

管理層討論及分析

集團營業額

78億4,590萬港元

12.8%

香港及澳門市場零售銷售額

62億3,160萬港元

14.2%

集團年內溢利


3億8,350萬港元

54.3%

綜合收益表 截至2016年3月31日止年度

	全年		上半年		下半年	
	2016 港幣千元	2015 港幣千元	2016 港幣千元	2015 港幣千元	2016 港幣千元	2015 港幣千元
營業額	7,845,875	8,992,837	3,777,940	4,226,004	4,067,935	4,766,833
銷售成本	(4,499,866)	(4,953,590)	(2,156,275)	(2,339,129)	(2,343,591)	(2,614,461)
毛利	3,346,009	4,039,247	1,621,665	1,886,875	1,724,344	2,152,372
其他收入	117,379	118,445	58,832	58,752	58,547	59,693
銷售及分銷成本	(2,664,059)	(2,816,699)	(1,315,317)	(1,358,107)	(1,348,742)	(1,458,592)
行政費用	(341,694)	(349,957)	(176,808)	(184,183)	(164,886)	(165,774)
其他利潤－淨額	3,440	752	(823)	(774)	4,263	1,526
經營溢利	461,075	991,788	187,549	402,563	273,526	589,225
財務收入	9,380	18,162	5,775	10,759	3,605	7,403
財務成本	-	(458)	-	(394)	-	(64)
財務收入－淨額	9,380	17,704	5,775	10,365	3,605	7,339
除所得稅前溢利	470,455	1,009,492	193,324	412,928	277,131	596,564
所得稅開支	(86,985)	(170,681)	(40,304)	(73,166)	(46,681)	(97,515)
年內溢利	383,470	838,811	153,020	339,762	230,450	499,049





於 本財政年度內，集團營業額由去年的89億9,280萬港元減少12.8%至78億4,590萬港元。集團於香港及澳門市場零售銷售額由72億5,940萬港元按年下跌14.2%至62億3,160萬港元。集團零售網絡數目由287間增加至291間，「莎莎」店舖淨增加六間及單一品牌專門店/專櫃淨減少兩個。

集團年內溢利為3億8,350萬港元，較上一財政年度的8億3,880萬港元減少54.3%。每股基本盈利為13.4港仙，去年則為29.5港仙。建議末期及特別末期股息合共每股14.5港仙（2015年：14.5港仙），全年股息合共每股23.5港仙（2015年：23.5港仙），以現金方式（並提供以股代息選擇）支付。

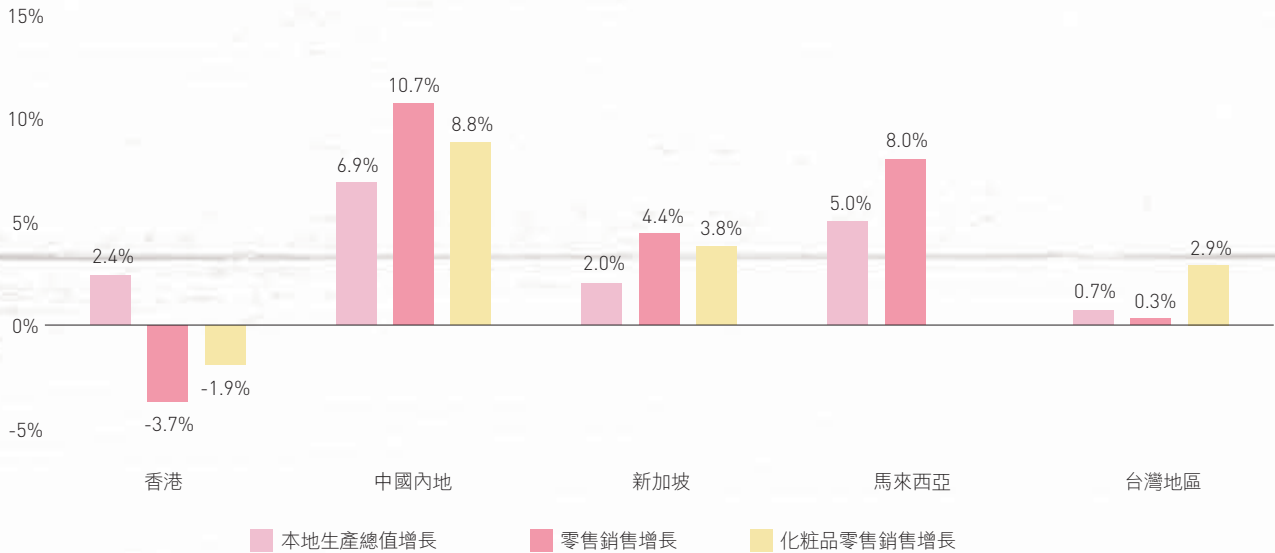
本公司自2015年6月起被納入「恒生高股息率指數」。本公司亦為「恒生綜合中型股指數」成份股，並且自2011年起連續五年獲選為「恒生可持續發展企業基準指數系列」成份股。本公司同時為滬港通的合資格股票。



