

DFI零售集团 (SGX: D01)

企业概览



免责声明

本文件（以下简称「文件」）仅供参考。文件并非旨在构成任何投资决策的依据，也不构成任何关于读者应如何或不应如何就任何事项采取行动的的建议或意见。

此文件中的信息仅为某些特定的财务和 / 或业务信息的概述，不包含或意图包含任何人以任何方式依赖以做出投资决策的必要信息。在做出任何投资决策时，投资者应依赖自己对 DFI 零售集团的研究，并就任何证券交易咨询自己的法律、税务、业务和 / 或财务顾问。

此文件可能包含前瞻性陈述，包括有关 DFI 零售集团业务和营运、市场状况、经营成果和财务状况、资本充足率、具体规定和风险管理实践的意图、信念或当前预期的陈述。敬请读者不要依赖这些前瞻性陈述，这些陈述仅代表截至陈述作出之日的观点，仅反映 DFI 零售集团管理层的估计、预测、风险、假设和不确定性，这些因素可能导致实际结果大不相同。DFI 零售集团不承担任何义务公开发布这些前瞻性声明的任何后续修订结果，以反映此文件发布日期之后的事件或情况，或反映意外事件的发生。此文件所载的任何相关预测信息皆无法保证将与实际结果一致，抑或不产生任何偏差。预测和假设范例受 DFI 零售集团控制范围之外的不确定性和偶然事件的影响。过往表现不可作为未来表现的可靠指标。

此文件不构成收购、购买、认购或以其他方式交易任何证券的邀请或要约，本文件或其中包含的任何内容均不构成任何合约或承诺的基础，亦不得作为任何合约或承诺的依据。

本文件可能包含对我们专有知识产权的引用，该知识产权仍属于 DFI 零售集团的财产，并且不会因本文件的出版或分发而授予或意图授予任何人与此类知识产权有关的任何所有权、许可或任何其他权利。

我们的使命

明确关注团队成员、
社区和环境的福祉

致力成为我们所服务的小区的坚实支柱，
提供关怀和优质服务

Sustainably serve Asia
for generations
with everyday moments

对行业 and 更多小区
产生长远影响

我们的日常出现——无论大小时刻，
以热情 and 同理心来服务

我们的领导团队



黄曦岚
健康与美容产品业务行政总裁



徐敬慧
集团首席人才与文化总监



范智远
集团首席财务总监



贝思哲
集团行政总裁



陈慧敏
集团首席法规、可持续发展及
企业事务总监



文字斌
7-Eleven 行政总裁



刘晓恩
零售食品行政总裁



陈敬恩
集团首席信息科技及
信息总监



卢炜利
集团首席数码及
yuu Rewards 总监



陈亦珊
集团首席策略总监



凌思卓
DFI 宜家家居执行长

多元化业务

涵盖12个亚洲市场及五大业务

7,580 间店铺 (包括合营企业)

