達芙妮國際控股有限公司
DAPHNE INTERNATIONAL HOLDINGS LIMITED

2015 全年業績簡介

2016年3月30日

免責聲明

本推介冊子內所載之資料僅供閣下參考。當有關資料作出修改時將不作另行通知。該等資料的準確度有待商確，而所載之資料並非與達芙妮國際控股有限公司 (「本公司」) 及其附屬公司 (合稱「本集團」) 有關的全部。本集團對有關資料的準確性、完整性、或謬誤及遺漏等，概不需負上任何責任或義務。

另外，推介冊子內有關預測性及前瞻性的信息陳述，或會反映本集團當下對未來事件及財務表現所持的觀點。該等觀點只是根據目前的情況而發表，或會因應各種風險的出現而有所改變。該等觀點不保證未來的事件一定會發生，或所預測之事將會實現，或本集團的假設實屬正確。而該等資料也無意為閣下就本集團的財務狀況或前景，提供完整或全面的分析，因此，閣下不應依賴本集團所提供的推介冊子內的資料。

此推介冊子內的資料，並不能視之為購買或認購任何證券、或金融工具、或提供任何投資服務、或投資意見的提議或邀請。該等資料也不足以成為構成任何與合同、承諾、或與此有關的投資決策的基礎或依賴。

2015年遇上了前所未有的挑戰

- **集團2015年的表現受以下因素影響：**
  - 經濟增長放緩
  - 來自本地及網上同業的競爭加劇
  - 經營成本隨通脹上升，包括租金及員工薪金等
  - 飄忽且極端的天氣
  - 由店舖、存貨、工廠及人員的整合引致的經營支出增加

