

管理層討論及分析

集團營業額*

3,043.0百萬港元

▼ 46.8%



香港及澳門特區
市場營業額

1,999.8百萬港元

▼ 57.8%



店舖減值前
之虧損*

301.6百萬港元

去年虧損：
204.6百萬港元



* 持續經營業務

綜合收益表截至2021年3月31日止年度

	全年		上半年		下半年	
	2021 港幣千元	2020 港幣千元	2021 港幣千元	2020 港幣千元	2021 港幣千元	2020 港幣千元
持續經營業務						
營業額	3,043,029	5,717,283	1,286,128	3,394,664	1,756,901	2,322,619
銷售成本	(1,991,198)	(3,634,818)	(867,212)	(2,113,505)	(1,123,986)	(1,521,313)
毛利	1,051,831	2,082,465	418,916	1,281,159	632,915	801,306
其他收入	142,343	64,373	93,896	35,191	48,447	29,182
銷售及分銷成本	(1,325,402)	(2,151,949)	(643,535)	(1,189,242)	(681,867)	(962,707)
行政費用	(208,533)	(278,868)	(112,309)	(145,849)	(96,224)	(133,019)
使用權資產及物業、機器及 設備減值	(57,679)	(270,455)	(46,130)	(4,273)	(11,549)	(266,182)
其他利潤－淨額	5,959	1,009	3,118	834	2,841	175
經營虧損	(391,481)	(553,425)	(286,044)	(22,180)	(105,437)	(531,245)
財務收入	6,449	17,447	4,083	10,083	2,366	7,364
財務支出	(16,449)	(26,020)	(8,957)	(13,410)	(7,492)	(12,610)
除所得稅前虧損	(401,481)	(561,998)	(290,918)	(25,507)	(110,563)	(536,491)
所得稅扣除／(開支)	42,183	86,916	43,033	1,718	(850)	85,198
持續經營業務的年內虧損	(359,298)	(475,082)	(247,885)	(23,789)	(111,413)	(451,293)
已終止經營業務的 年內溢利／(虧損)	7,930	(40,854)	5,884	(12,741)	2,046	(28,113)
年內虧損歸屬於本公司擁有人	(351,368)	(515,936)	(242,001)	(36,530)	(109,367)	(479,406)

管理層討論及分析

於2020/21財政年度(「回顧年內」或「年內」或「本財政年度」)，集團持續經營業務的營業額下跌46.8%至3,043.0百萬港元。香港及澳門特區市場的零售及批發銷售額下降57.8%至1,999.8百萬港元。於2021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235間減至232間。

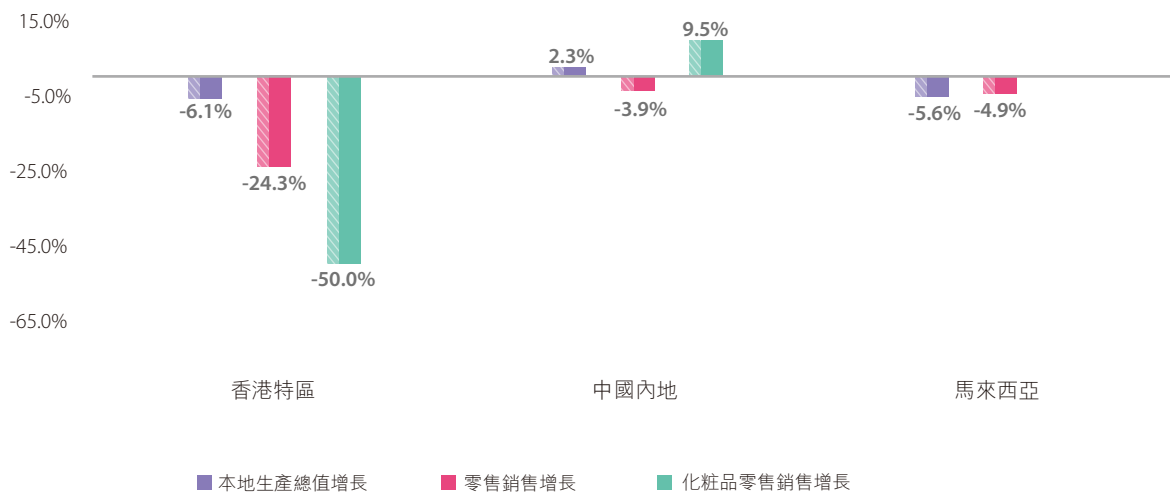
集團年內錄得虧損351.4百萬港元，去年則為虧損515.9百萬港元。撇除採納香港會計準則第36號所確認之零售店舖資產減值撥備(包括使用權資產及物業、機器及設備)及已終止經營業務的業績，集團於本財政年度的虧損為301.6百萬港元，去年則為虧損204.6百萬港元。

每股基本虧損為11.3港仙(2020年：16.7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(2020年：無)。

