

管理層討論及分析

營業額

3,500.5百萬港元

↑ 2.6%



毛利

1,401.4百萬港元

↑ 11.2%



年內溢利

58.2百萬港元

↑ 402.0
百萬港元



截至 2023 年 3 月 31 日止年度之綜合收益表

	全年		上半年		下半年	
	2023年 港幣千元	2022年 港幣千元	2023年 港幣千元	2022年 港幣千元	2023年 港幣千元	2022年 港幣千元
營業額	3,500,525	3,412,727	1,550,493	1,597,234	1,950,032	1,815,493
銷售成本	(2,099,165)	(2,152,181)	(977,189)	(1,010,716)	(1,121,976)	(1,141,465)
毛利	1,401,360	1,260,546	573,304	586,518	828,056	674,028
其他收入	56,166	52,235	41,687	21,903	14,479	30,332
銷售及分銷成本	(1,223,114)	(1,323,946)	(614,052)	(653,669)	(609,062)	(670,277)
行政費用	(244,833)	(249,191)	(124,495)	(121,600)	(120,338)	(127,591)
使用權資產及物業、機器及 設備減值	-	(86,978)	-	(10,195)	-	(76,783)
其他利潤－淨額	11,907	19,238	7,696	936	4,211	18,302
經營溢利／(虧損)	1,486	(328,096)	(115,860)	(176,107)	117,346	(151,989)
財務收入	3,253	3,049	1,177	1,567	2,076	1,482
財務支出	(19,100)	(11,778)	(8,605)	(5,853)	(10,495)	(5,925)
除所得稅前(虧損)／溢利	(14,361)	(336,825)	(123,288)	(180,393)	108,927	(156,432)
所得稅扣除／(支出)	72,608	(6,907)	(9,895)	(1,208)	82,503	(5,699)
年內溢利／(虧損)						
歸屬於本公司擁有人	58,247	(343,732)	(133,183)	(181,601)	191,430	(162,131)

我們的業務

集團總部設於香港特區的柴灣，業務涵蓋港澳特區、中國內地和東南亞的線上和線下零售、批發銷售渠道，且有線上銷售網絡，覆蓋全球某些地點。集團於馬來西亞吉隆坡及中國上海設有區域辦事處。

集團的供應鏈管理系統管理香港特區和馬來西亞的倉庫，及中國內地的第三方倉庫。集團在供應鏈的創新、數碼化和可持續性方面投放資源，務求提升效率和確保質量，以支援我們為客戶提供的30天退貨保證。截至2023年3月31日止年度（「**本財政年度**」），集團新增自動導航車（「**AGV**」）提高電子商貿的處理能力。這些在供應方面的投資使我們的電子商貿業務能夠衝出本土市場，進入東南亞、北美、澳洲和新西蘭。

集團以「**締造美麗人生**」為使命，定位為一站式專業美容平台，是專業、優質和潮流的護膚、彩粧及香水產品的首選之地，在市場中脫穎而出，別樹一格。為迎合顧客日益增長的需求，集團推出不同種類的新產品，包括美肌養顏食品、個人護理產品及美容儀器，逐步優化銷售組合。

集團一直專注於通過審視核心產品類別來管理其產品供應，確保旗下品牌和產品符合潮流。集團亦積極尋求與品牌建立合作夥伴關係，加強獨家代理品牌組合，並與品牌持有人共同開發產品。集團卓越的零售管理標準和獨特的專業美容顧問團隊，使莎莎成為品牌在亞洲開展業務的理想合作夥伴，而我們的專業美容顧問亦能向顧客有效地傳遞其品牌故事。

與此同時，集團定期更新店內和線上推廣品牌和產品的展示方式，讓消費者了解潮流趨勢和產品的功效。就此，集團增加推出與季節或其他外部因素匹配的主題促銷活動。



財務表現

摘要

圖一：

(百萬港元)	營業額			按年變化	佔集團總營業額 (%)
	線下	線上	總額		
香港及澳門特區	\$2,373.3	\$230.5	\$2,603.8	▲ 8.7%	74.4% (去年：70.2%)
中國內地	\$225.2	\$294.9	\$520.1	▼ 31.1%	14.9% (去年：22.1%)
東南亞	\$300.0	\$72.0	\$372.0	▲ 43.8%	10.6% (去年：7.6%)
其他	–	\$4.6	\$4.6	▲ 0.7%	0.1% (去年：0.1%)
合共	\$2,898.5	\$602.0	\$3,500.5	▲ 2.6%	100.0%

截至2023年3月31日止年度

成本結構優化及毛利率擴張，為盈利增長提供平台

本財政年度，集團營業額達3,500.5百萬港元，較去年上升2.6%，主要受中國內地及澳門特區的新冠病毒疫情爆發的拖累，導致受影響之城鎮立即採取封城封區措施，影響集團的業務營運。港澳特區的零售及批發營業額(「線下銷售」)上升7.3%至2,373.3百萬港元，中國內地的線下銷售(按當地貨幣計算)下跌22.9%至225.2百萬港元，而東南亞線下銷售上升64.9%(按當地貨幣計算)至300.0百萬港元。於2023年3月31日，集團經營共186間零售店舖。

本財政年度，集團線上業務的營業額達602.0百萬港元，按年減少13.5%，因中國內地疫情影響導致33.4%的降幅，成為唯一錄得下跌的地區。總線上業務佔集團總營業額17.2%(2022年：20.4%)，與截至2019年3月31日財政年度的疫情前(「疫情前」)相比明顯增長。本財政年度內線上業務錄得虧損為21.2百萬港元，去年則錄得盈利為6.9百萬港元，主要是由於新冠病毒疫情對中國內地核心市場造成影響，以及港元兌其他貨幣(包括人民幣在內)處於強勢。

在品類銷售方面，在疫情高峰期，防疫用品(PPE)冒起，健康食品和保健品近日需求增加，集團亦從中搶佔商機。自第四季度起，重心轉移至彩粧，該品類銷售在佩戴口罩等防疫措施放寬後迅速恢復。集團繼續加強產品採購以豐富產品組合，除了作為我們的核心品類的護膚品、彩粧和香水產品外，集團正開始增加其他類別，包括美肌養顏食品、個人護理和美容儀器。我們將繼續以擴展品類為戰略，發掘具潛力品類，順應市場趨勢和顧客需求，努力為顧客帶來更多的產品選擇。

