

業 務

概 覽

據弗若斯特沙利文確認，我們是香港企業對消費者(B2C)電子商務行業的領先市場參與者之一，擁有逾23,000項SKU(以電子產品及家庭電器為主，為通常用於私人家居日常使用的電子器材)，於最後可行日期已建立註冊會員超過807,000名的客戶群。品牌名稱「友和友和^{OMO}」扼要傳達我們的理念，即以座右銘「就係友和，乜都有嘞！」建立一站式電子商務平台，照顧消費者形形色色的需要。我們一直專門提供電子產品及家庭電器，其為香港零售電子商務行業的主要產品類型之一，於20/21財年佔零售業網上銷售總額約31.3%。根據弗若斯特沙利文報告，於20/21財年，按網站流量計，我們於香港以電子產品及家庭電器為主的電子商務平台中位列榜首，並在香港所有電子商務平台中錄得最高電子產品及家庭電器線上零售，市場佔有率約為5.6%。按20/21財年的網站流量及整體零售業網上銷售計，我們亦於香港所有電子商務平台中分別排名第二及第三(市場佔有率約為1.8%)。

作為發展迅速的企業，我們的收益大幅增長，於截至2021年3月31日止三個年度錄得複合年增長率約96.5%；尤其是，來自友和OMO業務的收益於截至2021年3月31日止三個年度按複合年增長率107.1%增長。本集團為首批獲創科創投基金計劃投資的公司，於2019年4月及11月透過創科創投基金公司、其專責公司及我們的前股東進行投資；創科創投基金計劃為香港政府成立的基金，旨在鼓勵更多私人風險投資基金投資本地創新科技初創企業。

在零售業務方面，我們採用線上線下融合(OMO)業務模式，據此，我們在 www.yohohongkong.com (桌面版) 或 m.yohohongkong.com (手機版) 營運友和電子商務平台(即我們的電子商務平台)，並分別於觀塘區(九龍東)及長沙灣區(九龍西)營運兩間零售店。我們在線上及線下均設有業務據點，同時借助科技，一方面為顧客提供機會在網上搜羅種類繁多的產品，另一方面讓顧客在實體店親身試用及檢視產品，了解其更多功能，並可選擇於店內自取網上購買的產品及於網上輕鬆瀏覽指定網頁訂購，一切以顧客便利為先。下單後，如已訂購產品備有存貨，我們致力安排於八個小時內發貨；顧客可選擇將已訂購產品運送至彼等的地址，或按其意願自全港各區逾2,000個提貨點提取已訂購產品。此外，我們留意顧客的購買記錄以及其對已購買產品以及整體線上及線下購物體驗的評分及意見，據此，加上我們基於數據分析而定的精準市場推廣措施，我們能夠策劃並向目標顧客提供不同推薦產品，照顧其需要。因此，在友和OMO業務下，客戶盡享網購及門市購物優勢帶來的種種好處，感受富高度互動性及便利特色的購物體驗。

業 務

我們認為，我們在業內的領導地位歸功於我們致力提昇客戶體驗及營運效率，以及我們致力對科技改進及配送基礎設施投入長期投資。作為香港率先採用OMO模式的電子商務企業之一，我們在業務營運中囊括多項度身訂造的功能，而我們認為，此舉使我們從香港其他電子產品及家庭電器零售商中脫穎而出。

透過內容豐富及易於使用的電子商務平台，我們致力提供愉快的網購體驗。友和電子商務平台的亮點包括(其中包括)透過我們於2016年1月推出的實時跨平台存貨管理系統，可顯示有關貨倉及零售店存貨供應的實時資料，協助客戶作出購買決定。

我們自行開發了自動定價系統，該系統於2018年8月投入運作，並計及釐定售價的一籃子因素。我們的自動定價系統使我們能夠維持存貨高效流轉，確保以具競爭力的價格提供我們的產品。自2019年12月起，友和電子商務平台及我們的零售店的定價資料同步顯示，以確保透過不同銷售渠道向客戶提供一致的價格及優惠。

我們與多間金融機構及金融科技公司合作，於香港積極向網購者推出嶄新付款方法，並為消費者提供多元化的付款選擇。

我們亦自行開發了一套貨倉管理系統，該系統已首次於2014年2月實施，透過使用條碼及特製流動裝置識別及記錄存貨變動，有助確保我們在訂單處理及送貨方面的效率。此外，我們制訂靈活的送貨安排，且我們的送貨網絡不僅覆蓋住宅及商業地址，更於全港多個地區設有提貨點。此舉讓我們可根據顧客個人喜好及情況，為其提供最大方便及有助盡量減少任何可能出現的訂單收貨延誤。上述措施代表我們在確保訂單盡可能於下單後八個工作小時內發貨方面邁進一大步，而我們一直能夠將送貨出錯率保持在極低水平。我們快速可靠配送訂單有助進一步提昇客戶滿意度。

業 務

我們認為，上述各項使我們能夠加強客戶體驗，有助推動友和OMO業務的客戶群及營運規模於往績記錄期間大幅增長，如下所示：

	18/19 財年	19/20 財年	20/21 財年	21/22 首八個月
於財政年度／期間				
完結時的註冊會員				
數目(附註1及附註5)	203,000	334,000	539,000	700,000
已完成訂單數目				
(附註2及附註5)	95,000	182,000	346,000	294,000
總商品交易額(港元)				
(附註3及附註5)	117,924,000	229,928,000	506,145,000	483,071,000
客單價(港元)(附註4及附註5)	1,241	1,263	1,463	1,643

附註：

- (1) 個人可透過友和電子商務平台註冊為「註冊會員」(於該平台下達任何訂單的先決條件)，或在其於任何零售店完成購物時進行註冊(視乎其意願而定)。董事認為，「註冊會員數目」可被視為曾以零售設施享受購物體驗的消費者人數估計。所列數據已約整至最接近的千位數。
- (2) 於特定財政年度／期間的「已完成訂單數目」包括於該財政年度／期間註冊會員於友和電子商務平台向我們下達的訂單、顧客於零售店作出的訂單及透過獎賞計劃平台及第三方線上平台接獲並已完成的消費者訂單。董事將「已接獲訂單數目」詮釋為整體營運規模的指標。所列數據已約整至最接近的千位數。
- (3) 於特定財政年度／期間的「總商品交易額」相當於就我們提供的折扣及藉轉換會員積分抵銷作出扣減前，於該財政年度／期間所有已完成訂單的成交總額。董事視「總商品交易額」為整體營運規模的指標。所列數據已約整至最接近的千位數。
- (4) 於特定財政年度／期間的「客單價」由該財政年度／期間總商品交易額除以已完成訂單數目計算得出。董事視「客單價」為平均訂單規模的計量方式。
- (5) 相關數據來自我們透過友和OMO業務進行的銷售(包括(i)透過友和電子商務平台進行網上B2C銷售；(ii)透過獎賞計劃平台及第三方線上平台向終端客戶進行網上B2B2C銷售；及(iii)在兩間零售店進行線下B2C銷售)。

根據弗若斯特沙利文報告，香港電子產品及家庭電器的B2C電子商務行業規模按零售業網上銷售計由15/16財年約38億港元增加至20/21財年的72億港元，複合年增長率為13.6%。受越來越多消費者屬意網購、本地線上零售平台出現、交付及配送模式改進、網上支付系統進步以及香港作為起點的跨境電子商務發展機遇帶動，預期增長持續，於21/22財年至25/26財年的複合年增長率為15.8%，而預測市場規模於25/26財年達153億港元。因此，我們預期有充足空間進一步擴大客戶群及營運規模，而作為業界翹楚，我們已準備就緒，善用隨香港電子商務日益普及湧現的市場機遇，使業務更上一層樓。

業 務

本集團於往績記錄期間的整體收益及純利一直維持可觀升勢。於18/19財年、19/20財年、20/21財年及21/22首八個月，總收益分別約為135.4百萬港元、260.0百萬港元、523.0百萬港元及496.7百萬港元，而我們錄得純利分別12.3百萬港元、18.3百萬港元及28.7百萬港元以及淨虧損13.9百萬港元。

B2C模式下的友和OMO業務構成主要銷售渠道，佔整個往績記錄期間的總收益逾80.0%。尤其是，於18/19財年、19/20財年、20/21財年及21/22首八個月，來自於B2C模式下的線上零售的收益分別約為77.4百萬港元、176.0百萬港元、413.5百萬港元及394.5百萬港元，分別佔總收益的57.1%、67.7%、79.0%及79.4%。

除友和OMO業務外，我們亦透過企業對企業(B2B)模式下的線下批量銷售產生收益，據此，我們主要向下達批量採購訂單的其他電子產品及家庭電器零售商、貿易公司以及企業及其他機構客戶供應產品。於18/19財年、19/20財年、20/21財年及21/22首八個月，來自於B2B模式下的線下批量銷售的收益分別約為21.0百萬港元、36.4百萬港元、31.7百萬港元及18.3百萬港元，分別佔總收益的15.5%、14.0%、6.1%及3.7%。

下表載列我們於往績記錄期間所錄得按銷售渠道劃分的收益分析：

	18/19財年		19/20財年		20/21財年		20/21首八個月		21/22首八個月	
	收益	佔總收益百分比								
	千港元		千港元		千港元		千港元		千港元	
							(未經審核)			
友和OMO業務(B2C)										
線上零售	77,356	57.1%	175,995	67.7%	413,470	79.0%	225,222	77.9%	394,520	79.4%
線下零售店銷售	37,064	27.4%	47,384	18.2%	77,417	14.8%	42,920	14.9%	82,949	16.7%
	114,420	84.5%	223,379	85.9%	490,887	93.8%	268,142	92.8%	477,469	96.1%
線下批量銷售(B2B)	21,002	15.5%	36,350	14.0%	31,739	6.1%	20,637	7.1%	18,308	3.7%
其他(附註)	-	-	224	0.1%	403	0.1%	226	0.1%	954	0.2%
總計	135,422	100.0%	259,953	100.0%	523,029	100.0%	289,005	100.0%	496,731	100.0%

附註：有關其他收益來自於往績記錄期間提供廣告服務。

業 務

競爭優勢

我們於往績記錄期間已在營運規模、財務表現及市場佔有率方面取得可觀增長，而我們認為我們的成功歸功於以下競爭優勢：

我們是香港B2C電子商務行業的頂尖市場參與者之一，享譽盛名、擁有良好口碑及龐大客戶群

友和OMO業務於2013年成立，使命為透過結合線上線下購物優點的平台向消費者提供價廉物美的產品。經過約八年的營運，我們已躋身香港B2C電子商務行業的頂尖市場參與者之列。

根據弗若斯特沙利文報告，於20/21財年，按網站流量計，我們於香港以電子產品及家庭電器為主的電子商務平台位列榜首，並在香港所有電子商務平台中錄得最高電子產品及家庭電器零售業網上銷售，市場佔有率約為5.6%；而按網站流量及整體零售業網上銷售計，我們亦於香港所有電子商務平台中分別排名第二及第三(市場佔有率約為1.8%)。於2021年3月，友和電子商務平台為香港瀏覽人次最高的百大網站之一，每月活躍用戶(即當月在友和電子商務平台網站上開啟一個或多個分頁的獨特用戶)逾1.8百萬人。

下表載列反映友和OMO業務(包括(i)透過友和電子商務平台進行網上B2C銷售；(ii)透過獎賞計劃平台及第三方線上平台向終端客戶進行網上B2B2C銷售；及(iii)在兩間零售店進行線下B2C銷售)的客戶群及營運規模於往績記錄期間大幅增長的統計數據：

	18/19財年	19/20財年	20/21財年	21/22 首八個月
平均每月活躍用戶數目 (附註1)	442,000	673,000	1,290,000	1,674,000
於財政年度/期間完結時的 註冊會員數目(附註2)	203,000	334,000	539,000	700,000
活躍客戶數目(附註3)	66,000	115,000	212,000	182,000
回頭客戶數目(附註4)	26,000	52,000	100,000	101,000
回頭客戶數目佔活躍客戶 數目百分比(附註5)	39.4%	45.2%	47.2%	55.5%
每份已完成訂單獲取成本 (港元)(附註6)	18.7	23.8	27.7	32.7
已完成訂單數目(附註7)	95,000	182,000	346,000	294,000
總商品交易額(港元)(附註8)	117,924,000	229,928,000	506,145,000	483,071,000
回頭客戶貢獻收益(附註9)	64,305,000	149,298,000	346,652,000	324,775,000
回頭客戶貢獻收益佔 總收益百分比(附註10)	47.5%	57.4%	66.3%	67.2%
客單價(港元)(附註11)	1,241	1,263	1,463	1,643

業 務

附註：

- (1) 於特定財政年度／期間的「活躍用戶」指於該財政年度／期間在友和電子商務平台上開啟一個或多個分頁的獨特用戶。有關統計數據源自友和OMO業務旗下線上銷售渠道的數據。董事認為，「活躍用戶數目」反映友和電子商務平台的瀏覽者人數。所列數據已約整至最接近的千位數。
- (2) 個人可透過友和電子商務平台註冊為「註冊會員」（於該平台下達任何訂單的先決條件），或在其於任何零售店完成購物時進行註冊（視乎其意願而定）。有關統計數據源自友和OMO業務旗下線上及線下銷售渠道的數據。董事視「註冊會員數目」為曾以零售設施享受購物體驗的消費者人數估計。所列數據已約整至最接近的千位數。
- (3) 於特定財政年度／期間的「活躍客戶」指於該財政年度／期間每名向我們購物一次或以上的客戶。董事視「活躍客戶數目」為客戶群規模的計量方式。有關統計數據源自友和OMO業務旗下線上及線下銷售渠道的數據。所列數據已約整至最接近的千位數。
- (4) 於特定財政年度／期間的「回頭客戶」指自友和OMO業務開展以來，於該財政年度／期間作出購物前曾向我們完成購物（不論在該財政年度／期間或之前）的註冊會員。有關統計數據源自友和OMO業務旗下線上及線下銷售渠道的數據。董事視「回頭客戶」為已習慣向我們購物的忠實顧客。所列數據已約整至最接近的千位數。
- (5) 「回頭客戶數目佔活躍客戶數目百分比」表示忠實客戶群的相對規模。有關統計數據源自友和OMO業務旗下線上及線下銷售渠道的數據。董事認為，該百分比於往績記錄期間的增長證明客戶忠誠度上升，如此升幅有賴我們竭力透過提供卓越的客戶體驗而建立。
- (6) 於特定財政年度／期間的「每份已完成訂單獲取成本」指本集團每名活躍客戶的市場推廣及促銷開支。於特定財政年度／期間的「已完成訂單」指於該財政年度／期間註冊會員在友和電子商務平台向我們下達的訂單、顧客於零售店作出的訂單及透過獎賞計劃平台或第三方線上平台接獲並已完成的消費者訂單。有關統計數據源自友和OMO業務旗下線上及線下銷售渠道的數據。
- (7) 於特定財政年度／期間的「已完成訂單數目」包括於該財政年度／期間註冊會員在友和電子商務平台向我們下達的訂單、顧客於零售店作出的訂單及透過獎賞計劃平台及第三方線上平台接獲並已完成的消費者訂單。有關統計數據源自友和OMO業務旗下線上及線下銷售渠道的數據。董事視「已接獲訂單數目」為整體營運規模的指標。所列數據已約整至最接近的千位數。
- (8) 於特定財政年度／期間的「總商品交易額」相當於就我們提供的折扣及藉轉換會員積分抵銷作出扣減前，於該財政年度／期間所有相關已完成訂單的成交總額。有關統計數據源自友和OMO業務旗下線上及線下銷售渠道的數據。董事視「總商品交易額」為整體營運規模的指標。所列數據已約整至最接近的千位數。

業 務

- (9) 於特定財政年度／期間的「回頭客戶貢獻收益」相當於該財政年度／期間所有向回頭客戶已售商品的總銷售價值淨值。有關統計數據源自友和OMO業務旗下線上及線下銷售渠道的數據。董事視有關收益源自忠實客戶。所列數據已約整至最接近的千位數。
- (10) 「回頭客戶貢獻收益佔總收益百分比」表示忠實顧客貢獻收益的相對幅度。董事認為，該百分比於往績記錄期間的增長證明客戶忠誠度上升，如此升幅有賴我們竭力透過提供卓越的客戶體驗而建立。
- (11) 於特定財政年度／期間的「客單價」按該財政年度／期間總商品交易額除以已完成訂單數目計算得出。有關統計數據源自友和OMO業務旗下線上及線下銷售渠道的數據。董事視「客單價」為平均訂單規模的計量方式。

據弗若斯特沙利文確認，根據其進行的獨立研究及自有關香港及其他地區電子商務行業的多個資料來源取得的資料(包括與領先業界參與者及行業專家進行面談及審閱可資比較公司的年度報告)，上文所披露本集團經營數據的所有釋義與香港及其他地區的行業慣例相符。

董事認為，我們於香港B2C電子商務行業中的領導地位以及我們享譽盛名、擁有良好口碑及龐大客戶群令致消費者及業務夥伴均對我們作為零售商的能力及信譽具有信心，使我們得以進一步擴大客戶群及與更廣泛的供應商及服務供應商合作，從而為業務增長鋪路。

我們對既有完善的友和電子商務平台引以自豪

自業務營運伊始，我們便一直致力為購物者建立購買家庭電器及其他相關產品的首選電子商務平台。讓我們感到自豪的是，我們成功創建集首選線上零售商所有主要特點於一身的友和電子商務平台，使之符合消費者的最高期望。

- **我們提供包羅萬有的產品。**我們的品牌「友和」扼要傳達我們的理念，就是打造一站式電子商務平台，照顧消費者各種需要，貫徹「就係友和，乜都有啲！」的座右銘，而我們的目標已取得長足進展。我們透過全方位的友和電子商務平台提供林林總總的產品組合，於最後可行日期已網羅逾23,000項SKU，分為五個種類，即電子產品、美容及護理電子產品、家庭電器、電腦及電腦週邊產品以及生活時尚產品。憑藉友和OMO業務多年來的快速增長，

業 務

我們與供應商網絡建立穩固的業務關係，包括直接接洽若干頂尖品牌，並獲得部分產品在香港的獨家分銷權。因此，我們能夠以優惠的價格採購到各式各樣優質的正貨。

- **我們為香港消費者物色、採購及引入新穎時尚的優質產品。**我們的採購團隊透過市場研究及分析確定現時市場趨勢及消費者需求，例如研究市場報告、參加貿易展覽及展出以及瀏覽其他電子商務門戶網站及社交媒體平台。根據所取得資料以及進一步研究及分析的結果，我們的採購團隊就本集團可自相關供應商採購的品牌、產品及SKU向管理層提出推薦建議。我們不斷在海外市場搜羅熱門品牌，提供符合香港消費者喜好但尚未進軍香港市場的產品；一旦覓得該等品牌，我們將尋求與其建立策略夥伴關係，旨在向香港消費者供銷該等產品。例如，我們於2015年首次銷售日本品牌愛麗思的產品，該品牌提供(其中包括)具有60多年歷史的家庭電器，並深受市場歡迎；目前，該品牌的除塵蟎床褥清潔工具是我們最暢銷的產品之一。於2018年，我們引入可思美的美容及護理電子產品，該品牌致力擷取日本頂尖技術開發涵蓋皮膚檢測、清潔、補水、導入、抗衰老、身體護理等全方位護膚需求的家用美容儀，該等產品廣受顧客歡迎。

我們審慎建構產品組合，確保只會挑選及向顧客提供優質的產品，故顧客對購物體驗均表示非常滿意。

- **我們產品的價格具競爭力。**透過自行開發的自動定價系統的幫助，我們能夠密切監察其他零售商就我們所提供的相同產品所收取的價格及我們的存貨量。我們的定價系統自動訂定售價的應有水平，以及需要考慮相關因素作出調整的時機。因此，我們能夠在必要時迅速調整售價，以保持產品的價格在任何日期均具競爭力及存貨高效流轉。與其他線上及線下零售商相比，作為OMO零售商(以電子商務為營運重心)，我們的營運效率及精簡成本結構使我們得以在整體上按更具競爭力的價格提供產品。
- **我們提供快速、可靠及靈活的送貨服務。**我們亦自行開發了一套貨倉管理系統，使用條碼及特製流動裝置識別及記錄存貨變動，以提昇訂單處理及送貨效率。為使客戶獲得最大靈活性及便利，我們的送貨網絡不僅覆蓋住

業 務

宅及商業地址，更有2,000多個提貨點分布於全港各區。倘已訂購產品備有存貨，我們致力安排在八個工作小時內發貨。我們相信，能夠迅速及可靠配送訂單是令客戶滿意的另一要素。

- **我們的OMO模式使客戶盡享網購及門市購物的優點。**作為在香港成立的首批採用OMO模式的電子商務企業之一，我們一直以OMO模式營運零售業務。客戶有機會到實體店透過親身體驗進一步探索其於友和電子商務平台上瀏覽的產品。客戶亦可選擇於店內自取網上購買的產品，以及透過指定網頁於網上訂購，然後在遍布全港各區2,000多個提貨點提取已訂購產品。作為電子商務平台營運商，我們能夠讓客戶盡享線上及線下購物的優點，並獲得高度互動性及便利性的全面無縫購物體驗，故使我們脫穎而出。

我們致力追求創新並善用科技的力量

早於2013年成立零售業務時，我們的聯合創辦人的願景是透過引入OMO業務模式為香港的電子商務行業帶來變革，使消費者能夠從線上及線下購物的各種優點中獲享全面無縫購物體驗。作為香港採用OMO業務模式的電子商務企業先鋒之一，我們於促進業務營運創新方面的努力備受肯定—本集團為首批獲創科創投基金計劃投資的公司之一，於2019年4月及11月通過創科創投基金公司、其專責公司及我們的前股東進行投資；創科創投基金計劃為由香港政府成立的基金，旨在鼓勵更多私人風險投資基金投資本地創新科技初創企業，從而建立一個更有活力的香港創科生態系統。

我們在創業初期已從涵蓋線上線下渠道兩方面的零售業務角度建構我們的業務基礎設施。我們的系統及工作流程旨在全面切合電子商務營運，並為電子商務業務提供所需靈活性。與一些市場參與者於成立線下業務後一段時間方引入電子商務平台相比，董事認為，憑藉我們自主開發的業務平台及運用科技力量迎合不時變化的業務需要，我們的系統及工作流程能發揮更高營運效率，並能因應電子商務行業的發展更迅速作出配合及變動。

透過內容豐富及易於使用的友和電子商務平台，我們致力提供愉快的網購體驗。友和電子商務平台的亮點包括(其中包括)使用實時跨平台存貨管理系統顯示有關貨倉及零售店存貨供應的實時資料，此與別不同的功能協助客戶作出購買決定。

業 務

我們自行開發了自動定價系統，計及釐定售價的一籃子因素。系統演算法涵蓋(其中包括)現行市價及我們的存貨水平，確保我們的產品價格具競爭力及存貨高效流轉。零售店的電子價錢牌會自動更新，有助確保友和電子商務平台及零售店的定價資料同步顯示，並透過不同銷售渠道向客戶提供一致的價格及優惠。

我們與多間金融機構及金融科技公司合作，於香港積極向網購者推出嶄新付款方式，並為消費者提供多項付款選擇。例如，我們與總部設於新加坡的大數據及人工智能公司分部Atome(一個「先買後付」品牌)合作，成為香港首批接受使用任何信用卡免息分期付款的電子商務平台之一；於2020年，客戶可於結賬時選擇透過PayMe付款；於2021年，我們與香港首批向公眾提供服務的持牌虛擬銀行之一的Livi Bank攜手合作，提供以虛擬扣賬卡付款的便利方式。董事認為，提供多元化的支付選擇屬有效提昇顧客購物客單價的方法。

與此同時，我們一直不遺餘力透過迅速及可靠配送訂單以提昇客戶的滿意度。我們自設一套貨倉管理系統，其特點包括(其中包括)在倉庫使用條碼及特製流動裝置識別及記錄存貨變動。除住宅及商業地址外，我們不斷擴大的配送網絡覆蓋分布於全港各區的超過2,000個提貨點。透過所有該些措施，我們盡可能安排將客戶已訂購的產品於八個工作小時內發貨，並將訂單發貨速度及訂單配送的精準程度提昇至另一水平。

就市場推廣及促銷而言，我們亦不斷搶佔先機。我們一直將觀察所得其他市場取得成功的做法迅速引入香港。例如，我們於11月11日(亦稱光棍節)積極推出促銷活動，並於2014年在友和電子商務平台首辦「雙11購物節」，該活動已成市場一年一度的盛事。