集團為「富時環球指數系列」、「摩根士丹利資本國際(MSCI)指數系列」及「標普指數系列」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。

市場概覽

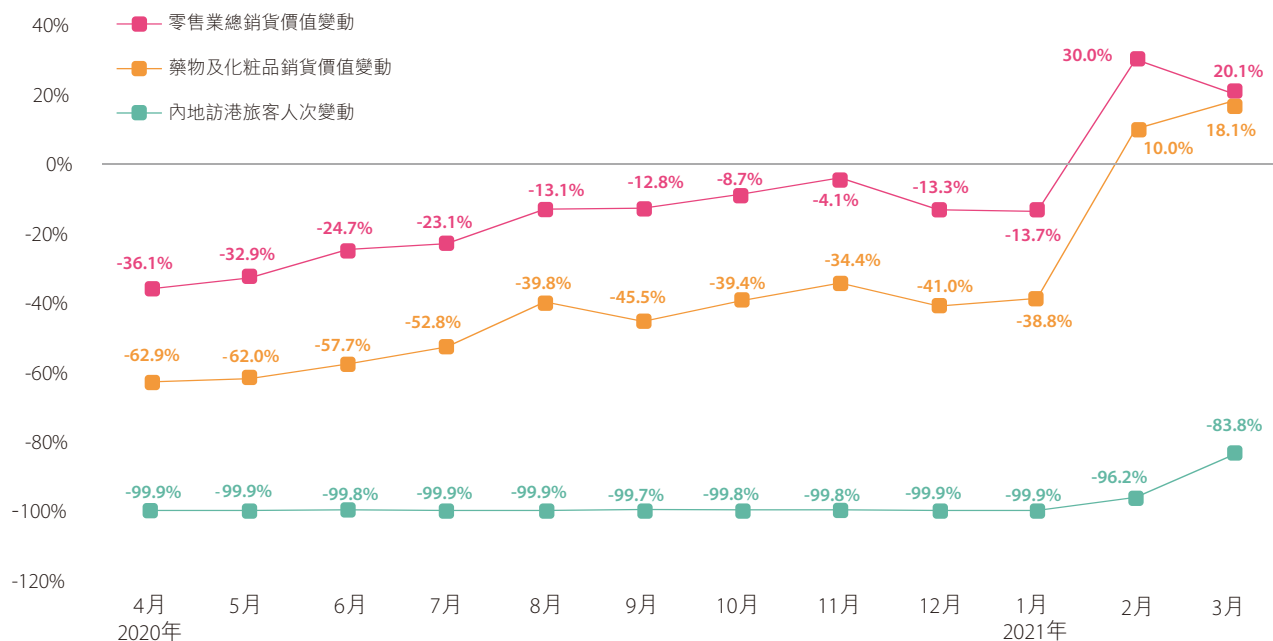
2020年當地生產總值／零售銷售額／化粧品零售銷售額（按年變動）



附註：

1. 馬來西亞政府沒有提供有關化粧品行業零售的統計數據。
2. 以上所有數據來自及推算自相關政府部門公佈之統計數據。
3. 不同的政府統計處對化粧品行業零售的釋義和統計方法各有差異。

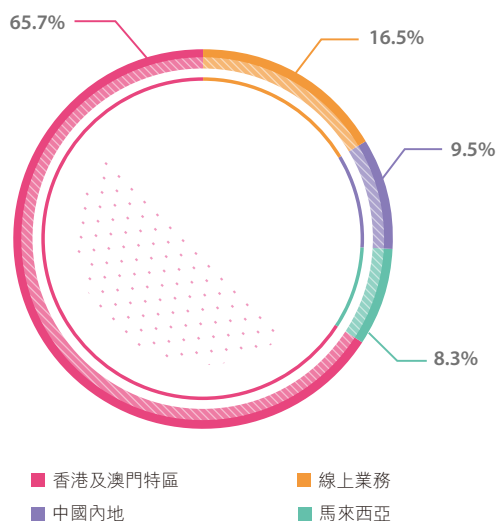
香港特區零售業銷售表現及內地訪港旅客人次（按年變動）



資料來源：香港政府統計處及香港旅遊發展局

零售及批發業務

2020/21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2020年 3月31日		於2021年 3月31日	
	開店*	關店*	開店*	關店*
香港及澳門特區	112	2	14	100
中國內地	44	17	4	57
馬來西亞	79	2	6	75
總數	235	21	24	232

