

香港交易及結算所有限公司及香港聯合交易所有限公司對本公告的內容概不負責，對其準確性或完整性亦不發表任何聲明，並明確表示，概不對因本公告全部或任何部份內容而產生或因倚賴該等內容而引致之任何損失承擔任何責任。



## SA SA INTERNATIONAL HOLDINGS LIMITED

### 莎莎國際控股有限公司

(於開曼群島註冊成立之有限公司)

(股份代號：178)

截至 2020 年 3 月 31 日止年度全年業績公告，

暫停辦理股份過戶登記手續

及

由 2020 年 4 月 1 日至 6 月 14 日之營運最新情況

#### 摘要

- 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
- 年內虧損 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 270.5 百萬港元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，去年則為每股基本盈利 15.4 港仙
- 鑑於市場的經營環境嚴峻及前景未明，董事會不建議派發末期股息（2019：每股 9.0 港仙）

莎莎國際控股有限公司（「本公司」）之董事會宣佈，本公司與其附屬公司（「本集團」）截至 2020 年 3 月 31 日止年度之綜合業績連同過往年度之比較數字如下。本年度全年業績已經由本公司審核委員會審閱。

附註：「香港」是指「中國香港特別行政區」，「澳門」是指「中國澳門特別行政區」及「台灣」是指「中國台灣」。

# 綜合收益表

## 截至 2020 年 3 月 31 日止年度

	附註	2020 港幣千元	2019 港幣千元 重列
<b>持續經營業務</b>			
營業額	3	5,717,283	8,156,597
銷售成本	5	<u>(3,634,818)</u>	<u>(4,839,967)</u>
毛利		2,082,465	3,316,630
其他收入	4	64,373	95,749
銷售及分銷成本	5	(2,151,949)	(2,542,076)
行政費用	5	(278,868)	(309,155)
使用權資產及物業、機器及設備減值	11	(270,455)	(5,969)
其他利潤－淨額		<u>1,009</u>	<u>6,560</u>
經營(虧損)/溢利		(553,425)	561,739
財務收入		17,447	20,558
財務支出	6	<u>(26,020)</u>	<u>-</u>
除所得稅前(虧損)/溢利		(561,998)	582,297
所得稅扣除/(開支)	7	<u>86,916</u>	<u>(91,380)</u>
持續經營業務的年內(虧損)/溢利		(475,082)	490,917
已終止經營業務的年內虧損	8	<u>(40,854)</u>	<u>(20,165)</u>
年內(虧損)/溢利歸屬於本公司擁有人		<u>(515,936)</u>	<u>470,752</u>
持續經營業務的年內(虧損)/溢利歸屬於本公司擁有人之每股(虧損)/盈利(以每股港仙為單位)	9		
基本		(15.4)	16.1
攤薄		<u>(15.4)</u>	<u>16.1</u>
年內(虧損)/溢利歸屬於本公司擁有人之每股(虧損)/盈利(以每股港仙為單位)	9		
基本		(16.7)	15.4
攤薄		<u>(16.7)</u>	<u>15.4</u>

# 綜合全面收入表

## 截至 2020 年 3 月 31 日止年度

	附註	2020 港幣千元	2019 港幣千元 重列
年內（虧損）/溢利		<b>(515,936)</b>	470,752
<b>其他全面虧損</b>			
<u>其後不會重新分類至損益的項目</u>			
退休福利承擔之精算收益/（虧損）		<b>1,992</b>	(2,016)
<u>其後可能會重新分類至損益之項目</u>			
現金流量對沖，已扣除稅項		<b>61</b>	(472)
外地附屬公司在匯兌儲備之匯兌差額		<b>(21,732)</b>	(20,851)
年內其他全面虧損，已扣除稅項		<b>(19,679)</b>	(23,339)
年內全面（虧損）/收入總額歸屬於本公司擁有人		<b>(535,615)</b>	447,413
年內全面（虧損）/收入總額歸屬於本公司擁有人來自：			
持續經營業務		<b>(489,769)</b>	472,469
已終止經營業務	8	<b>(45,846)</b>	(25,056)
		<b>(535,615)</b>	447,413

# 綜合財務狀況表

## 於 2020 年 3 月 31 日

	附註	2020 港幣千元	2019 港幣千元
<b>資產</b>			
<b>非流動資產</b>			
物業、機器及設備		281,531	351,100
使用權資產		761,107	-
租金按金、預付款項及其他資產		118,120	162,225
遞延稅項資產		115,146	4,808
		<b>1,275,904</b>	518,133
<b>流動資產</b>			
存貨		1,005,900	1,413,726
應收賬款	12	60,617	112,701
其他應收款項、按金及預付款項		276,237	221,274
定期存款		82,122	589,512
現金及現金等值項目		559,381	551,134
可收回所得稅		7,026	-
		<b>1,991,283</b>	2,888,347
<b>負債</b>			
<b>流動負債</b>			
應付賬款	13	219,246	471,499
其他應付款項及應計費用		235,057	328,851
租賃負債		574,006	-
應付所得稅		35,066	63,190
		<b>1,063,375</b>	863,540
<b>淨流動資產</b>		<b>927,908</b>	2,024,807
<b>資產總值減流動負債</b>		<b>2,203,812</b>	2,542,940
<b>非流動負債</b>			
其他應付款項		32,674	50,475
租賃負債		505,064	-
退休福利承擔		1,710	5,643
遞延稅項負債		52	214
		<b>539,500</b>	56,332
<b>淨資產</b>		<b>1,664,312</b>	2,486,608
<b>權益</b>			
<b>資本及儲備</b>			
股本		310,319	309,560
儲備		1,353,993	2,177,048
<b>權益總額</b>		<b>1,664,312</b>	2,486,608

## 附註：

### 1. 編製基準

綜合財務報表乃根據香港財務報告準則（「香港財務報告準則」）及香港公司條例的披露規定編製。綜合財務報表已按照歷史成本常規法編製，並已就按公平值列賬之衍生財務工具重估作出修改。

