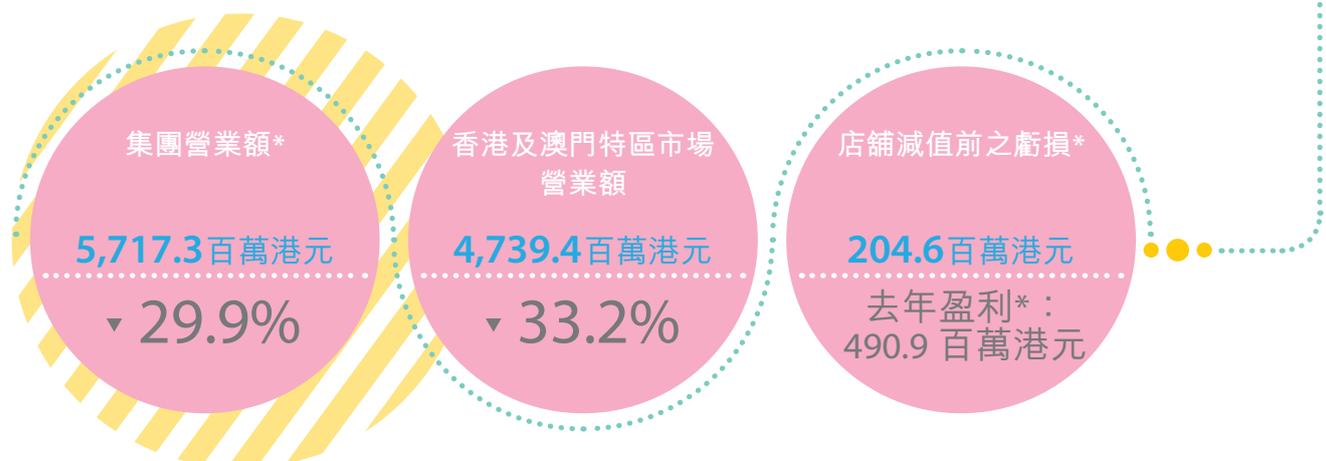


管理層討論及分析



* 持續經營業務

綜合收益表截至2020年3月31日止年度

	全年		上半年		下半年	
	2020 港幣千元	2019 港幣千元 重列	2020 港幣千元 重列	2019 港幣千元 重列	2020 港幣千元	2019 港幣千元 重列
持續經營業務						
營業額	5,717,283	8,156,597	3,394,664	4,041,460	2,322,619	4,115,137
銷售成本	(3,634,818)	(4,839,967)	(2,113,505)	(2,420,681)	(1,521,313)	(2,419,286)
毛利	2,082,465	3,316,630	1,281,159	1,620,779	801,306	1,695,851
其他收入	64,373	95,749	35,191	47,817	29,182	47,932
銷售及分銷成本	(2,151,949)	(2,542,076)	(1,189,242)	(1,264,864)	(962,707)	(1,277,212)
行政費用	(278,868)	(309,155)	(145,849)	(156,958)	(133,019)	(152,197)
使用權資產及物業、機器及設備減值	(270,455)	(5,969)	(4,273)	(2,175)	(266,182)	(3,794)
其他利潤－淨額	1,009	6,560	834	2,499	175	4,061
經營(虧損)/溢利	(553,425)	561,739	(22,180)	247,098	(531,245)	314,641
財務收入	17,447	20,558	10,083	10,587	7,364	9,971
財務支出	(26,020)	–	(13,410)	–	(12,610)	–
除所得稅前(虧損)/溢利	(561,998)	582,297	(25,507)	257,685	(536,491)	324,612
所得稅扣除/(開支)	86,916	(91,380)	1,718	(41,269)	85,198	(50,111)
持續經營業務的年內(虧損)/溢利	(475,082)	490,917	(23,789)	216,416	(451,293)	274,501
已終止經營業務的年內虧損	(40,854)	(20,165)	(12,741)	(13,555)	(28,113)	(6,610)
年內(虧損)/溢利歸屬於本公司擁有人	(515,936)	470,752	(36,530)	202,861	(479,406)	267,891

於本財政年度，撇除已終止經營的中國台灣及新加坡業務，集團持續經營業務的營業額下跌29.9%至5,717.3百萬港元。香港及澳門特區市場的零售及批發銷售額下降33.2%至4,739.4百萬港元。於2020年3月31日，集團之持續經營業務的零售店舖總數由去年的253間減少至235間。

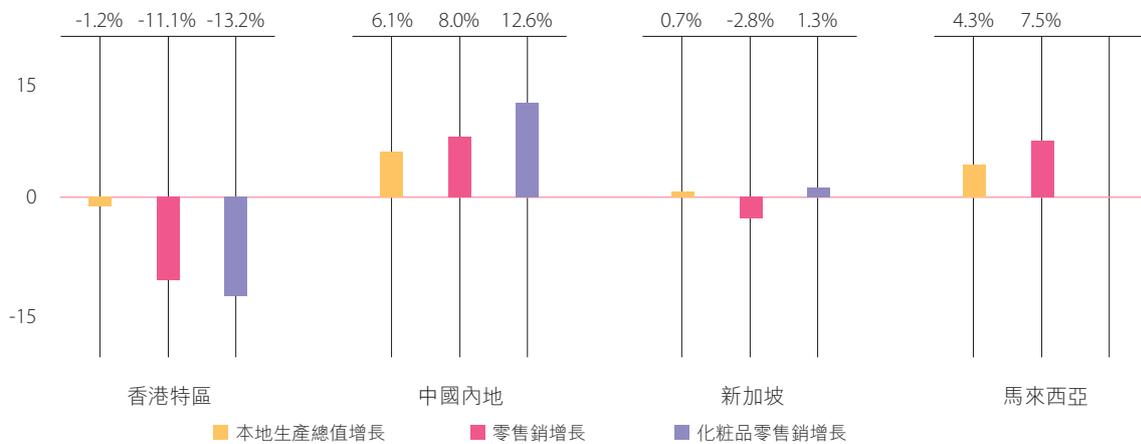
集團年內錄得虧損515.9百萬港元，去年同期則錄得溢利470.8百萬港元。撇除採納香港會計準則第36號所確認之零售店舖資產減值撥備（包括使用權資產及物業、機器及設備）270.5百萬港元¹及終止新加坡零售業務的虧損40.8百萬港元，集團於本財政年度的虧損為204.6百萬港元。