7.9万+ 团队成员

健康美容产品业务

便利店业务

食品业务

家居用品业务

餐饮业务



注：
新加坡食品业务的出售已于
2025年12月初完成

● 北亚
● 东南亚

多元化业务

涵盖12个亚洲市场及五大业务

健康美容产品业务



便利店业务

食品业务

家居用品业务

餐饮业务



● 北亚
● 东南亚

多元化业务

涵盖12个亚洲市场及五大业务

健康美容产品业务

便利店业务



食品业务

家居用品业务

餐饮业务



多元化业务

涵盖12个亚洲市场及五大业务

健康美容产品业务

便利店业务

食品业务



家居用品业务

餐饮业务



注：
新加坡食品业务出售已于
2025年12月初完成

● 北亚
● 东南亚

多元化业务

涵盖12个亚洲市场及五大业务

健康美容产品业务

便利店业务

食品业务

家居用品业务



餐饮业务



多元化业务

涵盖12个亚洲市场及五大业务

健康美容产品业务

便利店业务

食品业务

家居用品业务

餐饮业务



横跨12个市场的亚洲领先多元业态零售商

健康美容产品业务

香港市占第一
马来西亚及新加坡市占第二



便利店业务

香港、新加坡及澳门市占第一
华南排名第二的国际品牌



食品业务

香港及柬埔寨市占第一



家居用品业务

香港、台湾及澳门市占第一



餐饮业务

亚洲领先餐饮集团



数码业务

香港No.1会员奖赏计划



注：

1. 商品销售及其他收入；业务百分比仅按商品销售计算



以清晰的策略框架，引领零售卓越发展

使命

致力可持续发展，服务亚洲每一代顾客的日常时刻

策略框架

以客为先，以人为本，股东导向

策略成果

零售卓越
表现

强化顾客
触及

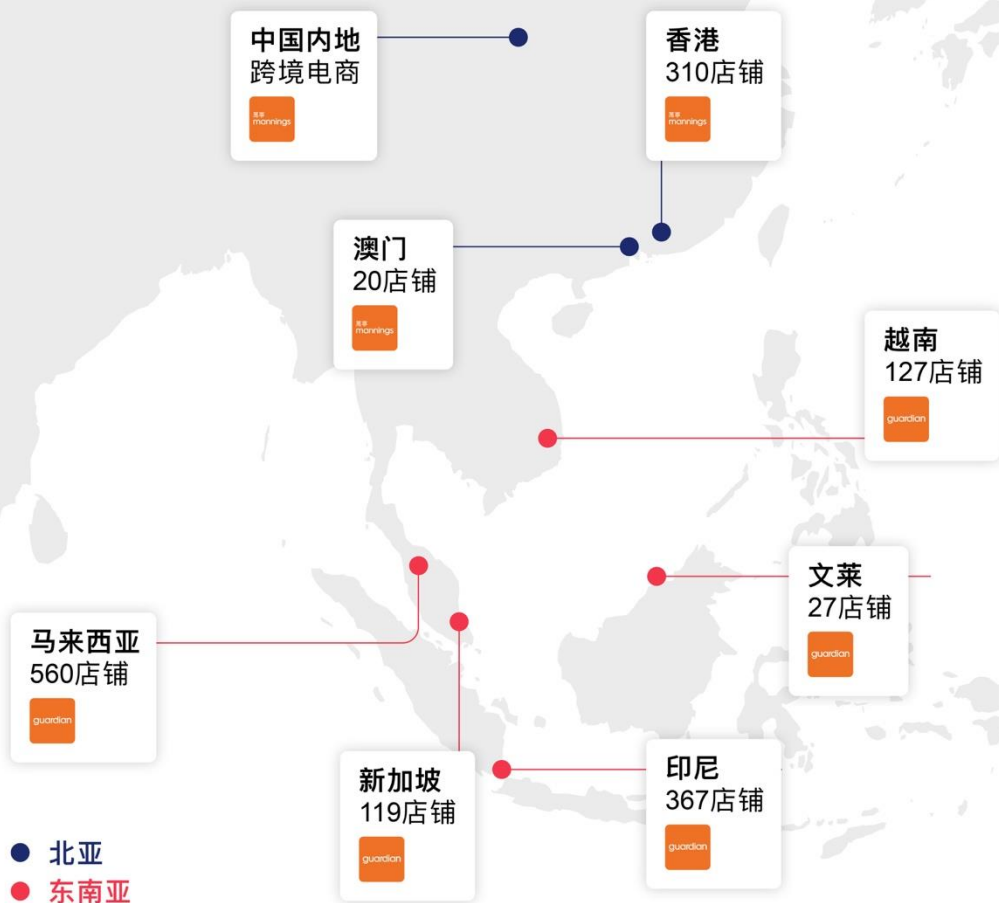
全渠道及数据
生态系统

精简而灵活的
营运模式

由投资组合公司转型为整合营运公司

01. 业务概览

健康美容产品业务概览



2025年销售量

\$26亿美元

2025年营业利润

\$2.28亿美元

整体

- 持续巩固「可信赖的全方位健康顾问」品牌定位
- 推动保健品、医学美容护肤及头发护理等跨品类增长，目标将健康相关产品销售占比提升至35%以上
- 结合智能化店铺服务（包括健康、皮肤及头皮分析），为顾客提供更个人化及贴心的健康建议

香港

- 市场领先的连锁健康美容产品品牌
- 重塑自家品牌以提升产品价值及市场相关性，带动销售及盈利效率增长

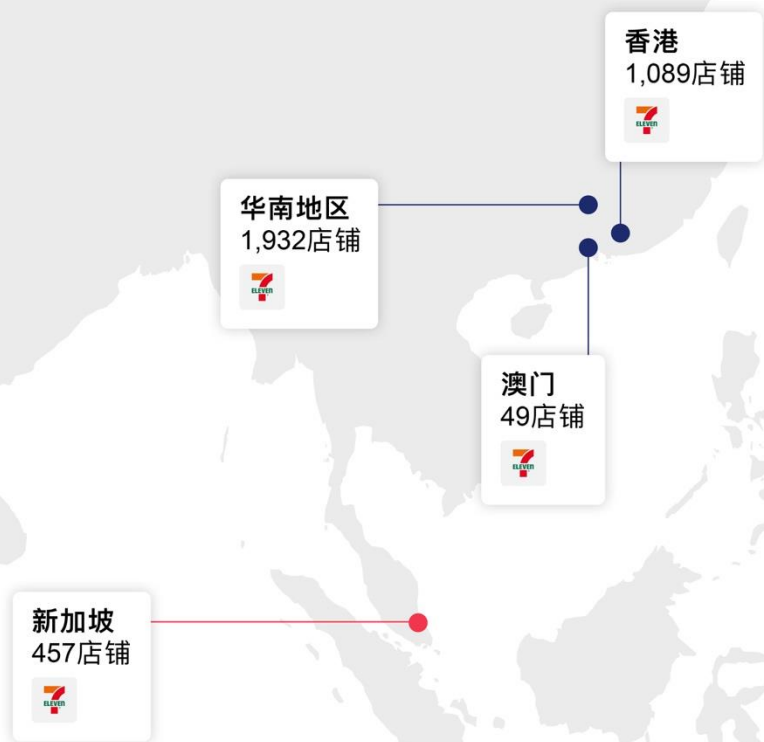
东南亚

- 马来西亚及新加坡市场第二大健康美容产品品牌
- 透过轻资本的加盟模式，加快印尼门店网络扩展

全渠道

- 投资全渠道基建，强化数码能力
- 在线销售增长近40%
- 会员奖赏计划及应用程序已于主要市场全面推行

便利店业务概览



- 北亚
- 东南亚

2025年销售量

\$23亿美元

2025年营业利润

\$9,700万美元

整体

- 拓展顾客购物需求至高毛利的非香烟品类, 并以鲜食产品 (RTE) 为策略重点

香港

- 市场领先的连锁便利店品牌
- 推动以 RTE 为重点的门店升级, 目标于 2028 年前在全港网络完成 70+ 间新概念店及 1,000+ 间门店翻新

新加坡

- 市场领先的连锁便利店品牌
- 以优质及具性价比的食品选择, 进一步强化 RTE

华南地区

- 领先的国际连锁便利店品牌
- 目标于 2028 年前将小食堂数目扩展至 1,250+ 个, 相较 2025 年底的 325 个大幅提升
- 加深于广东的市场渗透, 目标于 2028 年前拓展至约 2,400 间门店

