

管理層討論及分析



* 持續經營業務

截至2022年3月31日止年度之綜合收益表

	全年		上半年		下半年	
	2022 港幣千元	2021 港幣千元	2022 港幣千元	2021 港幣千元	2022 港幣千元	2021 港幣千元
持續經營業務						
營業額	3,412,727	3,043,029	1,597,234	1,286,128	1,815,493	1,756,901
銷售成本	(2,152,181)	(1,991,198)	(1,010,716)	(867,212)	(1,141,465)	(1,123,986)
毛利	1,260,546	1,051,831	586,518	418,916	674,028	632,915
其他收入	52,235	142,343	21,903	93,896	30,332	48,447
銷售及分銷成本	(1,323,946)	(1,325,402)	(653,669)	(643,535)	(670,277)	(681,867)
行政費用	(249,191)	(208,533)	(121,600)	(112,309)	(127,591)	(96,224)
使用權資產及物業、機器及 設備減值	(86,978)	(57,679)	(10,195)	(46,130)	(76,783)	(11,549)
其他利潤－淨額	19,238	5,959	936	3,118	18,302	2,841
經營虧損	(328,096)	(391,481)	(176,107)	(286,044)	(151,989)	(105,437)
財務收入	3,049	6,449	1,567	4,083	1,482	2,366
財務支出	(11,778)	(16,449)	(5,853)	(8,957)	(5,925)	(7,492)
除所得稅前虧損	(336,825)	(401,481)	(180,393)	(290,918)	(156,432)	(110,563)
所得稅(支出)／扣除	(6,907)	42,183	(1,208)	43,033	(5,699)	(850)
持續經營業務的年內虧損	(343,732)	(359,298)	(181,601)	(247,885)	(162,131)	(111,413)
已終止經營業務的年內溢利	-	7,930	-	5,884	-	2,046
年內虧損歸屬於本公司擁有人	(343,732)	(351,368)	(181,601)	(242,001)	(162,131)	(109,367)

管理層討論及分析

截至2022年3月31日止年度(「2021/22財政年度」或「回顧年內」或「年內」或「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。香港及澳門特區市場的零售及批發銷售額增長10.6%至2,212.5百萬港元。於2022年3月31日，集團之持續經營業務的零售店舖總數為234間。

集團年內錄得虧損343.7百萬港元，去年則為虧損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)、各地政府所提供的新型冠狀病毒疫情(「新冠疫情」或「疫情」)之相關補貼、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：11.3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，決議不派發於本財政年度的末期股息(2021年：無)。

保守理財養精蓄銳

在前所未有的新冠疫情影響下，集團實施嚴謹的成本管理及營運資金管理政策，以改善盈利能力和保留營運資金過渡難關，並策略性地投放資源於具增長潛力的線上業務，讓集團在疫情風暴過後更加堅韌，得以繼續茁壯成長。

集團年內持續理順香港特區遊客區的實體店舖網絡，實行多項措施包括加強數碼化及自動化以優化營運流程，務求減省營運成本及提升營運效率，並在所有營運的市場削減非必要及非生產性的開支，以減低辦公室及店舖的固定成本。

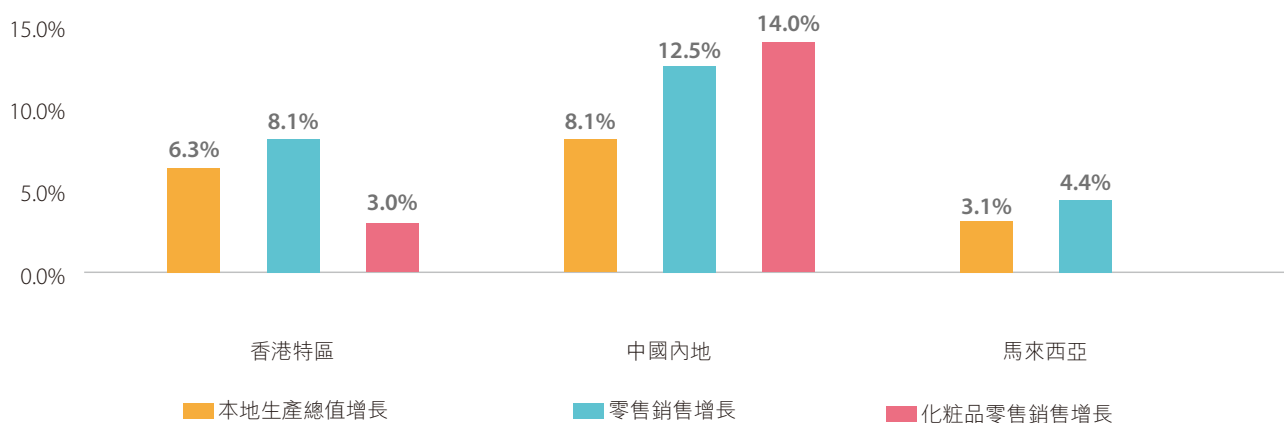
集團於年內獲取香港特區、澳門特區及馬來西亞政府發放有關疫情的補貼資助及業主的臨時租金減免共約40.9百萬港元，在一定程度上減輕了營運成本的負擔。

