

業 務

願 景

本集團的願景為「讓世界更美麗」。

概 覽

本集團於2018年按收益計為馬來西亞第二大光學產品零售商，約佔市場份額的7.1%。本集團提供廣泛光學產品，該等產品通常包括(i)國際品牌；(ii)本集團的自有品牌；及(iii)本集團運營的製造商品牌的鏡片、鏡框、隱形眼鏡及太陽眼鏡。本集團的光學產品品牌組合包括逾220個自有品牌及國際品牌(包括(i)鏡片品牌「Essilor」、「Hoya」及「Zeiss」；(ii)鏡框及太陽眼鏡品牌「Chopard」、「Cartier」、「Gucci」、「Ray-Ban」、「Oakley」、「Tom Ford」、「Masaki Matsushima」及「Porsche Design」；及(iii)隱形眼鏡品牌「Alcon」、「Bausch & Lomb」、「CooperVision」、「FreshKon」及「Miacare」)，可迎合眼鏡零售市場各種價格。於2009年及2010年，為加深其於馬來西亞眼鏡零售市場的滲透率，本集團分別開始其許可業務及特許經營業務。於最後實際可行日期，本集團的零售網絡(包括其83家自有、10家特許經營及兩家許可零售店)位於馬來西亞半島中部、南部、北部及東部。本集團的擴張策略通常為專注於馬來西亞主要區域及城市，並策略性地將零售店設於擁有較高人流量的購物中心。下表載列本集團按其主要業務活動劃分的收益明細：

	截至3月31日止年度						截至9月30日止六個月			
	2017年		2018年		2019年		2018年		2019年	
	收益	佔總收益 百分比	收益	佔總收益 百分比	收益	佔總收益 百分比	收益	佔總收益 百分比	收益	佔總收益 百分比
	千令吉	%	千令吉	%	千令吉	%	千令吉	%	千令吉	%
零售業務	96,594	94.8	111,360	96.4	131,362	98.3	59,561	97.7	73,516	98.7
特許經營及許可業務	2,626	2.6	1,489	1.3	1,632	1.2	816	1.3	972	1.3
少數股東銷售 業務(附註)	2,691	2.6	2,613	2.3	621	0.5	621	1.0	—	—
總計	101,911	100.0	115,462	100.0	133,615	100.0	60,998	100.0	74,488	100.0

附註：於最後實際可行日期，本集團已停止向泰國擁有權益公司銷售光學產品，且於截至2019年3月31日止年度，本集團亦收購Mido Eyewear及New Success Eyewear的控股權益。

本集團採取多品牌策略以迎合眼鏡零售市場中的不同人群。於最後實際可行日期，本集團有10個零售品牌，覆蓋馬來西亞光學零售市場的高端、中端及大眾市場分部。除上述10個零售品牌外，本集團的零售品牌組合亦包括專注於銷售隱形眼鏡的零售品牌。本集團的零售品牌載列如下：

高端分部 **MOG** *Boutique*
 中端分部 **MOG** *Optical Arts*
 MOG *creations*
 Sunglass Art

大眾市場分部 *OPPA*
M-TREND 트렌디옵틱
 EYEZONE
MOG creations
 watch out
 其他
LENS:ME

業 務

於2019年8月，本集團推出其線上銷售平台，其專注於透過使用其零售品牌「Watch Out」向馬來西亞客戶銷售鏡框。董事相信，本集團的網上平台將與其零售網絡產生協同效應，原因為零售客戶將光臨本集團線下零售店進行眼部檢查。因此，本集團零售網絡中零售店的客流量將為本集團增加及提供額外的銷售機遇。

本集團的收益由截至2017年3月31日止年度的約101.9百萬令吉增至截至2019年3月31日止年度的約133.6百萬令吉，複合年增長率為約14.5%。其亦由截至2018年9月30日止六個月的約61.0百萬令吉增加約22.1%至截至2019年9月30日止六個月的約74.5百萬令吉。本公司擁有人應佔純利由截至2017年3月31日止年度的約10.4百萬令吉增至截至2019年3月31日止年度的約20.6百萬令吉，複合年增長率約為40.8%。本集團盈利能力的增長主要由零售業務所驅動，其零售業務由本集團零售網絡的擴張及馬來西亞對光學產品的持續需求所致。

競爭優勢

通過多品牌策略建立聲譽，以迎合廣大客戶

本集團於1996年開始運營，其願景為「讓世界更美麗」。本集團採取多品牌策略以使其能迎合不同的市場分部，及迄今，本集團已成功建立其零售品牌，以覆蓋馬來西亞眼鏡零售市場的所有市場分部。於2004年，本集團推出其面向眼鏡零售市場的中端分部的旗艦零售品牌「MOG Eyewear」。董事認為，多品牌策略通常將能使得一間公司把握不同市場分部，且亦能使其在不損害其旗艦品牌的情況下試驗不同產品陣容及供應組合。通過憑藉本集團「MOG Eyewear」零售品牌的聲譽，本集團於2007年推出目標分別面向眼鏡零售市場的高端及中端分部的「MOG Boutique」及「MOG Creations」零售品牌。其後，本集團推出額外零售品牌，例如分別於2008年及2009年推出「Optical Arts」及推出「Sunglass Art」，以及於2014年及2015年，本集團進一步分別推出其「M-Trend」及「OOPPA」，「M-Trend」專注於大眾市場分部，而「OOPPA」充分利用了「韓流」及韓國時尚的普遍流行。於最後實際可行日期，本集團的零售網絡包括13家「M-trend」及11家零售店「OOPPA」。截至2017年、2018年及2019年3月31日止年度以及截至2019年9月30日止六個月，自本集團「M-Trend」及「OOPPA」零售品牌旗下的自有零售店運營所得收益分別約為17.6百萬令吉、24.9百萬令吉、34.3百萬令吉及18.5百萬令吉，佔本集團零售業務所得收益的約18.3%、22.4%、26.1%及25.2%。於最後實際可行日期，本集團的零售品牌組合包括11個零售品牌，該等品牌擁有一個由95家零售店組成的零售店網絡，其使本集團能通過不同產品供應面向眼鏡零售市場的高端、中端、大眾市場及其他分部。有關本集團11個零售品牌的詳情，請參閱本節「零售品牌」。

董事相信，鑒於本集團旗艦品牌「MOG Eyewear」的悠久歷史及通過多品牌策略的運營，本集團有能力吸引一般大眾的需求，以及不同人口群體（如年輕人及高收

業 務

入消費者)的鑒賞力。此外，董事相信多品牌策略將為其未來的發展提供穩固的基礎使本集團有選擇性及戰略性地面向馬來西亞眼鏡零售市場的不同新興分部。

光學產品的多元化組合及與領頭供應商成熟的關係

本集團按眼鏡零售市場的不同價位向其客戶提供廣泛的光學產品選擇，董事認為其使本集團能吸引不同消費水平及能力的客戶。此外，本集團經營的光學產品的款式及材料繁多，可迎合其客戶不同的品味及偏好。於最後實際可行日期，本集團的品牌組合包括逾220個國際品牌及自有品牌。

根據Ipsos報告，如今，配戴眼鏡不僅是為了矯正視力障礙，亦是作為一種時尚配飾，及若干奢侈眼鏡品牌亦被視為一種身份象徵。因此，本集團於開發其國際品牌組合(通常包括國際奢侈光學品牌及國際高端時尚光學品牌)投入大部分精力。於最後實際可行日期，本集團與五大供應商(彼等為國際品牌旗下光學產品的供應商)的業務關係介乎五年至11年及本集團的國際品牌組合由逾210個品牌組成。同時，本集團於往績記錄期從知名供應商開發廣泛的光學產品組合，本集團亦已盡全力建立與其他供應商的關係以通過其自有品牌及製造商品牌向其客戶提供實惠且時尚的快時尚光學產品。

除與光學產品供應商建立關係外，本集團亦已採用政策確保其光學產品陣容具有競爭性。根據本集團的政策，本集團的光學產品陣容通常按月進行審閱及其存貨採購乃每兩月進行。於審閱期間，本集團的銷售部門將考慮並討論最新趨勢、銷售額及存貨週轉相關的各種事宜。

鑒於上文所述，董事認為本集團的光學產品能迎合其客戶的各種需求以及本集團亦能夠適應馬來西亞眼鏡零售市場不斷變化的趨勢及狀況。董事進一步認為，此舉將使本集團的可持續的未來發展形成堅實的客戶基礎，因為其致力於成為馬來西亞頂尖眼鏡零售市場連鎖。

具有策略性定位的零售店的廣泛零售網絡

董事認為零售店的實際地址為成功的主要決定性因素之一，因此，本集團採取的策略為鎖定人流量高且客戶容易到達的地區。一般而言，本集團致力於在購物中心開設新的零售店，以確保其零售店擁有高人流。於馬來西亞，購物中心(特別是受歡迎的購物中心)的擁有人通常會嚴格篩選租戶，且購物中心的擁有人通常將僅會選擇信譽良好且財務狀況穩健以及與購物中心整體市場地位兼容的租戶。於本集團於往績記錄期開設的零售店中，本集團已受若干擁有人邀請於彼等的購物中心開設新零售店，且董事認為，該等邀請乃歸因於本集團彪炳的聲譽。

業 務

本集團擁有馬來西亞最大的零售網絡之一及於最後實際可行日期，本集團的零售店網絡包括95家零售店（其包括自有、特許經營及許可零售店）。該等零售店位於馬來西亞半島中部、北部、南部及東部及尤其是位於馬來西亞半島中部的吉隆坡及雪蘭莪州以及位於馬來西亞半島南部新山的購物中心。吉隆坡為馬來西亞的首都，且為馬來西亞最繁榮、發展最快、現代化程度最高的地區，而雪蘭莪州則為馬來西亞最大的經濟中心。新山為馬來西亞發展最快的城市之一，且為新加坡遊客往來最頻繁的旅遊目的地。

董事認為，透過將零售店戰略性地設於主要城市及購物中心使本集團能夠穩定接觸其目標客戶，同時有助於提升本集團的品牌形象及本集團零售品牌的知名度。

經驗豐富的管理團隊

本集團由一支經驗豐富的管理團隊領導，各團隊成員皆擁有豐富的行業知識且對本集團的發展至關重要。執行董事及董事會主席拿督Frankie Ng於眼鏡零售市場擁有逾29年經驗，及執行董事拿督Henry Ng及本集團的執行董事及行政總裁拿汀Bernice Low各自分別於馬來西亞眼鏡零售市場擁有逾22年及20年經驗。本集團的高級管理層包括本集團的財務總監Ooi Guan Hoe先生，彼於會計及財務領域擁有逾13年的經驗及本集團的總經理（營銷通信及業務發展）Lee Ben Keong先生，彼於業務發展及零售領域擁有逾12年的管理經驗。董事相信，鑒於管理團隊的行業知識及經驗，本集團將能夠回應並隨時應對眼鏡零售市場不斷變化的狀況。為進一步支持本集團的管理團隊，本集團已採納與表現良好的僱員合夥成立新零售店的政策，以獲得彼等的經驗及才能。有關管理團隊的經驗及資歷的進一步資料，請參閱本文件「董事及高級管理層」及有關本集團挽留表現良好的僱員的策略的進一步詳情，請參閱本節「業務及收益－零售業務」。

業務策略

繼續擴張本集團的零售網絡

董事預計市場整合將為馬來西亞眼鏡零售市場的趨勢，因此，本集團致力於透過利用其知名的零售品牌快速發展其零售網絡，以尋求較大市場份額，從而更好地迎合其客戶需求。本集團自其成立以來一直致力於成為國際光學產品零售商，且於最後實際可行日期，其零售網絡覆蓋率涵蓋了馬來西亞半島主要人口中心的很大一部分，因此，董事認為擴展其業務至馬來西亞東部以贏得國際影響力，尤其是於馬來西亞東部取得馬來西亞政府之基礎設施計劃及其作為旅遊目的地之普及為本集團發展的合理下一步。此外，就收益而言，因本集團2018年為馬來西亞第二大光學產品零售商，且馬來西亞於2015年至2018年間的購物中心數量不斷增加，從551家增至671家（該趨勢預計將持續），董事認為(i)本集團目前已達到足夠的數量及規模，並得到其客戶及各業主的認可，證明擴張率較高及(ii)當前市場狀況為擴張的大好時機。

業 務

根據Ipsos報告，於2019年至2023年期間，馬來西亞眼鏡零售市場將按約5.9%的複合年增長率增長。於最後實際可行日期，本集團的零售網絡包括以其11個零售品牌運營的95家零售店，且本集團計劃於2019年4月至2022年3月期間額外開設49家面向眼鏡零售市場多個分部的自有零售店。於最後實際可行日期，本集團通過內部資源開設11家自有零售店並預期將於2020年5月進一步額外開設兩家店舖。然而，董事或會根據近期有關爆發之COVID-19發展情況調整其開設時間。剩餘36家自有零售店將於2020年4月至2022年3月期間通過動用部分[編纂][編纂]開設。下表載列36家建議新自有零售店的詳情：

	馬來西亞 半島中部	馬來西亞 半島東部	馬來西亞 半島南部	馬來西亞 半島北部	馬來西亞 東部	總計
	零售店數量	零售店數量	零售店數量	零售店數量	零售店數量	零售店數量
MOG Boutique	6	—	1	1	—	8
MOG Eyewear	3	2	1	1	3	10
Optical Arts	1	—	—	—	—	1
OOPPA	6	1	—	2	—	9
MOG Express	2	—	2	—	2	6
Watch out	1	—	—	—	—	1
Lens:Me	—	—	1	—	—	1
總計	19	3	5	4	5	36

就本集團將予開設的該等36家新的自有零售店而言，當前董事擬將彼等規劃為全資擁有。然而，鑒於本集團就零售業務的業務模式，董事亦可能將擬尋求表現好的僱員(若有可能)投資於部分本集團將予開設的36家自有零售店，原因為使用非全資擁有的零售店將使本集團繼續其現有策略，允許表現良好的僱員於彼等管理的零售店中產生既得利益。預計本集團在將予開設的非全資擁有的自有零售店(如有)的運營公司中的權益將不少於60%。

根據Ipsos報告，於2014年至2017年期間，馬來西亞半島北部、中部、南部及東部的國內生產總值分別按約7.7%、8.6%、8.4%及7.3%的複合年增長率增長，且於2019年至2023年期間內，預期將分別按約4.9%、5.7%、5.1%及4.5%的複合年增長率增長，而馬來西亞東部的國內生產總值於過往同期按約7.0%的複合年增長率增長，且亦預期於同期按約5.4%的複合年增長率呈正增長。鑒於於2014年至2017年的歷史期間內，馬來西亞半島北部、中部、南部及東部的平均家庭月收入總額分別按約6.3%、5.5%、6.2%及7.5%的複合年增長率增長，且於2019年至2023年的預測期間內，分別按4.8%、4.7%、4.8%及5.1%的複合年增長率增長，而馬來西亞東部的平均家庭月收入總額按約4.1%的複合年增長率增長且預計於同期按4.0%的複合年增長率增長。考慮到馬來西亞各區域就國內生產總值及平均家庭月收入總額增長而言經濟前景樂觀，董事認為馬來西亞各地對光學產品的需求足以使本集團進一步擴展其零售店網絡。

業 務

目前，「MOG Boutique」為本集團的唯一一個面向眼鏡零售市場高端分部的零售品牌，而於往績記錄期，以「MOG Boutique」零售品牌經營的自有零售店所貢獻收益僅佔本集團總零售收益的不足5%，董事認為，馬來西亞穩定的經濟增長將導致可支配性收入的水平上升。因此，高端分部的潛力巨大，尤其是鑒於高端分部預期約佔2023年眼鏡零售市場收益的30.6%，於2019年至2023年以約4.7%的複合年增長率增長，因此，本集團計劃通過擴張其零售網絡來增加其高端分部的收益貢獻。透過增加高端分部的收益貢獻，本集團亦多樣化其收入基礎並創造額外的增長渠道。根據該計劃，本集團計劃以「MOG Boutique」零售品牌合共開設八家自有零售店，其中四家將繼續作為傳統零售店運營及面向高端分部且餘下四家將為高端概念店。該等概念店將擁有更先進的驗光設備來向其潛在的零售客戶提供全面的眼部檢查服務，以期建立本集團的專業形象。董事認為，透過聯合通過概念店提供專業服務的「MOG Boutique」零售品牌與於傳統及概念「MOG Boutique」零售店的持續高端產品供應，本集團可提升其於眼鏡零售市場高端分部的地位，同時提升其整體品牌形象。此外，該等零售店預期將開設於吉隆坡及雪蘭莪（該兩個城市為馬來西亞半島中部的的主要區域）所在的高端購物中心，吉隆坡不僅為馬來西亞的首都，亦為其經濟及商業中心，吉隆坡及其大都市構成該國工業化程度最高及經濟發展最快的區域，且雪蘭莪為馬來西亞最為發達及人口最多的城市。就國內生產總值而言，其為該國最大的經濟體，其生活水平較高且為貧窮率最低的幾個州之一。根據Ipsos報告，較馬來西亞其他州及城市而言，吉隆坡及雪蘭莪擁有相對較高的平均家庭收入，因此，董事認為，吉隆坡及雪蘭莪的居民擁有較高的購買力，並為發展其高端業務的理想之地。

本集團尤為重視其馬來西亞眼鏡零售市場中端分部的發展，並已建立「MOG Eyewear」零售品牌作為其旗艦品牌。本集團面向中端分部的零售店為本集團零售業務的最大貢獻來源，截至2017年、2018年及2019年3月31日止年度及截至2019年9月30日止六個月分別佔本集團總零售收益的約76.9%、71.0%、65.5%及63.6%。董事預計馬來西亞中等收人口的不斷增長將繼續推動中端分部的穩定增長。根據Ipsos報告，中端分部預計於2023年約佔37.3%的份額，為行業收益的最大貢獻來源。本集團計劃額外開設11家面向中端分部的自有零售店，其中10家將以其「MOG Eyewear」零售品牌開設。該10家自有零售店將分佈於馬來西亞半島及馬來西亞東部的的主要城市，因為董事認為，此舉將使本集團增強其國際影響力及其旗艦品牌的聲譽。馬來西亞半島為馬來西亞的主要城市及金融中心的所在地，馬來西亞東部為古晉及亞庇及位於鄰近汶萊國的Miri市的主要旅遊目的地所在地。根據Ipsos報告，沙撈越州（為古晉及Miri的所在地）於2018年接待約4.4百萬名遊客且該等大部分遊客來自汶萊，而沙巴州（為亞庇的所在地）亦於2018年接待約3.9百萬名遊客。因此，董事認為馬來西亞東部代表本集團潛在的未來增長市場，因為本集團可利用大量遊客

業 務

人數吸引潛在客戶，尤其是其將於Miri開設的零售店可能受益於來自汶萊的一日遊遊客。為使本集團能夠抓住馬來西亞東部的遊客，本集團擬將其零售店定位於遊客經常光顧的購物中心，同時於該等遊客定居城市提供相較於彼等本國光學產品價格更具競爭力廣泛的光學產品。此外，本集團亦計劃開設一家以其「Optical Arts」零售品牌經營的自有零售店。

