

管理層討論及分析



於本財政年度，集團營業額由去年的64億510萬港元增加19.7%至76億6,980萬港元，業績表現受惠於香港及澳門核心市場的強勁增長。港澳地區的零售銷售額由49億3,810萬港元上升至59億6,590萬港元，按年增長20.8%；而中國大陸的營業額則由2億9,070萬港元增長至3億5,630萬港元，錄得22.6%的按年升幅。集團零售網絡店舖數目由249間擴展至260間，淨增加11間。

集團年內溢利為8億2,560萬港元，較上一財政年度的6億8,970萬港元增長19.7%。集團每股基本溢利為29.3港仙，而上一財政年度則為24.6港仙。集團全年整體毛利率由去年的45.2%上升至46.4%，而集團的純利率則維持於10.8%。建議末期及特別股息合共為每股14.0港仙。

集團於年內取得多項卓越成就。於2012年9月，集團連續第二年獲納入為恒生可持續發展企業基準指數成份股。集團榮登《亞洲福布斯》雜誌(Forbes Asia)「亞洲中小企業200強」(Asia's 200 Best Under a Billion)之列。莎莎亦於2012年度《亞洲貨幣》雜誌(Asiamoney)最佳管理企業評選中，連續三年分別榮獲香港小型及中型公司中的「最佳管理企業」，而集團首席財務總監及執行董事陸楷先生亦於評選中贏得「香港最佳執行官」(Best Executive in Hong Kong)美譽。集團在《亞洲企業管治》雜誌(Corporate Governance Asia)舉辦的「2013年第三屆亞洲卓越表揚大獎」中，為14家獲選為「最佳投資者關係公司(香港)」的公司之一。此外，莎莎在權威刊物《投資者關係》雜誌(IR Magazine)的2012/13年度亞洲投資者認知調查(Investor Perception Study Asia 2012/13)中，首次入選「亞洲區50強」，排名第25位；於「大中華區30強」中則穩踞第20位。



市場概覽

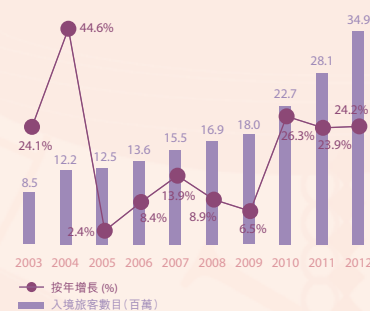
香港

於2012年，香港本地生產總值溫和增長1.5%。外圍環境繼續成為拖慢增長的主因。2012年中歐洲主權債務危機情況急轉直下，加上歐元區經濟衰退、美國經濟復甦持續緩慢，以及中國大陸及其他亞洲經濟體系增長放緩，令經營環境挑戰重重。根據政府預測，2013年經濟增長將超越2012年，達1.5%至3.5%，惟速度仍未及過去10年平均4.5%的增長率。

於2012年，訪港大陸旅客人次增加24.2%，強健增幅主要由入境不過夜大陸旅客人次上升36.6%帶動。入境不過夜大陸旅客佔整體大陸旅客的比例一直穩步上揚，2012年佔比為56.7%。

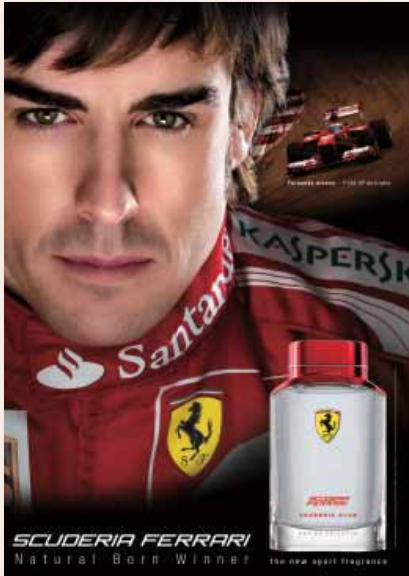
藥品及化粧品增長於2012年保持穩健，增長15.0%，表現優於整體零售市場的9.8%。在2013年首季，藥品及化粧品錄得10.9%的增長率，而整體零售市場增長率則為13.9%。