集團持續改善存貨水平，把資金放在較高生產力的產品，積極減低生產力較低的存貨，同時對慢流和快將過期的貨品進行嚴格的風險管理，把部分回流資金用於引入熱銷新品，並發展新的策略性產品類別，提升莎莎作為一站式美粧產品專門店之地位。集團亦靈活地調整不同業務單位存貨，支持增長較高的線上業務，以把握市場發展機遇。於2022年3月31日，集團持續經營業務的存貨為747.9百萬港元，較去年同期減少18.2百萬港元；存貨周轉日數為127日，較去年同期減少13日。

集團於2022年3月31日擁有淨現金(已經減除已動用的銀行貸款)194.2百萬港元，而尚未動用的銀行貸款額度約176.6百萬港元，足以應付業務的營運所需。集團更於2022年3月31日獲得公司執行董事及控股股東郭少明博士及郭羅桂珍博士提供最高200.0百萬港元的循環貸款，進一步加強集團財務狀況並提供額外營運資金，並反映了兩位控股股東對集團的支持，以及對業務的長遠前景充滿信心。

市場概覽

2021年當地生產總值／零售銷售額／化粧品零售銷售額(按年變動)

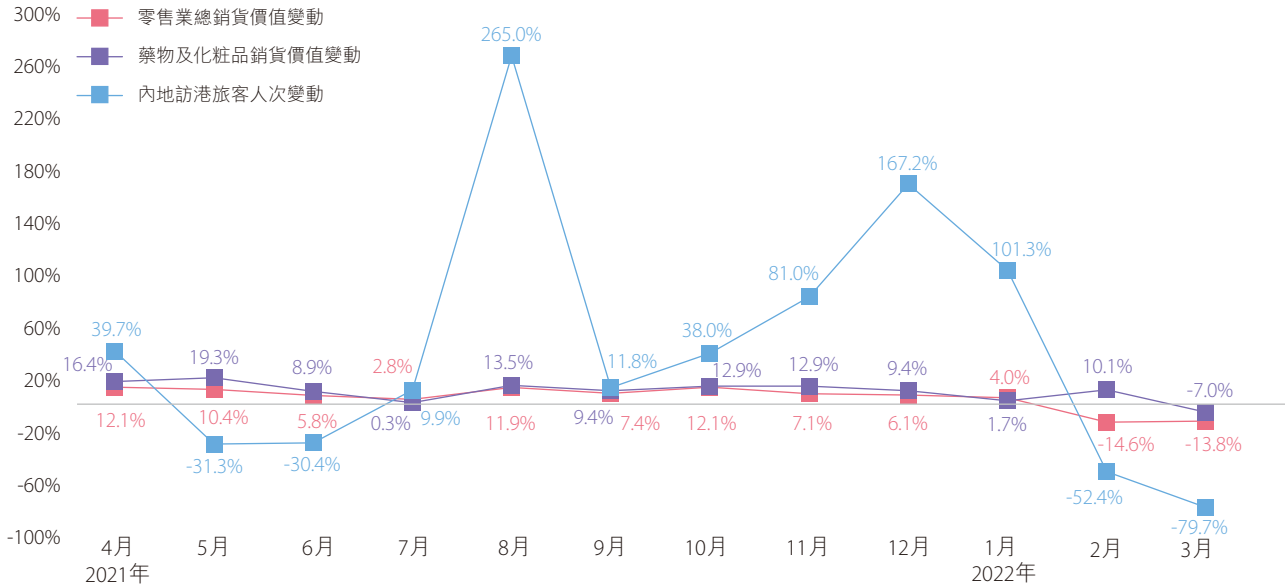


附註：

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。



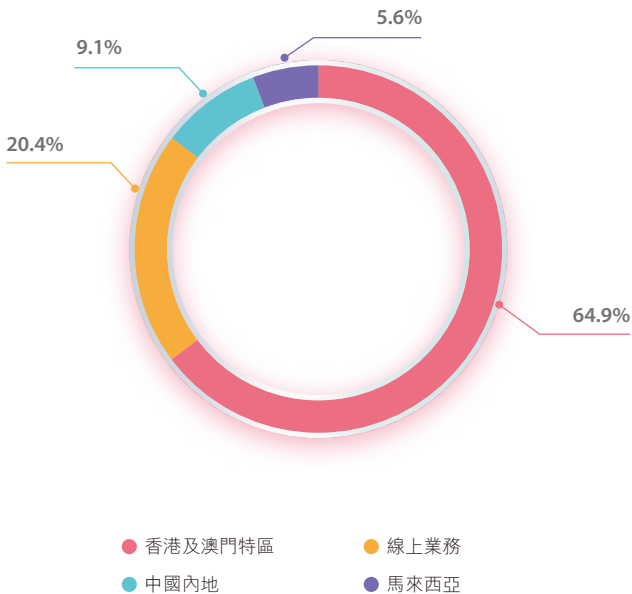
香港特區零售業銷售表現及內地訪港旅客人次(按年變動)



