

# 管理層討論及分析



## 綜合收益表截至2019年3月31日止年度

	全年		上半年		下半年	
	2019 港幣千元	2018 港幣千元	2019 港幣千元	2018 港幣千元 重列	2019 港幣千元	2018 港幣千元
<b>持續經營業務</b>						
營業額	<b>8,375,900</b>	8,017,613	<b>4,147,220</b>	3,566,983	<b>4,228,680</b>	4,450,630
銷售成本	<b>(4,958,102)</b>	(4,643,747)	<b>(2,478,982)</b>	(2,052,572)	<b>(2,479,120)</b>	(2,591,175)
毛利	<b>3,417,798</b>	3,373,866	<b>1,668,238</b>	1,514,411	<b>1,749,560</b>	1,859,455
其他收入	<b>96,062</b>	93,211	<b>48,022</b>	48,072	<b>48,040</b>	45,139
銷售及分銷成本	<b>(2,655,732)</b>	(2,608,162)	<b>(1,320,637)</b>	(1,268,081)	<b>(1,335,095)</b>	(1,340,081)
行政費用	<b>(322,338)</b>	(315,474)	<b>(163,741)</b>	(150,165)	<b>(158,597)</b>	(165,309)
其他利潤－淨額	<b>6,988</b>	5,392	<b>2,916</b>	1,753	<b>4,072</b>	3,639
經營溢利	<b>542,778</b>	548,833	<b>234,798</b>	145,990	<b>307,980</b>	402,843
財務收入	<b>20,670</b>	11,778	<b>10,638</b>	4,978	<b>10,032</b>	6,800
除所得稅前溢利	<b>563,448</b>	560,611	<b>245,436</b>	150,968	<b>318,012</b>	409,643
所得稅開支	<b>(91,380)</b>	(95,368)	<b>(41,269)</b>	(27,988)	<b>(50,111)</b>	(67,380)
持續經營業務的年內溢利	<b>472,068</b>	465,243	<b>204,167</b>	122,980	<b>267,901</b>	342,263
已終止經營業務的年內虧損	<b>(1,316)</b>	(25,123)	<b>(1,306)</b>	(13,043)	<b>(10)</b>	(12,080)
年內溢利歸屬於本公司擁有人	<b>470,752</b>	440,120	<b>202,861</b>	109,937	<b>267,891</b>	330,183

於本財政年度，集團之持續經營業務的營業額由去年的8,017.6百萬港元增長4.5%至8,375.9百萬港元。香港及澳門市場的零售及批發銷售額增長4.9%至7,091.8百萬港元。於2019年3月31日，集團之持續經營業務的零售店舖數目由去年的265間增至274間。

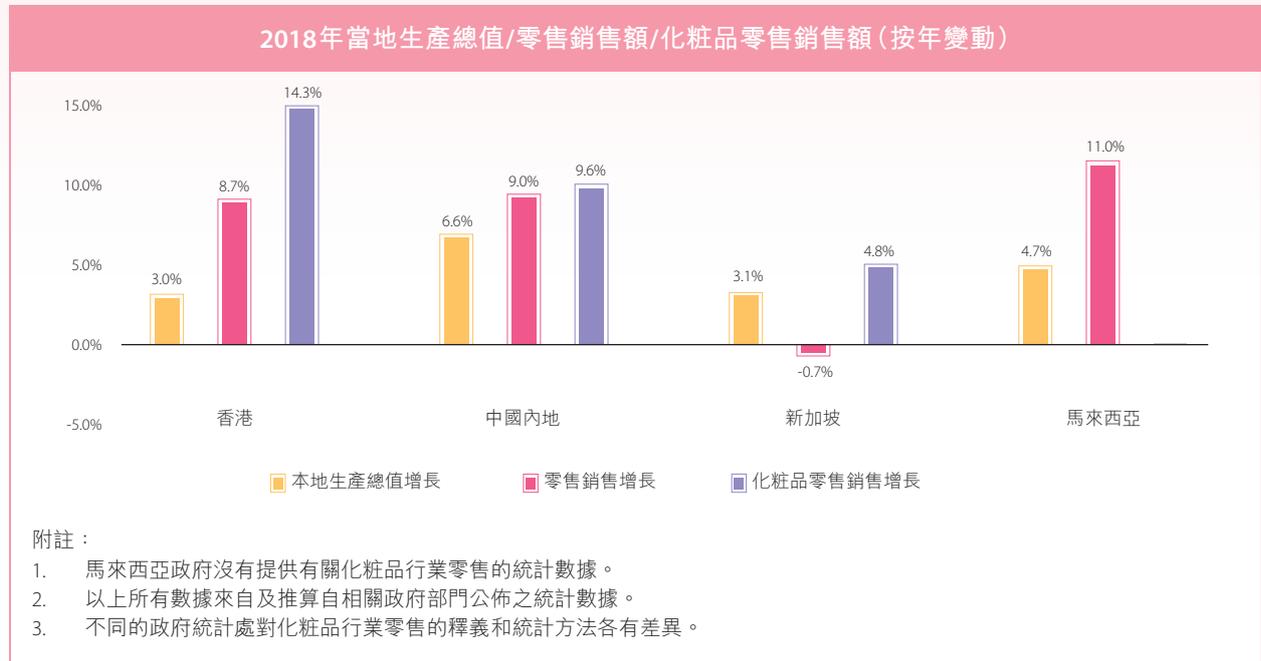
集團年內之溢利為470.8百萬港元，較上一個財政年度錄得的440.1百萬港元增長7.0%。撇除自上一個財政年度已終止經營並錄得虧損的台灣地區零售業務，年內來自持續經營業務的溢利增長1.5%至472.1百萬港元。每股基本盈利為15.4港仙，去年則為14.6港仙。董事會建議派發末期股息每股9.0港仙（2018年：11.0\*港仙），將以現金支付並提供以股代息選擇。連同中期股息每股7.0港仙（2018年：3.5港仙），全年股息合共為每股16.0港仙（2018年：14.5\*港仙）。

