

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格的方法，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，即界定集團對主要風險的可承受能力、監察集團的風險管理框架、審閱集團的主要現有與潛在風險以及相關緩解策略，並確保風險管理的有效性。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，並主動識別因此等風險而帶來的正面商機。

風險管理委員會

作為集團承諾進一步改善監控環境的一部份，我們於2009年成立了風險管理委員會，由全部三名執行董事組成。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2018年3月31日止，風險管理委員會舉行了九次會議，評估及重新審視集團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、實施和監察此系統。

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，以供進一步評估及管理。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、將風險劃分級別及予以妥善處理。集團自設立企業風險管理系統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，以供持續評估及用作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部門每年評估風險管理及內部監控制度是否足夠及有效，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」以監察十大首要風險。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主要表現指標，以衡量其實現業務目標的進度。在平衡計分卡系統與企業風險管理制度互相配合下，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，平衡計分卡的主要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。該等行動乃整合於集團的日常活動內，而其效用受「警報」機制密切監察。此機制是作為在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準。倘任何風險指標處於「警報」狀態，風險負責人須重估現有緩解行動計劃，並在有需要的情況下迅速建議新緩解行動計劃。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143頁。



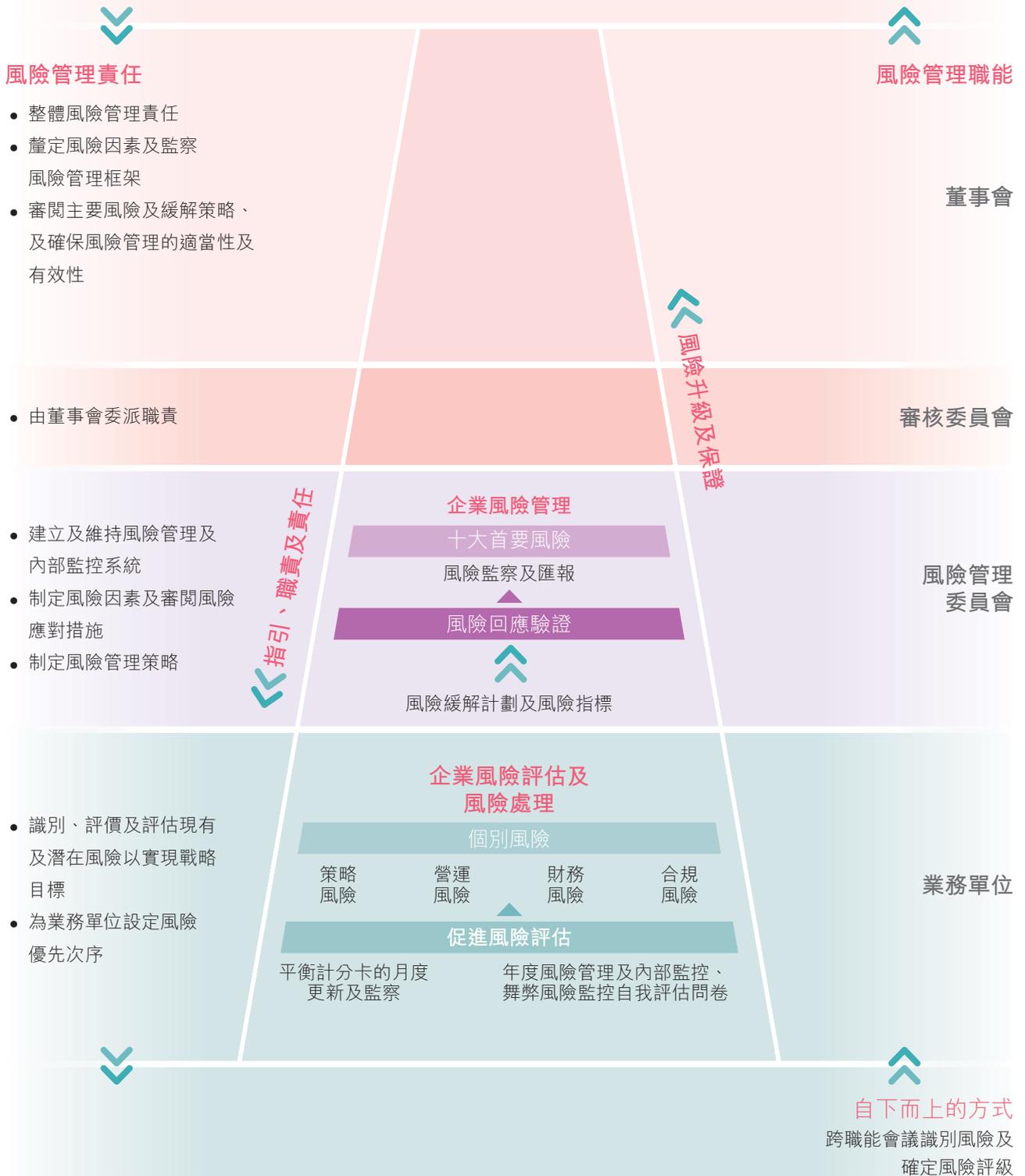


風險管治與基礎

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



