

企業風險管理報告

有效的風險管理是集團達成策略目標的必要元素。自2010年起，集團的企業風險管理制度以系統及規範化的方式為風險管理構建明確的責任及問責架構。由風險管治、風險基礎與監察，以及風險所有權分配三大範疇組成。

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、同時審視集團的主要現有與潛在風險以及相關緩解策略，並確保風險管理之成效。

風險管理委員會

作為實現集團進一步改善監控環境承諾的其中一環，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。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，並整體地負責建立和維持合適及有效的風險管理和內部監控系統，包括設計、實施和監察有關系統。截至2021年3月31日止，風險管理委員會舉行了兩次會議，評估及重新審視集團層面上的主要風險，檢討風險管理和緩解措施的成效，同時主動識別此等風險所帶來的商機。

企業風險評估

風險評估是指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。風險範疇可分類為策略、營運、財務及合規，以便進一步評估及管理。集團自建立企業風險管理制度以來，已利用自下而上及自上而下的方式建立一套完善的風險管理程序，並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。

集團已實施內部控制自我評估，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的足夠性及有效性，以及識別潛在及重大風險。

企業風險管理程序

企業風險管理制度使用風險指標監察主要風險。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。風險負責人須採取緩解行動處理此等風險。該等行動已融入集團的日常活動內，並透過風險指標密切監察其績效。此制度乃管理層會議及風險管理委員會會議中報告及討論的基礎。倘若任何風險指標績效欠佳，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方案。

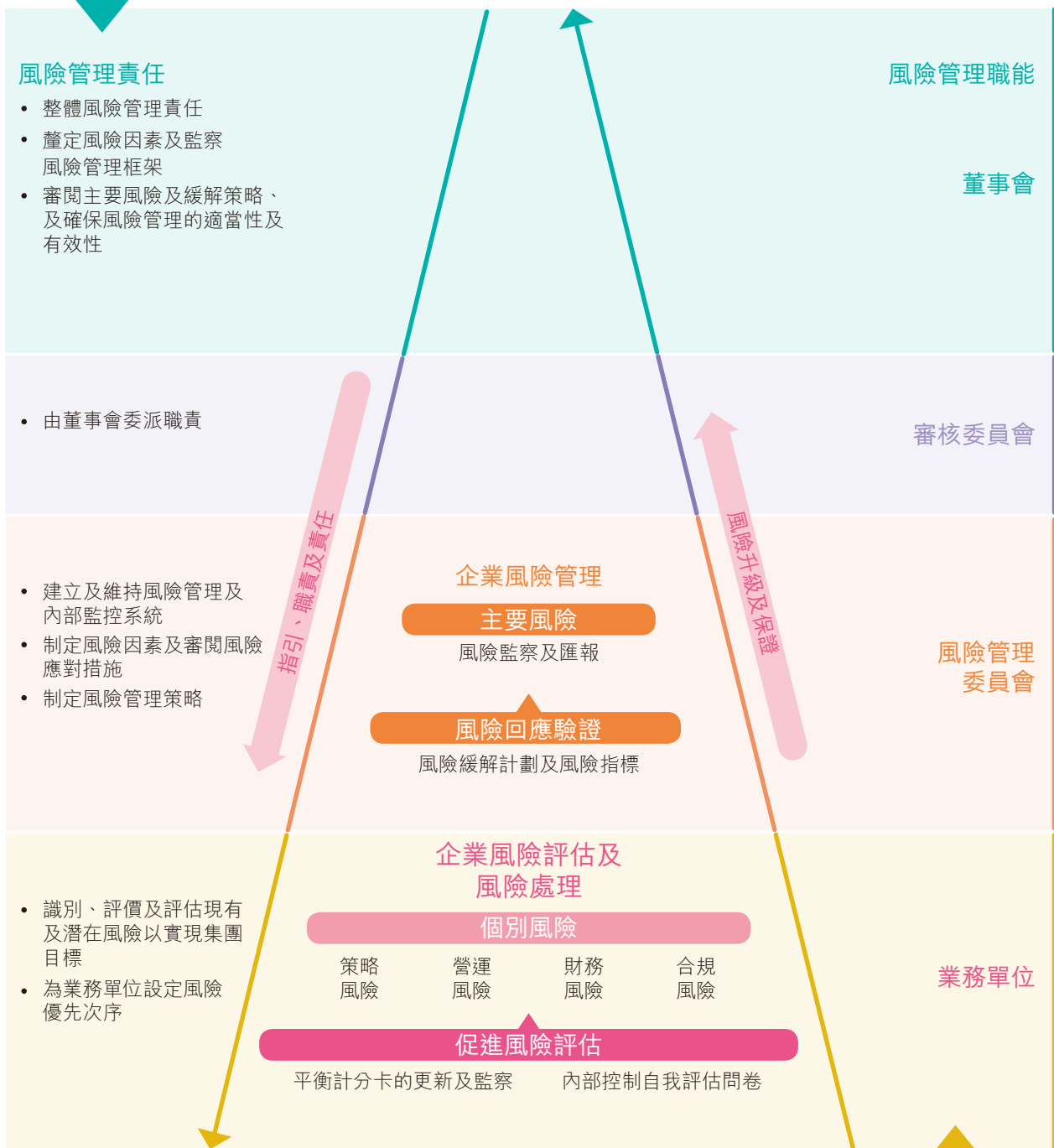
風險管理委員會適時舉行會議，以審閱及檢討每項主要風險的風險管理進度，並不斷更新業務環境及監察其變動。內審部持續評估集團的風險管理程序及風險負責人提交的風險應對措施。內審部協助風險管理委員會每季向審核委員會報告重大風險、重要變動及其相關緩解行動之摘要。

