

業 務

概覽

我們是百威亞太控股有限公司，為AB InBev Group的一部分。人才是我們最大的優勢，我們夢想遠大，而我們的主人翁精神文化推動我們取得成功。截至2018年12月31日，我們的泛亞平台由遍布亞太地區的超過31,000名全職僱員、62家釀酒廠及74個經銷中心組成。

我們為按零售額計亞太地區最大啤酒公司，截至2018年，該地區為按銷量及價值計的最大啤酒消費區，亦是全球增速最高的啤酒消費區之一，預期未來持續增長（根據GlobalData的資料，未來五年按啤酒價值計的複合年增長率為4.8%）。於2018年，按正常化除息稅折舊攤銷前盈利計，我們亦是以亞洲為基地的啤酒公司中溢利最高的其中一家。我們的業務獨特而多元化，在高溢利市場均佔據領先地位，而且在高增長及利潤擴大的市場穩定增長。我們在多個亞太地區主要市場佔據領先地位。

根據GlobalData的資料，我們：

- 於2018年，於中國以啤酒銷售額計排名第一，並以啤酒銷售額及啤酒銷量計在快速增長高端及超高端類別合計排名第一；
- 於2018年，於澳洲以啤酒銷售額及啤酒銷量計排名第一；
- 於2018年，於韓國以啤酒銷售額及啤酒銷量計排名第一；
- 於2018年，於印度以啤酒銷售額及啤酒銷量計排名前三，及以啤酒銷售額及啤酒銷量計在快速增長高端及超高端類別合計排名第一；及
- 於2018年，於越南以啤酒銷售額計在快速增長高端及超高端類別合計排名前三。

我們的品牌深受顧客歡迎，我們亦致力提供創新產品，滿足新飲用場景的需求。我們的組合包括百威、時代及科羅娜等全球知名品牌，根據BrandZ 2018的資料，該等品牌為全球品牌價值最高五大品牌之三，並於各自地區市場廣獲認可的地區品牌，例如中國哈爾濱啤酒、澳洲Victoria Bitter及Great Northern以及韓國的凱獅。

我們的地區品牌在當地社區紮根，在亞太地區已有逾百年歷史。我們在亞太地區的部分歷史包括：1900年開始在中國成立的哈爾濱釀酒廠；1907年開始在澳洲成立的Carlton & United Brewery，以及1952年在韓國成立的Oriental Brewery。

此外，我們亦推出福佳及貝克（根據GlobalData的資料，該品牌為全球第一的德國啤酒品牌）等其他跨國品牌，並開發多元化精釀啤酒品牌組合，例如於亞太地區主要市場的鵝島（為極受歡迎的美國精釀啤酒品牌）、拳擊貓、Hand & Malt、Pirate Life及4 Pines。各品牌各有特色，迎合不同顧客喜好、口味及場合。

業 務

我們通過不同營銷途徑聯絡客戶。我們的銷售團隊組織包括逾10,000名員工及分銷商，他們是我們接觸顧客的跳板。龐大的網絡使我們得以把握顧要需求，並就各地區及產品品類制訂有效聯繫策略。

憑藉高端及超高端類別品牌貢獻絕大部分收入，我們處於有利位置，可把握整個亞太地區（及特別是中國）的高端化升級交易趨勢。根據GlobalData的資料，於亞太地區，高端及超高端啤酒類別合計於2013年至2018年按複合年增長率7.9%增長。我們相信，我們的高端品牌組合及專業銷售團隊及深度分銷能力，有助我們保持該等具吸引力品種的領先地位。

近年來，我們一直實現收入及盈利能力增長。於2017年及2018年，我們的收入分別為7,790百萬美元及8,459百萬美元，自然增長6.1%。於2017年至2018年，我們的每百升收入有機增長3.9%，主要受產品組合逐漸轉向高端品種推動。於2017年及2018年，我們的正常化除息稅折舊攤銷前盈利分別為2,479百萬美元及2,792百萬美元，自然增長12.0%。我們於2017年及2018年的純利分別為1,077百萬美元及1,409百萬美元。

我們是百威集團的附屬公司，按照世界級企業管治標準營運，而且一貫堅持國際品質及安全準則，並受益於接觸一系列強勢全球及跨國品牌及服務，例如全球營銷資產、採購及行政支援。於[編纂]後，我們將保持同樣卓越營運水平及接觸全球資源，同時會按照合理的不競爭協議及訂明的業務劃分，在百威集團以外獨立經營業務及營運。

作為回應社區需求的積極力量，我們保持在業界的強大聲譽。我們在區內的業務實現了百年輝煌，而且正以可持續方式發展業務，令我們繼續蓬勃發展，再創另一個百年及更長遠的輝煌。

我們致力於將業務進一步發展成為區域之冠及為我們的業務夥伴及利益相關者創造持久的價值。通過釀造世界上最受歡迎的啤酒、打造標誌性品牌及為消費者和社區創造印象深刻的體驗，我們矢志實現「攜手你我，釀造更美好世界」之夢。

優勢

我們與控股股東百威集團共同堅持「夢想－人才－文化」原則，此原則為我們成功的基石，並推動我們堅持不懈地持續改善表現。其鼓舞我們在區內超過31,000名員工致力為消費者釀造最優質的產品，並建立一家可再創逾百年輝煌的公司。

我們的全球增長充滿活力，乃基於簡單的信念，即出類拔萃的優秀人才定能在事業上大顯身手。我們的員工求知慾強、具有魄力並富靈活性。我們看到挑戰與機遇並存，有壓力才能成長。我們的員工為企業的主人翁，我們有能力引領真正的變革、交出成績，並與我們的人才共同成長。我們秉持招募比我們自身優秀的世界一流人才的文化，始終致力於改善業績並以正確的方式發展我們的業務。

業 務

藉著將我們的規模、資源及能量與我們所服務社區的需要相結合，我們相信我們過往的成功及把握未來增長機遇的能力來自以下競爭優勢：

擁有泛亞平台的區域領導者，涵蓋全方位啤酒市場

根據GlobalData的資料，以2018年零售額計，我們為亞太地區最大的啤酒集團。我們為泛亞洲的啤酒公司，平台戰略定位於為該地區提供服務，該地區擁有全球最大的成年人口及推動消費（包括啤酒消費）增長的有利宏觀經濟因素。

根據GlobalData的資料，我們：

- 於2018年，我們於中國以啤酒銷售額計排名第一，並以啤酒銷售額及銷量計在快速增長的高端及超高端啤酒類別合計排名第一；
- 於2018年，我們於亞太地區兩個盈利能力最高的啤酒市場韓國及澳洲以啤酒銷售額及啤酒銷量計排名第一；及
- 於2018年，我們於印度按啤酒銷售額及啤酒銷量計排名前三，且以啤酒銷售額及啤酒銷量計在快速增長的高端及超高端類別合計排名第一；及
- 於2018年，於越南以啤酒銷售額及啤酒銷量計在快速增長高端及超高端類別合計排名前三。

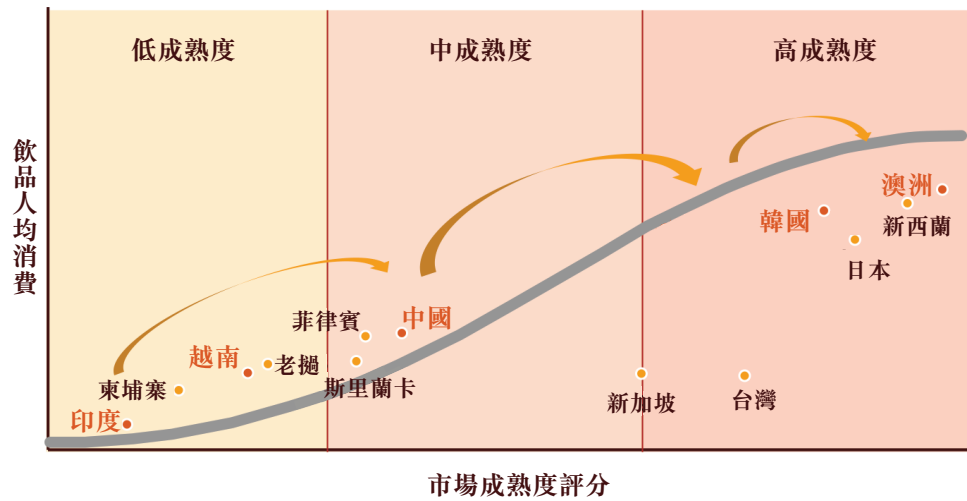
我們的泛亞平台包括不同成熟程度的啤酒市場。例如，我們將印度及越南分類為低成熟度啤酒市場，中國為中成熟度啤酒市場，而韓國及澳洲為高成熟度啤酒市場。

我們的平台呈現我們的業務於低成熟度及中成熟度啤酒市場的高增長及利潤率擴展前景，與於高成熟度啤酒市場的業務具穩定性及盈利能力之間獨特而多元化的平衡。我們可自我們作為領導者的啤酒市場及類別產生大量現金流，而我們可按照我們最需要資本推動增長的優先資本分配順序調配該等現金流。此外，業務多元化締造了對地區市場經濟及季節性波動的天然緩衝。

我們自我們的各市場收集計量數據並作出分析，例如富裕程度、對酒類的限制及人均酒精消費量，藉此制定我們用於了解啤酒市場演化的市場成熟度模型。

業 務

下圖顯示我們的部分亞太地區市場成熟度模型及我們市場的定位。



我們的市場成熟度模型對我們甚為重要，因其有助我們制定專門針對亞太地區的不同消費者偏好及啤酒市場趨勢的產品組合及營銷途徑戰略。因應各成熟度水平，我們可通過衡量各種針對增長潛力的關鍵績效指標（「**關鍵績效指標**」）的表現以確定當中的差距，並積極利用各種擴張機會。例如，

高端公司

- 我們將在中國開發的高端公司模式複製至所有主要市場及日本。高端公司為全球、專業及精釀啤酒品牌組合組成的業務單位；
- 我們利用在中國成功擴展的往績，作為越南擴展策略的基準，我們發現越南具有相似的啤酒市場成熟模式；
- 我們利用在高度成熟啤酒市場的經驗，並應用我們的高端公司營運模式，成功擴展韓國高端啤酒，根據GlobalData的資料，韓國一直是主流啤酒品種市場；

新消費趨勢

- 我們的澳洲業務重視健康意識，這引導我們開發無酒精及低酒精啤酒「**NABLAB**」（如Carlton Zero）及低碳水化合物啤酒（如Pure Blonde）；
- 我們成功將Great Northern定位為澳洲最受歡迎品牌之一；
- 我們自澳洲的健康保健及女性飲用啤酒趨勢中得到的經驗在中國及其他中成熟度啤酒市場被用於針對成年女性消費者市場推廣的基準；

業 務

精釀及小釀酒廠啤酒

- 我們深入了解消費者變為越加偏好精釀及小釀酒廠啤酒，並據此制定我們品牌於澳洲及韓國的定位：
 - 澳洲：我們打造Yak Ales（於2008年成立的 品牌）作為入門精釀啤酒品牌，並打造Pirate Life（於2014年創立的 品牌）及4Pines（於2008年成立的 品牌）為高端品牌；
 - 韓國：我們打造Hand & Malt為高端品牌；
- 憑藉我們於高成熟度啤酒市場的經驗，我們較早意識到中國出現精釀啤酒興起趨勢。我們相信，由於我們在此趨勢出現前早於2017年收購拳擊貓啤酒屋，並於2018年在武漢設立最先進的精釀啤酒釀造廠，我們可進一步鞏固我們在中國高端啤酒類別的地位。

廣泛的品牌組合使我們能夠通過品類擴張實現增長

我們廣泛的組合包括超過50個由我們擁有或已獲許可使用的品牌，而每個品牌均有鮮明的風格及特徵。以下是部分例子：

全球品牌

- 百威：根據2018年BrandZ的資料是全球最具價值的啤酒品牌，在夜間消遣、家庭聚會及用餐場合佔據著舉足輕重的地位
- 時代：根據2018年BrandZ的資料是全球五大最具價值啤酒品牌之一，體現「始於1366年」的傳統，並「經過嚴格的九步傾酒儀式後在高腳杯中飲用」
- 科羅娜：根據2018年BrandZ的資料是全球五大最具價值品牌之一。根據GlobalData的資料，該品牌是全球銷量最高的墨西哥啤酒。是「陽光下的產物」，屬超高端類別啤酒，每一瓶科羅娜都是「外出放鬆身心的良品」

跨國品牌

- 福佳：以「初次釀造於1445年，獨特、正宗的比利時小麥啤酒」宣傳的比利時啤酒品牌

地區品牌

- 凱獅：於1994年創立，根據GlobalData的資料，按2018年的銷量及零售銷量計是韓國排名第一的品牌，宣稱為消費者提供「最新鮮的啤酒和最新鮮的體驗」。其中以「使用100%非巴氏殺菌處理釀製」作為推介。
- **Great Northern**：於2010年創立的澳洲易飲品牌，品牌定位明確圍繞戶外生活方式。

業 務

- **哈爾濱**：根據2018年Brand Finance的資料是全球五大最具價值品牌之一。此為利用創新產品與對體育、時尚和街頭文化充滿熱情的青年人聯繫起來的中國品牌
- **Victoria Bitter**：於1854年初創，現時品牌定位為「你值得擁有」的「最佳冰啤酒」，在澳洲已有數十年歷史