於往績記錄期，本集團開始專注於開發其大眾市場分部及本集團面向大眾市場分部的零售店對本集團總零售收益的貢獻於截至2017年、2018年及2019年3月31日止年度以及截至2019年9月30日止六個月分別達到約18.5百萬令吉、27.0百萬令吉、38.5百萬令吉及22.9百萬令吉，分別佔本集團總零售收益的約19.1%、24.2%、29.4%及31.1%。董事認為，如今配戴眼鏡不僅是為了矯正視力障礙，亦是作為一種時尚配飾，尤其是在快時尚概念及K-pop文化的影響下。為抓住潛在業務機遇，本集團計劃開設九家「OOPPA」、六家「MOG Express」及一家「Watch Out」自有零售店。董事通常擬於馬來西亞半島中部開設大部分「OOPPA」零售店，其不僅專注於大眾市場分部，亦提供快時尚光學產品，原因與上述者相同，且乃由於董事認為馬來西亞半島中部的人群通常更具時尚意識。六家「MOG Express」零售店擬主要於馬來西亞半島中部、馬來西亞半島南部及馬來西亞東部各地的超級市場中開設，其不僅將增長本集團面向大眾市場分部的能力，亦將使本集團能夠獲得更廣泛的客戶基礎（即該等光顧超級市場的消費者）。

除開設上述自有零售店外，本集團亦計劃以其專注於銷售隱形眼鏡的「Lens: Me」零售品牌開設一家零售店。

董事相信透過擴張本集團的零售網絡，本集團將不僅能夠利用馬來西亞眼鏡零售市場強勁的潛力，亦能能夠享有規模經濟的效益，其進而使其能就其光學產品提供更具競爭力的價格。下文載列本集團將開設的36家擬建自有零售店的預期規模、每月租金、平均盈虧平衡期及投資回收期的相關詳情：

	馬來西亞 半島中部	馬來西亞 半島東部	馬來西亞 半島南部	馬來西亞 半島北部	馬來西亞 東部
	(概約)	(概約)	(概約)	(概約)	(概約)
預期規模	450平方英尺 至2,000平方 英尺	700平方英尺 至900平方 英尺	400平方英尺 至1,500平方 英尺	800平方英尺 至1,200平方 英尺	600平方英尺 至1,200平方 英尺
預計每月租金	8,000令吉– 38,000令吉	15,000令吉– 17,000令吉	7,000令吉– 32,000令吉	18,000令吉– 35,000令吉	15,000令吉– 25,000令吉
預期平均盈虧平衡期	1–2月	1–2月	1–2月	1–2月	1–2月
預期平均投資回收期	13–20月	15–17月	10–20月	19–21月	15–17月

業 務

作為本集團進一步擴張其零售網絡策略的一部分，本集團擬將[編纂][編纂]的約[編纂]港元(相當於約[編纂]令吉)用於開設更多零售店。有關進一步詳情，請參閱本文件「未來計劃及[編纂]」。

升級及翻新自有零售店

董事相信，本集團的視覺形象對將本集團從其競爭對手的零售店中區分開來並建立客戶忠誠度至關重要。本集團計劃通過升級及翻新其自有零售店提升其零售品牌形象，從而將使本集團能夠吸引更大的客流量並增加其銷售量。於最後實際可行日期，本集團自有零售店中的39家已開設逾五年，自彼等開業以來均未曾進行大幅翻新。由於自上一次翻新該等零售店以來已時隔多年，董事認為有必要將該等部分零售店翻新出新樣貌。本集團計劃檢討及修改25家零售店的現有佈局，並更換展示架，以期提高客戶體驗。除翻新本集團零售店的面貌及佈局以外，本集團亦計劃更新本集團零售店中的驗光設備，從而向其零售客戶提供更全面的眼部檢查服務。就此而言，本集團計劃於截至2021年3月31日止年度及截至2022年3月31日止年度分別翻新八家及17家零售店。儘管於最後實際可行日期本集團就自有零售店的83項租約中有71項將於未來24個月內到期，董事認為，(i)鑒於本集團就其租約而言較高的歷史續新率(約90%)；(ii)馬來西亞物業市場的當前環境；及(iii)其與多個業主的關係及其市場聲譽，本集團於續新租約方面處於有利地位，該等租約將於未來24個月到期且條款對本集團而言屬商業上可接受。此外，本集團訂立的許多租賃亦包含預先磋商的續約選擇權。因此，董事並不認為租約到期將對本集團現有位置自有零售店的持續經營及本集團翻新計劃造成重大影響。

作為本集團升級及翻新零售店策略的一部分，本集團擬應用[編纂][編纂]的約[編纂]百萬港元(相當於約[編纂]百萬令吉)。有關進一步詳情，請參閱本文件「未來計劃及[編纂]」。

繼續提升本集團11個零售品牌的認知度及進一步發展及營銷本集團的自有品牌光學產品

董事認為，零售客戶對本集團零售品牌及自有品牌的認可度為其成功的重要因素，且彼等亦認為透過加強對本集團零售品牌及自有品牌所作出的營銷力度，本集團可獲得較大的客戶基礎，進而提升本集團的盈利能力。截至2017年、2018年、2019年3月31日止年度各年以及截至2019年9月30日止六個月，本集團的廣告及宣傳開支分別約為0.6百萬令吉、0.8百萬令吉、0.9百萬令吉及0.8百萬令吉。增強本集團零售品牌及自有品牌的品牌形象及品牌價值可能亦使其能夠增強其定價能力進而亦增強本集團的盈利能力。於最後實際可行日期，本集團的零售品牌組合包括11個零售品牌，而其自有品牌組合包括16個光學產品品牌。

業 務

本集團計劃於[編纂]後加強全國活動來突出其作為國家級光學產品零售商的地位並通過個性化及獨特的營銷活動突出其11個零售品牌，旨在增強其品牌認知度。根據Ipsos報告，於眼鏡零售市場中，品牌至關重要，因為眾多光學產品零售商提供與本集團所供應產品及服務類似的產品及服務，而強大的品牌知名度可使本集團的11個零售品牌從競爭者中脫穎而出。董事認為，由於本集團為馬來西亞光學產品的最大零售商之一，其已達至足夠規模就本集團的11個零售品牌進行個性化營銷戰略，其將體現該等零售品牌各自的獨特性及主要方面需要大量的努力及成本。營銷努力將包括利用傳統印刷媒體（尤其是國際知名時尚雜誌）來自突出本集團不僅為光學產品的零售商，更為時尚光學產品的趨勢引領者，以及使用品牌顧問告知本集團其11個零售品牌各自達至其客戶而可採用的策略。董事預期品牌顧問除提供有關品牌策略意見以外，以及亦能提供有關消費者認知及商業趨勢的分析。董事進一步預期品牌顧問將與本集團營銷部門協同工作以製訂個性化營銷活動，透過就廣告的適合媒介及不同人群的適宜產品信息等方面提出建議。

本集團亦將擬通過社交媒體推廣其零售品牌及自有品牌，因為根據Ipsos報告，約75.9%的馬來西亞人口擁有至少一個社交媒體賬號且馬來西亞每天使用社交媒體的人口眾多。因此，社交媒體營銷為本集團接觸更多目標客戶創造了重要機會。社交媒體營銷使本集團能夠根據目標客戶的社交媒體賬號進行針對性營銷，且亦向彼等提供直接方式以傳播與本集團零售品牌及光學產品的最相關信息。除社交媒體營銷外，本集團擬使用社交媒體影響者來推廣其自有品牌光學產品並升級其網站及其他社交媒體平台來吸引年輕一代客戶。本集團的其他營銷活動將包括各種路演、銷售活動以及與信用卡公司進行聯合促銷。

為發展本集團的自有品牌光學產品，本集團擬使用產品設計師為本集團打造獨特的時尚眼鏡。本集團自有品牌旗下的光學產品於往績記錄期的毛利率超74.0%，通常高於國際品牌及製造商品牌旗下的光學產品，故成功發展本集團的自有品牌可進一步增強其盈利能力。

作為本集團進一步推廣其零售品牌以及營銷及發展其自有品牌策略的一部分，本集團擬將[編纂][編纂]的約[編纂]百萬港元（相當於約[編纂]百萬令吉）用於廣告宣傳及推廣。有關進一步詳情，請參閱本文件「未來計劃及[編纂]」。

提升本集團定制化鏡片的產能

於往績記錄期，董事致力於為本集團配備最新工具及設備，以增強其客戶體驗，但本集團通常會依賴其供應商來定制鏡片。就此而言，定制化鏡片指根據客戶的特定要求進行測量的鏡片，而該等特定要求包括但不限於為鏡片添加（諸如紫外線防護及防藍光保護等）功能性元素以及可以根據客戶的實際眼睛大小、形狀、面部特徵及生活方式需要磨削鏡片，以提供更清晰的視野。通常而言，於客戶選擇適

業 務

用於定制化的鏡片品牌時，於進行適當的測量後，本集團會將該等測量數據送交至相關供應商以生產定制化鏡片。據董事確認，定制化鏡片生產的交貨期通常超過一周。

董事計劃與一名單一國際知名鏡片製造商聯合開發一個光學實驗室來為本集團生產鏡片(尤其是定制化鏡片)。預計本集團將獲得該合營公司的控股權益且該光學實驗室(將由本集團及鏡片製造商根據各自的持股比例出資)將位於本集團總部或其附近。本集團亦將通過委任其主要員工以負責管理及運營光學實驗室以及銷售及營銷。然而，用於生產鏡片的機器將由鏡片製造商提供，該製造商亦須負責提供有關定制化鏡片生產的技術知識，以及提供長期的研發及技術支持。為促進鏡片製造商履行其職責，鏡片製造商的技術員工亦可臨時調派至合營公司以促進開發合營公司員工的技能。本集團亦計劃尋求使用鏡片製造商之商標的權利以作營銷及推廣用途。於最後實際可行日期，本集團尚未物色到開發光學實驗室的相關合作夥伴。然而，本集團僅計劃與國際上聲譽良好、財務狀況穩健、技術知識強大及希望與本集團建立長期合作以開發亞洲市場的鏡片製造商合作。

為生產定制化鏡片，收到客戶的測量結果後，光學實驗室將取下由玻璃或塑膠製成的圓片的鏡片毛坯，且將其研磨成所需的曲線及形狀。董事認為，與鏡片製造商合作不會對採購鏡片毛坯產生任何限制，本集團擬向專業供應商購買鏡片毛坯。光學實驗室不同於本集團的切割實驗室，亦將配備機械以將必需客戶塗層應用於生產若干類型的功能性鏡片，例如具有紫外線防護及防藍光保護功能的鏡片。定制化鏡片生產完成後，將切割至符合客戶購買的框架。本集團預計每天使用光學實驗室來初步生產約70副定制化鏡片。相關數據通常乃基於定制化鏡片的歷史銷售數據及董事對需求的估計。董事認為，由於本集團供應商生產定製化鏡片的交貨時間通常超過一周，通過建立自有光學實驗室，本集團或可縮短該交貨時間至兩到三天左右，從而使其能夠提供增值服務，例如收取額外費用以加快眼鏡交付，並提升其吸引力以及面對其競爭對手的競爭力。此外，本集團能降低其對供應商的依賴及其自身成本，因而增強其競爭力。於往績記錄期，本集團出售的鏡片的毛利率通常高於其他光學產品，其很大程度上由銷售功能性鏡片推動。

此外，董事亦認為，光學實驗室將增強本集團業務，乃由於儘管本集團光學實驗室的生產能力初步將專用於本集團，但亦可用於為其他第三方零售商製造鏡片，從而為本集團長期提供額外收益流。光學實驗室亦可使本集團利用本集團根據其業務策略收購的新型驗光設備提供的更為詳盡的讀數。

業 務

作為本集團加強其鏡片的生產能力的策略的一部分，本集團擬動用[編纂][編纂]中的約[編纂]港元(相當於約[編纂]令吉)。有關進一步詳情，請參閱本文件「未來計劃及[編纂]」。

升級本集團信息技術系統及提升其運營效率

本集團認為，透過採用先進的信息技術系統，其可改善其運營效率。就此而言，本集團擬購買一個集中化的零售管理系統，其為一個專門為零售商制定的集中化的信息技術系統，可將本集團的多個現有信息技術系統進行整合，例如POS系統、會計系統及存貨管理系統。透過該整合，本集團各自有零售店及特許經營零售店的POS系統能夠與本集團的會計系統相連，且其將使得本集團能夠及時獲得其各個零售店財務表現的有關資料。此外，由於本集團的存貨管理系統亦將進行整合，故本集團亦將能夠及時獲得存貨水平及存貨變動的有關資料。

董事認為，零售管理系統所得的數據連同其線上銷售平台所得的數據將為本集團分析客戶消費習慣提供統計資料，其將有助於本集團規劃銷售及客戶戰略以及增強客戶服務。具體而言，客戶消費行為有關的數據將載列彼等購買形式及偏好、過往購買及反饋，且董事認為，本集團能夠利用前述數據以制定個性化客戶檔案，並確定彼等的平均消費。憑藉該等資料，董事進一步認為其將使本集團能夠確定各零售店的產品組合及存貨水平，以及規劃其銷售預測、目標、折扣及產品定價。

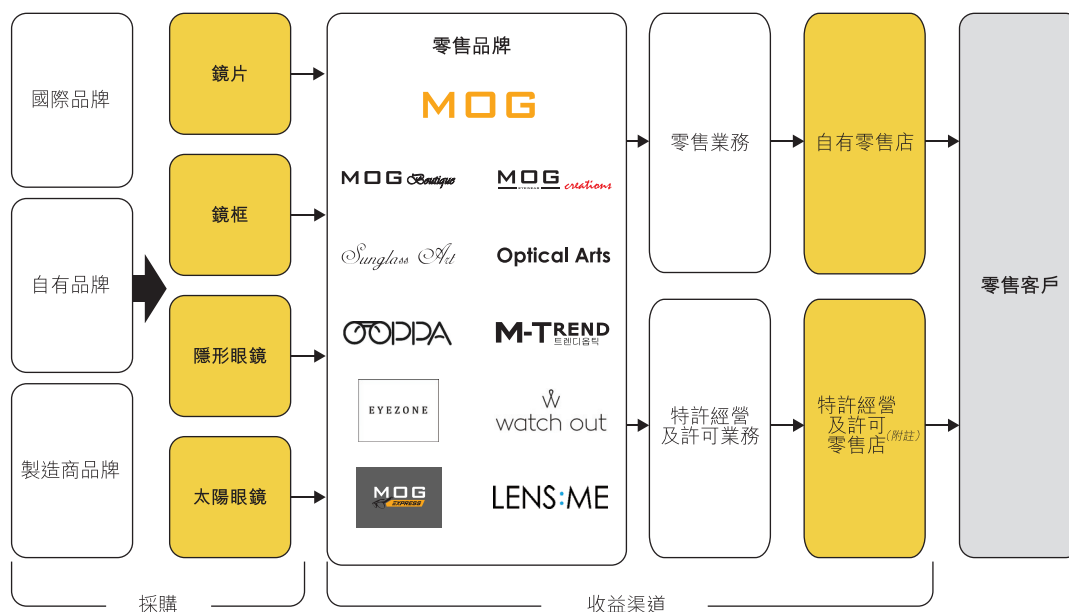
隨著購買及實施零售管理系統，本集團亦有意增強其現有的POS系統以提供更為全面的服務，從而精簡本集團存貨到銷售過程的運營。具體而言，其意圖使強化的POS系統能夠追蹤本集團零售網絡中的特定光學產品，並計劃將其交付至規定的零售店，董事認為，其將增強本集團的存貨管理以及確保客戶能夠及時購買彼等期望的光學產品。

作為本集團增強其營運效率戰略的一部分，本集團擬將[編纂][編纂]的約[編纂]港元(相當於約[編纂]令吉)用於購買上述系統以及更新其現有的信息技術基礎設施。有關進一步詳情，請參閱本文件「未來計劃及[編纂]」。

業 務

業務及收益模式

本集團主要為馬來西亞的光學產品零售商，提供廣泛光學產品（包括鏡片、鏡框、隱形眼鏡及太陽眼鏡）。於2009年及2010年，本集團分別開始其許可業務及特許經營業務。於最後實際可行日期，本集團的零售網絡包括位於馬來西亞半島中部、南部、北部及東部的11個零售品牌旗下運營的83家自有、10家特許經營及兩家許可零售店。下表概述於最後實際可行日期本集團的主要業務活動：



附註：根據本集團的特許經營及許可業務，本集團將特許及許可其各自的特許經營人及被許可人使用其11個零售品牌。特許經營人須自本集團採購彼等存貨，然而被許可人無須如此行事，且於往績記錄期，概無存貨售予被許可人。

於往績記錄期，本集團主要自向(i)零售業務下的零售客戶；(ii)特許經營及許可業務下的特許經營人；及(iii)其少數股東銷售業務下的馬來西亞擁有權益公司及泰國擁有權益公司銷售光學產品產生收益。本集團亦有較少部分收益產生自特許經營及許可業務項下的特許經營費及使用費。下表載列本集團於往績記錄期的總收益明細：

	截至3月31日止年度						截至9月30日止六個月			
	2017年		2018年		2019年		2018年		2019年	
	收益	佔總收益百分比	收益	佔總收益百分比	收益	佔總收益百分比	收益	佔總收益百分比	收益	佔總收益百分比
	千令吉	%	千令吉	%	千令吉	%	千令吉	%	千令吉	%
光學產品銷售										
— 向零售客戶銷售	96,594	94.8	111,360	96.4	131,362	98.3	59,561	97.7	73,516	98.7
— 向特許經營人銷售	2,081	2.0	1,050	0.9	1,209	0.9	607	1.0	762	1.0
— 向馬來西亞擁有權益公司及泰國擁有權益公司銷售	2,691	2.6	2,613	2.3	621	0.5	621	1.0	—	—
	101,366	99.4	115,023	99.6	133,192	99.7	60,789	99.7	74,278	99.7
特許經營費及使用費	545	0.6	439	0.4	423	0.3	209	0.3	210	0.3
總計	101,911	100.0	115,462	100.0	133,615	100.0	60,998	100.0	74,488	100.0

業 務

光學產品、服務及光學產品品牌

本集團提供的光學產品大致上包括(i)國際品牌，(ii)本集團的自有品牌，及(iii)本集團運營的製造商品牌的鏡片、鏡框、隱形眼鏡及太陽眼鏡。作為營銷策略，本集團亦通過其零售店的註冊配鏡師及驗光師提供免費眼睛檢查服務，作為增值服務。

