

DFI零售集團 (SGX: D01)

企業概覽



免責聲明

本文件（以下簡稱「文件」）僅供參考。文件並非旨在構成任何投資決策的依據，也不構成任何關於讀者應如何或不應如何就任何事項採取行動的建議或意見。

此文件中的資訊僅為某些特定的財務和 / 或業務資訊的概述，不包含或意圖包含任何人以任何方式依賴以做出投資決策的必要資訊。在做出任何投資決策時，投資者應依賴自己對 DFI 零售集團的研究，並就任何證券交易諮詢自己的法律、稅務、業務和 / 或財務顧問。

此文件可能包含前瞻性陳述，包括有關 DFI 零售集團業務和營運、市場狀況、經營成果和財務狀況、資本充足率、具體規定和風險管理實踐的意圖、信念或當前預期的陳述。敬請讀者不要依賴這些前瞻性陳述，這些陳述僅代表截至陳述作出之日的觀點，僅反映 DFI 零售集團管理層的估計、預測、風險、假設和不確定性，這些因素可能導致實際結果大不相同。DFI 零售集團不承擔任何義務公開發佈這些前瞻性聲明的任何後續修訂結果，以反映此文件發佈日期之後的事件或情況，或反映意外事件的發生。此文件所載的任何相關預測資訊皆無法保證將與實際結果一致，抑或不產生任何偏差。預測和假設範例受 DFI 零售集團控制範圍之外的不確定性和偶然事件的影響。過往表現不可作為未來表現的可靠指標。

此文件不構成收購、購買、認購或以其他方式交易任何證券的邀請或要約，本文件或其中包含的任何內容均不構成任何合約或承諾的基礎，亦不得作為任何合約或承諾的依據。

本文件可能包含對我們專有智慧財產權的引用，該智慧財產權仍屬於 DFI 零售集團的財產，並且不會因本文件的出版或分發而授予或意圖授予任何人與此類智慧財產權有關的任何所有權、許可或任何其他權利。

我們的使命

明確關注團隊成員、
社區和環境的福祉

致力成為我們所服務的社區的堅實支柱，
提供關懷和優質服務

Sustainably serve Asia
for generations
with everyday moments

對行業和更多社區
產生長遠影響

我們的日常出現——無論大小時刻，
以熱情和同理心來服務

我們的領導團隊



黃曦嵐
健康與美容產品業務行政總裁



徐敬慧
集團首席人才與文化總監



范智遠
集團首席財務總監



貝思哲
集團行政總裁



陳慧敏
集團首席法規、可持續發展及
企業事務總監



文字斌
7-Eleven 行政總裁



劉曉恩
零售食品行政總裁



陳敬恩
集團首席資訊科技及
資訊總監



盧焯利
集團首席數碼及
yuu Rewards 總監



陳亦珊
集團首席策略總監



凌思卓
DFI 宜家家居執行長

多元化業務

涵蓋12個亞洲市場及五大業務

7,580 間店舖 (包括合營企業)