管理層討論及分析

市場概覽

按市場劃分之本地生產總值 / 零售銷售額 / 化粧品零售銷售額增長，2015 年

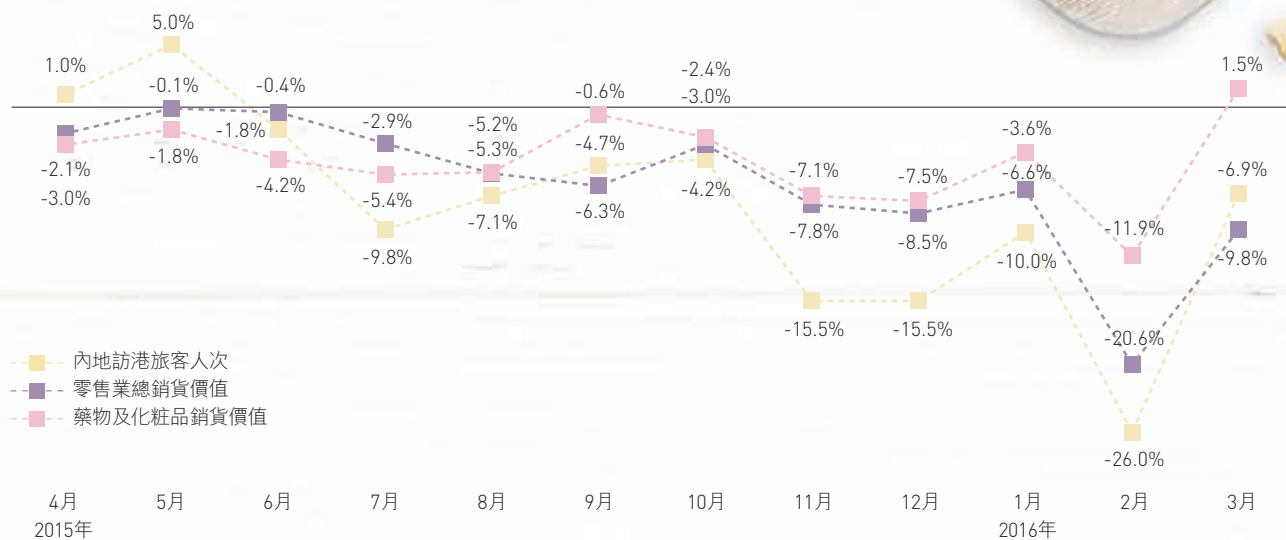


附註：

- 1) 馬來西亞政府沒有提供有關化粧品行業零售的統計數據。
- 2) 以上所有資料來自於相關政府部門。
- 3) 不同的政府統計處對化粧品行業零售的釋義和統計方法各有差異。