根據香港財務報告準則編製財務報表須運用若干關鍵會計估計，而管理層於應用本集團會計政策時亦須作出判斷。

截至 2020 年 3 月 31 日止年度的綜合全面收益表的比較信息已重列，於披露持續經營業務及已終止經營業務時分開呈現。已終止經營業務的財務信息的詳情載列於附註 8。

### 2. 會計政策及披露變動

(i) 於 2019 年 4 月 1 日開始的財政年度首次強制生效並於往年提早採納之準則修訂本及詮釋

- 香港會計準則第 19 號（修訂本）「計劃修改、縮減或結算」
- 香港會計準則第 28 號（修訂本）「在聯營和合營企業之長線投資」
- 香港（國際財務報告詮釋委員會）詮釋第 23 號「所得稅處理之不確定性」

(ii) 於 2019 年 4 月 1 日開始的財政年度首次強制生效及未獲提早採納之新訂準則及準則修訂本

- 香港財務報告準則第 9 號（修訂本）「負賠償之提前還款特徵」

於 2017 年 12 月對香港財務報告準則第 9 號「金融工具」作出的小範圍修改，以便實體按攤銷成本計量有負賠償的若干可預付金融資產。該等包括若干貸款及債務證券的資產則按公平值計入損益。負賠償必須是「對提前終止合同的合理賠償」及資產必須為「持有以收取」的業務模式，才符合以攤銷成本計量的資格。香港財務報告準則第 9 號修訂本對集團的會計政策沒有任何重大影響和不須要追溯調整。

- 香港財務報告準則第 16 號「租賃」

本集團自 2019 年 4 月 1 日起，按照該準則的過渡條款，容許追溯採用香港財務報告準則第 16 號。因採用新租賃準則而作出的重分類及調整會在 2019 年 4 月 1 日期初綜合財務狀況表內確認。

## 2. 會計政策及披露變動 (續)

- (ii) 於 2019 年 4 月 1 日開始的財政年度首次強制生效及未獲提早採納之新訂準則及準則修訂本(續)

### 香港財務報告準則第 16 號「租賃」(續)

#### (a) 因採用香港財務報告準則第 16 號所確認的調整

下表顯示了每個分項賬目確認的會計政策變更的調整。不受更改影響的分項賬目未包括在內。結果所披露的小計和總計無法從提供的數字中重新計算。

	2019 3 月 31 日 未採納 港幣千元	採納 香港財務報告 準則第 16 號 港幣千元	2019 4 月 1 日 採納後 港幣千元
<b>綜合財務狀況表(摘要)</b>			
<b>非流動資產</b>			
使用權資產	-	1,622,028	1,622,028
遞延稅項資產	4,808	4,691	9,499
<b>流動負債</b>			
其他應付款項及應計費用	(328,851)	20,074	(308,777)
租賃負債	-	(687,427)	(687,427)
<b>非流動負債</b>			
租賃負債	-	(983,692)	(983,692)
<b>權益</b>			
儲備	2,177,048	(24,326)	2,152,722

因採用香港財務報告準則第 16 號，本集團為之前根據香港會計準則第 17 號「租賃」的原則歸入「經營租賃」的租賃確認為租賃負債。該等租賃負債以剩餘租賃付款額按 2019 年 4 月 1 日的承租人新增借款利率折現的現值計量。2019 年 4 月 1 日租賃負債已採用的承租人加權平均新增借款利率為 1.7%。

## 2. 會計政策及披露變動 (續)

- (ii) 於 2019 年 4 月 1 日開始的財政年度首次強制生效及未獲提早採納之新訂準則及準則修訂本(續)

### 香港財務報告準則第 16 號「租賃」(續)

- (a) 因採用香港財務報告準則第 16 號所確認的調整(續)

	<b>2019</b>
	港幣千元
於 2019 年 3 月 31 日披露的經營租賃承諾	1,453,653
減：首次執行日使用承租人的新增借款利率進行折現	(130,770)
減：按直線法作為費用確認的短期租賃	(14,071)
加：因對續租選擇權和終止選擇權採用不同的會計處理而進行的調整	362,307
	<u>1,671,119</u>
於 2019 年 4 月 1 日確認的租賃負債	
其中：	
流動租賃負債	687,427
非流動租賃負債	983,692
	<u>1,671,119</u>

物業租賃的相關使用權資產在追溯的基礎上進行計量，即視同該等資產由初始採用新準則。已分租並歸類為融資租賃的物業租賃相關的使用權資產已被確認為應收款項，並按追溯基準將其金額等於淨投資額。該金額是根據融資租賃中所含利率計算得出的，就好像初始採用新規則一樣。本集團的租賃合同均為非虧損性租賃合同，不需要在首次執行日對使用權資產進行調整。

已確認的使用權資產涉及以下類型的資產：

	<b>2019 年 4 月 1 日</b>
	港幣千元
租賃物業	1,622,028
租賃土地 (附註)	94,322
	<u>1,716,350</u>

附註：

先前於 2019 年 3 月 31 日分類為融資租賃的租賃土地於 2019 年 4 月 1 日重新分類為使用權資產。本集團將租賃土地與使用權資產分開列示，並且包含在物業、機器及設備中。

自採用香港財務報告準則第 16 號起，分租安排的應收租賃款項分類為融資租賃確定在非流動資產下的「租金按金、預付款項及其他資產」及在流動資產下的「其他應收款項、按金及預付款項」。

## 2. 會計政策及披露變動(續)

- (ii) 於 2019 年 4 月 1 日開始的財政年度首次強制生效及未獲提早採納之新訂準則及準則修訂本(續)