全渠道

- 7-Eleven 应用程序已于香港及新加坡推出; 于华南地区则透过微信小程序提供服务
- 华南地区线上销售占比约为 15% (不包括香烟)
- 外卖平台合作伙伴已覆盖所有营运市场

食品业务概览



- 北亚
- 东南亚

2025年销售量¹

\$30亿美元

2025年营业利润¹

\$6,200万美元

整体

- 策略性转向每日低价计划(EDLP)以提升食品组合整体性价比,与此同时,透过直接采购有效保障毛利水平

香港

- 市场领先的连锁超级市场品牌
- EDLP策略支持销量增长,并将与大湾区的价格差距收窄至低个位数水平²
- 透过自家品牌强化商品价值,中期目标将销售占比提升至15%
- 利用数据分析提升品类销售额和毛利
- 透过门店翻新及拓展以全渠道为导向的小型门店,活化门店网络以提升客流量

柬埔寨

- 全国唯一的现代零售渠道营运商
- 目标于2028年前拓展至140+间门店

全渠道

- 预约配送(应用程序与网页)、第三方外卖平台合作、网购店取及先购后送
- 线上销售录得逾20%增长,盈利能力也有所提升

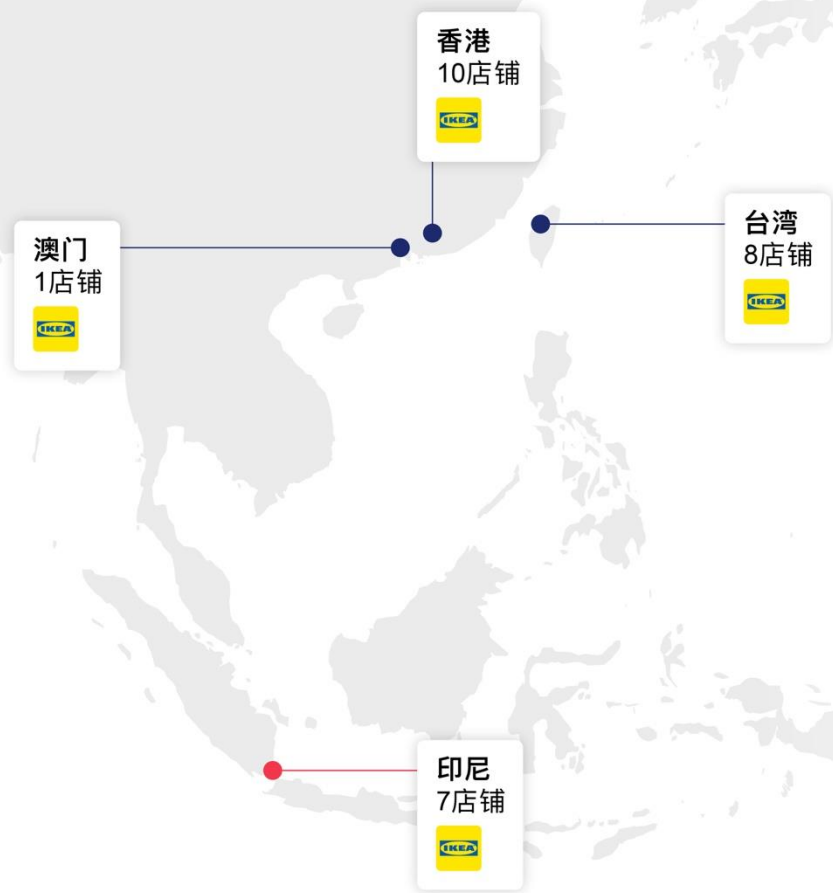
注:

门店网络及营运数据截至2025年12月31日

1. 包括新加坡食品业务于2025年1月至11月期间的财务贡献;该业务已于2025年12月初完成出售

2. 数据乃根据第三方经核证的价格比较结果,涵盖DFI与大湾区之间200项可比商品组合

家居用品业务概览



2025年销售量

\$6.77 亿美元

2025年营业利润

\$2,600 万美元

整体

- 持续增进定价策略、本地市场相关性及扩展数码合作伙伴, 进一步加强产品的可负担性及触及率
- 显著成本转型以利价格再投资提供资金和改善盈利表现

香港

- 于2025年下半年调降高销量产品的价格, 有效带动交易量增长
- IKEA Food 占销售 14%, 为重要客流及收入动力

台湾

- IKEA 全球表现最突出的市场之一
- 以分阶段、轻资产及营利导向的模式实现扩展

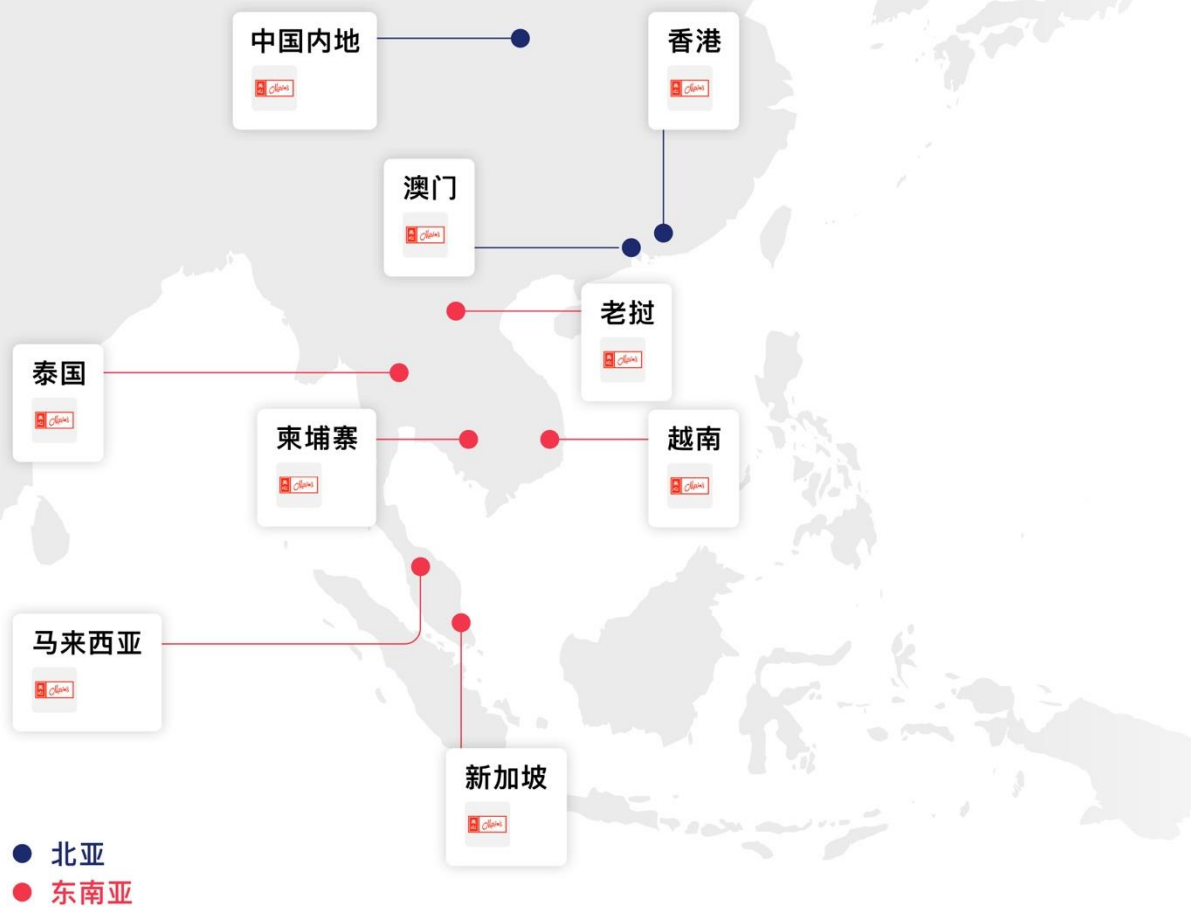
印尼

- IKEA 全球仅有的两个设有数码合作伙伴的市场之一

全渠道

- 透过第三方电商平台, 包括 Shopee 及 Tokopedia, 拓展数码接触点
- 截至2025财政年度, 线上销售占比超过 15%

餐饮业务概览



2025年销售量

\$31 亿美元

2025年基础利润占额

\$7,200 万美元

- 旗下2,000多家餐厅遍布亚洲地区（包括香港、澳门、中国内地和东南亚）
- 强大的餐厅、餐饮和品牌食品产品组合，并拥有多个国际品牌的独家特许经营权，包括：
 - 星巴克在香港、澳门、泰国、新加坡、柬埔寨、老挝及越南的业务
 - 元气寿司在中国内地、香港、新加坡、马来西亚、泰国及柬埔寨的业务
 - Shake Shack在中国内地、香港、澳门及泰国的业务
- 业务表现具韧性，受惠于东南亚市场的强劲增长，以及香港及中国内地的成本优化措施
- 持续于东南亚拓展门店网络，重点布局泰国及越南

自家品牌概览

Meadows
 惠康銷量 **NO.1 品牌**
 雙重承諾 | 日日優質 日日實惠
 Top Selling Brand in Wellcome
 Our Double Promise. Always Great Quality, Always Great Price

唔使捨價啦!
 Why Sacrifice to Buy at a Lower Price!

根據2024年香港惠康的內部銷售資料
 *Based on the internal sales data for 2024 in Hong Kong Wellcome.

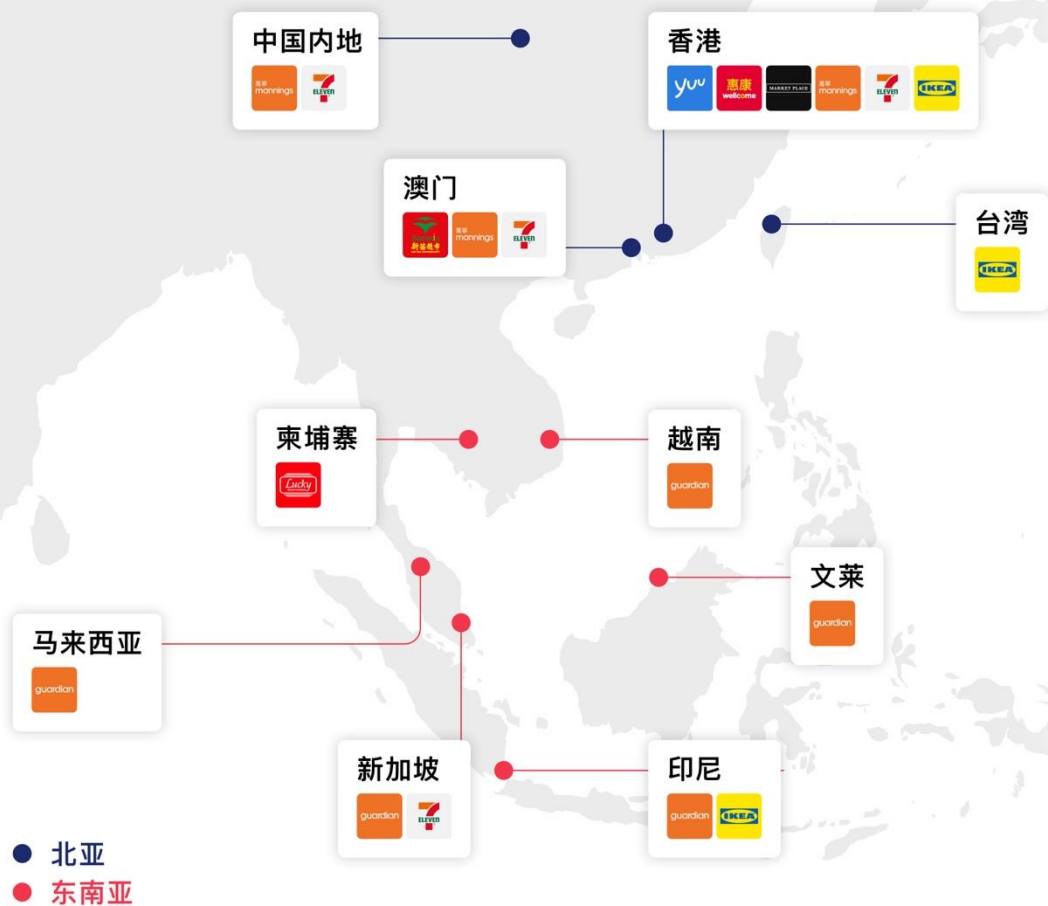
Smooth Sliding Thread
 Imported Japanese Material
 Upgraded Extra Thin Brush Head
 No.1
 No.1
 No.1
 REAL · GREAT QUALITY
 EXCEPTIONAL EXPERIENCE FOR QUALITY DAILY LIFE
 Repels Mosquitoes Effectively up to 8 Hours
 Japan Made Absorbent
 Guaranteed Quality
 Exceeding Standards
 Proven by Users
 20 Steps Quality Assurance Process
 4 Additional Quality Standards
 Test Approved by Users!