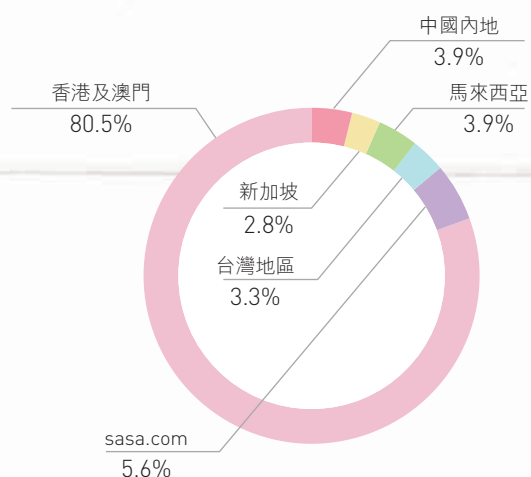
香港零售業銷售表現及內地訪港旅客人次（按年變動）



資料來源：香港政府統計處及香港旅遊發展局

零售及批發業務

15/16 財政年度按市場劃分的營業額



按市場劃分的店舖網絡

銷售多品牌的「莎莎」店舖	於 2015年		於 2016年	
	3月31日	開店	關店	3月31日
香港及澳門	107	12	8	111*
中國內地	62	10	15	57
新加坡	21	7	5	23
馬來西亞	59	10	4	65
台灣地區	32	5	6	31
總數	281	44	38	287

附註：

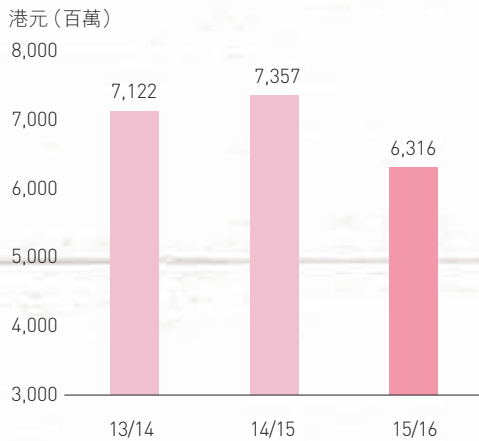
於2016年3月31日，集團在港澳市場有兩個單一品牌專門店/專櫃，並在馬來西亞及台灣地區各有一個單一品牌專門店/專櫃，合共291間零售店舖。

* 包括三間莎莎精品店

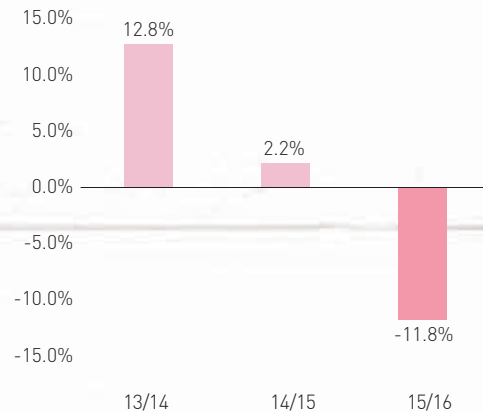
管理層討論及分析

香港及澳門

營業額（零售及批發）



同店銷售增長

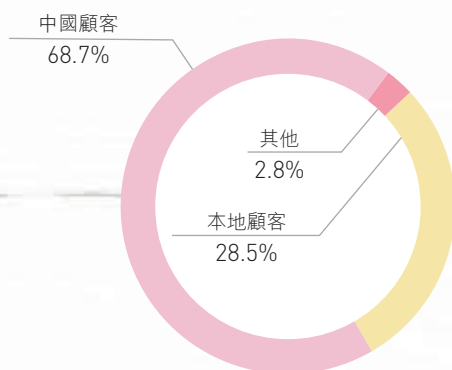


於本財政年度，港澳市場的營業額由73億5,670萬港元按年減少14.2%至63億1,560萬港元，而同店銷售額則下跌11.8%。交易宗數下跌4.4%，整體每宗交易平均銷售金額減少10.2%。

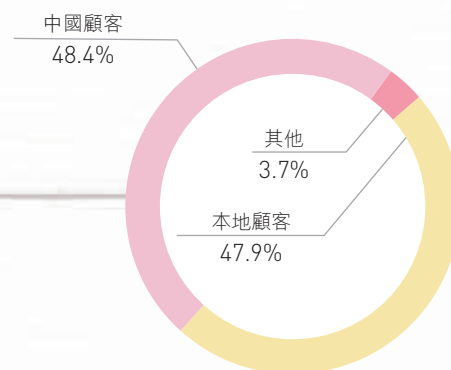
就以上數字作分析，中國內地訪港旅客的交易宗數下跌7.1%，每宗交易平均銷售金額下跌11.2%。本地顧客的交易宗數下跌1.2%，每宗交易平均銷售金額減少3.5%。