財務表現

DAPHNE INTERNATIONAL HOLDINGS LIMITED

達芙妮國際控股有限公司

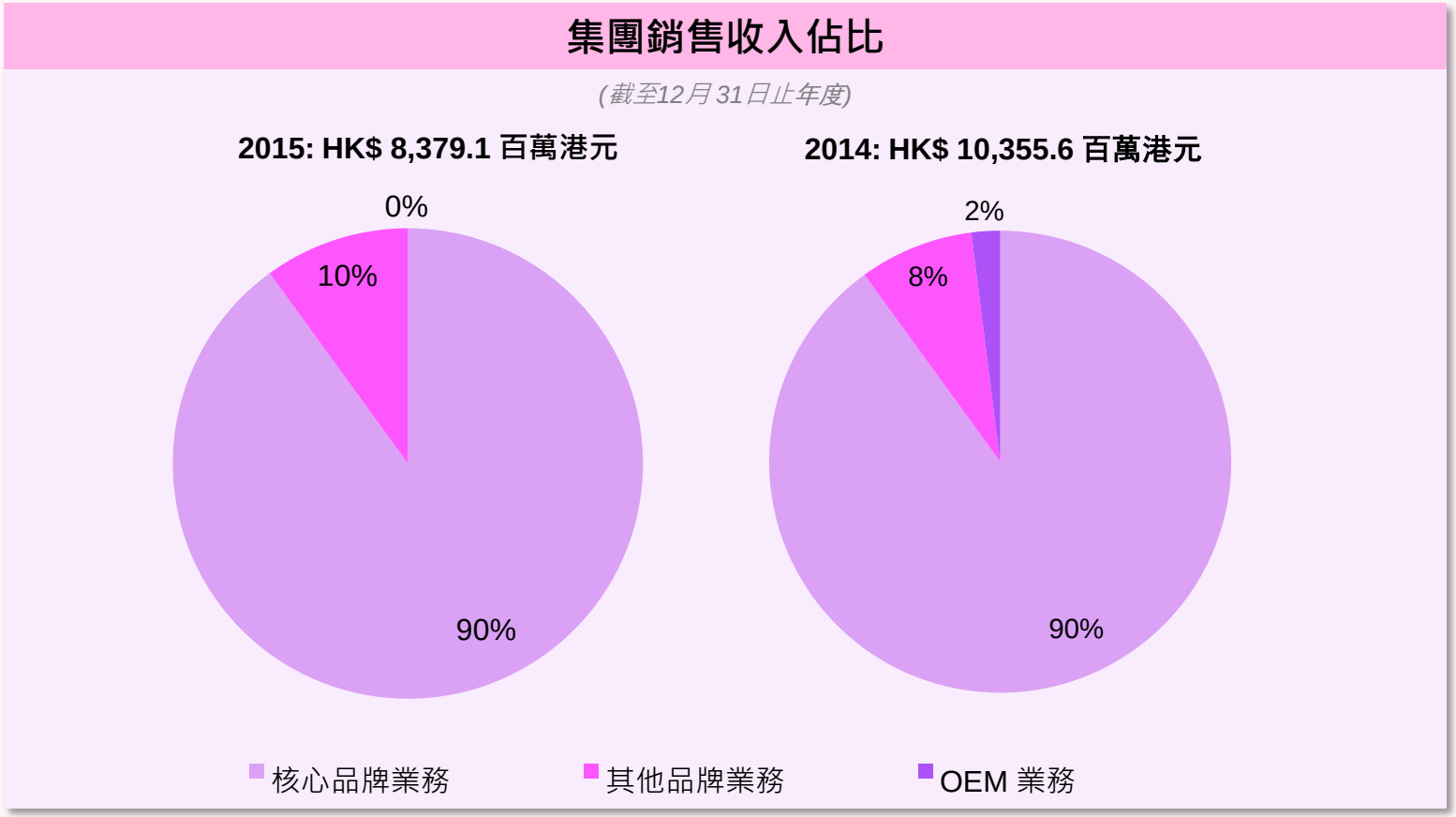
集團財務摘要

(百萬港元)	2015	2014	同比變化
營業額	8,379.1	10,355.6	-19.1%
毛利	4,724.7	5,737.6	-17.7%
經營(虧損)/盈利	(497.6)	262.4	-289.6%
本公司擁有人應佔(虧損)/盈利	(378.9)	176.0	-315.2%
每股基本(虧損)/盈利 *(港仙)*	(23.0)	10.7	-315%
每股股息 *(港仙)*	-	3.5	-100.0%
- **中期**	-	3.5	-100.0%
- **末期**	-	-	-
毛利率	56.4%	55.4%	+1.0 百分點
經營盈利率	-5.9%	2.5%	-8.4 百分點
淨盈利率	-4.5%	1.7%	-6.2 百分點

(截至12月31日止年度)

集團營業額

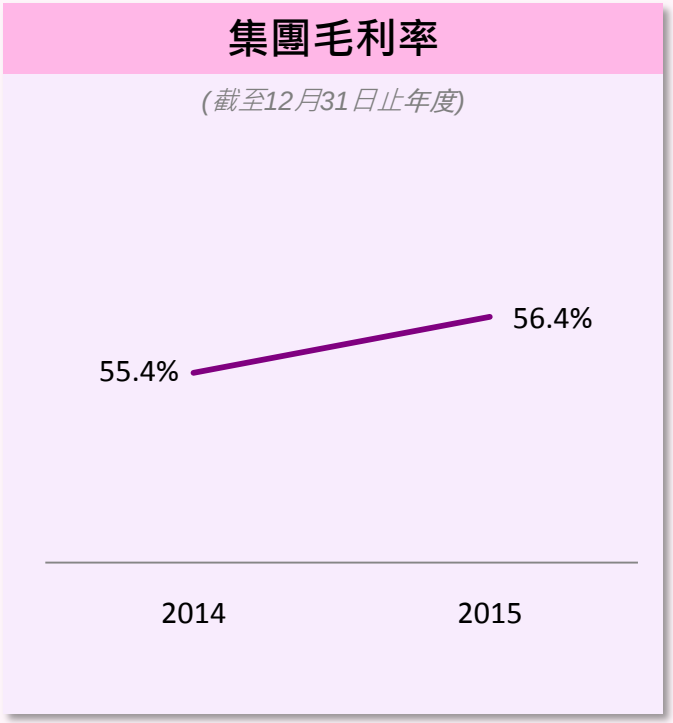
- 核心品牌業務繼續為集團最大銷售收入貢獻來源



註: 核心品牌業務主要指「達芙妮」及「鞋櫃」在中國大陸之業務

集團利潤率

- **集團毛利率按年上漲1.0百分點**
  - 儘管核心品牌平均售價下跌，但毛利率仍錄得輕微升幅
  - 若不包括存貨撥備，集團毛利率上升4.8%
  - 毛利率上升，主要由於：
    - 產品銷售結構改善
    - 優化產品設計
    - 新定價策略
    - 商品成本下降
- **集團經營盈利率按年下跌8.4百分點**
  - 經營成本如員工成本及租金等隨通脹持續上升
  - 整合店舖、工廠及人員導致經營支出增加
  - 負面營運槓桿效應增加



