

Saisai
making life beautiful

瞬間美麗



2018/19

年報

關於莎莎

莎莎國際控股有限公司於1978年成立，為亞洲具領導地位的化粧品零售集團。

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、中國內地、新加坡及馬來西亞。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、護髮及身體護理產品，以及美容營養食品等，其中逾180個為我們自家品牌及獨家代理的國際品牌產品。

我們的電子商貿平台sasa.com及手機應用程式，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。



1. 在Apple App Store或Google Play Store下載WedCam。
2. 開啟WedCam，並用鏡頭掃描年報封面。
3. 立即體驗隱藏在年報封面內的擴張實境（AR）效果！







無論何處、何物、何人，我們都看到世界的美。
我們的願景是締造美麗人生，讓生活時刻充滿意義。

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，莎莎致力為每一位顧客建立別具個性的美麗世界，譜寫出一個個終生美麗的傳奇。

「瞬間美麗」的設計概念象徵莎莎結合實體店和線上業務的「新零售」發展策略，為顧客瞬間開啟美麗之門，提供更多元化、個性化以及便捷貼心的線上線下購物體驗。

莎莎矢志發展「新零售」服務模式，透過不斷豐富及調整產品組合，讓顧客能瞬間以心儀的美粧產品突顯個性及氣質，締造永恆美麗人生。



目錄

2	財務摘要
7	策略報告
18	大事年表
22	獎項及榮譽
31	十年財務資料摘要
36	主席獻辭
44	管理層討論及分析
60	董事及高級管理人員資料
66	環境、社會及管治報告
108	企業管治報告
135	企業風險管理報告
144	投資者關係報告
160	董事會報告
174	獨立核數師報告
178	綜合收益表
179	綜合全面收入表
180	綜合財務狀況表
182	綜合權益變動表
184	綜合現金流量表
185	重要會計政策
195	財務風險管理
199	關鍵會計估計及判斷
200	綜合財務報表附註
246	詞彙
247	公司資料



財務摘要

截至2019年3月31日止年度



營業額
(持續經營業務)



4.5%
按年變動

8,375.9 百萬港元



年內溢利
(持續經營業務)



1.5%
按年變動

472.1 百萬港元



年內溢利
(計及已終止經營業務)



7.0%
按年變動

470.8 百萬港元



每股基本盈利
(計及已終止經營業務)



5.2%
按年變動

15.4 港仙



淨現金及銀行存款結餘淨額



16.5%
按年變動

1,140.6 百萬港元

每股基本股息[^] (港仙)

2019

2018

中期

7.0

3.5

末期

9.0

11.0*

全年

16.0

14.5*

派息比率

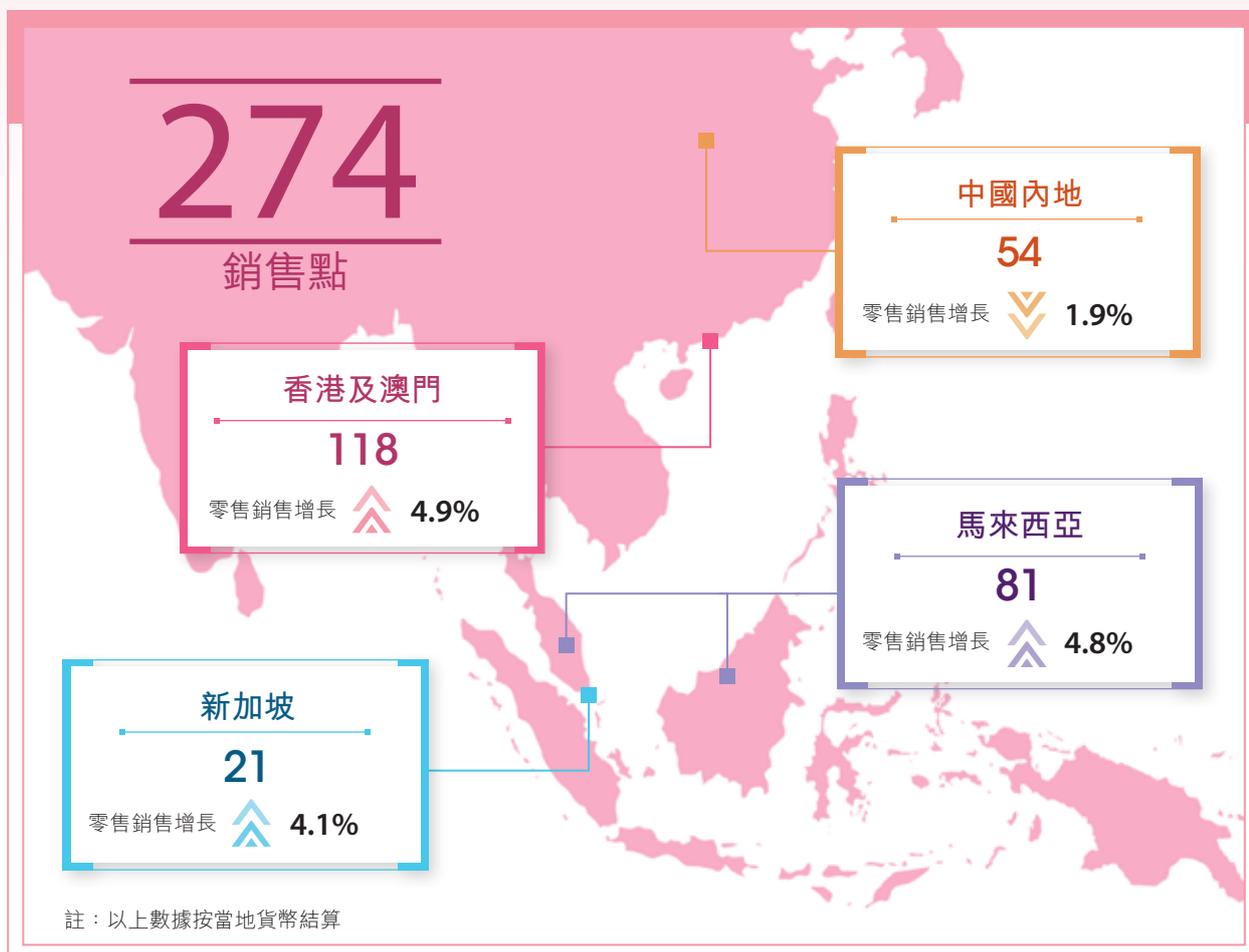
~105%

[^] 末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折讓5%認購代息股份。

* 撇除為慶祝集團成立40周年而派發每股3.0港仙的特別股息。

亞洲零售網絡

於2019年3月31日



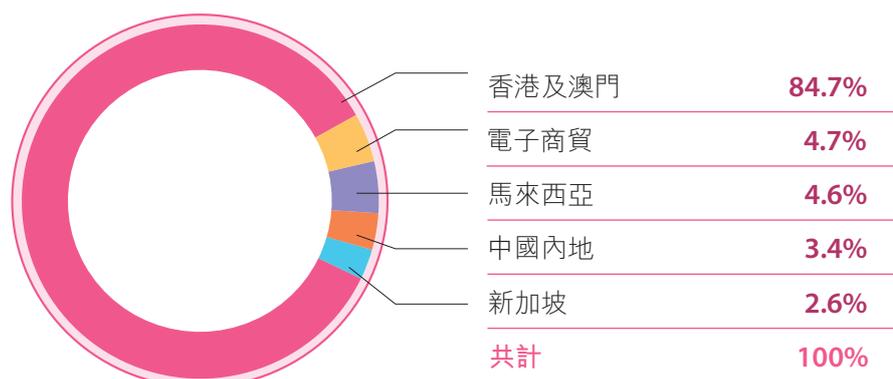
員工總數

~4,700



集團營業額地區分佈

截至2019年3月31日止年度



PL
AT
FO
RM
S



美麗平台



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。



締造

美麗人生



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

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。

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74至81頁

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82至83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82至83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144至158頁



社區

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96至101頁

良好的企業管治、嚴格的監管合規及積極的風險管理。

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，從而實踐「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。

莎莎之三大業務重心 –
顧客、產品及顧客接觸點



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



2018 / 19財年交易

約 **24百萬** 宗

電子商貿*



2018 / 19財年交易

逾 **1百萬** 宗

* 電子商貿包括自家網店Sasa.com、手機應用程式以及第三方平台



產品

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2019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

莎莎團隊
具備雄厚的
品牌建立、營銷推廣及
分銷實力





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



第三方平台



HKTVMall



京東



網易考拉



天貓



小紅書

業務模式



業務優勢



強勁的產品採購團隊

- 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



專業的美容顧問

- 跨品牌美容建議
- 受專業訓練



顧客接觸點



顧客



自家渠道



零售店



Sasa.com

自家網店



手機應用程式



第三方平台



HKTVMall



京東



網易考拉



天貓



小紅書



商譽昭著

- 廣受專業機構認可

香港的
獨有優勢
(相對中國內地的
營商環境)



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®
아 토 팜



AZZARO

BANILA CO

b·liv
healthy pores
healthy skin

UNITED COLORS OF BENETON.



BEYOND

Blumarine

BYPHASSE

Cell Fusion C
DERMATOLOGICAL LABORATORY

Chopard

CHRISTIAN BRETON
PARIS

COAST TO
COAST

COLLISTAR
MADE IN ITALY

COLOR COMBOS

Cottage

CREMORLAB
a new classic in hydration

CR7

Cyber Colors

Derma:B

D+MeCare
MADENTAWAN

Dr.G

Dr.Jart+

Dr.Oracle
Your Dermocare Solution

DSQUARED2

DUFT&DOFT



Eleanor

Elizabeth Arden
NEW YORK

FERRARI

GIANFRANCO
FERRE



goodal
ferment beauty

공중비책
GOONGBE

GUESS

肌っ子

Haruhada
ハルハダ

HOLLISTER
CALIFORNIA

Huxley

INSTITUT
KARITE
PARIS

it's SKIN
CLINICAL SKIN SOLUTION

JAGUAR
FRAGRANCES

john varvatos

KOCOSTAR®
HOME BEAUTY TREATMENTS

La Colline®
Skincare. Essence. Beauty. Treatments.

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

MIP
MINAM PROJECT

Mum To Be™
AUSTRALIA

Nature COSMETICS

NOV

Neogence 壹淨思
LAB-DERMATOLOGICAL, SKINCARE

NATURALLY
EUROPEAN
PARIS



PARFUMS GRÈS
PARIS

페리오PERIOE

PERLIER

PERRY ELLIS

POLICE

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



SWISS Rituel

TALIKA
DEPUIS 1984

the SAEM

TOUS

TRUSSARDI

VELLA

VENUS SPA

VICTORINOX



VT°
COSMETICS

WellDerma

業務策略

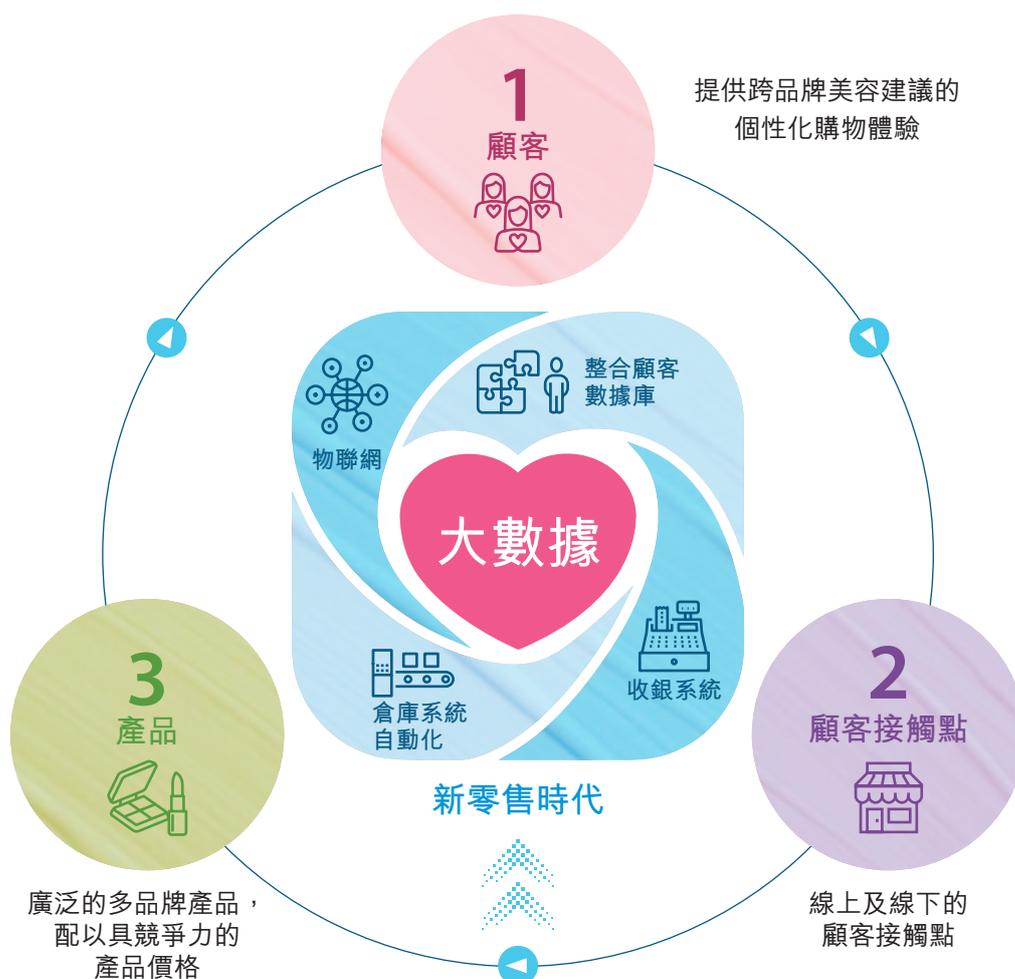
迎接新零售時代

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



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。

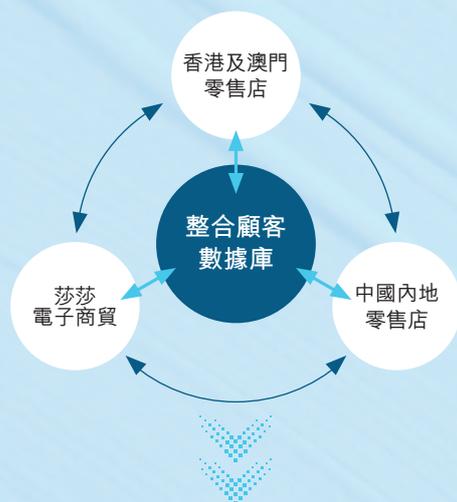
提升科技以打造更加個性化和無縫的顧客體驗



整合顧客數據庫

整合香港及澳門、中國內地實體店與電子商貿業務的顧客數據庫，以提升顧客互動。

我們的長遠目標是更深入了解顧客的購物模式，與顧客進行互動，提升顧客忠誠度，增加回購率，實現無縫的購物體驗。



透過整合三個銷售單位，以多重接觸點為顧客提供最佳服務



收銀系統 (「POS」)

收銀系統可望實現線上線下 (「O2O」) 的無縫購物體驗，向顧客進行精準的營銷推廣，並縮短結賬時間，從而提升店鋪應付客流的能力。



物流系統自動化

自動化的物流系統是集團未來打造線上線下 (「O2O」) 購物體驗以及新零售模式的支柱，透過引入新訂單管理系統 (「OMS」) 提升日常貨物處理能力及靈活性，同時優化整體運營效率及存貨的透明度，縮短零售店及電子商貿顧客的送貨時間，從而提升顧客滿意度。

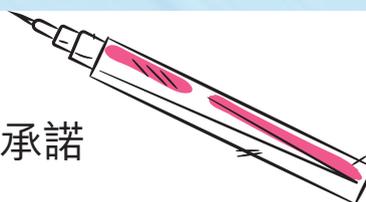


物聯網 (「IoT」)

透過顧客互動體驗提升產品瀏覽及產品試用過程的樂趣，有助提升整體購物體驗、分析顧客行為以制定更佳的产品策略，務求滿足顧客需要和喜好。

實踐 由心出發

之承諾





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**
必需提升資訊科技能力，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138至143頁

EXPERIENCE



-ADVANCED-
CELLULAR
BOOSTING SOLUTION
SOLUTION COUP DE
FOUET CELLULAIRE



SUISSÉ
PROGRAMME
COLLAGEX PREMIER
NATIVE COLLAGEN
SERUM MIST
BRUME DE SERUM
AU COLLAGÈNE PUR

美麗體驗



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。

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、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的香港及澳門市場獨家代理商。



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



- 集團旗下的全新精品店Sa Sa Boutique及SHINE正式開業。
- 集團與騰訊及京東簽訂合作計劃。
- 首家自營O2O店舖在上海正式開業。

2017

- 莎莎微商城開始營業。
- 莎莎網(Sasa.com)於中國市場推出手機應用程式。
- 莎莎網與網易旗下的跨境電商平台網易考拉海購達成戰略合作協議。
- 莎莎天貓國際旗艦店開幕。
- 集團與第三方平台小紅書展開戰略合作計劃。
- 自家品牌Eleanor正式登陸香港，首間專門店及快閃店分別於Sa Sa Supreme和銅鑼灣希慎廣場外隆重登場。



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，並推出新店舖形象及團隊制服。
- 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。



SERVICES



美麗服務



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。



獎項及榮譽

企業管治及管理



集團主席及行政總裁郭少明博士於「2018 DHL / 南華早報香港商業獎」中榮獲「商業成就獎」，表彰郭主席在香港商界的傑出成就及對社會的正面貢獻。

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，表彰郭副主席在香港商界的卓越成就以及對社會的正面貢獻，肯定其積極推動慈善工作的努力，為社會弱勢社群締造更美麗人生。



集團企業策劃及發展副總裁陳郭詩慧女士獲香港商業專業評審中心頒發榮譽院士榮銜，表揚其於商界的傑出成就及對化粧品業界和社會的正面貢獻。同時，九位莎莎前線員工亦於頒授典禮中獲頒商務師專業資格。



集團於香港商業專業評審中心舉辦的「商評卓越商業、品牌大獎2018」頒獎典禮中，榮獲「2018商評卓越商業大獎」，以及四個獎項：

- 2018商評卓越服務真誠獎
- 2018商評卓越創意策略獎
- 2018商評卓越社會愛心服務獎
- 2018商評卓越環保企業獎



集團於香港投資者關係協會舉辦的第五屆「香港投資者關係大獎」中，榮獲小型股組別「最佳投資者關係公司」及五項大獎。

集團於小型股組別榮獲以下獎項：

- 最佳投資者關係公司
- 最佳投資者關係(主席/行政總裁)
— 主席及行政總裁郭少明博士
- 最佳投資者關係(財務總監)
— 首席財務總監及執行董事陸楷博士
- 最佳投資者會議
- 最佳投資者推介材料
- 最佳年報

集團首席財務總監及執行董事陸楷博士於智通財經及同花順財經合辦的「2018金港股年度評選」中榮獲「最佳投資者關係獎」。



獎項及榮譽



集團於《資本壹週》主辦的「傑出上市企業大獎2018」中，榮獲「業績表現大獎」殊榮。另外，集團亦於《證券時報》主辦的「2018金翼獎」港股通公司價值盛典中，榮獲「最具投資回報實力港股通公司」獎項。

集團於國際認可刊物《投資者關係雜誌》(IR Magazine) 舉辦的「2018年度大中華區獎項評選」中獲頒投資者關係優異證書。



集團2017/18財年年報於香港管理專業協會主辦的「2018年度最佳年報大獎」中榮膺「優秀環境、社會及管治資料披露獎」，以及Mercury Excellence Awards 2018/19的「年報－內頁設計」金獎。而集團以《美麗傳承》為主題的2016/17財年年報，亦於2018年國際ARC大獎中獲美國獨立評選機構MerComm公司頒發優異獎項。





品牌榮譽



集團企業策劃及發展副總裁陳郭詩慧女士榮獲香港市務學會的2018 / 19市場領導大獎頒發「年度CMO市場領袖」，以表彰其在市場策略發展上的卓越成就及貢獻。同時，集團亦再度獲頒「市場領導大獎 (Beauty Care組別)」殊榮。

集團連續五年獲香港優質標誌局頒發「Q嘜人氣品牌大獎2018 (化粧品類別)」。此外，集團亦榮獲《東周刊》「香港經典品牌2018」殊榮。



莎莎榮獲香港貨品編碼協會頒發「貼心企業」殊榮，肯定集團於了解消費者需要及關懷員工方面的努力，並表揚集團於服務質素及產品品質安全的卓越表現。



集團於世界品牌論壇舉辦的「2018年世界品牌大獎」中再度榮獲地區級別「年度品牌」殊榮。



優質服務

集團榮獲香港零售管理協會的2018年「神秘顧客計劃」、「傑出服務獎」以及「優質網店認證計劃」，合共八項殊榮：

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

傑出服務獎

- 最佳參賽隊伍獎 – 銅獎
- 優質服務之星 – 三位
- 個人金獎 – 主管級別（化粧品及營養補充品組別）
- 個人銀獎 – 基層級別（化粧品及營養補充品組別）
- 個人銅獎 – 基層級別（化粧品及營養補充品組別）

優質網店認證計劃

- 10大優質網店 – 莎莎網 (Sasa.com)



東周刊 香港服務大獎
Hong Kong Service Awards

莎莎於《東周刊》舉辦的「香港服務大獎2019」中榮獲「旅客熱門之選」殊榮，此為集團第11度於「香港服務大獎」中獲得嘉許。

集團於香港旅遊發展局舉辦的「傑出優質商戶及員工服務獎2019」中，榮獲化粧品、個人護理用品及專門店類別多個獎項：

- 傑出優質商戶金獎 (La Colline專門店)
- 傑出優質商戶銀獎 (莎莎化粧品)
- 傑出優質商戶員工服務獎
 - 主管級別 (兩項金獎及一項銅獎)
 - 前線級別 (金、銀、銅獎各一項)



企業社會責任



恒生可持續發展企業
指數系列 2018 - 2019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」。



莎莎第七年參與世界自然基金會香港分會「低碳辦公室計劃」，並獲得銀標籤認證，表揚莎莎積極推動節能減排的成效。



PLUS
HKQAA CSR INDEX

莎莎繼續獲香港品質保證局頒發「社會責任進階指數」的認證標誌，嘉許莎莎在可持續發展方面的成就。



HONG KONG
Silver Member
純銀會員2018/19

莎莎繼續成為世界自然基金會香港分會「純銀會員」，進一步支持其組織於香港社會繼續推行環保教育項目。



Awarded by The Hong Kong Council of Social Service
香港社會服務聯會頒發

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14年獲頒發「商界展關懷」標誌，並於2015年獲頒「10年+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2011-2019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2018

- 最佳抗衰老產品 - 抗皺 - 亞軍
Suisse Programme 尊貴魚子緊緻精華
- 最佳抗污染產品 - 亞軍
Real Barrier 長效鎖水滋潤面霜
- 最佳深層清潔面膜 - 亞軍
AHAVA 死海泥清潔面膜
- 最佳收細毛孔產品 - 季軍
Neogence 9重玻尿酸煥膚更新面膜
- 最佳眼部護理產品 - 季軍
La Colline 活細胞美目凝肌緊緻液
- 最佳抗衰老產品 - 抗皺 - 季軍
La Colline 活細胞緊肌緩皺面膜
- 最佳化妝水 - 季軍
Dr.Jart+ 份子釘滋潤保濕急救爽膚液

《Marie Claire 瑪利嘉兒》
Best Label Award 2017 / 18

- 最佳氣墊粉底
玫瑰水光調色氣墊粉底SPF50PA+++
- 最佳唇膏
Eleanor 魔幻鑰匙高顯色水潤唇膏
- 最佳活膚精華
Méthode SWISS 雪絨花保濕精華
- 最佳肌底液類別
Suisse Programme 升級版活氧細胞生肌昇華露

《JESSICA 旭茉》
My Star-Rated Beauty Award 2018

- 保濕面膜
Eleanor 高保濕緊緻面膜
- 肌底液
Suisse Programme 升級活氧細胞生肌昇華露 (第3代)

新加坡



2018年《CLEO》Body Awards

- 最佳曬後舒緩凝膠
素貝兒蘆薈(99%)保濕舒緩凝膠
- 最佳防水防曬霜
肌つ子柔美肌全方位面部及身體防曬噴霧
SPF50+ PA++++

2018年《NYLON》Beauty Hit List

- 最佳粉底液(優勝產品)
Cyber Colors漢方系列漢方精華粉底液
SPF18 PA++
- 最佳定型粉(編輯推介)
Cyber Colors漢方系列漢方精華碎粉

2019年《ZULA》Beauty Awards

- 最佳磨砂膏
Dr.G增亮磨砂凝膠
- 最佳面膜
素貝兒B5保濕鎖水屏障面膜
- 最佳眉毛產品
theBalm Furrowcious眉筆

馬來西亞



2018年Female Beauty Awards

- 最佳古銅粉
Artdeco X Claudia Schiffer修容粉餅

2018年Her Beauty Awards

- 最佳腮紅 (編輯推介)
Pupa娃娃風珠光胭脂
- 最佳眼線筆 (編輯推介)
Eleanor魔幻鑰匙系列柔滑防水啫喱眼線筆
- 最佳緊緻乳液 / 乳霜 (編輯推介)
Collistar超效纖體塑身霜
- 最佳花香香水 (編輯推介)
Gianfranco Ferre費雷玫瑰淡香水
- 最佳眉粧產品 (編輯推介)
Cyber Colors自然持久眉粉棒
- 最佳眼影粉 (編輯推介)
theBalm裸色眼影盤

2018年《CLEO》Beauty Hall of Fame

- 最佳身體磨砂產品
Collistar塑身磨砂泥

2018年《Citta Bella》Beauty Awards

- 最佳平價護膚品
Haruhada超潤水保濕化妝水
- 最佳眼部護理產品
Dr. Young保濕眼部凝膠
- 最佳眼影
MKUP薔薇微醺眼影盤
- 最佳護髮素
Haruhada生薑護髮素
- 最佳保濕產品
Dr.G舒緩補水盈潤保濕霜
- 最佳化粧工具 / 化粧掃
Beter雙頭專業眉毛睫毛刷
- 最佳化粧工具 / 化粧掃
Color Combos仙子祝福迷你磁石掃套裝

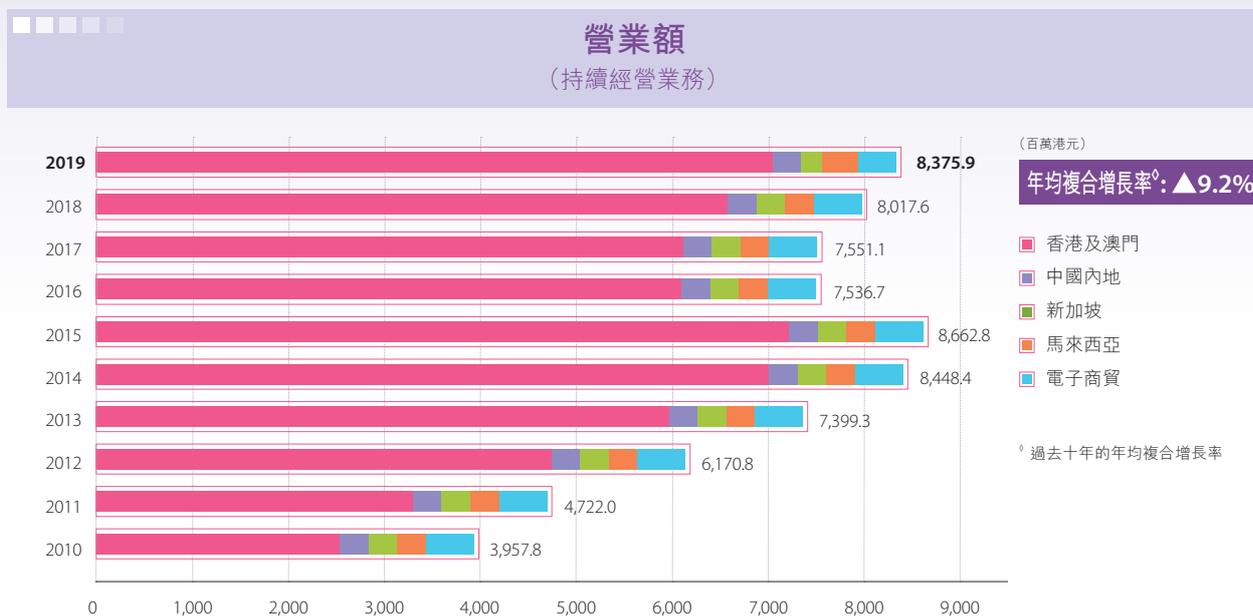
十年財務資料摘要

綜合收益表

	2019 港幣千元	2018 港幣千元	2017 港幣千元 經重列	(附註2) 2016 港幣千元 經重列	(附註2) 2015 港幣千元 經重列	(附註2) 2014 港幣千元 經重列	(附註2) 2013 港幣千元 經重列	(附註2) 2012 港幣千元 經重列	(附註2) 2011 港幣千元 經重列	(附註1及2) 2010 港幣千元 經重列
營業額										
— 持續經營業務	8,375,900	8,017,613	7,551,074	7,536,664	8,662,801	8,448,437	7,399,341	6,170,847	4,721,994	3,957,753
— 已終止經營業務	13,259	213,161	195,078	254,580	289,245	282,311	254,546	225,801	173,324	147,060
	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	4,104,813
毛利										
— 持續經營業務	3,417,798	3,373,866	3,140,509	3,263,262	3,939,283	3,979,614	3,467,106	2,808,606	2,140,415	1,756,727
— 已終止經營業務	3,271	94,476	88,309	109,566	125,377	123,328	112,975	99,551	77,714	62,922
	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	1,819,649
毛利率										
— 持續經營業務	40.8%	42.1%	41.6%	43.3%	45.5%	47.1%	46.9%	45.5%	45.3%	44.4%
— 已終止經營業務	24.7%	44.3%	45.3%	43.0%	43.3%	43.7%	44.4%	44.1%	44.8%	42.8%
	40.8%	42.1%	41.7%	43.3%	45.4%	47.0%	46.8%	45.5%	45.3%	44.3%
經營溢利/(虧損)										
— 持續經營業務	542,778	548,833	411,222	475,173	992,023	1,115,349	990,546	828,068	605,570	460,586
— 已終止經營業務	(1,335)	(23,821)	(15,929)	(14,098)	(235)	(1,843)	(3,377)	306	2,697	(1,262)
	541,443	525,012	395,293	461,075	991,788	1,113,506	987,169	828,374	608,267	459,324
年內溢利/(虧損)										
— 持續經營業務	472,068	465,243	342,509	397,415	838,883	936,926	828,874	689,290	506,492	383,036
— 已終止經營業務	(1,316)	(25,123)	(15,804)	(13,945)	(72)	(1,691)	(3,240)	419	2,778	(1,149)
	470,752	440,120	326,705	383,470	838,811	935,235	825,634	689,709	509,270	381,887
純利率										
— 持續經營業務	5.6%	5.8%	4.5%	5.3%	9.7%	11.1%	11.2%	11.2%	10.7%	9.7%
— 已終止經營業務	-9.9%	-11.8%	-8.1%	-5.5%	-	-0.6%	-1.3%	0.2%	1.6%	-0.8%
	5.6%	5.3%	4.2%	4.9%	9.4%	10.7%	10.8%	10.8%	10.4%	9.3%

綜合財務狀況表

總資產	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	1,569,485
總負債	(919,872)	(1,094,208)	(709,911)	(683,217)	(915,565)	(912,298)	(821,767)	(835,676)	(523,818)	(384,711)
淨資產	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	1,184,774
權益										
股本	309,560	303,885	299,444	289,213	284,468	284,306	282,691	281,467	280,253	139,131
儲備	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	1,045,643
權益總額	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	1,184,774





綜合現金流量表

	2019 港幣千元	2018 港幣千元	2017 港幣千元 經重列	(附註2) 2016 港幣千元 經重列	(附註2) 2015 港幣千元 經重列	(附註2) 2014 港幣千元 經重列	(附註2) 2013 港幣千元 經重列	(附註2) 2012 港幣千元 經重列	(附註2) 2011 港幣千元 經重列	(附註1及2) 2010 港幣千元 經重列
經營業務產生之現金淨額	346,233	748,214	356,723	578,922	1,069,606	1,021,080	846,245	639,477	443,103	414,655

股份資料及主要比率

每股基本盈利 (港仙) (附註3)										
— 持續經營業務	15.4	15.4	11.7	13.9	29.5	33.1	29.4	24.6	18.1	13.8
— 已終止經營業務	-	(0.8)	(0.5)	(0.5)	-	(0.1)	(0.1)	-	0.1	-
	15.4	14.6	11.2	13.4	29.5	33.0	29.3	24.6	18.2	13.8
每股攤薄盈利 (港仙) (附註3)										
— 持續經營業務	15.4	15.4	11.7	13.9	29.5	33.0	29.3	24.4	18.0	13.7
— 已終止經營業務	-	(0.8)	(0.5)	(0.5)	-	(0.1)	(0.1)	-	0.1	-
	15.4	14.6	11.2	13.4	29.5	32.9	29.2	24.4	18.1	13.7
股本回報										
每股股息 (港仙) (附註3)	18.9%	17.7%	14.7%	16.8%	33.9%	40.2%	41.8%	42.3%	37.6%	32.2%
基本	16.0	14.5	13.0	14.0	14.0	13.5	7.5	5.5	4.0	4.0
特別	-	3.0	4.0	9.5	9.5	10.0	13.5	12.0	10.0	10.0
合共	16.0	17.5	17.0	23.5	23.5	23.5	21.0	17.5	14.0	14.0
派息比率										
於3月31日股息率 (附註3)	105.2%	120.7%	154.9%	176.1%	79.7%	71.4%	71.9%	71.4%	77.1%	102.0%
於3月31日的收市價 (港元) (附註3)	6.0%	4.3%	5.6%	9.8%	6.2%	3.8%	2.8%	3.9%	3.5%	4.6%
市盈率 (倍)	2.68	4.06	3.06	2.41	3.79	6.22	7.51	4.50	3.97	3.03
股東權益每股賬面值 (港元) (附註3)	17.4	27.8	27.4	17.9	12.8	18.8	25.7	18.3	21.8	22.0
流動比率 (倍)	0.80	0.82	0.74	0.79	0.87	0.82	0.70	0.58	0.48	0.43
槓桿比率	3.34	2.97	3.81	3.90	3.31	3.05	2.82	2.47	3.09	3.57
槓桿比率	-	-	-	-	-	3.4%	-	-	-	-

營運資料

持續經營業務的零售店舖數目	274	265	263	259	255	251	232	223	185	156
— 多品牌「莎莎」店舖	273	264	261	256	249	242	221	201	162	135
— 單一品牌店舖／專櫃	1	1	2	3	6	9	11	22	23	21
持續經營業務的總零售面積 (以平方呎千位計算) (附註4)	548,000	551,000	566,000	555,000	565,000	589,000	514,000	463,000	331,000	271,000
存貨週期 (日)	104	102	99	91	103	108	111	125	109	90
員工人數 (以百位計算)	4,700	4,800	4,900	4,900	5,000	5,000	4,800	4,300	3,500	2,800

附註：

- 在2011年，本集團更改計量租賃樓宇之會計政策，按成本減累計折舊（「成本模式」）計量，而非按公平值減其後折舊計量。此項變動意味物業租賃中樓宇成份與更重要之土地成份均以同一成本基準計量。此項變動已追溯應用於此項會計政策變動日期之餘下可使用年期。
- 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，以更好的符合本年度報告之呈列。
- 2010年的數據已按一送一發行紅股作出調整。
- 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。

F
U

T
R

E



美麗未來





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。



主席獻辭

「集團的長遠競爭優勢建基於財政實力及紮實管理，作為我們向股東締造長遠價值的支持。」

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，面對瞬息萬變的顧客喜好及宏觀經濟環境，以及日趨激烈的行業競爭，莎莎國際控股有限公司在截至2019年3月31日止財政年度（「本財政年度」）的銷售和溢利錄得溫和增長。

於本財政年度上半年，有效的產品策略為我們帶來令人鼓舞的成績。然而，下半年受多項因素影響，抵銷集團於上半年取得的大部分成果。因此，集團持續經營業務的全年營業額較去年溫和增長4.5%至8,375.9百萬港元。截至2019年3月31日，集團繼續審慎增設零售店，店舖數目由去年的265間增至274間。撇除自上一個財政年度終止經營並錄得虧損的台灣地區零售業務，集團年內來自持續經營業務的溢利為472.1百萬港元，較上一個財政年度輕微增長1.5%。儘管本財政年度下半年的市場環境挑戰重重，集團迎難而上，矢志持續建立新零售業務經營模式。

集團致力為股東締造持續及穩定的回報。董事會建議派發末期股息每股9.0港仙（2018年：11.0* 港仙），將以現金支付並提供以股代息選擇。連同中期股息每股7.0港仙（2018年：3.5港仙），本財政年度派發的全年股息合共為每股16.0港仙（2018年：14.5* 港仙）。

* 撇除為慶祝集團成立40周年而派發每股3.0港仙的特別股息。



穩步發展我們的經營平台

香港及澳門

本財政年度上半年，集團在香港及澳門的核心市場錄得理想的銷售增長，惟本財政年度下半年銷售下跌，部分抵銷上半年強勁的增長，集團整個財政年度的銷售因而溫和增長4.9%。

於上半年，集團的潮流新品備受熱捧，隨著人流的增長及顧客消費的增加，帶動集團的銷售表現。踏入下半年，受中美貿易戰陰霾影響使人民幣貶值，加上股票市場及樓市相繼走弱，影響消費意欲。此外，中國內地政府於2019年初實施《中華人民共和國電子商務法》亦影響集團潮流產品的銷情。加上許多藥粧店加入銷售護膚及彩粧產品的行列並於遊客旺區大量開設新店，導致競爭加劇。

