

主席獻辭



「我們相信，透過可持續發展的願景及業務改善計劃，配合審慎的成本控制，優化集團整體成本架構，莎莎將重新踏上盈利之路。」

郭少明博士，銀紫荊星章，太平紳士
主席及行政總裁

莎莎國際控股有限公司截至2021年3月31日止財政年度（「本財政年度」或「回顧年內」或「年內」）在新型冠狀病毒疫情（「新冠疫情」或「疫情」）及地緣政治風險的陰霾下，集團的營運和財務表現繼續受到影響。

於本財政年度，集團持續經營業務的營業額下跌46.8%至3,043.0百萬港元，年內錄得虧損351.4百萬港元。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）及已終止經營業務的業績，集團於本財政年度的虧損為301.6百萬港元，去年則為虧損204.6百萬港元。

每股基本虧損為11.3港仙（2020年：16.7港仙）。鑑於集團所經營的市場環境仍然嚴峻及前景未明，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保持負責任的風險管理，不建議於本財政年度派發末期股息（2020年：無）。

新冠疫情及伴隨而來之零售新常態

對全球而言，此為極具艱辛的一年。新冠疫情為我們的生活、工作及整體經營環境帶來深遠的影響。面對這史無前例的危機，在此我衷心感謝莎莎的每一位員工，在如此艱難的情況下依然抱持專業認真的態度，努力不懈地工作為顧客提供服務，上下一心與管理層共渡時艱，並肩負起在店舖內守護大眾健康的社會責任。

莎莎心繫社會，我們一直高度關注疫情的發展以及對社區的影響，並把員工、顧客、業務夥伴及整個社區的健康及安全放在首位。我們嚴謹採取各地衛生部門建議的預防措施，在店舖內外採取多項防疫措施以保障員工及顧客安全，盡力減低病毒在社區擴散之風險。我們亦適切回應顧客對防疫用品的殷切需求，不遺餘力地在全球搜羅口罩及消毒搓手液等產品以緩解社會的燃眉之急，冀在推動業務的同時，為保護社區盡一分力。

新冠疫情亦加快整個零售生態的變化，使更多顧客轉移至網上渠道購物。為此，我們配合市場加大力度拓展線上業務以及進一步整合線上線下營運(O2O)，務求提升顧客的購物體驗，以確保我們的業務達致可持續發展。

香港及澳門特區

於本財政年度，集團核心市場港澳特區在新冠疫情及地緣政治不確定性的影響下受到前所未有的衝擊，令港澳特區市場旅遊業曾一度處於冰封狀態，這些衝擊重挫莎莎的銷售表現。

澳門特區迅速控制疫情，並於去年中起恢復中國內地旅客赴澳個人遊簽注計劃。受惠於中國內地遊客人次陸續回升，來自內地旅客的銷售隨之恢復。此外，集團把握政府消費補貼計劃的商機，帶動本地顧客的銷售。雖然澳門特區的銷售在下半年明顯改善，並開始錄得利潤，惟其業務未能完全抵銷香港特區的虧損。

年內，集團銷售(尤其是香港特區)仍以本地顧客為主導，故我們針對性地加強切合本地顧客喜好和需要的產品種類，如防疫及個人護理等，以滿足他們對此等產品的龐大需求。同時，我們相應調整店舖的產品陳列，又推出多項推廣活動以及利用社交媒體和直播等，藉以刺激本地顧客消費和有效清理存貨。

集團於年內集中加快拓展線上業務，並整合線上及線下模式。此外，我們於去年中開始在香港特區自家網站推出防疫產品售予本地顧客，出發點為顧客帶來方便，也刺激網站的人流，使網站業務蓬勃起來。我們自此亦把O2O服務伸延至香港特區的顧客，為他們帶來貼心的線上購物體驗。

在艱難的經營環境下，管理層迅速推出有效的應對措施，包括短期減省成本的方案，以及優化成本架構的長遠舉措，其中一個重心是理順店舖網絡，以加快轉虧為盈之步伐。

我們繼續於年內理順店舖網絡，關閉旅客區嚴重交疊的店舖，持續為正在承租的店舖爭取臨時租金減免以及在續租時爭取大幅減租，全年的實際租金開支較去年節省238.4百萬港元。於2021年3月31日，莎莎於港澳特區市場的店舖總數已由兩年前高峰期的118間減至100間，關閉店舖的重心位於香港特區的旅遊區。