我們認為，我們堅持不斷創新是我們最顯著特質之一，使我們繼續一枝獨秀，超越香港其他電子產品及家庭電器零售商。

憑藉對本地市場的洞見，我們採取多方位的市場推廣及促銷策略

董事認為，我們的市場推廣及促銷策略執行有方，對提昇聲譽及品牌知名度以及

業 務

迅速擴大客戶群發揮重要作用。透過線上及線下市場推廣活動，我們旨在提昇自家品牌的曝光率及認受性，同時爭取在香港市場推出更多產品品牌。

我們在進行市場推廣及促銷活動時著重網上市場推廣。我們採用的主要網上市場推廣形式包括(1)搜尋引擎行銷，即於搜尋平台、社交媒體網站及影片平台的搜尋結果頁面展示廣告；(2)社交媒體行銷，即透過官方賬號於社交媒體上發布有關我們的產品及最新優惠的廣告及內容，從而為網站帶來流量；(3)網紅行銷，即我們已邀請香港關鍵意見領袖試用我們的產品及介紹產品功能，並透過於社交媒體上直播及／或發布文章、影片及／或照片分享其使用體驗；(4)電郵行銷，即我們使用電郵向註冊用戶發送產品及最新優惠的廣告及訊息；(5)影片行銷，即我們於特定影片平台的官方頻道發布介紹產品功能的廣告及影片；及(6)內容行銷，即我們於友和電子商務平台發布載有產品選擇的相關有用建議的文章，從而推動購買。

於進行網上市場推廣活動時，我們盡可能利用精準市場推廣。我們首先分析就註冊會員的線上及線下購物行為收集得的數據集。在深入了解個人的消費喜好及模式後，我們為目標顧客策劃及提供不同推薦產品，照顧其需要。例如，根據註冊會員的購買記錄，我們會不時向彼等發送有關產品及推廣活動的內容電郵。

就傳統線下市場推廣活動而言，本集團以多種形式刊登廣告，包括報章及雜誌廣告，以及巴士外部及內部廣告。

此外，我們亦利用免費市場推廣。我們的目標是以顧客最滿意的方式完成每份訂單，藉此提高回頭客戶的銷售及促進口碑宣傳。我們認為，透過與金融機構及金融科技公司的密切合作，消費者將越來越注意我們，並可提高品牌知名度。

就促銷活動而言，我們全年舉辦各種促銷計劃，包括(其中包括)一年一度的「雙11購物節」(我們於2014年積極推廣並在友和電子商務平台推出此類活動)及「313週年感恩節—品牌優惠日」，慶祝友和OMO業務成立誌慶。我們逢星期四亦推出「好價勢」，期間精選產品均會提供特別折扣。

我們認為，本集團進行的各項市場推廣及促銷活動有效提高我們的市場滲透率。

我們的管理團隊勤勉敬業、卓有遠見且富進取精神

本集團由友和OMO業務的聯合創辦人、控股股東兼執行董事胡先生及徐女士領導，彼等分別擔任行政總裁及營運總監。胡先生於香港及中國的電子產品及家庭電器行業

業 務

積逾14年經驗。彼透過於該行業的經歷獲得實務經驗及商業觸覺。於2013年開展友和OMO業務前，彼曾於2008年至2013年在香港透過線下渠道從事電子產品的買賣及分銷。彼亦於2011年至2013年在中國從事電子產品買賣。胡先生深信香港消費者行為最終將轉至網上，並受到向消費者提供價廉物美產品的想望驅使，其與擁有共同遠見的徐女士於2013年開始零售業務。胡先生與徐女士渴望將OMO業務模式引入香港電子商務行業，使消費者能夠從線上及線下購物的優點享受全面無縫的購物體驗。因此，於開展零售業務的年度，友和電子商務平台及我們的首間零售店亦同時投入運作，而我們成為於香港成立的首批採用OMO模式的電子商務企業之一。為提昇客戶體驗及營運效率，我們於業務營運多個方面均積極採用新科技。

多年來，在胡先生及徐女士的領導下，友和OMO業務錄得可觀及快速增長，並發展至現時規模。截至2021年3月31日止三個年度，友和OMO業務實現約107.1%的複合年增長率；我們亦吸引及發展數目可觀的忠實客戶群，且人數持續迅速擴大。我們於2013年創業，但到20/21財年，以網站流量計，我們已躍升為香港以電子產品及家庭電器為主的龍頭電子商務平台，而在香港所有電子商務平台中錄得最高電子產品及家庭電器零售業網上銷售，市場佔有率約為5.6%，從而蛻變為香港B2C電子商務行業的頂尖市場參與者之一。因應香港電子產品及家庭電器市場的電子商務方興未艾，多間擁有完善線下零售網絡的既有市場參與者推出自家電子商務平台，香港電子產品及家庭電器零售商同時採用線上及線下業務模式已成為行業的常態。

我們認為，我們於約八年的經營往績中取得的成就足證聯合創辦人富有創業精神、卓有遠見及商業觸覺。展望未來，我們將繼續堅定不移力求創新，並在勤勉敬業、卓有遠見及富進取精神的管理團隊領導下，為消費者提供最佳購物體驗。

有關董事及其他管理團隊成員的進一步詳情，請見本文件「董事及高級管理層」。

業 務

業務策略

為繼續擴大我們的業務、提高市場佔有率，並進一步達成我們的業務目標，我們計劃實施以下策略：

透過自然增長搶佔更高市場佔有率

根據弗若斯特沙利文報告，按零售業網上銷售計，預測香港電子產品及家庭電器的B2C電子商務行業規模將由21/22財年約85億港元增長至25/26財年的153億港元，複合年增長率為15.8%。董事認為，我們作為擁有收益及客戶群快速增長往績記錄的頂尖市場參與者之一，已準備就緒把握電子商務於香港零售市場的滲透率日增的機遇，以實現進一步業務增長。鑒於我們於20/21財年的市場佔有率約為5.6%（按電子產品及家庭電器的零售業網上銷售計），我們認為有充分空間可供進一步擴大我們的市場佔有率及於市場的主導地位。

提高存貨水平

鑒於營運規模、產品多元化以及訂單規模擴大及數量隨本節「業務策略」所載業務計劃實施而預計增長，我們必須維持較多存貨，相關資本需求亦相應增加。董事已從業務發展角度及市場角度評估動用[編纂][編纂]提高存貨水平的需要：

加強本集團存貨水平的寬度及深度以推動增長以及相應的現金流量需要

由於本集團採用自營模式，我們必須向供應商採購產品並維持充足的產品存貨水平，以透過銷售產品產生收益。與相應上一財政年度相比，儘管我們於19/20財年及20/21財年能夠錄得收益增長分別92.0%及101.2%，惟存貨周轉日數由18/19財年的44日減少至19/20財年及20/21財年的42日，一方面證明我們提昇存貨管理效率，另一方面亦證明我們採購及提供客戶需求相對較高的產品的能力。

換言之，本集團擴大產品類型的寬度（就SKU數目而言）及深度（就各項SKU的庫存量而言）以維持產品（特別是熱門產品）的穩定供應，從而應付不同客戶的需要、縮短送貨時間以及加強客戶購物體驗的能力為本集團的關鍵增長推動因素。為達成此目標，於2019年3月31日、2020年3月31日、2021年3月31日及2021年11月30日，我們維持賬面值分別約為15.8百萬港元、32.3百萬港元、66.9百萬港元及68.8百萬港元的存貨，18/19財年至20/21財年的複合年增長率為105.8%，而我們於18/19財年至20/21財年錄得複合年增長率96.5%的收益增長。

業 務

鑒於(1)上述收益及存貨水平於往績記錄期間的增長趨勢相若；及(2)於18/19財年、19/20財年、20/21財年及21/22首八個月，本集團綜合現金流量表存貨分別增加約7.1百萬港元、16.8百萬港元、35.0百萬港元及2.5百萬港元引起的影響，董事認為，就存貨水平上升的額外資金對支持未來收益增長至關重要，而經計及預期收益增長及相應的存貨水平，單靠我們的內部資源可能不足以應付我們在此方面的需要。我們預期[編纂][編纂][編纂]百萬港元連同內部資源將用於在22/23財年及23/24財年購買存貨，而董事認為購買存貨的理據充分。預期我們於2023年3月31日的存貨約6百萬港元將分別存置於各觀塘店、長沙灣旗艦店及香港島店(將於22/23財年設立)。其餘存貨將存置於我們營運的貨倉以及獨立貨倉服務供應商提供及管理的貨倉。

行業及本集團的市場地位

據弗若斯特沙利文所告知，就本集團及主要競爭對手營運的主要垂直業務(即電子產品及家庭電器的零售業網上銷售)而言：

- 預測香港電子產品及家庭電器市場的市場規模將由21/22財年約346億港元增長至25/26財年的496億港元，複合年增長率為9.4%；
- 預測香港電子產品及家庭電器市場的零售業網上銷售市場規模將由21/22財年約85億港元增長至25/26財年的153億港元，複合年增長率為15.8%；及
- 預測香港電子產品及家庭電器市場的零售業網上銷售自營模式市場規模將由21/22財年約63億港元增長至25/26財年的112億港元，複合年增長率為15.5%。

因此，電子產品及家庭電器的市場規模龐大且持續增長。此外，據弗若斯特沙利文告知：

- 儘管越來越多消費者屬意網購，惟電子產品及家庭電器行業的主要參與者(本集團以外)自16/17財年起方建立其電子商務平台。另一方面，友和電子商務平台於2013年推出，而本集團於20/21財年在香港所有電子商務平台的電子產品及家庭電器零售業網上銷售中位列榜首，市場佔有率約為5.6%。本集團亦為電子產品及家庭電器行業中首批採用OMO模式企業的先鋒之一，為消費者提供一站式的購物體驗，有助提昇客戶對購買規格複雜的電器的信心及忠誠度；及

業 務

- 就市場趨勢而言，隨著香港電子商務行業逐步擴展，預期大型市場參與者借助提供綜合一站式服務的能力、與供應商建立的關係以及確立的顧客忠誠度及聲譽的優勢搶佔市場佔有率，而小型市場參與者可能因其有限的技術及營運能力以及議價能力較低而被市場淘汰。本行業消費者通常屬意及關注大型的知名市場參與者。香港電子商務行業的市場整合程度不斷上升，從五大市場參與者的總市場佔有率由18/19財年約17.0%上升至20/21財年的21.5%可見一斑。預期行業整合將於未來數年加劇，而上述因素使市場整合更有利大型公司。

鑒於上述者，儘管電子產品及家庭電器電子商務市場相當高度分散(五大行業參與者於20/21財年僅佔總市場佔有率約16.6%)，惟董事認為，本集團在鞏固市場地位及把握日益增長的市場需求方面處於更有利的位置，原因為我們(1)是行業領先市場參與者；(2)擁有專門提供包羅萬有且價廉物美的電子產品及家庭電器而知名的品牌；(3)建立良好的供應商關係及客戶群；(4)營運擁有可靠的網站流量及總商品交易額的電子商務平台；及(5)在為消費者提供全面無縫購物體驗的OMO業務模式方面擁有堅實的營運經驗。

作為擴大電子商務平台的產品供應種類策略的一部分，預期本集團亦於22/23財年推出線上平台業務(更多詳情載於本節「業務策略—透過推出線上平台業務擴大電子商務平台的產品供應種類」)。一方面，預期線上平台業務將成為本集團的另一個收入來源，同時支持網站流量，另一方面促進自營電商業務增長，從而讓我們得以搶佔額外市場佔有率。

在香港設立三間新零售店

此外，我們擬在香港島租賃及設立一間新零售店(預期於22/23財年開業)以及在新界東及新界西租賃及設立兩間新零售店(預期於23/24財年開業)。具體而言，預期將於銅鑼灣設立的香港島零售店的建築面積將約為10,000平方呎，月租為每平方呎約29港元至58港元(視乎租賃市場的當時市況及有否合適場所可供本集團租賃)，並設有寬敞的陳列區，各類產品一覽無遺。視乎本集團當時有否合適地點可供租賃，我們初步計劃分別於新界東沙田及新界西荃灣設立一間零售店，各自的建築面積約為10,000平方呎，月租為每平方呎約16港元至28港元。我們的現有及新零售店位於人口較稠密的

業 務

住宅或商業區，且屬於港鐵網絡範圍內，方便鄰近地區的目標顧客光臨，位處策略位置，藉此建立坐落極佳地段的零售店網絡，服務香港島、九龍西、九龍東、新界西及新界東大部分地區現有顧客及潛在顧客。為零售店物色合適位置時，我們將於上述地區選擇臨近港鐵站或其他方便鄰近地區目標顧客的場所。我們的目標是在香港島租賃零售店，為期三年，而新界東及新界西零售店各自的租期將至少為兩年。

據弗若斯特沙利文確認，本集團採用的OMO電子商務業務模式須於線上及線下同時開展，以實現協同效應；建立線下門店的必要性主要包括以下理由：(i)線下門店具備多項功能，如提昇用戶體驗的產品陳列及試用，以及縮短向客戶送貨時間的物流功能(包括倉儲、分配、發貨及自取)；(ii)線下門店屬影響行人的有效途徑，並與顧客建立親身關係，而採用OMO模式的市場參與者日益重視線下門店，視為商機來源；及(iii)由於遍布各區的線下門店為所有地點的顧客在合理上下班距離內提供便捷享受OMO一站式購物體驗，線下門店有效擴大覆蓋範圍，吸引不同地區的人口及潛在顧客。

我們主要自線上零售產生收益，而零售店不僅提昇線下零售銷售額，亦可透過向可能已於友和電子商務平台探索各類產品的消費者提供體驗產品的機會，從而補足消費者的購物體驗。消費者有機會在實體店親身試用及檢視產品，以了解其更多特性，而董事認為此舉對於提高消費者對網購電器的信心及忠誠度至關重要，原因為該類產品的規格有時較為複雜。線下門店亦提供便捷的實體位置供店內自取已訂購產品，並提供店內客戶支援，尤其是手機、電子穿戴設備及數碼相機等電子產品方面，顧客往往要求親身設定產品及面對面的服務。憑藉全面的零售店網絡，本集團亦可提高最後一哩派遞產品的效率。於18/19財年、19/20財年、20/21財年及21/22首八個月，客戶選擇於零售店收取已訂購項目的網上訂單數目分別佔網上訂單總數約18.5%、24.9%、27.8%及19.4%；整體增長趨勢表明，顧客越來越接受店內取貨作為網上訂單的送貨選擇，其為線下零售渠道輔助線上零售業務營運及締造協同效應方式的一例。尤其是，對於不符合享有免費本地送貨資格的顧客(其門檻載於本節「我們的業務模式—友和OMO業務—配送」)，店內自取免收顧客運費，並將彼等的購物總支出減至最低，使我們從並無線下業務的該等電子商務平台中脫穎而出，為該等顧客提供主要誘因而向我們購物。因此，店內自取往往更受訂單金額相對較少的該等網上客戶歡迎，而於18/19財年、

業 務

19/20財年、20/21財年及21/22首八個月，顧客自零售店收取已訂購項目的網上訂單分別佔通過友和電子商務平台的線上零售收益約11.0%、16.8%、17.8%及14.9%。

因此，於決定新零售店數目及位置時，我們已視該等新零售店的顧客及潛在顧客的地理覆蓋面及便利程度，以及隨之擴展的零售店網絡為關鍵因素，原因為該等要素可能決定該等線下門店可補足消費者網購體驗的程度。加上服務本集團於九龍東及九龍西地區的客戶及潛在客戶的現有觀塘店及長沙灣旗艦店，於香港島、新界東及新界西的三間新零售店計劃向該等新地區(本集團目前在該等地區並無任何零售店)的客戶提供更輕鬆便利的購物體驗。

增設該三間新零售店將有助我們擴大旗下零售店網絡的規模、地理覆蓋面及(就本地顧客及中國(尤其是大灣區)遊客而言)便利程度。全面的零售店網絡使我們得以服務更廣大地區更廣闊的客戶群，並讓客戶在我們的OMO業務模式下盡享線上線下購物的優點帶來的種種裨益，從而獲得全面無縫的購物體驗。另外又可加強客戶服務，如安排精簡最後一哩派遞。我們將增聘員工經營該等新零售店。

據弗若斯特沙利文所報告，預期香港線下零售銷售額於21/22財年至25/26財年僅按2.1%的複合年增長率增長，而零售店銷售額僅佔收益約14.8%至27.4%，經營溢利於往績記錄期間呈下降趨勢，另一方面亦已考慮於22/23財年計劃開設該三間新零售店的次要因素。理由如下：

- (i) 誠如本節「競爭優勢—我們是香港B2C電子商務行業的頂尖市場參與者之一，享譽盛名、擁有良好口碑及龐大客戶群」所呈列，於往績記錄期間，多項經營數據項目均大幅增長，包括(其中包括)註冊會員數目、活躍客戶數目、已完成訂單數目、總商品交易額及客單價，足證急速增長的消費者群體對我們的產品的殷切市場需求，彼等屬意我們為其首選零售商。於2019年3月31日、2020年3月31日、2021年3月31日及2021年11月30日，同時在線上及線下向我們購物的累計客戶數目分別達約11,400、23,300、44,000及60,900，分別佔於相關時間註冊會員總數的5.6%、7.0%、8.2%及8.7%。於往績記錄期間，同時在線上及線下購物的客戶數目的增長較註冊會員數目快，表明客戶越來越認同以OMO業務模式進行網購及線下購物的優勢，彼等日漸熱衷於親身體

業 務

驗線上及線下渠道購物的好處。我們認為，同時提供線上及線下零售渠道對我們建立便利的電子產品及家庭電器零售商形象至關重要，而得到客戶認可推動銷售及長遠業務增長。

因此，我們對擴大零售店網絡有具體需求，藉此在透過友和電子商務平台提供網購的好處之上，向更廣闊地區的更多人口提供全面OMO購物體驗。新零售店將位處策略性位置，使我們實現此業務目標。政府統計處公布的統計數字顯示，於2020年，香港島及新界的人口分別約為1.2百萬及3.9百萬，分別佔香港總人口的16.2%及52.7%，並分別擁有約0.4百萬戶及1.4百萬戶家庭住戶，分別佔香港家庭住戶總數目的16.7%及51.9%。於18/19財年、19/20財年、20/21財年各年及21/22首八個月，在已提供地址作註冊用途的新註冊會員中，超過16.0%及44.0%會員分別持有香港島及新界註冊地址。根據弗若斯特沙利文報告，在香港同時擁有線上及線下據點的知名市場參與者已建立與各區人口相符的線下門店。為切合市場慣例及更妥善把握來自可觀人口的市場需求，並迎合我們於該等地區註冊會員的需求，我們將分別在香港島設立一間新零售店及在新界設立兩間新零售店，而本集團目前於該等地區並無任何線下據點；

- (ii) 新零售店舖的位置及開張時間經審慎考慮收支平衡期及投資回報期以及預測溢利及收益水平以及現金流量等相關財務指標後制定。儘管設立新零售店必須涉及初步資金開支，惟預期新零售店的收支平衡期及投資回報期有限，分別僅約為兩個半月及18個月(更多詳情於下文討論)。誠如本文件「未來計劃及[編纂]—[編纂]—透過自然增長搶佔更高市場佔有率」所披露，於22/23財年至24/25財年期間就此動用的[編纂]約為[編纂]百萬港元，而資本開支(包括租賃物業裝修、租賃負債及設備成本)估計僅為4.0百萬港元。董事認為，設立新零售店將不會對我們的財務表現及狀況構成重大限制。

作為參考，長沙灣旗艦店於2019年12月開張時正值2019冠狀病毒病疫情肆虐，於2019冠狀病毒病疫情爆發期間自20/21財年以來一直盈利，並錄得收支平衡期及投資回報期分別約三個月及18個月(更多詳情於下文討論)。由此可見，即使2019冠狀病毒病疫情對線下零售造成的不利影響仍然持續，新零售店仍有望迅速實現收支平衡，並於短時間內爭取投資回報；

業 務

- (iii) 擴展零售店網絡有助建立線下據點，讓我們提昇形象，從而加強品牌知名度及聲譽。董事認為可達成的市場推廣工作同樣重要，並對長遠業務發展有利；及
- (iv) 透過使零售店更貼近及更方便客戶，擴展零售店網絡亦可提昇線上零售，原因為(1)店內取貨作為向友和電子商務平台客戶提供的送貨選擇更加便利而毋須額外成本，我們認為此舉容許訂單量小而不符合本地免費送貨資格的網上顧客毋須支付運費，使彼等尤其受惠；及(2)就在網上訂購時選擇送貨的客戶加快最後一哩派遞的配送流程。訂單配送更順暢及更快捷可鼓勵顧客提高在友和電子商務平台的消費。由於我們現時在香港島並無任何零售或貨倉設施，預期設立銅鑼灣零售店將是一大進展，讓香港島顧客大受裨益。經加強訂單配送將大幅提昇客戶的滿意程度以及購物體驗。

從成本角度出發，推廣店內取貨亦有利本集團，原因為顧客選擇店內取貨的每張訂單均可降低配送成本。為說明用途，於20/21財年，根據(1)須配送至香港島及新界的實際訂單數目；(2)倘我們在香港島及新界的零售店提供店內取貨服務作為送貨選擇，顧客選擇店內取貨訂單的估計百分比；及(3)每張訂單的實際平均物流成本，倘香港島及新界門店可為顧客提供店內取貨服務，則可節省成本。

為避免零售店之間進行競爭及自相蠶食，為各新零售店物色適合位置時，我們將考慮與現有零售店相比的地理覆蓋範圍，確保銷售網路不會大幅重疊。由於我們的現有及新零售店分散在香港不同地區以涵蓋不同地區的目標顧客，董事認為，零售店之間進行競爭或自相蠶食的風險屬低。

於18/19財年、19/20財年及20/21財年，觀塘店錄得經營溢利(扣除融資成本及所得稅開支前)分別約3.8百萬港元、2.0百萬港元及1.6百萬港元。於21/22首八個月，觀塘店的經營虧損(扣除融資成本及所得稅開支前)約為32,000港元，包括於原址產生的經營溢利約244,000港元(於2021年6月搬遷前)及於現址產生的經營虧損276,000港元(於2021年6月搬遷後)。觀塘店於2021年7月就其搬遷達致收支平衡，收支平衡期約為兩個

業 務

月。透過比較觀塘店於現址產生(及預期將產生)的現金流入與有關搬遷的初始資本開支淨額，預期觀塘店的投資回報期為18個月。長沙灣旗艦店於2019年12月開始營運，於19/20財年錄得經營虧損(扣除融資成本及所得稅開支前)約0.5百萬港元，並於20/21財年及21/22首八個月分別錄得經營溢利(扣除融資成本及所得稅開支前)0.4百萬港元及0.6百萬港元。長沙灣旗艦店的收支平衡期為三個月。透過比較長沙灣旗艦店產生的現金流入與有關設立的初始資本開支淨額，長沙灣旗艦店的投資回報期為18個月。基於過往及預期增長趨勢以及其分別佔現有店舖整體收益的比例，我們預期新零售店的收支平衡期及投資回報期將分別約為兩個半月及18個月。

擴大工程團隊及開發手機應用程式

為擴大客戶群並促進重覆購買，我們不斷改善服務，提昇客戶的體驗。為此，我們計劃擴展工程團隊，以便我們能夠持續提昇我們的電子商務平台用戶體驗。鑒於流動互聯網設備日益普及，我們計劃聘請專業工程師及開發人員為我們的電子商務平台開發手機應用程式，具備為手機互聯網用戶而設的功能並設有日後所需的系統。我們預期最早於2022年第二季度前推出手機應用程式，此舉將進一步增加我們的電子商務平台的可用性，讓客戶進行網購更得心應手。

我們將應用[編纂][編纂]約[編纂]%支持自然增長，包括[編纂]%用於截至2024年3月31日止兩個年度的應付存貨增加的資金需求及[編纂]%用於截至2025年3月31日止三個年度設立新零售店以及支付相關租金開支及營運開支。此外，我們將合共分配[編纂][編纂]約[編纂]%用於擴大及維持銷售團隊(截至2025年3月31日止三個年度增聘銷售人員以支持三間新零售店的運作)及工程團隊(截至2026年3月31日止四個年度增聘用戶界面／用戶體驗工程師以不斷改善電子商務平台用戶的體驗，以及工程師及開發人員以開發手機應用程式及維持其運作)，以支持該業務策略。我們將以內部資源應付就執行此業務策略預期將產生開支的餘款。