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

2021/22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2021年 3月31日	開店*	關店*	於2022年 3月31日
香港及澳門特區	100	3	18	85
中國內地	57	22	2	77
馬來西亞	75	1	4	72
總數	232	26	24	234

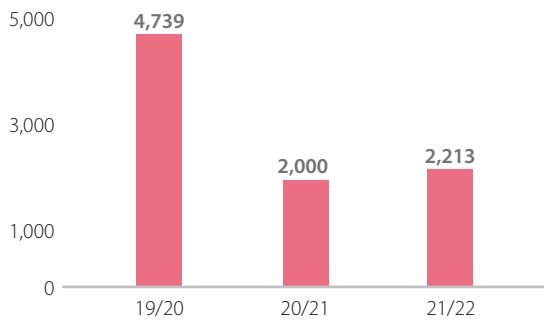
*附註：

- 2021年4月1日至2022年3月31日12個月期間之開店及關店數目。

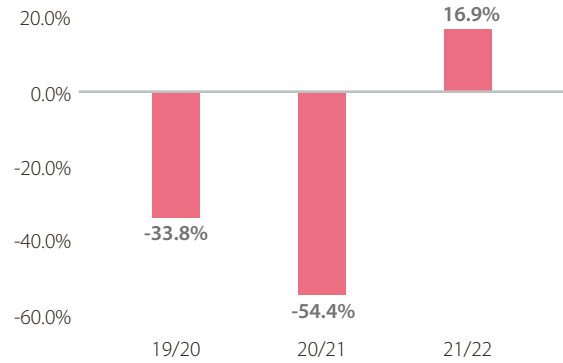
香港及澳門特區

營業額(零售及批發)

港元(百萬)

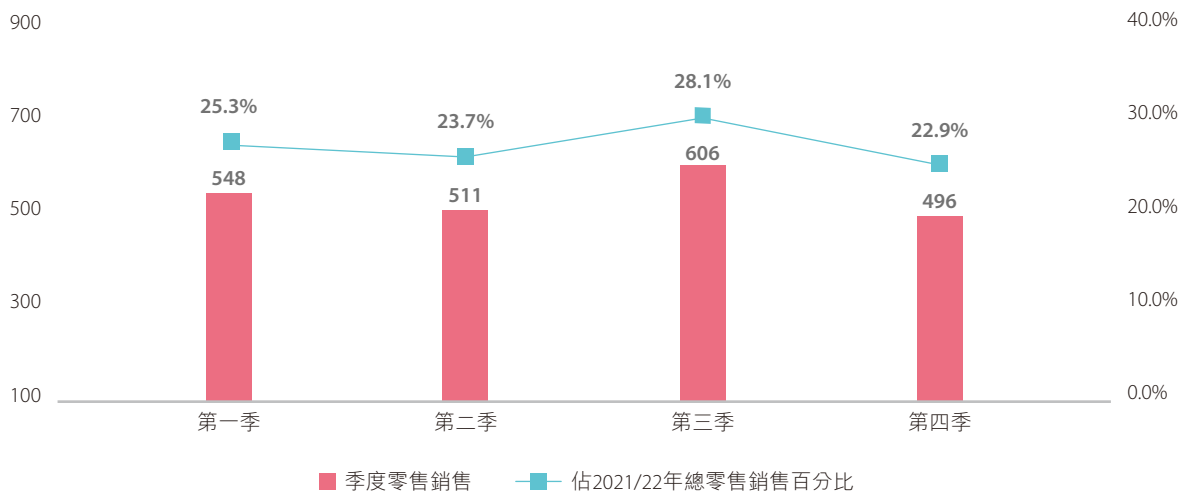


同店銷售變動



2021/22財政年度按季零售銷售額

港元(百萬)



於香港特區，為遏止新冠疫情而持續執行嚴謹的入境管制措施使中國內地訪港旅客的人次停滯不前，導致集團來自內地客的銷售繼續低迷。於上半年，疫情已相對緩和，社交距離措施亦有所放鬆，本地消費氣氛明顯好轉，莎莎積極調整產品組合，適時推出宣傳優惠，並與多個支付平台合作，以吸納政府於去年8月推出消費券帶來的額外本地消費，刺激第二季的銷售上揚，帶動上半年的同店銷售升2.8%；零售銷售則按年升0.2%。

