



經營環境

於二零零二年，全球經濟仍然疲弱，亞洲的經濟復甦依然緩慢，為亞洲金融風暴後最嚴峻的打擊。於香港，物業市場並無復甦跡象，加上九一一事件的後遺症，令消費力持續疲弱，而消費信心已成為首要關注的社會-政治問題。因此，香港的零售業仍未走出谷底，「生存」已成為所有零售商年度內的首要任務。

亞洲的焦點盡在中國，中國是全球經濟增長最快的國家之一。於二零零二年，中國大陸的本地生產總值取得驕人增幅，達8%，是亞太區之冠。中國加入世界貿易組織進一步加強客戶的信心。就香港零售商而言，中國大陸實為滿佈商機的國家。

回顧年內，本集團的營運業績在很大程度上已反映出上述的環境因素。

經營業績

截至二零零三年二月二十八日止年度，本集團於國內市場之業績維持穩健及明朗，但於香港之表現則因消費意欲疲弱而繼續受到不利影響。惟部份由於得到內地市場補助，以及部份由於年內在香港增設更多商店，本集團仍得以錄得總營業額312,000,000港元，較去年僅下跌7%。

由於本集團努力改善邊際利潤，毛利有4%之增長，由去年之131,000,000港元輕微增至本年度之136,000,000港元。惟該毛利收益仍未能抵銷銷售及分銷成本117,000,000港元以及一般及行政開支59,000,000港元，導致經營虧損19,000,000港元（二零零二年：70,000,000港元）。

整體而言，本集團錄得股東應佔虧損24,000,000港元（二零零二年：64,000,000港元）。本年度錄得虧損淨額減少，主要由於以下因素：

1. 上文所述毛利輕微增加5,000,000港元；
2. 年內收到其他投資之股息收入19,000,000港元（二零零二年：無）；
3. 去年，由於存貨撥備15,000,000港元、投資物業重估虧絀21,000,000港元及其他物業減值19,000,000港元，產生總金額達55,000,000港元之「其他經營開支」。但本年度並無該等項目；



4. 上述收益在若干程度上因「銷售及分銷成本」以及「一般及行政開支」整體較去年增加28,000,000港元、「分佔共同控制實體溢利」減少9,000,000港元、就賬目附註24(a)所述之應繳追加增值稅作出撥備16,000,000港元以及稅項增加3,000,000港元而有所抵銷；

首先，毛利有所增長乃主要由於本集團採納改善邊際利潤策略，包括擴展採購網絡以獲得價廉物美之產品；精簡採購程序並實施有效之存貨及成本控制。產品質素之提升亦有助本集團提高售價及給與較少折扣。其次，上述19,000,000港元之「其他投資之股息收入」乃源自投資國內「碧桂花城項目」之25%權益。最後，「銷售及分銷成本」以及「一般及行政開支」增加，乃主要由於在香港及內地開設更多商店（特別為銷售CnE產品），以致員工薪金及佣金增加以及租金及差餉增加。

業務回顧

本集團的主要市場為中國大陸及香港，分別佔本集團總營業額的59%及35%。皮鞋業務仍為本集團本年度的核心業務，營業額為304,000,000港元。

中國大陸

皮鞋業務

本集團於中國大陸的皮鞋業務依然平穩。中國大陸的鞋類市場競爭十分激烈，本集團須調整價格以收促銷成效，因此儘管鞋類銷量大幅上升，營業額仍輕微下跌。

經過本集團於本市場的多年耕耘，本集團已為旗下三個品牌，即鞋類產品的萊爾斯丹及CnE，以及化妝品的Right Angle建立龐大市場，並奠定廣泛的知名度。

CnE為一個於二零零一年下半年推出市場的全新品牌，產品為一系列日本風格的皮鞋及手袋。截至今日為止，隨著CnE於中國大陸的門市數目日益增加，本集團有意將該品牌專注於大眾化市場，而萊爾斯丹將定位於中檔次至中高檔次的市場。

本集團於中國大陸的業務亦包括國內不少勇於承擔及經驗豐富的特許經營夥伴。本集團一向依靠特許經營的方式於中國擴展。本年度，本集團中國大陸鞋類業務的極大部份收益均源自特許經營店。本集團有意繼續依靠特許經營者迅速擴展市場網絡，主要方式為在二線城市設立銷售門市，而本集團將專注在主要城市開設萊爾斯丹專賣店。



