

管理層討論及分析



於本財政年度，受惠於香港及澳門核心市場的穩健增長，集團業績表現理想，營業額由去年的76億6,980萬港元增加14.2%至87億5,610萬港元。香港和澳門的零售銷售額由59億6,590萬港元按年上升17.8%至70億2,650萬港元。集團零售網絡有所擴展，旗下店舖數目由260間淨增加20間至280間。

集團年內溢利為9億3,520萬港元，較上一財政年度的8億2,560萬港元增加13.3%。每股基本盈利為33.0港仙，去年則為29.3港仙。於本財政年度，集團毛利率由去年的46.4%輕微上升至本年度的46.5%，而集團的純利率則由10.8%稍微下跌至10.7%。建議派發末期及特別股息合共每股14.5港仙。

集團於年內繼續取得多項卓越成就。根據《Retail Asia》雜誌、畢馬威會計師事務所及國際調研公司Euromonitor編製於2013年「亞太區首500家零售商」排名，莎莎為亞洲最大的化粧品連鎖店，並為香港十大零售集團之一。於2013年9月，集團連續第三年入選為「恒生可持續發展企業指數系列」成份股，現亦為恒生綜合中型股指數成份股之一。集團亦連續第二年晉身《福布亞洲》雜誌(Forbes Asia)的「亞洲中小企業200強」排行榜。



市場概覽

香港

於2013年，香港本地生產總值上升2.9%。中國大陸旅客訪港人次增長16.7%，而去年增長則為24.2%。繼香港於2013年初推出限制奶粉出境至中國大陸的措施後，打擊零團費旅行團亦導致2013年第四季中國大陸訪港旅客人次增長放緩，儘管如此，中國大陸旅客訪港人次增長16.7%，展現了抗禦經濟變化的能力。2013年即日往返訪港旅客人次增長仍企穩於19.5%的水平，而過夜旅客人次則增長13.1%。藥品及化粧品於2013年保持11.9%的穩健增長，表現優於11.0%的整體零售市場增幅。

中國大陸

中國大陸的國內生產總值增長於2013年放緩至7.7%，而中央政府將2014年全年增長目標訂為7.5%。增長放緩主要是由於中央政府推行宏觀經濟調控措施，以及致力平衡經濟結構，避免過度依賴出口及製造業，而轉由消費及標準化服務帶動。整體零售銷售增長13.1%，幅度令人鼓舞，而化粧品零售銷售額亦增長13.3%。

新加坡

於2013年，新加坡國內生產總值由去年1.9%增長至4.1%。整體零售銷售增長下跌5.1%，而化粧品零售銷售額增長則錄得優於市場的3.8%。

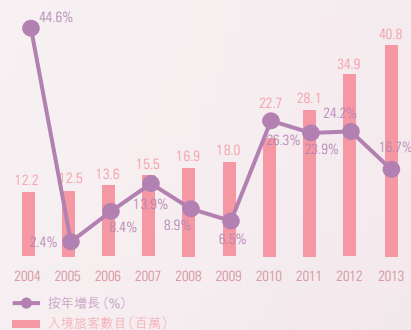
馬來西亞

儘管外圍環境挑戰重重，馬來西亞經濟於2013年受強勁內需帶動，增長穩健錄得4.7%，抵銷了外圍環境相對疲弱的負面影響。於2013年，在私營機構開支的帶動下，零售業增長錄得8.9%。

台灣地區

於2013年，由於當地出口及消費意欲均有改善，台灣地區經濟增長2.1%。於2013年，區內藥品及醫療用品以及化粧品的零售銷售額增長1.5%，而年內的整體零售銷售額增長則錄得2.0%。

訪港中國大陸旅客



資料來源：香港旅遊發展局

零售及批發業務

香港及澳門

於本財政年度，莎莎在港澳地區繼續穩踞領導市場的地位，而港澳市場繼續為集團的營業額與盈利作出最重要的貢獻。港澳市場的零售銷售額由61億140萬港元按年增長16.7%至71億2,210萬港元，同店銷售增長12.8%。交易宗數與每宗交易平均金額均見上升。