每股基本虧損為16.7港仙（2019年：每股基本溢利為15.4港仙）。鑑於市場的經營環境嚴峻及前景未明，董事會根據集團按溢利派發股息的政策，以及在目前經營環境下實施負責任的風險管理，不建議於本財政年度派發末期股息（2019年：每股9.0港仙）。

集團為「恒生綜合小型股指數」、「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。自2011年起，我們獲選為「恒生可持續發展企業基準指數系列」成份股。集團自2016年起亦成為深港通合資格股票。

市場概覽

2019年當地生產總值／零售銷售額／化粧品零售銷售額（按年變動）

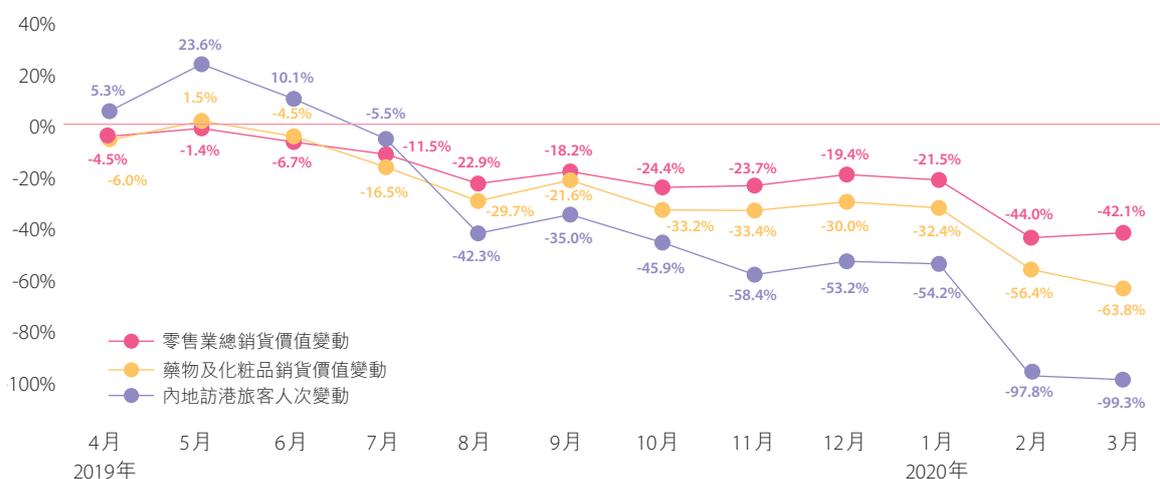


附註：

- 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) 以上所有數據來自及推算自相關政府部門公佈之統計數據。
- 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。

¹ 詳細載列於第203至209頁附註13及14

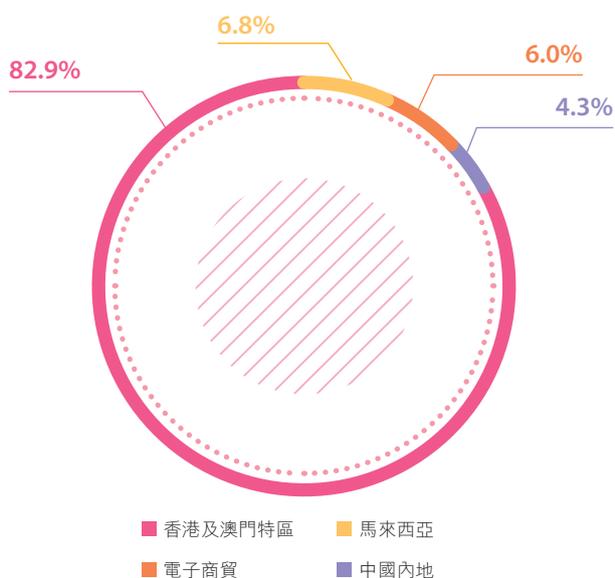
香港特區零售業銷售表現及內地訪港旅客人次 (按年變動)



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

2019/20財政年度按市場劃分的營業額



按市場劃分的店舖網絡

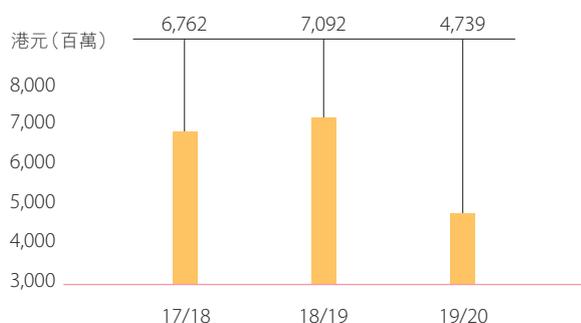
市場 (持續經營業務)	於 2019年 3月31日	於 2019年 3月31日 開店*	於 2019年 3月31日 關店*	於 2020年 3月31日
香港及澳門特區	118	11	17	112
中國內地	54	6	16	44
馬來西亞	81	4	6	79
總數	253	21	39	235