訪港中國大陸旅客



資料來源：香港旅遊發展局

管理層討論及分析



中國大陸

中國大陸的國內生產總值增長於2013年首季放緩至7.7%，惟仍高於中國政府的2013年全年增長目標7.5%。增長放緩主要由於政府對內推行宏觀經濟調控及外圍經濟疲弱所致。

中國大陸經濟亦同時面對中國兩大出口市場的不利影響，包括歐洲的債務危機及美國的緩慢經濟復甦。根據中華人民共和國國家統計局的資料，零售銷售額增長繼續保持溫和。在2013年1月至3月期間，零售銷售額增長維持於12.4%，2012年同期數字為13.2%。

新加坡

於2012年，新加坡的國內生產總值增長率放緩至1.3%，主要由於外向型行業疲弱所致。當地政府預測2013年全年國內生產總值增長為1%至3%。於2012年，醫療用品與化粧品增長達10.6%，對比2.3%的整體零售銷售額增長而言，表現可謂逆流而上。

馬來西亞

儘管外圍環境挑戰重重，馬來西亞經濟於2012年受內需刺激帶動，錄得較高的5.6%增長率，抵銷了外圍疲弱環境的負面影響。於2012年，在私營機構開支的支持下，零售業錄得7.4%增長。根據馬來西亞國家銀行預測，該國經濟於2013年將以5%至6%的速度擴張。

台灣地區

於2012年，台灣地區經濟增長1.3%。當地政府預計，由於本地出口及消費意欲均有改善，2013年本地生產總值增長將加快至2.4%。於2012年，藥品及醫療用品以及化粧品的零售銷售額增長持平；整體零售額在同期錄得2.4%增長。

零售及批發業務

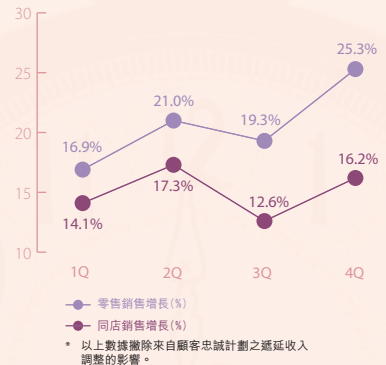
香港及澳門

於本財政年度，莎莎在港澳地區市場繼續穩踞領導地位，而港澳市場繼續為集團的營業額與盈利提供最大貢獻。港澳市場零售銷售額由49億3,810萬港元按年增長20.8%至59億6,590萬港元，同店銷售增長為15.0%。交易宗數與平均每宗交易金額均有增加。

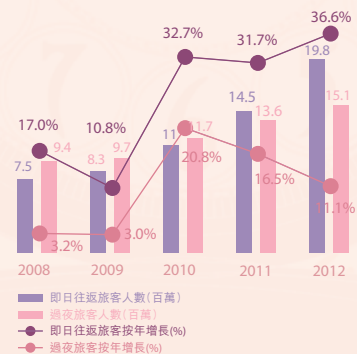
業績表現良好主要由於化粧品銷售具抗逆增長的能力，表現優於香港整體零售銷售總額，以及集團擁有相對競爭力，使集團能擴大市場份額。儘管去年銷售增長率接近30%，對比基數頗高，但集團繼續受惠於本地顧客及中國大陸顧客銷售增長，零售銷售額得以保持升勢。

2012年，大陸訪港旅客人數增加24.2%，而過夜大陸旅客及入境不過夜大陸旅客人次分別增長11.1%及36.6%。國內通脹高企加上美元疲弱均推動旅客消費金額加大。中國大陸較低線城市訪港旅客人數持續增加，由於此類旅客消費力較低，而香港化粧品不但價格具競爭力而且品質優良，因而較易吸引此類旅客。因此，整個財政年度來自國內顧客的交易宗數及平均每宗交易金額分別增長18.6%及8.4%。