集團為「恒生綜合中型股指數」、「富時環球指數系列」及「摩根士丹利資本國際（MSCI）指數系列」成份股，於2011年起獲選為「恒生可持續發展企業基準指數系列」成份股，並於2015年被納入「恒生高股息率指數」。集團亦為滬港通及深港通合資格股票，並於2019年5月29日起獲納入「恒生滬深港通大灣區指數系列」部分指數。



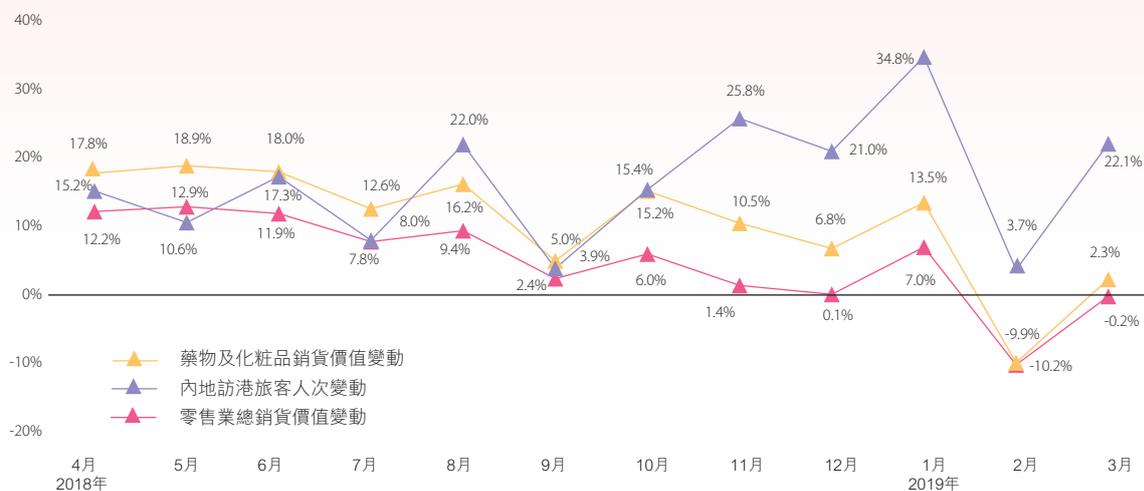
\* 撇除為慶祝集團成立40周年而派發每股3.0港仙的特別股息。

市場概覽





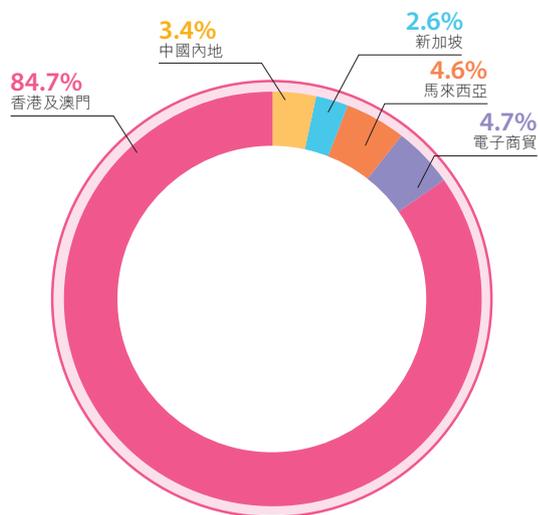
### 香港零售業銷售表現及內地訪港旅客人次 (按年變動)