7.9萬+ 團隊成員

健康美容產品業務

便利店業務

食品業務

家居用品業務

餐飲業務



註：
新加坡食品業務的出售已於
2025年12月初完成

● 北亞
● 東南亞

多元化業務

涵蓋12個亞洲市場及五大業務

健康美容產品業務



便利店業務

食品業務

家居用品業務

餐飲業務



多元化業務

涵蓋12個亞洲市場及五大業務

健康美容產品業務

便利店業務



食品業務

家居用品業務

餐飲業務



● 北亞
● 東南亞

多元化業務

涵蓋12個亞洲市場及五大業務

健康美容產品業務

便利店業務

食品業務



家居用品業務

餐飲業務



註：
新加坡食品業務的出售已於
2025年12月初完成

多元化業務

涵蓋12個亞洲市場及五大業務

健康美容產品業務

便利店業務

食品業務

家居用品業務



餐飲業務



多元化業務

涵蓋12個亞洲市場及五大業務

健康美容產品業務

便利店業務

食品業務

家居用品業務

餐飲業務



橫跨12個市場的亞洲領先多元業態零售商

健康美容產品業務

香港市佔第一
馬來西亞及新加坡市佔第二



便利店業務

香港、新加坡及澳門市佔第一
華南排名第二的國際品牌



食品業務

香港及柬埔寨市佔第一



家居用品業務

香港、台灣及澳門市佔第一



餐飲業務

亞洲領先餐飲集團



數碼業務

香港 No.1 會員獎賞計劃



註：

1. 商品銷售及其他收入；業務百分比僅按商品銷售計算



以清晰的策略框架，引領零售卓越發展

使命

致力可持續發展，服務亞洲每一代顧客的日常時刻

策略框架

以客為先，以人為本，股東導向

策略成果

零售卓越
表現

強化顧客
觸及

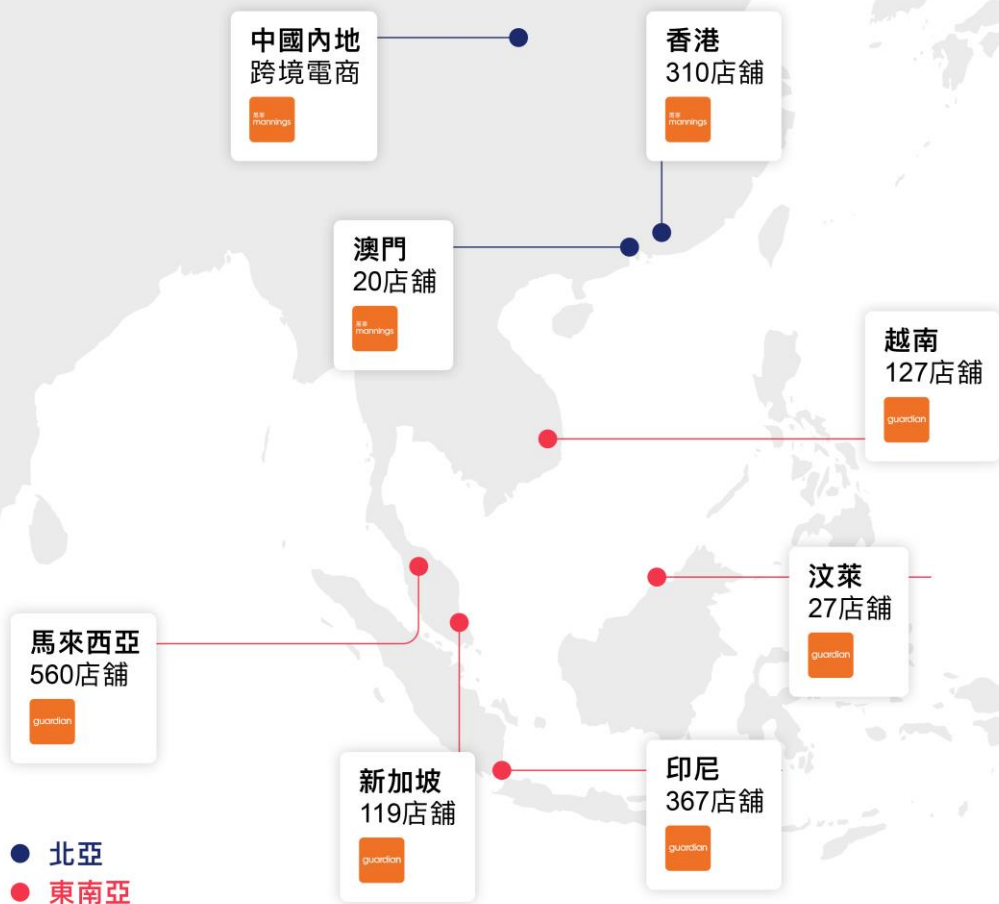
全渠道及數據
生態系統

精簡而靈活的
營運模式

由投資組合公司轉型為整合營運公司

01. 業務概覽

健康美容產品業務概覽



2025年銷售量

\$26億美元

2025年營業利潤

\$2.28億美元

整體

- 持續鞏固「可信賴的全方位健康顧問」品牌定位
- 推動保健品、醫學美容護膚及頭髮護理等跨品類增長，目標將健康相關產品銷售佔比提升至35%以上
- 結合智能化店舖服務（包括健康、皮膚及頭皮分析），為顧客提供更個人化及貼心的健康建議