2015年整合措施產生的支出

- **2015年下半年市況持續惡化，我們果斷採取措施：**
  - 關閉虧損店舖
  - 遷徙沿海地區的生產線，優化生產成本
  - 縮減後勤辦公室規模（包括區域及總公司）
  - 停止新增產品訂單
  - 著力管理存貨水平
- **以上措施致使2015年內產生較高支出**

支出增加項目範例：

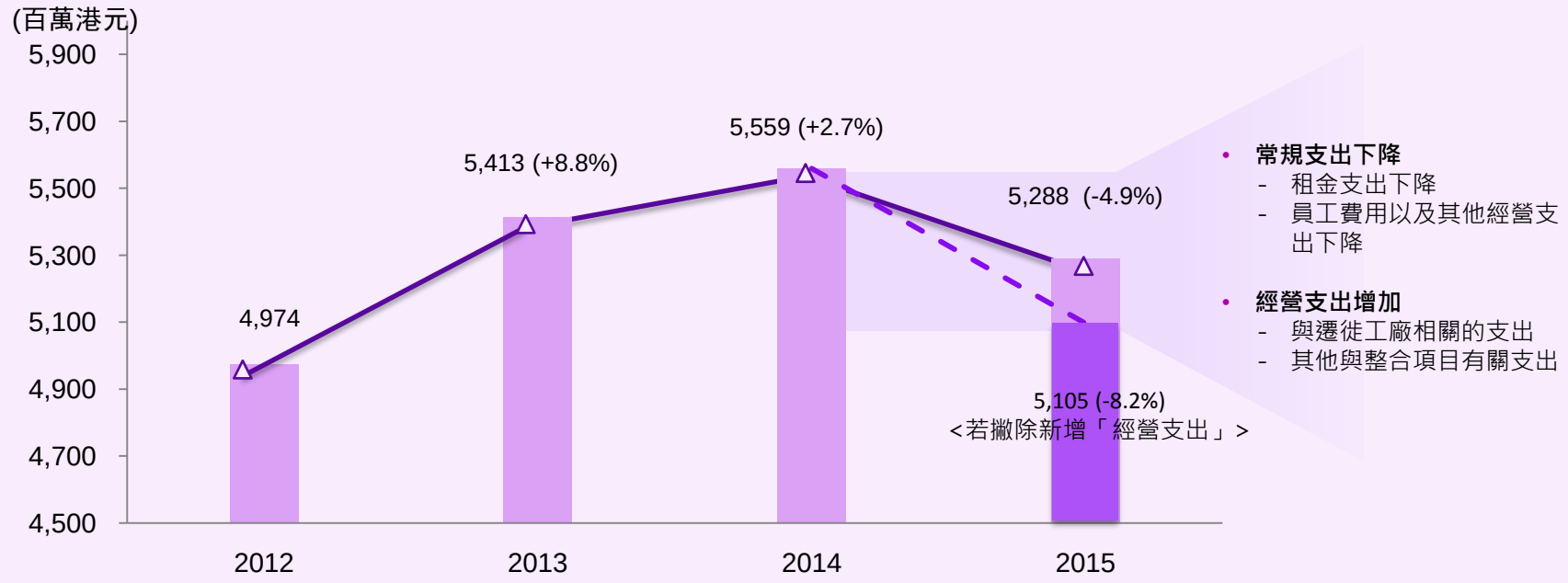
存貨撥備	與遷徙工廠相關的支出	其他支出（含關閉店舖、人力資源等費用）
216.9 百萬港元	130.7 百萬港元（不包含存貨撥備10.4百萬港元）	52.5 百萬港元

成本監控措施導致支出大幅減省

- 盡力在通脹環境下控制不斷增長的經營費用

經營費用

(截至12月31日止年度)



存貨水平及週轉天數

- 集團存貨週轉天數為218天（2014: 194天）
- 經審視存貨水平，集團作存貨撥備216.9百萬港元（2014: 撥回119.8百萬港元）
- 2015年底集團存貨總值低於2014年底

營運資金及資本開支

- **資本開支減少主要因為：**
  - 2014年購置自用辦公室產生一次性額外資本開支
  - 2015年大幅減少開新店及店舖裝修

	2015	2014	同比變化
平均存貨週轉天數 (天)	218	194	+24
平均應收賬週轉天數 (天)	12	12	-
平均應付賬週轉天數 (天)	113	103	+10
現金循環天數 (天)	117	103	+14
資本開支 (百萬港元)	301.5	518.9	-41.9%