我們基於質量及價格將我們的啤酒分為三類：高端及超高端品牌、核心及核心+品牌及實惠品牌。

我們產品組合中的每個品牌均服務於獨特目的，具有特定市場定位，並在品牌下提供產品細分，以吸引不同的消費群及使用不同的價格策略。每個品牌都是更廣泛計劃的一部分，其通過滿足對不同種類啤酒的消費需求創造內在收益增長，我們稱為「品類擴張」。

品類擴張：隨著亞太地區的啤酒市場不斷發展，我們認為消費者的偏好及消費行為亦將隨之改變。我們相信，我們擁有專業知識及工具能夠在早期階段識別該等趨勢，因此能夠利用我們豐富的品牌組合及新產品創造能力及時滿足不斷變化的消費者偏好，並在可盈利啤酒類別中建立或發展我們的領導地位。例如，隨著低成熟度啤酒市場的發展，我們認為可以引入不同價位的啤酒，以滿足消費者通過啤酒表達其社會經濟地位及紀念特殊場合的意慾。由於該等啤酒市場中有較大比例的人口達到較高的可支配收入水平，我們認為可以引入不同口味的啤酒或具有較低酒精含量（「**ABV**」）的啤酒，以滿足不斷增長偏好易飲啤酒的消費人群。

隨著市場越趨富裕，消費者的偏好傾向於持續擴大其對不同價位啤酒的選擇，以及偏好於更高水準的啤酒。在該等啤酒市場中，可以引入各種小麥啤酒及艾爾啤酒。我們能夠利用我們現有的產品以應對成熟度相若的啤酒市場中出現的類似趨勢。

下圖表明我們如何提供多樣化產品以滿足不斷變化的消費者偏好，並提供不同啤酒類別的示例，包括經典、易飲、風味啤酒、小麥啤酒和艾爾啤酒。



業 務

易飲類別在亞太地區尤其重要。我們認為，中國及韓國等國家的啤酒消費與餐飲場合的密切連繫，以及澳洲戶外文化的普及，都標示著擴大我們此類別的市場份額的重要機會。

我們已實施專門定制以提高我們位於此類別的市場份額的關鍵績效指標，以增加該類別的市場份額。我們在中國開發了我們的哈爾濱及哈爾濱系列品牌（哈爾濱純冰、哈爾濱啤酒冰萃、哈爾濱小麥王），在澳洲開發Great Northern，在韓國開發凱獅以及在印度和越南開發貝克冰爽拉格，專門針對易飲類別。

處於優越地位把握亞太地區的高端化及升級交易趨勢

我們將消費者偏好轉向高端品牌稱之為「高端化」，而消費者在同一品牌系列及／或同一價格段內做出較高價位選擇則稱之為「升級交易」，兩種情況在亞太地區的啤酒市場中均可觀察到。有關變化主要歸因於可支配收入的增長、城市化等宏觀經濟因素，以及消費者偏好轉向該地區較高端的啤酒類別。根據GlobalData的資料，亞太地區的高端及超高端啤酒類別合計的銷量於2013年至2018年按7.9%的複合年增長率增加。

根據GlobalData的資料，我們於2018年按亞太地區啤酒產量計在高端及超高端啤酒類別名列第一，2018年我們大部分的收入來自我們的高端及超高端類別，可見我們正受益於該趨勢。高端及超高端類別品牌於業績紀錄期間的利潤率顯著擴大。

我們相信，我們廣泛的品牌組合使我們能夠把握我們市場更加富裕所帶來的機會，從而實現高端化及升級交易。我們相信該等機會由我們不斷進行品牌創新及品牌革新所驅動。

- **高端化**：由於我們的品牌全方位涵蓋各個價位及啤酒類別的戰略定位，在消費者選擇較高價位產品時，我們的啤酒處於吸引消費者的有利地位；

下圖表明我們三個類別的啤酒以及我們於每個類別的主要品牌，包括我們從百威集團獲得許可的品牌。



註：包括自百威集團獲得許可的品牌

業 務

- **升級交易**：我們的品牌使我們能夠從於同一品牌系列及／或相同價格類別中尋求較高價位產品的消費者處把握升級交易機會。我們通過將消費者認識的品牌所提供的產品擴展到不同類別（如易飲及風味啤酒）、酒類、包裝及交付方式（如扎啤）以及通過市場營銷及將我們的啤酒包裝為適於新的飲用場合享用，從而吸引更多消費者飲用我們的品牌。產品創新在我們識別市場契合度及把握升級交易機會方面發揮著重要作用。

以下是我們如何在百威品牌下推出新產品以利用消費者對升級交易的偏好的說明性示例。



以洞察顧客和產品創新為驅動力的市場營銷能力

本公司以顧客為先，洞察顧客理念，始終致力理解今日及未來顧客的價值觀、生活方式及喜好。我們期望這樣可使我們繼續緊貼市場，並通過精心訂造的創新產品及服務迎合不斷轉變的顧客喜好，打造新鮮吸引力及競爭優勢。

我們相信，準確預測顧客需求，在於創新及了解顧客理念的人員之間的緊密關係，利用目前及預期市場趨勢，推動優先研究及開發（「研發」）項目。我們開發了多款創新酒品，成功範例包括分別於2013年及2018年推出的中國百威金尊啤酒 (Budweiser Supreme) 及澳洲Carlton Zero無酒精啤酒。以百威金尊啤酒為例，其推出第三年即錄得按年銷售額增長約60%。

業 務

憑藉我們了解顧客需求及為顧客提供創新產品的獨特能力，我們能夠滿足及創造飲用產品的新場合。隨著啤酒市場發展，我們觀察到啤酒飲用場合亦不斷演變，從主要由男性主導的社交活動轉變為更多的家庭聚會、男女混合的場合以及於用餐時飲用。

我們相信我們的創新產品是創造及開發新的啤酒飲用場合的驅動力，並最終吸引更多顧客購買啤酒。我們的策略框架為(i)物色新的啤酒飲用場合的機會，以及(ii)通過實施量身定制的營銷、經銷及產品開發以開發飲用場合。

例如，在澳洲，我們使用數據驅動分析來物色推廣預先調配批量雞尾酒場合的機會。我們選擇Lexington Hill作為該項倡議的倡導品牌，將品嚐雞尾酒的場地重塑至消費場所及家中。我們通過專門設計的社交媒體及營銷活動、啟動合適的貿易渠道推出新鮮裝雞尾酒，並開發方便在家飲用的便利瓶裝來支持該項工作。

我們亦成功開發出多個新的飲用場合，如利用百威開發家中飲用場合、利用科羅娜在中國開發海灘派對場合、利用凱獅在韓國開發餐前飲用啤酒的場合，以及利用Carlton Zero開發澳洲的無酒精啤酒場合。

我們的產品創新亦延伸至包裝，包括我們鋁瓶的不同大小及瓶蓋設計。下圖概括百威啤酒樽裝在過往二十多年於中國的演變。



我們一直尋找新方法以更貼近顧客及加強與他們的聯繫，並使品牌體驗深入顧客的日常生活：

- 我們持續創新，進一步貼近顧客及社區，推動業務增長。我們利用新技術以加強與亞太地區顧客、合作夥伴、客戶、員工及啤酒愛好者的聯繫；
- 我們在豐富大眾生活的重要啤酒節日期間籌辦活動，方式包括在當地通過百威啤酒實現百威集團贊助2018年俄羅斯國際足聯世界杯賽™、贊助本地體育比賽（例如哈爾濱啤酒贊助NBA中國及Carlton Draught（於1864年成立的牌）贊助澳洲足球聯盟），以及百威啤酒中國新年活動等本地主題營銷活動；及

業 務

- 我們一直通過不同聯繫點（「**聯繫點**」）和客戶作線上聯繫。除通過電商及數字化聯繫點設備（「**相連聯繫點**」）累積數據外，我們亦推出電子開蓋有獎活動、社交聆聽功能及和數碼業者建立合夥關係。我們最近建立了公司內部業務單位**DraftLine**，按照顧客的熱衷程度創建內容及制訂統一的營銷活動，通過精挑細選的傳統社交媒體渠道，有效配置內容及統一營銷活動，從而激發各類顧客在各種場合都熱衷於我們的啤酒。

出色的營銷途徑，讓我們和顧客緊密聯繫

我們的成果最終取決於滿足顧客的喜好。除此以外，本公司亦致力提供最佳顧客體驗及充當回應社區需要的積極力量。為達到以上目的，我們努力了解顧客及與他們緊密聯絡，將他們和品牌聯繫起來，從而建立與他們的長久關係。我們能夠將產品與顧客緊密聯繫，實有賴擁有10,000多名僱員的區域銷售團隊的能力，以及當地分銷商及零售商（統稱「**客戶**」）的網絡。

我們的客戶是接觸顧客的跳板。我們明白客戶關係的重要性，並在價值鏈的每個環節和他們合作。

我們認為，以下營銷途徑的特質使我們具備競爭優勢：

- 我們與主要客戶普遍維持全面穩定的關係，他們是推動銷售量和銷售額增長的主要力量。
- 我們與分銷商訂立安排，通過精挑細選的渠道，在指定地區分銷指定品牌，這使我們得以在選定的指定地區及渠道配備合適的分銷商。
- 我們打造了一個龐大的商業對商業（「**B2B**」）網絡，這個網絡讓我們能夠進一步接觸客戶，並取得銷售點的數據，其中包括酒吧及餐廳等消費點的現場消費及在雜貨店和酒店等購買後消費的場外消費數據。
- 我們於2015年在中國推出電商業務，廣獲獎項及好評，最近為2019年阿里巴巴**ONE**商業大會新零售快銷行業年度影響力品牌大獎。

與銷售團隊及客戶一道，我們相信我們為消費者提供切合時地所需的合適產品。

業 務

於中國、澳洲及韓國等主要市場的領導地位及長期承諾

我們在亞太地區三大啤酒市場中國、澳洲及韓國佔據領導地位，我們相信，我們對該等主要市場地區利益相關者的長期承諾，將有助我們進一步積極擴展業務。

中國

中國是按銷量計全球最大的啤酒市場，也是我們的重要市場。根據GlobalData的資料，自2013年至2018年，中國境內高端及超高端類別合計銷量的複合年增長率為12.0%。根據GlobalData，2018年，中國的高端及超高端類別每百升零售額合計為主流類別及以下類別啤酒的5倍。

我們是中國高端及超高端類的領導者，受益於因本期盈利能力的大幅上升。自2017年至2018年，在中國的除息稅折舊攤銷前盈利增長超過20%，而在中國的除息稅折舊攤銷前盈利率增加超過300個基點。

我們認為，以下因素有助且將會推動我們在中國的未來增長：

- 根據GlobalData的資料，中國是全球最大的百威啤酒市場，我們認為，此為我們能夠向本地顧客推介全球品牌的明證。
- 科羅娜在中國過往四年的收益增長約25倍，而截至2018年12月31日，中國是所有AB InBev Group地區的最大科羅娜出口市場。
- 我們推售龐大及品種多元化的高端及超高端強勢品牌及產品組合，這些品牌及產品在中國顧客中的品牌知名度極高；
- 我們的全國經銷網絡為我們提供專門營銷途徑及進一步接觸喜好高端及超高端品牌顧客的機會。憑藉對中國各地不同顧客喜好及啤酒市場趨勢的深入認識，我們相信，我們有能力通過對我們針對的各中國啤酒市場而言最合適的經銷渠道，調配合適的產品。
- 我們熟悉中國啤酒市場，這亦加強我們達致投資回報最大化的能力，鼓勵我們繼續投資於增長機會。
- 我們目前在中國擁有30間釀酒廠，其中數家釀酒廠生產高端及超高端品牌。以年產能計，我們的佛山釀酒廠是全球最大的百威啤酒釀酒廠。

業 務

我們相信，我們擴大在中國的高端及超高端品類（按GlobalData定義）的措施，對中國啤酒行業整體有利。我們就高端及超高端啤酒實施行業領先的顧客部署，有助配合中國啤酒市場不斷成熟的現況保障及擴大啤酒在飲品市場佔有份額。

為了保證我們在中國啤酒市場持續發展業務，我們尋求與中國本地經銷商訂立長期關係，並為加強該等關係作出努力。我們重視通過訂立對彼此有利的安排，打造持續長期合作關係。此外，我們向經銷商提供額外支援，例如存貨及現金管理的培訓、接任計劃及為經銷商而設的企業資源規劃（「ERP」）系統。

此外，我們亦努力支持相關政府及社區舉措，而且認真遵守當地監管規定。我們回饋中國社區的部分例子包括我們圍繞理性飲酒目標所做的工作，如我們在中國江山市的城市試點舉措，在該市我們與地方政府合作以便於2020年底前實現減少酗酒至少10%的共同目標，以及我們在集中改善道路安全的私營聯盟Together for Safer Roads（「TSR」）的領導地位，我們在上海推行計劃已屆第五年並與市政府及同濟大學合作。更多資料，請參閱下文「－社會及社區事宜」。