光學產品

下表載列於往績記錄期本集團按光學產品類別劃分的來自向其零售客戶、特許經營人、馬來西亞擁有權益公司及泰國擁有權益公司銷售光學產品的收益：

	截至3月31日止年度						截至9月30日止六個月			
	2017年		2018年		2019年		2018年		2019年	
	千令吉	%	千令吉	%	千令吉	%	千令吉	%	千令吉	%
鏡片	34,884	34.4	42,739	37.2	53,267	40.0	24,453	40.2	31,378	42.2
鏡框	25,943	25.6	27,402	23.8	30,760	23.1	14,153	23.3	16,442	22.1
隱形眼鏡	23,975	23.7	28,361	24.7	32,101	24.1	14,019	23.1	17,911	24.1
太陽眼鏡	15,846	15.6	15,553	13.5	16,067	12.1	7,562	12.4	7,764	10.5
其他 (附註)	718	0.7	968	0.8	997	0.7	602	1.0	783	1.1
總計	101,366	100.0	115,023	100.0	133,192	100.0	60,789	100.0	74,278	100.0

附註：其他包括眼鏡及太陽眼鏡盒以及隱形眼鏡護理液等光學產品配件

鏡片

於往績記錄期，本集團經營覆蓋國際品牌至自有品牌的各種鏡片，其可用於治療眼睛的視覺障礙，如近視、遠視、散光及老視。本集團經營的鏡片的類型包括單視、雙焦、三焦、漸進及多焦等矯正性鏡片以及由玻璃及塑料聚合物等各種材料製成的鏡片。於接觸潛在零售客戶時，本集團的驗光師及配鏡師的專業團隊將對零售客戶進行眼部檢查，並根據零售客戶的視力需求及生活方式需求推薦合適的鏡片。於最後實際可行日期，本集團經營多於15個眼鏡品牌，包括國際品牌（如「Essilor」、「Hoya」及「Zeiss」）以及本集團的自有品牌鏡片「HDpro」。

以下載列本集團運營鏡片品牌示例：



業 務

鏡 框

本集團出售的鏡框一般與零售客戶所選鏡片一起使用以進行折射矯正。該等鏡框一般與本集團之鏡片分開出售，且鏡框擁有各種各樣的款式、型號、材質、形狀及顏色。於最後實際可行日期，本集團經營的鏡框包括但不限於來自「Chopard」、「Porsche Design」及「Masaki Matsushima」的設計，且亦包括來自本集團11個自有品牌鏡框之設計，即「Exo」、「John Morgan」、「Katsu」、「Paul Cezan」、「Paul Marc」、「MOG」、「OOPPA」、「Rangolla」、「Thursday Island」、「Tonywack」及「Watch Out」。

以下載列本集團運營品牌的鏡框示例：



隱形眼鏡

隱形眼鏡為直接配戴在眼部表面的薄鏡片，用於矯正視力障礙或用於美容品或治療用途。較眼鏡而言，隱形眼鏡通常將提供更好的周邊視野，以及被視為可改善使用者的整體儀容。隱形眼鏡可通過多種不同方式分類，例如按彼等的主要功能、材料及佩戴及替換時間劃分。隱形眼鏡的主要類別包括功能性隱形眼鏡，例如復曲面及多焦點隱形眼鏡、硬性透氣性隱形眼鏡及軟性隱形眼鏡（每日、每兩週及每月捨棄）。於最後實際可行日期，本集團經營超過30個隱形眼鏡品牌，包括國際品牌（如「Alcon」、「Bosch & Lomb」、「CooperVision」、「FreshKon」及「Miacare」）以及本集團的自有品牌隱形眼鏡、「Proshine」、「Provision55」及「Medicsoft」。

以下載列本集團運營品牌隱形眼鏡示例：



業 務

太陽眼鏡

本集團經營多款太陽眼鏡，其能使眼睛免受紫外線的輻射，然而，如今太陽眼鏡常被視為時尚配飾且多個時尚品牌已推出不同款式。於最後實際可行日期，本集團經營的太陽眼鏡包括但不限於來自「Gucci」、「Cartier」、「Ray-Ban」、「Oakley」及「Tom Ford」的設計以及其四個自有品牌，即「Aviator」、「John Morgan」、「Rangolla」及「Watch Out」的設計。

以下載列本集團運營品牌太陽眼鏡示例：



服務

作為推廣本集團光學產品的戰略，本集團透過其註冊配鏡師及／或驗光師向其潛在零售客戶提供免費專業的眼部檢查服務。於最後實際可行日期，本集團僱傭146名註冊配鏡師及驗光師。

本集團提供的眼部檢查服務包括由本集團的配鏡師及驗光師為眼部疾病所做的檢查，旨在診斷白內障、結膜炎及其他異常的病症。本集團的眼部檢查服務亦包括涵蓋以下各項折射問題的檢查：

- 近視：(亦稱為近視眼)為一種常見的視力狀況，患該病人士可看清近旁物體，但遠處物體成像模糊。
- 遠視：(亦稱為遠視眼)為一種常見的視力狀況，患該病人士可看清遠處物體，但近旁物體成像模糊。
- 老視：為一種與年齡相關的視力狀況，年齡增加可導致眼睛逐漸喪失對附近物體的聚焦能力。
- 散光：為一種人眼曲率缺陷造成的常見的視力狀況，該缺陷可導致所有距離成像模糊。

上述折射問題通常可透過使用處方眼鏡得到緩解，本集團的註冊配鏡師及驗光師及前線銷售僱員通常將協助相關零售客戶選擇合適的鏡片及鏡框或隱形眼鏡以滿足彼等的特定需求。

一旦零售客戶已選定合適的光學產品，本集團可透過內部切割試驗室進行切割鏡片以契合零售客戶選擇的特定鏡框，然而，該等程序無法用於定制化或增加特定鏡片的功能。當根據零售客戶的偏好製造鏡片時，會在該鏡片於供應商的光學實驗

業 務

室的生產階段通過添加定制塗層或其他程序進行具有附加功能（即紫外線防護及防藍光）的特定鏡片定制化。本集團通常於其零售店設有切割試驗室，以確保其能及時向其零售客戶提供眼鏡成品。於最後實際可行日期，本集團經營73間內部切割實驗室。一般而言，倘零售客戶選擇一副現貨鏡片，本集團計劃於兩天內向零售客戶交付眼鏡成品。對於並非現貨的鏡片而言（如定制化鏡片），本集團將代表零售客戶訂購鏡片並要求相關供應商進行必要的切割程序。

光學產品品牌

於最後實際可行日期，本集團的光學產品品牌組合包括逾220個國際品牌及自有品牌，其可迎合眼鏡零售市場內的多種價位。除鏡片、鏡框、隱形眼鏡及太陽眼鏡外，本集團亦提供光學產品配件。下表載列於往績記錄期來自本集團(i)國際品牌；(ii)本集團的自有品牌；及(iii)製造商品牌下的向零售客戶、特許經營人、馬來西亞擁有權益公司及泰國擁有權益公司銷售光學產品的本集團收益明細：

	截至3月31日止年度						截至9月30日止六個月			
	2017年		2018年		2019年		2018年		2019年	
	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	收益	百分比	收益	百分比	收益	百分比	收益	百分比
	千令吉	%	千令吉	%	千令吉	%	千令吉	%	千令吉	%
國際品牌	80,467	79.4	89,893	78.2	101,305	76.1	46,344	76.2	56,176	75.6
自有品牌	11,805	11.6	14,574	12.6	18,122	13.6	8,216	13.5	9,192	12.4
製造商品牌	9,094	9.0	10,556	9.2	13,765	10.3	6,229	10.3	8,910	12.0
總計	101,366	100.0	115,023	100.0	133,192	100.0	60,789	100.0	74,278	100.0

國際品牌

本集團經營多種不同價格及風格的國際品牌組合來迎合馬來西亞眼鏡零售市場的不同分部。本集團國際品牌的組合通常包括來自以下品牌或載有其商標的組合：(i)國際奢侈時尚光學品牌；及(ii)國際高端時尚光學品牌，其通常乃自品牌擁有人或彼等於馬來西亞的授權經銷商的直接採購。於最後實際可行日期，本集團的國際品牌組合包括逾210個品牌，包括但不限於(i)鏡片品牌「Essilor」、「Hoya」及「Zeiss」；(ii)鏡框及太陽眼鏡品牌「Chopard」、「Cartier」、「Gucci」、「Ray-Ban」、「Oakley」、「Tom Ford」、「Masaki Matsushima」及「Porsche Design」；及(iii)隱形眼鏡品牌「Alcon」、「Bausch & Lomb」、「CooperVision」、「FreshKon」及「Miacare」。董事認為，組成本集團國際品牌的該等品牌通常具有較強的品牌認可度並增強本集團作為光學產品零售商的可信度。

業 務

自有品牌

於最後實際可行日期，本集團的自有品牌組合包括16個品牌，本集團就註冊該等品牌的商標作出了巨大努力。有關本集團商標的詳情，請參閱本文件附錄四「法定及一般資料－B.有關本集團業務的進一步資料－2.本集團之知識產權」。該等商標適用於本集團於其自有品牌旗下出售且由第三方製造商製造的光學產品。一般而言，於董事考慮最新趨勢及設計是否符合馬來西亞眼鏡零售市場等各種因素後，本集團會根據第三方製造商提供的各種樣品選擇設計。本集團亦會向其分店經理就有關設計提供反饋。董事認為，本集團自有品牌為其整體光學產品品牌組合的主要組成成分，因為本集團的自有品牌可將其從其競爭對手中區分開，並建立客戶忠誠度。此外，由於本集團為品牌持有人，故本集團能隨時應對客戶偏好的快速變動。本集團的自有品牌組合包括：

MOG

AVIATOR

EXO

HDpro

KATSU

MEDICSOFT

OPIPA

PaulCeyan

PROVISION55

Rangolla

Thursday Island

TONYWACK

Paul Marc

John Morgan

PROSHINE

watch out

製造商品牌

本集團經營的製造商品牌包括由第三方製造商設計及製造的光學產品。於往績記錄期及最後實際可行日期，本集團運營超過300個製造商品牌的光學產品，包括「Jumie」及「Hyo Jin」等主要品牌。一般而言，本集團經營的製造商品牌快速變化，因為光學產品應用的品牌名稱可根據市況重新命名。然而，由於零售商通常可直接接觸製造商，故與本集團自有品牌旗下的光學產品類似的該等光學產品能高度適應眼鏡零售市場快速變化的趨勢。本集團通常會考慮樣品對馬來西亞眼鏡零售市場的適用性後選擇要生產的設計及模型。董事認為，本集團的製造商品牌為本集團光學產品品牌組合的重要組成部分，因為其使本集團能向客戶提供優質實惠的光學產品。

業 務

業務及收益

於往績記錄期，本集團主要自其(i)零售業務；(ii)特許經營及許可業務；及(iii)少數股東銷售業務產生收益。下表載列於往績記錄期本集團按收益及業務渠道劃分的收益：

	截至3月31日止年度						截至9月30日止六個月			
	2017年		2018年		2019年		2018年		2019年	
	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	收益	百分比	收益	百分比	收益	百分比	收益	百分比
	千令吉	%	千令吉	%	千令吉	%	千令吉	%	千令吉	%
	(未經審核)									
零售業務	96,594	94.8	111,360	96.4	131,362	98.3	59,561	97.7	73,516	98.7
特許經營及許可業務	2,626	2.6	1,489	1.3	1,632	1.2	816	1.3	972	1.3
少數股東銷售業務 ^(附註)	2,691	2.6	2,613	2.3	621	0.5	621	1.0	—	—
總計	101,911	100.0	115,462	100.0	133,615	100.0	60,998	100.0	74,488	100.0

附註：於最後實際可行日期，本集團已停止向泰國擁有權益公司銷售光學產品，且截至2019年3月31日止年度，本集團亦收購Mido Eyewear及New Success Eyewear的控股權益。

零售業務

自有零售店

本集團的零售業務指透過其自有零售店及其線上銷售平台向零售客戶銷售光學產品。本集團的自有零售店包括全資擁有及非全資擁有零售店，且於最後實際可行日期，本集團的自有零售店包括31家全資擁有零售店及52家非全資擁有零售店。於最後實際可行日期，本集團透過13家全資擁有附屬公司擁有31間全資擁有零售店，其中每一家全資擁有附屬公司擁有介乎一至四家全資擁有零售店，而本集團透過34家非全資擁有附屬公司擁有52家非全資擁有零售店，其中每一家全資擁有附屬公司擁有一至四家非全資擁有零售店。本集團在34家非全資附屬公司的權益介乎40%至90%。

本集團的零售業務依賴於銷售人員的熱誠以及註冊驗光師及／或配鏡師的經驗及技術技能。董事認為，表現良好的僱員為本集團零售業務的核心資產。於2011年，本集團採納允許品牌經理等選定僱員投資新零售店的策略，旨在激勵及挽留能為本集團的未來發展作出貢獻的有才能的僱員。於最後實際可行日期的52家非全資擁有零售店中，48家由根據上述策略投資於彼等經營公司的本集團僱員擁有權益，三家由拿督Frankie Ng及拿督Henry Ng的姊妹擁有權益且餘下一家由獨立第三方擁有權益。上述獨立第三方因其與控股股東的關係(因彼等為舊友)而對經營公司進行投資，且本集團無意接受任何人的進一步投資，惟表現良好的員工所進行的投資除外。於2017年、2018年及2019年3月31日、2019年9月30日以及最後實際可行日期，本集團分別有22名、30名、35名、36名及37名當時僱員為經營非全資擁有零售店的本公司的股東(「僱員股東」)。就董事所深知及所確信，僱員股東均以彼等各自個人資產進行投資。根據上述策略，本集團將有機會優先接觸選定僱員，倘獲相關僱員接納，一般而言，彼等將共同成立一家公司，以開設及運營新零售店。除成

業 務

為一名股東外，相關僱員將繼續擔任彼等以前的職位，並繼續負責相關非全資擁有零售店的日常運營。一般而言，於該等公司持有超過50%的股權為本集團的一項策略，然而，倘本集團並無於該等公司持有超過50%的股權，本集團將與相關僱員訂立一份股東協議。根據股東協議，本集團將有權任命相關董事會的大多數成員，而董事會會議及股東大會的法定人數將僅由本集團代表的出席人數構成。本集團亦擁有全權因其他方違約或倘該等破產或進行清算程序終止股東協議。於最後實際可行日期，本集團就三家非全資附屬公司訂立股東協議，本集團並無於該等公司持有超過50%的股權（使本集團有權任命相關董事會的大多數成員從而控制該董事會）且該等附屬公司共運營三家非全資擁有零售店。董事相信，透過允許該等僱員於彼等管理的零售店的表現中擁有既得利益，本集團可確保(a)彼等技能及市場知識仍歸本集團所有；及(b)彼等將受業績的高度激勵。於釐定是否行使酌情權與僱員合作時，本集團通常將計及多項因素，如該僱員的過往表現、相關零售店的過往業績及潛在投資金額。

本集團的自有零售店通常由分店經理或分店副經理領導，其監管前線僱員、日常營運、手頭現金與POS系統記錄之間的每日對賬及存貨以及親自處理客戶投訴。該等經理亦負責每週將現金存入本集團銀行賬戶兩次。除管理本集團零售店的日常運營外，經理亦負責配合本集團營銷部門實施本集團之銷售策略及政策。於往績記錄期，本集團各自有零售店的僱員數目介乎四名至七名，且於最後實際可行日期，本集團有473名僱員進行其前線運營。

為提高效率及簡化本集團的管理程序，本集團的自有零售店直接由業務開發部門監管，該部門之員工將定期考察零售店，並與相關分店經理或分店副經理進行討論以了解零售店的運營。就未達到本集團期望的零售店而言，本集團將投入更多資源以了解未達到預期的緣由並開展補救行動。

線上銷售平台

目前，線上銷售收益佔馬來西亞眼鏡零售市場份額的比例相對較小，大部分收益來自於銷售太陽眼鏡及鏡框。儘管線上銷售貢獻相對較少，但該分部預期於2019年至2023年期間將按約37.5%之複合年增長率增長。線上銷售增長的主要驅動因素為線上零售商提供的競爭性定價，原因為在沒有設立實體零售店的情況下，彼等之經營開支通常低於傳統零售商。

於2019年8月，本集團推出其線上銷售平台，其專注於透過使用其零售品牌「Watch Out」向馬來西亞客戶銷售鏡框。董事相信，本集團的線上平台將與其零售網絡產生協同效應，原因為零售客戶將光臨本集團線下零售店進行眼部檢查。因此，本集團零售網絡中零售店的客流量將為本集團增加及提供額外的銷售機遇。自本集團線上銷售平台推出後，其產品陣容新囊括了太陽眼鏡。

業 務

董事希望本集團的線上銷售平台可以繼續專注於銷售鏡框及太陽眼鏡，因為彼等認為線上／線下安排將能夠使本集團利用其銷售人員及驗光師／配鏡師的客戶服務能力，以發展與其客戶的長期關係。為了較其他線上銷售平台具有競爭優勢，董事擬使線上銷售平台產品陣容最終將包括鏡片，因為大多數線上平台僅從事太陽眼鏡及鏡框的銷售。一般而言，其他線上銷售平台並不提供鏡片，原因為(i)彼等可能缺乏廣泛的零售店分銷網絡，對於處方眼鏡，要求註冊驗光師及／或驗光師進行眼睛檢查，獲得若干面部測量值，用於調整處方眼鏡，以創建適當的適合度，此外，倘處方眼鏡並非通過線下零售商購買，則彼等亦可能不會作出調整；(ii)由於每個處方都需要由註冊驗光師或驗光師進行單獨驗證，因此可能很難通過線上平台驗證處方，此舉可能會導致涉及提供處方眼鏡的困難；及(iii)線上銷售平台不一定擁有自己內部的先進實驗室。董事認為，本集團能夠克服該等困難，因為本集團擁有內部先進實驗室的零售店的廣泛分銷網絡，以及本集團擁有由驗光師及眼鏡師組成的專業團隊，該團隊於最後實際可行日期由146名成員組成，可使零售客戶獲得便利的途徑，從而可以檢查彼等的眼睛，調整彼等的處方眼鏡及彼等的處方驗證。此外，鑒於處方眼鏡需要單獨配戴，董事認為，本集團寬廣的零售店網絡可用於提供增值服務，因為本集團可利用有關網絡安排處方眼鏡交付至客戶的首選零售店，並於該等零售店進行有關調整。因此，通過提供鏡片，本集團能使其線上銷售平台從其競爭對手中脫穎而出。為了補充該策略，本集團亦或就線下光學產品向在網上購買光學產品的零售客戶提供折扣，以便向光臨本集團零售網絡上的零售店的客戶提供額外的獎勵。董事亦相信透過把握眼鏡零售市場的線上分部，本集團能夠長期減少其經營成本，同時增加其有關客戶趨勢及偏好的市場知識。線上銷售平台自其成立以來直至最後實際可行日期產生的收益約為14,000令吉。

經馬來西亞法律顧問告知，目前，馬來西亞並無規範線上銷售光學產品(隱形眼鏡除外)的專門法律，倘管理線上銷售平台(從事銷售處方眼鏡的線上銷售平台)的人士為1991年光學法規定的註冊驗光師或註冊配鏡師且能夠驗證相關處方，則馬來西亞光學理事會一般不會禁止線上銷售光學產品。經馬來西亞法律顧問告知，本集團已實現馬來西亞光學理事會就線上銷售光學產品所需的條件。