本港兩大基建於2018年秋季開通，帶旺內地訪客人流，惟旅客主要以觀光為主，消費力有限，暫時未有明顯刺激香港和集團的整體銷售。不過，因應中美貿易戰的影響，集團仍相信大灣區發展獲得多項新政策及基建發展支持，長遠而言將可增加本地及旅客的消費力。

於本財政年度，集團繼續實行有效的店舖策略，除關閉表現欠佳的店舖外，亦於高鐵香港西九龍站、尖沙咀、上水、屯門等旅客熱點開設新店，藉以優化店舖網絡。此外，集團亦嚴格控制租金成本，續租租金僅溫和上升0.5%。

集團在本財政年度繼續集中發展新零售業務模式並取得進展。目前，我們已完成首階段工作，將香港及澳門實體店、中國內地實體店和電子商貿三個業務單位的所有顧客數據整合至顧客關係管理（「CRM」）的中央系統。集團亦經已完成顧客資料的核實工作，並將籌備上載現有客戶的交易記錄和新顧客資料至綜合平台。

此外，集團已安排部份店舖作為試點，使用全新移動付款裝置為顧客結帳，務求縮短收銀處的輪候時間，以提升整體購物體驗。集團現正準備更換店內收銀系統（「POS」），全新POS可望於截至2020年3月31日財政年度內全面推出。此系統將進一步加快付款時間，提升客人體驗，包括幫助集團邁向顧客自助付款的目標。

物流方面，集團於2017年下旬將香港多個倉庫統一搬遷至亞洲貨櫃物流中心的單一基地後，持續改善空間運用及營運效率，使倉庫運作更趨自動化，並加快發貨速度。

香港及澳門以外市場

我們一直致力提升香港、澳門、中國內地、新加坡及馬來西亞市場以及電子商貿業務的營運。為在瞬息萬變的新零售環境下實現可持續增長，我們同時致力整合線上線下的業務，使顧客能夠享受更稱心的無縫線上線下（「O2O」）購物體驗。

中國內地市場與電子商貿

我們繼續在中國內地優化零售網絡，審慎開設新店之餘，同時關閉表現欠佳的店舖。為把握大灣區的機遇，集團已於珠海、東莞、江門及惠州開設新店。在大灣區以外，集團亦於南京開設新店，使中國內地市場的店舖總數達54間。

為刺激銷售額並針對上半年獨家品牌產品疲軟的銷情，集團於下半年重整採購團隊，並進一步調整產品組合。集團積極舉辦不同市場推廣宣傳活動和推出貴賓會員活動，吸納新會員，並以不同推廣方式推動店舖銷售。

電子商貿業務為集團的顧客提供重要的額外接觸點。為配合發展，集團於本財政年度正著力開發支援莎莎自家網站及手機應用程式的新訂單管理系統（「OMS」）及電子商貿新引擎。同時，集團一直與多個知名電子商貿平台建立合作夥伴關係，並積極開拓新潛在渠道，冀能擴大顧客基礎及帶動銷售。因此短期內的主要增長動力源自中國內地的第三方平台銷售。

為改善物流，集團於本財政年度陸續轉用海外跨境直郵服務，提升效率並降低了物流成本對銷售的比例，同時可避免被中國內地海關扣押貨品及相關的存貨損失。

整體而言，電子商貿近年發展蓬勃，為集團推行「新零售」策略開啟機遇，從而加強客人的忠誠度，長遠推動集團的持續發展。

新加坡及馬來西亞市場

在新加坡，集團繼續優化其現有店舖網絡及開設新店。新店舖主要位於市郊地區，吸納附近居民客源，從而迎合當地顧客購物模式的轉變。我們將會以此店舖網絡為基礎，致力擴大市場版圖，提升盈利能力並為集團帶來更大貢獻。

於本財政年度，我們與供應商緊密合作以提供多元化的產品組合，推出獨家品牌新產品及淘汰銷售表現欠佳的产品，從而加強產品銷售組合和改善新產品的推出。

集團的馬來西亞業務因當地新政府多番修改消費稅政策而按月出現波動。儘管年內面對許多挑戰，集團靈活應變以把握商機，因此業務表現理想。馬來西亞的零售網絡於本財政年度的擴展速度亦較其他市場快。



當中，主要銷售動力來自集團目標令馬來人成為顧客的業務策略，相關措施包括建立迎合當地馬來人的顧客關係管理程式，並舉辦以馬來人為目標的市場推廣活動。與此同時，集團繼續實行其行之有效的業務策略，吸納及保留當地華人顧客，並建立線上銷售渠道以配合其線下業務。

展望未來

外圍環境仍存在多項不明朗因素或導致環球經濟增長減慢，尤其是中美貿易戰升溫，或直接影響消費者及業務。香港零售管理協會（「HKRMA」）預期2019年整體銷售增長將繼續放緩，全年整體銷售預測將維持低單位數增長。儘管如此，集團相信大灣區的發展將可於中長期為市場創造不少機遇。

中央政府的《粵港澳大灣區發展規劃綱要》（「大灣區發展規劃綱要」）訂下核心目標：發揮三地互補優勢，推動區內經濟的協同發展。隨着兩大基建加上其他發展項目連接區內網絡，集團相信大灣區發展規劃綱要的推動下，香港與區內其他城市的連繫更趨緊密，帶動城市間的人流互通，有助莎莎接觸大量廣東省以至區外的消費者及顧客——即集團實體店的主要顧客群。同時，集團在大灣區的零售網絡將成為內地顧客返國後的重要接觸點，為集團的新零售業務策略奠定基礎。

香港及澳門市場方面，集團將因應人口變化、首個入境關口的旅客人流變化，以及市場競爭環境從而挑選特定地區開設新店，以填補店舖之間的空隙，謹慎地提高網絡覆蓋，同時把握機會爭取合理的租金，從而在合理的水平下加強整體店舖網絡的競爭力。至於中國內地市場店舖策略，集團將進一步集中發展南中國地區網絡。

緊貼新零售時代的趨勢

阿里巴巴主席馬雲早於2016年提出「新零售」的概念，核心就是人、貨、倉的結合；虛和實的結合，線上線下的結合。換言之，是如何無縫結合消費者、貨品、付運模式及供應鏈。

根據香港特區政府的《二零一九至二零財政年度政府財政預算案》，本港將集中發展四大創科範疇，包括生物科技、金融科技、智慧城市和人工智能，將香港打造為超級智慧城市，有利本地零售業緊貼世界潮流，運籌帷幄。

集團積極奉行「以客為先」的原則，了解顧客需要並加強雙方互動，朝著為顧客提供無縫的O2O購物體驗的長遠目標進發。

「新零售」是集團中長期的核心發展策略，其中計劃中最重要一環，乃整合我們中港澳三地的實體店及電子商貿業務的顧客數據庫。集團將利用綜合顧客數據庫協調中港澳實體店及我們的線上業務，提供多重顧客接觸點。此整合能加強集團的顧客關係管理，運用大數據進行業務及產品分析，有助集團因應消費者的行為、喜好及期望，從而制訂合適的策略。

「新零售」的其他計劃亦包括在2020財政年度底前於香港店舖分階段推出新POS，以進一步簡化促銷優惠，支援零售業的多項移動支付方式，加快付款流程。當全新POS結合集團其他發展策略之時，將可進一步提升實體店和網上的購物體驗。我們亦計劃於零售店應用物聯網（「IIOT」），加強互動的顧客體驗令其更能享受產品瀏覽及試用的過程。

集團將於新加坡及馬來西亞推出全新O2O「網購店取」（「Click-and-Collect」）服務，以加強與顧客的互動。顧客可於網站或手機應用程式選購產品後，可選擇於門店取貨。同時，集團會加強數碼營銷及內容推廣的力度和投資。

為達致整合顧客數據庫的預期目標，集團仍需要克服多方面的挑戰，包括重組業務單位架構和分配新職責以便協調、改變工作流程及重設部門的表現指標，以及改變前線銷售員工的佣金制度等，此等重組工作需要決心、毅力、耐心、專業知識，以及集團上下一致的理念，以逐步實現集團的目標。

優化產品策略、銷售渠道及倉庫管理

產品策略乃集團的核心競爭力之一。集團將繼續迎合消費者不斷轉變的喜好，調整產品組合。產品管理方面，集團將以更均衡的方式調整產品選擇，並提供能帶動自家品牌產品關連銷售的產品，務求提高盈利能力。我們亦會淘汰組合內銷售表現欠佳的產品，並適時回應市場潮流，以迎合日新月異的消費喜好。

集團將充份利用大數據及分析，以制訂有效的產品策略和改善產品週期管理，從而得出能夠更有效提升顧客體驗的市場推廣策略。我們亦將擴充香港及中國內地市場的批發分銷渠道，積極拓展獨家產品的市場份額及收益，刺激銷售及實現經營槓桿。

香港及中國內地的倉庫經過多次合併後，集團的整體物流鏈更趨完整，令物流成本及付運速度顯著改善。

透過實踐此等計劃，集團冀最終能締造無縫的O2O顧客購物體驗，加強顧客的互動及忠誠度。



結語－乘風破浪的時刻

集團正值乘風破浪的關鍵時刻，本人藉此衷心感謝莎莎上下全人及管理團隊一直竭誠盡心，專心致志為實踐我們可持續發展的願景及目標奮進。集團的長遠競爭優勢建基於財政實力及紮實管理，作為我們向股東締造長遠價值的支持。儘管環境存在各種不明朗因素及挑戰，但本人深信憑藉莎莎的品牌知名度，對創新智慧的觸覺，有效的成本管理，加上廣闊的眼界，將推動集團穩步增長。

最後，集團肩負良好企業公民的責任，堅守服務企業所在地的精神。「取諸社會，用諸社會」的信念植根於集團各個業務範疇，鼓勵我們不斷向前，惠澤各階層，並積極回饋社區，推動社會發展。



郭少明博士，銀紫荊星章，太平紳士
主席及行政總裁
香港，2019年6月20日



SUISSE
PROGRAMME



SUISSE
PROGRAMME

- ADVANCED -
CELLULAR
BOOSTING SOLUTION

SOLUTION COUP DE
FOUET CELLULAIRE

新升級
BCC+
注氧因子

活氧細胞生肌昇華露(第3代)

炫耀·昇華
活氧光芒 源源釋放

透亮·柔滑·水嫩

全新配方含升級BCC+活氧因子
(生物活力細胞複合元素)，
4倍提升細胞能量，促進微循環；
更加添三胜肽，有效減淡細紋。
肌底注氧，喚活年輕透亮。

MADE IN SWITZERLAND

莎莎獨家發售

收

胡定欣

「只需14天，
肌膚水嫩柔滑、健康透亮*」

*40位COSMOPOLITAN讀者連續使用活氧細胞生肌昇華露(第3代)14天，100%認同肌膚明顯較之前健康透亮，97.5%認同肌膚明顯較之前水嫩柔滑

管理層討論及分析



綜合收益表截至2019年3月31日止年度

	全年		上半年		下半年	
	2019 港幣千元	2018 港幣千元	2019 港幣千元	2018 港幣千元 重列	2019 港幣千元	2018 港幣千元
持續經營業務						
營業額	8,375,900	8,017,613	4,147,220	3,566,983	4,228,680	4,450,630
銷售成本	(4,958,102)	(4,643,747)	(2,478,982)	(2,052,572)	(2,479,120)	(2,591,175)
毛利	3,417,798	3,373,866	1,668,238	1,514,411	1,749,560	1,859,455
其他收入	96,062	93,211	48,022	48,072	48,040	45,139
銷售及分銷成本	(2,655,732)	(2,608,162)	(1,320,637)	(1,268,081)	(1,335,095)	(1,340,081)
行政費用	(322,338)	(315,474)	(163,741)	(150,165)	(158,597)	(165,309)
其他利潤－淨額	6,988	5,392	2,916	1,753	4,072	3,639
經營溢利	542,778	548,833	234,798	145,990	307,980	402,843
財務收入	20,670	11,778	10,638	4,978	10,032	6,800
除所得稅前溢利	563,448	560,611	245,436	150,968	318,012	409,643
所得稅開支	(91,380)	(95,368)	(41,269)	(27,988)	(50,111)	(67,380)
持續經營業務的年內溢利	472,068	465,243	204,167	122,980	267,901	342,263
已終止經營業務的年內虧損	(1,316)	(25,123)	(1,306)	(13,043)	(10)	(12,080)
年內溢利歸屬於本公司擁有人	470,752	440,120	202,861	109,937	267,891	330,183

於本財政年度，集團之持續經營業務的營業額由去年的8,017.6百萬港元增長4.5%至8,375.9百萬港元。香港及澳門市場的零售及批發銷售額增長4.9%至7,091.8百萬港元。於2019年3月31日，集團之持續經營業務的零售店舖數目由去年的265間增至274間。

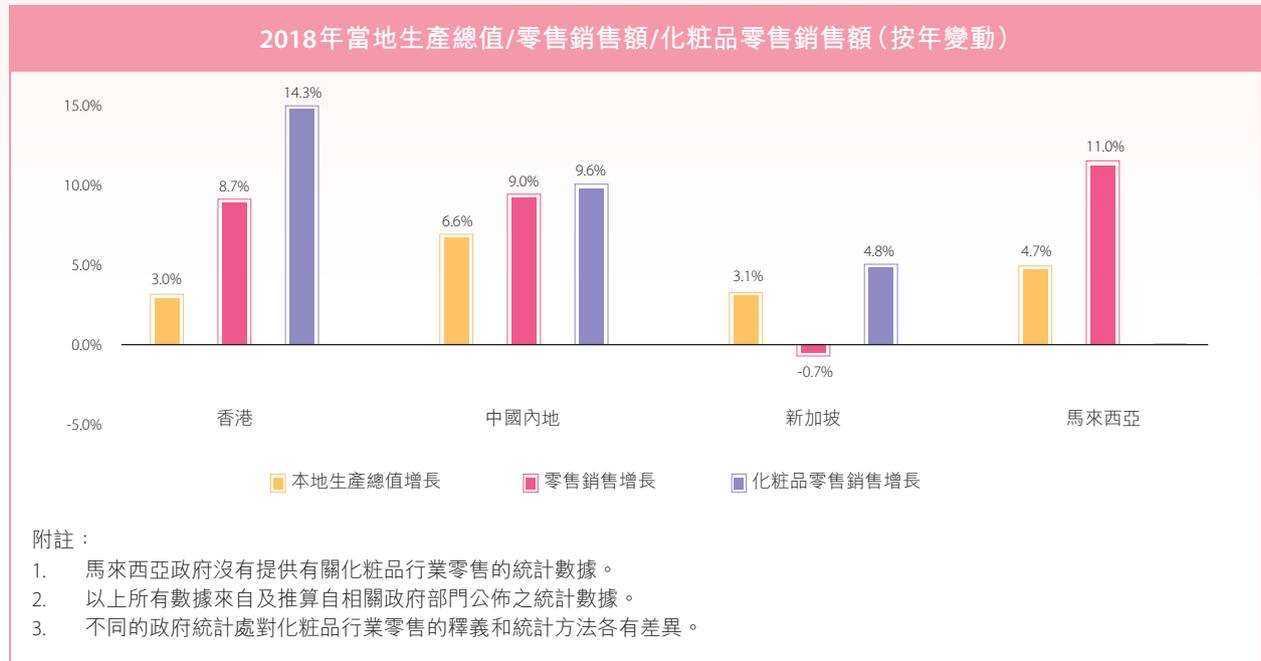
集團年內之溢利為470.8百萬港元，較上一個財政年度錄得的440.1百萬港元增長7.0%。撇除自上一個財政年度已終止經營並錄得虧損的台灣地區零售業務，年內來自持續經營業務的溢利增長1.5%至472.1百萬港元。每股基本盈利為15.4港仙，去年則為14.6港仙。董事會建議派發末期股息每股9.0港仙（2018年：11.0*港仙），將以現金支付並提供以股代息選擇。連同中期股息每股7.0港仙（2018年：3.5港仙），全年股息合共為每股16.0港仙（2018年：14.5*港仙）。

集團為「恒生綜合中型股指數」、「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，於2011年起獲選為「恒生可持續發展企業基準指數系列」成份股，並於2015年被納入「恒生高股息率指數」。集團亦為滬港通及深港通合資格股票，並於2019年5月29日起獲納入「恒生滬深港通大灣區指數系列」部分指數。



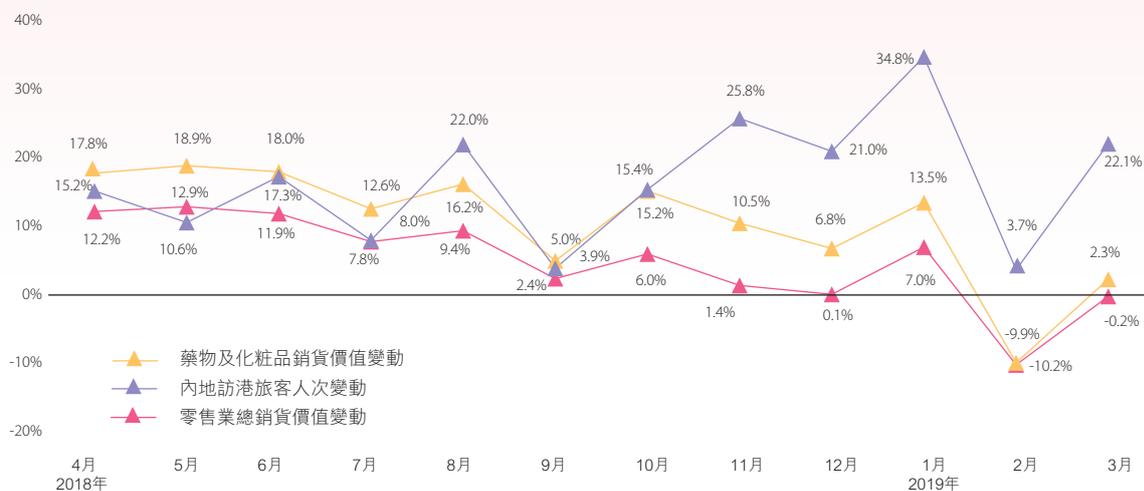
* 撇除為慶祝集團成立40周年而派發每股3.0港仙的特別股息。

市場概覽





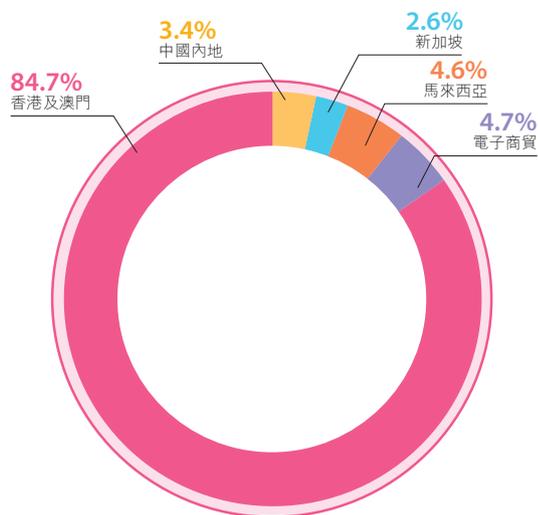
香港零售業銷售表現及內地訪港旅客人次 (按年變動)



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

2018 / 19財政年度按市場劃分的營業額

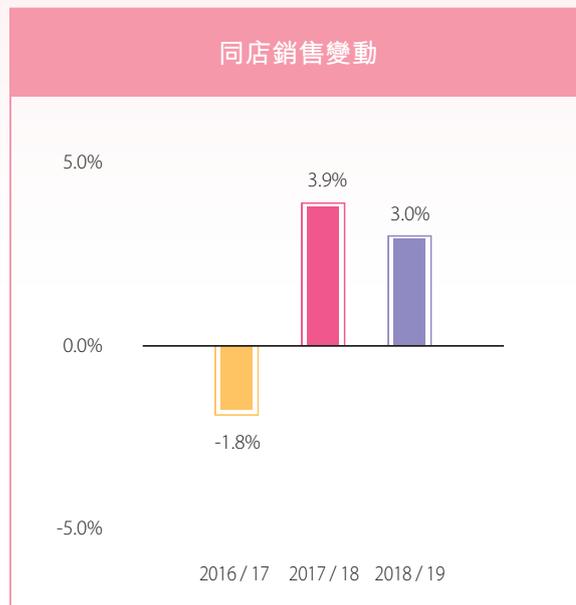


按市場劃分的店舖網絡

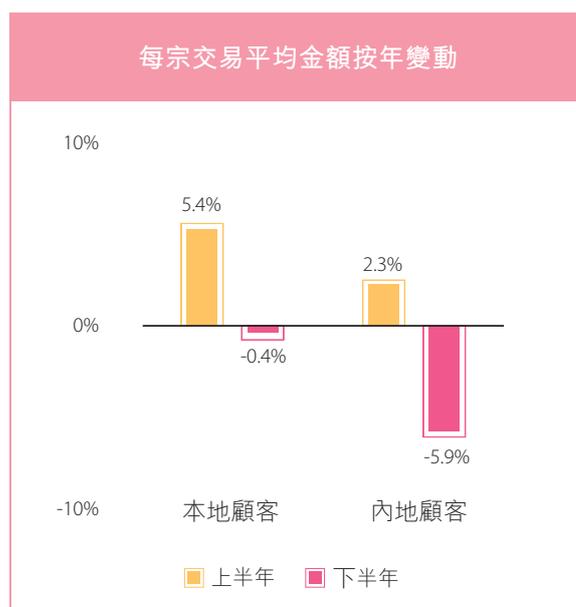
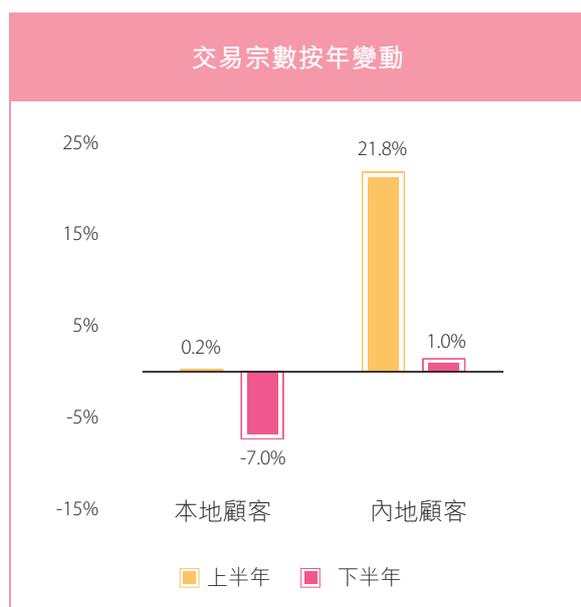
市場 (持續 經營業務)	於 2018年 3月31日	開店*	關店*	於 2019年 3月31日
香港及澳門	118	15	15	118
中國內地	55	7	8	54
新加坡	20	5	4	21
馬來西亞	72	10	1	81
總數	265	37	28	274

*附註：2018年4月1日至2019年3月31日12個月期間之開店及關店數目。

香港及澳門

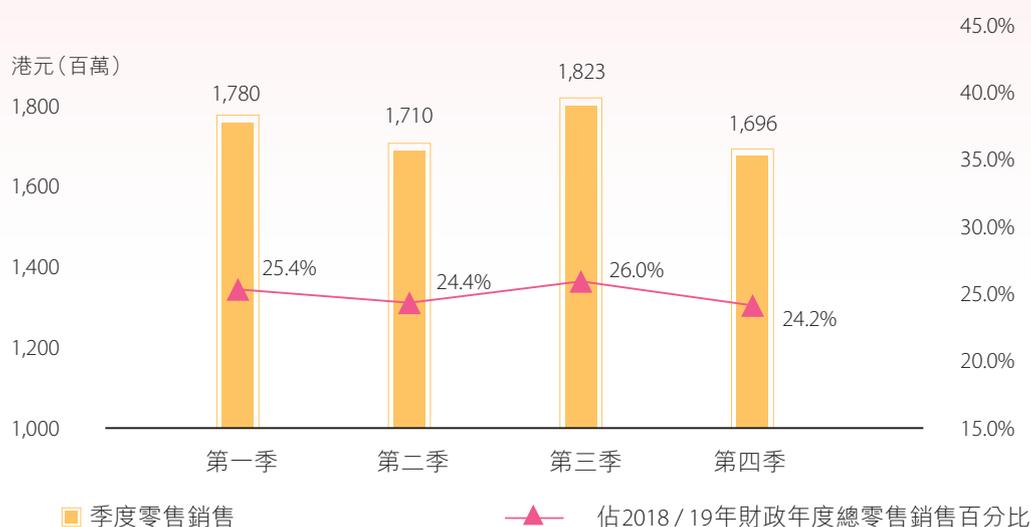


於本財政年度，我們來自香港及澳門市場的營業額錄得4.9%增長，同店銷售則增長3.0%。上半年的銷售增速較快，下半年銷售則下跌。在中國內地訪港旅客人次增幅的帶動下，全年整體交易宗數上升3.5%。當中，來自中國內地訪港旅客的交易宗數上升10.5%，本地顧客的交易宗數則下跌3.6%。全年每宗交易平均金額整體錄得1.4%的溫和增幅，本地顧客的每宗交易平均金額增長2.1%，而中國內地旅客則下跌2.3%。本地客及國內旅客的每宗交易之出售件數均有所減少，然而所出售的每件貨品價值則按年上升。



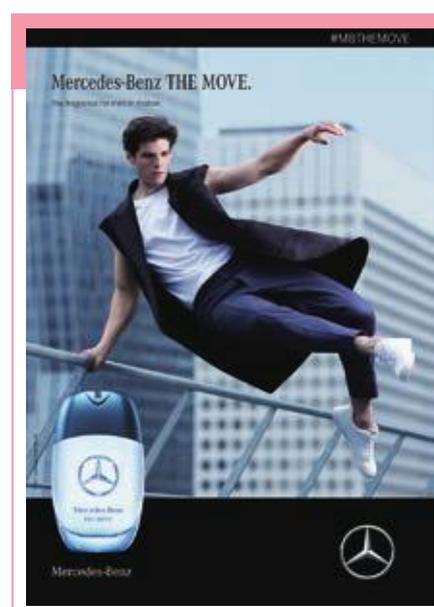
上半年的零售銷售額增長18.5%，其中以第一季的27.9%增長最為強勁。得宜的產品策略乃我們第一季銷售表現穩步上揚的關鍵。與此同時，大灣區的發展帶動即日來回港澳的內地旅客人次迅速增長，相應帶動中國內地顧客交易宗數上升，配合潮流產品的引流力量，加上本地顧客的消費力強勁，均有助刺激港澳市場銷售表現，令港澳市場上半年交易宗數上升10.7%，而每宗交易平均金額則增長7.0%。

2018 / 19 財政年度按季零售銷售額

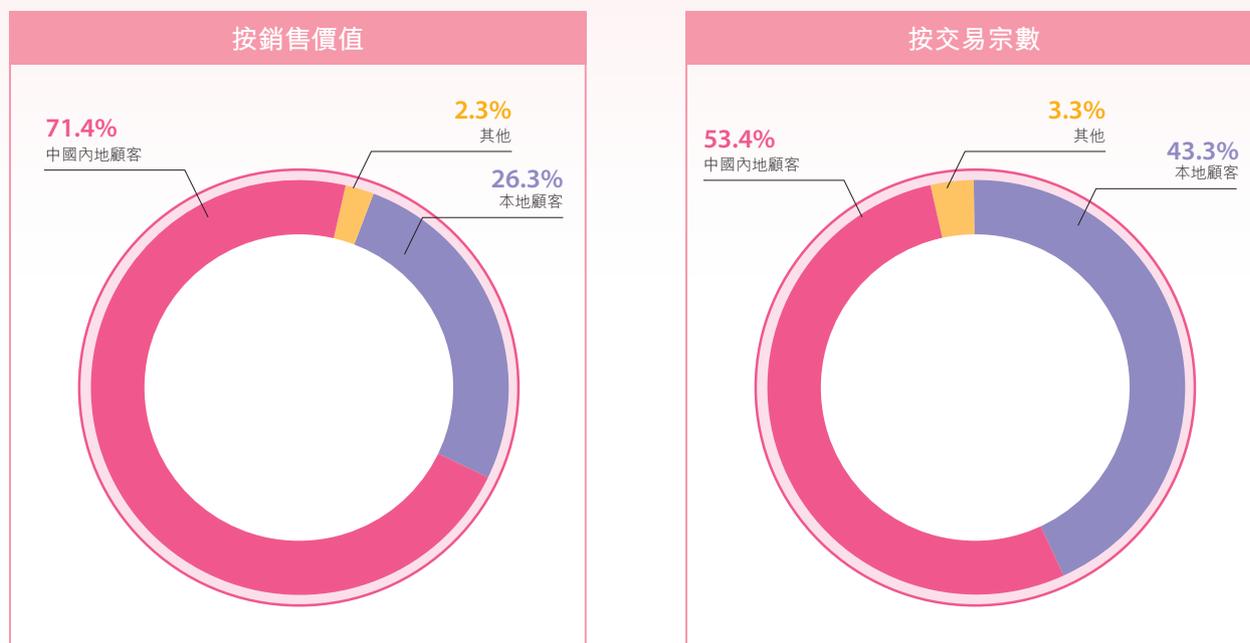


附註：以上數據包括來自「客戶忠誠度計劃」之遞延收入調整的影響

然而，下半年的零售銷售下跌5.8%，同店銷售亦按年下跌7.3%。自2018年6月底起，受中美貿易戰陰霾影響令人民幣貶值，股票市場及樓市相繼走弱，影響消費意欲。由於消費者轉趨謹慎及其購物模式改變，消費者傾向選擇慣用的產品，而減少嘗試潮流新品。下半年的每宗交易平均金額按年下跌3.0%，其中中國內地顧客消費跌幅較大達5.9%，本地顧客則按年輕微下跌0.4%。



顧客組合 (2018 / 19財政年度零售銷售額)



隨着中國內地政府於2018年8月頒佈並於2019年初實施新的《中華人民共和國電子商務法》，代購商自2018年底起轉趨謹慎，並相應減少市場推廣等活動，直接影響消費者對潮流產品的熱切程度。此外，2018年初的潮流新品策略成功刺激銷售增長帶動高基數效應，加上新電商法及中美貿易戰於2019年第一及第二季所帶來的影響，使下半年潮流新品的銷售轉弱，導致本財政年度銷售放緩。

許多藥粧店於本財政年度加入銷售護膚及彩粧產品的行列，並於遊客旺區大量開設新店，導致競爭加劇。上述原因促使中國內地顧客的交易宗數由上半年的21.8%增幅減至下半年的1.0%；本地顧客的交易宗數則由上半年的正增長轉為下半年的7.0%跌幅，導致下半年港澳市場的整體交易宗數下跌2.8%。

香港兩大基建於2018年9月及10月底通車帶旺旅客人流，卻未能帶動相應銷售。按照香港政府入境事務處的統計數字顯示，2018年10月至2019年3月的內地訪港旅客人數增長按年錄得20.1%的增幅，農曆新年旺季的升幅更超過30%。

隨着高鐵(香港段)和港珠澳大橋通車，我們留意到內地訪港旅客人數的高增長並沒有相應帶動店舖人流，尤其是港珠澳大橋的新增內地旅客主要以觀光為主，消費力有限，未能刺激我們在香港市場的整體銷售。縱然如此，我們相信隨着兩項大型基建的運作漸趨成熟，可望直接帶動大灣區的經濟，增加本地顧客及旅客消費力。事實上，2019年2月出台的《粵港澳大灣區發展規劃綱要》為中國發展其中一項重大戰略部署，該區經濟潛力龐大，我們將積極抓緊當中帶來的機遇。



產品組合及毛利

由於集團第一季適時把握潮流產品的熱潮，潮流產品於港澳市場的銷售增長比獨家品牌強勁，令上半年獨家品牌的銷售佔比由39.8%下降至35.8%。儘管毛利率按年下降至39.9%，經營槓桿卻因租金成本及前線員工成本對營業額的佔比有所下降而得到改善，帶動上半年純利率增長1.8個百分點。

下半年獨家品牌的銷售佔比由39.9%下降至37.3%；而毛利率則由41.2%下降至40.8%。獨家品牌佔比下降的主要由於獨家代理品牌（尤其是若干潮流品牌）的銷售疲軟。於本財政年度，毛利率由41.7%下降至40.4%，而港澳地區的毛利則增長1.6%至2,862.0百萬港元。

我們正以更均衡的方式調整產品組合，成效逐漸在高端產品及其他產品類別上彰顯，並保持對產品潮流的敏感度以發掘更多不同類別的潮流產品。

營運管理與成本控制

在努力拓展銷售的同時，集團致力控制人力資源、租金、物流等各方面的開支，積極改善內部流程，並透過大數據分析及靈活的業務策略，從而提升我們的整體營運效率及競爭力。

人力資源方面，員工成本為集團本財政年度內最大的店舖開支。其中，前線員工成本的5.4%為固定成本，主要按通脹率調整，而前線員工成本的4.6%為可變動成本，主要隨著銷售成本及毛利金額變動。集團於下半年調整佣金制度，惟成效未如預期，導致銷售和毛利表現下滑。集團將竭力改善佣金制度的成本和效益。

租金乃集團第二大的店舖開支，而店舖租金佔集團的營業額11.8%，按年下跌0.6個百分點。於2019年3月31日，港澳店舖總數為118間。我們成本控制措施奏效，年內為38間店舖續約，租金僅錄得0.5%溫和升幅。店舖策略方面，年內我們分別於高鐵香港西九龍站、尖沙咀、上水、屯門等旅客熱點開設新店，並關閉表現欠佳的店舖，以優化店舖網絡。

物流亦為我們業務策略重要一環。我們於2017年下旬將香港多個倉庫搬遷至亞洲貨櫃物流中心，雖然新租約的成本較高，但此新倉庫作為集團於香港的庫存中樞，遠較以往集中和寬敞，能提供足夠空間讓集團引入更多自動化設施，從而提升營運效率。我們向零售店的送貨時間自2019年3月中起進一步縮短，而倉庫及物流成本對營業額的佔比亦改善至2.8%。為進一步控制營運成本，香港的溢流容量倉庫已於2018年7月轉移至成本較低的深圳。我們將透過更精準的存貨數據分析，以及靈活的物流安排，並加快送貨速度，致力降低物流成本。

資訊科技及數碼化

提升資訊科技及數碼化乃集團未來邁向成功的基石。因此，顧客數據庫的整合為我們未來重要的競爭優勢—透過將香港及澳門實體店、中國內地實體店和電子商貿三個業務單位的顧客接觸點連接至中央顧客數據庫，可望把不時在港澳消費的國內訪港旅客轉化為長期顧客，同時利用旗下中國內地的實體店及電子商貿平台繼續為這批顧客服務，並為中國內地及電子商貿業務創造更多的銷售貢獻。此數據庫對我們實現提供給客人無縫的線上線下（「O2O」）購物體驗至關重要。

管理層討論及分析

於本財政年度，我們已完成整合數據庫的首階段工作，將三個業務單位的顧客聯絡資料主檔上傳至單一的顧客關係管理（「CRM」）系統中央雲端。我們亦完成現有顧客資料的核實工作，現正籌備第二階段的整合工作，將交易及新顧客資料上載至中央數據庫並識別現有顧客身份，最終可讓不同業務單位共享統一數據庫，發揮協同效益，以為顧客打造貼心的服務。要達致統一數據庫的預期目標，我們仍需要克服多重挑戰，包括重組業務單位架構和分配新職責以便協調、改變工作流程及重設部門的表現指標，以及改變前線銷售員工的佣金制度等，此等重組工作需要決心、毅力、耐心，以及專業知識以逐步實現集團的目標。

2018年8月，集團亦與淘寶全球購合作試行全新線上線下的「新零售」模式，目標是利用淘寶的大數據進行新產品採購，率先於線上及線下零售網絡引入潮流新品。我們將會繼續探索更多與淘寶全球購合作的機會。

資訊科技方面，我們正積極提升店內收銀系統（「POS」），以部分店舖作為試點，使用嶄新的手提裝置為顧客結帳，旨在縮短收銀處的輪候時間，以提升整體購物體驗，另外我們也在準備轉換POS，除加快信用卡及其他支付方式的處理時間，簡化流程，並於結帳時自動處理不同的促銷優惠，幫助我們邁向顧客自助付款的目標。

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輕微下跌1.9%至287.8百萬港元，而同店銷售按當地貨幣計算則下跌1.1%。

我們不斷優化零售網絡，於本財政年度開設七間新店及關閉另外八間表現欠佳的店舖。新店選址以大灣區為主，分別位於珠海、東莞及江門等，並首度進駐惠州，亦於南京開設一間分店。於2019年3月31日，店舖總數為54間，目前在大灣區內八個內地城市經營合共16間店舖。自2018年11月武漢倉庫開始運營起，物流成本及時效（尤其是華中及華西區）均得以改善，令我們整個物流網絡在成本及發貨時間方面更具效益。

上半年獨家品牌產品的銷售疲軟，使毛利率下跌2.8個百分點至49.0%，以致中國內地業務的虧損擴大至15.9百萬港元。我們於下半年重整採購團隊，並積極調整產品組合，自家品牌產品的銷售自第三季起有所提升，帶動獨家品牌產品整體的銷售表現。為吸引店舖人流，我們於農曆新年旺季期間推出新的VIP會員活動以吸引人流，並成功吸納新會員，推動可持續增長。同時，集團亦積極舉辦市場推廣活動，刺激店舖銷售。自家品牌產品的銷售改善和奏效的宣動活動促使第四季的銷售及同店銷售回升。下半年毛利率則上升至57.9%，惟未能完全抵銷上半年的負增長情況，全年虧損擴大至16.1百萬港元。

電子商貿

集團電子商貿業務的營業額增長2.2%至391.8百萬港元，當中逾90%的銷售來自中國內地，其增長較去年上升10.6%。第三方平台為此業務的主要增長動力，佔銷售額近60%，當中來自中國內地的天貓、網易考拉、小紅書、京東等第三方平台的銷售額增長近70%。當我們正值提升電子商貿增長引擎之時，莎莎自家網站及手機應用程式仍然為我們整體業務重要的顧客接觸點。由於我們年內為新訂單管理系統（「OMS」）及增長引擎作準備，故來自莎莎自家網站及手機應用程式兩個平台的銷售表現均有所放緩，按年下跌逾30%。