澳洲

作為澳洲最大的啤酒公司，根據GlobalData的資料，我們就銷售量而言領先第二大同業約34%。Victoria Bitter及Carlton屬國內知名本地品牌，而Great Northern為澳洲最受青睞的品牌之一。我們能夠令Great Northern Original及Great Northern Super Crisp的銷量於過往三年間分別增長約三倍及九倍。我們令科羅娜成長為澳洲最受歡迎的進口品牌。根據GlobalData的資料，科羅娜亦是2018年按銷售額及銷量計高端及超高端類別的第一品牌。我們亦於澳洲蘋果酒類別領先，截至2018年按銷售額計為第一位。

澳洲啤酒市場成熟度高，允許我們發展不同的啤酒消費場合。我們與經銷商合作，可透過於若干當場消費的場所安裝Carlton Draught啤酒罐向消費者提供獨特及令人耳目一新的啤酒經驗，亦允許我們探索新的相鄰產品，如預先調配雞尾酒及無酒精啤酒。

在澳洲，我們通過兩家主要零售商出售大部分產品，而我們與該兩家零售商均保持長久而互利的關係。

韓國

我們為韓國的市場領導者，根據GlobalData的資料，我們就銷售量而言領先第二大同業的銷售量高出約2.8倍。我們亦是直至2018年按銷售產量及銷售額計高端類別第一品牌。根據GlobalData的資料，凱獅為過往八年韓國飲用最多的啤酒品牌。根據GlobalData的資料，凱獅於過往十年間按產量計取得超過19%市場份額。我們的仁川釀酒廠在韓國擁有悠久歷史。

業 務

韓國啤酒市場接近高成熟度，且對進口啤酒的需求增加，我們已成功定位並建立我們的全球及跨國品牌（如百威、時代及福佳），以把握該國多個類別的擴展機會。

在韓國，我們經有約1,500家經銷商的全國性網絡出售產品。意識到營銷途徑的重要性，我們精心管理與經銷商及聯繫點的關係，並透過提供諮詢服務及利用數據驅動的專業知識，與亞太地區其他啤酒市場作出區別。

重視通過卓越營運及財政紀律、擁有權及長期可持續發展打造業績的文化

在我們的平台及不同地區之間分享最佳實務，是推動我們實現卓越營運的核心價值。我們訂有推動卓越管理及營運流程的標準化方式。我們設置及運用該等標準化方式的領域包括釀製、供應、運輸、市場營銷、銷售、人事、財務及資訊科技。該等標準化方式旨在保證亞太地區平台實現統一運作及可預見性。除通過卓越營運及嚴謹財政紀律打造業績外，我們相信，我們的企業文化特色亦體現於「夢想－人才－文化」原則。

營運效能一直是而且仍會是業務的長期重點。避免不必要的成本以釋放資源進一步投放於品牌及營銷途徑能力，是我們的文化中的核心能力。我們致力減省管理開支，以提升開支效益，推動本公司擴展。

因此，我們已實施且會繼續制訂計劃及措施，務求減少與擴展業務無關的開支，並重點投放資源於品牌及顧客聯繫策略。此嚴格財務紀律使我們能夠制訂「成本－連接一致性」的模式，根據這個模式，我們盡力減少管理開支，從而為聯繫顧客、獲取市場份額及達致長期可盈利增長而增加對銷售及市場營銷的投資。

我們已採納一系列百威集團節省成本計劃，包括：

- 工廠最優化管理（「**VPO**」）：**VPO**旨在促進我們釀酒業務的效能及標準化，同時改善品質、安全水平及環境，並達致節省成本。不斷改變方式以達致效能提升是該計劃的核心，而且我們已經制訂全面培訓計劃，幫助僱員在日常業務中實施**VPO**。我們在亞太地區的釀酒廠在全球同業**VPO**可持續性釀酒廠排名榜前二十名中佔80%。

業 務

- 共享服務中心：我們已在主要市場設立多個共享服務中心，著重交易及支援活動。這些中心有助工作標準化，以及確定及分享業務間的最佳實務，以令部門團隊注重我們的核心能力及價值創造。
- 零基預算法（「**ZBB**」）：根據**ZBB**，預算決定不計及過往年度的開支水平，而必須以年初（即以零基開始）起計的未來預期利益為理據。僱員薪酬與零基預算的制定緊密掛鉤。我們已在所有主要市場及公司總部成功實行**ZBB**。

我們通過在當地生產若干進口品牌，進一步提升效能及減少碳足跡，進口產品成本通常高於當地生產成本，而且對我們的碳足跡有負面影響。因此，我們以往在當地生產若干進口品牌，同時按照嚴謹內部審查程序，務求保持或勝於該等產品的全球品質標準。展望未來，我們將配合百威集團同意的長期發展計劃，繼續評估在當地生產的機會，從而提升投資回報、提高成本效益及減少碳足跡。

我們不僅著重銷量及營運表現，亦重視對我們的營運資金及賺取現金流進行嚴格管理。我們的目標是擴大股東回報，同時重新投放資源於符合擴展策略的業務，以及維持充足的流動資金水平以應對業務的季節性因素及不明朗的金融市場環境。

具備豐富經驗、注重實現穩定強勁的業務業績及打造優質團隊的高級管理團隊

我們的高級管理層包括具備地區專業知識的行業領袖，他們平均具有17年以上的啤酒行業專業經驗，深入了解行業發展及變革。我們的高級管理團隊自2017年5月起於亞太地區百威集團任職，是業務保持穩定的力量，同時領導我們果斷對應不斷轉變的顧客喜好及行業趨勢。多位高級管理層成員曾於亞太地區及全球多個市場任職。

業 務

我們的政策及激勵措施旨在實現「員工都是企業的主人翁」的目標，設有為達致重要效益而設的具體個人關鍵績效指標，以及為倡導符合長期利益（而非短期效應）的行動而設的激勵架構。我們高級管理層團隊的能力可見於以下各項：

- 內部增長：我們的高級管理團隊往績卓著，曾經成功帶領本公司實現內部收益增長並創造出與消費者聯繫及建立長久關係的強大品牌。我們保持在運營方面的卓越水平及恪守財務紀律，在AB InBev Group中屬數一數二，這亦證明了我們的高級管理團隊具備強大執行能力。
- 非內部增長：我們在高級管理團隊的指示下完成多項重大業務合併及收購事項，並成功將所收購品牌併入我們的品牌組合。
- 合作夥伴：我們的管理層亦曾管理為訂立互惠安排而與業內其他方成立的合夥機構，往績驕人。部分例子包括我們與Diageo就在中國經銷健力士啤酒訂立的許可協議，以及我們與札幌釀造商就經銷進口中國的札幌高端啤酒訂立的許可協議。

此外，我們擁有一支由業務中各部門的優秀專業人員組成的團隊，且我們認為我們的平台讓我們得以吸引、激勵及挽留優秀人才前往亞太地區及在亞太地區內工作。我們的僱員平均任職接近八年，而且我們有信心向當地團隊授予涉及多項當地事宜的決策權，讓他們處理當地的難題及利用當地機會，同時培養更強的擁有權文化，由此可見團隊的質素。

與控股股東及策略夥伴百威集團訂立的互利關係

按啤酒銷量及銷售額計，我們的控股股東百威集團是按銷量及價值計全球最大釀酒商及上市公司（泛歐交易所：ABI），並在墨西哥（墨西哥MEXBOL指數編號：ANB）及南非（南非約翰內斯堡證券交易所：ANH）作第二上市，其美國預託證券在紐約證券交易所（紐交所：BUD）上市。

百威集團遵守多個上市地的企業管治守則的原則及條文，而本公司繼續遵守我們認為最佳的企業管治準則。

於[編纂]，百威集團將擁有[編纂]的已發行股份，且將繼續保持於本公司的重大權益。我們預期因百威集團的全球業務及與我們的策略夥伴關係而會令我們受益。我們與百威集團訂立的安排為一項行之有效的架構，源於百威集團與Ambev（自2004年起為百威集團擁有多數股權及控制的附屬公司）所訂立的安排。

業 務

我們與百威集團的關係使雙方受益。百威集團通過擁有我們的大多數股權對我們的成果享有重大權益，同時根據與我們訂立的合約安排向我們收取款項。我們能從百威集團取得多個主要品牌許可權，亦能夠通過參與和百威集團訂立的多項全球安排（包括全球營銷及採購服務）利用百威集團的規模，因而得益。此外，我們與百威集團都能夠分享最佳實務，從而支持相互成功及增長。

我們與百威集團訂立並據以獲取重大利益的安排舉例如下：

- 就我們獲百威集團授予許可的百威及福佳等主要品牌作出的許可及許可費／安排，這些品牌對我們的高端及超高端業務品牌至為重要；
- 時代、科羅娜及Franziskaner等品牌的進口及轉移定價安排；
- 我們自百威集團取得或因參與和百威集團訂立的全球安排而取得的服務安排，包括營銷服務（例如利用國際足聯贊助等全球營銷資產）、採購服務及行政管理服務（包括技術支援）；及
- 我們向百威集團出口的安排。

我們因在業務中採用百威集團創新技術及升級措施而受益，同時表明我們有能力在亞太地區開發獲百威集團全球業務採用的創新技術及方案，我們預期此關係會在[編纂]完成後延續。

部分例子如下：

- 我們在亞太地區創建高端公司模式，百威集團現已在全AB InBev Group的22個市場內建立這項模式。
- 我們已在亞太地區開發、實施及測試新零售和電子營銷等多項前端數碼方案，該等方案其後在百威集團的其他全球市場推出。

我們與百威集團過往經公平磋商訂立各項安排，且在未來仍會如此。

業 務

策略

我們長期專注於創造經常性收益增長。我們創業已屆百年，並正再創百年及更長久的輝煌。為實現我們的目標及鞏固我們的領導地位，我們擬採取專注於以下主題的全面戰略：

透過我們的四大商業策略推動最重要的增長

- 規模性高端化：我們將透過探索新的包裝方式及營銷途徑，針對特定的消費趨勢，持續借助品牌達致增長。例如：透過科羅娜品牌於澳洲的名氣，我們嘗試以不同品種的科羅娜品牌啤酒，以新穎刺激的方式與顧客建立聯繫。於中國，我們正在透過舉辦本地營銷活動，與顧客建立文化及情感上的聯繫，藉此為品牌建立忠誠度。我們最近舉辦的農曆新年百威啤酒活動旨在將百威品牌與本地家庭價值觀聯繫起來，並舉辦百威2018EDM活動，即為部分例子。

我們將高端公司模式視為維持我們於高端及超高端類別的領先地位的一項關鍵工具。我們透過建立專門的銷售組織並為高端及超高端品牌（例如百威、時代、科羅娜、鵝島及福佳）打造特定營銷途徑，於亞太地區創立高端公司。

我們亦於亞太地區建立自家精釀啤酒組合，例如拳擊貓（中國）、**Hand & Malt**（韓國）及**Yak Ales**（澳洲），並於高端公司管理該等品牌以借助其專門於此類別發展的能力。我們發展高端公司的方案包括「極品生啤計劃」，旨在為顧客提供頂級扎啤飲用體驗。

- 核心品類差異化：我們看到於我們的核心及核心+類別發展我們品牌的巨大增長潛力。尤其在中國，我們計劃利用諸如哈爾濱等品牌及各種本地化營銷活動增加易飲啤酒類別的佔比。根據GlobalData的資料，我們認為，核心及核心+品牌可配合啤酒市場發展成熟度較低的地方（例如越南及印度）快速增長的主流類別。對於發展成熟度較高的啤酒市場而言，於韓國的凱獅及澳洲的**Great Northern**為我們的重要核心品牌。我們認為，我們擁有產品及營銷能力吸引廣泛的顧客，於此等領域實現增長。

易飲啤酒類別增長的一個例子，是我們於2010年推出**Great Northern Super Crisp**（澳洲的淡味戶外品牌）。多年來，我們將產品系列擴展至包括**Great Northern Original**。今日，**Great Northern**已是國際品牌，是澳洲最受歡迎品牌之一。

我們亦通過哈爾濱啤酒品牌系列，擴展核心+類別品牌。多年來，我們的組合中新增哈爾濱小麥及哈爾濱冰萃等系列，主攻中國廣大顧客群。我們亦通過有關電競及與NBA中國合作的營銷活動爭取青年顧客。

業 務

- 發展關連非啤酒類飲品：我們通過利用核心資產及資源來不斷創造及識別新產品，以迎合不斷轉變的消費者需求。我們拓闊眼光，將產品組合延伸至相鄰的產品類別，如脫醇啤酒、葡萄酒、烈酒及供應啤酒的場合上的其他飲品，讓我們能夠打造最重要增長的未來引擎，同時獲得財務回報。
- 市場擴張：為把握新市場的機會，我們已開發且會繼續配置市場擴張模式。例如，於中國，我們進行詳細分析，包括城市層面社經因素，以探明具體增長來源。我們計劃將這個模式在印度及越南複製，以獲取新興地區的長遠價值。

我們已在該等市場取得強勁往績。過往10年間，百威啤酒在印度按價值計增長約20倍及按產量計增長約13倍，根據GlobalData的資料，百威啤酒現時為2018年按銷量及銷售計高端及超高端類別第一啤酒品牌。