### 香港財務報告準則第 16 號「租賃」(續)

#### (a) 因採用香港財務報告準則第 16 號所確認的調整(續)

##### (i) 對分部披露的影響

於2020年3月31日的分部資產，因會計政策變更而增加。現在使用權資產納入分部資產，而之前使用權資產不計入分部資產。以下分部受政策變更影響：

	分部資產 港幣千元
香港及澳門特區	698,867
中國內地	12,876
馬來西亞	49,364
	<u>761,107</u>

##### (ii) 所採用的實務簡易處理方法

在首次執行香港財務報告準則第16號的過程中，本集團使用了該準則允許採用的下列實務簡易處理方法：

- 對具有合理相似特徵的租賃組合採用單一折現率；
- 前期評估租賃合同是否是虧損性的；
- 截至2019年4月1日的剩餘租賃期短於12個月的租賃作為短期租賃處理；
- 首次採用日計量使用權時扣除初始直接費用；及
- 如果合同包含續租或終止租賃的選擇權，則可在確定租賃期限時使用後見之明。

本集團已選擇不在首次採用日重新評估一項合同是否包含租賃。對於在過渡日之前簽訂的合同，本集團根據香港會計準則第 17 號評估。



## 2. 會計政策及披露變動 (續)

(iii) 以下準則修訂本已頒佈，惟於2019年4月1日開始之財政年度尚未生效及未獲提早採納

- 香港會計準則第 1 號 (修訂本) 「重要定義的修訂」 (於 2020 年 4 月 1 日或以後開始之年度期間生效)
- 香港財務報告準則第 3 號 (修訂本) 「業務之定義」 (於 2020 年 4 月 1 日或以後開始之年度期間生效)

本公司董事正在評估採納上述準則修訂本之財務影響。本公司董事將適時採納該等準則修訂本。

(iv) 截至於2020年3月31日止年度提早採納之準則修訂本，並容許提早採納

- 香港財務報告準則第 16 號 (修訂本) 「新冠病毒疫情相關租金減免」 (於 2021 年 4 月 1 日或以後開始之年度期間生效)。該修訂使承租人可以免除評估與新冠病毒疫情相關租金減免是否屬於租賃變更，承租人將與新冠病毒疫情相關租金減免申請豁免，就好像它們不是租賃變更一樣。於首次應用香港財務報告準則第 16 號 (修訂本) 時，本集團已採用實務簡易處理方法，並選擇不評估與新冠病毒疫情相關租金減免是否為租賃變更。所有與新冠病毒疫情相關租金減免金額為 29,031,000 港元，已計入收益表內的「銷售及分銷成本」。
- 香港財務報告準則第 9 號、香港會計準則第 39 號及香港財務報告準則第 7 號 (修訂本) 「利率基準改革」 (於 2020 年 4 月 1 日或以後開始之年度期間生效)。該修訂暫時免除了將特定的對沖會計要求應用於直接受到同業拆息改革影響的對沖關係。免除的效果是，同業拆息改革一般不應導致對沖會計終止。任何無效性的對沖均應繼續在香港會計準則第 39 號和香港財務報告準則第 9 號下的收益表中記錄。由於本集團於截至 2020 年 3 月 31 日止年度並無參與任何利率對沖安排，故提前採納香港財務報告準則第 9 號、香港會計準則第 39 號及香港財務報告準則第 7 號 (修訂本)，不會對本集團有任何影響。

### 3. 分部資料

經營分部按照與向首席經營決策者提供內部報告一致之方式報告。負責分配資源及評估經營分部表現之首席經營決策者已識別為本集團作出策略及營運決策之執行董事。

本集團執行董事審閱本集團之內部報告以評估表現及分配資源。執行董事主要從地區角度審視業務，並根據分部業績評估地區分部之表現。

於本年截至 2020 年 3 月 31 日，集團結束新加坡之化粧品零售業務（附註 8）以前包括在所有其他分部；比較信息已重列。由於所有其他分部只指馬來西亞市場，所有其他分部重新命名為馬來西亞。已識別之可報告業務分部為香港及澳門特區、中國內地、電子商貿及馬來西亞。

分部資產主要包括物業、機器及設備、使用權資產、遞延稅項資產、存貨、應收款項、按金及預付款項、定期存款及現金及現金等值項目。資本性開支包括添置物業、機器及設備。

### 3. 分部資料（續）

主要分部資料包括來自外部客戶之總營業額，其分析於下文披露。

	截至 2020 年 3 月 31 日止年度				
	香港及 澳門特區 港幣千元	中國內地 港幣千元	電子商貿 港幣千元	馬來西亞 港幣千元	總額 港幣千元
營業額	4,739,382	243,013	344,671	390,217	5,717,283
分部業績	(413,559)	(37,987)	(39,736)	16,200	(475,082)
其他資料					
資本性開支	71,300	4,488	8,299	6,907	90,994
財務收入	15,458	173	50	1,766	17,447
財務支出	23,553	498	-	1,969	26,020
所得稅（扣除）/開 支	(80,954)	-	(11,126)	5,164	(86,916)
物業、機器及設備折 舊	93,360	4,142	2,591	17,187	117,280
使用權資產折舊	698,918	10,510	-	39,412	748,840
滯銷存貨及損耗撥備	84,026	7,162	3,257	2,691	97,136
物業、機器及設備減 值	22,162	2,003	-	351	24,516
使用權資產減值	243,180	2,274	-	485	245,939
	截至 2019 年 3 月 31 日止年度				
	香港及 澳門特區 港幣千元	中國內地 港幣千元	電子商貿 港幣千元	馬來西亞 港幣千元 (重列)	總額 港幣千元 (重列)
營業額	7,091,830	287,762	391,829	385,176	8,156,597
分部業績	512,230	(16,086)	(26,461)	21,234	490,917
其他資料					
資本性開支	99,603	4,931	662	18,786	123,982
財務收入	18,570	209	80	1,699	20,558
所得稅開支/（扣 除）	93,199	-	(9,946)	8,127	91,380
物業、機器及設備折 舊	81,407	6,439	1,664	17,579	107,089
滯銷存貨及損耗撥備	21,821	465	5,023	3,490	30,799
物業、機器及設備減 值	3,678	2,291	-	-	5,969