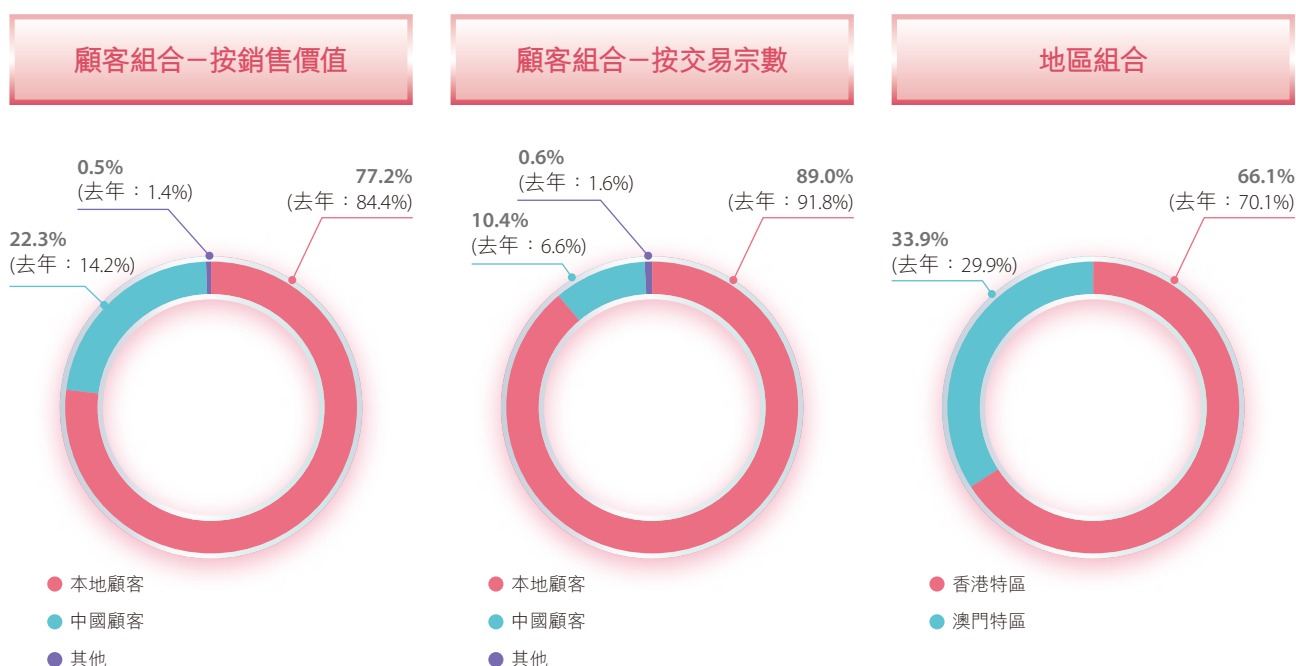
管理層討論及分析

香港特區下半年的表現優於上半年，主要由於第三季的政府消費券及聖誕黃金檔期所帶來的機遇，集團成功把握此消費好轉的機會，使同店銷售按年增長22.8%，因此在店舖數目減少的情況下，仍然能帶動整體零售銷售升12.0%。惟今年初爆發的第五波疫情，集團個別店舖因員工確診而短暫停業，導致在人流減少的情況下，損失約480個店舖營業日(佔2021/22財政年度第四季總營運日數約7%)。然而，莎莎成功於第五波疫情的早期階段快捷地引入快速測試劑、口罩等防疫用品，並通過政府機關和慈善機構適時捐贈防疫產品，以服務市民。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。雖然及時推出的防疫產品確切提供了一些額外的銷售，但第四季的銷售增幅仍有所放緩。全年而言，香港特區的同店銷售升12.6%；由於年內縮減店舖數目，零售銷售的按年增幅較低，為6.1%，與2018/19財政年度(「疫情前」)比較則跌74.8%。

在澳門特區，自2020年8月底逐步通關後，中國內地旅客人次有所回升，集團來自內地旅客的銷售隨之開始恢復，成為當地的主要銷售來源，於年內貢獻了總銷售額的62.9%，較2020/21財政年度增長101.5%。於上半年，由於2020年4至8月中尚未開關而造成基數極低，加上「五一黃金週」帶動第一季銷售大幅度上揚，上半年的零售銷售按年大幅上升155.7%(較疫情前跌41.7%)。不過下半年澳門特區及內地廣東省地區於年內多次爆發不同規模的新冠疫情，引致澳門特區相應收緊入境檢疫措施，對內地旅客人次造成短暫的負面影響，拖累下半年莎莎的零售銷售按年跌18.0%(較疫情前跌49.3%)。全年而言，澳門特區的同店銷售按年升26.2%，零售銷售則升27.9%，與疫情前比較則跌45.6%，表現優於香港特區。

綜合而言，港澳特區的零售銷售額全年增長12.6%至2,161.3百萬港元，較2018/19財政年度則減少69.2%；同店銷售表現更佳，全年升16.9%。

銷售組合(2021/22財政年度零售銷售額)