生產

本集團的生產設施位於中國大陸的順德，佔地8,262平方米。該廠房採用「一條龍」方式運作，可年產1,560,000雙皮鞋及93,600個手袋。於本年度內，本集團僱有約700名熟手技工，全部均由資深意大利鞋匠監督工作。本集團於中國大陸的廠房及意大利分別僱有一隊從事產品研發的工程人員及設計師。

憑藉為來自日本及歐洲等外界客戶提供原材料製造服務，該廠房成功轉型為盈利中心。長遠而言，本集團希望可調配50%的廠房生產力應付外界訂單。此舉除可提高廠房的經濟效益外，亦能擴闊本集團的收入來源。

化妝品

自二零零一年年中，本集團開始於中國大陸以本身的*Right Angle*品牌經營化妝品業務。本集團從事銷售彩妝品，包括唇膏、眼線筆、粉底等。*Right Angle*採用著名品牌化妝品製造商所選用的製造配方，而原材料則自法國及意大利等國家進口。

於本年度內，本集團化妝品業務的營業額達2,000,000港元。由於該業務仍處於發展階段，故錄得3,000,000港元的經營虧損，然而已較上一年度有20%的改善。本集團計劃進一步擴展網絡，重新專注於彩妝品，以中國大陸的年輕女性為對象重新包裝品牌形象。

地產發展

於本年度內，本集團於中國大陸的共同控制實體—順德雙強房地產開發有限公司錄得除稅後純利2,000,000港元（二零零二年：14,000,000港元），而本集團的應佔溢利為1,000,000港元（二零零二年：7,000,000港元）。

陽光花園為本集團一間以順德為基地的全資附屬公司—順德市信達房地產開發有限公司發展的住宅物業。該物業現正在施工階段，並已於二零零三年一月開始預售。本集團已按該住宅物業項目的實際竣工比例，在營業額及業績中入賬。

地產發展並非本集團的核心業務。本集團無意進一步在中國大陸投資該項業務，而重點將繼續投放在皮鞋及化妝品業務上。



香港

零售業經營環境嚴峻，本集團的香港皮鞋業務錄得108,000,000港元的營業額，較上年度下跌23%。儘管營業額下跌，本集團仍能大幅提高毛利，主要因透過出售價格較高的優質皮鞋，以及採用包括嚴謹控制存貨及縮短補貨週期等改善邊際毛利的策略所致。後者成功地減少於季末的存貨水平，大大減少因需要出售舊貨而銷售折扣貨品。

整體而言，香港皮鞋業務錄得25,000,000港元的淨虧損，較上年度有68%的改善。

於本年度內，本集團於香港市場開設多間新店。雖然此舉有助本集團增加在新發展住宅區及商業區的銷售額，但由於初期顧客流量不多，以及香港整體消費意慾薄弱，降低了本集團新店的成本效益。本集團正計劃進行積極的廣告及宣傳活動，透過最適當的皮鞋存貨量及款式，使每間零售店能於每次宣傳活動中帶來龐大的銷售額。日後，本集團將減少零售店數目，同時把較大型的零售店設於主要地點，以精簡網絡。

其他

本集團於澳門經營 *Le Saunda* 零售店及從事皮鞋出口業務，產品外銷至日本、俄羅斯、意大利、英國及美國等國家。澳門業務及出口的營業額由上年度的14,000,000港元上升至本年度的20,000,000港元。本集團亦計劃以特許經營方式將業務擴展至其他東南亞市場，有關策略計劃經已擬定。

財務狀況

截至二零零三年二月二十八日，本集團的財務狀況保持充裕資金及穩健，流動比率及速動比率分別為2.9（二零零二年：2.2）及0.9（二零零二年：1.0）。現金及銀行結餘總值為43,000,000港元（二零零二年：61,000,000港元）。

本集團的存貨週轉期由上年度的95天改善至本年度的83天，存貨金額由81,000,000港元下降至60,000,000港元。

本集團賬面淨值43,000,000港元（二零零二年：44,000,000港元）的投資物業及其他物業，已用作本集團若干附屬公司獲授的124,000,000港元（二零零二年：86,000,000港元）銀行信貸的抵押。於該等信貸中，截至二零零三年二月二十八日，本集團的銀行貸款總額為2,000,000港元，而截至二零零二年二月二十八日則為51,000,000港元。本集團的股東資金為346,000,000港元（二零零二年：363,000,000港元）。由於銀行貸款大幅減少，本集團截至二零零三年二月二十八日的負債比率為0.01，而截至二零零二年二月二十八日則為0.14。本集團的負債比率乃按銀行貸款2,000,000港元及股東資金346,000,000港元計算。