我們於上半年營業額較去年同期增長4.6%，下半年的營業額僅較去年同期輕微增長0.2%，2019年初開始改變產品策略，轉往推廣獨家品牌產品，第四季的毛利率因而有所回升，惟本財政年度產生非經常性開支1.7百萬港元，主要來自人民幣的匯率損失，全年的虧損收窄至26.5百萬港元。撇除非經常性開支，此業務的虧損由去年的29.6百萬港元收窄至24.8百萬港元。

物流方面，自2018年8月起，我們陸續轉用跨境電商渠道付運，以致本財政年度相關稅項對銷售比例上升4.7個百分點至10.9%。然而，由於新跨境電商渠道可避免因中國內地海關扣留貨品而造成貨品損耗及延誤，其付運成本較低，成功將全年物流成本對銷售比例減少4.4個百分點至10.9%，送貨時間亦可望進一步縮短。此外，為減省成本，集團亦將位於鄭州的倉庫搬到電商密集之地杭州，以把握成本優勢。

新加坡

於本財政年度，集團來自新加坡市場的營業額為219.3百萬港元，按當地貨幣計算較去年同期增長4.0%，同店銷售則下跌0.2%。上半年零售銷售增長5.6%，下半年隨著新加坡經濟轉弱，銷售亦有所回落，增幅收窄至2.8%。由於經營成本及市場推廣的支出增加，故年內虧損有所擴大。

我們致力與供應商緊密合作，不斷提供多元化產品組合，一方面淘汰低效益的產品，同時增加流行產品及推出新獨家品牌。與此同時，我們推出多個市場推廣及宣傳活動，部分更是專門為VIP會員而設。

於2019年3月31日，集團在新加坡經營21間店舖，當中包括五間新店，年內店舖數目淨增加一間。為迎合顧客購物模式的轉變，新店主要開設於近郊地區，以吸納附近的居民客源。於本財政年度，我們關閉四間表現較差的店舖以優化業務，調整採購及市場推廣部門以更趨本地化，同時穩定當地管理團隊，以提升營運效率。

馬來西亞

集團來自馬來西亞市場的營業額為385.2百萬港元，按當地貨幣計算增長4.6%，而同店銷售則上升0.7%。過去一年，馬來西亞新一屆政府多番修改消費稅政策，使我們在當地的銷售按月出現波動。我們靈活應變把握商機，今年內來自此業務的溢利有所增長。

於2019年3月31日，馬來西亞店舖總數為81間，年內開設10間新店，計及一間已關閉的店舖，淨增長為九間，成為本財政年度我們零售網絡中增長最快的地區。

開設新店為我們的營業額帶來貢獻外，而我們亦於去年開始將目標顧客群策略性擴展至馬來人，成功帶動銷售。集團採納一系列吸納馬來人顧客的措施，如引入更多價廉物美的彩粧類別產品、應用更適合當地馬來人的顧客關係管理程式、定期舉辦市場推廣活動，以及增聘馬來人員工等。

以上策略均有效讓我們進一步滲透馬來人市場。來自當地華人顧客的銷售佔比雖因而回落，但來自此客群的每宗交易銷售金額卻有所提升。我們將繼續奉行有效的業務策略以吸納當地華人及馬來人顧客。此外，我們把握機遇於馬來西亞業務加入線上元素，配合線下業務發揮協同效應。

展望及策略

行業發展與大灣區機遇

集團當前正面對許多挑戰和不確定性。2019年5月初，美國對中國2,000億美元輸美商品加徵關稅，令中美貿易升溫，其談判陷入停滯亦影響環球經濟增長。香港零售管理協會（「HKRMA」）亦預料2019年整體銷售增長將繼續放緩，全年整體銷售預測將維持低單位數增長。

然而，中央政府於2019年2月公布《粵港澳大灣區發展規劃綱要》，目標是通過進一步深化粵港澳合作，從而推動大灣區的經濟和協同發展，發揮三地互補的優勢。

大灣區人口逾7,000萬，經濟總量達1.5萬億美元。其作為一個經濟體，集合大珠江三角洲主要的機場及港口，是中國經濟最發達、人口最稠密的區域之一。而香港作為區內國際金融中心，將受惠於交通網絡優化後連接大灣區所帶動往返中港兩地的人流，支持香港經濟發展及本地零售市場。此外，中國旅遊研究院及攜程旅行網發表的《2018年中國遊客出境遊大數據報告》顯示，2018年最受內地旅客歡迎的10大購物目的地排行榜中，香港排名第一，繼續成為中國內地居民出境旅遊購物的首選目的地。

邁向新零售時代

「新零售」概念早於2016年由阿里巴巴主席馬雲提出。新零售的核心就是線上線下的結合；人、貨、倉的結合；虛和實的結合。

根據香港特區政府的《二零一九至二零財政年度政府財政預算案》，本港將重點推動創科發展，集中發展四大創科範疇，包括生物科技、金融科技、智慧城市和人工智能，將香港打造為智慧城市。具體措施包括開放數據、加快第五代流動（5G）頻譜拍賣、推出手機支付系統「轉數快」（FPS）等，均有利本地零售業的科技緊貼世界潮流。

「新零售」的發展已成為零售的大趨勢，將創造更多機會。有見及此，集團定下目標，秉持「以客為先」的原則，進一步了解顧客需要並增加互動，朝著為顧客締造無縫O2O購物體驗的長遠目標進發。

為實現此等目標，我們已整合來自港澳店舖、中國內地店舖及電子商貿三個獨立的顧客數據庫，並上傳至單一綜合雲端平台。目前，首階段的顧客資料主檔上載工作經已完成。我們現正籌備第二階段的工作，包括豐富數據以便透過多重顧客接觸點識別顧客資料以及上載交易資料。集團冀透過綜合顧客數據庫的優勢，為交叉銷售及加強顧客忠誠度等項目奠定基礎。

全新POS可望於截至2020年3月止財政年度年底或之前於香港實體店推行。當全新POS結合集團其他發展，可望進一步提升實體店和網上的購物體驗。

長遠而言，我們期望充分發揮莎莎龐大的中港澳三地實體店網絡及專業美容顧問團隊的優勢，結合努力經營的電子商貿業務，打破地域及時間限制，發展「以客為先」的新零售服務模式，提升顧客的整體的購物體驗。



香港及澳門

正如上述所指，2019年的零售市道充滿挑戰，尤其是上半年受高基數影響，加上中美貿易戰或繼續升溫。然而，我們仍然對大灣區中長期發展持審慎樂觀態度，並繼續在各範疇積極提升自身競爭優勢，以應付當前的市場挑戰。

店舖策略方面，我們將因應人口、不同入境關口的旅客人流變化以及市場競爭環境的轉變，挑選特定地區開設新店，以填補店舖之間的空隙，同時把握機會爭取合理的租金，從而在合理的租金水平下，加強整體店舖網絡的競爭力。

改善產品組合亦為致勝關鍵之一。我們將繼續發揮多年來關係緊密的供應商網絡，繼續利用大數據優化我們的產品組合。有見行業的歐美及高端品牌增長強勁，我們已於第四季末開始調整高端的產品組合，預計人流及高比例的高端自家品牌組合的關連銷售均會受惠。此外，我們銳意引入高銷量的新品及潮流產品，以增加店舖人流及迎合市場不斷轉變的需求。於2019年4月，我們於旗下九龍酒店分店率先發售由中國知名女藝人范冰冰創立的FAN BEAUTY的海葡萄凝水保濕面膜，成為全球首間發售該產品的化粧品零售店。此新產品不但豐富我們原來的產品組合，其明星效應和產品效用亦成功吸引更多顧客到訪了解，並成功帶動人流及銷售。我們將積極發掘更多具相等潛力的新品以平衡產品組合，吸引更多顧客，從而帶動銷售增長。

我們未來會加強使用多項數碼化方案，研究、分析，甚至預測顧客喜好，有利搶先推出新產品，並繼續淘汰銷售表現欠佳的產品，以騰出貨架空間展示銷售效益高的產品，從而提升整體銷售效益，並減低產品報銷及過期的風險。

隨著社交媒體對推出新產品和銷售的影響力與日俱增，我們將加大社交媒體及數碼推廣的投資，以精準地吸納消費力較高的年輕顧客。繼2018年中推出全新店舖形象後，我們亦將着手改善店舖內的產品陳列，吸引顧客目光及店舖人流之餘，亦冀提升整體銷售。物流方面，集團將繼續推行倉庫自動化，以減低對人手的倚賴，加強日常貨物處理能力，縮短送貨時間及提升整體營運效率。



中國內地

外圍環境存在許多不明朗因素，加上5月初中美貿易戰升溫無疑對中國經濟前景構成影響。然而，中國政府已推出多項措施穩定經濟，另外亦推出多項深化措施推動大灣區的發展。大灣區作為國家發展一項長遠的戰略部署，乃集團的發展重點區域之一。我們銳意把握該區整合所帶來的機遇。

我們亦會密切留意市況變化，將繼續謹慎地在戰略價值高的優越地區擴充業務，藉以提升競爭優勢、營運效益及店舖貢獻。

為吸引中國內地實體店的人流，我們將繼續重點改善其產品組合，與當地供應商緊密合作，引入更多受歡迎的潮流品牌及熱銷產品以迎合顧客需要。我們亦致力改善前線員工的佣金制度，在激勵員工士氣之餘，亦更有效地改善整體銷售額及毛利率。

在「以客為先」的時代，我們深明與顧客保持互動及了解顧客喜好轉變的重要性。有見及此，我們已推出全新顧客關係管理程式，長遠而言與中央顧客數據庫發揮協同效應。我們將在全新顧客關係管理程式中推出更多推廣優惠，冀增加現有會員再次光顧的機會，同時吸納新客源。此等提高顧客忠誠度的活動讓我們獲取更多顧客交易數據作業務分析，並為未來我們利用統一顧客數據庫締造O2O無縫購物體驗奠下穩固的基礎。

電子商貿

隨著中國內地網民的購物習慣改變，以及第三方平台迅速發展，我們將進一步發掘新機遇，與第三方電子商貿平台建立合作夥伴關係。我們將利用第三方平台的顧客基礎、支援服務及多元化推廣活動，以具成本效益的方式廣納新顧客並增加品牌曝光率。繼2019年初於香港HKTvmall開設網店後，我們亦正考慮與其他第三方平台合作。

集團自家線上渠道的升級及功能開發將繼續為其重點的投資項目。我們視自家網站為顧客的多重接觸點之一。新電子商貿引擎目標於2020年底前投入服務，屆時我們自家網站的功能將提升至嶄新水平，目標是進一步加強提升自家網店顧客及中港澳三地實體店顧客的忠誠度。

此外，我們正籌備於2020財政年度推出微信小程序，能讓集團有效地識別顧客身份，同時促進與知名平台合作，特別是社交內容為主的平台。此舉使我們與來自香港及澳門店舖的內地顧客保持互動及促進銷售，並透過中國內地的線上及實體店保留顧客。

高效的倉庫網絡是集團未來打造O2O購物體驗以及新零售模式的支柱。為提升倉庫的整體效率，集團實施多項措施，包括引入全新的OMS，提高庫存的日常處理量能力及靈活性，同時亦提升庫存的透明度。電子商貿的香港倉庫已於2019年4月遷往亞洲貨櫃物流中心，與我們的港澳業務共用倉庫空間，從而提升整體成本效益。

而產品組合方面，我們將加快推出新產品，並透過引入更多獨家品牌以優化產品種類，將提高集團電子商貿業務的毛利率表現及整體競爭力。

新加坡

新加坡貿易和工業部預計，2019年國內生產總值增長維持在1.5%至2.5%，略低於預期中位數，主要是由於中國內地經濟放緩超出預期的威脅、中美貿易衝突加劇及英國脫歐前景不明所致。

集團於本財政年度增設五間新店，而提升新店的同店銷售乃未來一年的重點。另一個發展重心，則是調整產品組合，我們將繼續與我們的供應商緊密合作，引入受歡迎的新產品，並改善店舖陳列，配合具吸引力的市場推廣活動，特別是於尚未設有分店的購物商場舉辦推廣活動，藉以增加集團及其產品品牌的曝光率，從而吸納新客源。

隨着網上購物日趨普及，我們於2019年5月在當地推出全新手機應用程式並開始試行，以加強顧客忠誠度及重覆銷售率。為全面發揮手機應用程式的功能，我們亦準備推出「網購店取」(「Click-and-Collect」)的新服務，顧客可於莎莎的新加坡網站或手機應用程式選購產品後，選擇於門店取貨，以配合現代都市人忙碌的生活節奏，並提升顧客的線上線下購物體驗，加強我們的核心競爭力。

馬來西亞

馬來西亞零售調查機構已調高2019年當地零售業的增長預測至4.5%。政府徵收更多稅項，導致業務擴展速度減慢，而運營成本高企亦對中小企造成打擊。儘管如此，馬來西亞政府將繼續向當地民眾發放一次性的貨幣獎勵，所設立的最低工資亦有助減輕市民的財政負擔，刺激當地消費意欲。

繼去年將目標顧客由當地華人伸延至馬來人的策略初見成效，我們未來一年將繼續朝着此方向進發。此客群對於彩粧產品的需求尤其殷切，有利我們建立及發揮更多元化的產品組合。集團亦計劃委任馬來人擔任品牌或產品代言人，以進一步滲透這新客層，為我們開拓新營業額來源。

莎莎目前是馬來西亞最大的美粧產品專門店。為緊貼網上購物的潮流，集團將於2019年上半年於當地推出手機應用程式，與顧客更緊密互動，加強忠誠度。我們亦會推出「網購店取」(「Click-and-Collect」)服務，提供更方便貼心的購物體驗，冀能提升顧客的重覆交易次數，進一步推高我們在當地的領先市場佔有率。



人力資源

於2019年3月31日，本集團約有4,700名僱員，年內的員工成本為1,170.7百萬港元。人力資源方案、培訓及發展詳情載於截至2019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2019年3月31日，本集團權益持有人權益總額為2,486.6百萬港元，其中包括2,177.0百萬港元之儲備金。本集團繼續維持穩健財務狀況，現金及銀行結存累積達1,140.6百萬港元，本集團營運資金為2,024.8百萬港元。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，本集團掌握充裕財務資源以應付來年預算發展計劃的營運資本。

於年內，本集團大部分現金及銀行結存均為港元、馬來西亞馬幣、人民幣、新加坡元、瑞士法郎及美元，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2019年3月31日之運用資金總額（等同權益總額）為2,486.6百萬港元，較2018年3月31日之運用資金額2,482.8百萬港元上升0.2%。

於2019年及2018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2019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2019年3月31日並無重大或然負債。

資本承擔

於2019年3月31日，本集團於購置物業、機器及設備的資本承擔合共39.8百萬港元。



結語

2019年零售市場充滿挑戰及不確定性，部分源自外圍因素，部分源自集團為調整和適應不斷變化的運營和競爭環境所面對的各種挑戰。

中長期而言，受惠於大灣區多個大型基建項目相繼落成，以及中央政府推行促進人才、資訊、資金及貿易流通的利好政策等因素，為本地零售業帶來龐大市場機遇。

踏入新零售時代，「以客為先」是我們未來重點發展的方向。我們着力整合中港澳三地實體店及電子商貿業務的顧客數據庫，利用綜合顧客數據庫融合集團在中港澳實體店及電子商貿業務，為顧客提供多重接觸點服務。我們將利用大數據進行業務及產品分析，制定策略以迎合不斷轉變的消費者行為、喜好和期望，並充分發揮實體店的零售網絡、專業美容團隊之固有優勢，結合漸趨成熟的全國性物流能力和我們的電子商貿網店，締造無縫的O2O顧客購物體驗。

集團的管理團隊高效、靈活，有助抓緊未來新產品和新媒體的潮流，全面發揮線上線下大數據整合帶來的機遇。管理團隊的周詳策略及高瞻遠矚的視野，將繼續鞏固我們於亞洲區美容產品零售業之領導地位。一如既往，我們全體忠誠員工足智多謀、靈活變通，加上我們專業管理團隊的真知灼見，將帶領莎莎未來的持續增長。



董事及高級管理人員資料



「本人衷心感謝莎莎上下全人及管理團隊一直竭誠盡心，專心致志為實踐我們可持續發展的願景及目標奮進。」

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^{SA}，銀紫荊星章，太平紳士 主席及行政總裁

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41年，莎莎在郭博士的領導下，發展至現時踞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及執行顧問、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、優質旅遊服務協會顧問(2017年12月 - 2019年12月)、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 - 19年)、中華海外聯誼會理事、香港友好協進會有限公司經濟事務委員會副主任及會員。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)及入境事務主任協會名譽會長。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 - 14年及2016 - 19年)、籌募委員會主席(2011 - 14年及2016 - 19年)、董事會董事(2009 - 15年及2016 - 19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 - 19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。

郭博士為本公司品牌管理及產品發展部高級副總裁羅建明先生的姐夫及為本公司電子商貿高級副總裁容良偉先生之舅兄。郭博士現年66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 ^{△#5^}，銅紫荊星章，太平紳士 副主席

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 - 19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）、大型體育活動事務委員會成員（2015 - 2018年）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 - 2017年3月）、保良局副主席（2012年4月 - 2016年3月）、保良局總理（2006 - 12年），為該局與莎莎合作的「為你締造美麗人生」計劃始創人（2008及2009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和本公司品牌管理及產品發展部高級副總裁羅建明先生之胞姊。郭博士現年65歲。



陸楷博士^{SA} 首席財務總監及執行董事

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小姐之表兄。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 62 歲。

非執行董事

利蘊珍小姐

於 2013 年 2 月 26 日獲委任為本公司非執行董事。利小姐於零售、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。利小姐於 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。利小姐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，利小姐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, Lalique, Baccarat, Bernardaud, Christofle 等。利小姐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。

利小姐致力於社區工作。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。利小姐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)。利小姐乃本公司首席財務總監及執行董事陸楷博士之表妹。利小姐現年 59 歲。

獨立非執行董事

譚惠珠小姐^{*A#}，大紫荊勳章，金紫荊星章，太平紳士

於2004年6月獲委任為本公司獨立非執行董事。譚小姐現為本公司的提名委員會主席以及審核委員會及薪酬委員會成員。她現為玖龍紙業(控股)有限公司、中石化冠德控股有限公司、永安國際有限公司、澳門勵駿創建有限公司及中國神華能源股份有限公司的獨立非執行董事。譚小姐於2017年11月1日辭任廣南(集團)有限公司的獨立非執行董事。她亦分別於2018年4月1日及2018年6月12日辭任五礦地產有限公司及北京同仁堂科技發展股份有限公司的獨立非執行董事。上述公司之證券均於聯交所上市。譚小姐畢業於倫敦大學，於倫敦Gray's Inn獲得大律師資格，並曾於香港執業。譚小姐曾為中國香港特別行政區籌備委員會委員、中國香港事務顧問及中華人民共和國全國人民代表大會代表。她現為全國人大常委會香港特別行政區基本法委員會副主任。她曾為廉政公署審查貪污舉報諮詢委員會主席、貪污問題諮詢委員會當然委員及保護證人覆核委員會小組成員(任期由2015年1月至2017年12月)。她亦為多個社會服務團體之委員。譚小姐現年73歲。

紀文鳳小姐^{*A#}，金紫荊星章，銀紫荊星章，太平紳士

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非執行董事及白馬戶外媒體有限公司獨立非執行董事(兩間均為於香港上市的公司)。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、香港中文大學晨興書院院監會副主席、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、協青社執行委員會委員、垂誼樂社理事會副主席、香港大學校務委員會委員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72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。陳先生於2017年1月1日被委任為本公司之審核委員會主席。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、營運及業務戰略和管理經驗，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63歲。

高級管理人員

羅建明先生 品牌管理及產品發展高級副總裁

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34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自家品牌產品。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及郭少明博士之舅弟。羅先生現年63歲。

蔡強先生 集團財務總監，財務及會計高級副總裁

於2009年10月加入莎莎，並於2016年4月獲晉昇為財務及會計高級副總裁。蔡先生於會計、財務規劃及分析、庫務及稅務籌劃等專業範疇擁有逾20年的高級管理人員經驗。加入莎莎前，蔡先生曾任職於某四大會計師事務所，並曾在多間知名的中港跨國公司擔任要職。蔡先生於美國威斯康辛大學－麥迪遜分校（University of Wisconsin－Madison, USA）榮譽畢業，並以優異成績取得工商管理學士學位。蔡先生現為香港會計師公會資深會員及中國註冊會計師協會海外會員。蔡先生現年49歲。

容良偉先生 電子商貿高級副總裁

於2016年6月加入莎莎為電子商貿高級副總裁。容先生負責電子商貿業務的管理及發展。容先生擁有超過26年消費金融、私人銀行、零售推廣、品牌管理及區域業務策略發展的經驗。加入本集團前，容先生曾任多家國際公司，包括美國國際集團、美國運通、美國友邦保險有限公司及美國大通銀行。容先生持有美國弗吉尼亞州理工暨州立大學之工商管理（市場推廣）碩士學位及美國夏威夷楊百翰大學之旅遊服務業管理學學士學位。容先生乃郭少明博士之妹夫。容先生現年56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。麥小姐擁有英國卡迪夫大學法律學士學位、中國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年獲認許為大律師。麥小姐一直擔任大律師直至其名於2008年被重新列入律師登記冊中。麥小姐擁有超過20年法律及公司秘書經驗。麥小姐現年53歲。



回顧美麗旅程
再創持續美麗





「真正的美麗需要內外兼備，不但於外表，亦需要發自內心。『美麗』是一種感覺，更是一種價值。」

讓顧客實現美麗的真諦，活出美麗人生，就是莎莎的宗旨。

莎莎多年來一直為不同年齡層、膚質、消費力的顧客提供美容產品，由最初價廉物美演變到現在產品類型涵蓋大眾化至高端及潮流品牌。

能夠為顧客締造美麗是莎莎的經營理念，而要令『美麗』變得全面，就必須延伸到員工、環境及社區。所以對於莎莎來說，『締造美麗人生』是一種必須肩負的責任，令美麗得以傳承。」

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



莎莎的經營理念：締造美麗人生

為顧客締造美麗人生，是莎莎業務持續發展的核心目標，也是讓莎莎從40平方呎的化粧品小店，擢升為亞洲區內具領導地位的一站式化粧品零售集團的原動力。莎莎深信，要令業務繼續穩健發展，就必須把美麗延伸到員工、環境及社區，更廣泛地推廣及實踐「締造美麗人生」的理念。



貼心服務 照顧每一位顧客的需要

回顧莎莎過去十年的「可持續美麗」進程，在推動社會參與和可持續發展的工作，成果是有目共睹的。但同時，我們也意識到自己仍處於起步階段，前面還有更進一步的空間。

我們審視過去，展望將來，本年度正是適當時機更新管治架構，成立「可持續發展督導委員會」，在更多的營運層面上實踐「締造美麗人生」的理念。委員會由企業策劃及發展副總裁陳郭詩慧女士領導，直接向董事局負責，其下設有多個工作小組，由指定的部門主管領導，為革新管治架構邁出一大步。

「締造美麗人生」突顯莎莎一直以來對美麗的追求，貼心照顧不同持份者需要的使命，同時亦支撐着莎莎業務的持續發展。我們期望與各合作夥伴及持份者攜手合作，把以下各種的美麗元素注入社會。

締造你的美麗人生：成就員工美麗事業 讓顧客享受美麗體驗

無論是莎莎的顧客或員工，都能在莎莎找到實現美麗人生的機會，這是我們的抱負。為顧客帶來優質多元的美容化粧品，塑造自我的美麗人生，是莎莎業務的核心目標。若要成功，便須每一位員工共同努力，致力維持產品的高品質、貼心關懷顧客需要、以及提供最優質的服務。



趨勢與挑戰

- 人才競爭激烈：面對勞動市場的競爭和年輕一代對職場期望的變化，人才流失為行業共同面對挑戰，莎莎亦不能例外
- 零售行業環境變化：電子商務和數碼化衝擊着傳統零售行業，產生更多機遇，同時也帶來新的競爭；顧客的着眼點不僅在產品上，對整個消費體驗也愈來愈講究
- 人口高齡化：香港65歲以上人口，由2011年的約12%，到2031年將倍翻至約24%，即每四個香港人就有一個是65歲以上¹
- 消費者意識提高：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



莎莎的回應

- 致力培訓及發展我們的員工，以應對日益多變的顧客需求
- 定期檢視員工的薪酬待遇，因應表現給予酌情花紅、激勵獎金、佣金作獎勵及成為公司股東的機會
- 通過嚴謹的品質管理，以保證產品的高品質
- 提供多元化及緊貼消費市場的產品，以滿足不同背景及年齡層客戶的需要
- 零售業數碼化轉型，鼓勵員工運用各種社交媒體及電子渠道，以提升顧客的消費體驗，並開拓更多嶄新的電子銷售渠道



本年度重點工作

- 成立可持續發展督導委員會，其下設有人才發展工作小組，專責探討人才流失的成因，並系統地檢視及制訂改善員工福祉的措施
- 把莎莎員工培訓中的「美容顧問課程」，申請成為「資歷架構」課程，讓同事完成內部培訓後，即可獲「資歷架構」的專業認可資格
- 保證莎莎所管理約18,000款產品的安全及質量。本年度的產品回收個案為零
- 優質的客戶服務備受肯定，在「香港服務大獎2019²」中獲得「旅客熱門之選」的殊榮
- 探索大數據的使用、新興零售管理平台及物聯網等科技，以提升顧客的消費體驗

¹ 香港政府統計處《香港人口推算2017 - 2066》。

² 由《東周刊》舉辦，旨在嘉許一眾致力提供優質服務及卓越產品的各企業和品牌，由公眾投票選出。

回顧美麗旅程 再創持續美麗

守護美麗地球

莎莎作為化粧品零售業的領導者，我們意識到業務營運會為環境帶來直接或間接的負面影響。保護環境，是我們在業務決策過程中，十分重要的考慮元素。因此，在整個產品或服務的價值鏈上，我們採取了一系列保護環境的措施，包括致力節約能源和用水、減少廢物和溫室氣體排放等，以符合環境可持續發展的原則。



趨勢與挑戰

- 環保意識：面對各種日漸加劇的環境問題，公眾的環保意識提升，對企業在環境方面的期望也愈來愈高
- 廢塑膠氾濫：香港平均每日有超過2,000公噸廢塑膠被棄置到堆填區，面對堆填區即將滿溢的危機，香港政府將落實都市固體廢物徵費
- 全球暖化：根據聯合國跨政府氣候變化專家委員會(IPCC)最新發表的《全球變暖1.5°C特別報告》，近五年來(2014 - 2018年)地球暖化程度已達歷史最高紀錄，國際社會應對全球暖化危機，已是刻不容緩



莎莎的回應

- 莎莎作為地球村的一分子，應當克盡己任，為應對氣候及環境挑戰出一分力
- 致力推動低碳營運，從舊店鋪的翻新、新店鋪的裝修，到日常營運，莎莎均以推動低碳營運為目標
- 減少產生廢物、重用可用資源、回收有用物料
- 致力把環保意識植根到員工心底，建立珍惜資源的文化



本年度重點工作

- 聚焦提升員工參與，舉辦各項活動包括：
 - 綠色午餐：提供素食自助午餐並介紹環保產品，舉辦四場有關廢物和塑膠污染議題的講座，約有300名同事參與
 - 綠色聖誕：「無即棄餐具聖誕聯歡會」，九成人響應呼籲自備可再用餐具
- 物流中心零廢棄：所有經物流中心棄置的紙皮、膠膜以及卡板，均會交由回收公司處理，達至近百分百回收
- 履行2016年就淘汰微膠珠所作出的承諾，在2018年年底前淘汰所有使用微膠珠的磨砂或清潔產品



美麗人生 延伸社區

莎莎的業務成功與所在社區的蓬勃發展息息相關，社區的資源、基礎建設及市場使我們得以持續發展。支持社區發展，讓美麗人生延伸到社區，是莎莎長久以來的核心價值。我們在營運業務的同時，善用公司資源，以及鼓勵員工及社區夥伴的參與，致力於業務所在的社區發揮積極影響。



趨勢與挑戰

- 貧富懸殊：每七個香港人就有一個活在貧窮線下，數字為歷史新高¹
- 人口高齡化及長者貧窮：過去九年，家中有長者的住戶比率持續上升；而在2017年，約三成長者屬於貧窮¹
- 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



莎莎的回應

- 積極與社區團體合作，攜手回應社會上不同的挑戰和困難
- 參與公益事務，善用公司資源並鼓勵員工參與，幫助有需要的群體



本年度重點工作

- 「莎莎要你終身美麗」慈善計劃：與多元化的慈善服務團體—保良局合作，建構「跨代」間互相交流和合作的平台，招募青少年及長者成為「跨代大使」，首個活動為「跨代短片創作大賽」
- 參與關懷貧困家庭及長者、支援女性發展的義工活動，獲500人次員工支持，合共服務738小時
- 通過「莎莎美麗人生慈善基金」，於2018 / 19年度共捐出港幣495萬元，推動社區發展，促進跨代共融、支援女性發展等

¹ 香港政府統計處《2017年香港貧窮情況報告》。

再創「美麗旅程」新階段

「可持續美麗」足跡



重新思考可持續發展策略和方向

隨着時代變遷，在數碼洪流、全球暖化等大趨勢影響下，香港亦同時面對廢物急劇增加，更極端的氣溫及更頻繁的極端天氣現象如颱風和水災。無論是宏觀營商環境，還是消費者、員工、投資者、監管機構，以至公民社會或非牟利組織，對企業的期望均產生前所未有的劇變。

要把握當中的新機遇，成為領導行業的先驅；同時迎接新挑戰，避免被時代所淘汰，莎莎必須更有策略地去審視過去的工作，了解自身所處的位置。以此為新起點，制定未來可持續發展的方向，並提升管治效能，帶領集團進入「美麗旅程」的新階段。

莎莎於本年度的重大發展，是在董事會會議中舉辦「可持續發展工作坊」，與董事會成員討論社會、環境及商業大趨勢及作案例分析，重新檢視其可持續發展策略及方向，為未來作好準備，推動具系統的可持續發展框架。

董事會認為當務之急，是建立有系統的管治架構，協助公司規劃可持續發展的中長遠策略，並制定具備落實策略的執行機制。故此，莎莎於本年度正式成立「可持續發展督導委員會」，領導相關的工作。

革新可持續發展管治架構

董事會

董事會繼續負責規劃莎莎的整體可持續發展策略及匯報

可持續發展督導委員會

協助董事會規劃莎莎的可持續發展願景、策略、具體目標及整體方向；就轄下工作小組工作進度，向董事會匯報及負責

工作小組

- 人才發展工作小組
 - 日常營運工作小組
(店舖、物流中心、辦公室)
 - 產品設計工作小組
- 由指定部門主管領導的工作小組，負責執行具體措施並向委員會匯報

可持續發展督導委員會由企業策劃及發展副總裁陳郭詩慧女士領導，成員包括集團內不同部門的主管，包括培訓及人才發展部、人力資源部、營運部、市務部、法律及公司秘書部以及行政部。與行政委員會共同磋商，我們正開始為廢物管理、店舖用電、產品包裝，以及人才發展等重點議題訂定工作計劃。

我們深信要把可持續發展理念融入業務當中，須要每位員工在日常工作都踏出一小步，方能聚沙成塔，實現我們為持份者「締造美麗人生」的願景，實踐在社會及環境方面的承諾。所以委員會特意邀請負責管理和發展人才的部門主管加入，希望強化「員工參與」的作用。

「莎莎能更有系統地推動可持續發展的同時，能為其他同業起示範作用，帶動香港化粧品零售業，以至整個零售業一同邁向可持續發展的目標，及迎接所帶來的機遇。」

陳郭詩慧女士
可持續發展督導委員會主席



納入企業風險管理框架

莎莎同時計劃把可持續發展的風險和機遇，連繫到現有的企業風險管理框架下(詳情請參閱《企業風險管理報告》(第135至143頁))，讓我們能更有系統、更全面地管理風險，保障公司業務和所在社區的可持續發展。這也有助我們滿足不同持份者對莎莎的期望，為莎莎關注的議題訂立短、中、長期的目標。

締造你的美麗人生



2018年度管理見習生

服務由心而發

其他競爭對手會重視硬件，而莎莎則更重軟件，即每一位同事以及我們的服務。我們提倡必須用心投入工作上每一個細節，成功自然跟隨而來。當每一個崗位的同事都能盡心服務，顧客自會感受到我們的誠意而光顧莎莎。

我們的願景

為顧客帶來優質多元的美容化粧品，塑造自己的美麗人生，是莎莎業務的核心目標。若要成功，便須讓每一位員工發展美麗事業，提供最優質的服務。不論是莎莎的顧客或員工，都能在莎莎找到實現美麗人生的機會。

莎莎多年來投放大量資源，培訓並裝備每一位員工，成為化粧品零售業的專才，令大家成為幫助顧客「締造美麗人生」的大使。同時，莎莎亦為每一位員工創造提升自我及發展事業的機會，幫助大家把握自己的「美麗人生」。

我們的挑戰

面對人才對理想工作的期望不斷轉變、勞動市場的競爭日趨激烈，人才流失成了業內共同面對的難題，而零售業的經營環境迅速多變，互聯網開啟了新商機，但同時也帶來了新競爭，衝擊着傳統的銷售模式；客人的期望也在改變，以往只着重產品，現在卻講求購物的體驗。

我們的方針

為實踐「締造美麗人生」的願景，及應對一連串的挑战，莎莎繼續努力不懈，制定完善培育人才和挽留人才的一系列政策。



僱傭政策¹



健康及安全政策¹

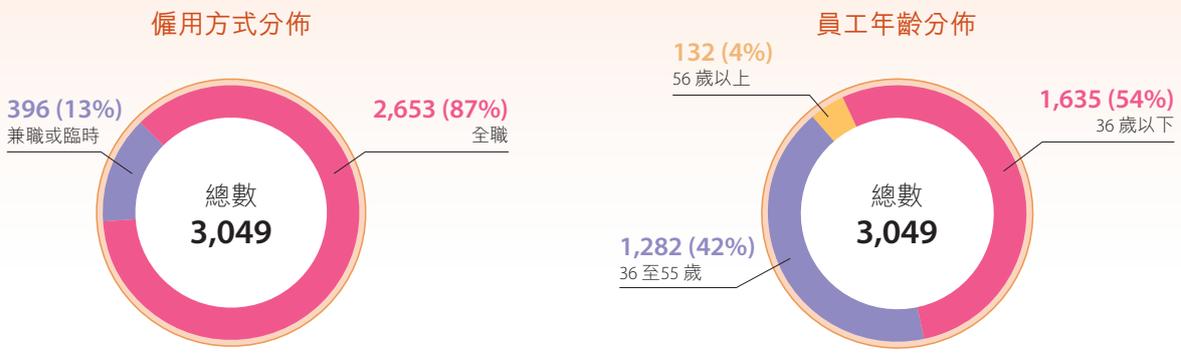


培訓及人才發展政策¹

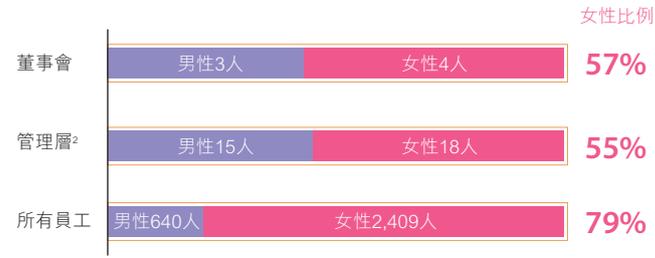
¹ 為確保政策的有效性及其相關性，負責部門每年均會檢討有關政策，並評估其於營運中應對相關風險的成效。於年內，莎莎遵守所有有關僱傭、勞工及資料私隱方面的相關法例及法規。



人才概覽¹



性別分佈



2018年度見習美容顧問畢業生

¹ 我們重整數據範圍，現僅涵蓋香港和澳門的員工，與整體報告範圍一致。
² 在《環境、社會及管治報告》所指的「管理層」包括此年度報告第65頁的高級管理層，以及所有副總裁、部門總監及副總監。

培育與莎莎理念一致的人才

人才是公司持續成長的重要基石。莎莎具備完整的人才發展及培訓藍圖，前線員工均長達300小時的專業培訓，支援員工發展自己的「美麗事業」，建立自己的「美麗人生」；而經培訓後的員工，表現更加全面，更能準確掌握日益多變的顧客需求，提供適切而貼心的服務。

面對零售業數碼化轉型，莎莎亦不斷求變，結合「莎莎美麗學院」的線上培訓，鼓勵員工持續學習，掌握各種技能及知識，學習與顧客建立良好的關係。

前線員工發展藍圖

莎莎為前線員工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。

前線員工的美麗進程



資優大姐姐 / 大哥哥 / 店舖銷售教練

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。

🕒 培訓時數
核心: 27小時
進階: 6小時
共33小時

大姐姐 / 大哥哥

目前公司有200多位大姐姐及大哥哥。這是一個旨在傳授經驗，培養新一代美容顧問的夥伴計劃，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。

🕒 培訓時數
核心: 16小時
進階: 12.5小時
共28.5小時

美容顧問

由銷售見習生到正式成為專業的美容顧問，大概需時十個月，其間持續接受培訓，包括：

- 進階產品知識
- 銷售技巧及顧客心理學
- 進階顧客服務

🕒 培訓時數
核心: 35小時
進階: 41.5小時
共76.5小時

見習美容顧問

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

本年度，共80名員工完成課程，正式開展他們的美麗事業。

🕒 186小時

銷售見習生

招聘對象為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
- 實務銷售機會
- 銷售及溝通的技巧

🕒 90小時



80名員工在本年度完成見習美容顧問課程，成為正式美容顧問，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畢業生及資深員工，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。