在集團理順店舖網絡及大幅度減低成本，以及澳門特區錄得盈利下，港澳特區市場得以在去年12月份達致收支平衡，全年虧損較去年同期減少154.0百萬港元(或43.6%)至198.9百萬港元。若不計及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)、暫時租金減免及有關疫情的政府補貼，集團於此市場的財務表現錄得更明顯的改善，虧損按年收窄了285.0百萬港元(或58.4%)。我們會持續管理成本和優化成本架構，冀加快轉虧為盈之步伐以及增強長遠的盈利能力。

理順店舖網絡 全速推動OMO發展

訪港旅客人次銳減令位處遊客區的零售店受到嚴重打擊，故集團繼續在保留客源的大前提下持續精簡店舖網絡。集團亦就個別店舖洽談爭取臨時租金減免，以在困難時期下減輕集團的租金負擔。於2022年3月31日，莎莎於港澳特區市場的零售店總數已由2019年高峰期的118間減至85間，若與去年同期比較則淨減少15間，關閉的店舖大部分位於香港特區的遊客區。

作為整體網絡戰略的一部分，集團為部分位於人流暢旺的遊客區店舖於續租時以合理的租金水平續租，這將降低未來開設新店相關的初始資本支出和相關折舊支出。此外，集團亦於年內在住宅區及遊客區分別開設一間及兩間新店，以優化集團的店舖網絡，讓莎莎在市道復甦後可率先受惠。

顧客流量明顯轉移至線上平台，第五波疫情更加快此趨勢，集團的線上及線下業務融合(OMO；online-merge-offline)已經開始展現成果，香港特區的線上業務於回顧年內的銷售額按年升89.3%至182.4百萬港元；而實體店的零售銷售亦因OMO而受惠，線上顧客獲「網購店取」服務和電子優惠券帶動到零售店進行二次銷售的金額，約為香港特區線上收益的接近20%，此金額相對目前港澳市場的實體店銷售而言不高，不過，隨著集團繼續推動OMO，此等由OMO帶動的實體店銷售貢獻相信會與日俱增。集團將進一步整合其營運(詳情將參閱於「線上業務」部份)，為顧客提供全渠道購物體驗，並推動莎莎下一個階段的發展。

優化產品組合 迎合顧客需求

踏入第四季，由於香港特區爆發大規模的第五波疫情，莎莎快捷地引入市民急切所需的快速測試劑、口罩、藥物等防疫產品。作為負責任的企業公民，我們以合理價格發售這些產品，與我們的顧客共同抗疫，並為第四季帶來銷售貢獻。為滿足本地顧客的需求，集團加強引入保健產品、個人護理產品、美容小儀器等類別，此類產品有助加強顧客的黏性，亦可吸納新客層，開拓新的收入來源，以及擴闊集團的產品組合，加強莎莎作為一站式美粧產品專門店之地位。其中，保健產品的進步較為顯注，此類產品於香港及澳門特區的銷售按84.0%，雖然基數低是其中一個原因，不過集團認為此等產品具有龐大潛力，未來將繼續引入更多保健產品，以進一步提升本地顧客的市場滲透率。

港澳特區的全年毛利率升至38.5%，較去年因大規模減價清貨時錄得32.5%明顯改善，而獨家代理產品的毛利亦按年升14.0%至485.5百萬港元。

管理層討論及分析

線上業務

集團本財政年度線上業務的營業額為695.6百萬港元，按年升幅為38.8%，對比2018/19財政年度亦增長77.5%。線上業務的營業額佔集團總營業額的比例由去年的16.5%增至20.4%。本年度此業務錄得利潤6.9百萬港元，去年同期則為8.8百萬港元。

集團的線上業務團隊主要經營港澳特區市場的線上業務及跨境線上業務，而集團在中國內地和馬來西亞的本地線上業務表現則反映在各自市場的業績中。如果計入上述本地線上收益的話，線上總收益佔集團總營業額的佔比為21.1%。

在香港及澳門特區，線上銷售(自家渠道及第三方平台)按年升89.3%，佔線上業務的銷售比例增至26.2%。推動OMO的新零售模式為集團的首要任務之一，莎莎本年度在香港特區的進展最為明顯，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，美容顧問亦可伸延至線上與顧客互動，這些舉措使莎莎能夠為顧客提供更貼心和個人化的全渠道購物體驗。於第四季，香港特區的疫情大規模爆發，引發市民對快速測試劑、口罩等防疫物資的殷切需求，加上更多消費者轉向網上渠道購物，帶動香港特區網站的全年銷售按年升228.4%。此外，集團與第三方平台foodpanda mall開展合作，提供更便捷的顧客購物體驗。

進口中國內地的線上跨境銷售佔集團線上銷售比例最高，本年度為63.6%。上半年，「618購物節」帶動莎莎在中國內地的表現理想，惟集團決定於「雙十一」購物節活動期間避免過份的價格競爭導致第三季表現較微倒退。於第四季，香港特區的第5波疫情肆虐，嚴重影響了跨境物流安排，拖累了該季的中國內地銷售表現。