業 務

透過推出線上平台業務擴大電子商務平台的產品供應種類

根據弗若斯特沙利文報告，B2C電子商務平台可分為兩個細分類別，分別為(1)自營電商平台，其向製造商或供應商採購產品、管理存貨並透過平台向顧客銷售產品；及(2)線上平台電商，其促成第三方製造商、供應商或分銷商與消費者之間的交易，並向賣家收取佣金。目前，友和電子商務平台純粹以自營模式經營。

根據弗若斯特沙利文報告，香港電子商務商戶超過7,500間，而發展成熟的大型電子商務營運商隨著參與市場運作，可憑藉其策略、技術及營運能力蛻變成為領導者，把握市場機遇。預測於25/26財年通過線上平台的零售業網上銷售達約130億港元，其中39億港元來自銷售電子產品及家庭電器。知名電子商務營運商的競爭優勢可能包括(其中包括)(i)支持以電子錢包、信用卡及銀行轉賬支付的先進支付結算系統，以簡化支付流程；(ii)發展成熟的軟件基礎設施，有助提供配套服務(如品牌建設及目標分類)，並可促進商戶的曝光率提昇、更佳用戶體驗及更有效的客戶參與；(iii)於連繫及聯絡各中小型企業方面的已有經驗，有效增加線上平台的商戶數目及類型，照顧更廣泛的客戶群體；及(iv)悠久聲譽及客戶忠實程度，是維持客戶基礎穩定及不斷擴大的一大優勢。

作為香港自營電商的龍頭營運商，我們相信，根據弗若斯特沙利文報告，於20/21財年，我們為香港所有電子商務平台中的第二大平台，故憑藉我們可觀的網站流量，我們已準備就緒可進軍平台業務。董事認為，平台業務的優勢包括可能實現更快速增長及較低資本密集度，且有關擴張與大部分領先電子商務平台營運商採取的方針一致，該等營運商通常同時採用自營電商模式及平台模式。因此，我們擬於22/23財年推出線上平台業務，第三方商戶可在此平台向消費者銷售產品，而我們將賺取佣金收入。與此同時，我們亦主張擴大電子商務平台上提供的產品組合至電子產品及家庭電器以外的全新類型。預期第三方商戶將於平台上主要供應我們目前並無提供且購買頻率較高的產品類型。作為起步點，我們擬搜羅第三方商戶所供應與自營電商業務的目標客戶可能更為相關且彼等感興趣的產品，該等產品可在一定程度上與我們的現有產品組合相輔相成，從而實現友和電子商務平台下的兩個不同電子商務模式之間可能締造的最大協同效應。例子包括化妝品、個人護理及家庭產品。根據現有財務數據，我們確信，現有客戶群將接受我們引入線上平台業務的建議。按我們計劃，線上平台業務不單可多元化拓展收入來源，更豐富電子商務平台整體產品類別。此舉可能產生更多網站流

業 務

量，因除尋找電子產品及家庭電器的顧客外，有意選購家居用品及生活時尚產品等其他類別產品的更廣大有意消費的顧客群可能受吸引而瀏覽友和電子商務平台，並發掘所提供全面產品組合。因此，推出線上平台業務亦有機會促進現有自營電商業務及友和OMO業務的整體增長。

鑒於我們的目標是多元化發展電子商務平台提供的產品，締造協同效應，我們初步物色具備電子產品及家庭電器以外第三方商戶提供產品及服務(例如家用產品及醫療保健服務)的合作夥伴。就此而言：

- (1) 據本節「我們與日本城(香港)有限公司的策略業務合作」所披露，我們與國際家居零售有限公司(聯交所主板上市公司，股份代號：1373，透過完善零售網絡提供家居、潮流、個人護理、零食及家庭快速消費品的香港知名家品零售連鎖商)全資子公司日本城訂立諒解備忘錄。一方面，諒解備忘錄項下涵蓋的業務合作為日本城於我們的線上平台業務推出後成為家居及生活用品類別主力商家。預期此舉將使友和電子商務平台提供的產品組合(尤其是家居及生活用品類別)多元化，並有助我們奠定其後線上平台發展的基礎；
- (2) 我們於2021年10月與醫思健康(聯交所主板上市公司，股份代號：2138)全資附屬公司聯合(集團)投資有限公司開始試行線上平台業務。擬定我們將營運及主理線上平台，以促進醫思健康與我們的平台上的網購者之間各項貨品及服務的銷售、購買及宣傳；及
- (3) 我們與其他潛在第三方商家積極溝通，游說其參與本集團的線上平台業務，包括其中兩名香港最大電訊營運商、一間訂閱媒體串流服務供應商、一間本地酒店、一間本地虛擬保險公司、其中一個香港及全球市場床上用品的領先品牌，以及一間日本領先網上零售商。

從第三方商戶的角度而言，由於我們擁有可與香港電子商務平台市場的領導者媲美的高網站流量，我們的線上平台業務的平台將是具吸引力的電子商務平台。我們將增聘工程人員，提高本集團的整體工程實力，開發新線上平台系統及支持營運，並相應升級相關資訊科技系統。我們亦將增聘銷售及商戶服務人員以及客戶服務人員，以獲取商戶及為第三方商戶提供必要支援，以及應付因網站流量增加而對客戶服務的需求增長。

業 務

我們將分配[編纂][編纂]約[編纂]%用於建立及營運線上平台業務以及支付截至2026年3月31日止四個年度的相關資訊科技系統升級及維護開支。此外，我們將合共分配[編纂][編纂]約[編纂]%用於擴大及維持工程團隊(截至2026年3月31日止四個年度增聘工程人員以提高新線上平台系統的工程實力)、銷售團隊(截至2026年3月31日止四個年度增聘銷售及商戶服務人員以獲取商戶及向第三方商戶提供必要支援)及客戶服務團隊(截至2026年3月31日止四個年度增聘客戶服務人員以應付不斷提昇的客戶服務需求)，以支持該業務策略。我們將以內部資源應付就執行此業務策略預期將產生開支的餘款。

將服務拓展至中國(尤其是大灣區)客戶

作為香港B2C電子商務行業的頂尖市場參與者之一，我們於本地市場享負盛名，且部署得當，於其他地區分部廣為人知。我們錄得的中國跨境銷售額分別由18/19財年及19/20財年約0.3百萬港元及0.4百萬港元增加至20/21財年的8.3百萬港元，而我們的目標是借助中國國務院所頒布的「粵港澳大灣區發展規劃綱要」對跨境電子商務發展的支持，保持增長勢頭。為進一步擴大客戶群，我們將致力促進電子商務平台於中國市場的知名度，特別是有意向知名零售商購買優質正貨的消費者。我們預期，中國消費者瀏覽電子商務平台的次數及下單量將會相應增加。我們將注資支持擴大跨境電子商務業務營運的規模，其將需要(其中包括)建立相關資訊系統。我們將採取的措施包括為微信平台開發官方小程序、於中國的主要電子商務門戶網站開設旗艦店，並邀請明星在電子商務門戶網絡進行直播產品宣傳。

鑒於大灣區地理上毗鄰香港及來自中國此特定地區的入境遊客量，我們將對大灣區的消費者展開針對性市場推廣工作。我們將於社交媒體進行重點宣傳，並與旅遊公司合作，於大灣區的消費者之間推廣我們的品牌聲譽。我們預期，有關市場推廣活動將刺激大灣區居民透過電子商務平台在網上下單及大灣區遊客於香港零售店購物。

我們將成立中國業務專責團隊，由管理層人員以及市場推廣行政人員組成，負責我們的跨境電子商務業務營運及服務中國客戶。

我們將[編纂][編纂]約[編纂]%用於截至2026年3月31日止四個年度擴充我們為中國客戶提供的服務。此外，我們將分配[編纂][編纂]約[編纂]%，於截至2026年3月31日

業 務

止三個年度用於擴大及維持市場推廣團隊(與設立中國業務團隊有關)，以支持該業務策略。我們將以內部資源應付就執行此業務策略預期將產生開支的餘款。

加強供應鏈能力

我們保持線上零售商的卓越地位，並盡量提高我們的營運效率以將營運成本保持在最低水平，方法包括著手加強訂單配送能力及效率以及存貨周轉率，並將繼續堅定不移地實踐每一項改善措施。

我們計劃於2023年第一季度的租賃物業增建一間建築面積約50,000平方呎的倉庫，用作儲存及處理存貨。存貨規模將隨著加強市場推廣工作及擴大營運規模而擴大；有關進一步詳情，請參閱本節「業務策略—透過自然增長搶佔更高市場佔有率—提高存貨水平」。我們將相應增聘倉儲人員。我們計劃在葵涌設立貨倉，其鄰近貨櫃碼頭及連接香港不同地區的主要高速公路，以便產品由貨倉運送至我們在香港的零售店及其他提貨點。葵涌貨倉設施的租金普遍較低，可讓本集團節省租金開支。經計及租賃貨倉的75%現有使用率(根據現時存貨水平)及截至2024年3月31日止三個年度存貨水平的預期增長將以與收益增長相符的速度增長，估計在目前租賃建築面積為19,624平方呎的貨倉之上，本集團將於2024年3月31日需要約34,000平方呎的倉儲空間，以儲存大型家電(根據現行做法，其將於獨立貨倉服務供應商提供及管理的另一間倉庫儲存)以外的存貨。貨倉空間要求將列入部分其他因素，包括：(1)我們有意在租賃倉庫保存大型家電的若干SKU(尤其需要安裝服務的SKU)，以便我們可對產品配送流程擁有更全面的控制權，以更高服務質素更妥善完成訂單(例如透過送貨後準時提供安裝服務)；根據該等大型家電每個單位所需倉庫空間的經驗數據，估計就此需要最多10,000平方呎的倉儲空間；及(2)我們預期於22/23財年推出線上平台業務後，需要額外的倉儲容量以處理第三方商戶的存貨(有關進一步詳情載於本節「業務策略—透過推出線上平台業務擴大電子商務平台的產品供應種類」)，估計為儲存大型家電以外的存貨需要最多20%(基於23/24財年平台業務的估計收益貢獻百分比)的倉儲空間(約6,000平方呎)。根據上述估計，董事認為，建立一個約為50,000平方呎的額外倉庫在商業上屬合理。

由於預期存貨量增加令使用率上升，我們將升級倉庫及存貨管理的資訊科技系統，並提高雲端利用率。誠如上文所討論，我們亦將投資開發自動化倉庫管理系統，提高所有現有及新增貨倉的容量，使我們能夠應付貨倉使用量的預測增幅而無需租用更多

業 務

貨倉。系統功能包括自動檢索、收集及轉移存貨。同時，引入該等系統亦將加快訂單交付及配送流程，有助帶來更佳購物體驗，從而可提高客戶保留率及平均客單價。

此外，我們將投入資金透過與其他物流公司及快遞服務供應商建立夥伴及合作關係，以就本集團在香港設立更多提貨點及／或提供最後一哩派遞服務，從而加強配送及服務能力。此舉將使我們能為顧客提供更多服務選擇，包括(其中包括)任何五個零售點(包括將於22/23財年設立的三間零售店)於一小時內發貨，免費收取退貨產品及電器同日安裝。我們認為，市場競爭日益加劇，推出該等服務將有效加強我們的競爭優勢。

我們擬將[編纂][編纂]約[編纂]%指定用作加強我們的供應鏈能力，其中[編纂]%用於截至2026年3月31日止三個年度設立及經營新貨倉、[編纂]%用於截至2026年3月31日止三個年度升級、開發及維護貨倉及存貨管理相關資訊科技系統以及開發貨倉自主管理系統，而[編纂]%則用於截至2025年3月31日止三個年度與其他物流公司及快遞服務供應商建立夥伴及合作關係而產生的開支，以提高我們的配送及服務能力。此外，我們將分配[編纂][編纂]約[編纂]%，於截至2026年3月31日止三個年度用於擴大及維持倉儲及物流團隊(增聘倉儲及物流人員以支持新貨倉的運作)，以支持該業務策略。我們將以內部資源應付就執行此業務策略預期將產生開支的餘款。

進一步投資於品牌管理及市場推廣，提高公眾對本集團的認識及加強市場推廣活動的成效

近年，我們見證本地消費者的購物習慣逐漸轉變，彼等日漸習慣透過電子商務平台而非親身到實體店購買各類商品。隨著網購在香港日益被接納與普及，董事認為加強市場推廣及促銷工作以提高本集團作為「友和」品牌旗下電子產品、家庭電器及其他產品供應商的知名度屬適切之舉。

為此，我們將充分利用網上互動媒體及社交網絡平台、增加我們於不同媒體的廣告開支及於零售店開展產品推廣活動及舉辦顧客活動。於該等市場推廣及促銷活動中，我們將更加強調我們作為分銷商及零售商的身份以及品牌。我們相信，上述舉措將有效提昇我們的品牌影響力及品牌形象。我們的目標是使普羅大眾對我們作為香港領先電子商務平台營運商及首選電子產品、家庭電器及其他產品零售商的地位深表認同，其將為進一步擴大客戶群及業務長期增長鋪路，有助鞏固我們的市場地位。

業 務

同時，我們亦將加強對業務夥伴的品牌建設工作。我們將舉辦更多針對供應商及第三方商戶的品牌活動，重點介紹友和作為分銷商及零售商的實力，以擴大電子商務平台及零售店的產品組合。

在產品市場推廣方面，我們將同時擴大市場推廣團隊以加強數碼行銷及社交媒體行銷，包括組建一支由數據科學家組成的數據科學團隊，提昇我們的精準行銷能力並開發產品推薦引擎。透過分析消費者行為變化，我們將能夠為選定顧客物色最合適的目標廣告產品，並促進目標行銷活動的精準程度。例如，根據所得人口數據及利用機器學習科技，我們將能夠為每位個別顧客提供度身訂造的電子商務平台用戶界面，並提供適合其個人喜好的產品展示及推薦。此舉將推動客戶轉變，原因為消費者更可能購買與其更為相關且感興趣的廣告產品。除就經營自營電商業務提供見解外，數據科學團隊亦有望成為其他技術型業務範疇的骨幹，例如為線上平台業務第三方商戶提供消費者定位及大數據分析等全面服務，有關進一步詳情載於本節「業務策略—透過推出線上平台業務擴大電子商務平台的產品供應種類」。經擴大市場推廣團隊亦將負責經營全渠道市場推廣活動。

我們將自[編纂][編纂]中撥出約[編纂]%用於上述市場推廣活動，包括用於將於截至2024年3月31日止兩個年度實施的品牌建設活動。此外，我們將分配[編纂][編纂]約[編纂]%，於截至2026年3月31日止四個年度用於擴大及維持市場推廣團隊(透過數據科學團隊提昇精準行銷及能力，以及透過市場推廣主任經營全渠道市場推廣活動)，以支持該業務策略。我們將以內部資源應付就執行此業務策略預期將產生開支的餘款。

收購電子商務相關行業的公司

我們計劃於22/23財年及／或23/24財年收購電子商務相關行業的一至兩間公司的控制權(即50%以上股權)，以進一步擴大我們的產品組合及客戶群，並把握隨香港電子商務日益普及湧現的商機。

我們預計收購目標主要在香港營運及具備龐大營運規模，且估值總額均低於300百萬港元。收購目標將為

- (1) 在其他垂直領域提供產品的電子商務平台，其將補足我們現有的產品組合及業務範疇，例如衣物及時尚物品、化妝品、戶外產品、家居產品、玩具及圖書以及雜貨，以便我們從所產生的協同效應中獲益。據弗若斯特沙利文

業 務

確認，符合選擇標準的此類收購目標在市場上可隨時獲得，原因為越來越多消費者傾向網購及業務格局完善(包括配送及網上支付系統改進)，使電子商務的產品類別已擴展至涵蓋各種分類；除電子產品及家庭電器外，多間電子商務平台專注其他產品類別，分別為時裝及美容、戶外產品、生活雜貨及家居用品。根據弗若斯特沙利文的資料，於最後可行日期，有關可得收購目標至少30個；及／或

- (2) 倉儲及最後一哩派遞營運商，以便我們能對送貨流程獲得更大控制權及擴大配送網絡，包括提貨點的覆蓋範圍。此舉亦將使我們能夠利用現有全套資訊科技系統進軍下游行業及提供配送服務，並拓闊我們的收益來源。據弗若斯特沙利文確認，符合選擇標準的此類收購目標在市場上可隨時獲得，原因為電子商務行業及下游行業的需求日益上升，例如物流服務轉化發展機遇，並帶動市場參與者數目增加。香港物流行業的市場參與者眾多，其中部分參與者專門配送貨品及提供其他增值服務，如為電子商務行業而設的電子儲物櫃。根據弗若斯特沙利文的資料，於最後可行日期，有關可得收購目標超過30個。

基於相關供應商與本集團之間的公平磋商，並計及多項商業因素(如我們當時的股價及現金流量以及整體財務狀況)及供應商意向，我們預期將以現金及／或發行本公司股份償付代價。

於最後可行日期，我們並無就有關收購事項訂立任何意向書或協議，亦無識別任何具體收購目標。

我們估計[編纂][編纂]約[編纂]%將用於上述收購事項。我們將以內部資源及／或可動用信貸融資應付就執行此業務策略預期將產生開支的餘款。

我們的業務模式

B2C模式下的友和OMO業務為我們的主要銷售渠道，於18/19財年、19/20財年、20/21財年及21/22首八個月產生的收益分別約為114.4百萬港元、223.4百萬港元、490.9百萬港元及477.5百萬港元，分別佔總收益的84.5%、85.9%、93.8%及96.1%。具體而言，於18/19財年、19/20財年、20/21財年及21/22首八個月，來自線上零售(包括於B2C模式下透過友和電子商務平台(桌面版及手機版)的銷售以及於B2B2C模式下透過獎賞計劃平台及第三方線上平台向終端客戶進行的銷售)的收益分別約為77.4百萬港元、176.0百萬港元、413.5百萬港元及394.5百萬港元，分別佔總收益的57.1%、67.7%、79.0%及79.4%。

業 務

本集團於往績記錄期間的其他收益來源包括於B2B模式下的線下批量銷售及提供廣告服務。

下表載列我們於往績記錄期間所錄得按銷售渠道劃分的收益進一步分析：

	18/19財年		19/20財年		20/21財年		20/21首八個月		21/22首八個月	
	估總收益		估總收益		估總收益		估總收益		估總收益	
	收益	百分比								
	千港元		千港元		千港元		千港元		千港元	
							(未經審核)			
友和OMO業務(B2C)										
透過以下途徑進行線上零售										
• 友和電子商務平台(桌面網站)(B2C)	33,204	24.5%	70,182	27.0%	176,707	33.8%	96,748	33.5%	167,831	33.8%
• 友和電子商務平台(手機網站)(B2C)	32,672	24.1%	96,284	37.0%	222,313	42.4%	119,451	41.3%	219,004	44.1%
• 獎賞計劃平台及線上平台(B2B2C)	11,480	8.5%	9,529	3.7%	14,450	2.8%	9,023	3.1%	7,685	1.5%
	<u>77,356</u>	<u>57.1%</u>	<u>175,995</u>	<u>67.7%</u>	<u>413,470</u>	<u>79.0%</u>	<u>225,222</u>	<u>77.9%</u>	<u>394,520</u>	<u>79.4%</u>
透過以下途徑進行線下零售										
• 觀塘店(附註1)(B2C)	37,064	27.4%	36,144	13.9%	36,589	7.0%	20,770	7.2%	36,338	7.3%
• 長沙灣旗艦店(附註2)(B2C)	-	-	11,240	4.3%	40,828	7.8%	22,150	7.7%	46,611	9.4%
	<u>37,064</u>	<u>27.4%</u>	<u>47,384</u>	<u>18.2%</u>	<u>77,417</u>	<u>14.8%</u>	<u>42,920</u>	<u>14.9%</u>	<u>82,949</u>	<u>16.7%</u>
友和OMO業務總收益(B2C)	114,420	84.5%	223,379	85.9%	490,887	93.8%	268,142	92.8%	477,469	96.1%
線下批量銷售(B2B)	21,002	15.5%	36,350	14.0%	31,739	6.1%	20,637	7.1%	18,308	3.7%
其他(附註3)	-	-	224	0.1%	403	0.1%	226	0.1%	954	0.2%
總計	<u>135,422</u>	<u>100.0%</u>	<u>259,953</u>	<u>100.0%</u>	<u>523,029</u>	<u>100.0%</u>	<u>289,005</u>	<u>100.0%</u>	<u>496,731</u>	<u>100.0%</u>

附註：

- (1) 觀塘店於2021年6月搬遷，其原址及現址均位於觀塘區。觀塘店於原址及現址的營運期間並無重疊。
- (2) 長沙灣旗艦店於2019年12月開張。
- (3) 有關其他收益來自於往績記錄期間提供廣告服務。

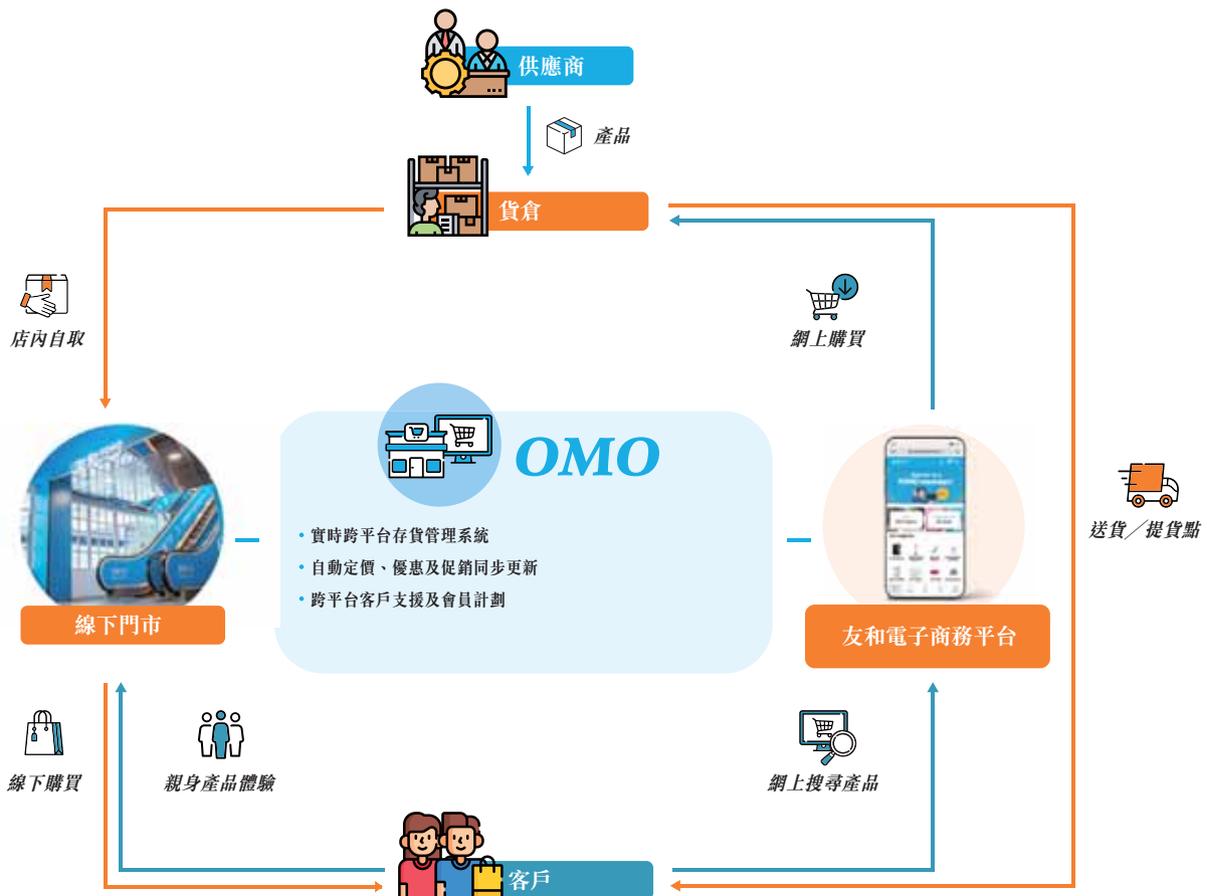
業 務

友和OMO業務

在零售業務方面，我們採用OMO業務模式，(1)就線上而言，我們主要在 www.yohohongkong.com (桌面版) 或 m.yohohongkong.com (手機版) 營運友和電子商務平台(即我們的電子商務平台)；及(2)就線下而言，我們分別於觀塘區(九龍東)及長沙灣區(九龍西)營運兩間零售店。

我們向本地及海外供應商採購產品，其後將產品納入中央存貨管理系統，並存放在貨倉及零售店。個別客戶可於友和電子商務平台及零售店購買我們的產品。我們聘請本地速遞員將已訂購產品運送至客戶指定的地址或提貨點，客戶亦可選擇於零售店提取已訂購產品。