本財政年度的集團溢利為58.2百萬港元，較去年虧損343.7百萬港元相比，已大幅轉虧為盈，本財政年度上半年錄得133.2百萬虧損。若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的服務成本，集團年內虧損與去年比較，收窄至54.6百萬港元(改善81.7%)。

於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，通過優化成本結構、擴大毛利率及管理現有存貨，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419.3百萬元至144.6百萬港元。

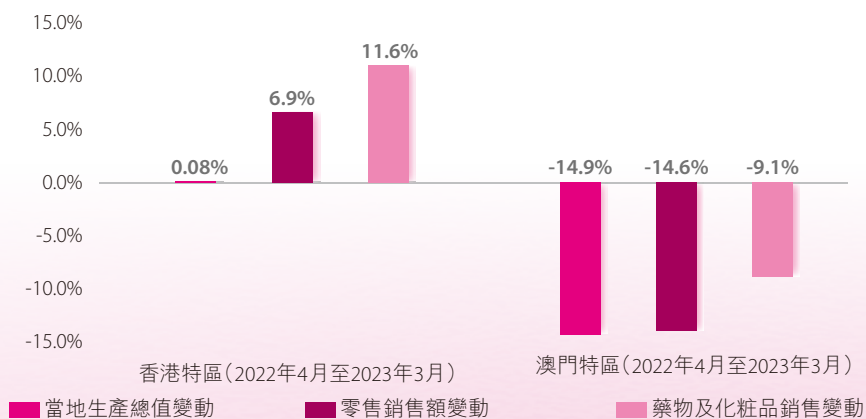
- 1) 集團嚴格採用零基預算機制、成本中心集中化以增強經濟效益和推動成本優化，以及在商討續租時爭取合理租金，令本財政年度的運營成本效率方面取得顯著改善。
- 2) 集團採用嚴格的品類管理機制，增加獨家品牌組合，淘汰較不受歡迎及沒有利潤的產品線，促使整個財政年度的毛利率持續改善，由本財政年度第一季度的35.5%，持續提高至第四季度的43.5%。
- 3) 集團積極管理其庫存，評估新冠病毒在時間上對送達貨品所帶來的影響，確保庫存在疫情高峰期保持充足之餘，亦能在庫存上的投資之間取得平衡，令集團年末的庫存有所下降。於2023年3月31日，集團庫存為669.5百萬港元，較2022年3月31日減少78.5百萬港元，存貨周轉天數則為116天，減少了11天。集團亦愈來愈專注於產品類別管理，確保引入符合市場趨勢的流行產品，加強作為一站式美粧產品平台的市場定位。

每股基本盈利為1.9港仙(2022年：每股基本虧損11.1港仙)。有鑑於集團經營的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)。

1. 港澳特區

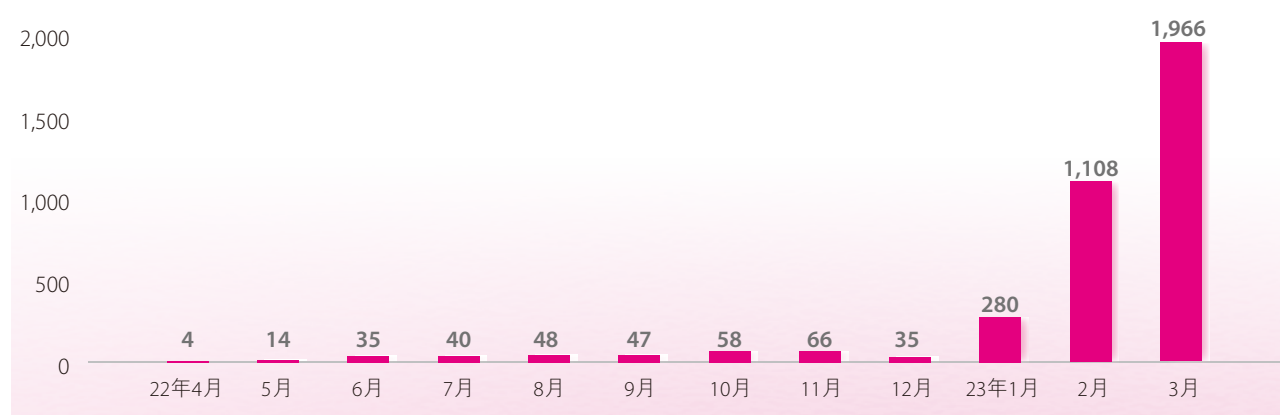
市場概覽

圖二：2023財政年度當地生產總值／零售銷售額／藥物及化粧品銷售額(按年變動)