於2018年，我們為按銷量及銷售計越南高端及超高端啤酒類別第一品牌，而根據GlobalData的資料，百威啤酒在過往五年間按價值計增長逾四倍。

透過技術促進業務轉型

我們收集及分析我們於泛亞洲地區營運的數據，以推動全方位業務創新。

營銷途徑：我們旨在加強與顧客的聯繫，方法是增加與顧客的聯繫點（例如透過更多的社交媒體展現，並與當地經銷商、非貿易零售商及貿易消費地點合作）、改進顧客購物體驗質量（例如透過我們的電子商貿計劃）以及開設新穎刺激的消費場合。

我們採用雙管齊下的方法開發新的營銷途徑：

- 商務對顧客（「**B2C**」）：這包括我們利用平台向客戶提供的渠道。例如社交媒體活動及我們的電子商貿計劃（於中國尤其重要）。根據Kantar Consulting的數據，中國於2017年通過電子商貿渠道銷售的暢銷消費品總量的百分比為13%，而飲料的有關百分比僅佔2%，預期此滲透率於2022年前將增加至10%。我們看到，透過中國電子商貿渠道銷售啤酒擁有巨大增長潛力。我們計劃繼續作為中國電子商貿渠道的市場領導者之一，方法是透過物色及投資新電子商貿平台、注重由顧客數據支持的電子商貿解決方案，並物色及增加我們於電子商貿渠道而被顧客視為便利的服務系統的業務。我們亦於中國、澳洲及越南擁有自家的電子商貿平台。
- 商務對商務（「**B2B**」）：此涉及聯繫點與經銷商之間的統一聯繫。我們的當地經銷商作為與非貿易零售商及貿易消費地點互動的主要渠道，並向顧客

業 務

銷售我們的產品。我們透過當地經銷商參與目標明確的計劃，藉以增加我們於該等零售商及地點的業務，而該等活動乃按我們對當地趨勢及數據所進行的分析，專門為特定品牌及地點而設。

通過在品牌生態系統（如社交媒體、具影響力人士、品牌經驗、客戶推廣及電商）網上聯繫顧客，我們致力革新數碼能力，擴大自有數據（如百威集團數據中心）及分析能力，並取得更多顧客意見，從而提供更多新產品及體驗，滿足新的場合及需求。

智能化釀酒廠：我們在部分釀酒廠實施中央監控數碼網絡，以在生產、倉儲及運輸物流之間建立無縫連接。通過該項計劃，我們的裝貨時間大大縮短及間接成本大幅下降、提高資產利用率，並進一步提高工作空間的安全水平。我們計劃推出該等舉措並繼續改進系統。

數位人才轉型：員工是我們最大的優勢，我們的目標是招聘比我們優秀的世界級人才。為強化此核心原則及擴大人才庫，我們尋求利用科技來改變我們吸引人才方面的工作。我們其中一項舉措是利用人工智能（「人工智能」）輔助按需視頻面試軟件進行早期評估。該軟件根據面部表情、語言模式、情緒、語調變化及詞彙選擇等個人因素來計量及評估候選人，在招聘過程中執行該軟件不僅可以剔除甄選過程中的人為偏差，亦可以減少初始篩選面試所花費的時間及資源。

提升聲譽和運營許可

我們致力透過運用我們的規模、資源及人才回應社區所需，為業務合作夥伴及利益相關者創造持久價值。

透過我們於亞太地區的營運及廣泛的品牌組合，憑藉顧客對本公司及品牌正面的評價，我們有能力發展及加強與顧客的聯繫。我們致力以積極的態度對應社區需要，並改善社區生活，因為我們相信，顧客將本公司及品牌與其社區的聯繫為其作出購買決定的正面因素。

我們為對應社區的需要而設立的項目實例包括：

- **智慧農業－激勵農民。**我們參與百威集團發展的智能大麥計劃，透過加速推進可以改善農作物產量及提升種植者生活的創新措施，培植優質的當地大麥。在印度，一支智能大麥團隊支持逾3,000名農民。我們亦以象徵式價格向當地農民提供釀酒過程中的副產品「啤酒糟」以及諸如剩餘大麥等用作養牛飼料。於2018年，我們透過此計劃每天為農民提供約7,000公斤啤酒糟用作養牛飼料。

業 務

- 守護水源 — 確保供水。我們與當地利益相關者合作，在中國、印度及亞太地區其他地區的水源緊張地帶採取流域保護措施，以持續加大我們守護水源的力度。聯同當地主管機關、其他用水者及非政府組織（「非政府組織」），我們將財務及技術資源投入綠色基建倡議、保育及造林項目、棲息地恢復工作及土壤保持技術等。透過這些措施，我們努力提高社區和業務的用水安全，並改善水質及供水情況。
- 循環包裝 — 推動可持續包裝。我們透過在我們的包裝中增加使用再用或循環再造的包裝的再用或再生物料量以及回收更多消費後廢料，以驅動及保護我們所在行業的循環經濟。我們期望在這方面與我們整個價值鏈的合作夥伴、供應商及零售商共同努力。諸如可回收玻璃瓶等包裝，是此項努力的重要組成部分，而加大循環、回收及再用的力度亦有助避免價值損失。在澳洲，我們已停用塑料六罐裝環，而改用可循環再用的紙板包裝材料。
- 氣候行動 — 支持低碳技術。我們的目標：於2025年前，我們採購的電力將100%來自可再生來源。釀造我們的啤酒有賴於一個健康、自然的環境以及繁榮的社區。正是這一原因令我們致力使地球的天然資源於未來繼續得以保護。

在澳洲，Carlton & United Breweries（「CUB」）於2018年簽訂一份為期12年的電力採購協議，成為佔地664英畝的新建Karadoc太陽能發電場的最大客戶。CUB也在釀酒廠安裝太陽能板，我們預期在本集團整體目標於2025年達成之前，其100%採購的電力將來自可再生來源。於亞太地區，我們的Yatala釀酒廠以總技術生產力及工廠網絡生產力計於本集團內最具效益。

在中國，我們在莆田釀酒廠的屋頂安裝太陽能板，我們的目標是在2020年底在16家中國釀酒廠完成安裝太陽能板及風力發電機組。

於2018年，我們位於印度的SPR-Mysuru釀酒廠成為我們在亞洲首家利用可再生能源驅動的釀酒廠。在SPR-Mysuru釀酒廠的全部百威啤酒生產均使用可再生能源作為動力。我們也在SPR-Mysuru釀酒廠周圍的社區安裝太陽能電力基建設施，包括太陽能街燈、太陽能飲水機，以及作為由可持續能源驅動的運輸模式的太陽能電子兩輪車。

我們正在越南推出措施，以便於2025年實現本集團100%的能源購自可再生來源的整體目標。

我們亦積極利用我們的品牌與獨立組織成立合夥企業的影響力，激發並賦予消費者創造更美好世界的能力。例如，於2017年，科羅娜與海洋環保組織Parley for the Oceans合作，承諾到2020年在包括澳洲在內的六個主要地區保護100個島嶼免受海洋塑膠的污染。該計劃已吸引消費者成為志願者及在網上報名參與清理海洋塑膠活動。於2018年，科羅娜與Earth Day Network合作，在印度孟買的Juhu海灘舉辦#SAVETHEBEACH活動。參與本活動的消費者，清理塑膠及垃圾。

業 務

憑藉我們強大的品牌組合，我們認為，我們正以很少人能採用的方式將人們凝聚一起。我們相信，透過建立共同基礎、加強人與人之間的聯繫及幫助我們的顧客分享有意義的經驗，我們的品牌將與時俱進，維持市場領先者地位。

繼續保持卓越運營並推動運營杠桿

成本管理及效益將構成持續程序的一部分，並以擁有權的思維加以促進。我們致力尋求以下列方式，物色及把握節省可變及固定成本的機會，從而使效率不斷提高：

- ZBB：繼續監控及盡量降低管理成本，並維持組織精簡，以實現長期成本增長低於通貨膨脹的目標；
- VPO：利用技術釐定差距及進一步優化的領域。尋求合適的產能重置或重新利用，並利用我們的規模達致更大效率；
- 共享服務中心：繼續與該區域內優秀的中心分享新流程及最佳實務；
- 利用百威集團的全球採購辦公室以進一步節省成本並打造我們及百威集團的供應商關係，為業務帶來新理念及革新；
- 通過付款期的持續管理及智能庫存管理，保持營運資金產生正現金流量；及
- 持續與所有職能部門分享最佳運營實務、利用我們與百威集團的關係，並將我們的業績與其他領先公司進行對比評估。

我們的目標是繼續對營運資金及現金流維持高度嚴謹的管理，並為股東爭取最佳長期回報。

繼續在亞太地區進行地區性併購

我們相信，我們的業務是進行亞太地區細選潛在併購的理想平台，而[編纂]可以激發我們探索該等亞太地區外生擴展機會的能力。

繼續投資於我們的人才庫

我們共同分享「夢想－人才－文化」理念。我們公司的員工都是主人翁，有能力引領真正變革、創造成果並因為我們人才的貢獻而加快發展。我們共享同一個文化理念，即以招募比我們更優秀的世界一流人才為目標，並一直以正確途徑尋找提升業績及發展業務的方式。

我們相信，高資歷、積極進取及盡責的僱員對我們的長期成功至關重要。我們將繼續堅持招聘和保留優秀人才的標準，並按其能力為彼等提供發展機會，而這往往會加快其事業發展。我們設有僱用大學畢業生及碩士生的專項人才計劃，於亞太地區及全球各地提供專項資源培養本公司未來領導者。

業 務

AB InBev University (百威集團大學) 為一家內部事業發展中心，其與全球知名商學院合作，提供改善各項能力(知識、能力、態度)的課程，此為旨在培養人才以達致長期成功為目標的計劃實例。我們於2019年中歐國際工商學院數碼商業學習年度論壇(CEIBS Digital Business Learning Annual Forum)獲頒發2018年中歐TOP20數字化學習及發展最佳實踐獎，以表彰我們在線學習平台的質素及效用。

此外，我們認為，透過我們按不定額酬金及持股權而定的薪酬模型，我們設立了財務激勵以鼓勵高績效及卓越表現。還請注意，我們透過各種計劃提供獎勵，例如遞延現金補償及透過受限制股份單位或購股權予以長期激勵。

主要業務及產品

我們是一家泛亞洲啤酒釀造商，產品銷往39個地區，包括亞太地區主要市場。我們生產、進口、市場推廣、經銷及銷售超過50個啤酒品牌組合，亦生產、推廣、經銷及出售其他非啤酒類飲品。以下地圖呈列我們截至2018年12月31日業務的地域分佈：



我們的品牌是我們與顧客關係的基礎和基石。我們投資於我們的品牌，以滿足顧客的需要及期望，以及使我們在所服務的市場中發展成為首屈一指的品牌。我們按質

業 務

素及價格將我們的啤酒分為三個類別：高端及超高端品牌、核心及核心+品牌及實惠品牌，並且將各品牌歸入其中一個類別。

我們向多個國家銷售我們的若干啤酒品牌，同時向少數國家或單一國家銷售其他啤酒品牌。有關我們與百威集團就我們若干主要品牌訂有的特許協議的詳情，請參閱「關連交易」。以下概列我們部分受歡迎的啤酒品牌：

- 全球市場：百威、時代、科羅娜、貝克、福佳、徠福、鵝島
- 中國：哈爾濱、雪津、拳擊貓
- 澳洲：Great Northern、Carlton Draught、Victoria Bitter、Pure Blonde、Yak Ales
- 韓國：凱獅、Hand & Malt
- 印度：Hoywards 5000、Knock out

我們亦生產及銷售易飲啤酒及相類飲品，如澳洲的Lexington Hill雞尾酒及蘋果酒。我們亦在若干市場根據許可經銷其他啤酒釀造商的產品，例如在中國經銷札幌啤酒及健力士啤酒。

市場說明

我們將中國、澳洲、韓國、印度及越南視為主要市場。我們的泛亞洲平台包括不同成熟度的啤酒市場。我們以基於數據的市場成熟度模型作為框架，按成熟度水平及人均啤酒消費將我們的啤酒市場分類。我們相信，隨着啤酒市場漸趨成熟，啤酒類別亦會演變，此框架有助我們了解特定市場的啤酒行業現況及預期演變，其可令我們把握來自各類成熟程度的不同啤酒市場中的機遇。

我們根據這一模型，將我們業務所在的啤酒市場分類為低、中或高成熟度。以業務分部計，我們在兩個地理區域營運：亞太地區東部（澳洲、日本及韓國為主）及亞太地區西部（中國、印度、越南以及向其他亞太地區出口的地區），為我們用於財務申報目的之兩個可報告分部。

我們發現啤酒的增長商機隨啤酒市場的成熟水平而有所不同。我們以前瞻性思維採用模式來發展我們的組合及營商能力，以預計市場動態、設立特定優先次序及優化我們的品牌組合。

因應各成熟水平，我們透過計量各種關鍵績效指標與增長潛力比對，從而可識別缺口，並積極利用擴充機會。憑著對不同市場的深入認識，結合對不斷改變的消費者習慣與趨勢的分析，我們可以為任何市場界定最佳組合，以帶動長期增長及盈利能力。

