

Business diversification: Path to growth or pitfall?

Weekly Watch 一周检视

# 业务多元化

多元化的成功取决于规划、执行和管理的完善程度。企业应谨慎对待多元化，在进入新领域之前仔细评估风险和机遇。

前线把关  
小股东权益监管机构  
(MSWG)

## 增长还是陷阱？

在当今瞬息万变的商业环境中，公司不断寻求新方法以保持竞争力、扩大市场份额和提高盈利能力。实现这些目标最受欢迎的策略之一是多元化——将公司的业务扩展到通常与其核心业务无关的新领域。但是什么驱使公司进行多元化？这是明智之举吗？

在6月21日的通讯中，我们强调了房地产公司进军数据中心行业的趋势日益增长。例如，森那美产业（SIMEPROP）计划在Elmina商业园开发和租赁一个价值20亿令吉的超大规模数据中心。在这一趋势中，传统上以纺织业务闻名的Jake1集团也加入了这一潮流。Jake1最近与PiDC控股有限公司合作，在赛城建造了一个价

值12亿令吉的51MW Tier III 数据中心。虽然此举凸显了新收入来源的潜力，但也引发了人们对无关多元化的风险和挑战的质疑。

### 为何多元化？

公司多元化经营的有许多原因，通常是出于在不断变化的市场环境中创造新收入来源的需求。随着行业的成熟和传统收入来源变得不那么可靠，公司可能会寻求多元化来弥补收入下滑。

这在技术颠覆或消费者偏好变化时，重新塑造竞争格局的行业尤其重要。

多元化也可以成为保持相关性和竞争优势的战略举措。公司可以通过进入新市场或行业来挖掘核心业务领域之外的增长机

会。这不仅有助于分散风险，还为未来的扩张提供了平台。

然而，多元化，尤其是向不相关的业务领域多元化，存在诸多挑战。虽然多元化可以通过减少对单一收入来源的依赖来降低风险，但也可能带来复杂性，使公司的资源紧张。不熟悉的市场和行业可能需要新的专业知识，从而导致更高的营运成本和增加管理监督。

此外，管理不善的多元化努力可能会削弱公司的重点，导致效率低下和整体战略缺乏连贯性。整合新业务，尤其是与核心业务无关的业务，可能会造成影响公司业绩的复杂情况，并可能危及公司的财务稳定。因此，公司在制定多元化战略之前必须仔细评估风险和收益。



森那美产业计划在Elmina商业园开发数据中心。

## 总是坏主意吗？

虽然多样化有时是有风险的，但在某些情况下也会带来巨大的成功。

以大马统一合作（KUB）为例，该公司于2001年收购了马来西亚第一家快餐连锁店大马A&W。2017年，KUB的食品部门收入同比增长34%，税后利润同比增长38%。2018年，KUB成功出售其在A&W的股份，净赚2330万令吉。这表明，如果战略正确，多元化可以带来可观的财务收益。

然而，并非所有的多元化努力都能取得成功。2020年的手套制造热潮就是一个鲜明的警示。在需求和价格飙升的推动下，许多上市公司纷纷涉足手套生产，这通常需要更多的专业知识和执行能力。市场供应过剩，导致平均售价暴跌——这一结果成为一个警示故事。

建筑和房地产开发公司稳固控股（VIZIONE）就是明证。2021年，该公司通过收购避孕套和橡胶手套制造商SSN医疗产品有限公司51%的股份，进军医疗保健领域。不幸的是，这项投资代价高昂。到2022年，稳固控股在遭受重大损失后不得不退出医疗保健业务。

在冠病疫情最严重的时候，稳固控股肯定不是唯一一家遭遇到这样的危险的公司。

### InNature 进军餐饮业

另一方面，以美体小铺（The Body Shop）品牌销售化妆品和个人护理产品的InNature（INNATURE）最近通过收购餐饮业务进军餐饮业。与Auro不同，InNature的多元化似乎更具战略性。该公司已获得在马来西亚、印度尼西亚和越南经营“Burger & Lobster”品牌餐厅的独家经营权。这些独家经营权保护InNature免受竞争，并开拓了区域商机。