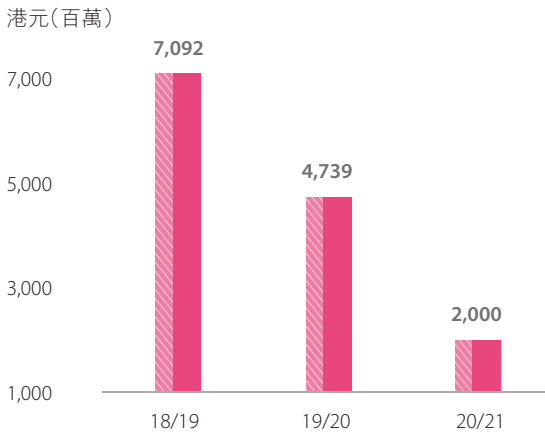
*附註：

- 2020年4月1日至2021年3月31日12個月期間之開店及關店數目。

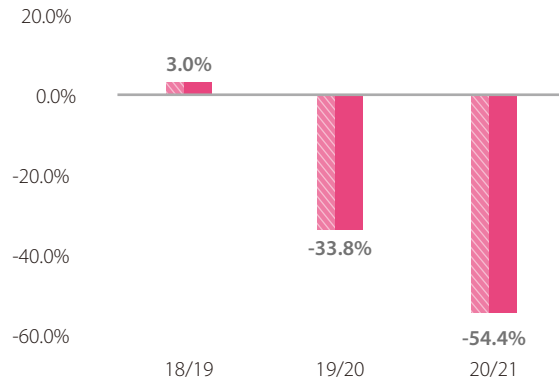
管理層討論及分析

香港及澳門特區

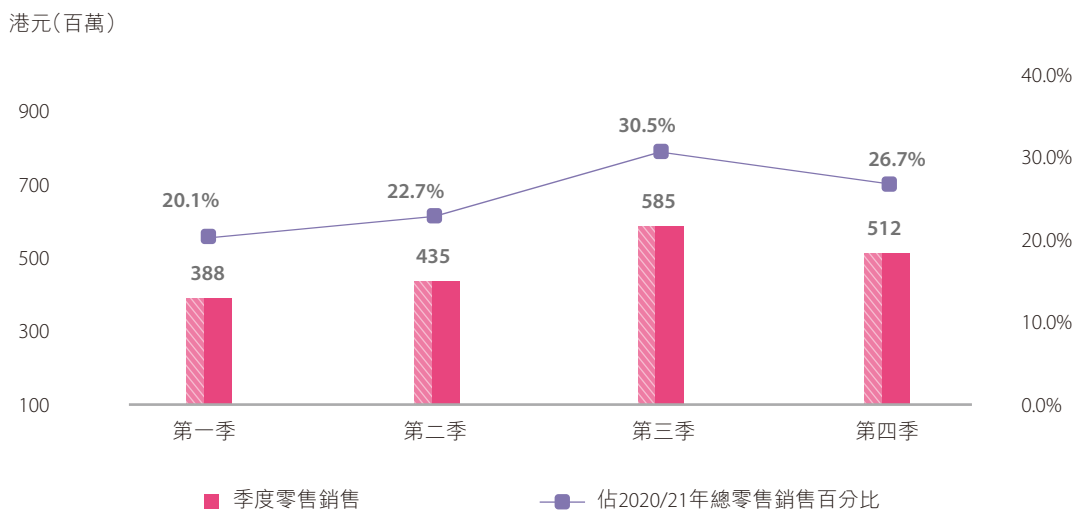
營業額 (零售及批發)