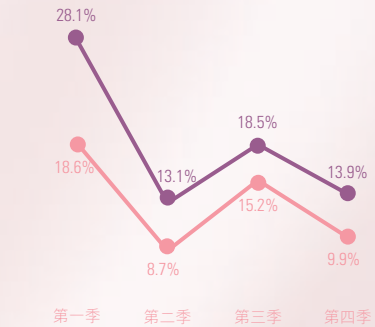
港澳地區續見增長，其主要原因是中國大陸訪港旅客的交易宗數上升26.9%，惟每宗交易平均銷售金額則下跌2.8%。本地顧客的交易宗數輕微上升2.7%，每宗交易平均銷售金額增加2.5%。

我們的整體業績表現理想，主要由於化粧品銷售能夠抵禦經濟變化，表現較香港整體零售銷售為佳，加上集團競爭力相對較高，使集團同時亦能擴大市場份額。集團繼續受惠於來自香港本地居民及中國大陸旅客穩步增長的銷售額，以致零售銷售額得以維持相對較穩定的升勢。

於2013年，中國大陸訪港旅客人次上升16.7%，升幅相對穩健。然而，於本財政年度下半年(尤其於第四季)中國大陸訪港旅客人次增長放緩，對應著該期間中國大陸出境旅客的增長也同步減慢。即日往返旅客人次增長19.5%，仍然是銷售增長的主要動力，並帶動非遊客區的銷售，尤其是毗鄰中國大陸關口的新界地區的销售更見亮麗。

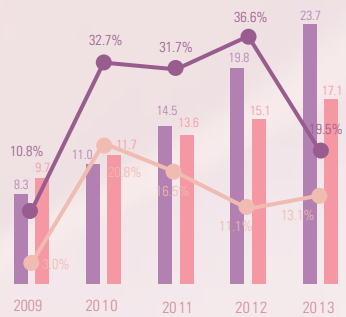
內地訪港過夜旅客人次較去年上升13.1%，亦有助帶動集團銷售。然而，我們相信因為來自國內較低線城市且消費力較弱的過夜旅客佔整體旅客的佔比不斷上升，導致中國大陸顧客的每宗交易平均金額下跌2.8%。

2013/14財政年度 港澳零售銷售增長 及同店銷售增長



● 零售銷售增長(%)
● 同店銷售增長(%)
* 以上數據撇除來自顧客忠誠計劃之遞延收入調整的影響。

即日往返及過夜 中國大陸訪港旅客增長



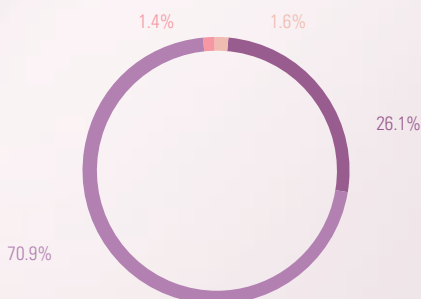
資料來源：香港旅遊發展局



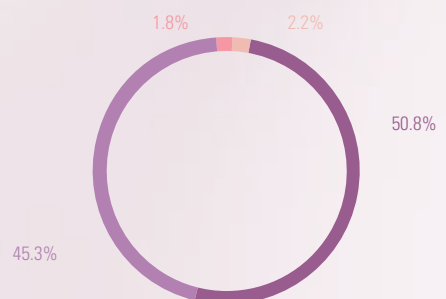


我們一直以來採納更多價格較優惠產品的策略，以迎合旅客及本地消費市場的需要。本財政年度下半年，由於集團加大折扣促銷活動的力度，提升價格競爭力，並重點促銷中、低價產品，推動下半年交易宗數增長14.3%，而年內交易宗數增長亦相應錄得13.1%，亦成功帶動對價格較敏感的本地消費者的銷售額於本財政年度下半年按年增長8.3%。同時，下半年每宗交易平均銷售金額因此而加快下跌。然而，儘管經營環境相對較艱難，我們仍成功繼續擴大客戶基礎。由於上述原因，整體銷售增長由上半年的19.9%放緩至下半年的16.2%。

