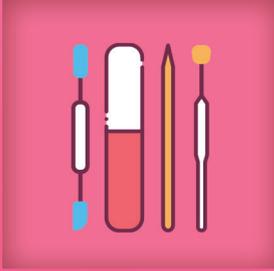


美麗新境界



E-COMMERCE

Sasa
RETAIL



2019/20 年報

LOG IN



Sasa
making life beautiful



關於我們

莎莎於1978年成立，為亞洲具領導地位的美粧產品零售集團。

集團於1997年於香港聯合交易所有限公司主板上市（股份代號：178），現時業務遍及香港及澳門特區、中國內地及馬來西亞。我們以「美」為業務重心，並以一站式化粧品專門店的定位為顧客提供多元化的產品組合，當中包括逾700個國際品牌，約18,000種護膚品、香水、化粧品、護髮、身體護理產品及美容營養食品等，其中逾180個為我們自家品牌及獨家代理的國際品牌產品。

我們的多元化電子商貿平台為全球逾100個國家的顧客提供全天候24小時的網上零售服務，以及最新產品資訊。為配合新零售時代，我們正積極整合實體店及電子商貿業務，致力為顧客締造無縫的線上線下購物體驗。



願景

締造美麗人生



使命

實現莎莎「締造美麗人生」的願景，我們矢志：

- >> 為股東創造最大回報
- >> 賦予員工機會提升自我及追求卓越
- >> 與供應商保持策略性的合作夥伴關係
- >> 為顧客提供最優質的產品及最佳購物體驗
- >> 與社區時刻保持溝通以了解不同人士的需要





設計概念

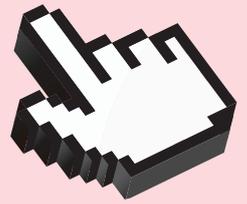
秉承「締造美麗人生」的理念，莎莎致力為每位顧客建立個人化的美麗世界，創造無盡美麗傳奇故事。

「美麗新境界」的設計概念象徵莎莎積極投入智慧生活，透過網絡平台連繫顧客，成就自信美麗，引領顧客邁向美麗互動生活。

莎莎矢志發展「新零售」服務模式，不斷豐富及調整產品組合，讓顧客以美粧產品突顯個性及氣質，跳出舊有框架，踏入美麗新境界，締造永恒美麗人生。

目錄

2	財務摘要
7	策略報告
18	大事年表
22	獎項及榮譽
29	十年財務資料摘要
34	主席獻辭
40	管理層討論及分析
54	董事及高級管理人員資料
61	企業管治報告
87	企業風險管理報告
92	環境、社會及管治報告
136	投資者關係報告
145	董事會報告
160	獨立核數師報告
165	綜合收益表
166	綜合全面收益表
167	綜合財務狀況表
169	綜合權益變動表
171	綜合現金流量表
172	重要會計政策
182	財務風險管理
186	關鍵會計估計及判斷
187	綜合財務報表附註
238	詞彙
239	公司資料



財務摘要

持續經營業務

截至2020年3月31日止年度



營業額



29.9%

按年變動

5,717.3

百萬港元

毛利率



4.3 百分點

按年變動

36.4%



毛利



37.2%

按年變動

2,082.5

百萬港元

年內虧損

(店舖減值前之虧損[^])

475.1

百萬港元

204.6

百萬港元



每股基本虧損

(店舖減值前之每股基本虧損[^])

15.4

港仙

6.6

港仙

穩健財務狀況

(於2020年3月31日)

現金及銀行結餘

641.5

百萬港元



槓桿比率

(定義為總借貸與總權益之比例)

0



流動比率(倍)

1.87



[^] 店舖減值指採納香港會計準則第36號所確認之持續經營業務的零售店舖資產減值(包括使用權資產及物業、機器及設備)

亞洲零售網絡

於2020年3月31日

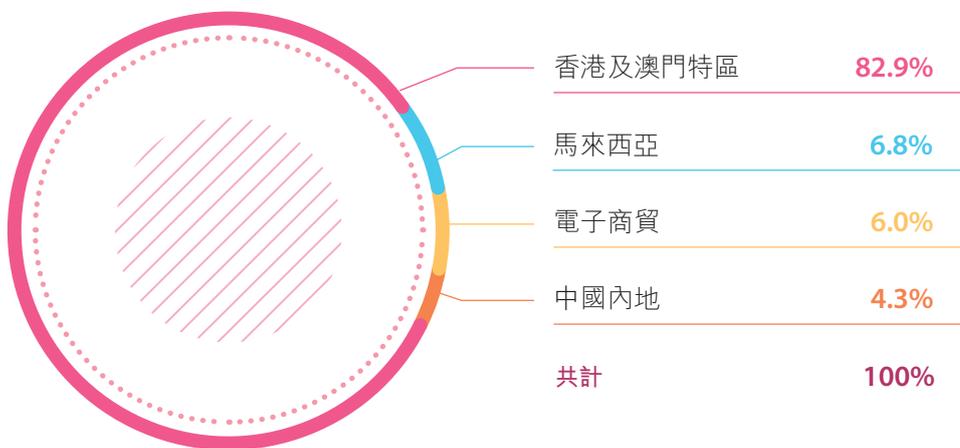
235
銷售點



註：以上數據按當地貨幣結算

集團營業額地區分佈*

截至2020年3月31日止年度



* 持續經營業務

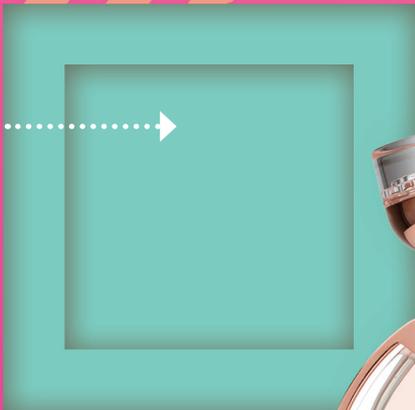
美麗平台

LINK MORE

我們會善用綜合顧客數據庫協調實體店及線上業務，透過多重接觸點服務顧客。

THE BESTSELLERS







Making Life
Beautiful



莎莎作為逾40年歷史的標誌性品牌，
我們長遠為股東、顧客、員工、供應商和社區創造價值，
以實現締造美麗人生的願景。

莎莎的策略發展重點

透過良好的企業管治、嚴格的監管合規及積極的風險管理，並以可持續及負責任的方式經營，為我們的持份者締造長遠恆久的價值。



供應商

我們與供應商及業務夥伴發展策略性合作關係，務求向顧客提供優質的產品和服務，並藉著獨家美粧產品來鞏固莎莎在行業的領先地位。請參閱第 98 至 103 頁



員工

我們為員工裝備最佳技能以應付當前及未來的挑戰，並賦予機會提升自我及發展事業，鼓勵及支持他們追求平衡愉快的生活。請參閱第 112 至 123 頁



顧客

我們致力滿足顧客的需要，透過引入優質及多元化的產品並提供貼心的購物體驗，迎合瞬息萬變的顧客喜好。請參閱第 98 至 103 頁



社區

透過利用我們的資源，積極和社區團體合作並參與社會事務，為社會帶來積極正面的影響，於社區宣揚美麗的真諦。請參閱第 124 至 130 頁



股東

我們把握商機致力提升財務表現，從而帶來穩定及持續的回報。請參閱第 136 至 144 頁

莎莎致力推動業務的可持續增長，為持份者締造長遠恆久的價值，從而實現「締造美麗人生」的願景——為**股東**創造最大回報；賦予**員工**機會提升自我及追求卓越；與**供應商**保持策略性的合作夥伴關係；為**顧客**提供最優質的產品及購物體驗。此外，我們與**社區**時刻保持溝通，矢志以負責任及可持續發展的方式經營業務，為企業及社會創造最佳價值。

莎莎之三大重心－顧客、產品及服務和顧客接觸點



顧客

顧客為我們業務核心－我們致力以多元化的優質產品以及貼心的跨品牌美容建議和服務來滿足顧客的需要。我們的品牌深受顧客歡迎和支持。



零售店

> 18 百萬宗
2019/20財年



電子商貿*

~ 1 百萬宗
2019/20財年

* 電子商貿包括自家網店Sasa.com、手機應用程式、微信小程序以及第三方平台



產品及服務

作為領先的一站式化粧品專門店，我們為顧客提供各式各樣的化粧品及美容產品，具備高競爭力的價格優勢。我們強勁的產品採購團隊透過加快推出暢銷產品及審慎管理產品週期以優化產品組合。於2020年3月31日，本集團提供：



約 18,000 類
產品



多元化產品的價位由

1 港元- 5,000 港元



700 個
國際美容品牌



逾 180 個
獨家代理及自家品牌

除了提供多元化產品，我們訓練有素的美容顧問能夠為顧客提供個性化的跨品牌美容建議，讓他們可於同一店舖內揀選最合適的產品，滿足每一位顧客的需要，突顯莎莎與其他單一品牌店舖之區別。隨著社交商貿興起，我們的美容顧問更可將顧客服務伸延至網上平台。



顧客接觸點

我們透過多重顧客接觸點與顧客溝通和互動，不斷提升顧客的購物體驗。邁向新零售時代，我們為顧客提供更便捷貼心的購物渠道。

遍佈亞洲的零售店

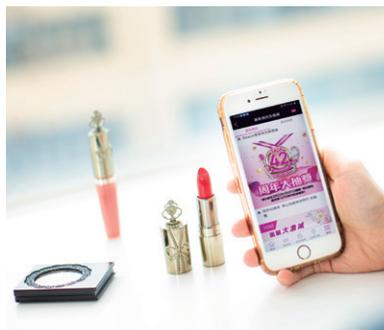


電子商貿平台

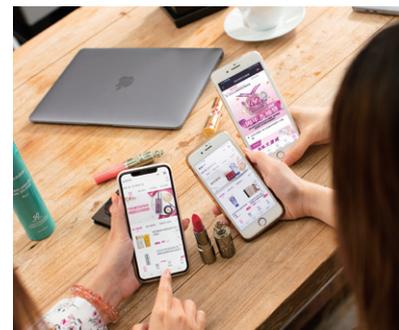
莎莎自家網店 – Sasa.com



莎莎手機應用程式



微信小程序



第三方平台



HKTVMall



京東



考拉



天貓



小紅書



蝦皮購物

業務模式



📍 業務優勢

👤 強勁的產品採購團隊



❤️ 2020 Likes

- # 與可靠的供應商保持良好關係
- # 敏銳的市場觸覺，緊貼市場趨勢
- # 透過大數據分析，制定有效的產品策略

👤 商譽昭著



❤️ 2020 Likes

- # 廣受專業機構認可

👤 跨品牌美容建議



❤️ 2020 Likes

- # 受專業訓練的美容顧問
- # 隨著社交商貿的興起，顧客服務已伸延至特選網上平台

👤 香港的獨有優勢
(相對中國內地的營商環境)



❤️ 2020 Likes

- 香港
 - # 正品正貨
 - # 零關稅的價格優勢
 - # 產品種類廣泛，新產品上架快速
- 中國內地
 - # 因產品註冊程序繁瑣，產品推出速度較慢
 - # 徵收關稅

獨家品牌

3years old
Premium homecare

Abercrombie
& Fitch

AHAVA
ELEMENTAL BEAUTY FROM THE DEAD SEA

ALFRED SUNG

ARMAND BASI

ATOPALM®
아토팜

AZZARO

BANILA CO

b·liv
healthy pores
healthy skin

UNITED COLORS OF BENETTON.

BENTLEY

BEYOND

Blumarine

BYPHASSE

Céll Fusion C
DERMATOLOGICAL LABORATORY

Chopard

CHRISTIAN BRETON
PARIS

COLLISTAR
MADE IN ITALY

COLOR COMBOS

Cottage

CREMORLAB
a new classic in hydration

CR7
CRISTIANO RONALDO

Cyber Colors

Derma:B

D.MeCare
MADRID TAWAN

Dr.G
MY SKIN MENTOR Dr.G

Dr.Jart+

Dr.Oracle
Your Dermocare Solution

DSQUARED2

DUFT&DOFT

dunhill
LONDON

Eleanor

Elizabeth Arden
NEW YORK

Ferrari

GIANFRANCO
FERRE

goodal
ferment beauty

궁중비책
GOONGBE

GUESS

肌っ子

Haruhada
ハルハダ

HOLLISTER
CALIFORNIA

Huxley

It'S SKIN
CLINICAL SKIN SOLUTION

JAGUAR
FRAGRANCES

john varvatos

KOCOSTAR®
HOME BEAUTY TREATMENTS

La Colline+
Swiss Riviera Beauty Treatment

LA CURE
BEAUTÉ
PARIS

La Estephe®
SWITZERLAND

LEA

LOVE
PASSPORT

PRINCESSE
MARINA DE BOURBON
PARIS

ma:nyo
魔女工場 | 마녀공장

MEDI HEAL
美迪惠尔

Mercedes-Benz Perfume.

MÉTHODE
JEANNE PIAUBERT
PARIS

Méthode SWISS
BEAUTY CARE

MI2
PENAN PROJECT

Mum To Be™
AUSTRALIA

Manis COSMETICS

NOV

Neogence 霓淨思
LAB-DERMATOLOGICAL SKINCARE

PARFUMS GRÈS
PARIS

페리오PERIOE

PERLIER

PERRY ELLIS

POLICE
PARFUMS

PUPA
MILANO

Real Barrier®

Rucipello

Salvatore Ferragamo

samurai
woman
Champagne Rose

sasatinnie

SHANGPREE
Spa Care System

skin79

SkinPeptoxyl

SNP
Shining Nature Purity

soo Beauté

SPRINGFIELDS
THE BEAUTY OF NATURE

SUISSE
PROGRAMME

SWAROVSKI

SWISS Rituel

TALIKA
DEPUIS 1948

TEAOLOGY
TEA INFUSION SKINCARE™

the SAEM

TOUS

TRUSSARDI

VELLA

VENUS SPA

VICTORINOX

VT®
COSMETICS

WellDerma

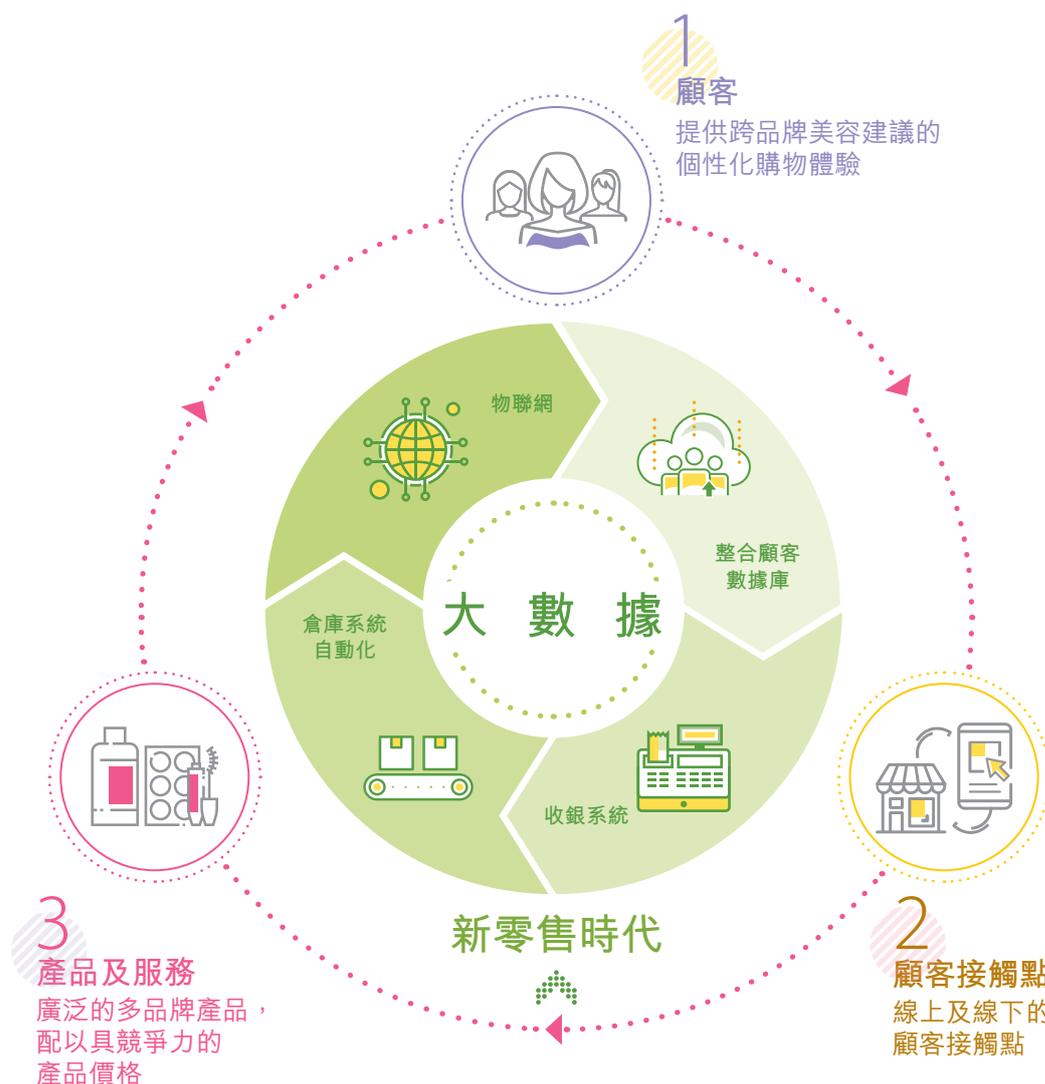
迎接新零售時代

世界瞬息萬變，顧客行為及喜好不斷改變，科技亦日新月異，促使新型零售業務模式的衍生。有見及此，莎莎正朝著整合實體店與電子商貿業務的策略性方向發展，順應趨勢打造新零售模式。

我們將利用既有的競爭優勢，運用大數據、新工具及新技術，期望為顧客帶來與別不同的貼心購物旅程，而顧客亦可隨時隨地享受無縫的購物體驗。我們的新零售模式旨在更了解顧客的喜好並滿足其不斷轉變的需要，最終可望加強與顧客的互動，從而提升顧客滿意度及忠誠度。

此新零售藍圖將有助我們抓緊新零售時代的最新趨勢並從而獲益，有助進一步擴大客戶群和市場，實現可持續發展的業務表現，同時鞏固莎莎作為亞洲領先化粧品零售集團的地位。我們期望新零售藍圖的裨益將在中長期逐步彰顯。

新零售藍圖



新零售藍圖之目標

- 

1 顧客

通過大數據的運用與分析，我們更深入了解顧客的購物模式，致力提供專業多品牌美容建議及個性化購物體驗，結合良好的顧客關係管理，從而創造無縫的顧客體驗。
- 

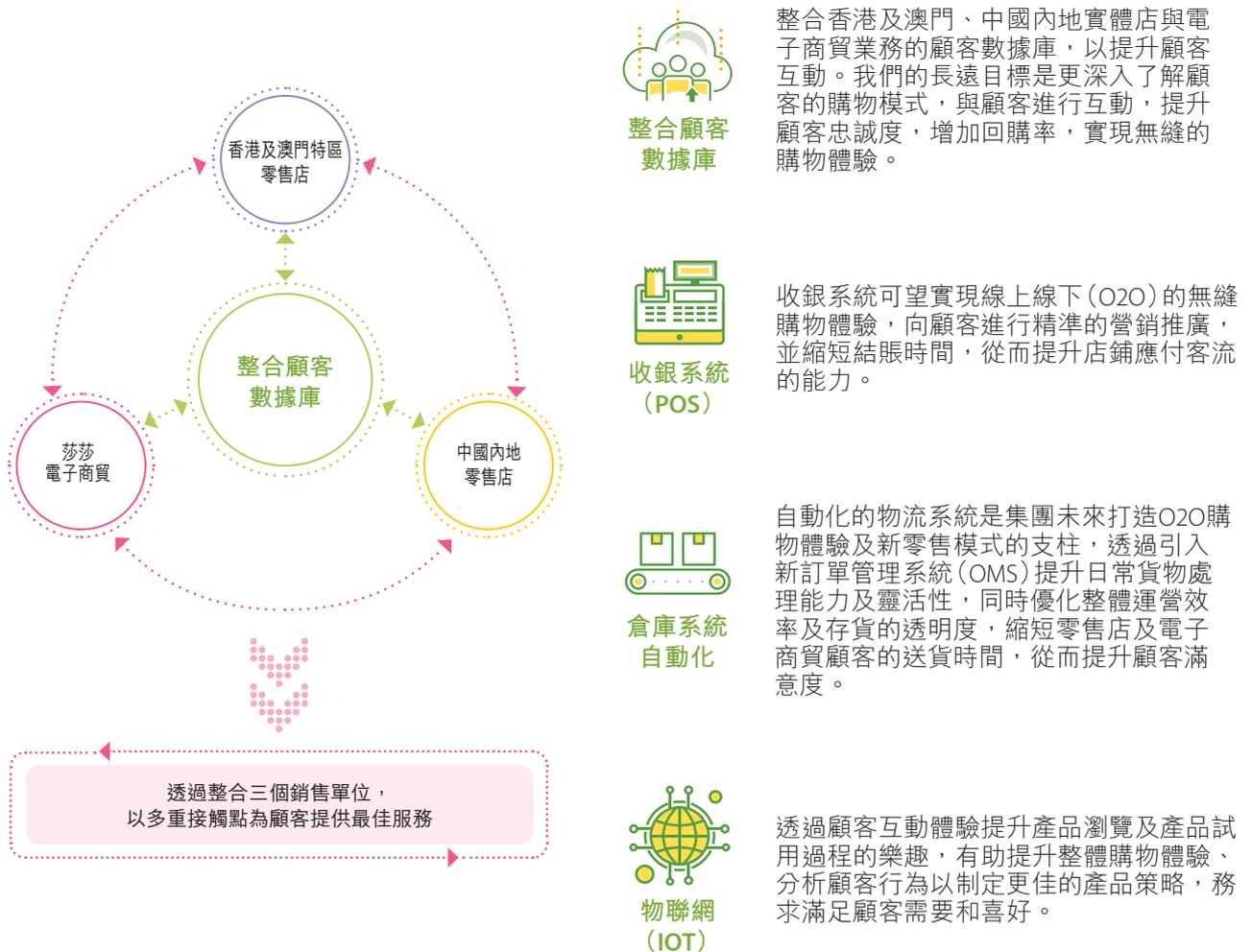
2 顧客接觸點

透過整合實體店及線上業務，我們旗下多個數碼及實體顧客接觸點將無縫協作，使我們以日益便捷的購物解決方案為顧客提供更貼心服務。
- 

3 產品及服務

我們策略性調整產品組合，以回應顧客的需要，並繼續以具競爭力的價格提供多元化產品，並捕捉最新產品趨勢及顧客喜好。我們亦提升顧客服務，迎合不斷轉變的購物模式，務求提供無縫的線上線下購物體驗。

提升科技以打造更加個性化和無縫的顧客體驗



風險與挑戰

為迎接新零售時代，莎莎正在朝著整合實體店與電子商貿業務的策略性方向發展。以下為實踐新零售藍圖時或遇到之挑戰：

科技提升的挑戰

網絡安全與個人資料私隱風險

由於私穩洩漏事件次數增加以及全球趨向更嚴格的法規監管，故需妥善管理網絡安全及個人資料隱私之風險。

資訊科技能力

必須提升資訊科技能力，以便與第三方合作及吸引更多潛在顧客，從而推動銷售。

技術基礎設施與配套

需要提升技術基礎設施與配套以處理兼容性問題，並促進計劃順利推展。

人才招聘

勞動市場競爭激烈，需積極發掘新渠道以保留及招聘人才。

相關風險

企業整體的團隊精神

建立良好的團隊關係，向共同目標進發。

關鍵表現指標 (「KPIs」) 及佣金獎勵制度

需要解決及避免KPIs與佣金獎勵制度間之落差，以減低對實踐新業務模式之影響。

業務流程及組織架構

提升集團的靈活性及應變能力，有助集團在瞬息萬變的營商環境中脫穎而出。

請參閱第89-91頁



美麗體驗

SHOP SIMPLE

我們會充份運用大數據分析業務及產品趨勢，
從而制定相應策略，以迎合不斷轉變的消費者
行為、喜好和期望。

ADD TO BAG





大事年表

1978

- 郭羅桂珍女士及郭少明先生在香港一個40平方呎的「莎莎」化粧品櫃位開展化粧品零售業務。



1990

- 首間「莎莎」化粧品地舖於香港銅鑼灣開業。



1992

- 首間分店於香港尖沙咀開業。



1997

- 6月於香港聯合交易所主板上市，股份獲超額認購逾500倍。
- 澳門特區、台灣地區及新加坡首間店舖開業。

1998

- 馬來西亞首間店舖開業。



2000

- 「科麗妍」La Colline首間專門店開業。
- 自家網站Sasa.com啟用，顧客可隨時在網上選購美容產品。

2002

- 莎莎獲委任為於全球具領導地位的尊貴品牌之一，「伊莉莎伯雅頓」Elizabeth Arden的香港及澳門特區的獨家代理商。



2005

- 中國內地首間店舖於上海開業。



2006

- 中國內地首個「瑞士葆麗美」Suisse Programme美容專櫃開業。

2009

- 香港特區首間「瑞士葆麗美」Suisse Programme專門店開業。



2011

- 亞洲地區第200間店舖開業。

2013

- 集團35周年誌慶。
- 「莎莎美麗人生慈善基金」正式成立。
- 亞太區首間生活概念店Sa Sa Supreme於銅鑼灣開業，店舖面積約20,000平方呎。





2014

- 連續10年冠名贊助「莎莎婦女銀袋日」。

2015

- 集團推出全新品牌形象，以三位女性側面剪影呼應品牌照顧不同年齡女性，令她們時刻美艷動人。



2016

- 集團與騰訊及京東簽訂合作計劃。
- 首家自營O2O店鋪在上海正式開業。



2017

- 莎莎微商城開始營業。
- 莎莎於天貓國際、考拉及小紅書的網店開幕。
- 自家品牌Eleanor正式登陸香港特區，首間專門店於銅鑼灣Sa Sa Supreme隆重登場。



2018

- 40周年誌慶，打造全新「莎莎40周年暨美麗世界」期間限定店，推出新店鋪形象及團隊制服。
- 集團與中銀香港及銀聯國際推出中銀莎莎雙幣信用卡。
- 集團與淘寶全球購合作。
- 莎莎進駐廣州—深圳—香港高速鐵路（香港段）西九龍站，把握大灣區龐大機遇。



2019

- 莎莎香港旗艦店於香港電視網上購物平台HKTVmall開幕。
- 成為全球首間發售由內地巨星范冰冰創立的FAN BEAUTY海葡萄凝水保濕面膜的化粧品零售店。
- 推出微信小程序。



2020

- 莎莎與蝦皮購物合作，於東南亞開設首間莎莎網店。

美麗服務

MOVE

ACTIVELY

我們矢志深入了解顧客需要並加強雙方互動，
朝著締造無縫線上線下購物體驗的長遠目標進發。

PROCESSING





企業管治及管理



集團於國際著名刊物《投資者關係雜誌》舉辦的「2019年度大中華區獎項評選」獲頒投資者關係優異證書，證明投資界充分肯定莎莎於投資者關係的不懈努力及承諾。集團企業傳訊及投資者關係總監陳慧明女士亦榮膺「明日之星」殊榮。

30年最佳企業管治獎

莎莎於2019年度亞洲權威財經雜誌《亞洲貨幣》「30年最佳企業管治獎」中，獲選為「30年亞洲最傑出香港企業－2010年代」。



集團以「瞬間美麗」為主題的2018/19年報，於2019年度《Galaxy大獎》中獲頒兩項殊榮，包括「年報金獎(化粧品組別)」及「年報優異獎(零售－化粧品組別)」。

此外，以《要你終生美麗》為主題的莎莎2017/18財年年報，於「2019國際ARC大獎」評選中獲頒傳統年報(美容及化粧品組別)的「優異獎項」。

品牌榮譽

集團榮獲求職社交平台領英頒發2019年最佳僱主品牌，表揚莎莎致力之優秀品牌策略及內容，將品牌提升至市場首選，並在同行突圍而出。



*Rediscover HR & Talent -
from engagement to management*



莎莎榮獲CTgoodjobs舉辦的Best HR Awards 2019頒發「最佳關顧員工健康大獎－白金獎」，表揚集團致力關懷員工身心健康，改善員工投入度及工作表現，長遠提高生產力。

2019年世界品牌大獎

莎莎於世界品牌論壇舉辦的「2019年世界品牌大獎」中連續三年榮獲「年度品牌」殊榮，更為本年度香港零售業健康及美容界別的唯一獲獎品牌。

Q 嘜成立41周年暨頒發典禮 Q 嘜人氣品牌大獎2019



集團於香港優質標誌局的「Q嘜人氣品牌大獎」中，再度榮獲「Q嘜人氣品牌大獎2019（化粧品類別）」殊榮。

優質服務

集團榮獲香港零售管理協會的「2019傑出服務獎」及「神秘顧客計劃」共七項殊榮：



神秘顧客計劃

- 卓越成就獎 – La Colline專門店
- 最佳服務零售商(化粧品店組別獎) – La Colline專門店

2019傑出服務獎

- 十大傑出服務零售品牌
- 優質服務之星 – 三位
- 個人金獎 – 主管級別(健與美產品組別)
- 個人金獎 – 基層級別(健與美產品組別)
- 個人銀獎 – 基層級別(健與美產品組別)

莎莎微信小程序榮獲2020年「微信力量 – 年度智慧服務」大獎，為集團發展新零售模式奠定穩固基礎。





恒生可持續發展企業指數系列2019-2020成份股

自2011年，莎莎成為「恒生可持續發展企業基準指數成份股」。



香港環境卓越大獎 Hong Kong Awards for Environmental Excellence

莎莎榮獲由環境運動委員會、環境保護署及多間機構合辦的「2019香港環境卓越大獎—金獎」，更是首間本地化粧品零售商獲頒該獎，表揚我們在過往多年，透過綠色管理及創意打造可持續發展的努力，守護地球的美麗。



由香港社會服務聯會主辦的「商界展關懷」計劃旨在推動本港企業履行社會責任，並表揚企業關懷社群、關心員工及愛護環境。莎莎連續15年獲頒發「商界展關懷」標誌，並於2020年獲頒「15年Plus商界展關懷」標誌，表揚集團對建設共融社會的貢獻。



莎莎獲僱員再培訓局頒授2011至2020年「ERB人才企業嘉許計劃」認證。

莎莎獨家產品榮獲的獎項

香港

《COSMOPOLITAN》美容大獎2019

- 最佳護膚美妝系列大賞
抗衰老系列 – 更生修護 (亞軍)
SUISSE PROGRAMME升級活氧細胞系列
- 最佳護膚美妝系列大賞
修身塑型系列 (亞軍)
Collistar修身塑型系列
- 我最喜愛護膚美妝產品大賞
深層清潔面膜 (亞軍)
AHAVA礦物光彩亮顏面膜
- 我最喜愛護膚美妝產品大賞
暗瘡護理產品 (季軍)
Soo Beauté超薄隱形痘痘貼
- 我最喜愛護膚美妝產品大賞
唇部護理產品 (季軍)
Haruhada尿素潤唇膏
- 最佳護膚美妝系列大賞
修身塑型系列 (季軍)
MÉTHODE JEANNE PIAUBERT
全天候纖體緊塑系列
- 我最喜愛護膚美妝產品大賞
眼膜 (季軍)
It'S SKIN香桃粉紅維他命眼膜
- 我最喜愛護膚美妝產品大賞
控油產品 (季軍)
WellDerma茶樹補水清爽控油面膜
- 我最喜愛護膚美妝產品大賞
面部防曬產品 (季軍)
SUISSE PROGRAMME
全效輕盈防曬乳霜SPF50 PA++++



新加坡



2019年《NYLON》Beauty Hit List

- 最佳磨砂膏：優勝產品
Dr.G增亮磨砂凝膠
- 最佳碎粉：優勝產品+編輯推介
Cyber Colors控油啞緻清爽粉餅
- 最佳男士香水：編輯推介
香蕉共和國清新男性淡香水

馬來西亞

2019年Cosmo Beauty Editor's Pick

- 最佳磨砂(編輯推介)
Collistar亮白身體磨砂膏
- 最佳眉粧塑造(編輯推介)
theBalm Furrowcious眉筆
- 最佳輪廓(編輯推介)
Pupa輪廓閃粉盤
- 最佳抗毛躁產品(編輯推介)
Giovanni抗毛躁護髮精華
- 最佳卸粧產品(編輯推介)
Collistar淨膚卸粧液3合1
- 最佳爽膚水(編輯推介)
Teaology 玫瑰茶爽膚水
- 最佳旅行香水(編輯推介)
Mercedes-Benz The Move EDT男士香水



馬來西亞 (續)

2019年《CITTA BELLA》Beauty Awards

- **最佳抗衰老產品**
Dr Wu角鯊潤澤修復精華
- **最佳腮紅及輪廓修飾盤**
Cyber Colors V面輪廓修飾雙頭筆
- **最佳身體護理產品**
Collistar升級版強效緊緻霜
- **最佳身體護理產品**
洛之泉天然谷物酵素身體賦活霜
- **最佳潔面產品**
Dr Wu 溫和舒緩潔顏慕絲
- **最佳潔面產品**
Tealogy 玫瑰茶保濕卸粧乳
- **最佳粧前底霜**
Cyber Colors珍珠母光感妝前乳
- **最佳眼部護理產品**
Collistar透明質酸抗皺眼霜
- **最佳眼影**
Cyber Colors 超顯色持久眼影筆
- **最佳粉底**
Cyber Colors精華柔滑無瑕粉底筆
SPF50+PA++++
- **最佳保濕產品**
Dr. G升級版水凝舒緩補水霜
- **最佳毛孔護理產品**
Dr Young暗瘡粉刺急救精華

- **最佳毛孔護理產品**
23.5°N鳳梨角質淨化調理露
- **最佳毛孔護理產品**
Dr. G 淨痘無瑕修復精華露
- **最佳防曬霜**
Dr Wu 全日保濕防曬乳SPF50+
- **最佳防曬霜**
Cell Fusion C 溫和清爽防曬修護乳SPF50+/
PA++

2019年Eh ! Beauty Awards

- **最佳身體磨砂產品**
Tealogy 綠茶重塑身體磨砂膏
- **最佳CC隔離霜**
Cyber Colors水感透亮調色CC霜SPF30PA+++
- **最佳眉粧**
Cyber Colors眉粉組合(01自然啡)
- **最佳眼影**
Cyber Colors超顯色持久眼影筆(03亮橙)
- **最佳眼影底霜**
Artdeco眼影底霜
- **最佳唇膏**
Artdeco高效唇膏



十年財務資料摘要

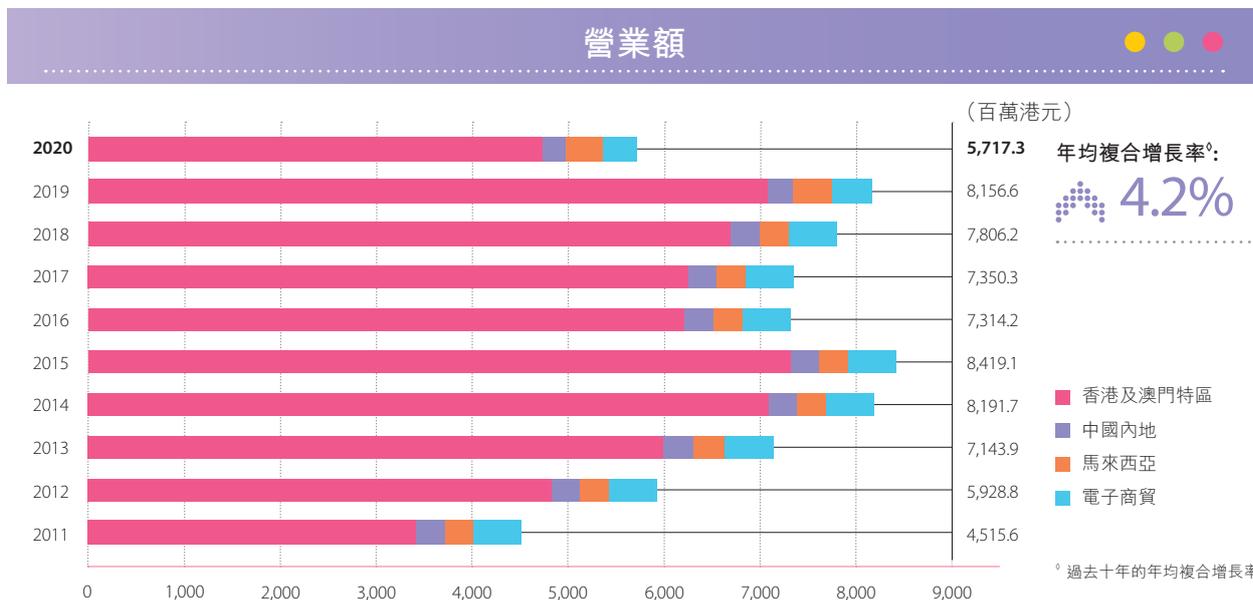
綜合收益表

	(附註2及3) 2020 港幣千元	(附註3) 2019 港幣千元 經重列	(附註3) 2018 港幣千元 經重列	(附註3) 2017 港幣千元 經重列	(附註1及3) 2016 港幣千元 經重列	(附註1及3) 2015 港幣千元 經重列	(附註1及3) 2014 港幣千元 經重列	(附註1及3) 2013 港幣千元 經重列	(附註1及3) 2012 港幣千元 經重列	(附註1及3) 2011 港幣千元 經重列
營業額										
— 持續經營業務	5,717,283	8,156,597	7,806,163	7,350,349	7,314,151	8,419,147	8,191,724	7,143,924	5,928,772	4,515,604
— 已終止經營業務	253,222	232,562	424,611	395,803	477,093	532,899	539,024	509,963	467,876	379,714
	5,970,505	8,389,159	8,230,774	7,746,152	7,791,244	8,952,046	8,730,748	7,653,887	6,396,648	4,895,318
毛利										
— 持續經營業務	2,082,465	3,316,630	3,273,230	3,054,161	3,156,691	3,821,682	3,845,400	3,328,664	2,682,968	2,031,932
— 已終止經營業務	121,659	104,439	195,112	174,657	216,137	242,978	257,542	251,417	225,189	186,197
	2,204,124	3,421,069	3,468,342	3,228,818	3,372,828	4,064,660	4,102,942	3,580,081	2,908,157	2,218,129
毛利率										
— 持續經營業務	36.4%	40.7%	41.9%	41.6%	43.2%	45.4%	46.9%	46.6%	45.3%	45.0%
— 已終止經營業務	48.0%	44.9%	46.0%	44.1%	45.3%	45.6%	47.8%	49.3%	48.1%	49.0%
	36.9%	40.8%	42.1%	41.7%	43.3%	45.4%	47.0%	46.8%	45.5%	45.3%
經營(虧損)/溢利										
— 持續經營業務	(553,425)	561,739	563,484	435,299	489,735	1,013,245	1,126,819	984,777	817,913	592,884
— 已終止經營業務	(40,036)	(20,296)	(38,472)	(40,006)	(28,660)	(21,457)	(13,313)	2,392	10,461	15,383
	(593,461)	541,443	525,012	395,293	461,075	991,788	1,113,506	987,169	828,374	608,267
年內(虧損)/溢利										
— 持續經營業務	(475,082)	490,917	479,778	366,476	411,841	859,962	950,986	822,900	678,955	491,050
— 已終止經營業務	(40,854)	(20,165)	(39,658)	(39,771)	(28,371)	(21,151)	(15,751)	2,734	10,754	18,220
	(515,936)	470,752	440,120	326,705	383,470	838,811	935,235	825,634	689,709	509,270
純利率										
— 持續經營業務	-8.3%	6.0%	6.1%	5.0%	5.6%	10.2%	11.6%	11.5%	11.5%	10.9%
— 已終止經營業務	-16.1%	-8.7%	-9.3%	-10.0%	-5.9%	-4.0%	-2.9%	0.5%	2.3%	4.8%
	-8.6%	5.6%	5.3%	4.2%	4.9%	9.4%	10.7%	10.8%	10.8%	10.4%

綜合財務狀況表

總資產	3,267,187	3,406,480	3,577,048	2,929,077	2,971,503	3,390,073	3,237,427	2,797,241	2,466,500	1,876,511
總負債	(1,602,875)	(919,872)	(1,094,208)	(709,911)	(683,217)	(915,565)	(912,298)	(821,767)	(835,676)	(523,818)
淨資產	1,664,312	2,486,608	2,482,840	2,219,166	2,288,286	2,474,508	2,325,129	1,975,474	1,630,824	1,352,693
權益										
股本	310,319	309,560	303,885	299,444	289,213	284,468	284,306	282,691	281,467	280,253
儲備	1,353,993	2,177,048	2,178,955	1,919,722	1,999,073	2,190,040	2,040,823	1,692,783	1,349,357	1,072,440
權益總額	1,664,312	2,486,608	2,482,840	2,219,166	2,288,286	2,474,508	2,325,129	1,975,474	1,630,824	1,352,693

持續經營業務



綜合現金流量表

	(附註2及3) 2020 港幣千元	(附註3) 2019 港幣千元 經重列	(附註3) 2018 港幣千元 經重列	(附註3) 2017 港幣千元 經重列	(附註1及3) 2016 港幣千元 經重列	(附註1及3) 2015 港幣千元 經重列	(附註1及3) 2014 港幣千元 經重列	(附註1及3) 2013 港幣千元 經重列	(附註1及3) 2012 港幣千元 經重列	(附註1及3) 2011 港幣千元 經重列
經營業務產生之現金淨額(附註4)	648,567	346,233	748,214	356,723	578,922	1,069,606	1,021,080	846,245	639,477	443,103

股份資料及主要比率

每股基本(虧損)/盈利(港仙)										
— 持續經營業務	(15.4)	16.1	15.9	12.6	14.4	30.2	33.6	29.2	24.2	17.6
— 已終止經營業務	(1.3)	(0.7)	(1.3)	(1.4)	(1.0)	(0.7)	(0.6)	0.1	0.4	0.6
	(16.7)	15.4	14.6	11.2	13.4	29.5	33.0	29.3	24.6	18.2
每股攤薄(虧損)/盈利(港仙)										
— 持續經營業務	(15.4)	16.1	15.9	12.6	14.4	30.2	33.5	29.1	24.0	17.5
— 已終止經營業務	(1.3)	(0.7)	(1.3)	(1.4)	(1.0)	(0.7)	(0.6)	0.1	0.4	0.6
	(16.7)	15.4	14.6	11.2	13.4	29.5	32.9	29.2	24.4	18.1
股本回報										
每股股息(港仙)										
基本	-	16.0	14.5	13.0	14.0	14.0	13.5	7.5	5.5	4.0
特別	-	-	3.0	4.0	9.5	9.5	10.0	13.5	12.0	10.0
合共	-	16.0	17.5	17.0	23.5	23.5	23.5	21.0	17.5	14.0
派息比率										
於3月31日股息率	-	105.2%	120.7%	154.9%	176.1%	79.7%	71.4%	71.9%	71.4%	77.1%
於3月31日的收市價(港元)	1.16	2.68	4.06	3.06	2.41	3.79	6.22	7.51	4.50	3.97
市盈率(倍)	不適用	17.4	27.8	27.4	17.9	12.8	18.8	25.7	18.3	21.8
股東權益每股賬面值(港元)	0.54	0.80	0.82	0.74	0.79	0.87	0.82	0.70	0.58	0.48
流動比率(倍)	1.87	3.34	2.97	3.81	3.90	3.31	3.05	2.82	2.47	3.09
槓桿比率(定義為總借貸與總權益之比例)	-	-	-	-	-	-	3.4%	-	-	-

營運資料

持續經營業務的零售店舖數目	235	253	245	243	236	234	229	211	202	165
持續經營業務的總零售面積 (以平方呎千位計算)(附註5)	477,000	526,000	529,000	544,000	530,000	539,000	562,000	489,000	440,000	309,000
存貨週期(日)	101	104	102	99	91	103	108	111	125	109
員工人數(以百位計算)	3,700	4,700	4,800	4,900	4,900	5,000	5,000	4,800	4,300	3,500

附註：

- 在2016年4月1日以前，本集團以往確認某部份從供應商收取的獎勵時會計入營業額或對沖銷售及分銷成本。截至2017年3月31日年度期間，本集團再評估與供應商的此等安排，認為收取的獎勵並不涉及可獨立識別的推動服務，應要扣除銷售成本。比較資料進行了重新分類，以更好的符合本期內報告之呈列。
- 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。比較資料不需重列，因為比較資料是根據香港會計準則第17號「租賃」編製，比較數字不能相比。
- 截至2020年3月31日止年度，本集團終止經營新加坡化粧品零售業務，新加坡零售業務之業績分類為已終止經營業務，2011年至2019年的比較信息已重列。
- 本集團自2019年4月1日開始採納香港財務報告準則第16號「租賃」，將支付租賃負債(包括利息)分類為融資業務，有別於過往年度分類為經營業務。
- 所提供零售面積資料僅旨在讓讀者瞭解莎莎零售網絡的增長及整體零售面積。由於不同面積的店舖，以及不同國家及地點的店舖之間的每平方呎銷售額存有重大差異，所提供零售面積資料不應用作分析每平方呎銷售額的趨勢。

美麗未來

ENJOY CONVENIENCE

我們致力邁向新零售時代，在未來發展上奉行更「以客為先」的策略。

DELIVERY





主席獻辭



「我們相信，憑藉集團管理層和員工的緊密合作和與時俱進，莎莎將恢復盈利並實現長遠價值。」

★ 郭少明博士，銀紫荊星章，太平紳士

◆ 主席及行政總裁

本人宣布，莎莎國際控股有限公司在截至2020年3月31日止財政年度（「本財政年度」）受到中美貿易戰、香港特區的社會事件及全球新型冠狀病毒爆發影響導致銷售下跌，並錄得虧損。

於本財政年度，集團受多個不利因素的重大影響，財務表現未如理想。集團持續經營業務的全年營業額下跌29.9%至5,717.3百萬港元。集團終止新加坡零售業務後，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。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。連同上述兩個項目，集團於本年度錄得虧損515.9百萬港元，去年同期則錄得溢利470.8百萬港元。

每股基本虧損為16.7港仙（2019年：每股基本盈利15.4港仙）。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。

香港及澳門特區

集團核心市場香港特區的零售銷售額自7月轉差，社會事件導致中國內地訪港旅客人次在2019年下半年急跌41%，新型冠狀病毒在2020年初爆發，令當地零售業雪上加霜，本年度是集團自1978年成立以來，營商環境最嚴峻的一年。

於本財政年度上半年，香港特區的零售銷售額下跌24.8%，相反，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。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，但新型冠狀病毒隨後爆發，中國內地旅客赴港澳個人遊計劃暫停，以遏止疫情爆發，嚴重打擊訪港旅客人數，而本地消費亦下滑，令2月之後的銷售額跌幅加劇，內地訪港旅客人數於2月及3月大跌約99%，由於澳門特區亦實施嚴格邊境管制對抗疫情，內地訪澳旅客人數亦錄得相近跌幅。

內地旅客銷售遭受的衝擊最大，香港及澳門特區於2020年2月的內地旅客銷售按年下降97.4%。由於集團自2020年1月起迅速轉移產品採購重心至個人防疫產品，本地客的銷售跌幅相對較小，於第四季下降16.6%。儘管如此，由於香港特區邊境港鐵站和澳門特區賭場暫停營業，業務需求疲弱，我們於1月至3月關閉了部份店舖，高峰時期集團最多約20%店舖暫停營業。

集團年內仍取得一些積極發展。為應對訪港旅客人次銳減，以及由於新型冠狀病毒疫情所採取的社交隔離措施，集團於本財政年度加快引入更多線上元素，以加強銷售和顧客互動。

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月成功試行，讓集團與曾到訪香港及澳門特區店舖的內地旅客提供個人化線上產品銷售，並於2020年3月起，集團與服務供應商合作，在線上售賣口罩予香港特區的本地顧客。

集團的首要任務是透過嚴格的存貨管理及成本監控，以保留營運資金及維持資金流動性。集團透過清貨促銷和緊密監控，已減低存貨水平407.8百萬港元。於2020年3月31日，集團手頭現金為641.5百萬港元，足以應付當前的經營所需。

嚴格控制成本是我們轉虧為盈的主要措施之一。租金是集團零售銷售業務最大的開支之一，我們已開展及正在進行中的首要工作中，其中一項就是爭取臨時租金減免。由2019年10月1日至2020年6月14日，集團已關閉12間店舖，當中大部份為旅遊區店舖。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。

集團亦採取了其他節省成本的措施，包括削減所有不必要的和非生產性的開支、尋求員工支持暫時降低人力成本，並與各部門的業務合作夥伴就減收費用進行磋商。集團亦進一步簡化營運流程和使工作流程更趨自動化，以精簡員工架構，為集團未來發展奠下穩固基礎。

為回應市場趨勢，我們迅速地為產品組合進行大幅度調整。於本財政年度開始之時，集團積極豐富高端產品的組合；隨著新型冠狀病毒疫情爆發，市場突變，顧客喜好極速轉至個人防疫產品，集團亦旋即回應市場需求，從全球搜羅衛生產品，包括外科口罩、消毒搓手液和消毒濕紙巾等，以滿足龐大的客戶需求，更在內地訪港旅客人數急跌期間，成為本地消費的主要動力。目前，保健產品對我們營業額佔比相對較低，不過，該產品類別勢將成為莎莎另一個產品重心，吸引更廣泛及穩定的顧客群，以及擴大收入來源。

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，從而降低成本和提高營運效率。集團已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營運，並於下一個財政年度全面推行新收銀系統。

香港及澳門特區以外市場

集團在新加坡市場連續七個財政年度錄得虧損。於2019年12月，集團策略性地決定退出新加坡市場，並於3月底關閉全線22間店舖。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。

集團將繼續專注加強香港及澳門特區、中國內地、馬來西亞及我們的電子商貿業務。在瞬息萬變的新零售環境中，以及在新型冠狀病毒疫情影響下，我們專注整合線上線下營運，為顧客提供更暢順的線上線下購物體驗。

中國內地與電子商貿

在新型冠狀病毒疫情爆發之前，集團中國內地業務的首三季同店銷售錄得令人鼓舞的雙位數增長，主要是集團持續改善產品組合、提升營運管理和宣傳奏效，從而增加每宗交易平均金額。踏入第四季，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，拖累全年銷售表現。自2020年3月起，集團大部份零售店舖已經重新營業，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。

集團於本財政年度引入更多線上元素，以加強中國內地銷售、顧客互動及營運效率。在購物商場人流量極低的情況下，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，集團將於微信引入更多先進功能。

由於顧客流量轉移至第三方平台，我們關閉集團於中國內地市場的自家網站和手機應用程式，以節省人手和基建成本，並把顧客引流至微信小程序。我們僅保留了供香港特區和海外顧客使用的自家網站，並會繼續提升他們的購物體驗。

馬來西亞

3月18日實施的行動管制令使馬來西亞的業務陷入停頓之前，業務已受新型冠狀病毒嚴重影響，雖然如此，但集團在馬來西亞市場於本財政年度仍然錄得溢利及營業額正增長。至2020年1月前，該市場之營業額錄得雙位數增長，唯自2月開始，新型冠狀病毒爆發影響了當地的消費情緒，3月中實施的行動管制令更導致店舖被強制性臨時關閉，令全年銷售增長收窄至3.6%。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。

集團於3月推出線上購物的送貨上門服務，以刺激銷售活動。我們亦策略性將產品重心轉移至護膚品、香水及保健產品，並繼續透過調整集團的產品組合進一步擴大馬來人的顧客群，同時致力吸引更多的當地華人顧客。

跨越風暴迎接未來

多元化策略

香港特區的短期經濟前景極具挑戰性，預料今年再度經濟收縮的可能性增大。莎莎目前的首要任務是嚴格管理成本和營運資金，逆境自強跨越風暴；並調整我們的業務網絡和策略，以迎接經濟逐步復甦。

2019年6月發生社會事件，令訪港旅客人次回升需時，故香港特區的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。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，集團認為該市場仍具吸引力，倘若有合適的零售位置，我們將投放更多資源以爭取更大的市場份額。

因此，我們在顧客群、產品、銷售渠道及市場方面採取多元化策略。多年來，我們一直高度專注發展香港及澳門特區核心市場的內地旅客群，以及馬來西亞市場的華人顧客層。現在，我們正加倍努力為香港及澳門特區的本地顧客服務，並已開始擴展馬來西亞市場的馬來人顧客層。

我們亦適時調整產品策略，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，亦有助提升現有顧客的忠誠度、吸引新客戶和建立穩定的顧客群。

除了致力在香港特區實現顧客群和產品多元化，我們亦旨在提升來自其他地區，包括澳門特區、中國內地和馬來西亞的營業額，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。

多年來，集團的業務重心主要放在全部市場的零售店舖，於香港及澳門特區核心市場，收入來源更側重於旅客消費。新型冠狀病毒疫情爆發推動我們加速拓展電子商貿，讓我們在新零售模式邁步向前，冀能為顧客提供無縫的線上線下購物體驗。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。

