

主席獻辭



「憑藉集團在市場上穩固的根基和多年來累積的實力，我們對整體業務經營環境改善時重上盈利之路充滿期待。」



郭少明博士，銀紫荊星章，太平紳士
主席及行政總裁



主席獻辭

莎莎國際控股有限公司截至2022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」)時而嚴峻、時而緩和的大環境下，集團的營運和財務表現持續受到影響。

於本財政年度，集團持續經營業務的營業額上升12.1%至3,412.7百萬港元。年內虧損343.7百萬港元，去年虧損為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)、各地政府的新冠疫情相關補貼、臨時租金減免及已終止經營業務的業績，集團於本財政年度的虧損較去年減少41.5%。

每股基本虧損為11.1港仙(2021年：每股基本虧損為11.3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，以及考慮在目前經營環境下保持負責任的風險管理，故不建議於本財政年度派發末期股息(2021年：無)。

集團於年內積極理順實體店舖網絡，持續實施嚴謹的成本和存貨管理措施，以改善盈利能力和保留營運資金。為進一步加強集團財務狀況，本人和另一位創辦人兼控股股東郭羅桂珍博士於本財政年度末向集團提供兩億港元的循環貸款，此舉亦反映我們對莎莎支持和對業務前景充滿信心。於本年度年結日，集團的淨現金為194.2百萬港元，加上尚未動用的貸款額約376.6百萬港元，足以應付目前營運所需。

把握零售業生態改變機遇 重點打造全渠道購物體驗

持續超過兩年半的新冠疫情影响為我們的生活習慣和消費模式帶來根本性改變，消費者在疫情下減少於實體店購物，且轉用網上渠道購物，對網購服務的要求亦愈來愈高，整個零售生態正經歷急速變化，令我們深切體會到加速線上業務發展之重要性。因此，我們因地制宜調整營運方針，一方面調整並優化傳統零售業務，同時策略性投入更多資源發展極具增長潛力的線上業務，包括新零售模式中的線上及線下業務融合(OMO：online-merge-offline)，讓我們在迅速轉變且競爭激烈的營商環境中突圍而出。

年內，我們在香港特區市場的新零售取得顯著的進展，利用線上、線下互通的網店優惠如電子優惠券及「網購店取」服務等功能成功帶動線上顧客到零售店進行二次銷售，同時發揮莎莎零售業務的專業美容顧問團隊之優勢，透過線上渠道與顧客互動，提供更貼心和個人化的全渠道購物體驗，藉此吸納新客戶和提升顧客的忠誠度和回購率，促進莎莎業務可持續而穩健的發展。

隨著新零售時代到來，莎莎的實體店網絡之主要功能將在於讓顧客親身體驗產品或服務，而線上接觸點則著重與顧客的多重互動，為網購的消費者提供全天候24小時的購物體驗。我們相信此新營運模式長遠將讓我們在市場上更具競爭力，有助提升盈利能力。

新零售模式能讓我們的線上線下互補而提高兩者的整體成本效益。我們的實體店網絡擁有龐大的人流，包括現有和新的顧客，能為網店提供客源。此等實體店顧客倘若成功由線上接觸點提供進一步的服務而轉化成OMO客戶，便可減輕廣告成本。我們的數碼營銷推廣亦有效吸引顧客到訪實體店及消費，以提升回購率和總消費，此等數碼營銷活動普遍較傳統廣告效益更容易掌握，投資回報率較高。而線上亦同樣可發揮吸納新客的功能，為線上線下渠道注入新增長動力。一般而言，採用OMO多重接觸點的顧客對品牌認受性和忠誠度，較單一渠道顧客為高，其總消費額亦相對較高。

此外，線上業務的優勢是固定成本相對傳統實體店低，新零售模式有助提升集團整體的營運效益，降低收支平衡點，加快轉虧為盈之步伐。

香港及澳門特區

於本財政年度，集團核心市場港澳特區受疫情影響，莎莎主動捐贈物資，在疫情極為嚴峻時與市民共同抗疫，為社區抗疫盡一分力。當疫情趨於穩定時，香港特區政府採取措施刺激消費，提升消費信心；而澳門特區於年內的內地遊客亦有所回升。集團成功把握此等商機，因此在店舖數目減少的情況下，仍然能帶動整體銷售額按年增長。

在香港特區，中國內地訪港旅客人次在嚴謹的入境管制下持續低迷，故年內的收益依然主要來自本地顧客。在持續理順店舖網絡以減低成本的轉變中，集團多管齊下以保留客源和吸納本地顧客，包括把關店的前線員工調動至其餘店舖，繼續為原有顧客服務提供貼心服務。我們亦策略性調整產品組合，擴充保健產品、個人護理產品、美容小儀器等類別，並把握政府消費券及聖誕黃金檔期的商機，與多個支付平台合作，配以宣傳優惠。在第五波疫情來襲時，莎莎迅速引入大量防疫用品如快速測試劑及口罩等，以滿足市民的急切需求。上述措施均有助集團於香港特區的全年同店銷售和零售銷售錄得正增長。與此同時，為保障員工及顧客的健康和安全，莎莎亦毫不吝嗇於投入資源於店舖、倉庫及辦公室的抗疫工作，包括供應快速測試劑給員工，以及在零售店和後勤工作地點多次大規模消毒。