說明友和OMO業務網上B2C銷售及線下B2C銷售(即主要收益來源)的業務流程圖載列如下：



業 務

我們的電子商務平台

我們透過內容豐富及易於使用的友和電子商務平台 www.yohohongkong.com (桌面版) 或 m.yohohongkong.com (手機版) 致力提供愉快的網購體驗，該平台於友和OMO業務開展後開始營運。友和電子商務平台可通過指定網站的桌面版及手機版瀏覽。

為協助客戶深入了解我們的產品，並作出明智購物決定，我們已在友和電子商務平台建立方便用戶使用的界面，讓其以搜尋功能輕鬆瀏覽網站，並快捷尋找載有全面產品說明及影片(如適用)以及客戶評價及評分的產品資料頁面。

我們的完整產品組合於友和電子商務平台可供查看。就各項SKU而言，我們提供有關貨倉及零售店存貨供應的實時資料。此一特點為我們的客戶(特別是急需我們產品的客戶)提供有關決定其應如何及在何處購物的有用資料。

為鼓勵會員就已購買產品提供可能對潛在買家具有重要參考價值的回饋，會員於友和電子商務平台就已購買產品提供評論及評分後獲得積分，有關評論及評分其後將於產品資料頁面展示。會員賬戶積分可用於部分抵銷會員日後一次購物的應付總價格。



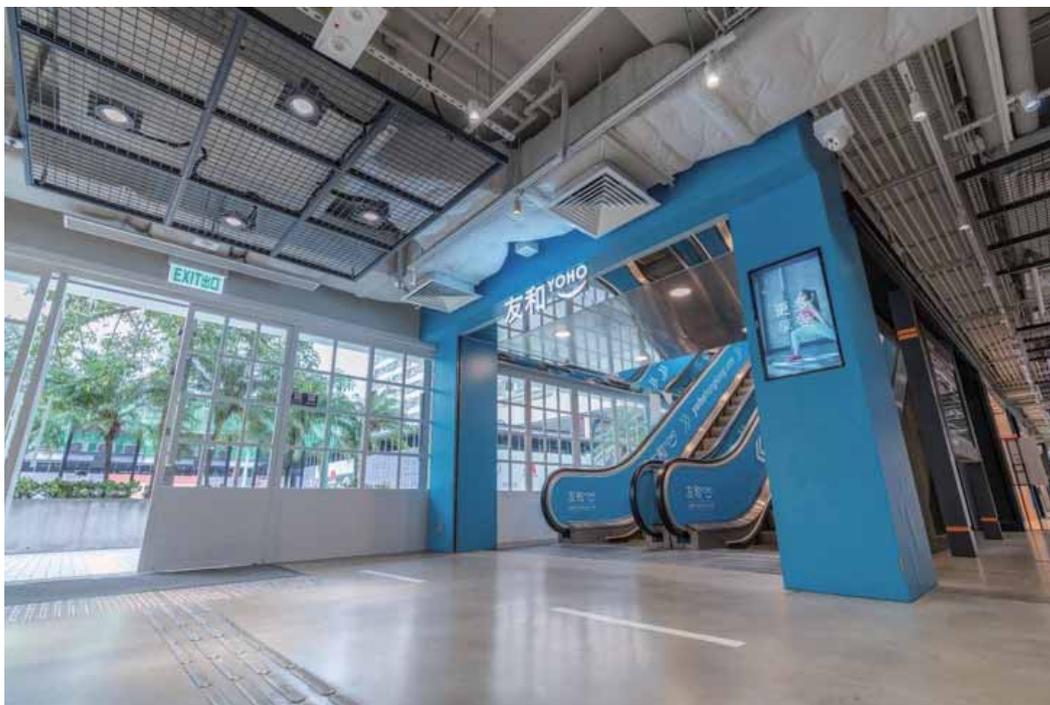
友和電子商務平台
可通過指定網站的桌面版及手機版瀏覽

業 務

我們的零售店

我們現時於香港營運兩間零售店，包括於友和OMO業務開展後設立並於2021年6月搬遷至現址的觀塘店及長沙灣旗艦店。觀塘店及長沙灣旗艦店均位於港鐵站附近，陳列包羅萬有的產品。零售店讓我們的客戶(特別是身處九龍東及九龍西地區的客戶)透過親身試用及檢視產品以深入了解我們產品的特性。客戶亦可選擇於零售店自取及退回於友和電子商務平台購買的產品，以及於零售店查看及了解產品後輕鬆瀏覽指定網頁在友和電子商務平台下單。因此，我們的零售店不僅具備零售功能，亦可透過向可能已於友和電子商務平台探索各類產品的客戶提供體驗產品的機會，從而補足客戶的整體購物體驗，為已經在網上下單的客戶提供額外提貨選擇，以及靈活的訂購安排。故此，客戶得以盡享網購及門市購物優點帶來的種種裨益，感受富高度互動性及便利特色的全面無縫購物體驗。

於18/19財年、19/20財年及20/21財年，觀塘店錄得經營溢利(扣除融資成本及所得稅開支前)約3.8百萬港元、2.0百萬港元及1.6百萬港元。於21/22首八個月，觀塘店的經營虧損(扣除融資成本及所得稅開支前)約為32,000港元，包括於原址產生的經營溢利約244,000港元(於2021年6月搬遷前)及於現址產生的經營虧損276,000港元(於2021年6月搬遷後)。觀塘店於2021年7月就其搬遷達致收支平衡，收支平衡期約為兩個月。透過比較觀塘店於現址產生(及預期將產生)的現金流入與有關搬遷的初始資本開支淨額，預期觀塘店的投資回報期為18個月。長沙灣旗艦店於2019年12月開始營運，於19/20財年、20/21財年及21/22首八個月分別錄得經營虧損(除融資成本及所得稅開支前)約0.5百萬港元以及經營溢利(除融資成本及所得稅開支前)0.4百萬港元及0.6百萬港元。長沙灣旗艦店的收支平衡期為三個月。透過比較長沙灣旗艦店產生的現金流入與有關設立的初始資本開支淨額，長沙灣旗艦店的投資回報期為18個月。



長沙灣旗艦店入口

業 務

OMO業務模式

根據弗若斯特沙利文報告，線上線下融合(OMO)為於實體店及網店方面均已設立據點的公司採用的業務模式，其整合線上商務及線下商務，以促進及使終端顧客得到互相依存購物體驗。服務供應商通常採用OMO業務模式，旨在以技術及運作方法跨越線上及線下渠道之間的界限及差異，從而使客戶能夠通過按其需要、要求及喜好於任一渠道及跨渠道由提昇對服務供應商的關注、考慮、評估、試用及購買屬意產品、選擇屬意的支付及送貨方式乃至獲得售後服務的購買漏斗模式。線上線下渠道融合時，資訊可有效跨越平台流通，使購物更加便利及提昇整體消費流程，締造一站式客戶體驗。

我們在線上(通過友和電子商務平台)及線下(通過零售店網絡，於最後可行日期包括觀塘店及長沙灣旗艦店，並擬於22/23財年及23/24財年在香港島、新界東及新界西新設三間零售店擴展)均設有業務據點，同時借助科技，準備就緒根據OMO模式營運我們的零售業務。除網購及線下購物各自的常見優點外，顧客享受通過結合線上及線下零售渠道所締造協同效應帶來的種種好處，包括(其中包括)

- 產品體驗機會：顧客可在網上搜羅種類繁多的產品，並可在我們陳列各類產品的實體店親身試用及檢視產品，以了解其更多功能。我們認為該等機會對於促進消費者對網購電器的信心及忠實程度至關重要，原因為該等類型產品的規格有時可能很複雜。選購電視機、冷氣機、洗衣機及雪櫃等售價相對較高的大型電器的顧客尤其可能重視該等機會，原因為彼等可能希望於作出購買決定前，通過親身檢視及搜羅以獲得對大型電器的功能、尺寸及規格的實際感受；
- 加強訂單完成：顧客可選擇於零售店取貨，作為網購項目的其他送貨選擇。於往績記錄期間，顧客於零售店收取已訂購項目的網上訂單數目於18/19財年、19/20財年、20/21財年及21/22首八個月分別佔網上訂單總數約18.5%、24.9%、27.8%及19.4%；整體增長趨勢表明，顧客越來越接受店內取貨作為網上訂單的送貨選擇，其為線下零售渠道與線上零售業務營運相輔相成及締造協同效應方式的一例。尤其是，對於購物不符合享有免費本地送貨資格的顧客(其門檻載於本文件「業務－我們的業務模式－友和OMO業務－配送」)，店內自取免收顧客運費，並將彼等的購物總支出減至最低，使我們從

業 務

並無線下業務的該等電子商務平台中脫穎而出，為該等顧客提供主要誘因而向我們購物。因此，店內自取往往更受訂購金額相對較少的該等網上客戶歡迎，而於18/19財年、19/20財年、20/21財年及21/22首八個月，顧客自零售店收取已訂購項目的網上訂單分別佔通過友和電子商務平台的線上零售收益約11.0%、16.8%、17.8%及14.9%。

對於屬意送貨至指定地址或其他提貨點的其他線上顧客，我們於未來數個財政年度務求建立的全面零售店網絡亦將提高產品的最後一哩派遞效率，其中產品可從鄰近的零售店送貨至顧客；

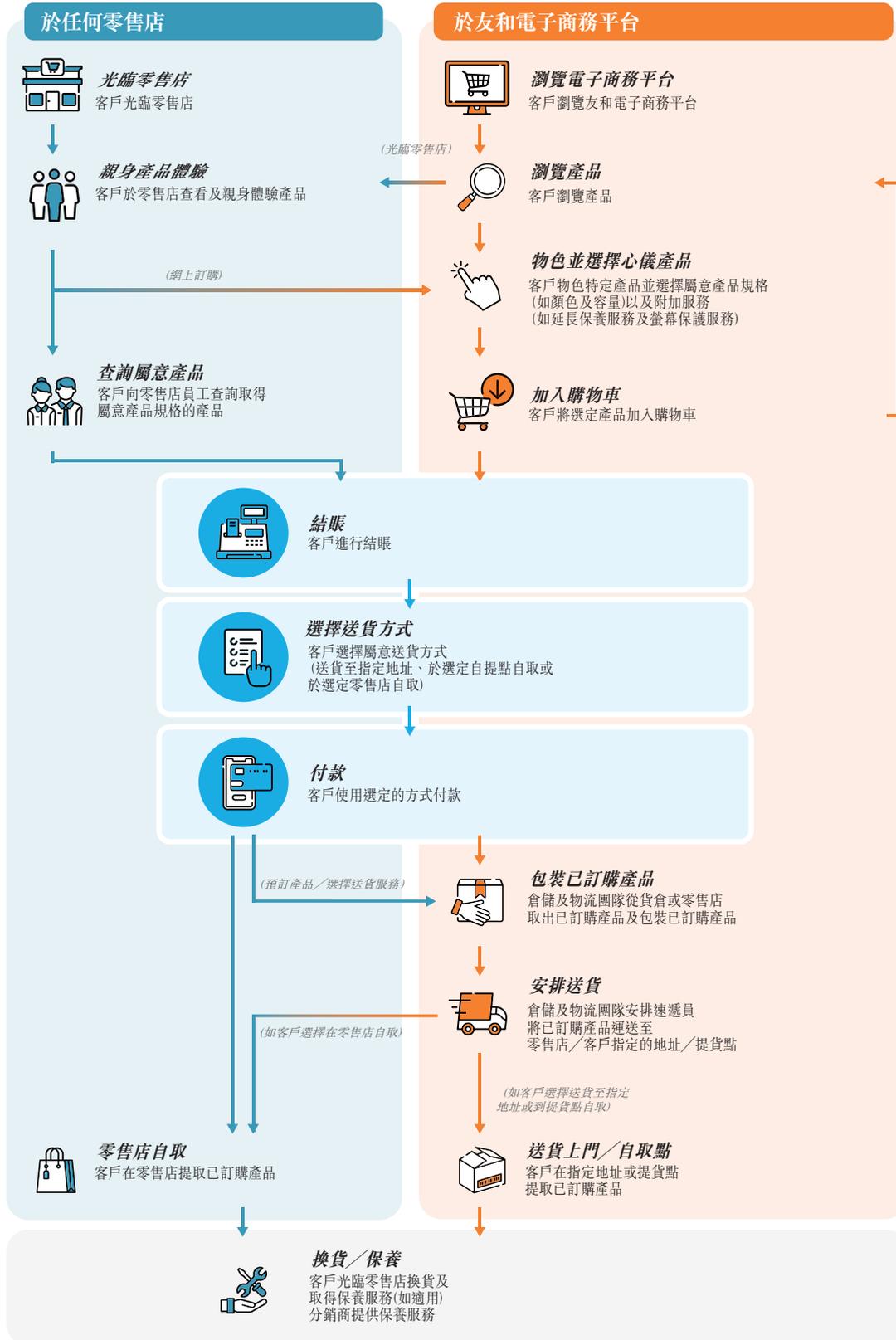
- 靈活下單安排：對於屬意在零售店搜羅產品後在網上下單的顧客，於零售店可方便地瀏覽友和電子商務平台上每個相關SKU的指定網頁；及
- 店內客戶支援，特別是於手機、電子穿戴設備及數碼相機等電子產品方面，顧客往往要求親身設定產品及面對面的服務。

因此，零售店不僅執行線下零售功能，亦補充客戶的網購體驗，在OMO業務模式下為彼等帶來全面無縫的購物體驗，特色為富高度互動性及便利。

我們一直尋求提供貫徹一致的網購及門店購物體驗。顧客可於友和電子商務平台及零售店獲取有關貨倉及零售店存貨供應的實時資料。為確保透過兩個銷售渠道向顧客提供優惠的價格及折扣，我們盡可能於友和電子商務平台及零售店同步調整售價及進行促銷活動。我們亦設有跨平台客戶支援及會員計劃。

業 務

顯示本集團客戶於友和OMO業務中享受購物體驗的流程圖載列如下：



業 務

下表載列線上模式(即從電子商務平台購買)、線下模式(即從零售店購買)與我們的OMO模式(即從同時經營電子商務平台及零售店的零售商購買)下零售購物體驗的對比：

	線上模式	線下模式	OMO模式
查看完整產品組合(附註1)	✓	✗	✓
親身試用及檢視感興趣的產品	✗	✓	✓
獲得銷售人員有關產品及其他查詢的即時協助(附註2)	✗	✓	✓
訂購不受時間或空間限制	✓	✗	✓
從零售店提取已訂購產品	✗	✓	✓
從指定提貨點提取已訂購產品	✓	✗	✓
將已訂購產品送往指定地址	✓	✓	✓
提供退貨及保養服務(附註3)	✗	✓	✓

附註：

- (1) 我們所出售的SKU(無論於相關時間備有存貨或缺貨)在友和電子商務平台上可供查閱。於接獲客戶下達無存貨的SKU的訂單後，我們將向相關供應商下單。另一方面，零售店僅陳列備有存貨的SKU。
- (2) 客戶服務在辦公時間內透過友和電子商務平台上的網上對話提供；高峰期間可能涉及等候時間。客戶可就其可能提出的任何查詢向零售店的銷售員工尋求即時協助。
- (3) 在適用及適當情況下，友和電子商務平台的客戶可光臨零售店安排退貨及要求保養。另一方面，純粹從電子商務平台營運商購買產品的消費者可能須前往電子商務平台營運商的辦事處或直接聯絡品牌擁有人或其本地分銷商以尋求有關服務。

業 務

進一步擴展零售店網絡

誠如本節「業務策略—透過自然增長搶佔更高市場佔有率—在香港設立三間新零售店」所披露，我們擬在香港島、新界東及新界西設立三間新零售店，預期於22/23財年或23/24財年開業。

如上文各段所闡釋，我們的零售店網絡使我們可於OMO業務模式下向顧客提供互動且便利的購物體驗。

就市場推廣角度而言，我們的零售店網絡亦有助建立線下據點，讓我們提昇形象，從而加強品牌知名度及聲譽。董事認為可達成的市場推廣工作同樣重要，並對網上零售業務及友和OMO業務的整體長遠發展有利。

自友和OMO業務開始起，於2019年3月31日、2020年3月31日、2021年3月31日及2021年11月30日，同時在線上及線下向我們購物的累計客戶數目分別達約11,400、23,300、44,000及60,900，分別佔於相關時間註冊會員總數的5.6%、7.0%、8.2%及8.7%。於往績記錄期間，同時在線上及線下購物的客戶數目的增長較註冊會員數目快，表明客戶日漸熱衷於親身體驗同時在線上及線下渠道購物的好處，並越來越認同OMO業務模式的優勢。我們認為，同時提供線上及線下零售渠道對我們建立便利的電子產品及家庭電器零售商形象至關重要，而得到客戶認可推動銷售及長遠業務增長。

誠如本文件「未來計劃及[編纂]—[編纂]—透過自然增長搶佔更高市場佔有率」所披露，[編纂]約8.5百萬港元將用於設立三間新零售店，而資本開支(包括租賃物業裝修、租賃負債及設備成本)估計僅為5.6百萬港元。董事認為，設立新零售店將不會對我們的財務表現及狀況構成重大限制。作為參考，長沙灣旗艦店於2019年12月開張時正值2019冠狀病毒病疫情肆虐，於2019冠狀病毒病疫情爆發期間自20/21財年以來一直盈利，並錄得收支平衡期及投資回報期分別約三個月及18個月。由此可見，即使2019冠狀病毒病疫情對線下零售造成的不利影響仍然持續，新零售店仍有望迅速實現收支平衡，並於短時間內爭取投資回報。

因此，董事認為，設立及擴展零售店網絡可促進我們的線上零售業務增長，且線上零售業務一直並將繼續為我們的核心業務。

業 務

透過獎賞計劃平台及線上平台的銷售

我們透過友和OMO業務的線上零售包括企業對企業對消費者(B2B2C)模式下產生的銷售額，據此，我們透過獎賞計劃平台(即若干第三方獎賞計劃的網上換購平台)及第三方線上平台向終端客戶銷售。我們負責配送透過獎賞計劃平台及線上平台接獲的訂單，並提供售後服務。一般而言，訂單配送後，獎賞計劃平台將就其會員訂購的產品向我們支付預先釐定的優惠批發價，或獎賞計劃平台所釐定已訂購產品的實際售價協定百分比。倘我們透過線上平台出售產品，則我們一般有權設定售價，而線上平台將向我們匯款，金額為消費者支付的購買價扣除按預定比率計算的銷售佣金以及線上平台產生的其他費用及收費。

線下批量銷售(B2B)

除友和OMO業務外，我們亦透過B2B模式下的線下批量銷售產生收益，據此，我們主要向下達批量採購訂單的其他電子產品及家庭電器零售商、貿易公司以及企業及其他機構客戶供應產品。於18/19財年、19/20財年、20/21財年及21/22首八個月，來自B2B模式下的線下批量銷售的收益分別約為21.0百萬港元、36.4百萬港元、31.7百萬港元及18.3百萬港元，分別佔總收益的15.5%、14.0%、6.1%及3.7%。

有關於往績記錄期間與線下B2B客戶進行交易的進一步詳情，請參閱本節「我們的客戶—線下批量銷售(B2B)」。

提供廣告服務

憑藉友和OMO業務建立的良好聲譽、品牌知名度及客戶群，我們一直探索交叉銷售廣告服務的機遇。於往績記錄期間，我們於友和電子商務平台及/或零售店(視情況而定)主要向產品供應商及金融機構等其他業務夥伴提供廣告服務。於18/19財年、19/20財年、20/21財年及21/22首八個月，來自提供該等服務的收益分別為零、約0.2百萬港元、0.4百萬港元及1.0百萬港元，分別佔總收益的零、0.1%、0.1%及0.2%。

業 務

我們的產品

我們的產品組合種類繁多，於最後可行日期涵蓋逾23,000項SKU，可劃分為以下五個類別：

電子產品	美容及護理 電子產品	家庭電器	電腦及 電腦週邊產品	生活時尚產品
主要產品包括	主要產品包括	主要產品包括	主要產品包括	主要產品包括
<ul style="list-style-type: none"> • 手機及手機配件； • 休閒娛樂產品，如耳機及喇叭； • 電子遊戲及遊戲週邊配件； • 穿戴式裝置，如運動手錶及智能手錶；及 • 數碼影像產品，如相機及相機配件 	<ul style="list-style-type: none"> • 面部護理產品，如洗面機及電動剃鬚刨； • 頭髮護理產品，如風筒及直髮夾； • 皮膚護理產品，如脫毛機及光學美容機； • 口腔護理產品，如電動牙刷及水牙線機； • 全身護理產品，如按摩椅及美甲儀器；及 • 保健產品，如電子磅及血壓計 	<ul style="list-style-type: none"> • 大型家電，如電視機、冷氣機、洗衣機及雪櫃； • 其他家電，如風扇、空氣清新機、吸塵機及暖爐／暖風機； • 廚房電器，如電飯煲及微波爐；及 • 家庭影音設備，如音響及soundbar 	<ul style="list-style-type: none"> • 電腦，包括手提電腦、桌上電腦、平板電腦及迷你電腦； • 電腦螢幕、滑鼠、鍵盤及喇叭； • 網絡設備，如路由器及網絡攝影機； • 儲存設備，如記憶卡及外置硬碟； • 打印機、掃描器及墨盒； • 電競裝備，如電競電腦椅及鍵盤；及 • 電腦組件，如光碟機及顯示卡 	<ul style="list-style-type: none"> • 旅行用品，如行李箱及頸枕； • 汽車配件，如行車記錄儀及汽車空氣清新機； • 嬰兒護理產品，如嬰兒車及嬰兒床； • 兒童用品，如玩具及單車； • 生活用品，如驅蚊器及背包； • 運動設備，如跑步機及電動單車；及 • 戶外設備，如便攜冰箱及露營燈



電子產品類的任天堂Nintendo Switch遊戲主機



美容及護理電子產品類的高強度聚焦超聲技術機(HIFU機)



家庭電器類的愛麗思除塵蟎吸塵機



電腦及電腦週邊產品類的筆記型電腦



生活時尚產品類的WalkingPad跑步機

業 務

下文載列友和OMO業務(B2C)及線下批量銷售(B2B)於往績記錄期間所產生按產品類別劃分的收益分析：

	18/19財年		19/20財年		20/21財年		20/21首八個月		21/22首八個月	
	佔總收益		佔總收益		佔總收益		佔總收益		佔總收益	
	收益	百分比								
	千港元		千港元		千港元		千港元		千港元	
							(未經審核)			
電子產品	17,684	13.1%	50,929	19.6%	138,087	26.5%	62,311	21.6%	132,865	26.8%
美容及護理電子產品	41,471	30.6%	58,785	22.6%	91,626	17.5%	56,769	19.6%	75,245	15.2%
家庭電器	63,248	46.7%	123,820	47.7%	207,550	39.7%	120,070	41.6%	209,919	42.3%
電腦及電腦週邊產品	6,407	4.7%	10,472	4.0%	49,670	9.5%	25,923	9.0%	49,216	9.9%
生活時尚產品	6,612	4.9%	15,723	6.1%	35,693	6.8%	23,706	8.2%	28,532	5.8%
所有產品類別總計	135,422	100.0%	259,729	100.0%	522,626	100.0%	288,779	100.0%	495,777	100.0%

於整個往績記錄期間，家庭電器產品類別佔友和OMO業務(B2C)及線下批量銷售(B2B)收益最高比例。

友和電子商務平台及零售店於往績記錄期間提供的大部分產品為通常用於私人家居日常使用的電子器材。於18/19財年、19/20財年、20/21財年及21/22首八個月，友和OMO業務(B2C)及線下批量銷售(B2B)總收益超過95.0%來自銷售電子產品，而銷售非電子產品佔有關收益少於5.0%。

客戶服務

在友和OMO業務，透過全程為客戶提供彼等可能需要的各類支援，我們竭力使友和電子商務平台及零售店的購物流程盡量流暢及妥貼。

客戶支援

友和電子商務平台內設支援頁面，當中載有友和電子商務平台內網購流程及零售店門市購物流程等各方面的詳盡資料及指南，包括(其中包括)促銷及優惠、支付方式、配送安排、訂單追蹤、退貨及退款安排、保養服務、會員計劃及賬戶管理。

客戶可瀏覽友和電子商務平台的「最新產品」或「專題精選」內的推薦產品，亦可追蹤我們的Facebook專頁及Instagram賬戶以得知最新促銷及優惠。

業 務

我們已設立網上客戶服務中心，由專人以網上對話形式解答顧客可能對產品功能、退貨及退款以及任何其他事宜的查詢，並根據顧客的個別情況提供度身訂造的協助。

會員計劃

我們設立會員計劃，旨在加強顧客忠誠度，並鼓勵顧客重複購買。顧客可在友和電子商務平台上自行註冊為會員，或在員工的協助下於任何零售店內首次購物後可選擇成為會員。於最後可行日期，我們擁有由超過807,000名註冊會員組成的客戶群。