中國內地為全球電子商貿最發達的國家之一，因此，我們必須加速發展該市場的線上線下策略。除了繼續發展第三方平台外，建立品牌是我們中國內地零售及電子商貿業務的重點之一。我們的目標是提升獨家品牌的品牌知名度，以改善電子商貿業務的毛利率，此舉亦有助推動中國內地的線下店舖銷售，冀能惠及我們在香港及澳門特區的店舖。

目前，集團在華南地區佔中國內地店舖組合超過40%，短期內，集團將只專注發展中國內地每個地區的某幾個重點城市，讓我們能更具成本效益地實現業務網絡（包括線上和線下）遍及全國的長遠終極目標。

資訊科技及數碼轉型

增強資訊科技之應用和數碼化將有助集團為我們所有市場的顧客提供更加無縫和令人滿意的線上線下購物體驗。實行社交隔離措施後，顧客的消費習慣明顯改變，集團因此為顧客推出更多線上元素。

另外，我們亦推出新收銀系統，預計將於下一個財政年度全面推行，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。

配合對第三方平台的加倍重視，我們將繼續在包括蝦皮購物內的現有和潛在力的第三方平台探索商機。集團目前的線上銷售組合主要依靠中國消費者，這些消費者佔我們電子商務銷售額約90%，Shopee和其他合作項目將有助集團把線上顧客群多元化擴展至其他地域。

集團將繼續探索以具成本效益的方式來提升我們的電子商貿引擎和訂單管理系統，並加強不同接觸點的連接，包括第三方平台、自家渠道及微信小程序。項目升級有效改善不同接觸點的連接，並有助我們利用多個倉庫處理來自不同的線上平台，甚至業務單位的訂單。以上措施將提高我們的營運效率和我們在電子商貿的競爭力。同時，微信小程序將加強發揮我們訓練有素的專業美容顧問之優勢。

在馬來西亞，我們將繼續加大線上銷售，並利用線上線下營運模式彌補因店舖暫時關閉而造成的銷售損失，同時，希望進一步開發在馬來西亞尚未接觸的顧客層。

結語

毫無疑問，這是全球史無前例的具挑戰的時刻，集團的部份核心市場更因經濟、政治和社會情況而問題加劇。雖然並沒有簡單的解決方法，但本人認為，自古以來，有危自有機。

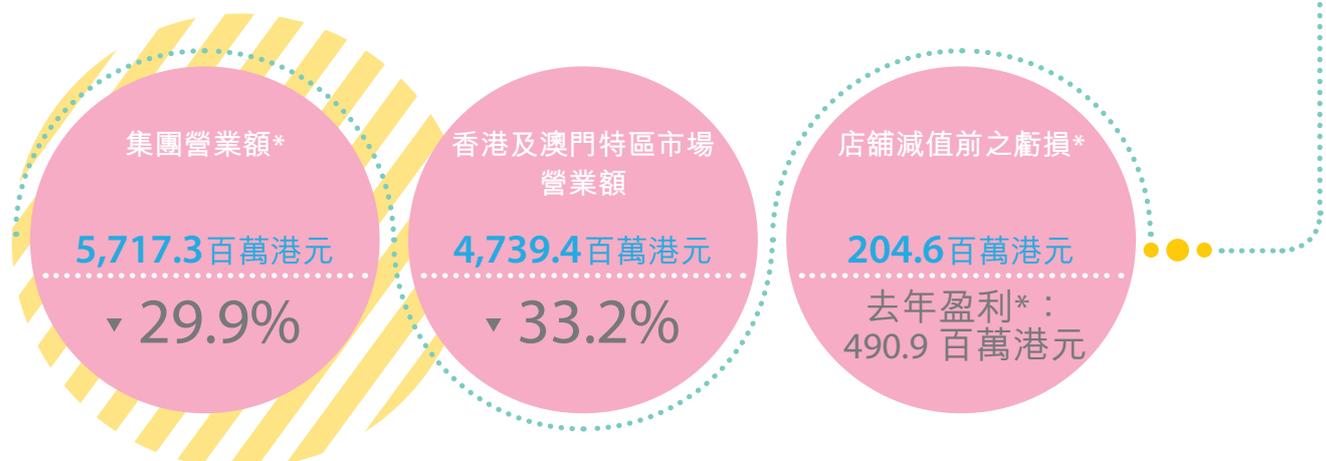
尤其在這關鍵時刻，本人衷心感謝莎莎上下員工的堅韌努力和忠誠，與集團共度時艱，這也是莎莎賴以成功的秘訣。本人相信，我們不斷力求進步，品牌在市場中屢獲殊榮，以及具有清晰的願景，將帶領我們昂步邁向未來，實現集團的可持續發展目標。

最後，莎莎一直肩負良好企業公民的社會責任。「取諸社會，用於社會」是一份承諾，亦是我們在營運市場服務社區的堅定原則。邁向未來，我們將繼續秉持此原則，積極回饋社會，創造豐碩成果。



郭少明博士，銀紫荊星章，太平紳士
主席及行政總裁
香港，2020年6月18日

管理層討論及分析



* 持續經營業務

綜合收益表截至2020年3月31日止年度

	全年		上半年		下半年	
	2020 港幣千元	2019 港幣千元 重列	2020 港幣千元 重列	2019 港幣千元 重列	2020 港幣千元	2019 港幣千元 重列
持續經營業務						
營業額	5,717,283	8,156,597	3,394,664	4,041,460	2,322,619	4,115,137
銷售成本	(3,634,818)	(4,839,967)	(2,113,505)	(2,420,681)	(1,521,313)	(2,419,286)
毛利	2,082,465	3,316,630	1,281,159	1,620,779	801,306	1,695,851
其他收入	64,373	95,749	35,191	47,817	29,182	47,932
銷售及分銷成本	(2,151,949)	(2,542,076)	(1,189,242)	(1,264,864)	(962,707)	(1,277,212)
行政費用	(278,868)	(309,155)	(145,849)	(156,958)	(133,019)	(152,197)
使用權資產及物業、機器及設備減值	(270,455)	(5,969)	(4,273)	(2,175)	(266,182)	(3,794)
其他利潤－淨額	1,009	6,560	834	2,499	175	4,061
經營(虧損)/溢利	(553,425)	561,739	(22,180)	247,098	(531,245)	314,641
財務收入	17,447	20,558	10,083	10,587	7,364	9,971
財務支出	(26,020)	–	(13,410)	–	(12,610)	–
除所得稅前(虧損)/溢利	(561,998)	582,297	(25,507)	257,685	(536,491)	324,612
所得稅扣除/(開支)	86,916	(91,380)	1,718	(41,269)	85,198	(50,111)
持續經營業務的年內(虧損)/溢利	(475,082)	490,917	(23,789)	216,416	(451,293)	274,501
已終止經營業務的年內虧損	(40,854)	(20,165)	(12,741)	(13,555)	(28,113)	(6,610)
年內(虧損)/溢利歸屬於本公司擁有人	(515,936)	470,752	(36,530)	202,861	(479,406)	267,891

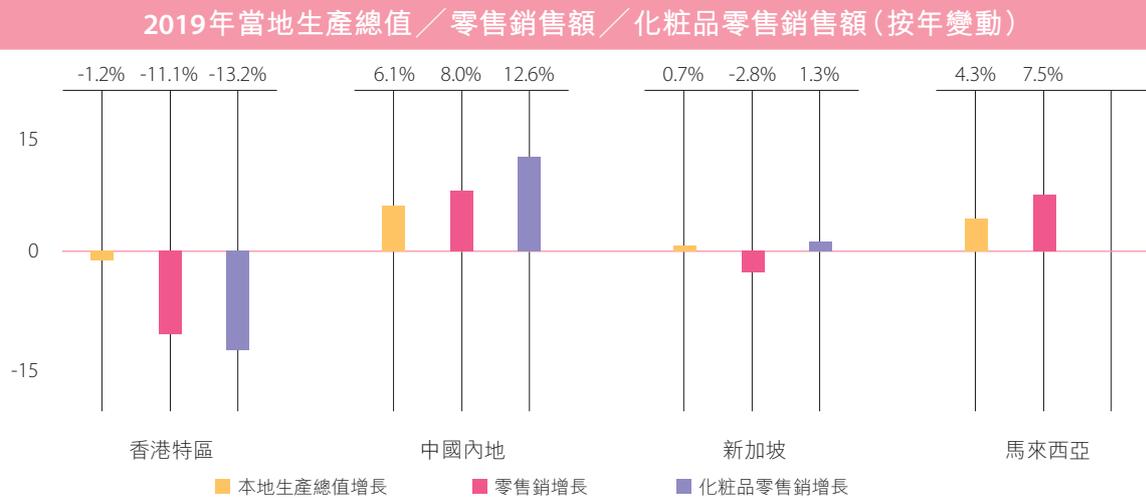
於本財政年度，撇除已終止經營的中國台灣及新加坡業務，集團持續經營業務的營業額下跌29.9%至5,717.3百萬港元。香港及澳門特區市場的零售及批發銷售額下降33.2%至4,739.4百萬港元。於2020年3月31日，集團之持續經營業務的零售店舖總數由去年的253間減少至235間。

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¹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。

市場概覽

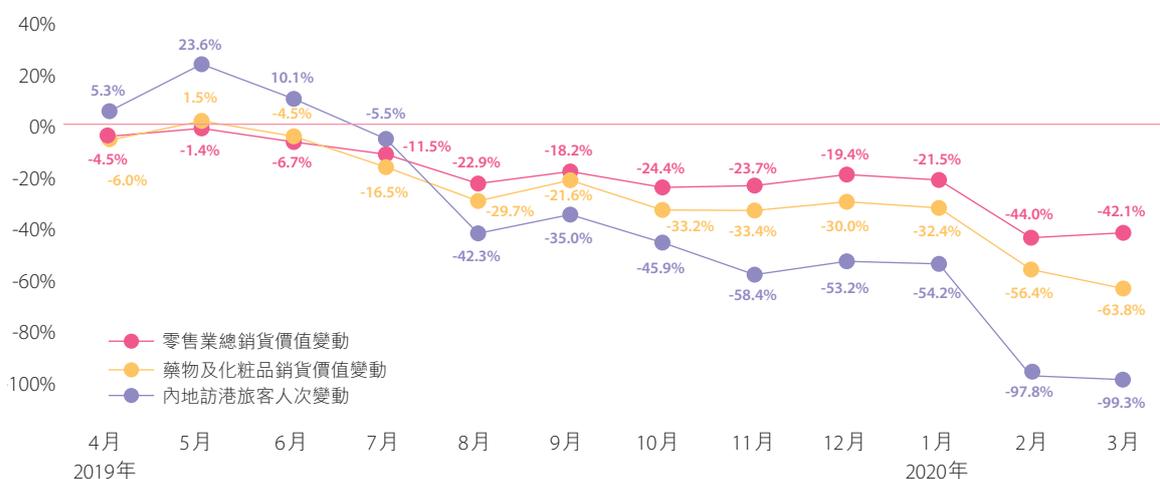


附註：

- 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。

¹ 詳細載列於第203至209頁附註13及14

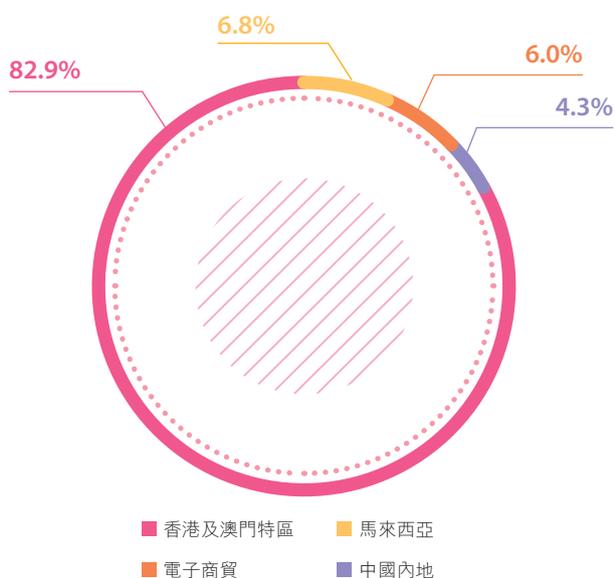
香港特區零售業銷售表現及內地訪港旅客人次 (按年變動)



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

2019/20財政年度按市場劃分的營業額



按市場劃分的店舖網絡

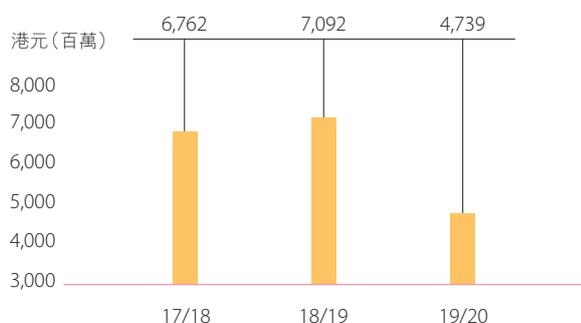
市場 (持續經營業務)	於 2019年 3月31日	於 2019年 3月31日 開店*	於 2020年 3月31日 關店*	於 2020年 3月31日
香港及澳門特區	118	11	17	112
中國內地	54	6	16	44
馬來西亞	81	4	6	79
總數	253	21	39	235

*附註：

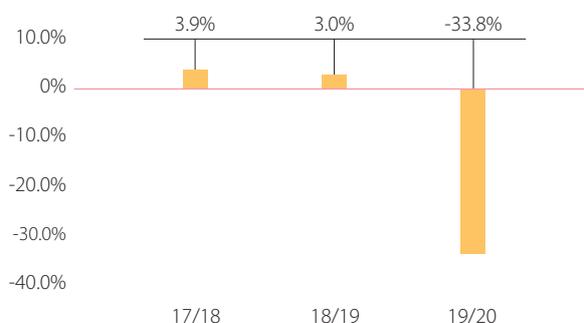
- 2019年4月1日至2020年3月31日12個月期間之開店及關店數目。
- 於2019年3月31日，新加坡市場共有21間零售店舖，由於集團於2019年12月宣佈結束新加坡業務，當地的所有店舖已於2020年3月31日前關閉。

香港及澳門特區

營業額 (零售及批發)

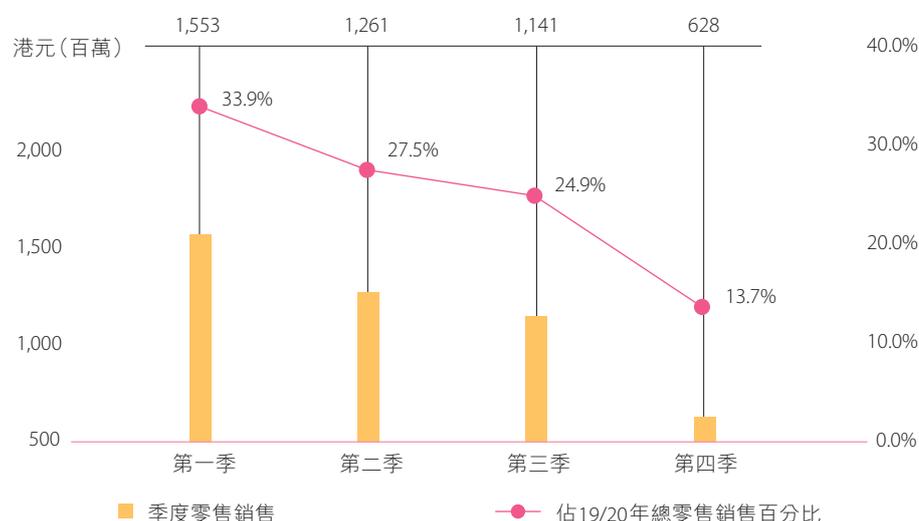


同店銷售變動



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。

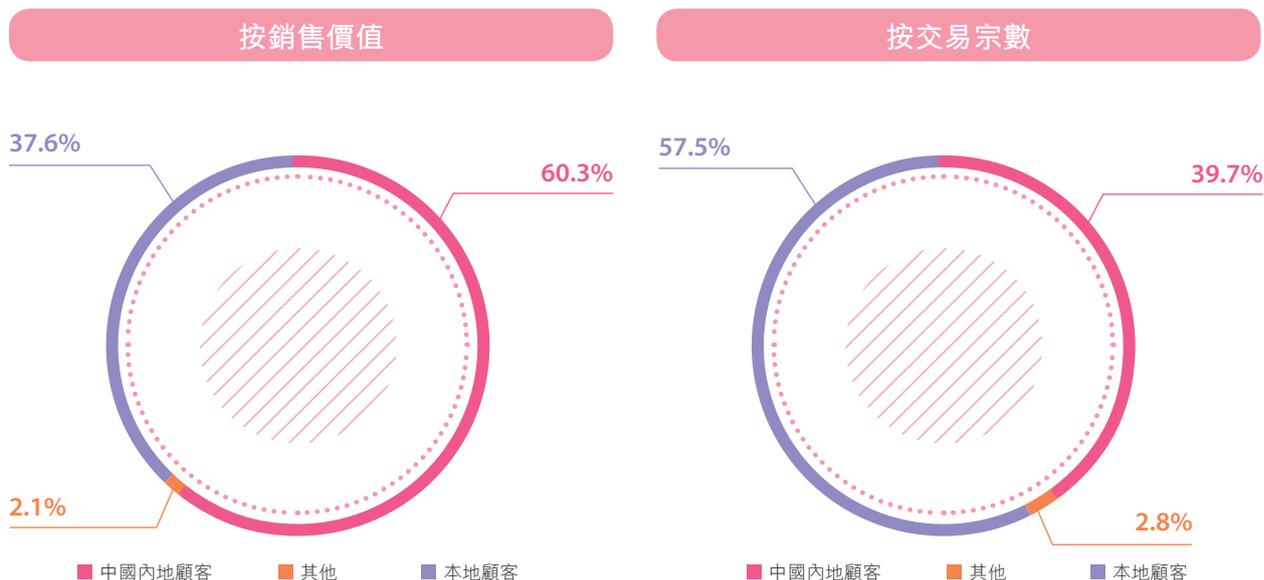
2019/20財政年度按季零售銷售額



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，嚴重打擊訪港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 (2019/20 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奏效，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10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11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18百萬及接近一百萬宗。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，我們下半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三間店舖，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。

2020/21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。

董事及高級管理人員資料

「本人衷心感謝莎莎上下員工的堅韌努力和忠誠，與集團共度時艱，這也是我們成功的秘訣。」



★ 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

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⁵

郭博士，為本公司之行政總裁、執行董事及本公司董事會、行政委員會與風險管理委員會之主席。自集團創立以來與太太郭羅桂珍博士共同經營莎莎，並於1997年6月成功將公司在香港聯交所上市。過去42年，莎莎在郭博士的領導下，發展至現時具領導地位的亞洲化粧品零售網絡。郭博士為中華人民共和國香港特別行政區第十三屆全國人民代表大會代表選舉會議成員、現任選舉委員會批發及零售界別選舉委員、香港化粧品同業協會永遠榮譽會長、香港商業專業評審中心創會名譽會長、香港工商品牌保護陣線永遠榮譽會長、中華海外聯誼會理事、香港友好協進會會員及第八屆董事會經濟事務委員會副主任。郭博士亦曾任中國人民政治協商會議湖北省委員會委員(2008-2017年)、優質旅遊服務協會主席(2013年12月-2017年12月)、入境事務主任協會名譽會長(2014-2016年)、優質旅遊服務協會顧問(2017年12月-2019年12月)及香港旅遊發展局「優質旅遊服務」委員會成員及小組委員會主席(2016-2019年)。郭博士亦同時為香港中文大學新亞書院選任校董。

郭博士於2018年榮獲DHL/南華早報香港商業獎之「商業成就獎」，於2016年至2019年連續四年獲香港投資者關係協會選為「最佳投資者關係主席/行政總裁」(小型股組別)，於2015年獲《資本雜誌》選為「資本傑出領袖2014」，於2014年榮獲全球華人協會頒發「全球傑出華人獎」，並獲亞洲知識管理學院評選入編《亞洲華人領袖名錄》，於2012年獲中國商務部流通產業促進中心及中國美容博覽會組委會頒發「中國化粧品零售業特別貢獻獎」。他於2011年獲香港董事學會頒發2011年「傑出董事獎-上市公司(香港交易所-非恒生指數成分股)類別」，為2007年DHL/南華早報香港商業獎「東主營運獎」得主，以及安永企業家獎中國2006年「零售業企業家獎」得主。郭博士於2012年獲香港理工大學頒授大學院士銜、於2011年獲香港公開大學頒授榮譽工商管理博士學位，並於2008年獲香港嶺南大學頒授榮譽工商管理學博士學位。

郭博士熱心公益事務，現為香港公益金第二副會長(2011-2014年及2016-2020年)、籌募委員會主席(2011-2014年及2016-2020年)、董事會董事(2009-2015年及2016-2022年)及名譽副會長(2015年起)。他亦是香港九龍慈善基金會第二及第三屆董事局常務副主席(2014-2019年)、小母牛香港籌委會委員(2009年起)、羣力資源中心委員(2009年起)、香港愛滋病基金會董事局委員(2006年起)及中國愛滋病防治行動香港委員會榮譽顧問及委員(2006年起)。

郭博士是本公司控股股東Sunrise Height Incorporated和主要股東Green Ravine Limited的董事及股東(郭博士夫婦各佔此兩間公司50%股權)，亦同時擔任本集團若干附屬公司之董事。其於本公司股份、相關股份之權益詳載於「董事會報告」內。除上述者外，郭少明博士於過往三年內並無於其他上市公司中擔任任何董事職務。

郭博士為郭詩慧女士的父親及羅建明先生的姐夫。郭博士現年67歲。

* 審核委員會成員 § 行政委員會成員
△ 薪酬委員會成員 ▲ 風險管理委員會成員
提名委員會成員

郭羅桂珍博士，銅紫荊星章，太平紳士 副主席^{Δ#5^}

集團創辦人之一，並為本公司之執行董事及本公司董事會副主席、行政委員會、薪酬委員會、提名委員會及風險管理委員會成員。郭博士累積逾40年營銷及推廣化妝品的經驗。憑藉廣泛的專業知識及多年化粧品零售經驗，郭博士首創開放式美容產品陳列概念，為顧客締造更寫意的購物體驗。郭博士領導集團的市場推廣、營運管理、人力資源及員工培訓。

郭博士於2019年獲港安醫院慈善基金頒發「Women of Hope 2019企業家」大獎，並於2017年分別榮獲《香港商報》頒發「卓越商界女領袖獎」、亞洲知識管理學院頒授「亞洲傑出女領袖獎」及社會企業研究所頒發「亞洲社會關愛領袖獎」，於2016年獲《旭茉JESSICA雜誌》頒發「成功女性大獎」，於2013年獲亞洲企業商會頒發亞太企業精神獎之「2013年度企業家獎」，於2012年獲國際斯佳美容協會－聖迪斯哥中國分會頒授「2012/13年度香港美容業傑出貢獻獎」，於2008年獲香港女工商及專業人員聯會頒發「傑出女企業家大獎」，並於2005年獲世界傑出華人會聯同世界華商投資基金會頒發「世界傑出華人獎」。郭博士獲美國摩利臣大學頒授榮譽管理學博士學位，並獲香港商業專業評審中心頒授榮譽院士。

郭博士積極參與商會及公益事務，現為香港化粧品同業協會榮譽會長(2009年起)、「莎莎美麗人生慈善基金委員會」主席(2013年起)、香港女童軍總會副會長(2012年起)、香港各界婦女聯合協進會諮委(2015－2021年)、香港各界婦女聯合協進會名譽會長(2005年起)、香港婦協女企業家委員會委員(2004年起)及香港明愛籌款委員會贊助人(2006年起)。郭博士曾任保良局顧問(2017年4月－2018年3月)、保良局主席(2016年4月至2017年3月)、保良局副主席(2012年4月－2016年3月)、保良局總理(2006－2012年)，展開與莎莎合作的「為你締造美麗人生」計劃(2008及2009年)及「莎莎要你終身美麗」慈善計劃(2018－2019年)。她亦曾任大型體育活動事務委員會成員(2015－2018年)。

郭博士為本公司控股股東Sunrise Height Incorporated和主要股東Green Ravine Limited的董事及股東(郭博士夫婦各佔此兩間公司50%股權)。郭博士亦為本集團若干附屬公司之董事。其於本公司股份、相關股份之權益詳載於「董事會報告」內。除上述者外，郭羅桂珍博士於過往三年內並無於其他上市公司中擔任任何董事職務。

郭博士為郭少明博士之妻，郭詩慧女士的母親和羅建明先生之胞姊。郭博士現年66歲。

陸楷博士 首席財務總監及執行董事^{5^}

陸博士為本公司之首席財務總監及執行董事，亦為本集團若干附屬公司之董事。陸博士擁有逾35年於本港及海外之財務及管理工作經驗。於2002年3月加入莎莎前，陸博士為Tom.com有限公司(已易名為TOM集團有限公司)之財務總監兼執行董事。陸博士持有英國伯明翰大學之商科學士學位及其頒授之榮譽博士學位，並為英國及威爾斯特許會計師公會及香港會計師公會之會員。陸博士現任香港零售管理協會的執委會成員、教育及培訓委員會成員和電子商貿委員會主席、CNBC全球首席財務總監理事會成員及香港投資者關係協會資深會員及諮詢委員會成員。

陸博士為本公司非執行董事利蘊珍女士之表兄。其於本公司股份、相關股份之權益詳載於「董事會報告」內。陸博士曾為香港上市公司大家樂集團有限公司之獨立非執行董事，直至彼於2012年9月11日退任為止。除上述者外，陸博士於過往三年內並無於其他上市公司中擔任任何其他董事職務。陸博士現年63歲。

郭詩慧女士^S

郭女士為本公司執行董事及本公司行政委員會成員。郭女士於2005年起加入集團出任管理見習生，多年來先後於集團擔任多個職位並於2018年4月獲晉升為企業策劃及發展副總裁，負責業務發展策略、市場推廣、品牌管理及產品發展。

郭女士現為中國人民政治協商會議廣州市委員會委員。憑藉豐富的化粧品零售行業經驗，她自2017年起出任香港化粧品同業協會理監事會會長，凝聚業界及維護香港化粧品行業的健康發展。郭女士同時亦為香港廣州社團總會常務會董（2015年起）、廣州海外聯誼會常務理事（2013年起）、香港島婦女聯會名譽顧問（2018年起）、香港O2O電子商務總會創會榮譽顧問（2017年起）及國際美業評審總會榮譽會長（2014–2020年）。郭女士亦曾任香港保健食品協會理事（2016–2019年）。

郭女士在推動社區服務及慈善活動不遺餘力，分別出任香港女童軍南區分會主席（2010–16年）及會長（2016年起），以及香港女童軍總會名譽副會長（2013年起）。她亦協助成立莎莎首個公益慈善平台「莎莎美麗人生慈善基金」並出任基金的副主席，與多個具影響力的非牟利組織合作。她於2020年獲香港女童軍總會頒發「優異服務獎章」，並於2019年榮獲香港市務學會（HKIM）頒發「年度CMO市場領袖」大獎，表彰其於市場策略發展上的卓越成就。她分別於2016年及2014年榮獲金紫荊女企業家協會的「金紫荊女企業家獎」，以及榮獲城市女青年商會選為「全港時尚專業女性」，肯定她在社會服務及文化藝術等領域的貢獻。

郭女士於2002年畢業於澳洲皇家墨爾本理工大學（RMIT University），獲商業學學士學位。她其後於2004年取得澳洲蒙納士大學（Monash University）國際商業學碩士學位。她於2019年榮獲香港商業專業評審中心頒授榮譽院士。

郭女士為郭少明博士及郭羅桂珍博士的女兒及羅建明先生的外甥。郭女士現年42歲。

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*^Δ#

於2006年12月獲委任為本公司獨立非執行董事。紀小姐現為本公司的薪酬委員會主席以及審核委員會及提名委員會成員。她現任新世界發展有限公司(於香港上市的公司)的非執行董事。她在綜合傳播及市場推廣服務具有逾40年經驗，曾創辦香港精英廣告公司及中國精信廣告公司，出任公司之合夥人兼主席／行政總裁。紀小姐熱心公益及公共服務，曾任香港明天更好基金之首任行政總裁。她現為PMQ(元創方)管理有限公司董事局成員、無止橋慈善基金創辦人及名譽會長、加拿大西安大略大學(鄭裕彤工商管理學院)亞洲顧問委員會成員、香港中文大學高級管理人員工商管理碩士課程諮詢委員會成員、協青社及垂誼樂社榮譽委員、以及香港建造學院管理委員會成員。她獲香港公開大學及香港大學授予榮譽大學院士榮銜。她亦獲香港中文大學工商管理學院頒授Beta Gamma Sigma國際商界領袖榮譽及獲香港特別行政區政府頒授太平紳士、銀紫荊及金紫荊星章。她亦於2013年被委任為第十二屆全國政協委員，第十屆、十一屆及十二屆雲南省政協委員。紀小姐現年73歲。

陳偉成先生*#

於2010年3月11日獲委任為本公司非執行董事，並於2012年6月26日由非執行董事調任為獨立非執行董事。陳先生現為本公司的審核委員會及提名委員會主席。陳先生為從事價值和商業管理顧問的專業人員。陳先生現為ReneSola Ltd(其證券於紐約證券交易所上市)的獨立董事及審核委員會之主席，特步國際控股有限公司、國藥控股股份有限公司和旭輝控股(集團)有限公司的獨立非執行董事及審核委員會之主席，健合(H&H)國際控股有限公司的獨立非執行董事及薪酬委員會之主席及欣融國際控股有限公司的獨立非執行董事、審核委員會及薪酬委員會之主席(所有上述公司的證券均於聯交所主板上市)。陳先生並為北京樂成國際學校的校董會成員及財務及營運委員會主席。陳先生曾出任7天連鎖酒店集團(7 Days Group Holdings Limited，其證券於2009年11月至2013年7月期間於紐約證券交易所上市)的獨立董事及審核委員會之主席，直至該公司被私有化為止。陳先生於2012年10月至2013年7月期間出任7天連鎖酒店集團之私有化特別委員會的主席。陳先生擁有37年財務、營運及業務戰和管理經驗，並曾在多間跨國及中國公司擔任高層管理職務。於2003年至2008年期間，陳先生出任李寧有限公司(其證券於香港聯交所主板上市)的執行董事、首席財務官及公司秘書。於1999年至2002年期間，他曾出任路透社之資深副總裁，負責該社在中國、蒙古、北韓等地區的業務，並擔任路透社之中國首席代表。陳先生為英國特許管理會計師公會資深會員及香港董事學會資深會員。陳先生現年64歲。

陳曉峰先生，榮譽勳章*^Δ

於2019年9月2日獲委任為本公司獨立非執行董事。陳先生現為本公司審核委員會及薪酬委員會成員。陳先生是翰宇國際律師事務所的合夥人。他於1997年畢業於澳洲墨爾本大學，獲得法學學士學位和理學士(計算機科學)學位，自1999年5月起在香港擔任律師。他還在以下司法管轄區被錄入律師名單(但現在不執業)：澳洲首都直轄區(1997年6月)，澳洲維多利亞州(2000年10月)和英格蘭和威爾士(2007年10月)。他也是中國委託公證人。

陳先生為雋思集團控股有限公司的獨立非執行董事、薪酬委員會主席、審核委員會成員、提名委員會成員及風險管理委員會成員，其證券於香港聯交所主板上市。

陳先生現為中華人民共和國香港區第十三屆全國人大代表（2019年4月－約2023年3月）及於香港特別行政區為多個上訴委員會及諮詢委員會擔任主席、審裁員或委員，當中包括：仲裁推廣諮詢委員會成員（2018年8月－2021年3月）、創新科技署「創科創投基金」諮詢委員會委員（2017年6月－2021年6月）、法律援助服務局成員（2018年9月－2020年8月）、上訴審裁團（建築物）主席（2012年12月－2020年12月）及人體器官移植委員會實任成員（2018年2月－2021年2月）。

陳先生現為香港律師會創新科技委員會副主席、一邦國際網上仲調中心有限公司主席（2018年起）、扶康會董事局委員（2018年11月起）、香港科技大學校董會成員（2016年4月起）、香港大學法律系法律專業證書課程教務委員會委員、香港城市大學法律專業證書課程教務委員會委員、香港理工大學創業計劃管理委員會委員、青山醫院及小欖醫院的管治委員會成員、香港旅遊業議會上訴委員會獨立委員、中國香港體育協會暨奧林匹克委員會的香港運動員就業及教育計劃委員會委員。

陳先生亦於一些慈善及貿易團體擔任榮譽法律顧問，當中包括：香港互動市務商會、香港創意產業協會、電子學習聯盟、香港跨境電子商貿總會、香港資訊科技商會、香港互聯網服務供應商協會、香港O2O電子商務總會及國際創意及科技總會。

陳先生曾為香港律師會理事（2014年12月－2019年5月30日）、香港特別行政區護照上訴委員會成員（2011年10月－2017年10月）、入境事務審裁處審裁員（2013年10月－2019年10月）及於香港特別行政區擔任律師紀律審裁團成員（2010年9月－2016年9月）。陳先生現年47歲。

非執行董事

利蘊珍女士

於2013年2月26日獲委任為本公司非執行董事。利女士於零售、品牌管理及市場推廣方面擁有逾17年的豐富經驗及翹楚地位。利女士於2009年至2016年為Harry Winston (Hong Kong) Limited的總監，主要負責銷售、品牌管理及市場推廣，並成功為該珠寶商於香港開設首間專門店。Harry Winston是世界著名的珠寶商，專營貴重華麗珠寶和珠寶手錶。她現為Or-Tea之董事，Or-Tea為於香港創立及於德國製造之國際頂尖專業茶葉品牌。利女士為天極香港有限公司及Hope Sport Association的創辦人，該團體提供至優質及專業的體育培訓。她亦為豐泰地產投資有限公司的顧問局成員，該公司為泛亞洲地區之私募房地產投資集團。

在此之前，利女士曾任崇哲興業有限公司的產品經理，該代理公司負責在香港管理和分銷各種歐洲及國際著名品牌。當中包括Hermes, Van Cleef & Arpels, Laliq, Baccarat, Bernardaud, Christofle等。利女士負責零售和市場推廣，並成功於香港引入世界著名的高級時裝。她亦曾出任花旗國際／花旗銀行的投資顧問經理，為高資產人士提供投資服務，及向跨國企業推介貸款。

利女士致力於社區工作。她為美國大自然保護協會之終生創會捐助人，並為運動燃希望基金（慈善非牟利組織）的創辦人，該基金為有天賦但於弱勢環境下成長的年輕運動員提供資金，以延續他們對運動的熱忱。利女士獲美國波士頓西蒙斯學院(Simmons College)生物化學與營養科學學士學位及獲倫敦英皇學院(King's College, London)頒授榮譽院士以表揚其所作之貢獻(Guy's Hospital癌症研究計劃)。利女士乃陸楷博士之表妹。利女士現年60歲。

高級管理人員

羅建明先生高級副總裁，品牌管理及產品發展

於1996年1月加入莎莎，並於2008年1月獲委任為品牌管理及產品發展高級副總裁。羅先生擁有逾35年銷售及市務推廣工作經驗，其中23年擔任高級管理層職位。羅先生同時擔任本集團一間附屬公司之董事。羅先生現負責集團品牌管理及產品發展工作，並為集團爭取國際品牌獨家經銷權及開發本集團的專有品牌產品。羅先生畢業於加拿大安大略省University of Windsor，獲傳理系學士學位，其後再修讀商業學士學位。羅先生為香港化粧品同業協會名譽顧問。羅先生乃郭羅桂珍博士之胞弟，郭少明博士之舅弟及郭詩慧女士之舅父。羅先生現年64歲。

麥心韻小姐高級副總裁，總法律顧問及公司秘書

麥小姐於2009年9月至2012年9月擔任公司之總法律顧問及公司秘書。她於2014年10月再加入莎莎及於2018年4月晉升到現時職位。麥小姐擁有卡迪夫大學法律學士學位、北京大學國際法碩士學位及香港中文大學金融學碩士學位。麥小姐於1993取得香港和英格蘭及威爾斯執業律師資格並於2001年在香港獲認許為大律師直至其名於2008年被重新列入香港律師登記冊中。麥小姐擁有超過20年法律及公司秘書經驗。麥小姐現年54歲。

「香港」是指中華人民共和國的香港特別行政區。

企業管治報告

「在莎莎，我們意識到良好的企業管治對達致長遠及可持續成效的重要性。我們因此承諾會維持最高水平之企業管治。」

2019/20年度實踐企業管治常規的重要事項

以下是我們在2020年3月31日止年度實踐企業管治常規發展的重要事項：

董事會評核

- 在截至2020年3月31日止年度，董事會進行了有力及全面的評核，嚴格審視董事會的組成和有效性，以及董事在瞬息萬變的市場環境和公司長期策略中所需要的技能。
- 董事會隨後進行了更新和重組。

更新董事會組合

- 隨著一位任期較長的獨立非執行董事退任，及委任了一名額外執行董事和一名獨立非執行董事後，董事會進行了更新及重組。
- 因此，董事會成員的平均年齡下降了七歲，而已擔任公司獨立非執行董事超過九年的董事數目亦下降了33%。
- 董事會成員數目由七位增加至八位。
- 其中一位新委任的董事擁有我們極為需要的資訊科技的技能。
- 提名委員會亦委任新主席而重組。
- 更新後的董事會更多元化及擁有更廣闊的視野，具備有利條件帶領公司面對當前的挑戰。

董事的積極參與

- 我們的董事積極參與並為公司事務作出貢獻。
- 於年內，我們舉行了四個董事會及十五個董事委員會會議，其中董事會會議及審核委員會、提名委員會及薪酬委員會的會議達到100%的出席率。
- 管理層的代表亦參加了部分會議以確保雙向的資訊流動及組織性效率。

遵守企業管治守則

企業管治守則是對我們衡量自己的標準。於截至2020年3月31日止年度，除其中兩項守則條文外，我們已遵守企業管治守則內所有守則條文，但同時我們於以下方面已超出管治守則的規定：

- ✓ 董事會每兩年就其表現及其委員會的表現進行評核。考慮評核結果後，於財政年度進行更新及重組董事會，其中一位任期較長的獨立非執行董事退任，及委任了兩名董事。
- ✓ 我們已就董事的提名及重新選任制定了準則。
- ✓ 所有非執行董事均獲發正式聘書。該聘書已列明一系列有關委任董事及其責任之事項。
- ✓ 審核委員會全體成員均為獨立非執行董事，而不只是大部份成員。
- ✓ 審核委員會與外聘核數師在沒有執行董事出席的情況下於年內私下舉行兩次會議。
- ✓ 除審核委員會、提名委員會及薪酬委員會外，我們亦成立了行政委員會及風險管理委員會，並有書面職權範圍明確列載各委員會的職責分工。
- ✓ 董事會已訂立職權範圍以明確界定其與管理層之間的分工。此職權範圍亦列明董事會制定策略的責任及擔任監督之角色。
- ✓ 我們於年報內有單獨的企業風險報告以說明莎莎之企業風險管理框架及莎莎如何處理集團之重大風險。
- ✓ 我們已制定環境，社會及企業管治政策並由2012年開始刊發環境，社會及管治報告。
- ✓ 我們自願公佈本集團財政年度中的四個季度之未經審核的最新營運資料，以及提供農曆新年及勞動節假期期間香港及澳門零售業務的銷售表現自願性公告。
- ✓ 除了其他政策，我們現行之「僱員舉報政策」、「接受饋贈政策」以及「防止賄賂條例指引」已全部刊登於本公司的網站。
- ✓ 我們在29個營業日前向股東寄發股東週年大會通告。
- ✓ 為進一步提高溝通效率、環境保護及為本公司節省成本，本集團自2009年起作出安排，可按照股東選擇的意願派發公司通訊及鼓勵股東選擇電子通訊。

偏離《企業管治守則》的條文

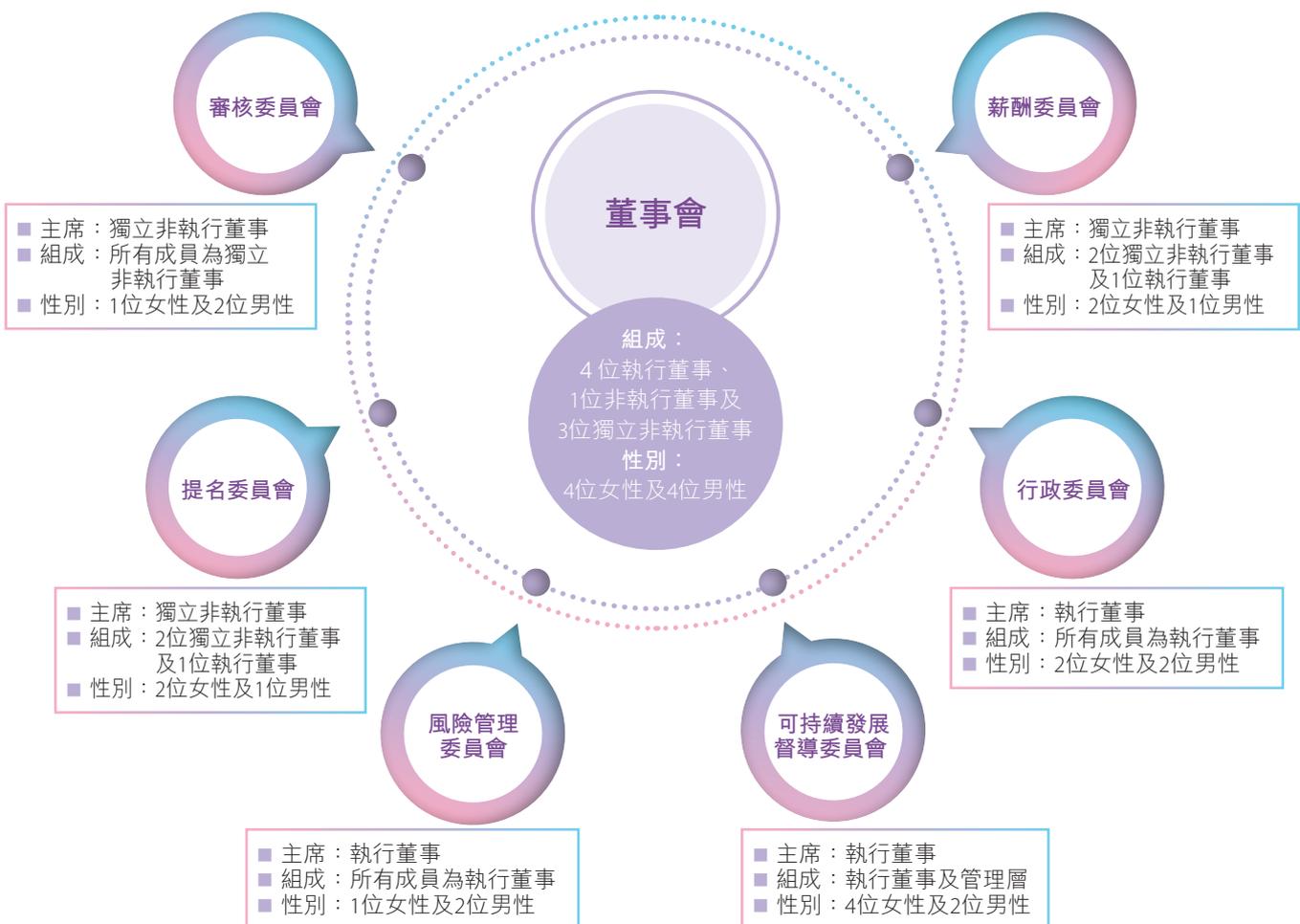
守則條文第A.2.1條

就企業管治守則的守則條文第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，我們偏離了守則條文。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。

我們的管治架構



莎莎的企業管治

董事會的績效

- 八位董事
- 獨立非執行董事：37%
- 女性董事：50%
- 平均年齡：60
- 董事會出席率：100%
- 擔任獨立非執行董事超過九年：67%
- 董事會評核：每兩年
- 多元化的董事會及擁有多角度視野和平衡的才能與經驗

審核與風險

- 100%獨立非執行董事
- 審核委員會會議出席率：100%
- 審核委員會與外聘核數師在沒有執行董事出席的情況下於年內私下舉行會議
- 設有內部審核職能
- 設有風險管理委員會
- 設有企業風險管理系統
- 僱員舉報政策
- 制定確保外部核數師客觀性和獨立性的政策

持份者

- 定期交流
- 股息政策
- 股東通訊政策
- 於公司網站簡述股東權益

董事會的領導

董事會及董事委員會的組成

董事會*



郭少明博士(主席及行政總裁)
郭羅桂珍博士(副主席)
陸楷博士(首席財務總監)
郭詩慧女士#

利蘊珍女士
紀文鳳小姐
陳偉成先生
陳曉峰先生#

審核委員會



陳偉成先生(主席)
紀文鳳小姐
陳曉峰先生#

提名委員會



陳偉成先生(主席)#
郭羅桂珍博士
紀文鳳小姐

薪酬委員會



紀文鳳小姐(主席)
郭羅桂珍博士
陳曉峰先生#

行政委員會



郭少明博士(主席)
郭羅桂珍博士
陸楷博士
郭詩慧女士#

風險管理委員會



郭少明博士(主席)
郭羅桂珍博士
陸楷博士

附註：* 於2019年9月2日舉行的股東週年大會完結後，譚惠珠小姐正式退任本公司獨立非執行董事及不再擔任提名委員會主席、審核委員會成員及薪酬委員會成員。

於2019年9月2日獲委任。

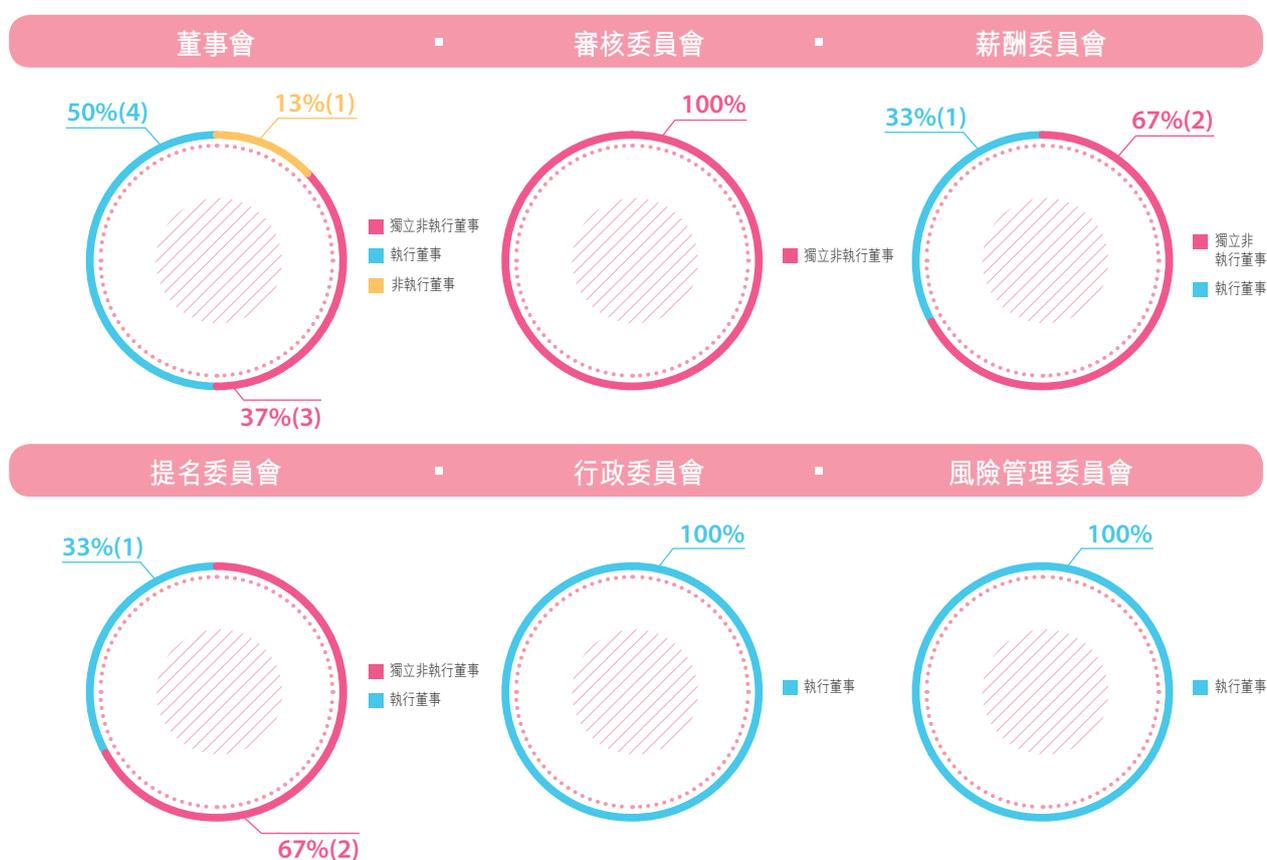
董事會有均衡組成，包括四名執行董事、一名非執行董事及三名獨立非執行董事。此組合符合管治守則有關上市發行人的獨立非執行董事須佔董事會最少三分之一的規定。

各董事的履歷，當中包括各成員之關係，詳情載於年報第54至60頁。最新董事名單已刊載於聯交所網站及我們的網站，當中載有董事各自的角色及職能連同他們的履歷詳情。

獨立性

本公司董事會擁有強烈的獨立元素，能針對策略性及表現的事宜有獨立及客觀的監察。審核委員會、薪酬委員會及提名委員會均由獨立非執行董事擔任主席。

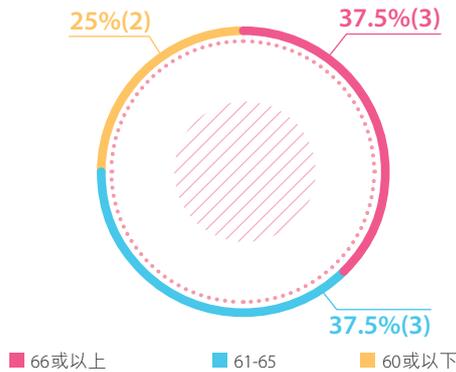
董事會獨立性



部份獨立非執行董事已出任董事會成員超過九年，而其任期可能與釐定獨立性有關，惟我們非常明白個別人士的獨立性不能隨便根據特定時期來釐定。在評估獨立非執行董事的獨立性時，董事會及提名委員會考慮個別董事於服務年期內向董事會作出的貢獻所呈現出的個性及判斷，並會考慮其他相關因素。我們認為出任獨立非執行董事已超過九年的成員，包括紀文鳳小姐及陳偉成先生，儘管任期較長，他們提供寶貴的專業知識，經驗，持續性及穩定性予董事會。亦沒有任何證據顯示任期會影響其獨立性。我們有信心本公司更大大受惠於他們對本公司有深入了解而對本公司作出的貢獻及灼見。董事會認為每位獨立非執行董事均符合上市規則第3.13條所載之獨立身份指引，更認為他們能夠繼續履行所規定的角色。

董事會成員多元化

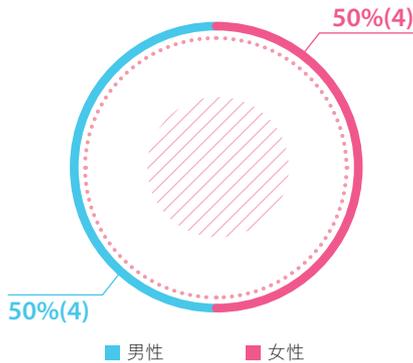
年齡組別



我們明白並深信多元化為企業帶來的好處及價值，及認同多元化的董事會具備廣泛的觀點角度為達致高效董事會的關鍵因素之一。

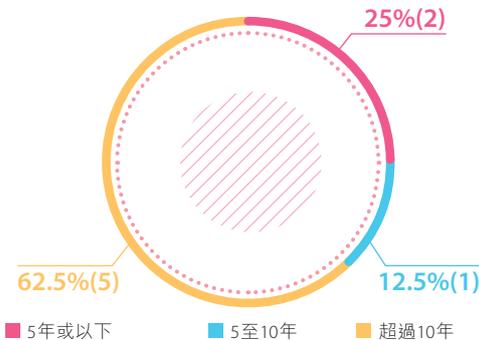
我們的董事會成員在年齡、性別、學歷背景、國籍、專業經驗及行業經驗等方面亦非常多元化。超過37%的董事已獲博士學位或獲頒授榮譽博士學位。我們亦有對中國內地市場（一個我們非常重視的市場）有深入了解的董事。總括來說，董事會擁有零售業、財務及會計、法律、品牌管理及市場推廣、人才管理、內地市場、社區服務及管理以及自2019年9月起有資訊科技方面的經驗。

性別多元化



我們於2019年9月2日委任了郭詩慧女士為執行董事及陳曉峰先生為獨立非執行董事。郭女士擁有商業學學士學位及國際商業學碩士學位。而陳先生為資訊科技律師，擁有法學學士學位和理學士（計算機科學）學位。提名委員會及董事會均認為他們的背景及年齡可以為董事會帶來多元化，而他們於商業、法律、資訊科技、公眾及社區服務的經驗將可為董事會帶來前瞻性的觀點及補足董事會的技能組合。董事會成員由七位增至八位，更新後的董事會平均年齡由上一個財政年度的67歲下降到60歲。而已擔任公司獨立非執行董事超過九年的董事數目亦下降至67%。