香港

- 市場領先的連鎖健康美容產品品牌
- 重塑自家品牌以提升產品價值及市場相關性，帶動銷售及盈利效率增長

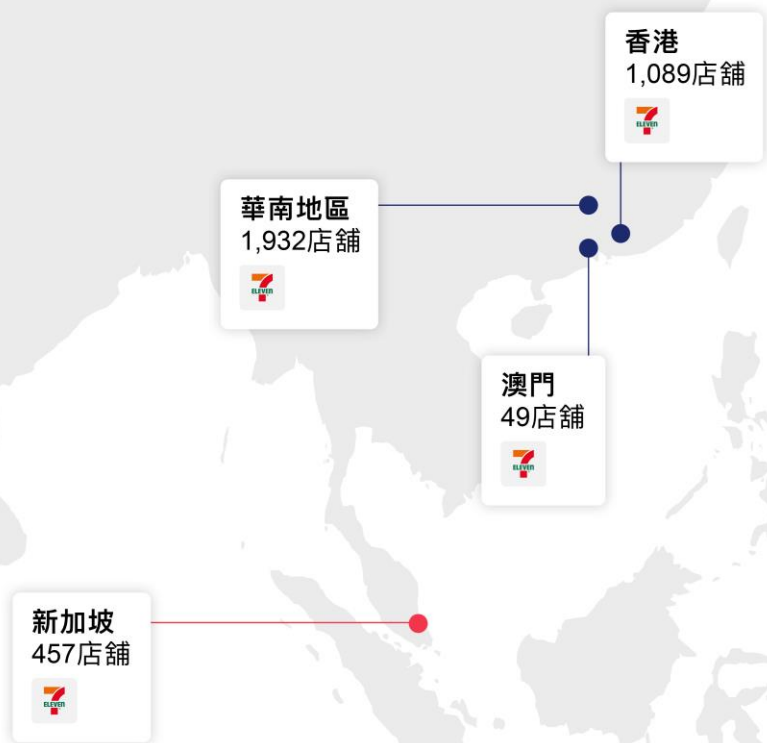
東南亞

- 馬來西亞及新加坡市場第二大健康美容產品品牌
- 透過輕資本的加盟模式，加快印尼門店網絡擴展

全渠道

- 投資全渠道基建，強化數碼能力
- 線上銷售增長近40%
- 會員獎賞計劃及應用程式已於主要市場全面推行

便利店業務概覽



- 北亞
- 東南亞

2025年銷售量

\$23億美元

2025年營業利潤

\$9,700萬美元

整體

- 拓展顧客購物需求至高毛利的非香煙品類，並以鮮食產品 (RTE) 為策略重點

香港

- 市場領先的連鎖便利店品牌
- 推動以 RTE 為重點的門店升級，目標於 2028 年前在全港網絡完成 70+ 間新概念店及 1,000+ 間門店翻新

新加坡

- 市場領先的連鎖便利店品牌
- 以優質及具性價比的食物選擇，進一步強化 RTE

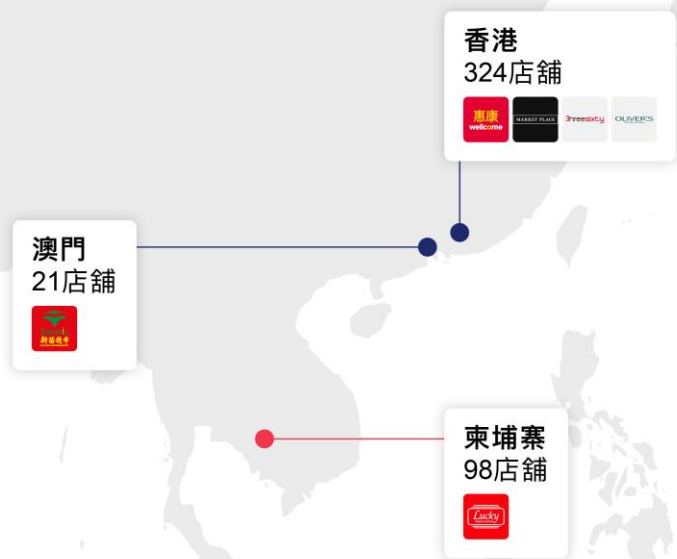
華南地區

- 領先的國際連鎖便利店品牌
- 目標於 2028 年前將小食堂數目擴展至 1,250+ 個，相較 2025 年底的 325 個大幅提升
- 加深於廣東的市場滲透，目標於 2028 年前拓展至約 2,400 間門店

全渠道

- 7-Eleven 應用程式已於香港及新加坡推出；於華南地區則透過微信小程序提供服務
- 華南地區網上銷售佔比約為 15% (不包括香煙)
- 外賣平台合作夥伴已覆蓋所有營運市場

食品業務概覽



2025年銷售量¹

\$30億美元

2025年營業利潤¹

\$6,200萬美元

整體

- 策略性轉向每日低價計劃(EDLP)以提升食品組合整體性價比，與此同時，透過直接採購有效保障毛利水平

香港

- 市場領先的連鎖超級市場品牌
- EDLP策略支持銷量增長，並將與大灣區的價格差距收窄至低個位數水平²
- 透過自家品牌強化商品價值，中期目標將銷售佔比提升至15%
- 利用數據分析提升品類銷售額和毛利
- 透過門店翻新及拓展以全渠道為導向的小型門店，活化門店網絡以提升客流量