2012/13財政年度
港澳零售銷售增長
及同店銷售增長



即日往返及過夜
中國大陸訪港旅客增長



資料來源：香港旅遊發展局



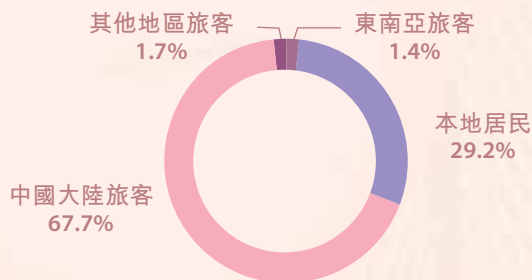
管理層討論及分析



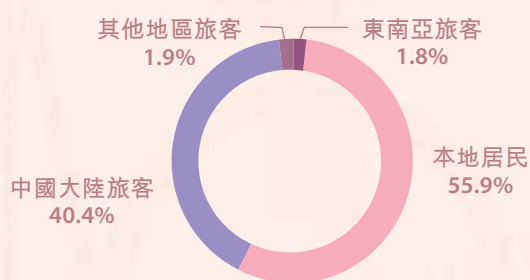
莎莎一方面繼續受惠於化粧品及美容產品需求的持續增長，另一方面集團定位鮮明，有利捕捉大陸旅客與日俱增的化粧品消費。憑藉莎莎成功滲透非旅遊區的成功經驗，我們繼續受惠於此業務策略，尤其是新界地區。莎莎的品牌及知名度，讓我們得以與主要地產發展商保持緊密合作關係，進駐優質商場。此外，集團於2011年5月推出的尊貴會員積分獎賞計劃（「顧客忠誠計劃」），亦有效吸納更多尊貴會員，建立顧客忠誠度，推動來自尊貴會員的銷情，令集團得益。

我們去年密切及審慎地管理經營成本於可控增幅內。店舖租金成本佔銷售額百分比由10.1%增加至10.3%，乃由於本財政年度有20份新續租約，而平均租金增幅約為35%；而去年續租租約亦對本財政年度有全期性影響。為挽留表現優良和經驗豐富的員工，集團提升了表現獎勵計劃，令前線及後勤員工成本上升；加上零售業嚴重缺乏人手，兩者均繼續推高成本。基於租金不合理地大幅上調，集團於過去兩年關閉多家舊店，其後再加開更多新店，裝修成本及折舊因而上升。

港澳零售銷售－顧客組合(按銷售額)



港澳零售銷售－顧客組合(按交易宗數)



整體而言，我們有策略而審慎地擴張店舖網絡，並同時考慮市場需求，以滿足規模與日俱增的客戶群及日益上漲的成本。集團的「莎莎」店舖於年內淨增加10間。於2013年3月31日，集團共有97間「莎莎」店舖（其中八間位於澳門），另有一間「瑞士葆麗美」Suisse Programme專門店及一間「科麗妍」La Colline專門店。

中國大陸

集團在中國大陸的營業額，得到新店開業與店舖及前線員工生產效率不斷改善推動，於本財政年度增長22.6%（按當地貨幣計算為21.9%）至3億5,630萬港元（相等於人民幣2億9,010萬元）。同店增長繼續持平。本財政年度首三季的店舖生產力顯著改善。同店銷售增長自2011/12財政年度首季的負增長轉為2012/13財政年度首三季的正增長，而相較去年錄得的虧損，2012/13財政年度「莎莎」店舖在店舖層面錄得經常性盈利。

然而，我們於2012/13財政年度第四季在銷售及同店銷售均錄得負增長，此乃由於我們更專注於自家品牌銷售、著力建立品牌及避免大幅減價所致。第四季銷情放緩，代表我們於全面執行此業務策略時有不足之處，尤其需要加強員工培訓、進一步提升服務水平。儘管如此，建立專有品牌以及更謹慎制訂宣傳及定價策略雙管齊下，對銷售的影響逐漸轉為正面。我們相信，此策略在長遠而言此市場將可提升集團價值。



管理層討論及分析



於本財政年度，我們繼續就規模擴展力而在營運流程、系統、自動化及資源管理上投放資源，以支持未來增長。儘管店舖貢獻增加未能抵銷經常性開支的增幅，我們在控制虧損上取得成功，由上一財政年度的人民幣3,130萬元收窄至2012/13財政年度的人民幣3,010萬元。更令人鼓舞的是，我們得到香水供應商更大程度支持，並於上海舉辦第二屆莎莎「香水奧斯卡」主題活動及頒獎典禮，提升莎莎在香水零售市場的品牌地位。