服務年期



我們的董事會成員多元化政策確立女性董事於公司擔任重要角色並承諾在董事會層面擁有強大的女性代表。於2020年3月31日，女性董事佔全體董事成員約50%。此政策將不時檢討以確保它仍然符合公司需要及可同時反映法規所需及良好企業管治的實踐。此政策的完整版已載列如下，亦可於公司網站找到。

專業的多元化

- 零售業
- 財務及會計
- 法律
- 品牌管理及市場推廣
- 人才管理
- 內地市場
- 社區服務
- 管理
- 資訊科技

董事會成員多元化政策

目的

1. 本公司明白並深信多元化為企業帶來的好處和價值，及認同多元化的董事會具廣泛的觀點角度，是達致高效董事會的關鍵因素之一。
2. 本政策制定能達致公司董事會多元化的框架。

政策聲明

3. 考慮及檢討董事會組成時，提名委員會及董事會均會考慮全方位多元化的利益，包括董事的年齡、性別、技能、知識、經驗、專長、專業資格及學歷、背景及其他個人素質。儘管所有董事的任命將根據董事候選人的專長及預期為董事會帶來的貢獻而作出最終決定，但確保董事會多元化具均衡組成亦為重要考慮。

可計量標準

4. 女性董事將繼續在本公司擔任重要角色，董事會亦確保在董事會層面擁有強大的女性代表。

檢討及監察

5. 本政策將定期檢討，以確保政策切合公司的需要，並反映監管規定和良好企業管治常規。

語言版本

6. 本政策分為中英文版本。若兩者出現差異，應以英文版本為準。

批准本政策

7. 本政策於2013年8月16日的董事會決議首次通過予以採納及於2019年2月20日的董事會決議通過作出最後修訂。

董事的委任及重選連任

全體非執行董事（包括獨立非執行董事）被委任的任期均不多於三年。新委任的董事須於獲委任後首屆股東週年大會上膺選連任。根據公司章程細則，不少於三分之一的董事須至少每三年輪流於股東週年大會上退任一次。如獲得提名委員會之建議，合資格的退任董事可於其退任的股東週年大會上獲股東重選連任。

於2019年9月2日，董事會根據董事會成員多元化政策及提名政策委任了郭詩慧女士為執行董事及陳曉峰先生為獨立非執行董事。郭女士在獲委任為董事前為本公司企業策劃及發展副總裁，於2005年加入本公司，她擁有豐富的企業策略及業務發展經驗。陳先生則為資訊科技律師，他於法律、科技及公眾及社區服務均有豐富經驗。提名委員會及董事會均認為他們的背景及年齡可以為董事會帶來多元化。郭女士及陳先生的委任將令董事會更強大。郭女士及陳先生的任期將於本年度的股東週年大會屆滿，屆時於會上將符合資格由股東膺選連任。

郭少明博士、郭羅桂珍博士及利蘊珍女士將於2020年8月舉行的股東週年大會上退任。他們均符合資格並願由股東膺選連任董事。

有關董事重選之詳情將載於股東通函內並與股東週年大會通告一併向股東寄送。我們確認，於回顧期內，所有董事委任及重選連任均遵照公司章程細則及企業管治守則進行。

提名政策

提名政策已列載考慮委任董事或重新委任董事的候選人時將採納之準則、程序及過程，並於2012年董事會首次採納。政策亦於截至2019年3月31日的財政年度內作出修訂。本政策其中一個目的是確保董事會根據本公司業務而具備適當所需技能、經驗及多元化觀點與角度。

我們的提名準則

在甄選提名擔任董事或重新任命董事的候選人時，將考慮以下因素：

- (a) 候選人的年齡、性別、技能、知識、經驗、專長、專業資格及學歷、背景及其他個人素質；
- (b) 對董事會的組成及成員多元化之影響；
- (c) 候選人投入充足的時間且有效地履行其職責的能力和承諾。就此而言，應考慮候選人於公眾公司或組織所任職位的數量及性質，其他行政委任或其他重要的工作承擔；
- (d) 候選人因獲選而引致潛在／實際的利益衝突；
- (e) 預期候選人為董事會帶來的貢獻；
- (f) 候選人的獨立性；及
- (g) 按照個別情況而認為有關係的其他因素。

以下為本公司採納委任新董事的提名程序及過程的概要。如需續聘現有董事，將按以上準則舉行會議以考慮相關續聘。

提名委員會

- 依據以上之準則，不論有否外部機構或本公司協助的情況下，物色及甄選候選人
- 可使用任何其認為能適當評估候選人的流程，其中可能包括個人訪談、背景調查、簡介、或由候選人或第三方提供之書面陳述
- 除非舉行會議並不實際，否則提名委員會應透過舉行會議審議事項，及應避免以書面決議之方式作出決定
- 向董事會提供所有相關資料及向董事會提出建議（包括任期及委任條件）
- 如獲董事會批准，委任會由提名委員會批准的委任書予以確定

董事會

- 就提名委員會的建議審議並決定任命
- 新委任的董事之任期為直至委任後的首個股東週年大會。如符合資格，他們將於股東週年大會中由股東重選。有關詳情將載於股東通函內並與股東週年大會通告一併向股東寄送

股東

- 於本公司的股東週年大會上就董事的重選投票

明確職責分工

主席與行政總裁

儘管董事會主席及行政總裁的職務現時均由同一人士郭少明博士出任，惟兩者各自的職責已明確制定，並載於主席及行政總裁之職權範圍內，可於我們的網站瀏覽。

自2012年起，郭少明博士每年都會以董事會主席身份在其他董事避席的情況下與獨立非執行董事進行會議。而郭少明博士亦以行政總裁身份，定期與其他執行董事及管理團隊會面，以確保所有關注事項已有效地和及時處理。

主席與行政總裁分別擔任的角色如下：

主席

董事會績效

- 領導董事會，使其能夠有效履行職能。

企業目標及管治

- 就確保建立良好的企業管治常規及程序承擔主要責任。
- 確保董事會及管理層致力維持良好的企業管治常規及程序。
- 確保由行政總裁領導的管理層執行董事會所制定企業目標及策略。

董事會事務及討論

- 主席：
 - 在公司秘書的協助下擬備每一個董事會之議程；
 - 確保所有董事均及時妥為知悉於董事會會議中一切重要及恰當的事項；
 - 鼓勵所有董事積極投入董事會事務，並以身作則，確保董事會行事符合本公司最佳利益；
 - 鼓勵持不同意見的董事表達其關注事項，給予董事會充足時間討論及商議該等事項並達成決定；
 - 確保所有董事均適時收到會議資料，包括輔助分析及展示資料，資料必須足夠、準確、清晰、完整及可信；及
 - 提倡公開及討論的文化，並積極鼓勵持不同意見的董事表達其意見及全面投入董事會事務。

與股東溝通

- 確保採取適當步驟以保持與股東有效溝通，及確保持份者的意見可傳達至每一位董事。

行政總裁

管理集團之業務

- 領導管理層。
- 確保有效執行董事會所協定的策略及目標。
- 負責本集團的日常管理及業務。定期與管理層會面，討論及制定策略性營運方案，以便跟進董事會的會議目標及保持最佳營運表現。
- 領導管理層設計、執行及監察風險管理及內部監控系統。

提供有質素的資料予董事會

- 在公司秘書及管理層的支援及協助下，向董事會提供高質素的資料及建議，令董事會能作出知情決定。

執行董事

於2020年3月31日年度內，我們有由四位執行董事組成的行政委員會，他們的角色為帶領管理層以確保管理層對董事會負責。行政委員會的角色及職責以及其工作詳情載於第76及80頁。

非執行董事(包括獨立非執行董事)

雖然非執行董事(包括獨立非執行董事)並非本公司的管理層，但他們為制定本集團的策略及政策帶來正面貢獻，而獨立非執行董事亦透過知情見解和獨立判斷審視本集團的表現。他們毫無保留地諮詢管理層及為管理層帶來建設性的挑戰，對於實現董事會制定的目標而言甚為關鍵。為保持有均衡的管治，董事會確保審核委員會的所有成員均為獨立非執行董事，而提名委員會及薪酬委員會的成員則以獨立非執行董事佔大多數。

董事會與管理層

董事會負責本集團的整體運作並監督管理層的表現。董事會授權管理層並明確指示他們的管理權限以及管理層應向董事會匯報或事先取得董事會批准。

就本企業管治報告而言，管理層包括於年報第55至57頁及第60頁所述的執行董事及高級管理人員，及所有副總裁，部門總監及副總監。他們於以行政總裁為首的執行董事(行政委員會)的領導下，負責本集團的日常營運、管理及行政。他們亦會執行及落實董事會釐定的策略和指示。

他們各自的職責已明確制定，並載於董事會及管理層之職權範圍內，亦可於我們的網站瀏覽。管理層每月向董事會提供最新資料，使董事會成員能夠更有效地履行其職責。

管理層成員經常獲邀出席董事會會議，以就策略、規劃財務預算、進度及表現的最新情況向董事會作出匯報及參與討論，以確保董事會了解本集團業務概況，並令董事會在知情的情況下作出有利於本集團的決定。管理層成員須回應董事會提出的任何問題或挑戰。所有董事會成員可個別及獨立地聯絡我們的管理層。

除定期董事會會議外，由行政總裁主持的管理層會議亦於年內舉行了五次會議，以審閱、討論財務及營運事宜並就此作出決定。

主要業務部門的部門主管亦會與行政委員會作每兩星期會面以報告、提升及加強跨部門溝通和合作。

董事會、董事委員會及股東週年大會

2019/20年度會議數目



會議出席率

下表為董事於回顧年內出席董事會會議、董事委員會會議及股東週年大會的情況。

董事	董事會	審核委員會	薪酬委員會	提名委員會	行政委員會	風險管理委員會	股東週年大會
執行董事							
郭少明博士	4/4	4/4*	2/2*	1/1*	5/5	3/3	0/1
郭羅桂珍博士	4/4	4/4*	2/2	1/1	3/5	1/3	1/1
陸楷博士	4/4	4/4*	不適用	不適用	5/5	3/3	1/1
郭詩慧女士 ^(o)	1/1	1/1*	不適用	不適用	3/3	不適用	不適用
非執行董事							
利蘊珍女士	4/4	4/4*	不適用	不適用	不適用	不適用	1/1
獨立非執行董事							
譚惠珠小姐 [#]	3/3	3/3	2/2	1/1	不適用	不適用	1/1
紀文鳳小姐	4/4	4/4	2/2	1/1	不適用	不適用	1/1
陳偉成先生	4/4	4/4	不適用	不適用	不適用	不適用	1/1
陳曉峰先生 ^(o)	1/1	1/1	不適用	不適用	不適用	不適用	不適用
會議總數	4	4	2	1	5	3	1
董事的平均出席率 [^]	100%	100%	100%	100%	90%	77.8%	85.7%

附註：

出席紀錄為舉行之會議數目中所出席的會議數目。

標有 (*) 者僅以受邀者身份出席。

(^) 平均出席率並沒有計算受邀出席者。

(#) 譚惠珠小姐於2019年9月2日舉行的股東週年大會結束後退任本公司獨立非執行董事。

(o) 郭詩慧女士及陳曉峰先生於2019年9月2日獲委任為本公司董事。

如董事未能出席董事會或董事委員會會議，他們亦有機會事先審閱有關文件，並與主席或委員會主席討論任何議程事項或提供意見(如適用)。

董事會於2020年3月31日止年度的工作：

4次會議(100%出席率)

業績

- ✓ 批准截至2019年3月31日止年度的全年業績及年報，包括全年業績公告。
- ✓ 批准截至2019年9月30日止六個月的中期報告及中期業績公告。
- ✓ 批准截至2019年3月31日止年度派付末期股息的建議及以股代息選擇。
- ✓ 考慮未經審核之季度業績。

策略性計劃及業務

- ✓ 審閱、討論及審議本集團事務，包括策略規劃、財政事務、業務表現進度及進展、以及預算概要／提案(不時在管理層列席的情況下進行)。

企業管治

- ✓ 批准重新委任譚惠珠小姐(由2019年6月24日至2019年9月2日股東週年大會之結束)及陳偉成先生為獨立非執行董事，及重新委任利蘊珍女士為非執行董事。
- ✓ 批准陸楷博士及陳偉成先生於2019年9月2日舉行的股東週年大會上重選。
- ✓ 批准譚惠珠小姐退任獨立非執行董事。
- ✓ 批准委任郭詩慧女士為執行董事及行政委員會成員；及陳曉峰先生為獨立非執行董事、審核委員會成員及薪酬委員會成員。
- ✓ 批准委任陳偉成先生為提名委員會主席。
- ✓ 批准委任羅兵咸永道為公司核數師。
- ✓ 於每次委員會會議後，接收審核委員會、提名委員會及薪酬委員會之報告。
- ✓ 討論於2019年4月進行的董事會評估之結果以及相應的執行計劃。
- ✓ 批准修訂行政委員會的職權範圍。
- ✓ 機構投資者代表於2019年4月與董事會會面，發表其對環境、社會及管治的意見。
- ✓ 親身出席培訓以更新及加強董事們對董事角色及董事會績效方面的知識。

股息政策

董事會於2019年2月正式確定並採納了股息政策。該政策的主要部分如下。

政策聲明

1. 決定派息的考慮因素包括股東回報、集團業務營運、發展及存貨所需的現金，資本開支需求及其他商機的投資，以及為未能預見的市場情況提供穩健的財政緩衝。
2. 為了向股東提供穩定的財務回報，但同時為市場變動和未來發展保持充足儲備，本公司政策為每年定期支付兩次股息，支付比率以不低於該年歸屬於本公司擁有人溢利的百分之五十(50%)為目標。
3. 股息支付受法律和公司章程規定之限制。支付比率的目標可因應情況考慮上文第1條所列載的因素而作出調整。

以股代息選擇

4. 董事會根據公司的預期成本，攤薄效應和股東的期望，若認為適合，可繼續提供有折讓或沒有折讓的以股代息選擇。以股代息計劃有利於股東在不用支付經紀費、印花稅及相關交易成本下增加於本公司的投資，同時允許公司保留原用以派發股息的現金(若股東選擇全部或部份以現金收取股息)作為營運資金或用作新投資資金。

未領取之股息

5. 根據公司章程第156條，在宣派後六年未獲領取之所有股息或紅利可由董事會沒收，並撥回本公司所有，而沒收後概無股東或其他人士對該等股息或紅利擁有任何權利或申索權。

董事進行證券交易的標準守則

我們已採納不遜於上市規則附錄十所載列的上市發行人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。我們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。

董事及高級職員保險

本公司自2001年開始投保足夠的董事及高級職員責任保險，為任何針對董事及高級職員提出的法律行動提供適當保障。為確保所提供的保障充足及維持適當水平，我們將會就保險市場的近期趨勢及其他相關因素，按年審閱本公司的董事及高級職員責任保單。保單可應董事要求予以查閱。截至本報告日期，自保單生效後並無發生任何索償。

利益衝突

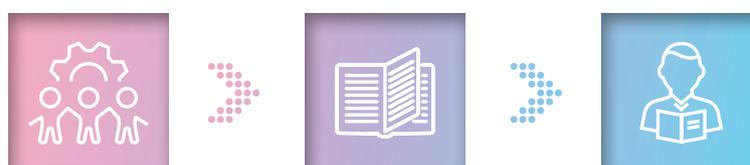
所有董事必須履行普通法下的法律責任，行事須以本公司及(尤其是)股東的整體利益為依歸。董事應避免與本集團產生任何疑似、潛在或實際的利益衝突。董事亦須披露他們於董事會會議上將予考慮的任何交易、安排或其他建議方案中所涉及的利益(如有)，並在出現任何利益衝突時或知悉任何疑似或潛在利益衝突時放棄投票。所有申報利益將妥善記錄在案供董事會成員查閱。董事有持續責任通知董事會有關該等衝突的任何變動。在回顧年內並無董事申報利益衝突。

就任須知及持續專業發展

我們認為提供專業發展予董事是保持本公司高水平的企業管治標準之主要因素。自2005年起，我們已採納董事就任須知及持續專業發展政策。董事會不時檢討及監察本政策的執行情況，確保其成效。

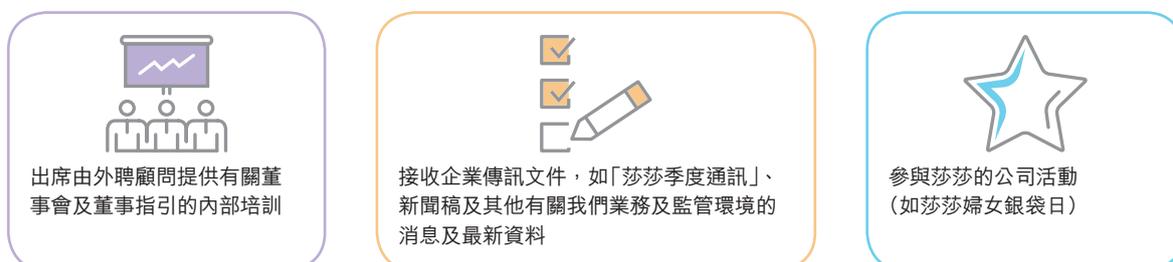


新任董事就任須知



所有新任命的董事都會根據他們的經驗及背景提供適合的就任須知。他們將獲得全面的就任手冊，以確保他們了解董事的責任和義務。

持續專業發展



出席由外聘顧問提供有關董事會及董事指引的內部培訓

接收企業傳訊文件，如「莎莎季度通訊」、新聞稿及其他有關我們業務及監管環境的消息及最新資料

參與莎莎的公司活動（如莎莎婦女銀袋日）

所有董事均有向本公司提供他們的培訓紀錄及每半年確認有關紀錄。下表概述董事於年內所參與的培訓及持續專業發展：

姓名	出席培訓、講座及研討會	審閱法律或規管的最新資料	閱讀與本公司或其業務相關的資料，出席公司活動或視察店舖
郭少明博士	✓	✓	✓
郭羅桂珍博士	✓	✓	✓
陸楷博士	✓	✓	✓
郭詩慧女士	✓	✓	✓
利蘊珍女士	✓	✓	✓
紀文鳳小姐	✓	✓	✓
陳偉成先生	✓	✓	✓
陳曉峰先生	✓	✓	✓

公司秘書

公司秘書為本公司僱員並向主席及行政總裁匯報。她亦擔任大部分董事委員會的秘書。為確保董事會與其委員會之間有良好的資訊交流，公司秘書有責任確保會議有效地進行，且已妥善遵循程序（包括籌劃會議、編製議程及書面決議案或會議記錄、整理及分發會議資料，並保存會議上所討論重大事務及所作決定的紀錄）。她亦會就合規及企業管治事宜向董事會提出建議（包括向董事會提供有關任何法律及監管變動的最新资讯，以及協助董事的就任及專業發展）。

所有董事會成員可隨時獲取公司秘書的建議及服務。公司秘書已遵從規定於回顧年內接受超過15小時的專業培訓。

核數師

我們委聘羅兵咸永道擔任我們的外聘核數師。我們已接獲羅兵咸永道的書面確認書，確認他們為獨立人士，且羅兵咸永道與本公司之間並無可能會損害其獨立性的任何關係。外聘核數師的職責載於第160至164頁的獨立核數師報告。

為保持羅兵咸永道的獨立性及客觀性，以及審核程序的成效，我們自2009年起就外聘核數師提供的審核及非審核服務制定了政策，當中訂明本公司可能要求外聘核數師提供的審核及非審核服務類別（政策詳情可於我們的網頁查閱）。

於截至2020年3月31日止年度，本公司的核數師費用約為4,658,000港元，包括審核費3,289,000港元及非審核費1,369,000港元。非審核服務包括稅項顧問服務、中期審閱、營業額證明書、移轉訂價分析及其他服務。

審核委員會將會繼續審閱外聘核數師的獨立性及客觀性，包括檢討任何提案及費用。審核委員會可聯繫本集團之財務專才及其核數師，如委員會認為有需要，亦可進一步尋求獨立專業意見，費用概由本公司承擔。

董事會的績效

董事會評核

我們的首次董事會評核於2016年進行。鑑於董事會的表現及績效為公司管治的中心，所以於上一財政年度內決定於2019/20年進行另一次更深入的評核。因此，我們設計了一份問卷而評核範圍包括董事會架構、董事委員會足夠性及績效、董事會程序、董事會績效及專業發展。問卷的回覆率為100%。評核結果包括缺乏資訊科技經驗及需要更新董事會。及後董事會因此重組。

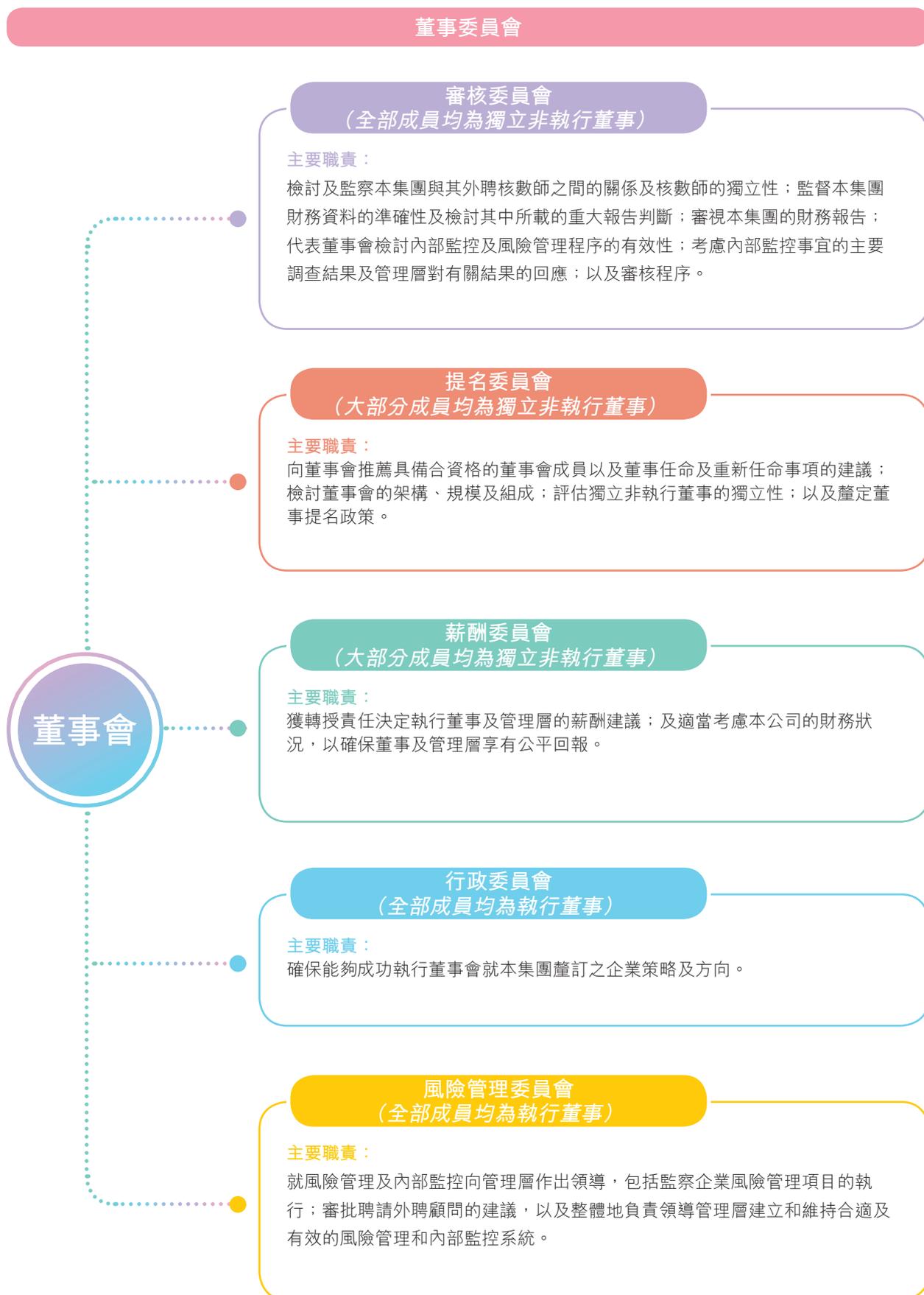
展望未來，董事會承諾會定期約每兩年左右檢討其表現及績效。

董事會職責分配

作為良好企業管治不可或缺的一環且旨在提升董事會的職能，董事會設立五個董事委員會，分別為審核委員會、提名委員會、薪酬委員會、行政委員會及風險管理委員會，專責承擔本公司事務特定範疇之職責，並就此進行監督。董事委員會須向董事會匯報其決策，並於董事會會議上作出建議。

各董事委員會於本財政年度已定期舉行會議，個別委員會舉行會議的次數以及其成員的出席次數載於第71頁。於年內，董事會主席及董事會副主席亦應董事委員會的邀請出席董事委員會會議。

各董事委員會已獲提供充足資源以履行他們的職責，且授權他們在合適的情況下諮詢獨立的法律或其他專業意見，費用由本公司承擔。



審核委員會

審核委員會於2020年3月31日止年度的工作：

4次會議(100%出席率)

內部及外部審計事宜

- ✓ 審議外聘核數師就截至2019年3月31日止年度及截至2019年9月30日止六個月之每半年提供的審核及非審核服務摘要。
- ✓ 審議及商討由內部審核職能作出的內部監控審核報告，包括：
 - 內部審核進度；
 - 重大內部審核調查結果及以往審核調查結果的跟進事宜推行情況；
 - 店舖／專櫃巡查進度及結果；
 - 企業風險管理進度結果；
 - 年度內部審核計劃；
 - 年度審閱內部審核職能及用於財務匯報職能的員工資歷；及
 - 內部監控重大調查結果及管理層對有關結果的回應。

風險管理及內部監控系統

- ✓ 衡量及評估本集團的風險管理程序及內部監控系統的有效性，有關檢討應涵蓋所有重要的監控方面，包括財務監控、營運監控及合規監控及風險管理職能及資源充分性、員工資歷及經驗、培訓課程及集團的財務預算、內部審計及財務報告職能。

業績

- ✓ 審議截至2019年3月31日止年度的全年業績公告及年報並向董事會作出適當建議。
- ✓ 審閱及考慮派付截至2019年3月31日止年度的末期股息建議並向董事會作出適當建議。
- ✓ 審議截至2019年9月30日止六個月之中期業績，包括中期業績公告及中期報告，並向董事會作出合適建議。

於報告期間，審核委員會在沒有執行董事出席的情況下，曾與外聘核數師私下舉行兩次會議。會上審核委員會與外聘核數師坦誠進行全面的對話及交流意見。

提名委員會

提名委員會於2020年3月31日止年度的工作：

1次會議(100%出席率)

董事會組成

- ✓ 檢討董事會的架構、規模及組成。
- ✓ 評估獨立非執行董事的獨立性。

續聘董事

- ✓ 考慮重新委任譚惠珠小姐(由2019年6月24日至2019年9月2日股東週年大會之結束)及陳偉成先生為獨立非執行董事，及重新委任利蘊珍女士為非執行董事。

委任董事

- ✓ 考慮譚惠珠小姐退任獨立非執行董事。
- ✓ 考慮委任郭詩慧女士為執行董事及行政委員會成員；及委任陳曉峰先生為獨立非執行董事、審核委員會成員及薪酬委員會成員。

變更董事委員會

- ✓ 考慮委任陳偉成先生為提名委員會主席。

我們已收到每位獨立非執行董事根據上市規則第3.13條規定，就他們之獨立性所提交的確認書。提名委員會亦已詳細審閱此等確認書，認為所有獨立非執行董事符合上市規則第3.13條規定的獨立性指引，且他們並無業務或其他關係或情況可能會影響，或似乎會影響其獨立判斷。委員會將繼續每年評估所有獨立非執行董事的獨立性。

薪酬委員會

薪酬委員會於2020年3月31日止年度的工作：

2次會議(100%出席率)

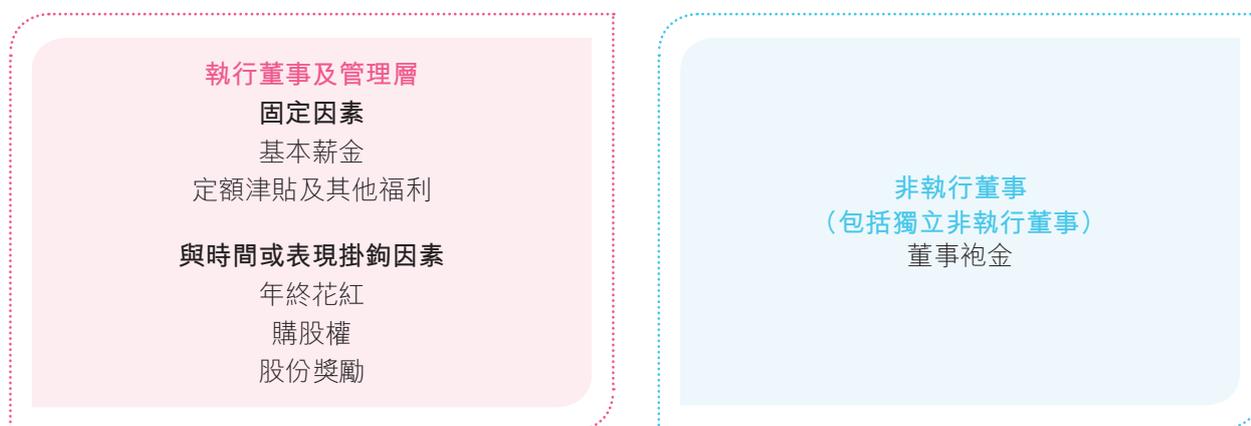
市場基準

- ✓ 審閱市場調查及分析，及業務及規模相若之可比較公司的薪酬架構。

薪酬釐定

- ✓ 諮詢董事會主席及根據本集團之薪酬政策以檢討及釐定董事之薪酬。
- ✓ 檢討及批准管理層之薪酬待遇建議。
- ✓ 批准兩名新任董事(郭詩慧女士及陳曉峰先生)之薪酬建議。

董事及高級管理層的薪酬



我們已就董事及高級管理層訂立正式及具透明度的薪酬政策，該政策會不時檢討。委員會亦考慮到多項相關因素，如業務及規模相若的公司所提供的薪酬待遇、市場水平及本集團的財務及非財務表現，以確保提供合適及具競爭力的薪酬待遇。

執行董事的薪酬待遇主要包括基本薪金、與本公司及個人表現掛鉤的酌情花紅以及其他津貼及福利。除董事會主席及副主席（即公司創辦人及主要股東）外，其他執行董事及管理層的薪酬待遇包括購股權或股份獎勵，部分與時間掛鉤，部分與表現掛鉤。

非執行董事（包括獨立非執行董事）的報酬乃按照他們對董事會及董事委員會事宜的付出及投放的時間，並參考市場水平而釐定。非執行董事之薪酬由固定的年度袍金257,400港元組成。審核委員會主席會獲額外發放年度酬金150,000港元而審核委員會成員則會獲額外發放年度酬金80,000港元。

由於新型冠狀病毒所帶來的經濟影響，執行董事同意減少75%基本薪金；而非執行董事及獨立非執行董事則同意減少25%袍金，以上均為2020年2月至3月的暫時性安排。有關於截至2020年3月31日止年度每位董事的薪酬待遇及高級管理層的總酬金及酬金範圍詳載於第193至197頁的綜合財務報表附註7。

行政委員會

行政委員會於2020年3月31日止年度的工作：

5次會議(90%出席率)

策略及預算

- ✓ 確保集團之企業策略及方向成功執行。
- ✓ 審議業務方案、執行計劃、策略性計劃及周年營運計劃以確保它們與企業目標及目的一致。
- ✓ 審議財務預算、長遠計劃、企業目標及目的及長遠業務模式及策略。

監督表現

- ✓ 檢討集團業績及其相對市場及預算的表現。
- ✓ 檢討勝於或落後市場或預算的原因，並制定計劃及策略迎合市場狀況。
- ✓ 於2020年3月31日止年度內發出的指引及監察本集團表現，包括：
 - 店舖開業及結業；
 - 銷售表現；
 - 營銷及推廣；
 - 產品開發；
 - 品牌管理；
 - 庫存狀況；
 - 資訊科技策略；
 - 人力資源、培訓需要及員工表現；
 - 物流表現；
 - 電子商務策略及表現。

委員會積極與非執行董事及管理層溝通交流，對非執行董事（包括獨立非執行董事）提出的任何挑戰持開放態度及作出回應。行政委員會的會議數目及個別委員會成員的出席情況載於第71頁。管理層成員會在適當時候獲邀出席會議。

風險管理委員會

風險管理委員會於2020年3月31日止年度的工作：

3次會議(77.8%出席率)

系統及監控

- ✓ 建立及維持適當和有效的風險管理和內部監控系統，並向董事會報告任何重大不足。

企業風險管理計劃

- ✓ 檢討及討論截至2020年3月31日止年度的企業風險管理進度的成果，包括：
 - 持續評估集團面對現有和新的風險；
 - 審查風險指標和評估如何測量和風險；
 - 審查及評估風險走勢及風險指標是否恰當；
 - 評估處理風險所採取的措施是否有效。

除風險管理委員會成員外，內部審計部的代表亦會應邀出席委員會會議。委員會的會議數目及個別委員會成員的出席記錄載於第71頁。有關本委員會的工作詳情，請參閱第87至91頁的企業風險管理報告。

董事投入的時間

我們意識到所有董事投入足夠時間以履行他們的責任的重要性。於回顧年內，本公司獲全體董事確認他們投入足夠時間及關注處理本公司事務，並透過獨立、有建設性及有根據的意見，為本集團的策略及政策發展作出貢獻。

我們深明董事可能會獲邀於私營、公營或專業團體出任不同職位，或參與其他重大的義務承擔。董事可透過參與有關職務拓寬知識及經驗，令本公司從中受惠。董事已向我們披露他／她於公眾公司或組織擔任職位的數目及性質以及其他重大承擔。儘管董事有其他公職，每位董事對本公司都有投放足夠的時間履行他／她的責任。

董事會及董事委員會的會議過程

於年內，董事會及董事委員會會定期舉行會議。會議日期及時間通常於早一年安排，以便董事具備充足時間預先規劃他們的日程表以出席會議。

董事會每年最少召開四次會議，大約每季一次。我們於2020年3月31日年內舉行了四次會議。

會議通告及議程由董事會主席確認及通常在召開會議最少14天前發出通告。所有董事都有機會就會議議程提出意見及提出其他事項於會議考慮。

會議資料通常在召開會議前發送予董事，確保董事適時取得完整的有關資料。為顧及環保和減低耗紙量，我們以電子形式將會議資料分發予董事，並鼓勵董事閱覽電子版本。

會議記錄之初稿記錄會上所討論的重大事宜及決策，並於各會議完結後之合理時間內（一般七個工作天內）向全體董事傳閱及供其表達意見（如有）。會議記錄的定稿會於其後的會議上正式通過，而副本將發送予董事作記錄保存。最終簽立的版本將記錄在案，並可供查閱。

問責性

遵守法律及法規

為確保集團遵守相關之法律及法規，以及達到和超越行業內之最佳常規（如適用），我們不斷檢討我們的常規以符合所有法律及法規的最新發展。我們亦不時提供有關上市規則、防止賄賂、個人資料私隱及商品說明條例等重要題目之培訓。

多項政策及程序已設立，當中包括利益衝突政策、員工舉報政策及接受饋贈政策，該等政策載有僱員須遵守的行為標準。如有需要，我們會不時審閱及更新該等政策，並透過本公司內聯網供僱員查閱，部分政策亦會於公司網站上刊登。

本公司認為保障消費者的法例對本集團有重大影響，並採取積極步驟以確保遵守。年內並無不合規的個案。

有關保障個人資料，集團有實務指引的合規手冊，當中包括例子、個案研究及合規核對清單，以協助員工了解有關個人資料之法律及法規所述之義務。合規核對清單逐步覆蓋整個由收集到消毀個人資料之生命週期以確保集團當使用大數據以推動業務價值時尊重私隱問題。

香港的各部門代表已參與由法律部舉辦有關個人資料私隱的合規培訓。在截至2020年3月31日的年度，我們已提供培訓予新同事及管理見習生。集團的法律團隊亦定期參加外間研討會及工作坊以掌握此範疇的發展。私隱政策的變更及新增內容以及新增的控制措施亦會適時實施。我們的私隱政策符合歐盟《通用數據保障條例》的規定。

除了個人資料保障外，我們亦設計了一份有關遵守「商品說明條例」的合規手冊。除了法律要求外，手冊強調了在採購及品質控制過程中合理盡職調查的需要。合規手冊亦包括了合規核對清單好讓員工可應用實務指引幫助他們履行職責。法律團隊亦定期審閱及改善市場推廣資料以及產品資料以確保提供予顧客之資料為準確及沒有誤導性。

為確保員工就商品說明及營商手法接受適當培訓，法律團隊不時安排工作坊及定期指引予不同的營業組別的員工。

為了協助同事了解不同產品的分類，當中包括藥劑製品、口服產品、中成藥、健康食品及補充劑、及食品，我們設有關於「藥物、醫藥廣告及食品」的合規手冊詳述不同類別的產品的相關法例及法規。我們亦定期提供有關此範疇的工作坊及指引予不同的營業組別的員工。

有關只有集團內幕人士知悉但不為市場普遍得悉之資料（內幕消息），集團已制定設有處理及公佈該等內幕消息方法的內幕消息政策。政策已作出修改以提供更多事例及解說以協助了解及遵守。

風險管理及內部監控

董事會負責持續地監察集團的風險管理及內部監控制度，以及檢討其有效性，而管理層及其他職員則負責實施及維持穩健的內部監控制度，該制度涵蓋管治、合規、風險管理、財務及經營監控。該制度旨在管理而非消除未能實現業務目標的風險，而且只能就下列各項作出合理但非絕對的保證：

- 遵守適用的法律、法規、合約、政策及程序；
- 風險管理及內部監控系統的合適性及成效；
- 財務匯報的可靠性及真實性；
- 營運的效益及效率；及
- 防止及查察欺詐及違規事項。

董事會已委派風險管理委員會就風險管理及內部監控向管理層提供領導，並全面負責建立和維持合適及有效的風險管理及內部監控系統。

風險管理框架

集團的企業風險管理框架為風險管理提供系統化及規範化的程序，而有關程序內嵌於內部監控制度，是企業管治中不可或缺的重要一環。透過企業風險管理框架前瞻性地識別、應對及管理集團內主要風險來保持業務成功，為持份者創造價值及支援董事會履行其企業管治責任。企業風險管理框架符合Committee of the Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)的內部監控綜合框架(Internal Control Integrated Framework)，在企業風險管理框架下，部門管理人員作為風險負責人須直接承擔風險管理責任並向風險管理委員會匯報。

有關企業風險管理制度及程序的詳情載於第87頁至第91頁的企業風險管理報告內。

優質管理制度

集團根據國際標準化組織(「ISO」)的優質管理體系(「QMS」)標準，修訂並完善有關線上及線下營運的政策、程序及工作指引，使工作流程及文件處理按標準運作。優質管理體系建立及保存集團的知識以提升經營成效、效率及監控程序以達致業務目標，並在實現業務增長、減低營運風險的同時可發揮規模擴展能力和推動持續改善。

截至2020年3月31日止年度，集團通過了以下業務單位最新版的ISO 9001:2015的續證及監督審核認證：

公司	部門	ISO版本／ 審核性質	審核範疇	審核通過 日期
莎莎網有限公司	整體	ISO 9001:2015 續證審核	提供化粧品電子商貿服務	2019年5月
莎莎化粧品有限公司	儲運部	ISO 9001:2015 監督審核	提供物流服務，包括倉存、包裝及本地配送之化粧品產品及其配件物料	2019年1月
莎莎化粧品有限公司	品牌管理及產品 發展部，市務部	ISO 9001:2015 監督審核	美容、健康、個人護理產品及其配件的品牌管理、採購及推廣活動	2019年8月

集團致力推行質量管理，內部ISO審核員以ISO準則為基礎，為總部的主要部門和所有業務單位制定政策及程序，並於集團內繼續全面推動及應用這項準則。除了充分運用集團現有資源外，集團委聘了顧問為我們的資訊科技部門進行資訊保安風險評估及檢視現時的內部控制成效，以改善質量管理及建立達致與ISO 27001認證同等的內部控制水平。除了委任獨立ISO認證機構展開年度監督審核，集團內部的ISO認證審核員亦會定期進行內部審核，以確保集團的政策和程序隨經營環境的變化始終恪守並相應更新。於本年度內，集團內部及外部的ISO審核員並無發現流程上有重大不符合或不足之處。除了定期的符合性檢查，集團內部的ISO認證審核員亦會同時協助相關部門識別流程上可以優化的地方以增加營運效率。

內部審核職能

內部審核及管理服務部（「內審部」）是一個客觀及職能獨立的部門，每季直接向審核委員會匯報，而內審部主管亦可直接與審核委員會主席接觸。

內審部可不受約束地審閱集團的活動、風險管理、監控及企業管治過程等各方面的資料，協助董事會獨立評核內部監控制度及風險管理程序的成效，以致力推動持續的改善。內部審核章程獲審核委員會批准及由董事會採納，並存放於公司網站以供查閱。

面對當前嚴峻的挑戰，為配合並更有效地支持業務的可持續性，內審部已精簡架構並開展快捷靈活的審核流程。我們已審視了現有的內部審核資源模型，並將部分經常性審核項目轉移至相關的部門。此舉有助強調部門的所有權及問責性，以致部門能夠更充分地利用其專業知識和資源。內審部除確保上述項目如實執行外，並將負責年度審核計劃的總體規劃和監控，以及評估項目的審核結果及必要時的跟進行動。此外，內審部亦將進行審核作為工作標準，以確保其質量。同時，內審部為了維持高水平的專業水準和提供有效且增值的服務，內審部不斷的鼓勵部門人員參加相關範疇的外部工作坊或研討會以緊貼行業的最新發展。內審部亦定期舉行內部培訓，以促進內部的知識共享。截至2020年3月31日止年度，內審部人員參與外部培訓的概要如下：

	內審部參與的培訓及持續專業發展項目				
	商業及 綜合管理	企業管治、 風險及監控	資訊科技/ 資訊安全	舞弊	線上自學
活動次數	1	1	1	2	持續

內部審核活動

內審部採用風險為本方法，配合企業風險管理框架，以策略和目標為本，制定年度審核計劃和修訂季度審核計劃。通過動態及持續的風險評估，繼而識別、排序及區劃可審核項目，以涵蓋集團內具有重大風險的業務活動。就個別審核項目，我們轉為採用快捷靈活方法進行三個關鍵階段：計劃、實地工作和報告。使用快捷靈活方法可讓內審部按照項目的優先次序來決定審核項目及項目的深廣度，以便內審部更集中於價值創造和

風險上。此舉有助內審部進行更深入的監察，提供更適時的管理方案，從而消除了低價值工作和提高效率。審核委員會審閱及批准年度審核計劃，並在定期會議內審批其後作出的一切重大變動。在個別審核項目中會進一步評估財務、營運、合規及欺詐風險等重點範疇，從而評核監控成效及管理層採取的緩解措施。

各審核項目所得出有關內部監控不足的調查結果及建議，均與管理層詳細討論，並由管理層制訂改善計劃，務求於合理時間內改善內部監控的不足。內審部每季會進行審核後的檢視工作，以監督協定的行動計劃，確保已就早前識別的內部監控不足，按計劃適時展開改善措施。個別審核項目的重大不足會向審核委員會匯報及由其審閱。

為了進一步鞏固整體內部監控環境，內審部挑選主要的營運程序進行持續審核，以評估及確保管理層於這些範疇的監控職能充分和有效。此舉有利部門應用快捷靈活的審核，亦能提高審核的效率和成效，確保內部監控失效和欺詐風險能受到持續監控。

資訊科技對達成集團目標方面具有策略上的重要性，而且日趨重要，也是日常營運及活動不可或缺的組成部分。我們明白若不妥善管理與資訊科技相關的風險，將會影響集團達致業務目標。因此，維護穩定和安全的資訊科技基礎設施，掌握及了解最新和具顛覆性的技術對集團的持續發展及增長至為關鍵，為此我們將更關注科技發展對集團策略的影響和風險。資訊科技風險管理整合於集團的風險管理架構內，需要時集團會委聘獨立諮詢顧問為特定範圍進行風險評估，如網絡安全。有關這些風險管理的更多詳情，請參見本年度報告第87至91頁的企業風險管理報告。

審閱風險管理及內部監控的成效

截至2020年3月31日止年度，董事會已透過審核委員會就集團風險管理及內部監控制度的成效作年度檢討，其涵蓋所有重大財務、經營及合規監控，並認為集團的風險管理及內部監控制度有效及完善。於本年度內，並無發現可能對股東造成影響的涉嫌重大違規情況或重大關注事項。

審核委員會已就集團內審部，會計及財務匯報職能方面的資源、員工資歷、經驗及培訓計劃是否足夠作年度檢討，並認為員工數目足夠及足以勝任其職務及履行職責。

與股東溝通

2020 股東週年大會

股東週年大會為董事提供與股東見面及直接交流溝通的機會。截至2020年3月31日止財政年度的股東週年大會將於2020年8月27日(星期四)舉行。會上將就每項重大獨立事宜提呈個別決議案，而所有表決將以投票方式進行。股東週年大會通告連同載有各項將於股東週年大會上提呈的決議案的通函，將於2020年7月20日或前後寄發予股東。

股東權益

我們的股東有權利召開股東大會及提出建議，詳情可參閱本公司網站或參閱本年報第136至144頁的「投資者關係報告」。

股東亦歡迎向董事會提出問題。請參閱本年報第136至144頁的「投資者關係報告」以取得該程序及聯絡方法。

其他股東相關資料

有關2019股東週年大會的詳情、來年股東重要事項日誌及公眾持股市值之資料，可參閱本年報第136至144頁的「投資者關係報告」。

董事確認

各董事一致確認他們對編製本公司及其附屬公司截至2020年3月31日之賬目的責任。

企業風險管理報告

有效的風險管理是集團達致策略目標的必要元素。自2010年起，我們的企業風險管理制度以系統性及嚴謹的方法，為風險管理建構清晰的責任及問責架構。當中包括風險管治、風險基礎與監察以及風險所有權分配三大範疇。

董事會負責釐定集團的風險因素及可接受的風險程度，後者即界定集團對主要風險的可承受能力。董事會監察集團的風險管理框架、審視集團的主要現有與潛在風險以及相關緩解策略，並確保風險管理之有效。風險管理委員會定期舉行會議，審閱該等風險的管理以及緩解策略與監控的成效，並主動識別此等風險所帶來的商機。

風險管理委員會

作為實現集團進一步改善監控環境的承諾的其中一環，集團於2009年成立了風險管理委員會，由三名執行董事組成。風險管理委員會的職權範圍列明其成員的職責，並可於本公司網站查閱。截至2020年3月31日止，風險管理委員會舉行了三次會議，評估及重新審視集團層面上的主要風險以及檢討緩解行動結果。風險管理委員會協助董事會就風險管理及內部監控向管理層提供領導，並全面負責建立和維持合適及有效的風險管理和內部監控系統，包括為集團設計、實施和監察有關系統。

企業風險評估

風險評估即識別及分析現有及潛在風險，為釐定如何按風險發生的可能性及影響而設定管理風險的基準。風險範疇分類為策略、營運、財務及合規等不同方面，以便進一步評估及管理。集團已利用自下而上及自上而下的方式，確保擁有一套完善的風險管理程序。自下而上的方式以跨職能工作坊為基礎，由各級管理層負責識別風險並作出評級；而自上而下的方式則審查及評估各級管理層於實現集團的目標時是否已全面識別風險、將風險劃分級別並作妥善處理。集團自設立企業風險管理制度以來，已編製集團風險登記冊，定期監察及更新登記冊內容，將潛在風險記錄在案，以便持續評估及用於建立以風險為基礎的內部審核計劃。

集團已實施風險管理、內部監控及欺詐風險監控自評制度，要求所有業務單位及總部主要部門每年評估風險管理及內部監控是否足夠及有效，以達致持續風險控制之目的。此舉亦有助提升集團風險及監控框架的有效性。

企業風險管理程序

企業風險管理制度使用風險指標及「警報」監察主要風險。根據風險承受能力而設的風險指標，顯示集團於達成業務目標時願意承擔的風險程度。此外，集團已採用附有紅旗警報機制的平衡計分卡系統，並已納入核心業務單位的關鍵表現指標，以衡量其實現業務目標的進度。平衡計分卡系統與企業風險管理制度互相配合，為集團提供一套更全面的指標以供監測，從而促進業務表現及風險管理。

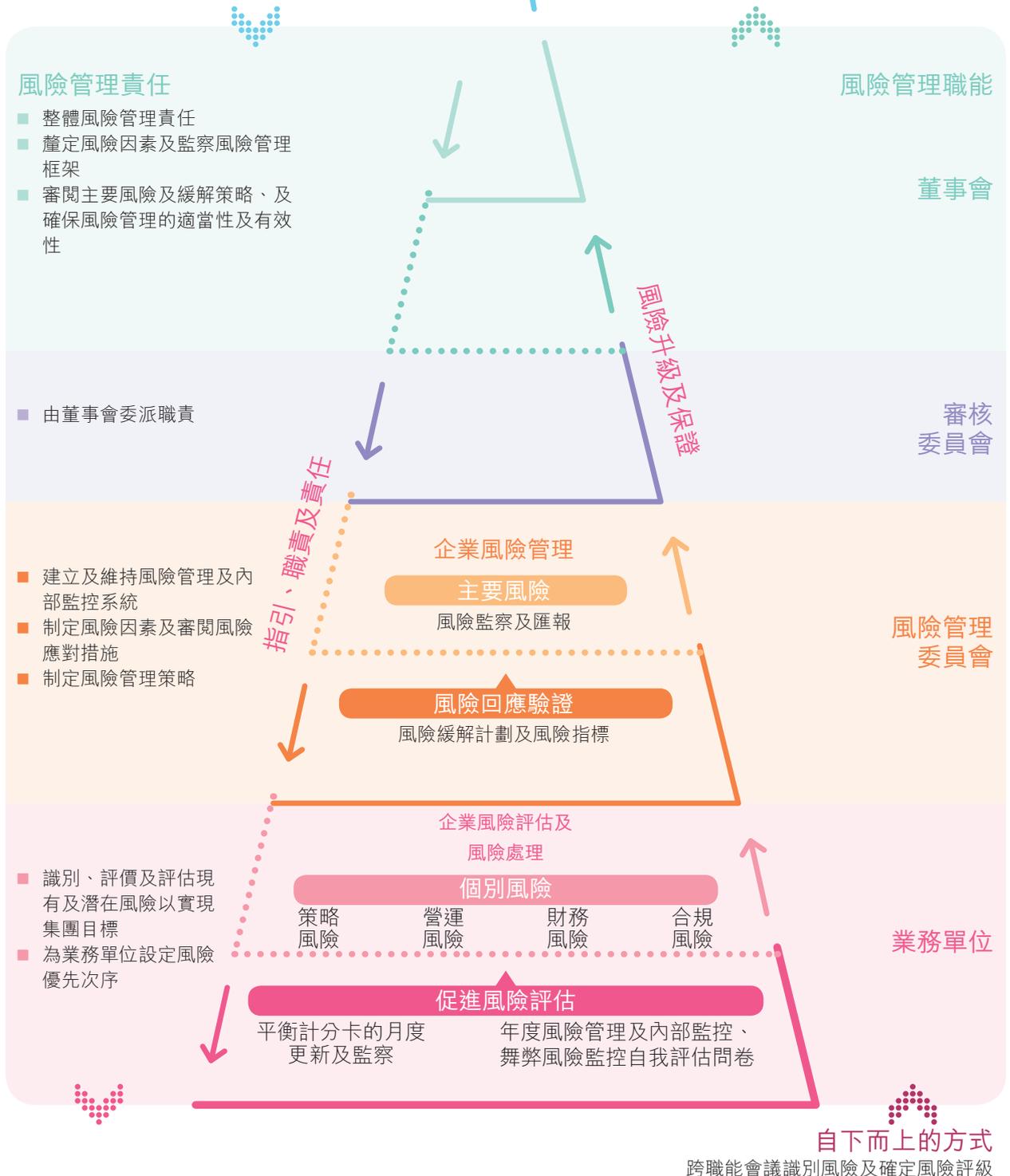
風險管理委員會每年會經常舉行會議，以審閱及檢討主要風險中每項風險的管理進度，並不斷更新業務環境及監察其變動。在此過程中，平衡計分卡的關鍵表現指標會定期更新並受到監察，令管理層可注意到表現較弱的環節。風險負責人須採取緩解行動處理此等風險。該等行動須融入集團的日常活動內，而其效用受「警報」機制密切監察。此機制乃每月管理層會議及風險管理委員會會議中報告及討論的基礎。倘任何風險指標處於「警報」狀態，則風險負責人須重新評估現有緩解行動計劃，並在有需要的情況下迅速建議新的緩解行動計劃。內審部對集團的風險管理流程及內部監控系統的成效進行審計，持續評估風險管理程序及風險負責人提交的風險應對措施。內審部協助及促成風險管理委員會每季向審核委員會報告重大風險、重要變動及其相關緩解行動之摘要。有關企業風險管理框架的展示圖載於第88頁。