為迎合內地直播的新趨勢，集團於下半年開始於第三方平台抖音進行直播帶貨，由自建團隊製作影片以吸引年輕一代的顧客群。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繼續取得理想成績，並擴展至內地零售店的美容顧問，進一步擴大我們於市場的線上影響力，有助互補我們的實體店產品並提升我們的競爭力。(詳情請參閱「中國內地」部分)

至於其他市場方面，集團本年度的線上銷售按年升131.4%，佔線上業務的銷售比例增至10.2%，主要由於以東南亞為目標顧客群的第三方平台蝦皮購物(Shopee)及來贊達(Lazada)帶動。

中國內地

於本財政年度，集團在中國內地經營的店舖總數按年淨增長20間至77間(於2022年3月31日)。按當地貨幣計算，營業額上升2.0%至312.0百萬港元，同店銷售跌15.4%。年內虧損增至144.3百萬港元，由經營虧損擴大及實體店大幅減值所致。

集團在中國內地的業務受到疫情多次衝擊，為銷售及盈利表現未如理想的主要原因。自本年度的第二季起，新冠疫情在中國內地的多個地區爆發，在最嚴峻的時候更一度封閉個別城市或小區，市面人流大減，集團部分店舖亦須暫停營業，銷售無可避免受到打擊，導致集團自第二季起錄得雙位數字的按年同店跌幅。

在中國內地實行跨境OMO服務乃本年度的試點，集團靈活地利用微信小程序，快速地豐富中國內地零售業務的產品組合，加快獨家代理品牌在內地推出的時間表，為顧客提供全面優質線上線下無縫貼心服務。此新服務於去年底才開始，至今的銷售貢獻不多，但通過跨境銷售豐富產品組合加強集團在中國內地的整體競爭力，有利吸引新顧客到莎莎中國內地的顧客群，提升現有顧客的回購率和忠誠度，並提升中國內地美容顧問的佣金收入。

馬來西亞

集團來自馬來西亞市場的營業額為192.6百萬港元，按當地貨幣計算，按年下跌23.7%，而同店銷售則下跌8.8%。於2022年3月31日，集團經營72間店舖，去年為75間。

受新冠疫情影響，馬來西亞政府於本年度的上半年實施嚴格的行動管制令，由於被列為非必要業務類別，我們的馬來西亞業務於去年6月份全線店舖須臨時強制性停止營業至9月，對莎莎於當地的業務造成沉重打擊，導致上半年錄得18.5百萬港元的虧損。

去年10月，馬來西亞政府改用「與病毒共存」模式，雖然仍然對零售商的開放時間、人數等進行約束，但不再實施大規模的強制停業措施，令當地的經濟和零售業陸續復甦，莎莎積極推出具吸引力的市場推廣活動，以刺激銷售，致使莎莎在當地的銷售於下半年恢復正增長並扭虧為盈，錄得利潤11.0百萬港元，把本年度的虧損減至7.5百萬港元。

年內，集團努力擴大線上渠道的銷售，以方便顧客可足不出戶地購物，也同時彌補部分實體店暫時停業時的損失，線上銷售的佔比升至當地營業額約8%。

展望與應對策略

隨著消費者於線上購物日益普遍，管理層相信即使未來疫情放緩，線上業務的重要性仍會持續增加。因此，集團將加快實體店與線上業務的融合，加快大中華區各業務單位的顧客關係系統的整合，讓大數據能夠分析顧客的喜好和購物習慣，並應用於產品採購、營銷、服務流程、會員維護等。此亦支持提升流程自動化和個人化的全渠道購物體驗，涵蓋不同的線上和線下接觸點。

莎莎將秉持賴以成功的「以顧客為中心」服務理念，善用我們實體店網絡的優勢，與線上接觸點發揮互補作用，為顧客提供包括線上的個人化服務。我們的實體店將強化顧客親身體驗產品或服務之功能，以吸引新客、延長現有顧客在店舖逗留的時間及增加顧客到訪次數；而我們的線上接觸點則會提升與顧客的互動，並為消費者提供全天候24小時的購物體驗，或提供額外的接觸點給現有實體店顧客。

隨著更多顧客轉往線上獲取產品資訊或意見，若要OMO模式轉型成功，以及達致可持續業務發展，建立產品的品牌效應是關鍵之一。集團將會透過線上、線下不同渠道加強為核心獨家代理產品建立知名度，尤其是中國內地，數碼推廣是不可或缺的重要元素，集團未來會加大在線上宣傳產品的投資，實體店亦會相應配合宣傳，致使線上及線下渠道同樣獲得裨益。

上述OMO營運模式不單能優化顧客體驗，使莎莎能夠傲視同儕，在競爭愈趨激烈的美粧市場中鞏固領先地位，更可長遠提升集團的盈利能力。線上業務的優勢之一是固定成本相對低，而新零售模式能讓集團線上線下互補而提高兩者的成本效益，加快我們轉虧為盈之步伐，長遠亦有助提升莎莎整體的競爭力和盈利能力。