莎莎管理見習生計劃

- 為期24個月
- 自2004年起，此計劃已舉辦十六年
- 專為勇於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

2018 / 19年度

申請人數 **299** 培訓期 **24**個月

入選人數 **14**



本年度設有四種管理見習生計劃，供不同興趣和背景的年轻人選擇

銷售營運

品牌管理及
產品發展

市務

儲運

“

自2016年我大學畢業後，就參加了MT計劃（莎莎管理見習生計劃）。在一間人多的店舖工作，至今兩年半，學得最多的是管理知識。我以前只懂站在自己角度想事情，但主管教會我運用同理心和多角度思考，『如果他人這樣處理，我會有什麼感受呢』。

經過MT培訓及考核，我現在成為了店舖的主管，MT計劃學會的技巧對我帶領團隊大有幫助。

”

余悅思 — 助理主管
(前管理實習生 - 2016年度)



“我剛開始根本沒想過會在莎莎工作30年，沒有長遠打算。當時剛畢業，最初只是想「打份工」。我喜歡妝扮，對護膚亦有點皮毛的認識，又聽說這行業的收入不俗，便試着應徵；入職後，了解到莎莎清晰明確的晉升階梯，才自覺應該要為將來打算一下。”

鄭鳳鳴 — 資深主管
在莎莎工作超過30年

拓展海外經驗

具備三年以上經驗的員工，有機會獲安排派駐海外拓展業務，擴闊視野。過往見習生派駐中國內地、澳門、新加坡和馬來西亞。

「企業接班人」計劃

為令更多資深員工發揮所長，莎莎即將推行「企業接班人」計劃。部門主管將根據員工之表現，選出有潛質的中層管理人員，與人力資源部合作安排績效管理及企業接班人的培訓。

鼓勵持續進修 培育行業專才

為提升整個化粧品零售業的專業水平，莎莎提供與時並進的培訓，協助員工取得專業認證，讓他們成為業界中最全面的專才。莎莎同時亦與院校合作，為行業未來培育及儲備化粧品零售業人才。

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，為肯定他們的專業知識和經驗，莎莎參與政府資歷架構下的「過往資歷認可」¹，幫助員工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。

與此同時，莎莎為公司的美容顧問課程申請資歷架構課程評審，進一步提升每一位同事取得的專業認可。



「過往資歷認可」頒獎典禮



計劃由2015/16年度至今

為 **320** 位員工
申請資歷架構下的

「過往資歷認可」第2至第4級

本年度 **123** 位員工
申請「過往資歷認可」，全數獲得認可

¹ 資歷架構下的「過往資歷認可」機制是確認從業員在職場上所積累的工作經驗和能力的一個機制。有關機制提供另一個途徑，讓從業員取得資歷架構認可的資歷，提升他們在學習甚至工作上的進階機會。零售業及美容業的「過往資歷認可」評估工作均由職業訓練局進行。

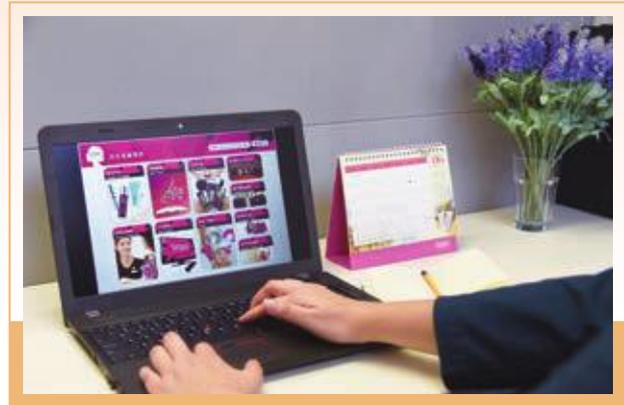


結合線上培訓

電子學習平台「莎莎美麗學院」提供多媒體培訓內容，由微商城的應用到市場趨勢，如時下最流行的健康產品、軟性技巧培訓等，為員工提供合共236個彈性且與時並進的培訓課程。

持續進修津貼

除了培訓及發展課程外，每名員工均可獲得公司提供培訓補貼¹，津貼金額為每個財政年度港幣10,000元或工資的30%。



「莎莎美麗學院」幫助員工發展新技能和增進知識

為行業培訓未來人才

本年度

84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

本年度
培訓 5名學員

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

由2016年開始為期兩年的合作共培訓

682名學生

與香港專業教育學院(IVE) 工商管理學科合辦社交禮儀和儀容課程

由莎莎專業美容顧問教導儀容和專業形象塑造課程

¹ 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，否則須原銀奉還

將「美麗人生」注入工作：關顧員工待遇及健康

莎莎致力將「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，讓他們通過工作來實現自己的「美麗人生」。

人才流失是業內共同面對的難題，通過新成立的可持續發展督導委員會轄下的人才發展工作小組，我們正探討人才流失的問題，並致力更有系統地檢視及制訂改善員工福祉的措施。

緊密交流 時刻與員工互動

莎莎通過多元渠道與員工互動，一方面吸收最前線的經驗，與員工共同確立公司的發展策略，另一方面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。

溝通渠道	參與者	詳情
董事會會議	董事會成員	今年共召開五次董事會會議及18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；另設每周會議，讓各核心業務部門參與，協調部門之間的工作
大型早餐會	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。本年度的主題為「團結一心，竭盡全力，凝聚力量創佳績」
主管會議	全體店舖主管與寫字樓主要業務部門代表	每月為全體店舖主管與管理人員安排會議，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	每年召開三次，目的為同一營運經理轄下的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	舉辦聯誼及康樂活動，例如卡拉OK、燒烤、甜品製作等
綠色工作坊及活動	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》¹中詳細列出。本集團本年度的僱員薪酬及福利支出總額為11.7億港元，佔集團年度營業額約14%。

莎莎亦有定期檢視員工福利，我們明白部分員工對交通配套的需求，因此我們為辦公室及物流中心安排了穿梭巴士服務。本年度公司設有12條巴士路線，應可減輕同事們在上班繁忙時段通勤的問題，並在2019財政年四月起增設兩條員工巴士路線。

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。

締造安全、健康及和諧的工作環境

健康及安全委員會由人力資源部主管領導，成員來自各有關部門，專責監督職業安全及健康事宜。《健康與安全政策》列明僱主及僱員於維持安全及健康工作間所擔當的角色，並且將定期進行檢討，以確保持續更新及改善²。員工入職培訓亦包括如何預防工傷。本年度，沒有任何觸犯有關健康及安全規例的事件。

為進一步提升儲運部員工的安全工作環境，公司今年起實行安全鞋制度，安全鞋由公司免費提供，所有員工及訪客必須穿着安全鞋或安全鞋套，方可進入儲運部的倉庫範圍。另外，還引入搬動重貨的真空吸盤，男女同事都可以輕易使用，可大大減少受傷的機會。

除了職業安全，員工的心理健康亦至關重要，尤其是以服務為本的化粧品零售業。有見及此，莎莎於2019年起為員工提供壓力管理熱線輔導服務，協助員工處理來自工作，以及個人生活上的壓力問題。

莎莎致力締造及維持一個平等共融的工作環境。《僱傭政策》³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³，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》。



新引入的安全措施－真空吸盤

¹ 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

² 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。

³ 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。

讓顧客享受美麗體驗



為顧客提供專業皮膚分析

我們的願景

致力滿足顧客的需要，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。

我們的挑戰

「新零售」時代來臨、物聯網的應用、線上及線下零售的結合等，正顛覆整個化粧品零售業，同時也帶來許多機遇及未知之數。

我們的方針

如何在穩守莎莎高品質的產品及服務的同時，在「新零售」時代能突圍而出？莎莎正積極策劃一系列的工作，回應以上的挑戰。我們將投放更多資源，研究各種不同方案，讓顧客可以在不同的平台上獲得更無瑕的體驗。

- 整合大數據，分析顧客的消費模式、喜好及期望，從而強化對顧客的了解
- 應用更高效的零售管理系統，為顧客自動配對推廣消息，同時降低結帳時間
- 通過物聯網，提供互動的店舖體驗，包括瀏覽及試用產品



按地區劃分的供應商數目：



「當我們的顧客選擇到莎莎購物時，正代表他們對我們的產品質量，投以信心的一票。」

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、不同背景顧客都能找到適合自己的產品。要確保每一款產品的質量及安全，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，確保品質永遠為我們的優先考慮因素。一如既往，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。

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)。莎莎更優先使用紀錄良好的供應商，並將會於未來一年制定《供應商行為守則》，進一步強化供應鏈的管理工作。



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：

- 所有產品在推出發售前，均通過嚴格的品質監控
- 大部分產品來自具嚴格化妝及個人產品條例的國家及地區，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
- 如果我們的產品因質素、安全或健康原因而可能出現任何潛在問題，高級管理層會直接參與討論和研究對應措施。基於審慎原則，我們會在得出研究結果前，先把有關產品下架，以策安全

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¹。

安心享受的服務體驗

莎莎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，藉此了解莎莎的優勢及進步空間，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顧客服務和店舖實地培訓指導
- 投訴及跟進機制²：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



優質顧客服務 屢獲殊榮

服務質素獲業界嘉許

香港零售管理協會2018年「傑出服務獎」

- 最佳參賽隊伍獎－銅獎
- 優質服務之星（化妝及營養補充品組別）-3位
 - 個人金獎－主管級別
 - 個人銀獎－基層級別
 - 個人銅獎－基層級別

香港零售管理協會2018年「神秘顧客計劃」

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

《東周刊》「香港服務大獎2019」

由公眾投票選出，榮獲「旅客熱門之選」殊榮

¹ 我們亦制定政策嚴格禁止下載電影、音樂及盜版軟件。

² 本年度接獲關於產品及服務的投訴數目為111宗；同期接獲的顧客讚賞為150宗。

守護美麗地球



嶄新及經改善的物流設施 運作效率大大提升

由上至下 方向一致

「一直以來，莎莎均有把環境、社會及管治元素融入業務之中，但仍處於起步階段。為更有系統地推動可持續發展，我們將因應公司的業務發展及企業風險，定立與之相關的可持續發展目標，尤其是能源效益、減廢除塑，以及人才發展方面。希望能與時並進，延續莎莎長遠發展。」



陸楷博士
首席財務總監及執行董事

我們的願景

莎莎作為化粧品零售行業的領導者，我們致力把環保元素納入企業管理的決策層面，並採取一系列環保措施，把業務對環境帶來直接或間接的負面影響減至最小。

莎莎亦嚴格遵守所有適用的環境法例及規條¹，全面配合政府推動的各項環保政策。

我們的挑戰

氣候變化帶來的影響正在急速加劇，其中極端天氣的反常現象愈趨頻繁，直接影響我們的銷售業務和各持份者的福祉，也威脅到商品的價格、供應鏈的生產力和穩定性。莎莎必須做好準備，積極應對這個可預見的挑戰。

我們的方針

我們深明作為在香港和澳門僱用超過3,000名員工的企業，若要全面落實公司的環境政策，首要工作是讓每一位員工都能培養出環保意識。過去一年，我們一點一滴地把環保的基因注入莎莎的文化中。我們必須上下一心，建立珍惜資源的公司文化，為地球出了一分力。

¹ 於2018/19年度，我們未有收到任何違規報告。

綠色經營哲學 低碳減排減廢

應對氣候變化是莎莎《環境政策》中的主要優先事項。近五年來(2014 - 2018年)，全球暖化程度已達歷史新高，極端天氣影響了全世界，香港也不能倖免。莎莎售賣全球超過700個國際化粧品品牌的產品，向27個國家的供應商採購，一旦因極端天氣而使運輸及物流網絡中斷，將嚴重影響到我們的日常業務，而颱風、雷暴和暴雨也對我們的銷售業務有直接影響。因此我們必須未雨綢繆，為這個可預見的挑戰制定靈活而高效的應變措施，做好充分的準備。

香港政府已緊隨內地，把減低碳排放定為主要的環境政策目標之一，莎莎植根香港，也是地球村的一分子，定當全力支持並配合相關的政策，為氣候和環境挑戰出一分力。

莎莎自2012 / 13年度開始，監察和審視集團業務所產生的溫室氣體排放量¹。在2018 / 19年度，莎莎因業務而產生的二氧化碳當量為14,873公噸，較2017 / 18年度的15,867公噸，碳足印減少了約6%。

若按營運樓面面積計算，碳強度則為每平方米255千克二氧化碳當量，較前一個年度增加13.3%。我們的物流中心於2017 / 18年度由柴灣遷往葵涌，新舊物流中心在過渡期間同時運作，總樓面面積臨時增加，使該年度所錄得的碳強度較一般水平低。雖然2018 / 19年度的碳強度受到上年度低基數的影響而增加，但總結從2014 / 15年度(基準年)至今的表現，仍見下降趨勢。



環保政策

與2014 / 15年度(基準年)相比
樓面面積²

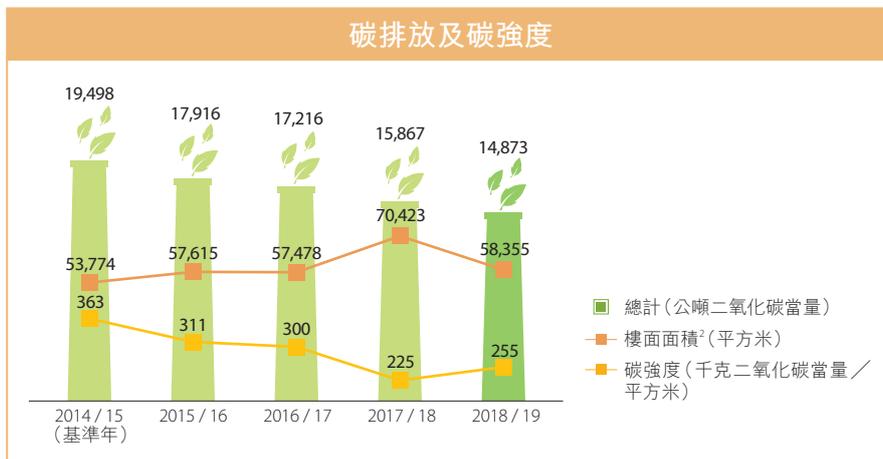
8.5%

碳排放

23.7%

碳強度

29.8%



截至2019年3月31日，莎莎在港澳地區共有118間分店，總樓面面積較2014 / 15基準年增加了8.5%，業務雖然不斷增長，但我們的實際碳足印仍較2014 / 15的排放基準減少了23.7%，若按每平方米樓面面積計算，碳強度下降約29.8%。這個下降趨勢，正正反映莎莎持之以恆，做好環境管理，落實減碳措施的成果。然而，我們相信仍然有潛在的減排空間，未來會繼續加大力度，落實減碳政策。

¹ 我們的碳排放分析遵照《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)所概述的原則計算，該指引是碳報告的公認準則。

² 本報告採用全年平均，而非年末的樓面面積。這包括辦公室，港澳地區所有店舖(銷售和非銷售範圍)和物流中心的總樓面面積。計算方法是將每個月月尾的樓面面積相加，然後除以12。這能更準確地反映我們的碳強度和耗電強度，因在年內有一定數量的分店開業和結業。

珍惜地球資源

監察碳排放量 節約能源消耗

莎莎的碳排放，主要是因能源消耗而產生的間接溫室氣體排放（範圍2），佔營運產生的碳排放總量約97%。而在莎莎三個主要的營運設施中，以零售店舖的能源消耗最多，佔80.2%，而物流設施和辦公室則分別佔13.1%和6.6%。¹

在2018 / 19年度，集團整體的耗電量較2017 / 18年度下降了3.3%，而如前一章節所述（第85頁），耗電強度（相對總樓面面積）較上一年度上升16.7%。

2018 / 19年度

耗電量

3.3%

（較上年度相比）

耗電強度

403 千瓦時/平方米

提升能源效益

莎莎在物流設施、辦公室和店舖三方面都推行節能措施，更換了能源效益較佳的裝置。

這包括在物流中心和辦公室全面安裝LED照明，並在部分地方劃分可以獨立控制室溫的區間，以及更新了辦公室電錶房的「同事座位及相應燈光列表」，好讓同事離開辦公室時能局部關閉閒置的燈光。

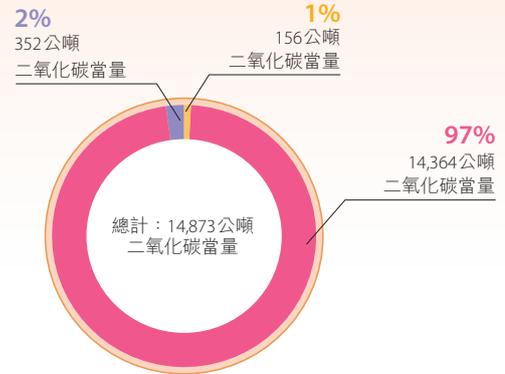


莎莎是環境局《戶外燈光約章》的先行採納者和簽署人之一，莎莎設有既定的政策和定時器，確保我們所有相關店舖的戶外燈光系統，於午夜12時後或可行的較早時段關閉。



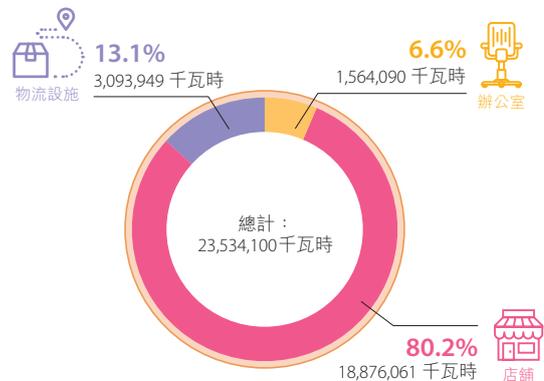
世界自然基金會香港分會2018 / 19年度「低碳辦公室計劃」— 銀獎

按範疇1、2及3劃分的碳排放



- 範圍一 - 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 - 用於店舖、總部和物流設施的購電量
- 範圍三 - 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

按設施類型劃分的能源消耗¹



1. 由於四捨五入的關係，百分比相加後未必等如100%。



再多八間零售店舖全面安裝LED照明

由於零售店舖是莎莎最耗電的一環，因此早於2010年底我們已開始推行節能計劃，率先在所有新張店舖和需要翻新的舊舖安裝LED照明系統。2018 / 19年度，我們在港澳地區近120間分店中，再多八間分店安裝了LED照明系統，包括新屯門、北角、新港、佐敦道、黃埔、金馬倫、加連威老和悅來坊分店，使已用LED照明的零售店舖數目，達到總體的84%。措施成效顯著，例如北角、佐敦道和新屯門三間分店的耗電量，分別減少了31%、22%和19%，每年節省電力約為80,302千瓦時，相當於節省了約港幣92,000元。

84%
店舖
安裝LED照明

除此之外，2009 / 10年度開始，我們還規定店舖在營業前和後的時段只開一半燈光，加強減省能源消耗，以免造成不必要的浪費。

我們持之以恆在店舖實施節能措施，令2018 / 19年度每平方米樓面面積的耗電量，連續四年呈下降趨勢，較基準年減少17.8%，可見我們的努力已見成效。



84%的店舖裝設LED照明

節能建未來

現時為我們設施供電的兩間香港的電力公司，雖然已逐步減少燃煤的比例，但所佔比重仍然相當大，因此提升用電的效益對減少碳足跡有着關鍵的作用。

由於電費佔集團營運成本的比例甚高，因此節約用電既可令莎莎業務更環保，又可減低成本。為了進一步減碳節能，我們邀請兩間電力公司到我們的貨倉和辦公室進行能源審計，全盤審視不同環節的用電情況，協助釐定提升資源效益的可行方案。觀察部分已落實新措施的樓層，其用電量與去年同期比較，下跌超過10%。另外，莎莎又通過中電的「電錶在線」服務，實時監察用電情況，讓我們更有效管理用電量和最高需求量，達致最佳的能源效益。我們也會通過新成立的可持續發展督導委員會轄下的日常營運小組，研究實行高能源效益的措施。

水資源管理

雖然莎莎的主要業務為零售，與水資源消耗沒有太直接的關係，但畢竟產品的生產過程，以至消費者使用產品的時候，都會用到水，因此我們在制定《環境政策》時也考慮了節約用水的元素。

除了考慮對水資源消耗的間接影響，我們還密切監察辦公室、零售及物流中心營運的用水情況。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。另外，由於部分街舖搬到商場內經營，廁所用亦減少了。2018 / 19年度，按每平方米樓面面積計，用水量為16,198立方米，較2017 / 18年度下降38.9%。

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，並已經落實相應對策，減少對環境和生態的影響，讓海洋回復「美麗」。

淘汰清潔產品的「微膠珠」

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。



莎莎就微膠珠的立場

莎莎履行在2016年就淘汰微膠珠¹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。

但由於部分美容及護膚產品，如防曬乳、眼影、眼線筆、唇膏、粉底等所含的微膠珠成分，目前未有物料可以替代，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，密切注意國際間禁止含微膠珠個人護理和化粧品的最新研究和發展，採取適時的相應措施。

自家品牌

自2016年起，莎莎全面檢視自家品牌的磨砂和清潔用品的產品成分，在要求生產商主動申報的程序中，發現九款產品含有微膠珠，我們即時把貨品下架，並展開程序，尋找其他物料替代。

其他品牌

雖然莎莎不能控制非自家品牌產品的成分，加上香港法例並沒有要求供應商必須在產品標籤上申報是否有微膠珠，但為了做到零微膠珠的承諾，我們從四方面入手：

- 1) 要求近200個供應商，匯報含有微膠珠的產品清單
- 2) 2,179款受檢測的產品中，發現24款含有微膠珠，並已即時停售
- 3) 積極與經銷商和代理商溝通，鼓勵他們游說生產商停止使用微膠珠
- 4) 加強抽查存貨，做好風險管理，保障莎莎的聲譽



為產品質量把關

¹ 微膠珠在國際上有不同定義，莎莎參考美國《無微粒水域法》，採納了八類較廣泛被定義為微膠珠的成分的物質作為淘汰微膠珠產品的準則，包括 - Polyethylene (PE), Polyethylene terephthalate (PET), Polymethyl methacrylate (PMMA), Polytetrafluoroethylene (PTFE), Nylon -6, Nylon-12, Polyurethane (PUR)和 Acrylates copolymer。莎莎注意到，不少地方政府會不時更新禁止微膠珠的成分，因此，我們會在可行情況下適時檢討產品成分準則。

嚴選合作夥伴 國際標準把關

作為亞洲地區居領導地位的化粧品零售集團，莎莎除了要求自身嚴守社會責任，還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

鼓勵顧客走塑 減少使用膠袋

作為一間零售商，莎莎履行香港法例第603章《產品環保責任條例》，向要求供應膠袋的顧客收取每個膠袋港幣5角的費用。2018 / 19年度，莎莎向顧客提供了約301萬個膠袋¹，較上年度增加5%。這是由於業務增長，交易宗數較去年增加3.6%的原因，若按平均每次交易的膠袋使用量計算，膠袋使用量由每次交易使用0.18個，較上年度微增約1.4%。

一如以往，莎莎去年把膠袋徵費所得的款項，用於宣揚環保的工作上，包括：

- 製作環保餐具，贈送三千名莎莎員工，亦在店舖銷售，提倡減少使用即棄餐具
- 贊助香港零售管理協會所舉辦的「Green Hackathon」，推動零售業可持續發展，提高顧客環保意識

自膠袋徵費於2015年4月1日全面推行後，截至本財政年度，莎莎共撥出近港幣100萬元徵費所得的收益，用在推廣環保的工作上，旨在把一件本來對環境造成負面影響的事情，轉化為正面效益，以提升消費者的環保意識。針對政府即將於2019年中檢視膠袋徵費水平及考慮收窄豁免範圍，莎莎正積極研究如何進一步提供誘因，減低顧客使用塑膠購物袋的意欲。

¹ 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；而塑膠購物袋都是以氧化式生物可分解材料製成。



專業儲運團隊

「在莎莎儲運部推行環保絕對不是一個負擔，例如推行紙箱重用，以及把所有紙皮、膠膜回收處理，既幫公司節省時間和成本，又可節約天然資源，絕對是雙贏。」

源頭減廢管理 緊守第一防線

環保署去年年底發布的報告¹顯示，2017年堆填區人均棄置的都市固體廢物為530公斤，創下27年來的新高。政府已定下目標，在2022年或以前把人均棄置量減低55%至0.8公斤（即人均每年棄置量為292公斤），作為負責任的企業，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。思考如何減廢，成為我們制定策略的一部分，2017年9月投入服務的亞洲貨櫃物流中心，採取多項措施減廢。



卡板包裝機



紙箱重用

減少

- 物流和營運團隊在送貨時不斷評估產品包裝，盡可能減少使用包裝材料
- 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，去年開始，店舖向儲運部要求補貨時，最小的訂量必須是「原箱」的倍數，藉以減少重新包裝和使用額外紙箱的數量，這環保舉措同時也降低了處理入庫和出庫物流的時間和成本

重用

- 循環再用盛載貨品的紙箱，店舖拆箱後，會把大部分紙箱送回物流中心重用，每個紙箱平均使用四次才會回收

¹ 《香港固體廢物監察報告2017》



2018 / 19年度回收量
紙箱 232.6公噸
 裝載產品，由物流中心送到店舖

卡板 6.2公噸
 承載貨品

包裝填充物 14.5公噸
 填充紙箱內的空餘空間，減低產品在運送過程中因移位而損壞的機會

膠膜
 包裹卡板上的紙箱



■ 所有經物流中心棄置的紙皮、膠膜以及卡板，均會交由回收公司處理，達至近百分百回收

膠膜回收
回收 100%

妥善分類垃圾 處理有害廢物

物流中心員工在收集損毀、即將到期或已過期的貨品時，會按特定種類處理。

固體和液體 (如面膜、洗頭水)

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。

化學廢料 (如香水、噴髮膠)

儲存到一定數量時，定期通知化學廢物處理中心安排回收。



仍有進步空間

亞洲貨櫃物流中心把高效節能的環保設備納入為建築設計的考慮因素之一，包括安裝可變製冷劑流量空調系統，於天花加設棉花以減少失溫，並安裝風扇促進空氣流動，令溫度控制更具效益等。可是，我們注意到，由於業務增長，以及中心增設自動化物流設施，生產力提高的同時，也令用電量較2017 / 18年度增加12.5%。我們已經與中電合作，使用其「電錶在線」服務，以每半小時的數據實時監察中心運作，制定可行措施，以減低用電量。



儲運前線員工

員工參與同創未來

聆聽前綫心聲

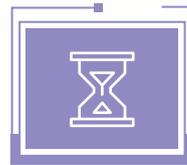
針對即將落實的都市固體廢物徵費計劃，莎莎在2018年初向分店派發問卷，了解營運時處理廢物的實際情況，從而估算我們因該徵費計劃所造成的財務成本，以及制訂因應的減廢方案。在分析回應的75份問卷後，我們發現接近一半店舖沒有分類回收習慣，75%棄置的垃圾其實都是可以回收的，其中有超過一半是紙類，而營業額愈高，垃圾棄置量也愈多。員工提出分類回收的最大原因為：



店舖空間不足和
缺乏回收設施



店舖附近沒有
回收設施



分類回收
耗費時間



同事普遍
環保意識不足

基於以上原因，莎莎在店舖層面進行有系統、全面的廢物抽樣審計，以掌握相關數據，並與管理公司及清潔公司聯繫和協調，督促其配合我們店舖的回收工作。廢物管理是新成立的可持續發展督導委員會轄下日常營運小組的重點議題之一。小組會擔當領導角色，在店舖層面制訂可行的減廢措施。我們也訂立承包商指引，店舖裝修過程中產生的所有廢物，應由授權廢物處理人員妥善管理。



鼓勵同事少用即棄餐具

聚沙成塔 積少成多

自2015年起，我們開始記錄辦公室產生的一般廢物重量。於2018 / 19年度，我們產生了22,308公斤廢物，較上年度減少了11.3%。

我們正在一些辦公室樓層，試行一系列綠色措施，包括增設廢紙回收桶，以及鼓勵員工減少用紙和善用回收的單面紙打印。本年度廢紙回收量是22,412公斤，可見計劃提升了僱員對廢物分類的意識。另外，我們正與列印方案供應商合作，採用「Follow You Printing」這等可持續創新方案，以進一步減少耗紙量。



辦公室回收設施

莎莎理解到，與物流中心和商舖相比，辦公室的廢棄量對整個集團而言只是微不足道，但我們深信，減廢成效需要一點一滴累積，員工環保意識提高，自然可以影響到更多他們日常接觸到的人，呼應了我們的願景一守護美麗地球。

環保資訊傳遍莎莎上下

在2018 / 19年度，我們繼續通過不同的溝通渠道，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



撒下環保種籽

員工是公司的最大資產，是發揮莎莎精神的大使。為了撒下環保種籽，我們把焦點集中在提升員工的意識和參與的力度上。我們深信，唯有把環保意識植根到員工心底，並通過他們向接觸的每一位顧客宣揚環保，才能持之以恆地落實我們守護美麗地球的承諾。

2018年我們大力推動同事共同參與減廢工作，通過一系列活動帶出廢物管理的重要性。



同事自備餐盒出席聚餐

綠色飯盒

落實環保政策，莎莎一直以人為本，以員工為本，觀察到無論辦公室還是店舖的前線同事經常叫外賣午餐，但沒有自備飯盒餐具的習慣，因而產生不少一次性丟棄的發泡膠或塑膠飯盒，集團主席郭少明博士和副主席郭羅桂珍博士決定用膠袋徵費所得的部分款項，製作摺合式環保餐具，贈送三千名員工，希望大家齊心「減得一件得一件」，最重要是以身作則，減少產生垃圾，把環保意識感染到身邊的人。

綠色聖誕

莎莎首次舉辦「無即棄餐具聖誕聯歡會」，一方面在活動前通過電郵呼籲同事自備可再用餐具，另一方面向餐具租賃公司WeUse租借500套餐具。近500名參與的同事中，九成人響應呼籲自攜餐具，只有50人需要借餐具。除了聖誕聯歡會外，公司主辦的其他聯誼活動，如每月生日會，均已停止提供即棄餐具。



同事支持「無即棄」活動



綠色午餐

綠色午餐是莎莎為前線和辦公室員工舉辦的年度研討會兼小型聚會，其間提供素食自助午餐，旨在喚醒員工對環保的關注。本年度邀請了環保組織綠惜地球和思網絡，分別講解有關塑膠污染和減少購物包裝材料的的議題，四場活動，約有三百名同事參加。

綠色新年

2019年，莎莎贊助並連續六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，本年度共收集1,620公斤的利是封，以每公斤400個計算，即接近65萬個利是封，相當於拯救了約33棵樹¹。



莎莎積極支持利是封回收活動

廢物升級

通過舉辦綠色活動，如咖啡渣工作坊和電腦捐贈，我們希望員工建立新視野，明白廢物也可是一種資源。40多位同事參加工作坊，製作手工咖啡肥皂，妙用咖啡渣的清潔功能。此外，莎莎超過十年參與電腦捐贈計劃，把從辦公室和員工收集到的電腦產品交予明愛電腦工場處理，部分轉贈他人，部分拆件分類後賣給回收商循環再用。今年一共收到81件電腦產品，當中包括電腦主機、屏幕、手提電腦及打印機等。



咖啡渣升級再造工作坊



同事們親手以咖啡渣為原料製作手工皂

¹ 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65萬個利是封，即相當於約33棵樹。

美麗人生 延伸社區



長者探訪 送上關愛

「在做慈善的過程中我受到很多事情打動，特別記得在一次活動中，培訓了逾200位長者成為『美麗大使』，看見他們到長者中心及院舍表演和提供化粧服務，看到老人們變得美麗、精神，流露開心的笑容，我覺得內心特別滿足快樂。我深信每個人都有美的權利，這個想法更堅定了自己回饋社會的決心，希望能令社會上更多人受惠。」

郭羅桂珍博士，銅紫荊星章，太平紳士
副主席

我們的願景

莎莎相信，社區的繁榮發展是我們業務得以持續發展的先決條件。因此，作為良好企業，履行公民責任，回饋社區是莎莎長久以來的核心價值。

我們的挑戰

莎莎由1978年在香港成立至今，見證着香港繁榮發展的同時，也與香港人一起面對不同的挑戰。目前社會人口老年化，貧富懸殊問題嚴重。高齡人口持續增加，預計至2030年時，每四名市民中便有一人為65歲或以上的長者，而貧窮人口不減反增，現在每七個港人就有一個貧窮，數字為歷史新高。

白手興家的集團主席郭少明博士和副主席郭羅桂珍博士，明白基層的苦況，特別是獨居長者，孤苦無依，亟需社會大眾的關愛。因此，莎莎多年來積極參與各種公益事務，實踐取諸社會，用諸社會的精神。

我們的方針

多年來，我們與社區團體合作，積極參與各種公益事務，幫助有需要的群體，解決不同的挑戰和困難。我們時刻銘記「締造美麗人生」的願景，熱切期望能為不同人士和家庭燃點希望，讓他們的人生加添美麗姿彩。

支援女性 發展事業

莎莎目前大約有八成員工是女性，不少前線員工都是中學畢業（中五或中七），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，管理十餘間店舖的運作。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。



“

自知不是讀書的材料，現在的事業和所擁有的一切，都是莎莎給我的。很多謝我的營運經理Eva，由我從18歲小妹妹以來，一直對我扶持有加，信任我，給了我很多很多的機會，讓我成為今時今日的我。

”

符家然 — 助理主管

13年前由見習美容顧問做起，現為助理主管



傾力支持粉紅高踭慈善賽

粉紅高踭鞋慈善賽

莎莎連續第七年贊助及參與粉紅高踭鞋慈善競跑比賽，喚醒公眾對遺傳性乳癌與卵巢癌的關注，並推廣檢驗的重要性。多名員工出戰參賽，並在2018年「團體四項賽」中贏得季軍，活動一共籌得港幣46,000元，以支持香港遺傳性乳癌家族資料庫之用。

乳癌是本港女性最常見癌症的第一位，根據統計，每15位女性便有一位有機會患上乳癌，死亡率達17.7%¹。未來，莎莎會繼續支持有關乳癌方面的醫學研究，為制定合適的預防措施出一分力。

¹ 醫院管理局香港癌症資料統計中心2016年統計數據。



莎莎有心人連同青少年一同探訪長者，推廣「跨代關愛」

跨代共融

溝通平台 打破障礙

在科技發展日新月異，電子產品充斥日常生活的資訊年代，長者對新科技產品的應用和掌握往往追不上時代的步伐；相反，青少年對資訊科技的接受和吸收程度較高，但卻忽略了人與人溝通、相處的重要性，長者和青少年間的隔膜便因此而生。

有見及此，莎莎與長期合作伙伴保良局，攜手開展為期兩年的「莎莎要你終身美麗」慈善計劃，建構「跨代」間互相交流和合作的平台。該計劃以STEAM跨學科學習模式的五大元素：科學(Science)、科技(Technology)、工程(Engineering)、藝術(Art)及數學(Mathematics)組成，目的是招募青少年及長者成為「跨代大使」，通過一系列的活動，如科技展覽和話劇等，作為溝通的橋樑，鼓勵青少年與長者建立跨代相處的新模式，打破年齡的界限，創造共同的話題，學習互相合作，彼此聆聽，分享和欣賞，以體現「情」的關懷。

創作大賽 情牽兩代

該計劃的首項活動，「跨代短片創作大賽」圓滿舉行，參賽者以「跨代關愛」為主題製作短片，探索不同世代的人如何在同一社會下和諧共處，正好呼應了莎莎「為社會締造完美的《美麗人生》」的理念。

莎莎安排來自多媒體內容管理部同事組成的專業拍攝團隊，為參賽者提供三節的短片教學訓練，由創作、拍攝到剪輯，協助他們掌握製作短片的技巧。

活動特別選址深水埗，是人口老化問題最嚴重的地區之一，不少長者是獨居，在社會支援不足下，孤苦無依，莎莎希望通過計劃，讓他們知道沒有被社會所遺忘。

「長者有時被誤以為社會的『負擔』，所以我們相信『跨代共融』計劃有其存在的必要性。我們希望通過『莎莎要你終身美麗』慈善計劃，讓年輕一代，甚或是小朋友，親身去接觸老人家，了解他們的真實情況和需要，把共融的種籽撒下，這是消除偏見的一個方法，嘗試改變社會對長者的負面印象。」



探訪為長者帶來關愛



青少年為「跨代短片創作大賽」努力學習



「跨代短片創作大賽」得獎作品

學生組冠軍「人情味」

得獎作品是通過黑板粉筆畫及深水埗區生活點滴貫穿整個故事，帶出長幼共融並非難事的訊息，呼籲年輕一代跨過中間的一小步，拉近與長者間的距離。



公開組冠軍短片「嬤孫心連心」

得獎作品是孫女用手機拍攝，紀錄她陪伴年邁的祖母「重遊」深水埗老家，回憶生活的點滴，從而帶出嬤孫突破溝通距離，互相關愛的正面訊息。



群策群力 社區送愛

企業義工活動是莎莎社區參與策略的重要一環。本年度，我們發動近500人次的莎莎員工，投放738小時，攜手關懷社會中有需要的社群，把美麗帶到社區。我們今年共組織了12次社區活動。

2019 / 20年度，莎莎將繼續投放資源，參與各種社區服務和公益活動；與保良局和公益金是多年的合作伙伴，我們將一如以往支持他們的慈善工作，同時，我們也會鼓勵員工積極參與，共襄善舉。

關懷長者 歡度佳節

本港人口急速老化，估計本港未來十年65歲及以上的人口比例，將由2018年的18%，上升至2030年的26%。莎莎多年來一直關懷長者，特別是獨居以及缺乏照顧的一群，多年來，我們一直支持保良局的地區安老服務計劃，不僅捐款贊助，還派出義工團隊為長者送上親切的問候和衷心的關懷，把美麗帶給長者。