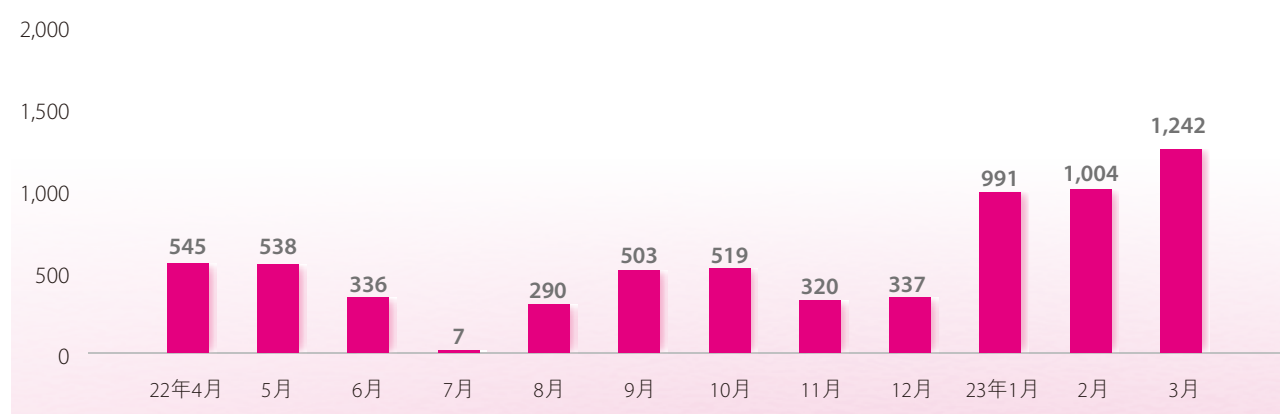
資料來源：相關政府部門公佈之統計數據

圖三：香港特區內地訪港旅客人次（按千計）



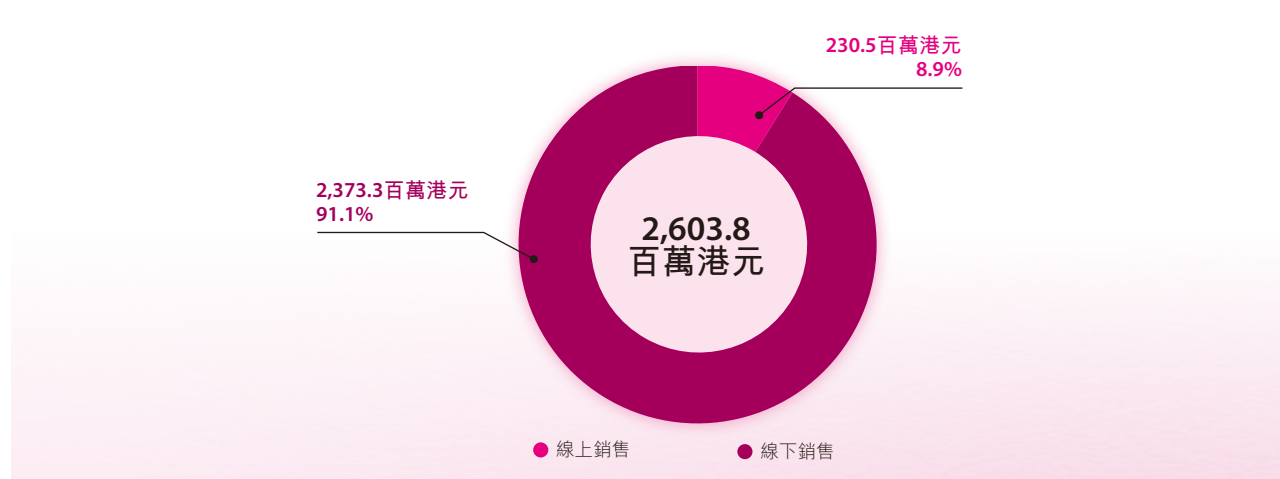
資料來源：香港政府統計處及香港旅遊發展局

圖四：澳門特區內地訪澳旅客人次（按千計）



資料來源：澳門特別行政區政府統計暨普查局

圖五：港澳特區營業額—按線上線下渠道劃分



港澳特區的線上及線下總銷售為2,603.8百萬港元，佔本財政年度集團總營業額的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%，而澳門特區則下降了13.2%。

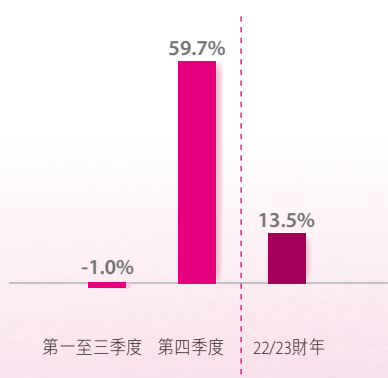
線下銷售－港澳特區

儘管首九個月的疫情和社交距離措施抑制了全個財政年度的整體表現，港澳特區市場仍為收入最大貢獻地區，第四季度線下銷售增長60.1%

港澳特區

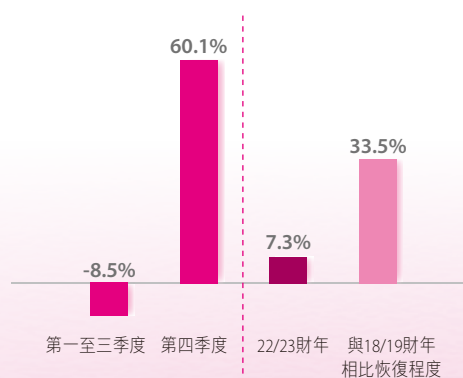
圖六：同店銷售表現

(按年)



圖七：線下銷售表現

(按年)



本財政年度港澳特區線下銷售增加7.3%至2,373.3百萬港元，同店銷售則增加13.5%。

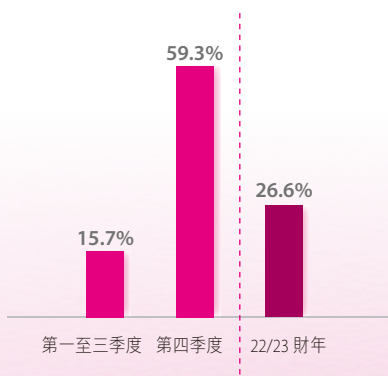
於本財政年度首三季度，港澳特區市場的表現，受累於疫情及社交距離措施的實施，嚴重削弱消費者意欲和打擊整體線下零售。中國內地封關，令到內地訪港澳旅客數目大減並處於低水平(請見上方圖三及圖四)。截至2022年12月31日首九個月，港澳特區的線下銷售較去年同期下跌8.5%至1,560.5百萬港元，而同店銷售則下跌1.0%。

本地消費者的消費能力提升及改善品類需求，為香港特區增長奠定堅實基礎

香港特區

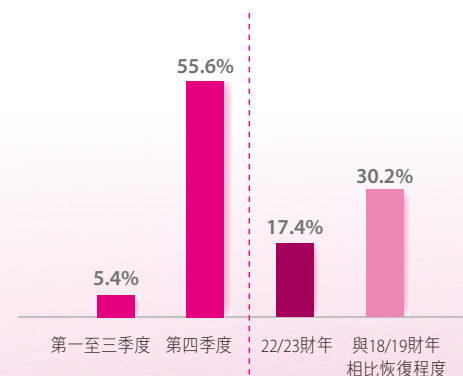
圖八：同店銷售表現

(按年)



圖九：線下銷售表現

(按年)



管理層討論及分析

在恢復通關前的本財政年度首三季度，來自本地消費者的銷售佔集團香港特區線下銷售95%，與上一財政年度同期相比增長3.0%。基於第四季度旅客回歸，本地銷售組合佔比減少至75%，但與去年同期香港特區受到新冠病毒第五波疫情嚴重影響下相比，本地消費者貢獻的銷售額仍增長19.7%。