澳門特區方面，上半年當地疫情實現「動態清零」並逐步與中國內地通關，集團來自內地旅客的銷售隨之反彈，加上「五一黃金週」以及消費券等刺激消費措施，帶動澳門特區的銷售表現。澳門特區下半年因應內地廣東省地區的確診數字急升而收緊入境措施，故同店銷售和零售銷售未能延續上半年的升勢。

為應對疫情下零售業面對的挑戰，集團嚴格控制各項開支以實現降本增效，將資金投放於較高生產力的產品，我們亦持續改善存貨水平及優化採購流程，引入熱銷新品，發展新的策略性產品類別，以強化莎莎作為一站式美粧產品專門店的定位。此外，我們持續關閉虧損或租金過高的店舖；同時積極爭取臨時租金減免，以減低店舖成本負擔。

主席獻辭

年內，集團在OMO方面實現突破；有賴零售員工團隊的全力支持，我們調整了考核、獎勵及佣金制度，共同推動新零售的相關工作，有效地將網上顧客引流至實體店進行二次銷售，帶動零售業務的同時，亦為集團在後疫情時代的新零售業務發展打好基礎。

綜合兩地表現，集團的香港及澳門特區市場全年虧損為198.9百萬港元，較去年收窄43.6%。我們相信，香港及澳門特區很大可能已走出疫情低谷，使集團的業務表現改善，繼續以儘快達致收支平衡為目標。

線上業務

集團上上下下推動線上業務的努力已開始展現成果，促使線上業務於本年度的營業額創新高，按年升近四成，佔集團總營業額的比例由去年的16.5%增至年內的20.4%，並繼去年扭虧為盈後，本財政年度再度錄得正溢利。

推動新零售模式為集團的首要任務，而莎莎本年度在香港特區本地市場的進展最為明顯，除了進一步開展「網購店取」服務外，更積極推出線上、線下互通的電子優惠券，配合美容顧問於線上與顧客互動，以提供更貼心和個人化的全渠道購物體驗及促進銷售。

新冠疫情對線上業務亦造成不同的影響。踏入第四季，香港特區的疫情大規模爆發，引發市民對個人防疫物資的殷切需求，加上部分消費者轉向網上渠道購物，帶動香港特區本地網站的全年銷售升逾200%。不過，疫情亦嚴重影響了跨境物流安排，因此拖累了跨境的中國內地及其他地區於季內的銷售表現。

為迎合內地直播及OMO的新趨勢，集團開始於第三方平台抖音進行直播帶貨，吸引較年輕的客群。而莎莎原本用以連繫港澳特區美容顧問與內地顧客的跨境微信小程序成績理想，集團藉此機會把該OMO工具伸延至內地的美容顧問，進一步擴大我們於此市場的線上覆蓋率，亦有助補足我們的實體店產品，以提升我們的競爭力。

中國內地

中國內地方面，受疫情蔓延影響，消費氣氛放緩，集團部分店舖需要暫停營業或提供有限度服務，對整體銷售表現產生重大影響，加上實體店大幅減值，故集團本年度於中國內地的虧損大幅擴大。

我們適時且靈活調整營運策略，重點投入更多資源以發展OMO業務。除了開發新的第三方平台，我們還利用微信小程序把跨境OMO服務伸延至內地，直接加快獨家代理產品在內地推出的時間表和迅速擴大中國內地零售業務的產品組合；同時透過內地訓練有素的美容顧問於實體店及線上與顧客互動，務求提升競爭力，為集團的中國內地業務創造新的增長點。

馬來西亞

受新冠疫情影響，馬來西亞政府於上半年實施嚴格的行動管制令，對莎莎的業務造成沉重打擊，直至去年10月，當地政府放寬行動管制並改變政策，因此今年初爆發新一波疫情時，當地並無大規模封城措施，使經濟和零售業得以陸續復甦，莎莎亦積極推出市場推廣，銷售因而於下半年成功恢復正增長，惟下半年的利潤未能完全抵銷上半年的虧損，故全年錄得虧損。管理層認為，馬來西亞的政策改變對當地零售業之復甦起了積極作用，對莎莎在當地的未來業務展望感到樂觀。

