

## 管理層討論及分析

### 業務回顧

本集團進行重組期間，其大部份持續經營業務的營業額及溢利均告下降。鮮活商品分銷業務仍為本集團最大及利潤最高的業務。在面對劇烈競爭的情況下，超級市場業務仍然出現虧損。作為重組條件之一，馬口鐵合營企業已於年底時出售，使本集團的工業投資業務僅餘牲畜飼養及飼料生產業務。本集團亦已於年底出售其中一間經營牲畜飼養業務的中外合營企業的20%權益，惟於其他牲畜飼養業務的權益則維持不變。

### 流動資金及財務資源

進行重組期間，本集團的營運資金僅依靠本身的內部資源，且亦未能自其供應商取得優惠的賒賬條款。隨著重組於二零零零年十二月順利完成及於二零零一年一月公開發售新股份，在本集團連同其若干非財務債權人於重組開始前已發生的所有銀行貸款及可換股債券已獲注銷，而集團的資產淨值亦已回復正數。本集團擬取得新的銀行融資，以及與其供應商洽談較佳賒賬條款。此外，本集團將繼續投入資源於收回債項計劃內，藉加快收回債項的過程增強其現金流量狀況。

### 營運回顧

#### 鮮活商品

儘管作為本集團最大及利潤最高的業務，鮮活商品業務截至二零零零年十二月三十一日止年度的營業額及營業盈利分別約港幣1,444,400,000元及港幣12,800,000元，較一九九九年同期分別下跌約6.1%及49.8%。營業額下跌的主要原因，是由於有其他代替品，如冷凍食品加入競爭、走私鮮活商品運往香港，以及香港消費需求疲弱所致。而營業盈利下跌，主要是由於鮮活商品的入口成本增加。

為求提高邊際利潤，董事會正考慮藉擴充鮮活商品業務進行縱向整合，向上擴充加入生產飼料業務，以及向下擴充加入零售業務。透過縱向整合，本集團能夠於其農產品及飼料生產及超級市場等核心業務中獲益。

## 管理層討論及分析

### 超級市場業務

於進行重組期間，超級市場業務缺乏資金進行擴充及促銷，且未能與供應商洽談優惠除賬條款所困擾。此外，位於上海的業務已於回顧年度之初結束。因此，於截至二零零零年十二月三十一日止年度，超級市場業務錄得營業額及經營虧損分別約為港幣708,800,000元及港幣124,000,000元，營業額較一九九九年同期下跌約6.3%及經營虧損上升5%。

本集團對其在香港的超市業務已加強管理，節約費用和改進經營方式已經落實，其經營狀況近期已有所改善，惟由於市場競爭劇烈，使管理層於經營此業務時所遇上之問題更為嚴峻。管理層仍然會密切關注在港超市業務的未來情況，並於必要時調整策略，包括關閉嚴重虧損的門店。

本集團的廣州超級市場業務繼續耗費其財政資源。為著阻止業務繼續惡化，管理層已把廣州超市停業，董事會現檢視若干業務策略，包括物色策略伙伴，以整頓業務，如本集團未能為此業務引入策略性合作伙伴或物色買家，將考慮盡快終止此業務。

### 貿易業務

本集團的貿易業務包括米糧、生果、蔬菜、添加劑及動物飼料方面。於截至二零零零年十二月三十一日止年度，貿易業務的營業額及經營虧損分別約為港幣46,900,000元及港幣2,300,000元。較截至一九九九年十二月三十一日止年度營業額與經營虧損分別下跌35.9%及90%。營業額下跌主要是由於整固集團的核心業務而終止非食品貿易。雖然營業額下跌，但其經營虧損較去年大幅減少，主要是由於在一九九九年存貨撥備約達港幣15,300,000元。

中國即將加入世貿，預期中國及世界各地間的貿易往來將更趨頻繁。本集團擬物色更多國內產品以輸出海外，並透過食品貿易之經營業務爭取海外食品製造商的代理及分銷權，以及將有關生產商的产品輸入中國，以把握有關商機。

## 管理層討論及分析

### 實業投資

實業投資包括馬口鐵、牲畜飼養及生產飼料業務。

於二零零零年十二月三十一日止年度，本集團的馬口鐵合營企業錄得營業額港幣397,100,000元，較去年增長18.4%。由於若干原材料的成本上升，年內的經營盈利下跌18.8%至約港幣35,600,000元。於二零零零年十二月二十二日，本集團將其馬口鐵合營企業出售予一間資產管理公司，作為重組的一項條件。

於二零零零年十二月十二日，本公司出售其中一間於中國成立，從事牲畜飼養業務的中外合作合營企業的20%權益。

### 員工聘用、培訓及發展政策

於二零零零年十二月三十一日，全職僱員的總人數為約1,400名。有關員工成本的詳情乃於賬目附註8(b)披露。

本集團視人力資源為發展業務的重要資產之一，為著能吸引及留任有才能的員工，集團委派薪酬委員會負責接納意見及向董事會就有關高級員工薪酬的政策提交建議。該委員會由董事會主席、總經理及三名獨立非執行董事組成。整個回顧年度內共舉行過三次薪酬委員會會議。

本集團正推行其專業顧問就業務分析的報告書中所建議的員工表現評核計劃。本集團希望透過定期評核員工表現以提高員工及營運水平。如有需要，本集團將進一步精簡人手以降低成本。

本集團正試行一款新會計軟件，以將其財務及會計系統標準化。該等系統加快了本集團收集財務資訊的速度，從而減低了所耗費的時間及成本。此外，由於該等系統已更趨完善，故在控制成本及分析本集團業務方面將更具效用。

## 管理層討論及分析

### 本集團資產的抵押

基於重組之條件，本公司將向廣東控股有限公司抵押其於公開售股中將獲得的款項，除上文所披露本集團於二零零零年十二月三十一日沒有其他資產的抵押。

### 或然負債

於二零零零年十二月三十一日，本公司對一銀行給予一聯營公司的銀行信貸款，提出擔保，為數約港幣21,800,000元。

### 前景

於順利完成重組後，新管理層將能夠集中力量實現本集團的長遠增長策略。鞏固核心業務仍為本集團的首要任務。本集團仍將專注於食品業務，並以增進本集團的盈利能力為目標，穩妥引入新項目，繼續控制成本、收緊其監控機制及精簡業務架構。此等措施包括定期檢討其虧損業務—考慮改善其表現的方法（包括尋求引入策略性合作夥伴，以為有關業務提供協同效益），及於需要時出售或終止該等虧損業務。此外，本集團於能獲得新融資後，在資產淨值獲改善之情況下，將處於更有利位置，以開始尋找具有較高邊際利潤的新投資機會，以輔助本集團的核心業務。