(截至12月31日止年度)

其他主要財務指標

- 2015年上半年贖回可換股債券，使現金及銀行結餘減少
- 購回可換股債券后，集團維持淨現金狀態

(百萬港元)	於2015年12月31日	於2014年12月31日	同比變化
現金及銀行結餘	1,075.6	1,528.7	-29.6%
銀行貸款	620.8	96.5	+543.6%
可換股債券	-	680.7	-100.0%
本公司擁有人應佔權益	4,462.6	5,058.0	-11.8%
資產流動比率 (倍)	2.4	2.4	-
淨負債比率	淨現金	淨現金	-

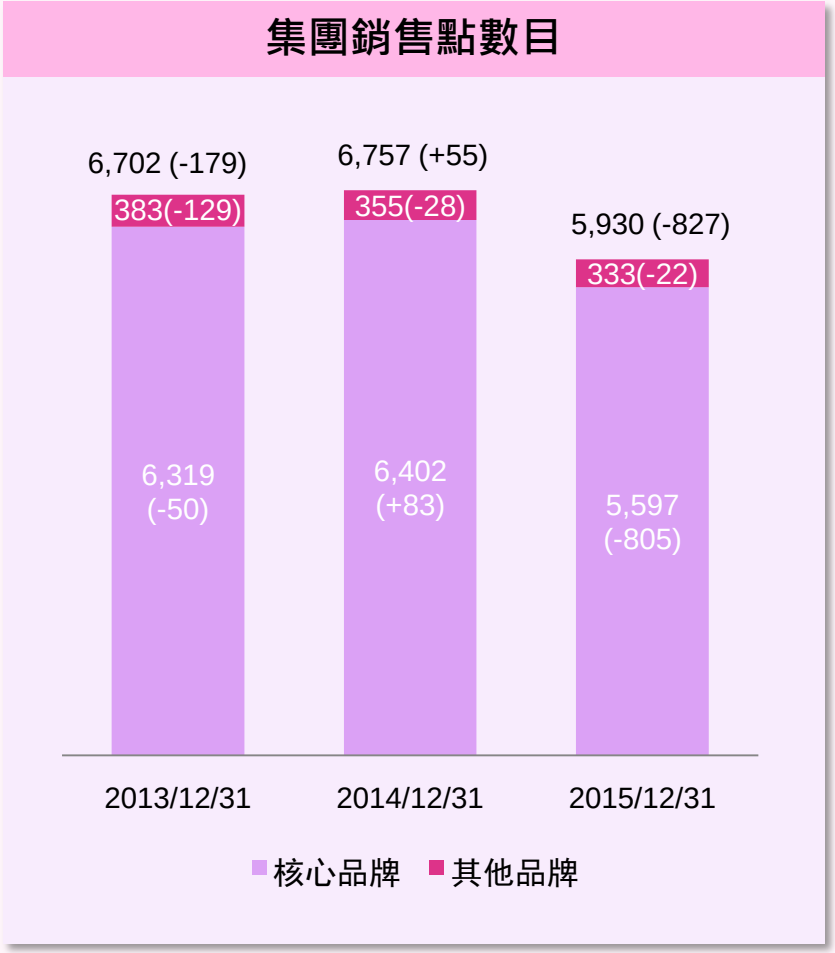
業務回顧

DAPHNE INTERNATIONAL HOLDINGS LIMITED

達芙妮國際控股有限公司

集團的銷售網絡

- **店舖網絡整合**
  - 核心品牌淨減少805個銷售點，致銷售點總數下降為5,597個
  - 其他品牌淨減少22個銷售點



核心品牌銷售網絡

- 年內核心品牌淨減少805個銷售點（包括692家直營店及113家加盟店）
- 於2015年第四季度進一步加快關店

銷售點數目

	於2015年12月31日	於2014年12月31日	變化	變化百分比
直營銷售點	**5,056 (90%)**	5,748 (90%)	-692	-12.0%
加盟銷售點	**541 (10%)**	654 (10%)	-113	-17.3%
核心品牌合計	**5,597**	6,402	-805	-12.6%

