

躍進



# 管理層討論及分析



本集團之營運成本有所改善，支出下降約8.5%，節省約港幣6.6千萬元，足證本集團削減成本措施及店舖重整策略奏效。

## 財務業績

本集團於截至二零零四年三月三十一日止年度錄得驕人成績。綜合營業額約為港幣18億元，較上年度增長5.4%。本集團透過採取連串嶄新的存貨與盈利管理改革措施，令毛利率大幅上升至47.3% (2003年：41.4%)。股東應佔日常業務淨溢利亦創歷史新高，達港幣1.18億元 (2003年：淨虧損港幣7.4千萬元)。

本集團策略性地整合其零售店舖，關閉表現未如理想之店舖，以提升整體零售店舖樓面之使用效率。因此，零售店舖總面積較去年同期下降17.9%至482,600平方呎。顧客因而轉往其餘的分店購物，令店舖樓面使用效率有所改善，較去年增加7.7%，加權平均銷售額達每年每平方呎港幣2,800元 (2003年：每年每平方呎港幣2,600元)。

與此同時，本集團的營運開支亦有所改善，支出下降8.5%，減少了港幣6.6千萬元，可見本集團之成本控制措施及店舖重整策略奏效。

## 業務回顧

作為一家具領導地位的服裝品牌擁有人、零售商、特許商及供應商，本集團透過直接管理店舖及位於中國大陸和海外的特許經營店舖，建立了全球性的業務網絡。確立不再側重於營業額之增長，而以取得回報及盈利為最終目標後，本集團因此於年內對業務網絡作出整合。於二零零四年三月三十一日，本集團全球店舖數目減至678間 (2003年：691間)，其中，位於香港、中國大陸、台灣及新加坡的直接管理店舖從392間減少至314間，而分佈於中國大陸各地之「bossini」及「sparkle」品牌特許經營店舖，則增加了34間至195間。至於海外市場業務，本集團則藉分佈於16個國家之業務伙伴，設立169間特許經營店舖。



本集團於截至二零零四年三月三十一日止年度取得令人鼓舞的業績，乃由於(1)嚴格的成本控制及存貨和邊際利潤管理，令盈利得以大幅改善，(2)適當的品牌定位及產品種類，令銷售總額增加，及(3)成功地提高士氣及建構企業文化，培育出具質素、高效能及有效率的員工。

## 營運回顧

### 各主要市場之表現分析

本集團總部設於香港，經營於一個全球性的業務平台，並以香港、中國大陸、台灣及新加坡之業務為四大主要收入來源。

在眾多地區當中，香港仍是主要收入來源，佔總銷售額46.8%，其次是中國大陸，佔總銷售額25.8%，台灣及新加坡則分別佔17.7%及9.7%。

### 按市場所在地區劃分之銷售額：

截至三月三十一日止年度	香港		中國大陸		台灣		新加坡	
	2004	2003	2004	2003	2004	2003	2004	2003
總銷售額(港幣百萬元)	<b>835</b>	767	<b>459</b>	484	<b>315</b>	288	<b>174</b>	152
零售淨銷售額(港幣百萬元)	<b>678</b>	639	<b>309</b>	321	<b>315</b>	288	<b>174</b>	152
零售樓面面積(平方呎)(a)	<b>98,600</b>	112,700	<b>235,600</b>	308,100	<b>119,500</b>	135,000	<b>28,900</b>	32,200
每平方呎淨銷售額(港幣)(b)	<b>6,800</b>	5,500	<b>1,200</b>	1,300	<b>2,600</b>	2,100	<b>5,400</b>	4,700
店舖數目	<b>27</b>	31	<b>189</b>	257	<b>71</b>	76	<b>27</b>	28

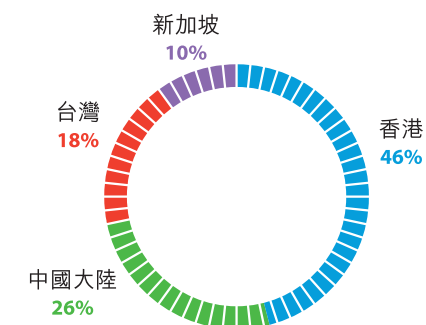
附註：

(a) 於三月三十一日

(b) 按加權平均數基準

### 按市場所在地區劃分之銷售額

截至二零零四年三月三十一日止年度



# 專心發展 服裝業務



## 營運成本分析：

	2004		2003		改善
	港幣百萬元	佔總營業額之百分比	港幣百萬元	佔總營業額之百分比	
營業額	1,783	100.0%	1,691	100.0%	5.4%
銷售及分銷成本	509	28.5%	563	33.3%	9.6%
行政開支	158	8.9%	160	9.5%	1.5%
其他營運開支	43	2.4%	52	3.0%	17.3%
總營運開支	710	39.8%	775	45.8%	8.5%