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

### 2018 / 19財政年度按市場劃分的營業額

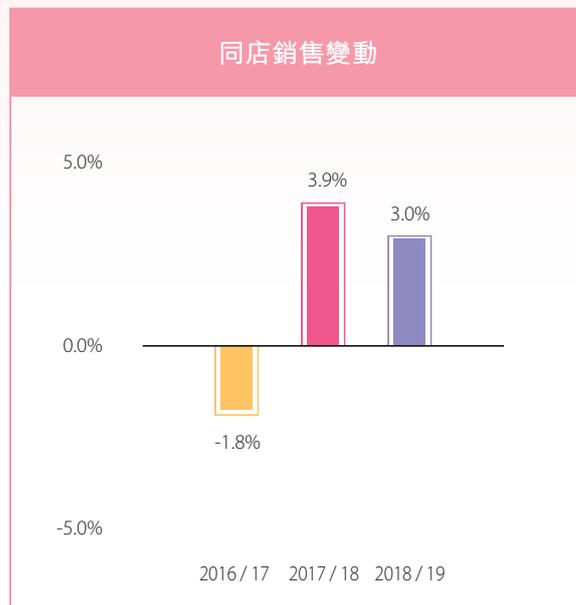


### 按市場劃分的店舖網絡

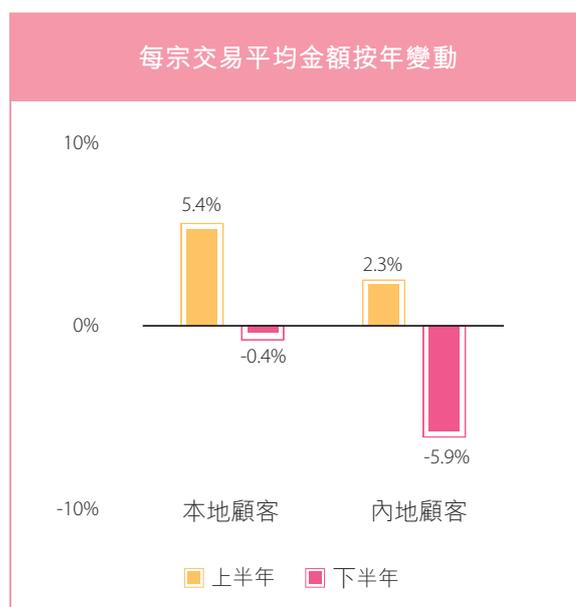
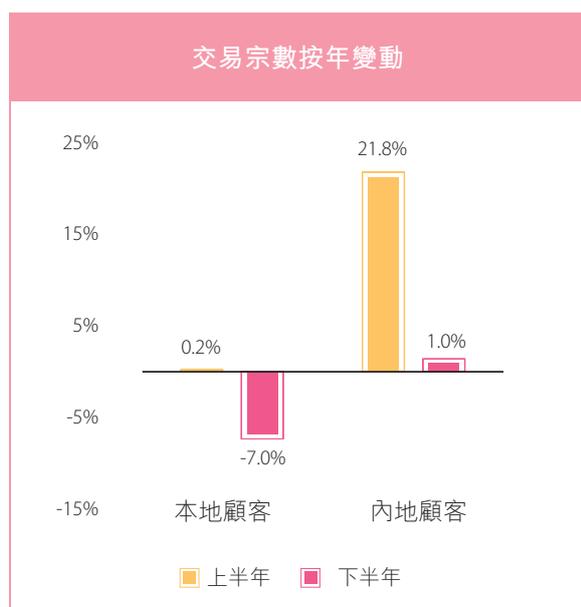
市場 (持續 經營業務)	於 2018年 3月31日	開店*	關店*	於 2019年 3月31日
香港及澳門	118	15	15	118
中國內地	55	7	8	54
新加坡	20	5	4	21
馬來西亞	72	10	1	81
總數	265	37	28	274

\*附註：2018年4月1日至2019年3月31日12個月期間之開店及關店數目。

香港及澳門

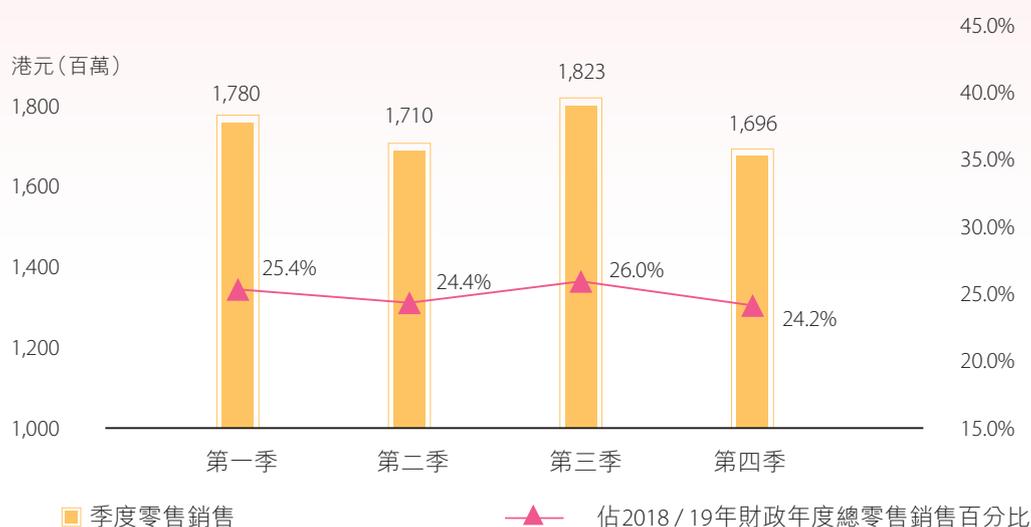


於本財政年度，我們來自香港及澳門市場的營業額錄得4.9%增長，同店銷售則增長3.0%。上半年的銷售增速較快，下半年銷售則下跌。在中國內地訪港旅客人次增幅的帶動下，全年整體交易宗數上升3.5%。當中，來自中國內地訪港旅客的交易宗數上升10.5%，本地顧客的交易宗數則下跌3.6%。全年每宗交易平均金額整體錄得1.4%的溫和增幅，本地顧客的每宗交易平均金額增長2.1%，而中國內地旅客則下跌2.3%。本地客及國內旅客的每宗交易之出售件數均有所減少，然而所出售的每件貨品價值則按年上升。



上半年的零售銷售額增長18.5%，其中以第一季的27.9%增長最為強勁。得宜的產品策略乃我們第一季銷售表現穩步上揚的關鍵。與此同時，大灣區的發展帶動即日來回港澳的內地旅客人次迅速增長，相應帶動中國內地顧客交易宗數上升，配合潮流產品的引流力量，加上本地顧客的消費力強勁，均有助刺激港澳市場銷售表現，令港澳市場上半年交易宗數上升10.7%，而每宗交易平均金額則增長7.0%。