同事積極參與節日探訪



同事帶同家人為長者送上祝福

- 「莎莎有心人」及親友們積極參加去年6月及9月舉行的端午節和中秋節探訪長者活動，向多名居住在將軍澳的長者送上禮物包，與他們共度佳節。
- 一眾莎莎有心人亦於去年12月參與保良局舉辦的「冬至送暖探訪活動」，到居住將軍澳的長者家中探訪，並派發禮品包及日常用品，讓他們在冬至這個傳統節日倍感溫暖。
- 今年2月，莎莎集團員工與家人參與新春送暖探訪活動，探訪將軍澳區的長者，又派發新春禮品包，為獨居的長者在節日送上祝福。

籌募善款 支援貧困

莎莎多年來與不同的慈善組織合作，參加各類型的籌款活動，如公益金和保良局舉辦的慈善步行和跑步活動，以支援香港及中國內地農村的貧困家庭。

多名莎莎有心人跑手及啦啦隊，齊齊參與小母牛競跑助人2018，支持中國內地的扶貧項目。我們的成績令人鼓舞，包括奪得「10公里長跑」男子組冠軍、女子組殿軍，以及團體「1公里X 5 團隊接力賽」第10名。活動籌得港幣100,000元善款，全數撥捐小母牛。



參與不同慈善步行和跑步活動

「莎莎有心人」

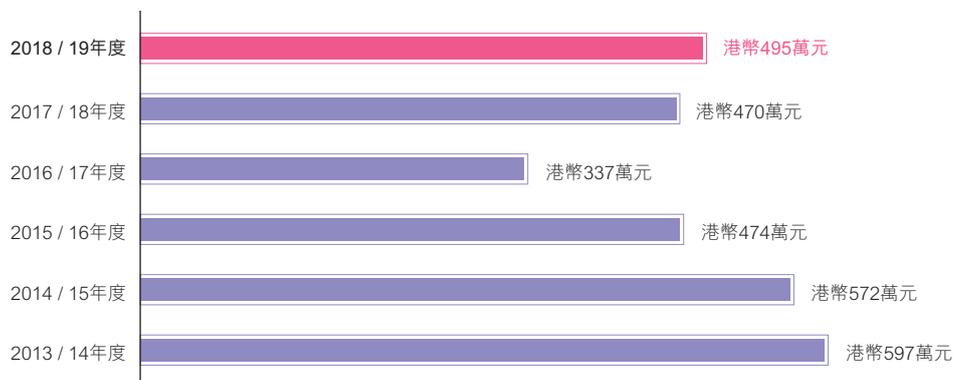
「莎莎有心人」義工隊於2013年成立，宗旨是集結對服務社區有熱誠的同事，參加莎莎舉辦的活動，為社區帶來正面的影響。為了鼓勵員工加入義工隊，出席活動的員工及家人都會獲得出席證書及超級市場禮券。

為加以實踐我們扶助社區的企業使命，我們於2016年設立慈善委員會，邀請公司所有主要部門派代表參與。委員會提供一個平台，讓志同道合的同事能夠增進交流，擴大正向的影響力。



莎莎美麗人生慈善基金

「莎莎美麗人生慈善基金」於2013年成立，願景是為社會締造和諧完美的「美麗人生」。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2018 / 19年度，捐出港幣495萬元，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。



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2018年4月1日至2019年3月31日期間，莎莎在可持續發展範疇的進度和重點工作。

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。相關的關鍵績效指標的參考，載於本報告內第106至107頁，「香港聯交所《環境、社會及管治報告指引》內容索引」中。

意見

歡迎閣下就我們的《環境、社會及管治報告》或我們的可持續發展表現，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。



了解對我們重要的議題

在評估我們的環境、社會及管治策略是否能夠滿足持份者的需要時，關鍵乃在我們的願景中顧及持份者關切的議題。在2016 / 17年度完成的重要性評估中，通過整合所有主要持份者對議題重要性的意見，我們把所有46項議題中的首14個(30%)分類為「最重要議題」。此外，在評估各個主要持份者最為關注的十大議題和分析未包括於「最重要議題」的議題後，我們得出合共涵蓋八個議題的「中度重要議題」。即使一個主要持份者所表達的強烈意見未必符合其他主要持份者的意見，這個過程亦確保我們可在跟進行動中對其進行處理。

為便於在本報告其他部分作出引用，最重要及中度重要議題將會分類為「主要議題」，而我們的活動、檢討和規劃均將以其為中心。

在2019年底，我們將制定可持續發展框架，屆時會向包括員工和顧客在內的主要持份者收集意見，確保我們優先處理的事項，與他們所關注的一致。



主要議題列表

以下列出經我們主要持份者選出的22個議題，以及本報告的相關章節。

僱傭及勞工常規	營運慣例
<p>(詳見「締造你的美麗人生」章節)</p> <ul style="list-style-type: none"> • 員工薪酬、福利、假期、工時 • 培訓及能力提升 • 職能評核及晉升 • 員工參與及溝通渠道 • 企業管治¹ • 人才保留、員工流失及解僱 • 平等機會、不歧視、員工多元化及人權 • 職業安全、健康及保障 	<p>(詳見「締造你的美麗人生」章節)</p> <ul style="list-style-type: none"> • 產品責任、健康及安全 • 優質顧客服務及管理 • 質量檢定 • 供應鏈管理 • 顧客資料保安及個人私隱¹ • 遵守法律¹
慈善公益	環境保護
<p>(詳見「美麗人生 延伸社區」章節)</p> <ul style="list-style-type: none"> • 慈善公益、社區參與及投資 	<p>(詳見「守護美麗地球」章節)</p> <ul style="list-style-type: none"> • 提供綠色產品及服務 • 廢物管理及循環再用 • 環保意識 • 天然資源使用 • 水資源、消耗、排污及持續管理 • 能源消耗及效益 • 遵守環保法規

¹ 詳情請參閱《企業管治報告》(第108至134頁)及《企業風險管理報告》(第135至143頁)。

可持續發展數據摘要

社會 ¹		2018 / 19年度	
僱員數目		3,049	
按性別			
男性		640	
女性		2,409	
按年齡組別			
36歲以下		1,635	
36歲至55歲		1,282	
55歲以上		132	
按僱用種類			
全職		2,653	
兼職／短期合約		396	
每名僱員平均培訓時數及接受培訓僱員百分比(%)²		13.6 (59.0%)	
按性別			
男性		12.0 (58.9%)	
女性		14.1 (58.4%)	
僱員類別			
管理層 ³		4.4 (33.3%)	
經理		2.5 (57.1%)	
所有其他僱員		15.7 (59.2%)	
因工死亡事故	宗	0	
工傷事故	宗	35	
工傷事故引致的總傷病天數		1,135.5	
員工每月平均病假		0.25	
		總計	不涵蓋在試用期 期間離職的僱員
僱員流失率⁴		36.5%	21.5%
按性別劃分			
男性		16.5%	10.0%
女性		54.3%	31.8%
按年齡劃分			
36歲以下		45.8%	29.0%
36歲至55歲		27.6%	13.4%
55歲以上		11.7%	11.7%

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2019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65頁的高級管理層，以及所有副總裁、部門總監及副總監。
- ⁴ 為了令讀者更易明白和比較數據，我們修訂了僱員流失率的計算方法。

環境	單位	2018/19 年度	2017/18 年度	2016/17 年度	2015/16 年度	基線 2014/15年度
碳排放量¹	公噸二氧化碳當量	14,873	15,867	17,216	17,916	19,498
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	156	151	159	148	137
範疇2	用於我們辦公室、物流中心及店舖的購電量 ²	14,364	15,303	16,619	17,511	19,063
範疇3	航空公幹	66	85	92	125	143
	淡水供應及污水處理	10	16	17	19	18
	廢紙棄置 ³	88	99	72	112	137
	運輸承辦商的運輸車隊 ⁴	204	213	242	-	-
碳強度	公斤二氧化碳當量/平方米	255	225	300	311	363
	公斤二氧化碳當量/一百萬港元收入	2,097	2,347	2,747	2,858	2,663
耗電量	兆瓦時	23,534	24,329	24,941	26,406	26,392
店舖	兆瓦時	18,876	19,996	20,919	22,504	23,105
辦公室	兆瓦時	1,564	1,584	1,623	1,629	1,407
物流中心	兆瓦時	3,094	2,750	2,399	2,273	1,880
耗電強度	千瓦時/平方米	403	345	434	458	491
	公斤二氧化碳當量/一百萬港元收入	2,025	2,263	2,652	2,793	2,604
耗水量	立方米	16,198	26,495	28,495	33,515	30,691
耗水強度	立方米/平方米	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	1.34	2.30	2.67	3.03	2.44
車輛燃油消耗	千升	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	61,683	55,224	58,658	54,323	50,119
運輸承辦商的運輸車隊 ⁴	千升	69,014	72,140	81,800	-	-
車輛燃油效率	升/平方米	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	51	54	64	24	19
車輛硫氧化物排放量	克	1,972	1,915	2,115	-	-
紙張消耗	千克	37,510	41,544	43,176	47,771	47,056
	千張	7,508	8,304	8,631	9,547	9,316
紙張消耗強度	張/人	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	10	15	14	18	19
航空公幹	公里旅程	447	578	595	804	929
航空公幹強度	公里旅程/人	147	189	190	255	286
	公斤二氧化碳當量/一百萬港元收入	9	13	15	20	20
紙箱消耗	千個	376	405	411	305	-
購物袋消耗⁵	千個	2,805	2,529	2,646	2,866	3,010
購物袋消耗強度⁵	個/交易	0.180	0.178	-	-	-
一般廢棄物	千克	22,308	25,143	26,043	23,907	-
辦公室	千克	581,660	-	-	-	-
店舖 ⁶	千克	22,308	-	-	-	-
有害廢棄物	千克	附註7	-	1,696	3,874	-
回收作循環再用造的廢料						
紙類						
辦公室	千克	22,412	20,816	24,894	24,369	18,602
物流中心 ⁸	千克	232,600	-	-	-	-
塑膠						
辦公室	千克	294	161	102	38	-
物流中心 ⁸	千克	20,702	-	-	-	-
鋁	千克	91	102	87	65	-

數據附註：

- 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。
- 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。
- 包括辦公室、物流中心及店舖的影印紙，並已經納入回收紙張所減少的溫室氣體排放。而物流用途所使用的紙箱和其他印刷品(例如宣傳單張)即不涵蓋在內。
- 只包括用於運載貨物由物流中心到店舖所消耗的燃油。
- 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。
- 計算方法是年內所購買的垃圾袋數量乘以一袋廢物的平均重量。而廢物的平均重量是根據在六間抽樣店舖(兩間「本地」；兩間「旅客」；兩間「混合」)所量度的結果估算的。
- 2018/19年度產生的有害廢棄物未達處理水平。
- 首次匯報的項目。

由於四捨五入的關係，個別項目的數字總和可能不等於總數。

主要範疇、層面、一般披露及關鍵績效指標 (指標)		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	84 《環境政策》
指標A1.1	排放物種類及相關排放數據	85, 105
指標A1.2	溫室氣體總排放量及(如適用)密度	85-86, 105
指標A1.3	所產生有害廢棄物總量及(如適用)密度	105
指標A1.4	所產生無害廢棄物總量及(如適用)密度	105
指標A1.5	描述減低排放量的措施及所得成果	85-87
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	90-95
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	84 《環境政策》
指標A2.1	按類型劃分的直接及／或間接能源總耗量及密度	86, 105
指標A2.2	總耗水量及密度	87, 105
指標A2.3	描述能源使用效益計劃及所得成果	85-87, 91
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)每生產單位估量	90-91
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	84 《環境政策》
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	88
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	81 《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	75, 104
指標B1.2	按性別、年齡組別及地區劃分的僱員流失比率	104
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	81 《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	104
指標B2.2	因工傷損失工作日數	104
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	81



主要範疇、層面、一般披露及關鍵績效指標 (指標)		參考頁數 / 解釋
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。	74, 76-79 《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	104
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	104
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	81 《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	81 《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	81
營運慣例		
層面B5：供應鏈管理		
一般披露	管理供應鏈的環境及社會風險政策	89 《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	82
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	82-83, 88-89
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	82-83 《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	82
指標B6.2	接獲關於產品及服務的投訴數目以及應對方法	83
指標B6.3	描述與維護及保障知識產權有關的慣例	83
指標B6.4	描述質量檢定過程及產品回收程序	82-83
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	83
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	81
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	81
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	81
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	96 《環境、社會及公司 管治政策》
指標B8.1	專注貢獻範疇	97-101
指標B8.2	在專注範疇所動用資源	101

企業管治報告

「在莎莎，我們意識到高水平的企業管治對達致長遠及可持續表現的重要性。我們因此承諾會維持最高水平之企業管治。」

郭少明博士，銀紫荊星章，太平紳士
主席及行政總裁

2018 / 19年度實踐企業管治常規的重要事項

以下是我們在2019年3月31日止年度實踐企業管治常規發展的重要事項：

董事的積極參與

我們的董事積極地持續參與及投入公司事務。於年內，我們舉行了五個董事會及18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。管理層的代表亦參與其中一些會議以確保雙向的資訊流動及組織性效率。

董事會評核

我們上一次的董事會評核於2016年進行。鑑於董事會的表現及績效為公司管治的中心，所以於財政年度內決定於2019 / 20年進行另一次更深入的評核。展望未來，董事會承諾會定期每兩年左右檢討其表現及績效。

改進程序及優化政策

- 我們透過加強認識及利用簡明的語言及解說，繼續改進我們的管治程序。我們已於年內改進內幕消息政策，關連交易指引及申報文件，及標準守則相關文件。
- 政策方面，我們已更新董事會成員多元化政策及提名政策，及採納書面股息政策，請參考第114, 115及121頁。

持續專業發展

我們的董事主要透過以下方法加強及提升其技能：

- 定期審閱市場，行業和監管的最新資料；
- 外部講座及工作坊；
- 由公司秘書提供的內部簡介；及
- 由公司安排外聘顧問提供的內部培訓或管理層工作坊。

2018 / 19年度的主要範疇為網絡安全、香港會計準則16、上市規則及管治守則的修訂及企業可持續發展。

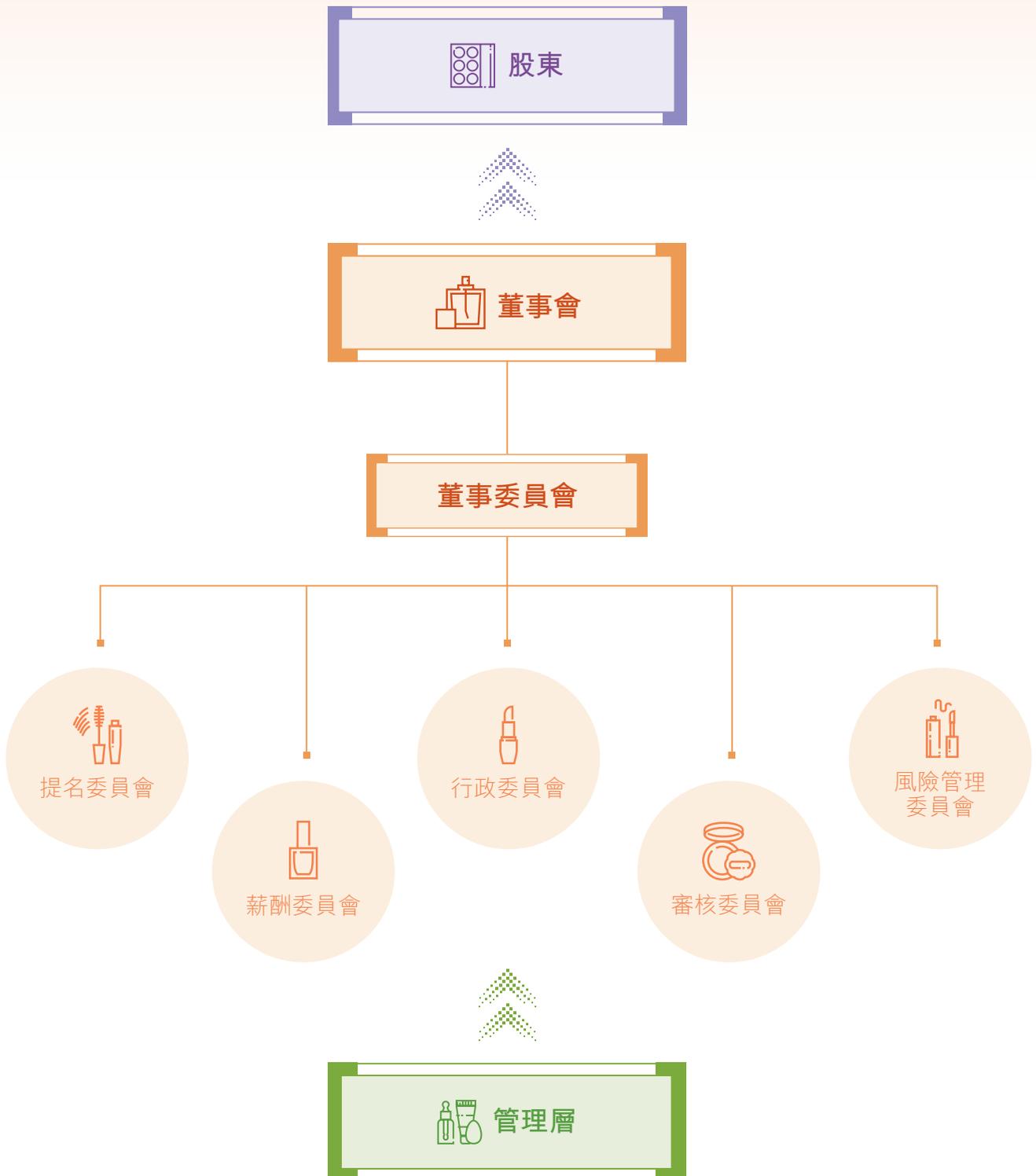
遵守企業管治守則

企業管治守則是對我們衡量自己的標準。於截至2019年3月31日止年度，我們已遵守管治守則的所有守則條文，惟下段所述的一個情況除外，但同時我們於以下方面已超出管治守則的規定：

- ✓ 定期進行董事會評核。
- ✓ 大部份董事會成員為非執行董事。
- ✓ 我們已就董事的提名及續聘制定了標準準則。
- ✓ 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董事委任及其責任之事項。
- ✓ 審核委員會全體成員均為獨立非執行董事。
- ✓ 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。
- ✓ 我們就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，以及就農曆新年、勞動節及國慶黃金週假期期間香港及澳門零售業務的銷售表現刊發自願性公告。
- ✓ 除了其他政策，我們有「僱員舉報政策」、「接受饋贈政策」以及「防止賄賂條例指引」；並已刊登於本公司的網站。
- ✓ 我們在30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，確定按照股東選擇的意願派發公司通訊，並鼓勵股東選擇電子通訊。
- ✓ 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。

於企業管治守則之條文中的唯一偏差，即郭少明博士現身兼本公司主席及行政總裁兩職，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。

我們的管治架構



莎莎的企業管治

- 董事會、董事委員會及管理層之間的權責分明

- 多元化的董事會具備多角度和均衡的技能和經驗

董事會的績效

- 進行董事會評核以改進董事會績效

- 明確制定的程序及措施

董事會的領導

問責性

與股東溝通

- 具透明度

- 定期溝通

- 穩健的企業管治架構，及嚴格的內部監控及風險管理系統

- 我們的董事會認為企業管治不僅是合規

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)

利蘊珍小姐

譚惠珠小姐

紀文鳳小姐

陳偉成先生

審核委員會



陳偉成先生 (主席)

譚惠珠小姐

紀文鳳小姐

提名委員會



譚惠珠小姐 (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

譚惠珠小姐

行政委員會



郭少明博士 (主席)

郭羅桂珍博士

陸楷博士

風險管理委員會



郭少明博士 (主席)

郭羅桂珍博士

陸楷博士

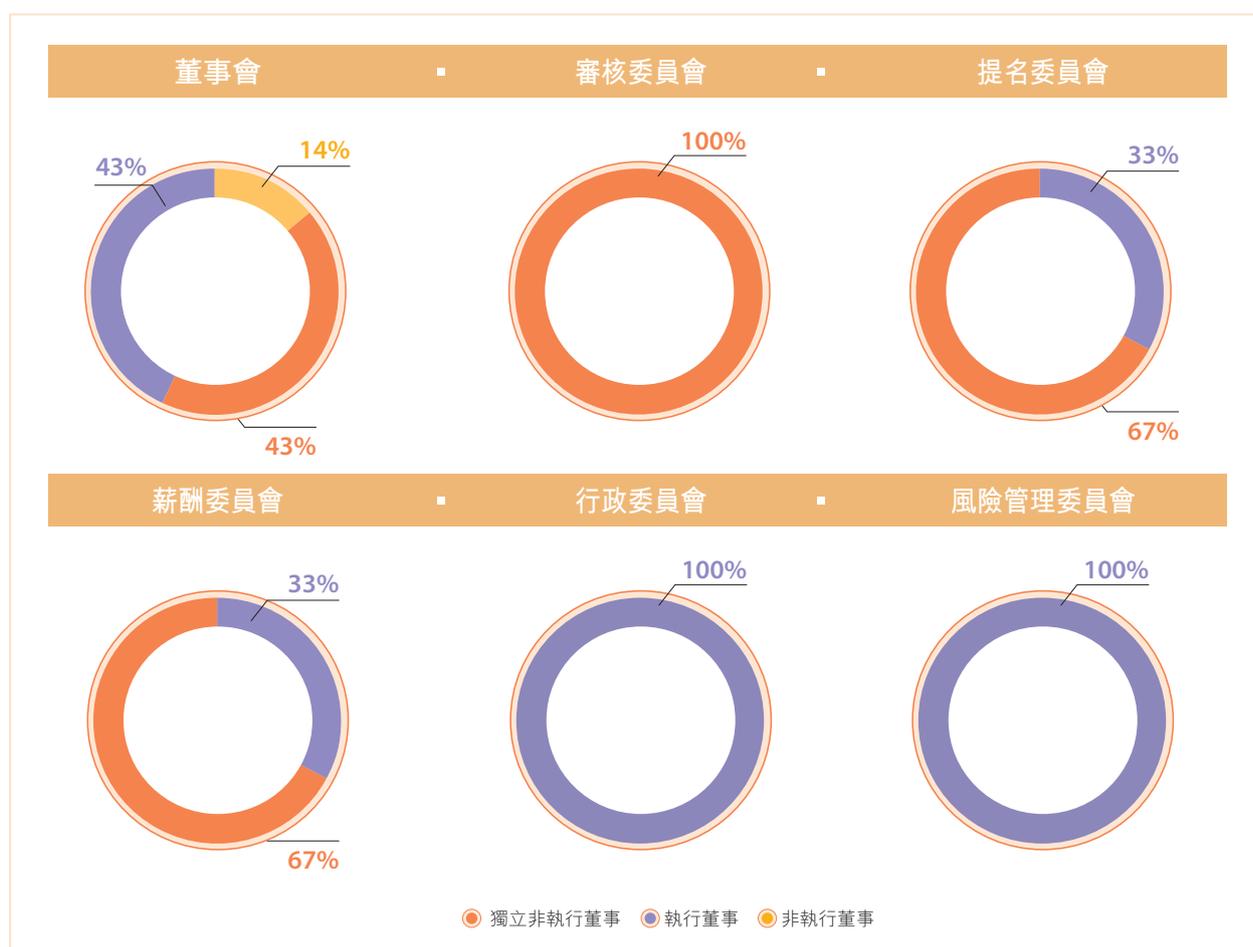
董事會有均衡組成，包括三名執行董事、一名非執行董事及三名獨立非執行董事。此組合符合管治守則有關上市發行人的獨立非執行董事須佔董事會最少三分之一的規定。

各董事的履歷，當中包括董事會成員之關係，詳情載於本年報第60至65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，能針對策略性的事宜及表現提供獨立及客觀的監察。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。

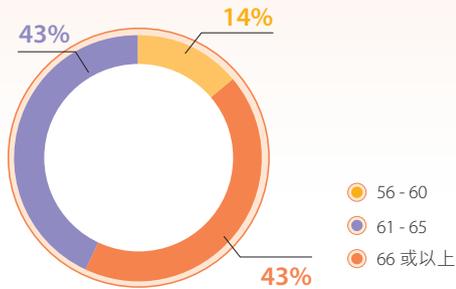
董事會獨立性



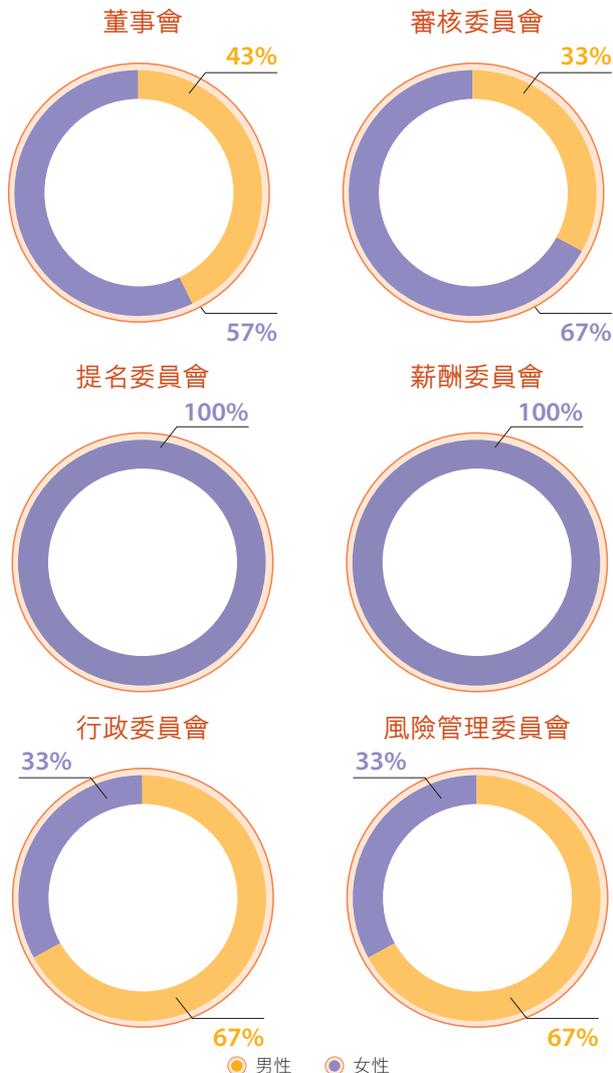
所有獨立非執行董事已出任董事會成員超過九年，而其任期可能與釐定獨立性有關，惟個別人士的獨立性不能隨便根據特定時期來釐定。在評估獨立非執行董事的獨立性時，董事會及提名委員會考慮個別董事於服務年期內向董事會作出的貢獻所呈現出的個性及判斷，並會考慮其他相關因素。儘管獨立非執行董事的任期較長，我們相信他們提供寶貴的专业知識，經驗，持續性及穩定性予董事會，而本公司更大大受惠於他們因對本公司之深入了解而對本公司作出的貢獻及灼見。董事會認為每位獨立非執行董事均符合上市規則第3.13條所載之獨立身份指引，亦認為他們能夠繼續履行所規定的角色。

董事會成員多元化

年齡多元化



性別多元化



本公司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，是達致高效董事會的關鍵因素之一。

我們的董事會成員在性別、學歷背景、國籍、專業經驗及行業經驗等方面都非常多元化。超過40%的董事已獲博士學位或獲頒授榮譽博士學位。我們有非中國籍董事，亦有對中國（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、中國市場、社區服務及管理的經驗。

於年內，我們更進一步優化我們的董事會成員多元化政策，承諾在考慮及檢討董事會組成時，會考慮全方位多元化的利益。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，但是否可確保董事會多元化具均衡組成成為提名委員會及董事會的重要考慮。

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及承諾在董事會層面擁有強大的女性代表。於2019年3月31日，女性董事佔全體董事會成員約57%。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的。

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
- 中國市場
- 社區服務
- 管理

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由股東重選連任。

於回顧年內，我們確認全體董事的聘任及重選連任均已遵照公司章程細則及企業管治守則進行。

陸楷博士、譚惠珠小姐及陳偉成先生將於2019年9月2日舉行的股東週年大會上退任。陸楷博士及陳偉成先生均符合資格及願由股東重選連任董事。譚惠珠小姐服務董事會至今逾15年，將於股東週年大會完結後卸任本公司的獨立非執行董事。有關董事重選連任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。

提名政策

我們的提名政策已列載考慮董事候選人的委任及重新委任董事時將採納之準則及程序，並於2012年首次採納。政策亦於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均衡的技能、經驗及多元化觀點與角度。

我們的提名準則

在甄選獲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。

以下為本公司委任新董事時所採納的提名程序及過程的概要。如需續聘現有董事，將透過以上所列舉的準則舉行會議以考慮相關續聘。

提名委員會

- 依據以上準則，不論有否借助外聘中介或本公司的協助下，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程序，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提出建議（包括任期及委任條件）
- 如獲董事會通過，其委任將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作出審議並決定任命
- 根據公司章程細則，新委任的董事之任期為直至下一個股東週年大會。如符合資格，他們將於委任後的首個股東週年大會中參加重選。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選舉投票

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，郭少明博士以董事會主席身份在沒有其他董事出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	行政總裁
<p>董事會績效</p> <ul style="list-style-type: none">• 領導董事會，使其能夠有效履行職能。 <p>企業目標及管治</p> <ul style="list-style-type: none">• 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。	<p>管理集團之業務</p> <ul style="list-style-type: none">• 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，以便反映董事會的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。

主席	行政總裁
<p>董事會事務及討論</p> <ul style="list-style-type: none"> • 主席： <ul style="list-style-type: none"> - 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。 <p>與股東溝通</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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。 	<p>提供有質素的資料予董事會</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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2019年3月31日年度內，執行董事包括主席及行政總裁、副主席及首席財務總監，由他們組成行政委員會。行政委員會的角色及職責以及其工作詳情載於第124及128頁。

非執行董事（包括獨立非執行董事）

非執行董事（包括獨立非執行董事）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，管理層包括於第65頁所述的高級管理人員，及所有副總裁，部門總監及副總監。他們於執行董事（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，以確保董事會對本集團業務有大概的了解，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六次會議，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星期會面以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

於2018/19之會議

4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
B A R E RM	E	B A N	RM	E	AGM B A E RM		B A RM		E	B	E RM

AGM = 股東週年大會 B = 董事會 A = 審核委員會 R = 薪酬委員會
N = 提名委員會 E = 行政委員會 RM = 風險管理委員會

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	提名委員會	薪酬委員會	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	5/5	4/4*	1/1*	1/1*	6/6	6/6	1/1
郭羅桂珍博士	5/5	4/4*	1/1	1/1	4/6	4/6	1/1
陸楷博士	5/5	4/4*			5/6	6/6	1/1
非執行董事							
利蘊珍小姐	5/5	4/4*					1/1
獨立非執行董事							
譚惠珠小姐	5/5	4/4	1/1	1/1			1/1
紀文鳳小姐	5/5	4/4	1/1	1/1			1/1
陳偉成先生	5/5	4/4					1/1
會議總數	5	4	1	1	6	6	1
董事的平均出席率 [△]	100%	100%	100%	100%	83.3%	88.9%	100%

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。

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2019年3月31日止年度的工作：

5次會議(100%出席率)

業績

- ✓ 批准截至2018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2018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2018年3月31日止年度派付末期股息的建議及截至2018年9月30日止六個月中期股息及以股代息選擇。
- ✓ 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)。
- ✓ 接收由不同部門提供的最新資訊及有關投資者關係及環境、社會及管治事宜的最新資料。

企業管治

- ✓ 批准續聘紀文鳳小姐為獨立非執行董事及於2018年9月3日舉行的股東週年大會上重選郭少明博士、郭羅桂珍博士及紀文鳳小姐為董事。
- ✓ 於每次董事委員會會議後，接收各審核委員會、提名委員會及薪酬委員會之報告。
- ✓ 批准標準守則內修訂的通知書表格及確認書。
- ✓ 批准修訂的董事會成員多元化政策、提名政策及內幕消息政策。
- ✓ 批准及採納股息政策。
- ✓ 接受有關網絡安全及企業可持續發展的董事培訓。

董事薪酬建議

- ✓ 批准授出購股權予公司所有非執行董事。

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(標準守則)所載列的上市公司董事進行證券交易標準守則的規定標準之書面政策。這守則已伸延至因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。我們亦於年內審議及優化標準守則中的通知及確認過程，經向本公司全體董事及集團有關僱員作出特定查詢，他們均確認已於報告期內遵守本公司守則規定之標準。

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出現任何已察覺的、潛在及實際的利益衝突。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。董事有責任持續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

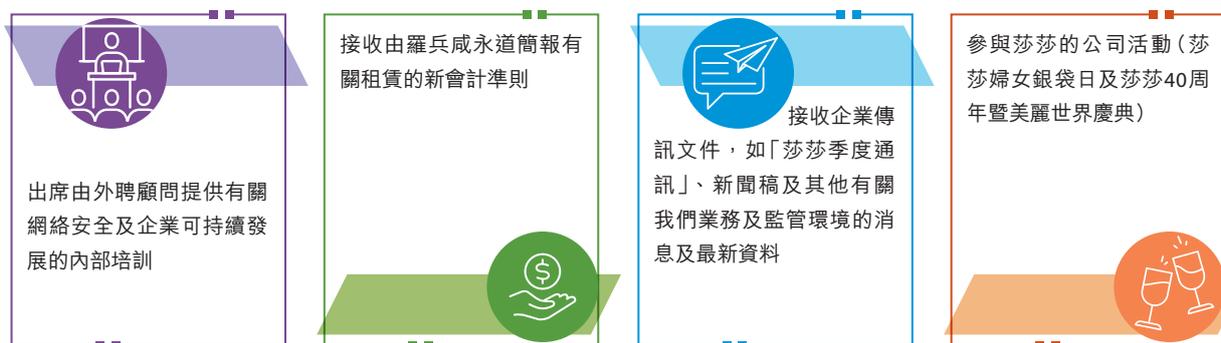
我們認為提供專業發展予董事是保持本公司高企業管治標準的主要因素。自2005年起，我們已採納董事就任須知及持續專業發展政策。董事會不時檢討及監察本政策的執行情況，確保其成效。

新任董事就任須知



為確保所有新任命的董事充分了解本公司的營運及業務，以及他們對董事的責任及義務的認識，他們均獲提供全面的就任須知手冊。

持續專業發展



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	✓	✓	✓
利蘊珍小姐	✓	✓	✓
譚惠珠小姐	✓	✓	✓
紀文鳳小姐	✓	✓	✓
陳偉成先生	✓	✓	✓

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174至177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2019年3月31日止年度，本公司的核數師費用約為5,385,000港元，包括審核費3,672,000港元及非審核費1,713,000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。展望未來，董事會承諾會定期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119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。

董事委員會

主要職責：

檢討及監察本集團與其外聘核數師之間的關係及核數師的獨立性；監督本集團財務資料的準確性及檢討其中所載的重大報告判斷；審視本集團的財務報告；代表董事會檢討內部監控及風險管理程序的有效性；考慮內部監控事宜的主要調查結果及管理層對有關結果的回應；以及審核程序。

審核委員會
(全部成員均為獨立非執行董事)

主要職責：

就風險管理及內部監控向管理層作出領導，包括監察企業風險管理項目的執行；審批聘請外聘顧問的建議，以及整體地負責領導管理層建立和維持合適及有效的風險管理和內部監控系統。

風險管理委員會
(全部成員均為執行董事)

董事會

薪酬委員會
(大部分成員均為獨立非執行董事)

主要職責：

在授權職責下，決定執行董事及管理層的薪酬建議；及適當考慮本公司的財務狀況，以確保董事及管理層享有公平回報。

提名委員會
(大部分成員均為獨立非執行董事)

主要職責：

向董事會推薦具備合資格的董事會成員以及董事任命及續聘事項的建議；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；以及釐定董事提名政策。

行政委員會
(全部成員均為執行董事)

主要職責：

確保能夠成功執行董事會就本集團釐訂之企業策略及方向。

審核委員會

審核委員會於2019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

- ✓ 接收及考慮有關香港會計準則16(租賃)的報告及對集團的影響。
- ✓ 審議外聘核數師就截至2018年3月31日止年度及截至2018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功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2018年3月31日止年度的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2018年3月31日止年度的末期股息建議及截至2018年9月30日止六個月的中期股息，並向董事會作出適當建議。
- ✓ 審議截至2018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2019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

- ✓ 考慮續聘紀文鳳小姐為獨立非執行董事。

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2019年3月31日止年度的工作：

1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。
- ✓ 批准審核委員會主席之年度薪酬由100,000港元增加至150,000港元。
- ✓ 向董事會建議授出購股權予公司所有非執行董事(包括獨立非執行董事)。

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。於2019年3月31日止年度，所有非執行董事被授予購股權，每人可認購本公司股本中合共100,000股，詳情已載於2018年4月13日刊發之公告內。

董事及高級管理層的薪酬待遇詳情載於第205至209頁的綜合財務報表附註7。

行政委員會

行政委員會於2019年3月31日止年度的工作：

6次會議(83.3%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2019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；
 - 營售及推廣；
 - 產品開發；
 - 品牌管理；
 - 庫存狀況；
 - 資訊科技策略；
 - 人力資源、培訓需要及員工議題；
 - 物流表現；
 - 電子商務策略及表現；
 - 海外營運。

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119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2019年3月31日止年度的工作：

6次會議(88.9%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2019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和管理風險；
 - 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。

就風險管理委員會會議，內部審計部的代表亦會應委員會的邀請出席委員會會議。風險管理委員會的會議數目及個別委員會成員的出席記錄載於第119頁。有關本委員會其他事務詳情，請參閱第135至143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面及經驗，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2019年3月31日年內舉行了五次會議。

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、防止賄賂程序、個人資料私隱及商品說明及手法等重要題目之培訓。

多項政策及程序已設立，當中包括利益衝突政策、舉報政策（只限員工）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2019年3月31日的年度，我們已提供培訓予以下組別的員工：

