

企業風險管理報告



我們的方針

有效的風險管理是集團達成策略目標的必要要素，而透過與合適的持份者溝通，能更有效推動「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。它由三大範疇組成：風險管治、風險基礎設施與監督機制，以及風險所有權分配。

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，但這並不意味著完全消除風險。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，並監控風險變化。

風險管理委員會

風險管理委員會代表董事會每年至少對風險評估進行一次獨立審查，並定期收集有關整個集團業務面臨的風險以及相應應對措施的報告。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，以確保重大風險得到有效管理，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風險水平，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、同時審視集團現有及潛在的主要風險與相關緩解策略，並確保風險管理成效。

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年成立由三名執行董事組成的風險管理委員會。其職權範圍列明成員職責，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方向，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，包括系統設計、實施和監察。

截至2025年3月31日，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，並依據風險發生的可能性及影響程度建立管理基準。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。風險指標根據集團風險承受能力設定，代表集團為達成業務目標時可接受的風險水平。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及時提出新的緩解方案。

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，並持續追蹤業務環境變動。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、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保持一致（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識別的風險，並為管理層提供了一套全面的指標以追蹤業務表現及風險狀況。有關企業風險管理框架的展示圖刊載於第118頁。





主要風險

風險管理委員會界定之主要風險，係指對集團營運表現最具實質影響之重大風險；此類風險可能直接衝擊業績表現、威脅商業模式永續性，或導致長期財務績效衰退，甚至引發償付能力與流動性危機。這些主要風險並不包括與我們業務相關的所有風險，亦未按優先級排序。此外，管理層尚未察覺或目前評估為次要的其他風險，也可能對業務造成負面影響。

風險管理委員會嚴密審視新興風險。我們的管理團隊進行全方位監測，針對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，以掌握不斷變化的環境並採取相應的措施。目前，我們正持續監控各業務領域的若干新興風險。

以下清單並未涵蓋我們的所有風險，所列的風險亦非按優先次序排列。風險評估指相對於上年的風險水平的變化。

風險及影響	緩解計劃	風險評估
1. 消費者行為和生活方式 消費者模式正受多重因素影響，包括但不限於數碼科技、對健康和生活方式的觀念轉變、消費行為的改變以及新興的商業模式和技術創新。 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返家，並在假期優先選擇出境旅遊，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。 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，相對減少本地購物預算。 如果我們的產品或流程無法應對和適應此類市場變革因素，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。	集團已制定戰略計劃並實施管理措施，包括： — 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； — 推動線上與線下銷售的融合策略(「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。 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。	上升 ▲ 

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洞察產品趨勢、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本土品牌的日益青睞，導致我們面臨著產品可能未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持續引進世界各地的新興品牌，以應對消費喜好的不斷變化，提高顧客忠誠度。我們擁有來自世界各地的高度多樣化的品牌組合，以確保全面覆蓋各類消費場合、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；供應鏈管理中出現的質量控制問題；以及市場供應產品質量監管失效，均可能會對消費者構成安全威脅，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銷售。 這些努力備受業界肯定，集團已連續19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」計劃逾二十載，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線下購物時都可享有30天的購物保證。 集團嚴格遵循產品質量標準，建立風險評估機制。	穩定 ➤ 



風險及影響	緩解計劃	風險評估
4. 市場集中性風險 香港和澳門的線下門店作為集團的核心銷售地區，42.5%的銷售額來自內地顧客，相比新冠疫情前的71.5%有所下降。 在新冠疫情的四年裡，中國內地(含海南免稅區)湧現大量新興銷售渠道。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。 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。	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。 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。 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： 1. 以人為本； 2. 搜羅全球最優質的潮流產品；及 3. 線上線下融合的全渠道購物旅程。 請參照第16至20頁的「策略報告」。 我們加強了如「小紅書」等熱門社交媒體上的內容營銷力度，以接觸更多的目標消費者，宣傳我們的產品。透過整合線上線下促銷活動，開展互補性營銷計劃，通過與消費者的互動打造全方位的購物體驗。 本集團積極推進線上線下一體化戰略，堅守「以人為本」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，利用技術優化客戶接觸點的無縫銜接。 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，並通過對話式電商模式，我們成功提升線上線下一體化的客戶黏著度。	下降  

風險及影響	緩解計劃	風險評估
5. 網絡安全和個人資料隱私風險 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，如個人和消費者數據被盜竊，丟失以及挪用運營／生產系統。 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。 • 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。 • 對內部系統進行監控，並制定應對網絡威脅的策略。 • 制定個人數據隱私政策，並編製了包含示例說明、案例研究及合規檢查表的合規手冊，旨在幫助員工履行個人數據法律法規下的責任。 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。	穩定 ➤ 



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去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，重新推出員工推薦計劃。

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，例如初級美容見習生(JBT)和銷售見習生計劃。這些課程透過莎莎美容培訓學院、「大姐姐大哥哥計劃」以及莎莎線上學習平台提供，旨在提升員工專業能力、確保服務品質的一致性，並促進團隊精神。

JBT計劃協助新入職員工掌握專業產品知識，並提供相關技能培訓以實現卓越服務與銷售表現；「大姐姐大哥哥計劃」則致力營造和諧的工作環境，強化團隊凝聚力，鼓勵經驗分享，從而提高前線員工的留任率。此外，集團的一站式線上學習平台整合了所有培訓及發展課程，讓前線員工能隨時隨地獲取所需培訓資訊，無需付出額外的交通時間和費用，即可自主安排學習進度。

上升 ▲



8. 科技與人工智能

在商業運營中，採用新開發的科技與人工智能(AI)的趨勢日益顯著，旨在提升效率、激發創意，並為客戶提供更量身定制的服務與體驗。因此，若我們未能及時跟進這些技術，將削弱自身的競爭優勢。

然而，隨著新技術與AI工具的應用日益廣泛，相關風險亦需妥善應對。其中，隱私風險需重點防範，特別是隱私聲明的合規要求以及數據使用授權的獲取等環節。由於許多AI模型和技術工具存在複雜性及不透明性，加之技術發展日新月异，集團可能難以在充分認知相關風險的同時，準確理解、評估並管理其功能。

為保持行業領先地位，本集團積極運用AI技術，持續為客戶打造創新體驗。在電商平台方面，我們創新推出「AI智能美粧顧問」功能，通過精準分析顧客肌膚狀態與發質特點，智能匹配最適合的護膚及護髮產品，顯著提升購物體驗的個性化水平。同時，我們在實體門店同步上線「AI智能美粧師」服務，為每位顧客提供專屬的粧容建議，這一舉措不僅優化了線下消費體驗，更有力促進了顧客參與度和品牌忠誠度的提升。

在風險管理方面，我們建立了完善的AI隱私保護體系：一方面構建嚴格的數據管控機制，另一方面定期開展合規審計，同時組織專項培訓確保員工規範使用AI技術。所有系統運行均以獲取用戶明示同意為前提，並嚴格遵循數據最小化存儲原則。針對第三方AI工具，我們實施嚴格的准入審核制度，確保其完全符合集團隱私保護標準，從而實現技術創新與客戶信息安全保障的雙贏。

上升 ▲



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，最大限度地減少業務中斷的干擾。 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，可防範承保事件造成的財務後果。 已設立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。通貨膨脹和生活成本上升在許多國家對消費者的購買力產生不利影響。 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。 宏觀經濟條件包括通脹壓力、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性、利率波動和貨幣不穩定因素。	集團對本地和全球的主要業務驅動因素和業績進行監控，為外部環境的變化做好準備。 • 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。 • 集團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 ▲ 