

企業風險管理報告

我們的方針

有效的風險管理是集團達致策略目標的必要元素，而透過與合適的持份者溝通能有效推動「正確」的業務決策。

集團的企業風險管理提供了一種系統規範化的方法和明確的問責機制。它由三個主要部分組成：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。

我們積極識別可能影響我們當前或未來業績的重大風險，並採取相應的緩解措施。我們的風險管理工作涉及所有持份者，以確保我們關注可能產生最大影響的風險，並採取一切合理措施來減輕我們的主要風險，但這並不表示一定消除相關風險。風險管理責任已納入我們的管理結構中，每年持續進行風險評估，制定緩解計劃並監控相關風險的最新狀況。

風險管理委員會

風險管理委員會代表董事會至少每年對風險評估進行一次獨立審查，並定期收集有關整個業務面臨的風險以及為降低這些風險所採取行動的相關報告。我們利用內部和外部數據來監控風險，並主動實施緩解措施。我們還成立了跨部門工作小組，並在必要時採取專家建議，以確保有效管理重大風險，並在需要時將其上報給風險管理委員會和董事會審議。

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。

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控制向管理層提供領導，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。

2024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。

企業風險管理

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、合規及聲譽，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機制，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。

企業風險管理使用風險指標識別及監察主要風險。根據風險承受能力而設的風險指標，代表集團為達成業務目標時願意承擔風險的程度。風險負責人須採取緩解行動處理此等風險。該行動已融入集團的日常管理內，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。倘若任何風險指標惡化，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。

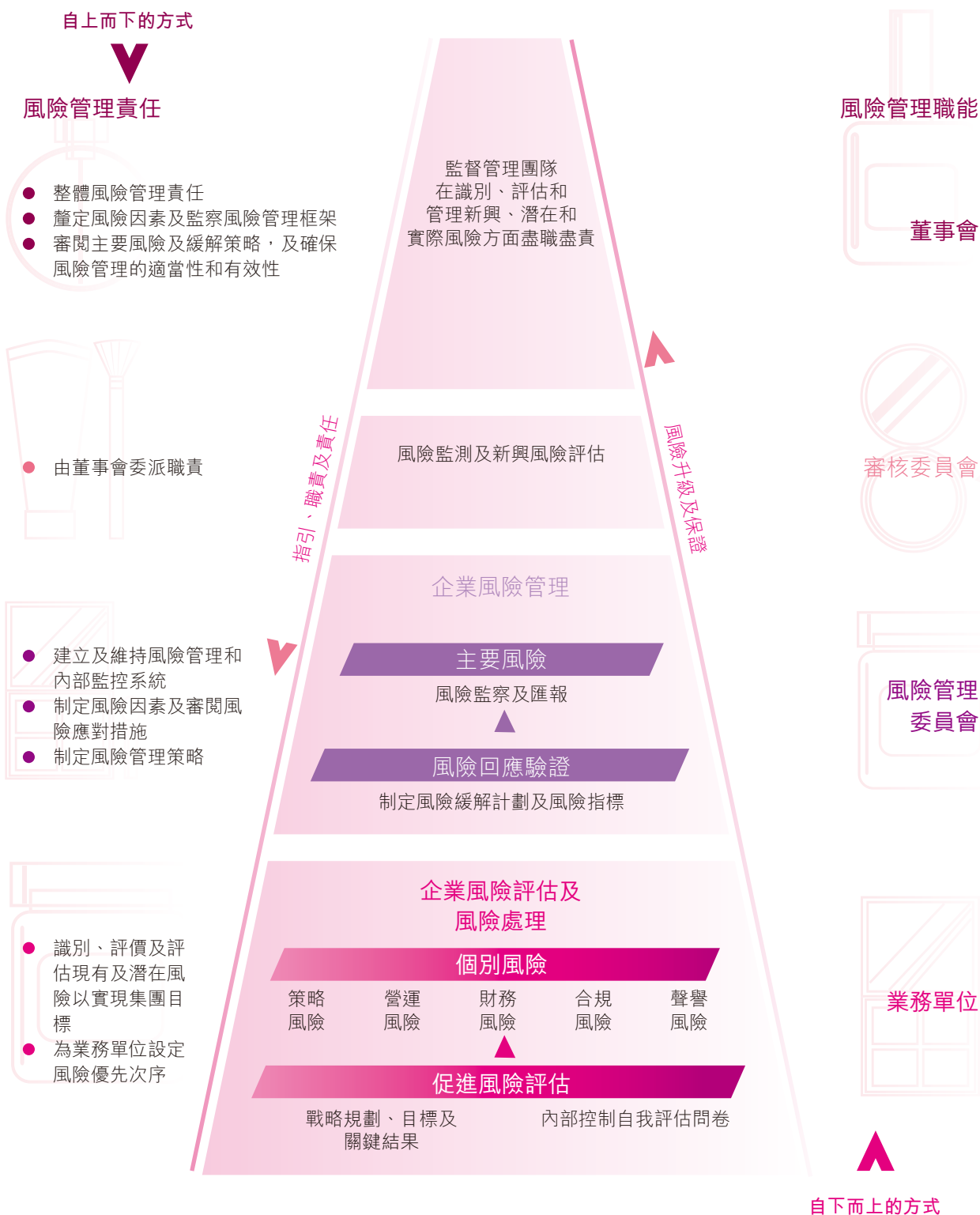
風險管理委員會適時舉行會議，以審閱及檢討每項主要風險的風險管理進度，並不斷更新業務環境及監察其變動。內部審計及管理服務部（「內審部」）持續評估集團的風險管理程序及風險負責人提交的應對措施。內審部協助風險管理委員會每季向審計委員會報告重大風險事項、重大風險變動及其相關緩解行動。

