

主席獻辭



隨著地區經濟再平衡，
我們靈活適應「新常規」，
我們致力提升盈利，並以
負責任的態度發展業務。

郭少明博士，銀紫荊星章，太平紳士
主席及行政總裁

截至2023年3月31日止年度(「本財政年度」)，集團的營業額增加2.6%至3,500.5百萬港元。年內溢利為58.2百萬港元，與去年虧損343.7百萬港元比較，錄得顯著回升。撇除香港會計準則第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)、各地政府所發放疫情相關的補貼資助、臨時租金減免，確認過往年度港澳特區稅務虧損的遞延稅項資產，以及因強積金下的抵銷安排變動而應計過往服務成本，集團本財政年度內虧損與去年比較改善81.7%。

每股基本盈利為1.9港仙(2022年：每股基本虧損11.1港仙)。有鑑於集團主要市場剛走出疫情中的困境，根據集團按溢利派發股息的政策，以及實施負責任的風險管理，董事會不建議派發本財政年度的末期股息(2022年：無)。

莎莎國際控股有限公司四個季度的業務營運及財務撮要如下。

上半年，新冠病毒疫情肆虐，衝擊作為莎莎主要市場的港澳特區，中國內地市場亦表現受壓。社交距離措施和封關限制外遊的政策成為大眾焦點，此舉改變消費者對產品類別的需求，並抑壓他們的消費意欲。由於到訪香港特區的旅客量近乎零，只能單靠本地消費，但整體經濟環境欠佳，令香港市場面臨挑戰。在此期間，我們實施了嚴格的成本和庫存管理措施，以提高盈利能力，節省營運資金。儘管營運環境艱難，集團以可持續盈利的思維應對，實行相應措施，大幅降低收支平衡點，包括採用零基預算機制及更嚴格的營運資金管理政策，克服挑戰。集團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，以及實施一系列提升營運表現的措施，包括加強數碼化，優化人力資源結構，以及提高營運效率。相關措施亦增加集團的競爭力和韌性，當旅客回歸時實現業務可持續增長。

至第三季度，集團執行成本管理及擴大利潤率政策已見成效，錄得5.5百萬港元溢利，是疫情爆發後首個季度錄得盈利。第四季度由於社交距離措施逐步放寬，港澳特區與中國內地重新通關，令旅客重返我們的核心市場港澳特區；中國內地亦放寬社交距離措施，物流遇到的阻礙和店舖檢疫帶來的問題，對我們的線上及線下業務影響不大。政策放寬帶來提振，集團第四季度錄得稅後盈利約185.9百萬港元，稅前利潤率為9.0%，並由上半年133.2百萬港元的虧損轉為財政年度全年利潤58.2百萬港元，業務轉虧為盈。

截至2023年3月31日，我們的淨現金總額增加至273.3百萬港元(2022年：194.2百萬港元)。此外，年內經營業務產生的淨現金(包括支付租賃負債及利息)大幅增加419.3百萬港元至144.6百萬港元，主要是透過優化成本結構、擴大毛利率及管理現有存貨。為進一步鞏固集團的財務狀況，本人及聯合創辦人兼控股股東郭羅桂珍博士提供200百萬港元的循環貸款，顯示我們對莎莎的支持，且對莎莎業務的長遠前景充滿信心。集團於財政年度末的淨現金為273.3百萬港元，加上未提取的可用銀行借款額度為240.2百萬港元，足以應付其目前的營運需要。

港澳特區

港澳特區的線上及線下總零售銷售及批發業務(「線下銷售」)為2,603.8百萬港元，佔本財政年度總營業額的74.4%，在本財政年度增長了8.7%。其中，香港特區的銷售額增長了18.4%，而澳門特區的銷售額下降了13.2%。

本財政年度首三季度，港澳特區受累於新冠病毒疫情及社交距離措施，嚴重削弱消費者意欲和打擊整體線下零售，尤其是中國內地封關，令到中國內地訪港旅客數目大減並處於低水平，而封關對側重旅遊業的澳門特區來說更是影響深遠。有見及此，截至2022年12月31日首九個月，港澳特區的線下銷售較去年同期下跌8.5%至1,560.5百萬港元，而同店銷售受累於澳門特區表現則下跌1.0%。

自2022年6月下旬以來，新冠病毒案例激增，集團在澳門特區的業務於截至2022年12月31日止首九個月受到嚴重打擊，而2022年7月首次封城更導致旅客人數大幅下降。