- 高級管理人員；
- 管理見習生；及
- 新同事。

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。於年內，我們更新了於集團內應用的私隱政策以符合歐盟《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，法律團隊於年內已安排工作坊予以下組別的員工：

- 管理見習生；及
- 新同事。



我們亦於年內草擬了有關「藥物、醫藥廣告及食品」的合規手冊以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，及不同類別的產品的相關法例及法規。法律團隊已於2018/19財政年度內安排工作坊予以下組別的員工：

- 市務部；
- 內部審計及管理服務部；
- 顧客服務；
- 多媒體內容管理部；
- 品牌管理及產品發展部；
- 儲運部；
- 電子商貿；及
- 營運部。

法律團隊亦舉辦了由衛生處的藥物辦公室主持有關《不良廣告（醫藥）條例》的工作坊予以下組別的員工：

- 法律及公司秘書部；
- 內部審計及管理服務部；
- 品牌管理及產品發展部；
- 市務部；及
- 培訓及人才發展部。

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。於年內，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
- 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135頁至第143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，修訂並完善有關零售和電子商貿營運的政策、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2019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 監督審核	提供化粧品電子商貿服務	2018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 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 續證審核	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	2018年8月

集團致力推行質量管理，在制定銷售的政策及程序時採納ISO準則，於集團內繼續全面推動及應用這項準則，並將逐步為總部的其他主要業務單位取得ISO認證。於本年度，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，我們致力於下一個財政年度達致與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，而內審部總監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。

為配合並更有效地支持業務的持續增長，內審部不斷提升其能力。為此內審部特別建立若干專業小組，並鼓勵各組長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，促進部門人員的知識分享。截至2019年3月31日止年度，內審部人員參與外部培訓的概要如下：

次數	內審部參與的培訓及持續專業發展項目					
	商業與 一般管理	管治，風險 及監控	資訊科技／ 資訊保安	舞弊	優質管理	線上自學
3	1	8	1	1	持續	

內部審核活動

內審部採納風險管理為基礎方法，配合企業風險管理框架，以制定年度及修訂季度審核計劃。內審部對集團中有重大風險的業務活動，進行動態及持續的風險評估，繼而識別、排序及區劃個別審核項目。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所採取的緩解措施。

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。此舉亦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，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135至143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2019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

2019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2019年3月31日止財政年度的股東週年大會將於2019年9月2日(星期一)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2019年7月22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144至159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144至159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2018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144至159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2019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，由全體三名執行董事組成。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2019年3月31日止，風險管理委員會舉行了六次會議，評估及重新審視集團層面上的十大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管理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，要求海外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」監察十大首要風險。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最少舉行四次會議，以審閱及檢討十大首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每月更新並受到監察，令管理層可適時注意到表現較弱的業務。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。內審部乃集團企業風險管理不可或缺的一部份，對集團的風險管理流程及內部監控系統的成效進行審計，持續評估風險負責人提交的風險管理程序及風險應對措施。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，提升風險管理程序的問責性及質素。有關企業風險管理框架的展示圖載於第137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

風險管理責任

- 整體風險管理責任
- 釐定風險因素及監察風險管理框架
- 審閱主要風險及緩解策略、及確保風險管理的適當性及有效性

- 由董事會委派職責

- 建立及維持風險管理及內部監控系統
- 制定風險因素及審閱風險應對措施
- 制定風險管理策略

- 識別、評價及評估現有及潛在風險以實現戰略目標
- 為業務單位設定風險優先次序

風險管理職能

董事會

審核委員會

風險管理委員會

業務單位

指引、職責及責任

風險升級及保證

企業風險管理

十大首要風險

風險監察及匯報

風險回應驗證

風險緩解計劃及風險指標

企業風險評估及 風險處理

個別風險

策略
風險

營運
風險

財務
風險

合規
風險

促進風險評估

平衡計分卡的月度
更新及監察

年度風險管理及內部監控、舞弊
風險監控自我評估問卷

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

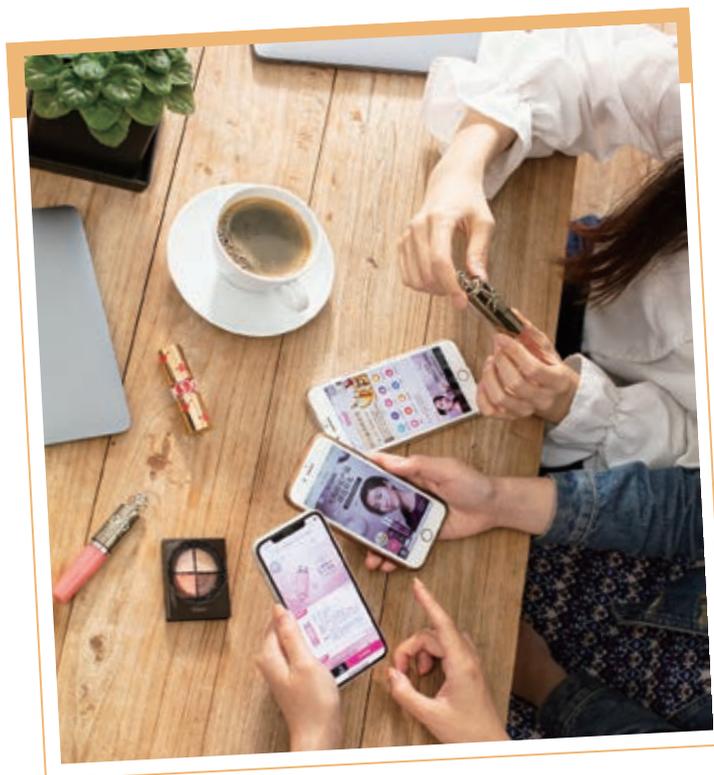
由於集團在瞬息萬變和競爭激烈的環境中運作，持續及有效的風險管理乃達致卓越表現及達成業務目標的關鍵。目前管理的若干主要風險為：

網上業務的挑戰及機遇

集團繼續將網上營運的挑戰及機遇定為最重大的挑戰之一。網上活動包括社交媒體、數碼市場推廣、電子商貿、流動應用程式及行動支付等範疇均有持續及顯著的增長，並進一步驅使消費者行為的改變。中國內地的消費者具有高度互動性且精於運用數碼科技，使新零售模式得以廣泛發展，並於全球電子商貿市場中繼續成為其中一個具領先地位的地區。故此中國內地亦是集團電子商貿的核心市場。我們相信，只要我們能夠克服挑戰，成功建立管理和有效地運用顧客數據的能力，這些新零售運作模式可望帶來極多的機遇。

有見及此，我們正在採用新的Magento電子商貿平台及新的訂單管理系統，以取代現有的前線及後勤基礎設施，從而優化使用者體驗、提高業務轉換有效性、加強營運效率及線上線下整合、進行多接觸點的數據收集、整合和分析。集團已完成Salesforce「軟體即服務方案」(SaaS Solution)下顧客關係管理的第一階段，現已邁進第二階段以加強線上線下客戶大數據的收集、整合及推行有價值的分析，從而推動業務增長。為了充分體現新的電子商貿平台及訂單管理系統將為集團帶來的價值，我們需要嚴加管理此等早前曾經延誤的項目，並投入充足資源，確保項目可於經修訂的目標日期前完成。我們亦需要審慎重組業務單位、分配新職責、改善工作流程、訂立適當的部門關鍵表現指標，並優化前線員工佣金獎勵制度，確保全員同心協力追求同一策略目標。有關重組及轉型全賴各部門及員工的決心、毅力、耐心、專業知識，以及集團上下一致的理念，我們方能順利、成功和持續的進行轉型。雖然我們的電子商貿業務已進駐中國內地各大主要第三方平台，但我們仍需竭力提升市場推廣團隊的專業能力及完成開發新的訂單管理系統及電子商貿引擎；從而提昇莎莎自家網站及流動應用程式的服務。為進一步拓展業務，我們將推出自家微信小程序，加強吸納新顧客，促進顧客互動和忠誠度。我們亦正考慮於各大第三方社交和電子商貿平台開設新旗艦店，從而擴闊更多的顧客層面。

我們深明以具成本效益的方法迅速及準確地將產品交付顧客，對於滿足他們的期望以至推動業務增長和盈利能力最為重要，故已推出海外跨境直郵服務，並將保稅倉庫從鄭州遷至目前主要跨境電子商家的物流重鎮－杭州。有關舉措令中國海關扣貨率大減，繼而提升營運效率。



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。然而，消費者喜好正以前所未有的速度改變，而新崛起的競爭對手亦為我們的行業帶來激烈的競爭。除了要加快推出迎合消費者要求的時尚產品外，電子市場推廣亦令新產品更快應市，令產品生命週期縮短。集團已針對這些挑戰作出相應行動，其中包括但不限於：委聘研究機構及內部市場數據分析員了解市場潮流、分析及對比市場產品表現、與若干製造商合作以利用他們開發產品的能力、聘請當地採購專員、調整高檔產品組合、淘汰表現不佳產品、重整內部產品開發流程和庫存管理，並與供應商建立更密切的關係。然而，要成功推行這些措施，必須所有關鍵職能部門通力合作，並有效應用最新科技提升自身能力，利用大數據作出更佳決定以及改善顧客購物體驗。因此，我們已展開專項研究精簡內部流程，探索如何在我們的營運上運用相關科技並招聘具備適當技能的人才。



網絡安全和個人資料私隱風險

集團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高風險項目，近年這對大多數公司來說亦如是。越來越多的私隱洩漏事件和全球日趨嚴格的監管反映了這風險的嚴重程度。最近，若干知名公司洩露或濫用資料的事件受到廣泛報導，引起監管機構與傳媒高度關注，喚醒各機構需立即加強內部監控，防止個人資料受侵害，造成客戶身份被盜用和招致金錢損失等。由於集團經營的業務需要收集及管理大量來自不同法律管轄區的客戶個人資料，因此我們亦面對數據損失的風險，其中包括可能導致罰款、聲譽及業務受損等。網絡安全乃集團企業風險管理的十大風險之一。為管理此風險，我們致力制定政策、檢討數據處理程序、培訓、提升資訊科技基礎設施及測試網絡安全。我們制定了全面的私隱政策，並舉辦個人資料私隱合規性工作坊予特選員工參加。我們的管理團隊負責確保員工遵守有關法規，每位管理團隊的成員需確認已熟悉在內聯網上提供的相關培訓資料。我們深明網絡安全問題大部分是人為造成的，因此，為了提升集團上下的意識，我們已經為董事會成員提供了網絡安全培訓課程，亦計劃進行模擬網絡釣魚攻擊，測試僱員保安意識，然後安排網上培訓課程。我們亦正在檢討和加強顧客資料處理程序，冀能更安全地處理顧客資料。集團於上個財政年度撥出大量資訊科技資源加強我們的網絡安全系統。同時，我們每年均會委聘外部認可專家協助評估我們抵禦網絡攻擊的能力，一旦發現網絡保安漏洞，我們將制訂改善計劃和進行重新評估，確保集團有足夠和充分的緩解行動。

招攬人才、挽留員工及培訓

在整體失業率偏低及年輕人較易得到專上教育機會兩個因素的影響下，招攬人才繼續是集團面對的挑戰。我們明白人才為集團最重要的資產之一，因此需要主動發掘新的招聘渠道，同時優化培訓及發展計劃，以吸引、培訓及保留人才，支持未來的發展。

新增招聘渠道

除擴大傳統的招聘渠道外，我們還利用各種社交媒體、流動應用程式及電子媒介去招攬人才及提高集團的知名度。另外，我們亦透過員工轉介計劃，利用內部資源及網絡搜羅人才。

自家培育人才－未來管理和銷售隊伍

我們的「自家培育人才」計劃涵蓋廣泛的學生－從為大學畢業生而設的管理見習生計劃到為中學生而設的銷售見習生計劃，為每一個員工階層培育強大的人才隊伍。管理見習生計劃針對具潛力的新大學畢業生，為每名參與計劃的見習生提供快捷及度身制定成為管理人員的事業發展路向，在店舖營運、物流部、財務會計部或電子商貿業務等發揮所長。銷售見習生計劃及與職業訓練局合辦的「職」學創前路先導計劃將為畢業生提供專業產品知識及銷售技巧，讓他們在集團內進一步發展事業。

強化聯繫活動

為加強管理見習生之間的聯繫，我們成立管理見習生會，目的是為見習生提供持續的關注、支持和發展機會。新、舊見習生可定期會面，彼此交流並分享經驗。另外集團亦舉辦不同員工交流活動，例如郊遊和慈善活動等公司活動，亦包括員工康樂會舉辦的各項活動。上述活動均能向員工推廣集團對工作與生活平衡及家庭友善的理念。

我們堅信，關心員工及建立良好的溝通渠道是吸引、推動及保留人才的最佳方法。為確保新員工能融入公司，除了新入職人員的導向計劃外，我們亦推行個人《滿月關懷》和小組分享會，關懷新員工及聽取他們的意見，並在有需要時作出跟進。另外，集團亦實施店舖導師計劃，為新入職的前線員工提供進一步指引及個人化的支援。我們正計劃每月舉辦晚宴聚餐，讓選定部門的員工可與管理團隊會面和互相交流。我們相信，在非正式的悠閒環境下一同聚餐，有助加強職場聯繫和參與。

培訓與發展

集團已實施一系列有效的職能培訓及發展計劃，如初級見習美容顧問(JBT)計劃及銷售見習生計劃。我們的莎莎美麗學院提供大姐姐 / 大哥哥計劃及莎莎電子學習平台，旨在提升員工的競爭力及宣揚團隊精神。該等計劃亦已成功擴展至中國內地辦事處。JBT計劃有助為新加入的員工提供相關專業產品知識，並傳授相關技巧以提供卓越服務及銷售體驗。大姐姐 / 大哥哥計劃旨在營造和諧的工作環境，加強同事之間的聯繫，鼓勵分享經驗，有助保留前線員工。一站式電子學習平台將所有培訓和發展課程綜合於一個數據庫內，使前線員工能閱覽所有相關培訓資料，隨心所欲地學習，而無需付出額外的交通時間和費用。這平台在中國內地尤其重要且有效，能消除長久以來由導師主導的傳統教學方法造成的地域障礙。



中國內地業務前景

過去數年，我們一直按部就班，積極採取行動，以改善中國內地的業務表現，在物流成本及交付時間方面成果尤其顯著。然而，基於本地產品及營運管理團隊表現欠佳，佣金計劃成效低微，加上執行力薄弱，差距仍然繼續拖累我們的增長。為應對有關挑戰，我們正重整組織架構，以便應對及適應市場競爭形勢的急劇轉變。我們已成立總經理辦公室，以支持整體業務分析、跨部門活動的發展和統籌。我們亦已合併若干功能單位，並按專長和專業知識重新調配關鍵員工，並撤換表現不佳的管理人員。此外，我們已推出全新店舖形象，並將積極接洽知名購物中心營運商，確保我們能進駐其「黃金」地段。策略上，大灣區為我們銷售增長的重要優先發展地區。有鑑於此，我們已制定有關購物中心及店舖選址的內部指引，同時更頻密地進行進度檢討。我們正著手進行供應商基礎優化以確保我們能夠推出更多利潤合理的時尚產品，以滿足客戶需求並帶動人流。我們亦正重新制定前線員工的佣金制度，以確保公司與員工的長期利益能夠同時兼顧。集團預期，該等強而有力的增強措施將可令公司的應對更為靈活，令店舖的營運更具效益，並吸引更多顧客，同時提升我們在目標省會的知名度。此舉將可改善整體銷售及盈利能力。

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。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。我們相信，此舉會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。年內，集團開展了下列主要活動，以推廣整體道德文化和加強現有的欺詐風險管理制度：



溝通及培訓

參與者／目標對象	課程／培訓／工作坊／行動
所有新聘員工	有關舉報政策、利益衝突政策等重點企業政策的入職培訓
中國內地、馬來西亞和新加坡供應商	向供應商發出商業行為與道德規範通知
內審部	受委代表出席一個外界舉辦的防範欺詐工作坊

評估及實施

範圍	行動
內部審核範圍	欺詐風險評估內嵌於每一項審核工作中
實施	欺詐者須問責，並接受相關紀律處分
總部及海外業務單位	完成欺詐風險監控自我評估
特選易有欺詐行為的範疇	由相關部門及內審部定期檢討欺詐行為趨勢及異常情況

第三方風險

我們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，當中可能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。



投資者關係報告

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（於此投資者關係報告統稱「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。我們致力適時回應股東及投資界的提問，並為他們提供便捷的溝通渠道。我們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，使股東可於知情的情況下作出投資決定。

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，我們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，及有助持續改善集團的投資者關係實務常規。

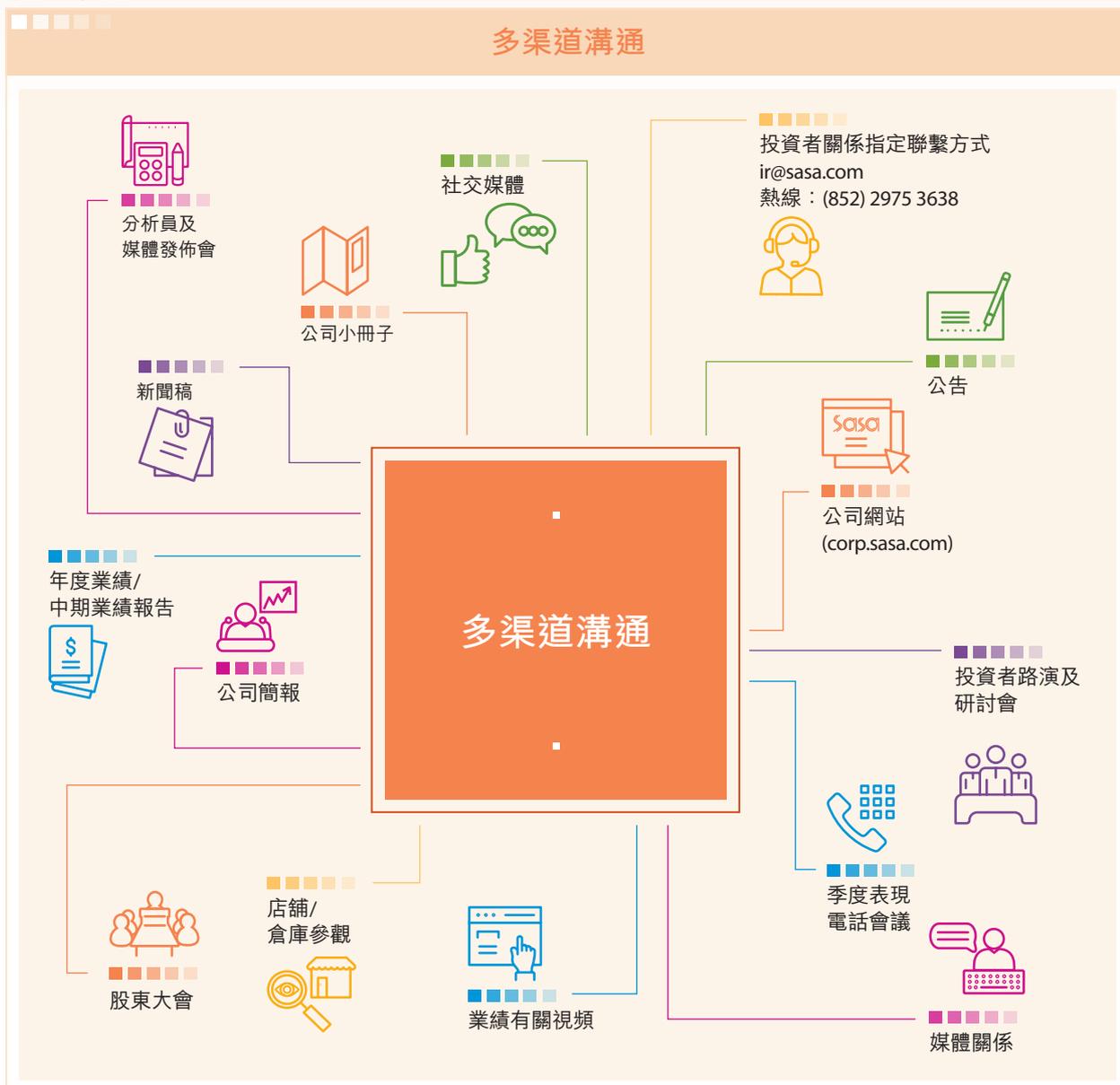
陸階博士
首席財務總監及執行董事



股東通訊政策

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



投資者關係報告

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。所有公司公告及相關資訊均可於資料發佈後在網站的「投資者關係」部份取得。我們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集團的環境、社會及管治（「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渠道向投資者和其他有權益關係者傳達我們的ESG表現外，我們亦通過投資者關係簡報材料豐富ESG的披露。此改進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定。

數碼投資者關係

強效的信息和資訊傳播渠道數碼化的結合所產生的協同效應有助推動成功的投資者關係溝通。為持續改善公司信息對外的展示和存取，我們正籌備採用響應式網頁設計以提升企業網站和緊貼手機優先的世界步伐。將推出的網站設有中英版本之互動介面，易於使用並於各資訊部分提供簡潔的企業信息。

社交媒體已成為日益流行的投資者溝通渠道。為擁抱這傳播訊息的趨勢，我們加快了各種社交媒體平台的應用以促進與投資者的連繫。

為配合電子設備於投資界的普及應用，我們於分析員發佈會提供業績報告的電子版二維碼(QR code)供投資者下載，為資料存取提供更大便利。



投資者關係活動

公司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。公司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。

機構投資者

通過路演(本地及海外)、業績發佈會、投資者會議、投資者研討會、公司會面、電話會議及電郵諮詢等渠道，我們年內與分析員、基金經理及投資者作頻密交流：

- 積極參與於香港及亞洲國家舉行的主要投資者研討會及非交易路演。
- 為未能出席中期業績及年度業績投資者發佈會的人士提供有關視頻。
- 於季度銷售數據公佈日設分析員電話會議，使集團能及時、清晰和有效地向分析員傳達重要的最新消息。

散戶投資者

我們亦十分重視散戶投資者的支持。年內，公司採納了一系列的措施，協助散戶投資者更深入了解集團的業務及前景，以及為彼等提供更便捷的溝通渠道與管理層及投資者關係人員接觸。

與賣方分析員溝通

集團亦與多個證券研究機構的賣方分析員保持對話，其中15名已將公司列為分析對象。年內，香港市場上的證券行已合共刊發逾130份以莎莎為分析對象的研究報告。



2018年股東週年大會



2018/19財政年度全年業績分析員發佈會

投資者關係活動分析

與機構投資者緊密交流

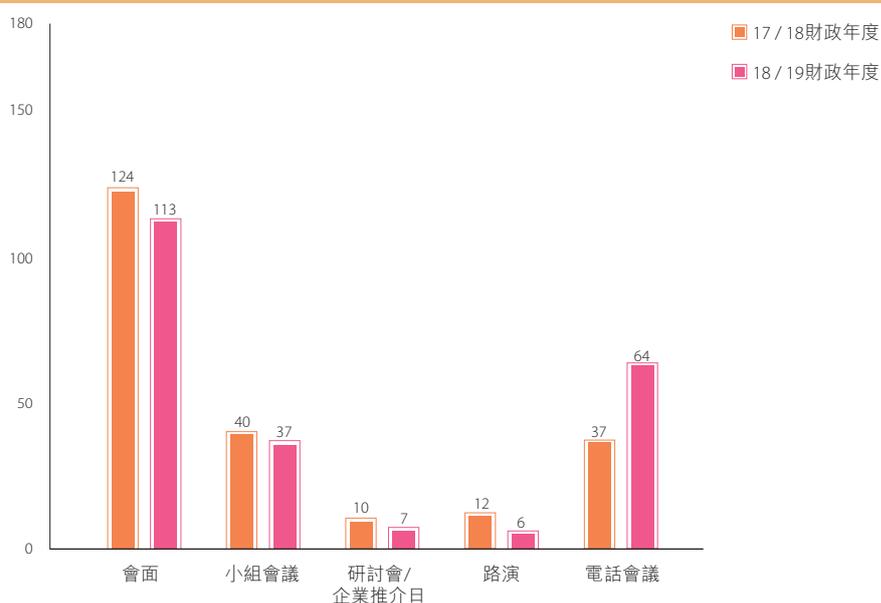


與投資界作頻密交流



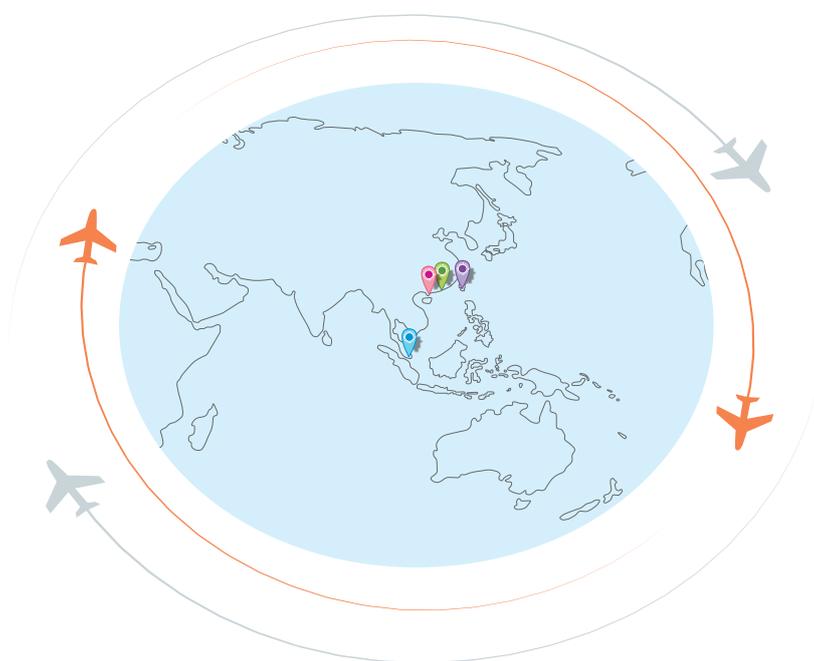
- 為投資界(包括散戶投資者)設立專屬查詢專線(852) 2975 3638。
- 股東週年大會為散戶投資者設立獨立問答環節。

活動數目



路演及研討會

18 / 19財政年度	活動	主辦機構	地點
Q1	業績後非交易路演 GHM大灣區企業推介日	花旗 高盛	香港 香港
Q2	非交易路演 非交易路演 中國企業推介日	星展唯高達 富邦 花旗	新加坡 台灣地區 新加坡
Q3	業績後非交易路演 香港/中國消費者1X1論壇	里昂 摩根大通	香港 香港
Q4	香港及中國企業推介日 投資者簡介會 非交易路演 非交易路演 2019 BofAML亞太區TMT研討會 第9屆香港投資者年度峰會	花旗 輝立証券 中銀國際 富邦 美銀美林 摩根士丹利	香港 香港 香港 台灣地區 台灣地區 香港



截至2019年3月31日止年度

7 研討會	6 路演
4 香港	3 香港
1 深圳	1 深圳
1 新加坡	1 新加坡
1 台灣地區	2 台灣地區

股份登記分析

就滬港通及深港通計劃採取通訊措施

莎莎連續第8年入選為恒生綜合中型股指數成份股之一，亦成為滬港通及深港通計劃的合資格股票，分別自2014年11月及2016年12月起開放予中國內地的投資者買賣。

在滬港通及深港通計劃推出之前，管理層已經與董事會溝通，以就該項計劃為莎莎制定合適的措施。自計劃推出以來，本集團在與中國內地的證券公司緊密合作的同時，亦一直透過投資者推介日、投資者會議及公開工作與來自中國內地的散戶投資者重點溝通，提升品牌知名度。

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2019年3月31日，本公司0.36%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2018年9月3日假座香港銅鑼灣禮頓道77號禮頓中心2樓Sa Sa Supreme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2018年7月23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。

2019年股東週年大會將於2019年9月2日(星期一)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。

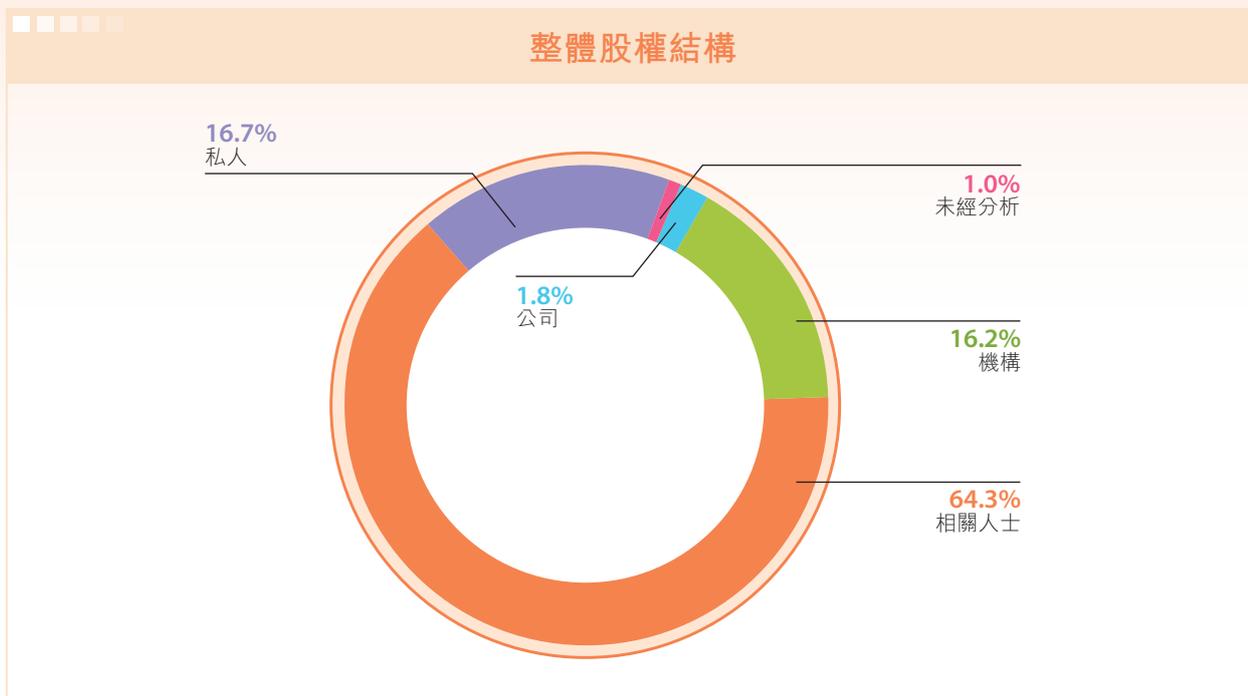
股東權益

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2019年3月31日有1,546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64.16%*的股權。餘下35.84%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。

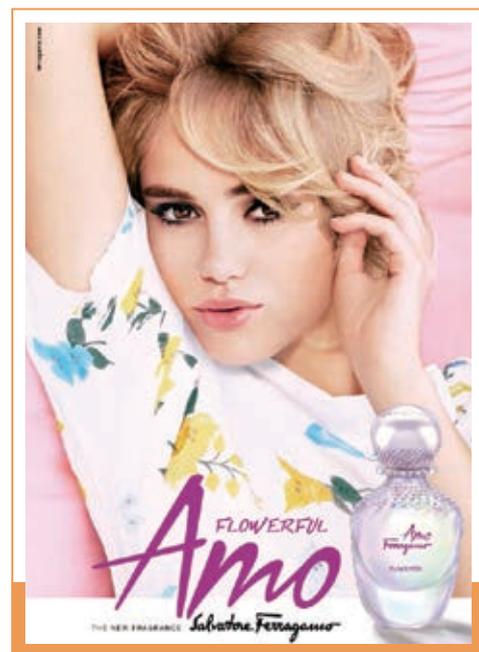
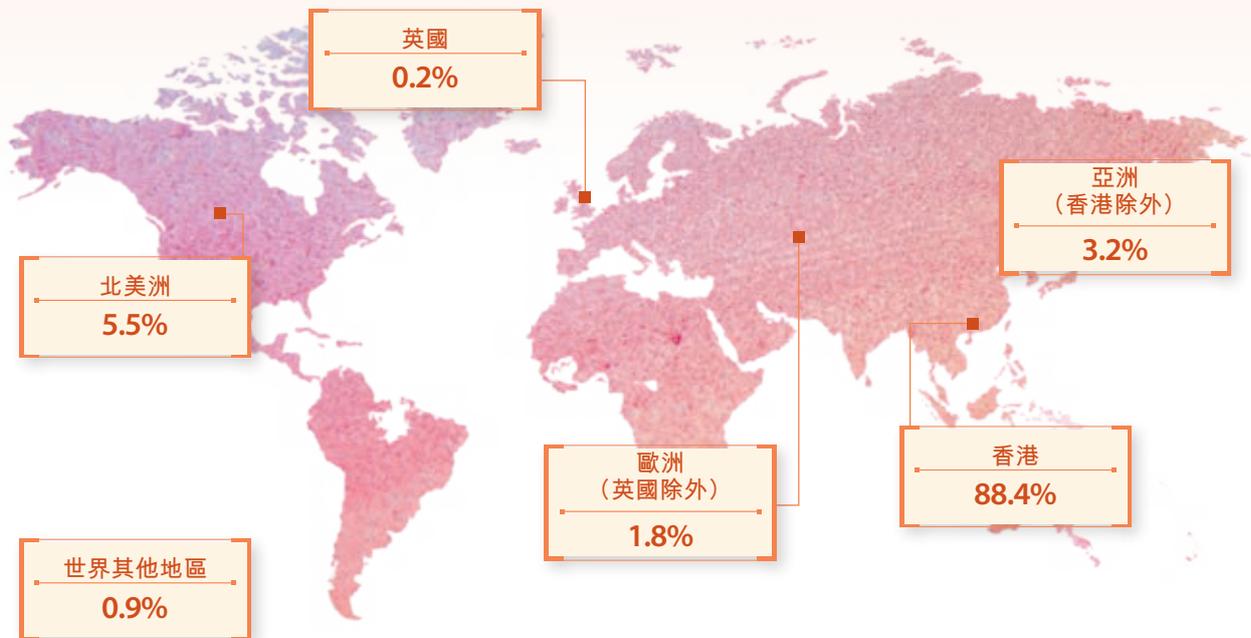
* 有關董事及主要行政人員之股份權益，詳情請參閱本年報「董事會報告」內第160至173頁。

年內，公司委聘納斯達克OMX集團有限公司進行「股東分析」，使其可對公司截至2019年3月29日止的股份（相當於已發行股本總額的99.4%）進行分析。

根據納斯達克OMX的報告，集團的機構股東基礎由遍佈16個國家的公司組成，佔公司截至2019年3月29日止已發行股本總額的16.2%，而股份換手率較低的公司#則佔機構股東總數的80.3%。

平均持有期逾24個月

機構投資者持股比例 (按地理位置)



股東資料

財務日誌

公佈2018/19財政年度中期業績	2018年11月21日
暫停辦理股份過戶登記手續	2018年12月6至7日(包括首尾兩日)
派發2018/19財政年度中期股息	2019年1月23日
公佈2018/19財政年度全年業績	2019年6月20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	2019年8月28至9月2日 (包括首尾兩日)
記錄日期	2019年9月2日
股東週年大會	2019年9月2日
為確定股東收取末期股息的權利(如有)： 暫停辦理股份過戶登記手續	2019年9月6至9日 (包括首尾兩日)
記錄日期	2019年9月9日
2018/19財政年度末期股息的建議派發日期(如有)	2019年10月22日
公佈2019/20財政年度中期業績	2019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
於2019年3月31日已發行普通股股數	3,095,602,403
於2019年3月31日公眾持股量	約36%

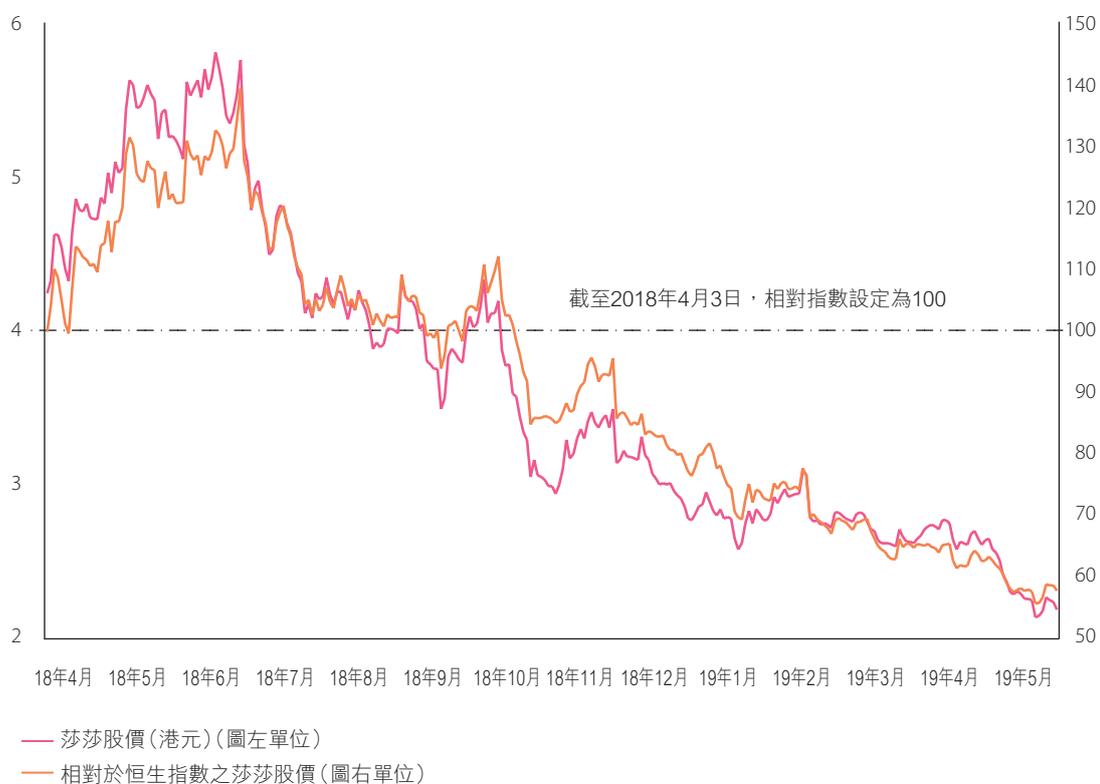
股價表現	財政年度	
	2018 / 19	2017 / 18
於3月31日的收市價	每股2.68港元	每股4.06港元
本財政年度最高價	每股5.81港元	每股4.09港元
本財政年度最低價	每股2.59港元	每股3.89港元
每日平均成交量	830萬股	580萬股
每日平均成交金額	3,200萬港元	1,900萬港元