會員一般可透過於友和電子商務平台及零售店購物賺取積分。完成會員註冊手續亦可獲得積分。為鼓勵會員就已購買產品提供回饋，有關回饋可能對潛在買家具參考價值，會員透過友和電子商務平台對已購買產品作出評價及評分(該等評價及評分其後將於產品資料頁面展示)後，亦將獲得額外積分。會員可使用其賬戶內累計的會員積分抵銷部分日後購物的應付價格。

會員收到我們的最新促銷優惠，如生日優惠、過往訂單已購買產品的最新資料及季節優惠。會員亦可在友和電子商務平台登入賬戶，查閱網上及線下購買記錄，讓其可方便地使用保養服務等其他服務以及查閱積分餘額。

會員累計購物金額超過指定金額後，即可升級為永久VIP會員。VIP會員可在友和電子商務平台及零售店內享受多項折扣。VIP會員在登入友和電子商務平台後可於「VIP優惠」查看獨家優惠。此外，我們在每年8月亦會舉辦VIP購物節。

退貨或退款

在一般情況下，所有在友和電子商務平台及零售店銷售的產品均不設退換，亦不接受退款要求，惟下文各段所載情況除外。

我們就所出售若干產品的製造缺陷提供7日免費更換保證。倘顧客發現已購買產品出現任何製造缺陷，則可於收到產品當日起計7日內攜帶已購買產品到任何零售店驗貨及換貨一次。鑒於我們的角色為零售商，安排換貨與否取決於相關品牌擁有人或分銷商的商業慣例以及條款及條件。倘有關SKU缺貨，則顧客可選擇其他相應價值的產品代替。

業 務

就缺貨的SKU而言，自客戶接獲訂單後，我們將向供應商查詢及下達補貨訂單，並在可行情況下向客戶提供預期送貨日期。倘已訂購產品的送貨時間表因相關供應商運送延誤而須推遲，則我們可應受影響客戶的要求容許取消訂單，並全額退款。

於18/19財年、19/20財年、20/21財年、21/22首八個月以及於往績記錄期間後及直至最後可行日期，本集團錄得換貨金額約0.5百萬港元、0.7百萬港元、0.8百萬港元、0.5百萬港元及1.0百萬港元，並於18/19財年、19/20財年、20/21財年、21/22首八個月以及於往績記錄期間後及直至最後可行日期向客戶退款金額分別為3.8百萬港元、12.7百萬港元、19.8百萬港元、17.7百萬港元及11.6百萬港元。於往績記錄期間及直至最後可行日期，換貨及向客戶退款金額增幅與已完成訂單數目及收益增長一致。

董事確認，於往績記錄期間及直至最後可行日期，我們並無接獲根據上述擔保或安排提出的任何索償而對業務營運、財務狀況或經營業績造成重大不利影響。

一般而言，根據與供應商的協定，供應商應負責確保向我們供應的商品符合適用法例，如有任何不合規情況，我們保留取消任何訂單及／或退回商品的權利，費用由供應商承擔。我們的供應商一般已同意就任何買方因購買、銷售或使用有關商品、其質量的任何缺陷、其危險狀況或其未遵守適用法律而可能向我們提出的任何申索或索償向我們作出彌償並使我們免受損害。供應商亦一般須對我們就召回向我們供應的任何商品而招致的所有申索負責，並在處理任何有關召回時遵循我們的指示。

保養服務

一般而言，對於向品牌擁有人或其本地分銷商採購的產品，品牌擁有人或其本地分銷商提供有限時間(介乎一至五年)的本地保養服務。所有產品維修或更換要求必須由客戶向品牌擁有人及／或其本地分銷商、製造商及／或授權維修中心提出，並由其直接處理。

對於向友和電子商務平台購買的若干產品，我們向客戶提供延長保養服務，於品牌擁有人或其本地分銷商提供的保養服務期過期後額外付費以延長產品保養服務。於延長保養期內，客戶可向我們對品牌擁有人及／或其本地分銷商、製造商及／或授權維修中心就有缺陷產品收取的維修費用進行索償。

業 務

此外，對於若干手機、平板電腦、手提電腦、電子書閱讀器及指定穿戴式裝置，客戶可額外付費向我們購買螢幕保護服務，據此，彼等於保養期內將獲報銷品牌擁有人及／或其本地分銷商、製造商及／或授權維修中心就螢幕或LCD顯示屏意外損壞維修或更換一次收取的費用。

董事確認，於往績記錄期間及直至最後可行日期，我們並無接獲與上述保養服務有關的任何索償而對業務營運、財務狀況或經營業績造成重大不利影響。

就我們作為授權經銷商銷售的若干品牌的產品而言，我們可能應客戶要求在無任何製造商保養或於保養期外提供維修服務，於該等情況下將會收費。

投訴處理

對於客戶投訴，客戶服務團隊負責調查實況，並評估指控及請求是否屬實。對於一般投訴個案，我們通常會於完成必要的調查程序後向有關客戶提供正式回覆。如投訴屬實，我們可能向客戶提供適切的解決方案，如換貨、退款或賠償。高級管理層將檢討及考慮可能造成重大影響的投訴，以制訂合適的預防措施，防止事件再次發生，並改善我們的服務水準及員工培訓。

董事確認，於往績記錄期間及直至最後可行日期，我們並無接獲任何投訴而對業務營運、財務狀況或經營業績造成重大不利影響。

定價

我們致力確保產品定價具有競爭力。在友和OMO業務，借助自行開發的自動定價系統，我們密切留意我們的存貨量(包括零售店、自營貨倉及貨倉服務供應商管理的貨倉備有的存貨)。系統演算法亦考慮其他零售商就我們提供的同類產品收取的價格。我們的定價系統在考慮上文所載因素後自動釐定售價水平及需要作出調整的時機。因此，於考慮現行市價及存貨高效流轉後，我們能夠在必要時迅速調整售價，以維持產品於任何特定日期的價格競爭力。與其他線上及線下零售商相比，作為OMO零售商(以電子商務為營運重心)，我們的營運效率及精簡成本架構使我們得以在整體上按更具競爭力的價格提供產品。有關自動定價系統的進一步詳情，請參閱本節「我們的技術平台—前台系統」。

零售店的電子價錢牌自動更新，確保於友和電子商務平台及零售店同步顯示產品標價。

業 務

儘管我們透過不同銷售渠道向客戶提供的產品標價保持一致，惟我們不時於友和電子商務平台及零售店舉行不同的市場推廣及促銷活動以刺激銷售。於有關促銷活動中，顧客可就精選產品獲得折扣價格及／或其他優惠，並可於友和電子商務平台及零售店享有不同的促銷／折扣。舉例而言，閃購活動及特別折扣等若干促銷活動僅適用於友和電子商務平台。有關進一步詳情，請參閱本節「市場推廣及促銷」。

倉儲

我們向本地及海外供應商採購產品。自供應商提貨後，我們將執行指定檢查程序，如產品狀況令人滿意，該批已收取產品將存放在貨倉及／或零售店以供儲存及／或陳列。

我們現時營運一間位於葵涌的租賃物業的貨倉，建築面積為19,624平方呎。我們亦取得由獨立貨倉服務供應商提供的存貨儲存服務，其提供及管理另一間位於葵涌的貨倉，以作儲存電視機、冷氣機及雪櫃等大型家庭電器。

我們已自行開發貨倉管理系統，該系統使用條碼及特製流動裝置識別及記錄存貨變動。該系統首度於2014年2月在自營貨倉實施，多年來已升級並有助確保我們在訂單處理及送貨方面的效率。

配送

我們向本地及海外供應商採購產品。我們擁有的SKU(不論於相關時間是否備有存貨或缺貨)均可於友和電子商務平台上查閱。倘訂購產品備有存貨，我們會根據客戶的喜好，安排將產品送到客戶指定的地址或提貨點，或供客戶在零售店內自取。對於缺貨的SKU，我們在接獲客戶訂單後將向供應商查詢及下達補貨訂單，並在可行情況下向客戶提供預期送貨日期。因此，我們承受供應商發貨延誤的風險。有關進一步詳情，請參閱本文件「風險因素—有關本集團以及我們的業務及行業的風險—我們可能需要不時從供應商訂購相關SKU以完成客戶訂單，而供應商向我們發貨的任何重大延誤均可能導致客戶不滿，並損害我們的聲譽」。為管理供應鏈風險，我們已就此制定具體內部監控措施及程序，有關詳情載於本節「風險管理及內部監控系統—供應商甄選及供應鏈風險管理」。董事確認，於往績記錄期間，本集團並無面臨供應商發貨出現任何延誤而對我們的業務、財務狀況或經營業績造成重大不利影響。

業 務

在友和OMO業務，我們設有靈活的送貨安排。我們在香港委聘獨立快遞服務供應商由自營貨倉向客戶配送我們的產品。貨倉服務供應商將負責將已訂購的大型家庭電器產品由其管理的貨倉運送至客戶。我們的送貨網絡不僅涵蓋住宅及商業地址，更有超過2,000個提貨點遍布全港各區，以供提取合適尺寸及重量的產品，包括智能儲物櫃、本地快遞公司的服務中心及便利店。該等快遞服務供應商一般能向我們提供送貨的追蹤資料，而客戶能透過我們的網站或快遞服務供應商的網站追蹤其訂單的發貨狀況。客戶亦可選擇在我們其中一間零售店提取已訂購產品：倘在選擇的零售店備有現貨，則已訂購產品將可於接獲取貨通知後在店內取貨，否則我們會安排將已訂購產品從我們的貨倉轉移至店舖。透過選擇最適合客戶的個人時間表及情況的送貨服務，他們可享受最大的便利，將出現任何潛在延誤的機會降至最低。我們亦可透過獨立快遞服務供應商將產品運送至客戶指定的海外地址，照顧海外客戶的需要。



斑馬到家，我們委聘的
獨立快遞服務供應商之一

業 務

在中央存貨管理系統及貨倉管理系統的協助下，我們致力將訂單處理及送貨方面的效率提昇至最高水平。倘已訂購產品備有現貨，我們致力安排在八個工作小時內發貨。我們亦盡我們所能將送貨出錯率保持在極低水平。

超過一定規定訂單價值的訂單可享免費本地送貨。於往績記錄期間，自2018年4月1日起至2021年8月3日，購物超過1,000港元可享受免費本地送貨。自2021年8月4日起及直至2021年12月31日，購物超過400港元可享受免費本地送貨。自2022年1月1日起，購物超過500港元可享受免費本地送貨。就送往香港偏遠地區的本地送貨服務而言，本集團將向客戶收取額外附加費介乎30港元至200港元，有關費用主要按送貨服務供應商送貨至偏遠地區(包括如長洲、坪洲及香港若干禁區)收取的費用而釐定。

我們迅速可靠配送訂單，進一步提高客戶的滿意度。

付款

在友和OMO業務，我們與多間金融機構及金融科技公司合作，為消費者提供多項付款選擇。我們接受信用卡、扣賬卡、支票及通過PayMe、支付寶香港、微信支付、快速支付系統(轉數快)、自動櫃員機及網上銀行轉賬付款。

我們在香港積極向網購者推出嶄新付款方法。例如，我們與總部設於新加坡的大數據及人工智能公司分部Atome(一個「先買後付」品牌)合作，成為香港首批接納使用任何信用卡免息分期付款的電子商務平台之一；於2020年，客戶可於結賬時選擇透過PayMe付款；於2021年，我們與香港首批向公眾提供服務的持牌虛擬銀行之一的Livi Bank攜手合作，提供以虛擬扣賬卡付款的便利方式。



我們與支付合作夥伴之一Atome合作提供的支付選擇於結賬時供客戶使用



我們與支付合作夥伴之一Livi Bank合作提供的支付選擇於結賬時供客戶使用

董事認為，提供多元化的支付選擇屬有效提昇顧客購物客單價的方法。

業 務

我們與日本城(香港)有限公司的策略業務合作

本集團與國際家居零售有限公司(聯交所主板上市公司，股份代號：1373，透過完善零售網絡提供家居、潮流、個人護理、零食及家庭快速消費品的香港知名家品零售連鎖商)全資子公司日本城(香港)有限公司(「日本城」)訂立日期為2021年5月18日的諒解備忘錄(「諒解備忘錄」)。根據諒解備忘錄，日本城及本集團將利用其與我們各自的資源在各方面進行合作，包括但不限於營銷、倉儲服務及分銷渠道，給客戶提供OMO的新體驗。具體而言，雙方在諒解備忘錄中同意在以下方面相互合作：

- (1) 聯合營銷活動和會員計劃，日本城與本集團將共同攜手為彼等及我們的會員提供優惠，並開展聯合營銷活動以擴大客戶群；
- (2) 促進庫存與物流共享，日本城與本集團將共同採購庫存並在物流安排上彼此合作，以促進倉儲及配送效率並向客戶提供更多各種不同的產品類別；
- (3) 營運線上平台業務，日本城將於本集團的線上平台業務推出後成為家居及生活用品類別主力商家，為線上平台的發展奠定基礎；及
- (4) 提供提貨服務，借助日本城及其集團公司在香港的完善零售網絡，為友和電子商務平台的客戶提供額外提貨選擇，彼等可選擇於日本城的零售店提取所購買的產品；此舉將使我們能夠擴大提貨點網絡，為客戶提供更多便利。

於最後可行日期，根據本集團與日本城所訂立具約束力的協議，本集團及日本城已於上文所載第二個方面開始合作，而於往績記錄期間結束後，日本城一直向本集團採購存貨。

業 務

我們的技術平台

營運友和電子商務平台為友和OMO業務的一部分，我們的業務在本質上建基於資訊科技系統。誠如弗若斯特沙利文報告所述，考慮到瞬息萬變的數碼環境，電子商務平台營運商的技術要求普遍較高：穩定、無誤及井井有條的網頁介面可為消費者帶來順暢的求知體驗及交易過程，從而刺激購物；網絡安全進步可有助加強消費者對網上交易的信心，而多元化支付方案可讓客戶更滿意網購流程；技術升級可有助提高送貨效率及降低營運成本；鑒於客戶數量及交易金額龐大，電子商務平台營運商發展出全面的數據分析能力至關重要，以便該等營運商可量度其客戶的消費模式、喜好及趨勢，藉此有助妥善制定及執行針對目標客戶的業務策略。就業務線下分部(即於B2C模式下透過零售店進行線下零售)而言，資訊科技亦可應用於精簡營運程序，提高客戶關係管理及企業資源規劃等方面的營運效率。

因此，我們認為架構完善且維持良好運作的資訊科技系統是友和OMO業務的骨幹。我們必須不斷加強資訊科技基礎設施，確保與時並進。我們自創業伊始已從涵蓋線上線下渠道兩方面的零售業務角度設立業務基礎設施。我們的系統及工作流程為全面切合電子商務營運而設計及開發，並為電子商務業務提供所需靈活性。與於成立線下業務後一段時間方引入電子商務平台的市場參與者相比，董事認為，憑藉我們自主開發的業務平台及運用科技力量迎合不時變化的業務需求，我們的系統及工作流程能發揮更高營運效率，並能因應電子商務行業的發展更迅速作出調整及更改。

本集團使用的所有主要資訊科技系統均為自行開發，並可大致分為以下類別。

前台系統

前台系統指用戶可直接瀏覽及／或與用戶互動的資訊科技系統。我們的前台系統主要包括以下各項：

- 友和電子商務平台，於友和OMO業務開展後開始運作，旨在成為一個內容豐富及易於使用的電子商務平台，為客戶提供愉快的網購體驗。該平台可輕易瀏覽，並設有專門開發的桌面版及手機版，讓使用不同設備瀏覽平台的用戶可更輕鬆地瀏覽；

業 務

- 實時跨平台存貨管理系統，於2016年1月推出。該系統使有關貨倉及零售店存貨供應的實時資料於友和電子商務平台上顯示，以協助客戶作出購買決定。
- 零售店的電子價錢牌，於2019年12月推出。電子價錢牌會自動更新，確保友和電子商務平台及零售店的定價資料同步顯示，並透過不同銷售渠道向客戶提供一致的價格及優惠；及
- 自動定價系統，於2018年8月投入運作，其計及釐定售價的一籃子因素。系統演算法涵蓋(其中包括)我們的主要競爭對手所設定目標產品的現行市價及我們的存貨水平。於釐定特定產品的售價時，該系統亦可能計及產品的目標周轉期及利潤率以及相關成本。其確保我們的產品價格具競爭力及存貨高效流轉。產品團隊及資訊科技團隊成員定期檢討及評估自動定價系統下的定價機制，確保成效。

訂單配送系統

訂單配送系統為後台資訊科技系統，支援我們有關訂單處理、交付及配送的後勤運作。我們於2014年2月首度實施貨倉管理系統，其後因使用條碼及特製流動裝置識別及記錄存貨變動而升級。其有助確保我們在訂單處理及配送方面的效率，並進一步提高客戶滿意度。

其他主要訂單配送系統包括配送管理系統、客戶關係管理系統(具備(其中包括)數據整合及會員管理功能)以及客戶回饋管理系統。

企業管理系統

企業管理系統為日常營運的其他方面採用的後台資訊科技系統。我們所用的主要企業管理系統包括企業資源規劃系統(具備(其中包括)內置採購管理、預訂管理、退回商品授權管理及店舖補貨管理功能)、零售廣告管理系統、人力資源管理系統、會計系統、市場推廣管理系統、大數據分析系統及零售管理系統。

市場推廣及促銷

我們深明，市場推廣及促銷活動執行有方且行之有效對我們的業務增長至關重要。

業 務

我們的市場推廣活動

我們透過各種渠道進行市場推廣活動，以提昇品牌知名度。

網上市場推廣

我們進行市場推廣及促銷活動時著重網上市場推廣。我們採用的主要網上市場推廣形式包括

- 搜尋引擎行銷，即於搜尋平台、社交媒體網站及影片平台的網上搜尋結果頁面展示廣告；



載有我們的廣告的網上搜尋結果頁面

- 社交媒體行銷，即透過官方賬號於社交媒體上發布有關我們的產品及最新優惠的廣告及內容，從而為網站帶來流量；



透過我們的社交媒體賬戶發布產品宣傳貼文

業 務

- 網紅行銷，即我們可能邀請香港關鍵意見領袖試用我們的產品及介紹產品功能，並透過於社交媒體上直播及／或發布文章、影片及／或照片分享其使用體驗；
- 電郵行銷，即我們使用電郵向註冊用戶發送產品及最新優惠的廣告及訊息；



我們向註冊會員發送的行銷電郵

- 影片行銷，即我們於影片平台的官方頻道發布介紹產品功能的廣告及影片；及



我們在影片平台發布的影片截圖

業 務

- 一 內容行銷，即我們於友和電子商務平台發布載有產品選擇的相關有用建議的文章，從而推動購買。



在友和電子商務平台發布的行銷文章

於進行網上市場推廣活動時，我們盡可能利用精準市場推廣。我們首先分析客戶的線上及線下購物行為收集得的數據集。在深入了解個人的消費喜好及模式後，我們為目標顧客策劃及提供不同推薦產品，照顧其需要。

線下市場推廣

就傳統線下市場推廣活動而言，本集團以多種形式刊登廣告，包括報章及雜誌廣告，以及巴士車身及車廂內的廣告。

免費市場推廣

我們亦利用免費市場推廣。

我們的目標以顧客最滿意的方式完成每份訂單，藉此提高回頭客戶的銷售。我們為購物全程(從提供產品到客戶服務)提供卓越服務成功建立的口碑宣傳深感自豪。

業 務

我們的品牌及優惠詳情亦可能載於合作金融機構及金融科技公司的網站、市場推廣及促銷資料以及其他刊物。我們認為，與該等業務夥伴密切合作，亦使我們在消費者之間得到更多關注及品牌知名度。

我們的促銷活動

我們全年亦舉辦促銷活動，以推動銷售及吸引更多宣傳。

促銷活動

為感謝顧客一直以來的鼎力支持及刺激銷售，我們不時舉行促銷活動，期間以更優惠的價格及條款向顧客提供從眾多產品中精挑細選的產品。我們的促銷及優惠盡可能同步供線上及線下顧客享用。

每年促銷盛事

我們於每年不同時間舉辦多項一年一度的大型促銷盛事，包括「313週年感恩節促銷」（3月慶祝友和OMO業務開展週年）、「818 VIP狂歡節」（8月18日或前後）、「雙11購物節」（11月11日或前後）及「雙12購物節」（12月12日或前後）。該等活動提供閃購、幸運大抽獎以及其他形式的折扣及優惠。特別是，我們於2014年在友和電子商務平台首辦「雙11購物節」，該活動在香港電子商務行業的11月11日（又名雙十一或光棍節）促銷活動舉足輕重。



2021年「313週年感恩節促銷」廣告

業 務

其他促銷活動

「好價勢」為每周星期四舉行的活動，期間精選產品均會提供折扣。

我們可能於其他適當時間推出促銷活動，例如黑色星期五及網路星期一促銷等。特別折扣亦可不時向客戶提供，例如使用與我們業務夥伴合作的特定支付方式等情況。

我們亦透過Facebook向官方賬號的粉絲提供特別促銷資訊。

針對個人的特別優惠

我們與各大企業及大專院校合作，為其註冊員工及學生提供獨家優惠。

競爭

香港的電子商務市場分散，競爭激烈，市場參與者眾多。根據弗若斯特沙利文報告，市場參與者在特定市場分部或多個市場分部互相競爭，取決於時裝、化妝品、雜貨、電子產品及家庭電器等產品類別。由於我們專門提供電子產品及家庭電器，我們面對來自出售類似產品的線上及線下零售商的競爭。有關進一步詳情，請見本文件「行業概覽」。

季節性因素

我們的業務受季節性因素影響。截至2021年3月31日止三個年度，我們一般在每個財政年度11月至3月期間錄得較高收益，分別佔18/19財年、19/20財年及20/21財年的總收益約51.0%、54.8%及54.9%。董事認為，該季節性模式主要由於雙十一、感恩節、聖誕節及農曆新年等多項主要活動及節日以及我們於等期間相應推出的促銷活動所致。

我們的供應商

於往績記錄期間，我們通常向亞洲品牌擁有人、授權分銷商及貿易公司等供應商採購產品。憑藉友和OMO業務多年來的迅速發展，我們於往績記錄期間已與逾590名供應商建立穩固的業務關係網絡，可直接與若干頂尖品牌接洽，並獲得若干產品在香港的分銷權。因此，我們能以優惠價格採購各式各樣的優質正貨。我們亦不斷於海外市場搜羅能夠招徠香港顧客或迎合其喜好的新品牌以及各種新穎及時尚的優質產品。有關已採購產品品質控制政策的進一步詳情，請見本節「品質控制」。

業 務

下文載列各類供應商於往績記錄期間應佔收益、毛利及毛利率的分析：

	18/19財年			19/20財年			20/21財年			20/21首八個月 (未經審核)			21/22首八個月		
	收益 千港元	毛利 千港元	毛利率	收益 千港元	毛利 千港元	毛利率	收益 千港元	毛利 千港元	毛利率	收益 千港元	毛利 千港元	毛利率	收益 千港元	毛利 千港元	毛利率
授權分銷商	36,313	7,542	20.8%	91,899	16,446	17.9%	196,808	27,606	14.0%	120,855	17,521	14.5%	206,935	28,835	13.9%
品牌擁有人															
• 僅供應獨家產品	29,156	12,020	41.2%	41,682	17,382	41.7%	74,986	32,003	42.7%	48,448	19,926	41.1%	44,512	17,433	39.2%
• 僅供應非獨家 產品	<u>18,114</u>	<u>4,027</u>	22.2%	<u>36,423</u>	<u>6,970</u>	19.1%	<u>84,013</u>	<u>14,138</u>	16.8%	<u>27,060</u>	<u>5,200</u>	19.2%	<u>70,095</u>	<u>10,447</u>	14.9%
小計	47,270	16,047	33.9%	78,105	24,352	31.2%	158,999	46,141	29.0%	75,508	25,126	33.3%	114,607	27,880	24.3%
貿易公司	<u>51,839</u>	<u>9,266</u>	17.9%	<u>89,725</u>	<u>12,235</u>	13.6%	<u>166,819</u>	<u>16,912</u>	10.1%	<u>92,416</u>	<u>10,988</u>	11.9%	<u>174,235</u>	<u>17,085</u>	9.8%
總計	<u>135,422</u>	<u>32,855</u>	24.3%	<u>259,729</u>	<u>53,033</u>	20.5%	<u>522,626</u>	<u>90,659</u>	17.4%	<u>288,779</u>	<u>53,635</u>	18.6%	<u>495,777</u>	<u>73,800</u>	14.9%