在與內地通關前，香港特區政府繼續推行消費券計劃以刺激本地消費，雖然該計劃對本地零售消費帶來正面影響，但隨著消費券的金額減少，有關提振力度也隨之減弱。

儘管銷售方面出現挑戰，但集團積極應對，大幅調整集團的成本結構和在港澳特區的管理模式，並於第三季度始見成效，與此同時，通過品類管理和增加獨家品牌的銷售佔比，令集團的銷售及提升毛利率方面得到正面的效果，集團在第三季度在港澳特區在主力服務本地客的情況下錄得邊際利潤。

受惠於社交距離措施，我們在港澳特區的線上業務於本財政年度取得了雙位數的高增長，目前線上業務佔該市場總銷售額的8.9%。我們繼續提升我們的產品和服務，同時繼續調整和利用我們的實體店舖網絡和莎莎獨特的專業美容顧問團隊，隨時隨地提供真正線上線下融合(OMO)的無縫體驗，滿足現代消費者的需求。

集團在中國內地尚未通關、旅客未有回歸的情況下已實現盈利，更在第四季度社交距離措施的放寬時搶佔先機，在恢復旅客銷售的同時實現可觀的營運效益。旅客量明顯上升，帶動集團在港澳特區的線下銷售表現，並錄得60.1%的增長，稅前利潤率達9.3%。

中國內地

整體而言，按當地貨幣計算，本財政年度的線下銷售額為225.2百萬港元，較去年下跌22.9%(以當地貨幣計算)，而同店銷售額則下跌11.6%。就整個財政年度而言，集團在中國內地的虧損較上一財政年度減少69.2%至44.5百萬港元，而總經營虧損由本財政年度上半年的43.6百萬港元大幅收窄至下半年0.9百萬港元。

疫情在本財政年度首9個月對集團在中國內地的業務產生了重大影響，導致我們在該市場的銷售額和利潤表現未如理想。中國內地各地爆發的疫情令受影響的城鎮實施封鎖，降低了我們零售店舖的客流量，最壞的情況更被迫暫停營運。首三個季度，因為隔離措施，我們的店舖網絡共損失了758個營業日，並導致消費者意欲創歷史新低，中國內地的同店銷售較上一財政年度錄得雙位數跌幅。

鑑於當時面對的情況存在許多不確定性，集團決定在本財政年度第二季度調整中國內地的零售業務規模，理順店舖總數並減少40間至於2023年3月31日的37間。集團在中國內地積極調整成本結構和管理方式的措施見效，庫存管理帶動毛利率逐步改善，儘管新冠病毒疫情為營運環境帶來負面影響，但上述措施為第三季度的虧損帶來顯著的改善。

隨著第四季度社交距離措施放寬，消費者開始恢復正常活動。儘管店舖數量減少了40間，但截至第四季度，中國內地的線下銷售額恢復至61.5百萬港元，較上一季度增長32.7%(以當地貨幣計算)，顯示隨著中國內地走出疫情，消費意欲開始改善。第四季度同店銷售增長5.1%(以當地貨幣計算)。雖然消費意欲復常需時，但情況已令人鼓舞。

於本財政年度，中國內地線上銷售下跌33.4%至294.9百萬港元，佔中國內地總銷售額的56.7%。於本財政年度，中國內地繼續是集團總線上銷售額佔比最高的地區，達49.0%。本財政年度上半年，新冠疫情嚴重影響中國內地的跨境物流安排，尤其是我們的線上業務，包括我們第三方倉庫的補貨和直送貨品服務，對跨境商家的影響尤為嚴重。貨品交付延遲導致本財政年度上半年訂單取消和銷售退貨增加，影響集團的線上銷售表現。內地實施香水進口的限制措施，也導致我們無法在2022年10月至2023年2月之間銷售香水。

線上業務仍然是我們中國內地戰略的核心部分，除了在所有主要第三方電子商貿平台外，我們的專業美容顧問也會使用微信小程序與客戶聯繫，我們還在香港特區和中國內地設有直播團隊。集團的OMO策略雖然處於萌芽階段，但已在推動集團的線上銷售增長，集團期望下一個財政年度能加快OMO發展。

東南亞

集團在東南亞的線下業務是通過馬來西亞的70間店舖營運。自2022年4月1日起，馬來西亞政府放寬防疫措施後，集團於該市場業務能夠受惠，並成為全年焦點。集團業務繼續強勁反彈，本財政年度錄得64.9%的增長，稅前利潤率為10.1%，恢復至疫情前85%的水平。集團在該地區經營70間店舖，而疫情前為81間。本財政年度的同店銷售增長則維持在34.3%。