顧客組合（15/16 財政年度零售銷售額）

按銷售價值



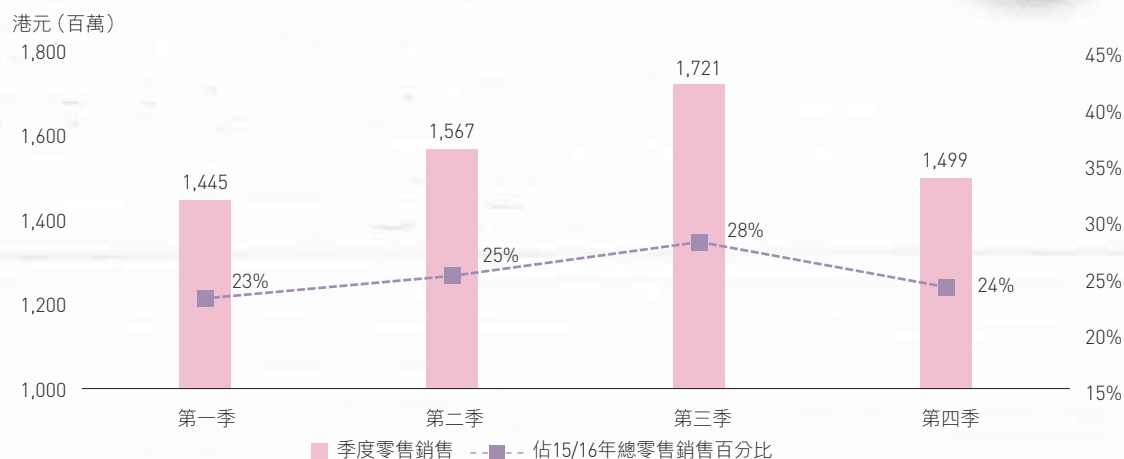
按交易宗數



以上表現是由於內地旅客的總交易宗數下跌所致，這與內地訪港旅客人次整體下跌8.6%的趨勢一致。內地旅客每宗交易平均銷售金額的減少，進一步令業績轉弱。因此，中國內地遊客銷售佔比由去年的71.5%下降至今年的68.7%。

銷售下跌受多項因素影響，主要原因是內地訪港旅客人次自2015年3月起持續減少。

15/16 財政年度按季零售銷售額



附注：以上數據撇除來自「客戶忠誠度計劃」之遞延收入調整的影響

同時，其他國家積極加強旅遊配套設施及提供便利的旅遊政策，提升了對內地旅客的吸引力。此外，港元強勢及人民幣貶值進一步令內地訪港旅客人次減少，同時刺激本地顧客出境旅遊。香港居民經香港國際機場離港外遊人次較上一財政年度上升13.6%。

政府實施新措施，限制深圳戶籍居民來港的通行證於到期後由「一簽多行」改為「一周一行」，嚴重影響了內地訪港旅客人次。目前大部分內地旅客均為即日往返旅客，因此年內訪港內地旅客即日往返人次下跌9.1%。中國內地遊客組合漸趨向來自消費力較弱的低線城市，此結構性變化令每宗交易平均銷售額受到影響。

跨境電子商貿的興起，進一步加劇了旅客流量及其消費模式的轉變，促使價格較低及能較快推出市場的韓國產品更迅速地滲透市場，這些產品概念深受亞洲人、尤其是中國消費者的歡迎。莎莎過往一直倚賴主要來自歐洲及美國的高價及長週期產品，惟市場喜好急速轉向可以快速推出市場而產品週期較短的低價產品。這些新概念產品的產品週期縮短，是由於數碼媒體效率提升，令消費者較以往能更快認識新產品所致。這意味需求上升得更快同時下跌亦更快，而且需求的頂峰亦較以往為高。

集團於港澳市場的盈利能力受邊際利率拖累。毛利率由去年的44.8%下降至本年的42.6%。純利率由11.9%跌至7.4%。這是由於集團於市場放緩下持續進行推廣及優惠以帶動銷售，以及獨家品牌佔比減少所致。為進一步加強我們產品組合的競爭力，集團已調節非獨家品牌於若干暢銷產品類別中之佔比，例如韓國產品，以加快應對顧客對韓國及較低價產品的喜好轉變。