### 3. 分部資料 (續)

	香港及 澳門特區 港幣千元	中國內地 港幣千元	電子商貿 港幣千元	馬來西亞 港幣千元 (重列)	總額 港幣千元
於 2020 年 3 月 31 日					
非流動資產	1,174,950	21,919	1,706	77,329	1,275,904
流動資產	1,540,945	124,153	95,195	184,455	1,944,748
總分部資產					3,220,652
已終止經營業務					46,535
總資產列於綜合 財務狀況表					3,267,187
於 2019 年 3 月 31 日					
非流動資產	446,086	11,819	6,935	38,069	502,909
流動資產	2,365,696	137,686	115,493	180,717	2,799,592
總分部資產					3,302,501
已終止經營業務					103,979
總資產列於綜合 財務狀況表					3,406,480

### 4. 其他收入

	2020 年 港幣千元	2019 年 港幣千元 重列
幻燈片陳列租金收入	64,373	65,166
分租收入	-	30,583
	64,373	95,749

## 5. 按性質分類之開支

	2020 年 港幣千元	2019 年 港幣千元 重列
出售存貨成本	3,537,682	4,809,168
僱員福利開支（包括董事酬金）	964,624	1,120,646
折舊開支		
- 使用權資產	748,840	-
- 物業、機器及設備	117,280	107,089
樓宇管理費、地租及差餉	102,425	103,623
滯銷存貨及損耗撥備	97,136	30,799
廣告及推廣開支	75,711	110,514
土地及樓宇之經營租賃租金		
- 短期租賃之租賃租金	47,970	-
- 或然租金	37,402	46,462
- 最低租賃付款	-	854,712
- 新冠病毒疫情相關租金減免	(29,031)	-
公用設施及電訊	49,803	49,994
運輸、儲存及遞送費用	40,315	56,424
維修及保養	35,268	47,614
物業、機器及設備撇賬	9,712	991
核數師酬金		
- 核數服務	3,289	3,409
- 非核數服務	1,369	1,605
捐款	2,188	4,960
分租費用	-	28,946
其他	223,652	314,242
	<b>6,065,635</b>	<b>7,691,198</b>
組成如下：		
銷售成本	3,634,818	4,839,967
銷售及分銷成本	2,151,949	2,542,076
行政費用	278,868	309,155
	<b>6,065,635</b>	<b>7,691,198</b>

附註：

新冠病毒疫情相關租金減免金額為 29,031,000 港元，已計入收益表內的銷售及分銷成本。

## 6. 財務支出

	2020 年 港幣千元	2019 年 港幣千元
財務支出歸因於：		
租賃負債產生的利息費用	26,020	-

## 7. 所得稅(扣除)/開支

香港利得稅乃按照本年度估計應課稅溢利以稅率 16.5% (2019 年：16.5%) 提撥準備。海外溢利稅款則按本年度估計應課稅溢利以本集團經營業務國家之現行稅率計算。

	2020 年 港幣千元	2019 年 港幣千元
本期稅項：		
香港利得稅		
本年度	4,967	62,580
過往年度超額撥備	(506)	(508)
海外稅項		
本年度	14,960	28,992
過往年度(超額撥備)/撥備不足	(139)	158
<b>本期稅項總額</b>	<b>19,282</b>	<b>91,222</b>
遞延稅項：		
暫時差異之產生及撥回	(106,198)	158
<b>所得稅(扣除)/開支</b>	<b>(86,916)</b>	<b>91,380</b>
所得稅(扣除)/開支來自：		
持續經營業務之(虧損)/溢利	(86,916)	91,380
已終止經營業務之虧損	-	-
	<b>(86,916)</b>	<b>91,380</b>

## 8. 已終止經營業務

已終止經營業務之虧損呈列如下：

	2020 年 港幣千元	2019 年 港幣千元
新加坡零售業務(附註 (i))	(40,854)	(18,849)
台灣地區零售業務(附註 (ii))	-	(1,316)
	<b>(40,854)</b>	<b>(20,165)</b>

## 8. 已終止經營業務（續）

- (i) 截至 2020 年 3 月 31 日止年度，本集團終止經營新加坡零售化粧品業務。截至 2020 年及 2019 年 3 月 31 日止年度，新加坡零售業務之業績呈列如下：

	2020 年 港幣千元	2019 年 港幣千元
營業額	253,222	219,303
其他收入及利潤－淨額	184	853
銷售成本及費用	<u>(294,260)</u>	<u>(239,005)</u>
除所得稅前虧損	(40,854)	(18,849)
所得稅開支	<u>-</u>	<u>-</u>
已終止經營業務之虧損	<b><u>(40,854)</u></b>	<b><u>(18,849)</u></b>
外地附屬公司在滙兌儲備之滙兌差額	<u>(4,992)</u>	<u>(3,225)</u>
已終止經營業務之總全面虧損	<b><u>(45,846)</u></b>	<b><u>(22,074)</u></b>

新加坡零售業務之年內虧損是將下列已列入後計出/(撥入)：

	2020 年 港幣千元	2019 年 港幣千元
物業、機器及設備撇帳	5,416	-
物業、機器及設備折舊	3,713	4,196
使用權資產折舊	33,471	-
滯銷存貨及損耗（撥備撥回）/撥備	(686)	3,257
租賃負債產生的利息費用	<u>822</u>	<u>-</u>

- (ii) 截至 2018 年 3 月 31 日止年度，本集團終止經營台灣地區零售化粧品業務。截至 2019 年 3 月 31 日止年度，台灣地區的零售業務之業績呈列如下：

	2019 年 港幣千元
營業額	13,259
其他收入及利潤－淨額	18
銷售成本及費用	<u>(14,593)</u>
除所得稅前虧損	(1,316)
所得稅開支	<u>-</u>
已終止經營業務之虧損	<b><u>(1,316)</u></b>
外地附屬公司在滙兌儲備之滙兌差額	<u>(1,666)</u>
已終止經營業務之總全面虧損	<b><u>(2,982)</u></b>

## 9. 每股（虧損）/盈利

### 來自持續經營業務

- (a) 來自持續經營業務的每股基本（虧損）/盈利乃根據本公司擁有人應佔來自持續經營業務的（虧損）/溢利除以年內已發行普通股之加權平均數，減去為股份獎勵計劃而持有的股份總數計算。