*附註：

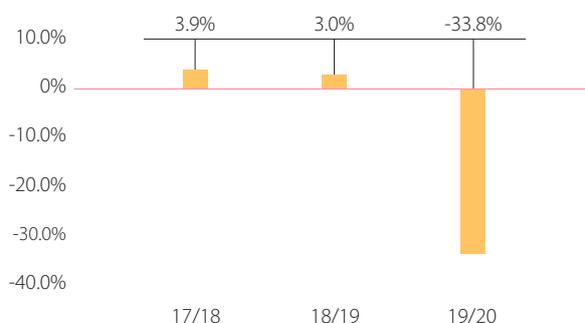
- 2019年4月1日至2020年3月31日12個月期間之開店及關店數目。
- 於2019年3月31日，新加坡市場共有21間零售店舖，由於集團於2019年12月宣佈結束新加坡業務，當地的所有店舖已於2020年3月31日前關閉。

香港及澳門特區

營業額（零售及批發）

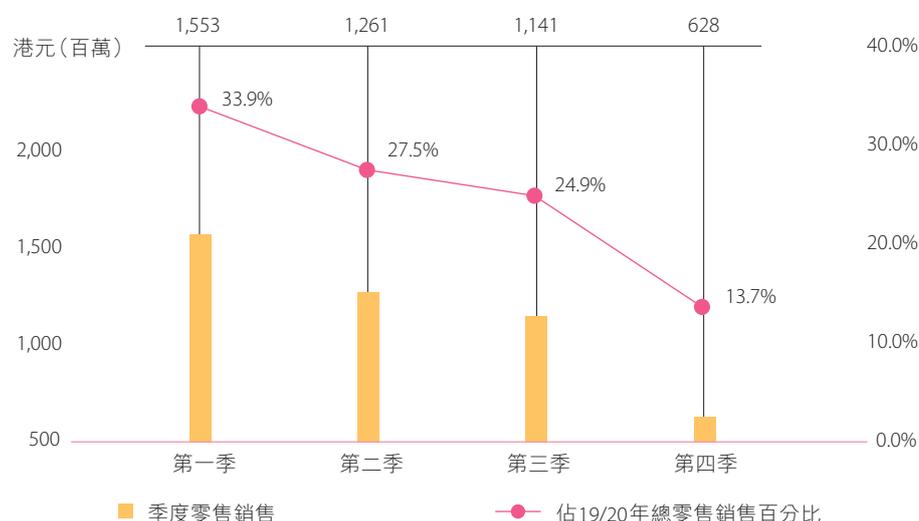


同店銷售變動



自2019年中起，在持續的中美貿易戰及社會事件影響下，香港特區零售業的銷售額大幅下滑。根據政府統計處數字顯示，2019年全年零售銷售總額同比下降11.1%，是自1999年以來最大的年度跌幅。香港特區的零售銷售額自7月起轉差，2019年下半年的社會事件導致中國內地訪港旅客人次急跌41%。2020年初，中國內地旅客赴港澳個人遊計劃暫停，以遏止新型冠狀病毒傳播，導致香港及澳門特區的零售業雪上加霜。

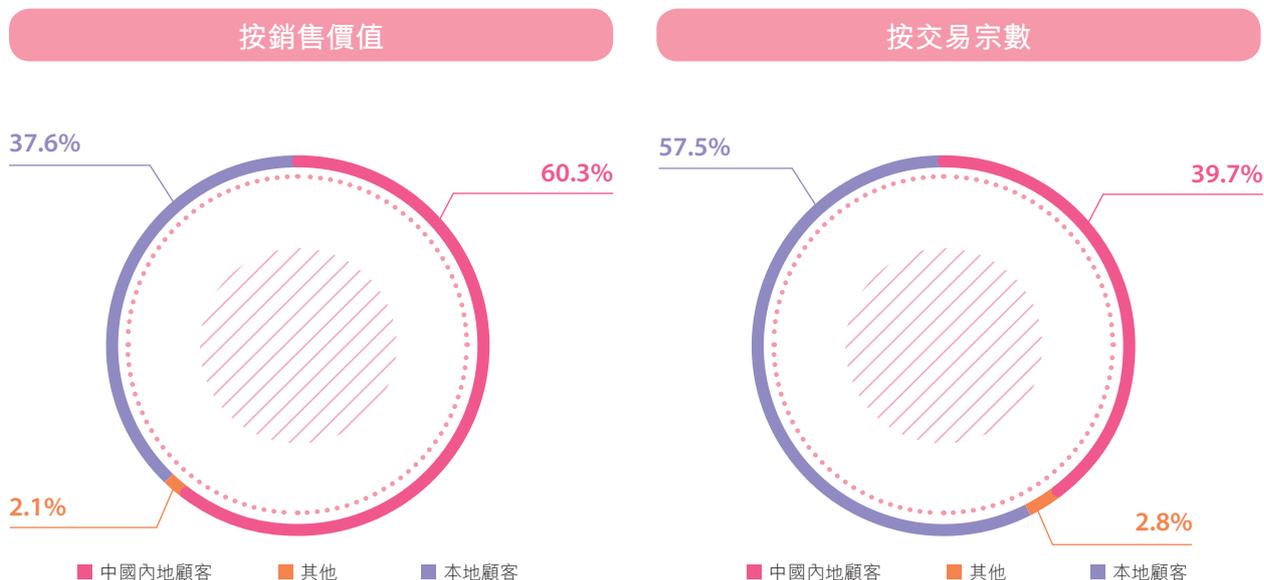
2019/20財政年度按季零售銷售額



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

於2019/20財政年度上半年，香港特區的零售銷售額下跌24.8%，而澳門特區的零售銷售額則受惠於香港特區的消費能力轉移，錄得3.6%的增長。綜合香港及澳門特區市場而言，整體零售銷售額於中期內下降19.4%。由於香港特區本地客的滯後消費需求，2019年12月及2020年1月初的銷售跌幅輕微收窄，但自2020年1月底開始爆發新型冠狀病毒，嚴重打擊訪港旅客人次和本地消費，而澳門特區亦無法倖免。內地訪港旅客人數於2月大跌97.8%，繼而3月下跌99.3%。由於澳門特區亦實施嚴格邊境管制對抗疫情，內地訪澳旅客人次亦錄得相近跌幅。