我們繼續投資我們在東南亞的線上業務發展，而該業務在本財政年度增長了9.0%，佔我們在東南亞總銷售的19.4%。我們目前在新加坡和馬來西亞的兩個第三方電商平台Shopee和Lazada，在跨境電商中的美容及保健類別中一直排名第一，我們也剛開始開拓其他的市場版圖，例如菲律賓。

未來展望

展望未來，隨著區內的旅遊業復甦，我們核心市場的零售業預計逐步復甦。然而，業界復甦速度、疫情期間消費者口味轉變、各個旅遊目的地之間的競爭，將影響區內每個市場的復甦進度。

集團將繼續改善內部架構和風險管理機制，從而提升克服困難的能力及韌性，令集團更能掌控外部風險、把握機遇。只要機遇來臨且符合經濟效益，集團將會考慮擴充店舖網絡，特別是在遊客區，以便可以從旅遊業復甦中受惠。

隨著我們的核心市場和港澳特區的旅遊業復甦、業務錄得增長，我們轉至集中擴展旅遊區的店舖組合、招聘前線員工，以及產品類別供應和管理，以滿足需求。隨著疫情前消費模式及行為轉變，集團將於下一個財政年度下半年審視亞洲佈局，及作為重要市場的中國內地的戰略部署。

港澳特區－旅遊復甦推動增長

目前香港旅客流量主要集中在傳統旅遊區，尚未擴展至其他地區。核心旅遊區仍然為尖沙咀、銅鑼灣及旺角，以及跨境旅遊樞紐西九龍站和落馬洲站。集團目前在上述地方共有18間店舖(疫情前：38間店舖)。我們於財政年度第四季的旅客銷售佔總額及佔核心旅客區分別是25.3%和45.4%，而疫情前則為70%。核心旅遊區客流量回升，令集團對日後的增長充滿信心。

集團積極擴大店舖網絡，並將重心轉移至旅遊區，具體要視乎租金是否合理。本財政年度後，我們簽署共三新租約，當中二份為旅客區，令區內店舖組合增加至82間。

第四季度，內地旅客回歸澳門特區的趨勢更為明顯，帶動零售銷售回復至疫情前水平約80%。我們預計澳門特區市場最終能夠全面復甦。

我們一直在為恢復通關作準備，採用靈活的管理常規原則，包括延長店舖營業時間、更新產品組合、靈活調配前線人手部署及存貨，以滿足旅客回歸帶來的上升需求。

除了旅客外，集團會繼續透過優化產品組合，迎合顧客喜好及最新市場趨勢，以服務本地顧客。

儘管集團將會投資在前線員工和新店舖方面，包括培訓專業美容顧問，預期此等措施將發揮成本效益，並將於下一個財政年度帶來更高的利潤。集團旨在降低租金佔收入比例，持續提升成本效益，提高店舖營運效率，以及長遠提高集團為股東賺取利潤的能力。

隨著社交距離措施放寬，我們將香港特區的發展轉移至線下銷售。由於線上追蹤新產品、輔以線下環境進行體驗會更為吸引。有見及此，集團線上業務將集中於(一)提高顧客忠誠度：顯著提高回購率及活躍會員；(二)建立線上社區：推動線上用戶的產品意見；(三)推廣獨家品牌：只可於區內的莎莎購買；(四)利用線下店舖網絡及顧客群加快發展OMO零售模式。

促進OMO發展是我們策略的一部分。集團將繼續推廣受消費者歡迎的「網購店取」安排，通過相關促銷活動吸引消費者，締造全面的購物體驗。集團已就「網購店取」革新包裝，將顯著減低碳足跡及店內取貨包裝的尺吋，從而減少店內存貨空間，提升存儲量，推動「網購店取」的發展。為迎合區內直播發展趨勢，以吸引年輕一代顧客，集團會繼續尋求更多合作機會，以提高銷售盈利。

中國內地－經濟從新冠病毒疫情中復甦

中國內地市場仍然是集團長遠策略的核心重點。疫情下的社交距離措施為市場帶來的不明朗因素已經消除，集團目前能夠在正常情況下按照既定計劃營運業務。受疫情影響的中國內地經濟和當地顧客消費意慾正逐步改善，集團正密切監察市場狀況，調整策略。

隨著中國內地店舖網絡被理順，我們將下一個財政年度的上半年，穩定其業績表現、帶來盈利，初步效果正面，而第四季度我們已將正常性毛利率提升至48.8%。當上半年工作就緒，我們將於下半年致力增加收入和改善營運。