柬埔寨

- 全國唯一的現代零售渠道營運商
- 目標於2028年前拓展至140+間門店

全渠道

- 預約配送(應用程式與網頁)、第三方外賣平台合作、網購店取及先購後送
- 線上銷售錄得逾20%增長，盈利能力也有所提升

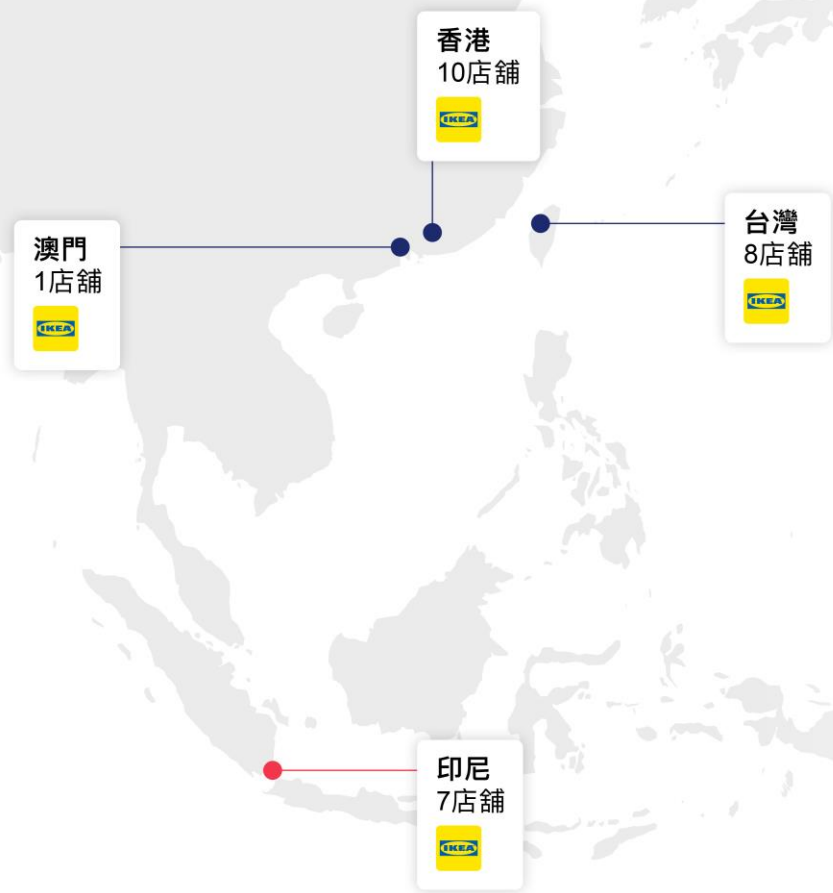
註：

門店網絡及營運數據截至2025年12月31日

1. 包括新加坡食品業務於2025年1月至11月期間的財務貢獻；該業務已於2025年12月初完成出售

2. 數據乃根據第三方經核證的價格比較結果，涵蓋DFI與大灣區之間200項可比商品組合

家居用品業務概覽



- 北亞
- 東南亞

2025年銷售量

\$6.77 億美元

2025年營業利潤

\$2,600 萬美元

整體

- 持續增進定價策略、本地市場相關性及擴展數碼合作夥伴，進一步加強產品的可負擔性及觸及率
- 顯著成本轉型以利價格再投資提供資金和改善盈利表現

香港

- 於2025年下半年調降高銷量產品的價格，有效帶動交易量增長
- IKEA Food 佔銷售 14%，為重要客流及收入動力

台灣

- IKEA 全球表現最突出的市場之一
- 以分階段、輕資產及營利導向的模式實現擴展

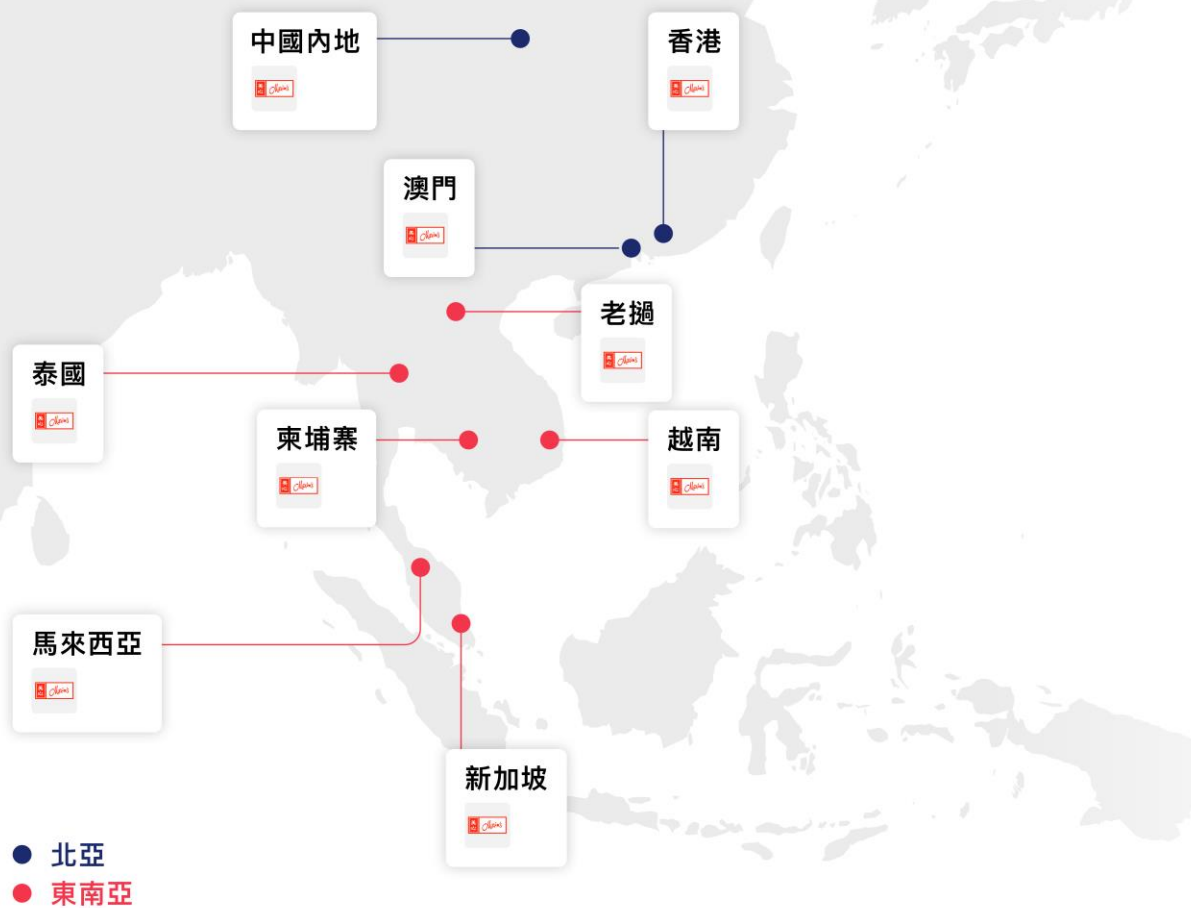
印尼

- IKEA 全球僅有的兩個設有數碼合作夥伴的市場之一

全渠道

- 透過第三方電商平台，包括 Shopee 及 Tokopedia，拓展數碼接觸點
- 截至2025年財政年度，線上銷售佔比超過 15%

餐飲業務概覽



2025年銷售量

\$31 億美元

2025年基礎利潤佔額

\$7,200 萬美元

- 旗下2,000多家餐廳遍布亞洲地區（包括香港、澳門、中國內地和東南亞）
- 強大的餐廳、餐飲和品牌食品產品組合，並擁有多個國際品牌的獨家特許經營權，包括：
 - 星巴克在香港、澳門、泰國、新加坡、柬埔寨、老撾及越南的業務
 - 元氣壽司在中國內地、香港、新加坡、馬來西亞、泰國及柬埔寨的業務
 - Shake Shack在中國內地、香港、澳門及泰國的業務
- 業務表現具韌性，受惠於東南亞市場的強勁增長，以及香港及中國內地的成本優化措施
- 持續於東南亞拓展門店網絡，重點布局泰國及越南

自家品牌概覽

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

唔使格價啦!
 Why? Because we're better for great value!

mannings guardian
REAL · GREAT QUALITY
 EXCEPTIONAL EXPERIENCE FOR QUALITY DAILY LIFE