香港特區政府於2022年4月、8月及10月再次推行消費券計劃，刺激本地消費。雖然隨著消費券的金額減少，有關提振力度隨之減弱，但仍對本地零售消費帶來正面影響。

本財政年度期間，本地消費情緒逐步改善，集團把握消費券的契機更新品牌和產品組合，並推出有效的主題促銷活動，使香港特區同店銷售額於首三季度成功增長15.7%。

集團鎖定潮流產品類別，進一步推動整個財政年度的銷售增長。於首三季度，口罩、快速抗原測試包等防疫用品是核心產品類別，但隨著社交距離措施放寬，此類產品的需求急劇下降，化粧品、彩粧和香水則需求若渴。

第四季度與中國內地重新通關和放寬社交距離

香港特區的新冠病毒防疫措施於2023年1月8日放寬，並與內地有限度通關，至2023年2月6日起全面通關。根據香港特區官方數據，2023年1月、2月和3月來訪旅客分別有0.3百萬、1.1百萬和1.9百萬人次。儘管新冠病毒仍然存在，但消費者正在適應新常規，對新冠病毒的負面情緒有所緩解。

同樣，澳門特區自2022年12月19日起，放寬旅客提供聚合酶連鎖反應(PCR)陰性檢測結果證明的措施，由抵達當地後24小時內，調整至72小時內，並在2022年12月23日進一步取消對香港居民的限制，及後在2023年1月8日起也取消對內地居民的限制。

隨著以上措施的放寬，以及中國內地逐步通關，截至2023年3月31日止第四季，集團在港澳特區的線下銷售按年增長60.1%，與上一季度相比增長41.1%。中國內地旅客在港澳特區的銷售佔比為41.1%，而疫情前則約為70%。

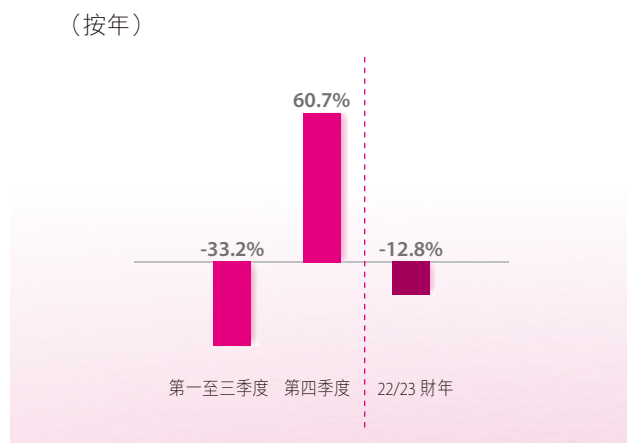
香港特區在旅遊業帶動下加快增長

截至2023年3月31日止第四季度，受惠於中國內地旅客重臨，香港特區的線下銷售按年增長55.6%，與截至2022年12月31日止上一季度相比增長25.1%。與疫情前同期相比，營業額已恢復至約40%。

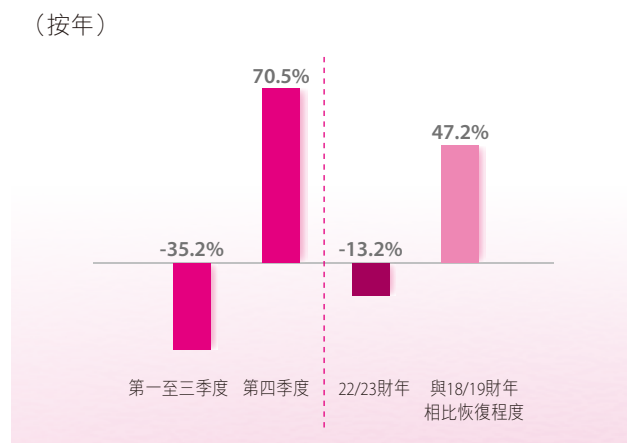
隨著中國內地經濟也從疫情中復甦，消費能力回復，市民再次外遊，我們預計中國內地旅客將陸續回歸。香港特區一直是中國內地旅客的熱門假日出遊地點，而美容產品也是他們在港旅遊購物的榜首之列，將對我們在香港特區的業績產生正面影響。

另一方面，隨著通關，我們也看到在2022年聖誕節、2023年新年、2023年農曆新年和2023年復活節等長假期期間香港居民的外遊人數急劇增加。香港特區政府公佈以上假期的外遊人數，分別為約0.50百萬、0.05百萬、0.45百萬和0.40百萬。明顯可見，不斷變化的政策措施對本地顧客銷售產生了重大影響，而隨著經濟再平衡，我們正經歷一個適應和過渡時期，邁向新常態。

圖十：同店銷售表現



圖十一：線下銷售表現



第四季度中國內地訪澳旅客急增，刺激銷售增長

澳門特區截至2023年3月31日止有約0.67百萬人口，以旅遊業為經濟主軸和亞洲博彩中心自居。於首三季，澳門特區受到間歇性爆發的新冠病毒疫情影響，導致社交距離措施收緊，包括對入境旅客進行檢疫，導致入境中國內地的旅客較疫情前明顯減少（請見圖四）。因此，在這期間，澳門特區本財政年度的線下銷售為636.4百萬港元，下跌13.2%，同店銷售下跌12.8%。

自2022年12月放寬社交距離措施後，我們看到中國內地旅客迅速重遊澳門特區，回復速度比香港特區快得多。第四季度營業額按年增加70.5%，與上一季度相比增加93.8%，較疫情前水平回升約77%。

我們目前在澳門特區經營九間店舖，其中八間位於主要旅遊地點。該些店舖面積較大，接待能力更高。

店舖網絡策略－因應市場復甦理順店舖網絡

儘管截至2023年3月31日店舖減少6間至70間，香港特區線下銷售在本財政年度內上升17.4%，而同店銷售增加26.6%。重新通關之前，本財政年度首三個季度均錄得同店銷售增長，第四季度受惠於旅客回歸更飆升至59.3%。