租金成本繼續上升，而近期租金下調的情況預期僅會反映於未來幾個財政年度的整體租金成本中。前線員工成本對銷售的比率有所上升，此乃由於我們在放緩的市場中致力保持薪酬系統的競爭力以挽留員工。

管理層討論及分析

中國內地

年內，我們於中國內地業務的整體營業額下跌至3億380萬港元，按當地貨幣計算下跌9.6%，而同店銷售按當地貨幣計算則下跌9.9%。年內虧損為3,960萬港元。

面積較小的精品店繼續為我們提升整體盈利能力，惟營運團隊的管理層變動導致營業額輕微下降。營運和產品管理轉弱，導致營業額下降以及存貨撥備增加。

集團推出一項全新店舖模式：位於深圳（前海）及上海的O2O店舖。此新店舖模式透過線上產品組合，可拓寬我們實體店的產品種類，並同時提升sasa.com品牌的曝光率。

新加坡

本財政年度內，集團於新加坡市場的營業額為2億2,250萬港元。按當地貨幣計算下跌2.0%，而同店銷售按當地貨幣計算則下跌4.8%。

填補前線員工空缺的挑戰、偏高的員工流失率及新加坡嚴重的勞動力限制均對我們的店舖生產力帶來負面影響。新加坡元強勢亦令整體旅遊業受到影響。



馬來西亞

集團於馬來西亞市場的營業額為3億740萬港元，按當地貨幣計算增長9.1%，而同店銷售按當地貨幣計算則下跌3.2%。

我們於馬來西亞的業務基礎仍然良好。以店舖數量及網絡覆蓋而言，我們是該國最大的化粧品專門店。儘管年初因當地開徵消費稅而受到短暫影響，我們的表現仍持續較市場優勝並錄得盈利，而該影響已於下半年開始回復正常。

台灣地區

年內，集團在台灣地區業務的營業額減少至2億5,460萬港元，按當地貨幣計算下跌7.8%，同店銷售按當地貨幣計算則下跌10.1%。

此銷售表現受到因管理層變動引致較弱的管理、當地消費氣氛疲弱及內地訪台旅客人次下降所影響。

電子商貿 – sasa.com

sasa.com的營業額為4億4,200萬港元，較上一財政年度上升6.2%。

中國內地市場的銷售額持續增長，增幅為25.9%。惟表現受其他海外市場的銷售額下滑而抵銷了部分增長。中國內地市場的增長主要由於整體市場增長及對護膚產品的需求殷切。集團於年內推出新的中國內地版網站及中國內地手機版網站，令人流及轉換率有所提升。另外，通過更專注於秒殺銷售及關聯銷售，我們的整體表現亦有所加強。但是，由於系統規模及物流功能的限制，和顧客對sasa.com的認知不足及我們較小的客戶基礎均阻礙了我們的快速增長。

另外，由於毛利率下跌，而投資及廣告及宣傳開支均有所增加，例如搜尋引擎展示廣告，盈利能力因此受拖累。

goodal

瞬間白皙透亮 光彩耀目
完美素顏時刻擁有

保養
修護
滋潤
緊緻
黃金蝸牛
貼皮

黃金蝸牛地盤生長素能刺激細胞，強效加速的代謝和抗氧化作用，能帶來舒緩肌膚、恢復活力、抵抗衰老、保護等顯著效果。

全新升級蝸牛系列

代售人：莎莎國際

購物優惠

由即日起至12月31日止，凡購買黃金蝸牛系列任何一款護膚品，即可獲贈黃金蝸牛系列精華液一瓶 (價值\$416)。

莎莎國際 2015年12月31日

Sasa 莎莎代理

管理層討論及分析

品牌管理

年內，集團的專有品牌及獨家代理產品（統稱獨家品牌）的銷售佔比由43.3%減少至41.0%。

整體而言，我們希望擴大產品選擇，提供更擴闊且更快推出市場的平行進口產品，令我們可在放緩的市場中加強競爭力。由於顧客偏好中低價及韓國產品，因此於我們獨家品牌中銷售佔比較高的高價產品表現未如理想。