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）



■ 中國大陸旅客 ■ 其他地區旅客 ■ 東南亞旅客 ■ 本地居民

我們繼續擴大獨家品牌的產品種類，加上產品開發、市場推廣策略及措施施展得宜，使獨家品牌產品的銷售額增加22.1%。

整體而言，我們有策略而審慎地擴張店舖網絡，同時考慮市場需求，以滿足規模與日俱增的客戶群且兼顧成本上的考慮，從而增加市場份額，並抓緊雖呈放緩但仍有向上態勢的中國大陸訪港旅客之增長潛力。集團的「莎莎」店舖於年內淨增加九間。於2014年3月31日，集團共有106間「莎莎」店舖（其中七間位於澳門），另有一間「瑞士葆麗美」Suisse Programme專門店及兩間「科麗妍」La Colline專門店。

管理層討論及分析

中國大陸

於本財政年度，我們專注於以規模較小的營運模式開設新店，以及不斷改善店舖及前線員工的生產效率。然而，年內，集團採購部門出現數項人事變動，而另一方面，集團委任新物流承包商，務求解決庫存管理低效，以致出現缺貨及流失銷售的情況。因此，於本財政年度，集團在中國大陸的營業額為3億6,580萬港元，按當地貨幣計算增長持平。同店銷售增長按當地貨幣計算為下跌3.7%。

於本財政年度初，集團實施提升店舖盈利能力及銷售貢獻的策略，當中包括採用規模較小的「精品概念店」營運模式，以減低現金支出且以及經營成本而儘可能不對生產力構成影響。年內，集團新增15間精品概念店，該店舖種類的平均投資回本期少於一年，反映盈利能力的大幅度改善。

此外，集團於品牌知名度較高及業主支持較強的華南營運板塊開設更多店舖。該營運板塊的店舖表現優於集團其他營運板塊。集團在廣州開設新代表辦事處，以支援培訓及市場推廣的工作，並且提升專有品牌產品於中國大陸市場的銷售增長及加強對這種品牌產品的監督。多項措施均銳意提升華南地區業務的營運效率。

由於集團業務模式獲得改善，加上地理佈局的策略方向正確，為集團於未來的年月業務擴展打下強心針。

整體而言，我們於中國大陸採取專注於獨家品牌產品的策略。此策略於香港成效顯著，惟於中國大陸則礙於新聘員工經驗相對不足、執行能力較弱，以及管理層出現突如其來的變動，導致流失銷售。

於2014年3月31日，集團已進駐中國大陸31個城市，遍佈15個省份，於五個地區營運板塊設有61間「莎莎」店舖，新增17間「莎莎」店舖及關閉九間「莎莎」店舖，並有六個「瑞士葆麗美」Suisse Programme專櫃。

新加坡

於本財政年度，集團於新加坡市場的營業額為2億5,670萬港元，按當地貨幣計算增長2.2%。同店銷售增長按當地貨幣計算下跌1.8%。銷售增長放緩，主要由於當地收緊外勞限額，以致面臨填補前線員工短缺、整體人手緊絀的挑戰，嚴重影響店舖的生產力。此外，因為缺乏檔期之緣故，商場攤舖銷售較上一財政年度有所減少。於2014年3月31日，「莎莎」店舖網絡增加一間至22間。





馬來西亞

集團於馬來西亞市場的營業額為3億3,520萬港元，按當地貨幣計算增長9.8%。同店銷售增長按當地貨幣計算為4.6%。

由於集團擴充店舖網絡及同店銷售表現理想，集團在馬來西亞的零售銷售增長優於同業及整體零售市場的表現。

優化銷售獎勵計劃提升了獨家品牌的銷售，而專有品牌的銷售單張金額和單張的量亦因而上升，獨家品牌佔比由46.4%上升至46.6%。於2014年3月31日，我們在馬來西亞有53間「莎莎」店舖。