業 務

特許經營及許可業務

本集團的特許經營及許可業務指向其特許經營人及被許可人特許經營及許可其零售品牌，據此，本集團有權享有特許經營費及使用費。此外，就特許經營人而言，彼等有義務自本集團購買彼等的存貨。下表載列本集團於往績記錄期自其特許經營人及被許可人取得的收益明細：

	截至3月31日止年度						截至9月30日止六個月			
	2017年		2018年		2019年		2018年		2019年	
	千令吉	%	千令吉	%	千令吉	%	千令吉	%	千令吉	%
特許經營及許可業務	(未經審核)									
一向特許經營人銷售光學產品	2,081	79.2	1,050	70.5	1,209	74.1	607	74.4	762	78.4
一特許經營費及使用費	545	20.8	439	29.5	423	25.9	209	25.6	210	21.6
總計	2,626	100.0	1,489	100.0	1,632	100.0	816	100.0	972	100.0

特許經營

於2010年，本集團開始特許授權其零售品牌，因為董事認為透過使用特許經營安排，本集團可增加其於馬來西亞的市場滲透率，且不會產生經營自有零售店有關的必要成本。根據Ipsos報告，特許經營安排於眼鏡零售市場內實屬常見，此乃由於該安排允許公司可在不會產生與經營零售店有關的重大成本的情況下擴張其市場基礎。

經有意特許經營人接觸後，本集團將要求有意的特許經營人(包括任何彼時為僱員的有意特許經營人)通過載有(其中包括)其財務狀況及相關經驗的申請表格提供彼等的詳細資料。本集團隨後將在決定是否向特許經營人授予該特許經營權之前，考慮其財務實力及經驗，且亦將進行背景調查以確保該有意特許經營人有能力經營特許經營零售店。在決定向特許經營人授予特許經營權時，本集團通常將選擇一處地點開設特許經營零售店。或者，特許經營人可能會提議特許經營零售店的位置供本集團批准，前提是該地點不會損害本集團零售網絡中的現有零售店或其他特許經營人的權利。

本集團將與特許經營人訂立一份正式特許經營協議，其載有與彼等各自責任相關的條款。下文載列於往績記錄期本集團通常與特許經營人(包括任何現時或彼時為僱員的特許經營人)訂立的典型特許經營安排的主要條款：

特許經營期限： 本集團通常與特許經營人訂立為期五年的特許經營協議

位置： 特許經營人通常被授予一個地區進行零售連鎖經營

費用： 特許經營人通常須於零售店開設日前支付固定特許經營費用，且於後續的每次續約時，特許經營人亦須基於每月總營業額支付每月使用費

業 務

- 產品陣容及定價： . . . 特許經營人僅可銷售自本集團或授權供應商處採購的光學產品，且特許經營人所售產品的產品陣容及價格須遵守本集團所釐定的政策
- 最低持有存貨： 本集團可基於零售店的規模、其目標銷售額及位置整體狀況設定最低持有存貨量
- 業績目標： 特許經營人須達成本集團設定的業績目標
- 信貸期： 特許經營人通常獲授最多30日信貸期
- 終止： 特許經營人通常可通過向本集團發出通知或於本集團違反特許經營協議時作出終止。本集團通常可於特許經營人違反特許經營協議條款時終止特許經營協議

本集團於各特許經營協議中設立的業績目標一般僅供參考及本集團的策略為將該等業績目標用作激勵特許經營人的手段。因此，本集團不會對未能遵守條款的特許經營人實施處罰且本集團於往績記錄期並未實施任何處罰。

除上述條款外，特許經營人負責有關開設零售店相關的所有初始啟動成本，以及零售店的設計須經本集團批准。根據特許經營協議，特許經營人須根據本集團設定的經營程序經營特許經營零售店，該經營程序亦包括特許經營人所作出的不會經營任何與本集團業務構成競爭的業務的承諾，且本集團亦會開展定期審查以確保符合特許經營協議之條款。

就特許經營人自本集團採購光學產品而言，本集團與特許經營人的關係為賣方及買方。光學產品的採購及付款並非以特許經營人能否向零售客戶銷售該等光學產品為條件，且未售光學產品不得退還予本集團。董事認為，上述安排亦有助於防止有關渠道堵塞的問題，此乃由於上述條款可能不利於特許經營人持有過多存貨。此外，由於零售店須使用本集團使用的POS系統，故本集團能夠監控相關零售店的存貨水平，從而防止存貨過剩。於往績記錄期，特許經營人通常於信貸期內清償未償還款項。於最後實際可行日期，本集團於2019年9月30日的貿易應收款項的約0.3百萬令吉或99.1%於隨後結清。

截至2017年、2018年及2019年3月31日止年度以及截至2019年9月30日止六個月，本集團當時僱員中的九名、七名、七名及六名為經營特許經營零售店的公司股東或合夥成員（「僱員特許經營人」），此外，M Optical Sdn. Bhd. 於往績記錄期為本集團僱員的一名少數股東（經營兩家自有零售店）亦於經營一家特許經營零售店的公司擁有權益（「股東特許經營人」）。於往績記錄期，產生自僱員特許經營人及股東特

業 務

許經營人經營的特許經營零售店的收益總計分別約為1.0百萬令吉、0.5百萬令吉、0.4百萬令吉及0.1百萬令吉，源自合共五家特許經營零售店，其中四家由僱員特許經營人投資，一家由股東特許經營人投資。

不同於本集團零售業務下的非全資擁有零售店（本集團於該等零售店為挽留選定僱員將開設一家新零售店招攬選定僱員），僱員特許經營人及股東特許經營人均與本集團有所接觸以獲得特許經營。就本集團特許經營業務下的特許經營零售店而言，除須根據相關特許經營協議條款運營外，僱員特許經營人及股東特許經營人在很大程度上獨立運營，並通常以自有經營人的身份負責該等零售店的日常運營。

於最後實際可行日期，除股東特許經營人外，概無經營特許經營零售店的公司的股東或合夥成員為本集團目前的僱員。董事已確認，於[編纂]後，本集團有意停止接納任何過往或現任僱員有關開設新店舖的任何申請。董事進一步確認，上述特許經營人的所有交易均按正常商業條款進行，屬公平合理並與向其他特許經營人提供的條款一致。

許可

本集團的許可業務於2009年開始，乃透過許可一名前任僱員使用本集團的「MOG Eyewear」零售品牌，且於同年，本集團許可該名前任僱員使用其「Optical Arts」零售品牌。其特許經營人與本集團批准其特許經營人不同，本集團通常不向被許可人提供持續的幫助及監督，例如確保店舖位置、採購光學產品及為被認可人培訓僱員。根據本集團的許可業務，本集團可能與被許可人訂立與其商標有關的許可協議，然而，不同於特許經營協議條款，被許可人並無義務自本集團購買其存貨。下文載列本集團與本集團被許可人訂立的許可協議的主要條款：

許可期限： 為期五年

位置： 被許可人僅可於許可協議指定的位置使用本集團的商標

費用： 被許可人須基於相關許可零售店的每月營業額支付使用費

商標： 被許可人可使用許可協議所載的本集團的商標

終止： 倘被許可人違反許可協議，則本集團通常可透過向被許可人發出通知作出終止

業 務

除上述條款外，根據許可協議條款，本集團亦有權檢查被許可人持有或控制的賬簿及記錄以及所有其他文件及材料，且本集團亦將開展定期審查以確保符合許可協議之條款。倘被許可人涉及任何有關本集團許可商標的法律訴訟，則本集團有權採取任何措施並決定是否及於何時作出任何和解或妥協，且就此而言，被許可人須配合本集團。被許可人亦須就未獲授權使用本集團商標而向本集團提供彌償。董事相信，鑒於許可協議的條款，本集團能夠預防其被許可人對其商標的任何不當使用，此乃由於上述條款允許本集團檢查被許可人的材料，以確保其遵守許可協議及以有利於本集團的方式處理有關許可商標的法律訴訟。

少數股東銷售業務

本集團的少數股東銷售業務指向其馬來西亞擁有權益公司(即App New Success Eyewear、E zone Eyewear、New Success Eyewear及Mido Eyewear)及向其泰國擁有權益公司(即MOG Thailand、MOG Bangkok及Oppa Eyewear)銷售光學產品，尤其是製造商品牌光學產品。分別於2013年及2017年向馬來西亞擁有權益公司及泰國擁有權益公司銷售光學產品，就向馬來西亞擁有權益公司銷售光學產品而言，大約開始於首家馬來西亞擁有權益公司(即Mido Eyewear)註冊成立之時，就向泰國擁有權益公司銷售光學產品而言，大約開始於彼等均註冊成立之時。此安排乃主要為確保彼等於其業務前期能夠穩定地獲取光學產品的一種方式。

馬來西亞擁有權益公司由一名控股股東(即拿督Henry Ng)及一名關連人士擁有權益。截至2019年3月31日止年度，本集團自(其中包括)拿督Henry Ng收購Mido Eyewear的全部權益及New Success Eyewear的控股權益，進而於App New Success Eyewear及E Zone Eyewear擁有控股權益。進行該等收購旨在合併控股股東於馬來西亞銷售光學產品相關業務的權益至本集團。有關收購之詳情，請參閱本文件附錄一會計師報告附註31。

就泰國擁有權益公司而言，該等公司由一名控股股東(即拿督Frankie Ng)擁有權益，且於最後實際可行日期，本集團停止向彼等銷售光學產品。本集團停止向彼等銷售光學產品乃由於(i)產生的收益甚微且於該等公司建立其自有供應網絡前該安排僅為暫時性措施；(ii)拿督Frankie Ng僅持有泰國擁有權益公司之少數權益且並無參與其日常運營；及(iii)本集團打算專注於馬來西亞眼鏡零售市場。因此，董事認為，將本集團的資源進一步協助開發泰國擁有權益公司之供應網絡並非明智之舉。據董事所悉，泰國擁有權益公司已開始於中國尋找OEM及ODM製造商，以補充其國際品牌光學產品陣容，相關產品主要向當地的供應商採購。




業 務

零售網絡




本集團於馬來西亞擁有最大的零售網絡之一，及於最後實際可行日期，其包括83家自有、10家特許經營及兩家許可零售店。該等95家零售店皆以本集團的11個零售品牌運營及分散於馬來西亞半島中部、北部、南部及東部。

零售品牌

本集團採用多品牌策略以迎合眼鏡零售市場的不同人群。根據Ipsos報告，多品牌策略可使零售商(i)通過迎合不同市場分部涵蓋更廣闊的市場，(ii)增強品牌知名度及零售商的議價能力，及(iii)迅速應對不斷變化的市場狀況。於最後實際可行日期，本集團的零售品牌組合包括10個零售品牌，即「MOG Eyewear」、「MOG Boutique」、「MOG Creations」、「Optical Arts」、「Sunglass Art」、「M-Trend」、「Eyezone」、「OOPPA」、「Watch Out」及「MOG Express」，其使本集團能面向眼鏡零售市場的高端、中端及大眾市場分部。董事認為，將零售品牌分類為大眾市場、中端及高端分部是馬來西亞眼鏡零售市場的行業慣例，因為零售品牌的市場定位主要受其產品陣容影響，而產品陣容可被輕易劃分為不同價位。因為眼鏡零售市場的高端、中端及大眾市場分部可能會根據客戶年齡人口統計等因素進行進一步細分，本集團亦就上述高端、中端及大眾市場分部定制了面向特定細分分部的零售品牌。董事認為通過專門迎合高端、中端及大眾市場分部的細分分部，本集團可獲得更廣闊的大眾吸引力並提高其市場滲透率。除上述10個零售品牌外，本集團零售品牌組合亦包括「Lens:Me」，其專注於銷售隱形眼鏡。本集團的11個零售品牌之詳情載列如下：

零售品牌名稱	品牌側重點及特色
1. 	<ul style="list-style-type: none">● 於2004年推出● 面向中端分部及所有年齡人群● 專注於銷售國際高端時尚光學品牌的光學產品
2. 	<ul style="list-style-type: none">● 於2007年推出● 面向高端分部及所有年齡人群● 專注於銷售國際奢侈時尚光學品牌的光學產品
3. 	<ul style="list-style-type: none">● 於2007年推出● 面向中端分部及所有年齡人群● 專注於銷售國際高端時尚光學品牌(尤其是小眾品牌)的光學產品

業 務

零售品牌名稱	品牌側重點及特色
4. Optical Arts	<ul style="list-style-type: none">● 於2008年推出● 面向中端分部及18至34歲人群● 專注於銷售國際高端時尚光學品牌的光學產品
5. <i>Sunglass Art</i>	<ul style="list-style-type: none">● 於2009年推出● 面向中端分部● 專注於銷售太陽眼鏡
6. M-TREND 트렌디올릭	<ul style="list-style-type: none">● 於2014年推出● 面向大眾市場分部及18至34歲人群● 專注於銷售本集團自有品牌中屬「M-Trend」零售品牌獨有的光學產品
7. OOPIPA	<ul style="list-style-type: none">● 於2015年推出● 面向大眾市場分部及18至34歲人群● 專注於韓式快時尚光學產品
8. 	<ul style="list-style-type: none">● 於2016年推出● 面向大眾市場分部及主要就本集團國際品牌光學產品的換季清倉以折扣店形式運營。其產品亦包括本集團自有品牌、製造商品牌及腕表
9. 	<ul style="list-style-type: none">● 於2018年收購● 面向大眾市場分部及18至34歲人群● 專注於銷售本集團自有品牌中屬「Eyezone」零售品牌獨有的光學產品
10. LENS:ME	<ul style="list-style-type: none">● 於2018年推出及專注於銷售隱形眼鏡
11. 	<ul style="list-style-type: none">● 於2019年推出● 面向大眾市場分部及所有年齡人群並主要於超級市場運營● 專注於銷售本集團製造商品牌的光學產品並於零售客戶下單後一小時內向彼等提供處方眼鏡

業 務

下文載列於往績記錄期本集團11個零售品牌旗下的主要光學產品的一般售價範圍：

	鏡框		太陽眼鏡		鏡片		隱形眼鏡	
	自 令吉	至 令吉	自 令吉	至 令吉	自 令吉	至 令吉	自 令吉	至 令吉
高端分部								
MOG Boutique	89	511	199	800	31	540	50	135
中端分部								
MOG Eyewear	61	400	99	690	33	450	48	120
Optical Arts	63	400	99	600	25	476	50	120
MOG Creation	63	477	99	671	50	520	50	130
Sunglass Art	63	360	99	690	47	315	55	113
大眾市場分部								
Ooppa	33	198	60	336	28	298	48	123
M-Trend	38	200	60	566	23	275	48	120
Eyezone	48	240	64	480	25	240	35	105
MOG Express	50	260	68	422	25	285	35	66
Watch Out	92	376	99	500	35	259	45	100
其他								
Lens:Me	不適用	不適用	不適用	不適用	不適用	不適用	50	125

下文載列以本集團11個零售品牌經營的零售店圖片：



業 務

按零售品牌劃分的零售店數目及變動

下表載列於往績記錄期及直至最後實際可行日期按零售品牌劃分的本集團零售網絡中零售店數目之變動情況：

	MOG Eyewear	MOG Boutique	MOG Creations	Optical Arts	Sunglass Art	M-Trend	Eyezone	OOPPA	Watch Out	MOG Express	Lens:Me	總計
於2016年4月1日												
- 自有零售店	29	1	1	4	1	4	-	2	-	-	-	42
- 特許經營零售店	5	-	-	4	1	-	-	-	-	-	-	10
- 許可零售店	1	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	2
加：於年內開設												
- 自有零售店	4	1	-	-	-	4	-	4	1	-	-	14
減：於年內停止運營												
- 自有零售店	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1
於2017年3月31日												
- 自有零售店	32	2	1	4	1	8	-	6	1	-	-	55
- 特許經營零售店	5	-	-	4	1	-	-	-	-	-	-	10
- 許可零售店	1	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	2
加：於年內開設												
- 自有零售店	5	-	-	-	-	3	-	1	-	-	-	9
- 特許經營零售店	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	1
減：於年內停止運營												
- 自有零售店	1	-	-	-	-	1	-	1	-	-	-	3
- 特許經營零售店	1	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	2
於2018年3月31日												
- 自有零售店	36	2	1	4	1	10	-	6	1	-	-	61
- 特許經營零售店	4	-	-	4	1	-	-	-	-	-	-	9
- 許可零售店	1	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	2
加：於年內開設／收購												
- 自有零售店	2	-	-	1	1	3	2	3	1	1	2	16 ^(附註)
減：於年內停止運營												
- 自有零售店	1	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2
- 特許經營零售店	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	1
於2019年3月31日												
- 自有零售店	37	1	1	5	2	13	2	9	2	1	2	75
- 特許經營零售店	4	-	-	3	1	-	-	-	-	-	-	8
- 許可零售店	1	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	2
加：於期內開設												
- 自有零售店	2	-	-	1	-	1	-	3	-	4	-	11
- 特許經營零售店	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	1
減：於期內停止運營												
- 自有零售店	-	-	-	1	-	1	-	-	-	-	-	2
- 特許經營零售店	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
於2019年9月30日												
- 自有零售店	39	1	1	5	2	13	2	12	2	5	2	84
- 特許經營零售店	4	-	-	4	1	-	-	-	-	-	-	9
- 許可零售店	1	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	2
加：於期內開設												
- 特許經營零售店	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1
減：於期內停止運營												
- 自有零售店	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	1
於最後實際可行日期												
- 自有零售店	39	1	1	5	2	13	2	11	2	5	2	83
- 特許經營零售店	5	-	-	4	1	-	-	-	-	-	-	10
- 許可零售店	1	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	2

附註：於16家自有零售店中，六家乃由本集團於截至2019年3月31日止年度透過收購彼等直接或間接控股公司進行收購。有關詳情，請參閱本文件附錄一會計師報告附註31。

業 務

關閉的零售店

自有零售店

本集團於截至2017年、2018年及2019年3月31日止年度及截至2019年9月30日止六個月分別合共關閉自有零售店一家、三家、兩家及兩家。下表載列於往績記錄期有關關閉自有零售店之若干詳情：

	截至3月31日止年度			截至9月30日
	2017年	2018年	2019年	止六個月
於年內／期間關閉的自有零售店總數	1	3	2	2

關閉的自有零售店數量，其在以下時間

開設：

截至2017年3月31日止年度	—	1	1	—
截至2018年3月31日止年度	不適用	—	—	—
截至2019年3月31日止年度	不適用	不適用	—	2
截至2019年9月30日止六個月	不適用	不適用	不適用	—