主席獻辭

此外，集團進一步簡化營運流程，加強數碼及自動化以減省成本及提升營運效率；同時削減非必要及非生產性的開支，優化成本結構。我們控制成本的效益已逐漸顯現，辦公室開支較去年降低約三分之一，長遠更可讓集團達致更高的營運效率。

年內，我們繼續把審慎現金管理視為首要任務。經過一系列的清貨促銷活動及其他嚴謹的監控措施，存貨水平已成功減低至比較合理的水平。於2021年3月31日，集團的現金及銀行結存為526.4百萬港元，足以應付當前的營運所需。此外，鑑於市況不明朗，我們亦正在加大銀行循環貸款額度以作後備營運資金之用，年內尚未動用任何備用貸款，財務狀況保持穩健。

線上業務

因應消費者購物模式的改變，傳統零售部門的前線及後勤員工深切體會到加速發展線上業務之重要性，並大力支持線上及線下業務融合，邁向此正在轉變的新營運模式。線上業務的營業額創歷史新高，下半年的按年增幅更達80.5%，足以帶動線上業務全年扭虧為盈。

自去年4月策略性地關閉中國內地的自家購物網站，集團把顧客引流至主力服務國內市場的微信小程序。疫情下，微信小程序讓莎莎美容顧問能夠服務未能到訪港澳特區實體店的內地消費者，而集團亦自去年中把O2O服務伸延至居於香港特區的顧客，帶動O2O業務增長，其銷售增長率位列線上渠道之首。

O2O營運模式在莎莎的新零售發展中發揮核心作用，在集團的全部線上接觸點中，O2O的增長速度最快，展現其強勁潛力。我們現正全力向此新零售模式邁進，未來集團會加強與實體店發揮互補優勢，專注進一步整合我們的業務，矢志為顧客提供更貼心的無縫O2O購物體驗。

第三方平台仍是集團主要的線上銷售渠道，全年銷售佔比約為70%，尤其於「雙十一」、「雙十二」和「黑五」等多個購物節銷售增長理想。集團在本財政年度末與另一個東南亞知名平台Lazada開展合作，繼續擴大我們的顧客基礎及收入來源。

中國內地

中國內地方面，由於內地政府在疫情初期實施嚴格防控措施，部份店舖須暫停營業，而繼續經營的店舖也受到不同程度的影響。猶幸，疫情自去年5月起開始受控，而疫情後的消費帶動集團自第三季起回復正增長，雖然第四季偶有個別城市的小型爆發，全年整體銷售及同店銷售亦錄得正增長。

於本財政年度，集團按照原定計劃策略性地在重點地區擴充店舖網絡，店舖總數增長13間，七間位於集團核心發展的華南地區，另有五間位於以重慶、成都為主的華西地區；隨著成都的辦事處和物流中心於年內投入營運，集團能更有效集中管理及改善華西核心地區的店舖成本效益。除此之外，集團引入全新人事管理系統，優化人力資源發展及培訓部門的架構，以配合集團在中國內地高速擴展的發展策略。

馬來西亞

受疫情影響，馬來西亞政府於回顧年內實施多次不同的行動管制令。在最艱難的時期，集團全線店舖須臨時強制性停止營業接近100天，營業額按年下跌34.9%（按當地貨幣計算）。集團繼續採取一系列有效的減省成本措施，使店舖開支及辦公室開支均降低約30%，並申領政府推出的薪金補貼，紓緩部分營運成本的壓力，減低虧損。

展望

走過逆境曙光漸現

短期而言，鑑於香港特區的疫情尚未完全穩定下來，經濟前景仍然不明朗；與中國內地通關之前，訪港旅遊業將繼續疲弱。然而，新冠疫苗的接種工作正在推展，雖然步伐較緩慢，最困難的時間有望經已過去。在澳門特區，集團自下半年復甦後已於年內錄得盈利，隨著中國內地訪客人次逐漸回升及本地消費保持強勁，業務預計將進一步改善。

在港澳特區，我們正為未來中國內地訪客重臨做好準備，因應顧客群的轉變和最新產品走勢而適時調整產品組合。與此同時，我們正建立顧客關係管理系統來鞏固顧客忠誠度和吸引新客戶，從而提升我們的業務表現。此外，我們將持續嚴謹管理成本和營運資金，並調整店舖網絡和策略，以盡快回復盈利。