管理層討論及分析

香港及澳門特區

第五波疫情帶來超出預期的打擊，經歷了數月的嚴厲防疫措施後，社交距離措施逐步放寬，而消費券也可為市場帶來生氣，這一波疫情最壞的時間已經過去。不過，疫情及環球政局的不穩定性仍然構成不明朗因素，預計零售業的經營環境依然充滿挑戰。

經過約三年的努力，董事會、管理層及全體員工共同協力全方位持續執行減省成本措施，包括理順店舖網絡和爭取減租，推動新零售業務之發展以降低集團於港澳特區市場零售業務的成本負擔。我們經已大幅度減低收支平衡點，提升集團長遠的競爭力和盈利能力。

在香港特區，目前仍以本地顧客為主要客源，短期而言集團將繼續盡量把握香港特區推出消費券的良機，推出宣傳優惠以刺激銷售；集團長線會繼續因應本地顧客群的產品喜好和最新趨勢而調整產品組合，加強個人護理產品、保健產品、美容小儀器系列之產品。我們亦會推出具吸引力的宣傳推廣方案，並改善產品陳列方式以刺激消費意欲，同時考慮在合理租金情況下於住宅區開設新店的業務機遇，以提升莎莎的銷售和增加本地市場滲透率。

在經營環境巨大的改變下，重整店舖網絡乃大勢所趨。集團於未來一年將計劃關閉虧損或租金過高的店舖，或是遷移店舖至人流更暢旺或租金較低的位置，以減低整體租金佔營業額的比例，以及提升店舖的營運效益。倘若疫情有所改善，甚至能夠與中國內地通關以致銷售業務需求上升，集團將會按需要以合理的租金水平開設新店，包括是位於遊客區人流暢旺的位置，冀令莎莎在市道復甦後率先受惠。

與此同時，集團會持續把店舖的部分行政及管理功能統一處理，並加快自動化進度，以進一步減省店舖非銷售人員的成本，優化零售業務的營運效益，改善集團長遠的盈利能力。

未來，推動OMO發展仍是港澳特區市場的核心工作之一，我們會繼續推廣「網購店取」服務、電子優惠券等，並會在零售店當眼位置加入宣傳，統一線上線下的促銷活動及廣告推廣，進行互通的宣傳活動，全面提升購物體驗。集團也會為前線美容顧問提供相關培訓，完善佣金及獎賞制度，鼓勵員工在線上、線下接觸點全方位服務顧客，鞏固莎莎優質實體店網絡和美容顧問的競爭優勢。

線上業務

線上業務是集團發展的策略核心，對莎莎的現時和未來的可持續發展至關重要。集團將持續加大於線上投資，積極拓展不同地區的線上銷售渠道，致力建立獨家代理產品的品牌效應，並透過實體店與線上平台的融合，走向更全面的OMO營運模式。

邁向新零售時代，顧客關係管理可謂至關重要。集團已開展顧客關係管理的設計及規劃工作，並著手計劃建立顧客數據平台，統一管理港澳特區及中國內地的線上及線下顧客資料庫，包括是微信小程序的會員庫，將多個顧客資料庫合而為一，配合數據分析及數碼營銷工具，可讓集團更有效地了解顧客的購物習慣，進行精細化顧客關係管理及更精準的營銷活動，提高顧客的忠誠度和回購率，以達致更高的投資回報率。

在所有產品中，莎莎對獨家代理產品在戰略、定位、定價和銷售渠道等方面的主導權和自主權最高，毋須被品牌供應商或電商渠道所限。管理層相信，為獨家代理產品建立品牌價值將讓我們對產品組合有更多的戰略控制，提高我們的產品競爭力和毛利率。這對我們的新零售模式至關重要。未來，莎莎將加大對獨家代理產品的投入，包括加強在熱門社交媒體和數碼渠道的宣傳，並與實體店充分協調線上線下品牌活動，提升品牌知名度和認可。此將有助集團加強在中國內地市場的滲透率，提升莎莎的競爭力。

在集團核心的香港特區市場，我們去年在線上線下融合方面取得了不錯的進展，集團將繼續積極推動線上業務及零售店團隊共同合作，持續提升OMO功能以優化顧客體驗和促進銷售增長。待香港特區通關後，集團期待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，我們預計，通過實體店和數碼媒體與這些中國內地旅客的積極聯繫和互動，將令我們的顧客群加快增長，並最終推動我們新零售模式的發展。

未來一年，集團計劃於馬來西亞複製我們在香港特區新零售業務之經驗，透過更新莎莎的國際購物網站把跨境OMO服務延伸至馬來西亞，把握線上購物高速發展的趨勢，為顧客提供無縫貼心的服務。此國際購物網站於更新後，亦可優化莎莎於其他地區(如北美、澳洲、歐洲等)消費者的線上購物體驗。