風險管治與基礎

企業風險管理框架

自上而下的方式

評估及管理策略風險以達致本集團的目標



自下而上的方式
跨職能會議識別風險及確定風險評級

主要風險的管理

集團在瞬息萬變和市場競爭激烈的環境下營運，當中旅客消費佔比甚重，在近期社會事件和新型冠狀病毒疫情肆虐的影響下，持續及有效的風險管理乃企業逆境生存的關鍵。新型冠狀病毒席捲全球，引發全球性的健康及經濟危機，除旅遊業外，還影響了市民的日常生活和工作。目前管理的若干主要風險為：

市場集中性風險

我們的產品主要集中在護膚品、化粧品和香水上。中國內地旅客對該等產品需求甚高，其消費持續佔我們的營業額超過70%。多年來，香港及澳門特區市場佔集團的營業額超過80%，而集團的實體店銷售佔比更達至95%。但受到去年的社會事件及最近發生的新型冠狀病毒疫情影響，嚴重打擊訪港旅客人數；因此，集團必須採取果斷的措施以緩解市場集中的風險。

集團在三個關鍵領域上實行了多元化策略。首先，市場和顧客群的多元化。除香港及澳門特區市場外，我們致力進一步提升集團在中國內地和馬來西亞的市場滲透率。我們察覺到，過去我們一直高度專注發展香港及澳門特區核心市場的內地旅客群，以及馬來西亞市場的華人顧客層；現在，我們正加倍努力為香港及澳門特區的本地顧客服務，並已經擴展馬來西亞市場的馬來人顧客層（有關詳情，請參閱「產品競爭力」部分，以及「中國內地及馬來西亞業務前景」部分）。第二，我們認知到銷售渠道多元化的需要。電子媒體與實體店的整合對提升顧客體驗，加強我們的整體競爭力、增長和保留顧客亦越來越重要（有關詳情，請參閱「線上業務的挑戰及機遇」部分）。第三，產品類別多元化是解決產品組合不足，導致我們的營業額大幅波動的關鍵（有關詳情，請參閱「產品競爭力」部分）。

員工健康與安全風險

作為一間獲認為「商界展關懷」的企業，員工是我們最重要的資產之一。員工健康、安全和生計一直是我們優先關注的事項。我們致力為員工提供安全的工作場所，因此，在新型冠狀病毒疫情爆發期間，集團制定並實施了以下措施，包括：

- 制定安全指引並分發予員工；
- 向員工提供最新的官方指引及防疫資訊；
- 向所有員工免費提供防護口罩及其他設備或設施；
- 為儲運部員工工作提供另外安排；
- 資助員工的日常用品開支；
- 經常清潔辦公室用品及設施；
- 提升集團的醫療福利；及
- 安排懷孕員工在家辦公等等。

我們會定期檢閱上述措施，並監察官方發佈的資訊通知，同時定期向我們的員工提供最新資訊。我們深信把員工健康和 safety 視為集團的優先考慮事項，能夠維持員工的參與度和生產力，並有助保留關鍵人才和確保我們業務的可持續發展。

流動資金風險

營運資金管理對公司的可持續性甚為重要。在新型冠狀病毒爆發之前，我們一直維持著健康穩健的資產負債表。但由於新型冠狀病毒肆虐，導致我們所有市場的營業額大幅下滑，集團錄得重大虧損並引致現金儲備的流失。我們已極力執行嚴謹的庫存管理並積極改善成本結構，與此同時，我們將繼續拓展新收入來源。

庫存管理

管理和監控庫存在公司的資金流動性中極其重要，過多的庫存會捆綁不必要的資金。我們透過清貨促銷和嚴格監控下單以減少同期存貨量，確保資金策略性投放在重點產品上。

成本結構

成本結構左右我們的盈利能力，並繼而影響現金流。因此，我們致力透過成本控制措施以降低集團成本中最大的員工及租金開支。措施成功執行後，我們的流動性獲得顯著改善。在員工成本方面，我們已鼓勵員工清理假期，並實施無薪假的安排和臨時減薪計劃；同時，集團將進一步優化前線佣金制度和重組公司架構，以善用我們的人力資源。租金成本方面，我們正與業主爭取在這嚴峻的營商環境下為短期內未約滿的店鋪提供臨時租金減免。此外，我們正向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。與此同時，我們已關閉了盈利表現欠佳的店鋪，並考慮2020/21財政年度關閉更多表現未如理想的店鋪。

線上業務的挑戰及機遇

新型冠狀病毒全球爆發，驅使消費者行為急速地轉變為線上購物。隨著所有市場的線下業務大幅下滑，電子商貿相關業務模式得以開展。我們進一步發展線上接觸點，並加強了線上線下產品組合和履行訂單的協調，以便我們可不受地理位置所限，持續透過渠道多元化的策略與客戶互動及提供服務。我們正在積極擴展顧客數據庫，並投放資源在前端服務和後台支援，以提升我們的能力，吸納更多新顧客和保留現有的顧客接觸點。

快速運用高新科技是致勝關鍵。我們的微信小程序於2019年10月正式試行，使香港特區的線下美容顧問能隨時隨地與現有的中國內地顧客互動並保持密切的關係。自成立以來，微信小程序在專責團隊的支持下，營業額得以迅速增長。

香港特區自2月起受到新型冠狀病毒影響，為了更有效地服務本地顧客，我們主動與一家服務供應商合作，為線上銷售外科口罩提供線上輪候系統。此舉大大節省了顧客的輪候時間，亦提高了他們的購物體驗，最終達至更佳的生产力並成功吸納大量新會員。

為了維持電子商貿業務的最佳成本結構，我們策略性地終止了中國內地市場的自家網站和手機應用程式，並大幅削減人力成本和基礎設施成本開支。目前，第三方平台持續成長並帶來穩定增長的銷售貢獻，我們將投放更多資源在發展第三方平台上。

產品競爭力

集團一向以提供不同類型的潮流產品去符合廣大的市場，而售價涵蓋大眾化以至高檔市場而聞名。我們的產品競爭力歷久不衰，實有賴於自家品牌不斷優化，同時能夠不斷搜羅及開發能滿足市場所需的產品。受到新型冠狀病毒爆發的影響，消費者的購買行為以及對產品的需求急劇轉變，顧客為抵抗疫情，對防疫裝備、消毒搓手液及保健產品的需求大幅飆升，該等產品在市場上變得尤其稀缺。為了回應市場的需要，我們致力穩定貨源和在線上提供多種產品。此外，我們正計劃在現行產品組合中引入更多選擇，抓緊未來市場機遇以取得更快的增長。產品種類多元化將有助解決現時產品種類相對狹窄的限制，從而解決營業額出現較大波動的問題。我們希望透過提供更多元化的產品組合，加強現有顧客的忠誠度，並吸納新顧客和顧客層。

中國內地及馬來西亞的業務前景

中國內地及馬來西亞市場的發展潛力遠比我們迄今已開發的更大。我們如能進一步滲透該等市場，其潛在的盈利貢獻將有助減輕我們的市場集中性風險。

過去幾年，集團在中國內地市場上力求進步，嚴謹的改革已持續顯著地降低物流成本及交貨時間。透過進一步豐富產品組合和加強營運管理和促銷，有助刺激人流增長，並增加自家品牌組合的佔比和同店銷售。承接過往的成功，總經理辦公室已制定了一套策略性發展計劃，以進一步重組架構及推進業務的持續性增長。同時，我們亦將增加關鍵範疇的人手，並引入更多的線上元素，如微信小程序，透過電子媒體，以積極進取的促銷活動吸引顧客，並透過顧客的社交網絡推動線上銷售。

馬來西亞市場一直為集團的盈利帶來貢獻，但過去的目標顧客群主要專注在華人顧客上。展望未來，我們的策略是把目標顧客群伸延至馬來人。我們已增聘並培訓了更多馬來人美容顧問，以便進一步吸納馬來人顧客。於2020年3月，我們推出線上購物送貨上門服務，讓一眾受到新型冠狀病毒爆發及行動管制令影響的顧客能安在家中享受購物樂趣。集團預料，以上措施將有效提升公司的靈活性，提高實體店及線上購物的營運效益，並更有效地吸引更多顧客。透過市場多元化和擴展顧客層有助改善整體銷售及盈利能力，並緩解集團流動性的壓力。

網絡安全和個人資料私隱風險

集團的經營業務需要收集、處理及管理大量來自不同法律管轄區的客戶個人資料，而該等法律管轄區正實施更為嚴格的法規和處罰。同時，我們致力建立一個中央顧客數據庫，因此，我們面對個人資料私隱風險，這些風險可能導致顧客帶來損失、導致罰款、聲譽和業務受損等。集團因而評定網絡安全和個人資料私隱風險為需要處理的其中一項主要風險項目。為此，我們致力制定政策、檢討數據處理流程、為董事會及員工提供培訓、提升資訊科技基礎設施，及每年委聘外部認可專家協助我們作出網絡安全的測試。集團於上一個財政年度已撥出大量資訊科技資源以加強我們的網絡安全系統。我們將進一步投放更多資源以完善資訊科技服務和監控，同時準備好在家辦公的需要。

商業道德操守

我們矢志維持高水平的商業道德操守。然而，即使我們已實施穩健的內部監控制度，我們明白在集團內仍可能會發生不當或不法行為，尤其經濟衰退時，出現欺詐行為的誘因或壓力會顯著提升。為了讓我們更有系統和更主動地評估及管理欺詐風險，此等風險評估已包括在集團風險管理架構內，以便持續管理和減低欺詐風險。所有業務單位和總部的部門必須每年透過欺詐風險控制自我評估，對相關風險作出正式的評估和匯報。為了積極防範欺詐，我們亦為較易出現欺詐行為的地區或業務單位訂立一套欺詐監控指標。所有通過舉報渠道匯報或從分析中發現的不當行為，均會由內審部獨立調查或與集團其他部門或第三方調查單位（如適用）共同進行調查。如查明屬實，將根據公司政策採取及時和一致的紀律措施，並將結果和改善方案一併向執行董事及審核委員會報告。為減低欺詐事故的發生，集團將會與員工作出適當的溝通和提供培訓。我們相信此舉會保障集團的資產，為集團的聲譽和形象帶來正面影響，從而降低直接和間接的營商成本。

第三方風險

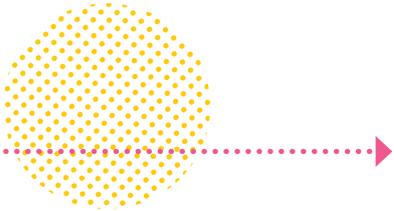
集團在若干方面的重要業務一直依賴第三方服務供應商，如外判的製造商、軟件供應商、人力資源服務供應商、承辦商、倉儲和物流服務供應商，旨在利用對方的專業知識、發展成熟的服務網絡、營運效率及較高的規模擴展能力，以提升集團的表現。但同時，我們亦意識到此舉可能會令集團面對一些潛在風險，當中包括但不限於業務中斷，政府部門調查導致金錢損失及表現不佳令聲譽受損，違反地方規則及規例，或重要服務供應商突然撤出市場。為了應對這些風險及令我們的業務得到更佳保障，集團制定了全面的關鍵表現指標，持續評估及監察服務水平。必要時，外聘專業人士、行政人員及其他職能團隊亦會被邀請加入參與重要項目，而合約內亦會清楚列明條款及條件。雖然集團傾向與第三方服務供應商維持長期合作關係，但仍會終止表現欠佳供應商的服務。此外，我們亦會不時比較現有第三方供應商與市場上其他供應商的服務，以更新我們的後備供應商清單，使集團能在合理的成本下引入能提供更佳服務的新供應商。

Beautiful 美麗在望 Ambition

莎莎 2025

Making Life 締造美麗人生
Beautiful





主席的話

過去十二個月，莎莎面對的轉變和衝擊是史無前例的。在這極其艱難的期間內，能夠成為由環境運動委員會聯同環境保護署及九個機構合辦的「香港環境卓越大獎」中榮獲商舖及零售業界別的金獎得主，實在令我們格外鼓舞。

正當所有企業機構包括莎莎在內的社會各界都在奮力應對新冠肺炎為社會經濟帶來的負面影響的同時，意想不到地，我們卻看到全球因交通運輸及工業活動大減而帶來對環境的重大正面影響。

故此，我們不要忘記：經濟、人類的健康和福祉、以及環境，都是息息相關、互相依靠的，而我們生活的地球唯有靠我們善待它，才能得以持續。

於2019/20年度，莎莎制定為期五年的可持續發展框架「美麗在望：莎莎2025」，藉此希望引領我們在可持續發展道路上，成就「締造美麗人生」的願景。

★ 郭詩慧女士

◆ 可持續發展督導委員會主席

★ 郭少明博士，銀紫荊星章，太平紳士

◆ 董事會主席



如何實現可持續發展

如何實現可持續發展

我們的可持續發展框架

「美麗在望：莎莎2025」代表莎莎對實現可持續發展的願景 - 在未來五年，為顧客和員工締造美麗人生，為環境和社區構建美麗將來。秉承關懷至上的公司傳統，我們的可持續發展框架不單連接着我們的策略重點，亦引領我們向著成為負責任和可持續發展的企業邁步前行。

美麗在望：莎莎2025

我們的專注

由心服務

提升資源效率

以人為本

實現可持續增長

我們的承諾

- 為「美麗」把關：保障產品的質量及安全
- 將消費者權利和保護整合到客戶體驗中
- 使所有人都能享受可負擔及優質的美容產品

- 提升能源效率
- 減少廢物
- 促進可持續供應鏈

- 激發人才以助其盡顯所長
- 加強員工參與及溝通
- 締造健康工作環境

- 把握可持續發展的趨勢和機遇
- 致力成為一間可持續發展的企業
- 與社區齊肩並進

我們的目標

- 零宗需回收產品個案
- 投訴個案有所減少

- 較2014/15年度的水平降低38%溫室氣體排放量
- 較2014/15年度的水平減少50%紙張用量

- 培育高績效文化
- 透過穩健的培訓及繼任計劃，建立充滿活力且多元化的團隊

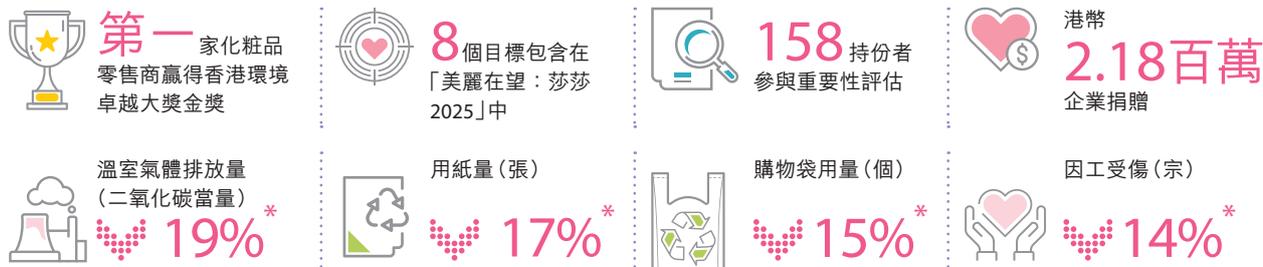
- 義工時數每年遞增10%
- 與不同持份者合作，釋放創新力量，以實現可持續發展

我們的願景

締造美麗人生

我們的表現重點

除了建立可持續發展框架外，我們在2019/20年取得了以下成果：

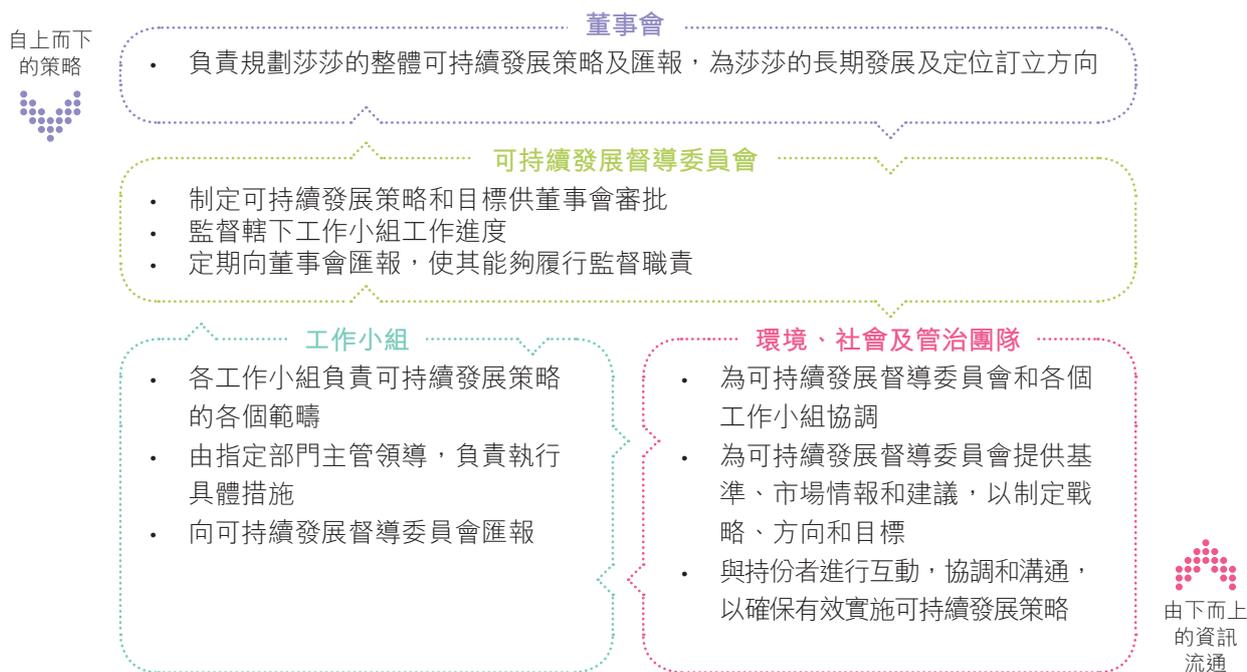


我們的可持續發展管治架構

我們深信，健全管治架構是由堅定的領導、明確的方向及充份發揮策略的影響力組成的，此對莎莎可持續發展的成功整合和有效管理至關重要。

我們的管治架構以直接向董事會匯報的可持續發展督導委員會為中心，而委員會由執行董事郭詩慧女士領導，成員包括多個部門的主管。可持續發展督導委員會每季舉行會議，並討論可持續發展策略的重點、方向及目標。推動我們前進的背後理念包括了制定具體的政策建議、提高效率、降低成本及讓更多員工參與到我們的可持續發展之中。

我們的可持續發展管治架構旨在於各個層面建構對可持續發展的負責任態度，令全體員工在可持續發展融入日常業務營運的過程中出一分力。

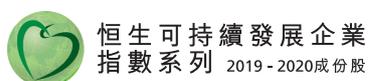


* 對比2018/19水平。

可持續發展基準和承諾

莎莎致力於讓公眾了解我們的可持續發展表現，而這種透明度亦成為我們繼續以可持續發展方式經營的動力。在緊貼最新的市場趨勢以外，我們一直透過不同的可持續發展標準，認清自身的優缺點，務求在可持續發展方面走得更遠。

- 連續第九年獲納入恒生可持續發展企業基準指數，並獲得A+評級
- MSCI的環境、社會及管治評級由「BBB」躍升至「A」
- 獲香港社會服務聯會頒授「15年+商界展關懷」標誌



持份者諮詢

作為引領行業的化粧品零售商，我們的表現仰賴與顧客、員工、投資者、供應商和承包商，以及本地社區、非政府組織合作夥伴、政府部門、學術界、媒體及同業和協會之間直接且頻繁的諮詢與互動。他們的觀點和意見不僅有助我們了解持份者的需要和期望，更可提高我們現有及未來可持續發展策略的相關性和成效。

持份者	溝通渠道
員工	日常溝通、表現評估及人才發展計劃
投資者、股東和環境、社會及管治研究分析師	可持續發展報告、標準和指數、訪談及股東週年大會
顧客	社交媒體、莎莎網站、神秘顧客計劃
供應商和承包商	定期項目會議及表現評估
社區	捐贈和社區計劃及活動
非政府組織、學術界及行業協會	合作及會議
政府部門及監管機構	持續進行對話和信息披露
媒體	採訪和新聞發布

對莎莎重要的可持續發展議題

現今社會瞬息萬變，我們能否取得成功取決於我們可否了解及回應持份者的意見及期望。因此，我們會定期進行重要性評估，檢視不斷變化的可持續發展環境，並核實、排序及匯報對我們的業務及持份者而言最為重要的可持續發展議題。

識別

本年度，基於我們在2016/17年度進行的重要性評估、行業研究、競爭對手及同業的標準分析和持份者的意見，我們識別出47個行業獨有的議題，進行了排序。

排序

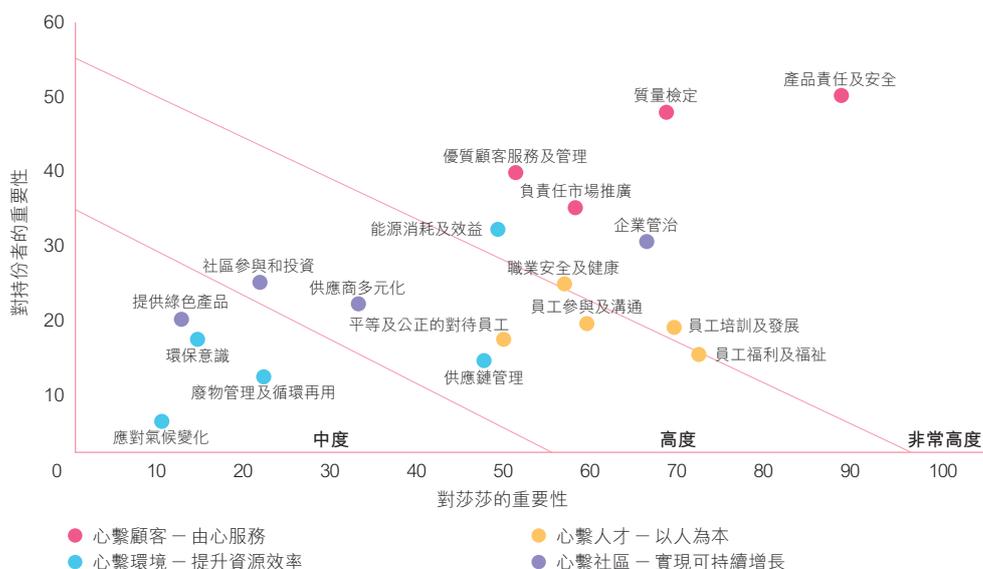
透過訪問、問卷調查和其他形式的持份者諮詢，一共收集了158名內部及外部持份者的意見，我們認為24個行業獨有的議題較為重要。

驗證

經過與可持續發展督導委員會成員及董事會共同對結果進行驗證，最終得出18個對我們業務獨有的議題。為了使議題更加清晰，我們修正了個別議題的名稱。

最重要的是2019年重要性評估促成了美麗在望：莎莎2025可持續發展框架及其四大專注範圍「由心服務」、「提升資源效率」、「以人為本」及「實現可持續增長」的制定。

整體而言，結果與過往一致。以下矩陣圖列出並匯報了我們所識別的18個中度、高度及非常高度關注的議題。



心繫顧客

由心 服務



當我們的顧客選擇到莎莎購物時，正正代表他們對我們的產品質量投以信心的一票。作為回報，我們由心而發為他們服務，盡力滿足顧客的各種需要，通過引入優質而多元化的產品，並提供貼心的購物體驗，迎合顧客的需要及喜好，讓顧客能塑造自己的美麗人生。

主要挑戰

1. 零售行業環境不斷變化

- 電子商務和數碼化的衝擊帶來更多機遇，但亦造成新的競爭
- 顧客更常利用社交媒體發表意見

2. 顧客的需要和期望

- 顧客的着眼點不僅在產品的多元和價錢上，對整個端到端體驗也愈來愈有要求
- 產品安全對於顧客而言至關重要，他們對化妝品的成分及組成變得更講究

3. 顧客的健康

- 消費者日益關注健康及可持續的生活模式，這些元素越發影響消費者的購買取向

美麗在望：莎莎2025

我們的承諾

- 為「美麗」把關：保障產品的質量及安全
- 關注消費者權益和安心享受的服務體驗
- 使所有人都能享受可負擔及優質的美容產品

我們的目標

- 零宗需回收產品個案
- 投訴個案每年有所減少

我們本年度的主要發展

- 我們的卓越服務繼續廣受肯定
- 與 HKTVMall 合作發展本地市場
- 推出微信小程序，一方面分享美妝資訊潮流，一方面促進銷售

為「美麗」把關：保障產品的質量及安全

莎莎現時管理約18,000款產品，讓不同年齡、不同背景的顧客都能找到適合自己的產品。但是，要確保每一款產品的質量及安全，則有賴品牌管理及產品發展、品質管理、前線銷售以至顧客服務的整個團隊共同努力，確保品質及安全永遠為我們的優先考慮因素。與往年一樣，莎莎本年度沒有產品因安全或健康問題而需要回收的個案，也沒有觸犯任何相關規例的事件。



榮獲香港優質標誌局「Q嘜人氣品牌大獎2019(化粧品類別)」，肯定我們對「由心服務」承諾的堅持，並為顧客帶來最優質的產品和購物體驗。

我們關鍵的供應鏈流程，包括物流、品牌管理及產品發展、市場推廣及客戶服務，均獲第三方認證，如由國際標準組織所制定的品質管理系統(ISO9001:2015)。

為確保顧客滿意我們的產品及服務，我們投放資源實行各項措施：

- ✓ 大部分產品於生產受到嚴格化粧品及個人產品條例管制的地方生產，例如歐盟、美國、日本及韓國。
- ✓ 承諾確保每件上架貨品都有超過六個月的保質期(食物及藥物除外，因產品性質所限，其在架上的保質期較短)。
- ✓ 通過供應商評估、合同約束措施、倉庫質量控制及店內每月檢查，以確保顧客購得具有合理有效期的優質「正版正貨」。
- ✓ 向供應商提供主要地區必須避免或限制使用的最新有害成分名單。
- ✓ 我們在產品安全和真偽方面一直採取審慎原則。可能出現任何潛在問題的產品會先被下架以策安全，直至得出調查結果。高級管理層會直接參與所有存在潛在安全或其他問題的產品的調查，而有問題的產品皆會下架。

除了嚴格的產品安全和質量監控，我們還鼓勵供應商持續改善其在環境和社會方面的可持續發展表現。我們亦要求供應商和服務提供商，在大部分合約中提供相關的保證條款，以確保尊重知識產權及第三方權利*。



* 我們亦制定政策嚴格禁止下載電影、音樂及盜版軟件。

關注消費者權益和安心享受的服務體驗

莎莎通過以下措施致力為顧客提供安心、優質的服務體驗：

- ✓ 30天購物保證：我們的所有銷售平台均向顧客提供30天購物保證，令他們於任何莎莎的接觸點購物時倍感安心。
- ✓ 內部神秘顧客計劃：全線店舖推行，以客觀的角度反映店舖的服務表現，藉此確立莎莎的服務保證及了解我們的進步空間，為顧客帶來更貼心的服務。
- ✓ 服務體驗培訓：持續為前線員工提供最新產品及其他資訊的顧客服務和店舖實地培訓指導。
- ✓ 投訴及跟進機制*：接獲意外事故、產品質素、服務質素等投訴後，立即展開內部機制跟進，並及時向客戶回覆。
- ✓ 個人資料私隱：業務嚴格遵守個人資料(私隱)條例，致力確保我們收集的顧客資料僅用作明確指定和顧客獲悉的用途。

神秘顧客計劃得分

90%

8.3% 與2018/19比較

提供優質的美容產品予社會各階層

為了應對零售行業環境變化，莎莎已經將「新零售」模式確立為我們的中長期戰略發展方向。將消費者、產品、交付方式和供應鏈緊密聯繫起來的同時，我們亦利用網絡平台接觸顧客，並與HKTVMall、蝦皮購物、天貓國際、京東集團、小紅書、考拉海購和微信小程序等多個知名的電子商務平台合作，加強與顧客的互動和提供更輕鬆愉快的購物體驗。

莎莎微信小程序榮獲「微信力量－年度智慧服務」大獎。莎莎透過微信小程序與顧客互動溝通，一方面分享美妝資訊潮流，增加顧客忠誠度，一方面利用微信龐大的流量促進銷售。



* 本年度接獲的投訴和讚美數目分別為96宗和255宗。

走向可持續之美

綠色美容在現今社會日益受到重視，香港當然亦不甘後人，所以除了無微粒美容及護膚產品外，我們亦向顧客提供多種標籤列明無動物測試、ECOCERT有機認證、不含對羥基苯甲酸、轉基因等等說明的綠色美容產品。

齊心抗疫

莎莎一向以顧客、社區和員工的安全和福祉為先，面對防疫產品的龐大需求，我們的採購團隊一直在全世界尋找貨源，確保供應，物流團隊則不間斷地為我們處理物流事宜，為店舖及顧客送上抗疫物資。



你可知道.....

為確保顧客可以儘早得到口罩供應，口罩到港後，物流團隊會立即進行品質管理，並於同日內將口罩送到店內供顧客選購。

同時，為了保證質素，我們的品牌管理及產品發展團隊亦訂立嚴格的質量要求，確保我們不會向顧客出售包裝受損的產品。



實踐安全零售

由於前線員工和顧客的安全及健康對莎莎至關重要，為了令他們免受疫症威脅，我們的店舖均已進行一系列消毒措施：

定期消毒店舖的貨架和貨品

要求顧客配戴口罩

店舖入口加設搓手消毒機

為顧客量度體溫

試用產品前消毒雙手

付款後再次消毒雙手

滿足各種顧客需要

由於顧客更常利用社交媒體，故我們細心傾聽他們在網上發表的意見並會儘快作出回應。於疫情爆發初期，我們發現抗疫產品供不應求，所以我們立即盡力為顧客搜羅物資，為他們燃點希望。同時，我們採取了以下的措施，確保防疫物資送到顧客手上：

- 店舖、物流中心及供應商緊密聯繫，令抗疫產品可優先通過供應鏈進行快速補貨。
- 對需求較大的抗疫產品實施購買數量限制，令顧客受到公平對待。
- 通過在不同平台上出售口罩來支持安全零售，包括我們的店舖、透過莎莎網3天送貨上門、GULU和支付寶網店。
- 不定期在店舖推出抗疫產品閃購活動，以照顧不熟悉科技的顧客。

- 顧及顧客不同的需要，我們出售不同種類及價位的防護口罩。
- 除了自日本、韓國、越南、美國及歐洲尋找貨源外，我們亦支持本地品牌口罩。
- 提供超值防疫心意包供貴賓和有即時風險的顧客選購。

出售口罩的種類：



72

出售消毒濕紙巾的種類：



55

出售消毒搓手液的種類：



71

出售所有抗疫產品的類型：



265

2019/20 年度主要成就

香港零售管理協會2019年「傑出服務獎」

- 十大傑出服務零售品牌大獎
- 優質服務之星 — 獲得三個獎項
- 金獎 — 主管級別
- 金獎 — 基層級別
- 銀獎 — 基層級別

「神秘顧客計劃」

- 卓越成就獎 — La Colline 專門店
- 最佳服務零售商 (化粧品店組別獎) — La Colline 專門店

頭條No.1大獎2019

- No.1 全方位美肌連鎖化粧品店

微信

- 微信力量 — 年度智慧服務

香港優質標誌局

- Q嚟人氣品牌大獎2019 (化粧品類別)

莎莎的下一步行動

為了更能滿足顧客對美的追求，我們將會繼續：

- 積極聆聽及回應顧客對社會和環境責任方面的訴求，細心處理資料保安、產品安全和負責任市場行銷等問題。
- 保持公開透明，真誠待客，與顧客共同踏上可持續的美麗旅程。



莎莎時刻銘記「締造美麗人生」的願景，致力把環保元素納入企業管理的決策層面。我們採取一系列環保措施，把業務對環境帶來的影響減至最小。

主要挑戰

1. 氣候變化

- 世界呼籲採取集體行動，將全球氣溫升幅限制在攝氏2度以下
- 極端天氣可影響我們的銷售、產品供應及供應鏈的可靠性
- 向低碳經濟轉型的需求日益增長

2. 廢棄物

- 香港正面臨極大的廢棄物挑戰，棄置香港堆填區的固體廢物量創新高，而本地廢棄物回收率卻錄得歷史新低

3. 供應鏈

- 由於供應鏈結構複雜，有愈來愈多聲音呼籲採取集體行動和提高透明度

美麗在望：莎莎2025

我們的承諾

- 提升能源效率
- 減少廢物
- 促進可持續供應鏈

我們的目標

- 較2014/15年度的水平降低38%溫室氣體排放量
- 較2014/15年度的水平減少50%紙張用量

我們本年度的主要發展

- 為溫室氣體排放及廢棄物設定和披露減排目標
- 將十一月指定為莎莎環保月，舉辦綠色活動以提高生態意識
- 安裝智能電錶以實時監控用電
- 參加中電的高峰用電管理計劃

提升能源效益推動低碳營運

應對氣候變化是莎莎《環保政策》中的主要優先事項。作為負責任的企業公民，我們目標是於2025年之前將我們的溫室氣體排放量減少至低於2014/15年度基準水平的38%，為促進低碳經濟轉型出一分力。

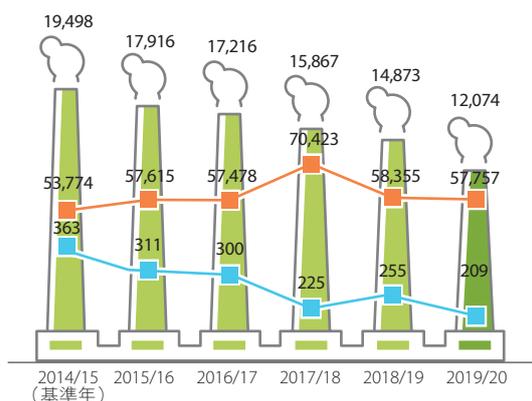


環保政策

2019/20年度，莎莎在香港及澳門合共經營112間店舖。莎莎因業務而產生的二氧化碳當量為12,074公噸。自2019年6月起，在社會動盪和新冠肺炎期間，由於商店營業時間的縮短、商店的臨時關閉和商舖的結業，我們的溫室氣體排放量較2018/19年度大幅下降下降了19%。與2014/15年度的基準水平相比，我們已減少排放達38%，但我們預計新冠肺炎過後的溫室氣體排放將再次上升。受2019/20年這非同尋常的一年的啟發，我們設立了一個雄心勃勃的目標，即到2025年，在這後新冠肺炎時代，我們仍然能夠保持38%溫室氣體排放量的降幅（對比2014/15年度）。

莎莎的溫室氣體排放，主要是使用電力引致的能源消耗（範圍2），佔我們的碳排放總量超過96%。而在莎莎的主要營運設施中，以零售店舖的能源消耗最多，佔79%，而物流設施和辦公室則分別佔14%和7%。在2019/20年度，集團整體的耗電量較2018/19年度下降了19%。

溫室氣體排放量及碳強度

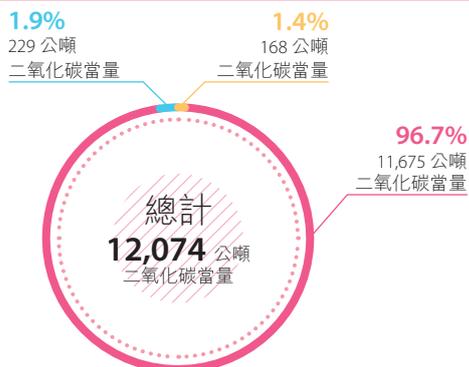


■ 整體溫室氣體排放 (公噸二氧化碳當量) ■ 碳強度 (公噸二氧化碳當量 / 平方米樓面面積) ■ 樓面面積 (平方米)

我們的溫室氣體排放目標：

38%
較2014/15*減少

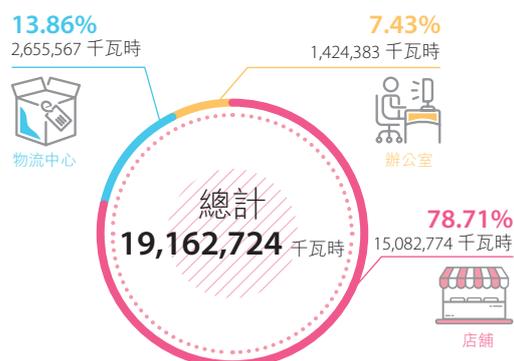
按範圍1、2及3劃分的溫室氣體排放



- **範圍一：直接溫室氣體排放**
本集團擁有的運輸車隊及商業用途的僱員私家車輛
- **範圍二：電力間接溫室氣體排放**
用於店舖、總部和物流設施的購電量
- **範圍三：其他間接溫室氣體排放**
廢紙棄置、航空公幹、淡水供應及污水處理、運輸承辦商的燃料消耗

* 2014/15年為我們作比較的基準年。

按設施類型劃分的能源消耗



2019/20 年度耗電量：
19% 較2018/19減少

2019/20 年度耗電強度：
332 千瓦時 / 平方米

節約用水

莎莎的業務毋須大量用水，用水僅佔我們碳足跡的0.1%，但我們仍密切監察辦公室、零售店舖及物流中心營運的用水情況，以減少用水。為提醒同事們節約用水，我們在水龍頭旁邊張貼了珍惜用水的提示。受今年的冠狀病毒影響，我們更注重衛生，因此比去年消耗了多21%的水。



你可知道.....

- 莎莎是環境局《戶外燈光約章》的先行採納者和簽署人之一。簽署《約章》的商戶須在預調時間關掉不必要的戶外燈光，以減少光滋擾及能源浪費。本年度，莎莎有48間店舖獲頒發金獎。
- 從2019年中開始，我們的商舖需要在非營業時間關閉其讀卡器，以節省多達3%的總能耗。
- 我們的LED燈安裝率從84% (2018/19) 提高到90% (2019/20)。



源頭減廢支持城市減廢目標

特區政府已制定目標，將每人每年的廢物棄置量減至292公斤，以減輕垃圾堆填區的飽和問題。為幫助我們的城市實現此目標，莎莎願意出一分力。這一年來，我們貫徹執行既有策略，在物流中心、店舖和辦公室三方面，減少產生廢物、重用可用資源、回收有用物料，達致資源循環再用，以減輕香港堆填區的壓力。

我們意識到，在運送途中用作保護產品的包裝材料是其中一個主要的廢物來源。莎莎採購的產品，大部分會先被送到物流中心處理，然後再分發到各個零售店舖。我們不斷努力尋求新方法減少分發過程中產生的廢物，並已在我們的物流中心採取多項措施減廢、重用及回收。



減廢

- 不斷評估產品包裝，盡可能減少使用包裝材料，例如於2019/20年度，我們開始使用雙層瓦通紙箱代替三層瓦通紙箱，以減少廢棄物。雖然每個紙箱的重量較原本輕31%，但仍能為產品提供充足保護。
- 設置卡板包裝機，減少包裝卡板所消耗的包裝膜
- 針對莎莎前20位最暢銷單品，店舖要求補貨時，最少的訂量必須是「原箱」的倍數，以避免重新包裝。這環保舉措同時也為我們節省了時間和成本。



回收

- 我們用過的紙皮、膠膜及卡板均會交由回收公司收集及回收。

回收紙箱：



148 噸

回收木卡板：



4.7 噸

回收膠膜及密封包裝：



3.2 噸



重用

- 每個紙箱平均使用四次才會回收。

妥善分類垃圾處理有害廢物

廢物分類是開發健全的廢物管理系統的重要一環。損毀或需要棄置的到期貨品按固體、液體或化學廢料進行分類，並按下述方式棄置：

- 固體廢物和液體廢物儲存到一定數量時，向環保署遞交「於堆填區傾倒特殊廢物許可證」，獲批後，便會把貨品交由外判商送到堆填區棄置。於2019/20年度，我們共棄置19.2噸固體廢物（如面膜）及15.7噸液體廢物（如洗頭水）。
- 化學廢物（如香水）儲存到一定數量時，通知化學廢物處理中心安排回收。我們於本年度沒有棄置任何化學廢物。

在店舖實行負責任的廢物管理

我們的廢物管理工作小組將繼續協調各店舖的減廢工作，以下是我們採取的部分措施：

- 提供獎賞鼓勵店舖加強減廢、重用及回收工作。
- 與相關管理公司及清潔公司聯繫和協調，督促其配合我們的回收工作。
- 將紙箱從店舖運回物流中心，以便重用。
- 用供應商的紙箱將貨物交付到店舖，以節省紙箱。
- 為承包商訂立指引，店舖裝修過程中產生的所有廢物應妥善處理。



莎莎員工積極參與環保工作

減低顧客對環境的影響

莎莎履行香港法例第603章《產品環保責任條例》和澳門第16/2019號法例《塑料袋供應限制》。莎莎在香港向要求供應膠袋*的顧客收取每個膠袋港幣5角的費用，在澳門則收取1澳幣。在2019/20年度，莎莎向顧客提供了約2.37百萬個膠袋，較上年度減少15%。雖然有更多的顧客自帶購物袋到莎莎購物，但減少的部分原因是今年交易宗數下降所致。因今年澳門的交易也計算在內，平均每次交易的膠袋使用量為0.168個，較上年度減少6.7%。

* 莎莎提供給顧客含有塑膠成分的紙袋，原料均採購自獲森林管理委員會(FSC)認證、可持續和負責任方式管理的森林；而購物袋的塑膠部分則以氧化式生物可分解材料製成，以減少對環境的影響。

自膠袋徵費全面推行後，莎莎承諾每年撥出收益用於推廣環保的工作上。自2015年起，我們共撥出近港幣390萬元，用於激勵我們的員工和社區為地球出一分力，當中超過港幣100萬元來自膠袋徵費所得的收益。

遺憾的是，由於出現社會動盪及新冠肺炎，大部分原定於截至2020年3月31日止財政年度進行的活動均告取消。儘管如此，由綠領行動舉辦旨在提高大眾環保意識及推廣重用的利是封回收計劃仍按原定計劃進行。

方便顧客參與回收利是封

2020年，莎莎贊助並連續七年參與環保組織綠領行動舉辦的「利是封回收重用大行動」。莎莎在辦公室及50間店舖設置收集箱，在農曆新年過後共收集1,869.5公斤的利是封，以每公斤400個計算，即接近747,800個利是封，相當於拯救了約38*棵樹。



綠領行動的何漢威先生和葉翠雯小姐與我們的高級物流經理黃家怡女士一同檢查利是封

節省紙張

廢紙是都市固體廢物的第二大成分，有見及此，我們的目標是在2025年將紙張使用量與2014/15基準水平相比減少50%。除了安裝紙張回收箱外，我們還推出「隨行打印(follow me printing)」，員工必須掃瞄員工證方可使用打印機打印文件。除了減少每週傳閱資料，我們還鼓勵店舖員工在設備上查閱。

莎莎不再提供即棄餐具

自從莎莎建立起「自備餐具」文化，我們已停止在公司的聯誼活動中提供即棄餐具。今年本公司更購置額外的可再用碗碟和餐具，確保即使同事一時忘記自備餐具，仍能保持拒絕即棄的綠色文化。

此外，今年我們從辦公室和同事的捐款中收集了158件物品，捐贈給香港明愛電腦工場進行回收。

* 根據主辦團體的計算，3.2億個利是封，相當於砍伐16,300棵樹。故此回收作重用的747,800個利是封，即相當於約拯救38棵樹。

建立強大的可持續發展企業文化

莎莎理解到提高能源和資源效率需要每一位員工全力配合，因此莎莎一直積極參與其中，持續投放資源增強員工的可持續發展意識。我們相信，只要我們的員工得到啟發，以可持續的方式生活，他們便會逐漸改善工作習慣，為周遭以至我們的業務帶來正面影響。



陸楷博士
首席財務總監及執行董事

2019/20年度主要發展

莎莎環保月：減少浪費，回收重用

為了營造具影響力的可持續發展企業文化，我們將十一月指定為莎莎環保月，透過舉辦本年度的各項「綠色生活」盛事和活動，讓全公司上下每位員工獲得綠色生活所需的各種實用環保知識、建議和幫助。承接往年的環保工作，今年我們繼續選取負責任的廢物管理作為我們的環保主題，以加強員工在家中和工作環境中的減廢重用力度。

第一週：漂書行動

莎莎於十一月份首次推出漂書閣，鼓勵同事漂書送人，以書換書。漂書行動不僅有助同事培養閱讀習慣，還可以讓舊書重獲新生。更重要的是，每一次的漂書閱讀都能夠減少書本的碳足跡。



鼓勵同事「放漂」書本，從中建立綠色閱讀文化。

第二週：年度綠色午餐分享會「廢物不廢」

我們舉辦年度綠色午餐分享會，為前線、物流及後勤員工提供素食自助午餐，並在午餐期間和他們分享與其生活和健康息息相關的逼切環境挑戰和後果。



朱漢強先生分享「廢物不廢」的心得。

今年我們邀請了綠惜地球的朱漢強先生與我們分享他對於「廢物不廢」的見解。我們的首席財務總監兼執行董事陸楷博士亦向我們傳授了在家中和工作環境中減少浪費的經驗和秘訣。



德國寶的專業廚師為我們的同事提供綠色烹飪課程。

第三週：識煮惜食咪啱嘢

廚餘是2018年都市固體廢物中最大的成分，為此我們舉辦「識煮惜食咪啱嘢」烹飪班，以鼓勵同事善用食材，珍惜食物。通過這些活動，員工一方面學習到如何以既簡單健康又環保的方式煮食，一方面享受放鬆的烹飪時光，亦加強了同事之間的凝聚力。

第四週：舊布再造：蜂蠟保鮮布

我們的員工早已戒掉「即棄餐具」文化，有見及此，我們為員工舉辦了兩場工作坊，將舊布製成蜂蠟保鮮布，以取代塑膠保鮮膜或鋁箔紙保鮮食物。每位參加工作坊的員工不僅獲得一套環保保鮮布，還掌握了自製環保保鮮布的技巧。



舉辦蜂蠟保鮮布工作坊，以有趣的方式鼓勵員工踐行環保。

環保資訊傳遍莎莎上下

除了定下莎莎環保月，我們繼續通過多種溝通渠道，向員工傳遞莎莎推動環保的理念、願景和所面對的挑戰：

- 自2012年起，我們每季出版員工通訊，並向全體員工派發。每期加入「綠色美麗」專欄，旨在鼓勵員工關注最新的環保消息及提供日常環保的小貼士。
- 不定期發放電子通訊，提供環保政策和程序的最新資訊。
- 所有新入職僱員都需要接受培訓，了解莎莎的環保政策，包括如何減低業務對環境帶來的潛在影響，為他們日後加入環保大使做好準備。



我們每年都會在內部宣傳惜食堂的月餅捐贈計劃

促進可持續供應鏈

作為亞洲地區居領導地位的化粧品零售集團，莎莎要求自身嚴守社會責任。我們致力在業務營運和供應鏈中應對我們業務對環境和社會的影響，因為我們相信，經營可持續發展的業務能夠讓我們為顧客提供永續的服務。我們在亞洲擁有超過一百間零售店，我們亦希望運用我們的影響力，推動持份者參與促進可持續的供應鏈，從而加強我們業務的彈性。

緩解氣候變化

莎莎認為，要減輕氣候變化的影響，亦需要供應鏈中所有持份者克盡己任，一同對抗氣候變化。因此，我們致力推行積極進取的減排減廢措施，並鼓勵產品供應鏈的持份者攜手參與。由於供應鏈結構複雜，我們亦會繼續與供應商、非政府機構、顧客及其他各方通力合作，藉著共同建設可持續的供應鏈，為企業、社會及環境創造價值。

嚴選合作夥伴國際標準把關

我們鼓勵與我們合作的供應商，實行可持續發展措施。這項承諾貫徹於我們的產品責任及供應鏈政策之中，並已整合到我們現時聘用新供應商的國際標準組織ISO流程，並會優先選擇其業務涵蓋以下方面的供應商：保護環境、保障勞工福利及權利、提供平等機會、不參與動物實驗、保護瀕危物種及負責任採購。而外判物流車隊招標時，也會把環保表現列為評分準則之一。



產品責任和
供應鏈政策

企業責任綠色採購

莎莎為顧客提供優質產品的同時，也會顧慮到產品對環境所造成的影響。其中塑膠污染危害全球海洋，備受國際社會的關注。莎莎關注業務中涉及塑膠的範疇，並已經落實相對策，減少對環境和生態的影響，讓海洋回復「美麗」。

莎莎履行在2016年就淘汰微膠珠*產品所作出的承諾，在2018年年底前，所有莎莎自家品牌以及其他代理品牌的磨砂及清潔用品，不再使用微膠珠。莎莎相信此舉，可讓我們與顧客攜手，為保護海洋環境和人類健康出一分力。莎莎是香港首批作出承諾，淘汰含微膠珠磨砂和清潔產品的化粧品零售商，為同業起了示範作用，促進政府部門與業界討論如何進一步監管有關產品，為保護海洋環境盡一分力。

莎莎會在消費者選用產品、追求美麗人生，以及肩負企業責任、保護海洋環境之間爭取平衡，密切注意國際間針對個人護理和化粧品對環境影響的最新研究和發展，採取適時的相應措施。



我們致力維持最高水平的產品質量

2019/20年度主要成就

莎莎榮獲香港環保卓越計劃金獎殊榮

莎莎很榮幸成為首個獲得2019年香港環保卓越計劃零售業界別金獎的本地化粧品零售商。

香港環保卓越計劃是香港最負盛名的環保獎項計劃，計劃鼓勵各行各業持續推動環境管理及實踐環保創意概念，並藉此表揚對環保作出貢獻的機構。

該獎項對於深植香港的莎莎而言是極大的鼓勵，因為這項殊榮表彰了莎莎對於實現卓越環保表現的承諾、決心和動力，令香港和地球成為可持續的生活和工作環境。除了表揚我們的環保領導，該獎項亦表揚我們在持續改善環境方面的團隊合作及與夥伴機構之間建立綠色運營的協力合作。



我們的執行董事郭詩慧女士代表莎莎接受金獎

莎莎的下一步行動

為進一步提升莎莎的資源效率，我們計劃：

- 繼續尋找改進空間，致力減少全公司的能源使用及廢棄物
- 進行氣候轉變影響情境分析，從而更深入了解氣候變化的性質及其對零售業的潛在影響
- 發展供應商可持續發展風險評估

* 微膠珠是指直徑或長度少於五毫米的塑膠，過去幾十年才被廣泛地加入不同種類的美容及護膚產品內，如用於面部或身體的清潔和磨砂產品，近年的研究指出，微膠珠對海洋環境和人類健康構成負面影響。部分國家及主要跨國品牌正計劃或已經停止在沖洗性產品中加入微膠粒。

心繫人才

以人為本



要為顧客帶來優質多元的美容化粧品，塑造自己的美麗人生，我們必須讓每一位員工發展美麗事業，提供最優質的服務。為了讓我們的人才盡展潛能，成為幫助顧客「締造美麗人生」的大使，莎莎多年來一直不遺餘力地培訓及裝備每一位員工，幫助他們發展技能，為他們創造機會，成為化粧品零售業的專才。

主要挑戰

1. 零售機遇

- 受全球及本地環境的影響，預期將出現長期經濟衰退，對香港零售業發展帶來隱憂

2. 員工參與

- 如何在不影響質量的情況下，以有限資源就不斷變化的需求、態度及技術創新為員工轉型並不容易

3. 健康工作環境

- 對工作與生活平衡以及工作環境安全與健康的期望不斷轉變

美麗在望：莎莎2025

我們的承諾

- 激發人才，以助其盡顯所長
- 加強員工參與及溝通
- 締造健康工作環境

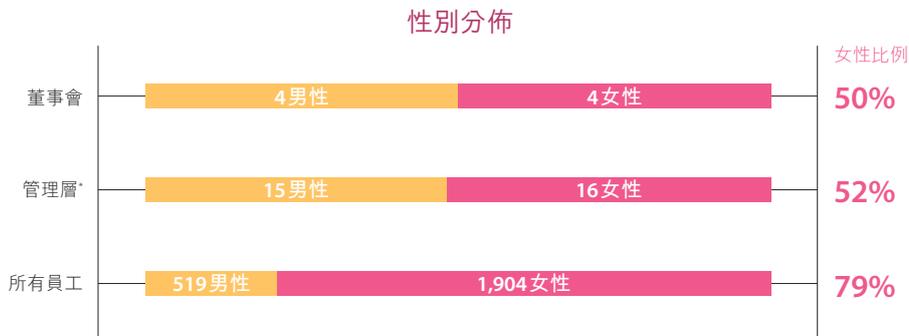
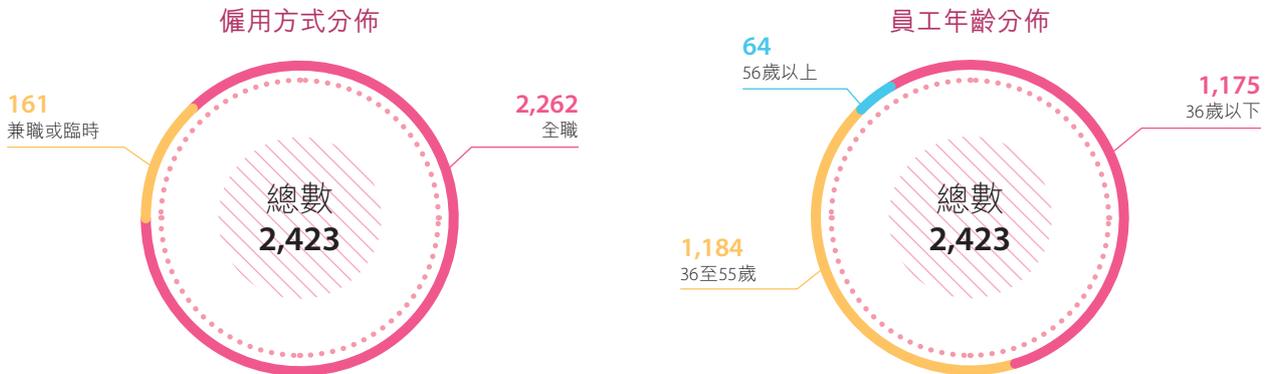
我們的目標