銷售點數目按季變化

	2015年第一季	2015年第二季	2015年第三季	2015年第四季	2015年全年
直營銷售點	+24	-141	-191	-384	-692
加盟銷售點	-38	-26	-28	-21	-113
核心品牌合計	-14	-167	-219	-405	-805

核心品牌銷售網絡（續）

- 集團於次級城市繼續保持較大的覆蓋度

	於2015年12月31日		於2014年12月31日			
	數目	佔比	數目	佔比	變化	變化百分比
一線城市	637	11%	731	12%	-94	-12.9%
二線城市	1,376	25%	1,607	25%	-231	-14.4%
三線城市	1,030	18%	1,238	19%	-208	-16.8%
四至六線城市	2,554	46%	2,826	44%	-272	-9.6%
總數	**5,597**	**100%**	**6,402**	**100%**	**-805**	**-12.6%**

核心品牌業務 – 表現

(百萬港元)	2015	2014	變化
營業額	7,720.2	9,492.6	-18.7%
毛利	4,149.2	5,103.3	-18.7%
毛利率	53.7%	53.8%	-0.1 百分點
經營(虧損)/盈利	(362.4)	225.2	-260.9%
經營盈利率	-4.7%	2.4%	-7.1百分點

- **在疲弱市況下，核心品牌業務營業額下跌，而同店銷售跌幅為18.5%**
  - 消費意慾持續疲弱
  - 飄忽且極端的天氣情況
  - 線上及線下的競爭均激烈

- **毛利率下降0.1百分點**
  - 2015年下半年打折力度加大
  - 存貨撥備按年上升
- **經營盈利率按年減少7.1百分點**
  - 同店銷售下跌
  - 毛利大幅減少
  - 租金及員工成本壓力隨通脹持續上升
  - 負面經營槓桿效應增加
  - 店舖及人員整合使經營支出增加

核心品牌業務 – 同店銷售

- 2015年全年同店銷售增長為-18.5%

	2015年 第一季	2015年 第二季	2015年 第三季	2015年 第四季	2015年 全年
同店銷售增長	-15.9%	-17.7%	-19.7%	-20.2%	-18.5%

- 平均售價下跌4.6%至人民幣167元（2014年: RMB175）
  - 採用與去年不同的定價及打折策略
  - 銷售組合改變
  - 下半年的溫暖冬季影響了鞋靴的購買意慾

其他品牌業務 – 表現

(百萬港元)	2015	2014	同比變化
營業額	832.7	838.4	-0.7%
毛利	505.6	525.3	-3.8%
毛利率	60.7%	62.7%	-2.0百分點
經營盈利	1.3	17.9	-92.7%
經營盈利率	0.2%	2.1%	-1.9 百分點

- **其他品牌業務營業額下跌0.7%**
  - 飄忽反常的天氣影響中高檔品牌銷售、毛利率及存貨水平
  - 電商業務營業額增長不足以抵消中高檔品牌的銷售跌幅
  - 達芙妮繼續於阿里巴巴的光棍節女鞋類別中排名第一
- **其他品牌表現受以下因素影響：**
  - 期內淨關閉22個銷售點
  - 銷情受飄忽天氣影響，並增加折扣促銷，致毛利率較去年下跌

- **其他品牌業務整體毛利率下跌2.0百分點**
  - 中高檔品牌的平均售價及毛利率下跌所帶動
  - 產品銷售組合改變
- **其他品牌業務錄得得1.3百萬港元經營盈利**

展望

DAPHNE INTERNATIONAL HOLDINGS LIMITED

達芙妮國際控股有限公司

零售市場展望

+ 正面因素

- 中央政府多項政策推動境內消費
- 城鎮化持續
- 原材料價格維持於低水平，有助改善毛利率
- 2015年集團積極關店，有助減輕租金成本壓力，從而減低負面經營槓桿效應
- 憑藉網上強大品牌實力及電商發展勢頭，集團將持續擴展電子商貿業務

− 負面因素

- 中國經濟增長放緩
- 消費者喜好及行為快速變化
- 中國經營成本隨通脹上升，包括人工及租金成本等
- 受2015年行業整體業績疲弱拖累，2016年可能面臨更激烈的打折競爭環境