業 務

下表載列於所示期間我們按分部劃分的收益及總量：

分部	2017年		2018年	
	收益 ⁽¹⁾ (百萬美元)	收益 (佔總額 百分比)	收益 ⁽¹⁾ (百萬美元)	收益 (佔總額 百分比)
亞太地區東部	3,156	40.5%	3,307	39.1%
亞太地區西部	4,634	59.5%	5,152	60.9%
總計	7,790	100.0%	8,459	100.0%

分部	2017年		2018年	
	銷量 ⁽²⁾ (百萬百升)	銷量 (佔總量 百分比)	銷量 ⁽²⁾ (百萬百升)	銷量 (佔總量 百分比)
亞太地區東部	21,875	21.4%	22,141	21.2%
亞太地區西部	80,111	78.6%	82,125	78.8%
總計	101,986	100.0%	104,266	100.0%

附註：

- (1) 收益為營業額減消費稅及折扣。在多個司法管轄區，消費稅佔我們轉嫁予客戶的啤酒成本一大部分（請參閱「財務資料－影響我們經營業績及財務狀況的重要因素－消費稅」）。
- (2) 報告銷量。我們的報告銷量指包括啤酒和非啤酒飲品的數量。此外，銷量不僅包括我們自有或許可生產品牌，也包括我們通過自身分銷網絡出售的第三方產品。

我們的業務

釀製過程及品質控制

大多數啤酒的基本釀製過程均簡單直接，但品質及過程的控制則涉及重要的專門技術知識。最重要的階段為釀製及發酵，然後是成熟、過濾及包裝。發芽大麥（麥芽）為釀製過程的主要成份，儘管有時也會加入其他穀物如未發芽大麥或小麥，以製造不同風味的啤酒。

釀製過程的首步驟是研磨穀物，然後將磨碎後的穀物與溫水混和，放入大酒桶內再逐步加熱以溶解澱粉。穀物殘渣經過過濾排出，液體（現稱「麥芽汁」）被煮沸。此時加入啤酒花，為啤酒增添特殊的苦味和芳香。煮沸麥芽汁以殺菌及提升濃度，並從啤酒花吸取所需味道及苦味。經啤酒花調味的麥芽汁冷卻後，注入空氣或氧氣至飽和程度，為下一階段的酵母生長提供必需條件。

業 務

酵母將麥芽汁內的糖份轉化為酒精及二氧化碳。此alpha發酵過程需時三至六天。不同類別的啤酒採用不同的酵母品種、發酵過程及麥芽汁成份。

在成熟過程中，隨著酵母和其他顆粒沉澱，液體清澈化。經進一步過濾，啤酒更清澈。成熟度視乎啤酒類別而有所不同，可以長達三星期之久，然後啤酒準備就緒，可進行入桶、入罐或入瓶的包裝過程。

品質控制是我們的業務核心。我們維持嚴謹的品質控制制度以確保我們始終生產符合所有適用法律的要求的優質產品。我們的每家釀酒廠及每個管理層層面均有品質控制人員。我們對生產過程中每一步驟所生產的各款飲品均進行品質監控，包括通過網上實時系統進行監察，並進行廣泛測試，以確保每款飲品均符合適用於整個集團的品質標準。

於業績紀錄期及直至最後實際可行日期，(i)政府機構對我們的產品質量或安全並無任何重大負面發現、施加罰款或其他處罰；(ii)我們不需進行任何重大強制性產品回收；及(iii)我們並無任何重大的產品責任風險。

釀酒廠

我們所銷售的大多數啤酒均出產自我們的釀酒廠。若干由我們銷售而非生產的啤酒，均為由我們進口以供國內市場銷售。我們亦委聘第三方代表我們在印度依照我們的品質標準釀製啤酒。

於2018年，我們的釀酒廠包括62家位於中國、澳洲、韓國、印度及越南的活躍釀酒廠。下表載列於2018年我們按主要市場劃分的釀酒廠。

國家	數目
中國 ⁽¹⁾	35
澳洲 ⁽²⁾	7
韓國	3
印度 ⁽³⁾	15
越南	2
總計	62

附註：

- (1) 中國包括本集團擁有全部或大部分股權的釀酒廠。
- (2) 包括一家位於新西蘭的蘋果酒廠。
- (3) 包括與第三方的合約釀酒廠。

業 務

下表載列於2018年我們的釀酒廠按分部劃分的數目、產量及產能。

分部	數目	產量 (千百升) ⁽²⁾	產能 (千百升)
亞太地區東部	10	22,141	30,184
亞太地區西部 ⁽¹⁾	52	82,125	141,926
總計	62	104,266	172,110

附註：

- (1) 亞太地區西部分部，包括中國，含由本集團擁有全部及大部分股權的釀酒廠。亞太地區西部分部亦包括印度的合約釀酒廠。
- (2) 所申報的產量。我們所申報的產量同時包括啤酒及非啤酒的產量。此外，產量不僅包括我們擁有或獲授權的品牌，亦包括我們通過經銷網絡出售的第三方產品。

我們的平均利用率可按產量除以產能概約計算。然而，由於季節性生產高峰期及其他因素，我們的利用率於全年有所變動。

除了釀酒廠，我們亦擁有一家位於韓國的麥芽廠。

產能擴充

我們持續評估生產佈局是否可以優化以支援未來的客戶需求。為現有佈局增添新產能（如釀酒廠、包裝線或經銷中心）一般可讓我們提升產能及減少經銷時間及成本。例如在中國，我們規劃多項擴展項目，例如擴充莆田釀酒廠及在武崗新增一家釀酒廠以擴大我們的啤酒產能。在澳洲，我們升級產能以支援更為複雜的酒類及包裝。在韓國，我們正在進行一項創建投資項目，興建一家新的精釀啤酒廠。在印度，我們投資擴大百威啤酒的生產佈局。在越南，我們最近投資於福佳啤酒的本地生產，並計劃持續投資於產能以本地生產更多品牌。

第三方生產

除了自有釀酒廠外，我們亦與第三方釀酒廠訂立合約安排在印度依照我們的品質標準釀製啤酒，一般在我們現時並無釀酒廠的地區。

進口啤酒

我們持有許可證可進口逾25個百威集團品牌在亞太地區獨家銷售（如比利時的時代、墨西哥的科羅娜、德國的貝克和其他美國及歐洲品牌以及百威啤酒）從美國進口到若干我們在當地並無釀製該啤酒的選定市場，如韓國及香港。

業 務

原材料、包裝及供應商

我們用於生產啤酒的主要原材料為大麥麥芽、啤酒花、酵母及水。此外，我們需要使用大量包裝物料，如玻璃、鋁瓶、鋁製或鋼製的罐及小桶、鋁罐料、聚對苯二甲酸乙二醇酯（「PET」）瓶、標籤、塑料箱、金屬及塑料蓋、折疊紙盒、紙板製品及塑料薄膜。

我們透過百威集團的採購服務向供應商採購原材料。有關這些安排的進一步論述，請參閱「[關連交易 – 向本集團提供採購服務](#)」。至於並非透過百威集團的採購服務所採購的原材料，我們乃直接從基於中國、韓國、澳洲及其他地方的其他第三方供應商採購所得。我們透過公開市場及與供應商訂立的合約採購這些原材料。我們相信供應商的產能足以滿足我們的生產需要，且亦有替代供應商可供使用。於業績紀錄期，我們並無經歷任何有關原材料供應的重大中斷、短缺、爭議或延誤情況。

我們就包裝材料訂有供應合約。包裝材料的選擇視在不同國家的成本和供應量，以及消費者的喜好及各品牌的形象而不同。我們根據與百威集團訂立的全球採購框架協議直接或間接向供應商採購我們的包裝材料。

我們大部分的原材料為商品，其價格一般按市場狀況波動。我們其他原材料及包裝材料的價格一般由於多種因素而出現波動，包括供求、我們與供應商的議價能力、物流及加工成本、政府法規及政策以及稅項。於業績紀錄期，我們原材料的市價波動並無對我們的原材料成本構成重大影響。此外，一般而言，倘若原材料成本的增加影響我們的業務營運及盈利率，我們尋求將該等增額轉嫁予客戶。更多有關資料，請參閱「[財務資料 – 影響我們經營業績及財務狀況的重要因素 – 原材料及運輸價格](#)」。

於2017年及2018年，我們向五大供應商進行的採購額，分別佔我們採購成本總額約10%及9%。於業績紀錄期，我們的五大供應商包括位於澳洲、中國及韓國的原材料、包裝材料及服務供應商。我們認為我們與主要供應商的關係良好。據我們所知，截至最後實際可行日期，除百威集團外，我們所有材料供應商均為獨立第三方，且概無我們的供應商受本公司僱員所控制。

存貨管理及物流

我們的存貨包括於我們的釀酒廠及經銷中心的原材料、在製品及製成品。我們設有一個企業資源規劃（「ERP」）系統以追蹤進出存貨。此系統讓我們可及時監察存貨水平以維持充足的原材料及製成品水平。

業 務

我們的物流組織包含(i)第一層級，包括所有流入釀酒廠的原材料及包裝材料，以及所有從工廠流向供應鏈中第二落點（例如經銷商）的外向物流，及(ii)第二層級，包括從第二落點流向客戶交付層級（例如零售商）的所有經銷流。

我們使用第三方承包商提供所需的運輸服務，包括交付原材料至我們的釀酒廠，以及提供客戶與顧客間的產品運輸。

我們的大多數經銷中心由我們租賃使用，我們已實施一個經銷工廠優化計劃，目的在於透過一套營運程序提高經銷中心網絡的效率及標準化程度。

於2018年，我們的經銷中心包括74家主要位於中國、澳洲、韓國、印度及越南的經銷中心。下表載列於2018年我們按主要市場劃分的經銷中心。

國家	數目
中國	18
澳洲	13
韓國	28
印度	10
越南	2
其他	3
總計	<u>74</u>

客戶

我們的客戶包括經銷商、大型零售商及若干其他客戶。除了我們藉以與顧客直接接觸的不斷發展的商務對顧客網絡外，我們亦已建立一個龐大的商務對商務網絡，客戶（包括經銷商）可在此直接向我們發出訂單（然後進行轉售）。

於2017年及2018年，自我們五大客戶所得的收益分別佔我們總收益約16%及14%。我們的五大客戶為位於澳洲及韓國的大型零售商及一家經銷商。

於最後實際可行日期，概無本公司董事、彼等的聯繫人或（據董事所知）擁有本公司股本5%以上股本的任何其他股東於我們的任何五大客戶中擁有任何權益。

產品經銷

我們依靠有效率的經銷網絡將產品交付予消費者。我們釀製的產品銷售予亞太地區約6,000家經銷商，約75%經銷商位於亞太地區西部及25%經銷商位於亞太地區東部。一般而言，經銷商向我們購買我們的產品，然後將產品轉售予其他經銷商或銷售點。基於我們的經銷商網絡，我們估計我們在亞太地區西部有超過二百萬個銷售點及在亞太地區東部有超過50萬個銷售點。

業 務

每個國家的啤酒及其他飲品的經銷各有不同。經銷的性質反映消費模式及市場結構、消費者的地域密度、地方法規、規模考慮因素、市場份額、預期增值及資本回報，以及是否存在第三方經銷商。經銷商在經銷大部分啤酒及其他飲品方面發揮重要作用，原因或者是過往市場慣例（例如在中國）或者是市場結構原因（例如在韓國，對當地經銷啤酒設有法律限制）。我們的經銷方法符合我們經銷產品所在的各個國家實施的行業規範。

我們通常會(i)通過第三方經銷網絡銷售我們的產品，即通過獨立經銷商將產品付運至銷售點，或(ii)我們通過自行經銷方式銷售我們的產品，即我們直接將產品付運至銷售點。我們已制定政策，務求確保我們的經銷商均為獨立第三方，且我們的董事、高級管理人員及僱員概無於經銷商中擁有權益。每個國家所採用的經銷途徑各有不同，一般如下所列：

- 中國：我們在中國主要向經銷商銷售產品，總量中少於10%的產品通過直銷（如超市、連鎖式便利店以及酒店及連鎖式餐廳）及電子商貿渠道兩者兼用的方式銷售；
- 澳洲：在澳洲，我們將大部分產品售予兩家主要零售商，餘下產品則通過經銷商、代購集團、直銷方式及其他零售商銷售；
- 韓國：在韓國，我們向經銷商及零售商銷售產品；
- 印度：我們的經銷途徑依照印度當地各州法規而有所不同。例如，在受政府控制的州，我們通常將產品售予政府所擁有的經銷商，而在開放市場的州，我們通常將產品出售予獨立的私營經銷商及零售商。印度亦可能有受政府控制及開放市場並存的州，在這種情況下，我們將產品既售予政府擁有的經銷商亦售予私營經銷商及零售商；及
- 越南：在越南，我們的產品主要售予兩家主要經銷商，而我們的一小部分啤酒直接銷售予主要客戶。

於業績紀錄期，我們與絕大多數的經銷商保持穩定關係，且經銷商數目並無出現任何重大變動。一般而言，除非出現特殊情況（例如產品缺陷），否則經銷商在購買產品後無權將產品退回給我們。我們已制定客戶投訴政策及程序。