由於本財政年度下半年中國大陸宏觀環境相對較弱，我們靈活調整擴展店舖網絡的步伐。我們在2012/13財政年度內繼續整固零售網絡，關閉了一些表現欠佳的店舖和百貨公司專櫃。年末，集團已進駐中國大陸26個城市，遍佈13個省份，在四大地區營運版塊上設有53間「莎莎」店舖及九個「瑞士葆麗美」Suisse Programme專櫃，同期「莎莎」店舖與「瑞士葆麗美」Suisse Programme專櫃有15個新開及21個關閉。

新加坡

年內，集團於新加坡市場的營業額增長5.5%(按當地貨幣計算為4.9%)至2億5,540萬港元(相等於4,080萬新加坡元)。同店銷售額按當地貨幣計算增長2.0%，而毛利率則增加至53.6%。銷售增長放緩主要源於新加坡政府的限制外勞措施，拖低店舖層面的生產力。

於2013年3月31日，「莎莎」網絡繼續由21間店舖組成，惟我們採取較大店舖的經營模式，為店舖重新定位以提升形象、改善舒適度、增加店舖的吸引力，並提供更理想的購物體驗，令店舖更廣受發展商認同。店內產品陳列更趨完善，可見我們與品牌擁有人關係越加密切。我們在裕廊坊(Jurong Point)開設全新生活概念店，規模為新加坡之最。生活概念店模式亦應用於翻新現有店舖，繼續有策略地優化莎莎品牌。上述措施深受顧客歡迎。我們亦推出更多市務活動刺激銷售，除了新產品發佈會及路演，我們也採用了更多社交媒體作產品宣傳，還有博客評論及派發試用裝贈品。

馬來西亞

馬來西亞市場的營業額增長24.0%(按當地貨幣計算為25.7%)至3億1,820萬港元(相等於1億2,690萬馬來西亞馬幣)。同店銷售額按當地貨幣計算增長1.8%。毛利率則下降至50.7%。為通力建立「莎莎」品牌與獨家銷售品牌、擴闊客戶基礎，我們推行了多種刺激銷售的市場推廣活動，包括社交媒體、與購物商場、供應商及媒體合作，以及代言人及公關活動。我們加強推廣獨家身體護理品牌，提升品牌表現。集團獨家銷售的纖體品牌Collistar已躍居馬來西亞市場的最受歡迎品牌之列。

集團近年一直積極開拓新市場，而於2012/13財政年度，我們的店舖網絡成功擴展至馬來西亞東部，年內淨增加店舖達五間。該等店舖進一步提高莎莎品牌於馬來西亞的知名度和曝光率。年末，我們在馬來西亞共有50間「莎莎」店舖。



管理層討論及分析



台灣地區

於本財政年度，集團在台灣市場的營業額上升12.7%(按當地貨幣計算為13.0%)至2億5,460萬港元(相等於9億6,630萬台幣)。按當地貨幣計算的同店銷售增長下跌1.5%。毛利率則由44.1%上升至44.4%。

2012年台灣地區經濟仍然滯緩且消費氣氛疲弱。銷售增加主要來自新開店舖。然而，由於未能成功提升毛利率，盈利能力受到影響。為帶動店舖人流及吸引顧客重覆惠顧，我們與當地供應商緊密合作，積極推廣知名品牌產品。莎莎邀請32個著名香水品牌參與2012年度莎莎「香水奧斯卡」主題活動，參與品牌數目為歷年之冠。此舉進一步鞏固我們在台灣香水市場的地位。集團於年內淨增加兩間店舖。於2013年3月31日，我們在台灣地區共有28間「莎莎」店舖。

電子商貿 – sasa.com

sasa.com的營業額為3億8,390萬港元，較上一財政年度增升29.2%。於上一財政年度，集團成功開拓新市場。於本財政年度，我們透過本地化營銷策略繼續滲透於多個市場。經營溢利率受壓，主要由於年內調遷倉庫，最後須同時運作兩個倉庫所致。為刺激銷售，我們推出更多折扣與免運費優惠的推廣活動。

集團重新推出顧客忠誠計劃，引入更多目標明確的市場推廣計劃，並優化銷售渠道，推動銷售增長及重覆惠顧顧客數目上升。同時舉辦特色宣傳推廣活動，如贊助在澳洲舉行的演唱會，有助提升品牌於區內的知名度。我們善用點擊率高的社交網站和活躍的網上群組，確保集團品牌與忠誠顧客保持良好聯繫。