2016 年變革藍圖

成本

銷售額

利潤率

- ✓ 店舖整合
- ✓ 存貨梳理
- ✓ 精簡人員

- ✓ 提升店舖表現
- ✓ 提升差異化，增強競爭優勢
- ✓ 大幅調整供應鏈
- ✓ 優化及多元化市場推廣活動
- ✓ 拓展電商業務

2016年改善方案

- **2015年我們已在主要領域果斷執行應對措施，2016年我們將繼續：**

店舖整合

- ✓ 密切監測店舖表現，將繼續果斷處理表現不符理想的店舖
- ✓ 合併店舖、開大店，提升賣場購物環境及營運效率

存貨梳理

- ✓ 2016年存貨週轉天數目標：少於200天
- ✓ 搭建更完善的存貨控制系統，優化庫存
- ✓ 將在供應鏈、門店營運、推廣策略上多方面緊密配合，減低存貨週轉天數

精簡人員

- ✓ 大區化提升組織效能和降低費用
- ✓ 進一步精簡人手，優化獎勵機制來提升人員積極性

提升店舖表現

- **引入新「多品牌」大店舖模式**
- **提升整體店舖組合**
  - 降低街舖佔比，以加快銷售渠道組合的調整
  - 嘗試面積較大的「多品牌」店，提供更好的購物環境和競爭優勢
  - 採用更嚴謹的評核標準及流程，提升新店的成功率
  - 爭取降租、更合理的租金及更有利的租約條件
- **改善產品補貨機制以提升銷售效率**
- **開拓新銷售概念及銷售渠道**

提升店舖表現（續）

- **加強一線銷售線經理的積極性及問責度**
  - 簡化關鍵業績指標機制，以提升利潤為目標
  - 調整架構、優化獎勵計劃及考核制度，引入利潤共享獎勵計劃來提升人員的主動積極性

- **加強店舖管理，提升經營效益**
  - 優化神秘顧客及門店分級考核機制
  - 提升成交率及連帶銷售率
  - 精簡前線人員架構

新「多品牌」店模式

目標：通過更豐富的商品結構及舒適的購物環境，為消費者提供更多選擇，提升銷售業績

- 位於購物中心及超級市場/大賣場，以不同商圈定位、品牌及品類的組成來吸引不同類型的消費者
- 多品牌
- 多品類
- 更時尚舒適的購物環境

提升顧客消費及銷售生產力

提升差異化，增強競爭優勢

- **集團將投入更多資源，提升產品與競品的「差異化」**
- **新增更多時尚產品類別**
- **加大熱賣單品對整體銷售的帶動**
  - 增加其銷售比重
  - 加大力度支持其採購、庫存管理及供應鏈等
  - 優化相關機制來提升反應速度
- **加大高增長及有穩定銷量的產品的市場覆蓋度**
- **提升整體產品分配及採購的效益**
- **調整定價及促銷政策，以優化售價及毛利率，贏回消費者對品牌價值的認同**

通過消費者調研探索機會點

- 調研訪問了2,650人，涵蓋170個城市
- 調研內容包括：產品、款式、價格、服務及競爭品牌
- 調研結果結合銷售數據分析及其他內部報告進行分析及討論

綜合結論：

- **達芙妮品牌優勢：**
  - **豐富的潮流款式**
  - **高性價比**
- **提升與競爭對手的「差異化」以增加競爭優勢**

大幅調整供應鏈

- 推行較小批量生產
- 提升供應鏈靈活度，包括配送流程，以縮短訂貨追單的交貨週期
- 調整訂單訂貨量
- 改進反饋及溝通機制，以提升暢貨、補貨及快速反應商品帶來的效益
- 加強對慢流貨品的監察並及早處理
- 2016年存貨周轉天數目標：少於200天

優化及多元化市場推廣活動

- **優化及多元化市場推廣活動，提升品牌形象**
  - 推出嶄新創意產品，彰顯品牌引領潮流
    - ➢ 迪士尼智能定位（GPS）童鞋，與騰訊聯合開發，通過高科技藍牙芯片植入技術，6.4億手機QQ活躍用戶協助尋找走失兒童
  - 與知名時尚雜誌合作，在年輕女性顧客中增強品牌聯想度及認知度

