

## 管理層討論及分析

22



截至2011年3月31日止年度，集團營業額為49億140萬港元，較去年的41億1,130萬港元上升19.2%。整體而言，集團表現受惠於區內零售市道及經濟持續好轉。莎莎在市場上之領導地位、集團的獨家品牌（包括專有品牌、獨家代理及銷售產品）續創佳績、業務策略目標明確、久經歷練的執行能力，均促使集團在2010/11財政年度表現理想。

年內集團獨家品牌銷售額增長24.5%，其佔集團銷售額比例由40.1%上升至42.1%。集團年內溢利增至5億930萬港元，較去年的3億8,190萬港元增長33.4%。集團每股基本盈利為18.2\*港仙，上一財政年度為13.8\*港仙。集團全年整體毛利率則由去年的44.1%提升至45.1%。純利率由9.3%上升至10.4%。集團截至2011年3月31日止的存貨週期為109天。

年內集團增設32間店舖，將亞洲區內店舖及專櫃數目增至205間，包括181間店舖及24個專櫃。

### 市場概覽

2010年中國大陸經濟增長蓬勃，國內生產總值增長高達10.3%，於2010/11財政年度帶動亞洲地區經濟繼續廣泛復甦。集團於星馬及台灣市場均受惠於區內此穩健復甦。受到內需及入境旅遊業帶動，年內本港經濟亦表現理想，2010年本地生產總值錄得7.0%增長。訪港旅客絡繹不絕，加上股市回升及樓市暢旺造成財富效應，均有助加強港澳地區消費意欲。2010年香港零售業總銷貨額按年上升約18.3%，而2011年1月至3月則為21.0%。

2010年中國零售市場亦穩步前進，實有賴各項推動持續增長的因素，例如消費者可支配收入日益增加、迅速城市化、品味更時尚成熟的中產階級擴大，以及刺激消費意欲和消費行為的政府政策。

\* 已按1送1發行紅股作出調整



香港方面，由於旅客購物消費有所增加，入境旅遊業重要性不斷提高。2010年訪港旅客總人次按年激增21.8%，過夜旅客的購物消費額上升34.3%。中國大陸仍是訪港旅客的最重要來源，年內多達2,270萬人次，年增長率為26.3%，反映中國人民外遊意欲強烈。此訪港中國大陸旅客的強勁增長動力延續至2011年初。

根據尼爾森 (Nielsen) 於2010年第四季所作調查顯示，化粧品及護膚品在訪港中國大陸旅客的主要購物類別當中高踞首位，大陸旅客訪港期間平均計劃消費12,000港元。訪港旅客預料仍會對本港經濟發揮重大貢獻，而人民幣強勢應會進一步帶動中國大陸旅客在港消費。

## 零售及批發業務

### 香港及澳門

年內莎莎繼續在港澳地區市場穩踞領導地位，而港澳市場仍為集團的營業額與盈利提供最大貢獻。港澳地區營業額上升19.3%，由32億8,810萬港元增至39億2,260萬港元，相同店舖銷售增長上升9.3%。縱使下半年基數較去年同期為高，集團於2010/11財政年度仍可全年保持強勁銷售增長動力。由於2009/10財政年度同期的基數相對較低，2010/11財政年度上半年錄得17.5%的蓬勃銷售增長。此項增長動力延續至下半年並有所加強，按年增長20.6%。下半年銷售增長理想，令租金開支佔銷售額百分比下降。

受到香港的就業率高、個人收入提升及樓市暢旺支持，集團來自港澳居民的營業額增加，加上莎莎一直為中國大陸旅客的首選化粧品零售商，所以年內集團表現理想。營業額增長乃受到交易宗數與平均每宗交易金額均見提高所帶動。

## 管理層討論及分析

24



集團能夠針對更廣泛的顧客群引入更多新產品，有助推動獨家品牌產品銷售額上升。新增獨家品牌產品具吸引力，加上成效卓越的市場推廣，改善了銷售組合，整體毛利率亦得以提升。通過本地供應商採購的新品牌亦有助增加人流。