就於截至2017年3月31日止年度關閉的自有零售店而言，其以本集團「MOG Eyewear」零售品牌運營。該零售店由於財務表現未達到本集團預期，但於關閉前亦未產生虧損。就於截至2018年3月31日止年度關閉的三家自有零售店而言，彼等以本集團「MOG Eyewear」、「M-Trend」及「OOPPA」零售品牌運營。「MOG Eyewear」零售店關閉乃由於其所處購物中心意外關閉所致，而「M-Trend」及「OOPPA」零售店關閉乃由於彼等均產生虧損。然而，就於截至2017年3月31日止年度開設的「OOPPA」零售店而言，本集團將其財務表現歸因於其於購物中心所處位置與其開業前最初向本集團呈報的樓面佈置圖不同。就於截至2019年3月31日止年度關閉的兩家自有零售店而言，彼等以本集團「MOG Eyewear」及「MOG Boutique」零售品牌運營並於產生虧損時關閉。董事認為「MOG Eyewear」零售店關閉的原因為購物中心入駐率下降，而於截至2017年3月31日止年度開設的「MOG Boutique」零售店的關閉主要歸因於其位置。最後，就於截至2019年9月30日止六個月關閉的兩家自有零售店而言，彼等以本集團「Optical Arts」及「M-Trend」零售品牌運營，兩家零售店均未產生虧損。本集團於截至2019年3月31日止年度開設並以「Optical Arts」零售品牌運營的自有零售店由其業主作為特許經營零售店收購，而於截至2019年3月31日止年度開設的本集團「M-Trend」零售品牌零售店搬遷至同一業主擁有的另一地點。就往績記錄期後關閉的「OOPPA」零售店而言，其關閉乃由於其財務表現並未達致本集團的預期，但於關閉前並無虧損。

業 務

特許經營零售店

截至2017年、2018年及2019年3月31日止年度以及截至2019年9月30日止六個月，本集團零售網絡中的零家、兩家、一家及零家特許經營零售店已停止運營。於截至2018年3月31日止年度停止運營的兩家特許經營零售店分別以本集團「Optical Arts」及「MOG Eyewear」零售品牌運營。以本集團「Optical Arts」零售品牌運營的特許經營零售店已由於其擁有人選擇從事其他業務活動而停業，而以本集團「MOG Eyewear」零售品牌運營的特許經營零售店，本集團已終止其特許經營權，原因為特許經營人違反了相關特許經營協議。於截至2017年3月31日止年度，本集團已根據其定期審查發現特許經營人曾銷售未遵照特許經營協議採購的光學產品。因此，本集團已向特許經營人發出通知，要求彼等就未遵守事宜導致的有關違約進行彌償，而於2017年1月，本集團已發出終止通知。據董事確認，除終止該特許經營權外，本集團並無採取其他行動。於截至2019年3月31日止年度停止經營的特許經營零售店之前曾以本集團「Optical Arts」零售品牌經營，由於其財務表現而關閉。

虧損的零售店

於往績記錄期，本集團的自有零售店中共有六家、九家、七家及三家產生虧損（包括本節「關閉的零售店—自有零售店」一段提及之零售店）。下表載列於往績記錄期有虧損自有零售店之若干詳情：

	截至3月31日止年度			截至9月30日
	2017年	2018年	2019年	止六個月
				2019年
於年內／期間虧損的自有零售店總數	6	9	7	3
於以下時間開設／收購之虧損自有零售店				
數量：				
截至2017年3月31日止年度	3	4	1	—
截至2018年3月31日止年度	不適用	2	2	1
截至2019年3月31日止年度	不適用	不適用	3 ^(附註)	—
截至2019年9月30日止六個月	不適用	不適用	不適用	2

附註：在截至2019年3月31日止年度虧損的三家自有零售店中，本集團於截至2019年3月31日止年度通過收購彼等直接控股公司而收購了兩家。

業 務

董事將上述自有零售店的虧損歸因於多種原因，包括購物中心裝修、吉隆坡單軌火車線長期停運以及自有零售店所在購物中心的租戶搬離及低入駐率。此外，於往績記錄期產生虧損的零售店中，有三家、兩家、一家及兩家僅開設了12個月或更少。董事認為，新開業的自有零售店通常更容易產生虧損，因為零售客戶可能一時不知道該店所在，且可能需要更多時間來擴大客戶基礎。然而，就所有虧損的自有零售店（無論是否新開設／收購）而言，本集團的政策是審查其虧損原因，包括評估相關自有零售商店的產品組合，以確保其符合其客戶基礎的消費能力及／或人口統計特徵。本集團可能實施補救措施，包括(i)改變該零售店的產品組合以符合其客戶基礎的消費能力及／或人口統計特徵；(ii)針對該特定零售店進行額外的營銷活動；(iii)審查僱員表現並淘汰表現不佳僱員及(iv)嘗試與相關業主磋商以減少每月應付租金。實施相關策略後，本集團將對其有效性進行定期審查，倘證明其補救措施並不成功，亦可能考慮關閉相關自有零售商店。

於截至2017年3月31日止年度開業的虧損自有零售店中，其總數於往績記錄期總體呈下降趨勢，於截至2018年及2019年3月31日止年度開業及／或收購的虧損自有零售店同樣如此。董事亦將虧損自有零售店總數量減少的原因歸結如下：(i)由於該等自有零售店的成熟，提高了顧客的認識及(ii)本集團有能力找出虧損的原因，並致力採取有效的補救措施。董事預計，於截至2019年9月30日止六個月期間開業的虧損自有零售店未來也將遵循類似的模式。

董事確認，本集團的收益並非集中於任何單一零售店，且截至2017年、2018年及2019年3月31日止年度及截至2019年9月30日止六個月，該等自有零售店貢獻收益均未佔據本集團總收益的10.0%以上。

新自有零售店表現

於往績記錄期，本集團已開設44家新自有零售店（不包括本集團於截至2019年3月31日止年度收購的六家自有零售店），其中25家零售店已實現投資回收，平均投資回收期約為13.7個月。就於2019年9月30日尚未實現彼等投資回收的19家自有零售店而言：(i)兩家（於截至2017年3月31日止年度開業並以本集團「OOPPA」及「MOG Boutique」零售品牌運營）已分別於截至2018年及2019年3月31日止年度停止運營；(ii)一家（於截至2019年3月31日止年度開業並以本集團「M-Trend」零售品牌運營）已搬遷至同一業主擁有的另一地點；及(iii)一家（於截至2019年3月31日止年度開設並以本集團「Optical Arts」零售品牌運營）已轉變為特許經營零售店。就有關該等披露的進一步詳情，請參閱本節「關閉的零售店—自有零售店」。而就另外15家而言，九家開設於截至2019年9月30日止六個月，四家開設於截至2019年3月31日止年度，兩家開設於截至2018年3月31日止年度。董事認為零售店在本集團收回其初

業 務

始投資(即(其中包括)已產生的裝修及設備成本)後實現投資回收。本集團於往績記錄期開設的該等44家自有零售店的平均盈虧平衡期約為1.5個月。下文載列本集團的新自有零售店(不包括本集團於截至2019年3月31日止年度收購的六家零售店)按地理位置劃分的平均投資回收期及平均盈虧平衡期的相關詳情：

	馬來西亞 半島中部	馬來西亞 半島東部	馬來西亞 半島南部	馬來西亞 半島北部
新自有零售店的平均 投資回收期	13.9個月	16.0個月	10.1個月	20.0個月
新自有零售店的平均 盈虧平衡期	1.5個月	1.8個月	1.4個月	1.7個月
於往績記錄期開設的 新自有零售店數目	18	4	19	3
於2019年9月30日尚未收到投資 回收的新自有零售店數目 . . .	7	1	11	—

就本集團將開設的任何額外零售店而言，董事預計盈其虧平衡及投資回收期與本集團於往績記錄期開設的該等店舖相似。此外，董事亦預期其毛利率亦將與本集團於往績記錄期開設者處於類似水平。截至2017年、2018年及2019年3月31日止年度以及截至2019年9月30日止六個月，本集團於往績記錄期開設／收購的所有自有零售店的毛利率約為58.4%、61.2%、64.4%及63.9%，與本集團同期自有零售店的整體毛利率約56.4%、60.7%、63.3%及63.8%具可比性。

本集團零售網絡的地理分佈

由於馬來西亞人口的大多數位於馬來西亞半島，故本集團將馬來西亞半島視作其零售網絡的核心區域。本集團的零售店主要集中於馬來西亞半島中部及馬來西亞半島南部，乃由於本集團擴張戰略的一部分為將其零售店設於主要城市。馬來西亞首都吉隆坡的核心區域及雪蘭莪州位於馬來西亞半島中部，而雪蘭莪州是馬來西亞發展最快的地區之一。馬來西亞半島南部為柔佛新山市所在地，新山為新加坡遊客常去的地方。下表載列本集團於往績記錄期按地理分佈劃分的零售業務所得收益明細：

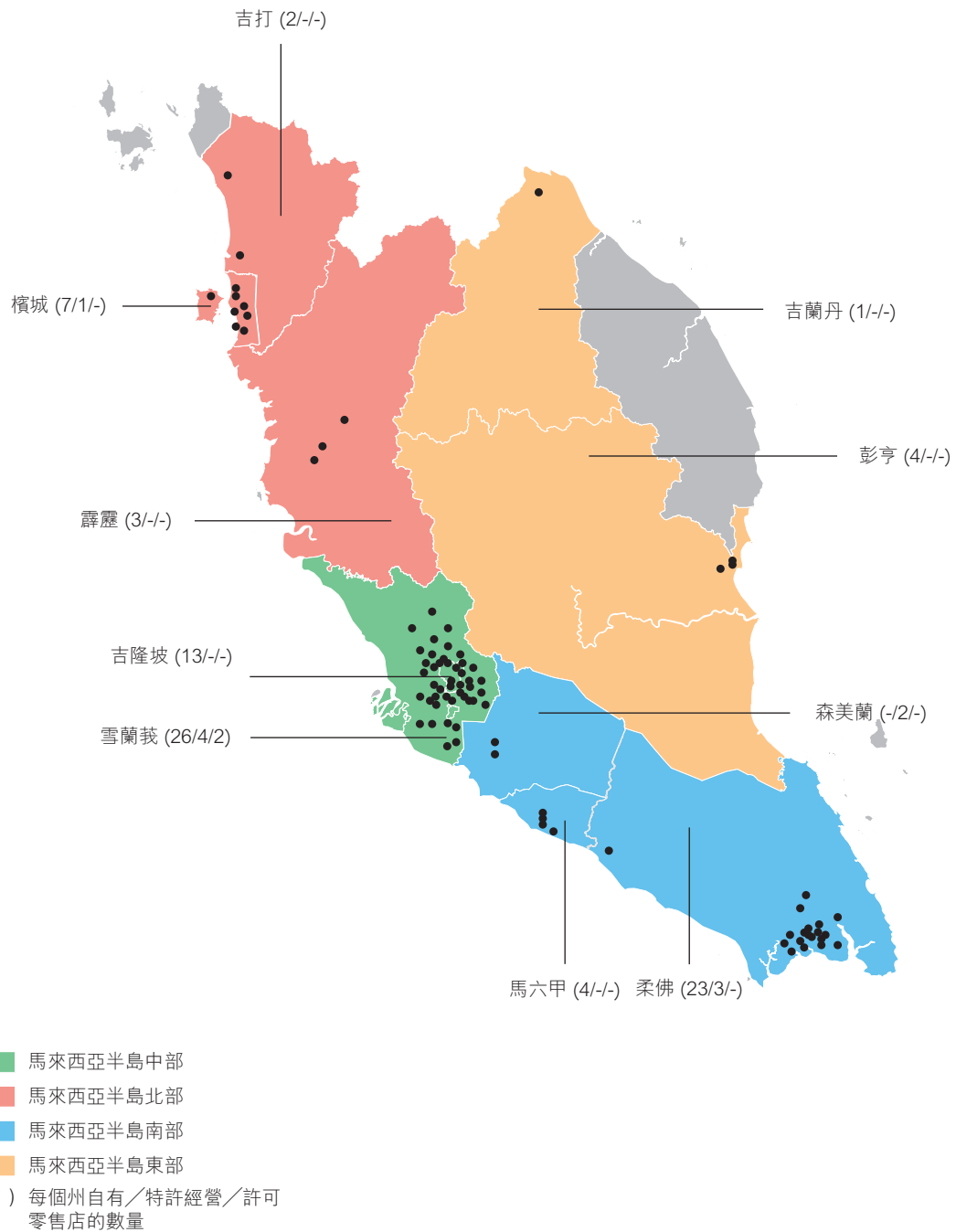
	截至3月31日止年度						截至9月30日止六個月			
	2017年		2018年		2019年		2018年		2019年	
	千令吉	%	千令吉	%	千令吉	%	千令吉	%	千令吉	%
	(未經審核)									
馬來西亞半島中部	44,121	45.7	49,556	44.5	60,684	46.3	25,746	43.3	33,691	45.8
馬來西亞半島南部	31,150	32.2	37,315	33.5	42,599	32.4	20,679	34.7	26,165	35.6
馬來西亞半島北部	18,005	18.7	20,531	18.4	22,378	17.0	10,441	17.5	10,388	14.1
馬來西亞半島東部	3,318	3.4	3,958	3.6	5,701	4.3	2,695	4.5	3,272	4.5
總計	96,594	100.0	111,360	100.0	131,362	100.0	59,561	100.0	73,516	100.0

董事認為零售店選址良好為於馬來西亞眼鏡零售市場取得成功的關鍵因素且一般而言，本集團致力於將零售店戰略性的設於購物中心，乃因為董事認為購物中心通常擁有較高人流，其可使目標客戶輕易踏進零售店。於最後實際可行日期，本集團零售網絡中的83家自有零售店可於馬來西亞半島中部、南部、北部及東部找到。

業 務

以下地圖說明於最後實際可行日期本集團零售網絡中零售店的大概位置：

馬來西亞半島



附註：上述地圖中零售店的位置僅供參考且並不表明其實際地點。

業 務

下表載列於最後實際可行日期按地理位置劃分的以本集團各零售品牌經營的零售店的數目：

	馬來西亞 半島中部	馬來西亞 半島東部	馬來西亞 半島南部	馬來西亞 半島北部	總計
	零售店數量	零售店數量	零售店數量	零售店數量	零售店數量
MOG Eyewear	24	3	11	7	45
MOG Boutique	1	—	—	—	1
MOG Creations	—	—	—	1	1
Optical Arts	4	—	4	2	10
Sunglass Art	2	—	1	—	3
M-Trend	5	1	6	1	13
Eyezone	2	—	—	—	2
OOPPA	6	1	3	1	11
Watch Out	—	—	1	1	2
MOG Express	1	—	4	—	5
Lens: Me	—	—	2	—	2
總計	45	5	32	13	95

透過新開業自有零售店擴大本集團的零售網絡

本集團力圖持續擴張其零售網絡且董事相信通過擴張其網絡，本集團可增加其市場份額並提升其11個零售品牌於一般大眾中的知名度。有關本集團擴張計劃的進一步詳情，請參閱本節「業務策略—繼續擴張本集團的零售網絡」。以下流程圖顯示開設本集團自有零售店涉及的主要階段。



物色場地及選址

於往績記錄期，本集團通過與各購物中心之擁有人及其非全資擁有零售店之少數股東(倘適用)討論，不時物色擴張其零售網絡的新潛在地點。物色及選擇本集團擴張零售網絡的潛在地點時，本集團將考慮各類因素，包括但不限於以下各方面：

- 潛在地點及周圍的人流量及水平以及潛在客戶流量(如附近的商業、業務及住宅設施、周圍地點的人口統計數據、接觸潛在客戶的容易程度及公共交通的臨近程度)；
- 潛在地點及周圍潛在客戶的消費模式；
- 實際及潛在競爭程度(如接近競爭對手)；
- 開設零售店所需的初始資本支出；
- 潛在租賃條款及入駐準備；及

業 務

- 物業的規模及條件。

一般而言，以上結果將於可行性報告中進行概述，以提呈董事考慮。於往績記錄期，本集團零售網絡中的零售店的典型樓面面積介乎約258平方英尺至2,034平方英尺。於往績記錄期，本集團的擴張策略主要為透過於購物中心開設新零售店從而擴張其零售網絡，原因為董事相信該策略能夠使本集團持續不斷地接觸潛在客戶。

評估及批准

於可行性報告編製完成後，其將連同概述有關潛在新零售店的預期收益、所涉成本以及盈虧平衡點的預測分析提呈予董事以供彼等審議。此外，於作出最終決策前，董事亦可能評估其他因素，如該潛在新零售店對同一地區其他零售店的潛在影響(包括潛在協同效應)。倘潛在選址與本集團零售網絡內的其他零售店位於同一地區時，本集團可能仍會於該地區開設額外的零售店，但前提僅為董事認為該地區擁有充足客戶來滿足一間以上零售店的需求或倘該零售店乃以不會直接與現有零售店進行競爭的零售品牌開設。

磋商租約

倘本集團內部已批准開設一間新零售店，則其將就獲取適當的租約與業主進行磋商。初始租期平均為兩年，而免租期約為一個月，於該期間，本集團將開始對新零售店進行裝修。本集團通常亦將就按等同於初始租賃條款的租賃條款續約事項進行磋商。

裝修

於簽訂有關租賃協議後，本集團的總經理將尋求專業人士的報價，以設計新零售店的佈局。經董事及高級管理層批准後，本集團將開始對新零售店進行裝修。開設新零售店的資本開支將基於眾多因素(包括但不限於租賃成本、規模、設計及所用材料)而有所不同。

零售店員工配備

於裝修完成後，新零售店將配備僱員。除招聘新的僱員外，本集團通常會盡力將若干現有僱員分配至新零售店，原因為董事相信，此安排將確保新設立的零售店可順利經營。就新僱員而言，本集團將會提供相關現場培訓及於總部提供定期培訓。有關詳情，請參閱本節「僱員－僱員培訓」。

採購

一般而言，本集團光學產品的採購為集中進行，但除個別零售店直接向認可供應商訂購定制化鏡片外。有關本集團採購政策的進一步詳情，請參閱本節「存貨控制」。

業 務

供應商

本集團通常自其內部認可供應商名單中的供應商(主要位於馬來西亞)採購光學產品，以確保所供應產品的質量。於最後實際可行日期，本集團的內部認可名單中擁有逾160名認可供應商。就本集團的國際品牌而言，光學產品僅自授權分銷商或品牌持有人本身採購，從而確保所供應光學產品的真實性。因此，本集團僅將授權分銷商或品牌持有人納入內部認可名單。據董事確認，於往績記錄期及直至最後實際可行日期，本集團並未以平行進口的方式採購有關其國際品牌的任何光學產品。就本集團自有品牌及製造商品牌而言，彼等是否納入該供應商名單基於若干選擇標準，包括(i)彼等之聲譽；(ii)所供應光學產品的質量；(iii)彼等的價格及付款時間表；(iv)交付時間表；及(v)彼等售後服務支持。本集團不時審閱其內部認可名單，倘本集團認為彼等的表現不可接受(例如延遲交付光學產品)，則供應商將會從該名單中除名。董事確認，由於本集團有眾多供應商，彼等預計於需要時尋找替代供應商方面並無任何重大困難。於往績記錄期，本集團通過採購訂單自供應商進行採購，且採購主要包括鏡片、鏡框、隱形眼鏡及太陽眼鏡。截至2017年、2018年及2019年3月31日止年度及截至2019年9月30日止六個月，本集團採購該等光學產品的總採購額分別約為60.2百萬令吉、58.9百萬令吉、58.7百萬令吉及35.6百萬令吉。