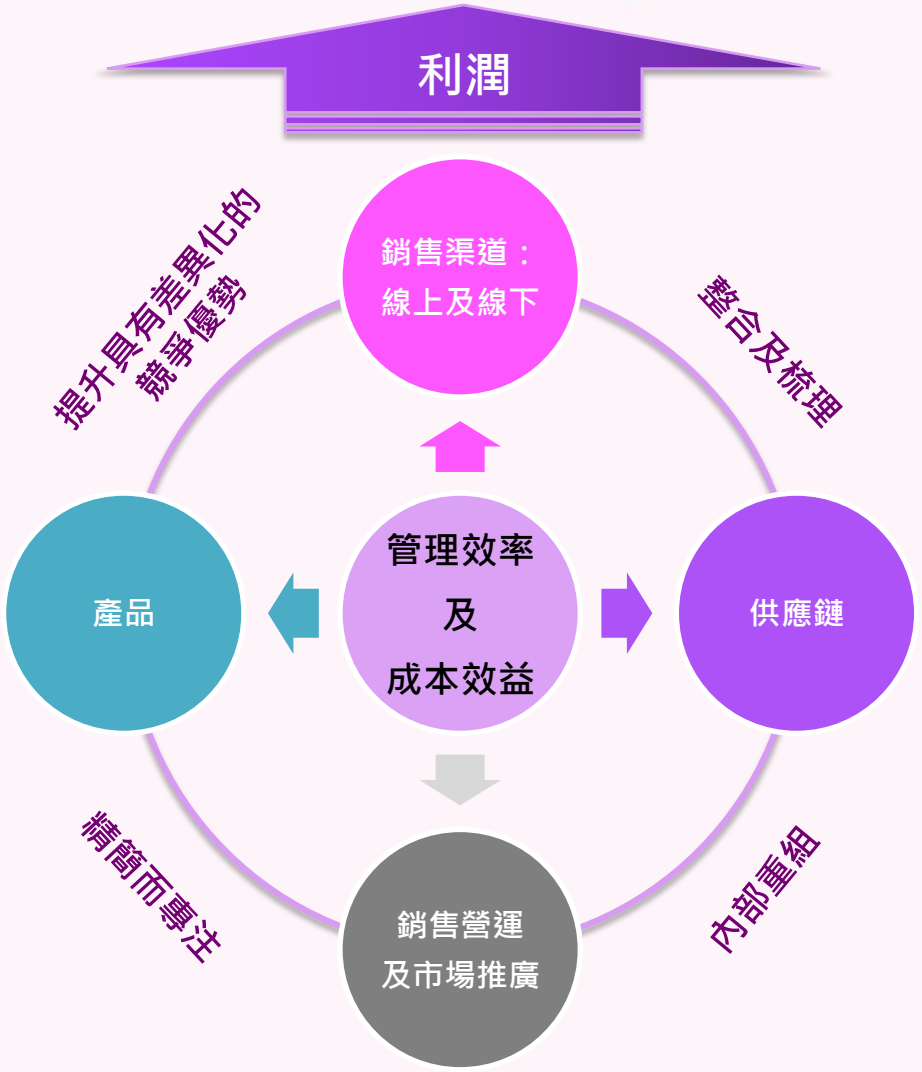
拓展電商業務

- **享有行業領導地位及強大的品牌實力**
  - 儘管2015年網購競爭愈見激烈，加上更多海外品牌參與競爭，達芙妮品牌仍於阿里巴巴的雙十一節慶活動中蟬聯女鞋品牌第一
- **提升在各主要網上平台的曝光率及網店數目**
- **擴展銷售網絡至新興的網購平台**
- **深化O2O發展，包括：**
  - 實施倉庫共享計劃
- **加大市場推廣力度**
- **持續加強在線營銷力**

總結: 初見進展，並將在變革進程上繼續邁進

- **擁有於中國大眾消費品領導地位的品牌，并享有全國最廣泛的銷售網絡**
- **已確定須處理的關鍵範疇，以應對不利的宏觀環境及激烈競爭**
- **已果斷執行應對的措施，并於2016年繼續落實更多新方案，促使：**
  - 提升差異化優勢及調動資源以充分配合
  - 公司內部重整及梳理
  - 更多範疇將更精簡而專注
- **2015年已取得一些進展，在2016年將在「變革」道路上繼續努力**