顧客組合 (2019/20 財政年度零售銷售額)



香港及澳門特區於第四季的內地旅客銷售按年下降80.2%，於2月份大跌97.4%。來自內地旅客的銷售佔比於第四季下降至38.0%，去年同期則為71.0%。本地客的銷售跌幅相對較小，於第四季下降16.6%，受惠於我們迅速地轉移產品採購重心至個人防疫產品。

值得注意的是，集團積極加強線上渠道，以彌補部份銷售損失。微信小程序於2019年10月試行，讓集團與曾到訪香港及澳門特區店舖的內地旅客繼續互動及推銷產品。此外，集團於3月初起在線上售賣口罩，免卻顧客在店舖門外排隊的不便。（詳情請閱電子商貿部份）

總體而言，於本財政年度，香港及澳門特區的零售銷售額下跌34.6%，同店銷售減少33.8%。整體交易宗數下降26.3%，其中內地旅客及本地客分別下跌45.3%和2.2%。內地旅客與本地客的銷售組合比例大幅改變，內地旅客的銷售佔比由去年的71.4%減至60.3%。

在港澳特區市場，集團在本財政年度錄得虧損為413.6百萬港元，去年同期則錄得溢利512.2百萬港元。若撇除採納香港會計準則第36號所確認之零售店舖資產減值撥備（包括使用權資產及物業、機器及設備）265.3百萬港元，集團於此市場的虧損則為148.2百萬港元。

大幅度減低租金支出

集團位處旅遊區的零售店舖一直為香港及澳門特區的業務帶來較大銷售貢獻。不過，由於旅客人次在過去的12個月銳減，導致該區店舖的人流嚴重流失及虧損。近數月來，銷售額錄得80%至90%的跌幅，嚴重虧損是無可避免的。有見及此，集團唯有關閉旅遊區表現欠佳的店舖，以降低成本，實現更精簡的成本結構。

集團的關店決定取決於與業主租金磋商的結果、各地區的業務需求和市場復甦情況，以達致店舖可收支平衡為大原則。截至2020年6月14日，集團自2019年10月1日起已關閉了12間店舖，當中大部份位處尖沙咀、銅鑼灣和旺角等旅遊區。踏入2020/21財政年度，集團將有更多店舖租約期滿，讓我們得以在續約時爭取大幅度減租，或是在減租效果未如理想時關店，務求降低集團的租金開支。

同時，我們將繼續與業主磋商，爭取為短期內未約滿的店舖提供臨時租金減免。目前，集團大部份在香港及澳門特區的店舖租約均為定額租金，我們正與業主尋求把新租約形式由定額租金轉換為按營業額抽成的可能性，此舉將有助商界包括莎莎和業主在市場波動期間協調彼此利益，惟暫時只有少部份業主願意短暫性作出此安排。

嚴格控制成本和管理存貨

繼2019/20財政年度第三季採取了第一輪節約成本措施之後，集團所有部門均於2月初展開另一輪全面的減省成本措施，務求在此關鍵時期降低集團經營成本。集團盡可能根據業務縮減的幅度而爭取相應的成本減幅，短期措施包括要求業務合作夥伴減收費用，同時透過簡化營運流程及節省成本等達致中長期利益的舉措，此等措施卻無可避免地減少工作崗位。

由於業務需求疲弱，集團於2020年1月至3月高峰期臨時關閉在香港及澳門特區21間店舖。大部份店舖已按計劃於3月和4月初重新開業。暫停營業這些店舖有助節省人力成本及減少店舖的固定開支，至於被迫暫停營業的香港特區邊境港鐵站及澳門特區賭場店舖，業主亦已補償關店期間的租金。

集團已透過無薪假安排、臨時減薪計劃和減少工作崗位，並鼓勵員工清理假期，以降低員工成本。在優化員工架構、簡化營運流程及降低成本結構等多項措施下，莎莎將會加快恢復盈利能力，為集團未來發展奠下穩固基礎。

集團透過清貨促銷和批發活動，已減少庫存407.8百萬港元至1,005.9百萬港元，而存貨周轉天數由去年底的104天減至2020年3月31日的101天。截至2020年3月31日，集團的現金及銀行結存減少至641.5百萬港元，主要由於現金支付上一個財政年度的末期股息265.8百萬港元、應付賬款減少252.3百萬港元（因多利用集團現金持貨）和本財政年度錄得虧損。儘管現金水平下降，但集團儲備仍然足以應付當前的經營所需。

調整產品策略保留顧客

於本財政年度開始之時，有見顧客的喜好由韓國的潮流產品轉趨向高端產品，集團積極豐富高端產品的組合，而平行進口高端品牌的銷售佔比亦較去年顯著上升。莎莎多個自家品牌產品乃為配合高端產品的關連銷售而設，其銷售佔比於年內得以輕微上升，不過，獨家代理品牌的佔比下降，導致全年獨家品牌組合的銷售佔比由去年同期的36.5%跌至35.1%，與此同時，下半年的大量促銷活動和批發活動增加，引致集團年內的毛利率由40.4%按年跌至35.4%。

自2020年2月起，我們從全球搜羅個人防疫產品，並推出包括外科口罩、消毒搓手液和消毒濕紙巾等，應付顧客對抗新型冠狀病毒疫情的需要。集團的自家品牌於3月更推出消毒搓手液，以滿足龐大的客戶需求。

資訊科技及數碼轉型

擁抱資訊科技之應用和邁向數碼化乃集團未來成功的基石。我們的目標是使工作流程更趨自動化，簡化營運流程，從而降低成本和提高營運效率。在加速工作流程數碼化的步伐的同時，集團亦將電子商貿團隊的資訊科技功能與集團的資訊科技部門合而為一，以進一步整合線上線下(O2O)營運，並節省成本。集團推出的店內收銀系統取得進展，預計將於2020/21財政年度全面推行。新收銀系統功能將在「展望」部份進一步闡述。