OVER 50 YEARS OF JOINT EXPERTISE · DESIGNED TO FEEL BETTER

透过重塑自家品牌以强化价值定位

- **Meadows、Mannings Guardian、御品皇和维多宝等自家品牌合计超过 1,800 个 SKU：**
销售和盈利效率在 SKU 优化后显著提升
- **重点项目：**
Meadows 和御品皇一系列宣传活动推动了自家品牌和全线不同类别产品的销售和利润
- **策略性品牌联乘合作伙伴关系：**
透过与茶木和四州等品牌合作，持续推行产品创新
- **与香港 Woolworths 建立独家合作关系：**
透过战略合作，扩展我们的高端产品线并提高盈利能力
- **Mannings Guardian 自家品牌的品牌重塑：**
 - 透过提升品牌价值与客户信任度，并优化量产、生产及库存管理来降低成本，从而有效提高盈利能力
 - 荣获 FMCG Asia Awards 「香港年度品牌转型大奖」
- **企业合作项目：**
扩大规模、提高产量并降低产品成本
- **致力于可持续发展：**
包括御品皇低碳稻米耕种计划、采用 FSC 认证纸张系列

数码业务概览



香港 No.1 会员奖赏计划

3,300万+ DFI旗下奖赏计划会员¹

1,300万+ 每月活跃用户²

1亿+ 实体门店网络每月到访人次

10,000+ 店内数码显示屏幕

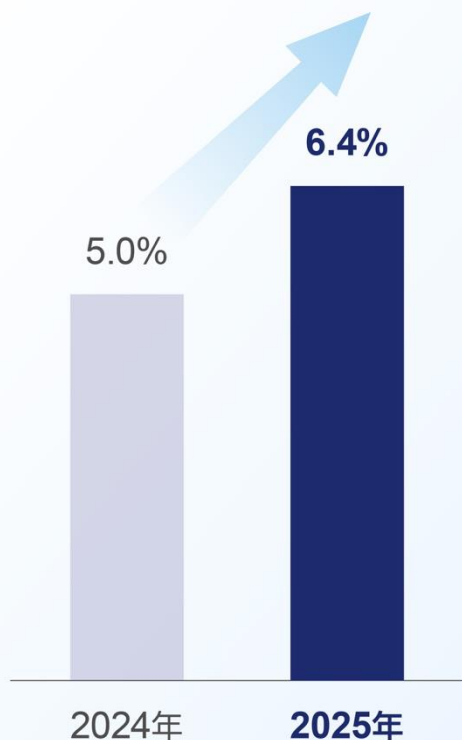
4X 零售媒体收入增长³

注:

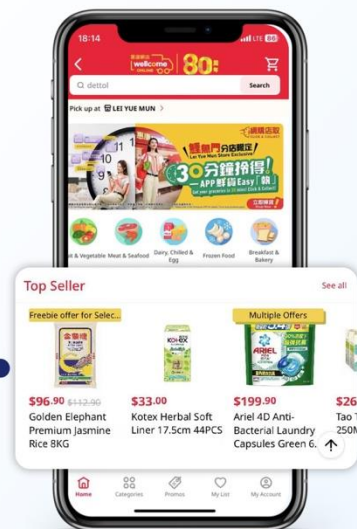
1. 包括所有 yuu 及相关计划
2. 每月活跃用户涵盖 DFI 旗下网站及应用程序 (2025 年), 包括第三方电商平台
3. 以 2025 财政年度与 2024 财政年度作比较

以客为先的策略带动强劲电商业务增长

网上销售占比持续提升¹



优化应用程序体验及 个人化功能



以数据分析
驱动产品推荐

深化顾客忠诚度



于马来西亚推出
MYguardian 奖赏计划

2025年新增多个销售渠道

-  • 印尼 Guardian
-  • 马来西亚 Guardian
-  • 越南 Guardian
-  • 7-Eleven 华南地区
-  • Oliver's 网上商店
-  • 3hreesixty 网上商店
-  • 印尼 IKEA
-  • 新加坡 Guardian 应用程序
-  • 新加坡 7-Eleven 应用程序

