

管理層討論及分析

於本財政年度，集團營業額由去年的49億140萬港元增加30.7%至64億510萬港元。集團業績表現受惠於香港及澳門核心市場的穩健表現。港澳地區的營業額按年增長29.8%至50億9,270萬港元，而中國大陸的營業額則增加至2億9,070萬港元，錄得99.8%的按年升幅。集團零售店舖網絡由205間擴展至249間，淨增加44間店舖。

集團年內溢利為6億8,970萬港元，較上一財政年度的5億930萬港元增長35.4%。集團每股基本盈利為24.6港仙，而上一財政年度為18.2港仙。集團全年整體毛利率則由去年的45.1%上升至45.2%，集團純利率則由10.4%提升至10.8%。建議末期及特別股息合共為每股11.5港仙。

集團於年內取得多項重要成就。於2011年9月，莎莎集團成為恒生可持續發展企業基準指數成份股。集團於2011年《亞洲貨幣》雜誌(Asiamoney Magazine)最佳管理企業評選中，連續兩年獲選為「年度中型企業—香港」。於《亞洲企業管治》雜誌(Corporate Governance Asia Magazine)舉辦的「2012年第二屆亞洲卓越表現大獎」中，莎莎獲選為「最佳投資者關係公司(香港)」之一。

市場概覽

亞洲地區的經濟於2011年大部分時間相對穩定。然而，由2011年底至2012年首季，經濟增長明顯放緩，此乃主要由於歐元區主權債務危機、發達經濟體系的需求不穩定以及中國大陸的緊縮政策所致。中國國務院總理溫家寶在全國人民代表大會會議上發表演說，表示中國政府將其2012年經濟增長目標由去年的8%修訂為7.5%。中國大陸將繼續擴大內需及加速轉變經濟發展的模式，以提升其可持續性及效率。

儘管香港逐步受到全球經濟放緩影響，但經濟表現仍相對穩健。於2011年，香港經濟按年平均增長約5%。零售業於2011年穩健發展，增長達24.9%，而2012年第一季度則錄得15.8%的增長。就業市場穩定、消費者信心提升、地產市道暢旺引起的財富效應，以及訪港旅遊業蓬勃，均為推動零售市場增長的因素。

全球金融波動已對新加坡及馬來西亞造成影響，由於新元及馬幣高企令當地旅客的銷售額相應受壓，同時亦促使當地人外遊購物。同樣，台灣地區經濟於本財政年度下半年亦相對較弱。



零售及批發業務

香港及澳門

於財政年度內，莎莎在港澳地區市場繼續穩踞領導地位，而港澳市場持續為集團的營業額與盈利提供最大貢獻。港澳市場營業額由39億2,260萬港元按年增長29.8%至50億9,270萬港元；同店銷售增長為22.2%。交易宗數與平均每宗交易金額均錄得增長。

業績表現良好主要受中國大陸訪港旅客消費所帶動，根據香港旅遊發展局「旅發局」的數據顯示，2011年的訪港內地旅客人次增長接近24%。過夜內地旅客及入境不過夜內地旅客消費金額分別上升28.4%及36.4%，主要由於中國大陸通脹高企及人民幣偏強所致。莎莎繼續受惠於對化粧品及美容產品需求的增長，並穩踞有利位置以抓緊訪港內地旅客就化粧品方面的消費支出所帶來的機遇。根據旅發局2011年訪港旅客分析報告指出，化粧品及護膚品穩佔訪港內地旅客購物目標之首位。

集團透過加強採購團隊問責制，在香港及澳門實現更有效的產品策略。檢討產品策略後，成功增加新產品數目及優化產品組合。因此，集團於2012年3月31日的存貨週期上升至124天。在新的銷售帶動下，集團的客戶基礎得以擴展，進一步推動銷售增長。