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營運，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風險及機遇定為最重大挑戰。線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，均持續顯著增長，進一步驅使消費者行為的改變。與此同時，商業行為亦在急劇變化，尤其在中國內地，消費者精於數碼科技運用及具有高度互動性，所以新零售模式正廣泛地實行，而這些新零售運作模式帶來很多機遇。然而，在這一年的，受到現有資訊科技基礎設施的限制及缺乏管理和使用客戶數據庫的工具，對我們的電子商貿業務帶來負面影響。此外，我們需要更充分地利用與第三方網購平台合作來增加曝光率，接觸潛在客戶及推動業務發展。儘管我們已經開始受惠於物流服務改善後所帶來的正面作用，但在降低成本及提升顧客體驗方面仍需繼續改進。為保持競爭力，集團各部門需共同協力以提升系統能力，業務和系統擴展能力以及營運效率。

有見及此，我們正開始採用新的Magento電子商貿平台，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。集團將實施新的「客戶關係管理項目」，利用Salesforce的「軟體即服務方案」(SaaS Solution)，收集線上線下客戶大數據、整合及進行有價值的分析，以推動業務增長。此外，集團正積極考慮在主要跨境電子商貿平台開設新的商城以提升曝光率，接觸新目標顧客。社交媒體仍然是一個顯著的現象，亦是影響顧客購買決定的重要因素，尤其是當產品獲得同輩或網絡紅人的推薦。因此，集團的市場推廣團隊將繼續與更多的社交媒體平台建立夥伴關係，加強內容管理以促進顧客互動和刺激銷售。



鑑於由香港外判倉庫配送訂單的效率並未能滿足顧客對快速發貨的期望，而且在某些產品類別中成本效益較低，集團於2016年10月在鄭州成立保稅倉庫及於本年度在香港聘用新的跨境電子商貿倉庫，從而降低我們的運營成本及提高交付速度。





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。我們在產品競爭力方面的持續成功，實有賴於擁有不斷優化的自家品牌，而同時能夠持續搜羅及開發能滿足市場所需產品的能力。然而，消費者喜好正以前所未有的速度改變，而新掘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，為保持在市場上的競爭力，我們亦要加快新品上市時間，縮短產品生命週期，增加產品供應的穩定性及可靠性。集團已針對這些挑戰作出相應行動，其中包括但不限於：與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，必須得到所有關鍵職能部門的合作，並有效地應用最新科技，利用大數據作更好的決定及改善顧客購物體驗。因此，我們已開展了專項研究，並招聘相關人才以探索如何在我們的營運上運用相關科技促進業務發展。