注：

1. 不包括新加坡食品业务、便利店业务中的香烟，以及 IKEA 餐饮业务

02. 业务更新

健康美容产品业务

2025年财政年度



- 同店销售额 (LFL) 增长5%，利润¹ 增长9%，受惠于各市场健康相关产品销售占比持续提升
- 香港 / 澳门同店销售额增长5%，主要受较高消费力旅客的到访带动；退出中国内地实体店市场，并推进业务重整
- 东南亚市场销售表现强劲，主要由每宗交易金额上升所推动
- 印尼及越南的同店销售额均录得逾10%增长
- 重塑自家品牌策略，毛利生产力提升35%
- 关闭表现欠佳的门店，同时于2025年度新开80间门店，主要集中于东南亚市场
- 推出全新会员计划及应用程序，东南亚市场电商销量显著增长

注：

1. 已按全年基准反映自家品牌及电商相关成本的会计变更，以作比较

便利店业务

2025年财政年度



- 扣除香烟后的销售额按年增长1%；增幅受中国网上配送平台补贴引发的价格战影响
- 持续由香烟转向创新RTE的策略性转移
- RTE占比的提升带动2025年下半年利润的正向增长
- RTE销售占比率提升至24%（扣除香烟后为33%）
- 加快华南地区小食堂的扩展，截至2025年底增至325间，并目标于2028年底增至1,250间
- 持续拓展华南地区的门店网络，于2025年底新增近100间，门店总数达1,930+间
- 提升加盟店渗透率，以推动更佳的门店回报

食品业务

2025年财政年度



- EDLP的策略转向带动销售量按年增长2%，惠康香港客流量上升1%；同店销售额（LFL）保持稳定
- 策略性价格再投资及直接采购进一步强化鲜食及性价比优势，同时有效保障毛利率水平
- 利润¹增长15%，主要受惠于新加坡政府的消费券计划
- 加速全渠道业务发展，在线销售增长超过20%
- 2025财政年度自家品牌销售占比提升至10%
- 柬埔寨市场在稳健的同店销售额支持下，录得显著的毛利扩张
- 于2025年12月初完成新加坡食品业务的出售

注：

1. 已按全年基准反映自家品牌及电商相关成本的会计变更，以作比较



家居用品业务 2025年财政年度



- 加强性价比及更切合市场需求的产品组合，带动销售走势持续改善
- 跨市场成本优化推动营运利润增长逾60%
- 资源再投资于高销量品项的定价，同时扩大入门价位产品组合
- 台湾市场表现保持稳健，并具备进一步拓展的增长机会
- 加强于印尼第三方电商平台的市场布局
- 2025财政年度网上销售占比提升至17%
- 扩大食品品项，带动门店客流并促进交叉销售

03. 财务报告

五年财务摘要

(以百万美元计算, 除另有标注)	2021	2022	2023	2024	2025
总收入	9,188	9,174	9,170	8,869	8,869
健康美容产品业务	1,805	2,025	2,445	2,457	2,623
便利店业务	2,243	2,266	2,441	2,379	2,342
食品业务 ¹	4,151	3,872	3,285	3,131	3,040
家居用品业务	816	839	794	701	677
其他收入 ²	173	172	205	201	187
营业利润³	314	209	294	343	369
营业利润率 %	3.4%	2.3%	3.2%	3.9%	4.2%
基础 PATAM	105	29	155	201	270
基础每股收益(美分)	7.73	2.14	11.49	14.91	20.05
每股股息(美分)⁴	9.50	3.00	8.00	10.50	58.30
正常资本支出	212	244	197	172	149
正常资本支出占收入的百分比	2.3%	2.7%	2.1%	1.9%	1.7%

注:

1. 不包括 2021 年出售的印尼 Giant、2023 年出售的马来西亚食品业务, 以及 2024 年出售的印尼 Hero 超市

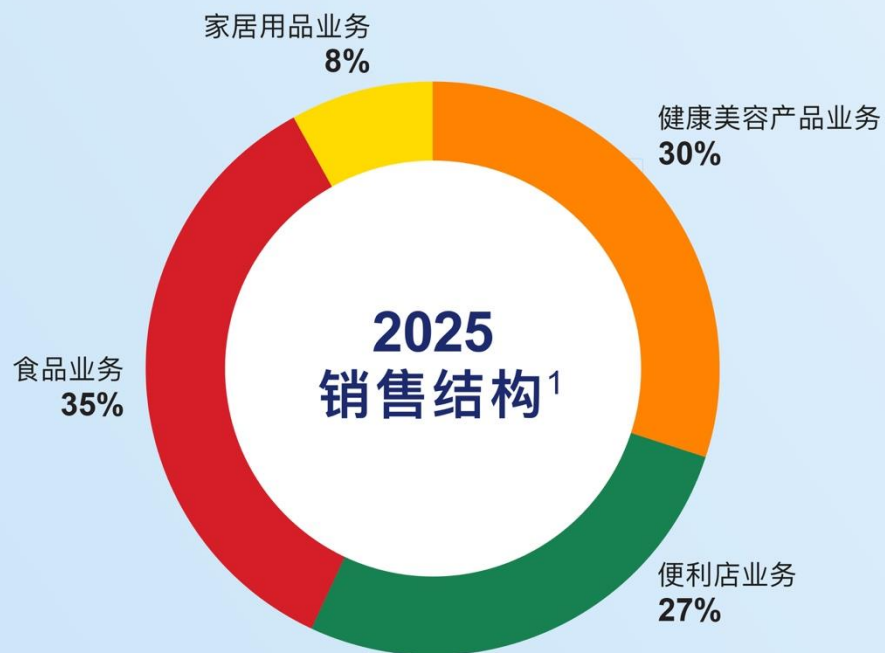
2. 其他收入主要包括配送及安装服务收入、特许经营收入、服务收入、顾客奖赏计划相关收入等