### 2018 / 19 財政年度按季零售銷售額

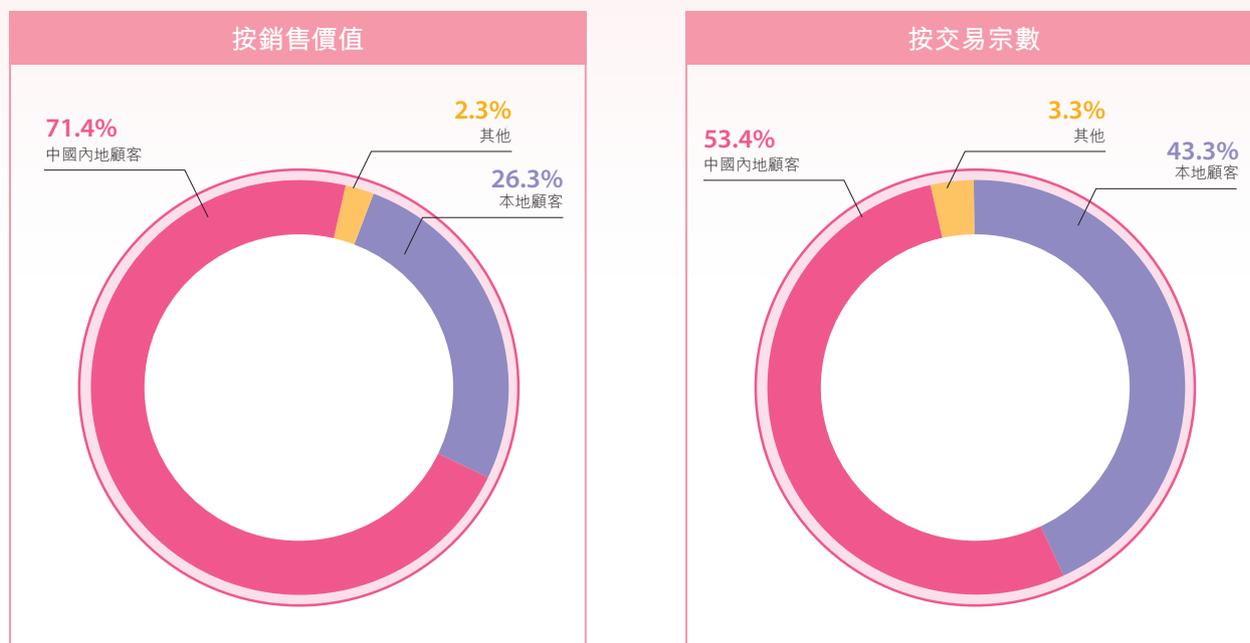


附註：以上數據包括來自「客戶忠誠度計劃」之遞延收入調整的影響

然而，下半年的零售銷售下跌5.8%，同店銷售亦按年下跌7.3%。自2018年6月底起，受中美貿易戰陰霾影響令人民幣貶值，股票市場及樓市相繼走弱，影響消費意欲。由於消費者轉趨謹慎及其購物模式改變，消費者傾向選擇慣用的產品，而減少嘗試潮流新品。下半年的每宗交易平均金額按年下跌3.0%，其中中國內地顧客消費跌幅較大達5.9%，本地顧客則按年輕微下跌0.4%。



### 顧客組合 (2018 / 19財政年度零售銷售額)



隨着中國內地政府於2018年8月頒佈並於2019年初實施新的《中華人民共和國電子商務法》，代購商自2018年底起轉趨謹慎，並相應減少市場推廣等活動，直接影響消費者對潮流產品的熱切程度。此外，2018年初的潮流新品策略成功刺激銷售增長帶動高基數效應，加上新電商法及中美貿易戰於2019年第一及第二季所帶來的影響，使下半年潮流新品的銷售轉弱，導致本財政年度銷售放緩。

許多藥粧店於本財政年度加入銷售護膚及彩粧產品的行列，並於遊客旺區大量開設新店，導致競爭加劇。上述原因促使中國內地顧客的交易宗數由上半年的21.8%增幅減至下半年的1.0%；本地顧客的交易宗數則由上半年的正增長轉為下半年的7.0%跌幅，導致下半年港澳市場的整體交易宗數下跌2.8%。

香港兩大基建於2018年9月及10月底通車帶旺旅客人流，卻未能帶動相應銷售。按照香港政府入境事務處的統計數字顯示，2018年10月至2019年3月的內地訪港旅客人數增長按年錄得20.1%的增幅，農曆新年旺季的升幅更超過30%。

隨着高鐵(香港段)和港珠澳大橋通車，我們留意到內地訪港旅客人數的高增長並沒有相應帶動店舖人流，尤其是港珠澳大橋的新增內地旅客主要以觀光為主，消費力有限，未能刺激我們在香港市場的整體銷售。縱然如此，我們相信隨着兩項大型基建的運作漸趨成熟，可望直接帶動大灣區的經濟，增加本地顧客及旅客消費力。事實上，2019年2月出台的《粵港澳大灣區發展規劃綱要》為中國發展其中一項重大戰略部署，該區經濟潛力龐大，我們將積極抓緊當中帶來的機遇。



### 產品組合及毛利

由於集團第一季適時把握潮流產品的熱潮，潮流產品於港澳市場的銷售增長比獨家品牌強勁，令上半年獨家品牌的銷售佔比由39.8%下降至35.8%。儘管毛利率按年下降至39.9%，經營槓桿卻因租金成本及前線員工成本對營業額的佔比有所下降而得到改善，帶動上半年純利率增長1.8個百分點。

下半年獨家品牌的銷售佔比由39.9%下降至37.3%；而毛利率則由41.2%下降至40.8%。獨家品牌佔比下降的主要由於獨家代理品牌（尤其是若干潮流品牌）的銷售疲軟。於本財政年度，毛利率由41.7%下降至40.4%，而港澳地區的毛利則增長1.6%至2,862.0百萬港元。

我們正以更均衡的方式調整產品組合，成效逐漸在高端產品及其他產品類別上彰顯，並保持對產品潮流的敏感度以發掘更多不同類別的潮流產品。

### 營運管理與成本控制

在努力拓展銷售的同時，集團致力控制人力資源、租金、物流等各方面的開支，積極改善內部流程，並透過大數據分析及靈活的業務策略，從而提升我們的整體營運效率及競爭力。

人力資源方面，員工成本為集團本財政年度內最大的店舖開支。其中，前線員工成本的5.4%為固定成本，主要按通脹率調整，而前線員工成本的4.6%為可變動成本，主要隨著銷售成本及毛利金額變動。集團於下半年調整佣金制度，惟成效未如預期，導致銷售和毛利表現下滑。集團將竭力改善佣金制度的成本和效益。