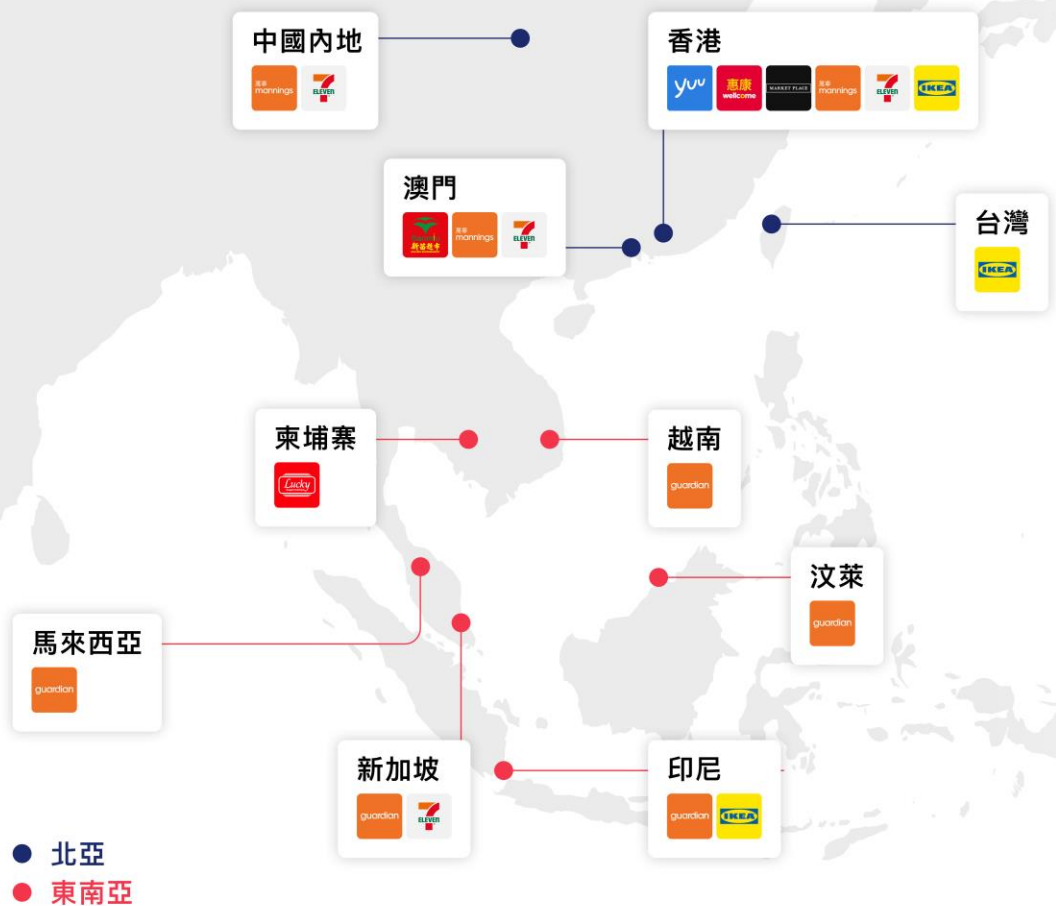
Smooth Sliding Thread
 Imported Japanese Material*
 Upgraded Extra Thin Brush Head
 No.1
 No.1
 No.1
 Repels Mosquitoes Effectively up to 8 Hours*
 Japan Made Absorbent
 Guaranteed Quality 20 Steps Quality Assurance Process
 Exceeding Standards Meets 4 Additional Quality Standards*
 Proven by Users Test Approved by Users!

OVER 50 YEARS OF JOINT EXPERTISE - DESIGNED TO FEEL BETTER

透過重塑自家品牌以強化價值定位

- **Meadows、Mannings Guardian、御品皇和維多寶等自家品牌合計超過 1,800 個 SKU：**
銷售和盈利效率在 SKU 優化後顯著提升
- **重點項目：**
Meadows 和御品皇一系列宣傳活動推動了自家品牌和全線不同類別產品的銷售和利潤
- **策略性品牌聯乘合作夥伴關係：**
透過與茶木和四州等品牌合作，持續推行產品創新
- **與香港 Woolworths 建立獨家合作關係：**
透過戰略合作，擴展我們的高端產品線並提高盈利能力
- **Mannings Guardian 自家品牌的品牌重塑：**
 - 透過提升品牌價值與客戶信任度，並優化量產、生產及庫存管理來降低成本，從而有效提高盈利能力
 - 榮獲 FMCG Asia Awards 「香港年度品牌轉型大獎」
- **企業合作項目：**
擴大規模、提高產量並降低產品成本
- **致力於可持續發展：**
包括御品皇低碳稻米耕種計劃、採用 FSC 認證紙張系列

數碼業務概覽



香港No.1會員獎賞計劃

3,300萬+ DFI旗下獎賞計劃會員¹

1,300萬+ 每月活躍用戶²

1億+ 實體門店網絡每月到訪人次

10,000+ 店內數碼顯示屏幕

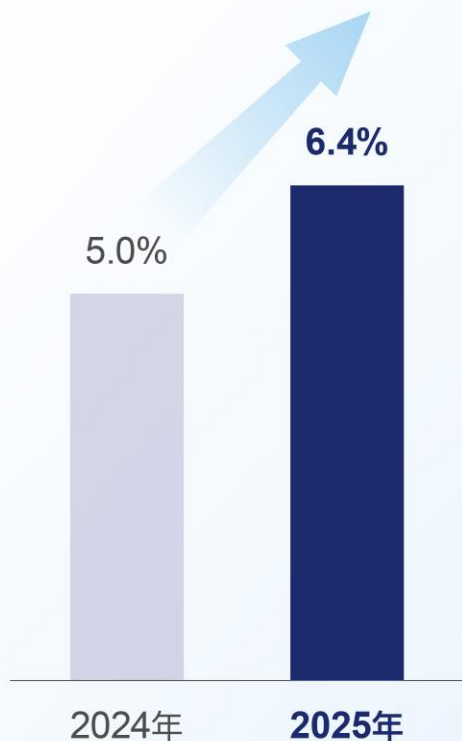
4X 零售媒體收入增長³

註:

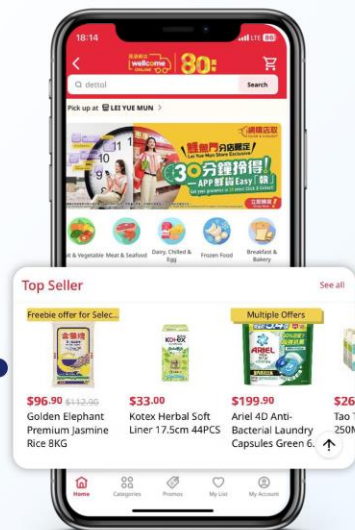
1. 包括所有 yuu 及相關計劃
2. 每月活躍用戶涵蓋 DFI 旗下網站及應用程式 (2025 年), 不包括第三方電商平台
3. 以 2025 財政年度與 2024 財政年度作比較