集團於2011年5月為尊貴客戶會員推出積分獎賞計劃。該計劃不但廣受歡迎，而且有效吸納新的尊貴客戶會員，有助建立顧客忠誠度，並增加來自尊貴會員的銷售額。同時，集團繼續制訂奏效的策略，充分把握本地消費力所帶來的商機，進一步推動住宅區店舖的銷售。





銷售增長強勁產生顯著的營運槓桿效應，進而使集團的表現遠勝市場同類企業，以及有效降低租金及員工成本佔集團銷售的比例。例如，租金成本對銷售額的比率於本財政年度內由10.4%下降至10.1%，使港澳市場的純利率有所上升。

儘管面對租金上漲壓力，莎莎憑藉強大的品牌效應及知名度，集團繼續按既定時間表如期開店，理性務實地建立其零售網絡。本財政年度內，集團於港澳市場淨增加九間「莎莎」店舖。於2012年3月31日，集團在核心市場共有87間「莎莎」店舖（包括七間位於澳門），另有一間「瑞士葆麗美」Suisse Programme專門店和一間「科麗妍」La Colline專門店。

中國大陸

於本財政年度內，集團於中國大陸的店舖網絡迅速擴展，營業額因而增長99.8%（按當地貨幣計算為90.5%）至2億9,070萬港元。

本年度為充滿挑戰的一年，集團中國大陸業務發展現正進入新階段，加速拓展店舖網絡，推行更具針對性策略，尤其在與供應商及業主建立關係及店舖選址方面，同時亦針對提升規模擴展能力投放資源，包括營運流程、系統及資源管理等層面。年內，集團積極與知名地產發展商進行策略性合作，以加快開拓中國大陸市場。因此，我們於中國大陸的零售網絡迅速擴張，年內新增28間及關閉六間「莎莎」店舖，開店數目為去年的雙倍以上。

於2012年3月31日，集團於中國大陸11個省份內26個城市開設48間「莎莎」店舖及20個「瑞士葆麗美」Suisse Programme美容專櫃。我們已在建立的四個分別於華東、華北、華中及華南的地區營運板塊已奠下雛型，我們已準備就緒邁向成為全國性化粧品零售商，藉此吸引更多知名的美容品牌。





於本財政年度上半年，由於集團於中國大陸市場快速擴展店舖網絡，因而影響店舖生產力，加上就規模擴展能力作出的投資，導致集團中國大陸業務錄得1,970萬港元的虧損。本財政年度下半年的表現顯著改善，從而令虧損收窄至1,850萬港元。按當地貨幣計算的同店銷售於第二季谷底的9.8%負增長開始改善，並於第四季錄得10.5%的正增長，全年同店銷售增長為0.5%，此乃由於我們持續致力解決於中國大陸市場進行的全國性擴展業務所遇到的困難，包括投放更多資源於中國大陸市場以支援各項營運職能，包括培訓、人力資源及物流等。

整體而言，集團就提升中國大陸業務的店舖生產力、營運效率及使管理層更本地化各方面均取得顯著成效。我們於中國大陸的店舖網絡擴展已開始為達至進一步增長提供一個可持續發展的業務平台。我們獲得更多品牌的支持，從而改善產品組合及提升店舖吸引力。集團已成為歐萊雅集團、資生堂集團、佳麗寶集團、高絲集團、寶潔集團、科蒂集團、Pias集團等著名美容集團旗下品牌的官方零售商。同時，集團積極擴闊香水種類，新增Mont Blanc、Cerruti等知名香水品牌。



管理層討論及分析



集團在中國大陸市場發展上取得另一重要進展便是成功獲得地產發展商更大的支持，讓集團能夠選擇人流較多的優越地段，從而提高店舖生產效率及銷售表現。集團將繼續與更多知名商場發展商，包括與來自香港、中國大陸及東南亞的頂尖發展商共同發展策略聯盟。此等策略將可確保集團於新商場及現有商場優先選擇店址。

於2011年10月，集團在恒基地產位於上海的新商場開設一間佔地6,000平方呎的「莎莎」旗艦店，與中國大陸最大的Apple商店位於同一商場內。年內，集團亦榮獲國內知名地產發展商之一的萬達集團頒發「最旺人氣大獎」。