集團不斷致力提升顧客的購物體驗，及為化妝品牌帶來更好的展示，集團於2010年推出全新的店舖設計。新店舖設計更方便顧客瀏覽貨品，並加入更多互動元素，可為集團銷售的化妝品牌創造更佳品牌個性及形象，同時提供更方便顧客及更舒適的購物環境。

在港澳地區管理方面，集團於2011年初引進更全面的表現問責制度，透過改進貨品類別管理的架構，令採購更具效益。存貨管理策略及貨品組合的調整令貨品種類更趨完善及廣泛，雖然

存貨水平因而上升，但有助相同店舖銷售額增加，以及整體表現改進。

年內集團在港澳地區增加8間「莎莎」新店。截至2011年3月31日止，集團共有78間「莎莎」店舖（包括9間位於澳門），另有1間「瑞士葆麗美」Suisse Programme專門店和1間「科麗妍」La Colline專門店。

### 中國大陸

於2010/11財政年度，集團於中國大陸的營業額增長49.9%至1億4,550萬元，相同店舖銷售額下降1.7%。年內虧損受控於人民幣1,930萬元（2,250萬港元）的可接受水平，上一年的虧損則為人民幣1,640萬元（1,860萬港元）。年內集團增設9間「莎莎」新店，以及3個「瑞士葆麗美」Suisse Programme新專櫃。



整體而言，儘管集團仍處於投資期，中國大陸業務的表現續見改進。上半年同店銷售出現負增長，主要由於期間重組管理團隊，而存貨管理與營運策略均有較大調整，影響集團短期表現。然而，於下半年已出現實質改善，大多數的新增店鋪表現均比較舊店鋪為佳，對集團貢獻亦有所提升。集團於中國大陸的百貨公司專櫃網絡年內營業額及按年銷售額增長均錄得雙位數增長。與上一財政年度的情況相若，集團在中國大陸市場整體表現於營運層面上續有改進。

於2010/11財政年度下半年業務更見改進：貨品組合更豐富；獲更多具知名度美粧品牌承諾進駐「莎莎」店鋪；獲更多商場發展商支持，在集團選擇店址時，可在其新落成及現有購物商場優先選擇店址。前線人員表現及薪金有所提升，亦因而可招攬更多零售人才。

集團正就中國大陸的業務策略進行廣泛的整固。這包括一系列措施，以建立更強大平台及提升營運效率，為中國大陸方面更快速的業務拓展提供更有力支持。集團在店鋪選址與貨品策略上採取更進取的策略和措施，包括擴大貨品種類和增加新產品數目，提升存貨管理，為管理團隊增添更多具專業知識的人才及投入相關資源，並壯大後勤隊伍陣容，以支援及管理更龐大的零售店鋪網絡。

2010/11財政年度下半年，集團採用嶄新零售管理及商業智能系統，以提供可應付未來中國大陸業務拓展的平台。新系統將銷售終端機、採購、自動存貨補充、客戶關係管理及商業智能分析功能集於一身。該系統實時運作，並採取中央管理。此外，集團已設立兩支獨立的內部審核團隊，分別駐上海及北京辦事處，以監控現時兩個營運板塊的運作。截至2011年3月31日止，集團在中國大陸市場共有26間「莎莎」店鋪和21個「瑞士葆麗美」Suisse Programme美容專櫃。

## 管理層討論及分析

26



### 新加坡及馬來西亞

年內新加坡及馬來西亞市場總營業額增長26.4%至4億2,740萬港元，星馬兩地的銷售額均取得穩定的營業額及盈利增長。

儘管新加坡零售市場年內表現波動，莎莎在當地的業務仍能錄得理想的盈利增長，實有賴集團因應當地市況而靈活採取的市場推廣及貨品組合策略奏效。營業額上升27.2%至2億640萬港元。相同店舖銷售額因為傳統購物點及位於市郊的商場均錄得銷售額增長而上升5.2%。