以客為先的策略帶動強勁電商業務增長

網上銷售佔比持續提升¹



優化應用程式體驗及個人化功能



以數據分析
驅動產品推薦

深化顧客忠誠度



於馬來西亞推出
MYguardian 獎賞計劃

2025年新增多個銷售渠道

-  • 印尼 Guardian
-  • 馬來西亞 Guardian
-  • 越南 Guardian
-  • 7-Eleven 華南地區
-  • Oliver's 網上商店
-  • 3hreesixty 網上商店
-  • 印尼 IKEA
-  • 新加坡 Guardian 應用程式
-  • 新加坡 7-Eleven 應用程式

註：

1. 不包括新加坡食品業務、便利店業務中的香煙，以及 IKEA 餐飲業務

02. 業務更新

健康美容產品業務

2025年財政年度



- 同店銷售額 (LFL) 增長 5%，利潤¹ 增長 9%，受惠於各市場健康相關產品銷售佔比持續提升
- 香港 / 澳門同店銷售額增長 5%，主要受較高消費力旅客的到訪帶動；退出中國內地實體店市場，並推進業務重整
- 東南亞市場銷售表現強勁，主要由每宗交易金額上升所推動
- 印尼及越南的同店銷售額均錄得逾 10% 增長
- 重塑自家品牌策略，毛利生產力提升 35%
- 關閉表現欠佳的門店，同時於 2025 年度新開 80 間門店，主要集中於東南亞市場
- 推出全新會員計劃及應用程式，東南亞市場電商銷量顯著增長

註：

1. 已按全年基準反映自家品牌及電商相關成本的會計變更，以作比較

便利店業務

2025年財政年度



- 扣除香煙後的銷售額按年增長 1%；增幅受中國網上配送平台補貼引發的價格戰影響
- 持續由香煙轉向創新 RTE 的策略性轉移
- RTE 佔比的提升帶動 2025 年下半年利潤的正向增長
- RTE 銷售佔比率提升至 24% (扣除香煙後為 33%)
- 加快華南地區小食堂的擴展，截至 2025 年底增至 325 間，並目標於 2028 年底增至 1,250 間
- 持續拓展華南地區的門店網絡，於 2025 年底新增近 100 間，門店總數達 1,930+ 間
- 提升加盟店滲透率，以推動更佳的門店回報

食品業務

2025年財政年度



- EDLP 的策略轉向帶動銷售量按年增長 2%，惠康香港客流量上升 1%；同店銷售額 (LFL) 保持穩定
- 策略性價格再投資及直接採購進一步強化鮮食及性價比優勢，同時有效保障毛利率水平
- 利潤¹ 增長 15%，主要受惠於新加坡政府的消費券計劃
- 加速全渠道業務發展，線上銷售增長超過 20%
- 2025 財政年度自家品牌銷售佔比提升至 10%
- 柬埔寨市場在穩健的同店銷售額支持下，錄得顯著的毛利擴張
- 於 2025 年 12 月初完成新加坡食品業務的出售

註：

1. 已按全年基準反映自家品牌及電商相關成本的會計變更，以作比較



家居用品業務

2025年財政年度



- 加強性價比及更切合市場需求的產品組合，帶動銷售走勢持續改善
- 跨市場成本優化推動營運利潤增長逾 60%
- 資源再投資於高銷量品項的定價，同時擴大入門價位產品組合
- 台灣市場表現保持穩健，並具備進一步拓展的增長機會
- 加強於印尼第三方電商平台的市場佈局
- 2025 財政年度網上銷售佔比提升至 17%
- 擴大食品品項，帶動門店客流並促進交叉銷售

03. 財務報告

五年財務摘要

(以百萬美元計算，除另有標註)	2021	2022	2023	2024	2025
總收入	9,188	9,174	9,170	8,869	8,869
健康美容產品業務	1,805	2,025	2,445	2,457	2,623
便利店業務	2,243	2,266	2,441	2,379	2,342
食品業務 ¹	4,151	3,872	3,285	3,131	3,040
家居用品業務	816	839	794	701	677
其他收入 ²	173	172	205	201	187
營業利潤³	314	209	294	343	369
營業利潤率 %	3.4%	2.3%	3.2%	3.9%	4.2%
基礎 PATAM	105	29	155	201	270
基礎每股收益(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
正常資本支出	212	244	197	172	149
正常資本支出佔收入的百分比	2.3%	2.7%	2.1%	1.9%	1.7%

註：

1. 不包括 2021 年出售的印尼 Giant、2023 年出售的馬來西亞食品業務，以及 2024 年出售的印尼 Hero 超市

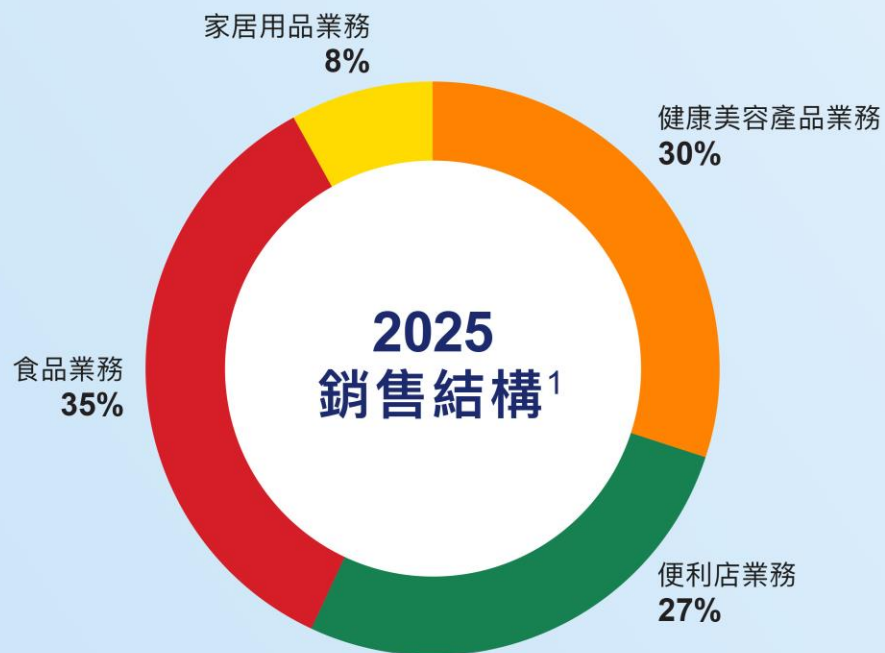
2. 其他收入主要包括配送及安裝服務收入、特許經營收入、服務收入、顧客獎賞計劃相關收入等