TOUS
Sensual
Touch

新加坡及馬來西亞

於本財政年度，新加坡及馬來西亞市場的營業額增長16.7%至4億9,870萬港元。年內，集團積極擴闊產品種類，並通過不同媒體推出一系列的綜合市場推廣活動。這些推廣活動有助莎莎於具挑戰性的經濟環境下吸納顧客。集團新加坡業務成為多個品牌的官方代理商，包括GoodSkin Labs及Neogence。而集團馬來西亞業務亦成為Dr. Wu、Dr. Jart+、BRTC、TOUS及Gianfranco Ferré的官方代理商。

莎莎的銷售表現較新加坡及馬來西亞的整體零售市場表現為佳，這是由於集團致力提升其零售品牌地位以增加市場份額及競爭力。集團亦與多個當地供應商及美容品牌建立更緊密合作關係，並取得顯著成效，成功為顧客提供更廣闊的產品選擇以迎合最新的市場潮流及顧客需要。此外，我們提升客戶服務水平，以及擴大店舖規模以增加對美容品牌及顧客的吸引力。





新加坡市場的營業額增長17.3% (按當地貨幣計算為10.9%)至2億4,210萬港元, 按當地貨幣計算的同店銷售則下降1.5%。年內, 集團在新加坡新增兩間及關閉一間「莎莎」店舖, 於2012年3月31日, 集團於新加坡的店舖總數為21間。

年內, 集團新加坡業務成功推出名為「粉紅獎賞計劃」的顧客關係管理計劃, 以吸納新客戶同時提升顧客忠誠度。我們持續優化新加坡市場的產品組合及貨品陳列以提升店舖空間運用及提高店舖生產力。我們獲得眾多品牌的支持, 為所銷售的品牌舉辦路演推廣以提升品牌知名度; 我們亦透過積極與Facebook等熱門的社交網站成為合作夥伴, 為品牌進行宣傳推廣。



馬來西亞市場的營業額增長16.1% (按當地貨幣計算為13.6%)至2億5,660萬港元, 按當地貨幣計算的同店銷售增長0.7%。年內集團新增九間店舖及關閉兩間店舖。於2012年3月31日, 集團在馬來西亞共有45間「莎莎」店舖。





於馬來西亞市場，集團明確的市場領導地位，加上消費者的廣泛認同，均有助集團更有效地為「莎莎」及其獨家銷售的品牌建立品牌形象，以及加強市場推廣活動成效。集團透過多個宣傳渠道推行高效的市場推廣活動，包括贊助矚目的公關盛事、持續投放市場推廣資源於社交媒體及電視節目，以及採取拓展顧客基礎及針對新市場板塊的措施。

年內，集團推出更多獨家品牌，並成為多個知名醫學美容品牌的獨家代理商，大大提升了集團於馬來西亞醫學美容產品市場的市場佔有率。集團亦大幅增加旗下獨家代理品牌的推廣力度，並於2011年10月份成功舉辦醫學美容節。

根據全球市場研究機構Euromonitor的數據顯示，集團馬來西亞業務的整體市場佔有率於過去五年內上升一倍，升幅領先其他同業。集團於年內積極開拓新市場，並在馬來西亞東部成功開設兩間新店，而店舖表現良好，因而顯著提升莎莎於馬來西亞的品牌知名度及曝光率。

台灣地區

集團於本財政年度的台灣市場營業額上升30.3%（按當地貨幣計算為25.4%），達2億2,580萬港元。按當地貨幣計算的同店銷售增長為2.1%。年內集團新增10間及關閉三間「莎莎」店舖。於2012年3月31日，集團在台灣共有26間「莎莎」店舖。