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下跌12.1%至243.0百萬港元，而同店銷售按當地貨幣計算則增加5.2%。於2020年3月31日，集團在中國內地經營44間店舖，去年為54間。

承接上半年銷售表現理想的升勢，集團第三季的同店銷售上升18.5%，雖然店舖數目減少，但零售銷售額亦增加4.5%，主要是集團不斷改善產品組合、提升營運管理和宣傳奏效，從而增加每宗交易平均金額。

踏入第四季，隨著新型冠狀病毒疫情爆發，集團大部份的零售店舖在1月底至2月中暫停營業，而店舖重開後亦人流減少，拖累第四季銷售出現負增長，影響全年銷售表現。自2020年3月中旬起，90%的店舖已經重新營業，銷售表現亦逐漸改善，5月的同店銷售已回升至去年同期相若水平。儘管交易宗數受到嚴重打擊，若按當地貨幣計，第四季的每宗交易平均金額持續上升，增幅為9.3%。

於本財政年度，我們引入更多的潮流產品，擴大產品組合，有效吸引店舖的人流。集團亦推出更多自家品牌產品，以滿足顧客的多元化喜好，令自家品牌佔獨家品牌組合比例提高3.3個百分點；唯這未能完全抵消各個產品類別的毛利率跌幅，導致毛利率按當地貨幣計算由53.7%跌至48.7%。儘管上半年中國內地業務虧損收窄了15.0%，但由於下半年銷售跌23.2%造成去槓桿化效應，導致全年錄得虧損38.0百萬港元，而去年全年的虧損則為16.1百萬港元。

為了應對市場轉變，集團於本財政年度引入更多線上元素，以加強銷售、顧客互動及營運效率。繼2019年8月推出微信小程序(為中國內地零售顧客而設)，由於新型冠狀病毒疫情爆發後許多實體店舖要關店，我們於2020年2月在微信推出大量促銷活動，在大型購物中心客流量極低的情況下，微信的促銷活動更見成效，銷售跌幅因而幾乎減半。在正面的銷售表現和顧客的積極反饋下，集團將為引入更多先進功能。同時，集團引入了移動技術，以助中國內地之員工管理，因為集團的店舖分散於全國不同地區，此技術對提升管理效率尤其有效。在員工相關政策的支援下，本財政年度的員工生產力顯著提高，人均銷售額上升，員工流失率亦有所降低。

電子商貿

集團電子商貿業務的營業額按年下跌12.0%至344.7百萬港元。雖然考拉因更換主要股東和管理層導致大幅銷售下滑，但第三方平台的銷售仍按年上升4.6%，其佔比於本財政年度上升至70%，由於天貓和京東的銷售錄得增長，以及於期內新加入了HKTVmall及蝦皮購物平台。

於本財政年度，電子商貿業務的中國內地顧客佔約90%。由於顧客流量持續轉移至第三方平台，我們自家網站錄得嚴重銷售跌幅，而我們投資於主要電子商貿引擎的項目未能取得成果，並已於年內被撇賬。同時，我們已關閉中國內地市場的自家網站和手機應用程式，並把其顧客引流至微信小程序(2019年10月試行，為香港及澳門特區店舖的內地顧客而設)。至於香港特區的本地顧客，我們繼續保留自家網站和手機應用程式，並會繼續提升他們的購物體驗。

微信小程序將美容顧問於傳統實體店提供的個人服務延伸至線上，優點是不被顧客地理位置所限，以多重接觸點提供諮詢與銷售服務，亦可以彌補前線員工因實體店舖人流減少所損失的收入。由於擁有個人服務元素，微信小程序在產品銷售比例、毛利率和交易金額方面較單靠網上進行銷售更為理想。

於本財政年度，電子商貿業務的虧損擴大至39.7百萬港元，包括上述由電子商貿引擎帶來的10.9百萬港元一次性撇賬，當中6.9百萬港元及4.0百萬港元分別包括在物業、機器及設備撇帳及電訊開支。現有平台的服務費亦按年增加35.2%，由於部份第三方平台徵收較高服務費，以及進行了更多推廣活動。於2020年4月1日，我們策略性地終止營運莎莎於中國內地的購物網站，令人手和基建成本在本財政年度末大幅減少，節省的開支將於下一財政年度更充分反映出來。

受新型冠狀病毒的影響，消費者更快速地趨向線上購物，集團正加快協調我們的線上和線下營運以服務顧客。尤其以香港特區的顧客為目標服務對象，集團於2020年3月上旬開始與一家服務供應商合作，提供線上輪候系統支援，用以銷售外科口罩。顧客對該服務反應正面，並成功吸納新會員。

馬來西亞

集團來自馬來西亞市場的營業額為390.2百萬港元，按當地貨幣計算，按年增長3.6%，而同店銷售按當地貨幣計算亦微升0.9%。於2020年3月31日，集團經營79間店舖，去年為81間。

於本財政年度上半年，營業額增長8.2%，主要由分別於本財政年度上半年及上一財政年度開設的四間及10間新店舖帶動。此增長動力持續至2020年1月，期間銷售額錄得雙位數增長。截至2020年1月的10個月期間，我們在該市場的溢利按年錄得高單位數增長。唯自2020年2月開始，新型冠狀病毒爆發影響了當地的消費情緒，3月中旬實施的行動管制令更導致店舖被強制性臨時關閉，導致集團第四季度的銷售表現遭受嚴重打擊，全年的銷售增長收窄至3.6%，馬來西亞市場的全年溢利亦減至16.2百萬港元，按年下跌23.7%。隨著店舖於5月陸續重開，當地的銷售表現已重拾升軌，同月亦錄得同店銷售按年增長，但由於還未全線開業，因此整體零售銷售仍然錄得負增長。