品牌管理

莎莎的品牌管理業務著眼於集團自家品牌及獨家代理與獨家分銷國際品牌的管理，範疇包括品牌建立、市場推廣、銷售及分銷。

年內，集團的自家品牌、獨家代理與獨家分銷品牌(統稱為獨家品牌)銷售額穩步上升22.0%，佔集團總零售銷售額42.5%，去年數字為41.9%。集團的策略是分配更多資源於銷售及推廣最具增長潛力的獨家品牌，成功帶動自家及獨家分銷品牌產品的銷售增長。我們繼續以緊貼市場趨勢為重心，推出時尚潮流新產品，迎合不同顧客群的需要。增加年輕及大眾化產品的選擇，有助推動獨家品牌增長。我們將繼續採取產品種類多元化的策略、增加對不同顧客群的吸引力，如年輕顧客及喜歡居家自助美容的顧客群。

為進一步鞏固我們的市場推廣平台，我們委任了新的「瑞士葆麗美」Suisse Programme代言人。集團亦為香港、中國大陸及台灣地區的顧客推出微信「莎莎」官方QR碼作為獨立的電子商貿平台，讓各地顧客可獲悉最新的活動及推廣優惠資料。



管理層討論及分析



展望及策略

集團預期下一財政年度將具挑戰性。中國經濟迄今仍未見強勁復甦的跡象。然而，集團化粧品業務保持穩健，尤其是香港地區。由於集團產品質量可靠、產品選擇多元化，加上在經濟疲弱的環境下，大陸訪港旅客希望作出明智的消費選擇，我們預期銷售額將會持續增長。整體而言，集團預期來年表現將基於香港市場的實力而繼續呈現增長動力。然而，由於成本壓力、香港市場的零售舖面空間及人力資源短缺的關係，利潤壓力尚存。其他市場亦正出現零售人才短缺的問題，尤其是新加坡。

集團的往績顯示，我們於香港的優秀經營模式及定位可套用於香港以外的馬來西亞市場。集團已在馬來西亞取得優於市場的表現及盈利能力，表現媲美香港。我們希望將此成功模式套用於其他市場，為集團業績帶來理想貢獻。因此，我們將繼續審慎擴展區內店舖網絡，並透過與美粧品牌擁有人更緊密合作，加強品牌與產品組合，從而鞏固集團作為亞洲化粧品零售集團的領導地位。

作為恒生可持續發展企業基準指數成份股，集團將致力制訂可執行的可持續發展策略，包括將環保措施融入集團的整體營運當中。

香港及澳門

香港正在進行多項主要基建項目，包括啟德國際郵輪碼頭、廣深港高速鐵路、港珠澳大橋及香港國際機場擴建項目，它們將加強香港與經濟正快速增長的珠三角地區及其以外地區的聯繫，為大陸旅客訪港購物提供更多便利，鞏固香港作為大陸旅客「最受歡迎購物天堂」的美譽。

莎莎的核心業務為護膚品及化粧品，此產品類別已證實甚具抗逆能力。集團以香港為核心市場，香港政府對2013年經濟增長的預測為1.5%至3.5%，高於去年的1.5%。因此，本地消費應能為我們提供合理增長。我們預期，由於大陸訪港旅客人數穩步上升，大陸旅客於香港的化粧品消費亦相應持續增長。此增長會進一步刺激集團的香港業務。由於租金增長放緩，集團將有機會於旅遊地區擴展零售面積。

集團將繼續在非旅遊地區的住宅商場開設新店，以捕捉華南地區入境不過夜旅客人數的快速增長。我們的全新生活概念店將有助建立集團品牌，為顧客提供更多增值服務，並以特許經營方式與一線國際品牌建立突破性的合作關係。合作將有助集團接觸國際品牌的新顧客群，並開發新業主所服務的市場客群，同時，莎莎亦可為國際品牌及新業主帶來顧客，達至雙贏。集團將繼續豐富獨家品牌組合，確保我們能不斷在具市場潛力的自家品牌及獨家銷售品牌產品上推陳出新。我們將透過優化產品組合、改善服務質素及利用市場推廣繼續建立品牌，從而進一步加強集團的競爭優勢。