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更趨嚴格的監管反映了這風險的嚴重程度。最近，知名公司數據洩露或濫用事件受廣泛報導，引起了監管機構及傳媒極大的關注，喚醒各機構需立即加強內部監控，以防止個人資料受侵害，造成客戶如身份被盜用和金錢損失。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，其中包括可能導致的罰款、聲譽及業務損害等。為管理這些風險，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法規有被遵守，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。最近一名外聘顧問亦為董事會成員提供了網絡安全培訓課程，而網絡安全是我們企業風險管理涵蓋的十大風險之一。集團於上個財政年度撥出大量資訊科技資源以加強我們的網絡安全制度。同時，我們亦委聘外部認可專家對我們抵禦網絡攻擊的能力進行評估，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其中一項最重要的資產，因此需要主動發掘新的招聘渠道，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，我們亦透過內部資源及網絡，重新推出員工轉介計劃。

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－從大學畢業生的管理見習生計劃到中學生的銷售見習生計劃，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，在不同部門如店舖營運、物流或電子商貿發揮所長。於2017年，此計劃更進一步擴展至財務會計部。集團與職業訓練局合辦的銷售見習生計劃及「職」學創前路先導計劃，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

為了加強管理見習生之間的聯繫，我們成立了管理見習生會，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作交流和經驗分享。另外集團亦舉辦不同員工交流活動，例如郊遊、慈善活動及由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、推動及挽留人才的最佳方法。為確保新員工能融入公司，除了新入職人員的導向計劃，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指引及個人化的支援。



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，以提升員工的競爭力及宣揚團隊精神。年內，集團成功將初級見習美容顧問(JBT)計劃、大姐姐計劃及莎莎電子學習平台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知識，而大姐姐計劃則營造了和諧的工作環境，加強同事之間的聯繫，有助挽留前線員工。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，使前線員工在方便的時間能閱覽相關培訓資料，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，能消除長久以來由傳統導師主導教學的地域障礙。





中國內地業務前景

集團在中國內地的銷售有所改善，特別在下半年表現更佳，主要是由於整體零售市場復甦和內部改善措施漸見成效，包括整合店舖網絡、關閉表現不佳店舖、物流及倉庫營運改善、品牌及產品管理部門重組，以及新的商業智能團隊負責分析營運表現和加強庫存管理的工作。建基於營運效率的改善，我們將制定策略性開店計劃以捉緊市場增長的機遇。然而，各購物中心地理位置分佈廣泛而受歡迎程度持續轉變，加上核心購物區競爭激烈，均為集團現有的店舖網絡發展團隊帶來挑戰。為應對這些挑戰，我們將與更多房地產中介機構緊密合作，利用他們的專業知識和網絡，擴大我們的選址範圍。雖然我們注意到租金較低的商店選擇越趨廣泛，但熱門購物中心不但租金在上漲中，而且進駐的競爭依然非常激烈。為保持競爭力，我們將推出新的店舖形象，並積極主動地接觸受歡迎的購物中心營運商，以確保我們能在購物熱點開店。對內方面，我們制定了購物中心開店選址指引，並實施更頻繁的開店進度評估。集團期望這些增強措施能推動我們的店舖營運效率，並增加我們店舖在目標省會城市的覆蓋率，從而改善整體銷售及盈利能力。

商業道德操守

集團高層制定基調，矢志執行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。為了讓本集團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及業務單位定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。如調查屬實，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業務成本。年內，集團開展了下列主要活動，以加強現有的欺詐風險管理制度及推廣整體道德文化：



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	向供應商發出年度－商業行為與道德規範通知
內審部	受委代表出席四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
香港總辦事處及海外業務單位	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

集團在若干方面的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、人力資源供應商、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，我們亦意識到此舉會令集團暴露於潛在風險中。若第三方服務供應商表現不佳或不遵守當地法律法規，我們承受的風險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聲譽受損等。為了應對這些風險及令集團業務得到更佳保障，集團制定了全面的主要表現指標連同外聘專家，持續監察第三方服務供應商表現，並提高對潛在風險的內部透明度，在需要時，行政人員及其他職能團隊亦會加入參與，而合約內亦會清楚列明服務條款。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，令集團能在合理的成本下引入能提供更佳服務的新供應商。