面對新型冠狀病毒帶來的不確定性，集團採取了一系列的成本減省措施，包括持續與業主商討租金減免，以及向其他業務夥伴要求減收費用，並進行了內部資本減免審查以節省稅務開支。自疫情爆發以來，集團推出了個人防疫產品以滿足客戶的迫切需求，更於3月推出線上購物的送貨上門服務，配合社交媒體的更廣泛應用以刺激銷售。存貨量亦受緊密監察，以確保足夠產品供應之餘，避免出現存貨積壓的問題。

於本財政年度，集團策略性將產品重心轉移至護膚品、香水及保健產品，以迎合顧客喜好。在行動管制令實施前，該三類產品的銷售額已較上一個財政年度增長了10%。集團亦調整了品牌組合和淘汰表現欠佳的產品，以加強市場競爭力。集團來自馬來人的銷售佔比持續上升，得益於擴展本地人的顧客層取得進展，而與網絡紅人進行推廣活動，以及與品牌和社區團體的合作均有助滲透當地市場。

新加坡

集團在新加坡市場的表現多年來欠理想，過去連續七個財政年度錄得虧損。於本財政年度，新加坡市場的消費氣氛仍然低迷，2019年2月至12月期間，新加坡零售銷售指數(Singapore Retail Sales Index)錄得11個月的負增長，指數於2019年全年下跌2.8%。

於2019年12月，集團經審慎考慮後，決定關閉新加坡市場所有零售店舖，集中資源發展香港及澳門特區、中國內地和馬來西亞市場，以及電子商貿業務。為減少存貨量的清貨促銷活動刺激了2019年12月至本財年第四季度的銷售，按當地貨幣計算，全年的零售銷售及同店銷售按年分別增長16.5%及22.6%。

截至2020年3月31日，集團已關閉新加坡市場全線22間店舖，並於本財政年度錄得虧損40.8百萬港元。此前同時管理星、馬市場的管理團隊亦可集中資源發展更具潛力及盈利空間的馬來西亞市場。

展望與應對策略

逆境自強跨越風暴

中美貿易關係緊張，經濟前景欠佳，再加上新型冠狀病毒疫情爆發，嚴重影響香港及澳門特區、中國內地及馬來西亞的零售業。自2019年7月起爆發連串社會事件，訪港旅客，特別是內地旅客人次銳減，嚴重打擊香港特區的零售業。香港特區的經濟短期前景極具挑戰，預料今年再度經濟收縮的可能性增大。香港零售管理協會預測，2020年上半年零售銷售總額，將會出現30%至50%的中雙位數跌幅。

經濟逆風來襲，莎莎目前的首要任務是嚴格控制成本和資金流動性，並調整我們的業務和策略，以迎接期盼已久的經濟逐步復甦之勢。除密切監察庫存和現金狀況外，我們亦積極進行促銷活動，嚴格監控產品訂單的情況，確保資金可策略性地投放在重點產品上。我們將迅速縮減香港特區的租金開支，尋求新的租金模式，加快數碼化及流程自動化的步伐，在盡可能保留店舖及員工的情況下，實現更精簡的成本結構，提高營運效率，長遠有利集團健康發展。

香港特區因2019年6月發生社會事件，訪港旅客人次復甦需時，復甦速度預計將較其他市場，如中國內地、澳門特區和馬來西亞等地相對緩慢。因此，我們的實體店將加強服務本地顧客，務求達致多元化的顧客群；我們亦會適時調整產品策略，以迎合本地顧客不斷變化的需求，從而增強我們的產品競爭力。此外，通過推出更多樣化的產品，我們希望能夠提高現有顧客的忠誠度、吸引新客戶以建立穩定的顧客群。除致力在香港特區實現顧客群和產品多元化外，我們亦旨在提升來自其他地區的營業額，包括澳門特區、中國內地和馬來西亞，該等市場對集團而言具有理想的增長潛力，可進一步擴闊我們的收入來源和盈利基礎，同時分散市場集中的風險。

銷售渠道方面，新型冠狀病毒疫情爆發推動了我們加快拓展電子商貿。我們深感加快拓展電子商貿和在營運中發展線上元素的迫切性，讓集團在數碼時代能為顧客提供更優質的服務。此外，直播是新的網購宣傳策略，我們在5月聯同內地的微信進行直播，並與香港特區的購物平台及供應商合作，利用直播吸納本地消費群。未來，我們將在資訊科技、數碼轉型和電子商貿等方面投入更多資源，以便在高速發展的電子商貿領域中分一杯羹，並積極加快零售網絡的自動化進程，朝著線上線下營運模式邁進。

香港及澳門特區

集團相信來年將會是極其嚴峻艱辛的一年，儘管香港特區政府公佈的紓緩措施會在短期內有助支援零售業和就業，但集團還是需要採取很積極的措施去面對可預期的挑戰。集團現正致力減少租金開支，簡化營運流程及優化成本結構（請參閱業務回顧部份），務求大幅度降低收支平衡點，在銷售回升時，加快轉虧為盈的步伐。

市場形勢瞬息萬變，我們的租約期限亦各有不同，因此，調整店舖網絡的步伐視乎租約期滿時的實際市場情況、各地區的業務機遇及業主提出的租賃條件等方面。針對現時未能獲利的個別店舖，集團將於續約時爭取大幅減租，最低限度以達致店舖層面收支平衡為原則，並盡可能保留店舖及員工就業，同時繼續向尚未約滿的業主爭取臨時租金減免，及尋求新租約形式轉換為按營業額抽成的可能性。

在新冠肺炎疫情爆發前，澳門特區於2019年8月至12月的同店銷售持續改善，相信疫情過後旅遊業會較快復甦，並可率先受益。

產品組合仍是集團持續增長的關鍵。隨著顧客對產品和服務的喜好不斷改變，迅速回應顧客的產品組合喜好將成為集團競爭力的決定性因素。我們將增加大數據的應用來制定產品方向和改善庫存管理。