	2020 年 港幣千元	2019 年 港幣千元
本公司擁有人應佔來自持續經營業務的（虧損）/溢利	(475,082)	490,917
年內已發行普通股之加權平均數減去為股份獎勵計劃而持有的股份（千股）	3,096,414	3,060,494

- (b) 截至 2020 年 3 月 31 日止年度，持續經營業務產生的每股攤薄虧損等於持續經營業務所產生的每股基本虧損，因為潛在普通股由於具有反稀釋性而未計入每股攤薄虧損中。

截至 2019 年 3 月 31 日止年度，來自持續經營業務的每股攤薄盈利乃在假設所有具攤薄潛力之普通股已轉換之情況下，經調整已發行普通股之加權平均數計算。本公司有兩類具攤薄潛力之普通股：購股權及年內為股份獎勵計劃而持有的股份。就購股權而言，有關計算乃按所有附於未行使購股權之認購權之金錢價值來計算可按公平值（以本公司股份之全年平均市場股價計算）購入之股份數目。以上述方法計算之股份數目乃與假設購股權獲行使而已發行之股份數目進行比較。就為股份獎勵計劃而持有的股份而言，授予僱員但於 2019 年 3 月 31 日尚未歸屬的股份則包括在股份數目。

	2020 年 港幣千元	2019 年 港幣千元
本公司擁有人應佔來自持續經營業務的（虧損）/溢利	(475,082)	490,917
年內已發行普通股之加權平均數減去為股份獎勵計劃而持有的股份（千股）	3,096,414	3,060,494
調整購股權及獎勵股份（千股）	-	685
就每股攤薄盈利之普通股之加權平均數（千股）	3,096,414	3,061,179



## 9. 每股（虧損）/盈利(續)

### 來自持續及已終止經營業務

歸屬於本公司擁有人之每股基本及攤薄（虧損）/盈利乃根據下列資料計算：

	2020年 港幣千元	2019年 港幣千元
本公司擁有人應佔來自持續經營業務的(虧損)/溢利	(475,082)	490,917
本公司擁有人應佔來自已終止經營業務的虧損	(40,854)	(20,165)
用於計算每股基本及攤薄(虧損)/盈利的持續及已終止經營業務的(虧損)/溢利	<b>(515,936)</b>	<b>470,752</b>

用於計算持續經營業務所得每股基本及攤薄(虧損)/盈利之分母與上文詳述者相同。

### 來自已終止經營業務

已終止經營業務之每股基本及攤薄虧損為每股 1.3 港仙。(2019 年：每股基本及攤薄虧損 0.7 港仙)。

已終止經營業務之每股基本及攤薄虧損乃根據下列資料計算：

	2020年 港幣千元	2019年 港幣千元
本公司擁有人應佔來自已終止經營業務的虧損	(40,854)	(20,165)
年內已發行普通股之加權平均數減去為股份獎勵計劃而持有的股份（千股）	<b>3,096,414</b>	<b>3,060,494</b>

截至 2020 年及 2019 年 3 月 31 日止年度，每股攤薄虧損相等於每股基本虧損。因為潛在普通股由於具有反稀釋性而未計入每股攤薄虧損中。

## 10. 股息

	2020年 港幣千元	2019年 港幣千元
已付中期股息—無（2019 年：7.0 港仙）	-	216,454
擬派末期股息—無（2019 年：9.0 港仙）	-	278,604
	<b>-</b>	<b>495,058</b>

董事會決定不宣派截至 2020 年 3 月 31 日止年度之末期股息。(2019 年：每股 9.0 港仙)

## 11. 使用權資產及物業、機器及設備減值

於 2020 年 3 月 31 日，零售店舖資產由物業、機器及設備及使用權資產組成，其資產淨值分別為 79,514,000 港元（2019 年：127,341,000 港元）及 619,328,000 港元（2019 年：無）。本集團視其個別零售店舖為可獨立識別現金產生單位。管理層對出現減值跡象的零售店舖資產包括物業、機器及設備及使用權資產進行減值評估。鑑於新冠病毒疫情對本集團零售店舖的業績可能造成不利影響，管理層對香港和澳門特區市場上的所有零售店舖進行了減值評估。

倘零售店舖資產的賬面值大於其估計可收回金額，則該資產的賬面值撇減至其可收回金額。店舖資產的可收回金額乃根據管理層批准之涵蓋餘下租期的財務預測，採用貼現現金流量預測透過計算使用價值而釐定，並使用主要假設，例如收入變化百分比，營運成本和毛利率百分比變化。故此期內銷售及分銷成本已確認物業、機器及設備減值虧損及使用權資產減值虧損分別為 24,516,000 港元及 245,939,000 港元（2019 年：5,969,000 港元及無）。

對於香港和澳門特區市場之零售店舖資產可收回金額的使用價值計算中使用的主要假設如下：

收入變化百分比：	根據放寬邊境檢疫限制的時間和內地旅客的復甦，對本集團零售店舖人流量的相應影響的估計
營運成本的百分比變化：	根據本集團成本減省計劃和措施有關的估計變化
毛利：	根據歷史數據和產品組合的變化

## 12. 應收賬款

本集團營業額主要包括現金銷售及信用卡銷售。若干批發客戶獲給予 7 至 120 天信貸期。按發票日期之應收賬款的賬齡分析如下：

	2020 年 港幣千元	2019 年 港幣千元
一個月內	30,952	87,391
一至三個月	14,396	22,140
超過三個月	15,269	3,170
	<b>60,617</b>	<b>112,701</b>

應收賬款之賬面值與其公平值相若。

### 13. 應付賬款

按發票日期之應付賬款的賬齡分析如下：

	2020年 港幣千元	2019年 港幣千元
一個月內	79,430	370,818
一至三個月	84,716	86,687
超過三個月	55,100	13,994
	<b>219,246</b>	<b>471,499</b>

應付賬款之賬面值與其公平值相若。

## 管理層討論及分析

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<sup>1</sup>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。