租金乃集團第二大的店舖開支，而店舖租金佔集團的營業額11.8%，按年下跌0.6個百分點。於2019年3月31日，港澳店舖總數為118間。我們成本控制措施奏效，年內為38間店舖續約，租金僅錄得0.5%溫和升幅。店舖策略方面，年內我們分別於高鐵香港西九龍站、尖沙咀、上水、屯門等旅客熱點開設新店，並關閉表現欠佳的店舖，以優化店舖網絡。

物流亦為我們業務策略重要一環。我們於2017年下旬將香港多個倉庫搬遷至亞洲貨櫃物流中心，雖然新租約的成本較高，但此新倉庫作為集團於香港的庫存中樞，遠較以往集中和寬敞，能提供足夠空間讓集團引入更多自動化設施，從而提升營運效率。我們向零售店的送貨時間自2019年3月中起進一步縮短，而倉庫及物流成本對營業額的佔比亦改善至2.8%。為進一步控制營運成本，香港的溢流容量倉庫已於2018年7月轉移至成本較低的深圳。我們將透過更精準的存貨數據分析，以及靈活的物流安排，並加快送貨速度，致力降低物流成本。

### 資訊科技及數碼化

提升資訊科技及數碼化乃集團未來邁向成功的基石。因此，顧客數據庫的整合為我們未來重要的競爭優勢—透過將香港及澳門實體店、中國內地實體店和電子商貿三個業務單位的顧客接觸點連接至中央顧客數據庫，可望把不時在港澳消費的國內訪港旅客轉化為長期顧客，同時利用旗下中國內地的實體店及電子商貿平台繼續為這批顧客服務，並為中國內地及電子商貿業務創造更多的銷售貢獻。此數據庫對我們實現提供給客人無縫的線上線下（「O2O」）購物體驗至關重要。

## 管理層討論及分析

於本財政年度，我們已完成整合數據庫的首階段工作，將三個業務單位的顧客聯絡資料主檔上傳至單一的顧客關係管理（「CRM」）系統中央雲端。我們亦完成現有顧客資料的核實工作，現正籌備第二階段的整合工作，將交易及新顧客資料上載至中央數據庫並識別現有顧客身份，最終可讓不同業務單位共享統一數據庫，發揮協同效益，以為顧客打造貼心的服務。要達致統一數據庫的預期目標，我們仍需要克服多重挑戰，包括重組業務單位架構和分配新職責以便協調、改變工作流程及重設部門的表現指標，以及改變前線銷售員工的佣金制度等，此等重組工作需要決心、毅力、耐心，以及專業知識以逐步實現集團的目標。

2018年8月，集團亦與淘寶全球購合作試行全新線上線下的「新零售」模式，目標是利用淘寶的大數據進行新產品採購，率先於線上及線下零售網絡引入潮流新品。我們將會繼續探索更多與淘寶全球購合作的機會。

資訊科技方面，我們正積極提升店內收銀系統（「POS」），以部分店舖作為試點，使用嶄新的手提裝置為顧客結帳，旨在縮短收銀處的輪候時間，以提升整體購物體驗，另外我們也在準備轉換POS，除加快信用卡及其他支付方式的處理時間，簡化流程，並於結帳時自動處理不同的促銷優惠，幫助我們邁向顧客自助付款的目標。

### 中國內地

於本財政年度，集團中國內地業務的總營業額按當地貨幣計算輕微下跌1.9%至287.8百萬港元，而同店銷售按當地貨幣計算則下跌1.1%。

我們不斷優化零售網絡，於本財政年度開設七間新店及關閉另外八間表現欠佳的店舖。新店選址以大灣區為主，分別位於珠海、東莞及江門等，並首度進駐惠州，亦於南京開設一間分店。於2019年3月31日，店舖總數為54間，目前在大灣區內八個內地城市經營合共16間店舖。自2018年11月武漢倉庫開始運營起，物流成本及時效（尤其是華中及華西區）均得以改善，令我們整個物流網絡在成本及發貨時間方面更具效益。

上半年獨家品牌產品的銷售疲軟，使毛利率下跌2.8個百分點至49.0%，以致中國內地業務的虧損擴大至15.9百萬港元。我們於下半年重整採購團隊，並積極調整產品組合，自家品牌產品的銷售自第三季起有所提升，帶動獨家品牌產品整體的銷售表現。為吸引店舖人流，我們於農曆新年旺季期間推出新的VIP會員活動以吸引人流，並成功吸納新會員，推動可持續增長。同時，集團亦積極舉辦市場推廣活動，刺激店舖銷售。自家品牌產品的銷售改善和奏效的宣動活動促使第四季的銷售及同店銷售回升。下半年毛利率則上升至57.9%，惟未能完全抵銷上半年的負增長情況，全年虧損擴大至16.1百萬港元。

### 電子商貿

集團電子商貿業務的營業額增長2.2%至391.8百萬港元，當中逾90%的銷售來自中國內地，其增長較去年上升10.6%。第三方平台為此業務的主要增長動力，佔銷售額近60%，當中來自中國內地的天貓、網易考拉、小紅書、京東等第三方平台的銷售額增長近70%。當我們正值提升電子商貿增長引擎之時，莎莎自家網站及手機應用程式仍然為我們整體業務重要的顧客接觸點。由於我們年內為新訂單管理系統（「OMS」）及增長引擎作準備，故來自莎莎自家網站及手機應用程式兩個平台的銷售表現均有所放緩，按年下跌逾30%。

我們於上半年營業額較去年同期增長4.6%，下半年的營業額僅較去年同期輕微增長0.2%，2019年初開始改變產品策略，轉往推廣獨家品牌產品，第四季的毛利率因而有所回升，惟本財政年度產生非經常性開支1.7百萬港元，主要來自人民幣的匯率損失，全年的虧損收窄至26.5百萬港元。撇除非經常性開支，此業務的虧損由去年的29.6百萬港元收窄至24.8百萬港元。