不過，正面來看，為迎合顧客對韓國產品的上升需求，我們開始提供更多韓國產品的種類，因此令這些產品於港澳的銷售上升25.8%。而借助於非獨家品牌韓國產品能較快推出新品的原因，非獨家品牌韓國產品的銷售增長較獨家品牌的韓國產品為高。



展望及策略

集團預期香港零售市場繼續面臨種種挑戰。港元強勢導致本地人出境旅遊大幅增加及中國內地旅客大幅減少來港，而此趨勢將很可能會持續至明年。由於香港經濟放緩、股票市場表現欠佳及物業市場衰退，本地消費氣氛持續疲弱。同時，內地經濟仍然疲弱並面對消費放緩，每宗交易平均銷售額因而下跌。一周一行限制了深圳居民來港旅遊的次數，將繼續導致訪港旅客減少，尤其是即日往返的旅客，同時可能導致交易宗數減少。

整體而言，消費潮流現更傾向追求生活品味的產品，消費者花費更多於有趣的體驗而非購物。人口結構變化將繼續減少消費，而消費者偏好產品週期短且中低價位的新概念產品。跨境電子商貿及新產品潮流將令零售市場更加複雜，而競爭及去槓桿化將對盈利能力造成壓力，香港的政治環境及反內地旅客情緒亦將添加不明朗因素。因此，我們2016/17財政年度截至目前為止季度（即截至2016年6月19日止期間）於香港及澳門市場的銷售及同店銷售分別按年下跌5.1%（2015/16財政年度第一季：-8.8%）及4.6%（2015/16財政年度第一季：-6.8%）。

為應對以上挑戰，集團已於香港以外的市場改善店舖管理以提高競爭力及盈利能力。例如，我們已擴展馬來西亞的店舖網絡、整合新加坡與馬來西亞的管理團隊。我們亦開始以O2O營運模式，提升購物體驗及抓緊跨境電子商貿的商機。

在香港，我們已透過重新定位及重整店舖組合、優化店舖面積及集中經營從而提高店舖的成本效益。我們藉着實體店舖的客戶基礎及豐富的产品組合，把握網上營銷日益重要的商機。O2O的措施將透過網購及跨境配送大幅擴闊我們實體店的产品種類。新店舖概念亦將吸引新客戶群。



管理層討論及分析

香港及澳門

除上述挑戰外，集團於香港的化粧品行業面臨日趨激烈的競爭，由於競爭對手不斷增加，加上持續的折扣優惠及促銷活動，影響了我們的盈利能力。為此，我們擬採取下列措施：

為有效控制成本，我們將通過大幅削減於旅遊區的店舖租金或關店，繼續重整我們的店舖組合。我們將於發展前景及回報最佳的住宅區，及鄰近內地邊境的新界區重置更多店舖。我們將優化店舖網絡，提升店舖的盈利能力，而且我們將簡化及集中店舖的工作流程，以提高生產效率及降低成本。就存貨管理而言，我們將積極減少產品及清理流轉速度較慢的存貨，以便陳列更新及更高銷售效益的產品。

由於中央政府已將澳門旅遊業列為刺激經濟的主要行業，因此我們對澳門零售業的增長感到樂觀。同時，澳門的旅遊景點發展迅速，可以吸引及接待更多旅客。

為促進銷售及爭取新客戶群，我們將引進嶄新的店舖模式、優化產品組合及陳列以提高生產力、開發更具生活品味及時尚的產品組合以吸引年輕及男性的客戶，同時加快新品的推出。

為改善整體購物體驗，我們將注重創新產品及產品陳列以迎合新的需求趨勢，提供更舒適的購物環境，促使更多人流並吸引即興購買。



中國內地

中國內地化粧品市場不斷轉變，網上零售市場亦迅速增長。集團認為我們內地市場的管理資源需要作出改善，因此我們委任了全新的管理團隊，並招募新員工以重整結構，同時亦借調具豐富經驗的香港員工，以改善產品組合的吸引力及存貨管理。我們將繼續建立管理架構、改善功能彙報、提升監控程序及合規水平、提升彙報機制及加強培訓。