集團已採用平衡計分卡系統，並已納入總部主要部門的關鍵績效指標，以衡量其實現業務目標的進度。年內，我們開始統一平衡計分卡系統及企業風險管理制度的匯報機制，為管理層提供一套全面的指標以供監察業務的表現及風險。有關企業風險管理框架的展示圖刊載於第82頁。

風險管治與基礎

企業風險管理框架

自上而下的方式



自下而上的方式

主要風險的管理

年內，主要風險的性質及程度並無重大變化。因應經濟受到新冠疫情而下行，我們意識到市場集中性風險、線上業務的挑戰及機遇，以及產品競爭力仍然是集團所需應對的主要風險。

市場集中性風險

過往，實體店業務是集團在所有市場的業務重心，而中國內地旅客在我們的核心市場港澳特區的銷售佔比重大，過去幾年，其消費持續佔集團營業額超過60%。自2020年初新冠疫情爆發以來，港澳特區政府對入境旅客實施了嚴格的邊境管制措施，重挫入境旅客人數和整個零售業。此外，由於消費者加快轉向線上購物，我們的實體店銷售亦受到影響。

為減低市場集中性風險，集團在銷售渠道和市場、顧客及產品方面實行多元化策略。並根據最新發展趨勢，進一步發展我們的線上業務，平衡線上和線下業務的比重(詳情內容請參閱「線上業務的挑戰及機遇」部分)。集團亦致力進一步提升中國內地市場的滲透率，以平衡實體店的地域銷售組合(詳情內容請參閱「中國內地及馬來西亞的業務前景」部分)。

年內，集團在港澳特區市場以本地顧客為主導。自從疫情爆發開始，我們提供大量不同種類的防疫產品及個人護理產品(詳情內容請參閱「產品競爭力」部分)。我們亦積極通過促銷活動吸引本地顧客，並選購更多個人防疫產品以滿足他們的需求。此外，集團將於店內加設顧客體驗區，為顧客提供更多個性化服務及專屬門店體驗。

線上業務的挑戰及機遇

新冠疫情驅使消費者加快轉向線上購物。我們進一步發展線上接觸點，並加強線上線下產品組合和履行訂單的協調，無論顧客身處何方，我們都可以透過與顧客互動及提供服務，為他們提供無縫的購物體驗。

第三方平台佔我們銷售的重大部分。我們正策略性地擴大我們於中國內地以外的覆蓋範圍，除了當前的電商平台，亦積極尋找與其他知名電商平台的合作機會，以服務亞洲不同市場。

新零售時代下，實體店所擔當的角色正在變化。集團將投放更多資源擴展線上業務，並充分把握實體店的優勢以加快線上平台與線下店網絡的協調，為客戶提供無縫的O2O購物體驗。為此，集團將增加利用數碼營銷，包括社交媒體及線上直播以促進與消費者的互動。

我們旨在合併和整合港澳特區的線上線下顧客數據庫，並隨後整合中國內地市場的顧客數據庫，以提升顧客的忠誠度及回購率。

產品競爭力

在瞬息萬變和競爭日益激烈的市場中，集團鞏固自家品牌，同時不斷採購及研發新產品的能力是其持續成功的關鍵，讓集團能夠滿足日新月異的需求。

我們的產品組合過往集中在護膚品、化粧品和香水上。因應消費者的產品需求在新冠疫情下產生重大改變，我們引入受歡迎的產品種類，包括防疫及個人護理等。我們將專注滿足客戶需求，並透過緊貼市場最新趨勢不斷提升我們產品的吸引力和競爭力。