此外，InNature在经营特许经营零售业务方面的经验使其在餐饮领域具有竞争优势。凭借40年经营The Body Shop特许经营的经验，InNature完全有能力在这项新业务中取得成功。该公司还受益于一项长期发展协议，该协议可提供长达21年的稳定收入来源。

此外，董事部和管理层，尤其是董事长和董事总经理，都拥有丰富的零售经验。

## 从木材到茶馆

## Auro 控股不可能之旅

多元化的一个显著例子是Auro控股（AURO），该公司主要从事木制品制造。最近，该公司将业务扩展到食品和饮料（F&B）领域，与香港喜茶签署了多项特许经营协议，经营喜茶水果和奶茶店。

2023年初，Auro将主要业务多元化，包括采砂和贸易。尽管采砂行业发展缓慢，导致截至2024年2月28日的财政年度亏损3万2311令吉，但公司对该业务的长期前景仍持乐观态度。

Auro最近进军餐饮业，这尤其引人注目是通过与香港喜茶签订一些五年特许经营协议。虽然在沙地和餐饮业务的推动下，其收入在2024年增

至695万令吉（而上一年为263万令吉），但我们担心这种增长的永续性。

Auro 2024年的财务表现有所改善，亏损从去年的565万令吉减少至202万令吉。这一改善得益于更好的费用管理、重组努力以及更低的法律费用和罚款成本。然而，Auro与香港喜茶缺乏主特许经营协议，这引发了人们对其在餐饮领域有效和永续竞争的能力的担忧。

### 无主特许经营权

根据Auro对MSWG信函的回复，该公司没有该品牌的主特许经营权。如果没有主特许经营权，Auro可能无法建立本地特许经营网络，从而限制

其产生额外收入的潜力。缺乏独家权利使该公司面临其他可能以同一品牌进入市场的参与者的竞争。此外，五年的特许经营协议引发了人们对这一收入来源长期永续性的担忧。简而言之，五年期满后，Auro的喜茶门店的永续将取决于香港喜茶。

餐饮业竞争激烈，Auro在该领域的经验有限，可能会面临重大挑战。虽然该公司计划扩大员工队伍以支持餐饮业务，但它还必须培养必要的专业知识才能在这项新业务中取得成功。马来西亚市场上现有的茶饮连锁店已经拥有强大的品牌知名度和忠诚的客户群，这使得Auro很难吸引到新客户。

# MINORITY SHAREHOLDER WATCH GROUP

BADAN PENGAWAS PEMEGANG SAHAM MINORITI BERHAD  
(Incorporated in Malaysia – Registration No: 200001022382 (524989-M))

NANYANG SIANG PAU, Business News – Monday 26 August 2024 (A) – Part 2

## Business diversification: Path to growth or pitfall

### 评估战略考虑7因素

随着越来越多公司探索多元化机会，股东必须保持警惕，并评估这些投资的潜在风险和收益。以下是评估公司多元化战略时需要考虑的一些关键因素：

#### 1. 战略契合度：

多元化是否与公司的核心竞争力和战略目标一致？强有力的战略契合度可提高成功的可能性。

#### 2. 管理专长：

公司是否具备在新业务中取得成功所需的专长和经验？如果需要，他们是否正在采取措施获取所需的知识？

#### 3. 风险评估：

公司是否对新企业进行了全面的风险评估？这包括评估竞争、市场需求、监管挑战和潜在的财务风险。

#### 4. 长期永续性：

多元化是否可能带来长期收入机会，还是只是短期解决方案？股东应警惕缺乏明确持续盈利途径的多元化努力。

#### 5. 独家权利和竞争优势：

公司在新市场是否拥有独家权利或其他竞争优势？这些可以起到缓冲竞争的作用，增加成功的机会。

#### 6. 对核心业务的影响：

多元化将如何影响公司的核心业务？股东应确保新业务不会分散公司的主要业务资源或注意力。

#### 7. 投资后监控：

多元化开始后，公司对其业绩的监控有多密切？股东应留意管理层是否积极管理新业务并做出必要调整的迹象。

#### 规划执行管理成关键

多元化是一把双刃剑——它可以提供新的增长机会和收入来源，但也会带来重大风险。对于股东来说，关键是要严格评估每一项多元化努力，考虑战略契合度、管理专业知识和长期可持续性等因素。