集團新加坡業務表現改進乃由於市場推廣活動更具效益，其中包括贊助電視節目，並與不同媒體合作。集團擴大貨品種類及增添新貨品類別，均有助增加店舖人流，提高交易宗數及擴大顧客基礎。集團並更頻密舉行更具效益的新品發佈，加強整體貨品組合。集團亦加強銷售培訓，有助加強前線人員的銷售效益。

上述措施既可改進銷售組合，同時亦提高集團銷售額增長和整體毛利率。3位莎莎員工獲頒授新加坡政府及當地7大行業專業團體推動的全國性獎項——超卓服務大獎 (EXSA)，證明集團在銷售方面的培訓水平廣受認同。年內集團在新加坡增設2間「莎莎」店舖，截至2011年3月31日止，集團於新加坡共有20間「莎莎」店舖。

經過多年躍進，現時馬來西亞市場已踏入穩步持續增長階段。莎莎已確立在馬來西亞市場的領導地位，並不斷在該市場締造穩健成績。2010/11財政年度亦不例外。年內馬來西亞營業額上升25.6%，達2億2,100萬港元，相同店舖銷售額增長4.6%。有賴在新品發佈、貨品組合與貨品管理方面穩步改善，年內盈利續見提升。

此等業績有賴獨家品牌產品（新貨品尤甚）表現突出，以及加強與供應商關係，及擴大貨品組合，務求吸引更多不同層面的顧客。集團在當地增加獨家代理的美粧品牌數目。重要的是，



通過不斷努力建立莎莎品牌及其獨家銷售的品牌形象，以及加強市場推廣活動，集團得以不斷提升市場地位及獲得消費者認同。

年內，莎莎贊助多項由馬來西亞具影響力媒體舉辦的大型公關及市場推廣活動，並加強旗下專有品牌的品牌建立與宣傳推廣。集團採用更多渠道及注入新元素（例如社交網絡，及備受注目的社交活動），使市場推廣活動的接觸面更為廣泛。集團為新產品發佈策劃的市場推廣活動更全面及完善，並將市場推廣重點集中於擴大顧客群及提升於新顧客群的滲透率。年內集團於馬來西亞增設8間新店，截至2011年3月31日止，集團於馬來西亞的「莎莎」店舖總數增至38間。

#### 台灣地區

集團於本財政年度的台灣市場營業額上升17.9%，達1億7,330萬港元。相同店舖銷售額增長為2.0%。台灣經濟及消費意欲改善（特別是自本財政年度第二季以來），均有利於零售市道，台灣地區業務轉虧為盈，並為集團帶來盈利貢獻。

年內表現有所改善，乃由於獨家品牌的銷售組合加強，特別是新增的優質專有品牌產品具吸引力，有助增加人流，吸引顧客重覆惠顧及推動毛利率上升。集團繼續採取審慎的成本控制措施，並搬遷及擴充倉庫設施，為不斷拓展的業務提供支援。整體而言，莎莎繼續穩踞並依藉其於台灣香水零售市場舉足輕重的地位，進一步提升市場佔有率。

年內集團開設4間「莎莎」店舖。截至2011年3月31日止，在台灣「莎莎」店舖總數為19間，另有1個「瑞士葆麗美」Suisse Programme專櫃。

#### 電子商貿 — sasa.com

年內sasa.com的營業額為2億3,260萬港元，較上一財政年度下跌3.5%。年內其市場組合在積極推動下達至更多元化及均衡。

## 管理層討論及分析

28



本財政年度上下半年的營運情況截然不同。上半年sasa.com銷售額錄得22.2%增長，並獲授權轉載台灣電視節目《女人我最大》電視節目和雜誌的內容，令網站內容更豐富。下半年的表現卻受到兩項因素影響：中國大陸由2010年9月起實施新關稅條例，以及和集團外判物流職能的初步階段所帶來的磨合問題；有關的物流運作已於2011年3月起回復正常，貨品派送亦較以往更具效益。儘管某些方面仍有改進空間，營運表現已有所提升，而2011年3月的銷售額亦已與去年同期相近。