同店銷售變動



2020/21財政年度按季零售銷售額

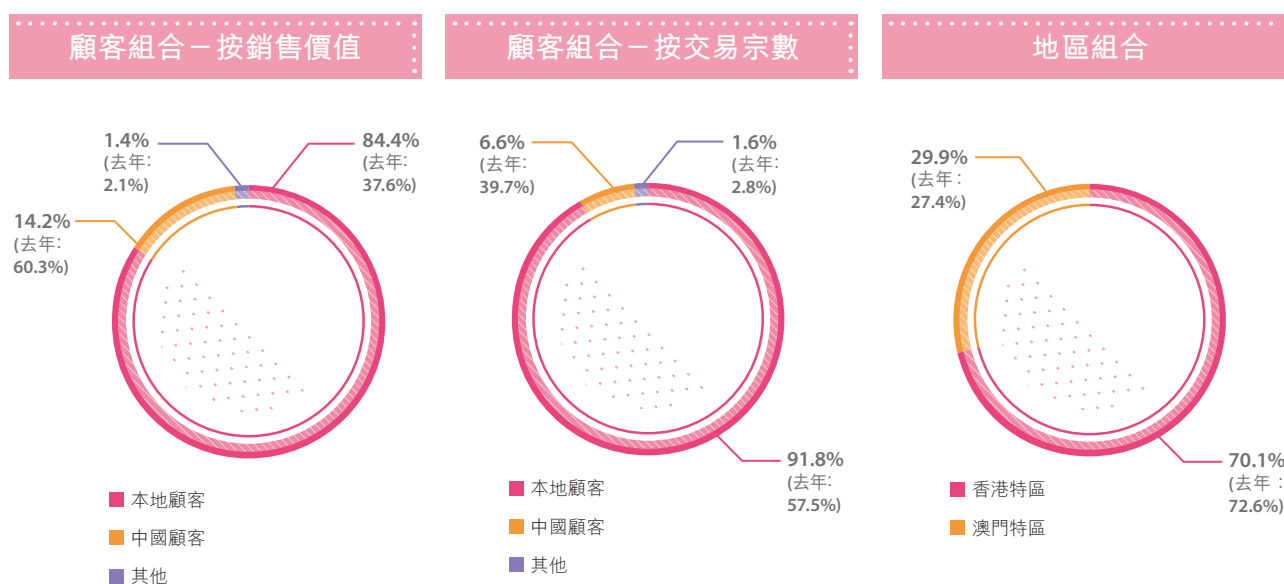


於回顧年內，新型冠狀病毒疫情(「新冠疫情」或「疫情」)及地緣政治風險的不確定性對香港及澳門特區經濟造成前所未有的衝擊。

為遏止疫情擴散，各地於年內實施嚴謹的入境管制措施。根據香港旅遊發展局數據，2020年全年中國內地訪港的累計旅客人數按年銳減至接近零，令集團來自中國內地旅客的銷售嚴重下跌。集團旗下數間分店因有店舖員工確診新冠肺炎而暫停營業至少14日，營運及銷售亦因而受到影響。此外，香港特區政府推出不同程度的限聚令及社交距離措施，令集團年內以本地顧客為主導的銷售表現受到影響。在疫情籠罩下，市道低迷導致就業不足率及失業率高企，市民憂慮就業及經濟前景而變得審慎理財，即使政府於去年中已推出現金補貼，消費氣氛仍未如理想。

在澳門特區，自2020年1月開始，中國內地暫停赴澳的個人遊簽注，澳門特區更於3月下旬開始收緊入境檢疫措施，令上半年的中國內地旅客人流近乎為零，重創遊客銷售比重向來極高的澳門特區市場。隨著疫情逐漸受控，去年8月中開始恢復內地旅客的個人遊簽注，並於9月底全面恢復至全國，中國內地旅客人次持續增長，集團來自內地旅客的銷售隨之恢復，下半年的按年跌幅收窄。此外，澳門特區政府先後推出兩期消費補貼計劃，集團充分把握消費券帶來的機遇，推動本地顧客的銷售。因此，港澳特區的總營業額中來自澳門特區的銷售佔比由第一季的12.6%增長至第四季的37.1%。集團預計，在香港特區通關前，此趨勢很大機會將隨著澳門特區的內地旅客繼續回升而持續。

銷售組合(2020/21財政年度零售銷售額)



總體而言，於本財政年度，港澳特區市場的同店銷售按年減少54.4%，而零售銷售額按年下跌58.1%，較2018/19財政年度則減少72.6%。由於澳門特區通關後銷售跌幅明顯收窄，加上去年第四季的基數低，令港澳特區的按年銷售降幅由上半年的70.8%收窄至下半年的38.0%；倘若與2018/19財政年度比較，下半年的銷售跌幅為68.8%，較上半年的76.4%跌幅同樣有所改善。

澳門特區的零售店自下半年起已錄得利潤，並足以使當地全年錄得盈利，不過香港特區仍然錄得虧損。整體而言，在港澳特區市場，雖然集團於上半年獲得的政府補貼金額較下半年多，下半年的虧損仍然較上半年減少了52.1% (或124.3百萬港元)，全年虧損為352.9百萬港元，去年的虧損則為413.6百萬港元。若不計及採納香港會計準則第36號所確認之零售店舖資產減值撥備 (包括使用權資產及物業、機器及設備)，集團於此市場的年內虧損則為296.5百萬港元，去年則為148.2百萬港元。

隨著新冠肺炎疫苗接種計劃展開，集團希望疫情最差的時間經已過去。然而，香港特區通關前的經營環境依然存在不確定性，加上疫情的走向將繼續主導本地消費者情緒，集團會持續管理成本和優化成本架構，冀加快轉虧為盈之步伐以及增強長遠的盈利能力。

管理層討論及分析

理順店舖網絡 精簡成本架構

訪港旅客人次銳減令位處遊客區的零售店受到嚴重打擊，故集團繼續精簡店舖網絡，關閉旅客區嚴重交疊的店舖，在保留客源的大前提下減低實體店的租務及其他成本。於2021年3月31日，莎莎於港澳特區市場的零售店總數已由兩年前高峰期的118間減至100間，若與去年比較則淨減少12間，關閉的店舖全部位於香港特區，當中超過八成位於遊客區如尖沙咀、銅鑼灣和旺角等。

至於其餘繼續營運的店舖，集團爭取臨時租金減免及於續租時減租，務求因應個別店舖的銷售成績及當區業務需求而降低租金成本。計及已關閉的店舖，全年的實際租金開支較去年節省238.4百萬港元。除了租金外，關店可讓集團節省人手、水電等其他店舖開支。