於台灣，集團推出更具效益的宣傳及市場推廣活動，進一步帶動銷售增長，包括與製造商合作為護膚及化粧品品牌舉辦路演宣傳。集團亦與當地供應商緊密合作為知名品牌產品進行推廣活動，成功帶動店舖人流及吸引顧客重覆惠顧。然而，盈利能力則受到前期開支及店舖裝修成本大幅增加而有所影響。集團於年內加強了對美容顧問的培訓以提升集團獨家品牌產品的銷售。同時，我們亦成為多個新品牌，包括GoodSkin Labs的官方代理商。總體而言，莎莎於台灣繼續是穩踞領導地位的香水零售商。



電子商貿 — sasa.com

sasa.com的營業額為2億9,720萬港元，較上個財政年度增長27.8%。集團業績於本年度上半年的表現迥然不同，上半年的營業額較去年同期下降4.4%，而下半年則錄得73.7%的強健按年增長。

中國海關於2010年第四季修訂條例，對集團中國大陸的網上銷售業務產生不利影響，尤其是財政年度的上半年。有鑑於此，集團致力推動來自中國大陸以外市場的銷售，以達致更均衡及多元化的市場組合。

撇除物流成本，sasa.com的經營溢利率持續改善，同時集團重新推出顧客忠誠計劃的成效顯著，銷售額及重覆惠顧客戶數目均因而錄得增長。sasa.com亦著力更深入了解顧客需求及喜好，並致力建立顧客關係，提升顧客忠誠度及吸引顧客重覆惠顧，尤其是透過實施客戶關係管理及進行更多針對性的市場推廣活動。

整體而言，sasa.com致力透過更多元化的市場推廣渠道以擴大推廣的接觸面及發揮更有效的宣傳效果。當中，我們將重點發展並以社交網站作為主要的市場推廣渠道。於熱門的社交網站增加曝光率及活躍於網上社群均有助「莎莎」與長期顧客保持聯繫。年內，集團推出全新的iPhone應用程式，於香港無線科技商會舉辦的「香港最受歡迎市場推廣Smartphone Apps大賽」中，榮獲零售界別最佳市場推廣Smartphone Apps — 傑出表現獎。

中國大陸網上業務方面，各個市場的銷售表現均有理想增長。於2011年11月，集團與中國大陸最受歡迎的購物網站「淘寶網」攜手推出奏效的宣傳活動，該活動旨在吸引更多新顧客，並為顧客提供最吸引的折扣和優惠。sasa.com於各個市場繼續與當地多個線上及線下夥伴緊密合作，使集團的網上業務更為本地化，並提升市場滲透率。例如，集團與美容品牌合作，使其品牌變得更為國際化，尤其是將業務重點針對全球華人，同時亦於其他業務範疇，如付款合作夥伴等方面尋找合作機會。

只要就業率維持穩定，加上持續發展產生的財富效應得以維持，本地消費將保持強勁。集團預期，護膚品及化粧品行業於各種經濟環境下具有較強的抵禦能力，將有利於促進集團核心業務的銷售增長。儘管租金高企，集團作為廣受內地旅客歡迎的知名品牌使其能夠取得遊客「熱點」的零售舖位，從而擴大市場份額。中國大陸旅客購物熱點現已分散至非旅遊地區，集團將密切留意該等非旅遊地區的增長潛力，致力把握新商機。集團亦會繼續滲透至住宅地區，藉以提升於本地市場的市場份額。

透過部署推出一系列具吸引力的專有品牌及獨家品牌產品，集團將繼續著力改善獨家品牌組合。整體而言，集團將透過優化產品組合、頻密地加推新產品，以及強化產品種類及產品概念，繼續優化其競爭優勢。

中國大陸

莎莎對迅速擴展的中國化粧品市場的增長前景充滿信心。集團將繼續於中國市場投資以進一步鞏固集團的據點並提升營運效益。透過於黃金地段加開新店，同時關閉一些表現未如理想的店舖，集團的店舖組合將持續改善。集團以建立區域性的「營運板塊」為重點策略，以實現更有效管理。集團將更專注於發展現已設有「莎莎」店舖的城市以提升營運效率。