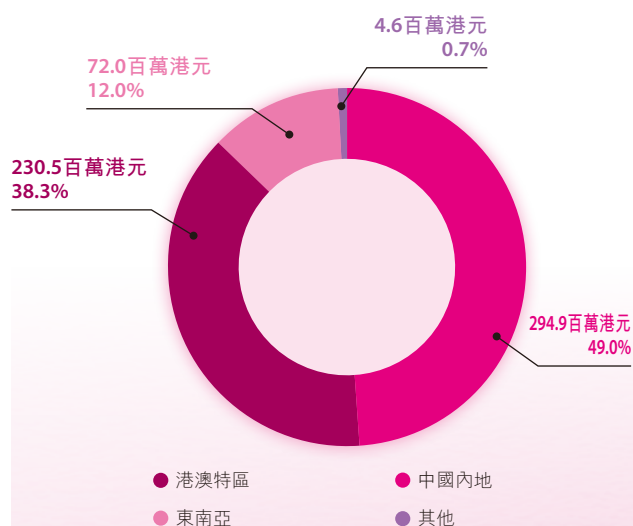
在莎莎店內專業美容顧問團隊的推動下，我們顧客的忠誠度是集團能夠實現同店銷售增長和更少店舖數量下亦有整體銷售增長的核心因素之一。這能使租金和前線員工成本具有更高的經濟效益。

按照我們的店舖網絡策略，集團於本財政年度為11間位於香港特區、人流暢旺的黃金旅遊區店舖續租，另有兩間店舖結業。這些續租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，集團搬遷兩間位於香港特區住宅區的店舖及一間澳門特區的店舖。集團正在尋找合適規模的住宅區店舖，以及在香港特區核心旅遊區物色客流量大的店舖，完善我們現有的店舖網絡，使其更具經濟效益。總括而言，這些措施進一步優化集團店舖網絡，讓莎莎在市道復甦時受惠。

核心旅遊區仍然是尖沙咀、旺角和銅鑼灣，以及西九龍站和落馬洲站的跨境旅遊樞紐。於2023年3月31日，集團於港澳特區遊客區共有26間店舖（疫情前：共46間店舖）。在本財政年度第四季，我們總旅客銷售佔比為43.3%，疫情前時期則為約70%，加強我們對未來增長的信心。本財政年度後，集團簽署三份、其中兩份位於香港特區核心旅遊區的新租約。新店將於新的財政年度第一季度開業。

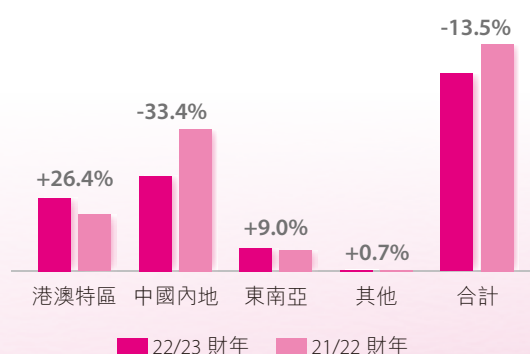
線上銷售－港澳特區

圖十二：線上銷售分佈



圖十三：各地區線上銷售增長

按年



港澳特區莎莎線上滲透率由疫情前的0.1%提升至本財政年度的8.9%

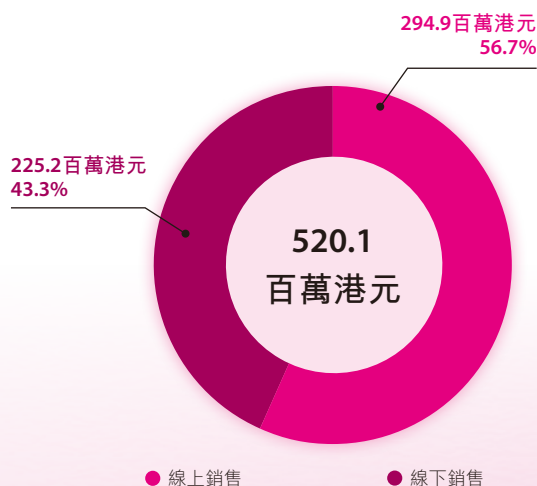
透過自家渠道及第三方平台，港澳特區線上總銷售按年上升26.4%至230.5百萬港元，佔集團線上總銷售的38.3%。消費者開始習慣新零售模式，帶動集團於港澳特區的線上銷售繼續快速增長。我們的線上滲透率自疫情前已大幅改善。年內，港澳特區線上銷售組合佔該區總銷售額的佔比由去年同期的7.6%上升至8.9%。本財政年度港澳特區的線上銷售錄得溢利11.6百萬港元(2022年：15.0百萬港元)。

除了經營自家渠道，集團亦有借助第三方平台，例如HKTV Mall，以繼續探索新零售模式。集團的線上線下融合(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。「網購店取」成為流行的觸達消費者策略，並藉此讓顧客在到店取貨時親身體驗由我們的專業美容顧問提供的全面貼心的服務，獲得真正OMO無縫體驗。

我們的專業美容顧問與顧客之間的接觸面已擴展至線上渠道，我們正尋求加強我們的顧客關係管理(CRM)方案和我們的CRM基礎設施，以便日後提供更個人化的全渠道購物體驗。

2. 中國內地

圖十四：中國內地營業額分佈－按線上線下渠道劃分



中國內地銷售受新冠病毒爆發和社交距離措施重挫

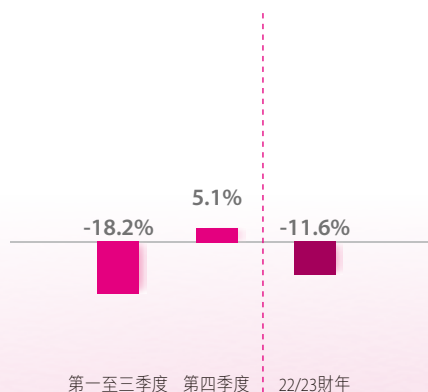
中國內地經歷了動蕩的一年－新冠病毒疫情於2022年4月在內地蔓延，中國內地近乎成為全球最後一個疫情前哨站。最初僅限於幾個城市，再陸續傳遍全國各地。當局以嚴格的社交距離措施和檢疫政策應對疫情，直到2022年12月才放寬社交距離措施。