為提升集團於中國內地的競爭力，集團將專注於獨家代理品牌，增加我們的產品種類。為配合線下業務，線上業務也將集中資源在集團有致勝優勢的獨家品牌、並以此建立品牌忠誠度和避免直接價格競爭。

零售業正在加快線上線下融合，當中蘊含巨大機遇。集團將於下一個財政年度，專注發展OMO策略，並整合線上平台及零售店舖網絡，為顧客提供更優質的無縫購物體驗，例如，於店內提高線上渠道的知名度，以及讓顧客瀏覽產品存貨及線上訂購。

集團其中一個獨特優勢是在我們經營的每個市場都擁有訓練有素的專業美容顧問團隊，提供行業領先的服務。集團將繼續利用微信小程序，將莎莎美容顧問與中國內地顧客聯繫。隨著中國內地旅客重返港澳特區及穩步回升，集團正積極推廣微信小程序及手機應用程式，與已返回中國內地的顧客聯繫，讓他們線上購物。

東南亞－擴展區內線下及線上足跡

與疫情前相比，集團在70間經營的店舖中減少11間，達到疫情前85%的銷售額。由於馬來西亞線下業務於過去12個月已經穩定，我們正物色開設新店的可能性，增強我們的店舖組合。集團還積極尋求在新加坡開設一或兩間旗艦店，以補充我們在該地區的線上業務。

馬來西亞經濟在宏觀層面持續面臨一些不利因素，當地經濟面臨的主要挑戰是消費者生活成本上升。集團將與時並進，不斷推出產品和促銷活動以迎合不斷改變的市場狀況和消費者喜好。香水和化粧品是馬來西亞的兩大王牌種類，集團在即將到來的財政年度加強品牌和產品種類，並特別加強在該市場的獨家品牌組合。

進入新的財政年度，集團將繼續專注於Shopee和Lazada線上市場以提升收入。雖然集團在新加坡和馬來西亞的份額處於市場領先地位，但菲律賓仍大有發展空間，同時集團將於新的財政年度進軍泰國新市場，並登陸Zalora。第三方平台的主要優勢在於它們能夠推動流量，利用它們的知名度和聲譽來最大力度提高市場曝光率並擴大客戶群。雖然線上價格競爭非常激烈，但集團將積極提高服務水平，通過利用顧客關係管理(CRM)和品牌關係來建立獨家品牌組合，並提供度身訂造、具獨特性的產品，務求從競爭中脫穎而出。

結語 — 靈活適應新常規 掌握區內經濟再平衡帶來的機遇

共度四年新冠疫情後，我很慶幸我們終於擺脫了疫情的陰霾。隨著區內經濟回復穩定及再平衡，邁向新常態，我們將靈活應對不斷轉變的顧客行為，以調整我們的營運，善用不同地區的機遇。

新冠疫情加快將業務轉移至線上，而疫情後我們開始轉戰線下業務。現代消費者明顯愈來愈擅長使用電子科技，並於購物過程中採用多渠道方式購物。鑑於我們已在區內建立店舖網絡，及在多個司法管轄區累積營運經驗，助莎莎發揮多品牌零售商的優勢。在第三方電商平台開店某程度上較容易，而通過在黃金地段擴展店舖網絡創造價值，則更具挑戰性及需投放更多資本。過去四年，莎莎已於區內建立自家電子商務能力和基礎設施，尤其是中國內地，並於多個電子商貿平台開展業務。我們將繼續投放資源，連接我們的線上和線下業務，推動OMO發展，為現代消費者創造無縫及全渠道的購物體驗。

產品類別在新冠疫情前後也有所變化。疫情期間，個人防疫裝備成為重點品類，莎莎積極採購及向社區供應這些產品，導致化粧品生意顯著受影響。自2023年1月起社交距離措施放寬，我們發現該產品銷量急劇下降，而化粧品和香水的的需求卻顯著增加。然而，近期新冠病例突然上升，導致對個人防疫裝備的需求再次增加。莎莎其中一項難以複製的重要優勢是積累超過45年的品牌及產品採購的經驗，質量具有保證，且可將這些品牌向市場拓展，兼有我們提供的30天退貨承諾保證。有意在地區建立業務的品牌，可即時連繫我們的實體店組合和線上渠道及會員群組。最重要的是，我們的專業美容顧問團隊能在線下和線上運作，協助向顧客展示品牌故事和產品，其中新晉品牌的推廣效益更為明顯。

作為一間高度重視企業社會責任的公司，我們很高興能夠於本財年轉虧為盈。我們除了會繼續致力提升盈利，亦會以負責任的態度發展我們的業務。

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。

展望未來，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。