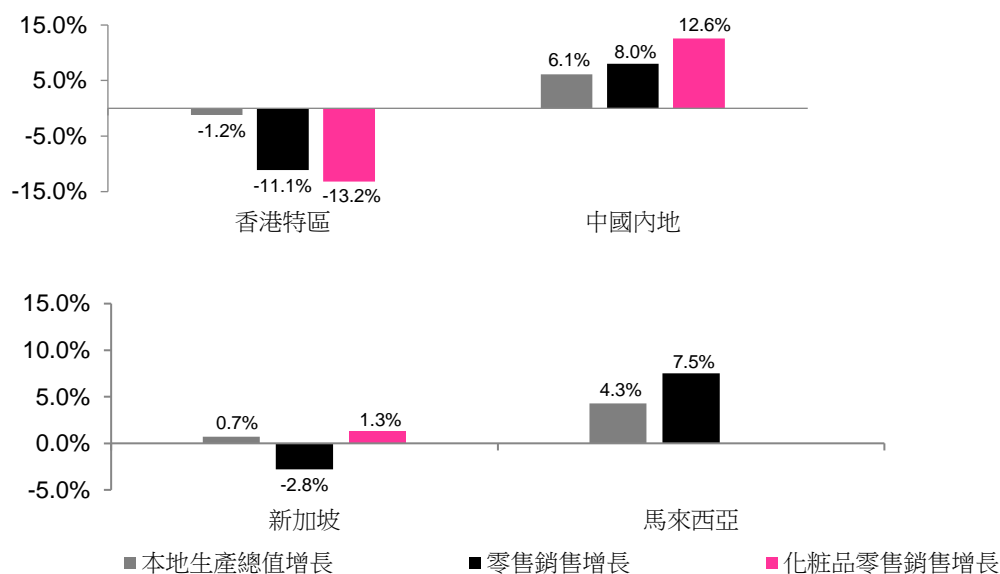
每股基本虧損為 16.7 港仙（2019 年：每股基本溢利為 15.4 港仙）。鑑於市場的經營環境嚴峻及前景未明，董事會根據集團按溢利派發股息的政策，以及在目前經營環境下實施負責任的風險管理，不建議於本財政年度派發末期股息（2019 年：每股 9.0 港仙）。