年度策略計劃的目標和關鍵結果與集團策略目標一致（請參見「策略報告」標題下的部分）。我們制定了包括所有職能的關鍵績效指標，每年進行一次評估，並在整個年度定期監察進展情況。這些計劃包括企業風險管理系統所確定的風險，並為管理層提供了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81頁。



風險管治與基礎

企業風險管理框架



主要風險

風險管理委員視主要風險為集團面臨的最重大風險，其中包括對我們業績影響最大、可能危害我們的商業模式、未來長期業績、償付能力或流動性的風險。這些主要風險並不包括與我們業務相關的所有風險，也不按順序排列。另外，管理層不清楚或目前認為不太重要的其他風險，也可能對業務產生不利影響。

風險管理委員會認真審查新興風險。我們的管理團隊進行全方位審視，監測可能對我們所在行業或業務產生重大改變的干擾因素，從風險和機遇的角度出發，以了解不斷變化的環境並採取適當的行動。目前，我們正監測整個業務領域的一些新興風險。

以下清單並不包括我們的所有風險，所列的風險也不按優先順序排列。風險評估指相對於上年的風險程度的變化。

風險及影響	緩解計劃	風險評估
<p>1. 消費者行為和生活方式的改變</p> <p>消費者模式正在被下列因素影響，包括但不限於數碼科技、對健康和生活方式的優先考慮、消費行為的改變以及新興的商業形式和技術。</p> <p>香港本地居民的消費行為和生活方式已發生轉變，消費者更傾向於晚上早回家，並更喜歡在假期期間出外旅遊，特別是前往中國內地。北上深圳消費較前往香港境內其他地方更方便快捷，使無需計劃的中國內地休閒旅遊日益成為一種趨勢。</p> <p>這項改變給集團的業務帶來了風險，因為隨著香港家庭在節假日用於旅行的支出增加，而用於本地購物的支出則減少。</p> <p>如果我們的產品或流程無法應對和適應這些破壞性的市場因素，這將會影響我們服務客戶和消費者的靈活性，從而導致財務損失。</p>	<p>集團已制定戰略計劃並實施管理措施，包括：</p> <ul style="list-style-type: none">— 注重獨家品牌的產品組合，以提高毛利率；— 加強新興產品類別的銷售，如保健產品和美容儀器，以提高每次交易的平均銷售額；— 探索新的銷售渠道，如線上直播；— 啟動線上與線下融合策略(OMO)，提高消費者購物和收貨的靈活性；— 在市場和品牌層面上，對新興消費趨勢和途徑進行系統審查；以及— 進行差異分析，識別消費者態度和消費模式的轉變。 <p>此外，香港特區政府正通過刺激夜間經濟和入境旅遊，積極解決這些內在結構性問題。</p>	<p>上升 ▲</p>