本集團的銀行貸款及透支以港元、人民幣、美元及歐羅為主。年內，此等借貸的年息率由2.75%至6.5%不等。在必要時本集團亦採用遠期外匯合約對沖海外採購及其相關借貸在外匯浮動上的風險。在中國大陸的收入或位於中國大陸的資產所產生的人民幣外匯浮動風險，本集團的財務政策是盡快將盈餘匯回香港轉為港元（本集團的基本貨幣）以策安全。此外，在可能的情況下，中國大陸業務的營運資金需求，則盡量在中國大陸向當地銀行以人民幣借貸，以起對沖之效。

本集團相信其手頭現金、流動資產值、未來收益及可動用的信貸將足夠支付營運支金所需。

於本年度內，本集團並無重大收購或出售附屬公司或聯營公司。本集團於來年亦無任何重大投資或改變資本資產的計劃。

或然負債

本集團於結算日之或然負債詳情載於賬目附註24。

僱員及薪酬政策

於二零零三年二月二十八日，本集團共有1,666名僱員，其中187人駐於香港，其餘1,479人駐於中國大陸。年內，扣除退休金供款後的員工成本總額（包括董事酬金）為75,000,000港元（二零零二年：60,000,000港元）。本集團為全體僱員提供完善的培訓計劃，並聘請顧問擔任導師，使培訓計劃更臻完美。

本集團設有具競爭力的薪酬，而薪酬乃視乎個人的責任、資歷、經驗及表現而定。此外，本集團亦為合資格僱員採納購股權計劃。

前景

由於二零零三年三月爆發非典型肺炎，香港及中國的零售業務勢必受到嚴重打擊。香港的消費力在疫症爆發前經已十分疲弱，本集團並不預期消費力可於二零零三年有顯著改善。自五月中起，香港政府及社會各界發起多個活動，目的為重建市民士氣及鼓勵本地消費。初步正面成績已逐步浮現，希望香港經濟最艱難的時期能儘快過去。於中國大陸，儘管疫情於北京及廣東等主要省份受到控制，然而仍未能確定非典型肺炎對中國整體之影響將持續多久。總括而言，來年將為本集團其中一個最具挑戰性的年度。



儘管前景充滿挑戰，本集團將繼續堅持以質量、款式、價值及服務作為集團之核心企業概念，旨在為其對象顧客提供最佳的產品選擇。本集團將繼續採用有效的市場發展策略，一方面擴大市場滲透率及增加銷售額，另一方面則精簡本集團的業務運作，以縮減成本及提高邊際毛利。由於機會往往蘊藏在風險當中，本集團深信艱難的時期正是對優良業務營運的磨鍊。

於中國大陸，本集團將致力持續擴展皮鞋及化妝品業務。本集團將壯大旗下特許經營網絡，尤其在二線城市，同時在主要城市建立更多自營零售店。亦將會積極進行市場推廣活動以提高本集團的品牌知名度。同時將會制定更有效的獎勵計劃，以鼓勵本集團的特許經營店，規定縮短訂貨時間，並為其提供更優厚的邊際溢利。就皮鞋業務而言，本集團將在國內市場實行雙品牌策略（萊爾斯丹及CnE），另一方面將繼續物色合適的品牌產品，於日後推出市場。同時進一步擴大*Right Angle*化妝品系列，將重點轉移至中國大陸年輕女性（即產品的目標客戶）更感興趣的彩妝產品。

本集團將繼續發展順德生產廠房的原材料製造業務。除擴寬本集團的收入基礎外，原材料製造業務亦可作為本集團之跳板，晉身成為擁有自主權的主要國際鞋類產品製造商。

香港市場對本集團而言為最具挑戰。本集團將借助多年來建立的龐大網絡及品牌知名度，並利用本集團的經濟規模進行符合成本效益的廣告及宣傳活動以刺激銷量。同時，存貨管理將為本集團渡過艱苦時刻的另一主要方法。未來年度的成功將取決於如何提供充足存貨，以配合每次廣告或宣傳活動所產生之效益，同時將陳舊存貨減至最少。