於往績記錄期間，供應商(包括(i)授權分銷商；(ii)僅供應(a)獨家產品或(b)非獨家產品的品牌擁有人；及(iii)貿易公司)應佔收益及毛利增加以及毛利率下降與我們於整個往績記錄期間的收益及毛利整體升幅趨勢以及毛利率整體降幅一致。

於往績記錄期間，貿易公司應佔毛利率普遍低於授權分銷商及品牌擁有人應佔毛利率。此趨勢主要由於授權分銷商及品牌擁有人一般對其產品定價控制權的範圍更大，而一般向品牌擁有人或授權分銷商採購產品的貿易公司在計及向該等品牌擁有人或授權分銷商採購的成本後需要提高其產品價格。因此，本集團觀察到向貿易公司採購的產品毛利率較低。

有關收益、毛利及毛利率趨勢的進一步詳情，請參閱本文件「財務資料—按期比較經營業績」。

於往績記錄期間，我們並無經歷任何供應短缺或延誤、採購產品的重大價格波動或產品配送問題而對業務、財務狀況或經營業績造成重大影響。

業 務

供應商甄選標準

我們務求物色、採購及引入符合以下各項的新穎及時尚的優質產品：(i)根據我們的行業經驗及市場調查與分析，切合香港消費者的喜好；(ii)妥善配合我們的市場定位，即以零售商身份提供各式各樣產品，特別是電子產品及家庭電器；及(iii)蘊含良好的銷售潛力。我們審慎建構產品組合，確保只為顧客挑選及提供優質的產品。因此，我們於甄選供應商時主要考慮以下因素：

- (i) 供應商於業內的聲譽；
- (ii) 品牌受歡迎程度及品牌提供的產品範疇；
- (iii) 供應商提供產品銷售的往績記錄；
- (iv) 產品質素；
- (v) 產品供應商或品牌擁有人是否已申請及取得其產品的所有有關認證，以及產品生產及效能是否符合有關本地或國際標準；及
- (vi) 就香港市場相對較新或知名度較低的本地或海外品牌而言，該等品牌的發展潛力。

我們已物色並存置一份預先批准供應商名單，該名單由採購團隊、行政主管及財務總監不時審閱及更新，並由行政總裁每半年進行審閱及批核。於最後可行日期，我們已物色逾700名預先批准供應商。

分銷協議及授權證書

視乎各個別供應商的做法，我們可能與其訂立分銷協議或彼等可能向我們發出授權證書，據此，我們獲委任為分銷商，有權分銷供應商提供的產品。於往績記錄期間，我們成功與部分供應商訂立獨家分銷協議或獲其授出授權證書，據此，我們獲得於獨家分銷協議或授權證書指定地區內出售及分銷其產品的獨家權利。

業 務

分銷協議或授權證書(如適用)一般載有下列條款：

- **分銷權期限：**一般於一至三年內有效及生效；
- **獨家權利及分銷地區：**根據獨家分銷協議及授權證書，指定分銷地區的相關產品分銷權具有獨家性。分銷地區包括香港及(就若干供應商而言)覆蓋澳門等其他地區；
- **將予分銷的產品：**根據獨家分銷協議，通常指定我們獲授權分銷由供應商提供的產品；
- **最低採購額：**分銷協議可能載有有關本集團於該等協議期限內在指定期間將作出最低採購額的條文。達成有關表現要求可設定為重續若干分銷協議的條件，未能達到最低採購額亦可能令品牌有權提早終止有關分銷協議。據董事確認，於往績記錄期間，本集團能符合相關分銷協議項下設定的最低採購規定。
- **結算：**購買價一般應於下單後的指定期限內結算。付款貨幣一般應為經指定者；
- **重續及終止：**分銷協議一般可由供應商及/或我們發出事先書面通知予以終止；倘出現對分銷協議任何規定的重大違約，可縮短必要的通知期。如上文所述，若干分銷協議須待以下條件(其中包括)獲達成後，方可重續：達成最低採購額且有關達成可讓本集團自動重續相關分銷協議。於往績記錄期間，據董事確認，概無分銷協議由相關供應商或本集團提早終止。
- **不競爭條文：**分銷協議一般並無載有任何不競爭條文。於往績記錄期間，我們其中一份分銷協議載有限制本集團從事與相關供應商的產品或業務活動可能直接或間接構成競爭的任何活動的條文(「舊分銷協議」)。該舊分銷協議已於2021年4月30日屆滿，而我們已於2021年5月1日與相關供應商訂立新分銷協議，有關協議並無載有任何不競爭條文。據董事確認，於往績記錄期間及直至最後可行日期，概無嚴重違反舊分銷協議項下的不競爭條文。

業 務

於往績記錄期間，我們分別於18/19財年、19/20財年、20/21財年及21/22首八個月獲5名、9名、15名及14名供應商授出獨家分銷權。下文載列於往績記錄期間獨家或非獨家銷售產品應佔收益的分析：

	18/19財年		19/20財年		20/21財年		20/21首八個月		21/22首八個月	
	佔友和		佔友和		佔友和		佔友和		佔友和	
	OMO業務		OMO業務		OMO業務		OMO業務		OMO業務	
	及線下		及線下		及線下		及線下		及線下	
	批量銷售		批量銷售		批量銷售		批量銷售		批量銷售	
	所產生的		所產生的		所產生的		所產生的		所產生的	
	總收益		總收益		總收益		總收益		總收益	
	收益	百分比	收益	百分比	收益	百分比	收益	百分比	收益	百分比
	千港元		千港元		千港元		千港元		千港元	
	(未經審核)									
獨家產品	30,065	22.2%	45,123	17.4%	79,222	15.2%	51,711	17.9%	45,937	9.3%
非獨家產品	105,357	77.8%	214,606	82.6%	443,404	84.8%	237,068	82.1%	449,840	90.7%
總計	135,422	100%	259,729	100%	522,626	100%	288,779	100.0%	495,777	100.0%

儘管供應商與本集團訂立分銷協議及我們獲發授權證書，惟於往績記錄期間，一些供應商只需我們按需要發出採購訂單下單即可，毋須訂立任何長期協議。就該等供應商而言，我們與其就產品成本、送貨成本、信貸期(倘適用)以及退貨及退款安排等採購訂單詳情進行磋商，大部分詳情按個別情況而定。

為避免出現任何利益衝突或違反相關分銷協議項下的不競爭條文(如有)，本集團與所有供應商保持及時且充分的溝通，以確保產品清單對供應商的透明度，從而使供應商於與我們訂立業務交易前可更深入地了解我們的業務及產品組合。供應商與我們所訂立的所有分銷協議或安排均須由營運總監及行政總裁經審慎考慮後編製或審閱，其中特別注意避免違反與其他供應商所訂立任何現有分銷協議及業務安排的條款。此外，為保持產品組合多元化，我們一般不會接受在與供應商訂立的任何分銷協議或安排載入可能限制我們銷售由任何其他供應商所提供類似或替代產品的任何不競爭條款。

業 務

主要供應商

於往績記錄期間，我們的五大供應商分別佔18/19財年、19/20財年、20/21財年及21/22首八個月採購總額約37.6%、30.1%、25.1%及24.9%，而我們的最大供應商分別佔各期間採購總額的12.8%、9.7%、6.5%及6.6%。為更深入了解我們與供應商的業務關係，下表將於有關時間受共同控制或在其他方面互相有聯繫的供應商進行分組，並合併計算向該等供應商作出的採購額。

下表載列我們於往績記錄期間五大供應商的簡要詳情：

排名	供應商	概約 採購總額 (千港元)	18/19財年		採購的 主要產品性質	與本集團 開始業務 關係的年份	信貸期	付款方式	供應商的主要業務活動
			佔本集團 採購總額的 概約百分比						
1.	供應商A	14,046	12.8%		美容及護理 電子產品； 家庭電器；及 時尚產品	2015年	按月結算	銀行轉賬	位於日本的公司，主要從事家庭 電器出口
2.	集團A(附註)	12,424	11.3%		家庭電器	2015年	三日	銀行轉賬	位於日本的品牌擁有人全資中國 附屬公司，主要從事電子產品、 家具、家庭電器、寵物用品及園 藝用品的生產及銷售
3.	供應商C	6,223	5.7%		家庭電器	2016年	月底後30日	以支票	位於香港的公司，主要在香港及 澳門從事電子產品的批發
4.	供應商D	4,283	3.9%		美容及護理 電子產品	2018年	預先支付	銀行轉賬	位於南韓的品牌擁有人，主要從事 自有美容及護理電子產品的生 產及銷售
5.	供應商E	4,273	3.9%		家庭電器	2015年	14日	以支票	位於香港的公司，主要從事電子 產品的批發

業 務

排名	供應商	19/20財年		採購的主要產品性質	與本集團開始業務關係的年份	信貸期	付款方式	供應商的主要業務活動
		概約採購總額 (千港元)	佔本集團採購總額的概約百分比					
1.	供應商F	21,884	9.7%	電子產品	2019年	預先支付	銀行轉賬	位於香港的公司，主要從事電子產品的銷售
2.	集團A(附註)	16,778	7.5%	家庭電器	2015年	三日	銀行轉賬	位於日本的品牌擁有人數間全資中國附屬公司，共同主要從事電子產品、家具、家庭電器、寵物用品及園藝用品的生產及銷售
3.	供應商A	11,253	5.0%	美容及護理 電子產品； 家庭電器；及 時尚產品	2015年	按月結算	銀行轉賬	位於日本的公司，主要從事電器出口
4.	供應商C	10,848	4.8%	家庭電器	2016年	月底後30日	以支票	位於香港的公司，主要在香港及澳門從事電子產品的批發
5.	供應商G	7,047	3.1%	家庭電器及 電子產品	2019年	預先支付	銀行轉賬	位於香港的公司的批發部，主要從事電子產品及家庭電器的銷售

業 務

排名	供應商	20/21財年		採購的主要產品性質	與本集團 開始業務 關係的年份	信貸期	付款方式	供應商的主要業務活動
		概約 採購總額 (千港元)	佔本集團 採購總額的 概約百分比					
1.	集團B	30,569	6.5%	電子產品	2019年	預先支付	銀行轉賬	同一集團旗下位於香港的兩間公司，共同主要從事電子產品的分銷及銷售
2.	供應商F	28,235	6.0%	電子產品； 電腦及電腦 週邊產品	2019年	預先支付	銀行轉賬	位於香港的公司，主要從事電子產品的銷售
3.	集團A(附註)	21,392	4.6%	家庭電器	2015年	三日	銀行轉賬	位於日本的品牌擁有人的數間全資中國附屬公司，共同主要從事電子產品、家具、家庭電器、寵物用品及園藝用品的生產及銷售
4.	供應商I	21,128	4.5%	電子產品	2020年	月底後30日	以支票	位於日本的品牌擁有人的香港分公司，主要從事遊戲主機及軟件的生產及銷售
5.	供應商C	16,587	3.5%	家庭電器	2016年	月底後30日	以支票	位於香港的公司，主要在香港及澳門從事電子產品的批發

業 務

排名	供應商	21/22首八個月		採購的主要產品性質	與本集團開始業務關係的年份	信貸期	付款方式	供應商的主要業務活動
		佔本集團採購總額的概約百分比	概約採購總額 (千港元)					
1.	供應商F	27,953	6.6%	電子產品； 電腦及電腦週邊產品	2019年	預先支付	銀行轉賬	位於香港的公司，主要從事電子產品的銷售
2.	供應商I	26,070	6.1%	電子產品	2020年	月底後30日	以支票	位於日本的品牌擁有人的香港分公司，主要從事遊戲主機及軟件的生產及銷售
3.	集團B	25,898	6.1%	電子產品	2019年	預先支付	銀行轉賬	同一集團旗下位於香港的兩間公司，共同主要從事電子產品的分銷及銷售
4.	供應商J	13,215	3.1%	家庭電器	2020年	送貨後14日	以支票	位於香港的公司，為有關銷售、分銷及安裝(如適用)日本品牌擁有人產品的香港及澳門獨家代理商
5.	供應商K	12,701	3.0%	電子產品	2019年	按月結算	以支票	位於香港的公司，主要從事電子產品的銷售

附註： 集團A由三間於中國成立的公司組成，該等公司均為位於日本的品牌擁有人的全資附屬公司。於18/19財年，我們僅向其中一間該等公司採購商品，其為我們於該財政年度的第二大供應商。於19/20財年及20/21財年，我們與所有該三間公司進行交易，該等公司合計分別為我們的第二及第三大供應商。

業 務

董事認為，由於我們於往績記錄期間物色到更多預先批准供應商(大部分位於亞洲)，故我們並無極為倚賴任何特定供應商，亦無面臨供應商集中的過度風險。

據董事所深知，於最後可行日期，本集團於往績記錄期間的五大供應商均為獨立第三方，且董事、其緊密聯繫人或於最後可行日期擁有已發行股份5%以上的股東概無於有關時間在任何五大供應商擁有任何權益。

品質控制

為確保向供應商採購的產品貨真價實，我們僅向預先批准供應商名單上的供應商採購。甄選預先批准供應商時考慮的因素包括但不限於其聲譽、品牌形象、產品供應的往績記錄及所提供產品的品質。我們亦致力直接自品牌擁有人或自相關品牌的授權分銷商採購產品，以確保採購的產品貨真價實。預先批准供應商名單亦由採購團隊、行政主管及財務總監不時檢討及更新。新供應商在完成初步背景調查(包括自供應商取得商業登記證及／或公司註冊證明書或其他證明文件，以核實供應商作為品牌擁有人或供應產品的授權分銷商的身份)後方可納入名單。倘相關供應商不再符合我們對產品真偽及品質的要求，我們亦將立即終止與相關供應商的任何業務關係。就內部監控而言，行政總裁每半年審閱預先批准供應商名單。

供應商向我們運送產品後，該等產品會於貨倉或零售店內放置，並由倉儲及物流團隊轄下具充分年資及經驗的指定員工檢查。指定員工負責點算及確認接收產品數量無誤及其真偽(例如檢查品牌擁有人或授權分銷商簽發的有關防偽標籤或產品保養卡)，並檢查已運送產品的包裝狀況。為進一步確保向顧客出售的產品貨真價實，我們亦可能要求供應商向我們提供相關符合安全規格說明書(如適用)。倘發現有關產品品質或真偽的問題，倉儲及物流團隊將隨即向採購團隊匯報，以便採購團隊聯繫供應商辦理退款或退回相關產品，而採購團隊則可能會在必要時自預先批准名單剔除該供應商。

業 務

銷售平行進口產品

於往績記錄期間，本集團銷售若干平行進口產品。下表載列按產品類別劃分的銷售平行進口產品應佔收益分析：

	18/19財年		19/20財年		20/21財年		21/22首八個月	
	佔總收益		佔總收益		佔總收益		佔總收益	
	收益	百分比	收益	百分比	收益	百分比	收益	百分比
	千港元		千港元		千港元		千港元	
電子產品	1,053	0.8%	1,733	0.7%	1,086	0.2%	87	0.0%
美容及護理電子產品	6,249	4.6%	7,822	3.0%	6,271	1.2%	3,989	0.8%
家庭電器	2,440	1.8%	1,677	0.6%	1,432	0.3%	895	0.2%
電腦及電腦週邊產品	47	0.0%	30	0.0%	30	0.0%	5	0.0%
生活時尚產品	419	0.3%	1,289	0.5%	636	0.1%	113	0.0%
所有產品類別總計	10,208	7.5%	12,551	4.8%	9,455	1.8%	5,089	1.0%

誠如法律顧問所告知：

- (a) 平行進口產品並非版權作品，有關包裝、標籤、圖像、說明書等的版權作品亦非附屬作品，因此並非侵犯版權複製品，故本集團被發現實際知悉或有理由懷疑任何平行進口產品屬侵犯版權複製品的可能性不大；及
- (b) 由於本集團實際上並無接獲違反獨家授權協議的任何索償，故本集團觸犯任何間接侵權的可能性不大，且如引致任何間接侵權索償，則本集團可依據版權條例第36(1)條項下法定免責辯護的可能性大。

基於上文所述，法律顧問認為，本集團於往績記錄期間在各重大方面已遵守與本集團平行進口產品相關的法例及規例。於往績記錄期間及直至最後可行日期，本集團概無成員公司牽涉有關銷售平行進口產品的任何訴訟或索償。有關平行進口特定法例的進一步詳情，請見本文件「監管概覽 — 香港法例及規例 — C. 有關知識產權及平行進口的特定法例」。

業 務

存貨管理

採購團隊、市場推廣團隊、銷售團隊、資訊科技團隊以及行政及財務團隊緊密合作，在內部中央存貨管理系統及自動定價系統的協助下控制及監督存貨水平，並降低存貨報廢的風險。

採購團隊成員參考多項因素(包括存貨水平、過往銷售額記錄、預期客戶需求及季節性影響(如有))每月編製銷售額預測，以釐定將採購的產品類型及各自訂單數量。

為維持存貨的最佳水平以盡可能減少陳舊存貨，中央存貨管理系統不時識別貨倉中滯銷存貨，該等存貨通常於指定時間後仍未出售。財務團隊其後將檢查滯銷存貨，並連同市場推廣團隊及銷售團隊評估推出促銷活動或對滯銷存貨提供更多折扣是否屬明智之舉。與此同時，自動定價系統將透過比價引擎對香港市場有關產品的定價進行分析，並透過將售價定於適度下調水平，自動更新各相關SKU於友和電子商務平台及零售店的售價。

於18/19財年、19/20財年、20/21財年及21/22首八個月，我們的存貨周轉日數分別約為44日、42日、42日及39日。據董事作出一切合理查詢後所深知，我們的存貨周轉率符合行業正常水平。據弗若斯特沙利文確認，我們的產品包括(其中包括)電子產品及家庭電器，該等產品在本質上普遍具有較長產品生命週期，有助我們備有存貨可供銷售。董事確認，於往績記錄期間及直至最後可行日期，我們的存貨供應並無出現任何重大短缺。

存貨撥備政策

經考慮現行市況、產品生命週期、市場推廣及促銷計劃、過往銷售額記錄、賬齡分析及其後存貨銷售後，本集團根據對存貨可變現淨值的評估就存貨作出撥備。倘有事件或情況變動顯示可變現淨值低於存貨成本時，即對存貨作出撥備。於2019年3月31日、2020年3月31日、2021年3月31日及2021年11月30日，存貨的賬面值分別約為15.8百萬港元、32.3百萬港元、66.9百萬港元及68.8百萬港元(經扣除撥備0.2百萬港元、0.4百萬港元、0.8百萬港元及1.4百萬港元)。

業 務

我們的客戶

友和OMO業務在本質上屬於B2C模式下的業務，而客戶透過以下零售銷售渠道向本集團作出購買：(i)透過友和電子商務平台(桌面版及手機版)進行網上B2C銷售；(ii)透過獎賞計劃平台及第三方線上平台向終端客戶進行網上B2B2C銷售；及(iii)在兩間零售店(即觀塘店及長沙灣旗艦店)進行線下B2C銷售。此外，我們亦主要向下達批量採購訂單的其他電子產品及家庭電器零售商、貿易公司以及企業及其他機構客戶進行B2B模式下的線下批量銷售。

下表載列我們於往績記錄期間按銷售渠道劃分的收益分析：

	18/19財年		19/20財年		20/21財年		20/21首八個月		21/22首八個月	
	收益 千港元	佔 總收益 百分比	收益 千港元	佔 總收益 百分比	收益 千港元	佔 總收益 百分比	收益 千港元 (未經審核)	佔 總收益 百分比	收益 千港元	佔 總收益 百分比
友和OMO業務(B2C)										
透過以下途徑進行										
線上零售										
• 友和電子商務平台 (桌面網站)(B2C)	33,204	24.5%	70,182	27.0%	176,707	33.8%	96,748	33.5%	167,831	33.8%
• 友和電子商務平台 (手機網站)(B2C)	32,672	24.1%	96,284	37.0%	222,313	42.4%	119,451	41.3%	219,004	44.1%
• 獎賞計劃平台及 線上平台(B2B2C)	11,480	8.5%	9,529	3.7%	14,450	2.8%	9,023	3.1%	7,685	1.5%
	<u>77,356</u>	<u>57.1%</u>	<u>175,995</u>	<u>67.7%</u>	<u>413,470</u>	<u>79.0%</u>	<u>225,222</u>	<u>77.9%</u>	<u>394,520</u>	<u>79.4%</u>
透過以下途徑進行										
線下零售										
• 觀塘店(附註1)(B2C)	37,064	27.4%	36,144	13.9%	36,589	7.0%	20,770	7.2%	36,338	7.3%
• 長沙灣旗艦店(附註2)(B2C)	-	-	11,240	4.3%	40,828	7.8%	22,150	7.7%	46,611	9.4%
	<u>37,064</u>	<u>27.4%</u>	<u>47,384</u>	<u>18.2%</u>	<u>77,417</u>	<u>14.8%</u>	<u>42,920</u>	<u>14.9%</u>	<u>82,949</u>	<u>16.7%</u>
友和OMO業務總收益(B2C)	114,420	84.5%	223,379	85.9%	490,887	93.8%	268,142	92.8%	477,469	96.1%
線下批量銷售(B2B)	21,002	15.5%	36,350	14.0%	31,739	6.1%	20,637	7.1%	18,308	3.7%

附註：

- (1) 長沙灣旗艦店於2019年12月開張。
- (2) 觀塘店於2021年6月搬遷，其原址及現址均位於觀塘區。

業 務

本集團為廣泛B2C客戶服務(線上及線下)、透過獎賞計劃平台及第三方線上平台服務B2B2C終端客戶以及服務線下B2B客戶，而五大客戶共同佔我們於往績記錄期間各財政年度的總收益30%以下。鑒於上述者，董事認為，我們並無極度倚賴任何特定客戶，亦無承受客戶過度集中的風險。

據董事所深知，於最後可行日期，本集團於往績記錄期間的所有主要客戶均為獨立第三方。

線上及線下零售(B2C)

透過B2C模式下友和電子商務平台(桌面版及手機版)為線上零售作出貢獻的客戶一般為個人終端客戶或小型企業，其可透過搜尋引擎、第三方社交媒體平台或網上廣告查找我們的網站。於18/19財年、19/20財年、20/21財年及21/22首八個月，B2C模式下線上零售分別佔總收益約48.6%、64.0%、76.2%及77.9%。

為B2C模式下線下零售作出貢獻的客戶主要包括光臨兩間零售店(即觀塘店及長沙灣旗艦店)購物的顧客，通常是公眾人士。於18/19財年、19/20財年、20/21財年及21/22首八個月，B2C模式下線下零售銷售額分別佔總收益約27.4%、18.2%、14.8%及16.7%。

透過獎賞計劃平台及線上平台的線上零售(B2B2C)

我們已與獎賞計劃平台(即若干第三方獎賞計劃的網上換購平台)訂立銷售安排。根據相關安排，本集團提供的產品於該等平台陳列，而平台會員透過該等平台於相關獎賞計劃累積的「積分」兌換及/或購買(於適用情況下以積分兌換方式提供折扣)產品。一般而言，訂單配送後，獎賞計劃平台將就其會員所訂購產品向我們支付預先釐定優惠批發價，或獎賞計劃平台所釐定已訂購產品的實際售價協定百分比。

於往績記錄期間，與獎賞計劃平台所訂立或另行協定及採納的協議項下的交易安排概要載列如下：

- 協議期限：一般於四至18個月內有效及生效，可予重續；
- 產品運送：本集團一般負責提供換購產品，並安排將換購產品運送至獎賞計劃平台指定的貨倉或地點。在若干情況下，獎賞計劃平台的會員亦可在我們的零售店提取/領取換購產品；

業 務

- 換購安排：獎賞計劃平台一般定期收集會員的換購要求，以便本集團安排配送或準備於零售店領取的換購產品；
- 定價：獎賞計劃平台一般就其會員換購或訂購的產品向我們支付預先釐定的優惠批發價，即較建議零售價折讓介乎29.4%至54.0%；
- 結算：結算期限一般為接獲每月發票後30至45日；
- 退貨或換貨：我們可接受在一定期間內就透過獎賞計劃平台換購或銷售的有缺陷產品進行換貨或退貨；及
- 終止及重續：協議或安排一般可由任何一方發出事先書面通知予以終止。有關安排亦可經本集團與獎賞計劃平台雙方同意下予以重續或延長。