## 香港

香港的零售環境於年內經歷戲劇性轉變。整體市場經濟受到二零零三年四月及五月份非典型肺炎疫情的影響，導致消費及購買力下降。幸而市場情況在下半年迅速獲得改善，主要由於國內放寬居民來港旅遊限制，令遊客到訪人數增加所致。經修改後之銀行規條容許在香港進行人民幣交易，亦有助刺激內地遊客在香港消費。該等因素令香港零售業需求大幅增加。

本集團於年內整合其本地銷售網絡，店舖數目減至27間（2003年：31間），故零售樓面總面積下降至98,600平方呎（2003年：112,700平方呎）。儘管如此，本集團以「bossini」的優秀品牌及店舖的優越位置，成功捕捉市場機會，令香港的零售銷售額較去年上升6.1%，達港幣6.78億元（2003年：港幣6.39億元），而售予海外特許經營商之分銷額則升至港幣1.48億元（2003年：港幣1.19億元）。香港市場的總收入上升了8.8%，達港幣8.35億元（2003年：港幣7.67億元）。

隨著租金開支減少及效率提升，本集團在香港的業務取得令人鼓舞的成績，營運溢利錄得港幣9.6千萬元（2003年：虧損港幣1.7千萬元）。鑑於經濟前景持續向好，本集團相信其香港業務於來年將維持強勁的增長。



## 中國大陸

本年度亦為本集團中國大陸業務的轉捩點。由於過去一年採用進取之擴展計劃未見成效，本集團決心整頓其銷售網絡，直接管轄的店舖數目減少至189間(2003年：257間)，特許經營店舖則增加至195間(2003年：161間)。國內直接管轄店舖的樓面總面積減少23.5%至235,600平方呎。

店舖樓面面積下降令中國大陸的零售銷售額下降3.7%，至港幣3.09億元(2003年：港幣3.21億元)，而售予特許經營店舖之分銷額則下降至港幣1.29億元(2003年：港幣1.37億元)。源自中國大陸市場的總營業額下降5.2%至港幣4.59億元(2003年：港幣4.84億元)。相反，中國大陸業務卻錄得高達港幣1.5千萬元之營運溢利(2003年：虧損港幣2.3千萬元)。

本集團於二零零二年推出「**sparkle**」品牌時，因管理不善引致營運出現種種問題。在作出連串修正行動及經悉心經營後，「**sparkle**」品牌於本年度下半年已開始收支平衡。憑藉兩個品牌的實力，中國市場的業務前景極為可觀。

## 台灣

儘管去年台灣備受眾多不明朗因素影響，本集團於年內的營運及財政表現仍極為出色。

即使關閉了5間表現欠佳的店舖，源自台灣的銷售額仍然增長9.4%，達港幣3.15億元(2003年：港幣2.88億元)。店舖的樓面面積由去年的135,000平方呎減少至119,500平方呎，下降11.5%。加上本集團對員工的密集性培訓大大提升了營運效率及生產力，台灣業務因此轉虧為盈，並錄得令人驚喜的營運溢利港幣1.7千萬元(2003年：虧損港幣3.5千萬元)。



管理層將重點提升營運效益及  
盈利能力，其策略是透過強化  
現有業務及進一步拓展海外  
市場，令營業額及盈利水平  
均取得增長。

#### 新加坡

作為亞洲的商業樞紐之一，新加坡是尋求區域擴張的策略性據點。本集團的策略是透過靈活審慎的方式維持其在市場上的競爭力。於年內，本集團在新加坡的零售店舖樓面總面積下降10.2%至28,900平方呎。

處身於這個競爭激烈的市場上，「**bossini**」藉其舒適、易於配襯及物超所值之服裝品牌形象，在眾多品牌中突圍而出，令新加坡的銷售額增長14.5%，達港幣1.74億元(2003年：港幣1.52億元)。加上減省成本的措施奏效，新加坡業務錄得驕人成績，營運溢利為港幣1.69千萬元(2003年：港幣6.7百萬元)，大幅飆升152.1%。