台灣地區

年內，集團在台灣市場的營業額為2億8,230萬港元，按當地貨幣計算增長12.8%。按當地貨幣計算的同店銷售增長為5.1%。

儘管當地消費意欲疲弱，我們在過去一年擴大店舖網絡以抓緊市場的增長潛力。我們同時優化產品組合，加入更多價格較優惠的產品選擇，務求帶動店舖人流，以及透過交叉銷售推動銷售增長。我們於期內增加一間店舖，於2014年3月31日，我們在台灣地區有29間「莎莎」店舖。



電子商貿 – sasa.com

sasa.com的營業額為3億9,400萬港元，較上一財政年度上升2.6%。於上一財政年度，集團成功開拓新市場，而於本財政年度，我們透過本地化的營銷策略繼續加深於此等市場的滲透面。

其他市場雖錄得增長，惟由於澳洲市場甚為疲弱而抵銷增幅，故此營業額與上一財政年度相若。澳洲各大百貨公司為與國際價格接軌而割價，以致澳洲市場的銷售額有所下降，加上澳元大幅貶值，隨之削弱海外網購的吸引力。

為提高海外市場的競爭力，集團投放更多資源於多個流程，例如支援當地貨幣付款以及提供當地付款渠道、提升市場營銷能力及加強網站內容管理。

於2013年，sasa.com獲得Google香港合作夥伴獎項的「年度合作夥伴獎」和Google「最佳海外營銷獎」，以及首次獲得微博之星2013「十大最具影響力香港企業」的殊榮。

管理層討論及分析

品牌管理

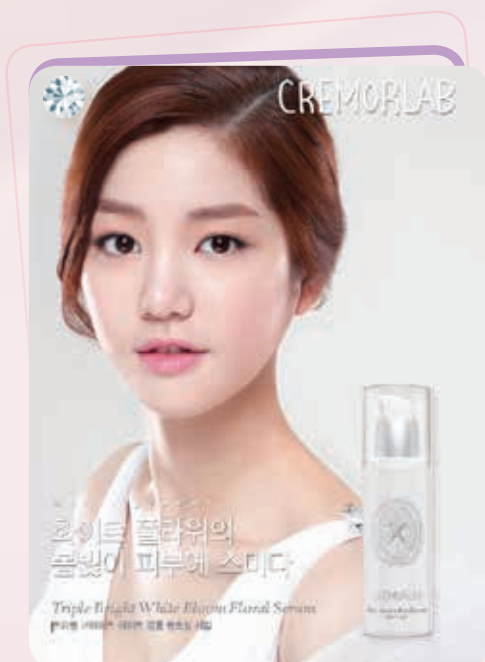
莎莎的品牌管理業務重心為管理其專有品牌，以及莎莎作為獨家代理及獨家分銷商的國際品牌，並從事其品牌的建立、市場推廣、銷售及分銷等。

年內，集團的專有品牌、獨家代理及獨家分銷產品（統稱為獨家品牌）的銷售量穩步上升19.5%，佔集團總零售銷售額44.2%，去年則為42.5%。

我們的策略是為最具增長潛力的獨家品牌及皇牌產品，增撥銷售及市場推廣的資源，這項策略已成功推動專有品牌及獨家分銷產品的銷量穩健增長。

近年韓國護膚及美粧產品受到市場熱烈歡迎，集團因此於近年引入多個知名韓國獨家品牌，包括banila co.、BEYOND、CREMORLAB、BRTC及reskin等。韓國產品於港澳的銷售增長強勁，增幅為57%。我們將繼續緊貼市場趨勢，推出潮流時尚的新產品，迎合不同層面顧客的需要。同時，我們也將積極尋求與韓國美容品牌建立緊密的合作關係，以求更有效發揮其品牌的潛力。