- 培育高績效文化
- 透過穩健的培訓及繼任計劃，建立充滿活力且多元化的團隊

我們本年度的主要發展

- 為各階層員工設立24小時壓力管理熱線，於有需要時與外部專家私下自由對談
- 成功為我們的見習美容顧問培訓課程申請認證
- 為本公司各階層員工升級醫療保險

人才概覽



僱傭政策



培訓及人才發展政策



健康和安政策

激發人才盡顯所長

人才是莎莎的核心元素，我們的業務與未來亦交託予他們每位大使。我們致力為人才締造美麗人生，使其對我們的願景產生共鳴，從而積極貢獻，一同為成功而努力，讓莎莎綻放光芒。我們就此為他們提供各種機會學習和發揮、建立自信心，更為自己的角色感到自豪。

成為美容專才實現美麗夢想

我們主要任務之一是培育莎莎的專業美容顧問。我們以認真態度培訓具備以下目標的人才：致力奉獻於化粧品及零售行業、為客戶提供優質服務及實踐我們「締造美麗人生」願景與長期業務目標。

我們設有完整的人才發展及培訓藍圖和計劃，確保他們具備所需知識與技能一展所長和用心服務。我們為前線人才提供清晰明確的晉升階梯，平均六年時間，可由銷售見習生晉升為助理店舖主管、店舖主管或銷售主管。

* 在此《環境、社會及管治報告》所指的「管理層」包括此年度報告第55-60頁的高級管理層，以及所有部門主管、部門總監及副總監。

前線員工的美麗進程



見習美容顧問

175小時

銷售見習生

~80小時

招聘對象為在同類職位中沒有工作經驗的高中畢業生，四個月的培訓課程包括：

- 化粧品的基本知識
- 銷售及溝通的技巧
- 實務銷售機會

招聘具一到兩年工作經驗者，提供長達六個月的培訓課程，包括：

- 個人化粧技巧
- 銷售技巧
- 實用英語
- 顧客服務
- 產品知識

美容顧問

核心：35小時

進階：37小時

共：72小時

由銷售見習生到正式成為專業的美容顧問，大概需時十二個月，其間持續接受培訓，包括：

- 進階產品知識
- 進階顧客服務
- 銷售技巧及顧客心理學

大姐姐／大哥哥

核心：18小時

進階：3小時

共：21小時

目標是傳授經驗，培養新一代美容顧問，其形式為一對一或一對二，協助受指導的員工，適應及投入工作。大姐姐及大哥哥通過指導工作亦可學習新技能，為將來擔當店舖管理的角色作準備。目前公司有200多位大姐姐及大哥哥。

資優大姐姐／大哥哥 ／店舖銷售教練

核心：30小時

進階：3小時

共：33小時

持續擔任「大姐姐／大哥哥」，讓同事循序漸進學習當店舖主管的角色，學習人事管理的事宜，為晉升及其他機會作準備。

106名員工在本年度完成見習美容顧問課程，開展他們的美麗事業。



培育莎莎未來領袖

為部署長遠發展，莎莎致力培育具備潛質的大學生及資深員工，讓他們成為莎莎的未來管理層，傳承及延續「締造美麗人生」的理念。



我很高興自己畢業了，亦感激莎莎肯定我的努力。參加初級見習美容顧問及管理見習生計劃後，我的服務技巧、銷售技能及對產品的認識進步了不少。我在工作中運用這些技能知識，不但能提升自信心，亦能準確解答顧客的疑問，對我日常工作極有幫助。更重要是，我現在更清楚了解莎莎的策略決定，使我能好好裝備自己，配合公司的目標和長期發展計劃。

邱詠嘉

初級見習美容顧問及管理見習生畢業生

莎莎管理見習生計劃

- 為期24個月
- 自2004年起，此計劃已舉辦十七年
- 專為準備接受挑戰的應屆大學畢業生而設
- 給予他們在適應力、團隊合作和解決問題的技巧方面實戰的機會

管理見習生計劃供不同興趣和背景的年轻人選擇



銷售營運

- 專責零售店運作
- 深入的產品洞察力及顧客關係管理



市務、品牌管理及產品發展

- 專責新產品採購及宣傳
- 了解業務營銷及產品購買



儲運

- 專責改善業務及流程
- 參與追求最佳物流解決方案



財務及會計

- 專責財務會計為主
- 參與交易及財務報表的各個範疇

見習生申請人數

507

入選人數

8

面試次數

3

培訓期

24個月



能加入合適的公司開展事業生涯，而且每天工作都為我帶來快樂和滿足，我深感幸運，就像覺得『終生伴侶』一樣。

陳希彤
業務分析師

香港以外的實習機會

適合派駐外地且才能出眾的員工有機會獲調派到香港以外，協助拓展其他市場的業務，擴闊視野。過往見習生曾被派駐內地、澳門和馬來西亞。

「企業接班人」計劃

莎莎視員工為重要資產，為培育人才，我們最近推行「企業接班人」計劃。部門主管選出合適的中層管理人員參加由培訓及人才發展團隊設計的結構化培訓，旨在將他們的績效表現提升至高峰，培訓他們成為企業接班人。

鼓勵持續進修培育行業專才

莎莎提供與時並進的技能培訓，協助人才取得專業認證，讓他們成為美容業界中最全面的專才。我們因此而提升整個化粧品零售業的水平，業界亦紛紛效法。我們同時亦與院校合作，為行業未來培育及儲備人才。

資歷架構認證專業資格

部分莎莎專業美容顧問已服務顧客十多年，為肯定他們在美容業的專業知識和經驗，莎莎參與資歷架構下的「過往資歷認可」機制*，為美容從業員提供另一個途徑，把經驗轉化為正式資格，令他們的專業資格受到社會廣泛認可，提升他們在學習或工作上的進階機會。

計劃由2015/16年度至今

為 **197** 位員工
申請資歷架構下的
「過往資歷認可」第3及第4級



本年度 **123** 位員工
申請「過往資歷認可」，全數獲得認可

* 零售及美容業「過往資歷認可」的評估由職業訓練局進行。

為進一步提升每一位人才取得的專業認可，於2019年7月，莎莎成功申請香港學術及職業資歷評審局認可的資歷架構評審。初級見習美容顧問計劃中的四個經選定範疇現時已達二級資歷學分。

香港商業專業評審中心頒發榮譽院士榮銜及商務師專業資格

香港商業專業評審中心在2019榮譽院士、院士、副院士及商務師證書頒授典禮上，向莎莎執行董事郭詩慧女士頒發榮譽院士榮銜，表揚其於香港商界的傑出成就及對化粧品業界和社會的正面貢獻。此外，九位莎莎前線員工亦於頒授典禮中獲頒商務師專業資格。



郭詩慧女士及九位前線員工互相祝賀

結合線上培訓

「莎莎美麗學院」是一個內部多媒體培訓線上平台，以確保員工掌握顧客不斷轉變的需求及期望，並持續裝備自己，用心待客。

持續進修津貼

除了培訓及人才發展部以及人力資源部提供的結局化培訓課程外，每名員工均可獲得公司提供培訓補貼**，津貼金額為每個財政年度港幣10,000元或工資的30%。

* 見習美容顧問計劃中的以下四個範疇現時達二級資歷學分：1)分辨各類皮膚及皮膚護理；2)使用一般化粧品和工具；3)與顧客建立關係；及4)運用良好溝通技巧協助完成交易。

** 須符合下列條件：

- a. 該課程由其上司確認與職務相關。
- b. 該員工在未來12個月仍然任職，否則透過津貼計劃收取的金額須奉還

為行業培訓未來人才



32
名學員得到實習機會

教育局「商校合作計劃」

為學員提供實習機會，到前線店舖進行兩天的工作體驗，加深他們對行業的認識。



4
名學員接受培訓

VTC Earn & Learn 職學計劃

提供有薪的實習機會／資助部分學費，讓參與學員可以一面接受在職培訓，一面讀書進修，培育新一代的零售專才。

將「美麗人生」注入工作：關注莎莎員工的參與、待遇及健康

莎莎相信將資源投放於培育人才，有助業務發展壯大。我們積極將「美麗人生」的理念，注入各個與員工相關的範疇，例如薪酬待遇、工作環境、內部溝通等。我們的最終目標是為莎莎締造完美工作環境，員工能在莎莎大家庭發揮所長，互相支持，每天為莎莎、為自己、為顧客全力以赴，成就美麗。

員工參與

我們珍惜與員工互動和吸收最前線經驗的機會，管理層亦會藉此協助確立公司的發展策略。我們通過多元渠道與員工互動溝通，適時聽取員工的意見，好讓集團掌握每一位員工的需要和期望，作出及時而適切的回應。



2019年目標交流會議

溝通渠道	參與者	詳情
董事會會議	董事會成員	今年共召開四次董事會會議及15次董事會委員會會議，以處理主要持份者的權益，並釐定及確立策略重點
管理層會議	管理層	每月召開一次，以確保營運持續符合公司既定的策略重點；另設每週會議，讓各核心業務部門參與，協調部門之間的工作
目標交流會議	全體前線員工及中高層管理人員	每年一度的大型早餐會議，讓香港及澳門超過100間店舖的全體前線員工與中高層管理人員互相交流，了解該年度的主要策略目標，鞏固後勤辦公室對前線的支援。目標是提升集團質素，在市場保持競爭力。本年度的主題為「團結一致，成就美麗」
主管會議	全體店舖主管與寫字樓主要業務部門代表	全體店舖主管與管理人員每月定期會面，就重要事項定期進行討論，及推行相關的措施
營運經理會議	前線員工及寫字樓個別部門主管或代表	本年由營運經理主持召開三次會議，讓店舖員工能聚首一堂，互相交流及分享經驗
內部通訊	全體員工	通過電郵，每季度向所有員工、每月向前線員工發放公司最新有關可持續發展方面的資訊
員工康樂會	全體員工	舉辦各類聯誼及康樂活動，例如電影之夜、燒烤、烹飪班等
可持續發展工作坊及活動	全體員工	每年舉辦多種以環保為題的活動，與員工交流環保資訊

檢視薪酬待遇

莎莎每年檢視薪酬待遇，並因應員工表現，提供酌情獎金、銷售獎金、銷售佣金、股份獎賞及股份認購權利，以表揚表現出眾的員工，答謝他們對公司的貢獻。有關細節於《僱傭政策》和《僱員手冊》中詳細列出。本集團本年度的僱員薪酬及福利支出總額為1,027百萬港元，佔集團年度營業額約18%。

莎莎亦有定期檢視員工福利，我們安排穿梭巴士服務減輕同事們在上班繁忙時段通勤的問題。此外，本公司亦於本財政年度為各階層員工升級醫療保險計劃。

人事部也將不定期與前線員工面談，進一步收集大家的意見，撰寫報告呈交管理層檢閱。

當中包括：

- a. 招聘、薪酬及福利
- b. 職能評核及晉升
- c. 工時及假期
- d. 解僱員工及終止合約安排

鼓勵員工健康生活

工作與生活平衡

莎莎上下員工全力投入工作，公司亦秉持「愉快工作樂也融融」的理念。我們每年為員工舉辦不同的康樂活動，為公司建立安穩的工作環境，並推動工作與生活平衡。

DIY牛仔工作坊

莎莎為員工舉辦DIY牛仔工作坊，參加員工在資深牛仔設計師的指導下，體驗紡織印刷、潑墨及激光印刷製作，親手製造獨一無二的牛仔布袋，度過一個輕鬆愉快的週日。



月球燈製作班

莎莎舉辦多次月球燈製作班，讓員工發揮創意製作設計新穎獨特的燈籠，為房間增添色彩。員工攜着月球燈帶著祝福，回家與至親歡度中秋。

七月

八月

九月



為員工及親朋戚友舉辦電影之夜
莎莎重視員工與家人和朋友的相聚時刻。去年八月，莎莎贊助舉辦電影之夜活動，與員工的親朋戚友分享歡樂時光。當晚大家邊觀賞電影《電流戰爭》，邊享用免費爆谷汽水，忙裡偷閒，放鬆身心。



員工康樂活動

舉辦活動總數：

6 個

參加人數：

591 人



莎莎與本地花店SaFleur合作，在聖誕前夕為員工舉辦DIY聖誕花環工作坊。員工在專業插花師指導下，利用SaFleur提供的新鮮常綠植物、各種葉片及乾果製作美觀艷麗的聖誕花環。



十一月

十二月

「禪繞畫」工作坊

人力資源部在十一至十二月舉辦連串「靜觀畫－基礎禪繞畫」工作坊，鼓勵員工放鬆心境。參加員工學習禪繞畫的基本技巧及步驟，透過畫畫投射自身心情，專注沉澱心靈，在禪繞畫中了解自己的內心。



2019年聖誕嘉年華

我們本年首次以嘉年華形式舉辦年度聖誕派對，員工帶同一家老幼前來享用自助聖誕大餐，歡度佳節，同場亦設有攤位遊戲及抽獎。今年是莎莎第二年不提供即棄餐具，全體員工均使用可重用餐具用膳。

莎莎大家庭

莎莎盼望每名員工能樂在工作，視莎莎為大家庭，攜手實現「樂在莎莎」、「美麗飛揚」的目標。



每月生日午餐派對

我們深信和諧的工作環境有助鞏固員工對莎莎的歸屬感。我們每月為生日之星舉辦午餐派對及準備生日蛋糕，由公司主廚炮製美食，亦使用可重用餐具進餐。



食月餅慶中秋

莎莎大家庭一同慶祝佳節，我們的主席及副主席向前線後勤每個部門送贈月餅禮盒，為節日增添暖意。



團隊活動基金

莎莎贊助各部門自行組織團隊活動，以答謝員工辛勤貢獻。

締造安全健康、和諧共融的工作環境

健康及安全委員會由人力資源部主管領導，成員來自各個部門，專責監督莎莎《健康與安全政策》的實施情況。《健康與安全政策》列明僱主及僱員於維持安全及健康工作環境所擔當的角色，並且將定期進行檢討，以確保定期更新及改善。為將工傷減至最少，員工入職培訓亦包括工作場所安全。2019/20年度，莎莎並無任何觸犯有關健康及安全規例的事件。

遠離壓力

我們明白壓力來源無處不在。人力資源部為各級員工舉辦了七個工作坊，讓員工學習如何處理壓力，活動共有169人參與。每個工作坊均請來專業社工分享小技巧 and 簡單練習，協助員工放鬆身心。此外，今年還新設24小時輔導和諮詢熱線，供全體員工私下向外部專家暢談自己的想法。

保障員工健康，共同齊心抗疫

我們相當重視員工的安全。在這段前所未有的艱難時間，我們採取了多項措施來確保員工安全健康，並且得到充份支援，有關措施包括：

- 在工作期間為我們所有員工提供優質的一次性口罩及酒精搓手液。
- 供應白米、卷紙及酒精搓手液等日用品，確保員工有足夠物資對抗疫情。
- 為員工預留配額，讓他們購買口罩供家人使用。
- 經常清潔及消毒公共地方。



保護員工，免受新冠病毒感染



壓力管理研討會

- 確保曾外遊的員工遵守特區政府的強制檢疫措施，並鼓勵員工跟從衛生防護中心指引的健康衛生習慣。
- 強制每日測量體溫兩次。
- 比較容易受影響的員工實施遠程工作安排及輪班政策。
- 在辦公室採用特殊的座位安排，並在店舖實施監控和測量。
- 全線店舖於晚上8時結束營業。

追求尊重與公正

我們相信，員工不同的經驗和技能會激發我們為多元化的顧客和社區提供更貼心的服務，促進更多樣化的互動。因此，莎莎亦致力打造和維持一個平等共融的工作環境。《僱傭政策》*清楚訂明維持包容及和諧工作環境的重要性，確保員工在工作環境內不會因種族、宗教、膚色、性別、身體或精神殘疾、年齡、出生地、婚姻狀況、性取向或其他獲法律認可的狀況而遭受歧視、身體或言語上的騷擾。

為締造一個公平廉潔的工作環境，莎莎已制定防止賄賂政策及操作手冊**，過去一年並沒有發生與賄賂相關的違規事件。我們的內部審核及管理服務部專責執行該等政策，詳細內容請參閱《企業風險管理報告》。

2019/20年度主要成就

贏得「最佳關顧員工健康大獎」

莎莎榮獲CTgoodjobs舉辦的Best HR Awards 2019頒發「最佳關顧員工健康大獎—白金獎」，表揚集團致力關懷員工身心健康，改善員工投入度及工作表現，長遠提高生產力。



榮獲領英「2019年最佳僱主品牌」

為吸引合適人才，莎莎致力建立品牌意識，讓我們的理想人才能夠設想在莎莎的工作情形以及莎莎所提供的職業機會。為表揚莎莎致力之優秀品牌策略及內容，將品牌提升至市場首選，並在同行突圍而出，求職社交平台領英(LinkedIn)向我們頒發「2019年最佳僱主品牌」。

莎莎的下一步行動

為了讓我們的人才繼續在莎莎感到倍受尊重並且釋放潛能，我們計劃：

- 改造莎莎的電子學習平台「莎莎美麗學院」，使我們各級員工都能夠更容易接受內部培訓。
- 通過人才發展工作小組和健康及安全委員會，繼續集體而有系統地檢討並製定旨在改善人才保留和員工健康的舉措。

* 我們譴責任何剝削兒童的行為，不僱用童工及遵守有關法定工作年齡的法例規定。本公司亦支持消除任何形式的強迫、強制勞役或債役。

** 舉報政策：提供渠道供員工舉報公司內部的不當行為。接受饋贈政策、利益衝突政策及「防止賄賂條例」指引；管理及防止賄賂與利益衝突。

實現可持續 增長



社區繁榮發展是我們業務取得成功的先決條件，因為繁榮的社區為我們提供所需的市場、資源和基礎設施，讓我們的業務得以蓬勃發展。作為具有社會責任的企業公民，我們必須努力實現可持續增長，協助收窄經濟、社會和環境方面的差距。

主要挑戰

- 1. 貧窮率創十年新高**
 - 超過141萬香港居民生活在貧困線下
- 2. 生活貧困的獨居長者人數日益增加**
 - 長者貧窮人口激增至516,600人，當中有獨居低收入者
- 3. 性別平等**
 - 性別平等被納入聯合國可持續發展目標（目標五），旨在提升婦女及女童獲得與男性一樣的權利
- 4. 千禧世代對負責任企業的要求**
 - 要是我們開展業務時忽略了千禧世代對社會責任日漸提高的期望，便意味著我們有可能失去作為潛在僱主、美容專家或社區夥伴對他們的吸引力

美麗在望：莎莎 2025

我們的承諾

- 心繫社區 綻放光彩
- 把握可持續發展的趨勢和機遇
- 致力成為一間負責任的企業

我們的目標

- 義工時數每年遞增10%
- 與不同持份者合作，釋放創新力量，實現可持續發展

我們本年度的主要發展

- 打造「美麗在望：莎莎2025」，建設一間更可持續發展、更有責任感、更具應對力的企業
- 使社會及環境風險與我們的企業風險保持一致
- 「莎莎要你終身美麗」慈善基金於2019/20年度捐出218萬港元，通過向有需要人士伸出援手，共建和諧社會。

美麗人生 延伸社區

支持社區發展，讓美麗人生延伸到社區，是莎莎長久以來肩負的責任和秉承的傳統。我們在營運業務的同時，善用公司資源，鼓勵員工及社區夥伴攜手參與，致力於業務所在的社區發揮積極影響。

支援女性發展，綻放生活姿彩

莎莎目前大約有八成員工是女性，不少銷售見習生都是中學畢業，沒有多少工作經驗。沒有正式高等教育學歷，職業選擇可能因而受到局限。集團為她們提供全面的在職培訓，並訂下清晰的晉升階梯，從銷售見習生可拾級而上，晉升至初級見習美容顧問、美容顧問、資深美容顧問、大姐姐或大哥哥、助理店舖主管及店舖主管，更有機會成為營運經理。對於學歷水平不太高的員工來說，莎莎為他們提供的不僅是一份工作，而是一個有前景的專業發展機會，並可以以此作為終身的事業。

Women of Hope 2019 企業家大獎

為表揚莎莎的領導力以及一直致力為社會弱勢社群和廣大女性締造更美麗人生，集團創辦人及副主席郭羅桂珍博士榮獲港安醫院慈善基金頒授「Women of Hope 2019企業家」大獎。「Women of Hope企業家大獎」評選並表彰傑出女性領導，她們積極開拓自己的事業，藉著自身的社會地位帶來積極的經濟或文化影響，為未來賦予希望。



每位女性都應該瞭解到，只要她願意，她也有能力讓自己活出美麗人生，尤其是發展女性的事業。所以，自莎莎成立以來，一直致力協助女性發揮所長，盡展潛能。而我相信，當女性擁有經濟能力，我們生活的社會將會變得更公平、繁榮和美麗，我們的業務和經濟也得以蓬勃發展。

郭羅桂珍博士
莎莎創辦人及副主席

通過義工服務和公益活動，為社會帶來積極正面的影響

心繫社區一直以來是莎莎的核心價值之一。雖然部分活動由於當地情況（如近期爆發新冠肺炎）而被取消，但公司上下依然有426名員工參與11次公益活動和義工服務，合共服務436小時，為社會上的有需要人士伸出援手。

2019年5月、8月、11月：

關懷長者-作為保良局長者探訪活動的長期贊助商和支援組織，莎莎集團員工與家人會定期探訪將軍澳的獨居長者，為他們送上溫暖和關懷。今年，我們曾三度探訪一眾長者們。



2019年12月：

關注口腔健康，展現閃亮笑容-莎莎連續第5年支持公益愛牙日。該活動目的是宣揚愛護牙齒，亦協助公益金為香港有需要受助者提升口腔健康。



2019年8月：

為弱勢社群籌集社會服務資金-我們繼續參與保良局的主要收入來源之一保良局賣旗日，支持兒童和青年服務、教育服務、老年服務和復康服務等廣泛的社會服務。



2020年1月：

為慈善起跑：除了擔任保良局慈善跑的獎品贊助商之外，一眾同事們亦親身參與慈善跑，為保良局的兒童和青少年服務及其醫療援助籌款計劃籌集資金。



2019年10月：

慈善便服日-莎莎再次參與公益金便服日。員工穿著便服，對社會上有需要人士以示支持。



2020年1月：

公益金百萬行-為了表彰公益金致力幫助有需要人士，莎莎今年通過捐款和參與其中一項重要活動「港島、九龍區百萬行」，繼續積極支持公益金。



跨代共融

自去年起，莎莎與長期合作伙伴保良局，攜手開展為期兩年的慈善計劃，藉著STEAM(科學(Science)、科技(Technology)、工程(Engineering)、藝術(Art)及數學(Mathematics))教育模式，建構「跨代」間互相交流和合作的平台。由於爆發新冠肺炎和其他當地情況，出於安全考慮，計劃中的STEAM活動和長者與青少年之間的交流活動均延遲進行。然而，我們的公司大使與鄰近社區的部分青少年仍然設法向荃灣有需要的長者派發防疫物資，同時與他們分享在這個艱難時期預防新冠肺炎的正確知識。此外，為了響應「停課不停學」的理念，保良局方樹福堂兒童及青少年發展中心通過網上學習平台為800名參與者提供各種自學STEAM課程，包括DIY班和科學課程。



疫情爆發前，我和朋友們每天放學後都會去保良局方樹福堂兒童及青少年發展中心參加課外活動。我很高興能夠參加中心提供的網上課程。雖然我不是真的坐在課室裡，但我仍然可以透過螢幕學習，緊貼最新的STEAM課程。除了洗手的科學理論，我更學會如何自製搓手液。這種網上安排不僅增強我在家中的自律和自學能力，還讓我接觸到靈活的電子學習模式，我相信這將會成為我們這一代人的重要學習渠道。



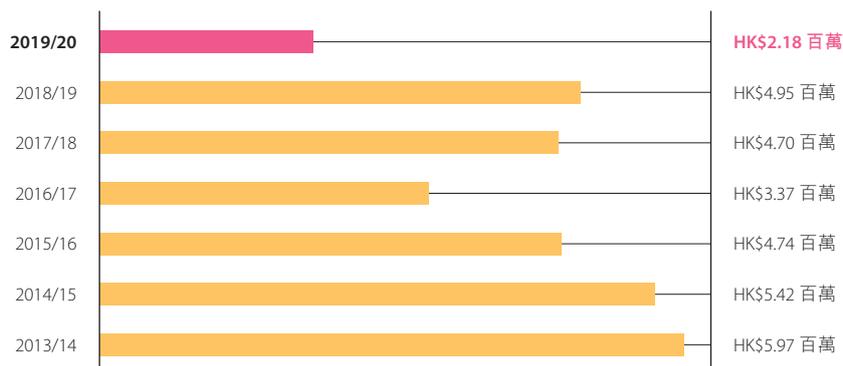
「莎莎有心人」

「莎莎有心人」是我們的公司義工隊，宗旨是集合對服務社區有熱誠的同事，參加莎莎舉辦的活動，為社區帶來正面的影響。為了鼓勵員工加入義工隊，出席活動的員工及家人都會獲得出席證書及超級市場禮券，以示感謝。

我們的慈善委員會由各部門派代表組成。委員會提供一個平台，讓志同道合的同事能夠增進交流，擴大對社區的正向影響力。

莎莎美麗人生慈善基金

莎莎明白到，社區發展對我們業務成功作出了莫大貢獻。莎莎美麗人生慈善基金自2013成立以來，努力不懈地為有需要人士提供財務援助，共建和諧社會。在集團主席郭少明博士和副主席郭羅桂珍博士親自領導下，慈善基金於2019/20年度捐出港幣2.18百萬元，為不同的慈善團體提供協助，支援關懷長者、貧困家庭，釋放青年和女性潛能等方面的工作。



新冠肺炎專題故事



合共捐出消毒劑：



748,500 毫升

合共捐出濕紙巾：



6,250 件

合共捐出一次性口罩：



90,060 個

合共捐出消毒噴霧：



5,000 毫升

受惠機構總數：



11 個

我們的抗疫工作：



為弱勢社群提供防疫物資，共同齊心抗疫

自1978年以來，莎莎一直與香港並肩同行，走過高低順逆。莎莎見證著一眾港人於新冠肺炎爆初期如何全力抗疫，守護健康，因此我們的團隊亦竭盡所能提供協助。除了關心員工和客戶的健康，莎莎亦投入我們的公司資源和網絡，在這段艱難時期為社區合作夥伴和弱勢群體提供支援。我們衷心希望，在這個關鍵時刻，我們在社區中能夠通過不同渠道為各人抒解抗疫的壓力。秉持著「締造美麗人生」的信念，我們相信，社區齊心抗疫，定能攜手再創更好明天。

夥拍公益金

作為公益金的長期贊助商和支援組織，莎莎向公益金捐贈各種防疫產品。我們的主席聯同黎明先生與公益金的包裝團隊一同為有需要人士準備愛心防疫包，內附一次性口罩和酒精搓手液。



熱心奉獻保良局

除了金錢上的支持外，莎莎作為保良局的忠實支持者，更積極參與對社區的支援活動。



齊心抗疫 共渡時艱

即使面對新冠肺炎帶來的沉重打擊，但莎莎依然不遺餘力關心社區。我們與保良局一同向長者和殘疾人士派發口罩。



群策群力 社區送愛

當地社區缺乏防疫產品時，莎莎調配資源，優先提供予保良局製作防疫包，然後透過各個保良局中心直接派發給弱勢社群。我們的副主席聯同無線電視藝人的義工隊代表（包括周柏豪先生、連詩雅小姐和菊梓喬小姐）利用一個下午在其中一間中心打包和派發防疫包。



支援教育 燃點希望

今天的年輕人是明天的社會基石。莎莎向六間本地小學捐贈一次性口罩，幫助減輕學校在復課前為學生採購防疫產品的行政壓力。

以愛護老

長者昔日為香港作出莫大貢獻，我們相信，我們有責任關愛長者，確保他們身心康泰，頤享晚年。

莎莎敬老扶老 關心長者健康

莎莎秉承「尊重生命 影響生命」的座右銘，贊助基督教靈實協會，提供酒精搓手液和濕紙巾，以表我們在這艱難時期對長者的關懷和愛心。

長者優惠

我們明白長者不熟悉網上購物和社交媒體，因此我們提供14萬個口罩，凡出示長者卡即可以「暖心長者價」每個港幣1元購買。

為所有文憑試考生提供免費店內列印服務

為確保所有文憑試考生的健康，香港考試及評核局要求考生進入試場前提交健康申報表。莎莎為所有文憑試考生提供免費列印服務，為考生打氣。

在把握可持續發展的趨勢和機遇方面表現領先

莎莎作為化粧品零售行業的領導者，我們一直領先市場。我們不但向顧客提供最新的化粧品和美容產品，早在ESG趨勢興起之前，莎莎已發展成香港化粧品零售行業的先驅。我們的努力為我們帶來多個知名獎項和評級，為其他同業起示範作用。從我們下文兩項進取的舉措可以看出，隨著社會對企業的期望不斷提高，為了在未來十年繼續發光發亮，莎莎必須繼續保持領先地位，把握可持續發展的機遇，為我們經營所在的社區創造可持續的正面影響。

「微膠珠」：我們全面停用，業界紛紛響應

2014年：與無塑海洋（非政府環保組織）討論有關微膠珠*的問題

2016年：香港首間化粧品連鎖零售店引入於2018年淘汰微膠珠的政策

2018年：完成逐步淘汰*微膠珠，其他同業亦加入行列

2019年及之後：特區政府正在研究方法減輕微膠珠造成的影響

綠色產品 琳瑯滿目

早於2016年，莎莎便開始推出綠色美容產品。每年，我們都會為顧客提供越來越多的綠色美容產品。今年，我們一直內部研究各種方法，使顧客能夠更深入了解綠色美容，從而讓他們在追尋美麗的同時，亦可揀選理想的成份。

致力成為一間更負責任的企業

從環境足跡到社會影響、投資者需求等各方面，大眾期望企業在這些領域都能夠表現出負責任的行為，而且需要對越來越廣泛的持份者負責。要是我們在任何一方面有所落後，我們便將失去兩項寶貴的要素：聲譽和信任。為了在業界保持競爭力，莎莎致力成為一間更具責任感並且能夠迅速應對各種情況的企業。

為了實現該目標，新成立的可持續發展督導委員會的首個項目就是與董事會緊密合作，打造「美麗在望：莎莎2025」五年計劃，建設一間更可持續發展、更有責任感、更具應對力的企業。此外，為了使我們能夠快速響應不同持份者的需要和期望，我們已實施政策，將ESG納入莎莎的風險管理框架中。

莎莎的下一步行動

為了實現我們企業和社區的可持續增長，我們計劃：

- 讓各級員工每年均接受ESG培訓，進一步提高莎莎的ESG意識，讓員工在常規工作中亦能實踐可持續發展
- 吸引不同持份者，釋放創新力量，實現可持續發展
- 以企業義工活動為重點，共創恆久美麗、和諧共融的社區

* 由於部分美容及護膚產品，如防曬乳、眼影、眼線筆、唇膏、粉底等含的微膠珠成分，目前未有物料替代，所以停用微膠珠只適用於所有莎莎自家品牌以及代理品牌的磨砂及清潔用品。

關於本報告

報告範圍

這是莎莎國際控股有限公司發表的第七份《環境、社會及管治報告》，披露由2019年4月1日至2020年3月31日期間，莎莎在重大可持續發展範疇的資訊。

除另有指明外，《環境、社會及管治報告》僅涵蓋莎莎於香港及澳門的業務。該等市場為本公司所有業務的核心，在截至2019年3月31日止的年度佔本集團營業額超過80%。

報告標準和核實

本報告根據香港聯合交易所有限公司證券上市規則附錄27之《環境、社會和管治報告指引》中的「不遵守就解釋」和「建議披露」指引撰寫。我們確認本報告已採納及完全遵守《指引》內所有「不遵守就解釋」和「建議披露」條文。相關的主要表現指標的參考，載於本報告內第134至135頁，「香港聯交所《環境、社會及管治報告》內容索引」中。

意見

歡迎閣下就我們的《環境、社會及管治報告》或我們的可持續表現，向我們提供意見和建議，請填寫網上問卷或直接電郵至 esg@sasa.com。



美麗在望：莎莎 2025

這個框架亦顯示出我們對聯合國可持續發展目標的承諾，以及我們面對現今社會問題時所採取的應對方法。我們無法憑一己之力解決現今社會所面對的各種挑戰，但我們仍致力與不同的持份者合作，務求在我們的美麗旅途中精益求精，並向大家展現我們在可持續發展方面的進步。



社會 ¹		2018/19年度	2019/20年度
僱員數目	人數	3,049	2,423
按性別劃分	人數		
男性		640	519
女性		2,409	1,904
按年齡劃分	人數		
36歲以下		1,635	887
36歲至55歲		1,282	1,184
55歲以上		132	64
按僱用種類劃分	人數		
全職		2,653	2,262
兼職／短期合約		396	161
僱員接受培訓 ² 的人均時數及人數比例	小時	13.6 (59%)	19.7 (67%)
按性別劃分	小時		
男性		12 (58.9%)	14.6 (51.4%)
女性		14.1 (58.4%)	20.8 (70.9%)
僱員類別	小時		
管理層 ³		4.4 (33.3%)	4.3 (38.3%)
經理		2.5 (57.2%)	3.7 (52.6%)
一般員工		15.7 (59.2%)	22.2 (68.4%)
因工死亡個案	宗	0	0
工傷事故	宗	35	30
工傷事故引致的總傷病天數	天	1,133.5	1,588
員工每月平均病假	天	0.25	0.27

	2018/19		2019/20	
	總計	不涵蓋在試用期期間離職的僱員	總計	不涵蓋在試用期期間離職的僱員
全職僱員流失率	36.5%	21.5%	35.6%	28.1%
按性別劃分				
男性	16.5%	10.0%	34.9%	27.3%
女性	54.3%	31.8%	36.1%	28.4%
按年齡劃分				
36歲以下	45.8%	29.0%	45.0%	32.4%
36歲至55歲	27.6%	13.4%	23.1%	15.4%
55歲以上	11.7%	11.7%	124.4%	137.8%

數據附註：

¹ 我們重整社會數據的範圍，現僅涵蓋香港和澳門的員工，與整體報告範圍一致。

² 培訓是指所有類型的內部或外部職業培訓；現僅涵蓋全職員工；平均培訓時數為以截至2020年3月31日止的僱員數目來計算。

³ 在此《環境、社會及管治報告》所指的「管理層」包括此年度報告第55-60頁的高級管理層，以及所有副總裁、部門總監及副總監。

環境	單位	2019/ 20年度	2018/ 19年度	2017/ 18年度	2016/ 17年度	2015/ 16年度	基線 2014/ 15年度	
溫室氣體排放量¹								
範疇1	本公司的運輸車隊及用於商業用途的僱員私家車輛	公噸二氧化碳當量 170	14,897 ² 156	15,867 151	17,216 159	17,916 148	19,498 137	
範疇2	用於我們辦公室、物流中心及店舖的購電量 ³	公噸二氧化碳當量 11,675	14,364	15,303	16,619	17,511	19,063	
範疇3	航空公幹	公噸二氧化碳當量 61	66	85	92	125	143	
	淡水供應及污水處理	公噸二氧化碳當量 12	10	16	17	19	18	
	廢紙棄置 ⁴	公噸二氧化碳當量 86	88	99	72	112	137	
	運輸承辦商的運輸車隊	公噸二氧化碳當量 70	213	204	-	-	-	
碳強度⁵	公斤二氧化碳當量/平方米樓面面積	209	255	225	300	311	363	
	公斤二氧化碳當量/一百萬港元收入	2,547	2,097	2,347	2,747	2,858	2,663	
	公斤二氧化碳當量/人	4,892	-	-	-	-	-	
耗電量	兆瓦時	19,162	23,534	24,329	24,941	26,406	26,392	
店舖	兆瓦時	15,082	18,876	19,996	20,919	22,504	23,105	
辦公室	兆瓦時	2,656	1,564	1,584	1,623	1,629	1,407	
物流中心	兆瓦時	1,424	3,094	2,750	2,399	2,273	1,880	
耗電強度	千瓦時/平方米樓面面積	332	403	345	434	458	491	
	公斤二氧化碳當量/一百萬港元收入	4,044	2,025	2,263	2,652	2,793	2,604	
耗水量	立方米	19,517	16,198	26,495	28,495	33,515	30,691	
耗水強度	立方米/平方米樓面面積	0.34	0.28	0.38	0.50	0.58	0.57	
	公斤二氧化碳當量/一百萬港元收入	4.12	1.34	2.30	2.67	3.03	2.44	
車輛燃油消耗	千升	84,628	130,697	127,364	140,458	54,323	50,119	
本公司的運輸車隊及用於商業用途的僱員私家車輛	千升	61,908	61,683	55,224	58,658	54,323	50,119	
運輸承辦商的運輸車隊	千升	23,520	69,014	72,140	81,800	-	-	
車輛燃油效率	升/平方米樓面面積	1.47	2.24	1.81	2.44	0.94	0.93	
	公斤二氧化碳當量/一百萬港元收入	50	51	54	64	24	19	
車輛硫氧化物排放量	克	1,272	1,972	1,915	2,115	-	-	
紙張消耗	千張	31,020	37,510	41,544	43,176	47,771	47,056	
	千張	6,265	7,508	8,304	8,631	9,547	9,316	
紙張消耗強度	張/人	2,586	2,462	2,713	2,757	3,028	2,872	
	公斤二氧化碳當量/一百萬港元收入	12	10	15	14	18	19	
航空公幹	千公里旅程	435	447	578	595	804	929	
航空公幹強度	公里旅程/人	174	147	189	190	255	286	
	公斤二氧化碳當量/一百萬港元收入	13	9	13	15	20	20	
紙箱消耗	千個	436	376	405	411	305	-	
購物袋消耗⁶	千個	2,373	2,805	2,529	2,646	2,866	3,010	
購物袋消耗強度⁶	個/交易	0.168	0.180	0.178	-	-	-	
自然資源回收								
紙張	辦公室	千克	19,514	22,412	20,816	24,894	24,369	18,602
	物流中心 ⁵	千克	148,000	232,600	-	-	-	-
塑膠	辦公室	千克	241	294	161	102	38	-
	物流中心	千克	3,200	20,702	-	-	-	-
鋁		千克	114	91	102	87	65	-
一般廢棄物	辦公室	千克	21,971	22,308	25,143	26,043	23,907	-
	店舖	千克	494,684	581,660	-	-	-	-
有害廢棄物		千克	-	-	-	1,696	3,874	-

¹ 溫室氣體排放根據機電工程署及環境保護署發布的《香港建築物的溫室氣體排放及減除的核算和報告指引》(2010年版)所計算。

² 去年，我們報告的溫室氣體排放總量為14,873 tCO₂e。實際是14,897 tCO₂e。

³ 有關採購電力的排放乃根據電力公司最新可得的排放係數。

⁴ 這數字包括辦公室、物流中心及店舖的影印紙，不包括作物流用途的紙箱及其他影印品，如宣傳刊物。並已經納入回收紙張所減少的溫室氣體排放。

⁵ 碳強度(單位：公斤二氧化碳當量/人)是今年新增的。

⁶ 根據《產品環保責任條例》(第602章)有關塑膠購物袋徵費，僅包括在香港店舖所派發的購物袋數量。

主題範疇、層面、 一般披露及主要表現指標	描述	參考頁數／解釋
A. 環境		
層面A1：排放物		
一般披露	有關廢氣及溫室氣體排放、向水及土地的排污、有害及無害廢棄物的產生等的： (a) 政策；及 (b) 遵守對發行人有重大影響的相關法律及規例的資料	第105頁 《環保政策》
指標A1.1	排放物種類及相關排放數據	第105及133頁
指標A1.2	溫室氣體總排放量及(如適用)密度	第105及133頁
指標A1.3	所產生有害廢棄物總量及(如適用)密度	第133頁
指標A1.4	所產生無害廢棄物總量及(如適用)密度	第133頁
指標A1.5	描述減低排放量的措施及所得成果	第105至108頁
指標A1.6	描述處理有害及無害廢棄物的方法、減低產生量的措施及所得成果	第108至111頁
層面A2：資源使用		
一般披露	有效使用資源(包括能源、水及其他原材料)的政策	第105頁 《環保政策》
指標A2.1	按類型劃分的直接及／或間接能源總耗量及密度	第105及133頁
指標A2.2	總耗水量及密度	第106及133頁
指標A2.3	描述能源使用效益計劃及所得成果	第105至107及111頁
指標A2.4	描述求取適用水源上可有任何問題，以及提升用水效益計劃及所得成果	莎莎在求取適用水源上沒有任何問題。
指標A2.5	製成品所用包裝材料的總量及(如適用)每生產單位佔量	第106,107,133頁
層面A3：環境及天然資源		
一般披露	減低發行人對環境及天然資源造成重大影響的政策	第105頁 《環保政策》
指標A3.1	描述業務活動對環境及天然資源的重大影響及已採取管理有關影響的行動	第110至111頁
B. 社會 僱傭及勞工常規		
層面B1：僱傭		
一般披露	有關薪酬及解僱、招聘及晉升、工作時數、假期、平等機會、多元化、反歧視以及其他待遇及福利的 (a) 政策；及 (b) 遵守對發行人有重大影響的相關法律及規例的資料	第113頁 《僱傭政策》
指標B1.1	按性別、僱傭類型、年齡組別及地區劃分的僱員總數	第113頁
指標B1.2	按性別、年齡組別及地區劃分的僱員流失比率	第132頁
層面B2：健康與安全		
一般披露	有關提供安全工作環境及保障僱員避免職業性危害的： (a) 政策；及 (b) 遵守對發行人有重大影響的相關法律及規例的資料	第113頁 《健康及安全政策》
指標B2.1	因工作關係而死亡的人數及比率	第132頁
指標B2.2	因工傷損失工作日數	第132頁
指標B2.3	描述所採納的職業健康與安全措施，以及相關執行及監察方法	第122頁
層面B3：發展及培訓		
一般披露	有關提升僱員履行工作職責的知識及技能的政策。描述培訓活動。	第113至118頁 《僱傭政策》及《培訓及人才發展政策》
指標B3.1	按性別及僱員類別劃分的受訓僱員百分比	第132頁
指標B3.2	按性別及僱員類別劃分，每名僱員完成受訓的平均時數	第132頁

主題範疇、層面、 一般披露及主要表現指標	描述	參考頁數 / 解釋
層面B4：勞工準則		
一般披露	有關防止童工或強制勞工的： (a) 政策；及 (b) 遵守對發行人有重大影響的相關法律及規例的資料	第113頁 《僱傭政策》
指標B4.1	描述檢討招聘慣例的措施以避免童工及強制勞工	第113頁 《僱傭政策》
指標B4.2	描述在發現違規情況時消除童工及強制勞工情況所採取的步驟	第123頁
營運慣例		
層面B5：供應鏈管理供應管理		
一般披露	管理供應鏈的環境及社會風險政策	第110頁 《產品責任及供應鏈政策》
指標B5.1	按地區劃分的供應商數目	第99頁
指標B5.2	描述有關聘用供應商的慣例，向其執行有關慣例的供應商數目、以及有關慣例的執行及監察方法	第99至100及111頁
層面B6：產品責任		
一般披露	有關所提供產品和服務的健康與安全、廣告、標籤及私隱事宜以及補救方法的： (a) 政策；及 (b) 遵守對發行人有重大影響的相關法律及規例的資料	第110頁 《產品責任及供應鏈政策》
指標B6.1	已售或已運送產品總數中因安全與健康理由而須回收的百分比	第99頁
指標B6.2	接獲關於產品及服務的投訴數目以及應對方法	第100頁
指標B6.3	描述與維護及保障知識產權有關的慣例	第100頁
指標B6.4	描述質量檢定過程及產品回收程序	第99頁
指標B6.5	描述消費者資料保障及私隱政策，以及相關執行及監察方法	第100頁
層面B7：反貪污		
一般披露	有關防止賄賂、勒索、欺詐及洗黑錢的： (a) 政策；及 (b) 遵守對發行人有重大影響的相關法律及規例的資料	第123頁
指標B7.1	於匯報期內對發行人或其僱員提出並已審結的貪污訴訟案件的數目及訴訟結果	第123頁
指標B7.2	描述防範措施及舉報程序，以及相關執行及監察方法	第123頁
社區		
層面B8：社區投資		
一般披露	有關以社區參與來了解營運所在社區需要和確保其業務活動會考慮社區利益的政策	第124頁 《環境、社會及公司管治政策》
指標B8.1	專注貢獻範疇	第125至130頁
指標B8.2	在專注範疇所動用資源	第127頁

有效的雙向溝通

集團致力透過有效雙向溝通渠道，與個人及機構股東（統稱「股東」）及整體投資界建立良好而長遠的關係。

莎莎的溝通策略是要確保有關及來自莎莎的資料可及時、透明及非獨家地發佈。集團致力為股東及投資界提供便捷的溝通途徑。莎莎會盡力確保所公佈的全部資料均為真實無誤並清晰平衡地呈列，客觀披露正面及負面資料，使投資界可於知情的情況下作出投資決定。

集團透過多個平台與投資界溝通，讓他們瞭解集團的業務和策略，向他們闡述公司向公眾披露的最新資料，及分享集團對未來發展的看法。集團認為，作為投資者關係職能的一部份，溝通必須雙向進行。為達此目的，集團亦收集投資者及分析員的反饋意見，並將該等意見反映給管理層及董事會。此舉有助制訂集團的投資者關係計劃及持續改善集團的投資者關係實務常規。集團亦致力透過投資者關係之數碼化應用去加強日常溝通、效率及用戶體驗，以及減少對環境之影響。除此之外，集團致力有系統地持續改善環境、社會及管治（「ESG」）的策略和執行，並通過投資者關係簡報材料豐富ESG的披露。



★ 陸楷博士

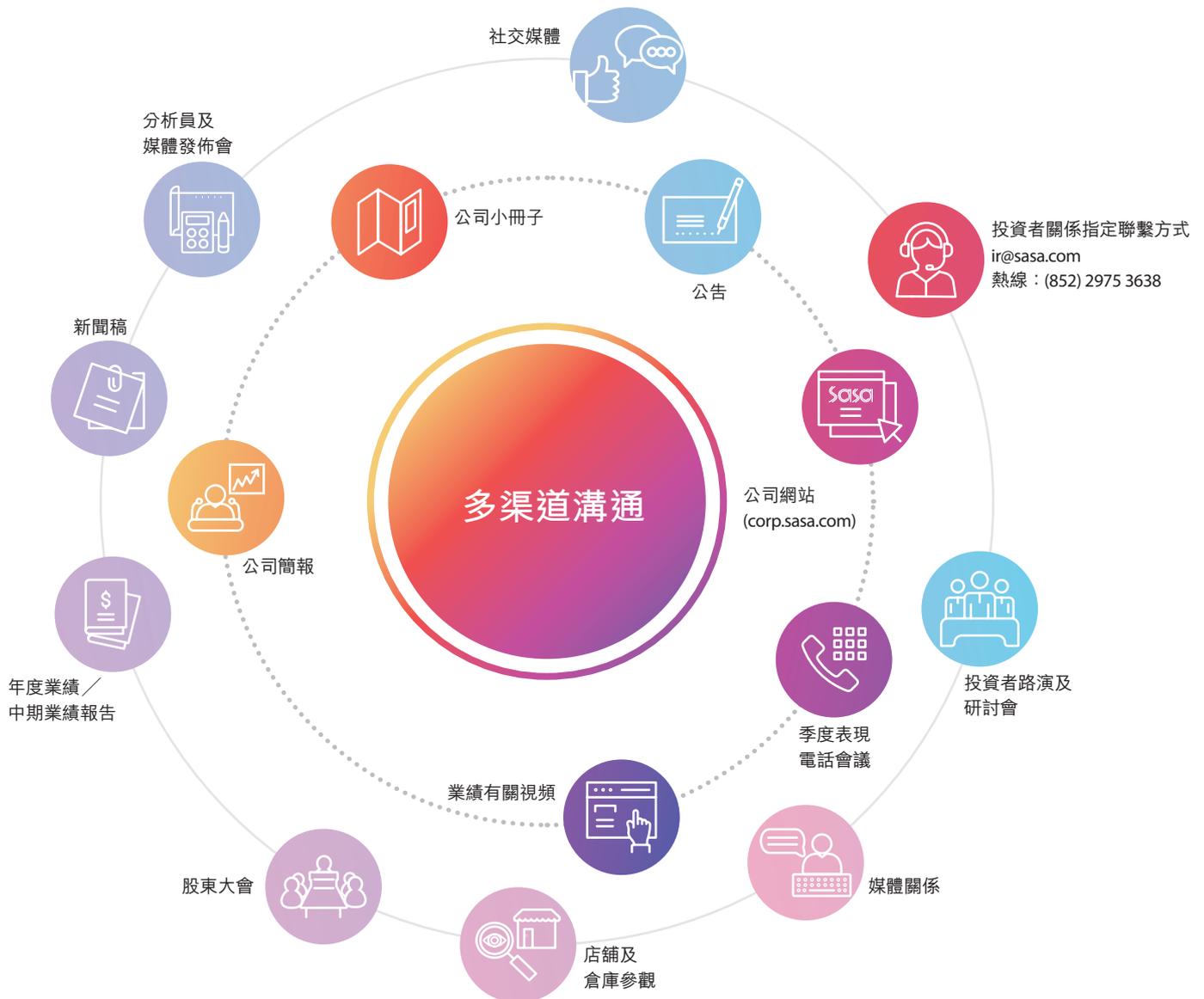
📍 首席財務總監及執行董事

投資者關係政策

為更有效及有系統地與股東溝通，以及追求更高水平的投資者關係實務，董事會於2012年3月19日採納《股東通訊政策》，列明本公司與股東及投資界達致雙向溝通的宗旨及做法。該政策已載於公司網站供公眾查閱。

溝通平台

多渠道溝通



作為具有環保意識的企業公民，我們鼓勵投資者通過公司網站或香港聯合交易所有限公司網站查閱公司資料及最新消息。所有公告及有關全部公司通訊均可於資料發佈後在網站的「投資者關係」部份取得。集團亦通過電子郵件向要求加入集團聯繫資料庫的全部人士發送資料。任何人士如欲加入該資料庫均可發送電郵至 ir@sasa.com。

我們致力有系統地持續改善其ESG策略和執行。在溝通方面，除了通過年度報告和公司網站等傳統方式向投資者和其他有權益關係者傳達我們的ESG表現外，我們亦開始在投資者關係簡報材料中加入ESG的資訊。此舉措的目的在於協助投資者更清晰地了解我們的ESG策略和執行以及其於可持續發展業務的角色，讓投資者能作出更理想的投資決策。

投資者關係數碼化

隨著科技進步，數碼化對投資者關係更為重要，集團相信此建議可提高我們恆常投資者溝通渠道的效率，並使集團與投資者更為互動。

傳統的投資者會議以外，對網上廣播或遠程會議的需求正上升，投資者亦期望透過多元化渠道進行及時與透明的信息披露。有見及此，集團已採用不同的數碼方式披露業務發展的資訊，並通過季度表現的電話會議和網上廣播加強我們與本地和海外投資者的互動。此舉使集團可與更廣泛的投資者群組接觸和互動，不受地域限制。

秉承集團的可持續發展原則，我們透過數碼方式向投資者訊息傳遞，以減少浪費，如在分析員發佈會期間向投資者提供二維碼，以電子產品查閱簡報資料，此等便利與無紙化的措施將繼續實施。

展望未來，集團將繼續探索潛在的數碼方案，以在日常營運中與投資者保持緊密聯繫。公司網站正進行更新，完成後將為投資者提供更方便使用和互動性的界面，有助投資者獲取公司資訊，並提供更加個人化的瀏覽體驗。透過實行數碼化，集團致力加強訊息的傳遞，以實現高效率、互動和成功的投資者溝通。

投資者關係活動

集團對投資者關係活動十分支持，為促進公司與股東及投資界之間的雙向溝通，執行董事、企業傳訊及投資者關係總監以及指定代表均定期通過多種途徑與市場互動。集團奉行非選擇性披露股價敏感資料之原則。公司將透過公司網站或聯交所網站向公眾披露公司過往財務資料、營運數據、公司策略、行業發展及公司前景。我們根據主要公開資料與投資界及股東溝通。