展望未來，我們會以時尚新穎而且低成本及較高效的精品店形式開設新店，並已獲得顧客及業主歡迎。新模式力求提高盈利能力，並加快O2O業務發展，以配合政府的指引。

就內地市場的新產品策略而言，我們將引進快流的時尚產品（尤其來自韓國的產品）吸引顧客，以增加交易量和提升銷售額。由於化粧品市場急速轉變至網上零售市場，低價的產品對線上顧客更具吸引力，售價較高的產品則因此需要大力提升其競爭力。我們將透過舉辦店舖活動及獎勵計劃引入知名及高質素的品牌，並將與主要供應商合作，了解他們的新產品開發計劃，保證供應商貨品供應充足，以確保店舖可與其他零售商同時推出新產品。我們亦將利用香港的資源引進更多品牌及不同類別的產品組合。

新加坡

為控制成本，集團已重組該市場的管理團隊，將其與馬來西亞團隊合併。我們已看到初步的協同效應所取得的成果，店舖管理方面亦因而取得進展。

馬來西亞

集團將繼續專注於該市場建立管理團隊及接班人計劃，亦會建立店舖網絡及產品組合，並擴闊客層以吸納更多馬拉客人。



管理層討論及分析

台灣地區

台灣地區的經營環境仍不理想。集團了解到內部有些弱點需要改善。集團將積極調整管理架構，並實施新政策以改善其業務營運。

電子商貿 – sasa.com

直至現時，sasa.com仍於香港營運其倉庫及物流部門，使高昂之運輸成本及較長之配送時間意味著我們須專注於消費能力較強顧客之高單價的訂購上。我們的業務過去基本上是集中於狹窄的客戶群，且市場推廣回報及增長亦較低。sasa.com尤其錯失了消費力較低但正在增長的高增長客戶層。

我們相信於中國的自貿區新倉庫將協助我們克服這些挑戰。此倉庫之已縮短的配送時間將與市場看齊，因此已減低的運輸成本亦使我們能服務低單價的客戶，而較寬的目標客戶群將提升我們的市場推廣回報。

展望未來，我們將投放更多資源於電子商貿，亦會開始逐漸整合線上線下業務以增加競爭力。我們將向顧客提供更好的O2O購物體驗，而且能夠為曾到訪我們香港店舖的內地旅客在他們回國後，向其提供更好的服務。

持續推行的措施

我們當前的首要工作是連接起線上及線下的客戶關係管理系統，以及推出新的手機應用程式，使我們更有效地發展O2O，同時協助推動我們的業務增長。我們亦會開發和改善後台系統以建立擴展能力及靈活性，如我們的訂單管理系統，使不同的外部平台得到簡易對接，以達至支援營運效率。



品牌管理

為加強我們的品牌管理，我們將成立新團隊專門採購新穎及時尚的產品。我們將在採購部門及營銷部門內成立擁有全新功能的團隊，以及增強我們的海外採購資源。

整體而言，我們將針對新的市場趨勢及產品組合缺口。我們亦將重組獨家品牌以滿足市場對亞洲產品的喜好，更為專注代理產品，以及投放資源於研發時間較長的專有品牌產品。

人力資源

截至2016年3月31日，本集團約有5,000名僱員，於年內的員工成本為10億7,700萬港元。人力資源方案、培訓及發展詳情載於本年度報告「環境、社會及管治報告」及「企業風險管理報告」之章節內。

結語

多年來，即使多次遭遇艱難的經濟環境及不利形勢，莎莎仍持續提升表現及盈利。我們相信，透過把握O2O帶來的商機、適應新的消費模式以及借助鄰近華南地區的優勢，未來我們將可繼續提升競爭力，將挑戰轉化為機會。我們仍致力建立一個靈活且具擴展能力的業務模式，能迅速回應新市場需求、市場狀況及市場趨勢，這願景將可繼續鞏固我們於亞太區化粧品零售業的領導地位。我們亦相信，集團全體忠誠員工的靈活性及應變能力，加上我們專業管理團隊具前瞻性的遠見，將為我們奠定堅實的基礎，確保在未來持續達到世界級的增長。