線下銷售－中國內地

中國內地

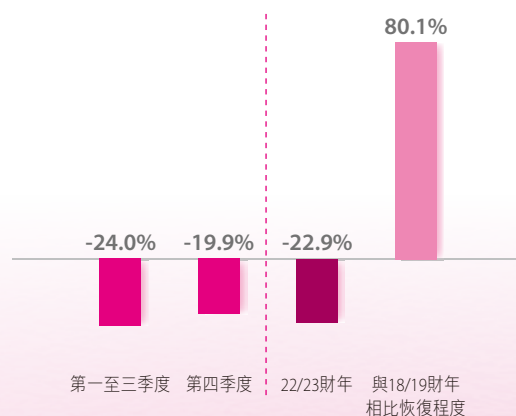
圖十五：同店銷售表現*

(按年)



圖十六：線下銷售表現*

(按年)



* 按當地貨幣

管理層討論及分析

新冠病毒疫情在中國內地的多個地區爆發，在疫情最嚴峻的地區更需要封城封區，導致店舖客流量大減。在首三季度，我們的店舖網絡因檢疫隔離總共損失了758個營業日。

市場	於2022年 3月31日	開店	關店	於2023年 3月31日
中國內地	77	–	40	37

鑑於當時的不明朗因素和客流量顯著下滑，集團決定減少損失、保存現金流，為未來的復甦保留實力。按照此策略，截至2023年3月31日，中國內地的店舖總數已被理順並減少40間至37間。

於第四季度，主要受惠於中國內地疫情陰霾消除，中國內地線下銷售額恢復至61.5百萬港元，較上一季度增長32.7%（按當地貨幣計算），稍見增長復甦。由於我們的營運效率和會員的忠誠度發揮作用，第四季度同店銷售額增長5.1%（按當地貨幣計算）。儘管顧客消費意欲仍需時改善，但上述增長已是令集團鼓舞的一步。

總括而言，我們年內線下銷售為225.2百萬港元，按當地貨幣計算，比去年下降22.9%，而同店銷售額降幅較少，為11.6%。集團在本財政年度中國內地的虧損較去年減少69.2%至44.5百萬港元，而本財政年度虧損由上半年的43.6百萬港元大幅收窄至下半年的0.9百萬港元。

線上銷售－中國內地

我們在中國內地的大部分線上銷售是通過集團的微信小程序和第三方平台的跨境模式進行。

儘管中國內地的線上銷售於本財政年度下跌33.4%至294.9百萬港元，佔中國內地總銷售56.7%，仍繼續是集團線上總銷售額中貢獻最多的，佔比達到49.0%。但由於中國內地受疫情影響，同時香港特區線上銷售在此期間顯著增長，故該組合的佔比較去年的63.6%明顯有所下降。

於本財政年度上半年，新冠病毒疫情嚴重影響進入中國內地的跨境物流安排，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，影響集團本財政年度上半年的線上銷售表現。此外，內地實施香水進口的限制措施，導致我們無法在2022年10月至2023年2月期間銷售香水。

鑑於疫情對經濟的影響，6月的618、11月的雙十一和12月的雙十二等主要線上購物節皆受到嚴重影響。隨著品牌和零售商試圖消耗庫存，不良的價格競爭主導市場。集團在減少庫存的同時，致力避免惡性價格競爭，此為收入增長帶來更大挑戰，但減少了虧損。

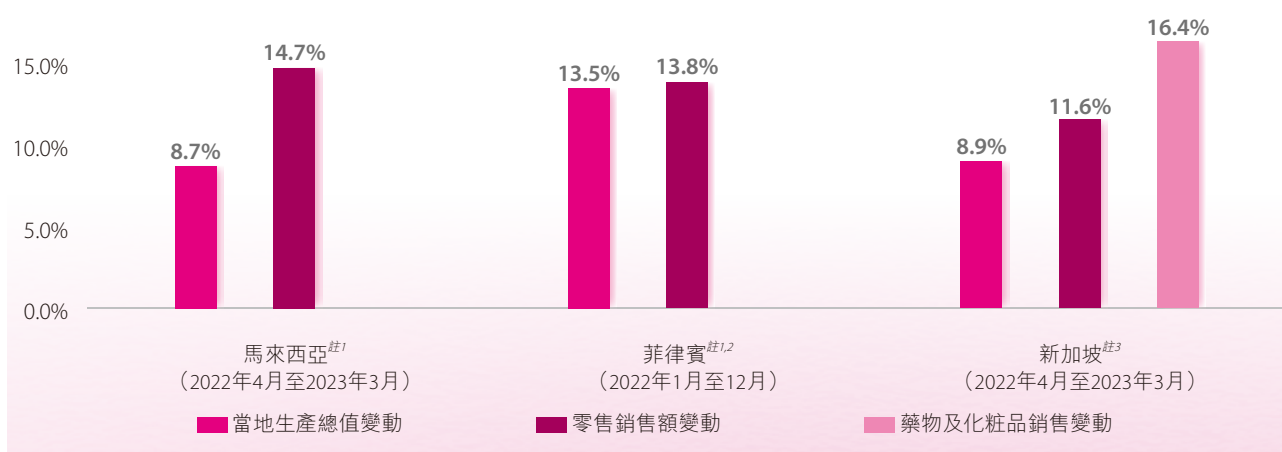
隨著第四季度社交距離措施放寬，物流困局開始緩解。然而，顧客消費意欲回復需時，集團也要時間與顧客重新建立互動並挽回他們對跨境交付的信心。

基於以上因素，本財政年度集團於中國內地的線上業務錄得虧損28.0百萬港元。然而，成本控制及提升利潤的措施意味著到第四季度從虧損轉為利潤2.7百萬港元。

3. 東南亞

線下銷售－東南亞

圖十七：當地生產總值／零售銷售額／藥物及化粧品銷售額（按年變動）

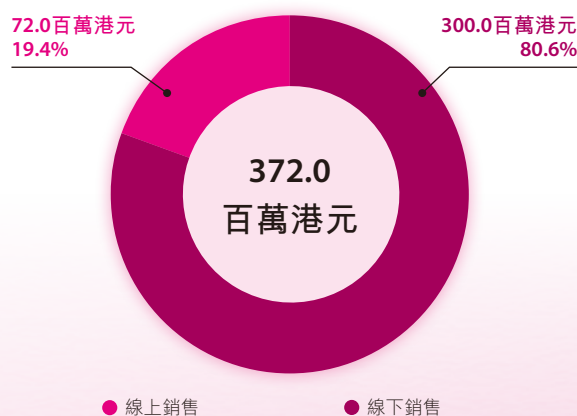


備註：

1. 馬來西亞或菲律賓政府沒有提供有關化粧品行業零售的統計數據。
2. 此為零售及批發數據，而菲律賓政府沒有提供單獨的零售或批發數據。
3. 新加坡政府分類為「化妝品、盥洗用品和醫療用品」。