倘已達成履約責任（即本集團轉移產品控制權予客戶（包括經銷商）），我們會確認銷售產品收益。

經銷協議的主要條款因國家而異，而同一國家內不同地區的經銷協議主要條款亦可能存在差異。在某些國家（例如中國），我們的框架合同可能會載有規定相關經銷

業 務

商須採購的最低採購量目標。根據此類框架合同，倘該經銷商未能達到指定的採購目標，我們便有權終止與經銷商所簽訂的合同，這讓我們能夠終止與無法達到該採購目標的違約經銷商之間的安排。

我們就各經銷商設定的採購目標因眾多因素而異，包括與相關經銷商協定的金額及其對產品的需求。我們會向經銷商建議在轉售我們產品時收取的最低價格。我們與經銷商的合同期限視相關市場而異，並可能在某些有限情況下被終止，包括未能達到協議中載列的採購目標。

我們通過多種方式監察我們的經銷網絡，包括：(i)為經銷商提供指定銷售區域或銷售點以在特定市場經營；(ii)利用我們的技術系統監察經銷商的銷售活動並確保與我們的定價政策保持一致；(iii)要求經銷商定期向我們提供銷售報告，以便我們能夠及時監察其銷售活動；及(iv)定期對經銷商進行實地檢查。

作為一個以客戶為本的組織，無論選擇何種經銷方式，我們均有在所有市場打造與客戶專業關係的計劃，例如通過重要客戶帳戶管理直接進行，並通過設立卓越經銷商計劃間接進行。舉例來說，在中國，高質素的經銷商可能合資格加入我們的Budweiser Elite Club及Sapphire Club，使該等經銷商有權獲得額外培訓等獎勵。

許可

我們與AB InBev Group訂立長期許可協議，據此，我們獲許可在亞太地區內獨家生產或進口百威集團所擁有的逾25個品牌的產品供銷售，當中包括百威(Budweiser)、科羅娜(Corona)、時代(Stella Artois)、貝克(Beck's)、福佳(Hoegaarden)、徠福(Leffe)及鵝島(Goose Island)。我們所生產或進口的百威集團產品的銷售對我們的收益作出重大貢獻，於2018年約佔我們淨收益超過40%。我們根據生產許可向百威集團支付的許可費乃參考銷售本地生產的產品所得的淨銷售額釐定，而我們支付的進口價格參考生產成本加上根據進口許可所作的加價確定。

長期許可協議旨在確保我們在百威集團品牌的使用方面擁有長期確定性、保證及保障，這對我們的業務經營具有重大意義。我們亦在有限範圍內按照相近條款許可百威集團使用我們所擁有的品牌以作出口用途。有關更多資料，請參閱「[關連交易](#)」。

我們會在某些市場經銷第三方品牌產品，例如我們在中國經銷札幌及健力士品牌啤酒，以擴闊我們供應高端及超高端類的產品範圍。

品牌建立及營銷

我們相信，我們的品牌是與消費者之間關係的基礎和基石，亦是我們長期成功的關鍵所在，因此我們對我們的品牌作出相應投資。我們尋求通過迎合消費者的願望及在所有市場上建立領先的品牌地位，創造可持續競爭優勢。通過我們的營銷功能，我們力求令我們的品牌與顧客保持聯繫，且針對特定品牌或國家策劃營銷活動。

業 務

我們致力通過提升品牌質量、加強營銷及產品創新以不斷增強及發展我們的品牌組合。我們的營銷團隊與我們的研發團隊緊密合作。有關進一步資料，請參閱「*知識產權、創新及研究與開發*」。

我們不斷評估消費者的需要及價值觀，旨在確定高端及超高端、核心及核心+或實惠每種啤酒類別的消費者的主要特徵。這樣使我們能夠針對每個類別的特點，為現有品牌定位或引入新品牌。

我們的營銷方法基於「以價值為本的品牌」的理念，即為消費者偏好確定單一、清晰、令人信服的基於價值的理由。以價值為本的品牌方法涉及：首先，確定消費者概況；第二，界定品牌屬性（即支持其定位的品牌的有形特徵）及品牌個性（即品牌作為個人的行為方式）；及第三，提供一份確保消費者與品牌之間聯繫的定位陳述書。一旦建立此聯繫，便可以開發品牌（品牌創新）或重新推出品牌（品牌改造或將現有品牌組合的產品線擴展）。我們根據戰略重點對每個品牌作出投資，並尋求利潤最大化及可持續增長。

例如，我們根據產品組合方法著重各個品牌的發展策略，這取決於產品的消費場合（例如，在家中與朋友放鬆享用或在酒吧或餐廳進行社交活動時飲用）。我們的品牌組合因市場而異，但每個品牌均會利用我們的泛亞平台及方案，將從供應到營運、銷售及營銷的整個組織整合在一起，然後團結我們的團隊，提供端到端的一體化消費者體驗。

對於我們根據百威集團授予的許可生產或進口的品牌，百威集團會為該等品牌的營銷設定某些參數，而我們根據合同有義務遵守。我們根據該等參數度身制定適合特定地區及消費者的營銷方案。儘管我們就該等參數參與百威集團進行的討論，並相信我們能夠從創建全球品牌形象中受益，但百威集團就有關營銷擁有最終決策權。

此外，百威集團可不時訂立有關全球營銷活動的協議並開展全球營銷活動，例如百威啤酒贊助2018年俄羅斯國際足聯世界盃 以及將舉行的2022年卡塔爾國際足聯世界盃賽，我們認為這是我們業務的增長動力。根據我們與百威集團訂立的協議，我們須參與這些全球活動，並支付我們的贊助費部分。

我們致力提供媒體廣告、銷售點廣告宣傳及促銷活動以推廣我們的品牌。在相關情況下，我們會以著重關注當地利益及機遇的集中營銷以配合國家品牌戰略。

在確定我們的定價策略時，我們會考慮多種因素，例如我們產品的供應及需求、預計市場趨勢、原材料及包裝材料的成本、產品成本、產品類別、我們用以出售產品的經銷途徑、競爭對手產品的零售價格、目標消費者的消費模式、我們及經銷商的過

業 務

往銷售數據及預期利潤率。我們根據該等因素及其他一般市況定期檢討及調整我們的產品價格。一般而言，我們為我們的產品設定建議全國零售價格，對該等價格可進行微調，以反映當地競爭環境。有關更多資料，請參閱上文「客戶－產品經銷」及「財務資料－影響我們經營業績及財務狀況的重要因素－經濟狀況及定價」。

知識產權、創新及研究與開發

創新是我們策略的關鍵組成部分。我們務求將技術專門知識與市場認知相結合，以開發出在生產流程、產品及包裝特色以及品牌策略等方面的健全創新管道。隨著啤酒市場的成熟，我們相信創新將在向消費者提供差異化產品方面發揮越來越重要的作用。

知識產權

我們的知識產權組合包括商標、專利、註冊外觀設計及域名。我們的知識產權是百威、時代、科羅娜、Hoegaarden、凱獅、Great Northern、哈爾濱啤酒及Victoria Bitter等商標，是本公司業務的重要一環。有關詳情，請參閱附錄五所列「法定及一般資料－B. 有關業務的進一步資料－2. 知識產權」。

我們很大部分的收益來自我們根據百威集團授予的許可銷售的品牌。因此，我們部分品牌的商標由本集團註冊，而其他品牌則由百威集團註冊。有關更多資料，請參閱「關連交易」及附錄五「－法定及一般資料－B. 有關業務的進一步資料－2. 知識產權」。

於業績紀錄期內及截至最後實際可行日期，我們並無經歷任何涉及或侵犯我們的知識產權並對我們的業務造成重大不利影響的爭議。

創新及研究與開發

由於我們著重創新，我們非常重視研發。我們创新的主要目標是讓我們能夠不斷向消費者提供具吸引力及希望擁有的產品及體驗。這方面包括推出新酒類、新包裝及新配送系統，以及提升及加強現有產品及包裝。

我們的研發工作需要了解其他飲品種類的優勢及劣勢、發現啤酒及開發迎合消費者喜好的產品的商機。感官體驗、高端化、便利性、可持續性及設計均是我們研發工作的核心。於2018年，我們於研發（包括創新）的總開支約為5,200萬美元。

關於工藝優化的研發主要針對品質改進、容量增加（工廠消除瓶頸並解決產量問題，同時使資本支出最小化）及提高效率。新開發的工藝、材料及／或設備均記錄於最佳實務文件中，並在各個業務地區分享。目前的項目涵蓋從麥芽處理到製成品裝瓶。

業 務

我們的研發團隊主要由在啤酒或其他相關行業具研發經驗的專業人士所組成。我們的研發團隊定期介紹我們的優先處理事項並優先考慮若干供開發的概念及技術。研發團隊投資於短期及長期戰略項目作未來發展，項目的啟動時間取決於複雜性及優先順序。除我們的中央亞太地區研發團隊外，我們亦有位於當地及專注於當地的研發團隊。

我們的亞太地區創新科技中心（「**ZITEC**」）於2011年在中國武漢成立。自成立以來，我們一直對該中心作出投資，自2011年以來總投資金額超過1億美元。該中心包括一座研究試點釀酒廠、包裝實驗室、中央實驗室、我們的地區研發辦公室及培訓中心。我們與中國食品發酵工業研究院及頂尖大學訂立短期及長期戰略合作協議，以確保我們為預計的未來發展做好準備。此外，亞太區創新科技中心和百威集團位於比利時的全球創新科技中心緊密合作，全球創新技中心在各類大型及複雜創新項目及應用於AB InBev Group及本集團全球業務的方案方面發揮重要作用。有關詳情，請參閱「關連交易」。

信息系統

我們擁有全面的信息系統，可以在業務經營的各個方面整合內部及外部管理信息。該等系統讓我們能夠管理採購、銷售及經銷、質量監控、庫存及物流、財務報告及人力資源職能。我們計劃於未來繼續投資我們的信息系統以支援我們的業務需要。

對我們的業務造成影響的法規

我們的業務經營須遵守有關生產、經銷、進口、營銷、促銷、標籤、廣告宣傳、勞動、養老金及公共健康、消費者保障及環境問題等方面的廣泛監管要求。有關進一步資料，請參閱附錄三「稅收及監管概覽」。

環境

我們在我們經營業務所在的每個國家均須遵從不同的環境法規及管控。該等環境法律大多與下述情況有關：(i)我們的營運程序是否符合關於（其中包括）氣體及廢水排放的環境標準，(ii)單向（即不可回收）包裝的處置，(iii)噪音水平及(iv)處所污染。我們認為，我們經營業務所在的大部分國家的監管環境在環境問題上越來越嚴格，並預期這種趨勢將在未來繼續。實現遵守適用的環境標準及法規可能需要工廠進行改造及產生資本支出。

法律法規亦可能會限制噪音水平及廢物處置，以及施加廢物處理及處置要求。我們經營業務所在的部分司法權區制定法律法規規定污染者或場地擁有人或佔用人須清理污染物。於2018年，我們並無因遵守環境法律法規或作出任何補救措施而產生重大成本，且我們預期有關成本將維持於相若水平。

業 務

職業健康與安全

我們須遵守經營所在國家的各種安全法律及法規。截至最後實際可行日期，我們在所有重大方面已遵守職業健康及工作安全的適用法律及法規。為確保我們的僱員安全，我們已就生產過程設定營運程序及安全標準，涵蓋消防安全、倉庫安全、工傷、電力安全，以及緊急及疏散程序。我們為僱員提供職業安全教育及培訓以提升他們對安全問題的認知。

我們亦定期進行設備的維修保養以確保其暢順及安全運作。於業績紀錄期，我們並無錄得任何對業務或營運產生重大影響的意外事故。截至最後實際可行日期，並無因在我們營運中的意外事故而針對我們提出的重大申索。

牌照、許可證及批准

我們須維持各類批准、牌照及許可證以經營我們的業務。除下文所列者外，我們相信我們已持有經營業務所必需的所有重大牌照、許可證及批准。我們持續監察我們符合此等規定的情況，以確保我們持有經營業務所必需的一切上述批准、牌照及許可證。根據中國法律顧問的意見，除下文所列者外，我們相信截至最後實際可行日期，我們已從相關機關取得對我們的中國業務屬重大的一切所需牌照、批准及許可證。

截至最後實際可行日期，若干本公司附屬公司並無所需排污許可證，原因是相關政府機關暫停向啤酒公司發出有關許可證。

保險

我們自行就大部分可投保風險投保。我們對可投保風險採取綜合保險方式，主要分為兩大類別：

- 資產保險：自保與投保相結合，涵蓋實體財產及業務中斷；及
- 責任保險：自保與投保相結合，涵蓋因導致第三方損害而產生的損失（包括若干產品責任風險）、行政風險（即與我們董事會及管理層有關的風險）及汽車保險，在大多數司法管轄區的法律均有此規定。

我們認為已投購的保險保障範圍充足且與行業標準一致。

社會及社區事宜

我們的夢想是「攜手你我，釀造更美好世界」。我們所做的一切，乃透過建立最強大的競爭及財務地位，以努力確保我們生產最優質產品、提供最佳消費體驗及創造最大股東價值。

業 務

我們透過自身的能力、資源及能源，以下列方式應對社區的需要：

- 改善環境及社會可持續性；
- 提倡理性飲酒；
- 提高工作地點安全性；及
- 商業道德。

改善環境及社會可持續性

我們依靠天然資源釀製啤酒，並致力以負責任方式善用資源及為未來保育資源。為此，我們將可持續性納入我們的業務經營方式內，包括如何取得水源、能源及原材料。我們制定覆蓋整體供應鏈的創新計劃，以提高我們與業務夥伴的可持續表現。我們作為社區一分子，為改善社區生活，我們亦在價值鏈內支持農民及小零售商，協助他們提高生產力。為促進進步，我們的可持續性及採購活動合併為一個由我們高級領導團隊的一名成員領導的單一職能部門。

