

企業風險管理報告

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

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

風險管理委員會

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

企業風險評估

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

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

企業風險管理程序

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

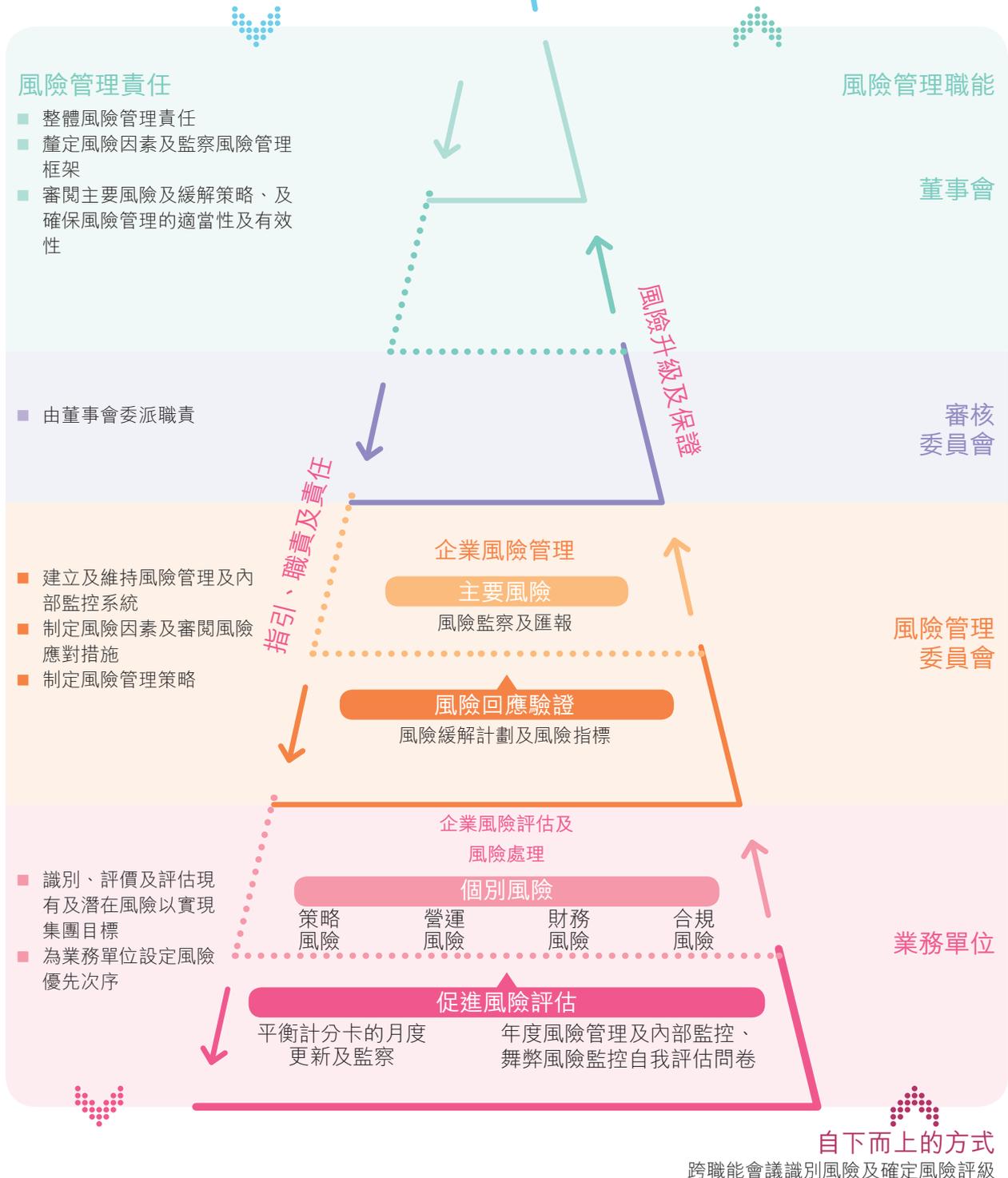
風險管理委員會每年會經常舉行會議，以審閱及檢討主要風險中每項風險的管理進度，並不斷更新業務環境及監察其變動。在此過程中，平衡計分卡的關鍵表現指標會定期更新並受到監察，令管理層可注意到表現較弱的環節。風險負責人須採取緩解行動處理此等風險。該等行動須融入集團的日常活動內，而其效用受「警報」機制密切監察。此機制乃每月管理層會議及風險管理委員會會議中報告及討論的基礎。倘任何風險指標處於「警報」狀態，則風險負責人須重新評估現有緩解行動計劃，並在有需要的情況下迅速建議新的緩解行動計劃。內審部對集團的風險管理流程及內部監控系統的成效進行審計，持續評估風險管理程序及風險負責人提交的風險應對措施。內審部協助及促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

風險管治與基礎

企業風險管理框架

自上而下的方式

評估及管理策略風險以達致本集團的目標



主要風險的管理

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

市場集中性風險

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

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

員工健康與安全風險

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

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

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

流動資金風險

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

庫存管理

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

成本結構

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

線上業務的挑戰及機遇

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

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

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

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

產品競爭力

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

中國內地及馬來西亞的業務前景

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

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

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

網絡安全和個人資料私隱風險

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

商業道德操守

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

第三方風險

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