2016年改善方案的概要

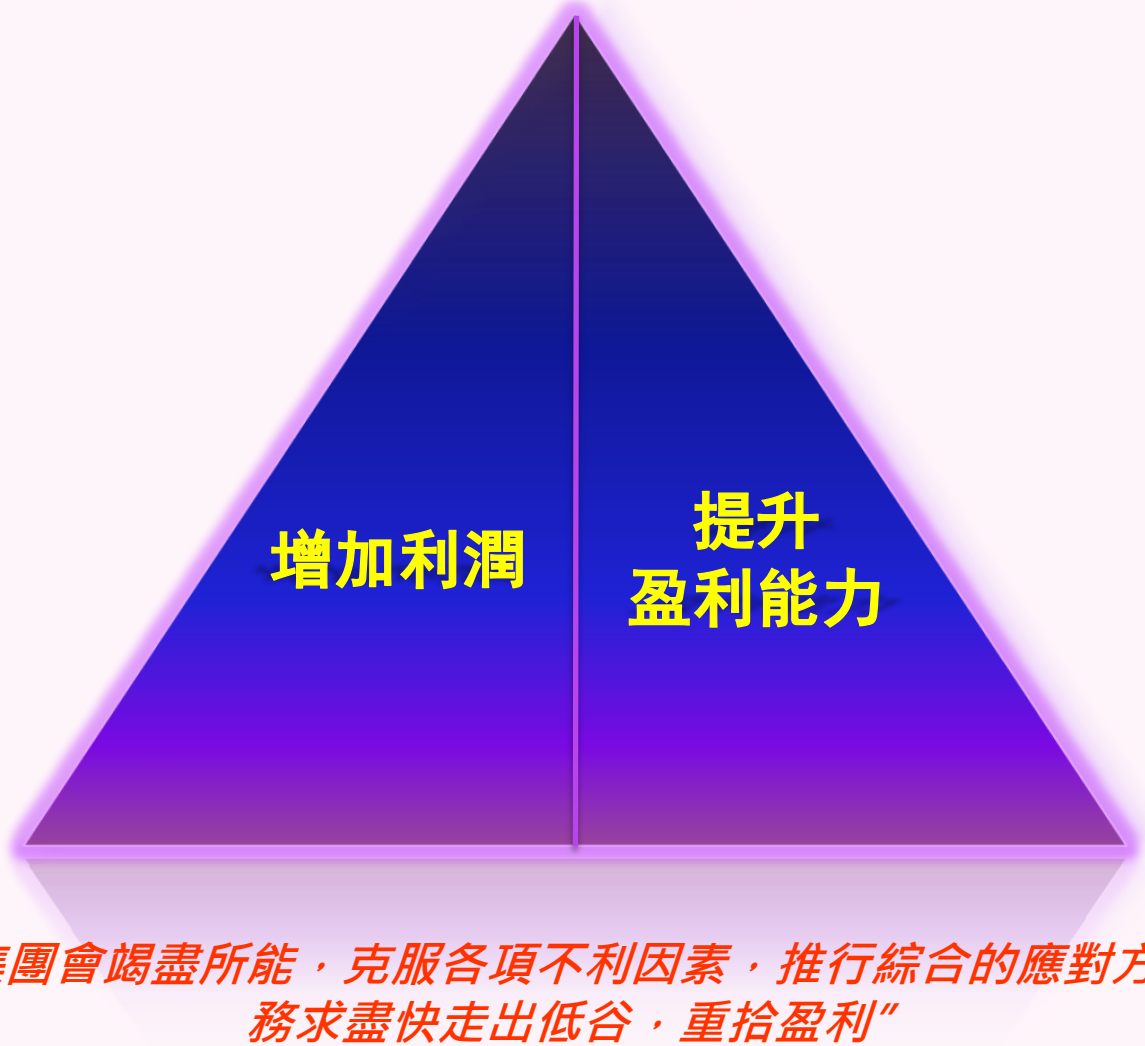


在重點領域提升管理效率及成本效益，從而提高利潤率

達芙妮...

1. … 是中國第一女鞋品牌(大眾化市場)
2. … 在行業內擁有最大的銷售網絡(以單一品牌計)
3. … 在阿里巴巴的「雙十一」節慶上蟬聯「女鞋第一」品牌
4. … 在中國女鞋行業中擁有逾廿年經驗
5. … 廿多年來經歷多個順逆週期，仍屹立為行業中的領導品牌
6. … 擁有穩健的財務狀況
7. … 已在「 對」的市場中經營，中國的消費品市場在中、長期仍將蓬勃發展

2016年最終目標



"集團會竭盡所能，克服各項不利因素，推行綜合的應對方案，務求盡快走出低谷，重拾盈利"

謝謝

.....問答環節

DAPHNE INTERNATIONAL HOLDINGS LIMITED

達芙妮國際控股有限公司

投資者關係聯絡人

梁瑋珈小姐

+852 2367 9022
macyleung@daphneholdings.com