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。

<sup>1</sup> 詳細載列於第 18 頁附註 11

## 市場概覽

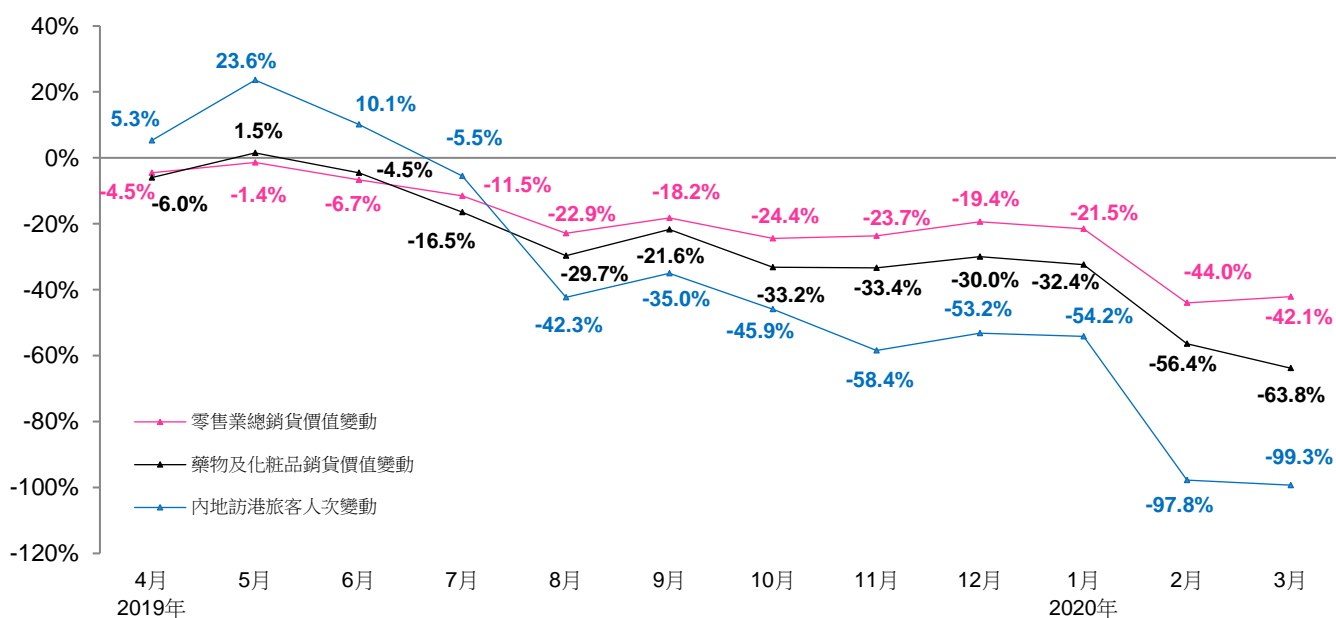
### 2019年當地生產總值/零售銷售額/化粧品零售銷售額（按年變動）



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。

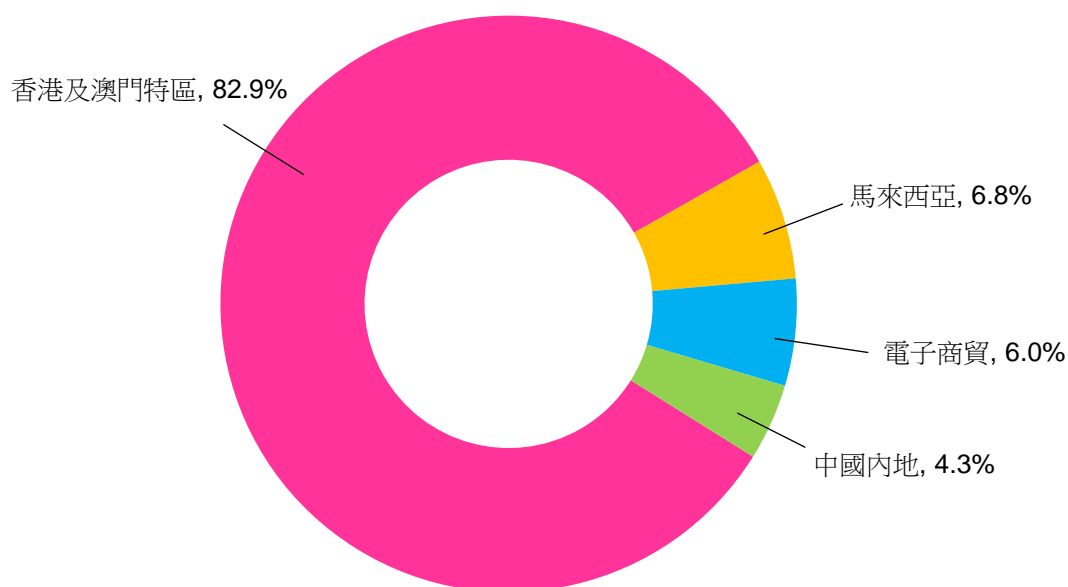
### 香港特區零售業銷售表現及內地訪港旅客人次（按年變動）



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

### 19/20 財政年度按市場劃分的營業額



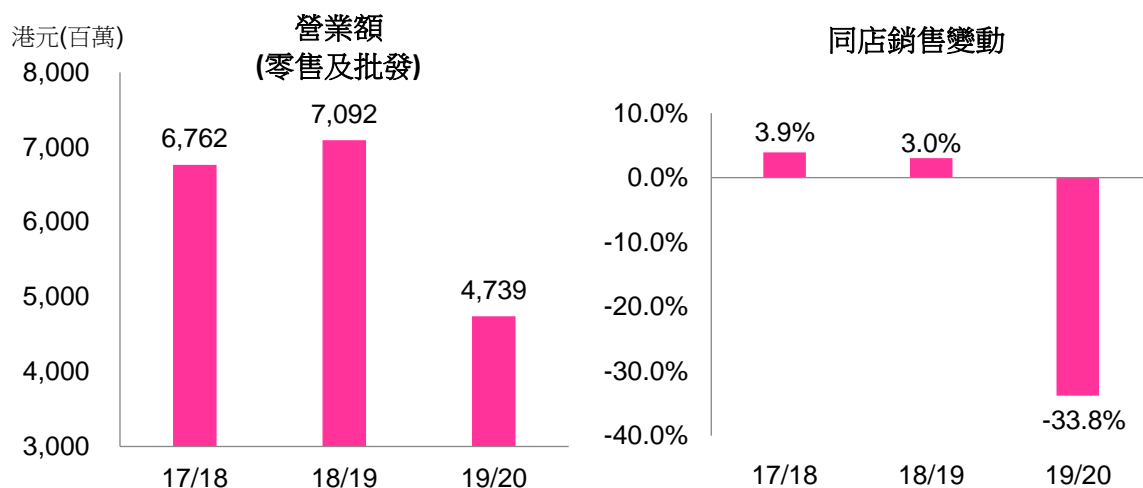
### 按市場劃分的店舖網絡

市場 (持續經營業務)	於 2019 年 3 月 31 日	開店*	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