物流方面，自2018年8月起，我們陸續轉用跨境電商渠道付運，以致本財政年度相關稅項對銷售比例上升4.7個百分點至10.9%。然而，由於新跨境電商渠道可避免因中國內地海關扣留貨品而造成貨品損耗及延誤，其付運成本較低，成功將全年物流成本對銷售比例減少4.4個百分點至10.9%，送貨時間亦可望進一步縮短。此外，為減省成本，集團亦將位於鄭州的倉庫搬到電商密集之地杭州，以把握成本優勢。

### 新加坡

於本財政年度，集團來自新加坡市場的營業額為219.3百萬港元，按當地貨幣計算較去年同期增長4.0%，同店銷售則下跌0.2%。上半年零售銷售增長5.6%，下半年隨著新加坡經濟轉弱，銷售亦有所回落，增幅收窄至2.8%。由於經營成本及市場推廣的支出增加，故年內虧損有所擴大。

我們致力與供應商緊密合作，不斷提供多元化產品組合，一方面淘汰低效益的產品，同時增加流行產品及推出新獨家品牌。與此同時，我們推出多個市場推廣及宣傳活動，部分更是專門為VIP會員而設。

於2019年3月31日，集團在新加坡經營21間店舖，當中包括五間新店，年內店舖數目淨增加一間。為迎合顧客購物模式的轉變，新店主要開設於近郊地區，以吸納附近的居民客源。於本財政年度，我們關閉四間表現較差的店舖以優化業務，調整採購及市場推廣部門以更趨本地化，同時穩定當地管理團隊，以提升營運效率。

### 馬來西亞

集團來自馬來西亞市場的營業額為385.2百萬港元，按當地貨幣計算增長4.6%，而同店銷售則上升0.7%。過去一年，馬來西亞新一屆政府多番修改消費稅政策，使我們在當地的銷售按月出現波動。我們靈活應變把握商機，今年內來自此業務的溢利有所增長。

於2019年3月31日，馬來西亞店舖總數為81間，年內開設10間新店，計及一間已關閉的店舖，淨增長為九間，成為本財政年度我們零售網絡中增長最快的地區。

開設新店為我們的營業額帶來貢獻外，而我們亦於去年開始將目標顧客群策略性擴展至馬來人，成功帶動銷售。集團採納一系列吸納馬來人顧客的措施，如引入更多價廉物美的彩粧類別產品、應用更適合當地馬來人的顧客關係管理程式、定期舉辦市場推廣活動，以及增聘馬來人員工等。

以上策略均有效讓我們進一步滲透馬來人市場。來自當地華人顧客的銷售佔比雖因而回落，但來自此客群的每宗交易銷售金額卻有所提升。我們將繼續奉行有效的業務策略以吸納當地華人及馬來人顧客。此外，我們把握機遇於馬來西亞業務加入線上元素，配合線下業務發揮協同效應。

### 展望及策略

#### 行業發展與大灣區機遇

集團當前正面對許多挑戰和不確定性。2019年5月初，美國對中國2,000億美元輸美商品加徵關稅，令中美貿易升溫，其談判陷入停滯亦影響環球經濟增長。香港零售管理協會（「HKRMA」）亦預料2019年整體銷售增長將繼續放緩，全年整體銷售預測將維持低單位數增長。

然而，中央政府於2019年2月公布《粵港澳大灣區發展規劃綱要》，目標是通過進一步深化粵港澳合作，從而推動大灣區的經濟和協同發展，發揮三地互補的優勢。

大灣區人口逾7,000萬，經濟總量達1.5萬億美元。其作為一個經濟體，集合大珠江三角洲主要的機場及港口，是中國經濟最發達、人口最稠密的區域之一。而香港作為區內國際金融中心，將受惠於交通網絡優化後連接大灣區所帶動往返中港兩地的人流，支持香港經濟發展及本地零售市場。此外，中國旅遊研究院及攜程旅行網發表的《2018年中國遊客出境遊大數據報告》顯示，2018年最受內地旅客歡迎的10大購物目的地排行榜中，香港排名第一，繼續成為中國內地居民出境旅遊購物的首選目的地。

#### 邁向新零售時代

「新零售」概念早於2016年由阿里巴巴主席馬雲提出。新零售的核心就是線上線下的結合；人、貨、倉的結合；虛和實的結合。

根據香港特區政府的《二零一九至二零財政年度政府財政預算案》，本港將重點推動創科發展，集中發展四大創科範疇，包括生物科技、金融科技、智慧城市和人工智能，將香港打造為智慧城市。具體措施包括開放數據、加快第五代流動（5G）頻譜拍賣、推出手機支付系統「轉數快」（FPS）等，均有利本地零售業的科技緊貼世界潮流。

「新零售」的發展已成為零售的大趨勢，將創造更多機會。有見及此，集團定下目標，秉持「以客為先」的原則，進一步了解顧客需要並增加互動，朝著為顧客締造無縫O2O購物體驗的長遠目標進發。

為實現此等目標，我們已整合來自港澳店舖、中國內地店舖及電子商貿三個獨立的顧客數據庫，並上傳至單一綜合雲端平台。目前，首階段的顧客資料主檔上載工作經已完成。我們現正籌備第二階段的工作，包括豐富數據以便透過多重顧客接觸點識別顧客資料以及上載交易資料。集團冀透過綜合顧客數據庫的優勢，為交叉銷售及加強顧客忠誠度等項目奠定基礎。

