

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







「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，吸引更多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