截至2022年3月31日止之財政年度，集團於香港特區租約期滿的店舖共38間。鑑於現時業主提供暫時租金寬免的步伐放緩，集團將主力透過理順店舖網絡及減低店舖開支，以實現更精簡成本結構的未來長遠目標，預計全年將會關閉約15至20間店舖。

有見顧客流量加快轉移至網上渠道，集團亦配合市場加大力度拓展線上業務及進一步整合線上線下(O2O)營運(詳情將於「線上業務」部份闡述)，以服務轉移至線上購物的消費者。透過O2O營運模式減低對實體店之依賴，有助集團減低固定和整體經營成本，實現更靈活的成本結構，降低港澳特區業務的收支平衡點，從而讓莎莎盡快回復盈利。

保留營運資金

集團實施嚴謹的存貨及成本管理政策，以應付營運所需和未來發展之用。我們適時檢討產品的存貨水平和保質期。年內，我們在上半年推行針對庫存過剩的清貨促銷活動，隨後於第三季恢復補貨時採取嚴謹的存貨監控。於2021年3月31日，集團持續經營業務的庫存較去年減少239.8百萬港元至766.1百萬港元。

在前所未有的疫情影響下，為減輕人工成本的負擔，集團於年內已申領香港特區政府的「保就業」計劃，並獲批補貼共112.4百萬港元，全數用作支付僱員工資。除此以外，集團亦實行多項成本控制措施，包括減薪、無薪假和鼓勵員工清理假期等。另外，集團加強數碼化及自動化以優化營運流程，務求進一步減省營運成本及提升營運效率。同時，透過削減非必要及非生產性的開支，辦公室開支較去年降低約三分之一。

於2021年3月31日，集團現金及銀行結存為526.4百萬港元，較去年減少115.1百萬港元，集團儲備仍然足以應付當前的營運所需。此外，由於市況不明朗，集團亦正加大銀行循環貸款額度以作後備營運資金之用，於2021年3月31日尚未動用任何貸款。

迎合本地客主導之市場

年內，集團審時度勢，積極了解本地顧客的需要，並針對性地加強切合顧客喜好和需要的產品類別，如防疫及個人護理等，同時相應調整店舖的產品陳列以吸引本地顧客，以刺激銷售及有效提高顧客忠誠度。

此外，集團多管齊下推出多項推廣活動，如推出VIP優惠和貨品促銷活動、與支付方案服務商及本地信用卡公司合作和加強社交媒體的宣傳等，以進一步吸引本地顧客、刺激消費並有效清理存貨。惟此等優惠活動對集團整體毛利率構成一定負面影響，故上半年的毛利率下跌至29.6%。

自去年9月底存貨量達致合理水平，集團已停止大幅度減價，故毛利率逐步回升至第四季的34.9%，惟未能完全抵銷上半年減價促銷的影響，全年毛利率為32.5%，去年則為35.4%。

線上業務

集團本財政年度線上業務的營業額創歷史新高達501.3百萬港元，按年升幅為45.4%，對比2018/19財政年度亦增長27.9%，佔集團持續經營業務的總營業額由去年的6.0%增至16.5%。

集團的第三方平台及O2O業務均錄得按年銷售增幅，帶動整體線上業務於下半年錄得利潤，並足以彌補上半年的虧損，令全年能夠扭虧為盈。因疫情關係全球消費者於線上的消費越趨頻繁，當中包括香港特區的本地消費者，集團將投更放更多資源擴展線上業務，加快推動線上平台及線下實體店網絡共同協作，發揮實體點的優勢，矢志在未來為顧客提供無縫的O2O購物體驗。

受中國內地的第三方平台帶動，下半年線上業務的銷售按年增長80.5%，較2018/19財政年度同期亦增長52.6%，高於上半年的按年增長9.5%。於下半年，在「雙十一」、「雙十二」和「黑五」等多個購物節推動下，第三季的第三方平台銷售按年升63.8%，而第四季因去年同期的送貨安排受疫情影響而導致基數較低，按年增幅高達116.5%。此外，集團深化與東南亞知名購物平台蝦皮購物(Shopee)的合作，並於本財政年度末開展與另一個東南亞知名的平台Lazada合作，擴大集團的顧客基礎及收入來源。全年第三方平台的銷售佔比約為71.2%。

下半年增長加快亦歸因於2019年下旬開展的O2O業務；集團的微信小程序在中國內地的銷售持續增長，加上去年5月底開始把O2O業務伸延至香港特區的顧客，故下半年O2O業務銷售按年升近14倍。全年O2O業務佔線上業務的營業額更由去年的1.8%升至18.4%。

因應消費者線上購物模式的轉變，集團於去年4月策略性地關閉服務中國內地消費者的自家購物網站，並把顧客引流至國內的微信小程序。集團自去年5月開始在香港特區網站推出防疫產品，刺激網站人流，年內香港特區網站的銷售按年升近五倍。整體而言，自家渠道的銷售按年下跌47.1%，營業額佔比由去年的28.6%降至10.4%。