通过这样做，他们可以做出明智的决策，确保公司的多元化努力有助于长期价值创造，而不是成为代价高昂的错误。

总而言之，多元化本身并无好坏之分——其成功取决于规划、执行和管理的完善程度。企业应谨慎对待多元化，在进入新领域之前仔细评估风险和机遇。

#### 免责声明

- 小股东权益监管机构持有文中提及公司少数股额。
- 本栏简报与内容版权属小股东权益监管机构，所表达的意见是采自大众媒体。
- 我们将尽力确保所发布的资讯准确及最新，但不担保信息和意见的精确和完整。
- 内含资讯和意见仅供参考，并非买卖建议，或认购相关证券、投资或其他金融工具的认购邀约。

更多详情可查询：[www.mswg.org.my](http://www.mswg.org.my)

欢迎回馈意见：[mswg.cco@mswg.org.my](mailto:mswg.cco@mswg.org.my)

# MINORITY SHAREHOLDER WATCH GROUP

BADAN PENGAWAS PEMEGANG SAHAM MINORITI BERHAD  
(Incorporated in Malaysia - Registration No: 200001022382 (524989-M))

NANYANG SIANG PAU, Business News - Monday 26 August 2024 (A) - Part 3

## Business diversification: Path to growth or pitfall

### 本周重点观察股东大会及特大

以下是本周小股东权益监管机构 (MSWG) 股东大会/特大的观察名单, 这里只简要地概括小股东权益监管机构所关注的重点。

读者可以查询 MSWG 的网站 [www.mswg.org.my](http://www.mswg.org.my), 以得到对公司所提呈的问题详情。

#### 力之源 (PWROOT) 股东大会

##### 提问:

2024 年, 集团录得税后盈利 4230 万令吉, 较 2023 年的 5950 万令吉减少 28.9% (年报第 111 页)。税后盈利减少的原因是本年度营业额减少、原材料成本增加以及由于生产量减少导致吸收成本增加 (年报第 28 页)。

a) 哪些市场对营业额和盈利的下降有重大影响? 公司采取了哪些行动计划来提高营业额和盈利?

b) 力之源主要原材料的价格趋势如何? 公司是否能够将成本上涨转嫁给客户?

#### PANAMY (PANAMY) 股东大会

##### 提问:

集团将继续加大力度, 进军新的产品类别, 尤其是与水相关的业务。集团成功推出和改进了与水相关产品, 包括反渗透净水器 (ROWP)、净水系统 (WPS) 和即热式家用淋浴系列, 这是朝着这个方向迈出的重要一步。在此趋势的推动下, 集团将密切关注市场趋势和消费者需求, 以开发在此类别中进一步扩张的机会 (年报第 18 页)。

a) 上述产品的当前市场趋势和消费者需求是什么?

b) 尽管 PANAMY 在市场推出这些产品还不到一年, 但我们想知道 ROWP 在越南、WPS 在印度尼西亚以及即热式家用淋浴系列在亚洲主要市场的当前渗透率, 以及未来几年在这些市场的目标渗透率。

c) 这些产品目前的销售额是多少? 对集团营业额的贡献百分比是多少?

d) 公司是否已确定此类别中的任何扩张机会? 如果有, 是哪些机会?

#### 金群利集团 (MATRIX) 股东大会

##### 提问:

Menara Syariah 于 2024 年竣工, 由一栋商业和零售大楼以及两栋 29 层高的办公楼组成, 总建筑面积达 100 万平方尺, 其中包括二十三层 A 级办公空间。 (年报第 49 页)

a) 截至 2024 年 7 月, Menara Syariah 的最新认购率是多少?

b) 印尼政府将首都迁至努山塔拉, 这对 Menara Syariah 的销售是否有影响?

c) 集团是否计划进军努山塔拉? 若有, 请说明理由。

d) 公司何时将在印尼启动其第二个房地产项目? 项目位于何处?