集團已制訂策略性方案，以減輕中國大陸海關新規例實施的影響。與此同時，方案旨在通過多項措施以開拓具有發展潛力的中國大陸網上市場；該等措施包括建立專責團隊以發展中國大陸當地網上業務，加強後勤支援（包括物流）以配合當地網上業務的未來增長；進一步發展淘寶網（中國最受歡迎的購物網站）上的「莎莎」官方網店業務；夥拍更多中國大陸購物網站；並建立集團本身的內地網站以便向中國大陸市場提供當地網上購物服務。集團亦不斷改進sasa.com的用戶介面，以提升整體網上購物體驗。

年內sasa.com在阿里巴巴集團、中國電子商務協會及中國杭州市政府合辦的「全球網商評選」中，獲選為「2010年全球30佳網商」，表揚莎莎網上購物服務的優秀表現。sasa.com於鳳凰網時尚頻道「2010化粧品網購Top 10網站評選」中，獲選為「化粧品網購Top 10網站」。鳳凰網乃鳳凰衛視的旗下公司。

### 品牌管理

莎莎的品牌管理業務著眼於為集團專有品牌及莎莎擔任獨家代理及銷售的國際品牌提供管理，所提供服務包括品牌建立、市場推廣、銷售及分銷各方面。

年內集團獨家品牌產品銷售額增加24.5%，佔集團總零售銷售額42.1%（2009/10財政年度為40.1%）。此等成績部分有賴更具效益的產品類別及品牌管理。集團已於2011年初重組採購團隊，以加強每類產品的採購小組的問責。其他措施包括在產品開發與採購方面擴大目標顧客群、貨品概念和價格範圍；更密



切留意市場趨勢；引入帶領潮流及趨時的獨家新產品，以照顧不同顧客群的需要；以及推行產品類別多元化，加強對更多不同類型顧客的吸引力。

2010/11財政年度，集團引進的新貨品深受歡迎，口碑載道，加上市場推廣卓見成效，更推動集團獨家品牌產品銷售額取得強勁增長。集團並加強專有品牌的產品開發，成為提升銷售組合和加強整體毛利率的重要推動力。

集團獨家品牌產品於2010/11年度屢獲殊榮。於香港Cosmopolitan雜誌所舉辦的評選中，Collistar的「強效消脂精華」於「最佳修身產品」組別榮膺冠軍，「瑞士葆麗美」Suisse Programme的「活氧細胞生肌昇華露」於「最佳精華素/基礎修護產品」組別中榮獲季軍，「蜜黛詩」Méthode Swiss的「溫泉注氧睡眠眼膜」則在同一大獎「最佳眼膜產品」組別中獲得季軍。「科麗妍」La Colline的「細胞激氧純活細胞能量倍生活顏護理」亦於香港MORE雜誌第九屆美容產品大賽中獲得「最喜愛的美容療程產品」亞軍。

## 資訊科技發展

集團業務所在的市場瞬息萬變，莎莎於2010/11財政年度繼續投資在資訊科技方面，以配合集團的業務增長及策略性發展。集團投資資訊科技的主要目標，在於透過引進更多自動化過程以提升營運效率，加強集團迅速回應市場變化的能力，以及重新規劃內部營運流程以便更完善監控和溝通。整體而言，集團的目標是藉着不斷提升資訊科技，以節省成本及提供最高收益。

集團年內在資訊科技方面引進的主要項目包括：港澳地區的客户關係管理系統及文件管理系統、支援中國大陸業務的實時企業資源規劃系統，以及供集團採用的公司內部訂貨系統與資源管理系統。



# 管理層討論及分析

30



## 展望

集團對未來一年的前景維持審慎樂觀態度。中國經濟續有強勁增長。國家的「十二五」規劃透過提高最低工資、迅速城市化、降低稅務負擔，以及增加保健、福利和教育開支，明確著眼於提高消費者可支配收入，以及減輕家庭財務負擔。此等措施均有利於中國大陸消費金額的增長，以及集團區內業務的進一步發展。