我們在東南亞的線下業務是通過馬來西亞的70間店鋪網絡進行(2022年：72間)。2022年4月1日標誌著馬來西亞的經濟過渡至後疫情時期。馬來西亞政府引入一套新的營運程序標準，包括取消零售店鋪營業時間的限制、允許跨州旅行，以及完成接種疫苗的海外旅客無需隔離即可進入馬來西亞。本財政年度的當地生產總值增長為8.7%，反映了政策放寬對經濟的正面影響。

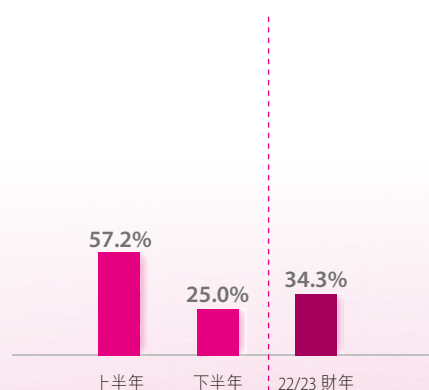
圖十八：東南亞營業額－按線上線下渠道劃分



東南亞

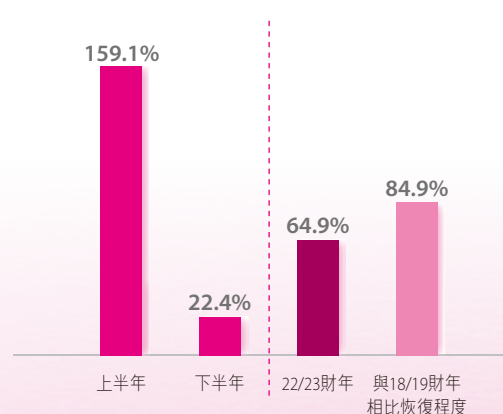
圖十九：同店銷售表現*

(按年)



圖二十：線下銷售表現*

(按年)



* 按當地貨幣

於本財政年度，馬來西亞本年度的線下營業額大幅增長64.9%至300.0百萬港元，同店銷售增長34.3%(以當地貨幣計算)。

市場	於2022年 3月31日	開店	關店	於2023年 3月31日
馬來西亞	72	4	6	70

在馬來西亞新冠病毒爆發最嚴重的時期，集團積極削減營運成本並提高生產力，靈活配合政府的防疫政策放寬。銷售額在本財政年度內持續回升，而集團亦保持較低的營運成本，令本財政年度錄得溢利22.9百萬港元，相比上一個財政年度虧損為7.5百萬港元。

馬來西亞分部一直積極推廣「建立品牌」的集團特質，並在本財政年度內於潮流購物中心舉辦快閃銷售活動，例如於2022年12月6日至11日於雙威金字塔舉行Mercedes-Benz香水「Celebrate Together」聖誕節路演、2023年3月6日至12日在IOI City Mall和2023年5月8日至14日在谷中城舉行了「Sa Sa Scent Sensation」香水路演。集團與多個品牌合作，包括Marc Jacobs、Hugo Boss、Calvin Klein、Davidoff、MCM、Versace、Marina de Bourbon、Mercedes-Benz Parfum等。該路演有助提高參與品牌的知名度、莎莎品牌價值及帶動直接銷售。

線上銷售－東南亞

我們在該地區的線上業務主要通過兩個第三方平台Shopee和Lazada，覆蓋新加坡、馬來西亞和菲律賓。集團在新加坡和馬來西亞的兩個平台在美容及保健類別的跨境電商平台上一一直排名第一。本財政年度，東南亞線上銷售額總計為72.0百萬港元，比去年增長9.0%。

其他司法管轄區

集團於香港特區、澳門特區、中國內地及東南亞以外市場的線上銷售均透過線上第三方渠道和一個國際性的網站進行，目前處於初步階段。

未來前景

可持續盈利及長遠發展

儘管本財政年度首九個月的營運環境艱難，集團採取實現可持續盈利的思維，並實行相應措施，大幅降低收支平衡點。此舉包括採用零基預算管理及更嚴格的營運資金管理政策，令集團能夠克服挑戰。相關措施亦增加集團的競爭力及韌性，令集團在旅客回歸時實現業務可持續增長。

集團於本財政年度內會繼續精簡實體店舖網絡，並就續租洽談合理租金水平。同時，集團削減非必要及無效益的開支，以減低辦公室及店舖的固定成本。集團亦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。其中一項舉措是建立卓越中心，把店舖的行政及管理功能統一處理，並加快數碼化進程。

於2023年3月31日，集團的淨現金(扣除已動用的銀行貸款)增加79.0百萬港元至273.3百萬港元。加上未動用之銀行貸款額度約240.2百萬港元，集團有足夠資金應付業務營運所需。此外，公司執行董事及控股股東郭少明博士及郭羅桂珍博士向本集團提供最高200.0百萬港元的循環貸款，加強集團財務實力並反映控股股東對集團的支持，另一方面亦顯示他們對集團業務的前景充滿信心。

港澳特區

香港旅客流量目前主要集中尖沙咀、銅鑼灣及旺角，以及跨境旅遊樞紐西九龍站和落馬洲站為主的傳統遊客區，尚未擴展至其他地區。集團目前在港澳特區核心遊客區共有26間店舖(疫情前：46間店舖)。

我們於本財政年度第四季的旅客銷售佔比為43.3%，而疫情前則為70%。核心遊客區客流量回升，令集團對日後的增長充滿信心。

集團正積極擴大店舖網絡，並將重心轉移至遊客區，具體視乎租金是否合理。本財政年度後，我們簽署共3份新租約，當中2份為遊客區，令香港特區店舖組合增加至82間。

於第四季度，內地旅客回歸澳門特區的趨勢更為明顯，帶動銷售回復至疫情前水平約77%。我們預計澳門特區市場最終能夠全復常。

集團一直在為內地與香港恢復通關作準備，採用靈活的管理措施，包括延長店舖營業時間、更新產品組合、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。