股價表現

莎莎自1997年起在香港聯合交易所上市，自2015年起一直是「恒生高股息率指數」的成份股之一。莎莎現時亦為「恒生綜合中型股指數」和「恒生可持續發展企業基準指數系列」的成份股，並在2019年5月29日獲納入「恒生滬深港通大灣區指數」。

莎莎股價表現與恒指對比

股價表現，2018年4月3日 - 2019年5月31日

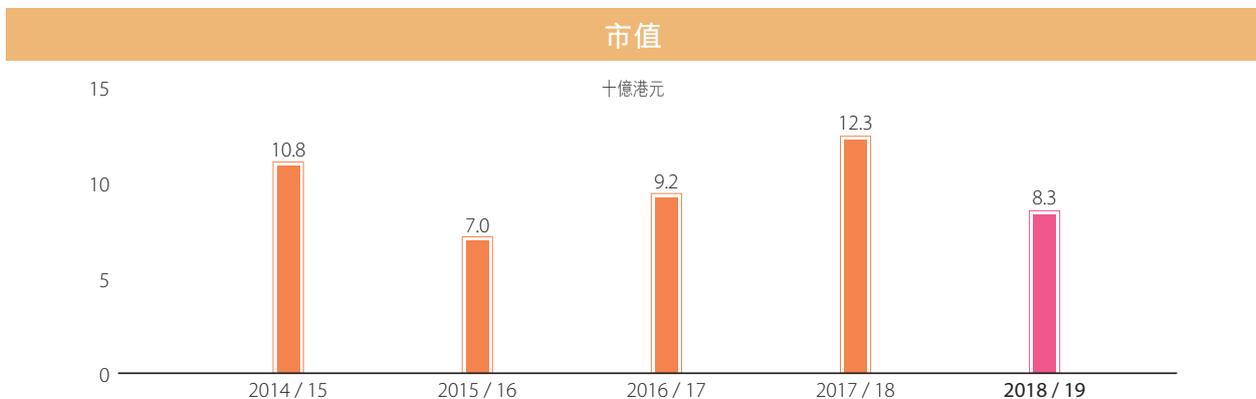


指數概覽

截至2019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22個指數中的成分股。

富時環球指數(美國除外)	富時發達市場亞太全盤指數(日本除外)	摩根士丹利資本國際世界小型股
富時環球高股息指數	富時發達市場指數(美國除外)	摩根士丹利資本國際EAFE小型股
富時環球指數	富時全球指數	摩根士丹利資本國際AC遠東(日本除外)小型股
富時發達市場全盤指數(英國除外)	富時大中華指數	摩根士丹利資本國際ACWI(美國除外)可投資市場指數
富時發達市場全盤指數(美國除外)	富時強積金亞太指數(日本和澳紐除外)	標普發達市場(美國除外)市值<20億(美元)指數
富時發達市場全盤指數	富時強積金香港指數	恒生綜合中型股指數
富時發達市場亞太全盤指數	富時世界亞太指數(日本除外)	
富時全球指數(美國除外)	富時世界指數(英國除外)	

附註：以上為非官方中文譯本。如中、英文兩個版本有任何抵觸或不相符之處，應以英文版本為準。



股息資料

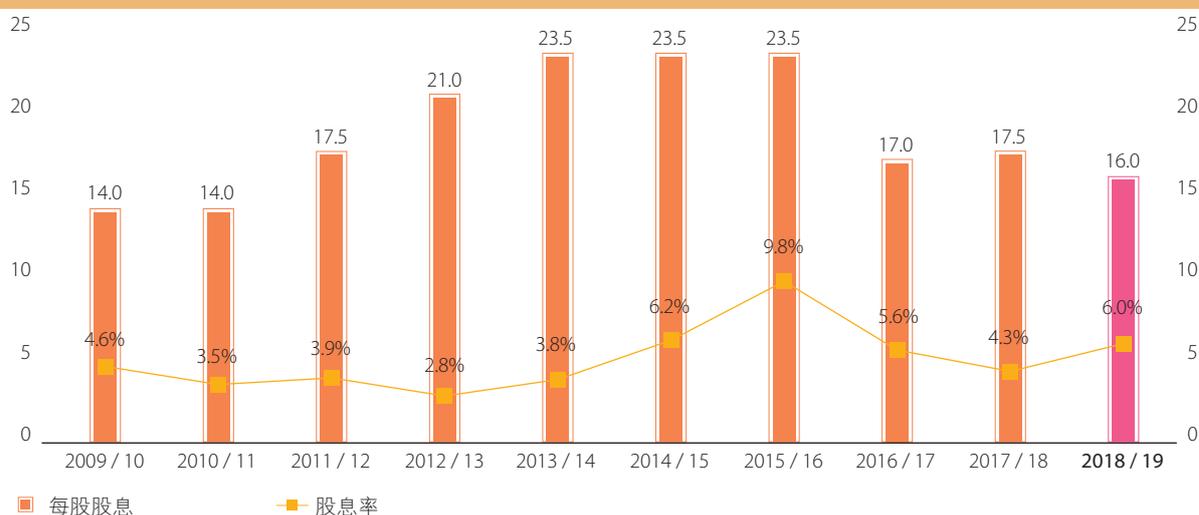
根據集團的現金流量、盈利能力、發展計劃及董事會的最終決定，在並無特別事件的情況下，集團將致力維持一貫的高股息支付率。

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			
2018/19	7.0	9.0	-	-	16.0*	6.0	105.0%
2017/18	3.5	11.0	-	3.0	17.5*	4.3	120.7%
2016/17	5.0	8.0	4.0	0.0	17.0	5.6	154.9%
2015/16	5.0	9.0	4.0	5.5	23.5	9.8	176.1%
2014/15	5.0	9.0	4.0	5.5	23.5	6.2	79.7%
2013/14	4.5	9.0	4.5	5.5	23.5	3.8	71.4%

* 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。

每股股息及股息率



附註：股息率是根據公司每年3月31日的股價計算。

堅守承諾，屢獲殊榮

莎莎一直致力持續提升投資者關係及企業管治的卓越水平。我們就最佳常規管治準則及具透明度的報告程序付出之努力，使集團於年內在多個亞太區及國際獎項勇奪殊榮。



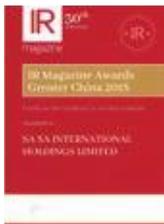
恒生可持續發展企業
指數系列 2018 - 2019成份股

恒生可持續發展企業基準指數

■ 2018 - 2019成份股

香港投資者關係協會第五屆 「香港投資者關係大獎」小型股組別

- 最佳投資者關係公司
- 最佳投資者關係 (主席/行政總裁)
 - 主席及行政總裁郭少明博士
- 最佳投資者關係 (財務總監)
 - 首席財務總監及執行董事陸楷博士
- 最佳投資者會議
- 最佳投資者推介材料
- 最佳年報



《投資者關係》雜誌 「2018年度大中華區獎項評選」

- 優異證書

2018 DHL/南華早報 香港商業獎

- 商業成就獎





香港管理專業協會「2018年最佳年報比賽」 (集團 2017/18 年報)

- 「優秀環境、社會及管治資料披露獎」

《資本壹週》— 「傑出上市企業大獎2018」

- 「業績表現大獎」



Mercomm, Inc. 「2018 年度國際 ARC 大獎」 (集團 2016/17 年報)

- 優異獎項

2018 金港股年度評選

- 最佳投資者關係獎



有關各大獎項殊榮的詳情，請參閱本年報22至30頁的「獎項及榮譽」章節。

全賴您的支持 我們會繼續努力

謝謝

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54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2019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29。

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44至53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135至143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54至57頁及59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31至33頁。本公司與持份者關係之闡述載於「策略報告」(第7頁)。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178頁綜合收益表內。

本公司已於2019年1月23日派發中期股息每股7.0港仙(2018年：3.5港仙)。董事會已建議派發末期股息每股9.0港仙(2018年：11.0*港仙)，上述建議將於2019年9月2日(星期一)舉行的股東週年大會提交予股東通過，並派發予於2019年9月9日(星期一)名列本公司股東名冊之股東。截至2019年3月31日止年度已派及擬派股息合共495,058,000港元。

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121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31至33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25。

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。

* 撇除為慶祝集團成立40周年而派發每股3.0港仙的特別股息。

股本

於截至2019年3月31日止，本公司根據於2002年8月29日採納之購股權計劃（「2002年購股權計劃」）發行本公司每股面值0.01港元之股份合共1,180,000股予行使購股權之若干僱員。於年內，因行使購股權所得資金總額為5,704,100港元。

本公司股本於年內之變動詳情載列於綜合財務報表附註24。

購股權

購股權計劃

• 2002年購股權計劃

2002年購股權計劃於2002年8月29日舉行之股東週年大會上獲股東通過採納。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2002年購股權計劃予以授出，惟該購股權計劃之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%。

購股權(續)

購股權計劃(續)

• 2002年購股權計劃(續)

(c) 可予發行之股份總數(續)

(iv) 於2019年6月20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27,524,988股，佔本公司當時已發行股本0.89%。

(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，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	每股股份 於緊接購股權 行使日期前一天 之加權平均收市價 (港元)	購股權數目			於2019年 3月31日 未獲行使	
					於2018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
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
			附註 ⁽¹⁾	-	3,381,996	-	-	-	3,381,996
			附註 ⁽¹⁾	-	4,690,998	-	-	-	4,690,998
			附註 ⁽¹⁾	-	4,690,998	-	-	-	4,690,998
僱員	2010年9月30日	3.16	2013年9月30日至 2020年9月29日 ⁽²⁾	5.47	522,000	-	(30,000)	-	492,000
			2013年9月30日至 2020年9月29日 ⁽³⁾	-	40,000	-	-	-	40,000
			2014年6月17日至 2021年6月16日 ⁽⁴⁾	5.48	2,090,000	-	(318,000)	(92,000)	1,680,000
	2011年6月17日	4.95	2014年6月17日至 2021年6月16日 ⁽⁵⁾	-	40,000	-	-	-	40,000
			2014年6月17日至 2021年6月16日 ⁽⁵⁾	-	40,000	-	-	-	40,000
			2014年6月17日至 2021年6月16日 ⁽⁵⁾	-	40,000	-	-	-	40,000
			2014年6月17日至 2021年6月16日 ⁽⁶⁾	-	50,000	-	-	-	50,000
			2014年6月17日至 2021年6月16日 ⁽⁷⁾	-	50,000	-	-	-	50,000
			2015年6月29日至 2022年6月28日	5.47	3,465,000	-	(832,000)	(106,000)	2,527,000
			2015年6月29日至 2022年6月28日 ⁽⁸⁾	-	40,000	-	-	-	40,000
	2012年6月29日 ⁽⁸⁾	4.85	2015年6月29日至 2022年6月28日 ⁽⁹⁾	-	50,000	-	-	-	50,000
			2015年6月29日至 2022年6月28日 ⁽⁹⁾	-	120,000	-	-	-	120,000
			2015年6月29日至 2022年6月28日 ⁽⁷⁾	-	70,000	-	-	-	70,000
2015年6月29日至 2022年6月28日 ⁽⁹⁾			-	200,000	-	-	-	200,000	
							28,922,988	-	(1,180,000)

* 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) 該名獲授購股權之人士(即郭詩慧小姐)為本公司行政總裁及董事之聯繫人。
- (8) 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2019年3月31日之3,007,000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。
- (9) 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2019年6月20日，根據2012年購股權計劃可予授出之股數為272,687,006股，而根據此計劃已授出（尚未行使）之購股權股份總數為5,362,000股，分別佔本公司當時已發行股本8.81%及0.17%。

(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	每股份認購價(港元)	每股份於緊接購股權授出日期前一天之收市價(港元)	購股權可予行使之期間	購股權數目				
					於2018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2019年3月31日未獲行使
董事									
利蕊珍小姐	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
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
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	-	2016年6月21日至2023年6月20日 ⁽¹⁾	4,849,000	-	-	(247,000)	4,602,000
				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⁾	50,000	-	-	-	50,000
				2016年6月21日至2023年6月20日 ⁽⁸⁾	120,000	-	-	-	120,000
					5,259,000	400,000	-	(247,000)	5,412,000

年內並無購股權被註銷。

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(即郭詩慧小姐)為本公司行政總裁及董事之聯繫人。
- (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。

於年內授出之購股權於授出日的加權平均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，每份購股權為1.55港元。該計算方法乃按常用之僱員購股權估值模式為基準。輸入該模式的重大數據為：於授出日期的股價為4.65港元、認購價為4.65港元、波動幅度為42.2%、派息率為3.7%、購股權的預計年期為約10年及每年零風險利率為1.9%。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」)。根據該計劃，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2019年3月31日，根據計劃授予的股份合共5,322,000股，其中435,000尚未歸屬。於年內，根據股份獎勵計劃，合共105,000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。

(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起計為15年，惟可由董事會根據計劃規則決定提早終止。

股份獎勵計劃(續)

(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%。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,以參與該計劃。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。根據信託及該計劃,董事會可酌情自該等股份中作出獎勵。

(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。

股份獎勵計劃(續)

(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2019年 3月31日 未歸屬
				於2018年 4月1日 未歸屬	於年內授予	於年內歸屬	於年內失效	
僱員	2016年1月29日	2.12	2016年1月29日至 2019年1月29日	15,000	-	-	(15,000)	-
	2017年7月31日	2.87	2017年7月31日至 2020年3月31日	310,000	-	(160,000)	(40,000)	110,000
	2017年11月30日	3.01	2017年11月30日至 2020年8月21日	100,000	-	-	(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	-	370,000	(120,000)	-	250,000
董事之聯繫人	2016年7月29日	3.38	2016年7月29日至 2019年7月29日	50,000	-	(25,000)	-	25,000
				475,000	370,000	(305,000)	(105,000)	435,000

* 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

除股份獎勵計劃的受託人根據股份獎勵及信託契約條款，以總額約9.6百萬港元在聯交所購入合共2,000,000股股份外，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2019年3月31日之主要附屬公司詳情載於綜合財務報表附註29。

利息資本化

本集團於年內並無將利息資本化(2018年：無)。

可分派儲備

於2019年3月31日，本公司可供分派之儲備達1,834,554,000港元(2018年：1,773,803,000港元)。

捐款

本集團於年內作出的捐款共為4,960,000港元(2018年：4,696,000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：2016年8月30日

非執行董事

利蘊珍小姐

- 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2016年8月22日起計3年*

獨立非執行董事

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
- 上一次獲重選之股東週年大會日期：2016年8月30日
- 董事任期：由2016年6月24日起計3年*

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：2017年8月29日
- 董事任期：由2016年8月26日起計3年*

根據本公司組織章程細則第116條，陸楷博士，譚惠珠小姐及陳偉成先生於即將舉行之股東週年大會上輪值告退。

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確認書並已由提名委員會審閱。提名委員會及本公司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。

* 須按照本公司章程細則輪值告退。

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60至65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2019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	-	1,945,334,297 ⁽²⁾	-	1,986,062,297	64.16%
郭羅桂珍博士	-	40,728,000	1,945,334,297 ⁽²⁾	-	1,986,062,297	64.16%
陸楷博士	300,000	-	-	22,145,988 ⁽³⁾	22,445,988	0.73%
利蘊珍小姐	-	-	-	100,000 ⁽⁴⁾	100,000	0.00%
譚惠珠小姐	2,278,361	-	-	100,000 ⁽⁴⁾	2,378,361	0.08%
紀文鳳小姐	-	-	-	100,000 ⁽⁴⁾	100,000	0.00%
陳偉成先生	-	-	-	100,000 ⁽⁴⁾	100,000	0.00%

附註：

(1) 根據於2019年3月31日已發行股份3,095,602,403股計算。

(2) 該等股份其中1,506,926,594股由Sunrise Height Incorporated持有，而438,407,703股由Green Ravine Limited持有。郭少明博士及郭羅桂珍博士各持有Sunrise Height Incorporated及Green Ravine Limited 50%權益。

(3) 有關陸楷博士截至2019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163頁之「購股權」部分披露。

(4) 有關非執行董事（包括獨立非執行董事）截至2019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166頁之「購股權」部分披露。

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

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2019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%	

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163及166頁「購股權」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2019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	48.68%
Green Ravine Limited ⁽²⁾	實益擁有人	438,407,703	14.16%

附註：

(1) 根據於2019年3月31日已發行股份3,095,602,403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2019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28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，2019年6月20日

獨立核數師報告



羅兵咸永道

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178至245頁的綜合財務報表，包括：

- 於2019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入表；
- 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2019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

貴集團於2019年3月31日的物業、機器及設備為351.1百萬港元，當中約127.3百萬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，如店舖產生虧損及於店舖租期完結前提前關閉。貴集團通常允許新店舖在租賃開始的6至18個月期間產生虧損，惟需視乎租期而定（「保障期」）。

管理層對出現減值跡象的零售店舖資產（稱為「表現不佳的零售店舖」）進行減值評估，故此年內在綜合收益表中已確認減值虧損6百萬港元。表現不佳的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。

我們聚焦於此範疇，乃由於決定零售店舖有否出現減值跡象及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以評估管理層在識別表現不佳的零售店舖時的評估過程：

- 向管理層查詢彼等識別減值跡象的基準；
- 對於識別減值跡象時作出的判斷提出質疑；
- 比較出現減值跡象的零售店舖在本年的表現與去年的店舖表現；
- 將新開業店舖的實際表現與預算進行比較；及
- 透過比較店舖開業時所編製的預算與鄰近店舖的歷史數據，評估新開業零售店舖採用的保障期是否恰當。

我們透過以下程序對減值計算進行測試：

- 比較預測銷售表現與經審批的業務計劃，及比較估計營運成本與歷史記錄；
- 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（如收入增長率及毛利率）；
- 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16

貴集團於2019年3月31日的存貨淨額為1,414百萬港元，佔 貴集團資產總值約41.5%。

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作出特定撥備。 貴集團亦根據去年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。該等估亦受市場趨勢變動及競爭者行動引致的不確定因素所影響。

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及管理層的銷售策略與管理層進行討論，並將年內撇銷的存貨水平與去年作出的撥備進行比較，藉此評價管理層所採納並用於釐定適用於不同產品的撥備比率的估算。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。

核數師就審計綜合財務報表承擔的責任(續)

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。

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，2019年6月20日

綜合收益表

截至2019年3月31日止年度

	附註	2019 港幣千元	2018 港幣千元
持續經營業務			
營業額	2	8,375,900	8,017,613
銷售成本	5	(4,958,102)	(4,643,747)
毛利		3,417,798	3,373,866
其他收入	2	96,062	93,211
銷售及分銷成本	5	(2,655,732)	(2,608,162)
行政費用	5	(322,338)	(315,474)
其他利潤－淨額	4	6,988	5,392
經營溢利		542,778	548,833
財務收入	8	20,670	11,778
除所得稅前溢利		563,448	560,611
所得稅開支	9	(91,380)	(95,368)
持續經營業務的年內溢利		472,068	465,243
已終止經營業務的年內虧損	10	(1,316)	(25,123)
年內溢利歸屬於本公司擁有人		470,752	440,120
持續經營業務的年內溢利歸屬於本公司擁有人之每股盈利 (以每股港仙為單位)			
基本	11	15.4	15.4
攤薄	11	15.4	15.4
年內溢利歸屬於本公司擁有人之每股盈利(以每股港仙為單位)			
基本	11	15.4	14.6
攤薄	11	15.4	14.6

第185至245頁之附註及披露為此等綜合財務報表之組成部份。

綜合全面收入表

截至2019年3月31日止年度

	附註	2019 港幣千元	2018 港幣千元
年內溢利		470,752	440,120
其他全面(虧損)/收入			
其後不會重新分類至損益之項目			
退休福利承擔之精算(虧損)/收益	23 (b)	(2,016)	3,707
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		(472)	258
外地附屬公司在匯兌儲備之匯兌差額		(20,851)	41,139
年內其他全面(虧損)/收入，已扣除稅項		(23,339)	45,104
年內全面收入總額歸屬於本公司擁有人		447,413	485,224
年內全面收入總額歸屬於本公司擁有人來自：			
持續經營業務		450,395	508,142
已終止經營業務	10	(2,982)	(22,918)
		447,413	485,224

第185至245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2019年3月31日

	附註	2019 港幣千元	2018 港幣千元
資產			
非流動資產			
物業、機器及設備	13	351,100	340,166
租金按金、預付款項及其他資產	14	162,225	151,256
遞延稅項資產	15	4,808	5,276
		518,133	496,698
流動資產			
存貨	16	1,413,726	1,337,263
應收賬款	17	112,701	145,417
其他應收款項、按金及預付款項	18	221,274	232,310
定期存款	19	589,512	915,802
現金及現金等值項目	19	551,134	449,558
		2,888,347	3,080,350
負債			
流動負債			
應付賬款	20	471,499	619,702
其他應付款項及應計費用	21	328,851	357,109
應付所得稅		63,190	60,670
		863,540	1,037,481
淨流動資產		2,024,807	2,042,869
資產總值減流動負債		2,542,940	2,539,567
非流動負債			
退休福利承擔	23	5,643	3,494
遞延稅項負債	15	214	268
其他應付款項		50,475	52,965
		56,332	56,727
淨資產		2,486,608	2,482,840

	附註	2019 港幣千元	2018 港幣千元
權益			
資本及儲備			
股本	24	309,560	303,885
儲備	25	2,177,048	2,178,955
權益總額		2,486,608	2,482,840

代表董事會

郭少明

主席及行政總裁

郭羅桂珍

副主席

第185至245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2019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2017年4月1日之結餘		299,444	1,919,722	2,219,166
年內溢利		–	440,120	440,120
其他全面收入：				
退休福利承擔之精算收益		–	3,707	3,707
現金流量對沖，已扣除稅項		–	258	258
外地附屬公司在匯兌儲備之匯兌差額		–	41,139	41,139
年內全面收入總額		–	485,224	485,224
股份獎勵計劃：				
僱員服務價值	24 & 25	–	1,065	1,065
僱員購股權計劃：				
行使購股權而發行股份之所得款項	24 & 25	2	61	63
按2016 / 17年度末期股息以股代息而發行之股份	24 & 25	2,809	74,160	76,969
按2017 / 18年度中期股息以股代息而發行之股份	24 & 25	1,630	43,853	45,483
沒收未領取股息	25	–	214	214
股息：				
2016 / 17年度末期股息	25	–	(239,555)	(239,555)
2017 / 18年度中期股息	25	–	(105,789)	(105,789)
與擁有人之交易總額，直接於權益確認		4,441	(225,991)	(221,550)
於2018年3月31日之結餘		303,885	2,178,955	2,482,840

	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收益		-	(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	24 & 25	-	(9,618)	(9,618)
僱員服務價值	24 & 25	-	1,704	1,704
僱員購股權計劃：				
僱員服務價值	24 & 25	-	300	300
行使購股權而發行股份之所得款項	24 & 25	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	24 & 25	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	24 & 25	341	9,884	10,225
沒收未領取股息	25	-	236	236
股息：				
2017 / 18年度末期及特別股息	25	-	(425,604)	(425,604)
2018 / 19年度中期股息	25	-	(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185至245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2019年3月31日止年度

	附註	2019 港幣千元	2018 港幣千元
經營業務之現金流量			
經營業務產生之現金	26(a)	435,071	820,280
已繳香港利得稅		(57,732)	(44,813)
已繳海外稅項		(31,106)	(27,253)
經營業務產生之現金淨額		346,233	748,214
投資業務之現金流量			
購買物業、機器及設備		(133,580)	(153,546)
出售物業、機器及設備所得款項	26(b)	448	1,613
定期存款減少／(增加)		326,290	(402,778)
已收利息		18,179	8,494
投資業務產生／(所用)之現金淨額		211,337	(546,217)
融資業務之現金流量			
為股份獎勵計劃購買股份	24(b)	(9,618)	–
沒收未領取股息		236	214
行使購股權而發行股份之所得款項		5,704	63
已付本公司股東股息		(441,971)	(222,892)
融資業務所用之現金淨額		(445,649)	(222,615)
現金及現金等值項目增加／(減少)淨額		111,921	(20,618)
於年初之現金及現金等值項目		449,558	455,701
匯率變動之影響		(10,345)	14,475
於年末之現金及現金等值項目	19	551,134	449,558

第185至245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199頁「關鍵會計估計及判斷」中披露。

2 會計政策及披露變動

(i) 於2018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28號（修訂本）「在聯營和合營企業之投資」
- 香港財務報告準則第2號（修訂本）「以股份為基礎的支付交易的分類和計量」
- 香港（國際財務報告詮釋委員會）— 詮釋第22號「外幣交易和預付或預收對價」

(ii) 於2018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1號（修訂本）「首次採納香港財務報告準則」
- 香港財務報告準則第9號「金融工具」
- 香港財務報告準則第15號「與客戶之間的合同產生的收入」
- 香港財務報告準則第15號（修訂本）「香港財務報告準則第15號之澄清」

下列披露採納香港財務報告準則第9號「金融工具」及香港財務報告準則第15號「與客戶之間的合同產生的收入」之影響。其他準則修訂本並無對本集團之綜合財務報表的編製產生任何重大影響。

2 會計政策及披露變動(續)

(ii) 於2018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9號「金融工具」

(i) 採用之影響

香港財務報告準則第9號「金融工具」取代香港會計準則第39號「金融工具：確認及計量」有關金融資產及金融負債之確認、分類及計量、金融工具之終止確認、金融資產減值及對沖會計處理之條文。

自2018年4月1日起採用香港財務報告準則第9號「金融工具」導致會計政策變動，載於下文「重要會計政策」附註7及綜合財務報表附註22。根據香港財務報告準則第9號的過渡性條文，比較數字並未重列。採用香港財務報告準則第9號之影響如下：

分類及計量

於2018年4月1日，本集團管理層評估了適用於本集團所持金融資產之業務模式，並將其金融工具分類至香港財務報告準則第9號之適當類別。本集團分類為貸款及應收款項之金融資產包括「其他應收款項及按金」、「應收賬款」、「定期存款」及「現金及現金等值項目」，滿足根據香港財務報告準則第9號按攤銷成本分類之條件。因此，金融工具之分類及計量保持不變。

金融資產之減值

新減值模式須根據預期信貸損失(「預期信貸損失」)確認減值撥備，而非與香港會計準則第39號一樣，僅根據已產生信貸虧損確認減值撥備。本集團之金融資產須符合此新訂香港財務報告準則之新預期信貸損失模式。

本集團有以下類別的金融資產符合此新訂香港財務報告準則第9號之新預期信貸損失模式：

- 應收賬款
- 其他應收款項及按金
- 定期存款
- 銀行現金及短期銀行存款

本集團須根據香港財務報告準則第9號修訂各類資產的減值方法。減值方法變動對本集團滾存盈利及權益並無影響。

應收賬款

本集團已應用簡化方法並基於整個存續期預期信貸損失計量預期信貸損失。本集團已審閱基於本集團歷史信貸虧損經驗的撥備計算，並根據債務人特定的前瞻性因素及經濟環境作出調整。已識別之減值虧損並不重大。

2 會計政策及披露變動(續)

(ii) 於2018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9號「金融工具」(續)

(i) 採用之影響(續)

金融資產之減值 (續)

其他應收款項及按金

按攤銷成本計量的其他應收款項及按金被視為低風險，因此損失撥備確定為12個月預期信貸損失。由此導致2018年4月1日的按金及其他應收款項損失撥備增加並不重大。本集團根據12個月預期信貸損失評估其減值。12個月預期信貸損失為整個存續期預期信貸損失的一部分，其源自可能在報告日期後的12個月內(或較短期間，如有關資產之預期年限少於12個月)發生的違約事件。然而，倘信貸風險從最初開始大幅增加，撥備將以整個存續期預期信貸損失為基準。

雖然定期存款、銀行現金及短期銀行存款還受香港財務報告準則第9號減值規定所規限，但已識別之減值虧損並不重大。

對沖會計

新對沖會計規則使對沖工具會計處理更加貼近本集團之風險管理常規。作為一般規則，由於該準則引進一套更以原則為基準之方法，故可能有更多合資格採用對沖會計方法之對沖關係。本集團認為所有現行對沖安排仍合資格採用香港財務報告準則第9號項下之對沖會計方法，故不會對本集團之綜合財務報表造成重大影響。

香港財務報告準則第15號「與客戶之間的合同產生的收入」

香港財務報告準則第15號處理收益確認，並確立向財務報表使用者報告有關本集團與客戶所訂立合同產生之收益及現金流量之性質、金額、時間及不確定性等有用資訊之原則。收益在客戶取得貨品或服務之控制權，並因而有能力主導貨品或服務之用途及從中取得利益時確認。

採用香港財務報告準則第15號已導致會計政策變動及於綜合財務報表確認之金額調整。根據香港財務報告準則第15號之過渡條文，本集團選用經修訂之追溯方法，使本集團能夠確認初步應用香港財務報告準則第15號之累計影響，作為2018年財政年度滾存盈利的期初餘額之調整。因此並未對比較數字進行重列。

該準則取代香港會計準則第18號「收益」及香港會計準則第11號「建造合同」及相關詮釋。新會計政策載於附註2中。採用香港財務報告準則第15號之影響如下：

呈列合同負債

於2018年4月1日，先前列入其他應付款項及應計費用之「若干客戶按金及暫收款項」共19,400,000港元，現列入合同負債項下以反映香港財務報告準則第15號之用語。

收益確認時間

採用香港財務報告準則第15號對本集團確認貨物銷售收入並無重大影響。

2 會計政策及披露變動(續)

(iii) 以下新訂準則及準則修訂本已頒佈，惟於2018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)「重大性之定義」(於2020年4月1日或以後開始之年度期間生效)。該修訂本在香港財務報告準則及財務申報基本概念中均使用一致之重大性定義，澄清對重大性定義的說明及納入香港會計準則第1號有關非重大性資料的若干指引。
- 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)。該修訂本修訂可取得投入及實質過程一併為創造結果的能力作出顯著貢獻之業務的定義。該修訂本亦提供用於評估投入及實質過程存在時間之框架。
- 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2019年4月1日或以後開始之年度期間生效)。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計量。負賠償必須是「對提前終止合同的合理賠償」及資產的業務模式必須為「持有以收取」，才符合以攤銷成本計量的資格。
- 香港財務報告準則第16號「租賃」(於2019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16號「租賃」

(i) 變動性質

香港財務報告準則第16號於2016年1月頒佈。由於已經刪除對經營租賃及融資租賃之劃分，此將會導致幾乎所有租賃須在財務狀況表內確認。根據新訂準則，資產(租賃項目的使用權)及支付租金之金融負債須確認入賬。惟短期及低價值租賃除外。

出租人的會計處理將不會有重大變動。

(ii) 影響

本集團擬應用經修改追溯方式，將首次應用的累計影響確認為於2019年4月1日滾存盈利的期初餘額調整，並將不會重列比較資料。

該準則將主要影響本集團經營租賃之會計處理。於報告日期，本集團有不可撤銷之經營租賃承擔約15億港元(附註27(b))。該等承擔中約2.2百萬港元關於短期租賃，將以直線法於截至2020年3月31日止年度之損益確認為開支。對於剩餘的經營租賃承擔，本集團預期於2019年4月1日(調整遞延稅項之前)確認資產使用權及租賃負債約17億港元。此外，應用新規定可能導致租賃計量、呈列及披露之變動。

2 會計政策及披露變動(續)

(iii) 以下新訂準則及準則修訂本已頒佈，惟於2018年4月1日開始之財政年度尚未生效及未獲提早採納(續)

香港財務報告準則第16號「租賃」(續)

(iii) 本集團之採納日期

香港財務報告準則第16號將於2019年4月1日或之後開始之財政年度強制生效。本集團預期於截至2020年3月31日止財政年度應用新訂準則。本集團擬應用經修改追溯方式，將首次應用的累計影響確認為於2019年4月1日滾存盈利的期初餘額調整，並將不會重列比較資料。資產使用權將在過渡時進行計量，猶如新規則已一直應用。

除上述香港財務報告準則第16號外，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。

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 經營租賃

擁有資產之風險及回報絕大部分由出租人保留之租賃，乃分類為經營租賃。根據經營租賃作出之付款(在扣除自出租人收取之任何獎勵金後)，於租賃期內以直線法在收益表扣除。

當資產按經營租賃出租時，該資產會按資產之性質列入財務狀況表。

經營租賃之租賃收入以直線法於租期內確認。

6 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。

7 金融資產

(i) 分類

從2018年4月1日開始，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表）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。

(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損益中當費用扣除。

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損益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

自2018年4月1日起，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整個存續期虧損，詳情見附註17。

(v) 會計政策之應用直至2018年3月31日

本集團以追溯方法應用於香港財務報告準則第9號，但選擇不進行比較資料重列。因此，需根據集團以往的會計政策來延續提供比較資料。

直至2018年3月31日，本集團分類其金融資產為貸款及應收款項。

7 金融資產(續)

(v) 會計政策之應用直至2018年3月31日(續)

分類取決於收購金融資產之目的。管理層於初步確認時釐定金融資產分類。本集團之貸款及應收款項包括綜合財務狀況表內之應收賬款及其他應收款項(附註14, 17及18)及現金及銀行結存(附註19)。

(1) 其後計量

初始確認計量在採用香港財務報告準則第9號之前是不會改變，見上文描述。

往後，貸款及應收款項之確認須陸續使用實際利率法計量攤銷成本賬面值。

(2) 減值

本集團會於各報告期末評估是否有客觀證據顯示某一項金融資產或某一組金融資產已減值。當有客觀證據顯示於初次確認資產後曾發生一宗或多宗導致減值的事件(「虧損事件」)，而該宗或該等虧損事件對該項或該組金融資產的估計未來現金流量構成能可靠地估計的影響，則該項或該組金融資產已減值及產生減值虧損。以股權投資分類為可供出售為例，若發生重大或長久的公平值下降至成本以下，該資產會被視為有減值跡象。

資產的攤銷成本賬面值

就貸款及應收款項而言，虧損的金額乃以資產的賬面值與按金融資產原定實際利率貼現之估計未來現金流量現值(不包括尚未產生之未來信貸虧損)之差額計算。資產賬面值減少，而虧損金額則於綜合收益表內確認。倘貸款或持有至到期投資以浮動利率計息，則用作計量任何減值虧損的貼現率為根據合約釐定的當期實際利率。在實際運作上，本集團可採用可觀察的市價，按工具的公平值為基準計量減值。

倘於其後期間減值虧損金額下跌，而下跌在客觀上與一項於確認減值後發生之事件(如債務人之信貸評級改善)有關，則先前已確認之減值虧損撥回會於綜合收益表內確認。

應收賬款的減值測試於財務風險管理附註1(ii)描述。

8 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。

8 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入表按平均匯率換算，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。

9 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。

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。

9 僱員福利(續)

(ii) 退休福利承擔(續)

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。

10 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。

10 以股份為基礎之付款(續)

(i) 以股權結算及以股份為基礎之付款交易(續)

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。

11 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。

12 撥備

當本集團因過往事件而導致現時須承擔法律及推定責任，而履行責任將可能導致資源流出且能可靠估計有關金額時，則會確認撥備。概不就未來經營虧損確認撥備。

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之現值計量，該利率反映當時市場對貨幣時間值及該責任特定風險之評估。隨時間推移而產生之撥備增幅會確認為利息開支。

財務風險管理

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2019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。

(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。

1 財務風險因素 (續)

(ii) 信貸風險 (續)

(c) 應收賬款之信貸風險 (續)

應收賬款於發票日期後90天內到期。於2019年3月31日，應收賬款總額中97.2% (2018年：85.1%) 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17。

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，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於2018年4月1日前36個月期間的銷售付款情況及本期間內出現的相應過往信貸虧損計算得出。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2019年3月31日已計提特定虧損撥備2,263,000港元 (2018年：772,000港元)。

本集團應收賬款減值撥備之變動披露於附註17。

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。

(d) 金融資產減值之過往會計政策

於過往年度，金融資產之減值乃根據已產生虧損模型進行評估。已告知不可收回的個別應收款項通過直接扣減賬面值予以撇銷。應收賬款按集體基準評估，以釐定是否有客觀證據顯示已產生但尚未識別之減值。就該等應收款項而言，估計減值虧損於單獨減值撥備內確認。本公司認為，如存在下列任何指標，即屬減值證據：

- 債務人出現重大財務困難；
- 債務人可能進入破產或財務重組；及
- 違約或拖欠付款。

當預期不可收回額外現金時，已確認減值撥備的應收款項就其撥備進行撇銷。

(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)。本集團有穩定經營業務現金流入及充足財務資源，以為其業務及日後擴充提供資金。於2019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634,360,000港元 (2018年：808,575,000港元)，主要於3個月內到期。

1 財務風險因素 (續)

(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19。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2019年及2018年3月31日，因本集團並沒有借貸，槓桿比率不適用。

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2019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)。

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

3 公平值估值(續)

於2018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	–	411	–	411
總資產	–	411	–	411
負債				
用於對沖之衍生工具				
— 遠期外匯合約	–	66	–	66
總負債	–	66	–	66