董事確認，據彼等所深知，於最後可行日期，我們於往績記錄期間進行交易的所有獎賞計劃平台均為獨立第三方，且概無董事、其緊密聯繫人或於最後可行日期擁有已發行股份5%以上的股東於有關時間在任何有關平台中擁有任何權益。

我們亦透過第三方線上平台向其會員或公眾人士出售產品。根據相關安排，我們一般有權自行或與線上平台進行磋商以設定售價，而線上平台將向我們匯款，金額為消費者支付的購買價扣除按預定比率計算的銷售佣金以及線上平台產生的其他費用及收費。

於往績記錄期間，第三方線上平台與本集團訂立或另行協定及採納的協議項下的交易安排概要載列如下：

- 協議期限：一般於指定為期一年內有效及生效，可予重續；或無限期，自特定生效日期起至任何一方終止為止；
- 產品運送：本集團一般負責安排運送產品至線上平台貨倉或指定的地點或直接運送至終端客戶；
- 定價：我們一般有權自行或與線上平台進行磋商以設定產品售價，而線上平台將向我們匯款，金額為終端消費者支付的購買價扣除按預定比率介乎3.7%至14.0%計算的銷售佣金以及所產生的其他費用及收費；

業 務

- 結算：結算期一般為自每月月底後介乎30日至45日；及
- 退貨或換貨：我們一般於一定時間內接受換貨或退貨，或就透過線上平台售出的有缺陷產品退款。根據若干協議，我們亦接受替換或退還未使用或未開包裝的產品。

我們視透過獎賞計劃平台及第三方線上平台購買產品的消費者為線上零售的終端客戶。於18/19財年、19/20財年、20/21財年及21/22首八個月，B2B2C模式下線上零售分別佔總收益約8.5%、3.7%、2.8%及1.5%。

董事確認，據彼等所深知，於最後可行日期，我們於往績記錄期間進行交易的所有第三方線上平台均為獨立第三方，且概無董事、其緊密聯繫人或於最後可行日期擁有已發行股份5%以上的股東於有關時間在任何有關平台中擁有任何權益。

線下批量銷售(B2B)

除B2C模式下線上及線下零售及B2B2C模式下線上零售外，我們亦於B2B模式下就若干批量採購進行線下交易。我們的線下批量銷售主要向下達批量採購訂單的其他電子產品及家庭電器零售商、貿易公司以及企業及其他機構客戶作出。據董事所深知，該等零售商及貿易公司將於其日常及一般業務過程中向其客戶轉售我們的產品。我們向該等客戶供應的產品大部分為我們於香港享有獨家分銷權的產品。我們與有關客戶的業務關係屬買方／賣方性質。收益於特定履約責任相關的貨品控制權轉移至客戶時確認。

於整個往績記錄期間，B2B模式下的線下批量銷售一直按經常性基準進行，於18/19財年、19/20財年、20/21財年及21/22首八個月分別佔總收益約15.5%、14.0%、6.1%及3.7%。我們認為，線下B2B銷售有助我們多元化發展收入來源，並增加向消費者整體提供的產品。據弗若斯特沙利文確認，電子商務平台營運商進行產品的線下批量銷售屬行業慣例，尤其是其享有獨家分銷權的產品。

大部分線下批量銷售客戶為經營規模相對較小的零售商及貿易公司。儘管該等客戶在技術上可能直接向品牌擁有人或授權分銷商採購我們在香港不享有獨家分銷權的產品，惟董事認為，品牌擁有人及授權分銷商一般傾向將其產品供應予規模較大的客戶(包括我們)，其有能力批量採購產品。在此情況下，品牌擁有人及授權分銷商可將其資源及人手投放在本身的產品開發、製造及分銷，而毋須花費大量磋商時間及

業 務

精力處理不同客戶的較小訂單、顧及相關供應鏈運作(如送貨及結算物流)，並承受經營規模較小及位於不同司法權區(如適用)的不同客戶的信貸及交易對手風險。此外，我們致力於全方位市場推廣及促銷策略，有助提高品牌擁有人及／或授權分銷商客戶產品的曝光率及知名度，從而使我們較小型零售商及貿易公司處於更佳競爭優勢，以更具競爭力的價格向品牌擁有人及授權分銷商爭取該等非獨家產品的穩定供應。另一方面，由於我們一直提供多元化類型的優質正貨，故該等較小規模的零售商及貿易公司可透過向我們採購產品即時獲得廣泛類型產品，而無需單獨與各品牌擁有人或授權分銷商洽商、顧及若干主要供應鏈運作或符合該等品牌擁有人或授權分銷商可能規定的最低採購要求，從而可將其行政及營運負擔及成本降至最低。

於18/19財年、19/20財年、20/21財年及21/22首八個月，我們於B2B模式下的線下批量銷售分別向70名、91名、126名及66名零售商及貿易公司以及2名、2名、2名及10名企業及其他機構客戶作出銷售。

下表載列往績記錄期間B2B模式下的線下批量銷售活躍客戶的流失率分析：

	18/19財年	19/20財年	20/21財年	21/22 首八個月
從上一財政年度結轉的				
活躍客戶數目	79	72	93	128
增加 ⁽¹⁾	43	60	70	30
減少 ⁽²⁾	(50)	(39)	(35)	(82)
財政年度／期間的				
活躍客戶數目	<u>72</u>	<u>93</u>	<u>128</u>	<u>76</u>

附註：

- (1) 倘於上一財政年度／期間並無向我們採購產品的客戶於該財政年度／期間向我們進行採購時，該客戶成為我們於該財政年度／期間的新增活躍客戶。
- (2) 倘客戶於上一財政年度／期間向我們採購產品，惟於該財政年度／期間並無向我們進行任何採購，則該客戶不再為我們於該財政年度／期間的活躍客戶。

業 務

於往績記錄期間，我們在B2B模式下的線下批量銷售活躍客戶數目穩步增長，期內活躍客戶數目並無任何重大波動。由於我們按個別訂單向該等線下批量銷售客戶作出銷售，故董事認為，於往績記錄期間流失活躍客戶的主要原因在於相關客戶(及其各自的終端客戶(如適用))對特定產品的需求轉變所致，而非與我們終止業務關係，或據董事所知，出於客戶之間自相蠶食。

我們一般不與線下批量銷售客戶訂立任何長期協議。我們與線下批量銷售客戶進行的交易通常按個別情況以採購訂單的方式進行。下文載列於往績記錄期間，該等客戶與本集團所協定及採納的交易安排以及我們對該等客戶的控制程度的概要：

- 最低採購額：零；
- 產品運送：視乎客戶喜好，本集團可安排將產品運送至該等客戶指定的地點，部分客戶亦可選擇於我們的貨倉取貨；
- 定價：向有關客戶銷售產品的價格根據我們與客戶進行的磋商一般按個別情況釐定。產品一般按折扣批發價(於往績記錄期間一般較相關產品的建議零售價折讓介乎約3.8%至58.6%)向該等客戶提供，並無有關限制或控制彼等可轉售產品價格的特定條文；
- 結算：我們一般要求線下B2B客戶在下單後預先付款或貨到付款，或向其授出信貸期，如授出信貸期，一般為30日；
- 委任次分銷商的限制：無；
- 退貨及／或換貨政策：我們一般僅接受有缺陷的產品進行退貨或換貨。在有關情況下，於客戶或其終端客戶發現有關缺陷及於相關產品出售日期後合理期限內通知我們後，我們一般接受退貨或換貨。據弗若斯特沙利文確認，退貨及退款政策符合行業慣例；
- 不競爭條文：無；及
- 終止或重續條文：我們一般按個別訂單與客戶作出銷售，而本集團並無向該等客戶作出任何長期供應承諾，因此，銷售交易並無提前終止或重續。

業 務

儘管我們的部分產品按線下批量銷售基準向電子產品及家庭電器零售商或貿易公司出售，預期由該等零售商或貿易公司於其日常及一般業務過程中向其客戶轉售我們的產品，且我們的銷售條款對其可轉售產品的價格並無作出特定限制，惟於往績記錄期間，我們並無面臨該等客戶出現與該等產品的零售有關的任何嚴重自相蠶食或競爭，以致對我們的業務、財務狀況或經營業績造成重大不利影響。這主要由於該等產品大部分是我們在香港獨家分銷的產品，故我們就該等產品享有競爭優勢，例如產品成本較低及產品供應穩定。此外，由於該等產品按個別訂單向客戶供應而並無對其作出任何長期供應承諾，故銷售團隊一直密切關注其所提供該等產品的售價，而倘客戶之間出現惡性競爭或自相蠶食，則在需要時控制對任何特定客戶的產品供應。

董事確認，據彼等所深知，於最後可行日期，本集團於往績記錄期間以B2B模式進行線下批量銷售的所有客戶均為獨立第三方，且概無董事、其緊密聯繫人或於最後可行日期擁有已發行股份5%以上的股東於有關時間在任何有關客戶中擁有任何權益。

按地理位置劃分的客戶

於往績記錄期間，大部分產品向香港客戶銷售。於往績記錄期間，於18/19財年、19/20財年、20/21財年及21/22首八個月，向香港客戶(包括B2C客戶(線上及線下)、透過獎賞計劃平台及第三方線上平台的B2B2C終端客戶及線下B2B客戶且派送地址位於香港)作出銷售的金額分別約為132.0百萬港元、256.1百萬港元、509.6百萬港元及484.7百萬港元，分別佔各期間總收益97.5%、98.5%、97.4%及97.6%。於18/19財年、19/20財年、20/21財年及21/22首八個月，透過線上零售渠道銷售向中國、澳門及台灣等海外客戶作出銷售的金額並不重大，分別約為3.4百萬港元、3.9百萬港元、13.4百萬港元及12.0百萬港元，佔各期間總收益2.5%、1.5%、2.6%及2.4%。

與客戶所訂立協議的主要條款及條件

除本節「我們的客戶—透過獎賞計劃平台及線上平台的線上零售(B2B2C)」所披露本集團與獎賞計劃平台或線上平台訂立的協議外，我們一般不會與B2C客戶(線上及線下)、透過獎賞計劃平台及第三方線上平台的B2B2C終端客戶及線下B2B客戶訂立長期或框架協議。

業 務

我們不會向友和電子商務平台線上B2C客戶授出信貸期，而是於收取客戶付款後方會向其配送產品。透過零售店向線下B2C客戶進行銷售時，顧客須即時於收銀處付款。就線下B2B客戶而言，我們一般要求彼等在下單後預先付款或貨到付款，或向其授出信貸期(期限視乎我們的業務關係及其付款記錄而定)。與網上B2C客戶進行交易的友和電子商務平台以及向線下B2C客戶及線下B2B客戶開具的發票上載有標準使用條款，包括有關我們與該等客戶進行交易的免責聲明及責任限制條款。

主要供應商及主要客戶重疊

於往績記錄期間，我們主要向供應商G採購家庭電器及電子產品，而供應商G為一間總部位於香港的公司(「公司A」)的批發部以及相關產品品牌的香港代理商；我們亦向於香港經營零售店的公司A的零售部進行銷售，主要是我們在香港及澳門享有獨家分銷權的產品。下表載列我們於往績記錄期間與公司A進行交易的進一步詳情：

	採購		銷售		
	採購額	佔採購總額 百分比	收益	佔總收益 百分比	毛利
	百萬港元		百萬港元		百萬港元
18/19財年	2.4	2.2	0.6	0.5	0.2
19/20財年	7.0	3.1	1.7	0.6	0.5
20/21財年	1.5	0.3	3.5	0.7	1.0
21/22首八個月	-	0.0	1.6	0.3	0.6

於往績記錄期間，我們亦主要向其中五名主要客戶採購我們尚未建立業務關係的品牌的產品或價格具競爭力的商品，並主要向其銷售我們在香港及澳門享有獨家分銷權的產品或我們在定價方面具競爭力的產品。下表載列我們於往績記錄期間與該等主要客戶進行交易的進一步詳情：

	採購		銷售		
	採購額	佔採購總額 百分比	收益	佔總收益 百分比	毛利
	百萬港元		百萬港元		百萬港元
18/19財年	0.6	0.6	4.2	3.1	1.6
19/20財年	1.5	0.7	10.9	4.2	3.5
20/21財年	4.0	0.9	3.5	0.7	2.0
21/22首八個月	3.5	0.8	4.6	0.9	0.6

業 務

就上述各實體而言，我們於往績記錄期間自其購買及向其出售的產品並無重疊。

根據弗若斯特沙利文報告，香港零售及批發業市場參與者向同業採購同業作為獨家或授權分銷商分銷的品牌產品屬常見做法，否則其未能取得有關產品，從而擴大產品類型；市場參與者亦可能受推動與同業進行交易以節省成本。

於往績記錄期間，向上述供應商及客戶進行買賣的條款按個別情況進行磋商，而買賣既非互相關連，亦非互為條件。董事確認，於往績記錄期間，所有向該等交易對手作出的銷售及採購按正常商業條款進行、經公平磋商並於本集團的日常業務過程中進行。

我們提高競爭力及盈利能力的策略

本集團的毛利率分別由18/19財年的24.3%下降至19/20財年的20.5%，並進一步下降至20/21財年的17.4%，以及由20/21首八個月的18.6%下降至21/22首八個月的15.0%。有關下降主要歸因於我們於往績記錄期間為應付對產品的更高需求，採取拓展產品組合以積極提昇市場佔有率及在市場上持續提高聲譽的策略，例如自19/20財年起推出自一間總部設於美國的頂尖跨國科技公司採購的若干手機、手機配件、平板電腦及迷你個人電腦，自20/21財年起推出自一間日本跨國電子產品及電子遊戲公司採購的電子遊戲及遊戲配件，以及自19/20財年起主要自日本跨國企業集團公司採購的主要品牌的若干大型電器的銷售額增加，而上述所有產品的利潤率相對較低。我們的使命是成為家喻戶曉的品牌，並以座右銘「就係友和，乜都有啲！」提供包羅萬有且價廉物美的產品，而我們的策略為繼續進一步擴大產品供應種類以照顧市場需求，即使部分新推出產品(特別是主要品牌的熱門產品)的利潤率可能相對較低。由於各產品的毛利率受(其中包括)市場競爭、消費者喜好、我們與相關供應商的關係及庫存供應影響，本集團產品組合的任何變動均可能導致本集團的整體毛利率出現波動，從而可能影響我們的盈利能力。於21/22首八個月，新市場參與者推出及提供的一系列促銷及優惠一直使本集團面臨一定程度的定價壓力，並需要本集團靈活調整定價以保持競爭力及貫徹本集團的積極搶佔市場佔有率策略。因此，除持續拓展產品組合外，本集團於21/22首八個月採取更積極進取態度，務求定價更具競爭力，並策劃促銷活動，以加強積極搶佔市場佔有率的力度。

業 務

儘管整體毛利率於往績記錄期間有所下降，惟我們認為我們處於優勢，可維持於業內的競爭力並於未來提高盈利能力，原因如下：

- (1) **我們提供極受市場追捧的優質產品。**儘管毛利率於往績記錄期間有所下降，惟本集團錄得整體收益持續可觀增長，且本集團的毛利於截至2021年3月31日止三個年度錄得持續可觀升勢，複合年增長率分別約為96.5%及66.4%。另一方面，本集團的存貨周轉日數由18/19財年的44日按年減少至20/21財年的42日，一方面證明本集團的存貨管理高效流轉，另一方面證明本集團採購及提供客戶需求相對較高產品的能力。

我們的策略是繼續照顧客戶對我們產品的需求，方式為進一步擴大我們產品類型的寬度(就SKU而言)以應付不同客戶的需要，以及深度(就各項SKU的存貨水平而言)以維持本集團產品(特別是熱門產品)的穩定供應，從而應付客戶的需求。就產品類型的寬度而言，已售產品的品牌數目由18/19財年的753個增加至19/20財年的1,023個及20/21財年的1,309個，並由20/21首八個月的1,137個增加至21/22首八個月的1,284個，而已售SKU數目由18/19財年約8,700個增加至19/20財年的11,800個及20/21財年的16,700個，並由20/21首八個月的13,100個增加至21/22首八個月的16,900個。就產品類型的深度而言，我們於2019年3月31日、2020年3月31日、2021年3月31日及2021年11月30日分別維持存貨的賬面值於約15.8百萬港元、32.3百萬港元、66.9百萬港元及68.8百萬港元。展望未來，我們將繼續遵循該策略以維持我們作為零售商的競爭力，並透過擴大採購團隊加強採購實力。請參閱本節「業務策略—透過自然增長搶佔更高市場佔有率」。

- (2) **我們能按優惠的分銷條款為香港消費者採購新穎時尚的優質產品。**我們不斷在海外市場搜羅熱門品牌，提供符合香港消費者喜好但尚未進軍香港市場的產品。我們擁有過往從海外市場向香港消費者引入新穎時尚的優質產品(例如愛麗思及可思美的產品)的卓越往績以及完善的領先電子商務平台銷售渠道(按網站流量、零售業網上銷售及活躍用戶數目計)，同時我們致力採取多方位的市場推廣及促銷策略，以提昇自家品牌以至我們供應商產品品牌的曝光率及認受性。此等因素為我們的供應商提供快速進入香港市場的途徑，並為我們與該等供應商建立及加強關係的關鍵所在。多年來，我們於往績記錄期間已與逾590名供應商建立穩固的業務關係網絡，可直接與若干頂尖品牌接洽，並獲得若干產品在香港的分銷權。

業 務

就正引入香港市場而本地消費者較不熟悉的品牌而言，我們於友和電子商務平台及／或零售店提供展示橫幅廣告等廣告服務，有助建立該等品牌的品牌知名度。由於提供該等服務主要僅需使用現有設施(對本集團產生的成本極低)，故向相關產品供應商提供該等服務毋須額外成本。我們為供應商履行的該等增值市場推廣及分銷職能不僅使我們擴大產品供應種類(於最後可行日期有逾23,000項SKU)，亦加強部分供應商與我們的策略關係，同時加強我們就向其採購產品而磋商更優惠條款(例如其產品的產品成本及獨家分銷權)時的議價能力。於往績記錄期間，我們分別與5名、9名、15名及14名供應商成功訂立獨家分銷協議或獲其授出授權證書，據此，我們分別獲得於獨家分銷協議或授權證書指定地區內出售及分銷6個、11個、16個及15個產品品牌的獨家權利。我們按獨家分銷基準出售產品的毛利率相對較高，於往績記錄期間分別約為41.5%、42.5%、43.1%及38.8%，而非獨家產品的毛利率則分別約為19.3%、15.8%、12.7%及12.4%。

由於本集團於往績記錄期間成功實現供應商數目、擁有獨家分銷權的產品品牌數目以及該等產品應佔收益及毛利率持續增長，當中計及我們擴大採購團隊以加強採購及市場推廣實力的策略(誠如本節「業務策略－透過自然增長搶佔更高市場佔有率」及「業務策略－進一步投資於品牌管理及市場推廣，提高公眾對本集團的認識及加強市場推廣活動的成效」所述)，故董事深信，本集團將能以更優惠的條款保障供應穩定，從而提昇盈利能力。

- (3) **我們透過推出線上平台業務擴大產品供應種類及收入來源。**作為業務策略的一部分，我們計劃於22/23財年推出線上平台業務，第三方商戶可在我們的平台向消費者出售產品，而我們將賺取佣金收入。除作為本集團的額外收入來源外，預期該等第三方商戶提供的產品亦將與我們現有的產品組合相輔相成，豐富電子商務平台的產品供應種類，從而帶來更多網站流量，支持及促進現有自營電商業務及友和OMO業務的整體增長。請參閱本文件「業務－業務策略－透過推出線上平台業務擴大電子商務平台的產品供應種類」。

業 務

- (4) **我們多方位的市場推廣及促銷策略行之有效。**誠如本節「競爭優勢—憑藉對本地市場的洞見，我們採取多方位的市場推廣及促銷策略」所論述，我們開展多方位的線上及線下市場推廣及促銷活動，以推廣自家品牌及所出售產品品牌，且我們認為，於往績記錄期間，我們的市場推廣及促銷策略執行有方，對提昇聲譽及品牌知名度以及迅速擴大客戶群發揮重要作用。誠如本節「業務策略—進一步投資於品牌管理及市場推廣，提高公眾對本集團的認識及加強市場推廣活動的成效」所述，我們持續致力投資品牌管理及市場推廣，預期將提高我們的市場滲透率及認受性、擴大客戶群及促進業務長遠發展，從而提高我們的競爭力。
- (5) **我們於市場整合期間處於更有利的優勢。**據弗若斯特沙利文告知，電子產品及家庭電器電子商務市場相當分散，五大行業參與者於20/21財年佔總市場佔有率的16.6%。就市場趨勢而言，隨著香港電子商務行業逐步擴展，預期大型市場參與者借助提供綜合一站式服務的能力、與供應商建立的關係以及確立的顧客忠誠度及聲譽的優勢搶佔市場佔有率，而小型公司可能因其有限的技術及營運能力以及議價能力低而被市場淘汰。本行業消費者通常屬意及關注大型的知名市場參與者。預期行業整合將於未來數年加劇，而上述因素使市場整合更有利大型公司。

儘管越來越多消費者屬意網購，惟電子產品及家庭電器行業的主要參與者(本集團以外)自16/17財年起方建立其電子商務平台。另一方面，友和電子商務平台於2013年推出，而本集團於20/21財年香港電子產品及家庭電器零售業網上銷售市場佔有率中位列榜首。本集團亦為電子產品及家庭電器行業中首批採用OMO模式企業的先鋒之一，為消費者提供一站式的購物體驗，有助提昇客戶對購買規格複雜的電器的信心及忠誠度。

本集團為業界領先的市場參與者之一，擁有專門提供包羅萬有且價廉物美的電子產品及家庭電器的品牌知名度，建立良好的供應商關係、客戶群及電子商務平台，擁有可靠的網站流量及總商品交易額，且我們在為消費者提供全面無縫購物體驗的OMO業務模式方面擁有堅實的營運經驗，更有利

業 務

於其通過市場整合鞏固市場地位，把握日益增長的市場需求。有關我們透過收購擴展業務策略的進一步詳情，請參閱本節「業務策略－收購電子商務相關行業的公司」。

21/22首八個月的收益及經營數據較20/21首八個月有所改善

隨著實施上述策略，收益由20/21首八個月約289.0百萬港元增加約207.7百萬港元至21/22首八個月約496.7百萬港元，增幅約為71.9%，主要由於活躍及回頭客戶、已完成訂單及客單價增加所致。毛利亦由20/21首八個月約53.9百萬港元增加約20.9百萬港元至21/22首八個月約74.8百萬港元，增幅約為38.8%。受制於任何日後無法預料的變動，並考慮到本集團於本行業的市場地位及上文所述的競爭力，獨家保薦人及董事認為，本集團有能力於未來保持盈利能力。

環境、社會及管治(「環境、社會及管治」)

本集團有關環境、社會及管治的管治

我們致力保護環境，並推動企業社會責任及最佳企業管治常規，為持份者締造可持續價值，承擔企業公民責任。我們秉持企業管治的最高標準，藉此確保可持續增長，保障所有持份者的利益，包括但不限於股東、僱員、供應商、顧客、其他業務夥伴及普羅大眾。

作為電子商務行業一員，鑒於我們的業務屬非製造性質，我們認為營運不涉及任何重大直接空氣排放、污水排放、噪音排放及廢物產生，故並非環境污染的主要源頭。因此，我們並不知悉有關造成重大影響的空氣及溫室氣體排放、向水及土地排放以及有害及無害廢物產生的任何相關環境法例及規例。董事預期，本集團日後將不會直接產生有關遵守適用環境保護規則及規例的重大成本。董事進一步確認，於往績記錄期間及直至最後可行日期，本集團並無涉及有關環境保護的任何適用法例及規例的任何重大不合規事項。

儘管我們直接造成的環境影響微乎其微，我們深明在管理與營運相關環境影響的社會責任，以及避免在盡量減少可能影響執行業務計劃及策略以及財務表現的潛在影響方面避免風險的重要性。

董事對我們的環境、社會及管治策略及報告承擔整體責任，確保環境、社會及管治政策得到妥善執行，與時並進，全面符合最新標準。具體而言，審核委員會負責監

業 務

督及指導本公司的環境、社會及管治倡議、識別、評估及管理環境、社會及管治相關風險(如氣候相關問題)，並確保設有適當及有效的環境、社會及管治風險管理及內部監控政策。

此外，董事會已根據上市規則就環境、社會及管治責任採納全面政策(「**環境、社會及管治政策**」)，當中載列企業社會責任目標，並就日常運作中實踐企業社會責任提供指引，包括(i)環境、社會及管治事項(包括氣候相關風險及機遇)的適當風險管治；(ii)識別主要持份者及與其交流的溝通渠道；(iii)環境、社會及管治的管治架構；(iv)環境、社會及管治策略制定程序；(v)環境、社會及管治風險管理及監察；及(vi)識別關鍵績效指標、相關計量及緩解措施。