中國內地

於本財政年度，集團中國內地業務的營業額按當地貨幣計算上升15.9%至289.9百萬港元，而同店銷售按當地貨幣計算則上升5.4%。於2021年3月31日，集團在中國內地經營的店舖總數按年淨增長13間至57間。

相對全球而言，新冠疫情在中國內地控制得宜，雖然偶有個別城市的小區爆發導致部分店舖需要暫停營業或受到影響，但疫情過後的消費帶動集團踏入第三季時回復正增長，支持集團加快開設新店的進度，下半年零售銷售額按年上升46.4%，較2018/19財政年度同期亦上升12.4%。

管理層討論及分析

中國內地的產品採購團隊改組成功，令產品組合更具競爭力，本財政年度的平均每宗交易金額按年增長8.0%。集團亦引入全新人事管理系統，優化人力資源發展及培訓團隊的架構以提升管理效率，同時加強前線員工的服務及銷售能力，從而配合集團在中國內地高速擴張的發展策略。

有見管理團隊越趨成熟，集團把握時機加快開店步伐，全年開設17間新店，其中七間位於集團核心發展的華南地區，以重慶、成都為主的華西地區之新店數目亦佔五間。此外，成都的辦事處和物流中心亦於本財政年度投入營運，配合拓展華西地區市場。集團策略性集中資源於重點城市群開店，不僅能有效集中管理，亦可望達致店舖成本效益，提高營運效率，年內虧損收窄至12.7百萬港元。

馬來西亞

集團來自馬來西亞市場的營業額為252.0百萬港元，按當地貨幣計算，按年下跌34.9%，而同店銷售按當地貨幣計算則下跌29.4%。於2021年3月31日，集團經營75間店舖，去年為79間。

受新冠疫情影響，馬來西亞政府自去年3月起逐步實施多次不同的行動管制令，由於被列為非必要業務類別，在最嚴峻的時期，集團全線店舖須臨時強制性停止營業。年內，集團店舖累計接近100天須暫時停業。

面對前所未見的重大挑戰，集團繼續採取一系列減省成本措施，包括爭取租金減免、調整人手及推遲店舖裝修工程等，使店舖開支及辦公室開支得以較去年減少約30%。集團亦獲批政府推出的資助補貼共約1.1百萬令吉（相等於約2.0百萬港元），進一步紓緩營運成本的壓力。為避免存貨積壓的問題，集團透過清貨促銷活動成功將庫存水平按年減少18.3%。

疫情爆發令當地防疫產品及個人護理產品需求殷切，故集團策略性將產品重心轉移至熱門的產品類別，包括食品、保健產品和消毒用品。集團於年內提供不同的購物折扣，並與不同第三方如商場、電訊商、銀行等合作，藉以帶動店舖人流及銷售。此外，疫情亦帶動當地民眾轉趨線上購物，故集團自去年3月起推出線上購物的直接送貨服務，並與七個線上平台於年內開展合作，讓馬來西亞不同地區的顧客可以足不出戶購買莎莎的美粧產品。

展望與應對策略

隨著消費者於線上購物日益普遍，管理層相信即使未來疫情放緩，線上業務的重要性仍會持續增加。因此，集團將加快開拓實體和線上業務，並重點加強數碼化市場推廣，提升當中的互補作用，務求把握線上購物高速發展的浪潮，為顧客提供O2O無縫貼心的服務。

於2021/22財政年度，香港特區市場前景視乎疫情的防控進度及與中國內地通關的時間表，故此存在較大的不確定性，同時因為遊客區實體店的租金成本高，集團難以在年內達致收支平衡。猶幸，澳門特區業務已於下半年開始錄得盈利，集團預料該業務將持續改善，並有望繼續錄得盈利增長。另一方面，我們的線上業務進步明顯，預料其盈利貢獻將進一步提升。中國內地市場仍處於積極開發階段，集團估計盈利能力也會逐步提升。而馬來西亞市場在當地疫情消退後，業務預計可快速反彈並恢復收支平衡。

為達致業務更多元化及可持續發展以把握市場機遇，集團將會加快發展港澳特區以外的市場，尤其是具增長潛力的線上業務和中國內地市場，長遠目標是把港澳特區市場實體業務以外佔集團整體營業額的比例由本財政年度約35%水平加大至50%以上水平。

香港及澳門特區

澳門特區方面，自從去年9月與中國內地全面通關後，中國內地訪客人次已陸續回升。澳門旅遊局指出，隨著中國內地疫情穩定及接種疫苗工作展開，將爭取更多內地旅客訪澳。而澳門特區政府亦已於今年中推出新一輪的刺激本地消費計劃，其中包括發放電子消費券，進一步刺激經濟復甦及穩定本地就業，為零售業創造有利復甦的營商環境。