協助小企業增長創富

作為促進社區繁榮的承諾一部分，我們有責任為我們供應鏈中的小企業提供幫助。由提供電力以便我們進行生產活動的供應商，以至每天與消費者接觸的零售商，小企業在經濟增長及推動就業方面扮演重要角色，對我們業務營運的成功至為重要。

我們珍惜與小企業合作夥伴的關係，並意識到許多小企業在持續及擴展經營時所面臨的挑戰，如商業技能有限及需要可負擔的金融服務及基礎設施。作為其業務夥伴，我們相信可以協助他們跨越這些障礙以釋放他們的創業潛能並促使我們同步增長。

智能大麥

我們參與百威集團發展的智能大麥計劃，透過加速推進可以改善農作物產量及提升種植者生活的創新措施，培植優質的當地大麥。在印度，一個智能大麥團隊支持逾3,000名農民提高農作物表現、減少對環境造成的影響，並引入更適合印度天氣及土壤的大麥品種。此計劃透過教授農民更具效率的灌溉方法以節約用水。另外，我們在印度按象徵式價格向當地農民提供釀酒過程中的副產品「啤酒糟」以及諸如剩餘大麥等用作養牛飼料。於2018年，我們透過此計劃每天向農民提供約7,000公斤啤酒糟用作養牛飼料。

業 務

流域保護

我們與當地利益相關者合作，在中國、印度及亞太地區其他地區的水源緊張地帶採取流域保護措施，以持續加大我們守護水源的力度。聯同當地主管機關、其他用水者及非政府組織，我們將財務及技術資源投入綠色基建倡議、保育及造林項目、棲息地恢復工作及土壤保持技術等。透過此等措施，我們務求提高用水安全，並改善水質及我們社區及業務的供水情況。

我們向社區免費提供再生水，以供農民灌溉、澆灑公園、清潔街道及滿足其他需要，代替原來所需使用的新鮮水。這些努力令我們的用水量於2018年下降至行業領先的每百升用水2.73百升。

在蒙古，我們的韓國團隊與非政府組織在凱獅希望森林 (Cass Forest of Hope) 計劃中合作，協助阻止沙漠化。於2018年，我們在韓國舉行首屆60秒水源電影節，透過使用者創作內容(UCC)的錄像片提高對水源重要性的認識。

可再生能源

我們承諾在我們的釀酒廠及垂直業務中大幅增加使用所採購的再生能源量，以減少碳排放及長期能源成本、改善空氣質素及為可再生能源行業創造就業機會。我們的本集團整體目標是於2025年前達成100%採購的電力來自可再生來源。

在澳洲，CUB於2018年簽訂一份為期12年的電力採購協議，成為佔地664英畝的新建Karadoc太陽能發電場的最大客戶。該太陽能發電場供電112兆瓦，於2019年3月啟用，是維多利亞州的最大太陽能發電場。CUB也在釀酒廠安裝太陽能板，我們預期在本集團整體目標於2025年達成之前，其100%採購的電力將來自可再生來源。

在中國，我們在莆田釀酒廠（即我們在中國的最大釀酒廠之一）的屋頂安裝太陽能板。我們的目標是在2020年底前在16家中國釀酒廠完成安裝太陽能板及風力發電機組。

於2018年，我們位於印度的SPR-Mysuru釀酒廠成為我們在亞洲首家利用可再生能源驅動的釀酒廠。我們在SPR-Mysuru釀酒廠的全部百威啤酒生產均使用可再生能源作為動力。我們也在SPR-Mysuru釀酒廠的周邊社區安裝太陽能電力基建設施，包括太陽能街燈、太陽能飲水機，以及作為由可持續能源驅動的運輸模式太陽能電子兩輪車。

我們正在越南推出措施，以便於2025年前達成本集團整體目標，即100%能源購自可再生能源。

業 務

循環再生

我們透過在我們的包裝中增加使用再用或循環再造的物料量以及回收更多消費後廢料，以驅動及保護我們所在行業的循環經濟。我們期望在這方面與我們整個價值鏈的合作夥伴、供應商及零售商共同努力。諸如可回收玻璃瓶等包裝，是此項努力的組成部分，而加大循環、回收及再用的力度亦有助避免價值流損。在澳洲，我們已停用塑料六罐裝環，而改用可循環再用的紙板包裝材料。

提倡理性飲酒

我們希望每次啤酒體驗均屬正面。我們認為酗酒，對消費者、社會及我們的業務均沒有好處。我們的理性飲酒目標旨在協助達成世界衛生組織的目標，即各國於2025年前減少酗酒至少10%，以及有關加強防範全球酗酒的聯合國可持續發展目標。

理性飲酒

我們是一家業務遍佈泛亞地區的跨國公司，為未來100年及更長遠未來釀製啤酒及建立品牌，並繼續與眾人携手，釀造更美好世界。這需要在亞太地區各地的繁榮社區，而在其中有害使用酒精不再構成社會挑戰。我們致力於理性飲酒及其背後的支持信念應有助此願景變成事實。

我們目前的理性飲酒目標，是擬作為一個試驗場以識別及測試可複製的計劃，與他人合作推行並確保獨立及透明地進行評核。我們的目標在設計上亦具合作性及不斷演變。透過與公共衛生組織、民間社會及政府的合作，我們旨在採用以證據為本的方式發掘新方法以減輕有害使用酒精，並採取相應措施。我們的用意不僅希望利用此項工作產生的知識以改善我們自己的工作及商業實務，亦希望與其他人分享我們所學知識。

我們的理性飲酒目標為：

- **城市試點**：至2020年底，試點城市減少有害使用酒精至少10%，並於2025年底前在我們所在的市場推行最佳實務；
- **社會規範**：於2025年前在社交營銷專項活動及相關計劃中對社會規範及個人行為施加影響，以便在我們所在的市場減少有害使用酒精；
- **無酒精及低酒精啤酒(NABLAB)**：確保於2025年底前無酒精（即酒精含量介乎0.0%至0.5%）及低酒精（即酒精含量介乎0.51%至3.5%）啤酒產品在我們的啤酒總產量中所佔比例至少達20%；及
- **對飲酒與健康的認識**：於2020年底前在我們所有市場中銷售的啤酒產品上標示指引標籤，並於2025年底前提高對飲酒與健康的認識水平。

業 務

我們的**城市試點**舉措乃我們努力識別、測試、獨立及嚴格地計量及評核多項干預手段的基石，該等以證據為本的手段可予複製，並與他人合作推行旨在減少有害使用酒精。城市試點作為試驗場以識別值得大規模推行的以證據為本的措施。城市試點位於中國江山市。有關當地的知識的及領導對城市試點措施起著關鍵作用。目前已與當地包括政府、大學、非政府組織及其他社區組織在內的社區成員成立一個指導委員會。我們於2017年開始推行干預計劃，而我們目前與江山市政府攜手合作以便於2020年底前實現減少有害使用酒精至少10%的共同目標。

我們的**社會規範**舉措不僅在於支出某一特定金額，而是支出的影響，這需要發展及推行以社會規範及以社交營銷理論為依據的活動及計劃。我們與此範疇的專家合作收集及綜合最新的社交營銷知識及最佳實務，並應用至理性飲酒的推廣活動上。

我們所有亞太地區業務每年均舉辦全球啤酒責任日活動，有成千上萬的員工參加，與客戶及消費者溝通以推廣以負責任的方式飲酒。

在中國，我們是提倡酒類行業內的所有人推廣負責任地飲酒的領先者，尤其是在教育公眾有關酒後駕駛危險方面。我們與中國酒業協會（「**中國酒業協會**」）合作，在過去11年持續舉行理性飲酒活動。我們舉辦多方面活動，包括微電影、尋求失物博物館及家庭對話計劃，幫助家長防止未成年兒童飲酒。

在韓國，我們推出舞台劇形式的家庭對話計劃，透過娛樂及教育性質的講故事形式，為家長提供有關未成年人飲酒的兩代有效溝通工具。我們與韓國道路交通部門合作，在駕駛執照中心為新領取駕駛執照人士舉行酒後不駕駛宣傳活動。

我們在澳洲是贊助當地合作夥伴舉行理性飲酒推廣活動「**DrinkWise**」的領先者。最近，我們贊助一項重要的「**DrinkWise**」計劃，以提高對胎兒酒精系列障礙的認知程度。這一全國性活動，獲得澳洲政府資助及合作推行。

透過我們的**無酒精及低酒精啤酒**（「**NABLAB**」）舉措，我們向消費者提供更多選擇，並相信這是協助減少有害使用酒精的重要方法。我們的目的是希望現有飲酒人士將無酒精啤酒和酒精含量3.5%或以下的啤酒納入其現有的飲酒選項中，以減少吸收的酒精總量。為實現此目標，我們作出投資使無酒精及低酒精產品成為現有酒精飲品消費者可選擇及具有吸引力的產品。截至2018年12月31日，無酒精及低酒精啤酒現已佔我們澳洲啤酒銷量約25%，且其流行程度持續增長。於2018年，我們在澳洲推出**Carton Zero**以把握此趨勢。我們對**NABLAB**應用同樣嚴格的銷量追蹤工具，以識別增長機遇及幫助我們更接近達成我們的銷量目標。

業 務

我們對飲酒與健康的認識舉措凸顯我們幫助消費者了解為何及如何在酒類消費方面設限的理念。我們與合作夥伴一起識別及推行以證據為本的方法，以提高消費者對飲酒與健康的認識水平。我們的澳洲業務一直是我們努力改善對飲酒與健康的認識水平的前沿。CUB自2013年起已自願在其包裝上註明對懷孕者影響的警告。

投資於道路安全

我們投資於創新計劃以改善道路安全及減少相撞事故引致的傷亡情況。該項工作與聯合國可持續發展目標3（良好健康與福祉）一致。

安全道路對政府及倡議團體亦屬高度優先關注事宜，我們透過合作夥伴關係增強我們工作的影響力。這包括我們在私營聯盟**Together for Safer Roads**（「**TSR**」）的領導地位，該聯盟通過促進在更安全車隊、數據收集及現代化管理方面的創新以致力於改善道路安全。

在中國，我們在上海推行**TSR**計劃已屆第五年。我們與上海市政府及同濟大學合作進行一項專注交通意外熱點路段分析及改善的計劃，以及一項基於行為的商業司機安全分析教育計劃。至今，我們已完成六個易生意外路段的補救措施，導致交通意外下跌**50%**至**70%**，傷亡數字亦減少超過**50%**。危險的駕駛行為，如駕車時使用手機及不清醒駕駛，證實已下跌超過**30%**。

在印度，我們於**2018**年初發起道路安全計劃，包括為古爾岡安全道路成立由企業、非政府機構、政府及學術夥伴組成的工作組。過去一年，主要活動包括在古爾岡意外頻生的交叉處增設安全標誌。我們開展了一個道路安全意識活動「**#SaferRoadsForYou**」及一個道路使用調查以推動在印度全國推出鼓勵安全及促進道路使用者福祉的政策。於**2018**年，在聯合國訓練研究機構（「**UNITAR**」）的支持下，我們與印度舉行了兩次高層對話。

作為亞太地區各地道路的主要使用者，我們致力於為所有人提供更安全的道路，並全力支持聯合國於**2020**年前將全球道路交通事故減少**50%**的目標。於**2019**年**4**月，我們與來自**UNITAR**的官員、中國酒業協會及國際學術界人士合作，在上海舉行亞洲道路安全大會。

在我們的業務內部，我們投放量大時間及資源從事研究、測試及實施道路安全技術及創新技術，以提高我們車隊的道路安全性，從而改善社區安全。我們已實施的部分技術包括：監察車輛的位置及表現、開發專門的司機培訓計劃、相撞及幾乎相撞分析，以及利用遙測分析及人工智能等工具解決及避免司機疲勞的問題。

提高工作環境的安全性

我們致力於採取一切可能的方式以締造一個安全的工作環境。我們鼓勵僱員及承包商遵循安全作法，並在工作地點及當地社區作出健康的選擇。

業 務

商業道德

我們的領導人為本公司設定基調。我們期望他們交付業績並以釀酒熱誠及主人翁精神激勵同事。最重要是我們不走捷徑。誠信、勤奮、品質及責任是我們增長的核心要素。

人權

尊重人權是我們商業精神的核心信條。我們的全球人權政策設置我們堅持促進人權的標準及期望，且我們已制定政策以處理騷擾及歧視，並堅持多元化與融合。我們亦與供應商合作，確保我們對人權的態度，擴展至我們的供應鏈。透過持續與利益相關者交流，我們致力於持續提升我們尊重人權的態度。

社區工作

志願服務是與眾人携手，釀造更美好世界的最佳方法之一。在亞太地區各地社區，不論大小，我們的人員均熱衷於為社區出力。我們透過地區性及當地志願活動鼓勵這些努力，並且經常開放活動歡迎我們的家庭、朋友、合作夥伴及消費者參與。