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，並有效解決營業額波動較大的問題。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群。

企業風險管理報告

流動資金風險

營運資金管理對公司的可持續性極其重要。疫情導致我們在核心市場的營業額大幅下滑，並錄得重大虧損及引致現金儲備流失。我們已積極改善成本結構並執行嚴謹的庫存管理，同時繼續探索新收入來源。

成本結構

成本結構左右我們的盈利能力，繼而影響現金流。我們致力透過成本控制措施以降低佔集團成本最大的員工和租金開支。當成功執行措施後，我們的盈利能力、競爭力及資金流動性得到顯著的改善。在員工成本方面，我們鼓勵員工清理假期，並實施無薪假及臨時減薪計劃。

我們一直尋求租金寬減及於續租時減租，並關閉在旅遊區的店舖以減低租金和其他實體店的成本。O2O業務模式有助減低實體店的昂貴租金，並減低非生產性成本，最終達至理順店舖網絡和降低店舖開支，務求最大程度地增加店舖貢獻，從而優化成本結構以提升競爭和盈利能力。

庫存管理

庫存管理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並增加庫存過時的風險。我們通過積極實施清貨促銷活動及嚴格監控採購，成功減少過剩的庫存，並且確保資金僅投放在策略性重點產品上。

員工健康與安全風險

作為一間獲認可為「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，在新冠疫情爆發期間，集團制定並實施了多項保障員工安全的措施。（詳細內容請參閱環境、社會及管治報告內的「保障員工健康，共同齊心抗疫」部分）。

我們會繼續定期檢視措施和監察官方發佈的告示，同時定期向我們的員工提供最新資訊。我們深信，透過優先考慮員工健康和 safety，集團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。

網絡安全和個人資料私隱風險

資訊科技是集團達成策略目標的重要一環，其重要性日益增加，也是日常營運不可或缺的部分。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。

新零售模式需要收集、處理及管理大量來自不同法律管轄區的顧客個人資料，而該等法律管轄區正實施更為嚴格的法規和處罰。同時，我們致力建立一個能統一管理線上線下的顧客資料庫，因此，我們面對個人資料私隱風險，而這些風險有機會為顧客帶來損失、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。

因此，集團加強關注資訊安全管理，委聘獨立顧問進行年度滲透測試，並於必要時委聘其檢視我們的資訊安全系統，以確保系統的有效性。同時，集團優化現時的資訊安全監控，同時推出新措施以提高員工對潛在資訊安全威脅的意識。

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市場大。我們如能進一步滲透該等市場，其潛在的盈利貢獻將有助降低市場過於集中的風險。

在中國內地市場，我們正借助不斷改進的管理團隊和產品競爭力，以支持新店的增長速度。為發揮本地管理的效益和效率，集團策略性地集中在核心城市開設新店；同時我們將加快人才培訓的進度，特別是提升顧客服務和前線員工的銷售能力，務求支持業務的快速擴展。

為控制新冠疫情的擴散，馬來西亞政府實施行動管制令，並強制店舖於不同時段暫停營業。面對這個市場上前所未有的挑戰，集團已透過引入防疫產品和個人護理產品以豐富產品組合，以及推出線上購物的送貨上門服務。年內，我們與數個線上平台建立合作夥伴關係，方便顧客在家中購物，務求擴大我們的顧客群。集團對於開設店舖保持審慎的態度，並繼續實施嚴格的削減成本措施。

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地評估及管理欺詐風險，所有業務單位和總部的主要部門必須每年透過內部控制自我評估，對欺詐風險作出正式的評估和匯報。為了積極防範欺詐，我們會對較易出現欺詐行為的地區的主要營運程序作出持續監控。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。我們相信此舉可保障集團的資產，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、資訊科技服務供應商、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、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。

為應對上述風險及讓我們的業務得到更佳保障，集團制定了全面的關鍵績效指標，持續評估及監察服務水平。外聘專業人士、行政人員及其他職能團隊於必要時會被邀請加入參與重要項目，而服務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，但如供應商表現欠佳，集團或會選擇終止合作。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水平和價錢，讓集團在控制成本的同時，引入能提供更佳服務的新供應商和更新後備供應商清單。