經濟受消費帶動，品味日漸提升的中產階級崛起推動顧客群擴大，消費者購買力提升以及人民幣日益強勢，此等因素亦可支持港澳地區零售市場（包括化粧品行業）繼續增長。

香港亦會受惠於其持續與中國大陸接軌。中國的「十二五」規劃突顯了中國政府銳意支持香港作為國際金融中心以及航運與貿易樞紐的地位，將會令整體經濟實力更為雄厚。當各項主要跨

境基建項目完成後，將會進一步促進來往港澳地區與中國大陸的人流與物流，從而刺激港澳兩地旅遊業。此等主要基建項目更將有助刺激未來數年間的內需。

在就業率增加、個人收入上升與到訪港澳旅客日增的情況下，消費意欲續見好轉，零售業將會直接得益。莎莎集團具備有利條件，可受惠於經濟形勢漸入佳境，而此種情況並不局限於大中華市場，而是整個亞洲地區。集團將繼續投資以拓展其業務的核心市場與前景樂觀的市場。

## 香港及澳門

在中國經濟穩步擴張及區內其他國家增長蓬勃帶動下，香港零售市場料將表現不俗。香港政府預測2011年的實質本地生產總值將會增長4%至5%。區內自2010年第四季以來一直增長動力充沛，並延續至2011年第一季。集團相信，就業及收入情況改



善，消費意欲旺盛，加上港澳入境旅遊業暢旺，可望繼續支持香港及澳門的零售業（包括化粧品及醫藥銷售）蓬勃增長。

為把握此等機會，莎莎將會於2011/12財政年度在港澳地區增設最少14間店舖，加快開店步伐。集團將繼續貫徹迅速開店策略，令店舖網絡更均衡發展。這將有助把握本地消費者及遊客的購物意欲提升，增加集團在港澳市場的佔有率。

營運方面，產品類別管理團隊的改組及加強問責，預料可令存貨規劃更具效率，提升貨品組合的銷售效益。集團相信，此項對存貨組合作出的調整，將會成為集團銷售額增長（特別是港澳市場）的推動力。成本方面，集團旨在提升整體毛利率以應付租金壓力。憑藉莎莎強大的品牌效應，選址方面的靈活性將有助確保租金開支受控。儘管租務市場競爭激烈，租金升幅高企，我們相信增長率提升將令集團能夠將租金開支所佔銷售額百分比維持在合理水平。

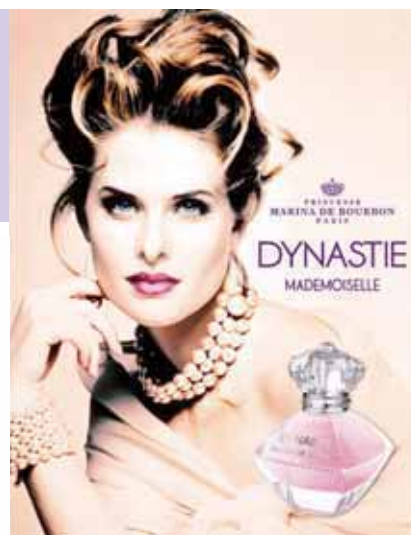
#### 中國大陸

中國大陸方面，集團正加快執行擴張策略與開店步伐，並在零售網絡方面採取比較進取的選址策略。集團計劃於來年增設約40至50間店舖；8間已簽訂租約，其中4間已於2011/12財政年度的第一季開業。

莎莎並會繼續貫徹其長遠策略計劃，在中國大陸建立5個「營運板塊」即5個增長動力來源，即：華東、華北、華中、華西及華南，而每一營運板塊均設有獨立營運團隊。華東及華北為集團兩個現已開展的店舖營運板塊，集團將於板塊內的現有城市加開店舖，並會進駐板塊內的新城市，包括二、三線城市。此外，集團將開始建立華中的營運板塊。整體而言，集團將會擴大零售網絡的覆蓋度，由2010/11財政年度的9個城市增至2011/12財政年度的超過15個城市。