我們一直努力不懈地提升顧客體驗，將會改善產品陳列，以吸引人流和迎合年輕一代或喜歡自助服務的顧客，與零售店內的美容顧問互補優勢。

我們的重點工作將是通過資訊科技和數碼化為顧客提供線上線下無縫的貼心購物服務，全面提升顧客體驗和互動，包括推出更多線上元素，以滿足持續增長的線上消費群，此乃由於受新冠肺炎疫情影響，顧客的消費習慣在實行社交隔離措施下產生顯著變化。

同時，新收銀系統預期在2020/21財政年度第二季推出，將會提升結帳自動化的程度，減省營運成本，並提高顧客購物體驗。在集團持續發展新零售策略時，該系統將為我們的顧客提升線上線下購物體驗。

於本財政年度，我們的零售店及和電子商貿業務的交易宗數分別為18百萬及接近一百萬宗。此交易數據為莎莎的寶貴資產，多加配合運用於數碼營銷和定位工具，可增加持續收入和提升顧客忠誠度。長遠而言，透過中央顧客數據庫，我們的目標是連接香港及澳門特區的實體店、中國內地實體店及電子商貿業務三個業務單位的顧客接觸點，持續服務曾於香港及澳門特區實體店消費的內地顧客。此服務亦可伸延至中國內地實體店及線上平台，轉化間中消費的顧客成為長期忠實顧客，增加中國內地市場和線上渠道更多銷售。該數據庫也是為顧客提供無縫線上線下購物體驗的重要關鍵。

中國內地

受新型冠狀病毒疫情影響，中國內地市場預測增長低於預期。於2020年上半年，我們亦相應減慢店舖擴充計劃，隨著疫情自4月起逐漸受控，我們將整合資源，於新財政年度逐步恢復發展計劃，並採取雙管齊下的策略，集中資源投放在發展重點區域和核心城市，以提高管理和營運效率。

目前，集團在華南地區佔中國內地店舖組合超過40%，憑藉我們在大灣區較強的品牌美譽度，我們下半年將專注提升該區店舖的生產力，為擴展該區的網絡奠定良好基礎。雖然我們的店舖業績表現已持續改善，但部份店舖仍然需要支援，才能獲得較佳的銷售額和盈利能力。

未來短期內，集團將只會專注發展中國內地每個地區的某幾個重點城市，此等城市乃踏腳石，讓我們實現業務網絡（包括線上和線下）遍及中國的長遠終極目標。在華西地區，集團目前在成都設有三間店舖，該市被視為下半年重點發展城市。在成都成功佈點後，集團將於鄰近城市重慶開設更多店舖。至於華東地區，經過多年發展，我們將策略地專注於上海、杭州及寧波少量城市，而華北地區，我們將集中發展北京，計劃今年將實現自然增長。

為落實上述的發展藍圖，集團將實現管理團隊本地化，並善用數據分析來提升管理效率。我們將在中國內地市場的營銷和品牌營銷領域投放更多資源，提高莎莎及其自家品牌在國內的商譽，並會加快培訓人才和儲備的進度。產品方面，我們自2019年初起集中於引入潮流新品，此等產品成功吸引顧客及改善同店銷售，在新型冠狀病毒疫情爆發前，同店銷售獲得雙位數增長。未來我們將繼續引入新產品，並致力維持現有自家品牌銷售佔比，同時通過品牌活動提升其毛利率，以致提高整體毛利率。

中國內地為全球電子商貿最發達的國家之一，展望莎莎在國內的未來發展，我們深感必須加速發展線上線下策略。微信小程序於2019年8月試行，不少銷售額來自於店舖網絡外的顧客，為集團填補零售網絡的空隙，並帶動更多重覆惠顧客戶之銷售。未來，我們將探索更多專為中國內地顧客而設的線上方案，藉此為自家品牌產品建立品牌知名度，以及促進線上線下業務發展。

電子商貿

新型冠狀病毒疫情使世界各地的群眾避免外出，大眾轉為透過電子商貿平台購買日常用品，此等轉變無可避免會逐漸改變全球的消費者的購物模式。

電子商貿在莎莎未來發展計劃的重要性迅速提高，集團將更著眼於第三方平台（相比於自家渠道），以迎合中國內地顧客的消費模式，該顧客群佔電子商貿的銷售額約90%。因此，集團將繼續與現有和潛在的第三方平台尋求更多機遇。從地域而言，我們於2019年開始藉著與蝦皮購物(Shopee)合作進軍新加坡及馬來西亞的市場，將業務範圍擴展至中國內地以外，下年正計劃透過蝦皮購物進軍更多的東南亞國家。

由於第三方平台的商戶數目不斷增加，帶來更大的競爭和價格壓力，獨家品牌越見重要，我們將資源多放於建立獨家品牌上（包括自家品牌和獨家代理品牌），推動線上及線下店舖兩方面的銷售，有利集團長遠發展和競爭力。

社交商貿近年發展迅速，根據《中國社交電商》白皮書，中國內地的社交零售滲透率已達71%的高水平。而根據《2019年中國電子商務行業市場現狀及發展前景分析》，社交商貿的銷售額在2020年將佔電子商貿的零售總額超過30%。長遠而言，線上線下的持續整合將縮窄線上與線下零售店舖的分野，為客戶提供專業服務和優質產品。自去年末，集團開始試驗轉向此銷售模式，發揮我們訓練有素的專業美容顧問之獨特優勢。

順應新消費模式潮流，我們加強社交商貿的投入。微信小程序成功將我們的前線美容顧問與顧客連結起來，其毛利率與獨家品牌的銷售佔比較其他線上渠道高，在訪港人數大幅下滑時，成效更為顯著，我們將進一步探索當中的發展空間。