全新POS可望於截至2020年3月止財政年度年底或之前於香港實體店推行。當全新POS結合集團其他發展，可望進一步提升實體店和網上的購物體驗。

長遠而言，我們期望充分發揮莎莎龐大的中港澳三地實體店網絡及專業美容顧問團隊的優勢，結合努力經營的電子商貿業務，打破地域及時間限制，發展「以客為先」的新零售服務模式，提升顧客的整體的購物體驗。



## 香港及澳門

正如上述所指，2019年的零售市道充滿挑戰，尤其是上半年受高基數影響，加上中美貿易戰或繼續升溫。然而，我們仍然對大灣區中長期發展持審慎樂觀態度，並繼續在各範疇積極提升自身競爭優勢，以應付當前的市場挑戰。

店舖策略方面，我們將因應人口、不同入境關口的旅客人流變化以及市場競爭環境的轉變，挑選特定地區開設新店，以填補店舖之間的空隙，同時把握機會爭取合理的租金，從而在合理的租金水平下，加強整體店舖網絡的競爭力。

改善產品組合亦為致勝關鍵之一。我們將繼續發揮多年來關係緊密的供應商網絡，繼續利用大數據優化我們的產品組合。有見行業的歐美及高端品牌增長強勁，我們已於第四季末開始調整高端的產品組合，預計人流及高比例的高端自家品牌組合的關連銷售均會受惠。此外，我們銳意引入高銷量的新品及潮流產品，以增加店舖人流及迎合市場不斷轉變的需求。於2019年4月，我們於旗下九龍酒店分店率先發售由中國知名女藝人范冰冰創立的FAN BEAUTY的海葡萄凝水保濕面膜，成為全球首間發售該產品的化粧品零售店。此新產品不但豐富我們原來的產品組合，其明星效應和產品效用亦成功吸引更多顧客到訪了解，並成功帶動人流及銷售。我們將積極發掘更多具相等潛力的新品以平衡產品組合，吸引更多顧客，從而帶動銷售增長。

我們未來會加強使用多項數碼化方案，研究、分析，甚至預測顧客喜好，有利搶先推出新產品，並繼續淘汰銷售表現欠佳的產品，以騰出貨架空間展示銷售效益高的產品，從而提升整體銷售效益，並減低產品報銷及過期的風險。

隨著社交媒體對推出新產品和銷售的影響力與日俱增，我們將加大社交媒體及數碼推廣的投資，以精準地吸納消費力較高的年輕顧客。繼2018年中推出全新店舖形象後，我們亦將着手改善店舖內的產品陳列，吸引顧客目光及店舖人流之餘，亦冀提升整體銷售。物流方面，集團將繼續推行倉庫自動化，以減低對人手的倚賴，加強日常貨物處理能力，縮短送貨時間及提升整體營運效率。



### 中國內地

外圍環境存在許多不明朗因素，加上5月初中美貿易戰升溫無疑對中國經濟前景構成影響。然而，中國政府已推出多項措施穩定經濟，另外亦推出多項深化措施推動大灣區的發展。大灣區作為國家發展一項長遠的戰略部署，乃集團的發展重點區域之一。我們銳意把握該區整合所帶來的機遇。

我們亦會密切留意市況變化，將繼續謹慎地在戰略價值高的優越地區擴充業務，藉以提升競爭優勢、營運效益及店舖貢獻。

為吸引中國內地實體店的人流，我們將繼續重點改善其產品組合，與當地供應商緊密合作，引入更多受歡迎的潮流品牌及熱銷產品以迎合顧客需要。我們亦致力改善前線員工的佣金制度，在激勵員工士氣之餘，亦更有效地改善整體銷售額及毛利率。

在「以客為先」的時代，我們深明與顧客保持互動及了解顧客喜好轉變的重要性。有見及此，我們已推出全新顧客關係管理程式，長遠而言與中央顧客數據庫發揮協同效應。我們將在全新顧客關係管理程式中推出更多推廣優惠，冀增加現有會員再次光顧的機會，同時吸納新客源。此等提高顧客忠誠度的活動讓我們獲取更多顧客交易數據作業務分析，並為未來我們利用統一顧客數據庫締造O2O無縫購物體驗奠下穩固的基礎。

### 電子商貿

隨著中國內地網民的購物習慣改變，以及第三方平台迅速發展，我們將進一步發掘新機遇，與第三方電子商貿平台建立合作夥伴關係。我們將利用第三方平台的顧客基礎、支援服務及多元化推廣活動，以具成本效益的方式廣納新顧客並增加品牌曝光率。繼2019年初於香港HKTvmall開設網店後，我們亦正考慮與其他第三方平台合作。

集團自家線上渠道的升級及功能開發將繼續為其重點的投資項目。我們視自家網站為顧客的多重接觸點之一。新電子商貿引擎目標於2020年底前投入服務，屆時我們自家網站的功能將提升至嶄新水平，目標是進一步加強提升自家網店顧客及中港澳三地實體店顧客的忠誠度。

此外，我們正籌備於2020財政年度推出微信小程序，能讓集團有效地識別顧客身份，同時促進與知名平台合作，特別是社交內容為主的平台。此舉使我們與來自香港及澳門店舖的內地顧客保持互動及促進銷售，並透過中國內地的線上及實體店保留顧客。

高效的倉庫網絡是集團未來打造O2O購物體驗以及新零售模式的支柱。為提升倉庫的整體效率，集團實施多項措施，包括引入全新的OMS，提高庫存的日常處理量能力及靈活性，同時亦提升庫存的透明度。電子商貿的香港倉庫已於2019年4月遷往亞洲貨櫃物流中心，與我們的港澳業務共用倉庫空間，從而提升整體成本效益。

而產品組合方面，我們將加快推出新產品，並透過引入更多獨家品牌以優化產品種類，將提高集團電子商貿業務的毛利率表現及整體競爭力。

## 新加坡

新加坡貿易和工業部預計，2019年國內生產總值增長維持在1.5%至2.5%，略低於預期中位數，主要是由於中國內地經濟放緩超出預期的威脅、中美貿易衝突加劇及英國脫歐前景不明所致。