管理層討論及分析

儘管集團將會投資前線員工和新店舖，但預期此等投資的成本效益會於下一個財政年度反映，繼而增加經營所得盈利。集團致力降低租金佔收入的比例，持續發揮成本效益，提高店舖營運效率，達致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重心轉移至線下零售。通過線上追蹤新產品、再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評論；(三)推廣獨家品牌：只可於本地的莎莎購買；(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。以上做法，將減少店內存貨空間，提升存儲量。集團將繼續為前線專業美容顧問提供行業領先的培訓，以增強競爭優勢。

為迎合本地的直播發展趨勢，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

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，集團目前能夠按照既定計劃營運業務。隨著內地經濟從新冠病毒疫情中逐步復甦，顧客消費意欲改善，集團正密切監察市場狀況，調整策略。

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，並投放資源去豐富我們的產品種類。

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。雖然技術上允許我們線上業務提供「無限商品選擇」，但集團仍會繼續探索如何管理集團地區庫存，以提高效率並降低庫存持有成本。

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，專注推進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，令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內地旅客的業務穩步回升，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。集團將利用顧問團隊進一步強化其客戶關係程式及創造OMO帶來的商機。集團於2022年12月在中國內地店舖推出全新皮膚檢測儀，通過微信向顧客提供個人化皮膚分析報告，滿足顧客需求並與顧客進行數碼化聯繫。藉著提供產品推薦，拉近莎莎專業美容顧問與顧客之間的關係。

集團已成立項目團隊，透過整合來自港澳特區和中國內地的線上及線下的會員池，經授權許可及符合法規的情況下，透過收集數據和分析，更有效追蹤顧客的喜好及購物行為，並利用數碼營銷工具提供個人化建議及精準營銷活動。這些措施將提高顧客忠誠度及回購率，從而達至更高的營銷投資回報率。透過收集和累積數據，集團將加強標籤及提供個人化的產品建議，以強化顧客體驗。此舉仍處於起步階段，我們希望透過顧客關係管理，以及與顧客溝通，以增加會員活躍度，提高顧客終身價值。

集團其中一個核心策略是提升及培育品牌組合。為此，集團將投放資源於獨家產品，強化在熱門社交媒體平台及數碼渠道的宣傳力度，提升品牌形象及突顯產品特色；與網紅合作，於目標顧客群宣傳及提高品牌知名度和可信度。集團亦將會為指定的獨家品牌開設網上品牌旗艦店，協助增加市場知名度，實現度身訂造的品牌管理及市場滲透率。集團繼續致力開拓新吸納客源，並通過獨家代理品牌更有效地維持顧客忠誠度。集團將會集中發展線上莎莎社群的用戶體驗分享，以及推廣用家的產品評價，與顧客互動，加強口碑行銷。

集團將繼續優化網站及手機應用程式的設計，提高顧客購物體驗，改善購物流程，縮短尋找產品及完成購物過程所需的時間及點擊次數。

東南亞

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，集團正物色開設新店，增強集團的店舖組合。集團還積極尋求在新加坡開設一或兩間旗艦店，與該地區的線上業務相輔相成。

馬來西亞經濟在宏觀層面持續面臨一些不利因素，(i)從2022年5月1日起，全國最低工資上調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大幅上升；(ii)馬來西亞貨幣令吉貶值；(iii) 2022年11月，國家銀行將隔夜政策利率(OPR)上調25個基點至2.75%。這是一年內第4次加息。由於每月償還貸款增加，馬來西亞家庭面臨購買力下降的問題。消費者支出受到交通、住房和公用事業方面的物價增加而上升。

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。

進入新一個財政年度，集團將繼續專注於Shopee和Lazada線上市場以增加收入。雖然集團在新加坡和馬來西亞跨境電商中的美容及保健產品類別中處於市場領先地位，但菲律賓仍有增長空間，同時集團已在新的財政年度開發泰國市場，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盡量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，通過客戶關係管理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。

其他司法管轄區

集團利用現有基礎設施及與第三方電商平台Amazon.com的合作，與居於澳洲、新西蘭及北美的海外華人社群接觸，讓莎莎品牌在社群中享有品牌知名度。有關司法管轄區的平均單價較高，以支付送貨成本，而顧客忠誠度亦較高，預期銷售增長保持穩定，但利潤較低。

2023/24財政年度第一季銷售數據

由2023年4月1日至6月11日的第一季，集團的總營業額較去年同期上升31.9%，線上和線下營業額，以及不同地區的營業額按年變化顯示如下：

百萬元	營業額			佔集團總營業額	
	線下	線上	總額	按年變化	%
港澳特區	\$664.8	\$37.4	\$702.2	+51.2%	82.6%
中國內地	\$37.8	\$38.9	\$76.7	-27.0%	9.0%
東南亞	\$56.5	\$12.9	\$69.4	-7.6%	8.2%
其他	-	\$2.0	\$2.0	+3,570.0%	0.2%
合共	\$759.1	\$91.2	\$850.3	+31.9%	100.0%

人力資源

於2023年3月31日，本集團約有2,600名僱員。本集團於回顧年內的員工成本為661.9百萬元。人力資源措施、培訓及發展詳情載於截至2023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2023年3月31日，本集團權益持有人權益總額為1,041.2百萬元，其中包括730.9百萬元之儲備金。本集團營運資金為404.9百萬元。本集團繼續維持穩健財務狀況，淨現金及銀行結存達273.3百萬元，而尚未動用的銀行貸款額度約240.2百萬元，足以應付業務的營運所需。集團更於2022年3月31日獲得本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200百萬港元的循環貸款，進一步加強集團財務狀況，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。顧及本集團營運中的預期現金流入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、人民幣、美元及澳門幣，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2023年3月31日之運用資金總額(等同權益總額)為1,041.2百萬元，較2022年3月31日之運用資金額982.9百萬元上升5.9%。

於2023年3月31日，槓桿比率(定義為總借貸與總權益之比例)為2.9%(2022年3月31日：10.4%)。

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2023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100.6百萬港元(2022年3月31日：106.1百萬港元)。

或然負債

本集團於2023年3月31日並無重大或然負債。

資本承擔

於2023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4.2百萬港元。