3. Post-IFRS16 调整

4. 包括 2025 年派发的特别股息, 每股 44.3 美分

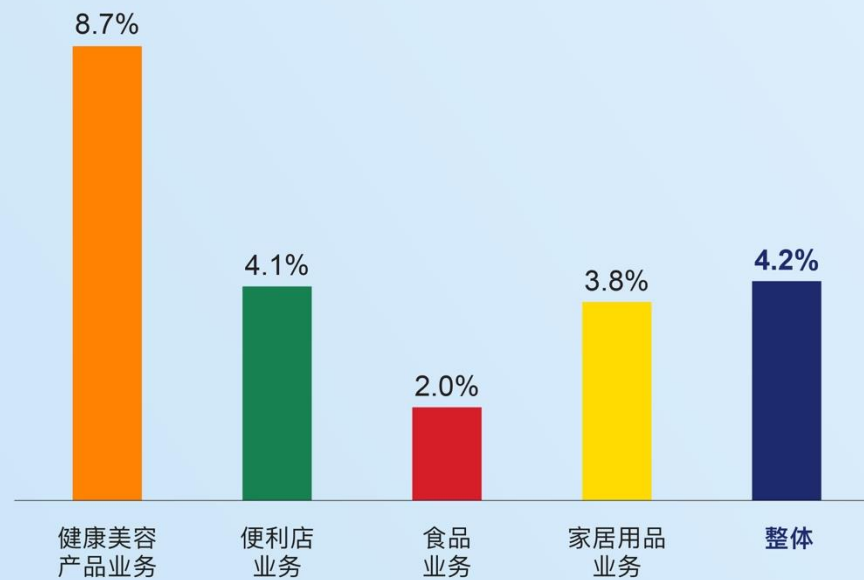
业务分布概览

各业务销售占比 (2025年)



注：
1. 商品销售

业务营业利润率 (2025年)



清晰的资本配置框架

严谨的资本配置



以实现资本使用回报率(ROCE)¹与股东总回报(TSR)最大化为目标，投资集团业务成长



70% 派息政策



健康的资产负债表



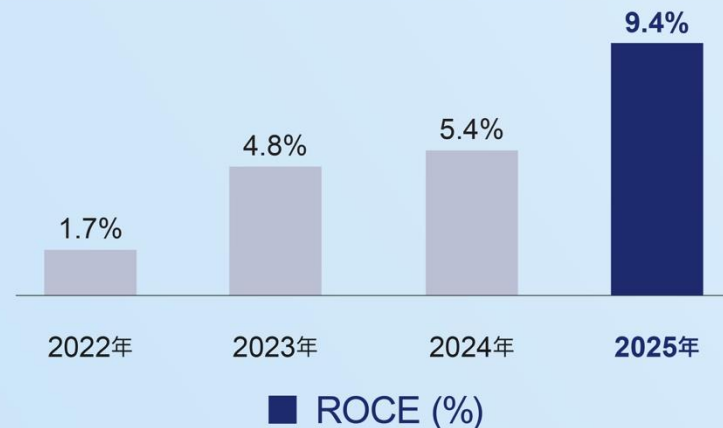
策略性并购

注：
1. 资本使用报酬率 = 附属公司于IFRS 16调整前的经营溢利，加上联营公司应占业绩，除以（附属公司总资产减附属公司流动负债）；即附属公司于IFRS 16调整前的PBIT加上联营公司应占业绩，除以（有形及无形资产账面净值、使用权资产及存货净值，减应付贸易账款，再加联营公司账面值）
2. 已反映于2025年10月派发的6亿美元特别股息后的数据