集團亦透過多元化渠道與股東及投資界保持長期聯繫，包括機構及散戶投資者。我們定期舉辦業績發佈會、投資者會議、電話會議，並積極參與投資者研討會和路演，確保能夠及時和有效與股東及投資界溝通。無法出席業績發佈會的人士，可於公司網站查閱中期和全年業績分析員發佈會的網上廣播。集團亦與各金融機構中，有發佈關於公司的研究報告之賣方分析員持續溝通，於股東週年大會的投票程序後亦安排問答環節，促進與已登記股東的面對面交流。

投資者關係活動分析

與機構投資者緊密交流

主要投資者
研討會

10

非交易路演

5

投資者會議

178

分析員將莎莎
列為分析對象

14

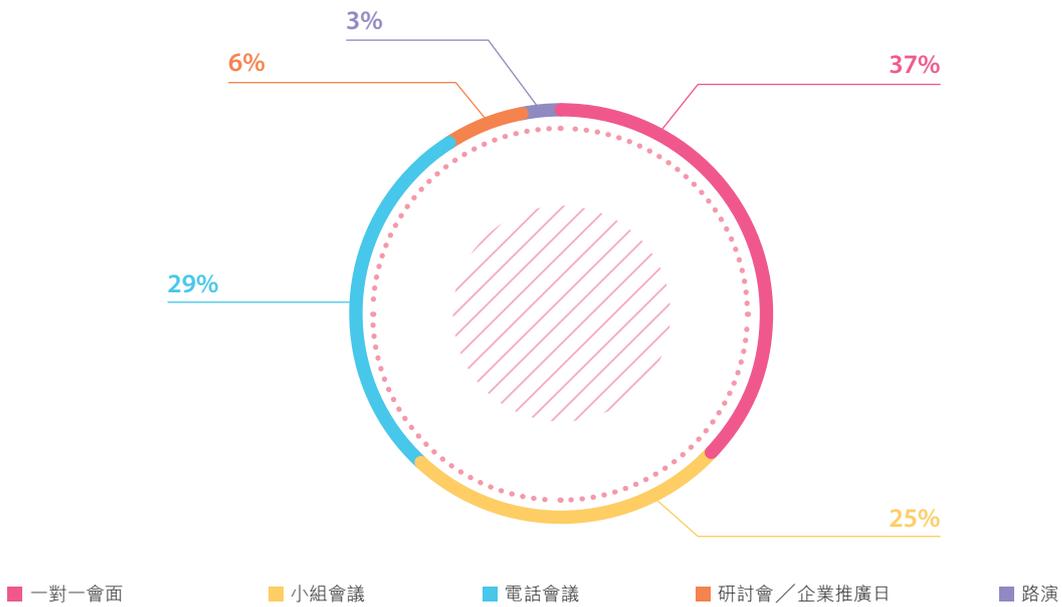
以莎莎為分析
對象的研究報告

>120

- 為投資界（包括散戶投資者）設立專屬查詢專線(852) 2975 3638。
- 股東週年大會為散戶投資者設立獨立問答環節。

各類活動數目

2019/20財政年度



路演及研討會

2019/20財政年度	活動	主辦機構	地點
Q1	業績後非交易路演	中信里昂	香港特區
	香港及中國消費者企業推介日2019	野村	香港特區
	2019消費企業推介日	華泰證券	香港特區
Q2	業績後非交易路演	星展唯高達	新加坡
	第26屆中信里昂投資者論壇	中信里昂	香港特區
	工商銀行消費企業推介日	工商銀行	香港特區
Q3	業績後非交易路演	富瑞	香港特區
	業績後非交易路演	富邦	中國台灣
Q4	高盛消費企業推介日	高盛	香港特區
	摩根大通香港及中國內地消費者1x1論壇	摩根大通	香港特區
	富瑞消費企業推介日	富瑞	香港特區
	花旗消費企業推介日	花旗	香港特區
	野村香港企業推介日	野村	香港特區
	非交易路演	瑞士銀行	香港特區
	摩根士丹利虛擬投資者峰會	摩根士丹利	不適用

股份登記分析

就深港通計劃採取通訊措施

莎莎為恒生綜合小型股指數成份股之一，亦成為深港通計劃的合資格股票，自2016年12月起開放予中國內地的投資者買賣。

年內，為針對現有及潛在股東安排投資者活動，我們一直密切監察莎莎的中國內地散戶投資者的股權及地區分佈。根據由香港中央結算有限公司操作的中央結算及交收系統的資料，於2020年3月31日，本公司0.46%的已發行股本是由中國內地投資者透過中國證券登記結算有限責任公司持有。

股東大會

集團召開股東大會以確保股東可參與大會或委派代表在會上聆聽集團表現，並向董事提問，並於股東週年大會上就提呈的決議案投票以供股東考慮及(如適用)批准。

上一次之股東週年大會於2019年9月2日假座香港銅鑼灣登龍街18號V Point 16樓舉行，會上通過之事項，其中包括重選退任董事以及發行及購回股份之一般授權。該股東週年大會上經考慮之主要事項詳情載於日期為2019年7月19日之通函內。所有於股東週年大會上提呈之普通決議案，均以書面投票方式獲得通過。

2020年股東週年大會將於2020年8月27日(星期四)中午十二時三十分假座香港銅鑼灣登龍街18號V Point 16樓舉行。

股東權益

根據《股東如何召開股東特別大會》所載程序，股東可應本公司任何兩名或以上股東之書面請求或應任何一名身為認可結算所之股東的書面請求而召開股東大會，惟該等請求人於送交要求之日須持有本公司附帶本公司股東大會投票權不少於十分之一之繳足股本。該程序已載於本公司網站供公眾查閱。

股東亦有機會於公司召開的任何股東大會上向董事會提問。致投資者關係部的查詢亦可於任何時間通過電郵至ir@sasa.com或書面郵寄至香港柴灣嘉業街18號明報工業中心B座8樓。

於公司召開的各股東大會將要結束時，股東有機會提出問題或提出建議。若有任何需要公司考慮的建議，股東可於任何其他時間通過ir@sasa.com或書面郵寄至上述地址聯繫投資者關係部。擬提交正式決議案給股東大會審議的股東，應按照本部份第一段所述之程序召開股東特別大會。

股權架構

根據公司的股東名冊，莎莎於2020年3月31日有1,565名登記股東。該數字並未反映透過中介機構、託管人及代理人、投資基金及香港中央結算有限公司管理的中央結算及交收系統（中央結算）間接擁有權益的個人股東及機構。因此，公司的實際股東數目大於此數。

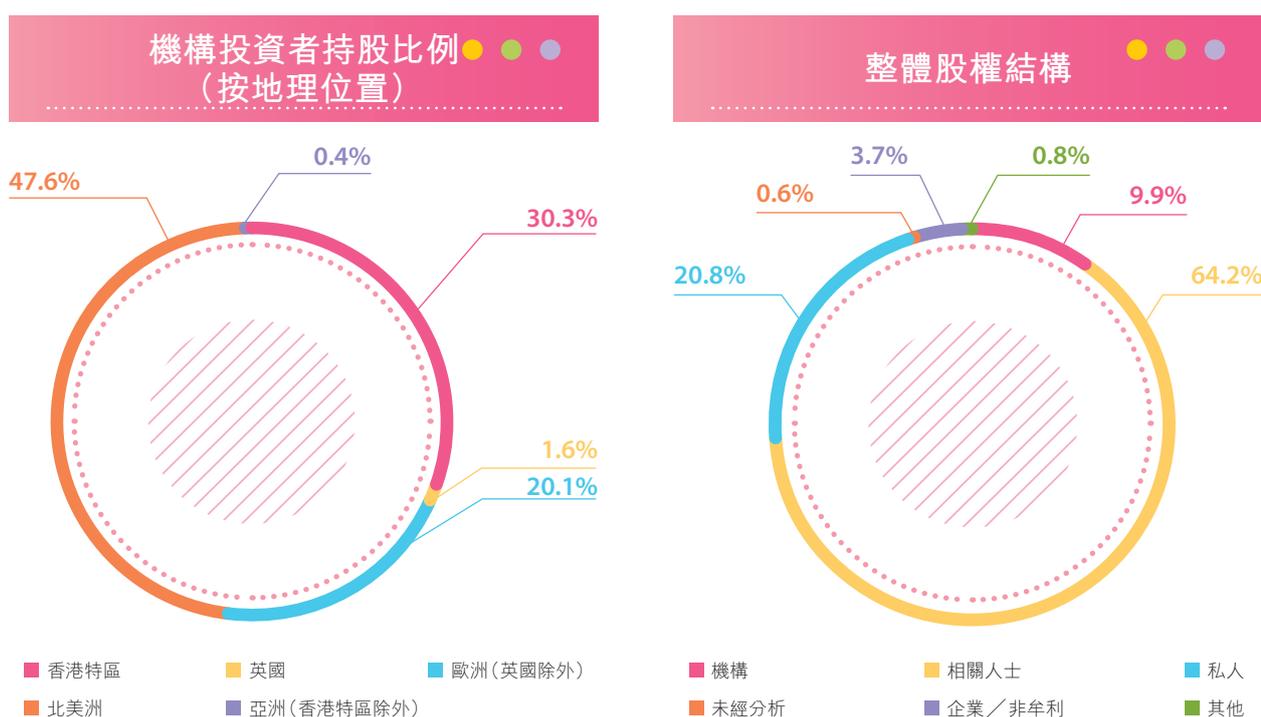
集團最大的實益股東為郭少明博士（主席及行政總裁）及郭羅桂珍博士（副主席），兩人均為公司執行董事，彼等合共擁有公司64.0%*的股權。餘下36.0%的股份由北美、歐洲及亞洲地區的廣大機構投資者及一定數目的散戶投資者持有。

* 有關董事及主要行政人員之股份權益，詳情請參閱本年報「董事會報告」內第145至159頁。

年內，公司委聘NASDAQ Inc.進行「股東分析」，使其可對公司截至2020年3月31日止的股份（相當於已發行股本總額的99.34%）進行分析。

根據NASDAQ Inc.的報告，集團的機構股東基礎由遍佈18個國家的公司組成，佔公司截至2020年3月31日止已發行股本總額的9.85%，而股份換手率較低的公司#則佔機構股東總數的73.8%。

平均持有期逾24個月



股東資料

財務日誌

公佈2019/20財政年度中期業績	2019年11月21日
公佈2019/20財政年度全年業績	2020年6月18日
為確定股東符合出席股東週年大會並於會上投票的資格：	
暫停辦理股份過戶登記手續	2020年8月24至27日 (包括首尾兩日)
記錄日期	2020年8月27日
股東週年大會	2020年8月27日
公佈2020/21財政年度中期業績	2020年11月中至後旬

股份上市

首次於香港聯合交易所有限公司上市	1997年6月13日
------------------	------------

上市及股份代號

普通股

香港聯合交易所有限公司	178
彭博	178 HK Equity
路透社	0178.HK
美國預託證券Level 1 Programme	SAXJY

股份資料

每手	2,000股
每股面值0.1港元	0.1港元
於2020年3月31日已發行普通股股數	3,103,189,458
於2020年3月31日公眾持股量	約36%

股價表現

市值

股價表現	2019/20 財政年度	2018/19 財政年度
於3月31日的收市價	每股1.16港元	每股2.68港元
最高價	每股2.78港元	每股5.81港元
最低價	每股1.11港元	每股2.59港元
每日平均成交量	790萬股	830萬股
每日平均成交金額	1,490萬港元	3,200萬港元

	市值 十億港元
2019/20財政年度	3.6
2018/19財政年度	8.3
2017/18財政年度	12.3
2016/17財政年度	9.2
2015/16財政年度	7.0

指數概覽

截至2020年3月31日，莎莎是富時指數、摩根士丹利資本國際指數、標普全球指數和恒生指數轄下管理的35個指數中的成分股。

富時全球股票指數系列香港中盤指數	富時發達市場全盤指數(美國除外)	富時RAFI發達市場中小盤(美國除外)1500指數 - QSR
富時環球指數(美國除外)	富時發達市場全盤指數	富時強積金香港指數
富時環球高股息指數	富時發達市場亞太全盤指數	摩根士丹利資本國際AC遠東(日本除外)小型股
富時環球高股息指數(美國除外)	富時發達市場指數(美國除外)	摩根士丹利資本國際ACWI(美國除外)可投資市場指數
富時環球指數	富時發達市場高股息指數(北美除外)	摩根士丹利資本國際EAFE小型股
富時環球等風險貢獻指數	富時發達市場(跨國公司除外)香港指數 - 一般零售商	摩根士丹利資本國際世界小型股
富時大中華指數	富時發達市場亞太最小方差指數	標普全球BMI指數
富時世界亞太指數(日本除外)	富時發達市場亞太最小方差指數(韓國除外)	標普全球內在價值指數
富時世界指數(英國除外)	富時發達市場最小方差伊斯蘭指數	標普直通香港指數
富時全球全盤指數(美國除外)	富時RAFI發達市場中小盤(美國除外)1500指數 - 專業零售商	恒生綜合小型股指數
富時全球全盤指數	富時RAFI發達市場中小盤(美國除外)1500指數	恒生可持續發展企業基準指數
富時發達市場全盤指數(英國除外)	富時RAFI發達市場中小盤(美國除外)1500淨稅指數	

股息資料

根據集團的股本回報率、發展計劃及現金流，以及董事會的最終決定，在並無特別事件的情況下，集團將致力維持一貫的高股息支付率。

每股股息(港仙)

財政年度	基本股息		特別股息		合計	股息率(%)	派息比率
	中期	末期	中期	末期			
2019/20	-	-	-	-	-	-	-
2018/19	7.00	9.00	-	-	16.00*	6.0	105.2%
2017/18	3.50	11.00	-	3.00	17.50*	4.3	120.7%
2016/17	5.00	8.00	4.00	0.00	17.00	5.6	154.9%
2015/16	5.00	9.00	4.00	5.50	23.50	9.8	176.1%

* 年內，末期及中期股息將以現金方式(並提供以股代息選擇)支付。為鼓勵股東將股息再投資於本公司股份，董事會亦議決讓選擇以股代息的合資格股東以認購價(按交易所五個連續交易日(包括記錄日)所得出的平均每股收市價)折讓5%認購代息股份。

投資者關係查詢及聯繫

查詢投資者關係或公司資訊，請聯絡：

莎莎國際控股有限公司
 企業傳訊及投資者關係部
 香港柴灣嘉業街18號明報工業中心B座8樓
 投資者關係熱線電話：(852) 2975 3638
 傳真：(852) 2595 0797
 電郵：ir@sasa.com

股東服務及查詢

有關閣下股權(包括姓名及地址變更、股份轉讓、遺失股票或股息支票、過戶及登記及索取年度/中期業績報告)的查詢，請聯繫公司股份登記及過戶分處：

卓佳雅柏勤有限公司
 香港皇后大道東183號合和中心22樓
 電話：(852) 2980 1333
 傳真：(852) 2810 8185
 電郵：is-enquiries@hk.tricorglobal.com
 網址：www.tricoris.com

股東可通過在卓佳投資者服務中心設立網上會員賬戶管理彼等的股份，或使用網上股份查詢服務查詢所持股份詳情，例如公司及個人資料及股份結餘。詳情請瀏覽www.tricoris.com。

董事會報告

董事會欣然提呈本公司及其附屬公司截至2020年3月31日止年度之報告及經審核綜合財務報表。

主要業務及營運分類分析

本公司主要業務為投資控股。其主要附屬公司之主要業務載於綜合財務報表附註30。

本集團本年度按業務分類之營業額及業績之分析載於綜合財務報表附註3。

業務審視

有關本集團業務的中肯審視載於「管理層討論及分析」章節(第40至48頁)內。關於本集團面對的主要風險及不明朗因素的敘述載於「策略報告」(第15頁)及「企業風險管理報告」(第87至91頁)內。於本財政年度終結後，並無發生對本集團有影響的重大事件。本集團的業務前景則於「策略報告」(第13至15頁)及「管理層討論及分析」章節(第48至51頁及53頁)內探討。財務狀況相關的關鍵表現指標以完善及補充財務披露載於第29至31頁。本公司與持份者關係之闡述載於「策略報告」(第7至15頁)內。更多關於本公司與僱員關係的闡述及本集團的環境政策及表現的探討載於「環境、社會及管治報告」內。在對了解公司業務的發展、表現或狀況屬必需的範圍內，有關遵守對公司有重大影響的相關法律法規之探討已載於「企業管治報告」內。

以上部分屬本董事會報告的一部分。

業績及溢利分配

本年度之業績載於第165頁綜合收益表內。

董事會決定不宣派截至2019年9月30日止六個月之中期股息(2019年：每股7.0港仙)。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)。

股息政策

本公司設有派發股息的政策，載列於企業管治報告第73頁。

財務摘要

集團過去十個財政年度的業績及資產負債的摘要載於本年報第29至31頁。

主要客戶及供應商

於年內，本集團五大供應商之採購總額及五大客戶之銷售總額分別佔本集團採購總額及銷售總額少於30%。

儲備

本集團及本公司儲備於年內之變動詳情載列於綜合財務報表附註26及31。

物業、機器及設備

本集團之物業、機器及設備於年內之變動詳情載列於綜合財務報表附註13。

股本

本公司股本於年內之變動詳情載列於綜合財務報表附註25。

購股權

購股權計劃

• 2002年購股權計劃

購股權計劃於2002年8月29日舉行之股東週年大會上獲股東通過採納(「2002年購股權計劃」)。本公司之股東於2012年8月23日通過決議終止2002年購股權計劃，並採納一個新購股權計劃(「2012年購股權計劃」)。2012年購股權計劃於2012年8月27日變成無條件及生效。2002年購股權計劃經終止後，再無購股權可根據此計劃予以授出，惟其條文繼續對截至並包括2012年8月23日根據此計劃已授出的購股權具有約束力。2002年購股權計劃之摘要詳列如下：

(a) 目的

旨在為參與者(定義見下文)提供機會購入本公司之專有權益，及鼓勵參與者為本公司及其股東之整體利益致力提高本公司及其股份之價值。

(b) 參與者

董事會或獲其恰當授權的委員會全權酌情認為對本集團作出貢獻之本集團任何董事(包括執行董事、非執行董事及獨立非執行董事)及僱員，以及本集團任何成員公司之任何諮詢人員、顧問、分銷商、承包商、供應商、代理商、客戶、業務夥伴、合營夥伴、促銷人員及服務供應商。

(c) 可予發行之股份總數

- (i) 根據2002年購股權計劃所授購股權涉及之股份數目上限(在與本公司任何其他購股權計劃涉及之任何股份合併計算時)不得超過本公司採納購股權計劃之日期即2002年8月29日已發行股本之10%(「2002年計劃授權限額」)。在計算2002年計劃授權限額時，根據2002年購股權計劃之條款失效之購股權將不予計算。
- (ii) 2002年計劃授權限額可在事先獲股東批准之情況下隨時予以更新，惟無論如何不得超過本公司於批准更新2002年計劃授權限額當日已發行股本之10%。在計算更新後之2002年計劃授權限額時，以往根據2002年購股權計劃或任何其他購股權計劃所授予之購股權(包括尚未行使、已註銷、根據有關條款經已失效或已行使之購股權)將不予計算。
- (iii) 根據2002年購股權計劃及本公司其他購股權計劃所授予承受人之購股權所涉及之股份數目上限不得超過本公司不時已發行股本之30%。
- (iv) 於2020年6月18日，再無購股權可根據2002年購股權計劃予以授出，而於此計劃已授出(尚未行使)之購股權股份總數為26,985,988股，佔本公司當時已發行股本0.87%。

購股權（續）

購股權計劃（續）

- 2002年購股權計劃（續）

- (d) 個別參與者之限額

於任何12個月期間內根據2002年購股權計劃授予單一特定承授人之購股權所涉及之股份數目上限（在與本公司任何其他購股權計劃涉及之股份合併計算時），不得超過本公司已發行之股份的1%。

本公司可在(i)本公司已先行向股東寄發一份通函，列載有關參與者之身份、即將授予及以往曾授予該參與者之購股權數目及條款，及上市規則所規定之其他有關資料；及(ii)已獲得股東另行批准的情況下，隨時向參與者授予超出該個別限額之購股權。

- (e) 購股權期限

購股權涉及之股份必須接納的期限將由董事會在提呈要約時通知每位承授人，有關期限自授予日期起計不得超過10年。

- (f) 行使購股權前必須持有之最低期限

行使購股權前必須持有之最低期限（如有）乃由董事會酌情決定，2002年購股權計劃本身並不設立任何最低持有期限。

- (g) 接納購股權須付款項

承授人接納購股權要約時須向本公司支付1港元作為代價。

- (h) 認購價之釐定基準

認購價乃由董事會全權酌情決定，惟不得低於以下各項中之最高款額：

- (i) 公司股份於授予日期之收市價（以聯交所發出之每日成交報價表所載為準）；
 - (ii) 公司股份於授予日期之前五個營業日之平均收市價（以聯交所發出之每日成交報價表所載為準）；及
 - (iii) 公司股份之面值。

購股權(續)

購股權計劃(續)

• 2002年購股權計劃(續)

(i) 2002年購股權計劃之餘下年期

本公司之股東在於2012年8月23日舉行之股東週年大會上通過決議終止2002年購股權計劃。

2002年購股權計劃授出之購股權詳情及於年內之變動載列如下：

姓名	授予日期	每股股份 認購價 (港元)	購股權 可予行使 之期間	購股權數目				
				於2019年 4月1日 未獲行使	於年內授予	於年內獲行使	*於年內失效	於2020年 3月31日 未獲行使
董事								
陸楷博士	2012年3月1日	4.77	2014年2月28日至 2022年2月28日	4,690,998	-	-	-	4,690,998
			2015年2月28日至 2022年2月28日	4,690,998	-	-	-	4,690,998
			2013年9月1日至 2022年2月28日 ⁽¹⁾	3,381,996	-	-	-	3,381,996
			2014年9月1日至 2022年2月28日 ⁽¹⁾	4,690,998	-	-	-	4,690,998
			2015年6月25日至 2022年2月28日 ⁽¹⁾	4,690,998	-	-	-	4,690,998
郭詩慧女士	2011年6月17日	4.95	2014年6月17日至 2021年6月16日	50,000	-	-	-	50,000
			2012年6月29日	4.85	2015年6月29日至 2022年6月28日	70,000	-	-
僱員								
	2010年9月30日	3.16	2013年9月30日至 2020年9月29日 ⁽²⁾	492,000	-	-	(80,000)	412,000
			2013年9月30日至 2020年9月29日 ⁽³⁾	40,000	-	-	-	40,000
	2011年6月17日	4.95	2014年6月17日至 2021年6月16日 ⁽⁴⁾	1,680,000	-	-	(170,000)	1,510,000
			2014年6月17日至 2021年6月16日 ⁽³⁾	40,000	-	-	-	40,000
			2014年6月17日至 2021年6月16日 ⁽⁵⁾	40,000	-	-	-	40,000
	2012年6月29日 ⁽⁷⁾	4.85	2014年6月17日至 2021年6月16日 ⁽⁶⁾	50,000	-	-	-	50,000
			2015年6月29日至 2022年6月28日	2,527,000	-	-	(220,000)	2,307,000
			2015年6月29日至 2022年6月28日 ⁽³⁾	40,000	-	-	-	40,000
			2015年6月29日至 2022年6月28日 ⁽⁵⁾	50,000	-	-	-	50,000
			2015年6月29日至 2022年6月28日 ⁽⁶⁾	120,000	-	-	-	120,000
			2015年6月29日至 2022年6月28日 ⁽⁸⁾	200,000	-	-	-	200,000
				27,544,988	-	-	(470,000)	27,074,988

* 年內並無購股權被註銷。

購股權（續）

購股權計劃（續）

- 2002年購股權計劃（續）

附註：

- (1) 該名董事必須達到若干表現指標才符合資格行使購股權。該等購股權必須不遲於2022年2月28日行使。
- (2) 本公司於2010年9月30日授出購股權予本公司若干僱員，以獎賞該等僱員對本集團業務長線發展作出貢獻及鼓勵和推動該等僱員對本集團業務繼續作出貢獻。
- (3) 該名獲授購股權之人士（即郭麗群小姐）為本公司行政總裁及董事之聯繫人。
- (4) 本公司於2011年6月17日授出購股權予本公司若干僱員，以獎賞該等僱員對本集團業務長線發展作出貢獻及鼓勵和推動該等僱員對本集團業務繼續作出貢獻。
- (5) 該名獲授購股權之人士（即郭少雄先生）為本公司行政總裁及董事之聯繫人。
- (6) 該名獲授購股權之人士（即郭詩雅小姐）為本公司行政總裁及董事之聯繫人。
- (7) 本公司於2012年6月29日授出7,567,000股購股權予本公司若干僱員，以獎賞該等僱員對本集團業務長線發展作出貢獻及鼓勵和推動該等僱員對本集團業務繼續作出貢獻。於2020年3月31日之2,717,000股購股權餘額內，其中150,000股購股權須待有關僱員達到若干表現指標，才符合資格行使該等購股權。
- (8) 該名獲授購股權之人士（即羅建明先生）為本公司行政總裁及董事之聯繫人。

- 2012年購股權計劃

2012年購股權計劃於2012年8月23日獲採納，並於2012年8月27日變成無條件及生效。2012年購股權計劃之摘要詳列如下：

(a) 目的

旨在為參與者（定義見下文）提供機會購入本公司之專有權益，及鼓勵參與者為本公司及其股東之整體利益致力提高本公司及其股份之價值。

(b) 參與者

董事會或獲其恰當授權的委員會全權酌情認為對本集團作出貢獻之本集團任何董事（包括執行董事、非執行董事及獨立非執行董事）及僱員，以及本集團任何成員公司之任何諮詢人員、顧問、分銷商、承包商、供應商、代理商、客戶、業務夥伴、合營夥伴、促銷人員及服務供應商。

購股權(續)

購股權計劃(續)

• 2012年購股權計劃(續)

(c) 可予發行之股份總數

- (i) 根據2012年購股權計劃所授購股權涉及之股份數目上限(在與本公司任何其他購股權計劃涉及之任何股份合併計算時)不得超過本公司採納購股權計劃之日期即2012年8月23日已發行股本面值之10%〔2012年計劃授權限額〕。在計算計劃授權限額時，根據2012年購股權計劃之條款失效之購股權將不予計算。
- (ii) 2012年計劃授權限額可在事先獲股東批准之情況下隨時予以更新，惟無論如何不得超過本公司於批准更新2012年計劃授權限額當日已發行股本之10%。在計算更新後之2012年計劃授權限額時，以往根據2012年購股權計劃或任何其他購股權計劃所授予之購股權(包括尚未行使、已註銷、根據有關條款經已失效或已行使之購股權)將不予計算。
- (iii) 根據2012年購股權計劃及本公司其他購股權計劃所授予承受人之購股權所涉及之股份數目上限不得超過本公司不時已發行股本面值之30%。
- (iv) 於2020年6月18日，根據2012年購股權計劃可予授出之股數為262,687,006股，而根據此計劃已授出(尚未行使)之購股權股份總數為4,295,000股，分別佔本公司當時已發行股本8.47%及0.14%。

(d) 個別參與者之限額

於任何12個月期間內根據2012年購股權計劃授予單一特定參與者之購股權所涉及之股份數目上限(在與本公司任何其他購股權計劃(並包括已行使、已註銷及尚未行使之購股權)涉及之任何股份合併計算時)不得超過本公司之已發行股份的1%。

本公司可在(i)本公司已先行向股東寄發一份通函，列載有關參與者之身份、即將授予之購股權數目及條款(及以往授予該參與者之購股權)及上市規則所規定之其他有關資料；及(ii)已獲得股東於股東大會上另行批准，而建議之有關參與者及其聯繫人均放棄投票的情況下，隨時向參與者授予超出該個別限額之購股權。

(e) 購股權期限

購股權涉及的股份必須接納的期限將由董事會在提呈要約時通知每位承授人，有關期限自授予日期起計不得超過10年。

(f) 行使購股權前必須持有之最低期限

行使購股權前必須持有之最低期限(如有)乃由董事會酌情決定，2012年購股權計劃本身並不設立任何最低持有期限。

(g) 接納購股權須付款項

承授人接納購股權要約時須向本公司支付1港元作為代價。

購股權 (續)

購股權計劃 (續)

• 2012年購股權計劃 (續)

(h) 認購價之釐定基準

認購價乃由董事會全權酌情決定，惟不得低於以下各項中之最高款額：

- (i) 公司股份於授予日期之收市價 (以聯交所發出之每日成交報價表所載為準)；
- (ii) 公司股份於授予日期之前五個營業日之平均收市價 (以聯交所發出之每日成交報價表所載為準)；或
- (iii) 公司股份之面值。

(i) 2012年購股權計劃之餘下年期

2012年購股權計劃由2012年8月27日 (變成無條件及生效之日期) 起計10年內有效，並將於2022年8月26日失效。

2012年購股權計劃授出之購股權詳情及於年內之變動載列如下：

姓名	授予日期	每股股份認購價 (港元)	授出購股權日期之前的收市價 (港元)	購股權可予行使之期間	購股權數目				
					於2019年4月1日未獲行使	於年內授予	於年內獲行使	*於年內失效	於2020年3月31日未獲行使
董事									
郭詩慧女士	2013年6月21日	8.07	7.73	2016年6月21日至2023年6月20日	50,000	-	-	-	50,000
利蘊珍女士	2018年4月13日	4.65	4.33	2020年4月13日至2028年4月12日	100,000	-	-	-	100,000
紀文鳳小姐	2018年4月13日	4.65	4.33	2020年4月13日至2028年4月12日	100,000	-	-	-	100,000
陳偉成先生	2018年4月13日	4.65	4.33	2020年4月13日至2028年4月12日	100,000	-	-	-	100,000
僱員									
	2013年6月21日	8.07	7.73	2016年6月21日至2023年6月20日 ⁽¹⁾	4,602,000	-	-	(377,000)	4,225,000
				2016年6月21日至2023年6月20日 ⁽²⁾	50,000	-	-	-	50,000
				2016年6月21日至2023年6月20日 ⁽³⁾	20,000	-	-	-	20,000
				2016年6月21日至2023年6月20日 ⁽⁴⁾	100,000	-	-	-	100,000
				2016年6月21日至2023年6月20日 ⁽⁵⁾	50,000	-	-	-	50,000
				2016年6月21日至2023年6月20日 ⁽⁶⁾	20,000	-	-	-	20,000
				2016年6月21日至2023年6月20日 ⁽⁷⁾	120,000	-	-	-	120,000
	2019年6月28日	2.24	2.28	2019年7月3日至2029年6月27日	-	3,000,000	-	(3,000,000)	-
				2020年7月3日至2029年6月27日	-	3,000,000	-	(3,000,000)	-
				2021年7月3日至2029年6月27日	-	4,000,000	-	(4,000,000)	-
其他									
譚惠珠小姐*	2018年4月13日	4.65	4.33	2020年4月13日至2028年4月12日	100,000	-	-	(100,000)	-
					5,412,000	10,000,000	-	(10,477,000)	4,935,000

* 年內並無購股權被註銷。

* 譚惠珠小姐為本公司董事，直至2019年9月2日舉行的股東週年大會結束為止。

購股權 (續)

購股權計劃 (續)

• 2012年購股權計劃 (續)

附註：

- (1) 本公司於2013年6月21日授出購股權予本公司若干僱員，以獎賞該等僱員對本集團業務長線發展作出貢獻及鼓勵和推動該等僱員對本集團業務繼續作出貢獻。
- (2) 該名獲授購股權之人士(即郭麗群小姐)為本公司行政總裁及董事之聯繫人。
- (3) 該名獲授購股權之人士(即郭麗英小姐)為本公司行政總裁及董事之聯繫人。
- (4) 該名獲授購股權之人士(即郭詩雅小姐)為本公司行政總裁及董事之聯繫人。
- (5) 該名獲授購股權之人士(即郭少雄先生)為本公司行政總裁及董事之聯繫人。
- (6) 該名獲授購股權之人士(即郭少強先生)為本公司行政總裁及董事之聯繫人。
- (7) 該名獲授購股權之人士(即羅建明先生)為本公司行政總裁及董事之聯繫人。

於期內授出之購股權的公平值由羅馬國際評估有限公司利用二項格子法估值模式釐定，載列如下：

授予日期	授予		購股權之 公平值(港元)
	購股權數目	購股權可予行使之期間	
2019年6月28日	10,000,000	於2019年7月3日至2029年6月27日可行使3,000,000股購股權	0.46
		於2020年7月3日至2029年6月27日可行使3,000,000股購股權	0.50
		於2021年7月3日至2029年6月27日可行使4,000,000股購股權	0.52

輸入該模式的重大數據為：於授出日期的股價為2.24港元、認購價為2.24港元、波動幅度為40.07%、派息率為9.42%、購股權的預計年期為約10年及每年零風險利率為1.46%。按照持續複合股份回報的標準偏差而量度的波動幅度，是根據過去10年每日股價的統計分析而計算的。基於作出的假設和所用模式的限制，所計算的公平值必然是主觀和不確定的。購股權的價值會隨著某些主觀假設的不同變數而改變。所採用的變數的任何改變可能會嚴重影響購股權公平值的估算。

股份獎勵計劃

董事會於2014年4月11日採納股份獎勵計劃(「股份獎勵計劃」)。根據股份獎勵計劃，董事會可不時全權酌情決定甄選任何合資格僱員為經甄選僱員，並無償向他們授出獎勵股份。獨立受託人將購入股份(費用由本公司承擔)並將其作為信託基金的一部份持有，以根據該計劃授出獎勵。獎勵股份將根據董事會釐定的授出條款歸屬予經甄選僱員。

於2020年3月31日，根據計劃授予的獎勵股份合共6,302,000股，其中790,000股獎勵股份尚未歸屬。於年內，根據股份獎勵計劃，合共155,000獎勵股份已失效，並將其作為信託基金的一部分持有。股份獎勵計劃摘要詳列如下：

(a) 目的

該計劃的目的為：(a)表彰若干僱員的貢獻並給予其獎勵，為本集團的持續經營及發展挽留該等僱員；及(b)為本集團的進一步發展吸引合適人才。

(b) 管理

根據計劃規則及信託契約，該計劃須受董事會及受託人管理。

股份獎勵計劃(續)

(c) 持續期

該計劃的有效期及生效期自2014年4月11日即採納股份獎勵計劃之日期起計為15年，惟可由董事會根據計劃規則決定提早終止。

(d) 最高限額

根據該計劃可能授予的最高股份數目不得超過不時的已發行股份總數之5%。於任何12個月內根據該計劃可能授予個別經甄選僱員的最高股份數目不得超過不時的已發行股份總數之1%。

(e) 運作

董事會可不時全權酌情甄選任何僱員(除外僱員以外)作為經甄選僱員，以參與股份獎勵計劃。就釐定經甄選僱員的獲授股份數目而言，董事會可考慮相關經甄選僱員的職級及表現。董事會可就經甄選僱員獲得獎勵股份的權利全權酌情施加其認為合適的任何條件，包括在董事會授予獎勵當日後繼續為本集團指定成員公司服務的期限。

倘本公司任何董事持有有關本集團或股份的未經公佈股價敏感資料或內幕消息或倘本公司董事根據上市規則的任何守則或規定以及所有不時適用的法例被禁止進行買賣，概不得根據股份獎勵計劃作出任何獎勵及指示受託人購買股份。

董事會將不時促使自本集團的資源向受託人支付足以購買獎勵股份的資金。受託人將不時向董事會更新有關所獲購買股份的數目及有關股份的購買價的資料。按此購買的股份及於完成購買後的任何資金餘額亦將構成信託資金一部分。

(f) 歸屬及失效

經甄選僱員達到董事會於作出獎勵時訂明的所有歸屬條件(如有)後，即有權根據歸屬時間表(如有)領取歸屬予該僱員的獎勵股份。股份歸屬的前提是經甄選僱員於相關歸屬日期按照計劃規則的規定，仍為本集團僱員。

根據該計劃，獎勵可在發生若干事件的情況下失效。該等事件其中包括經甄選僱員於歸屬日期前任何時間不再為合資格僱員，其原因可為本集團(作為僱主)即時終止對其之僱用或聘用，或其辭任或退任(除非其與本集團的僱用或聘用合同獲重續或根據與本集團簽訂的新僱用合約而獲再次聘用)。倘若經甄選僱員於歸屬日期前身故，所有獎勵股份應被視為於緊接其身故日期前當日歸屬。

倘經甄選僱員被發現為除外僱員或未能於規定期間交回就相關獎勵股份正式簽立的轉讓文件，給予該經甄選僱員的相關獎勵部分將即時自動失效。相關獎勵股份不得於相關歸屬日期歸屬，惟將以信託基金方式持有，作該計劃項下的其他獎勵之用。倘發生本公司控制權變動事宜，或僱用經甄選僱員的附屬公司不再為附屬公司，所有獎勵股份將按照該計劃的規則加快歸屬。

受託人應持有任何已失效、經沒收或無法歸屬予相關經甄選僱員的獎勵股份，作為專以全體或一名或多名經甄選僱員(不包括任何除外僱員)為受益人的信託基金之一部分。根據信託及股份獎勵計劃，董事會可酌情自該等股份中作出獎勵。

股份獎勵計劃(續)

(g) 投票權

受託人不得就根據信託持有的任何股份行使投票權。

(h) 終止

該計劃應於2014年4月11日即採股份獎勵計劃之日期起計滿15週年當日或董事會決定的提前終止日期(以較早者為準)終止。於終止後，概不得進一步授出任何獎勵股份。

根據股份獎勵計劃授出之獎勵股份詳情及於年內之變動載列如下：

姓名	授予日期	每股平均 公平值 (港元)	歸屬期*	獎勵股份數目				於2020年 3月31日 未歸屬
				於2019年 4月1日 未歸屬	於年內授予	於年內歸屬	於年內失效	
董事								
陸楷博士	2019年6月21日	2.25	2019年6月21日至 2020年6月30日	-	150,000	(100,000)	-	50,000
郭詩慧女士	2019年6月21日	2.25	2019年6月21日至 2020年3月31日	-	30,000	(30,000)	-	-
僱員								
	2017年7月31日	2.87	2017年7月31日至 2020年3月31日	110,000	-	(95,000)	(15,000)	-
	2017年11月30日	3.01	2017年11月30日至 2020年8月21日	50,000	-	-	(50,000)	-
	2018年6月29日	4.98	2018年6月29日至 2021年5月23日	250,000	-	(110,000)	-	140,000
	2019年6月21日	2.25	2019年6月21日至 2022年6月30日	-	570,000	(80,000)	(90,000)	400,000
	2019年9月30日	1.74	2019年9月30日至 2022年3月26日	-	200,000	-	-	200,000
除董事外之聯繫人								
	2016年7月29日	3.38	2016年7月29日至 2019年7月29日	25,000	-	(25,000)	-	-
	2019年6月21日	2.25	2019年6月21日至 2020年3月31日	-	30,000	(30,000)	-	-
				435,000	980,000	(470,000)	(155,000)	790,000

* 為達成所有獎勵股份歸屬條件之期間。

優先購買權

本公司組織章程細則並無有關優先購買權之任何規定，而開曼群島(本公司成立之地方)法例亦無有關該權利之任何限制。

購回、出售或贖回股份

本公司及其任何附屬公司於年內概無購回、出售或贖回本公司任何上市證券。

附屬公司

本公司於2020年3月31日之主要附屬公司詳情載於綜合財務報表附註30。

利息資本化

本集團於年內並無將利息資本化(2019年：無)。

可分派儲備

於2020年3月31日，本公司可供分派之儲備達1,809,899,000港元(2019年：1,834,554,000港元)。

捐款

本集團於年內作出的捐款共為2,188,000港元(2019年：4,960,000港元)。

董事

於年內出任董事之人士如下：

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）

- 委任為董事之日期：1996年12月3日*
- 上一次獲重選之股東週年大會日期：2018年9月3日

郭羅桂珍博士，銅紫荊星章，太平紳士（副主席）

- 委任為董事之日期：1996年12月3日*
- 上一次獲重選之股東週年大會日期：2018年9月3日

陸楷博士（首席財務總監）

- 委任為董事之日期：2002年9月10日*
- 上一次獲重選之股東週年大會日期：2019年9月2日

郭詩慧女士

- 委任為董事之日期：2019年9月2日*
- 於下屆股東週年大會膺選連任

非執行董事

利蘊珍女士

- 委任為董事之日期：2013年2月26日
- 上一次獲重選之股東週年大會日期：2017年8月29日
- 董事任期：由2019年8月22日起計3年*

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

- 委任為董事之日期：2006年12月15日
- 上一次獲重選之股東週年大會日期：2018年9月3日
- 董事任期：由2018年12月15日起計3年*

陳偉成先生

- 委任為董事之日期：2010年3月11日
- 上一次獲重選之股東週年大會日期：2019年9月2日
- 董事任期：由2019年8月26日起計3年*

陳曉峰先生，榮譽勳章

- 委任為董事之日期：2019年9月2日
- 董事任期：直至本公司下屆股東週年大會並於會上膺選連任*

退任董事

譚惠珠小姐，大紫荊勳章，金紫荊星章，太平紳士

- 委任為董事之日期：2004年6月24日
- 退任日期：2019年9月2日

根據本公司組織章程細則第99條，獲董事會於2019年9月2日委任的郭詩慧女士及陳曉峰先生的任期僅至其委任後的第一個股東週年大會止。二人均符合資格並將於2020年8月27日舉行的股東週年大會獲股東膺選連任。根據本公司組織章程細則第116條，郭少明博士、郭羅桂珍博士及利蘊珍女士於即將舉行之股東週年大會上輪值告退並符合資格膺選連任。

* 須按照本公司章程細則輪值告退。

獨立非執行董事獨立性的確認書

本公司已收到每位獨立非執行董事根據上市規則第3.13條規定，就他們之獨立性所提交的書面確認書並已由提名委員會審閱。提名委員會及董事會均認為各獨立非執行董事於本年度一直為獨立人士，並於本年報日期維持其獨立性。

董事的服務合約

於即將舉行之股東週年大會上擬膺選連任的董事，概無與本公司訂有本公司須給予超過一年之通知期或要支付等同超過一年酬金的賠償或其他款項的服務合約。

重要合約

本年度內或年結時，本集團或其任何附屬公司概無簽訂本公司任何董事直接或間接擁有重大權益之重要合約。

董事的彌償保證

本公司組織章程細則規定，董事有權自本公司資產中就其作為董事在獲判勝訴或獲判無罪之任何民事或刑事法律訴訟中進行抗辯而招致或蒙受之一切損失或責任獲得彌償。全體董事均獲得董事及高級職員責任保險的保障。

董事及高級管理人員簡介

本公司董事及高級管理人員的最新資料簡介載於本年報第54至60頁。

董事及主要行政人員於股份、相關股份及債券之權益及淡倉

於2020年3月31日，本公司董事及主要行政人員於本公司或其任何相聯法團（定義見證券條例第XV部）擁有記載於本公司按證券條例第352條須置存之登記冊內的權益或淡倉，或根據標準守則須知會本公司及聯交所的權益或淡倉如下：

(I) 擁有本公司股份、相關股份及債券之好倉

本公司之股份數目

董事姓名	個人權益	家族權益	公司權益	衍生工具權益	總權益	約佔 已發行股份 百分比 ⁽¹⁾
郭少明博士	40,728,000	-	1,946,734,297 ⁽²⁾	-	1,987,462,297	64.0458%
郭羅桂珍博士	-	40,728,000	1,946,734,297 ⁽²⁾	-	1,987,462,297	64.0458%
陸楷博士	400,000	-	-	22,195,988 ⁽³⁾	22,595,988	0.7282%
郭詩慧女士	110,000	6,000	-	170,000 ⁽⁴⁾	286,000	0.0092%
利蘊珍女士	-	-	-	100,000 ⁽⁵⁾	100,000	0.0032%
紀文鳳小姐	-	-	-	100,000 ⁽⁵⁾	100,000	0.0032%
陳偉成先生	-	-	-	100,000 ⁽⁵⁾	100,000	0.0032%

董事及主要行政人員於股份、相關股份及債券之權益及淡倉(續)

(I) 擁有本公司股份、相關股份及債券之好倉(續)

附註：

- (1) 根據於2020年3月31日已發行股份3,103,189,458股計算。
- (2) 該等股份其中1,506,926,594股由Sunrise Height Incorporated持有，438,407,703股由Green Ravine Limited持有，而1,400,000股由Million Fidelity International Limited持有。郭少明博士及郭羅桂珍博士各持有50%權益。
- (3) 有關陸楷博士截至2020年3月31日止年度擁有本公司股份之衍生工具權益的詳情已於本報告第148頁及第154頁之購股權及獎勵股份部分披露。
- (4) 有關郭詩慧女士截至2020年3月31日止年度擁有本公司股份之衍生工具權益的詳情已於本報告第148頁、第151頁及第154頁之購股權及獎勵股份部分披露。
- (5) 有關非執行董事(包括獨立非執行董事)截至2020年3月31日止年度擁有本公司股份之衍生工具權益的詳情已於本報告第151頁之購股權部分披露。

(II) 擁有相聯法團股份、相關股份及債券之好倉

郭少明博士及郭羅桂珍博士分別被視為擁有鵬日投資有限公司(「鵬日」)、美福貿易有限公司(「美福」)、莎莎化粧品有限公司及莎莎投資(香港)有限公司之全部已發行無投票權遞延股份(「遞延股份」)之權益，前述公司均為本公司全資附屬公司。於2020年3月31日遞延股份之權益詳情載列如下：

郭少明博士

相聯法團之遞延股份數目

相聯法團名稱	個人權益	家族權益	公司權益	其他權益	總權益	佔相聯法團之所有遞延股份	
						百分比	
鵬日投資有限公司	–	–	2 ⁽¹⁾	–	2	100%	
美福貿易有限公司	3 ⁽²⁾	–	–	–	3	50%	
莎莎化粧品有限公司	1	–	–	–	1	50%	
莎莎投資(香港)有限公司	1	–	–	–	1	50%	

郭羅桂珍博士

相聯法團之遞延股份數目

相聯法團名稱	個人權益	家族權益	公司權益	其他權益	總權益	佔相聯法團之所有遞延股份	
						百分比	
鵬日投資有限公司	–	–	2 ⁽¹⁾	–	2	100%	
美福貿易有限公司	3 ⁽³⁾	–	–	–	3	50%	
莎莎化粧品有限公司	1	–	–	–	1	50%	
莎莎投資(香港)有限公司	1	–	–	–	1	50%	

董事及主要行政人員於股份、相關股份及債券之權益及淡倉(續)

(II) 擁有相聯法團股份、相關股份及債券之好倉(續)

附註：

- (1) 郭少明博士及郭羅桂珍博士透過威威集團國際有限公司(「威威」)及茂傑投資有限公司(「茂傑」)合共持有鵬日2股遞延股份。郭少明博士及郭羅桂珍博士各持有威威及茂傑50%權益，而威威和茂傑各持有1股鵬日遞延股份。
- (2) 郭少明博士透過容良偉先生(作為其代理人股東)持有美福3股遞延股份。
- (3) 郭羅桂珍博士透過郭麗儀小姐(作為其代理人股東)持有美福3股遞延股份。

除上文所披露者外，各董事及本公司主要行政人員概無在本公司或其相聯法團(定義見證券條例第XV部)擁有記載於本公司按證券條例第352條須置存之登記冊內的權益或淡倉，或根據標準守則須知會本公司及聯交所的權益或淡倉。

董事購買股份或債券權利之利益

除於第148頁、第151頁及第154頁購股權及獎勵股份部分所披露者外，本公司或其附屬公司於年內任何時間概無成為任何安排之其中一方，令董事(包括彼等之配偶或18歲以下之子女)可藉收購本公司或任何其他法人團體之股份或債券而獲得利益。

主要股東於股份及相關股份的權益及淡倉

於2020年3月31日，根據證券條例第336條須置存之登記冊內所載，下列人士(除本公司董事或最高行政人員外)為本公司主要股東(定義見上市規則)，並於本公司的股份及相關股份中擁有權益或淡倉：

主要股東擁有股份之好倉

公司名稱	身份	持股量	約佔持股百分比 ⁽¹⁾
Sunrise Height Incorporated ⁽²⁾	實益擁有人	1,506,926,594	48.56%
Green Ravine Limited ⁽²⁾	實益擁有人	438,407,703	14.13%

附註：

(1) 根據於2020年3月31日已發行股份3,103,189,458股計算。

(2) 郭少明博士及郭羅桂珍博士各持有Sunrise Height Incorporated及Green Ravine Limited 50%股權。

其他人士於股份及相關股份之權益及淡倉

於2020年3月31日，本公司並無知悉任何人士(除本公司董事或主要行政人員或主要股東除外)擁有根據證券條例第336條須置存之登記冊內所載之本公司的股份及相關股份中擁有權益或淡倉。

管理合約

本公司於年內並無簽訂或存有管理本公司整體或其中重要部分業務的合約。

關聯方交易

根據上市規則，於綜合財務報表附註29所披露之租金支出並不構成任何須予披露的關連交易。

關連交易

於年內，本集團概無不獲上市條例豁免遵守股東批准、年度審閱及所有披露規定之關連交易或持續關連交易。

公眾持股量

根據本公司所得的公開資料及就董事所知，於本報告簽發日期，公眾人士持有本公司全部已發行股本總數不少於25%。

核數師

本年度之綜合財務報表已由羅兵咸永道會計師事務所審核，該核數師任滿告退，惟符合資格並願意應聘連任。本公司將於即將舉行之股東週年大會上提呈決議案，以續聘該事務所為核數師及授權董事釐定其酬金。

承董事會命

主席及行政總裁

郭少明

香港，2020年6月18日



致莎莎國際控股有限公司股東
(於開曼群島註冊成立的有限公司)

意見

我們已審計的內容

莎莎國際控股有限公司(以下簡稱「貴公司」)及其附屬公司(以下統稱「貴集團」)列載於第165至237頁的綜合財務報表，包括：

- 於2020年3月31日的綜合財務狀況表；
- 截至該日止年度的綜合收益表；
- 截至該日止年度的綜合全面收益表；
- 截至該日止年度的綜合權益變動表；
- 截至該日止年度的綜合現金流量表；及
- 綜合財務報表附註，包括主要會計政策概要。

我們的意見

我們認為，該等綜合財務報表已根據香港會計師公會頒布的《香港財務報告準則》真實而中肯地反映了 貴集團於2020年3月31日的綜合財務狀況及其截至該日止年度的綜合財務表現及綜合現金流量，並已遵照香港《公司條例》的披露規定妥為擬備。

意見的基礎

我們已根據香港會計師公會頒布的《香港審計準則》進行審計。我們在該等準則下承擔的責任已在本報告「核數師就審計綜合財務報表承擔的責任」部分中作進一步闡述。

我們相信，我們所獲得的審計憑證能充足及適當地為我們的審計意見提供基礎。

獨立性

根據香港會計師公會頒布的《專業會計師道德守則》(以下簡稱「守則」)，我們獨立於 貴集團，並已履行守則中的其他專業道德責任。

關鍵審計事項

關鍵審計事項是根據我們的專業判斷，認為對本期綜合財務報表的審計最為重要的事項。這些事項是在我們審計整體綜合財務報表及出具意見時進行處理的。我們不會對這些事項提供單獨的意見。

我們在審計中識別的關鍵審計事項概述如下：

- 零售店舖資產減值
- 存貨撥備

關鍵審計事項

我們的審計如何處理關鍵審計事項

零售店舖資產減值

請參閱綜合財務報表附註13及14

貴集團於2020年3月31日的物業、機器及設備及使用權資產分別為281.5百萬港元及761.1百萬港元，當中分別約79.5百萬港元及619.3百萬港元乃來自其零售店舖。倘零售店舖資產的賬面值大於其估計可收回金額，則該資產的賬面值將撇減至其可收回金額。

管理層視各個別零售店舖為獨立可識別現金產生單位，並監察零售店舖的財務表現，檢視有否出現減值跡象。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。

進行減值評估後，年內在綜合收益表中已確認減值虧損270.5百萬港港元，主要來自香港和澳門特區市場。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所計算的使用價值而釐定，並使用主要假設，例如收入變化百分比（這取決於放寬邊境檢疫限制的時間和內地旅客的復甦）及營運成本變化百分比（取決於集團成本減省措施的成效）及毛利率。

我們聚焦於此範疇，乃由於釐定相關零售店舖資產的可收回金額時涉及重大估計及判斷。

我們透過執行以下各項程序對零售店舖物業、機器及設備及使用權資產的減值評估進行了評估並測試：

- 向管理層查詢彼等識別減值跡象的基準及對於識別減值跡象時作出的判斷提出質疑；
- 比較預測銷售表現及估計營運成本與經審批的業務計劃；
- 向管理層查詢其業務計劃的關鍵假設，並將所採用的關鍵假設與歷史資料及我們對最近期市場資料及狀況的理解進行比較，評估有關假設（如收入及營運成本變化百分比及毛利率）；
- 向管理層查詢彼等估計放寬邊境檢疫限制的時間和內地旅客的復甦速度的基準，於截至年結日可提供的信息中對估計的合理性進行評估；
- 向管理層查詢彼等成本減省措施的詳情及可行性，對估計營運成本變化百分比的合理性進行評估；
- 重新計算減值虧損；及
- 評核敏感度分析，以確定將導致零售店舖資產出現減值的關鍵假設的變動程度（個別或整體），同時考慮關鍵假設出現有關變動的可能性。