五大供應商

截至2017年、2018年及2019年3月31日止年度及截至2019年9月30日止六個月，自本集團五大供應商的採購額分別佔本集團總採購額的約55.3%、50.9%、54.9%及57.0%，而自本集團最大供應商的採購額分別佔約18.9%、13.8%、15.3%及19.0%。於最後實際可行日期，本集團與其五大供應商的業務關係的年限介乎五至11年。

業 務

下表載列於往績記錄期本集團的五大供應商的背景詳情及其總採購額：

截至2017年3月31日止年度

排名	供應商	主要業務性質	所供應的主要產品	業務關係開始年份	一般信貸期限及支付方式	總採購額 (千令吉)	佔本集團總採購額的概約百分比
1	供應商A	於馬來西亞從事嬰兒及保健產品的生產及分銷以及製藥及醫療產品的分銷。	隱形眼鏡	2010年	月末加三個月，支票	11,403	18.9%
2	供應商B	於馬來西亞從事時尚、奢侈及運動眼鏡產品、商品及配件的批發、進口、分銷及買賣。	鏡框及太陽眼鏡	2014年	月末加60至90天，支票	9,897	16.4%
3	供應商C	於馬來西亞從事隱形眼鏡的進口及分銷。	隱形眼鏡	2008年	自結單日期起60天，支票	4,715	7.8%
4	供應商D	於馬來西亞從事眼科用品及眼部護理產品的分銷。	鏡片	2008年	自結單日期起30天，支票	4,065	6.8%
5	供應商E	於馬來西亞從事光學產品的分銷及為磨削鏡片提供實驗室服務。	鏡片	2008年	30天，支票	3,223	5.4%
總計						33,303	55.3%

截至2018年3月31日止年度

排名	供應商	主要業務性質	所供應的主要產品	業務關係開始年份	一般信貸期限及支付方式	總採購額 (千令吉)	佔本集團總採購額的概約百分比
1	供應商A	於馬來西亞從事嬰兒及保健產品的生產及分銷以及製藥及醫療產品的分銷。	隱形眼鏡	2010年	月末加三個月，支票	8,109	13.8%
2	供應商B	於馬來西亞從事時尚、奢侈及運動眼鏡產品、商品及配件的批發、進口、分銷及買賣。	鏡框及太陽眼鏡	2014年	月末加60至90天，支票	7,964	13.5%
3	供應商C	於馬來西亞從事隱形眼鏡的進口及分銷。	隱形眼鏡	2008年	自結單日期起60天，支票	5,850	9.9%
4	供應商D	於馬來西亞從事眼科用品及眼部護理產品的分銷。	鏡片	2008年	自結單日期起30天，支票	5,260	8.9%
5	供應商F	從事商品的營銷及分銷(包括消費品及保健品及性能材料)。	隱形眼鏡	2008年	自下個月首日起30天，支票	2,805	4.8%
總計						29,988	50.9%

業 務

截至2019年3月31日止年度

排名	供應商	主要業務性質	所供應的主要產品	業務關係開始年份	一般信貸期限及支付方式	總採購額 (千令吉)	佔本集團總採購額的概約百分比
1	供應商A	於馬來西亞從事嬰兒及保健產品的製造及分銷以及製藥及醫療產品的分銷。	隱形眼鏡	2010年	月末加三個月，支票	9,006	15.3%
2	供應商B	於馬來西亞從事時尚、奢侈及運動眼鏡產品、商品及配飾的批發、進口、分銷及買賣。	鏡框及太陽眼鏡	2014年	月末加60至90天，支票	8,700	14.8%
3	供應商D	於馬來西亞從事眼科用品及眼部護理產品的分銷。	鏡片	2008年	自結單日期起30天，支票	5,542	9.4%
4	供應商C	於馬來西亞從事隱形眼鏡的進口及分銷。	隱形眼鏡	2008年	自結單日期起60天，支票	5,478	9.3%
5	供應商F	從事商品的營銷及分銷(包括消費品及保健品及性能材料)。	隱形眼鏡	2008年	自下個月首日起30天，支票	3,557	6.1%
總計						32,283	54.9%

截至2019年9月30日止六個月

排名	供應商	主要業務性質	所供應的主要產品	業務關係開始年份	一般信貸期限及支付方式	總採購額 (千令吉)	佔本集團總採購額的概約百分比
1	供應商A	於馬來西亞從事嬰兒及保健產品的製造及分銷以及製藥及醫療產品的分銷。	隱形眼鏡	2010年	月末加三個月，支票	6,769	19.0%
2	供應商B	於馬來西亞從事時尚、奢侈及運動眼鏡產品、商品及配飾的批發、進口、分銷及買賣。	鏡框及太陽眼鏡	2014年	月末加60天，支票	5,718	16.0%
3	供應商C	於馬來西亞從事隱形眼鏡的進口及分銷。	隱形眼鏡	2008年	自結單日期起120天，支票	2,721	7.6%
4	供應商D	於馬來西亞從事眼科用品及眼部護理產品的分銷。	鏡片	2008年	自結單日期起30天，支票	2,658	7.5%
5	供應商E	於馬來西亞從事光學產品的分銷及為磨削鏡片提供實驗室服務。	鏡片	2008年	30天，支票	2,448	6.9%
總計						20,314	57.0%

於往績記錄期，董事及彼等各自的緊密聯繫人或任何持有本集團已發行股本5%或以上的股東概無於本集團的任何五大供應商中擁有任何權益。

總供應協議

於往績記錄期，本集團通常並不與其供應商訂立任何長期供應協議(分別與供應商D及供應商E訂立的總供應協議除外)，相反，本集團與其供應商訂立年度總供應協議。

業 務

年度總供應協議

下表載列本集團通常與其部分五大供應商訂立的年度總供應協議的主要條款：

期限：	通常為一年
產品	鏡片、鏡框、隱形眼鏡及太陽眼鏡
折扣：	本集團可有權就所提供的光學產品的價格享有折扣
目標採購金額：	本集團須達到總供應協議所載的各目標採購金額。 達到採購金額後，本集團有權享有回扣
終止：	倘本集團違約或破產或與債權人達成安排或清算， 供應商通常有權終止總供應協議

與供應商D的總供應協議

供應商D為一家國際知名的光學產品、醫療設備及電子組件製造商。於往績記錄期，本集團已與供應商D就供應鏡片訂立長期總供應協議。下文載列本集團與供應商D訂立的長期總供應協議的主要條款：

期限：	三年
產品：	鏡片
折扣：	本集團有權就供應商D提供光學產品的價格獲得享有折扣
目標採購金額：	本集團須達到總供應協議所載的各目標採購金額。 達到採購金額後，本集團有權享有回扣
營銷資金：	本集團有權就雙方協定之活動獲得用於營銷目的的資金

業 務

與供應商E的總供應協議

供應商E為一家國際知名的光學產品製造商。於2010年2月期間，本集團與供應商E訂立了為期七年的長期總供應協議(「2010年總供應協議」)及於其屆滿後，於2018年1月，本集團訂立了為期三年的一份新的長期總供應協議(「2018年總供應協議」)。下表載列本集團與供應商E訂立的2010年總供應協議及2018年總供應協議的主要條款：

	<u>2010年總供應協議</u>	<u>2018年總供應協議</u>
期限： 七年，可根據當中的條款選擇進一步延長一年	三年，另有續新或終止除外
產品： 鏡片	鏡片
折扣： 本集團有權就供應商E提供的光學產品的價格享有折扣	本集團有權就供應商E提供的光學產品的價格享有折扣
採購承諾：	... 本集團須於載列於2010年總供應協議期內實現採購承諾，具體年度目標有待商榷。於實現必要的採購承諾後，本集團應有權享有2010年總供應協議中載列的回扣	本集團須於載列於2018年總供應協議期內實現採購承諾。倘本集團未能滿足2018年總供應協議中載列的採購承諾且差額總額低於規定的金額，本集團應有權於隨後三個月補足差額。倘本集團仍未能補足差額，供應商E應有權從任何回扣、折扣、獎勵或任何應向本集團支付的後續款項中收回差額。於實現本採購承諾後，本集團有權就後續採購獲得回扣
簽約獎勵：	... 作為本集團訂立2010年總供應協議的代價，供應商E已向本集團以現金付款的形式提供約3.2百萬令吉的簽約獎勵	不適用

業 務

	2010年總供應協議	2018年總供應協議
銀行擔保：	... 本集團須獲得最高約1.3百萬令吉的銀行擔保，以便於本集團未能滿足2010年總供應協議中載列的採購承諾及其他條款的情況下，供應商E可提取款項	不適用
終止：	... 倘本集團違反採購承諾，供應商E有權終止2010年總供應協議	倘本集團違反相關條款，供應商E有權暫停、撤回、改變及／或終止2018年總供應協議

據馬來西亞法律顧問告知，未能達成上文所披露的總供應協議所載的目標採購金額不僅將影響本集團可能享有的折扣，亦將導致相關總供應協議自行終止，以防本集團違反2010年總供應協議及2018年總供應協議所載的採購承諾。於往績記錄期及直至最後實際可行日期，董事確認，本集團並無違反總供應協議的任何重大條款，並符合總供應協議所載目標採購金額以及2010年總供應協議及2018年總供應協議所載採購承諾。董事亦確認，本集團並未因其供應商違約而經歷任何重大供應短缺或延遲。

物流

於往績記錄期，本集團的供應商一般負責將光學產品交付至本集團的中央倉庫或零售店。然而，本集團亦會委聘獨立第三方物流服務供應商將本集團的光學產品從中央倉庫運送至零售店。

存貨控制

本集團的存貨主要包括鏡片、鏡框、隱形眼鏡及太陽眼鏡。銷售部門負責管理本集團總部及自有零售店的存貨。一般而言，本集團的光學產品陣容每月進行審查，且本集團的銷售部門將會定期討論有關最新趨勢、銷售額及存貨週轉的事宜，旨在確保產品陣容具有競爭力且能夠滿足本集團的零售客戶的要求。

本集團所有光學產品的存貨分別保存在中央倉庫及各個自有零售店。本集團於中央倉庫的存貨定期進行盤點，以確保本集團管理層知悉庫存水平的最新記錄。就零售店的庫存而言，為確保本集團管理層知悉存貨水平的最新狀況，零售店的管理

業 務

人員將對存貨水平進行盤點並將結果提供給本集團的銷售部門。銷售部門將審核盤點結果，並確保零售店的存貨水平與本集團保持的記錄一致。如有任何不一致之處，相關零售店的經理將向銷售部門報告有關差異的原因。銷售部門亦將按需要不時對各零售店進行抽樣檢查。

在進行初步目視檢查確保相關產品沒有損壞後，進貨存貨將根據產品類型進行分類，且相應數量將由銷售部門及相關前線員工記錄，同樣數量的出貨庫存亦將由銷售部門及相關前線員工記錄。

本集團一般每兩個月補充其中央倉庫的存貨且就零售店的存貨而言，一般按月或於存貨水平降低至規定的最低水平時進行補充，據此，相關分店經理將會向銷售部門發出訂單表格以重新供應。就備用鏡片及隱形眼鏡而言，倘達到規定的最低水平，相關分店經理將會直接向供應商下達訂單。就定制化鏡片等其他光學產品而言，本集團通常不會保持任何大量存貨，相反，該等產品乃根據客戶需求進行訂購，從而最大限度地降低本集團的存貨風險。各零售店及總部的最低存貨水平通常經參考歷史銷售額及眼鏡產品的特定型號及類型釐定。

本集團的管理層定期審閱存貨賬齡分析，並就確定為過時、滯銷或不可能收回之存貨作出撥備。本集團按不同產品基準進行存貨審核並於各報告期末參考管理層根據最新市價及當前市況對可變現淨值的估計作出撥備。董事認為維持適當的存貨水平有助於本集團避免流動性緊張的情況下可及時交付其產品以迎合市場需求。據董事確認，於往績記錄期及直至最後實際可行日期，本集團並無因過時而重大撇銷任何存貨。

客戶

於往績記錄期，本集團的客戶通常包括(i)一般公眾成員的零售客戶，該等零售客戶透過其自有零售店採購本集團的光學產品；及(ii)自本集團採購若干或近乎全部存貨的特許經營人、馬來西亞擁有權益公司及泰國擁有權益公司。由於本集團的業務性質，於往績記錄期，來自本集團零售客戶的收益佔本集團收益的約94.8%，96.4%、98.3%及98.7%。截至2017年、2018年及2019年3月31日止年度及截至2019年9月30日止六個月，本集團的客戶概無佔其總收益的5%或以上，且於往績記錄期，本集團並無依賴任何單一客戶。

銷售及營銷

定價政策

本集團通常採納成本加成定價政策，光學產品的零售價格乃參考相關光學產品的採購成本及品牌以及目標利潤率後釐定。此外，本集團亦將考慮其競爭對手的相關定價來釐定光學產品的零售價格。本集團亦採納一項政策，即於其零售網絡的所有零售店的相同型號光學產品的價格通常相同。

業 務

季節性

本集團的業務通常不受任何季節性影響，且董事認為，此乃主要由於眼鏡產品乃按需要性基礎購買，如倘零售客戶視力狀況變動時將需要新的處方眼鏡，或倘就隱形眼鏡而言，客戶已將先前購買的眼鏡用完。然而，本集團的業務活動通常因假期而有所波動，例如，於中國新年及聖誕節期間本集團銷售將經歷小幅增長，而於齋戒月本集團銷售將遭受小幅下降。

營銷

本集團認同品牌認知度及認識對於吸引潛在客戶方面的重要性，並將其零售品牌的認知度視為其競爭優勢之一。憑藉其於往績記錄期的成功，本集團致力於繼續其營銷策略來推廣其所有零售品牌的整體形象及增加其零售客戶的認識。本集團的營銷部通常將制定來年的營銷計劃並按月審閱其營銷活動，以調整其策略來增加其零售品牌及光學產品的認知度。於最後實際可行日期，本集團的營銷部擁有六名僱員，該等僱員負責協調董事及高級管理層制定並實施本集團的營銷策略。截至2017年、2018年及2019年3月31日止年度以及截至2019年止六個月，本集團的廣告及營銷開支分別約為0.6百萬令吉、0.8百萬令吉、0.9百萬令吉及0.8百萬令吉。本集團的主要營銷及推廣策略包括以下各項：

銷售及推廣活動

本集團將定期進行產品相關的銷售及推廣活動（通常與馬來西亞的公眾假日密切相關），從而利用購物商場增加的人流量。本集團進行的銷售及推廣活動通常包括：

- 就其部分或所有光學產品提供折扣；
- 與零售店所在的購物商場開展定期合作，贊助本集團經營的光學產品及光學產品品牌相關的時裝秀；
- 向購貨滿一定數額的客戶贈送免費禮品，如禮券或其他產品；
- 對常客的銷售活動；
- 於當地大學的贊助活動；及
- 為客戶舉辦各種抽獎活動。

社交媒體營銷

本集團意識到當今社交媒體對客戶的影響，積極尋求使用社交媒體作為推廣其業務及鎖定潛在客戶的方式。本集團的零售客戶可通過本集團的官網及其他社交媒

業 務

體平台與本集團取得聯繫並獲得其最新銷售活動及優惠的最新資料。此外，網站亦能讓客戶瀏覽本集團經營的各種品牌並訪問該等品牌網站以獲得最新產品信息。

數字營銷

為進一步促進本集團零售品牌的認知度，本集團亦將於電影院通過營銷視頻的形式投放廣告及於其各零售店張貼海報宣傳本集團經營的光學產品品牌。

現金管理及結算

於往績記錄期，零售客戶於本集團的自有零售店購買其光學產品主要以現金或信用卡支付，且本集團的定價政策並未因所用結算方式而異。截至2017年、2018年及2019年3月31日止年度各年及截至2019年9月30日止六個月，本集團向零售客戶銷售光學產品分別所得銷售額的約54.0%、58.6%、61.1%及59.8%乃以現金方式結算，及約45.8%、41.2%、38.8%及40.1%乃以信用卡付款方式結算。根據Ipsos報告，就馬來西亞的眼鏡零售市場而言，儘管可以使用信用卡且越來越多地使用其他支付方式，但是購物用現金付款仍為行業規範做法。除以現金或信用卡付款方式結算外，截至2017年、2018年及2019年3月31日止年度各年及截至2019年9月30日止六個月，分別約有0.2%、0.2%、0.1%及0.1%本集團零售客戶作出的購買以移動支付等其他方式結算。就通過零售店進行的所有銷售而言，本集團的零售客戶通常需在購買光學產品時支付費用。就不可立即收貨的光學產品而言，客戶需支付銷售價的若干金額作為訂購時的按金及於收貨時支付結餘。本集團並未向其零售顧客授予任何信貸期。

現金支付及現金管理

本集團自有零售店每天須處理現金，及於往績記錄期，倘以現金購買本集團的光學產品，其可採用實物現金付款的形式或以借記卡的方式進行支付。本集團已實施現金管理政策以防止挪用任何現金。有關現金管理政策的程序包括以下各項：

- 在各零售店安裝POS系統以記錄所有銷售額及存貨水平；
- 相關零售店經理將通過比較POS系統上的記錄與現金結餘，對銷售記錄及所收到的現金進行每日對賬，從而確保現金金額準確無誤；
- 在各零售店安裝CCTV，其將使本集團能夠監控零售店的運營，以及監控現金處理；
- 現金(減去自有零售店日常運營所需金額後)通常每週存入本集團銀行賬戶兩次及相關存入收據將提供予財務部門。於現金存入之前，其將儲存於相關零售店的保險箱。倘現金超出特定自有零售店的規定金額(基於其歷史

業 務

現金水平釐定，通常為30,000令吉)，則規定金額將於次日存入，惟本集團另外釐定下一個計劃現金存入時間將存入的超出金額則除外；及

- 本集團財務部門將進行定期交叉核對並將銷售記錄與自有零售店的現金結餘及銀行結餘進行對賬。

倘銷售記錄與所收及／或所存現金存在任何出入，則須立即通知財務部門並進行調查。於往績記錄期，董事確認本集團並無發生任何挪用，或延遲現金存款，或任何本集團POS系統所錄得的現金金額與收取的現金的實際金額存在差異的重大事件。此外，本集團的內部控制顧問並無發現任何重大缺失或對本集團的現金管理政策提出任何建議。董事已審閱內部控制審核報告且自內部控制顧問獲悉，彼等並無理由相信本集團有關其現金支付及現金管理之內部控制措施並不充分或無效，因此，董事認為本集團有關現金支付及現金管理之內部控制措施就其代表而言屬有效。

信用卡支付

本集團接受大部分主要信用卡發行商的信用卡來支付零售客戶於自有零售店中購買光學產品所應支付的款項。本集團通常在信用卡交易獲批後七天內收到來自相關信用卡付款服務供應商的匯款（扣除彼等的服務費用）。於往績記錄期，信用卡付款服務供應商徵收的服務費通常介乎約1.2%至4.5%。