#### 供股所得款項用途

於二零零三年五月，本集團藉供股籌得款項淨額(經扣除開支)港幣5.57千萬元，並已悉數用作以下用途：

- 約港幣1千萬元用於拓展本集團在中國大陸的特許經營業務；
- 約港幣3千萬元用於償還銀行借貸；
- 約港幣1.57千萬元撥作本集團的一般營運資金。

#### 流動資金及財政資源

於二零零四年三月三十一日，本集團之流動比率改善至2.72倍，而去年則為1.42倍。總負債對股東權益比率由去年年結日之118%大幅改善至43%。集團總負債為港幣1.92億元(2003年：港幣3.22億元)，股東權益總額則為港幣4.46億元(2003年：港幣2.74億元)。

本集團於二零零四年三月三十一日的現金淨額(即持有之現金總額減去銀行貸款總額)為港幣1.9億元，於上年度年結日則為銀行貸款淨額港幣5.3千萬元。



# 以取得雙位數字 增長為目標

## 人力資源

於二零零四年三月三十一日，本集團在香港、澳門、中國大陸、台灣及新加坡共聘用相等於3,230名全職員工。本集團按員工的工作表現釐定其薪酬，並為員工提供保險、退休計劃和按表現酌情發放花紅等福利。

## 未來展望

展望未來，本集團將繼續發揮其六大競爭優勢：具遠見且經驗豐富的管理層、以盈利為主導的業務模式、覆蓋全球的分銷網絡、款式齊備的產品、有效的零售管理、以「高效員工的七個習慣®」為主題且具啟發創意的企業文化。

董事局對本集團的未來發展表示樂觀。由於預期來港旅客人數會繼續上升，香港的零售環境可望於未來幾年有迅速增長。此外，近年來影響本地消費信心的眾多不利因素已逐步消失。房地產市場之復甦及失業率之改善，導致本地顧客消費上升。本集團計劃於本年度策略性地在香港的優越地區開設5間新店舖，務求捕捉市場機會令集團盈利得以繼續增長。

中國大陸零售市場前景同樣光明。中國大陸是全球第四大零售市場，由於收入增加，近年的零售銷售額有強勁的增長。堡獅龍一方面為把握這個趨勢而做好準備，以其相輔相承的兩大品牌瞄準不同市場。另一方面，由於這龐大市場的競爭日趨激烈，本集團將持審慎的態度，善用直接營運及特許經營店舖以減低風險及資本開支。本集團期望於來年在中國大陸增設100間店舖。

儘管台灣近年備受經濟及政治不明朗因素困擾，本集團於區內之銷售額及盈利仍能持續增長。本集團藉嚴格的成本控制措施成功地令業務運作轉虧為盈，並將於區內繼續維持目前的業務模式。隨著台灣經濟逐步好轉，相信台灣之業務表現於未來幾年將進一步得以改善。





## 更璀璨的 明天



新加坡市場的競爭仍相當激烈。雖然市場已見飽和，但在經濟增長帶動下，新加坡零售市場的前景將有所改善，為本集團於來年提供更佳之經營環境。本集團將利用其在市場內的品牌知名度，透過重整表現欠佳的店舖，令現有店舖發揮最大的生產力，同時亦密切注視市場情況，瞄準適當時機以作擴充。

本集團將致力提高員工、產品及系統素質，提升企業及品牌形象，並配合以下之策略，以改善其盈利能力：

- 充分利用堡獅龍日漸強大的銷售及市場推廣資源
- 審慎而周詳的擴展計劃
- 迅速關閉無利可圖的店舖
- 嚴格的成本控制
- 提升管理技巧

為加強競爭優勢，堡獅龍已邀請管理顧問檢討其採購規劃、供應鏈及物流運作。目前，本集團正考慮投資於一世界級且覆蓋整個企業的資訊系統，使本集團在財務、採購、店舖管理、季內監察及快速補貨方面能作出全面策略性規劃。這將會是本集團於未來年間的主要基建投資。

展望未來，管理層的一項主要任務將是在未來數年取得穩步增長。管理層將重點提升營運效率及盈利能力。本集團的策略是藉鞏固其於現有市場的地位，及進一步開拓其他海外市場，令營業額及盈利水平均得以提升。本集團會利用已於多個國家廣為人知之「**bossini**」品牌，以特許經營的方式繼續發掘具潛力的海外市場，以提高銷售額，及減低業務擴展所帶來的現金支銷及資本風險。因此，董事局有信心於未來日子能繼續取得雙位數字的業績增長。