根據我們所進行的工作，我們發現，管理層對零售店舖資產作出的減值獲所得憑證支持。

關鍵審計事項

存貨撥備

請參閱綜合財務報表附註17

貴集團於2020年3月31日的存貨淨額為1,005.9百萬港元，佔 貴集團資產總值約30.8%。

貴集團從事化粧品零售及批發業務，亦受市場趨勢變動及競爭者行動引致的影響。年內，零售業務也受到了自2020年1月底開始爆發的新冠病毒疫情流行的不利影響。根據當前充滿挑戰的零售環境，需要管理層的判斷來評估適當的存貨撥備水平。

貴集團根據個別產品的存貨週轉天數及銷售表現估計存貨撥備，並按產品就將近到期及滯銷的存貨，考慮到最近受新冠病毒疫情流行影響的市場狀況、銷售策略，與供應商的退貨安排以及存貨的銷售能力作出特定撥備。 貴集團亦根據過往年度存貨實際虧損的水平估計存貨損耗的撥備金額。

我們聚焦於此範疇，乃由於存貨數量龐大及估計存貨的可變現淨值時涉及較高程度的管理層判斷。

我們的審計如何處理關鍵審計事項

我們已評估管理層作出存貨撥備的基準，並就管理層所作出的估計，分析及就識別滯銷及廢棄產品所應用的方法進行評估。

我們就最新的市場趨勢、 貴集團的銷售策略、與供應商的退貨安排及考慮到影響估計未來銷售的各種因素，例如歷史銷售表現、存貨的可銷售性及新冠病毒疫情流行的負面影響將持續到何時與管理層進行討論，藉此評估管理層對銷售預測的估算。

我們將年內撇銷的存貨水平與去年作出的撥備進行比較，藉此評估管理層的撥備估算。我們亦已比較存貨損耗的撥備額與去年的實際存貨虧損。

我們以抽樣方式重新計算就個別產品作出的存貨撥備。

根據已進行的程序，我們認為，管理層就評估存貨可變現淨值所作出的判斷及估計獲得憑證支持。

其他信息

貴公司董事須對其他信息負責。其他信息包括年報內的所有信息，但不包括綜合財務報表及我們的核數師報告。

我們對綜合財務報表的意見並不涵蓋其他信息，我們亦不對該等其他信息發表任何形式的鑒證結論。

結合我們對綜合財務報表的審計，我們的責任是閱讀其他信息，在此過程中，考慮其他信息是否與綜合財務報表或我們在審計過程中所了解的情況存在重大抵觸或者似乎存在重大錯誤陳述的情況。

基於我們已執行的工作，如果我們認為其他信息存在重大錯誤陳述，我們需要報告該事實。在這方面，我們沒有任何報告。

董事及審核委員會就綜合財務報表須承擔的責任

貴公司董事須負責根據香港會計師公會頒布的《香港財務報告準則》及香港《公司條例》的披露規定擬備真實而中肯的綜合財務報表，並對其認為為使綜合財務報表的擬備不存在由於欺詐或錯誤而導致的重大錯誤陳述所需的內部控制負責。

在擬備綜合財務報表時，董事負責評估 貴集團持續經營的能力，並在適用情況下披露與持續經營有關的事項，以及使用持續經營為會計基礎，除非董事有意將 貴集團清盤或停止經營，或別無其他實際的替代方案。

審核委員會須負責監督 貴集團的財務報告過程。

核數師就審計綜合財務報表承擔的責任

我們的目標，是對綜合財務報表整體是否不存在由於欺詐或錯誤而導致的重大錯誤陳述取得合理保證，並出具包括我們意見的核數師報告。我們僅向 閣下（作為整體）報告我們的意見，除此之外本報告別無其他目的。我們不會就本報告的內容向任何其他人士負上或承擔任何責任。合理保證是高水平的保證，但不能保證按照《香港審計準則》進行的審計，在某一重大錯誤陳述存在時總能發現。錯誤陳述可以由欺詐或錯誤引起，如果合理預期它們單獨或匯總起來可能影響綜合財務報表使用者依賴綜合財務報表所作出的經濟決定，則有關的錯誤陳述可被視作重大。

在根據《香港審計準則》進行審計的過程中，我們運用了專業判斷，保持了專業懷疑態度。我們亦：

- 識別和評估由於欺詐或錯誤而導致綜合財務報表存在重大錯誤陳述的風險，設計及執行審計程序以應對這些風險，以及獲取充足和適當的審計憑證，作為我們意見的基礎。由於欺詐可能涉及串謀、偽造、蓄意遺漏、虛假陳述，或凌駕於內部控制之上，因此未能發現因欺詐而導致的重大錯誤陳述的風險高於未能發現因錯誤而導致的重大錯誤陳述的風險。
- 了解與審計相關的內部控制，以設計適當的審計程序，但目的並非對 貴集團內部控制的有效性發表意見。
- 評價董事所採用會計政策的恰當性及作出會計估計和相關披露的合理性。
- 對董事採用持續經營會計基礎的恰當性作出結論。根據所獲取的審計憑證，確定是否存在與事項或情況有關的重大不確定性，從而可能導致對 貴集團的持續經營能力產生重大疑慮。如果我們認為存在重大不確定性，則有必要在核數師報告中提請使用者注意綜合財務報表中的相關披露。假若有關的披露不足，則我們應當發表非無保留意見。我們的結論是基於核數師報告日止所取得的審計憑證。然而，未來事項或情況可能導致 貴集團不能持續經營。
- 評價綜合財務報表的整體列報方式、結構和內容，包括披露，以及綜合財務報表是否中肯反映交易和事項。
- 就 貴集團內實體或業務活動的財務信息獲取充足、適當的審計憑證，以便對綜合財務報表發表意見。我們負責 貴集團審計的方向、監督和執行。我們為審計意見承擔全部責任。

核數師就審計綜合財務報表承擔的責任(續)

除其他事項外，我們與審計委員會溝通了計劃的審計範圍、時間安排、重大審計發現等，包括我們在審計中識別出內部控制的任何重大缺陷。

我們還向審計委員會提交聲明，說明我們已符合有關獨立性的相關專業道德要求，並與他們溝通有可能合理地被認為會影響我們獨立性的所有關係和其他事項，以及在適用的情況下，相關的防範措施。

從與審計委員會溝通的事項中，我們確定哪些事項對本期綜合財務報表的審計最為重要，因而構成關鍵審計事項。我們在核數師報告中描述這些事項，除非法律法規不允許公開披露這些事項，或在極端罕見的情況下，如果合理預期在我們報告中溝通某事項造成的負面後果超過產生的公眾利益，我們決定不應在報告中溝通該事項。

出具本獨立核數師報告的審計項目合夥人是袁國健先生。

羅兵咸永道會計師事務所
執業會計師

香港，2020年6月18日

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
持續經營業務			
營業額	2	5,717,283	8,156,597
銷售成本	5	(3,634,818)	(4,839,967)
毛利		2,082,465	3,316,630
其他收入	2	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	13, 14	(270,455)	(5,969)
其他利潤－淨額	4	1,009	6,560
經營(虧損)/溢利		(553,425)	561,739
財務收入	8	17,447	20,558
財務支出	8	(26,020)	–
除所得稅前(虧損)/溢利		(561,998)	582,297
所得稅扣除/(開支)	9	86,916	(91,380)
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	10	(40,854)	(20,165)
年內(虧損)/溢利歸屬於本公司擁有人		(515,936)	470,752
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)			
基本	11	(15.4)	16.1
攤薄	11	(15.4)	16.1
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)			
基本	11	(16.7)	15.4
攤薄	11	(16.7)	15.4

第172至237頁之附註及披露為此等綜合財務報表之組成部份。

綜合全面收益表

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
年內(虧損)/溢利		(515,936)	470,752
其他全面虧損			
其後不會重新分類至損益之項目			
退休福利承擔之精算收益/(虧損)	24 (b)	1,992	(2,016)
其後可能會重新分類至損益之項目			
現金流量對沖，已扣除稅項		61	(472)
外地附屬公司在匯兌儲備之匯兌差額		(21,732)	(20,851)
年內其他全面虧損，已扣除稅項		(19,679)	(23,339)
年內全面(虧損)/收入總額歸屬於本公司擁有人		(535,615)	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		(489,769)	472,469
已終止經營業務	10	(45,846)	(25,056)
		(535,615)	447,413

第172至237頁之附註及披露為此等綜合財務報表之組成部份。

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
資產			
非流動資產			
物業、機器及設備	13	281,531	351,100
使用權資產	14	761,107	–
租金按金、預付款項及其他資產	15	118,120	162,225
遞延稅項資產	16	115,146	4,808
		1,275,904	518,133
流動資產			
存貨	17	1,005,900	1,413,726
應收賬款	18	60,617	112,701
其他應收款項、按金及預付款項	19	276,237	221,274
定期存款	20	82,122	589,512
現金及現金等值項目	20	559,381	551,134
可收回所得稅		7,026	–
		1,991,283	2,888,347
負債			
流動負債			
應付賬款	21	219,246	471,499
其他應付款項及應計費用	22	235,057	328,851
租賃負債	14	574,006	–
應付所得稅		35,066	63,190
		1,063,375	863,540
淨流動資產		927,908	2,024,807
資產總值減流動負債		2,203,812	2,542,940
非流動負債			
其他應付款項		32,674	50,475
租賃負債	14	505,064	–
退休福利承擔	24	1,710	5,643
遞延稅項負債	16	52	214
		539,500	56,332
淨資產		1,664,312	2,486,608

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
權益			
資本及儲備			
股本	25	310,319	309,560
儲備	26	1,353,993	2,177,048
權益總額		1,664,312	2,486,608

代表董事會

郭少明
主席及行政總裁

郭羅桂珍
副主席

第172至237頁之附註及披露為此等綜合財務報表之組成部份。

綜合權益變動表

截至2020年3月31日止年度

	附註	歸屬於本公司擁有人		
		股本 港幣千元	儲備 港幣千元	總額 港幣千元
於2019年4月1日之結餘		309,560	2,177,048	2,486,608
會計政策的轉變(附註2(ii))		-	(24,326)	(24,326)
於2019年4月1日重列權益總額		309,560	2,152,722	2,462,282
年內虧損		-	(515,936)	(515,936)
其他全面虧損：				
退休福利承擔之精算收益		-	1,992	1,992
現金流量對沖，已扣除稅項		-	61	61
外地附屬公司在匯兌儲備之匯兌差額		-	(21,732)	(21,732)
年內全面虧損總額		-	(535,615)	(535,615)
股份獎勵計劃：				
僱員服務價值	25 & 26	-	1,603	1,603
僱員購股權計劃：				
僱員服務價值	25 & 26	-	1,536	1,536
按2018/19年度末期股息以股代息而發行之股份	25 & 26	759	12,063	12,822
沒收未領取股息	26	-	288	288
股息：				
2018/19年度末期股息	26	-	(278,604)	(278,604)
與擁有人之交易總額，直接於權益確認		759	(263,114)	(262,355)
於2020年3月31日之結餘		310,319	1,353,993	1,664,312

綜合權益變動表

截至2020年3月31日止年度

	附註	歸屬於本公司擁有人		
		股本 港幣千元	儲備 港幣千元	總額 港幣千元
於2018年4月1日之結餘		303,885	2,178,955	2,482,840
年內溢利		–	470,752	470,752
其他全面虧損：				
退休福利承擔之精算虧損		–	(2,016)	(2,016)
現金流量對沖，已扣除稅項		–	(472)	(472)
外地附屬公司在匯兌儲備之匯兌差額		–	(20,851)	(20,851)
年內全面收入總額		–	447,413	447,413
股份獎勵計劃：				
為股份獎勵計劃購買之股份	25 & 26	–	(9,618)	(9,618)
僱員服務價值	25 & 26	–	1,704	1,704
僱員購股權計劃：				
僱員服務價值	25 & 26	–	300	300
行使購股權而發行股份之所得款項	25 & 26	118	5,586	5,704
按2017/18年度末期及特別股息以股代息而發行之股份	25 & 26	5,216	184,646	189,862
按2018/19年度中期股息以股代息而發行之股份	25 & 26	341	9,884	10,225
沒收未領取股息	26	–	236	236
股息：				
2017/18年度末期及特別股息	26	–	(425,604)	(425,604)
2018/19年度中期股息	26	–	(216,454)	(216,454)
與擁有人之交易總額，直接於權益確認		5,675	(449,320)	(443,645)
於2019年3月31日之結餘		309,560	2,177,048	2,486,608

第172至237頁之附註及披露為此等綜合財務報表之組成部份。

綜合現金流量表

截至2020年3月31日止年度

	附註	2020 港幣千元	2019 港幣千元
經營業務之現金流量			
經營業務產生之現金	27(a)	702,937	435,071
已繳香港利得稅		(23,377)	(57,732)
已繳海外稅項		(30,993)	(31,106)
經營業務產生之現金淨額		648,567	346,233
投資業務之現金流量			
購買物業、機器及設備		(111,934)	(133,580)
支付獲得的使用權資產		(5,347)	–
出售物業、機器及設備所得款項	27(b)	331	448
定期存款減少		507,390	326,290
已收利息		16,555	18,179
投資業務產生之現金淨額		406,995	211,337
融資業務之現金流量			
為股份獎勵計劃購買股份	25(b)	–	(9,618)
支付租賃負債(包括利息)	14(b)	(774,472)	–
沒收未領取股息		288	236
行使購股權而發行股份之所得款項		–	5,704
已付本公司股東股息		(265,782)	(441,971)
融資業務所用之現金淨額		(1,039,966)	(445,649)
現金及現金等值項目增加淨額		15,596	111,921
於年初之現金及現金等值項目		551,134	449,558
匯率變動之影響		(7,349)	(10,345)
於年末之現金及現金等值項目	20	559,381	551,134

第172至237頁之附註及披露為此等綜合財務報表之組成部份。

重要會計政策

除相關財務報表附註內呈列的會計政策外，其他重要會計政策載列如下。除另有註明者外，此等政策於所有呈報年度內貫徹應用。

1 編製基準

莎莎國際控股有限公司（「本公司」）及其附屬公司於綜合財務報表中統稱為本集團。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。涉及較高之判斷難度或複雜度或假設及估計對綜合財務報表屬重大之該等方面於第186頁「關鍵會計估計及判斷」中披露。

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。已終止經營業務信息的詳情載列於附註10。

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 採納前 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
綜合財務狀況表(摘要)			
非流動資產			
使用權資產	–	1,622,028	1,622,028
遞延稅項資產	4,808	4,691	9,499
流動負債			
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)
非流動負債			
租賃負債	–	(983,692)	(983,692)
權益			
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貼現的現值計量。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)

	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貼現	(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
於2019年4月1日確認的租賃負債	1,671,119
其中：	
流動租賃負債	687,427
非流動租賃負債	983,692
	1,671,119

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：

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

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
	761,107

(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貼現率；
- 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 綜合賬目

附屬公司指本集團對其具有控制權之所有實體（包括結構性實體）。當本集團因參與該實體而承擔可變回報之風險或享有可變回報之權益，並有能力透過其對該實體之權力影響此等回報時，本集團即控制該實體。附屬公司乃於控制權轉移至本集團當日起綜合入賬，並於控制權終止當日起不再綜合入賬。

集團內公司之間的交易、結餘及交易之未變現收益會予以對銷。除非該交易對被轉讓的資產為撥備的證據，未變現虧損亦會對銷。附屬公司報告之數額已於需要時作出調整，以確保符合本集團之會計政策。

4 本公司之財務報表

於附屬公司之投資按成本值扣除減值入賬。成本值亦包括投資之直接應佔成本。附屬公司之業績在本公司賬目內按已收及應收股息入賬。

倘自附屬公司收取之股息超出宣派股息期間該附屬公司之全面收入總額，或倘本公司財務報表之投資賬面值超出綜合財務報表上的被投資公司之資產淨值（包括商譽）之賬面值，則須對該等附屬公司之投資進行減值測試。

5 非金融資產之減值

無確定可使用年期之資產毋須攤銷，惟須每年進行減值測試。須攤銷之資產須於發生事情或情況變動顯示其賬面值可能無法收回時進行減值測試。減值虧損按資產賬面值超出其可收回金額之金額確認入賬。可收回金額指資產公平值減銷售成本及使用價值之較高者。就評估減值而言，資產按獨立可識別現金流量（現金產生單位）之最低水平歸類。已減值之非金融資產（商譽除外）於各報告日檢討是否可能撥回減值。

6 金融資產

(i) 分類

本集團將其金融資產分類為其後按公平值計量（透過其他全面收入或損益）及按攤銷成本計量。

分類視乎集團管理金融資產的業務模式，及現金流量之合同條款而定。

(ii) 確認及終止確認

常規性之金融資產買賣確認於交易日期，本集團承諾購買或出售資產當日確認。當自金融資產收取現金流量之權利屆滿或已轉讓，且本集團已轉移所有權之絕大部分風險及回報時，則終止確認金融資產。

6 金融資產 (續)

(iii) 計量

於初步確認時，本集團按公平值計量金融資產，而對並非按公平值計入損益之金融資產，則另加直接因收購該金融資產而產生之交易成本。金融資產之交易成本按公平值計入損益及在收益表中當費用扣除。

債務工具

債務工具之其後計量視乎本集團用以管理資產之業務模式及資產之現金流量特徵而定。持有目的為收合同現金流量之資產，倘其現金流量僅為支付本金及利息，則按攤銷成本計量。該等金融資產之利息收入使用實際利率法計入財務收入。於終止確認時產生之任何收益或虧損直接於收益表內確認並與匯兌收益及虧損於「其他利潤－淨額」中呈列。

(iv) 減值

本集團按前瞻基準對與按攤銷成本分類之債務工具相關之預期信貸損失進行評估。所採用之減值方法取決於信貸風險有否大幅增加。

就應收賬款而言，本集團採用香港財務報告準則第9號所允許之簡化方法，其中規定於初步確認應收款項時確認預期信貸損失，詳情見附註18。

7 外幣換算

(i) 功能及呈列貨幣

本集團各實體之財務報表所包括項目乃以該實體營運所在主要經濟環境之貨幣（「功能貨幣」）計算。綜合財務報表乃以本公司之功能貨幣以及本集團及本公司之呈列貨幣港幣呈列。

(ii) 交易及結餘

外幣交易乃按交易日或項目重新計量估值日期之適用匯率換算為功能貨幣。該等交易結算以及以外幣計之貨幣資產及負債按年末匯率換算產生之匯兌收益及虧損，於綜合收益表確認，惟符合於其他全面收入內遞延入賬的現金流量對沖則除外。

匯兌收益及虧損於收益表內之「其他利潤－淨額」呈列。

7 外幣換算(續)

(iii) 集團公司

功能貨幣與呈列貨幣不同之海外公司(均無涉及嚴重通脹經濟體之貨幣)之業績及財務狀況按以下方式換算為呈列貨幣：

- 於各財務狀況表呈列之資產及負債按報告期末之收市匯率換算；
- 各收益表之收入及開支及全面收益表按平均匯率換算，除非該平均數並非交易當日適用匯率累計影響之合理約數，在此情況下，收入及開支於交易當日換算；及
- 所有匯兌差額於其他全面收入內確認。

8 僱員福利

(i) 僱員應享假期

僱員對年假之權利，在僱員應享有時確認。本集團為截至報告期末止僱員已提供服務產生年假之估計負債作出撥備。

僱員之病假及產假直至僱員正式休假時方予確認。

(ii) 退休福利承擔

本集團推行多項退休計劃，包括定額供款及定額福利退休計劃。

定額供款計劃為本集團須向獨立實體支付固定供款之退休金計劃。倘基金之資產於本期間或過往期間並不足以支付所有與僱員服務有關之福利，則本集團概無任何法律或推定責任支付額外供款。定額福利計劃為並非定額供款計劃之退休金計劃。

一般而言，定額福利計劃釐定員工在退休時可收取的一定金額，通常視乎一個或多個因素例如年齡、服務年資和薪酬補償等而定。

在財務狀況表內就有關定額福利退休金計劃而確認的負債，為定額福利責任於報告期末的現值減計劃資產的公平值。定額福利責任每年由獨立精算師利用預計單位貸記法計算。定額福利責任的現值利用將用以支付福利的貨幣為單位計值且到期日與有關之退休負債的年期近似的高質素債券的利率，將估計未來現金流出量貼現計算。在該等債券並無活躍市場之國家，乃採用政府債券之市場利率。

於收益表僱員福利開支項下確認之定額福利計劃之即期服務成本(除計入資產成本者外)反映本年度僱員服務所導致之定額福利責任的增加、福利變動、削減及結算。

8 僱員福利(續)

(ii) 退休福利承擔(續)

過往服務成本即時於收益表確認。

利息成本淨值乃將貼現率用於定額福利責任的餘額淨值及計劃資產的公平值而計算。此項成本計入收益表之僱員福利開支。

根據經驗而調整及精算假設變動而產生的精算收益及虧損，在產生期間內於其他全面收入的權益中扣除或計入。

對於定額供款計劃，本集團以強制性、合約性或自願性方式向公開或私人管理的退休保險計劃供款。本集團作出供款後，即無進一步付款責任。供款於到期時確認為僱員福利開支。預付供款確認為資產，惟以退回現金或可扣減日後付款金額為限。

(iii) 長期服務金

本集團根據其營運所在國家之僱傭條例在若干情況下就終止僱用應付金額之負擔淨額，為僱員於本期及前期提供服務賺取之回報之未來利益金額。

長期服務金乃以預計單位貸記法評估。長期服務金負債之成本乃於收益表扣除，以使成本按精算師之建議於僱員服務年期內分攤支銷。

長期服務金會予以貼現以確定其承擔之現值，並扣減本集團於定額供款計劃就本集團所作供款應佔部分。根據經驗而調整及精算假設變動而產生的精算收益及虧損，在產生期間內於其他全面收入的權益中扣除或計入。過往服務成本即時於收益表確認。

(iv) 獎金計劃

當本集團因僱員所提供服務而產生現有之法定性或推定性責任，且責任金額能可靠估算，則確認獎金之預計成本為負債入賬。

獎金計劃之負債預期須在12個月內償付，並根據在支付時預計須支付之金額計算。

(v) 離職福利

離職福利在本集團於正常退休日期前終止僱傭關係，或當僱員接納自願遣散以換取該等福利時支付。本集團在以下較早日期發生時確認離職福利：(a)當本集團不再能夠撤回該等福利之要約時；及(b)當實體確認屬香港會計準則第37號範圍之重組成本並需要支付離職福利時。

9 以股份為基礎之付款

(i) 以股權結算及以股份為基礎之付款交易

本集團設有兩項以股權結算之購股權計劃及股份獎勵計劃，據此，實體收取來自僱員之服務作為本集團股本工具（購股權或獎勵股份）之代價。就僱員提供服務而授出購股權或獎勵股份之公平值確認為開支。將支銷之總額乃參考所授購股權或獎勵股份之公平值釐定：

- 包括任何市場表現條件（如實體之股價）；及
- 不包括任何服務及非市場表現歸屬條件（如盈利能力、銷售增長目標及僱員在某特定時間於公司留任）產生之影響。

在估計預期歸屬之購股權或獎勵股份數目時，非市場表現及服務條件亦加入一併考慮。總開支須於達致所有指定歸屬條件之歸屬期間確認。

於各報告期末，本集團根據非市場表現及服務條件修訂對預期歸屬之購股權或獎勵股份數目所作估計，並在收益表確認修訂原來估計產生之影響（如有），並對權益作出相應調整。

本公司於購股權獲行使時發行新股份。所收款項（扣除任何直接應計交易成本）會撥入股本及股份溢價。

在獎勵股份歸屬及轉讓予獲授人後，獎勵股份之相關成本會計入為股份獎勵計劃而持有的股份，而股份之相關公平值會自以股份為基礎之僱員薪酬儲備扣除。

(ii) 集團實體間以股份為基礎之付款交易

本公司向本集團附屬公司之僱員所授出其股本工具之購股權或獎勵股份乃視為資本出資。所獲得僱員服務之公平值乃參考授出日期之公平值計量，於歸屬期內確認為增加對附屬公司之投資，並相應計入母公司實體賬目內之權益。

(iii) 為股份獎勵計劃而持有的股份

當由本公司根據股份獎勵計劃設立之信託從市場收購本公司股份時，從市場收購股份之總對價（包括任何直接產生之增量成本）呈列為「為股份獎勵計劃而持有的股份」及自權益總額扣除。歸屬後，從市場購買之股份獎勵計劃歸屬股份有關成本入賬列作「為股份獎勵計劃而持有的股份」，而股份獎勵計劃「以股份為基礎之僱員薪酬儲備」相應減少。

10 或然負債

或然負債指因已發生之事件而可能引起之責任，此責任需就某一宗或多宗未來不確定事件會否發生才能確認，而本集團及本公司並不能完全控制這些未來事件會否實現。或然負債亦可能是因已發生之事件引致之現有責任，但由於可能不需要消耗經濟資源，或責任金額未能可靠衡量而未有入賬。

1 財務風險因素

本集團之業務承受多種財務風險：外匯風險、信貸風險、流動資金風險及利率風險。本集團之整體風險管理程序集中於金融市場之不可預測特質，並尋求盡量減低對本集團財務表現之潛在不利影響。風險管理由管理層負責，聯同本集團營運附屬公司緊密合作，以識別、評估及減低財務風險。本集團管理及監控該等風險，確保及時有效採取合適措施。

(i) 外匯風險

本集團在多個國家營運，故此承受外幣兌換港元之外匯風險。外匯風險來自未來商業交易、已確認資產和負債以及海外業務之淨投資。

本集團大部分資產、收款及付款均為港元、美元、歐元或人民幣。本集團透過與信譽良好的金融機構訂立遠期合約或以即時對沖方式，盡量減低外匯風險，且不維持重大長倉。本集團定期檢討對沖政策。

本公司若干資產乃以美元計值，但由於港元匯率與美元掛鈎，外匯風險被視為並不重大。

集團餘下的資產和負債主要以集團公司的功能性貨幣呈列，因此集團不承受重大外匯風險。

(ii) 信貸風險

信貸風險主要來自銀行及金融機構存款、按金、應收賬款及其他應收款項，最大風險等同該金融工具的賬面值。

管理層已有既定的信貸政策，會持續地監控所面對的信貸風險。

(a) 銀行及金融機構存款之信貸風險

於2020年3月31日，所有銀行結存及銀行存款均存放於信譽良好之金融機構。沒有存在集中在單一交易對手的風險及此等交易對手並無違約記錄。預期信貸損失是近乎無。

1 財務風險因素(續)

(ii) 信貸風險(續)

(b) 按金及其他應收賬款項之信貸風險

按金及其他應收款項主要為租金按金以及公用事業及管理費按金。按金及其他應收款項之信貸質素乃經參考過往有關交易對手拖欠率及交易對手財務狀況之資料後進行評估。鑒於該等交易對手並無違約記錄，本公司董事認為違約風險並不重大，故預期不會因交易對手未履約而產生任何虧損。因此，按金及其他應收款項的預期信貸損失率被評估為極低。

(c) 應收賬款之信貸風險

本集團定期考慮客戶之財務狀況、過往經驗及其他因素，以對彼等進行信貸評估，亦定期檢討信貸限額運用情況。向零售客戶作出之銷售以現金或以主要信用卡支付。於報告期間內並無發現嚴重超出信用限額之情況，管理層預期不會因該等交易對手未履約而產生任何重大虧損。

應收賬款於發票日期後90天內到期。於2020年3月31日，應收賬款總額中74.8%（2019年：97.2%）於90天內到期。有關本集團就應收賬款所面對信貸風險之進一步量化披露資料載於附註18。

本集團應用簡化方法就香港財務報告準則第9號規定的預期信貸損失計提撥備，該準則允許就所有應收賬款使用存續期預期信貸損失撥備。

為計量預期信貸損失，應收賬款已根據共同信貸風險特徵及逾期日進行分類。預期信貸損失率乃根據以往付款歷史和過往信貸損失的經驗計算得出。過往虧損率已作出調整以反映影響客戶結算應收款項能力的宏觀經濟因素的當前及前瞻性資料。由於應收賬款並無出現重大違約記錄，故按集體基準計提的預期信貸損失並不重大。

就存在客觀證據顯示債務人面臨重大財務困難或進行清算的相關應收賬款而言，有關款項會單獨進行減值撥備評估。因此，於2020年3月31日已計提個別的撥備2,286,000港元（2019年：2,263,000港元）。

本集團應收賬款減值撥備之變動披露於附註18。

應收賬款之減值虧損於經營溢利內呈列為減值虧損淨額。後續收回過往撇銷的金額計入同一行項目。

1 財務風險因素 (續)

(iii) 流動資金風險

審慎之流動資金風險管理指維持充裕現金及適當充裕且還款期不同以減輕任何年度承受再融資風險之可用已承諾信貸融資額，以提供營運資金、派付股息、進行新投資及平倉(如需要)。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，並考慮了新冠病毒疫情爆發對集團營運的潛在影響，本集團掌握充裕的流動資金及財務資源，足以應付來年的營運資本。於2020年3月31日，本集團之金融負債主要為應付賬款及其他應付款項374,993,000港元(2019年：634,296,000港元)，主要於3個月內到期。12個月內及超過12個月到期的租賃負債分別為574,006,000港元(2019年：無)及505,064,000港元(2019年：無)。詳情見附註14租賃負債的到期日分析。

(iv) 利率風險

本集團之利率風險由重定計息資產或負債息率之時差所引致。本集團大部分計息資產為短期銀行存款及定期存款，有關詳情披露於附註20。由於任何合理利率變動將不會對本集團之業績構成重大變動，故並無呈列利率風險之敏感度分析。

本集團透過管理賬齡組合及選擇定息或浮息工具，以控制利率風險。

2 資本風險管理

本集團訂有政策，維持穩健資本基礎，以保持債權人及市場信心以及日後業務增長。本集團資本指股東權益總額。

本集團以槓桿比率為基準監察資本，與其他業內人士一致。槓桿比率以總借貸除以總權益計算得出。於2020年及2019年3月31日，因本集團並沒有借貸，槓桿比率不適用。

於2020年3月31日，本集團維持淨現金狀況641,503,000港元(2019年：1,140,646,000港元)。

3 公平值估值

下表按計量公平值之估值技術所用輸入數據的層級，分析本集團於2020年3月31日按公平值列賬之金融資產及負債。有關輸入數據乃按下文所述而分類歸入公平值架構內的三個層級：

- 相同資產或負債在交投活躍市場的報價(未經調整)(第1層)。
- 除了第1層所包括的報價外，該資產和負債的可觀察的其他輸入，可為直接(即例如價格)或間接(即源自價格)(第2層)。
- 資產和負債並非依據可觀察市場數據的輸入(即非可觀察輸入)(第3層)。

3 公平值估值(續)

於2020年3月31日

	第1層 港幣千元	第2層 港幣千元	第3層 港幣千元	總額 港幣千元
資產				
用於對沖之衍生工具				
— 遠期外匯合約	-	-	-	-
總資產	-	-	-	-
負債				
用於對沖之衍生工具				
— 遠期外匯合約	-	19	-	19
總負債	-	19	-	19

於2019年3月31日

	第1層 港幣千元	第2層 港幣千元	第3層 港幣千元	總額 港幣千元
資產				
用於對沖之衍生工具				
— 遠期外匯合約	-	16	-	16
總資產	-	16	-	16
負債				
用於對沖之衍生工具				
— 遠期外匯合約	-	130	-	130
總負債	-	130	-	130

遠期外匯已按交投活躍市場報價的遠期外匯兌換率計量公平值。

在2020年及2019年3月31日期間內，所有層之間的金融資產及負債並沒有轉撥。

估值技術在2020年及2019年3月31日期間內並沒有發生轉變。

關鍵會計估計及判斷

編制財務報表所使用的各項估計及判斷乃根據過往經驗及其他因素，包括在有關情況下對未來事件的合理預期作持續評估。

本集團對未來作出估計及假設。顧名思義，會計估計很少等同相關實際情況。可能會導致於下個財政年度內對資產及負債之賬面值作出重大調整的巨大風險之估計及假設。

(i) 所得稅及遞延稅項

本集團須繳納多個司法權區之所得稅。在確定全球所得稅之撥備時，本集團須作出重大判斷。部分交易及計算在日常業務過程中難以明確釐定最終稅務。本集團根據會否需要繳納額外稅項之估計，確認對預期稅務審核事宜之責任。倘該等事宜之最終稅務結果與最初入賬金額有所不同，該等差額將影響稅務釐定期內之所得稅及遞延稅項撥備。

於2020年3月31日，由於有關稅項福利不大可能透過未來應課稅溢利變現，本集團並無就可結轉以扣減未來應課稅收入之稅項虧損及資本津貼分別為270,828,000港元（2019年：295,096,000港元）及41,571,000港元（2019年：36,199,000港元）確認遞延稅項資產63,420,000港元（2019年：68,299,000港元）。估計來自稅務虧損之遞延稅項資產金額之過程涉及確定適當之所得稅開支撥備、預測下年度之應課稅收入，以及評估本集團基於未來盈利應用稅項優惠之能力。倘所產生實際未來溢利與原定估計有出入，則該等差額將影響該等情況變動期內遞延稅項資產及所得稅開支之確認。

(ii) 非金融資產減值

當任何事件發生或情況變化顯示資產賬面值可能無法收回時，本集團會對非金融資產進行減值檢討，或根據有關會計準則對資產進行年度減值測試。釐定資產是否出現減值時須估計其可收回金額，而在估計可收回金額時，本集團須根據未來貼現現金流量估計使用價值。倘實際未來貼現現金流量低於預期，則可能會出現減值虧損。年內，在檢討營商環境以及本集團策略及其現金產生單位之過往表現後，管理層認為，使用權資產及物業、機器及設備需減值合共270,455,000港元（2019年：5,969,000港元）。管理層相信，減值檢討所用假設之任何合理可能變動不會影響管理層於本年底對減值的看法。

(iii) 存貨撥備

本集團根據存貨周轉天數及銷售表現估計存貨撥備，並按將近效期及滯銷的存貨，考慮到最近受新冠病毒疫情流行影響的市場狀況、銷售策略，與供應商的退貨安排以及存貨的銷售能力作出特定撥備。本集團亦根據過往年度的存貨損失作出存貨損耗撥備。

倘發生事情或情況有變顯示存貨賬面值可能未能全部變現時，將記錄存貨撥備。在量化存貨撥備時需要運用估計及判斷。當結果與原定估計有差異時，則有關差異將影響於該估計出現改變期間內的存貨賬面值及存貨撥備。

綜合財務報表附註

1 一般資料

本集團主要從事化粧品零售及批發業務。

本公司為於開曼群島註冊成立之有限公司，註冊辦事處地址為P.O. Box 309, Ugland House, Grand Cayman, KY1-1104, Cayman Islands。

本公司於聯交所上市。

於2020年3月31日，本公司全部已發行股份之48.56%、14.13%及0.04%分別由Sunrise Height Incorporated、Green Ravine Limited及Million Fidelity International Limited擁有。Sunrise Height Incorporated及Green Ravine Limited於英屬處女群島註冊成立之公司，而Million Fidelity International Limited於香港特區註冊成立之公司。這些公司由郭少明博士及郭羅桂珍博士各自擁有50.0%，董事視其為本公司之最終控股方。

除另有註明者外，此等綜合財務報表均以港幣千元計值。此等綜合財務報表已於2020年6月18日獲董事會批准刊發。

2 收益及營業額

會計政策

收益按已收或應收代價之公平值計量及相當於化粧品零售及批發的應收款項，扣除增值稅、退貨、回扣及折扣後列示。

收益於本集團的活動(如下文所述)符合具體標準時確認：

銷售貨物 — 零售及電子商務交易

本集團透過連鎖零售店舖及電子商務平台銷售化粧品。貨物銷售收益於集團實體向客戶銷售及已向客戶交付產品，而本集團已收到銷售及驗收確認，且不存在會影響客戶接收產品之未履行義務時得以確認。當客戶購買貨物時，交易價格之款項須立即支付。本集團根據累積經驗估計銷售退貨撥備並認為由於退貨金額並不重大，故並無確認撥備。

銷售貨物 — 批發

銷售額於產品控制權已轉移(即產品已交付批發商，而批發商對銷售產品之渠道及價格有完全酌情權)，且不存在會影響批發商接收產品之未履行義務時確認。

貨物銷售通常附帶銷售折扣。該等銷售收益乃根據合同所訂明價格並經扣除估計批量折扣(如有)確認，故並不存在融資因素。

幻燈片陳列租金收入

幻燈片陳列租金收入根據相關協議條款按應計基準確認。

2 收益及營業額(續)

會計政策(續)

客戶忠誠度計劃

本集團營運一項客戶忠誠度計劃，若干顧客於購物而累積之積分，可讓他們免費或以折扣價購物。客戶忠誠度計劃產生單獨的履約義務，原因為其向客戶提供一項重大權利且根據相對獨立的銷售價格將一部分交易價格分配至授予客戶的忠誠度積分。由於新冠病毒疫情的爆發，截至2020年3月31日尚未換領之獎勵積分，有效期會延長至2020年6月30日。合同負債已確認，包括在綜合財務狀況表「其他應付款項及應計費用」，直至積分已換領或失效。

當任何一方履行合同時，本集團於綜合財務狀況表中將合同以合同資產或合同負債呈列(根據本集團之履約行為及客戶付款的關係而定)。

倘客戶支付代價或本集團向客戶轉移所承諾貨品前擁有無條件收取代價的權利，本集團於收取款項或記錄應收款項時(以較早者為準)將合同呈列為合同負債。合同負債為本集團因為已向客戶收取代價(或代價金額到期)而向客戶轉讓所承諾貨品的責任。

應收款項於本集團擁有無條件收取代價的權利時入賬。倘若經過一段時間是到期支付代價的唯一前提，則收取代價的權利為無條件。

本集團主要業務為化粧品零售及批發。營業額指向客戶銷售貨品。本年度確認之收益分析如下：

	2020年 港幣千元	2019年 港幣千元 重列
營業額 – 按香港財務報告準則第15號確認		
零售及批發	5,717,283	8,156,597
其他收入 – 按其他會計準則確認		
幻燈片陳列租金收入	64,373	65,166
分租收入	–	30,583
	64,373	95,749
	5,781,656	8,252,346

3 分部資料

會計政策

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10)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 其他利潤－淨額

	重要會計政策第7號	
	2020年 港幣千元	2019年 港幣千元 重列
匯兌收益淨額	1,009	6,560

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)(附註6)	964,624	1,120,646
折舊開支		
— 使用權資產(附註14)	748,840	—
— 物業、機器及設備(附註13)	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(附註17)	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(附註13)	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
	6,065,635	7,691,198
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
	6,065,635	7,691,198

附註：
新冠病毒疫情相關租金減免金額為29,031,000港元，已計入銷售及分銷成本。

6 僱員福利開支(包括董事酬金)

	重要會計政策第8號	
	2020年 港幣千元	2019年 港幣千元 重列
基本薪金、獎金、房屋津貼、其他津貼及實物利益	924,595	1,068,603
退休福利成本(附註24(b))	42,782	45,540
以股份為基礎之付款(附註25(c))	3,139	2,004
董事袍金	1,285	1,337
未動用年假(撥備撥回)/撥備	(7,177)	3,162
	964,624	1,120,646

7 董事及高級管理人員之酬金

(a) 董事酬金

董事之酬金包括就管理本公司及本集團事務向本公司董事(包括本集團五名最高薪酬人士)支付之酬金。每名非執行董事每年收取董事袍金257,400港元(2019年:257,400港元)。鑒於審核委員會相對繁重之工作及責任,主席及成員將分別每年收取額外酬金150,000港元及80,000港元(2019年:150,000港元及80,000港元)。

年內應付本公司董事之酬金總額如下:

	2020年 港幣千元	2019年 港幣千元
董事袍金	1,285	1,337
基本薪金、房屋津貼、其他津貼及實物利益	7,524	8,728
酌情發放之獎金	530	454
退休福利成本	213	350
以股份為基礎之付款	536	300
	10,088	11,169

7 董事及高級管理人員之酬金(續)

(a) 董事酬金(續)

本公司各董事之薪酬載列如下：

	董事袍金 港幣千元	基本薪金、 房屋津貼、 其他津貼及 實物利益 港幣千元	酌情發放 之獎金 港幣千元	退休福利 成本 港幣千元	以股份為 基礎之 付款(i) 港幣千元	總額 港幣千元
截至2020年3月31日止年度						
執行董事						
郭少明博士(iii)	-	2,345	238	-	-	2,583
郭羅桂珍博士	-	2,128	216	-	-	2,344
陸楷博士	-	2,688	-	188	310	3,186
郭詩慧女士(v)	-	363	76	25	67	531
非執行董事						
利蘊珍小姐	247	-	-	-	53	300
獨立非執行董事						
譚惠珠小姐(iv)	143	-	-	-	-	143
紀文鳳小姐	323	-	-	-	53	376
陳偉成先生	390	-	-	-	53	443
陳曉鋒先生(v)	182	-	-	-	-	182
	1,285	7,524	530	213	536	10,088

7 董事及高級管理人員之酬金(續)

(a) 董事酬金(續)

本公司各董事之薪酬載列如下：

	董事袍金 港幣千元	基本薪金、 房屋津貼、 其他津貼及 實物利益 港幣千元	酌情發放 之獎金 港幣千元	退休福利 成本 港幣千元	以股份 為基礎 之付款 (i) & (ii) 港幣千元	總額 港幣千元
截至2019年3月31日止年度						
<u>執行董事</u>						
郭少明博士(iii)	-	2,858	238	-	-	3,096
郭羅桂珍博士	-	2,594	216	121	-	2,931
陸楷博士	-	3,276	-	229	-	3,505
<u>非執行董事</u>						
利蘊珍小姐	257	-	-	-	75	332
<u>獨立非執行董事</u>						
譚惠珠小姐(iv)	337	-	-	-	75	412
紀文鳳小姐	337	-	-	-	75	412
陳偉成先生	406	-	-	-	75	481
	1,337	8,728	454	350	300	11,169

附註：

- (i) 以股份為基礎之付款指於收益表攤銷獎勵股份及購股權於各授出日期之公平值，而不論購股權是否獲行使。
- (ii) 截至2019年3月31日止年度，根據2012年購股權計劃向1位非執行董事及3位獨立非執行董事授予400,000股購股權。
- (iii) 郭少明博士為本公司行政總裁。
- (iv) 譚惠珠小姐於2019年9月2日舉行的股東週年大會結束後，退任本公司獨立非執行董事。
- (v) 郭詩慧女士及陳曉鋒先生於2019年9月2日舉行的股東週年大會結束後，分別獲委任為本公司執行董事及獨立非執行董事。

截至2020及2019年3月31日止年度，並無給予董事任何離職補償。

截至2020及2019年3月31日止年度，除了一位非執行董事及三位獨立非執行董事放棄收取酬金分別為10,000港元(2019：無)及酬金範圍由14,000港元至17,000港元(2019：無)外，概無本公司其他董事放棄收取任何酬金。

7 董事及高級管理人員之酬金 (續)

(b) 五位最高薪人士

本集團年內最高酬金之五位人士中包括三位(2019年：三位)董事。董事之酬金已於上文分析，其餘兩位(2019年：兩位)人士年內之應付酬金如下：

	2020年 港幣千元	2019年 港幣千元
基本薪金、房屋津貼、其他津貼及實物利益	6,239	6,785
以股份為基礎之付款	1,377	-
酌情發放之獎金	191	185
退休福利成本	167	174
	7,974	7,144

介乎下列酬金範圍之人士如下：

酬金範圍	人數	
	2020年	2019年
2,500,001港元－3,000,000港元	1	1
4,500,001港元－5,000,000港元	-	1
5,000,001港元－5,500,000港元	1	-

(c) 高級管理層酬金 (不包括董事酬金)

年內應付高級管理人員酬金 (不包括董事酬金) 之詳情如下：

	2020年 港幣千元	2019年 港幣千元
基本薪金、房屋津貼、其他津貼及實物利益	6,747	7,158
以股份為基礎之付款	554	963
酌情發放之獎金	594	581
退休福利成本	384	407
	8,279	9,109

7 董事及高級管理人員之酬金(續)

(c) 高級管理層酬金(不包括董事酬金)(續)

介乎下列酬金範圍之人士如下：

酬金範圍	人數	
	2020年	2019年
1,500,001 港元 – 2,000,000 港元	2	2
2,000,001 港元 – 2,500,000 港元	1	–
2,500,001 港元 – 3,000,000 港元	1	2
	4	4

8 財務收入及支出

會計政策

利息收入以實際利率法按時間比例基準確認。

有關租賃負債產生的利息費用之會計政策，請參閱附註14。

	2020年 港幣千元	2019年 港幣千元 重列
財務收入歸因於：		
銀行存款之利息收入	14,648	18,205
其他	2,799	2,353
	17,447	20,558
財務支出歸因於：		
租賃負債產生的利息費用	26,020	–

9 所得稅(扣除)／開支

會計政策

年內稅項(扣除)／開支包括本期及遞延稅項。稅項於收益表確認，惟與於其他全面收入或直接於權益確認之項目相關除外。於此情況下，稅項亦分別於其他全面收入或直接於權益確認。

本期稅項(扣除)／開支根據本公司及其附屬公司營運所在及產生應課稅收入之國家於報告期末已頒佈或實質頒佈之稅務法例計算。管理層就適用稅務法例有待詮釋之情況定期評估報稅表之狀況，並在適用情況下根據預期須向稅務機關支付之稅款設定撥備。

有關稅項的估計及判斷之詳情，請參閱**關鍵會計估計及判斷第(i)號**。

9 所得稅(扣除)／開支(續)

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
本期稅項總額	19,282	91,222
遞延稅項(附註16)：		
暫時差異之產生及撥回	(106,198)	158
所得稅(扣除)／開支	(86,916)	91,380
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	-	-
	(86,916)	91,380

本集團有關除所得稅前(虧損)／溢利之所得稅(扣除)／開支與採用香港利得稅稅率計算之理論稅額之差額如下：

	2020年 港幣千元	2019年 港幣千元
持續經營業務之(虧損)／溢利	(561,998)	582,297
已終止經營業務之虧損	(40,854)	(20,165)
	(602,852)	562,132
按稅率16.5%(2019年:16.5%)計算之稅項	(99,470)	92,752
其他國家不同稅率之影響(附註)	(1,712)	(6,616)
不可扣除所得稅之開支	8,003	6,857
毋須繳納所得稅之收入	(2,917)	(4,813)
未有確認之稅務虧損	9,825	3,550
過往年度超額撥備	(645)	(350)
所得稅(扣除)／開支	(86,916)	91,380

附註：

本集團稅項須按不同稅務司法權區，主要為澳門特區，馬來西亞，中國內地及新加坡，而稅率由12%至25%(2019年:12%至25%)。

10 已終止經營業務

會計政策

已終止經營業務為本集團業務之一部分，其業務及現金流量可與本集團其餘部分明確區分，並代表一個獨立之業務主線或業務地區，或為出售單獨業務主線或業務地區之單一協調計劃之一部分，或僅為轉售而收購之附屬公司。

倘業務分類為已終止經營業務，單一金額於收益表呈列，包括已終止經營業務之除稅後收益或虧損，以及按公平值減出售成本計量或於出售時按組成已終止經營業務之資產或出售組別計量所確認之除稅後收益或虧損。

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)
	(40,854)	(20,165)

(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	(294,260)	(239,005)
除所得稅前虧損	(40,854)	(18,849)
所得稅開支	-	-
已終止經營業務之虧損	(40,854)	(18,849)
外地附屬公司在匯兌儲備之匯兌差額	(4,992)	(3,225)
已終止經營業務之總全面虧損	(45,846)	(22,074)

10 已終止經營業務(續)

(i) (續)

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(附註13)	5,416	–
物業、機器及設備折舊(附註13)	3,713	4,196
使用權資產折舊(附註14)	33,471	–
滯銷存貨及損耗(撥備撥回)／撥備(附註17)	(686)	3,257
租賃負債產生的利息費用(附註14)	822	–

新加坡的零售業務之現金流量淨額呈列如下：

	2020年 港幣千元	2019年 港幣千元
經營業務產生／(所用)之現金淨額	59,742	(14,397)
投資業務所用之現金淨額	(1,954)	(7,569)
融資業務(所用)／產生之現金淨額	(39,858)	23,481
現金增加淨額	17,930	1,515

(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	(14,593)
除所得稅前虧損	(1,316)
所得稅開支	–
已終止經營業務之虧損	(1,316)
外地附屬公司在匯兌儲備之匯兌差額	(1,666)
已終止經營業務之總全面虧損	(2,982)

台灣地區的零售業務之現金流量淨額呈列如下：

	2019年 港幣千元
經營業務所用之現金淨額	(1,268)
投資業務產生之現金淨額	20
融資業務所用之現金淨額	(38,701)
現金減少淨額	(39,949)

11 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

11 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	(515,936)	470,752

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)	3,096,414	3,060,494

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。

12 股息

會計政策

向本公司股東分派之股息於獲本公司股東或董事(如合適)批准之期間內，在本集團及本公司之財務報表確認為負債。

12 股息(續)

	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
	—	495,058

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)。

13 物業、機器及設備

會計政策

土地及樓宇主要包括辦公室。物業、機器及設備則以歷史成本減折舊及減值列賬。歷史成本包括收購項目之直接應佔開支。

僅當與資產相關之日後經濟利益有可能流入本集團，且該項目之成本能可靠計量時，其後成本方會按適用情況計入該資產之賬面值或確認為個別資產。置換部分之賬面值會剔除確認。所有其他維修及保養成本在產生之財政期間於收益表扣除。

折舊採用以下估計可使用年期將其成本按直線法分攤至其剩餘價值計算：

租賃土地	剩餘租期
樓宇	20至36年
租賃物業裝修	短於6年或租期
設備、傢俬及裝置	3至5年
汽車及汽船	4至5年

資產之剩餘價值及可使用年期於各報告期間檢討及調整(如適用)。

倘資產賬面值超過其估計可收回金額，則即時撇減至其可收回金額(重要會計政策第5號)。

出售之盈虧乃透過比較所收款項與賬面值而釐定，於收益表確認。

有關物業、機器及設備減值的估計及判斷之詳情，請參閱**關鍵會計估計及判斷第(ii)號**。

13 物業、機器及設備(續)

	土地及樓宇 港幣千元	租賃物業 裝修 港幣千元	設備、 傢俬及裝置 港幣千元	汽車及 汽船 港幣千元	總額 港幣千元
於2018年3月31日					
成本	190,790	648,599	281,299	19,375	1,140,063
累計折舊及減值	(60,496)	(492,550)	(231,199)	(15,652)	(799,897)
賬面淨值	130,294	156,049	50,100	3,723	340,166
截至2019年3月31日止年度					
年初賬面淨值	130,294	156,049	50,100	3,723	340,166
匯兌差額	–	(1,800)	(596)	–	(2,396)
添置	–	98,583	31,561	1,432	131,576
出售	–	–	(1)	–	(1)
撇賬	–	(403)	(588)	–	(991)
折舊	(5,629)	(77,013)	(26,872)	(1,771)	(111,285)
減值虧損	–	(5,231)	(738)	–	(5,969)
年末賬面淨值	124,665	170,185	52,866	3,384	351,100
於2019年3月31日					
成本	190,790	680,635	280,687	20,123	1,172,235
累計折舊及減值	(66,125)	(510,450)	(227,821)	(16,739)	(821,135)
賬面淨值	124,665	170,185	52,866	3,384	351,100
截至2020年3月31日止年度					
年初賬面淨值	124,665	170,185	52,866	3,384	351,100
匯兌差額	–	(1,339)	(397)	(25)	(1,761)
添置	–	57,705	32,357	2,767	92,829
撇賬	–	(4,621)	(10,507)	–	(15,128)
折舊	(5,629)	(85,413)	(28,163)	(1,788)	(120,993)
減值虧損	–	(24,403)	(113)	–	(24,516)
年末賬面淨值	119,036	112,114	46,043	4,338	281,531
於2020年3月31日					
成本	190,790	613,620	265,783	22,031	1,092,224
累計折舊及減值	(71,754)	(501,506)	(219,740)	(17,693)	(810,693)
賬面淨值	119,036	112,114	46,043	4,338	281,531

13 物業、機器及設備(續)

- (a) 折舊開支98,001,000港元(2019年:88,023,000港元)已計入持續經營業務的銷售及分銷成本;19,279,000港元(2019年:19,066,000港元)已計入持續經營業務的行政費用及3,713,000港元(2019年:4,196,000港元)已計入已終止經營業務的年內虧損。
- (b) 撇賬開支9,712,000港元(2019年:991,000港元)已計入持續經營業務的銷售及分銷成本及5,416,000港元(2019年:無)已計入已終止經營業務的年內虧損。
- (c) 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,營運成本變化百分比和毛利率。故此年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(附註14)(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
營運成本的變化百分比:	根據本集團成本減省計劃和措施有關的估計變化
毛利率:	根據歷史數據和產品組合的變化

14 租賃

會計政策

本集團作為承租人

本集團租賃了許多零售店舖、倉庫及辦公室。租賃合同一般為1至10年的固定期限。每份合同的租賃條款均單獨議定，並且包括眾多不同的條款及條件。

在採用香港財務報告準則第16號以前，物業租賃一直被歸入融資租賃或經營租賃。在經營租賃下支付的款項(扣除出租人給予的任何租賃激勵)，在租賃期內按照直線法計入收益表。