香港特區於今年2月底已開展新冠疫苗的接種工作，惟疫情尚未完全穩定下來，訪港旅遊業仍然處於停頓狀態。政府預料訪港旅遊業短期內仍然疲弱，但行業有望在今年稍後時間隨疫苗接種達到預期效果而開始復甦。復甦速度受疫情的不確定性影響，而中美關係的演變和地緣政治緊張局勢亦須多加關注，但最黑暗及最困難的時間希望已經過去。

為振興本港消費，香港特區政府已宣佈將推出「消費券」計劃，協助本地企業渡過目前的難關。莎莎期待「消費券」計劃能夠如澳門特區的同類型計劃發揮相同效果，大力刺激本地消費氣氛，以穩定經濟及就業市場。

集團管理層預料，香港特區業務在短期內仍然會以本地顧客主導，與此同時，集團會做好準備迎接未來中國內地訪客重臨帶來的商機。集團會因應顧客群的轉變和最新的產品走勢而適時調整產品組合，並利用當前正在開發的顧客關係管理系統來鞏固顧客忠誠度，提升莎莎的業務表現。

集團亦積極推動線上業務，不單能開拓客源，更可降低經營風險和增加業務靈活性。O2O業務模式的額外優點是能節省高昂的實體店租金，其費用和經營成本普遍較電商平台為低，同時提供與顧客直接接觸的優勢。

隨著線上平台的銷售比重逐漸增長，集團得以減低對實體店的依賴，並將會繼續重整及理順店舖網絡，特別是虧損嚴重的香港特區遊客區店舖。更重要的是，集團能夠改善整體成本架構，降低傳統零售業務的收支平衡點，長遠有助提升集團整體的競爭力和盈利能力。

在邁向新零售的進程中，線下實體店擔當的角色亦隨之改變，店舖不單作為傳統的銷售點，亦是莎莎O2O營運模式中與線上業務發揮互補優勢作用而提升顧客體驗的重要一環。目前，租金水平回落，為莎莎在店舖層面加強顧客體驗的功能創造了有利條件，集團可以相若或較低的成本在個別店舖中加設顧客體驗區，讓客戶在特定區域即場試用美粧及保健產品，感受更個人化的顧客服務，締造實體店的體驗特色，並延長顧客在店舖的體驗時間，更有效地刺激消費意欲以促進銷售。現時，集團已著手部署在港澳特區設置試驗店，預料於2021/22財政年度內推出。

管理層討論及分析

展望未來，集團亦計劃加快於店舖推出零售科技，以提升顧客體驗作為出發點，其中包括推出手提結帳機，讓前線員工可隨時隨地在店舖內完成結賬過程，可免除顧客在特定收銀處輪候的煩惱。若試驗成功的話，部分店舖亦有機會移除特定收銀處，集團將研究把相關位置增值，改成顧客體驗區或推出產品展示區，為店舖空間增值並有助減省店舖的非銷售人員比例及成本。此項結帳工具不僅能提升店舖的營運效率，同時推動港澳特區業務為顧客提供更佳服務，包括將會重臨的內地旅客。

人才資本乃集團持續發展的支柱，更是進行業務革新時的重要一環。為支持集團的社交商貿及O2O業務擴展，集團將繼續加強培訓傳統零售團隊的前線及後勤員工，例如是社交媒體直播、與顧客在線上互動等範疇，同時完善員工的佣金及獎賞制度，提升員工的工作表現及生產力，配合莎莎走向O2O發展的大方向。

線上業務

我們預料消費者線上購物的習慣在疫情後將會持續，而此結構性轉變不會重回以往的狀態。

在傳統零售部門的前線及後勤員工全力支持及共同努力下，莎莎在年內發展O2O業務方面取得良好進展。對顧客而言，他們可以享受更優質的購物體驗；而對莎莎而言，O2O業務擁有個人服務元素，在毛利率和交易金額方面較單靠顧客在線上獨自瀏覽更具優勢，而且可免除店舖租金和線上平台費開支，因此O2O業務的利潤率相對吸引，而集團亦希望發揮該業務的最大潛力。

集團會進一步發揮線上業務與實體店互補優勢，務求提升顧客體驗和集團的盈利能力，同時加強線上及線下業務在營運層面的融合，並改善物流及存貨安排，以提供無縫的O2O顧客體驗。於今年一月更新的香港特區購物網站有助於前線員工向顧客提供更具個性化的服務，而「網購店取」亦為顧客帶來更大的靈活性和便利。集團計劃利用新購物網站的會員管理功能統一管理港澳特區市場的線上及線下顧客資料庫，將兩個資料庫合而為一，可讓集團更有效地提供個人化服務，從而提高顧客的忠誠度和回購率。

待香港特區通關後，集團期待中國內地旅客重回實體店購物時可與我們的美容顧問連繫起來，O2O業務的線上顧客群亦因而快速增長，集團希望為吸納這批中國內地顧客做好準備，加快集團邁向新零售模式。