我們提供更豐富的中、低價潮流產品的選擇，配合了顧客轉購較低價產品的趨勢。我們將繼續採取產品種類多元化的策略，增加產品對不同顧客群的吸引力，如年輕顧客群及喜歡居家自助美容的顧客群。我們已為「瑞士葆麗美」Suisse Programme委聘新代言人，並展開了一系列的產品推廣活動。





展望及策略

集團預期下一個財政年度將會充滿挑戰。全球經濟增長緩慢，政治局勢動盪及整體消費疲弱都可能對其造成衝擊。到訪香港、澳門的內地旅客以往極高增長的勢頭已經放緩，昔日旅客流量的升勢現時變得較為反覆，與此同時，內地旅客的消費力亦有所下降。因此，我們2014/15財政年度截至目前為止季度(即2014年6月21日止期間)於香港及澳門市場的銷售增長按年放緩至5.4%(2013/14財政年度第一季：28.1%)，而同店銷售則增長1.5%(2013/14財政年度第一季：18.6%)。

此外，由於電子商貿廣泛滲透中國大陸市場，傳統化粧品零售商須面對日益激烈的市場競爭及價格壓力。鑑於社會中港矛盾加劇，香港或會通過新的立法措施，以求提高香港接待旅客的可持續能力，長遠而言反而更為有利營商。



一直以來，化粧品行業不易受持續轉變的經濟狀況所影響，這從行業近期業績表現優於整體市場足以印證。隨著中港不斷融合、中國大陸旅客對化粧品需求穩健，集團預期將能繼續維持增長勢頭。

集團於香港以外的營運規模保持平穩，而正因為起步點較低，意味著我們於所有現有市場擁有龐大的增長潛力。因此，我們將於海外地區的所有現有市場投放更多資源，以提升營業額及盈利貢獻。

我們將進一步加強專有品牌，利用廣告劇本及市場營銷投資強化品牌。集團將增加產品種類、針對市場上的產品缺口、識別消費者對新產品的偏好以及其對產品功效精益求精的需求，並就此推出合適產品以迎合此等需求。此外，我們將會增加獨家品牌的覆蓋面，藉以提高

專有品牌的銷售比例，令集團毛利率上升，並抵消成本上漲的壓力。我們亦將利用有效的線上及線下的合作(O2O)，打造專有品牌，並提高品牌的知名度和市場認同，加強銷售的增長動力。

管理層討論及分析

整體而言，作為領導亞洲區的化粧品零售集團，我們將因應市場狀況，繼續審慎拓展於亞洲地區的網絡，並透過與美粧品牌擁有人建立更緊密的合作關係，強化我們的零售品牌及產品組合。集團正研發一套系統，改善專有品牌產品的訂貨準確性及可靠度。通過此系統的研發，將減少對人手的依賴，並提高規模擴展能力。

集團矢志繼續履行社會及環境保護責任。因此，我們將進一步制訂可持續發展的策略，並將其加以落實，包括在企業營運各個環節加入關注環保的措施，此舉與集團作為恒生可持續發展企業基準指數成份股的精神不謀而合。

結語

集團的往績印證我們能夠應對各種經濟環境及各種市場挑戰，並且在香港及海外市場擴展業務及使其增長。我們深信，集團靈活變通、規模成熟的業務模式讓我們能迅速應變，將新品牌瞄準新市場及顧客群，有助我們不管面對任何市況，也可保持競爭優勢。

就此而言，近期有關可能限制中國大陸訪港旅客人數的爭議，是所有成功企業均要面對的挑戰。然而，憑藉集團彪炳成績，我們對未來邁步向前充滿信心，我們將繼續蛻變和發展，貫徹集團在亞太區美粧用品零售市場獨佔鰲頭的地位，以及體現全體忠誠的員工及出色的管理團隊，積極投入，發揮所長，勇敢對抗逆境，致力保持業界領先地位的決心。展望將來，莎莎將繼續本著努力不懈的精神發展國際級的業務。