於往績記錄期，董事確認，本集團並無經歷其客戶盜用信用卡的任何重大欺詐行為。

質量控制及客戶服務

董事認為，品牌聲譽對客戶驅動型業務至關重要，本集團致力於向其客戶提供優質產品及服務。為此，本集團已實施以下措施來確保其產品及服務足以符合其客戶的期望：

產品質量

本集團維持供應商於有資格名列內部認可名單前須通過的內部選擇標準。有關選擇供應商的詳情，請參閱本節「供應商」。於產品交付予本集團的中央倉庫或零售店後，僱員將進行目視檢查以確保產品皆完好無損及數量及產品類型符合採購訂單詳情。倘發現產品有缺陷或數量及產品類型並不符合採購訂單的詳情，本集團將通知相關供應商並安排退貨或替換。董事確認，於往績記錄期，本集團並未經歷其供應商交付有缺陷光學產品的任何重大事件。

業 務

服務質量及客戶投訴

除實施確保本集團出售光學產品質量的措施外，本集團亦實施各種措施確保其零售店的服務質量。本集團向其零售店的前線僱員提供有關向其客戶提供優質服務的培訓及指引。所收到的針對前線零售店僱員的投訴通常將由相關分店經理或分店副經理處理及或報告給本集團的營銷部以供進一步審視。客戶亦或會通過其他渠道（例如郵件及本集團社交平台）投訴，該等投訴將由營銷經理審核。倘若干投訴反復出現，本集團可能會為其前線僱員制定額外培訓及指引，從而防止再次發生類似事件。

於往績記錄期及直至最後實際可行日期，董事確認彼等並不知悉任何要求賠償的客戶投訴可能對本集團的經營業績或財務狀況造成重大不利影響。

產品退貨及保修

倘光學產品有缺陷或出現損壞，本集團通常會接受客戶產品退貨或產品退貨以換取現金的請求，但前提是產品保險期尚未到期。一般而言，本集團提供的產品保修期介於一至兩年，視乎光學產品的品牌而定。就國際品牌的光學產品而言，供應商通常會向本集團提供背對背保修，而退還予本集團的缺陷或損壞產品在確認及驗證缺陷後將會被退還至供應商處。

於往績記錄期，董事確認，本集團並無因產品質量缺陷或損壞而面臨產品退貨或產品退貨以換取現金的重大申索或任何相關產品責任申索。本集團於往績記錄期出售的光學產品退貨或產品退貨以換取現金率並不重大。

信息技術

本集團已於其所有自有及特許經營零售店安裝POS系統以記錄其銷售額及零售客戶相關的其他資料。本集團將不時審閱所收集的數據，且董事相信通過利用相關數據，本集團能獲得客戶偏好及需求相關的市場知識，其使本集團能夠定制其產品陣容來滿足客戶的需求。本集團亦能利用相關數據協助分析其經營業績並提升其經營效率。

業 務

僱員

董事認為本集團之僱員為寶貴資產及其持續成功的主要因素之一。本集團一直盡其最大努力吸引及挽留最優秀人才，且其方式為通過提供培訓、有競爭力的薪資及成為本集團零售店的業務合作夥伴的機會提高僱員潛力及對本集團的貢獻。於最後實際可行日期，本集團於馬來西亞合共擁有554名僱員。下表載列於最後實際可行日期本集團按職能劃分的僱員明細：

功能	僱員人數
管理	7
自有零售店	473
銷售	31
會計及財務	20
營銷	6
業務發展	6
人力資源	5
管理信息系統	6
總計	554

僱員招聘及薪酬

本集團通過公開市場招募其僱員且董事認為眼鏡零售市場的招聘具有競爭性。為促進招募，本集團根據僱員於眼鏡零售市場的經驗向彼等提供具有競爭性的薪酬及福利。本集團將定期審閱其僱員的表現並相應調整彼等的薪酬及獎金。董事確認，於往績記錄期及直至最後實際可行日期，本集團於招聘及挽留僱員時並無面臨重大困難。根據馬來西亞相關法例及法規規定，本集團將其所有合資格僱員納入僱員公積金並亦繳納相應供款。供款金額乃基於僱員每月薪酬計算。就年齡為60歲及以下及每月薪酬為5,000令吉及以下的僱員而言，僱員供款比例為彼等每月薪酬的11%，而僱主繳納13%。就年齡為60歲及以下及每月薪酬超過5,000令吉的僱員而言，僱員的供款仍為11%，而僱主繳納12%。就年齡為60歲以上及每月薪酬為5,000令吉及以下的僱員而言，僱員供款比例為彼等每月薪酬的5.5%，而僱主繳納6.5%。就年齡為60歲以上及每月薪酬超過5,000令吉的僱員而言，僱員供款比例仍為5.5%，而僱主繳納6%。

董事確認，於往績記錄期，本集團於所有重大方面已遵守所有適用勞動及社會福利法律及法規並根據相關法律及法規繳納相關供款。

工會

於最後實際可行日期，本集團尚未成立工會。董事確認，於往績記錄期及直至最後實際可行日期，本集團並無涉及任何對其業務具有重大不利影響的勞動糾紛。此外，董事相信本集團與其僱員保持良好的工作關係。

業 務

僱員培訓

本集團制定各種內部政策及運營指引，來為其僱員提供培訓，其亦不時為其新及現有僱員提供相關的實踐培訓。僱員培訓由本集團的企業事務部提供。倘有新行業規例或新營銷活動，本集團或會向其僱員提供補充指引。

僱員安全

本集團通過為其僱員建立及實施工作場所安全指引，促進職業健康及安全措施來確保其符合馬來西亞適用法律及法規。倘發生事故，本集團的政策為將向相關部門報告並進行相應處理。董事確認，於往績記錄期及直至最後實際可行日期，並無僱員傷害相關的重大意外、健康傷害或任何重大保險申索。

保險

本集團主要投購的保單涵蓋(i)於僱傭期間有關受傷或死亡的僱員賠償，(ii)運輸中或業務場所中遺失的現金的保險，(iii)保障(其中包括)本集團客戶於業務場所遭受的傷害或其個人財產遭受損害相關申索的公共責任保險及(iv)本集團的零售店或中央倉庫的火災或其他損害的申索。董事認為，上述保險承保範圍充分，而承保性質符合馬來西亞一般行業慣例。截至2017年、2018年及2019年3月31日止年度及截至2019年9月30日止六個月，本集團的保險開支分別約為241,000令吉、232,000令吉、322,000令吉及179,000令吉。於往績記錄期及於最後實際可行日期，董事確認，本集團並無就上述任何保單進行任何重大申索。

獎項及認證

下表載列直至最後實際可行日期本集團所獲的獎項及認證：

獎項／認證年份	獎項／認證	授獎機構
2009年	2009年馬來西亞連鎖協會獎－ 優秀客戶服務零售商獎	馬來西亞零售連鎖協會
2009年／2010年 . . .	2009年／2010年亞太杰出品牌	Global Business Magazine
2010年	2010年馬來西亞連鎖協會獎－ 最佳視覺展示門店獎－金獎	馬來西亞零售連鎖協會
2011年	2011年馬來西亞連鎖協會獎－ 國家發展獎－金獎	馬來西亞零售連鎖協會
2013年	2013年東盟傑出企業獎－領先 光學零售業	東盟零售特許經營聯合會

業 務

獎項／認證年份	獎項／認證	授獎機構
2014年	2014年馬來西亞零售連鎖協會 品牌成就	馬來西亞零售連鎖協會
2017年	東盟大師級企業家年度最佳 眼鏡獎	東盟零售連鎖和特許經營 聯合會
2019年	星洲企業楷模獎－零售業 卓越獎	星洲日報

市場競爭

根據Ipsos報告，馬來西亞眼鏡零售市場被認為是一個成熟的市場，且市場規模預期於2019年至2023年將按約5.9%的複合年增長率增長，主要為需要視力矯正的人群數量增加以及引入創新光學產品使對光學產品的需求更高所驅動。此外，馬來西亞眼鏡零售市場的高端、中端及大眾市場分部自2019年至2023年預期將分別按約4.7%、6.2%及6.6%的複合年增長率增長，而中端分部預期將佔2023年收益的最大份額，即約37.3%。

於2018年，馬來西亞有1,106家光學產品零售商且全國約有3,542家眼鏡零售店提供與本集團所提供者相似的光學產品。然而，馬來西亞眼鏡零售市場相當集中，五大光學產品零售商於2018年佔行業收益的約26.1%。

馬來西亞眼鏡零售市場的進入壁壘整體較低，原因為該行業所受規管並不嚴苛，其進入壁壘主要有關於(i)初始投資成本；(ii)聘用持牌驗光師及配鏡師；及(iii)對少數進口光學產品供應商的依賴。儘管進入壁壘較低，但眼鏡零售市場內沒有聲譽良好的往績記錄的新零售商可能於為店舖物色黃金地點方面面臨困難，聘用驗光師及配鏡師及與供應商建立關係方面面臨困難，原因為彼等可能偏向於擁有既有知名度及歷史的零售商。因此，董事相信，憑藉載於本節「競爭優勢」所載的本集團競爭優勢，本集團能夠從其競爭者中脫穎而出。

環境事項

由於本集團的業務性質使然，本集團的經營活動並不直接產生工業污染物，因此，於往績記錄期，本集團並未就遵守馬來西亞適用環境保護法律及法規產生任何成本。

董事預計本集團日後將不會就遵守馬來西亞適用環境保護法律及法規產生重大成本。於最後實際可行日期，本集團並未涉及有關任何環境保護適用法律及法規的任何重大不合規問題。

業 務

物業

自有物業

下表載列於最後實際可行日期本集團擁有的物業概要：

	地址	擁有人	用途	概約 樓面面積 (平方英尺)
1.	Unit No. G.30 of Mahkota Parade, Jalan Merdeka, 75000 Melaka ⁽¹⁾	Metro Eyewear Holdings	商業	807
2.	No. 93, Villa Shoplex, Pudu Impian III, Jalan Pudu Ulu, 56100 Kuala Lumpur	Metro Eyewear Holdings	商舖及辦公室	1,561

附註：

- 於2019年11月13日，本集團與一名獨立第三方訂立一份出售代價為2.8百萬令吉物業的買賣協議，且於最後實際可行日期並未完成。

租賃物業

下表載列於最後實際可行日期本集團用於零售店以外用途的租賃物業概要：

	地址	用途	概約 樓面面積 (平方英尺)	租期
1.	No. 5-1, Jalan Kajang Indah 1, Taman Kajang Indah, Sungai Chua, 43000 Kajang, Selangor	辦公室	1,833	3年
2.	No.17-1, First Floor, Jalan Kajang Indah 1, Taman Kajang Indah, Sungai Chua, 43000 Kajang Selangor	倉庫	2,131	2年
3.	No. 41, Jalan Seksyen 3/4 Taman Kajang Utama, 43000 Kajang, Selangor	倉庫	3,138	2年
4.	No. 62, Jalan Villa, Mutiara Indah 4, Villa Mutiara Indah, 14200 Simpang Ampat, Pulau Pinang	員工宿舍	1,663	2年

於最後實際可行日期，本集團亦自關連人士租賃三處物業以作辦公室及住宅用途且本集團計劃於[編纂]後繼續租賃該等物業。有關進一步詳情，請參閱本文件「關連交易」。

業 務

於最後實際可行日期，本集團的自有零售店所使用之物業均自獨立第三方租賃。下表載列於最後實際可行日期本集團租賃的自有零售店物業的概要：

店舖	地址	概約樓面 面積 (平方英尺)	期限
自有零售店			
1. Aeon AU2 Shopping Centre	G07 (Ground Floor), No. 6 Jalan Taman Setiawangsa (Jalan 37/56), AU2, Taman Keramat, Bandar Baru Ampang, 54200 Kuala Lumpur	894	3年
2. Aeon Mall Bandar Dato'Onn	G32 (Ground Floor), No. 3, Jalan Dato' Onn 3, Bandar Dato' Onn, 81100 Johor Bharu	1,514	3年
3. Aeon Bukit Indah Shopping Centre	F41, First Floor, Grand Mezzanine, No. 8, Jalan Indah 15/2, Bukit Indah, 81200 Johor Bahru, Johor Darul Takzim	547	1年
4. Aeon Bukit Indah Shopping Centre	F32, Grand Mezzanine, No. 8, Jalan Indah 15/2, Bukit Indah, 81200 Johor Bahru, Johor Darul Takzim	434	可隨意終止租賃
5. Aeon Mall Bukit Mertajam	F48, First Floor, Lot No. 30908, Jalan Rozhan Alma, Seberang Perai Tengah, 14000 Bukit Mertajam, Pulau Pinang	748	3年
6. Aeon Bukit Tinggi Shopping Centre	F21, First Floor, No 1, Persiaran Batu Nilam 1/KS 6, Bandar Bukit Tinggi 2, 41200 Klang, Selangor Darul Ehsan	870	3年
7. Aeon Ipoh Klebang Store	F03, First Floor, Lot 12080, Klebang Perdana 31200 Chemor, Perak	1,279	2年
8. Aeon Kinta City Shopping Centre	F10, First Floor, No 2, Jalan Teh Lean Swee, Off Jalan Sultan Azlan Shah Utara, 31400 Ipoh, Perak	588	2年
9. Aeon Mall Kota Bharu	G30 (Ground Floor), Lembah Sireh, 15050, Kota Bharu, Kelantan	750	2年
10. Aeon Mall Bandaraya Melaka	G78 (Ground floor), No. 2 Jalan Legenda, Taman 1-Legenda, 75400 Melaka	505	3年
11. Aeon Mall Rawang Anggun	F08, First Floor, No. 1, Kompleks Beli- belah AEON Rawang Anggun, Persiaran Anggun, Taman Anggun 48000 Rawang, Selangor Darul Ehsan	1,120	2年
12. Aeon Taman Equine Shopping Centre	LG01, No. 2, Jalan Equine Taman Equine, Bandar Putra Permai 43300 Seri Kembangan Selangor Darul Ehsan	650	2年

業 務

	店 舖	地 址	概 約 樓 面 面 積 (平方英尺)	期 限
13.	Aeon Tebrau City Shopping Centre	F25, No 1, Jalan Desa Tebrau Taman Desa Tebrau 81000 Johor Bahru Johor	788	2年
14.	Aeon BIG Penang Prai Shopping Centre	Lot F2.15&16, Penang Prai Shopping Centre 2929 Jalan Kelisa Emas 1, Seberang Jaya, 13700 Perai, Penang	956	2年
15.	Aman Central	Lot 1-K01, First Floor, No. 1, Aman Central, Lebuhraya Darul Aman, 05100 Alor Setar, Kedah	441	3年
16.	G10 Ampang Point Shopping Centre	G10 (Ground Floor) Jalan Mamanda 3, Taman Dato Ahmad Razali, 68000 Ampang, Selangor, Selangor Darul Ehsan, Malaysia	517	3年
17.	F27 Ampang Point Shopping Centre	F27, First Floor, Jalan Mamanda 3, Taman Dato Ahmad Razali, 68000 Ampang, Selangor, Selangor Darul Ehsan, Malaysia	905	3年
18.	Central Square Shopping Centre	No. GF-24, Ground Floor, Complex Central Square, No. 23, Jalan Kampang Baru, Sungai Petani 08000 Kedah	520	3年
19.	Cheras Leisure Mall	L2-39, Level 2, Cheras Leisure Mall, Jalan Manis 6, Taman Segar, 56100 Cheras, Kuala Lumpur	528	3年
20.	M4-13& M4-14 Johor Bahru City Square	Lot No. M4-13 & M4-14, Level 4 106-108 Jalan Wong Ah Fook, 80000 Johor Bahru	1,370	2年
21.	M2-16 Johor Bahru City Square	Lot No. M2-16, Level 2, 106-108 Jalan Wong Ah Fook, 80000 Johor Bahru	911	2年
22.	J2-1 Johor Bahru City Square	Lot No. J2-1, Level 2, 106-108 Jalan Wong Ah Fook, 80000 Johor Bahru	1,074	1年
23.	Design Village Outlet Mall	Lot G-86, 733, Jalan Cassia Barat 2, Bandar Cassia, 14110 Pulau Pinang	2,034	3年
24.	East Coast Mall	L1-41, Level 1, East Coast Mall, Jalan Putra Square 6, Putra Square, 25200 Kuantan, Pahang, Malaysia	434	3年
25.	EkoCheras Mall	Lot No. LG30, Lower Ground Floor, No. 693, Batu 5, 56000 Jalan Cheras, Kuala Lumpur	764	3年
26.	G-086 & G-087 R&F Mall	Lot G-086 & G-087, Mercu 1, Jalan Tanjung Puteri 1, R&F Tanjung Puteri, 80300 Johor Bahru, Johor	1,199	2年
27.	1-053 R&F Mall	Lot 01-053, Mercu 1, Jalan Tanjung Puteri 1, R&F Tanjung Puteri, 80300 Johor Bahru, Johor	664	2年

業 務

店舖	地址	概約樓面 面積 (平方英尺)	期限
28. Metro Point Complex	Lot No. 6, Jalan Jelok 6, Metro Point, 43000, Kajang, Selangor	1,540	2年
29. Plaza Gurney	Unit No. 170-01-43, Plaza Gurney Persiaran Gurney, 10250 Penang, Pulau Pinang	775	3年
30. IOI City Mall	Lot No. L1-1, First Floor, IOI City Mall, Lebuh IRC, IOI Resort City, 62502 Putrajaya, Sepang, Selangor	705	3年
31. IOI Mall	Lot G35, Ground Floor, IOI Mall, Batu 9 Jalan Puchong, Bandar Puchong Jaya, 47100 Puchong, Selangor	851	3年
32. Ipoh Parade	Lot G42, Ground Floor, Ipoh Parade 105, Jalan Sultan Abdul Jalil, Greentown 30450 Ipoh, Perak, Malaysia	1,044	3年
33. Kip Mart Kota Tinggi	Lot No. S059-060, No. 1, Jalan Maju, 81900 Kota Tinggi, Johor	258	2年
34. Kip Mart Masai	Lot No. S023, Jalan Persiaran Dahlia 2, Taman Bukit, Dahlia, 81700 Pasir Gudang, Johor	861	2年
35. Kip Mart Tampoi	Lot No. S117, Kip Mart Tampoi, Taman Tampoi Indah, 81200 Johor Bahru	354	1年零9個月
36. Kip Mart Masai	S063A, Kip Mart Masai, Jalan Persiaran Dahlia 2, Taman Bukit Dahlia, 81700 Pasir Gudang, Johor	430	1年零9個月
37. Giant Hypermarket Bandar Kinrara	G13, Lot 449, Jalan BK 5A/1, Bandar Kinrara, 47100 Puchong, Selangor	655	2年
38. Kip Mall Bangi	Lot No. G-09, Ground Floor, Bangi Utama Shopping Complex, No 1, Jalan Medan Bangi, Off Persiaran Kemajuan, Seksyen 6, 43650 Selangor	527	2年
39. Kip Mart Melaka	L1-S076, Kip Mart Melaka, Jalan Tun Fatimah, 75250 Bachang, Melaka	549	2年零2個月
40. G-020 KSL City	Lot G-020, Ground Floor, KSL City, No. 33, Jalan Seladang, Taman Abad, 80250 Johor Bahru	1,027	2年
41. G-023 KSL City	Lot G-023, Ground Floor, KSL City, No. 33, Jalan Seladang, Taman Abad, 80250 Johor Bahru	898	2年
42. G-P10-01 KSL City	Lot G-P10-01, Ground Floor, KSL City, No. 33, Jalan Seladang, Taman Abad, 80250 Johor Bahru	300	1年