我們在當地社區經營業務，並致力回饋社區。我們已承諾在規劃興建釀酒廠的每個城市，均捐款建設一所希望學校。我們已在中國幫助興建了多所希望學校，並通過百威集團大學培訓教師。在中國哈爾濱市，我們捐款在三所學校分別建立三間機器人教室，以協助學童發展人工智能的知識及機器人科技。

志願工作是我們的澳洲人員在2018年的重要焦點，在該年完成推出經改革的僱員志願計劃並於2018年12月舉辦了一個志願工作日。我們亦鼓勵我們的澳洲僱員在世界環境日擔任志願工作，清理當地各地點及參與植樹活動。

於2018年，我們在印度孟買推行持續的「拯救沙灘」計劃。透過策略夥伴關係，我們與高級領導層合作，清理約胡海灘(Juhu Beach)的污染，提高對海洋環境問題的認識及安裝塑料回收亭及垃圾桶。

物業、廠房及設備

於2018年12月31日，我們的業務由62家釀酒廠（包括一家蘋果酒廠）及74個經銷中心組成。我們位於中國、澳洲、韓國及越南的釀酒廠均由我們擁有。我們位於印度的釀酒廠大部分均由我們擁有，而餘下釀酒廠乃由我們租用或為第三方合約釀酒廠。我們於新西蘭租賃一家蘋果酒廠。其中，我們有35家釀酒廠及18個經銷中心位於中國。一般而言，我們擁有釀酒廠及租賃經銷中心。有關釀酒廠的進一步論述，請參閱上文「*我們的業務*」。

除釀酒廠及經銷中心外，我們亦在亞太地區通過銷售及其他辦事處維持地區網絡。該等辦事處在不同市場有需要時設立。

業 務

截至2018年12月31日，由於本集團概無擁有或租賃的物業賬面值佔本集團綜合總資產15%或以上，本集團毋須於本文件載有物業估值報告。

我們擁有的若干中國物業的業權缺陷

尚待取得房屋所有權證

於最後實際可行日期，建築面積約188,069平方米及佔我們於中國擁有的樓宇建築面積8.0%的38座樓宇尚未取得房屋所有權證，而有關樓宇的竣工驗收程序已基本完成。我們將該等樓宇用作生產及經營用途。我們現正申請相關房屋所有權證。視乎地方機關的審批程序，我們預期於[編纂]後一年內取得該等證書。

我們的中國法律顧問認為，根據適用的中國法律及法規以及相關機關的規定遞交房屋所有權證的申請後，我們取得有關證書並無重大法律障礙，而當我們取得相關房屋所有權證後，我們將有權依照適用的中國法律及法規佔用、使用、轉讓、租賃、按揭或以其他方式處置該等樓宇。

尚待完成竣工驗收程序

於最後實際可行日期，建築面積約986,397平方米及佔我們於中國擁有的樓宇建築面積41.7%的182座樓宇尚未完成竣工驗收程序，而我們已取得相關土地使用權證、建設用地許可證、建設工程規劃許可以及建設用作生產及經營用途的該等樓宇的建設許可證。

我們正在及將按照相關項目的進度進行竣工驗收程序。我們預期於[編纂]後兩年內完成相關竣工驗收程序，並為該等樓宇取得房屋所有權證。

我們的中國法律顧問認為，我們可能(i)因建設完成後未經檢查及驗收手續使用該等物業，面臨每項物業最高支付佔建設成本4%的罰款，(ii)面臨因未能完成消防設施審核及驗收手續被額外罰款最高人民幣300,000元的風險，以及(iii)面臨因未能完成環保設施驗收手續而被額外罰款人民幣1,000,000元的風險。我們亦可能須遵守重新認證的命令或停業，直至我們完成規定的該等物業驗收程序。

我們的中國法律顧問認為，我們根據適用中國法律法規及相關部門規定，完成及通過所有相關竣工驗收程序及提交樓宇所有權證申請後，我們取得該等樓宇的樓宇所有權證將無重大法律障礙。

截至最後實際可行日期，我們並無接獲任何政府通知、警告或處罰，我們亦無面臨就該等樓宇的任何重大所有權糾紛。我們相信，該等物業缺陷不會對我們的業務及

業 務

經營業績造成重大不利影響，此乃由於糾正計劃及我們因所有權瑕疵而被終止使用所有該等樓宇，因而對業務造成重大不利影響的可能性甚微。

待批規劃許可或建設許可

(a)於最後實際可行日期，總樓面面積約100,199平方米及佔我們於中國擁有的樓宇總樓面面積3.8%的50座樓宇正有待獲得建設工程規劃或建設許可，而該等樓宇尚未完成竣工驗收程序而投入使用。我們將該等樓宇用作生產及營運用途。我們預計繼續使用該等樓宇，同時積極探討可能的補救措施。

我們的中國法律顧問認為，我們可能面對以下風險：(i)須糾正對土地規劃或相關法規的違反，處以佔建設工程造價百分之五以上百分之十以下的罰款；及(ii)無法採取改正措施的，限期拆除或交出樓宇並處以佔建設工程造價百分之十以下的罰款；(iii)未取得施工許可證的，處以佔工程合同價款百分之二以下的罰款；及(iv)未辦妥建設工程竣工驗收手續而使用物業（見上文「一 尚未完成竣工驗收程序」一段）。

我們的中國法律顧問認為，根據適用中國法律法規，我們無權轉讓，租賃，抵押或以其他方式處置該等50幢樓宇。

截至最後實際可行日期，我們並無接獲任何政府通知、警告或處罰，我們亦無面臨就該等樓宇的任何重大所有權糾紛。我們相信，該等物業缺陷不會對我們的業務及經營業績造成重大不利影響，此乃由於糾正計劃及(i)用作製造及營運的該等樓宇建築面積僅佔我們於中國擁有樓宇建築面積3.8%，我們認為並不重大；及(ii)我們因所有權缺陷而被終止使用該等樓宇因而對業務造成重大不利影響的可能性甚微。

(b)於最後實際可行日期，建築面積約10,886平方米的一幢樓宇（佔我們於中國擁有樓宇建築面積的0.5%）正在辦理規劃或建設許可，該等樓宇尚未辦妥竣工驗收手續。我們過往使用該等樓宇作倉庫用途，但因相關公司現已在清算過程中，我們已停止使用該樓宇作任何業務用途。

我們的中國法律顧問認為，我們可能面臨以下風險：(i)須糾正對土地規劃或相關法規的違反，處以佔建設工程造價百分之五以上百分之十以下的罰款；(ii)無法採取改正措施的，限期拆除，並處以佔建設工程造價百分之十以下的罰款；(iii)未取得施工許可證的，處以佔工程合同價款百分之二以下的罰款；及(iv)未辦妥建設工程竣工驗收手續而使用物業的見上文「一 尚待完成竣工驗收程序」一段所述。

業 務

我們將在清算過程中妥善處理樓宇，而不會引致任何重大成本或結欠債務。直至最後實際可行日期，我們未曾被地方政府部門就該樓宇工程進行調查。我們的中國法律顧問認為，根據適用中國法律法規，我們無權轉讓、租賃、抵押或以其他方式處置該樓宇。

我們的若干租賃物業的瑕疵

截至最後實際可行日期，我們於中國租賃6項主要物業中，其中5項未向相關土地行政機關辦妥註冊及備案手續。根據中國法律顧問的意見，並無辦妥註冊及備案不會引致該等租約無效，而我們可能遭處以罰款合共最高人民幣50,000元，據我們看，這不會對我們的業務及經營業績造成重大不利影響。

僱員

我們專注於吸引及挽留最佳人才。我們採取的方式是，透過教育及培訓、提供具競爭力薪酬並對承擔責任及創造業績的人員給予獎勵的擁有權文化，從而提升人才的技能及潛能。我們的擁有權文化團結人員，進而提供所需的能量，作出所需的承諾及本着行動一致的精神，促成我們實現「携手你我，釀造更美好世界」之夢。

下表載列於各期末按地區及職能劃分的全職人員數目明細。

	截至12月31日	
	2017年	2018年
中國	26,422	26,142
澳洲 ⁽¹⁾	1,548	1,438
韓國	1,930	1,984
印度	1,694	1,611
越南	262	297
其他 ⁽²⁾	38	51
合計	<u>31,894</u>	<u>31,523</u>

附註：

(1) 澳洲亦包括新西蘭員工。

(2) 其他包括日本，香港及澳門。

業 務

	截至12月31日	
	2017年	2018年
銷售	15,718	16,579
供應及物流	13,563	12,945
其他	2,613	1,999
合計	<u>31,894</u>	<u>31,523</u>

截至2018年12月31日，我們的僱員包括超過40個國籍，約38%為女性及62%為男性。

僱員薪酬及福利

為支持我們認可及重視業績的企業文化，我們向僱員提供以當地固定中間市場薪金為基準的具競爭力薪金，並結合基於個人表現及其業務實體業務表現的浮動獎勵計劃。超過某級別的高級僱員將合資格參與若干以股份為基礎的激勵計劃。請參閱附錄五「法定及一般資料－D.股份激勵計劃」。

工會

我們在若干國家的員工由工會代表，且簽訂了各種集體談判協議。一般而言，我們認為我們與代表僱員的工會之間有互相尊重的關係。於業績紀錄期，我們並無牽涉任何對我們業務造成重大不利影響的重大勞工糾紛。

風險管理及內部控制系統

我們日後的經營表現可能受到與業務相關的風險所影響。部分有關風險特別與我們有關，其他風險則與經濟狀況及我們經營所在的整體行業及市場有關。進一步討論請參閱「風險因素」。

董事會及高級管理層負責建立及維持充足風險管理及內部監控制度。風險管理是為認別可能影響本公司的潛在事件而設的程序，並將風險管控於風險偏好之內。內部監控制度是就達致營運效能及效益相關目標、財務申報可靠性及遵守適用法律法規而設的程序。我們的內部監控措施包括MICS（最低內部監控標準），包括多項內部控制方式，乃為遵守薩班斯－奧克斯利法案而設。

在不影響董事會整體責任的情況下，審核委員會監督財務及風險管理，並討論管理層用以評估及管理本公司的該等風險敞口的程序以及所採取用以監察及控制該等敞口的措施。請參閱「董事及高級管理層－董事委員會」。

業 務

法律及仲裁程序和合規事宜

我們可能不時成為一般業務過程中所產生的各種法律、仲裁或行政程序的當事人。截至最後實際可行日期，並無針對本公司或本公司任何董事的任何待決或可能提起法律、仲裁或行政程序，而其可能對我們的財務狀況或經營業務造成重大及不利影響。

於業績紀錄期及直至最後實際可行日期，並無重大違背或違反適用於我們的法律或法規的情況，而該等情況預期將會對我們的業務、財務狀況或經營業績造成重大不利影響。

截至最後實際可行日期，我們涉及若干監管不合規事件，其詳情包括如下所列者。

印度競爭委員會的調查

於2018年，印度競爭委員會（「**印度競爭委員會**」）對SAB India Limited（現稱AB InBev India Limited，一家作為重組一部分將成為本集團附屬公司的印度附屬公司）（「**SABI**」）及與印度市場的傳統定價行為有關的其他釀造商展開調查。我們已全面配合印度競爭委員會的持續調查，該調查正在進行，基於印度當地多宗相似性質的調查，我們預期有關調查將不會於2019年底前結束。

在SABI與百威集團當時已擁有的印度附屬公司Crown Beers India Private Limited之間的業務合併過程中以及其後SABI新高級管理層加入市場，我們注意到調查所涉的行為，並於其後將之上報百威集團的全球合規團隊處理。概無負責僱員現時受僱於AB InBev India。

我們認為此不合規事件乃由於我們收購該實體前，對SABI的內部控制、對競爭法律的認識及就有關事宜的培訓不足所致，我們注意到有關情況後已採取糾正措施。我們實施全面的內部控制以及為印度的高級管理層及銷售團隊舉辦合規課程，以提升彼等對合規及風險的認識。有關糾正措施及持續合規乃由AB InBev India的法律、合規及企業事務部副總裁以及AB InBev India的業務部總裁進行監察，並須接受定期的內部審核。

我們相信，該等強化內部控制措施乃足夠及有效，可防止同類違規情況再次發生。

根據印度法律，印度競爭委員會可能對我們施加的最高潛在罰款為過去三個財政年度相關平均營業額（即涉事產品應佔的營業額）的10%或違規持續之各年所得相關利潤的三倍（以較高者為準）。

業 務

然而，根據我們收到的意見，我們相信，被處以任何經濟罰款的機會偏低，且倘被處以任何罰款，其金額亦將低於最高潛在罰款。因此，我們並無於財務報表中作出撥備，而本公司亦相信有關持續調查將不會對我們於印度的經營或業務造成任何重大不利影響。

由印度稅務部門進行之調查

我們現時面臨印度稅務機關就SAB遺留收購事項涉嫌稅務責任提出的徵稅通知。於2006年，SAB收購Foster的印度業務及若干商標及其他知識產權。於2011年，印度稅務機關就該交易的涉嫌得益發出征稅通知。本公司正以多項理由對徵稅要求提出質疑。潛在負債為550萬美元，已在本集團財務報表中計提全數撥備。