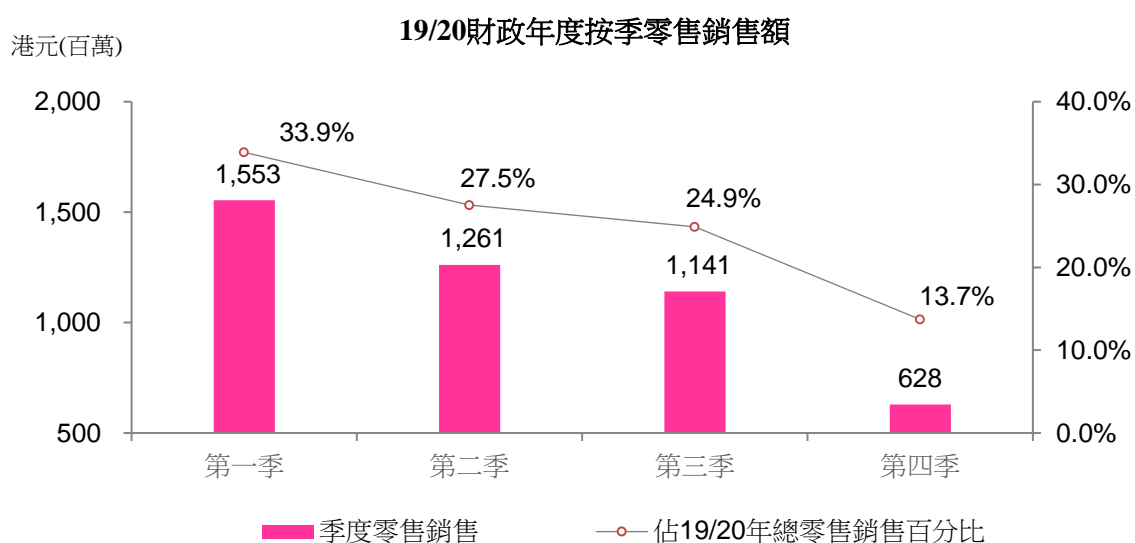
\*附註：

- 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



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。

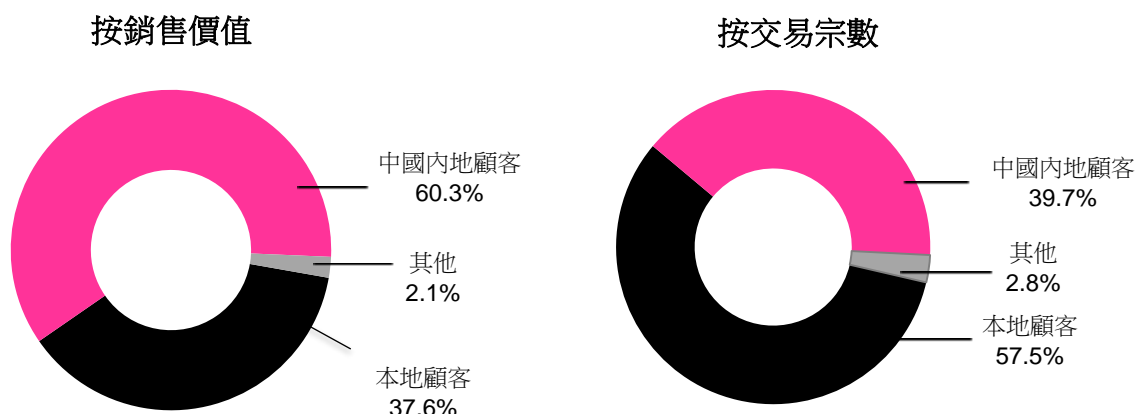


附註：以上數據包括來自「客戶忠誠度計劃」之遞延收入調整的影響

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 (19/20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湊效，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 月的十個月期間，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）錄得十一個月的負增長，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 1 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 3 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。

### 20/21 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。

## 末期股息

董事會不建議就截至 2020 年 3 月 31 日止年度派付任何末期股息（2019 年：每股 9.0 港仙）。

## 審核全年業績

審核委員會已審閱本集團所採納之會計準則及慣例，以及截至 2020 年 3 月 31 日止之全年業績。本集團之核數師羅兵咸永道會計師事務所已同意本集團截至 2020 年 3 月 31 日止年度的初步業績公告中所列數字與本集團本年度經審核綜合財務報表所載數字核對一致。由於羅兵咸永道會計師事務所就此執行的工作不構成根據香港會計師公會頒佈的香港審計準則、香港審閱聘用準則或香港核證聘用準則而進行的核證聘用，因此羅兵咸永道會計師事務所不對初步業績公佈發出任何核證。

## 購回、出售或贖回股份

本公司或其任何附屬公司於截至 2020 年 3 月 31 日止年內概無購回、出售或贖回本公司任何上市證券。

## 企業管治

本公司相信，只有在強穩的企業管治文化的領導下，其業務方可達致可持續發展，為持份者帶來最豐碩的回報。本公司致力維持高水平的企業管治，並竭力將良好的企業管治常規原則融入我們的營運之中，使企業管治成為我們文化的一部份。

### 遵守企業管治守則（「企業管治守則」）

截至 2020 年 3 月 31 日止的全年及直至本公告日期，除其中兩項守則條文外，本公司已遵守企業管治守則內所有守則條文：

#### 守則條文第 A.2.1 條

就企業管治守則第 A.2.1 條，主席與行政總裁的角色應有區分，並不應由一人同時兼任。由於郭少明博士現身兼本公司主席及行政總裁兩職，我們偏離了守則。主席及行政總裁各自的職責已清楚載於主席及行政總裁職權範圍內。郭博士，作為本集團之創辦人，對我們的業務擁有卓越的知識及為零售界之翹楚。因此，董事會認為由同一人身兼公司主席及行政總裁兩職，有利執行本集團的商業策略和發揮其最高營運效益，惟董事會會不時檢討此架構，並於適當時候，考慮將兩職分開。

#### 守則條文第 E.1.2 條

按此項守則條文，董事會主席應出席本公司的股東週年大會。在截至 2020 年 3 月 31 日止的年度，我們偏離了此項守則條文，董事會主席因當日不適而未能出席於 2019 年 9 月 2 日舉行的股東週年大會。出席會議的董事選出了董事會副主席擔任會議主席及在所有董事會成員（除董事會主席外）和外聘核數師出席下，股東週年大會順利進行。

### 上市發行人董事進行證券交易的標準守則（「標準守則」）

本公司已採納不遜於上市規則附錄十所載列的上市公司董事進行證券交易標準守則（標準守則）的規定標準之書面政策，這守則已伸延至因其職務或工作而可能擁有與本公司或其股份有關的內幕資料的若干有關僱員。本公司已收到全體董事及有關僱員確認他們於報告期內已遵守該守則。

本公司截至 2020 年 3 月 31 日止年度之年報，載有更多本公司之企業管治資料。本公司將於 2020 年 7 月 20 日（星期一）當日或該日前後寄發年報予股東，並將在適當時間分別於香港交易及結算所有限公司及本公司之網站登載。

## 暫停辦理股份過戶登記手續

為確定股東符合出席將於 2020 年 8 月 27 日（星期四）舉行的股東週年大會並於會上投票的資格，本公司將按以下時間表暫停辦理股份過戶登記手續：

為確定股東符合出席股東週年大會並於會上投票的資格：

- 交回股份過戶文件以作登記的最後時限 2020 年 8 月 21 日（星期五）下午 4 時 30 分
- 暫停辦理股份過戶登記手續 2020 年 8 月 24 日（星期一）至 2020 年 8 月 27 日（星期四）（包括首尾兩日）
- 記錄日期 2020 年 8 月 27 日（星期四）

上述有關期間內將暫停辦理股份過戶登記手續。為確保符合資格出席股東週年大會並於會上投票，所有有效過戶文件連同有關股票必須於上述的最後時限前送交本公司之香港股份登記及過戶分處卓佳雅柏勤有限公司，地址為香港皇后大道東 183 號合和中心 54 樓。

本人謹代表董事會對本集團所有員工之勤奮工作及忠誠服務及所有顧客、供應商和股東的不斷支持，深表謝意。

承董事會命  
莎莎國際控股有限公司  
主席及行政總裁  
郭少明

香港，2020 年 6 月 18 日

於本公告日期，本公司之董事為：

### 執行董事

郭少明博士，銀紫荊星章，太平紳士（主席及行政總裁）

郭羅桂珍博士，銅紫荊星章，太平紳士（副主席）

陸楷博士（首席財務總監）

郭詩慧女士

### 非執行董事

利蘊珍女士

### 獨立非執行董事

紀文鳳小姐，金紫荊星章，銀紫荊星章，太平紳士

陳偉成先生

陳曉峰先生，榮譽勳章