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2019年及2018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2019年及2018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。下例為存在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2019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295,096,000港元（2018年：361,194,000港元）及36,199,000港元（2018年：39,432,000港元）確認遞延稅項資產68,299,000港元（2018年：82,700,000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，物業、機器及設備需減值合共5,969,000港元（2018年：5,669,000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，並按將近效到期及滯銷的存貨作出特定撥備。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2019年3月31日，本公司全部已發行股份之48.7%及14.2%於分別由於英屬處女群島註冊成立之公司Sunrise Height Incorporated及Green Ravine Limited擁有。Sunrise Height Incorporated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2019年6月20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。因此，當顧客已收到貨品，集團的網上銷售才確認。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。

分租收入

分租收入於經營租賃期內以直線法進行確認。

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。於採納香港財務報告準則第15號前，本集團提供的客戶忠誠度計劃導致使用所授出可能會被贖回的獎勵積分公平值將一部分交易價分配至客戶忠誠度計劃，及就所授出但尚未贖回或到期的獎勵積分確認遞延收益。於採納香港財務報告準則第15號後，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。所有獎勵積分於3月31日到期，而年末並無任何重大尚未換領之獎勵積分。

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：

	2019年 港幣千元	2018年 港幣千元
營業額 — 按香港財務報告準則第15號確認		
零售及批發	8,375,900	8,017,613
其他收入 — 按其他會計準則確認		
幻燈片陳列租金收入	65,479	60,894
分租收入	30,583	32,317
	96,062	93,211
	8,471,962	8,110,824

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。

已識別之可報告業務分部為香港及澳門、中國內地、電子商貿及所有其他分部。所有其他分部指來自新加坡及馬來西亞之分部業績。

分部資產主要包括物業、機器及設備、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。

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2019年3月31日止年度

	香港及 澳門 港幣千元	中國 內地 港幣千元	電子 商貿 港幣千元	所有 其他分部 港幣千元	總額 港幣千元
營業額	7,091,830	287,762	391,829	604,479	8,375,900
分部業績	512,230	(16,086)	(26,461)	2,385	472,068
其他資料					
資本性開支	99,603	4,931	662	26,380	131,576
財務收入	18,570	209	80	1,811	20,670
所得稅開支／(扣除)	93,199	–	(9,946)	8,127	91,380
折舊	81,407	6,439	1,664	21,775	111,285
滯銷存貨及損耗撥備	21,821	465	5,023	6,747	34,056
物業、機器及設備減值	3,678	2,291	–	–	5,969

3 分部資料(續)

	截至2018年3月31日止年度				
	香港及 澳門 港幣千元	中國 內地 港幣千元	電子 商貿 港幣千元	所有 其他分部 港幣千元	總額 港幣千元
營業額	6,761,559	298,724	383,345	573,985	8,017,613
分部業績	499,042	(10,215)	(28,267)	4,683	465,243
其他資料					
資本性開支	134,733	10,756	2,002	18,640	166,131
財務收入	9,945	331	55	1,447	11,778
所得稅開支/(扣除)	96,698	-	(9,033)	7,703	95,368
折舊	65,378	8,549	2,446	21,352	97,725
滯銷存貨及損耗撥備	25,595	577	6,244	2,226	34,642
物業、機器及設備減值	1,067	818	-	1,405	3,290
	香港及 澳門 港幣千元	中國 內地 港幣千元	電子 商貿 港幣千元	所有 其他分部 港幣千元	總額 港幣千元
於2019年3月31日					
非流動資產	446,086	11,819	6,935	53,293	518,133
流動資產	2,367,208	137,686	115,494	267,959	2,888,347
總資產列於綜合財務狀況表					3,406,480
於2018年3月31日					
非流動資產	424,177	18,257	2,763	51,501	496,698
流動資產	2,472,131	140,176	132,316	261,375	3,005,998
總分部資產					3,502,696
已終止經營業務					74,352
總資產列於綜合財務狀況表					3,577,048

4 其他利潤－淨額

	重要會計政策第8號	
	2019年 港幣千元	2018年 港幣千元
匯兌收益淨額	6,988	5,392

5 按性質分類之開支

	2019年 港幣千元	2018年 港幣千元
出售存貨成本	4,924,046	4,609,105
僱員福利開支(包括董事酬金)(附註6)	1,170,658	1,132,105
土地及樓宇之經營租賃租金		
－ 最低租賃付款	895,822	890,363
－ 或然租金	48,061	62,583
廣告及推廣開支	114,441	115,118
物業、機器及設備折舊(附註13)	111,285	97,725
樓宇管理費、地租及差餉	108,554	110,299
運輸、儲存及遞送費用	60,941	68,077
公用設施及電訊	51,796	54,079
維修及保養	49,507	39,416
滯銷存貨及損耗撥備(附註16)	34,056	34,642
分租費用	28,946	30,507
物業、機器及設備減值(附註13)	5,969	3,290
核數師酬金		
－ 核數服務	3,672	3,522
－ 非核數服務	1,713	2,217
捐款	4,960	4,696
物業、機器及設備撇賬(附註13)	991	3,180
其他	320,754	306,459
	7,936,172	7,567,383
組成如下：		
銷售成本	4,958,102	4,643,747
銷售及分銷成本	2,655,732	2,608,162
行政費用	322,338	315,474
	7,936,172	7,567,383

6 僱員福利開支(包括董事酬金)

	重要會計政策第9號	
	2019年 港幣千元	2018年 港幣千元
基本薪金、獎金、房屋津貼、其他津貼及實物利益	1,112,294	1,063,951
退休福利成本(附註23(b))	51,861	50,963
以股份為基礎之付款(附註24(c))	2,004	1,065
未動用年假撥備	3,162	14,698
董事袍金	1,337	1,428
	1,170,658	1,132,105

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(2018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(2018年:100,000港元及80,000港元)。

年內應付本公司董事之酬金總額如下:

	2019年 港幣千元	2018年 港幣千元
董事袍金	1,337	1,428
基本薪金、房屋津貼、其他津貼及實物利益	8,728	8,632
酌情發放之獎金	454	454
退休福利成本	350	571
以股份為基礎之付款	300	287
	11,169	11,372

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						
執行董事						
郭少明博士(iv)	-	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
非執行董事						
利蘊珍小姐	257	-	-	-	75	332
獨立非執行董事						
譚惠珠小姐	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

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2018年3月31日止年度						
執行董事						
郭少明博士(iv)	-	2,858	238	167	-	3,263
郭羅桂珍博士	-	2,594	216	181	-	2,991
陸楷博士(iii)	-	3,180	-	223	287	3,690
非執行董事						
利蘊珍小姐	257	-	-	-	-	257
獨立非執行董事						
梁國輝博士(v)	139	-	-	-	-	139
譚惠珠小姐	337	-	-	-	-	337
紀文鳳小姐	337	-	-	-	-	337
陳偉成先生	358	-	-	-	-	358
	1,428	8,632	454	571	287	11,372

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(2018年：無)。
- (iii) 截至2018年3月31日止年度，根據股份獎勵計劃向執行董事頒發了100,000股。截至2019年3月31日，所有已頒發的股份無須董事達成的某些業績指標的約束。
- (iv) 郭少明博士為本公司行政總裁。
- (v) 梁國輝博士自2017年8月29日的年度股東大會結束後退休，辭任本公司獨立非執行董事。

截至2019及2018年3月31日止年度，並無給予董事任何離職補償。

截至2019及2018年3月31日止年度，概無本公司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(2018年：三位)董事。董事之酬金已於上文分析，其餘兩位(2018年：兩位)人士年內之應付酬金如下：

	2019年 港幣千元	2018年 港幣千元
基本薪金、房屋津貼、其他津貼及實物利益	6,785	3,866
以股份為基礎之付款	-	180
酌情發放之獎金	185	322
退休福利成本	174	270
	7,144	4,638

介乎下列酬金範圍之人士如下：

酬金範圍	人數	
	2019年	2018年
2,000,001港元－2,500,000港元	-	1
2,500,001港元－3,000,000港元	1	1
4,500,001港元－5,000,000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：

	2019年 港幣千元	2018年 港幣千元
基本薪金、房屋津貼、其他津貼及實物利益	7,158	5,665
以股份為基礎之付款	963	78
酌情發放之獎金	581	419
退休福利成本	407	488
	9,109	6,650

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	
	2019年	2018年
500,001港元－1,000,000港元	–	1
1,500,001港元－2,000,000港元	2	2
2,500,001港元－3,000,000港元	2	1
	4	4

8 財務收入

會計政策

利息收入以實際利率法按時間比例基準確認。

	2019年 港幣千元	2018年 港幣千元
銀行存款之利息收入	18,207	10,037
其他	2,463	1,741
財務收入	20,670	11,778

9 所得稅開支

會計政策

年內稅項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。

有關稅項開支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 所得稅開支(續)

香港利得稅乃按本年度估計應課稅溢利以稅率16.5%(2018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。

	2019年 港幣千元	2018年 港幣千元
本期稅項：		
香港利得稅		
本年度	62,580	55,625
過往年度超額撥備	(508)	(549)
海外稅項		
本年度	28,992	32,710
過往年度撥備不足／(超額撥備)	158	(21)
本期稅項總額	91,222	87,765
遞延稅項(附註15)：		
暫時差異之產生及撥回	158	8,964
所得稅開支	91,380	96,729
所得稅開支來自：		
持續經營業務之溢利	91,380	95,368
已終止經營業務之虧損	-	1,361
	91,380	96,729

9 所得稅開支(續)

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

	2019年 港幣千元	2018年 港幣千元
持續經營業務之溢利	563,448	560,611
已終止經營業務之虧損	(1,316)	(23,762)
	562,132	536,849
按稅率16.5%(2018年：16.5%)計算之稅項	92,752	88,580
其他國家不同稅率之影響(附註)	(6,616)	(7,466)
不可扣除所得稅之開支	6,857	9,462
毋須繳納所得稅之收入	(4,813)	(2,531)
未有確認之稅務虧損	3,550	7,893
撤銷確認以往確認的遞延稅項資產	-	1,361
過往年度超額撥備	(350)	(570)
所得稅開支	91,380	96,729

附註：

本集團稅項須按不同稅務司法權區，主要為澳門，馬來西亞，中國內地及新加坡，而稅率由12%至25%(2018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。

10 已終止經營業務(續)

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年及2018年3月31日止年度，已終止經營業務之業績呈列如下：

	2019年 港幣千元	2018年 港幣千元
營業額	13,259	213,161
其他收入及利潤－淨額	18	2,413
銷售成本及費用	(14,593)	(239,336)
除所得稅前虧損	(1,316)	(23,762)
所得稅開支	-	(1,361)
已終止經營業務之虧損	(1,316)	(25,123)
退休福利承擔之精算收益	-	55
外地附屬公司在匯兌儲備之匯兌差額	(1,666)	2,150
已終止經營業務之總全面虧損	(2,982)	(22,918)

已終止經營業務之年內虧損是將下列已列入後計出：

	2019年 港幣千元	2018年 港幣千元
物業、機器及設備撇帳(附註13)	-	4,277
物業、機器及設備折舊(附註13)	-	3,542
物業、機器及設備減值(附註13)	-	2,379
滯銷存貨及損耗撥備(附註16)	-	2,016

已終止經營業務之現金流量淨額呈列如下：

	2019年 港幣千元	2018年 港幣千元
經營業務(所用)／產生之現金淨額	(1,268)	25,015
投資業務產生／(所用)之現金淨額	20	(458)
融資業務所用之現金淨額	(38,701)	(1,092)
來自已終止經營業務之現金(減少)／增加淨額	(39,949)	23,465

11 每股盈利

來自持續經營業務

- (a) 來自持續經營業務的每股基本盈利乃根據本公司擁有人應佔來自持續經營業務的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。

	2019年 港幣千元	2018年 港幣千元
歸屬於本公司擁有人應佔來自持續經營業務的溢利	472,068	465,243
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)	3,060,494	3,009,172

- (b) 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。

	2019年 港幣千元	2018年 港幣千元
歸屬於本公司擁有人應佔來自持續經營業務的溢利	472,068	465,243
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)	3,060,494	3,009,172
調整購股權及獎勵股份(千股)	685	702
就每股攤薄盈利之普通股之加權平均數(千股)	3,061,179	3,009,874

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盈利乃根據下列資料計算：

	2019年 港幣千元	2018年 港幣千元
歸屬於本公司擁有人應佔來自持續經營業務的溢利	472,068	465,243
歸屬於本公司擁有人應佔來自已終止經營業務的虧損	(1,316)	(25,123)
用於計算每股基本及攤薄盈利的持續及已終止經營業務的溢利	470,752	440,120

用於計算持續經營業務所得每股基本及攤薄盈利之分母與上文詳述者相同。

11 每股盈利(續)

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0.04港仙(2018年每股基本及攤薄虧損為每股0.8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：

	2019年 港幣千元	2018年 港幣千元
歸屬於本公司擁有人應佔來自已終止經營業務的虧損	(1,316)	(25,123)
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)	3,060,494	3,009,172

截至2019年及2018年3月31日止年度，由於潛在普通股具有反攤薄影響，故計算每股攤薄虧損時並無計及潛在普通股，因此每股攤薄虧損相等於每股基本虧損。

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。

	2019年 港幣千元	2018年 港幣千元
已付中期股息 — 每股7.0港仙(2018年：3.5港仙)	216,454	105,789
擬派末期股息 — 每股9.0港仙(2018年：11.0港仙)	278,604	334,368
擬派特別股息 — 無(2018年：3.0港仙)	-	91,192
	495,058	531,349

末期股息提供以股代息給所有股東選擇。於2019年6月20日舉行之會議上，董事建議末期股息每股9.0港仙。末期股息將以現金方式並提供以股代息選擇支付。該等擬派股息並無於有關綜合財務報表內列作應付股息，惟倘獲股東批准，將於截至2020年3月31日止年度列作可分派儲備之撥款。

13 物業、機器及設備

會計政策

土地及樓宇主要包括辦公室。租賃土地乃分類為融資租賃，而所有其他物業、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。

分類為融資租賃之租賃土地自土地權益可供其擬定用途時開始折舊。分類為融資租賃之租賃土地之折舊及其他資產之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：

分類為融資租賃之租賃土地	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6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2017年3月31日					
成本	190,790	626,298	261,840	21,849	1,100,777
累計折舊及減值	(54,866)	(526,663)	(215,391)	(19,615)	(816,535)
賬面淨值	135,924	99,635	46,449	2,234	284,242
截至2018年3月31日止年度					
年初賬面淨值	135,924	99,635	46,449	2,234	284,242
匯兌差額	-	2,848	1,179	1	4,028
添置	-	129,721	33,610	3,316	166,647
出售	-	(184)	(8)	(166)	(358)
撇賬	-	(5,252)	(2,205)	-	(7,457)
折舊	(5,630)	(65,528)	(28,447)	(1,662)	(101,267)
減值虧損	-	(5,191)	(478)	-	(5,669)
年末賬面淨值	130,294	156,049	50,100	3,723	340,166
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

- (a) 折舊開支91,660,000港元(2018年: 78,251,000港元)已計入持續經營業務的銷售及分銷成本; 19,625,000港元(2018年: 19,474,000港元)已計入持續經營業務的行政費用及無(2018年: 3,542,000港元)已計入已終止經營業務的年內虧損。
- (b) 撇賬開支991,000港元(2018年: 3,180,000港元)已計入持續經營業務的銷售及分銷成本及無(2018年: 4,277,000港元)已計入已終止經營業務的年內虧損。
- (c) 於2019年3月31日,零售店舖資產淨值為127,341,000港元(2018年: 100,443,000港元)。本集團視其個別零售店舖為獨立可識別現金產生單位。管理層對出現減值跡象的零售店舖資產進行減值評估。倘零售店舖資產的賬面值大於其估計可收回金額,則該資產的賬面值將撇減至其可收回金額。故此年內在來自持續經營業務的銷售及分銷成本及已終止經營業務的虧損已確認減值虧損分別為5,969,000港元(2018年: 3,290,000港元)及無(2018年: 2,379,000港元)。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。

14 租金按金、預付款項及其他資產

	重要會計政策第7號	
	2019年 港幣千元	2018年 港幣千元
租金及其他按金	151,615	145,429
預付款項	5,058	275
其他	5,552	5,552
	162,225	151,256

租金按金採用實際年利率0.66厘至1.55厘（2018年：年利率0.66厘至1.39厘）按攤銷成本列賬。於2019年3月31日，租金按金之賬面值與其公平值相若。

15 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予以抵銷之情況下確認。

遞延稅項負債乃就於附屬公司投資之應課稅暫時差異撥備，但本集團可以控制暫時差異之撥回時間，並有可能在可預見未來不會撥回之遞延稅項負債則除外。

遞延稅項資產僅於未來可能撥回暫時差異並有足夠應課稅溢利可動用暫時差異予以抵銷之情況下，就於附屬公司投資之可抵扣暫時差異確認。

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**。

15 遞延稅項 (續)

遞延稅項資產淨額之變動如下：

	2019年 港幣千元	2018年 港幣千元
年初	5,008	13,293
於收益表扣除之遞延稅項 (附註9)	(158)	(8,964)
匯兌差額	(256)	679
年末	4,594	5,008

	2019年 港幣千元	2018年 港幣千元
遞延稅項資產	4,808	5,276
遞延稅項負債	(214)	(268)
遞延稅項資產－淨額	4,594	5,008

於2019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。

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		撥備		稅項虧損		總額	
	2019年 港幣千元	2018年 港幣千元	2019年 港幣千元	2018年 港幣千元	2019年 港幣千元	2018年 港幣千元	2019年 港幣千元	2018年 港幣千元
年初	2,511	9,108	3,747	4,563	-	138	6,258	13,809
於收益表計入/(扣除)	12	(6,820)	(306)	(1,272)	-	(138)	(294)	(8,230)
匯兌差額	(117)	223	(139)	456	-	-	(256)	679
年末	2,406	2,511	3,302	3,747	-	-	5,708	6,258

遞延稅項負債	加速稅項折舊	
	2019年 港幣千元	2018年 港幣千元
年初	1,250	516
於收益表 (計入)/ 扣除	(136)	734
年末	1,114	1,250

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295,096,000港元 (2018年：361,194,000港元) 及資本津貼36,199,000港元 (2018年：39,432,000港元) 確認遞延稅項資產68,299,000港元 (2018年：82,700,000港元)。其中150,921,000港元 (2018年：209,739,000港元) 及45,989,000港元 (2018年：50,254,000港元) 之稅務虧損將由2019年3月31日起計一年至五年以及五至十年內屆滿。其餘稅務虧損並無屆滿期限。

16 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**。

	2019年 港幣千元	2018年 港幣千元
採購以供轉售之存貨	1,413,726	1,337,263

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4,924,046,000港元(2018年：4,609,105,000港元)及9,988,000港元(2018年：116,669,000港元)。

年內，本集團就滯銷存貨及損耗作出34,056,000港元(2018年：36,658,000港元)撥備。已列入持續經營業務的銷售成本及已終止經營業務的年內虧損分別為34,056,000港元(2018年：34,642,000港元)及無(2018年：2,016,000港元)。

17 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7(iv)號**。

	2019年 港幣千元	2018年 港幣千元
應收賬款	114,964	146,189
減：應收賬款之減值虧損撥備	(2,263)	(772)
應收賬款－淨額	112,701	145,417

應收賬款之賬面值與其公平值相若。

17 應收賬款(續)

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：

	2019年 港幣千元	2018年 港幣千元
一個月內	87,391	106,084
一至三個月	22,140	17,694
超過三個月	3,170	21,639
	112,701	145,417

本集團應收賬款減值撥備之變動如下：

	2019年 港幣千元	2018年 港幣千元
於4月1日	772	1,047
減值虧損撥備／(回撥)	1,525	(330)
匯兌差額	(34)	55
於3月31日	2,263	772

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：

	2019年 港幣千元	2018年 港幣千元
港幣	59,511	75,580
人民幣	47,211	54,387
新加坡元	3,205	2,848
其他	2,774	12,602
	112,701	145,417

18 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7(iv)號。

	2019年 港幣千元	2018年 港幣千元
租金及其他按金	144,678	151,318
其他應收款項及預先付款	47,989	50,509
預付款項	28,591	28,577
退休福利承擔(附註23(a))	-	1,495
遠期外匯合約(附註22)	16	411
	221,274	232,310

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。

19 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。

	2019年 港幣千元	2018年 港幣千元
定期存款	589,512	915,802
短期銀行存款	340,909	123,412
銀行及手頭現金	210,225	326,146
現金及現金等值項目	551,134	449,558
總額	1,140,646	1,365,360

19 現金及銀行結存(續)

現金及銀行結存之列值貨幣如下：

	2019年 港幣千元	2018年 港幣千元
港幣	930,791	1,119,062
馬來西亞馬幣	54,925	70,562
美元	40,711	12,192
人民幣	38,133	39,064
澳門幣	23,930	15,099
瑞士法郎	19,379	11,292
新加坡元	19,169	18,150
歐元	6,791	29,379
新台幣	1,511	43,451
其他	5,306	7,109
	1,140,646	1,365,360

三個月後到期定期存款之年末實際年利率為2.39厘(2018年：1.67厘)。該等存款平均於6個月(2018年：6個月)到期。

短期銀行存款之年末實際年利率為2.03厘(2018年：1.07厘)。該等存款平均於1個月(2018年：1個月)到期。

如上述，於2019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73,848,000港元(2018年：94,006,000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。

20 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。

20 應付賬款(續)

按發票日期之應付賬款的賬齡分析如下：

	2019年 港幣千元	2018年 港幣千元
一個月內	370,818	475,588
一至三個月	86,687	127,437
超過三個月	13,994	16,677
	471,499	619,702

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：

	2019年 港幣千元	2018年 港幣千元
港幣	298,974	360,883
美元	53,117	88,785
歐元	40,579	50,357
人民幣	30,374	42,448
瑞士法郎	14,392	7,140
馬來西亞馬幣	14,074	9,294
日元	8,286	10,999
南韓圓	5,947	32,984
新加坡元	5,400	6,780
新台幣	2	9,121
其他	354	911
	471,499	619,702

21 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，則環境復原、重組成本及法定索償撥備會被確認。重組撥備包括租賃終止罰款及僱員終止合約付款。撥備不會就未來經營虧損而確認。

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。

	2019年 港幣千元	2018年 港幣千元
應計員工成本	122,314	118,492
應計租金相關開支	40,107	37,344
合同負債	25,933	33,042
應計資本開支	24,930	26,935
應計廣告及推廣開支	18,784	27,061
增值稅及其他應付稅項	17,250	18,840
應計運輸開支	13,252	15,169
遠期外匯合約(附註22)	130	66
其他應付款項，暫收款項及應計費用	66,151	80,160
	328,851	357,109

22 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25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。

22 遠期外匯合約(續)

	2019年		2018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	16	130	411	66

未平倉遠期外匯合約將於一年內到期，故分類為流動資產及流動負債。

於2019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21,953,000港元(2018年：38,273,000港元)。該等對沖與以歐元、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2019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。

23 退休福利承擔

(a) 退休福利承擔

	重要會計政策第9號	
	2019年	2018年
	港幣千元	港幣千元
退休福利承擔(資產)/負債：		
— 定額福利計劃(附註(b)(ii))	—	(1,495)
— 長期服務金(附註(b)(iii))	5,643	3,494
	5,643	1,999
組成如下：		
— 流動資產已列入其他應收款項、按金及預付款項(附註18)	—	(1,495)
— 非流動負債	5,643	3,494
	5,643	1,999

(b) 退休福利成本

	2019年	2018年
	港幣千元	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))	51,662	52,628
— 定額福利計劃(附註(ii))	—	(791)
	51,662	51,837
— 長期服務金(附註(iii))	199	254
	51,861	52,091
組成如下：		
— 來自持續經營業務的僱員福利開支(附註6)	51,861	50,963
— 來自已終止經營業務的年內虧損	—	1,128
	51,861	52,091
在其他全面收入(計入)/扣除之退休福利成本：		
— 定額福利計劃(附註(ii))	—	(55)
— 長期服務金(附註(iii))	2,016	(3,652)
	2,016	(3,707)

23 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。

本集團於台灣有若干僱員參與一項當地政府管理之定額供款退休福利計劃（「新退休計劃」）。並須依循當地之法定規定。本集團就該等計劃之唯一責任為作出指定供款。

本集團亦分別於新加坡及馬來西亞參與離職福利計劃及僱員公積金。本集團向另一實體供款，並將不會有法律或推定責任支付進一步金額。

- (ii) 自2005年7月1日新退休計劃生效之前，本集團旗下一全資附屬公司之台灣分行按照台灣之勞動基準法（經修訂），參與中央定額福利退休計劃（「舊有退休計劃」），為所有僱員提供退休金福利。本集團有責任確保舊有退休計劃有足夠資金支付員工之退休金。目前該分行按僱員薪金總額之百分之二作出退休金供款，此百分比經相關之政府機構釐定及批准。舊有退休計劃之資產投資於在臺灣銀行持有之獨立管理基金，有關資產乃與本集團之資產分開持有。

最近一次精算估值於2018年3月31日由合資格精算師韜睿惠悅香港有限公司採用預計單位貸記法估值。截至2019年3月31日止年度，未償還的責任已全部由退休計劃支付。

於綜合財務狀況表確認之款項按以下方式釐定：

	2019年 港幣千元	2018年 港幣千元
注資承擔現值	-	2,000
計劃資產之公平值	-	(3,495)
財務狀況表內之淨資產（附註(a)）	-	(1,495)

23 退休福利承擔(續)

(b) 退休福利成本(續)

附註：(續)

(ii) (續)

截至2018年3月31日止年度，定額福利計劃變動如下：

	計劃資產之公平值 (資產)/負債 港幣千元	注資承擔現值 (資產)/負債 港幣千元	總額 (資產)/負債 港幣千元
於2017年4月1日	(3,279)	2,766	(513)
現有服務成本	-	19	19
過去服務成本	-	(799)	(799)
利息(收入)/開支	(61)	50	(11)
於收益表計入之退休福利成本	(61)	(730)	(791)
重新計量：			
精算收益－經驗	-	(20)	(20)
精算虧損－財務假設	-	45	45
計劃資產回報高於折讓率	(80)	-	(80)
於其他全面收入(計入)/扣除之退休福利成本	(80)	25	(55)
僱主供款	(61)	-	(61)
從計劃資產支付的福利	170	(170)	-
匯兌差額	(184)	109	(75)
於2018年3月31日	(3,495)	2,000	(1,495)

所採用主要精算假設如下：

	2018年
折讓率	1.5%
未來薪酬之預期增加比率	3.0%

23 退休福利承擔 (續)

(b) 退休福利成本 (續)

附註：(續)

- (iii) 本集團之長期服務金之撥備乃根據合資格精算師韜睿惠悅香港有限公司以預計單位貸記法所編製於2019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	
	2019年 港幣千元	2018年 港幣千元
於4月1日	3,494	7,101
現有服務成本	128	136
計劃資產之利息開支	71	118
於收益表扣除之退休福利成本	199	254
重新計量：		
精算虧損／(收益)－經驗	2,466	(3,484)
精算虧損／(收益)－財務假設	211	(167)
精算收益－人口統計假設	(661)	(1)
於其他全面收入扣除／(計入)之退休福利成本	2,016	(3,652)
僱主直接支付之福利	(66)	(209)
於3月31日	5,643	3,494

所採用主要精算假設如下：

	2019年	2018年
折讓率	1.8%	2.1%
未來薪酬之預期增加比率	3.5%	3.5%

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
折讓率	+0.25%	+0.25%
	-0.25%	-0.25%
未來薪酬之預期增加比率	+0.25%	+0.25%
	-0.25%	-0.25%

24 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10號**。

每股面值0.1港元之法定股份	股份數目	港幣千元
於2018年及2019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2017年4月1日	2,994,441,370	299,444
按行使購股權而發行之股份	20,000	2
按2016/17年度末期股息以股代息而發行之股份	28,090,745	2,809
按2017/18年度中期股息以股代息而發行之股份	16,302,283	1,630
於2018年3月31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

(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。

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。

24 股本(續)

(a) 購股權(續)

本公司於2018年3月31日前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。所有尚未行使之購股權已歸屬。

於截至2019年3月31日年度，本集團根據2012年購股權計劃授出共400,000股(2018年3月31日：無)購股權予一位非執行董事及三位獨立非執行董事及購股權將於2020年4月13日歸屬。

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	
	2019年	2018年
年初	34,181,988	34,989,988
授予	400,000	–
行使	(1,180,000)	(20,000)
失效	(445,000)	(788,000)
年末	32,956,988	34,181,988

於截至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(2018年：4.11港元)。

於2019年及2018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	
		2019年	2018年
2002年購股權計劃			
2020年9月29日	3.16	532,000	562,000
2021年6月16日	4.95	1,860,000	2,270,000
2022年2月28日	4.77	22,145,988	22,145,988
2022年6月28日	4.85	3,007,000	3,945,000
2012年購股權計劃			
2023年6月20日	8.07	5,012,000	5,259,000
2028年4月12日	4.65	400,000	–
		32,956,988	34,181,988
於年末未獲行使購股權之加權平均剩餘年期		3.15年	4.08年

24 股本(續)

(a) 購股權(續)

於年內授出之購股權的加權平均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，每份購股權為1.55港元。輸入該模式的重大數據為：於授出日期的股價為4.65港元、認購價為4.65港元、波動幅度為42.2%、派息率為3.7%、購股權的預計年期為約10年及每年零風險利率為1.9%。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個月至三年內於本集團完成服務任期後歸屬。

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2018年3月31日年度，本集團並無購入公司股份。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2019年3月31日年度，以股代息共發行164,618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	
	2019年	2018年
年初	475,000	720,000
授出(附註)	370,000	700,000
歸屬	(305,000)	(625,000)
失效	(105,000)	(320,000)
年末	435,000	475,000

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4.98港元(2018年：2.89港元)。

24 股本(續)

(b) 股份獎勵(續)

於2019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2019年 3月31日 未歸屬
			於2018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1月29日	2.12	2016年1月29日至 2019年1月29日	15,000	-	-	(15,000)	-
2016年7月29日	3.38	2016年7月29日至 2019年7月29日	50,000	-	(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	310,000	-	(160,000)	(40,000)	110,000
2017年11月30日	3.01	2017年11月30日至 2020年8月21日	100,000	-	-	(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	-	370,000	(120,000)	-	250,000
			475,000	370,000	(305,000)	(105,000)	435,000

* 為達成所有獎勵股份歸屬條件之期間。

(c) 以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：

	2019年 港幣千元	2018年 港幣千元
因購股權計劃產生的支出	300	-
因股份獎勵計劃產生的支出	1,704	1,065
	2,004	1,065

25 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2017年4月1日	1,080,717	(3,945)	11,783	62,539	133	(62,680)	831,175	1,919,722
年內溢利	-	-	-	-	-	-	440,120	440,120
其他全面收入：								
退休福利承擔之精算收益	-	-	-	-	-	-	3,707	3,707
現金流量對沖，已扣除稅項	-	-	-	-	258	-	-	258
外地附屬公司在匯兌儲備之 匯兌差額	-	-	-	-	-	41,139	-	41,139
年內全面收入總額	-	-	-	-	258	41,139	443,827	485,224
股份獎勵計劃：								
僱員服務價值	-	-	-	1,065	-	-	-	1,065
根據股份獎勵計劃歸屬股份	-	2,306	-	(2,437)	-	-	131	-
僱員購股權計劃：								
行使購股權而發行股份之所 得款項	61	-	-	-	-	-	-	61
已失效之僱員購股權	-	-	-	(1,463)	-	-	1,463	-
按2016/17年度末期股息以股 代息而發行之股份(附註24)	74,160	-	-	-	-	-	-	74,160
按2017/18年度中期股息以股 代息而發行之股份(附註24)	43,853	-	-	-	-	-	-	43,853
沒收未領取股息	-	-	-	-	-	-	214	214
股息：								
2016/17年度末期股息	-	-	-	-	-	-	(239,555)	(239,555)
2017/18年度中期股息	-	-	-	-	-	-	(105,789)	(105,789)
與擁有人之交易總額， 直接於權益確認	118,074	2,306	-	(2,835)	-	-	(343,536)	(225,991)
於2018年3月31日	1,198,791	(1,639)	11,783	59,704	391	(21,541)	931,466	2,178,955

25 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收益	-	-	-	-	-	-	(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24)	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24)	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

26 現金流量資料

(a) 經營業務產生之現金

	2019年 港幣千元	2018年 港幣千元
持續經營業務的年內溢利	472,068	465,243
已終止經營業務的年內虧損	(1,316)	(25,123)
年內溢利包括已終止經營業務	470,752	440,120
就下列項目調整：		
— 所得稅開支	91,380	96,729
— 物業、機器及設備折舊	111,285	101,267
— 物業、機器及設備減值	5,969	5,669
— 物業、機器及設備撇帳	991	7,457
— 滯銷存貨及損耗撥備	34,056	36,658
— 出售物業、機器及設備之收益	(447)	(1,255)
— 以股份為基礎之付款	2,004	1,065
— 財務收入	(20,690)	(11,837)
	695,300	675,873
營運資金變動：		
— 存貨	(120,725)	(126,104)
— 應收賬款	32,716	(78,341)
— 其他應收款項、按金及預付款項	2,577	(6,604)
— 應付賬款	(148,202)	305,788
— 其他應付款項、應計費用及退休福利承擔	(26,595)	49,668
經營業務產生之現金	435,071	820,280

(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：

	2019年 港幣千元	2018年 港幣千元
賬面淨值(附註13)	1	358
出售物業、機器及設備之收益	447	1,255
出售物業、機器及設備所得款項	448	1,613

27 承擔

(a) 購買物業、機器及設備之資本承擔

	2019年 港幣千元	2018年 港幣千元
已簽約但未撥備	39,844	21,405

已批准但未簽約之資本承擔為129,931,000港元(2018年：158,012,000港元)。該款項為本集團根據獲董事會批准之年度預算得出之估計資本性開支。

(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	2018年 港幣千元
土地及樓宇		
一年內	753,734	757,716
第二年至第五年(包括首尾兩年)	699,767	837,409
五年後	152	9,015
	1,453,653	1,604,140

(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	2018年 港幣千元
土地及樓宇		
一年內	25,380	25,380
第二年至第五年(包括首尾兩年)	23,000	47,000
	48,380	72,380

28 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

	2019年 港幣千元	2018年 港幣千元
租金付予執行董事全資擁有之公司	2,202	1,721

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：

	2019年 港幣千元	2018年 港幣千元
基本薪金、房屋津貼、其他津貼及實物利益	45,655	44,230
退休福利成本	1,584	1,939
以股份為基礎之付款	1,595	1,069
	48,834	47,238

(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(2018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(2018年：無)。

29 主要附屬公司

於2019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	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	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%
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%

29 主要附屬公司(續)

於2019年3月31日主要附屬公司之詳情如下：(續)

名稱	註冊成立地點／法人實體	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	間接持有 之權益
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%
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%

29 主要附屬公司 (續)

於2019年3月31日主要附屬公司之詳情如下：(續)

名稱	註冊成立地點／法人實體	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	間接持有 之權益
莎莎國際股份有限公司	英屬處女群島，有限公司	於台灣買賣及零售化粧品	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%
莎莎代理人有限公司	香港，有限公司	代理人及秘書服務	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	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	持有投資	普通股2美元	100%
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%
莎莎化妝品(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	進出口貨物	500,000人民幣	100%

附註：

- 1) 明貴貿易(上海)有限公司為外商獨資企業。
- 2) 莎莎化妝品(中國)有限公司為外商獨資企業。
- 3) 鄭州莎莎電子商務有限公司為外商獨資企業。

30 本公司的財務狀況表及儲備變動

本公司的財務狀況表

	2019年 港幣千元	2018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	1,767,636	1,453,817
其他資產	750	750
	1,768,386	1,454,567
流動資產		
其他應收款項、按金及預付款項	1,905	2,570
定期存款	362,588	682,978
現金及現金等值項目	72,778	9,161
	437,271	694,709
負債		
流動負債		
其他應付款項及應計費用	1,684	1,740
淨流動資產	435,587	692,969
資產總值減流動負債	2,203,973	2,147,536
權益		
資本及儲備		
股本	309,560	303,885
儲備	1,894,413	1,843,651
權益總額	2,203,973	2,147,536

代表董事會

郭少明

主席及行政總裁

郭羅桂珍

副主席

30 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2017年4月1日	1,080,717	(3,945)	11,783	62,539	515,361	1,666,455
年內溢利及全面收入總額	-	-	-	-	403,187	403,187
股份獎勵計劃：						
僱員服務價值	-	-	-	1,065	-	1,065
根據股份獎勵計劃歸屬股份	-	2,306	-	(2,437)	131	-
僱員購股權計劃：						
行使購股權而發行股份之所得款項	61	-	-	-	-	61
已失效之僱員購股權	-	-	-	(1,463)	1,463	-
按2016/17末期股息以股代息而發行 之股份(附註24)	74,160	-	-	-	-	74,160
按2017/18中期股息以股代息而發行 之股份(附註24)	43,853	-	-	-	-	43,853
沒收未領取股息	-	-	-	-	214	214
股息：						
2016/17年度末期股息	-	-	-	-	(239,555)	(239,555)
2017/18中期股息	-	-	-	-	(105,789)	(105,789)
與擁有人之交易總額，直接於權益確認	118,074	2,306	-	(2,835)	(343,536)	(225,991)
於2018年3月31日	1,198,791	(1,639)	11,783	59,704	575,012	1,843,651

30 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24)	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24)	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	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(包括所有執行董事、非執行董事及獨立非執行董事)
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	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	中華人民共和國澳門特別行政區
大陸、中國內地	中華人民共和國(香港、澳門及台灣除外)
標準守則	上市規則附錄十之《上市公司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）

非執行董事

利蘊珍小姐

獨立非執行董事

譚惠珠小姐，大紫荊勳章，金紫荊星章，太平紳士

紀文鳳小姐，金紫荊星章，銀紫荊星章，太平紳士

陳偉成先生

公司秘書

麥心韻小姐

總辦事處

香港柴灣

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

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

中國銀行(香港)有限公司

交通銀行股份有限公司香港分行

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

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2018 / 2019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。



設計及製作：凸版美林財經印刷有限公司
網址：www.toppanmerrill.com



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)