環境、社會及管治以及氣候相關風險及機遇的影響

我們識別下列環境、社會及管治以及氣候相關風險及機遇，其可能對本集團的業務、策略及財務表現造成影響：

- (i) 颱風、暴風、水浸及其他惡劣天氣情況可能越趨頻仍，可能對我們的零售店、貨倉及辦公室造成實際損毀、危及員工安全，並影響供應商穩定供應產品及我們的物流，如向客戶送貨；
- (ii) 隨著公眾節能意識大幅提升，消費者可能傾向更可持續的生活方式。有關過渡風險可能使我們須識別及採購更多節能產品，以照顧顧客不斷變化的需要；及
- (iii) 由於氣候變化及氣候相關問題，監管機構亦可能要求披露更多有關香港市場供應若干電子產品的能源消耗水平，例如香港政府目前實施的強制性能源效益標籤計劃。該等披露要求如有任何變動，均可能導致本集團為遵守相關規則及指引而提高營運成本。

董事會密切關注及監察有關環境、社會及管治披露及監管合規的最新規定，以適時識別、評估、管理及減輕環境、社會及管治風險。下文載列我們一直採取的環境、社會及管治舉措摘要：

環境

我們於業務營運中盡可能遵循「3R」環保方針，即減少廢物、重用資源及回收已用材料，以示關顧環境，期望為可持續發展出一分力。

業 務

廢物及資源管理

我們於營運中採納適當廢物及資源管理政策，並推展至與供應商的溝通。具體而言：

- 鑒於我們的業務不斷擴展，無可避免地導致訂單配送消耗更多紙箱，我們已採取措施，提高包裝中的可持續性元素。因此，我們的目標是就包裹採用環保包裝材料(如無標誌的紙箱)，其後可回收再用。我們已盡最大努力以回收紙箱取代向客戶送貨時的若干包裝紙箱。於仔細評估供應商運送裝有商品的紙箱的狀況後，狀況良好的紙箱將重新用於包裝我們的產品供向客戶送貨。



- 我們於零售店為顧客只提供可回收的紙袋，從而盡力減少使用膠袋。
- 我們已推出自家購物袋「回收膠樽循環再造環保袋」，其由從回收膠樽提煉的聚乙稀對苯二甲酸酯(PET)製成。與不可生物降解的的塑膠購物袋及由化石燃料製成的尼龍購物袋相比，其為顧客提供更環保的選擇。

業 務



- 我們已於線下零售店採用電子價錢牌，其自動更新資料，確保友和電子商務平台與零售店的定價資料同步。採用電子價錢牌大幅減少使用紙質價錢牌。
- 為減少使用紙張，我們為線下零售引入電子發票，除非顧客特別要求提供實體發票。
- 為推廣重用及回收文化，我們提倡使用翻新設備，並提供若干翻新產品以供銷售，如智能手機、吸塵器及桌上電腦。除非另有提出特定要求，我們一般為僱員提供翻新電腦作商業用途。

能源管理

我們意識到營運中的碳足印及天然資源使用。我們深明節約能源及紓緩氣候變化的重要性，並透過承諾提高能源效益，將能源消耗的密度由18/19財年的775千瓦時／百萬總商品交易額減少至20/21財年的483千瓦時／百萬總商品交易額。

辦公室

我們致力改善物業的能源消耗及效益。僱員透過定期記錄能源趨勢、更換及升級設施、提高意識及內部基準以降低能源密度。

線下零售店

零售店長時間營業，消耗大量能源。我們追蹤及管理線下零售店的能源使用情況，並務求盡量減少使用店內冷氣及照明。

業 務

貨倉

我們一直為可持續物流做好準備，並與第三方服務供應商合作，識別關鍵行動範疇，提高能源效益，減少碳及空氣排放。

能源使用情況

	18/19 財年	19/20 財年	20/21 財年	21/22 首八個月
購電量(千瓦時)	91,429	132,972	244,611	398,473
總商品交易額(千港元)	117,924	229,928	506,145	483,071
能源消耗密度(千瓦時/百萬元 總商品交易額)	775	578	483	825

社會

我們制定社區參與政策，了解本地社區需要，確保我們的活動顧及社區的利益。我們的專注貢獻範疇包括(其中包括)教育、文化及健康。具體而言：

社區參與及投資

- 我們一直向多間非政府組織捐款及/或提供贊助，如奧比斯、香港兒童基金會及保護遺棄動物協會。
- 我們一直是香港基督教服務處發起的「願望成真」行動的忠實支持者，受惠人士包括(其中包括)低收入/單親家庭、長者、有特殊需要的兒童、復康人士及少數族裔人士。
- 於2018年及2019年，我們參與「奧比斯買走黑暗」行動，並提供若干產品進行慈善義賣，其中部分所得款項已向奧比斯捐贈，幫助失明人士。
- 於2021年3月，我們舉辦籌款活動，旨在向弱勢群體提供援助，在2019冠狀病毒病疫情下渡過難關。我們的閃購設有慈善捐贈券銷售，部分所得款項已捐贈香港基督教服務處，為向基層人士提供必需品提供資金。
- 於2022年2月，我們獲香港社會服務聯會頒發2021/22「商界展關懷」標誌。

培育下一代

- 我們向香港大專商學生聯會提供贊助，支持其為本地商學生舉辦的活動。

業 務

- 於2020年10月，友和OMO業務的聯合創辦人、控股股東之一、執行董事兼營運總監徐女士擔任香港大學經管學院的客席講師。
- 徐女士亦為香港大學經管學院師友計劃的導師之一，該計劃旨在向學生提供提昇其未來職業發展所需技能及知識的機會。
- 我們參與香港大學經管學院為其學生舉辦的一個校本項目。於該項目中，學生組成團隊，運用實際數據解決我們可能面臨的假設商業難題。
- 我們與香港中文大學及香港國際學校等本地教育機構合作，為香港學生提供見習管理人員及實習計劃。

支持本地初創企業及本土品牌

- 我們與本地初創企業積極合作，在共同價值觀及信念的基礎上推動創新，與植根於業務營運的合作文化及鼓勵企業家精神一致。例如，我們熱衷於爭取香港物流公司及快遞服務供應商的服務。我們與本地初創企業攜手合作，將我們的共同願景付諸實行，促進本地初創企業生態系統的發展。
- 我們傾向支持本土品牌的發展，致力為本地企業提供完善銷售渠道的優勢，使之能夠有效地向消費者介紹其產品。在友和電子商務平台及零售店均可選購眾多香港品牌提供的優質產品。

管治

我們不時檢討企業管治政策及其執行情況，以確保我們的服務水準符合適用法例及內部標準，並將在發現有待改進的範疇時完善做法。我們成功為企業管治奠定基礎，當中包括健全的監控措施、政策及計劃，從而為僱員締造優厚的工作條件，保持我們的商業誠信。

反貪污

作為對社會負責的公司，我們對賄賂、勒索、欺詐、洗錢及任何其他形式的貪污採取零容忍態度，藉此堅守商業道德，盡量減低持份者可能承受的業務風險，避免可能對社會造成的任何不利影響。本集團上下的措施行之有效，包括風險管理及內部監控政策，以防止任何形式的貪污。該等措施亦為僱員在處理收受禮物及捐贈、出現利

業 務

益衝突等事宜上提供明確的指引及培訓。例如，所有僱員在收受任何禮物或產品樣本時必須遵守自我申報的指引。此外，本集團定期舉辦各項培訓課程，以加強員工遵守反貪污政策及慣例。

供應鏈管理

於往績記錄期間，我們與超過590間全球及本地供應商合作，該等供應商為我們提供各式各樣的產品。我們致力將隨任何潛在供應鏈中斷而來的負面影響降至最低。我們已實施有效的企業管治措施，如挑選供應商、向供應商取得產品安全認證，並查核供應商。

僱員

僱員一直是本集團不可或缺的資產。多年來，我們致力推廣以人為本的工作環境，讓僱員在工作時感到關懷及備受重視。

行政及財務團隊負責招聘優質人才，管理薪酬、福利、績效考核、職業發展及僱員留聘相關事宜。為吸納、留聘及激勵優秀僱員，我們竭力為僱員提供具有競爭力的薪酬待遇。本公司監察其組織薪酬的內部公平性及相關行業勞動市場的外部公平性，以便為僱員提供最佳可行薪酬方案。

秉承平等機會及績效掛鈎獎勵的原則，本集團的僱傭及晉升將基於經驗、資歷及能力而決定。除法例規定或允許外，僱傭慣例不會受到申請人或僱員的種族、膚色、性別、年齡、殘疾、家庭狀況或受法例保障的任何其他特徵影響。我們的平等機會政策吸納來自各界的僱員，包括剛畢業的青少年到資深管理人員及專業人士。

除具有競爭力的薪酬待遇外，本集團亦為僱員提供其他福利，保持市場競爭力。我們採納僱員友善假期安排，如年假、婚假、產假、侍產假、病假及恩恤假。我們亦為僱員提供靈活的工作時間及購物折扣。

舉報政策

我們要求全體僱員保持適當商業行為標準，並遵守一切適用法例及規例。為此，我們已制訂一套程序，以匯報可能影響業務及聲譽的重大關注事宜，鼓勵僱員儘早匯報彼等的關注，以便本集團可及時採取適當行動。

業 務

接獲報告後，高級管理層將審閱事項，以評估應採取的行動，當中可能涉及內部查詢或更正式的調查。管理層將通知僱員是否需要提供進一步協助。本集團將盡一切努力對舉報人的身份進行保密，除非有必要披露舉報人的身份則另作別論，例如舉報導致刑事調查。

工作場所的培訓及安全

我們非常重視工作安全。我們致力符合一切健康及安全法定要求，並在合理可行的情況下力臻至善。貨倉僱員在開始受僱前均須參加安全培訓。

我們亦制定業務連續性計劃，進行部署，以便在業務因控制範圍以外的因素(如極端天氣狀況、人為事件等)而長時間中斷時維持營運。預期本公司的所有場所將在可行情況下執行預防措施，盡量減低僱員傷亡及業務中斷的風險。在確保僱員安全的情況下，我們預期儘快恢復運作。我們亦已制定疏散程序，如發生火災，指定人員將協助疏散，並在集合地點點名。

我們已在所有設施實行全面禁煙。辦公室的所有密閉區域嚴禁吸煙，包括私人辦公室、會議室／會議廳、貨倉、公共空間、茶水間、洗手間及接待處。

於往績記錄期間及直至最後可行日期，本集團並無發生任何與工人安全有關的重大事故或意外。此外，董事確認，於往績記錄期間及直至最後可行日期，我們並無面臨任何有關人身或財產損失的重大索償，或有關健康、工作安全、社會及環境保護的處罰，亦無涉及任何意外或死亡事故，並已於所有重大方面遵守適用法例及規例。

2019冠狀病毒病疫情期間的預防措施

於往績記錄期間，我們審慎及持續評估及監察2019冠狀病毒病不斷變化的疫情，採取嚴格的防疫措施，使工作場所並無報告2019冠狀病毒病確診個案。

我們向每名僱員發出供其遵循的衛生指引，以確保在工作場所達到基本衛生標準。我們亦設有指引及應急計劃，以應對在僱員之間發現2019冠狀病毒病確診個案的潛在風險。本集團的成員一旦確診感染2019冠狀病毒病，我們的應對小組將立即啟動程序，包括向管理層及主管部門報告、確定密切接觸人士、安排病毒檢測及隔離高感染風險僱員、由專業人員進行消毒清潔等。

業 務

我們亦為僱員提供病毒防護套裝(包括外科口罩及酒精搓手液)，以於2019冠狀病毒病疫情期間將感染風險降至最低。

根據上市規則附錄二十七所載環境、社會及管治報告指引，我們將於[編纂]後繼續建立機制，有效地使我們能夠繼續採納公認的最佳做法，並履行我們在環境、社會及管治事宜方面的企業責任。

保險

我們投購涵蓋(其中包括)(i)所有全職及兼職僱員的法定僱員補償；(ii)辦事處及貨倉保險，其中包括財產損失、存貨損毀或損失、金錢損失、人身意外及公眾責任；及(iii)董事及高級職員責任的保單。

董事認為，我們的投保範圍屬足夠，與行業慣例相符。董事確認，於往績記錄期間及直至最後可行日期，我們並無提出亦無遭受任何可能對我們的業務、財務狀況或經營業績造成重大不利影響的保險索償。有關與本集團投保範圍相關風險的詳情，請見本文件「風險因素—投保範圍未必足以彌補與我們業務有關的潛在損失及索償」。

知識產權

商標

我們現時以品牌名稱「Yoho」及「友和」經營業務、友和電子商務平台及零售店。就對我們的業務屬重大的已註冊或已申請註冊的商標而言，有關進一步詳情請見本文件「附錄四—法定及一般資料—B.有關我們業務的進一步資料—2.重大知識產權」。

域名

於最後可行日期，本集團亦已註冊就本集團的電子商務業務而言屬重大的域名 **yohohongkong.com**。有關本集團其他已註冊域名的詳情，請見本文件「附錄四—法定及一般資料—B.有關我們業務的進一步資料—2.重大知識產權」。

於最後可行日期，我們概不知悉我們所擁有的知識產權有任何重大侵權情況，且董事確認，於往績記錄期間及直至最後可行日期，概無有關我們所擁有知識產權的重大糾紛或訴訟。

董事亦確認，於往績記錄期間及直至最後可行日期，我們概無面臨有關涉嫌侵犯任何第三方知識產權的重大索償或法律訴訟而對本集團的業務造成影響。於往績記錄

業 務

期間及直至最後可行日期，概無針對我們的任何待決或威脅提出的重大索償，我們亦無就侵犯我們或第三方所擁有知識產權而對第三方提出任何重大索償。

僱員

我們的僱員

於最後可行日期，我們共有93名僱員，均身處香港。

下表載列於最後可行日期按職能劃分的僱員分析：

職能	總計
管理	3
行政及財務	11
銷售	25
採購	11
市場推廣	8
客戶服務	12
倉庫及物流	12
資訊科技	11
總計	<u>93</u>

薪酬及獎勵

於往績記錄期間，我們根據相關法例及規例與僱員訂立個別僱傭協議。我們的僱傭協議訂明(其中包括)僱員的職責、薪酬、花紅、與商業秘密有關的保密責任、不競爭條款及終止理由等條款。僱員的薪酬待遇主要包括薪金、酌情花紅及有薪假期。一般而言，僱員有權獲發每月出勤獎及於達成若干預設關鍵績效指標後的每月獎金。

我們就僱員表現進行定期檢討，並參考表現檢討以評估年度酌情花紅及薪金調整。

我們按香港法例第485章強制性公積金計劃條例規定為香港的合資格僱員向強制性公積金作出定額供款。供款根據僱員基本薪金的一定百分比作出。

培訓

為不斷提昇僱員表現，我們為新聘僱員提供培訓，使彼等了解本集團的運作及工

業 務

作環境。如有必要，我們亦持續為僱員提供內部培訓，彼等可透過培訓了解業務營運的知識，並掌握專業技能。

招聘

我們一般透過在友和電子商務平台及網上招聘門戶網站上刊登廣告，自公開就業市場招聘僱員。

我們並無為僱員成立工會。董事確認，於往績記錄期間及直至最後可行日期，我們概無與僱員發生任何重大糾紛，亦無因勞資糾紛而中斷營運，且於招聘及挽留僱員方面並無面臨任何重大困難。

平等機會、多元化及反歧視

我們致力於為員工提供公平、公正及合理的工作機會。有關聘用、薪酬、福利、晉升及解僱員工的決定完全基於其工作能力而作出。我們的政策為平等對待所有僱員，不論其個人年齡、性別、種族、血統、膚色、國籍、政治地位、信仰、婚姻狀況、生育狀況、性取向、殘疾或與工作表現或能力無關的任何其他因素。

物業

於最後可行日期，本集團並無擁有任何物業。於最後可行日期，本集團有權於香港使用合共五項物業，總建築面積約為45,626平方呎，該等物業對我們的業務屬重大。

下表載列我們於最後可行日期已租賃或已獲授牌照及／或許可以使用及／或佔用並對我們的業務屬重大的物業的進一步詳情：

編號	位置	建築面積 (概約平方呎)	擬定用途	期限
1.	香港九龍 觀塘鴻圖道52號 9樓A室	5,710	總部、總辦事處及 維修中心	2021年1月6日至 2024年1月5日
2.	香港九龍 觀塘鴻圖道52號 9樓B室	4,778	維修中心及附屬 辦事處	2021年6月1日至 2024年1月5日

業 務

編號	位置	建築面積 (概約平方呎)	擬定用途	期限
3.	香港新界 葵涌工業街24至28號 威信物流中心13樓	19,624	貨倉	2021年9月16日至 2022年9月15日
4.	香港九龍 深水埗東京街12號 麗閣邨商業大樓二座 1至2樓	6,596	零售店(長沙灣旗艦店)	2020年1月1日至 2022年9月30日
5.	香港九龍 觀塘道398至402號 Eastcore 2樓A及B舖	8,918	零售店(觀塘店)	2021年4月16日至 2024年4月15日

合規

董事確認，於往績記錄期間及直至最後可行日期，概無涉及本集團的重大不合規事件。

訴訟

於往績記錄期間及直至最後可行日期，本集團成員公司概無涉及任何重大訴訟或索償，董事亦不知悉有任何針對本集團任何成員公司的待決或威脅提出的重大訴訟或索償。

牌照、許可及批准

於往績記錄期間及直至最後可行日期，我們的業務營運主要於香港進行。下表載列本集團於最後可行日期已取得對我們的營運及業務屬重大的牌照詳情：

牌照或註冊	發出機構	屆滿日期
無線電商牌照(放寬限制)	通訊事務管理局(香港)	2023年3月31日

董事確認，我們已取得於香港及其他相關司法權區進行業務的所有必要牌照、許可及／或批准。

業 務

於往績記錄期間及直至最後可行日期，我們已於所有重大方面遵守我們進行業務所在司法權區的一切適用法例及規例。

有關適用於本集團業務營運的香港及中國法例及規例的詳情，請見本文件「監管概覽」。

風險管理及內部監控系統

董事負責制定、監察及監督風險管理及內部監控系統的實施情況及成效。我們已制定各方面的內部監控措施及程序，包括與資料私隱、資訊系統、人力資源、供應商甄選及內部監控有關的風險，為我們的營運、報告及合規情況提供合理保證。

網絡安全風險管理

資料私隱風險管理

作為每日與客戶進行大量網上交易的電子商務平台營運商，我們的營運承受網絡安全風險。當顧客透過友和電子商務平台購買我們的產品或加入會員計劃時，我們將取得姓名、聯絡電話、電郵賬單及派送地址等顧客個人資料。充分維護、儲存及保護客戶數據及其他相關資料對我們的業務至關重要，我們已對相關數據的收集、處理及使用採納全面政策。在友和電子商務平台所載私隱條款中，我們建議客戶在登記成為註冊會員時細閱條款，並已規定數據收集及使用慣例的範圍。我們於客戶事先同意的情況下，方會收集客戶的個人資料及數據，並透過私隱條款向客戶提供有關所收集數據的足夠通知，並承諾按照私隱條款所載條款管理及使用所收集的數據。此外，我們已就個人資料保障制定內部監控程序。個人資料於企業管理系統存置，且獲授權以不同權限進入系統的僱員人數有限，彼等獲准根據其各自的職責存取有需要知道指定範圍的顧客個人資料。透過載有供僱員遵循有關處理個人資料具體程序的內部指示，我們亦已制定文檔銷毀、資料加密、經常備份及存取授權等個人資料保障慣例。我們亦不時為僱員提供有關數據保護的培訓。董事認為，我們已採取足夠措施保障顧客個人資料的私隱。

業 務

資訊系統風險管理

鑒於內部資訊系統對我們的業務營運至關重要，為免數據洩漏及駭客活動，我們已制定內部監控程序進行數據保護、系統維護及數據管理。為防止駭客未經授權存取或對我們的內部資料系統進行惡意攻擊，我們已制定有關使用電腦及資料系統的內部指示。舉例而言，未經管理層批准，不得於電腦安裝任何外來軟件，而本集團所有營運資料系統的密碼均須至少每六個月更改一次，且只准許有限人數的僱員登入主機以儲存敏感資料。防火牆亦用於防止潛在未經授權存取及任何駭客活動。此外，僱員亦不時獲提供有關網絡安全重要性的培訓。於往績記錄期間及直至最後可行日期，我們並無面臨任何重大數據洩漏或駭客活動。

人力資源風險管理

我們為新入職及現有僱員提供內部培訓，使其熟悉我們的營運及發展。

供應商甄選及供應鏈風險管理

我們備有一份預先批准供應商名單，有關名單由採購團隊、行政主管及財務總監不時審閱及更新。行政總裁亦每半年審閱預先批准供應商名單。預先批准供應商輸入至企業管理系統並進行登記，且只有就預先批准供應商的採購訂單方可於企業管理系統下達及建立。

由於我們向本地及海外供應商採購產品，供應商在發貨方面的任何重大延誤均可能使我們無法達成向客戶提供的預期送貨時間表。為盡量減低延遲送貨的機會，採購團隊成員每月均會參考多項因素(包括存貨水平、過往銷售額記錄及預期客戶需求)編製銷售預測，以維持最佳存貨水平及存貨供應，照顧客戶的需要。我們亦已制定有關處理供應商延遲發貨的內部政策，例如我們將每日產生一份包括客戶訂單及其各自的預期送貨日期即將到期及／或已到期的清單，以供採購團隊成員跟進，採購團隊成員其後將積極聯絡供應商採取替代措施，例如與供應商研究在有存貨供應時分批向我們運送所需產品的可能性、安排自不同地點運送所需產品，或就客戶訂購的SKU聯絡其他供應商。我們亦可能就接受替代產品向客戶提出反建議或與其進行磋商，例如可即時提供相同型號但不同顏色的產品。

業 務

物流風險管理

我們委聘獨立快遞服務供應商將產品從自營倉庫運送至客戶，該等服務供應商的服務費一般由我們承擔，惟低於規定價值且不符合免費送貨資格的訂單除外。為管理物流及儲存成本(受快遞服務供應商的服務費影響)，我們一直在積極物色新快遞服務供應商，並就其所提供服務爭取更佳的條款及條件與其進行磋商。

內部監控風險管理

為籌備[編纂]，本集團已委聘獨立內部監控顧問(「內部監控顧問」)檢討與本集團主要業務流程有關的風險管理及內部監控系統以及我們已制定的其他相關程序、系統及監控措施(包括會計及管理系統)的整體足夠程度。

根據內部監控顧問的內部監控報告，其於初期及跟進檢討時概無識別風險管理及內部監控系統存在任何缺陷而對我們的業務、財務狀況或經營業績造成重大不利影響。

基於上文所述，董事認為本集團已採取合理措施建立內部監控系統及程序，管理我們承受的風險並加強日常營運及管理水平的監控環境。因此，董事認為且獨家保薦人認同，本集團現時實施的內部監控系統對我們的營運而言屬足夠且行之有效。

我們將在管理層及董事會層面進行定期檢討，以確保有效實施風險管理及內部監控政策、程序及措施，並及時糾正發現的問題。

業 務

企業管治措施

我們已就業務營運各方面採納企業管治及內部監控措施，包括但不限於：

- (i) 全體董事及高級管理層於[編纂]前均已參與香港法律顧問進行的培訓，內容有關公眾上市公司董事於若干適用法例及規例(包括上市規則)項下的持續義務、職責及責任；
- (ii) 我們將委聘合適外聘法律顧問及／或機構及／或顧問，以就可能影響我們的業務營運的相關法例及規例(包括其變動)向董事、高級管理層及／或相關僱員提供意見、提供有關最新知識及／或提供培訓；
- (iii) 如有必要，我們將不時委聘外聘專業人士(如核數師、內部監控顧問、外聘法律顧問及其他顧問)就遵守本集團適用的法定及監管規定提供專業意見；
- (iv) 我們已遵守適用上市規則委聘民銀資本有限公司為合規顧問；
- (v) 我們已委任三名獨立非執行董事，確保於董事會決策過程作出有效的獨立判斷，並向董事會及股東提供獨立意見；及
- (vi) 由三名董事組成的審核委員會將持續就本集團的財務申報程序以及內部監控及風險管理系統的成效向董事提供獨立審閱，並監督審核過程以及履行董事指派的其他職責及責任。