自2019年末，我們已減少投放資金至莎莎的自家線上購物渠道，包括網站及手機應用程式，更於2020年4月1日起，關閉了國內購物網站和手機應用程式，中國內地網站的會員已被並引導至微信小程序，以享受更優質的互動式服務體驗。短期內，上述改動的正面果效未能即時在銷售表現中反映出來，不過集團深信，隨著各個部門的員工通力合作，包括前線美容顧問在內，共同努力支持集團發展線上業務，長遠將可有助莎莎推動微信小程序的銷售及其他線上線下業務之發展。

新型冠狀病毒疫情也加快了中國內地以外的線上購物發展，集團在香港特區和海外的自家網站及手機應用程式也在這段時間用以銷售外科口罩。顧客對該服務反應正面，我們將投放資源提升電子商貿能力，推動線上業務發展，為香港特區的消費者提供更全面的購物體驗。在香港特區，集團自今年3月開始積極開拓多個新的社交或其他線上銷售渠道，我們已與多家供應商展開合作，並計劃於上半年利用不同供應商的科技或銷售特色，可加入個人化的服務元素，讓莎莎的美容顧問與顧客在不同的渠道進行互動，並有效擴闊莎莎的顧客群至不同的目標消費層，與現有的莎莎自家購物網站發揮互補作用。

馬來西亞

集團於2020年3月全面關閉新加坡的所有店舖後，馬來西亞管理團隊將集中發展此較有盈利能力的市場。

馬來西亞處於重大的政局動盪，加上爆發新型冠狀病毒，正經歷具挑戰性的時刻。執政黨於2020年3月1日出現意料之外的改變，預計將影響現有政策，動盪的政局也為當地人的消費開支帶來不確定性。政府亦預期零售業的前景並不明朗，並已推出針對航空、零售和旅遊等行業的刺激措施以減低影響。

我們將繼續與業主及業務夥伴就縮減成本進行磋商，並嚴格控制開支和存貨量，以維持健康的現金和存貨水平。同時，我們將繼續推動線上銷售及線上線下策略，以彌補因店舖暫時關閉而造成的銷售額損失，並將在馬來西亞的疫情爆發過後接觸更多新客戶。於2020年2月，用作網購店取的手機應用機程式已經推出，隨後開始提供直接送貨服務。通過更優質的線下和線上服務與互動，我們期望能帶來更完善的門店體驗。

展望未來，集團對開設新店將保持審慎的態度，致力於改善店舖網絡的同店銷售表現，如提升前線員工的生產力以實現自然增長，改善店舖陳設以吸引人流，亦會調整產品採購策略，以迎合顧客喜好和市場趨勢。受到新型冠狀病毒的疫情影響，彩粧產品及香水的銷情可能放緩，而護膚產品傳統上對當地華人顧客更具吸引力，下年度將成為我們的產品重心，同時將主力發展保健和個人防疫產品。

由於產品組合在新型冠狀病毒疫情下有所變化，我們將重新評估以馬來人和當地華人為目標的網絡紅人選用比例，以在下年度吸引更多當地華人顧客，長遠而言則仍以擴大馬來人的顧客群為目標。此外，我們計劃下年與其他品牌合作舉辦更多護膚工作坊，以吸引當地華人顧客。

2020/21財政年度第一季營運銷售數據(持續經營業務)

由2020年4月1日至6月14日的第一季，集團的零售和批發營業額較去年同期下降69.5%。零售額和同店銷售額的按年變動顯示如下：

以當地貨幣計算

	按年變動(%)	
	零售銷售	同店銷售
香港及澳門特區	-75.9%	-72.6%
中國內地	-15.3%	-1.2%
馬來西亞	-48.9%	-5.6%
電子商貿	-22.7%	-
集團營業額	-69.5%	-

註：以上資料包括來自尊貴會員積分獎賞計劃之遞延收入調整的影響

人力資源

於2020年3月31日，本集團約有接近3,700名僱員。本集團於截至2020年3月31日止的員工成本為1,027.3百萬港元。人力資源方案、培訓及發展詳情載於截至2020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2020年3月31日，本集團權益持有人權益總額為1,664.3百萬港元，其中包括1,354.0百萬港元之儲備金。本集團繼續維持穩健財務狀況，現金及銀行結存累積達641.5百萬港元，本集團營運資金為927.9百萬港元。本年度經營業務產生的現金淨額為648.6百萬港元，而去年則為346.2百萬港元。該增加乃由於採納香港財務報告準則第16號「租賃」所致，將支付租賃負債（包括利息）的774.5百萬港元分類為融資業務，有別於去年的分類為經營業務。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，並顧及了新冠病毒疫情爆發對集團營運的潛在影響，本集團掌握充裕財務資源以應付來年的營運資本。

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、新加坡元、美元、人民幣及瑞士法郎，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2020年3月31日之運用資金總額（等同權益總額）為1,664.3百萬港元，較2019年3月31日之運用資金額2,486.6百萬港元下降33.1%。

於2020年及2019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2020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2020年3月31日並無重大或然負債。

資本承擔

於2020年3月31日，本集團於購買物業、機器及設備的資本承擔合共14.6百萬港元。

結語

新冠肺炎全球大爆發，莎莎的所有市場亦受到影響，儘管各國政府已推出一系列紓困措施以支持業界，但預計短期內零售市場仍然低迷。

集團之首要任務是保留實力，持續嚴謹監控成本，嚴格管理庫存和現金，簡化工作流程，以提高營運和成本效益，改善盈利能力，維護員工利益和保障他們的生計，並做好準備在消費市場好轉的時候盡快得益。

憑藉集團的實體店網絡、專業的美容顧問團隊、成熟的全國物流能力，以及電子商貿的接觸點，我們深信莎莎品牌將會在新零售時代大放異彩，為我們的顧客提供無縫的線上線下購物體驗。

儘管復甦之路荊棘滿途，但我們相信，管理層與全體員工上下一心，莎莎將能達成共同目標，恢復盈利，成就長遠價值。我們深信，莎莎勝在剛柔並重，靈活應變，將引領集團渡過困境，為日後新零售模式發展奠定穩固基礎。