現時第三方平台在線上銷售佔比最高，並已發展了一個健康且快速增長的生態系統，莎莎會尋求與現有及新電商平台合作，借助電商平台的知名度及客源以爭取更多市場機遇和擴大我們的顧客群。

中國內地

中國是多元化且發展迅速的龐大市場。隨著疫情持續受控，市場活動復甦步伐加快，中國經濟將繼續體現其強大潛力，有望刺激內需增長。根據中商產業研究院的《2021年中國化粧品行業市場前景及投資研究報告》，化粧品行業正處於高速增長期，預計2024年中國內地化粧品行業市場的規模將超過8,000億元人民幣，2019至2024年的年均複合增長率約11.6%。

莎莎將把握中國市場的機遇，不斷提升內部管理和產品採購質素。同時，我們將抓緊疫情後租賃市場較弱的機會以洽談較合理的租約條件，有度有序推進集團於中國內地的覆蓋率。集團將集中投放資源發展核心城市(尤其是大灣區城市)和重點區域，冀在此等關鍵的重點區域體現本地化的管理效益和效率。集團同時會加快發展中國內地的O2O融合，以雙軌並行完善線上及線下業務佈局，擴大中國內地市場的覆蓋範圍，銳意為顧客提供無縫便捷的購物服務。

集團的業務持續擴展將進一步深化我們與本地供應商的合作，並有利與新供應商開展合作。集團將專注迎合消費者需求，並緊隨市場動態，提升各類產品的吸引力和競爭力，為銷售額和盈利能力的整體增長奠定良好基礎。

馬來西亞

由於疫情尚未完全消退，零售業前景尚未明朗，集團短期內對開設新店持審慎的態度，並致力優化現有店舖網絡，進一步改善店舖效率。短期內，有見店舖需要時間回復以往水平，集團將會集中資源於提高每宗交易金額，例如透過與其他第三方合作提供優惠，以刺激銷售。集團將密切關注市場趨勢及顧客喜好，引入熱銷的新產品，亦適時調整產品組合，以吸引顧客人流及促進銷售。

集團亦會順應潮流，進一步拓展線上平台，提升送貨服務，以便顧客足不出戶地購物，同時繼續在行之有效的平台進行數碼營銷，積極在新的社交媒體宣傳，以吸納年輕而消費潛力較大的目標顧客群。

2021/22財政年度第一季營運銷售數據(持續經營業務)

由2021年4月1日至6月9日的第一季，集團的零售和批發營業額較去年同期上升55.1%。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	53.5%	56.3%
中國內地	30.7%	6.7%
• 撇除會員積分獎賞計劃之影響	40.1%	13.9%
馬來西亞	3.5%	不適用
線上業務	131.2%	-
集團營業額	55.1%	-

管理層討論及分析

人力資源

於2021年3月31日，本集團約有接近3,200名僱員。本集團於截至2021年3月31日止的員工成本為646.0百萬港元。人力資源方案、培訓及發展詳情載於截至2021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2021年3月31日，本集團權益持有人權益總額為1,330.1百萬港元，其中包括1,019.8百萬港元之儲備金。本集團繼續維持穩健財務狀況，現金及銀行結存累積達526.4百萬港元，本集團營運資金為731.6百萬港元。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由結算日起計的12個月內的營運資本。

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、澳門幣、人民幣、美元及瑞士法郎，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2021年3月31日之運用資金總額(等同權益總額)為1,330.1百萬港元，較2020年3月31日之運用資金額1,664.3百萬港元下降20.1%。

於2021年及2020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2021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2021年3月31日並無重大或然負債。

資本承擔

於2021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13.6百萬港元。

結語

新冠疫情為人類帶來難以形容的災難，同時為全球的醫療、社會及商務帶來前所未有的考驗，而莎莎亦無可避免地承受巨大壓力。當快速適應變化已經成為行業的新常態，集團採取變革措施，務求令業務更加適切當前消費者的購物模式，同時我們審慎控制成本，致力減輕長遠的成本架構以增強盈利能力，也同時減低短期的虧損。

鑑於線上業務已成為零售市場的新焦點，消費者逐步轉向網上購物，集團銳意邁進新零售領域，正投入更多資源發展線上業務，加快融合O2O業務，矢志為顧客締造無縫貼心的O2O購物體驗，並有效改善莎莎線上及線下整體的業務效益。

集團將繼續關注市場趨勢並密切分析市場需求，不斷強化品牌、調整產品組合，並積極推動港澳特區核心市場以外和線上的業務，多元化擴大集團的收益組合及顧客基礎。

未來，零售業仍需走過荊棘滿途的復甦之路。莎莎作為亞洲具領導地位的美粧產品零售集團，憑藉我們深厚的業務基礎、卓越的產品及靈活的經營策略，管理層深信，只要堅定不移地執行策略性的變革計劃，靈活應對市場變化，必能在困境中穩步前進，繼續為持份者創造長遠價值。