e) 公司是否为 Menara Syariah 找到主要租户? 如果是, 请提供租户名称和租户的年租金收入。

f) 公司是否计划拓展至新加坡、越南和菲律宾等其他东盟国家? 如有, 请解释。

#### 大资科技 (HEXTECH) 股东大会

##### 提问:

MoneyX 在营销和开发上的持续支出将超过非技术部门的收益 (年报第 6 页)。

a) 产品开发后, 为了吸引用户所花的营销费用是多少? 请简单介绍一下 MoneyX 的维护和营运成本。

b) 开发超级应用程序需要大量资金。开发 MoneyX 花费了多少资金? 预计回报期是什么时候?

c) MoneyX 经历了令人瞩目的增长, 截至 2024 年 6 月底, 下载量超过 10 万次。目前的下载量是多少?

#### 东方食品 (OFI) 股东大会

##### 提问:

集团正着手进入令人兴奋的生产扩张阶段, 建设新的工厂大楼, 包括仓库设施。该项目证明了集团对增长和创新的承诺。集团预计该项目将在时间表内完工, 完成目标订在下一个财政年度结束前。 (年报第 9 页)

a) 此次扩张的总资本支出及其细目是多少? 资金结构和预期资本使用回报率是多少?

b) 哪些产品类别将成为此次产能扩张的重点?

c) 此次扩建将带来哪些额外的产能?

d) 集团预计新工厂何时开始营运?

#### 全利资源 (QL) 股东大会

##### 提问:

为了进一步利用全利的资源并实现经济规模, 集团已开始为马航 Awana 提供餐食。这一成就使公司成为十家被选中的合作伙伴之一, 为机上消费提供易于准备的食物。 (年报第 27 页)

a) 为马航 Awana 供应餐饮的新业务在 2024 年为集团带来了多少营业额?

b) 为马航 Awana 供应餐食的新项目是否有固定合同价值和期限? c) 集团预计未来为马航 Awana 供应餐饮的新业务将发展到什么程度?

#### 味之素 (AJI) 股东大会

##### 提问:

“公司始终致力于产品创新和客户服务。通过在整个食品行业推广我们创新解决方案的有效性, 我们的目标是不断满足不同客户不断变化的需求。” (年报第 5 页)

味之素如何利用技术和数据分析来推动风味和调味料开发的创新?

#### 腾宇集团 (AME) 股东大会

##### 提问:

产业发展部门该集团 2024 年的新销售额为 2.836 亿令吉, 而上一年为 4.792 亿令吉 (年报第 15 页)。

a) 新销售量的下降表明 2024 年工业地产的市场需求减弱。董事部对柔佛和檳城工业地产的市场需求有何展望?

b) 作为集团的旗舰开发项目之一, SILC 的 i-TechValley 目前的认购率是否符合管理层的预期?

c) 在以 2.098 亿令吉的价格出售 i-TechValley 的 11 块永久地契地块之后, i-TechValley 的修订总发展价值是多少?

#### IJM (IJM) 股东大会

##### 提问:

2024 年, 建筑部门的营业额增加至 16.7556 亿令吉 (2023 年: 10.6991 亿令吉), 但税前盈利减少至 3681 万令吉 (2023 年: 9098 万令吉)。盈利下降主要是由于三个正在进行的项目确认的损失, 这些项目受到工作范围变化、建筑材料价格上涨和延期成本的影响, 同时正在追究潜在索赔。 (年报第 71 页)

a) 请具体说明哪三个项目确认了这些损失? 此外, 这些项目目前处于什么阶段?

b) 2024 年确认的损失是多少? 集团正在追究哪些潜在索赔?

#### ATA 工业 (ATAIMS) 股东大会

##### 提问:

截至 2024 年 3 月 31 日的财政年, 该集团的收入为 3.998 亿令吉, 较上一财政年减少 56.3%, 因为去年该集团仍在处理之前客户的库存。 (年报第 10 页)

a) 2024 财年的营业额中有多少巴仙来自之前的客户?

b) 在 2021 年和 2022 年与主要客户戴森终止协议后, 集团的营业额从 2021 财年的 43 亿令吉大幅下降至 2024 年的 3.998 亿令吉。在争取新客户方面面临哪些挑战?

c) 除精简化营运外, 董事部是否考虑重组业务模式, 以扭转当前的亏损局面?