集團於本財政年度增設五間新店，而提升新店的同店銷售乃未來一年的重點。另一個發展重心，則是調整產品組合，我們將繼續與我們的供應商緊密合作，引入受歡迎的新產品，並改善店舖陳列，配合具吸引力的市場推廣活動，特別是於尚未設有分店的購物商場舉辦推廣活動，藉以增加集團及其產品品牌的曝光率，從而吸納新客源。

隨着網上購物日趨普及，我們於2019年5月在當地推出全新手機應用程式並開始試行，以加強顧客忠誠度及重覆銷售率。為全面發揮手機應用程式的功能，我們亦準備推出「網購店取」(「Click-and-Collect」)的新服務，顧客可於莎莎的新加坡網站或手機應用程式選購產品後，選擇於門店取貨，以配合現代都市人忙碌的生活節奏，並提升顧客的線上線下購物體驗，加強我們的核心競爭力。

## 馬來西亞

馬來西亞零售調查機構已調高2019年當地零售業的增長預測至4.5%。政府徵收更多稅項，導致業務擴展速度減慢，而運營成本高企亦對中小企造成打擊。儘管如此，馬來西亞政府將繼續向當地民眾發放一次性的貨幣獎勵，所設立的最低工資亦有助減輕市民的財政負擔，刺激當地消費意欲。

繼去年將目標顧客由當地華人伸延至馬來人的策略初見成效，我們未來一年將繼續朝着此方向進發。此客群對於彩粧產品的需求尤其殷切，有利我們建立及發揮更多元化的產品組合。集團亦計劃委任馬來人擔任品牌或產品代言人，以進一步滲透這新客層，為我們開拓新營業額來源。

莎莎目前是馬來西亞最大的美粧產品專門店。為緊貼網上購物的潮流，集團將於2019年上半年於當地推出手機應用程式，與顧客更緊密互動，加強忠誠度。我們亦會推出「網購店取」(「Click-and-Collect」)服務，提供更方便貼心的購物體驗，冀能提升顧客的重覆交易次數，進一步推高我們在當地的領先市場佔有率。



### 人力資源

於2019年3月31日，本集團約有4,700名僱員，年內的員工成本為1,170.7百萬港元。人力資源方案、培訓及發展詳情載於截至2019年3月31日止年度之年報中的環境、社會及管治報告及企業風險管理報告之章節內。

### 財務概況

#### 資本及流動資金

於2019年3月31日，本集團權益持有人權益總額為2,486.6百萬港元，其中包括2,177.0百萬港元之儲備金。本集團繼續維持穩健財務狀況，現金及銀行結存累積達1,140.6百萬港元，本集團營運資金為2,024.8百萬港元。基於本集團有穩定的經營業務現金流入，加上現時手持之現金及銀行結存及可用之銀行信貸，本集團掌握充裕財務資源以應付來年預算發展計劃的營運資本。

於年內，本集團大部分現金及銀行結存均為港元、馬來西亞馬幣、人民幣、新加坡元、瑞士法郎及美元，並以一年內到期之存款存放於信譽良好的金融機構。此與本集團維持其資金之流動性之庫務政策相符，並將繼續對本集團帶來穩定收益。

#### 財務狀況

於2019年3月31日之運用資金總額（等同權益總額）為2,486.6百萬港元，較2018年3月31日之運用資金額2,482.8百萬港元上升0.2%。

於2019年及2018年3月31日，槓桿比率（定義為總借貸與總權益之比例）為零。

#### 庫務政策

本集團之理財政策是不參與高風險之投資或投機性衍生工具。年內，本集團於財務風險管理方面繼續維持審慎態度，並無銀行借貸。本集團大部分資產、收款及付款均以港元、美元、歐元或人民幣計值。根據已下了的採購訂單，本集團與信譽良好的金融機構簽下遠期外匯合約，藉此對沖非港元或非美元進行之採購。本集團會定期檢討對沖政策。

#### 本集團資產之抵押

於2019年3月31日，本集團並無資產於任何財務機構作抵押。

#### 或然負債

本集團於2019年3月31日並無重大或然負債。

#### 資本承擔

於2019年3月31日，本集團於購置物業、機器及設備的資本承擔合共39.8百萬港元。



## 結語

2019年零售市場充滿挑戰及不確定性，部分源自外圍因素，部分源自集團為調整和適應不斷變化的運營和競爭環境所面對的各種挑戰。

中長期而言，受惠於大灣區多個大型基建項目相繼落成，以及中央政府推行促進人才、資訊、資金及貿易流通的利好政策等因素，為本地零售業帶來龐大市場機遇。

踏入新零售時代，「以客為先」是我們未來重點發展的方向。我們着力整合中港澳三地實體店及電子商貿業務的顧客數據庫，利用綜合顧客數據庫融合集團在中港澳實體店及電子商貿業務，為顧客提供多重接觸點服務。我們將利用大數據進行業務及產品分析，制定策略以迎合不斷轉變的消費者行為、喜好和期望，並充分發揮實體店的零售網絡、專業美容團隊之固有優勢，結合漸趨成熟的全國性物流能力和我們的電子商貿網店，締造無縫的O2O顧客購物體驗。

集團的管理團隊高效、靈活，有助抓緊未來新產品和新媒體的潮流，全面發揮線上線下大數據整合帶來的機遇。管理團隊的周詳策略及高瞻遠矚的視野，將繼續鞏固我們於亞洲區美容產品零售業之領導地位。一如既往，我們全體忠誠員工足智多謀、靈活變通，加上我們專業管理團隊的真知灼見，將帶領莎莎未來的持續增長。