風險及影響

緩解計劃

風險評估

2. 產品競爭力

集團的成功取決於我們了解產品趨勢、預測不斷變化的客戶需求並迅速應變的能力。

然而，由於消費者的喜好迅速轉變，例如中國內地消費者對小眾品牌和中國品牌的日益青睞，導致我們面臨著產品可能無法獲得消費者認可的風險。

作為戰略計劃的一部分，我們聘請第三方機構進行研究，包括與消費者接觸和開展焦點小組討論，以了解顧客的喜好並洞察新興的消費趨勢。

我們正在實施全新的客戶關係管理計劃和投資數據分析，以便識別消費者的喜好和趨勢，為消費者提供個性化的體驗。

我們的品牌管理和產品開發團隊正在積極引進世界各地的新興品牌，以應對不斷變化的消費喜好，增強客戶黏性。我們擁有來自世界各地的高度多樣化的品牌組合，以確保廣泛覆蓋消費場合、原產國、趨勢和價位。

我們以具競爭力的價格提供多款優質的美粧產品，秉持作為「一站式美粧產品專門店」的理念。集團的核心產品種類是護膚品、彩粧和香水，配合「讓生活更美好」的目標，開發新的產品類別，例如美容儀器和保健產品領域，亦是我們增長的核心驅動力之一，並且有助於降低對特定產品類別的依賴性，使我們的產品組合多元化和全面。透過擴闊產品組合，我們還可以提高現有顧客的忠誠度，並吸引新顧客。

上升 ▲

3. 產品質量和假冒偽劣商品

被意外或惡意污染的原材料或成品；供應鏈管理中的質量控制問題；以及未能有效控制市場供應的產品的質量問題，這些均可能會對消費者造成傷害，損害我們的企業和品牌聲譽。

集團在質量控制方面投入了大量資金，以確保只有貨真價實的優質產品才能通過我們的渠道作出銷售。

這些努力亦得到認可，集團已連續18年獲得「香港Q嘜優質服務」獎項。此外，集團已參加香港特別行政區政府知識產權署的「正版正貨」計劃20多年，並榮獲香港旅遊發展局「優質旅遊服務」計劃認可。集團對這些投資非常有信心，因此所有顧客在線上和線下購物時都可享有30天的購物保證。