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。

中國內地

在中國內地，集團未免受到環球疫情反覆、地緣政治局勢不穩、輸入性通脹導致全球供應鏈波動等不確定性影響。此外，新冠疫情在本地持續爆發及常態化並影響多個地區，意味著實體零售市場將面臨不少挑戰。

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。

馬來西亞

新冠疫情於今年初反覆，減緩了馬來西亞零售業復甦的勢頭，但預計消費市道將逐漸正常化至疫情前的水平。由2022年4月1日起，馬來西亞已放寬入境的檢疫措施，讓遊客可自由到訪，集團相信其他防疫舉措亦將逐步放寬，預計零售店的開業時間可恢復正常、辦公室會如常運作，有利市面人流回復正常水平。

不過，當地的營運仍存在一定隱憂，首先，環球利率上升可能會影響消費信心；其次，馬來西亞於2022年5月1日起把最低工資金額增加25%至每月1,500馬幣，直接影響莎莎的人工成本，而其他成本亦會因此而上升。

短期內，集團對開設新店持審慎的態度，並致力優化現有店舖網絡，進一步改善店舖效率。此外，集團將密切關注市場趨勢及顧客喜好，引入熱銷的新產品，並強化保健、電子、個人護理等產品類別，實現更多元化的產品組合，並推出具吸引力的優惠，以吸引顧客人流及促進銷售。

集團會爭取更多的合作夥伴以拓展線上銷售，同時繼續在行之有效的平台進行數碼營銷，積極在新的社交媒體宣傳，以吸納消費潛力較大的年輕目標顧客群。

2022/23財政年度第一季營運銷售數據

由2022年4月1日至6月26日的第一季，集團的零售和批發營業額較去年同期跌4.7%。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	-9.5%	-4.1%
線上業務	-4.2%	-
中國內地	-16.4%	-22.0%
馬來西亞	102.4%	50.5%
集團營業額	-4.7%	-

人力資源

於2022年3月31日，本集團約有接近3,100名僱員。本集團於截至2022年3月31日止的員工成本為651.8百萬港元。人力資源措施、培訓及發展詳情載於截至2022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2022年3月31日，本集團權益持有人權益總額為982.9百萬港元，其中包括672.6百萬港元之儲備金。本集團營運資金為453.7百萬港元。本集團繼續維持穩健財務狀況，現金及銀行結存達296.7百萬港元，而尚未動用的銀行貸款額度約176.6百萬港元，足以應付業務的營運所需。集團更於2022年3月31日獲得公司執行董事及控股股東郭少明博士及郭羅桂珍博士提供最高200.0百萬港元的循環貸款，進一步加強集團財務狀況並提供額外營運資金，並反映了兩位控股股東對集團的支持，以及對業務的長遠前景充滿信心。顧及本集團營運中使用的預期現金流及持續可動用的銀行及股東融資額，本集團有充裕財務資源以應付由結算日起計的12個月內的營運資本。

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、澳門幣、人民幣及美元，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2022年3月31日之運用資金總額(等同權益總額)為982.9百萬港元，較2021年3月31日之運用資金額1,330.1百萬港元下降26.1%。

於2022年3月31日，槓桿比率(定義為總借貸與總權益之比例)為10.4%，在2021年3月31日，集團並沒有借貸。

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。本集團於財務風險管理方面繼續維持審慎態度。本集團大部分資產、收款及付款均以港元、美元、歐元、人民幣或馬來西亞馬幣計值。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2022年3月31日，本集團於財務機構已作抵押予銀行融資的土地及樓宇賬面價值為106.1百萬港元(2021年：無)。

或然負債

本集團於2022年3月31日並無重大或然負債。

資本承擔

於2022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26.5百萬港元。

結語

新冠疫情顯然為全球帶來巨大影響，同時改變各行各業的生態環境，帶來危與機。莎莎已採取多元化的變革措施，並持續執行嚴謹的成本和存貨控制，擴闊業務收益的基礎及優化成本架構，以助集團於艱難的經營環境中存活下來，逐步朝向回復盈利之路。

歷時超過兩年的社交距離措施造就新的日常生活模式，消費模式更趨數碼化，集團致力展現適應力以應對多變的消費習慣，包括積極投放資源發展線上業務，尤其是發揮莎莎專業美容顧問團隊優勢之OMO業務，加快推動線上和線下營運的融合工作，為顧客締造無縫貼心的全渠道購物體驗，帶動莎莎邁向下一個階段發展。

展望未來，縱然零售經營仍面對諸多挑戰，以及外圍環境充滿越來越多不確定因素，集團將持續透過多方措施增強業務基礎，提升集團面對逆境的抗逆力，盡量減低單一市場不穩對集團整體所帶來的負面影響。莎莎將以務實態度及靈活多變的方針向新零售模式進發，奠定穩固的發展基礎，為持份者創造長遠的價值。