管理層討論及分析



中國大陸

集團將繼續在中國大陸投放資源，進一步鞏固其在國內的市場地位，並提升規模擴展能力，以支持集團於這個發展迅速的化粧品市場中的未來發展。根據過去快速增長的經驗，我們將謹慎地微調集團策略，並在部份新開業店舖採用成本較低以及更具效率的精品概念店營運模式。集團亦將專注於更多暢銷產品及自家品牌，以及提高成本效益。

精品概念店的營運模式將有助提升莎莎在中國大陸的滲透率，讓集團能加快店舖擴展步伐、鞏固集團網絡，尤其是黃金地段。我們亦銳意加快滲透至市場滲透率仍屬偏低的較低線城市，並將繼續關閉表現欠佳的店舖及專櫃。

為改善於中國大陸市場的規模擴展能力，集團將分配更多資源以建立管理團隊，並加強後勤支援隊伍、營運版塊及地區管理團隊。我們將特別著重加強招聘工作和增加培訓節數，並以加強執行能力為重心。我們的目標是在廣州開設地區辦事處，以支援採購、市場推廣、培訓、人力資源及中國大陸的網上業務。集團亦將繼續實行自動化流程及系統。此外，我們將繼續就建立專有品牌形象作出投資，如委任「瑞士葆麗美」Suisse Programme新任代言人，並於中國大陸舉辦更多公關活動，借助社交媒體網絡的優勢。

豐富產品組合為我們的首要措施之一。我們將引入更多自家品牌產品及其他新品牌，打造更多多元化的品牌組合。我們相信，透過優化店舖的陳列方式以及推出更多市場推廣和促銷活動的合作，集團表現將可更上一層樓。我們將繼續與當地供應商、環球和地區的大型美粧集團供應商及美粧品牌保持緊密合作關係，以爭取更多國際知名的美粧品牌加盟，並引入更多獨家銷售產品和自家品牌產品，令集團的品牌組合更趨多元化。

海外市場：新加坡、馬來西亞及台灣地區

新加坡與馬來西亞方面，集團將繼續建立地方團隊，擴大產品組合及建立迎合市場需求的零售網絡，以提升服務質素及市場地位。在投資及建立自家品牌產品的同時，我們亦將與當地供應商緊密合作，提升有關品牌的生產力及集團的整體競爭力。

新加坡方面，集團將擴大店舖面積，並在店舖注入集團嶄新的生活品味概念，繼續建立規模擴展能力和盈利潛力。集團銳意運用全新的目標管理及持續系統，有系統地提升生產力及改善店舖和銷售人員的管理。

在馬來西亞，集團致力物色人流暢旺的地點開設新店，及擴展至新的地區。集團亦將加強員工的專業培訓，並通過引進高潛力的嶄新品牌和產品，藉以提升產品組合。

台灣地區方面，集團將繼續擴大零售網絡，藉以鞏固市場地位和提升未來增長潛力。現時中國大陸旅客主要以旅行團形式入境台灣，令集團未能顯著受惠。我們相信，隨着自由行旅客相對旅行團旅客的人數佔比上升，集團將更能把握中國大陸旅客入境所帶來的優勢。



管理層討論及分析

電子商貿 – sasa.com

sasa.com的主要策略包括進一步物色與知名網上購物網站的潛在合作機會，提升產品組合、強化核心競爭力及發展顧客忠誠計劃，進一步加強留住顧客。集團致力增加於社交網站的曝光率，並進一步將社交網站推廣融入集團各項市場推廣活動。同時，目標精準的市場推廣活動，將有助進一步細分顧客群及產品種類。

結論

多年來，集團在各種經濟環境下均屢獲成功，成績令人欽羨。我們加強成功業務模式，並把模式由核心業務套用至其他亞洲市場，這種應對挑戰變化的抗逆能力，將繼續標誌著我們穩健的財務狀況及管理層的遠見卓識。儘管中國大陸以至其他市場的經濟增長放緩，我們相信，憑藉我們行之有效的策略、對未來規劃付出的努力以及一貫的靈活性，莎莎定能於下一個財政年度及未來繼續創造發展佳績。