集團將繼續努力改善於中國大陸市場的規模擴展能力。集團計劃投放更多資源於建立管理團隊並加強後勤支援團隊，尤其專注人力資源方面。集團將重點加強招聘及培訓能力，包括在各個營運板塊成立地區培訓中心及優化分工，例如組織獨立團隊分別負責店舖營運及新店開發。於本財政年度下半年啟動的程序及系統自動化始見成果，開店效率有所提升並更為協調及有系統，這將有助提升集團營運上的規模擴展能力。

集團致力優化產品種類。為使品牌組合更多元化，集團將繼續與當地供應商、全球及地區性的主流美容產品供應商及美容品牌維持緊密合作關係，以獲得更多國際知名美容品牌的支持。集團將增設更多專有品牌產品，打造更加多元化的品牌組合。增加產品選擇的成效並不會即時反映於店舖人流及財務表現，而於現有店舖內推出更多新產品亦需時，特別是進駐較早期開設的店舖。然而，我們相信，集團的業績將隨著培訓、產品陳列及市場推廣宣傳提升而得以改善。

為提高店舖銷售生產力，集團將提升庫存及物流方面的管理。集團將加強銷售分析，以加深了解消費者行為及喜好，同時亦將改進銷售人員獎勵計劃。



管理層討論及分析

其他市場：新加坡、馬來西亞及台灣地區

就新加坡及馬來西亞當前市況，莎莎銳意繼續能勝於當地市場表現下增長。為加強競爭力，集團將持續建立地方性的團隊及零售網絡以緊貼市場需求。集團亦將繼續發展其零售品牌以及其管理的產品品牌，以緊貼市場需求。

馬來西亞方面，集團將繼續物色人流暢旺的新店址，並進入新地區市場。集團將提升員工專業培訓，加強與美容品牌的合作，透過引入具強大市場潛力及受歡迎的新品牌及產品，從而優化產品組合。

台灣地區方面，莎莎將繼續擴大其零售網絡以促進銷售增長，並抓住內地旅客數目不斷增加所帶來的商機。雖然內地旅客所帶來的優勢於現階段並不明顯，但隨著自由行旅客持續增加，中國大陸旅客訪台帶來的優勢將會更為明顯。根據台灣交通部觀光局的最新公佈，目前自由行旅客計劃自2012年4月28日起，會由初期的北京、上海及廈門居民，放寬至天津、重慶、南京、廣州、杭州及成都居民。預期來自濟南、西安、福州及深圳的旅客將於年底前獲准通過該計劃訪台。面對此等機遇，我們會與地產發展商緊密合作，透過於購物商場開設新店增加我們的市場曝光率。



電子商貿 – sasa.com

網上業務方面，集團將於中國大陸成立辦事處以提升效率及效能。sasa.com將進一步發展中國大陸的網上業務策略，並物色與知名網上購物網站的合作機會。集團將通過進一步發展顧客忠誠計劃及加強留住顧客的措施，增加產品種類及加強核心競爭力。集團將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的市場推廣活動。集團將按省份及產品類別劃分顧客群，推出具針對性的市場推廣策略。集團亦將加強與各品牌的合作關係，實現互惠互利局面。

結論

莎莎一直以來不論在良好或較具挑戰性的經濟環境下均能持續保持增長。此良好往績反映了集團的遠見卓識、業務模式的靈活性、管理團隊的專業水平、創新的增長策略，以及本著審慎態度建立的穩健財務平台。憑藉該等核心實力及不斷擴大的客戶基礎，我們深信集團將繼續於其亞洲據點取得可持續發展的增長。





Cosmetics





CYBER COLORS
CYBER COLORS

jo
sasatinnie

jo
sasatinnie

Perfect Coverage
Hydra Boost
Foundation

Moisturizing • Anti-aging

sasatinnie

GEMSTONE
CYBER COLORS

sasatinnie

CYBER COLORS
Cyber Colors

CYBER COLORS
GEMSTONE
Hydra-boosting foundation