集團會定期根據產品質量標準進行風險評估。

穩定 ▶

風險及影響	緩解計劃	風險評估
<p>4. 市場集中性風險</p> <p>香港和澳門的線下門店是集團的核心銷售地區，44.5%的銷售額來自內地顧客，相比新冠疫情前的71.5%有所下降。</p> <p>在新冠疫情的四年裡，中國內地包括免稅的海南島在內有許多其他銷售渠道開張。中國內地消費者的購物習慣已發生改變，並在新銷售渠道下購物。</p> <p>這可能會嚴重影響集團的旅遊銷售結構恢復到受新冠疫情影響前水平的進度。</p>	<p>集團的核心戰略目標之一是在香港和澳門實現線下商店以外的銷售渠道多元化。</p> <p>為了實現這些目標，集團已確定了各個市場和銷售渠道的責任，並指派了專門的管理團隊。</p> <p>集團已制定每個市場的策略計劃，並涵蓋集團的核心策略支柱：</p> <ol style="list-style-type: none">1. 打造有吸引力的皇牌產品；2. 增強互動購物體驗；及3. 打造頂尖品牌。 <p>請參照第10至15頁的「策略報告」。</p> <p>我們加強了如「小紅書」等熱門社交媒體上的內容營銷，以接觸更多的目標消費者，宣傳我們的產品。我們還結合線上和線下促銷活動，開展互補性營銷計劃，通過與消費者的互動，創造全面購物體驗。</p> <p>本集團致力於實現線上線下一體化以保持「以客戶為中心」的理念。我們致力於加快線上線下一體化的發展，進一步增強在線業務團隊與零售店業務部門之間的協作，利用技術提高與客戶的無縫接觸點。</p> <p>我們透過線下商店的美容顧問為顧客提供一流的消費體驗，並通過對話式電商為OMO增強客戶黏性。</p>	<p>下降 ▼</p>



5. 網絡安全和資訊科技方面的復原能力

網絡攻擊和相關犯罪事件日益增加。複雜的網絡和資訊科技威脅（內聯網和第三方威脅），包括因違反內部政策和未經授權訪問進行的攻擊，仍然普遍存在，並可能導致關鍵資產，如個人消費者數據被盜竊、丟失以及挪用運營／生產系統。資訊科技復原安排和與原有系統的整合不足，以及我們日益依賴第三方資訊科技和解決方案，可能導致核心業務運營中斷，從而造成財務和聲譽損失。

隨著世界變得趨向數字化，數據的收集和使用變得更加普遍，預計將會加劇集團收集和內部使用相關的數據的潛在風險。個人數據隱私風險可能導致我們的客戶遭受損失，公司面臨潛在罰款，並使聲譽和業務受損。

為了降低這些風險，我們在以下方面進行了投資：

- 制定了覆蓋整個企業範圍的網絡風險管理流程和政策。
包含示例、插圖、案例分析和合規檢查清單的實用指南，旨在幫助員工履行個人資料法律法規下的義務。
- 網絡安全培訓和意識推廣計劃，包括定期的網絡釣魚演習，向所有員工傳達反欺詐信息並提高詐騙警覺。
- 制定身份和權限管理框架。
- 對關鍵系統進行資訊科技災難恢復和業務連續性測試。
- 監控內部系統並應對網絡威脅。

這些措施旨在主動保護我們的數字資產，將網絡攻擊的影響降至最低，並確保我們系統和數據的保密性、完整性和可用性。

上升 ▲

6. 關鍵職位的人才傳承

在集團內長時間擔任關鍵職位的員工離職會給業務連續性帶來重大風險。

如果員工因退休、疾病或意外情況等集團無法控制的因素而突然離職，集團將可能面臨喪失寶貴專業知識的風險。這種損失可能會對業務的持續運營產生重大影響。專業人員所擁有的豐富經驗和專業見解是集團無可替代的資產，對集團成功和穩定大有裨益。

為積極管理這一風險，人力資源部實施了繼任計劃，並對這些計劃進行年度審查，以確保人才交替的平穩過渡並減輕任何潛在損失。

計劃包括：

- 確定具備必要技能、知識和潛力的潛在候選人，以在未來擔任關鍵職位。這可以通過績效評估、人才評估以及與管理人員和部門主管的討論來實現。
- 建立人才庫：實施發展計劃，培養潛在的接班人，讓他們為未來的職位做好準備。這可能包括提供培訓、指導、崗位輪換、拓展性任務，以及讓他們接觸跨職能團隊或項目。

上升 ▲

風險及影響

緩解計劃

風險評估

7. 招攬人才、挽留員工及培訓

人才競爭是本集團持續面臨的重要挑戰，並且仍然存在。然而，疫情後的人口變化增加了這個風險的嚴重性，包括由於移居海外和整體低失業率而導致的勞動力減少。人力資本是最重要的資產之一。為了支持本集團未來的發展，我們積極採用新的招聘渠道，優化培訓和發展計劃，以吸引、培養和留住人才。