展望

邁向新零售模式

久未消退的疫情顛覆傳統零售商業模式，促成網上購物大行其道，我們相信即使未來疫情放緩，線上業務仍然是舉足輕重，因此集團著重實體店與線上業務的融合，利用大數據提升個性化全渠道購物體驗。未來，莎莎將秉持賴以成功的「以客為中心」服務理念，以新零售模式促進集團的線上及線下業務雙向引流，發揮線上線下業務的優勢互補，提升個人消費體驗。

相較其他類型的產品，獨家代理產品讓我們在戰略、定位、定價和銷售渠道等方面享有更高靈活性，不但有利於新零售模式的推進，亦可提高我們的產品競爭力和毛利率。因此，我們銳意加大力度發展獨家代理產品，提升品牌知名度和整體競爭力。

推動OMO發展是港澳特區的核心工作之一，我們會繼續推出線上、線下互通的電子優惠券，並在店舖當眼位置加入宣傳，全面提升購物體驗。此外，我們將善用實體店網絡的優勢，與線上接觸點發揮協同效應，包括把顧客服務伸延至線上，加強與顧客互動。同時，實體店將強化顧客親身體驗產品或服務之功能，吸引新客、延長現有顧客在店舖逗留的時間及增加顧客到訪次數。就內部而言，集團會把OMO進度納入前線美容顧問的考核指標，完善佣金及獎賞制度，鼓勵員工在我們的線上、線下接觸點全方位服務顧客。

除了港澳特區和中國內地外，我們亦計劃複製成功經驗，透過更新莎莎的國際購物網站將跨境OMO服務延伸至馬來西亞。

第三方平台的優勢是龐大的引流能力，可為莎莎帶來新客群。集團亦將繼續尋求與現有及新電商平台合作，借助電商平台的知名度及客源以爭取更多市場機遇和擴大顧客群。

理順實體店舖網絡 加快轉虧為盈

疫情仍然為集團經營的市場帶來不容忽視的影響和不確定性，加上環球地緣政治不穩定，我們預計零售業經營環境仍然充滿挑戰。在積極推展新零售模式之大方向下，實體店對集團而言仍擔當著重要的角色，我們將繼續審慎理順店舖網絡，加強與顧客的接觸點。

在香港和澳門特區，我們未來一年將繼續關閉虧損或租金過高的店舖，或遷移店舖至人流更暢旺或租金較低的位置。我們會適時向業主爭取租金減免，冀減低店舖的收支平衡點，加快轉虧為盈之步伐。待疫情有所改善時，我們計劃在租金合理的水平下於遊客區物色新店位置，作好準備待香港特區與中國內地恢復通關時，在市道復甦及中國內地遊客重臨時受惠。

主席獻辭

鑑於香港特區仍以本地顧客為主導，我們亦考慮以合理租金在住宅區增設新店，在店舖層面上引入更多受本地顧客歡迎的產品，推出更具吸引力的宣傳推廣方案，並改善產品陳列方式，冀提升店舖營運效率，以及提升莎莎本地市場的滲透率及店舖人流。

在中國內地方面，集團的中長期市場目標雖然不變，但也需要檢討而調整策略，讓我們保持實力以繼續長遠發展中國內地市場。我們將會理順店舖網絡，集中資源提升店舖及線上的營運表現，並全面推進線上線下的整合，同時縮減整體支出。此外，我們會致力提升產品組合，加強前線員工線上線下融合的培訓，以提升莎莎在營運的競爭力。

結語－積極重整旗鼓 投入新零售時代

疫情下，我們的日常生活經歷著大大小小的轉變，隨著更多顧客轉移至網上購物，零售模式亦出現新常態。我們預計零售行業競爭將越趨白熱化，加速優勝劣汰的行業整合。為鞏固我們在行業的地位和發揮優勢，莎莎維持一貫的務實態度並展現強大韌性，多舉齊下執行嚴謹的成本和存貨控制以保留財務實力，同時策略性投放資源於線上業務，全面推進OMO的發展，締造無縫貼心的全渠道購物體驗，推動業務達致可持續發展。

目前各國正積極在疫情中推動經濟復甦，營商環境將漸露曙光。憑藉集團在市場上穩固的根基和多年來累積的實力，我們對整體業務經營環境改善時重上盈利之路充滿期待。作為高度重視企業社會責任的企業，莎莎一直將員工、顧客、業務夥伴及整個社區的健康及安全放在首位。我們會繼續嚴謹採取各地衛生部門建議的預防措施，在店舖及工作場所採取防疫措施以保障員工及顧客安全，盡社會責任減低病毒在社區擴散之風險。

我謹此衷心感謝莎莎的每一位員工，在疫情下保持專業態度，緊守崗位為顧客提供貼心服務，與管理層攜手共渡時艱，守護大眾健康及為社會盡一分力。

未來，我們將繼續致力確保集團穩健營運及發展，帶領團隊勇往直前，在新零售轉型中茁壯成長，為股東創造更高價值。



郭少明博士，銀紫荊星章，太平紳士
主席及行政總裁
香港，2022年6月30日