3. Post-IFRS16 調整

4. 包括 2025 年派發的特別股息，每股 44.3 美分

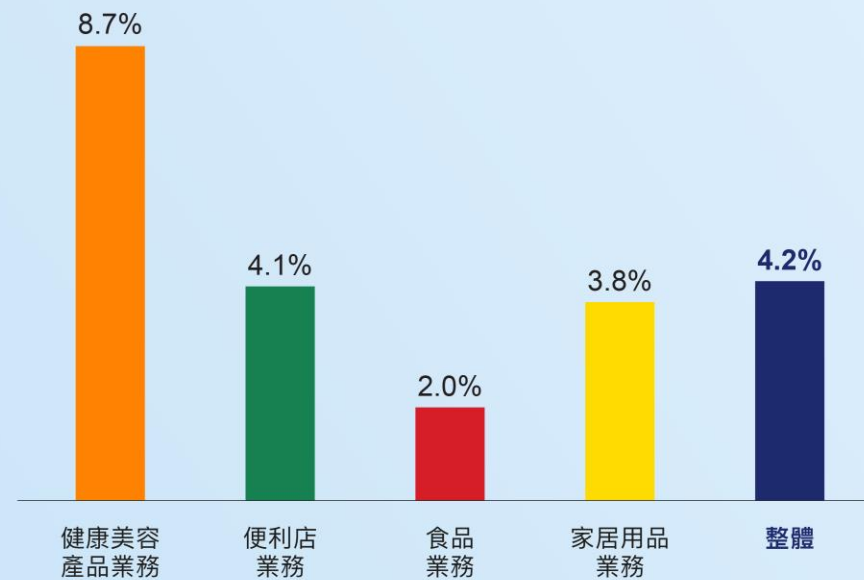
業務分佈概覽

各業務銷售佔比 (2025年)



註：
1. 商品銷售

業務營業利潤率 (2025年)



清晰的資本配置框架

嚴謹的資本配置



以實現資本使用回報率(ROCE)¹與股東總回報(TSR)最大化為目標，投資集團業務成長



70% 股息增加率



健康的資產負債表



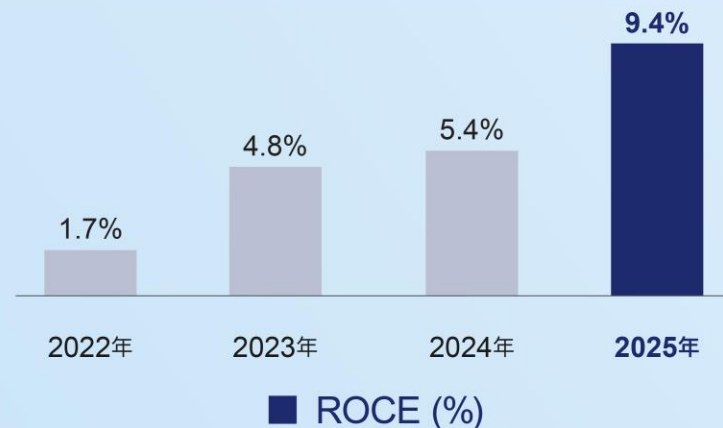
策略性併購

註：
1. 資本使用報酬率 = 附屬公司於 IFRS 16 調整前的經營溢利，加上聯營公司應佔業績，除以（附屬公司總資產減附屬公司流動負債）；即附屬公司於 IFRS 16 調整前的 PBIT 加上聯營公司應佔業績，除以（有形及無形資產賬面淨值、使用權資產及存貨淨值，減應付貿易賬款，再加聯營公司賬面值）
2. 已反映於 2025 年 10 月派發的 6 億美元特別股息後的數據