為達致可持續的業務發展和分散市場風險，未來我們會加快發展港澳特區以外的市場，尤其是具增長潛力的線上業務和中國內地市場。集團的長遠目標是把港澳特區市場實體店業務以外佔集團整體營業額的比例由本財政年度約35%水平進一步擴大至50%以上水平。

中國內地是多元化且迅速發展的龐大市場。我們將緊握疫情後租賃市場較弱的機會與業主洽談較合理租約條件，有度有序擴大市場的覆蓋率。我們會集中投放資源發展核心城市(尤其是大灣區城市)和重點區域，在此等關鍵的重點區域實現高效率的當地管理和體現成本效益。鑑於馬來西亞市場的零售業前景因疫情尚未明朗，集團短期內將著重改善現有店舖表現。待當地疫情消退後，我們預計業務及盈利可快速反彈。

O2O為線上業務注入新動力

即使未來疫情減退，我們預計消費者於線上購物的習慣將會持續。作為集團的中長期的核心發展策略，我們會邁向新零售模式，加快擴展實體和線上業務及提升兩者的互補作用，並重點加強數碼化市場推廣，務求把握線上購物高速發展的浪潮。

O2O擁有個人服務元素，在產品銷售比例、毛利率和交易金額方面較單靠網上銷售更具優勢，同時可免除店舖租金和線上平台費開支，利潤表現更勝一籌。線上業務持續壯大有助莎莎減低對實體店的依賴，改善整體成本架構，降低我們的收支平衡點，長遠有助提升集團整體的競爭力和盈利能力。

在傳統零售部門的前線及後勤員工全力支持及共同努力下，我們在年內發展O2O業務方面取得良好進展，線上業務成功扭虧為盈，成績令人鼓舞。下一步，我們會專注推展港澳特區的零售團隊和線上團隊以及業務營運層面的融合工作，以充分發揮O2O的潛力。

除了持續培訓傳統零售團隊的員工，集團亦正改善物流及存貨安排，試行「網購店取」服務，並利用全新自家購物網站的會員管理功能，統一管理港澳特區市場的線上及線下顧客資料庫，將兩個顧客資料庫合而為一，讓集團更有效地提供個人化服務，可望提升顧客的忠誠度和回購率。

以上的舉措均為集團及時做好準備，待香港特區通關後，中國內地旅客重回實體店購物時可與我們的美容顧問連繫起來，全面提升顧客的體驗和互動，締造無縫貼心的O2O購物體驗。

主席獻辭

零售店提升顧客體驗 彰顯實體店特色

零售店作為莎莎的O2O新零售模式的重要一環，有助提升顧客於店內的體驗，並與線上瀏覽和購物發揮互補優勢作用。在租金成本及店舖空間容許的條件下，我們將部署在港澳特區個別店舖中加設顧客體驗區，讓顧客在特定區域即場試用美粧及保健產品，締造零售店的體驗特色。

此外，我們計劃加快在店舖推出零售科技，以進一步提升顧客體驗，當中包括推出手提結帳機，為內地訪客重臨時交易量增加做好準備，同時提升店舖的營運效率。

產品策略一直為集團的核心競爭力之一。集團將繼續因應當前趨勢及迎合不斷轉變的顧客群和喜好而調整產品組合，釐定最佳的採購和銷售策略，並改善店舖陳列予以配合，刺激顧客的消費意欲。

結語－銳意革新 為長遠穩健發展鋪路

過去一年對全球企業而言極具挑戰。我們已採取一系列的變革措施，務求令莎莎的業務更加切合當前消費者的購物習慣，為我們新零售業務模式奠定堅實的基礎。

隨著疫情在我們大部分的經營市場逐漸受到控制，加上新冠疫苗的接種工作正慢慢推展，我相信最壞時刻已經過去。透過我們可持續發展的願景及相應的業務改善計劃，配合審慎的成本控制以優化集團整體的成本架構，相信莎莎將重新踏上盈利之路。

本人向莎莎全體員工在過去的不懈努力，緊守崗位與集團一同渡過難關致以衷心的謝意。同時，我謹此感謝我們業務夥伴、顧客和股東一直以來的支持。莎莎會繼續肩負良好企業公民的社會責任，積極回饋社會，在新零售轉型中穩步邁進及成長，矢志為顧客締造無縫的O2O購物體驗，為持份者繼續創造價值。



郭少明博士，銀紫荊星章，太平紳士

主席及行政總裁

香港，2021年6月16日