新增招聘渠道

除擴大傳統的招聘渠道外，集團還利用社交媒體、流動應用程式及電子媒介招攬人才及提高集團的知名度。另外，集團亦透過內部資源及網絡，推出員工推薦計劃。

自家培育人才－未來管理流程

管理見習生計劃針對具潛力的大學畢業生，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。多年來，這個計劃已經為集團培養了許多經理人才。

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，確保服務質量的一致性及宣揚團隊精神。集團已將初級見習美容顧問(JBT)計劃和大姐姐計劃擴展至中國內地。JBT計劃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。

上升 ▲

8. 商業道德操守

缺乏根深蒂固的企業誠信文化或違反公司的政策、相關法律或法規(包括但不限於反腐敗、洗黑錢、反競爭、人權、數據保護)，都可能導致公司受到處罰、經濟損失和聲譽受損。

我們明白在經濟衰退時，欺詐行為的誘因或壓力也許會更容易出現。

我們矢志維持高水平的商業道德操守。為了評估及管理欺詐風險，所有業務單位和部門必須對欺詐風險作出正式的評估和匯報。

為了積極防範欺詐行為，我們建立了舉報程序。所有不當行為，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。

公司的《商業行為準則》及配套政策和標準列明了合規要求，並通過定期培訓和溝通來加以實施。

為了培養員工公平、誠實和廉潔的品德，公司持續為員工提供培訓。此外，供應商需要遵循並簽署《供應商行為守則宣言》，此宣言涵蓋了利益衝突、保密、饋贈及款待、反腐敗和反競爭行為等方面。

透過這些措施，我們期望員工及供應商能夠保持高標準的道德操守。

下降 ▼



風險及影響

緩解計劃

風險評估

9. 地緣政治動盪和業務中斷

地緣政治力量主要由俄烏衝突以及全球範圍內的其他因素驅動，再加上宏觀經濟壓力，增加了國際和國內緊張局勢、爭端、衝突、動亂和犯罪的可能性。

外界事件或全球衛生緊急事件導致的嚴重業務中斷可能會妨礙取得我們的產品，對我們的營運和品牌造成負面影響，或對我們員工的安全構成威脅；以上任何情況都可能對我們的商業和財務業績產生負面影響。

集團制定了相關政策，將員工的健康和安全放在首位。

我們制定了業務連續性計劃，包括培訓，以提高我們有效應對危機的能力，最大限度地減少干擾。

供應鏈風險和庫存管理使我們能夠更好地在波動中保持運營。

多渠道的產品供應使消費者能夠靈活地繼續購買我們的產品。

已制定保險政策防範承保事件造成的財務後果。

已設定完善的在家辦公模式支持業務連續性。

上升 ▲

10. 宏觀經濟和金融波動

由於宏觀經濟波動加劇，消費者的需求日益受到影響。在許多國家，通貨膨脹和生活成本的上升對消費者的購買力產生消極影響。

若未能及時對不斷變化的宏觀經濟和金融波動做出迅速反應，可能會削弱消費者信心和消費意願，對財務業績產生不利影響。

宏觀經濟包括通脹壓力、失業率和全球貿易緊張局勢。金融市場的波動性風險可能來自金融和房地產市場的變動、利率上升和貨幣不穩定因素。

我們對本地和全球的主要業務驅動因素和業績進行監控，為外部環境變化做好準備。

- 貨幣匯率監測與外匯收支預測相結合，以管理可能出現的波動。
- 集團層面的策略分析和規劃在總部和本地進行管理，以管理整個業務的風險。
- 我們制定了全方位本地與外地採購策略。
- 包括通貨膨脹在內的緊急問題被納入每月的管理會議，並進行相應的管理。

我們積極管理營運資本的生命週期，以保持健康及穩定的現金流。

上升 ▲