## 管理層討論及分析

32



在地點和業務方面，集團各間新店的表現有目共睹，鼓勵更多一線物業發展商向莎莎提供具吸引力的店址。集團已與知名商用物業發展商組成策略聯盟，以便推行集團的迅速擴展計劃，以取得人流暢旺兼位置優越的店址。

為了提升營運效率和效益，以及建立穩固平台以推動此項快速拓展計劃，集團將繼續採取策略性措施以改善進貨品組合。集團將向當地供應商、主要國際與地區性化粧品集團引入更多知名國際美粧品牌，並會增添更多獨家品牌產品，令品牌組合更多元化。集團銳意配合當地氣候、消費者行為及喜好來調整產品組合，令此等貨品種類更能切合目標顧客的需要。集團將引入更多受歡迎及趨時的品牌及產品，並擴大供應商網絡。

集團中國大陸策略計劃的另一項目標，是透過改進存貨與物流管理、提升銷售人員獎勵計劃及加強前線人員的銷售及監督技能，藉以提高店舖銷售能力。為推動快速拓展，集團將投

入相當的資源，以提升管理架構，為主要職能建立並擴充專責團隊。為應付零售管理人才短缺的挑戰，集團在招聘及保留人才方面將銳意改進，並加強員工培訓，包括擴展培訓平台及架構，並按部就班地擴大培訓範圍，以支持龐大的前線銷售團隊，配合各地區前線與後勤的需要。

其他市場：新加坡、馬來西亞及台灣地區

集團在新加坡、馬來西亞及台灣地區的零售市場前景樂觀，集團相信上一財政年度下半年的增長動力將會延續至2011/12財政年度。

新加坡方面，集團的市場佔有率正逐漸提高，為當地以銷售護膚品、化粧品及香水為主的領先化粧品連鎖專門店。儘管當地市場競爭激烈，集團仍不斷拓展店舖網絡，並成功提升市場滲透率。近期多個新購物商場落成，為集團造就更多拓展零售網絡的機會。



集團在馬來西亞的市場佔有率亦不斷提升，更成為當地首屈一指的化粧品專門店。集團銳意拓展店舖網絡及提升市場滲透率。憑藉在馬來西亞的市場佔有率及龐大網絡，有助集團在當地具有爭取總代理權，使莎莎的競爭力與盈利能力大大加強。

在政治氣氛改善、外來投資提升，以及中國大陸訪台旅客可望增加的情況下，台灣經濟將錄得進一步增長。莎莎會密切留意大陸旅客赴台個人遊計劃的進展，並就此制訂適當措施。整體而言，集團將著眼於推動以上3個市場的相同店舖增長。

#### 電子商貿 — sasa.com

集團將繼續推行市場多元化措施，令網上業務sasa.com的顧客群更均衡發展。集團將建立新網上平台，既可配合未來發展需要及具備靈活性，進行更迎合各地需要的市場推廣及促銷，同時掌握電子商貿方面最新兼最先進的網上經營方案。集團力求更深入瞭解顧客的需要及喜好。為了加強顧客忠誠度及增加重

覆惠顧，集團將加強客戶關係管理功能，並推出更多針對性的市場推廣措施。

#### 品牌管理

品牌管理方面，集團將繼續增添優質獨家品牌，特別是專有品牌，以優化獨家品牌組合及提升銷售效益。集團並會留意日本輻射問題所引起顧客對日本貨品的關注，如有必要，將會採取相應措施。

#### 結語

莎莎過去多年的成績，已證明其無論在嚴峻與樂觀的經濟環境下均能夠持續增長。

憑藉明確目標、靈活和專業的管理、穩健財政及創新的增長策略，深信集團在其核心港澳市場、中國大陸以及亞洲區內其他市場的業務均可持續穩步前進。