強勁的資產負債表



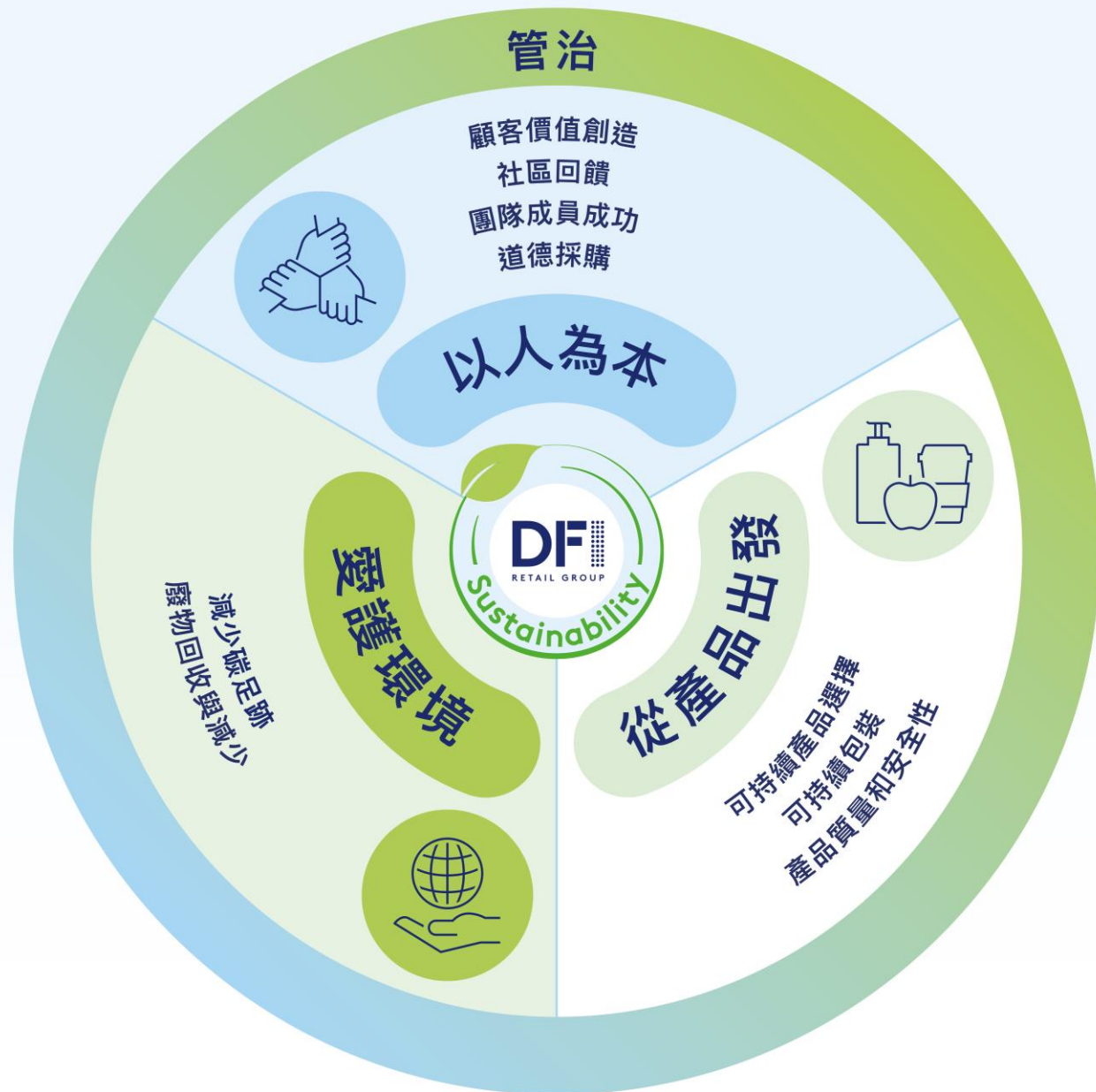
持續增長的資本使用回報率



04. 可持續發展

可持續發展框架

在DFI，我們的使命是致力可持續發展，服務亞洲每一代、數以百萬計的顧客的日常時刻。我們致力於透過可持續產品選擇，改變亞洲的零售格局，為人類與地球創造更美好的未來。我們的可持續發展策略圍繞三個主要支柱：以人為本、從產品出發和愛護環境，更以管治為基礎，確保有效的管理和監督。



我們於2025年的可持續發展表現

以人為本

團隊成員成功

16.1

每全職等值員工 (FTE) 平均培訓時數 (目標: 14)

43%

高級管理層中的女性比例

社區回饋

>1.25 百萬

受惠於社區回饋計劃的人數

道德採購

100%

位於高風險國家的自家品牌工廠通過道德審核 (2024: 100%)

從產品出發

可持續產品選擇

48%

自家品牌產品擁有可持續認證 (2024: 28%)

可持續包裝

83%

自家品牌塑膠包裝為可回收、可重用或可堆肥 (目標: 2030年達至 85%)

產品質量和安全性

100%

自家品牌工廠已獲認可的食品安全計劃認證或通過 DFI 審核 (2024: 100%)

愛護環境

減少碳足跡

範圍一及二

22%

降幅, 以2021年為基準, 適用於持續經營業務 (目標: 2030年達至 50% 降幅)

範圍三

380 噸

低碳米已於 2025 年推出

廢物回收與減少

66%

廢物轉移率 (2024: 61%)

我們的可持續發展獎項與認可

我們在各個市場共榮獲**超過 60 個獎項**，肯定我們在三大支柱上的成果。以下為重點獎項展示。

以人為本

- **亞洲零售大獎 2025**：ESG 年度倡議大獎
- **2025 年人協社區精神表揚優異獎**：優異獎
- **澳門商業大獎 2025**：企業社會責任獎
- **NVPC 新加坡全國義工與慈善中心**：「一心獎章」
- **HR Asia 亞洲最佳僱主大獎**：
(i) 多元、公平與共融獎；(ii) 香港最佳僱主；
(iii) 柬埔寨最佳僱主
- **香港管理專業協會**：
2025 年培訓及發展卓越獎
- **平等機會委員會「種族多元共融僱主嘉許計劃」**：(i) 招聘中的種族平等（金獎）；
(ii) 共融職場文化（金獎）；(iii) 社區參與（銀獎）

從產品出發

- **香港聯合國可持續發展目標成就獎 2025**：
氣候行動 — 可持續發展目標大獎（目標 13）
- **亞洲 FMCG 大獎 2025**：
香港年度可持續發展倡議大獎
- **ESGBusiness Awards 2025**：
供應鏈合作獎
- **ESGBusiness Awards 2025**：
(i) 循環經濟獎；(ii) 倡議獎
- **香港國際啤酒大獎 2025**：
特色啤酒（非陳年）銅獎證書
- **環球葡萄酒與烈酒亞洲大獎**：
2025 年特色啤酒銀獎
- **亞洲 100 可持續農食發展論壇**：
循環經濟創新獎

愛護環境

- **2024 香港環境卓越大獎**：
商舖及零售業 — 銅獎
- **中電「智慧能源獎」2025**：
可持續碳中和獎及服務卓越獎
- **香港管理專業協會可持續發展大獎 2025**：
大型機構組別「環境可持續發展倡議卓越獎」
及卓越證書
- **香港可持續發展創新科技大獎 2025**：
邁向淨零創新及科技 — 優異獎
- **TVB ESG 大獎 2025**：
ESG 特別嘉許獎（優異）
- **世界綠色組織氣候行動大獎 2025**：
氣候行動獎

投資者關係

陳加朗

✉ DFinvestor@DFIretailgroup.com

企業傳訊及事務

Gwendolyn Cheong

✉ DFImedia@DFIretailgroup.com

謝謝