自2019年4月1日起，於本集團在租賃資產可供本集團使用之日，將租賃確認為使用權資產和相應的負債。每次租賃付款均在租賃負債和融資成本之間分配。融資成本在租賃期內從收益表中扣除，以使每個期間的負債餘額產生固定的定期利率。使用權資產在其使用壽命和租期中較短的期限內按直線法折舊。

租賃產生的資產和負債在現值基礎上進行初始計量。租賃負債包括下列租賃付款額的淨現值：

- 固定付款額(包括實質固定付款額)，扣除任何應收的租賃激勵；
- 取決於指數或比率的可變租賃付款額；
- 承租人根據餘值擔保預計應付的金額；
- 購買選擇權的行權價，如果承租人合理確定將行使該選擇權；及
- 終止租賃的罰款金額，如果租賃期反映出承租人將行使終止租賃選擇權。

租賃付款額按照租賃內含利率貼現。如果無法確定該利率，則應採用承租人的新增借款利率，即承租人在類似經濟環境下獲得價值相近的資產，以相似條款和條件借入資金而獲得必須支付的利率。

為確定新增借款利率，本集團：

- 以個別承租人最近收到的第三方融資為起點，進行調整以反映自收到第三方融資以來融資條件的變化，以及
- 針對租賃進行調整，例如期限，國家，貨幣和安全性。

使用權資產按照成本計量，其中成本包括以下項目：

- 租賃負債的初始計量金額；
- 於租賃開始日或之前支付的租賃付款額，扣除收到的租賃激勵；及
- 任何初始直接費用。

14 租賃(續)

會計政策(續)

與短期租賃相關的付款額按照直線法於收益表中確認為費用。短期租賃是指租賃期限為12個月或不足12個月的租賃。

本集團的物業租賃包含續租選擇權和終止租賃選擇權，這些條款加大了合同管理的操作靈活性，大部份續租選擇權和終止租賃選擇權僅可以由本集團行使，而非相應的出租人。

本集團作為出租人

本集團作為出租人就其若干出租物業訂立租賃協議。

本集團作為出租人的租賃分類為融資或經營租賃。只要租賃條款將所有權的絕大部分風險和回報轉移給承租人時，合同就被分類為融資租賃。所有其他租賃均分類為經營租賃。

經營租賃之租金收入在相關租賃期內按照直線法確認。於協商及安排經營租賃所產生之初始直接費用，加在租賃資產之賬面值及以直線法於租期內確認。

(a) 使用權資產

	零售店舖 港幣千元	倉庫及 辦公室 港幣千元	合計 港幣千元
於2019年4月1日	–	–	–
會計政策的轉變(附註2(ii))	1,401,774	220,254	1,622,028
2019年4月1日重列賬面淨值	1,401,774	220,254	1,622,028
簽訂租賃合同	416,017	4,169	420,186
折舊	(731,674)	(50,637)	(782,311)
租賃修改調整	(38,232)	(1,330)	(39,562)
重新評估租賃條款	(178,502)	(29,944)	(208,446)
匯兌差額	(4,116)	(733)	(4,849)
減值虧損	(245,939)	–	(245,939)
於2020年3月31日	619,328	141,779	761,107

14 租賃(續)

(a) 使用權資產(續)

本集團通過租賃安排獲得在一段時間內各種零售商店，倉庫和辦公室的使用權。租賃安排是根據個人情況協商確定的，包含各種不同的條款和條件，包括租賃付款和1至10年的租賃期限。

截至2020年3月31日止年度，使用權資產折舊741,543,000港元已計入持續經營業務的銷售及分銷成本中，7,297,000港元已計入持續經營業務的行政費用中，而33,471,000港元已計入已終止經營業務的年內虧損中。

本集團為承租人的部分物業租賃包含可變租賃付款條件，這些條款與租賃商店產生的銷售相關。可變租賃條款用於將租賃付款鏈接到存儲現金流量並減少固定成本。可變租賃付款取決於銷售，因此取決於未來幾年的整體經濟發展。考慮到未來幾年預期的銷售增長，在未來幾年中，可變租賃付款預計將繼續在商店銷售中佔相似的比例。

有關使用權資產減值詳情，請參見附註13(c)。

(b) 租賃負債

	2020年 港幣千元
於年初	-
會計政策的轉變(附註2(ii))	1,671,119
於年初重列賬面總額	1,671,119
簽訂租賃合同	414,839
租賃負債產生的利息費用(附註)	26,842
支付租賃負債(包括利息)	(774,472)
租賃修改調整	(42,131)
重新評估租賃條款	(208,446)
匯兌差額	(8,681)
於年末	1,079,070

附註：

截至2020年3月31日止年度，租賃負債產生的利息費用26,020,000港元已計入持續經營業務的財務支出中，而822,000港元已計入已終止經營業務的年內虧損中。

14 租賃(續)

(b) 租賃負債(續)

租賃負債的到期日分析如下：

	2020年 港幣千元
應付租賃負債：	
不超過1年	574,006
超過1年但不超過5年	505,064
	1,079,070
減：分類為流動負債的部分	(574,006)
非流動負債	505,064

(c) 短期租賃，低價值租賃和尚未開始的租賃

於2020年3月31日，短期租賃，低價值租賃及尚未開始的租賃的未來租賃付款總額分別為20,183,000港元，無及18,715,000港元。

15 租金按金、預付款項及其他資產

	重要會計政策第6號	
	2020年 港幣千元	2019年 港幣千元
租金及其他按金	112,568	151,615
預付款項	-	5,058
其他	5,552	5,552
	118,120	162,225

租金按金採用實際年利率0.66厘至1.70厘(2019年：年利率0.66厘至1.55厘)按攤銷成本列賬。租金按金之賬面值與其公平值相若。

16 遞延稅項

會計政策

遞延稅項採用負債法就資產及負債之稅基與其在綜合財務報表之賬面值兩者間之暫時差異確認。然而，倘初步確認業務合併以外交易之資產或負債時產生遞延稅項，而進行交易時並無影響會計或應課稅溢利或虧損，則不會計入遞延稅項。遞延稅項採用於報告期末已頒佈或實質頒佈並預期於有關遞延稅項資產變現或遞延稅項負債清還時適用之稅率（及稅法）釐定。

遞延稅項資產於可能有未來應課稅溢利可動用暫時差異及虧損予以抵銷之情況下確認。

倘本集團能夠控制回撥暫時性差異之時間，且該等差異可能不會於可見將來回撥，則不會於海外業務之投資賬面值與稅基之間之暫時性差異確認遞延稅項負債及資產。

倘有可依法強制執行權利將本期稅項資產與本期稅項負債抵銷，且遞延稅項資產及負債與同一稅務機關就一個或多個應課稅實體徵收之所得稅有關，而有關實體有意按淨額基準繳納稅項時，遞延稅項資產與負債將予互相抵銷。

有關確認遞延稅項的估計及判斷之詳情，請參閱**關鍵會計估計及判斷第(i)號**。

倘有可依法強制執行權利將本期稅項資產與本期稅項負債抵銷，且遞延稅項與同一稅務機關相關，則遞延稅項資產及負債會互相抵銷。抵銷後金額如下：

	2020年 港幣千元	2019年 港幣千元
遞延稅項資產	115,146	4,808
遞延稅項負債	(52)	(214)
遞延稅項資產－淨額	115,094	4,594

遞延稅項資產淨額之變動如下：

	2020年 港幣千元	2019年 港幣千元
於年初	4,594	5,008
會計政策的轉變(附註2(ii))	4,691	–
於年初重列賬面總額	9,285	5,008
於收益表計入／(扣除)之遞延稅項(附註9)	106,198	(158)
匯兌差額	(389)	(256)
於年末	115,094	4,594

於2020年3月31日，除若干撥備之遞延稅項資產預期可能於12個月內收回外，絕大部分之其他遞延稅項資產及負債餘額預期於12個月後收回。

16 遞延稅項(續)

年內，遞延稅項資產及負債之變動(與同一徵稅司法權區之結餘抵銷前)如下：

遞延稅項資產	減速稅項折舊		使用權資產		撥備		稅項虧損		總額	
	2020年 港幣千元	2019年 港幣千元								
於年初	2,406	2,511	-	-	3,302	3,747	-	-	5,708	6,258
會計政策的轉變 (附註2(ii))	-	-	4,691	-	-	-	-	-	4,691	-
於年初重列賬面總額	2,406	2,511	4,691	-	3,302	3,747	-	-	10,399	6,258
於收益表計入/ (扣除)	4,732	12	39,694	-	(1,015)	(306)	61,725	-	105,136	(294)
匯兌差額	(153)	(117)	(23)	-	(213)	(139)	-	-	(389)	(256)
於年末	6,985	2,406	44,362	-	2,074	3,302	61,725	-	115,146	5,708

遞延稅項負債

	加速稅項折舊	
	2020年 港幣千元	2019年 港幣千元
於年初	1,114	1,250
於收益表計入	(1,062)	(136)
於年末	52	1,114

遞延稅項資產於相關稅務利益可透過未來應課稅溢利變現情況下就所結轉稅務虧損確認。本集團未有就可結轉以抵銷未來應課稅收入之稅務虧損270,828,000港元(2019年：295,096,000港元)及資本津貼41,571,000港元(2019年：36,199,000港元)確認遞延稅項資產63,420,000港元(2019年：68,299,000港元)。其中121,044,000港元(2019年：150,921,000港元)及37,216,000港元(2019年：45,989,000港元)之稅務虧損將由2020年3月31日起計一至五年以及五至十年內屆滿。其餘稅務虧損並無屆滿期限。

17 存貨

會計政策

存貨指商品，按成本值及可變現淨值之較低者入賬。

成本值指存貨之發票原值另加適用運費及關稅。成本值按加權平均基準分攤至個別項目。可變現淨值為在日常業務過程中扣除適用不定額銷售開支後之估計售價。存貨成本包括從權益中轉撥購買存貨的合資格現金流量對沖的任何收益／虧損。

有關存貨撥備的估計及判斷之詳情，請參閱**關鍵會計估計及判斷第(iii)號**。

	2020年 港幣千元	2019年 港幣千元
採購以供轉售之存貨	1,005,900	1,413,726

已確認為開支並列入銷售成本之持續經營業務的存貨成本及已終止經營業務的年內虧損分別為3,537,682,000港元（2019年：4,809,168,000港元）及132,249,000港元（2019年：124,866,000港元）。

年內，本集團就滯銷存貨及損耗作出96,450,000港元（2019年：34,056,000港元）撥備。已列入持續經營業務的銷售成本為97,136,000港元（2019年：30,799,000港元）及已列入已終止經營業務的年內虧損的撥備撥回為686,000港元（2019年：撥備3,257,000港元）。

18 應收賬款

會計政策

應收賬款為於日常業務過程中就銷售商品而應收客戶之款項。倘應收賬款預期在一年或之內（或如屬較長時間，則以一般營運業務週期為準）收回，則分類為流動資產；否則分類為非流動資產。

除非存在重大財務組成部分，應收賬款初步按無任何附加條件的對價金額的公平值確認入賬。集團持有應收賬款的目的是收取約定的現金流量，因此其後以實際利率法按攤銷成本計算。

有關金融資產之減值政策，請參閱**重要會計政策第6(iv)號**。

18 應收賬款(續)

	2020年 港幣千元	2019年 港幣千元
應收賬款	62,903	114,964
減：應收賬款之減值虧損撥備	(2,286)	(2,263)
應收賬款－淨額	60,617	112,701

應收賬款之賬面值與其公平值相若。

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
	60,617	112,701

本集團應收賬款減值撥備之變動如下：

	2020年 港幣千元	2019年 港幣千元
於4月1日	2,263	772
減值虧損撥備	105	1,525
匯兌差額	(82)	(34)
於3月31日	2,286	2,263

本集團已應用香港財務報告準則第9號的簡化方法計算預期信貸損失，於全部應收賬款整個存續期預期損失限額。該限額的計算詳情，集團承受的信貸風險，以及風險管理，請參閱財務風險管理第1(ii)號。

應收賬款之列值貨幣如下：

	2020年 港幣千元	2019年 港幣千元
人民幣	46,530	47,211
港幣	13,248	59,511
新加坡元	19	3,205
其他	820	2,774
	60,617	112,701

19 其他應收款項、按金及預付款項

會計政策

其他應收款項初步按公平值確認入賬，其後以實際利率法按攤銷成本扣除減值撥備計算。

倘其他應收款項預期在一年或之內（或如屬較長時間，則以一般營運業務週期為準）收回，則分類為流動資產；否則分類為非流動資產。

有關金融資產之減值政策，請參閱**重要會計政策第6(iv)號**。

	2020年 港幣千元	2019年 港幣千元
租金及其他按金	149,748	144,678
其他應收款項及預先付款	99,012	47,989
預付款項	27,477	28,591
遠期外匯合約（附註23）	-	16
	276,237	221,274

其他應收款項及按金之賬面值與其公平值相若。其他應收款項為於報告期末起計一年內到期及應收。

20 現金及銀行結存

會計政策

現金及現金等值項目包括手頭現金、銀行活期存款、其他原到期日為三個月或以內之短期高流動性投資，該等可以容易兌換成可知現金數量及將受到無重大價值變動的風險。

	2020年 港幣千元	2019年 港幣千元
定期存款	82,122	589,512
短期銀行存款	348,804	340,909
銀行及手頭現金	210,577	210,225
現金及現金等值項目	559,381	551,134
總額	641,503	1,140,646

20 現金及銀行結存(續)

現金及銀行結存之列值貨幣如下：

	2020年 港幣千元	2019年 港幣千元
港幣	451,349	930,791
馬來西亞馬幣	65,308	54,925
新加坡元	35,126	19,169
美元	27,188	40,711
人民幣	21,409	38,133
澳門幣	15,013	23,930
瑞士法郎	14,525	19,379
歐元	6,783	6,791
其他	4,802	6,817
	641,503	1,140,646

三個月後到期定期存款之年末實際年利率為2.82厘(2019年：2.39厘)。該等存款平均於6個月(2019年：6個月)到期。

短期銀行存款之年末實際年利率為2.40厘(2019年：2.03厘)。該等存款平均於1個月(2019年：1個月)到期。

如上述，於2020年3月31日，現金及銀行結存總額中，以人民幣及馬來西亞馬幣列值，存放於中國內地及馬來西亞的款項約有85,023,000港元(2019年：73,848,000港元)。由中國內地及馬來西亞匯出該資金時，須遵守當地政府之適用外匯管制。

21 應付賬款

會計政策

應付賬款為於日常業務過程中向供應商購入貨品之應付承擔。倘應付賬款乃於一年或以內(或如屬較長時間,則以一般營運業務週期為準)到期,則分類為流動負債,否則會按非流動負債列賬。

應付賬款初步按公平值確認,其後採用實際利率法按攤銷成本計量。

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
	219,246	471,499

應付賬款之賬面值與其公平值相若。

應付賬款之列值貨幣如下:

	2020年 港幣千元	2019年 港幣千元
港幣	117,069	298,974
人民幣	48,786	30,374
美元	16,490	53,117
馬來西亞馬幣	15,126	14,074
歐元	8,751	40,579
瑞士法郎	5,976	14,392
新加坡元	3,064	5,400
南韓圓	2,354	5,947
日元	1,363	8,286
其他	267	356
	219,246	471,499

22 其他應付款項及應計費用

會計政策

其他應付款項及應計費用初步按公平值確認，其後採用實際利率法按攤銷成本計量。

倘本集團現時因過往事件而涉及法律或推定責任，而償付責任可能須耗用資源，且金額已被可靠估計，則撥備會被確認。撥備不會就未來經營虧損而確認。

倘有多項類似責任，則會在考慮整體責任類別後釐定須否就償付責任造成流出。即使就同一類別責任中任何一個項目造成流出的可能性極低，仍會確認撥備。

撥備採用稅前利率按預期償付責任所需開支的現值計量，該利率反映當時市場對該責任特定的貨幣時間值及風險之評估。隨時間推移而產生的撥備增加會被確認為利息開支。

	2020年 港幣千元	2019年 港幣千元
應計員工成本	66,609	122,314
合同負債	37,171	25,933
增值稅及其他應付稅項	15,674	17,250
應計租金相關開支	15,597	40,107
應計廣告及推廣開支	11,468	18,784
應計運輸開支	6,861	13,252
應計資本開支	5,825	24,930
遠期外匯合約(附註23)	19	130
其他應付款項及應計費用	75,833	66,151
	235,057	328,851

23 遠期外匯合約

會計政策

衍生工具初步按衍生工具合約訂立當日之公平值確認，其後按公平值重新計量。確認所產生之收益或虧損之方法取決於該衍生工具是否指定作為對沖工具，倘其為指定對沖工具，則取決於被對沖項目之性質。本集團取決衍生工具時，會視乎已確認資產及負債的現金流量和極可能發生的預期交易作為某特定風險的對沖（現金流量對沖）。

本集團於交易開始時就對沖工具與被對沖項目之關係，以及其風險管理目標及執行多項對沖交易之策略作檔案記錄。本集團亦於對沖開始時及按持續基準，記錄其對於該等用於對沖交易之衍生工具，是否高度有效地抵銷被對沖項目的公平值或現金流量變動的評估。

股東權益對沖儲備之變動於附註26列示。當被對沖項目之剩餘期限超過12個月時，對沖衍生工具之全數公平值會被分類為非流動資產或負債，而當被對沖項目之剩餘期限少於12個月時，對沖衍生工具之全數公平值會被分類為流動資產或負債。買賣性質之衍生工具則分類為流動資產或負債。

現金流量對沖

被指定並符合資格作為現金流量對沖之衍生工具之公平值變動之有效部分於其他全面收入中確認。與無效部分有關之收益或虧損即時在收益表中的「其他利潤－淨額」內確認。

於本年度內，本集團指定若干遠期外匯合約作為現金流量對沖，以對沖本集團以歐元、瑞士法郎及日圓計值之採購之風險。本集團通常將遠期合約公平值的全數變動指定為對沖工具。與遠期外匯合約公平值變動的有效部分有關的收益或虧損於權益內之現金流量對沖儲備中確認。

在權益累計之金額於被對沖項目影響溢利或虧損之期間（如當被對沖的預測採購發生時）重新分類至損益。然而，當被對沖的預測交易導致一項非金融資產（如存貨）的確認，先前在對沖儲備中遞延入賬的收益及虧損自對沖儲備中撥出，並計入該資產成本之初步計量中。遞延金額最終在出售該等存貨時於已售貨品成本中確認。

當一項對沖工具到期或售出，或當對沖不再符合對沖會計法之條件時，其時在權益中存有的任何累計收益或虧損於收益表中確認。當一項預測交易預期不會再出現時，在對沖儲備中申報的累計收益或虧損即時轉撥入收益表中的「其他利潤－淨額」內。

23 遠期外匯合約(續)

	2020年		2019年	
	流動資產 港幣千元	流動負債 港幣千元	流動資產 港幣千元	流動負債 港幣千元
遠期外匯合約－現金流量對沖	-	19	16	130

未平倉遠期外匯合約將於一年內到期，故分別分類為流動資產及流動負債。

於2020年3月31日，現金流量對沖下未平倉遠期外匯合約之名義本金額為2,323,000港元(2019年：21,953,000港元)。該等對沖與以歐元及瑞士法郎(2019年：歐元、瑞士法郎及日元)計值而極可能發生之預測採購有關，預期於12個月內分不同日期進行。

截至2020年3月31日止年度訂立之遠期外匯合約獲釐定為有效對沖，故毋須在綜合收益表中確認無效部分。

24 退休福利承擔

(a) 退休福利承擔

	重要會計政策第8號	
	2020年 港幣千元	2019年 港幣千元
退休福利承擔負債：		
— 長期服務金(附註(b)(ii))	1,710	5,643

(b) 退休福利成本

	2020年 港幣千元	2019年 港幣千元
在收益表扣除之退休福利成本：		
退休福利成本		
— 定額供款計劃(附註(i))	49,018	51,662
— 長期服務金(附註(ii))	71	199
	49,089	51,861
組成如下：		
— 來自持續經營業務的僱員福利開支(附註6)	42,782	45,540
— 來自已終止經營業務的年內虧損	6,307	6,321
	49,089	51,861
在其他全面收入(計入)／扣除之退休福利成本：		
— 長期服務金(附註(ii))	(1,992)	2,016

24 退休福利承擔(續)

(b) 退休福利成本(續)

附註：

- (i) 本集團於香港之附屬公司選擇供款予強積金計劃。強積金計劃為一項由獨立信託人管理的定額供款退休福利計劃。在強積金計劃下，僱主及僱員均需按僱員月薪(以30,000港元為上限)百分之五作出供款。僱主按強積金計劃規則作出之供款於向有關強積金計劃支付後全數隨即歸屬，惟強制性供款產生之所有利益必須保留至僱員屆65歲之時，但若干情況除外。僱員於服務滿10年後可獲得僱主所作出超出強積金計劃已歸屬部分之額外供款全數，而服務滿三至九年，則以遞減比例計算。本集團概無被沒收之供款用作減低僱主未來年度的供款。

本集團於中國內地之僱員為中國內地各地方政府經營的國家管理退休福利計劃之成員。本集團須按特定薪金成本百分比向計劃供款，作為福利計劃之資金。本集團就該等計劃之唯一責任為作出指定供款。

- (ii) 本集團之長期服務金之撥備乃根據合資格精算師羅馬國際評估有限公司以預計單位貸記法所編製於2020年3月31日精算估值釐定。

本年度之長期服務金變動如下：

	承擔現值	
	2020年 港幣千元	2019年 港幣千元
於4月1日	5,643	3,494
現有服務成本	71	128
計劃資產之利息開支	-	71
於收益表扣除之退休福利成本	71	199
重新計量：		
精算(收益)/虧損－經驗	(2,203)	2,466
精算虧損－財務假設	211	211
精算收益－人口統計假設	-	(661)
於其他全面收入(計入)/扣除之退休福利成本	(1,992)	2,016
僱主直接支付之福利	(2,012)	(66)
於3月31日	1,710	5,643

所採用主要精算假設如下：

	2020年	2019年
貼現率	0.6%	1.8%
未來薪酬之預期增加比率	3.5%	3.5%

24 退休福利承擔(續)

(b) 退休福利成本(續)

附註：(續)

(ii) (續)

長期服務金主要精算假設之敏感性分析如下：

假設	採納比率變動	對定額福利計劃 承擔之影響
貼現率	+0.25%	-2.74%
	-0.25%	+2.84%
未來薪酬之預期增加比率	+0.25%	+8.75%
	-0.25%	-7.45%

25 股本

會計政策

普通股列為權益。與發行新股份或購股權直接有關的增量成本，均列入權益作為所得款項的減少(扣除稅項)。

有關購股權及股份獎勵計劃之詳情，請參閱**重要會計政策第9號**。

	股份數目	港幣千元
每股面值0.1港元之法定股份		
於2019年及2020年3月31日	8,000,000,000	800,000
每股面值0.1港元之已發行及繳足股份		
於2018年4月1日	3,038,854,398	303,885
按行使購股權而發行之股份	1,180,000	118
按2017/18年度末期及特別股息以股代息而發行之股份	52,159,796	5,216
按2018/19年度中期股息以股代息而發行之股份	3,408,209	341
於2019年3月31日	3,095,602,403	309,560
按2018/19年度末期股息以股代息而發行之股份	7,587,055	759
於2020年3月31日	3,103,189,458	310,319

(a) 購股權

2002年購股權計劃於2002年8月29日獲採納及於2012年8月23日被終止。2002年購股權計劃經終止後並無再無授出任何購股權，惟已授予之購股權需繼續被2002年購股權計劃之條文約束。2012年購股權計劃於2012年8月23日獲採納。

25 股本(續)

(a) 購股權(續)

在2002年購股權計劃及2012年購股權計劃下，購股權可授予由董事會或獲其恰當授權的委員會全權酌情認為對本集團作出貢獻之本集團任何董事(包括執行董事、非執行董事及獨立非執行董事)及僱員，以及本集團任何成員公司之任何諮詢人員、顧問、分銷商、承包商、供應商、代理商、客戶、業務夥伴、合營夥伴、促銷人員及服務供應商。

購股權涉及的股份必須接納的期限將由董事會在提呈要約時通知每位承授人，有關期限自授予日期起計不得超過10年。認購價乃由董事會酌情決定，惟不得低於以下各項中之最高款額：(i)公司股份於授予日期之收市價(以聯交所發出之每日成交報價表所載為準)；(ii)公司股份於授予日期之前五個營業日之平均收市價(以聯交所發出之每日成交報價表所載為準)；及(iii)公司股份之面值。本公司並無任何責任需要因此回購股份及以現金抵償購股權。

本公司授予的尚未行使之購股權乃根據2002年購股權計劃及2012年購股權計劃授予公司董事及部分主要管理人員。購股權須經甄選僱員在授予日期起一至三年內於本集團完成服務任期後歸屬。於2020年3月31日有300,000股未行使購股權尚未歸屬。

於截至2020年3月31日年度，本集團根據2012年購股權計劃授出共10,000,000股(2019年：400,000股)購股權予一位僱員。

尚未行使之購股權數目變動如下：

	截至3月31日之購股權數目	
	2020年	2019年
於年初	32,956,988	34,181,988
授予	10,000,000	400,000
行使	-	(1,180,000)
失效	(10,947,000)	(445,000)
於年末	32,009,988	32,956,988

截至2019年3月31日年度，行使購股權當日的加權平均收市價為5.47港元。

25 股本 (續)

(a) 購股權 (續)

於2020年及2019年3月31日尚未行使之購股權之到期日及認購價如下：

到期日	每股認購價 (港元)	於3月31日之 尚未行使購股權數目	
		2020年	2019年
2002年購股權計劃			
2020年9月29日	3.16	452,000	532,000
2021年6月16日	4.95	1,690,000	1,860,000
2022年2月28日	4.77	22,145,988	22,145,988
2022年6月28日	4.85	2,787,000	3,007,000
2012年購股權計劃			
2023年6月20日	8.07	4,635,000	5,012,000
2028年4月12日	4.65	300,000	400,000
		32,009,988	32,956,988
於年末未獲行使購股權之加權平均剩餘年期		2.13年	3.15年

於期內授出之購股權的公平值由羅馬國際評估有限公司利用二項格子法估值模式釐定，載列如下：

授予日期	授予 購股權數目	購股權可予行使之期間	購股權之 公平值 (港元)
2019年6月28日	10,000,000	於2019年7月3日至2029年6月27日 可行使3,000,000股購股權	0.46
		於2020年7月3日至2029年6月27日 可行使3,000,000股購股權	0.50
		於2021年7月3日至2029年6月27日 可行使4,000,000股購股權	0.52

輸入該模式的重大數據為：於授出日期的股價為2.24港元、認購價為2.24港元、波動幅度為40.07%、派息率為9.42%、購股權的預計年期為約10年及每年零風險利率為1.46%。按照持續複合股份回報的標準偏差而量度的波動幅度，是根據過去10年每日股價的統計分析而計算的。

(b) 股份獎勵

根據日期為2014年4月11日之董事會會議決議案，董事會批准採納股份獎勵計劃，據此，其可酌情決定以無現金代價向經甄選僱員授予本公司股份。股份獎勵計劃自2014年4月11日起計為期15年。根據股份獎勵計劃可能授予個別經甄選僱員的最高股份數目不得超過本公司不時的已發行股本之1%。獎勵股份須經甄選僱員在授予日期後一星期至三年內於本集團完成服務任期後歸屬。

25 股本(續)

(b) 股份獎勵(續)

本公司已設立一項信託並為該信託提供全數資金，以就股份獎勵計劃購買、管理及持有本公司股份。根據股份獎勵計劃授出的股份總數將以本公司已發行股本之5%為限。

於截至2019年3月31日年度，本集團在聯交所為股份獎勵計劃購入2,000,000股本公司的股份。股東權益已扣減全數總額9,618,000港元。於截至2020年3月31日年度，本集團並無購入公司股份，以股代息共發行130,230股本公司的股份予股份獎勵計劃。

獎勵股份數目之變動：

	截至3月31日之 獎勵股份數目	
	2020年	2019年
於年初	435,000	475,000
授出(附註)	980,000	370,000
歸屬	(470,000)	(305,000)
失效	(155,000)	(105,000)
於年末	790,000	435,000

附註：獎勵股份的公平值乃參考授予日期本公司股份市價釐定。每股平均公平值為2.15港元(2019年：4.98港元)。

於2020年3月31日尚未歸屬之獎勵股份詳情載列如下：

授予日期	每股平均 公平值 (港元)	歸屬期*	獎勵股份數目				於2020年 3月31日 未歸屬
			於2019年 4月1日 未歸屬	於年內 授予	於年內 歸屬	於年內 失效	
2016年7月29日	3.38	2016年7月29日 至2019年7月29日	25,000	-	(25,000)	-	-
2017年7月31日	2.87	2017年7月31日 至2020年3月31日	110,000	-	(95,000)	(15,000)	-
2017年11月30日	3.01	2017年11月30日 至2020年8月21日	50,000	-	-	(50,000)	-
2018年6月29日	4.98	2018年6月29日 至2021年5月23日	250,000	-	(110,000)	-	140,000
2019年6月21日	2.25	2019年6月21日 至2022年6月30日	-	780,000	(240,000)	(90,000)	450,000
2019年9月30日	1.74	2019年9月30日 至2022年3月26日	-	200,000	-	-	200,000
			435,000	980,000	(470,000)	(155,000)	790,000

* 為達成所有獎勵股份歸屬條件之期間。

25 股本 (續)

(c) 股份為基礎之付款交易產生的費用

本年度確認以股份為基礎之付款交易產生的總費用作為一部分僱員福利開支如下：

	2020年 港幣千元	2019年 港幣千元
因購股權計劃產生的支出	1,536	300
因股份獎勵計劃產生的支出	1,603	1,704
	3,139	2,004

26 儲備

	股份溢價 港幣千元	為股份獎勵 計劃而 持有的股份 港幣千元	資本贖回 儲備 港幣千元	以股份 為基礎之 僱員薪酬儲備 港幣千元	對沖儲備 港幣千元	匯兌儲備 港幣千元	滾存盈利 港幣千元	總額 港幣千元
於2019年4月1日	1,400,644	(9,920)	11,783	57,996	(81)	(42,392)	759,018	2,177,048
會計準則的轉變(附註2(ii))	-	-	-	-	-	-	(24,326)	(24,326)
於2019年4月1日重列權益總額	1,400,644	(9,920)	11,783	57,996	(81)	(42,392)	734,692	2,152,722
年內虧損	-	-	-	-	-	-	(515,936)	(515,936)
其他全面虧損：								
退休福利承擔之精算收益	-	-	-	-	-	-	1,992	1,992
現金流量對沖，已扣除稅項	-	-	-	-	61	-	-	61
外地附屬公司在匯兌儲備之匯兌差額	-	-	-	-	-	(21,732)	-	(21,732)
年內全面虧損總額	-	-	-	-	61	(21,732)	(513,944)	(535,615)
股份獎勵計劃：								
僱員服務價值	-	-	-	1,603	-	-	-	1,603
根據股份獎勵計劃歸屬股份	-	2,006	-	(1,445)	-	-	(561)	-
僱員購股權計劃：								
僱員服務價值	-	-	-	1,536	-	-	-	1,536
已失效之僱員購股權	-	-	-	(3,012)	-	-	3,012	-
按2018/19年度末期股息以股代息而發行之股份 (附註25)	12,063	-	-	-	-	-	-	12,063
沒收未領取股息	-	-	-	-	-	-	288	288
股息：								
2018/19年度末期股息	-	-	-	-	-	-	(278,604)	(278,604)
與擁有人之交易總額，直接於權益確認	12,063	2,006	-	(1,318)	-	-	(275,865)	(263,114)
於2020年3月31日	1,412,707	(7,914)	11,783	56,678	(20)	(64,124)	(55,117)	1,353,993

26 儲備(續)

	股份溢價 港幣千元	為股份獎勵 計劃而持有 的股份 港幣千元	資本贖回 儲備 港幣千元	以股份為 基礎之僱員 薪酬儲備 港幣千元	對沖儲備 港幣千元	匯兌儲備 港幣千元	滾存盈利 港幣千元	總額 港幣千元
於2018年4月1日	1,198,791	(1,639)	11,783	59,704	391	(21,541)	931,466	2,178,955
年內溢利	-	-	-	-	-	-	470,752	470,752
其他全面虧損：								
退休福利承擔之精算虧損	-	-	-	-	-	-	(2,016)	(2,016)
現金流量對沖，已扣除稅項	-	-	-	-	(472)	-	-	(472)
外地附屬公司在匯兌儲備之匯兌差額	-	-	-	-	-	(20,851)	-	(20,851)
年內全面收入總額	-	-	-	-	(472)	(20,851)	468,736	447,413
股份獎勵計劃：								
為股份獎勵計劃購買之股份	-	(9,618)	-	-	-	-	-	(9,618)
僱員服務價值	-	-	-	1,704	-	-	-	1,704
根據股份獎勵計劃歸屬股份	-	1,337	-	(1,141)	-	-	(196)	-
僱員購股權計劃：								
僱員服務價值	-	-	-	300	-	-	-	300
行使購股權而發行股份之所得款項	5,586	-	-	-	-	-	-	5,586
行使購股權時轉撥儲備	1,737	-	-	(1,737)	-	-	-	-
已失效之僱員購股權	-	-	-	(834)	-	-	834	-
按2017/18年度末期及特別股息以股代息而 發行之股份(附註25)	184,646	-	-	-	-	-	-	184,646
按2018/19年度中期股息以股代息而發行之 股份(附註25)	9,884	-	-	-	-	-	-	9,884
沒收未領取股息	-	-	-	-	-	-	236	236
股息：								
2017/18年度末期及特別股息	-	-	-	-	-	-	(425,604)	(425,604)
2018/19年度中期股息	-	-	-	-	-	-	(216,454)	(216,454)
與擁有人之交易總額，直接於權益確認	201,853	(8,281)	-	(1,708)	-	-	(641,184)	(449,320)
於2019年3月31日	1,400,644	(9,920)	11,783	57,996	(81)	(42,392)	759,018	2,177,048

27 現金流量資料

(a) 經營業務產生之現金

	2020年 港幣千元	2019年 港幣千元
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	(40,854)	(20,165)
年內(虧損)/溢利包括已終止經營業務	(515,936)	470,752
就下列項目調整：		
— 所得稅(扣除)/開支	(86,916)	91,380
— 物業、機器及設備折舊	120,993	111,285
— 使用權資產折舊	782,311	—
— 物業、機器及設備減值	24,516	5,969
— 使用權資產減值	245,939	—
— 物業、機器及設備撇帳	15,128	991
— 滯銷存貨及損耗撥備	96,450	34,056
— 出售物業、機器及設備之收益(附註27(b))	(331)	(447)
— 以股份為基礎之付款	3,139	2,004
— 財務支出	26,842	—
— 財務收入	(17,451)	(20,690)
	694,684	695,300
營運資金變動：		
— 存貨	297,303	(120,725)
— 應收賬款	52,084	32,716
— 其他應收款項、按金及預付款項	(9,959)	2,577
— 應付賬款	(252,253)	(148,202)
— 其他應付款項、應計費用及退休福利承擔	(78,922)	(26,595)
經營業務產生之現金	702,937	435,071

(b) 於綜合現金流量表內，出售物業、機器及設備所得款項包括：

	2020年 港幣千元	2019年 港幣千元
賬面淨值(附註13)	—	1
出售物業、機器及設備之收益	331	447
出售物業、機器及設備所得款項	331	448

(c) 本集團的債務淨額包括現金和銀行結餘以及租賃負債。有關租賃負債的變動詳情，請參閱附註14(b)。

28 承擔

(a) 購買物業、機器及設備之資本承擔

	2020年 港幣千元	2019年 港幣千元
已簽約但未撥備	14,594	39,844

(b) 不可撤銷的經營租賃承擔

本集團根據不可撤銷經營租賃協議租用多個零售店舖、辦公室及倉庫，該等租賃期限介乎1至10年。

於2019年3月31日，本集團根據不可撤銷之經營租賃而須於未來支付之最低租賃付款總額如下：

	2019年 港幣千元
土地及樓宇	
一年內	753,734
第二年至第五年(包括首尾兩年)	699,767
五年後	152
	1,453,653

自2019年4月1日起，除短期和低價值租賃外，本集團已確認這些租賃的使用權資產，詳情請參閱附註14。

(c) 不可撤銷的經營租賃應收租金

於2019年3月31日，本集團根據不可撤銷的經營租賃下的未來最低可收取租賃款項總額如下：

	2019年 港幣千元
土地及樓宇	
一年內	25,380
第二年至第五年(包括首尾兩年)	23,000
	48,380

自2019年4月1日起，本集團評估根據香港財務報告準則第16號將所有分租安排分類為融資租賃。

29 重大關連人士交易

會計政策

關連人士為於作出財政及營運決定時有能力直接或間接控制或共同控制另一方或對另一方施予重大影響力之人士及公司，包括附屬公司、同系附屬公司、共同控制實體、聯營公司及主要管理人員。任何有關人士之家庭近親成員亦被視為關連人士。

(a) 與關連人士之交易

	2020年 港幣千元	2019年 港幣千元
短期租賃之租金付予執行董事全資擁有之公司	2,202	2,202

短期租賃之租金費用按雙方共同協定。

(b) 主要管理人員之酬金

主要管理人員(包括執行董事、高級管理層及其他主要管理人員)指於作出財政及營運決定時有能力直接或間接控制或共同控制另一方或對另一方施予重大影響力之人士。

主要管理人員之酬金如下：

	2020年 港幣千元	2019年 港幣千元
基本薪金、房屋津貼、其他津貼及實物利益	50,207	45,655
退休福利成本	1,828	1,584
以股份為基礎之付款	3,030	1,595
	55,065	48,834

(c) 董事權益

集團並無向董事、其控制的法人團體及關連實體提供貸款、類似貸款或進行使該等人士受惠的其他交易(2019年：無)。於年內及年底，公司並沒有董事在與集團曾經或現正參與的業務有關的任何重大交易、安排及合約中曾經或現正直接擁有重大權益(2019年：無)。

30 主要附屬公司

於2020年3月31日主要附屬公司之詳情如下：

名稱	註冊成立地點／ 法人實體 (國家／地區)	主要業務及營業地點 (如與註冊成立 地點不同)	已發行股本／ 繳足股本詳情	直接／ 間接持有 之權益
Astute Approach Limited	英屬處女群島， 有限公司	持有投資	普通股 7,300,001美元	100%
鵬日投資有限公司	香港，有限公司	持有物業	普通股100港元 遞延股2港元	100%
Bethany Services Limited	英屬處女群島， 有限公司	持有投資	普通股 198,001美元	100%
普盛有限公司	英屬處女群島， 有限公司	持有投資	普通股1美元	100%
Cyber Colors Limited	英屬處女群島， 有限公司	持有知識產權	普通股1美元	100%
玳詩有限公司	英屬處女群島， 有限公司	持有知識產權	普通股2美元	100%
將軍投資有限公司	香港，有限公司	買賣化粧品	普通股2港元	100%
Dragonstar International Limited	英屬處女群島， 有限公司	持有投資	普通股1美元	100%
Eleanor International Limited	英屬處女群島， 有限公司	持有知識產權	普通股1美元	100%
嘉捷發展有限公司	香港，有限公司	持有投資	普通股1港元	100%

「香港」是指中華人民共和國之香港特別行政區。

30 主要附屬公司(續)

名稱	註冊成立地點／ 法人實體 (國家／地區)	主要業務及營業地點 (如與註冊成立 地點不同)	已發行股本／ 繳足股本詳情	直接／ 間接持有 之權益
Fielding Group Limited	英屬處女群島， 有限公司	持有投資	普通股2美元	100%
Forever Best International Limited	英屬處女群島， 有限公司	持有投資	普通股1美元	100%
肌之子有限公司	英屬處女群島， 有限公司	持有知識產權	普通股1美元	100%
Highmove Enterprises Limited	英屬處女群島， 有限公司	持有投資	普通股1美元	100%
Hong Kong Sa Sa (M) Sdn. Bhd.	馬來西亞， 有限公司	買賣及零售化粧品	普通股20,000,000 馬來西亞馬幣	100%
美福貿易有限公司	香港，有限公司	持有物業	普通股100港元 遞延股6港元	100%
蜜黛詩有限公司	英屬處女群島， 有限公司	持有知識產權	普通股1美元	100%
Netcom Holdings Limited	英屬處女群島， 有限公司	持有投資	普通股50,000美元	100%
New Image International Limited	英屬處女群島， 有限公司	持有投資	普通股6美元	100%*
Nouveau International Limited	英屬處女群島， 有限公司	持有投資	普通股1美元	100%

*「香港」是指中華人民共和國香港特別行政區。

30 主要附屬公司(續)

名稱	註冊成立地點／ 法人實體 (國家／地區)	主要業務及營業地點 (如與註冊成立 地點不同)	已發行股本／ 繳足股本詳情	直接／ 間接持有 之權益
Rosy Sino Limited	英屬處女群島， 有限公司	持有知識產權	普通股1美元	100%
Sa Sa Boutique Limited	香港，有限公司	持有投資	普通股2港元	100%
莎莎化粧品有限公司	香港，有限公司	零售及批發化粧品	普通股100港元 遞延股2港元	100%
Sa Sa Cosmetic Co. (S) Pte. Ltd.	新加坡，有限公司	買賣及零售化粧品	普通股19,500,000 新加坡元	100%
莎莎網有限公司	香港，有限公司	電子商貿	普通股 1,000,000港元	100%
莎莎發展有限公司	香港，有限公司	持有物業	普通股100港元	100%
Sa Sa Health Food Limited	英屬處女群島， 有限公司	持有投資	普通股50,000美元	100%
莎莎投資(香港)有限公司	香港，有限公司	持有物業	普通股100港元 遞延股2港元	100%
Sa Sa Investment Limited	英屬處女群島， 有限公司	持有投資	普通股1美元	100%
莎莎國際股份有限公司	英屬處女群島， 有限公司	持有投資	普通股 6,880,000美元	100%
莎莎美麗人生慈善基金 有限公司	香港，有限公司	慈善活動	有限擔保	100%*

*「香港」是指中華人民共和國香港特別行政區。

30 主要附屬公司(續)

名稱	註冊成立地點／ 法人實體 (國家／地區)	主要業務及營業地點 (如與註冊成立 地點不同)	已發行股本／ 繳足股本詳情	直接／ 間接持有 之權益
莎莎代理人有限公司	香港，有限公司	向集團公司提供服務	普通股2港元	100%
莎莎海外有限公司	英屬處女群島， 有限公司	持有知識產權	普通股2美元	100%
莎莎地產有限公司	香港，有限公司	持有物業	普通股100港元	100%
Sasatinie Limited	英屬處女群島， 有限公司	持有知識產權	普通股1美元	100%
肌肽秀有限公司	英屬處女群島， 有限公司	持有知識產權	普通股1美元	100%
Soo Beauté Limited	英屬處女群島， 有限公司	持有知識產權	普通股1美元	100%
S.P. Laboratories S.A.	瑞士，有限公司	持有知識產權	無記名股份 555,000瑞士法郎	100%
Swiss Balance Limited	英屬處女群島， 有限公司	持有投資	普通股1美元	100%
Swiss Rituel Limited	英屬處女群島， 有限公司有限公司	持有知識產權	普通股1美元	100%
Suisse Programme Limited	直布羅陀，有限公司	持有知識產權	普通股100英鎊	100%
Whitfield Enterprises Limited	英屬處女群島， 有限公司有限公司	持有投資	普通股2美元	100%

「香港」是指中華人民共和國的香港特別行政區。

30 主要附屬公司(續)

名稱	註冊成立地點／ 法人實體 (國家／地區)	主要業務及營業地點 (如與註冊成立 地點不同)	已發行股本／ 繳足股本詳情	直接／ 間接持有 之權益
明貴貿易(上海) 有限公司(附註1)	中國，有限公司	批發化粧品	10,000,000港元	100%
莎莎化粧品(中國) 有限公司(附註2)	中國，有限公司	買賣及零售化粧品	205,000,000港元	100%
鄭州莎莎電子商務 有限公司(附註3)	中國，有限公司	向集團公司提供 電子商務相關服務	人民幣500,000	100%
小莎電子商務(廣州) 有限公司(附註4)	中國，有限公司	向集團公司提供 電子商務相關服務	無(附註4)	100%

附註：
「香港」是指中華人民共和國香港特別行政區。

* 持有直接利益

- 1) 明貴貿易(上海)有限公司為於中國成立的外商獨資企業。
- 2) 莎莎化粧品(中國)有限公司為於中國成立的外商獨資企業。
- 3) 鄭州莎莎電子商務有限公司為於中國成立的外商獨資企業。
- 4) 小莎電子商務(廣州)有限公司為於中國成立的外商獨資企業。於2020年3月31日，其繳足股本為無。餘下註冊資本未繳足金額為人民幣1,000,000。

31 本公司的財務狀況表及儲備變動

本公司的財務狀況表

	2020年 港幣千元	2019年 港幣千元
資產		
非流動資產		
附屬公司之投資及應收附屬公司之款項	1,994,135	1,767,636
其他資產	750	750
	1,994,885	1,768,386
流動資產		
其他應收款項、按金及預付款項	1,030	1,905
定期存款	–	362,588
現金及現金等值項目	186,675	72,778
	187,705	437,271
負債		
流動負債		
其他應付款項及應計費用	1,825	1,684
淨流動資產	185,880	435,587
資產總值減流動負債	2,180,765	2,203,973
權益		
資本及儲備		
股本	310,319	309,560
儲備	1,870,446	1,894,413
權益總額	2,180,765	2,203,973

代表董事會

郭少明
主席及行政總裁

郭羅桂珍
副主席

31 本公司的財務狀況表及儲備變動(續)

本公司的儲備變動

	股份溢價 港幣千元	為股份獎勵 計劃而持有 的股份 港幣千元	資本 贖回儲備 港幣千元	以股份為 基礎之僱員 薪酬儲備 港幣千元	滾存盈利 港幣千元	總額 港幣千元
於2019年4月1日	1,400,644	(9,920)	11,783	57,996	433,910	1,894,413
年內溢利及全面收入總額	-	-	-	-	239,147	239,147
股份獎勵計劃：						
僱員服務價值	-	-	-	1,603	-	1,603
根據股份獎勵計劃歸屬股份	-	2,006	-	(1,445)	(561)	-
僱員購股權計劃：						
僱員服務價值	-	-	-	1,536	-	1,536
已失效之僱員購股權	-	-	-	(3,012)	3,012	-
按2018/19年度末期股息						
以股代息而發行之股份(附註25)	12,063	-	-	-	-	12,063
沒收未領取股息	-	-	-	-	288	288
股息：						
2018/19年度末期股息	-	-	-	-	(278,604)	(278,604)
與擁有人之交易總額，直接於權益確認	12,063	2,006	-	(1,318)	(275,865)	(263,114)
於2020年3月31日	1,412,707	(7,914)	11,783	56,678	397,192	1,870,446

31 本公司的財務狀況表及儲備變動(續)

本公司的儲備變動(續)

	股份溢價 港幣千元	為股份獎勵 計劃而持有 的股份 港幣千元	資本 贖回儲備 港幣千元	以股份為 基礎之僱員 薪酬儲備 港幣千元	滾存盈利 港幣千元	總額 港幣千元
於2018年4月1日	1,198,791	(1,639)	11,783	59,704	575,012	1,843,651
年內溢利及全面收入總額	-	-	-	-	500,082	500,082
股份獎勵計劃：						
為股份獎勵計劃購買之股份	-	(9,618)	-	-	-	(9,618)
僱員服務價值	-	-	-	1,704	-	1,704
根據股份獎勵計劃歸屬股份	-	1,337	-	(1,141)	(196)	-
僱員購股權計劃：						
僱員服務價值	-	-	-	300	-	300
行使購股權而發行股份之所得款項	5,586	-	-	-	-	5,586
行使購股權時轉撥儲備	1,737	-	-	(1,737)	-	-
已失效之僱員購股權	-	-	-	(834)	834	-
按2017/18年度末期及特別股息 以股代息而發行之股份(附註25)	184,646	-	-	-	-	184,646
按2018/19年度中期股息以股代息 而發行之股份(附註25)	9,884	-	-	-	-	9,884
沒收未領取股息	-	-	-	-	236	236
股息：						
2017/18年度末期及特別股息	-	-	-	-	(425,604)	(425,604)
2018/19中期股息	-	-	-	-	(216,454)	(216,454)
與擁有人之交易總額，直接於權益確認	201,853	(8,281)	-	(1,708)	(641,184)	(449,320)
於2019年3月31日	1,400,644	(9,920)	11,783	57,996	433,910	1,894,413

詞彙

股東週年大會	本公司之股東週年大會
董事會	本公司之董事會
行政總裁	本公司之行政總裁
首席財務總監	本公司之首席財務總監
管治守則	上市規則附錄十四之《企業管治守則》及《企業管治報告》
守則條文	管治守則中之守則條文
本公司、莎莎、莎莎集團、 本集團、我們	莎莎國際控股有限公司及其附屬公司(除本文另有所指外)
公司通訊	由本公司發出或將予發出以供本公司任何證券持有人參照或採取行動的任何文件，其中包括但不限於年報和中期報告、會議通告、上市文件、通函及代表委任表格
董事	本公司之董事(包括所有執行、非執行及獨立非執行董事)
企業風險管理	企業風險管理
聯交所披露易網站	http://www.hkexnews.hk
香港、香港特區	中華人民共和國香港特別行政區
上市規則	《香港聯合交易所有限公司證券上市規則》
澳門、澳門特區	中華人民共和國澳門特別行政區
內地、中國內地	中華人民共和國除卻香港、澳門及台灣
標準守則	上市規則附錄十之《上市發行人董事進行證券交易的標準守則》
中國	中華人民共和國
羅兵咸永道、核數師、 外聘核數師或獨立核數師	羅兵咸永道會計師事務所
證券條例	證券及期貨條例(第571章)
股份	本公司之股份
股東	本公司之股東
聯交所	香港聯合交易所有限公司
本公司網站	http://corp.sasa.com

公司資料

董事會成員

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

公司秘書

麥心韻小姐

總辦事處

香港特別行政區柴灣

嘉業街18號

明報工業中心B座8樓

註冊辦事處

P.O. Box 309

Ugland House

Grand Cayman

KY1-1104

Cayman Islands

核數師

羅兵咸永道會計師事務所

執業會計師及註冊公眾利益實體核數師

主要股份登記及過戶處

SMP Partners (Cayman) Limited

Royal Bank House—3rd Floor

24 Shedden Road, P.O. Box 1586

Grand Cayman, KY1-1110

Cayman Islands

香港股份登記及過戶分處

卓佳雅柏勤有限公司

香港特別行政區皇后大道東183號

合和中心54樓

電話：(852) 2980 1333

傳真：(852) 2810 8185

電郵：is-enquiries@hk.tricorglobal.com

網址：www.tricoris.com

主要往來銀行

花旗銀行

恒生銀行有限公司

渣打銀行(香港)有限公司

法國巴黎銀行香港分行

交通銀行股份有限公司香港分行

股份資料

股份代號：178

(香港聯合交易所有限公司)

投資者關係

企業傳訊及投資者關係部

莎莎國際控股有限公司

香港特別行政區柴灣

嘉業街18號

明報工業中心B座8樓

投資者關係熱線：(852) 2975 3638

傳真：(852) 2595 0797

電郵：ir@sasa.com

公司網站

corp.sasa.com



購物網站

www.sasa.com

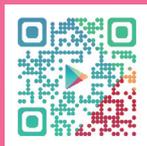




本2019/2020年報備有英文及中文版，以及印刷及電子版。假如股東(i)已收取英文或中文版年報，而欲索取以另一種語言編製之年報版本；或(ii)欲更改日後收到之公司通訊的方式或語言版本，均可向本公司作出有關要求。股東可填妥變更申請表格(可於本公司網站下載)並郵寄或親身交回本公司之香港股份登記及過戶分處卓佳雅柏勤有限公司(「卓佳」)，卓佳之地址為香港皇后大道東183號合和中心54樓。亦可將已填妥的變更申請表格之掃描副本以電郵方式傳送至卓佳(sasa-ecom@hk.tricorglobal.com)。

本年報及其他公司通訊現已登載於本公司網站(<http://corp.sasa.com>)及聯交所披露易網站(<http://www.hkexnews.hk>)。若股東因任何原因以致在透過上述途徑收取或下載本年報及其他公司通訊上出現困難，本公司將於接到股東之變更申請表格後，盡快向股東免費發送所需文件的印刷本。

作為一間響應環保的企業，本公司鼓勵股東於本公司或聯交所披露易網站閱覽公司通訊。本公司網站使用簡便，備有英文及中文版本，所有公司通訊均可於其公佈後在本公司網站「投資者關係」一欄閱覽。



莎莎國際控股有限公司

香港柴灣嘉業街 18 號明報工業中心 B 座 8 樓

電話 : (852) 2889 2331 | 傳真 : (852) 2898 9717 | 網址 : corp.sasa.com | www.sasa.com

莎莎國際控股有限公司股份於

香港聯合交易所有限公司買賣 (股份代號 : 178)