强劲的资产负债表



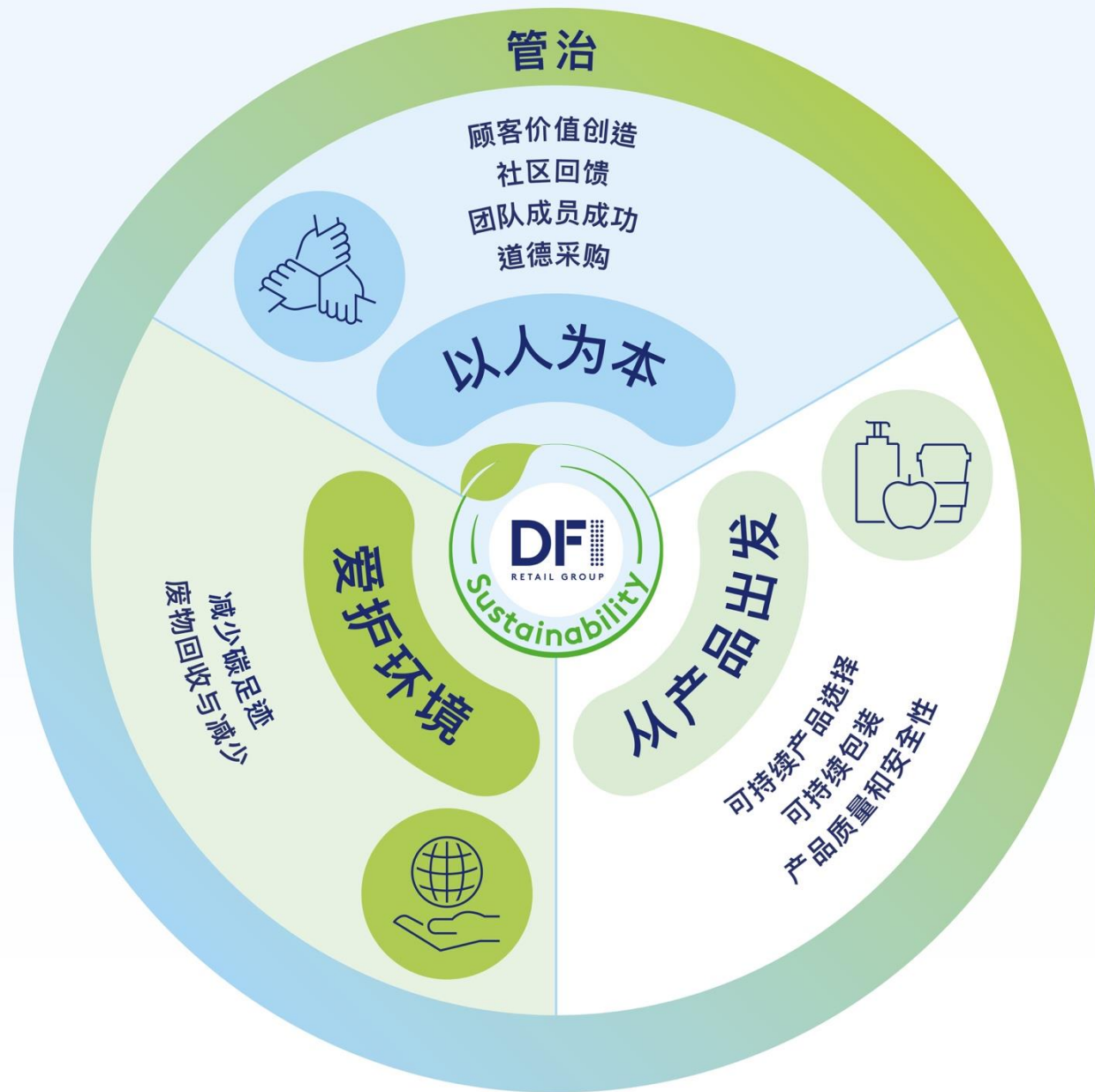
持续增长的资本使用回报率



04. 可持续发展

可持续发展框架

在DFI，我们的使命是致力可持续发展，服务亚洲每一代、数以百万计的顾客的日常时刻。我们致力于透过可持续产品选择，改变亚洲的零售格局，为人类与地球创造更美好的未来。我们的可持续发展策略围绕三个主要支柱：以人为本、从产品出发和爱护环境，更以管治为基础，确保有效的管理和监督。



我们于2025年的可持续发展表现

以人为本

团队成员成功

16.1

每全职等值员工 (FTE) 平均培训时数 (目标: 14)

43%

高级管理层中的女性比例

社区回馈

>1.25 百萬

受惠于小区回馈计划的人数

道德采购

100%

位于高风险国家的自家品牌工厂通过道德审核 (2024: 100%)

从产品出发

可持续产品选择

48%

自家品牌产品拥有可持续认证 (2024: 28%)

可持续包装

83%

自家品牌塑料包装为可回收、可重用或可堆肥 (目标: 2030年达至 85%)

产品质量和安全性

100%

自家品牌工厂已获认可的食品安全计划认证或通过 DFI 审核 (2024: 100%)

爱护环境

减少碳足迹

范围一及二

22%

降幅, 以2021年为基准, 适用于持续经营业务 (目标: 2030年达至 50% 降幅)

范围三

380 吨

低碳米已于 2025 年推出

废物回收与减少

66%

废物转移率 (2024: 61%)

我们的可持续发展奖项与认可

我们在各个市场共荣获**超过60个奖项**，肯定我们在三大支柱上的成果。以下为重点奖项展示。

以人为本

- **亚洲零售大奖 2025**：ESG年度倡议大奖
- **2025年人协小区精神表扬优异奖**：优异奖
- **澳门商业大奖 2025**：企业社会责任奖
- **NVPC 新加坡全国义工与慈善中心**：
「一心奖章」
- **HR Asia 亚洲最佳雇主大奖**：
(i) 多元、公平与共融奖； (ii) 香港最佳雇主；
(iii) 柬埔寨最佳雇主
- **香港管理专业协会**：
2025年培训及发展卓越奖
- **平等机会委员会「种族多元共融雇主嘉许计划」**：(i) 招聘中的种族平等（金奖）；
(ii) 共融职场文化（金奖）； (iii) 小区参与（银奖）

从产品出发

- **香港联合国可持续发展目标成就奖 2025**：
气候行动—可持续发展目标大奖（目标13）
- **亚洲 FMCG 大奖 2025**：
香港年度可持续发展倡议大奖
- **ESGBusiness Awards 2025**：
供应链合作奖
- **ESGBusiness Awards 2025**：
(i) 循环经济奖； (ii) 倡议奖
- **香港国际啤酒大奖 2025**：
特色啤酒（非陈年）铜奖证书
- **环球葡萄酒与烈酒亚洲大奖**：
2025年特色啤酒银奖
- **亚洲 100 可持续农食发展论坛**：
循环经济创新奖

爱护环境

- **2024 香港环境卓越大奖**：
商铺及零售业—铜奖
- **中电「智慧能源奖」2025**：
可持续碳中和奖及服务卓越奖
- **香港管理专业协会可持续发展大奖 2025**：
大型机构组别「环境可持续发展倡议卓越奖」
及卓越证书
- **香港可持续发展创新科技大奖 2025**：
迈向净零创新及科技—优异奖
- **TVB ESG 大奖 2025**：
ESG特别嘉许奖（优异）
- **世界绿色组织气候行动大奖 2025**：
气候行动奖



SERVING
EVERYDAY
MOMENTS

投资者关系

陈加朗

✉ DFIinvestor@DFIretailgroup.com

企业传讯及事务

Gwendolyn Cheong

✉ DFImedia@DFIretailgroup.com

谢谢