業 務

	店 舖	地 址	概 約 樓 面 面 積 (平方英尺)	期 限
43.	Gf-32 Kuantan City Mall	Lot No Gf-32, Ground Floor, Kuantan City Mall, Jalan Putra Square 6/1, Putra Square, 25300 Kuantan, Pahang	700	3年
44.	Lg-15 Kuantan City Mall	Lot No Lg-15, Lower Ground Floor, Kuantan City Mall, Jalan Putra Square 6/1, Putra Square, 25300 Kuantan, Pahang	562	3年
45.	Kuantan Parade	Lot K05, Ground Floor, Kuantan Parade Jalan Haji Abdul Rahman, 25000 Kuantan, Pahang	678	2年
46.	Mahkota Parade	Lot No KG3E, KG3F, Ground Floor, No. 1, Jalan Merdeka, 75000 Melaka	704	可隨意終止的租賃
47.	Megamall Penang	Lot G49, Megamall Penang, No. 2828 Complex Megamall Penang, Jalan Baru, Bandar Prai Jaya, 13700 Prai, Penang	804	2年
48.	Mydin Mall Semenyih	Lot F.01, First Floor, Mydin Wholesale Hyper-market Semenyih, Lot 21452, Jalan Anggerik Perdana 1, Tama Anggerik Perdana, 43500 Semenyih, Selangor	326	2年
49.	Mytown Shopping Centre	Lot G-051, Ground Floor, No. 6, Jalan Cochrane, Seksyen 90, 55100 Kuala Lumpur	767	2年
50.	1 Utama Shopping Centre	Lot F103A, First Floor, 1 Utama Shopping Centre, No. 1 Lebuhr Bandar Utama, Damansara, 47800 Petaling Jaya, Selangor Darul Ehsan	960	2年
51.	Paradigm Mall Johor Bahru	Lot UG-68, Upper Ground Floor, Paradigm Mall Johor Bahru, Jalan Skudai, 81200 Johor Bahru	983	3年
52.	Parkson IOI City Mall	Lot L1-AT3-1, Level 1, Parkson IOI City Mall, IOI City Mall, Lebuhr IRC, IOI Resort City, 65202 Putrajaya, Sepang, Selangor	777	3年
53.	Bandar Sri Permaisuri	No. 33, Ground Floor, First Floor and Second Floor, Jalan Sri Permaisuri 9, Bandar Sri Permaisuri, 56000 Cheras Kuala Lumpur ⁽¹⁾	1,650 ⁽²⁾	3年
54.	Plaza Angsana	Lot L2.34, Bangunan Plaza Angsana, Jalan Skudai, Pusat Bandar Tampoi, 81200 Johor Bahru, Johor Darul Ta'zim	863	自願租賃
55.	G19A&B Plaza Shah Alam	Lot G19A&B, Ground Floor, Plaza Shah Alam, No. 2, Jalan Tengku Ampuan Zabedah, E9/E, Seksyen 9, 40100 Shah Alam, Selangor	590	2年
56.	G22 Plaza Shah Alam	Lot G22, Ground Floor, Plaza Shah Alam, No. 2, Jalan Tengku Ampuan Zabedah, E9/E, Seksyen 9, 40100 Shah Alam, Selangor	689	2年

業 務

店舖	地址	概約樓面 面積 (平方英尺)	期限
57. Queensbay Mall	Lot GF16 & GF17, Queensbay Mall, 100, Persiaran Bayan Indah, 11900 Bayan Lepas, Pulau Pinang	960	3年
58. Quill City Mall	Lot G41, Ground Floor, Quill City Mall, 1018, Jalan Sultan Ismail, 50250 Kuala Lumpur	420	1年
59. Setapak Central	Lot G-08, Ground Floor, Setapak Central No.67, Jalan Taman Ibu Kota, Taman Danau Kota, Setapak 53300 Kuala Lumpur	1,044	3年
60. Sungei Wang Plaza	LG-103, Lower Ground Floor, Sungei Wang Plaza, Jalan Sultan Ismail, 50250 Kuala Lumpur	621	2年
61. Subang Parade Shopping Centre	Lot G24A, Ground Floor, Subang Parade, No. 5, Jalan Ss16/1, 47500 Subang Jaya, Selangor	804	3年
62. Sunway Carnival Shopping Mall	Lot UG-10, Upper Ground Floor, Sunway Carnival Shopping Mall, 3068 Jalan Todak, Pusat Bandar Seberang Jaya, 13700 Seberang Jaya, Pulau Pinang	689	2年4個月零24天
63. Sunway Putra Shopping Mall	Lot 2-18, Second Floor, Sunway Putra Mall, 100, Jalan Putra, 50350 Kuala Lumpur, Wilayah Persekutuan Kuala Lumpur	720	3年
64. Lg1.55 Sunway Pyramid Shopping Mall	Lot Lg1.55, Lower Ground One, Sunway Pyramid Shopping Centre, No. 3 Jalan Pjs 11/15, Sunway City, 46150 Petaling Jaya, Selangor Darul Ehsan Malaysia	872	2年
65. Lg1.128 Sunway Pyramid Shopping Centre	Lot Lg1.128, Lower Ground One, Sunway Pyramid Shopping Centre, No. 3 Jalan Pjs 11/15, Sunway City, 46150 Petaling Jaya, Selangor Darul Ehsan Malaysia	811	3年
66. Lg2.139 Sunway Pyramid Shopping Centre	Lot Lg2.139, Lower Ground Two, Sunway Pyramid Shopping Centre, No. 3 Jalan Pjs 11/15, Sunway City, 46150 Petaling Jaya, Selangor Darul Ehsan Malaysia	638	2年
67. Sunway Velocity	Lot No. 1-69, First Floor, Sunway Velocity Mall, Lingkaran SV, Sunway Velocity Mall, 55100 Kuala Lumpur	598	3年
68. Tesco Melaka	Lot No. L2, Ground Floor, Tesco Hypermarket, Melaka, No. 1, Jalan Tun Abd Razak, 75400 Peringgit, Melaka	622	3年

業 務

	店 舖	地 址	概 約 樓 面 面 積 (平 方 英 呎)	期 限
69.	Tesco Puchong	Lot No. 5A First Floor, Tesco Puchong, Jalan Bandar Puchong, Pusat Bandar Puchong, 47100 Puchong, Selangor	522	2年
70.	The Curve	Lot No. G120, Ground Floor, The Curve Mutiara Damansara, No. 6 Jalan PJU 7/3, Mutiara Damansara, 47800 Petaling Jaya, Selangor	789	3年
71.	The Mines	Lot L2-45, The Mines, Jalan Dulang, Mines Resort City, 43300 Seri Kembangan, Selangor	773	3年
72.	The Starling	Lot No. B-002, Basement Floor, The Starling Mall @ Uptown, 6, Jalan Ss21/37, Damansara Utama 47400 Petaling Jaya, Selangor	635	3年
73.	The Summit Subang USJ	Lot LG47, The Summit Subang USJ, Persiaran Kewajipan, USJ 1, 47600 Subang Jaya, Selangor Darul Ehsan	583	3年
74.	BMC Mall	Lot G23L, Ground Floor, BMC Mall Jalan Temenggung 21/9, Persiaran Mahkota Cheras 1, Bandar Mahkota Cheras, 43200 Cheras, Selangor	474	2年
75.	0-6a Today's Market	Lot 0-6A, Today's Market, Ptd 174172, Jalan Suria 1, Bandar Seri Alam, 81750 Masai, Johor	750	2年
76.	Tropicana City Mall	Unit No. G-03a, Ground Floor, Tropicana City Mall, No. 3 Jalan Ss20/ 27, 47400 Petaling Jaya, Selangor	390	3年
77.	Wangsa Walk Mall	Lot G-53A, Ground Floor, Wangsa Avenue, No. 9, Jalan Wangsa Perdana 1, Wangsa Maju, 53300 Kuala Lumpur	861	2年
78.	Wetex Parade	Lot G-12, Level G, Wetex Parade Shopping Centre, No. 69, Jalan Ali, Muar 84000 Johor	398	3年
79.	Sogo Mid Valley Megamall Southkey	Lot, WACC#6, Sogo Department Store, AT-1, The Mall, Mid Valley Southkey, Persiaran Southkey 1, Southkey, 80150 Johor Bahru, Johor	699	1年
80.	Mitsui Outlet Park KLIA	Lot No. G57, Ground Floor, Mitsui Outlet Park KLIA Sepang, Persiaran Komersial, 64000 KLIA, Sepang, Selangor Darul Ehsan	523	可隨意終止租賃

業 務

	店 舖	地 址	概約樓面 面積 (平方英尺)	期 限
81.	Nu Sentral	Lot CC.17A, Level Concourse, Nu Sentral Shopping Centre, Jalan Tun Sambanthan Brickfields, 50470 Kuala Lumpur	317	2年
82.	S'Mart Hypermarket	Lot BD 83, BD 85, BD 88, and BD 89, S'Mart Hypermarket PTD 154409, Batu 7 1/2, Jalan Kota Tinggi, 81100 Johor Bahru, Johor	528	2年
83.	NSK Ulu Tiram	Lot 17, Level 1, Lot.151222 & Lot 151223, KM 20, Jalan Kota Tinggi, 81800, Ulu Tiram, Johor Darul Takzim	500	2年

附註：

1. 本集團就租賃物業的一樓與一名獨立第三方訂立一份為期2年的經業主同意的分租協議。本集團已將該租賃物業的二樓用作辦公室。
2. 概約樓面面積僅包括本集團用作零售店的面積。

下表載列於最後實際可行日期有關本集團租賃的自有零售店的租賃協議到期情況：

到期情況	租賃協議數量
12個月內	39
超過12個月且少於24個月	32
超過24個月	12

董事及高級管理層負責就於期限到期前續新現有租賃與業主磋商。一般而言，本集團會於現有期限到期前三至六個月開始與業主磋商，討論續新事宜。於續新租賃協議時，本集團將考慮各種因素，如特定零售店的收益及業績及租金增額(如有)。就於12個月內到期的39份租賃協議而言，本集團擬按照商業可接受的條款續新所有該等協議。董事確認，彼等預期本集團續新將於12個月內到期的租賃協議並無重大障礙。

就續新分別於截至2017年、2018年及2019年3月31日止年度及截至2019年9月30日止六個月到期的20項、20項、31項及九項租約而言，有19項、17項、29項及七項已於到期日期或之前續新，平均續新率約為90%。

業 務

知識產權

本集團已採用內部控制措施確保第三方設計的光學產品不會侵犯他人的知識產權。本集團大部分光學產品乃採購自國際品牌，其品牌擁有人通常採納嚴格措施以保障彼等的知識產權並確保彼等並無侵犯他人的知識產權。本集團的政策為僅自品牌擁有人或授權供應商處採購其國際品牌光學產品。鑒於本集團國際品牌光學產品供應商的嚴格措施，董事認為本集團僅自品牌擁有人或彼等授權供應商處採購其國際品牌光學產品的政策為確保其國際品牌項下的有關光學產品不會侵犯他人的知識產權提供了充足的保障。就本集團自有品牌和製造商品牌的光學產品而言，本集團的政策是對比源自國際品牌的光學產品對光學產品的設計進行審查，以確保彼等知識產權未被侵犯，本集團亦或要求有關供應商保證所供應的光學產品不會侵犯他人的知識產權。於往績記錄期及直至最後實際可行日期，董事確認本集團概無因侵犯任何知識產權而收到任何向本集團提出的索償，彼等亦不知悉任何就該等侵權行為的未決或可能提出的索償，及本集團並未向任何第三方就對其擁有的任何知識產權的侵權行為提出索償。有關本集團知識產權的詳情，請參閱本文件附錄四「B.有關本集團業務的進一步資料－2.本集團之知識產權」。

牌照、許可證及批准

於最後實際可行日期，本集團已取得對本集團於馬來西亞的業務運營屬重大的所需的一切牌照、許可證及批准。本集團將於彼等到期時續新所有相關牌照、許可證及批准，及誠如馬來西亞法律顧問所告知，續新相關牌照、許可證及批准屬程序性質，且續新有關牌照、許可證及批准並無法律阻礙。有關本集團就其業務須獲得的牌照的進一步詳情，請參閱本文件「監管概覽－A.與本集團業務經營有關的法律及法規」。

法律程序及合規

於最後實際可行日期，本集團並無涉及任何重大訴訟、仲裁或索償，且經董事確認，並無任何由本集團提起或對本集團提起的未決或潛在的重大訴訟、仲裁或索償而可能對其經營業績或財務狀況造成重大不利影響。董事確認，於往績記錄期及直至最後實際可行日期，本集團並無涉及任何已對或可能對其經營業績或財務狀況造成重大不利影響的不合規事件。

業 務

內部控制及風險管理

隨着本集團的營運增長及擴張，與本集團業務相關的潛在風險隨之增加。確保本集團隨時維持良好及有效的內部控制措施以保障股東的投資及本集團的資產乃董事會的責任。為識別、評估及管制可能對本集團業務增長構成障礙的風險，本集團已於[編纂]前採納一系列內部控制政策，以及為達成目標提供合理保證的指定程序，包括有效及高效營運、可靠的財務申報及遵守適用法例及規例，從而推行風險管理政策以應對與營運有關的各種已識別潛在風險，包括營運風險、信貸風險、市場風險、財務風險及法律風險。尤其是，本集團已如下文所述採取若干措施並已制定各種架構及政策以加強內部控制及管理其風險：

1. 董事會批准任何重大業務決定前，對該決定所牽涉的任何重大風險進行詳盡評核；
2. 董事及高級管理層須緊貼日常營運，監察本集團的任何相關營運風險，並制訂政策及決議以緩解或解決該等風險；
3. 聘請一名獨立內部控制顧問，以協助本集團檢討內部控制系統，並就此提供改善建議。經考慮該獨立內部控制顧問檢討的建議，本集團已相應加強內部控制系統，且在內部控制顧問進行的跟進檢討中並無發現重大缺失；
4. 成立審核委員會，其將檢討本集團的內部控制系統及程序，以遵守適用法律、規則及規例訂明的要求；
5. [編纂]後根據上市規則第3A.19條委任中泰國際融資有限公司為本公司合規顧問，就遵守上市規則向本集團提供建議；
6. 向相關僱員提供培訓以加強其行業知識，並鼓勵全面的風險管理文化，確保相關僱員注意風險管理及負起責任；及
7. 成立包括由本集團行政總裁監管的內部合規團隊，以統籌、檢討及維持其內部控制系統，並就內部控制政策向董事、高級管理層及僱員提供協助（倘需要）。

有關持續COVID-19傳染病之風險管理

最近COVID-19於全球爆發已對包括馬來西亞在內的世界多國造成影響，且於2020年3月16日，馬來西亞政府實施一項行動限制令，生效期間為2020年3月18日至2020年3月31日。行動限制令乃根據1988年傳染病預防及控制法及1967年警務法制定，據此，(i)普遍禁止在全國範圍內進行包括宗教、體育、社會及文化活動在內的群眾運動及集會；(ii)所有出境旅遊的馬來西亞居民於回國時需接受健康檢查並隔

業 務

離14天；(iii)禁止外籍人士入境；(iv)所有中小學（無論屬私立或政府成立者）將停學；(v)將關閉所有高等教育機構；及(vi)除涉及水、電、能源、電信、郵政、運輸、灌溉、石油、天然氣、燃料、潤滑油、廣播、金融、銀行、衛生、製藥、消防、監獄、港口、機場、安全、國防、清潔、零售及食品供應等必要服務外，所有政府及私人處所均應關閉。經馬來西亞法律顧問確認，儘管馬來西亞政府並未就COVID-19宣佈全國進入緊急狀態，且行動限制令並未要求關閉眼鏡零售店，因彼等被視作不可缺少的業務。此外，(i)由於該行動限制令本質上屬臨時性命令，乃因其僅會在有限期間內生效；(ii)政府的聲明；(iii)其對馬來西亞社會及經濟的影響，因為長期執行行動限制令將對馬來西亞經濟帶來負面影響並會干擾人類活動及貨物的運輸；及(iv)其他國家抑制COVID-19蔓延所採取類似措施取得的成功，董事認為該項命令不太可能長期存在且正常的業務活動將於上述命令屆滿後恢復。然而，根據Ipsos報告，預計COVID-19將對馬來西亞經濟產生直接及間接影響而預計不會產生任何長期負面影響，此乃由於馬來西亞政府公佈了一系列激勵措施，包括對購物中心等六類企業的每月電費實行15%的特別折扣。

本集團將密切監測及採納馬來西亞政府針對COVID-19提出的措施，並亦已採取以下措施：

- (i) 將於工作場所為僱員提供衛生口罩及溫度計；
- (ii) 曾前往海外並需隔離的僱員須告知本集團人力資源部門；
- (iii) 出現任何呼吸系統疾病癥狀的僱員必須尋求治療、不得上班並告知其上
司；
- (iv) 提醒僱員保持個人健康及衛生的重要性；
- (v) 本集團將與零售店所處商場之管理層協調以實施該等應對COVID-19之措
施；
- (vi) 儘管本集團之業務並未受制於行動限制令，為降低僱員及客戶面臨之風
險，本集團將於2020年3月18日至2020年3月31日期間關閉全部自有零售
店。董事估計於2020年3月18日至2020年3月31日期間關閉本集團自有零
售店將導致收益虧損約5.7百萬令吉（經參考本集團於往績記錄期平均每日
銷售額計算得出）；及
- (vii) 本集團亦將檢討其每月開支並採取措施降低運營成本。

業 務

董事認為，假如馬來西亞爆發COVID-19的規模擴大或長期實施行動限制令其會導致本集團暫停產生收益的業務，經計及於2020年2月29日約43.7百萬令吉的銀行結餘及現金，本集團的財務仍可維持五個月以上。

於往績記錄期，據董事所深知及確信，本集團五大供應商向其所供應光學產品的製造商主要位於美國、哥斯達黎加、英國、愛爾蘭共和國、意大利、比利時、馬來西亞、新加坡、泰國、越南、中國及日本。本集團已收到大部分該等供應商的確認，主要確認(i)近期爆發的COVID-19並未對彼等的供應鏈造成重大影響；(ii)彼等預計按本集團的歷史採購量向本集團供應國際品牌光學產品並無任何困難；及(iii)彼等預期該等將供應的國際品牌光學產品的價格並無任何重大波動。就本集團自有品牌及製造商品牌光學產品的供應而言，據董事所深知及確信，該等製造商主要位於中國。直至最後實際可行日期，本集團並無遭遇與採購本集團自有品牌及製造商品牌光學產品相關的任何重大困難或問題。本集團亦預計COVID-19將不會影響持續供應本集團自有品牌及製造商品牌的光學產品，原因為(i)於最後實際可行日期，本集團手頭上整體擁有約30.3百萬令吉的存貨，董事認為足以維持至少三個月的運營；(ii)中國政府最近開始命令公司復工；及(iii)並未對中國製造商品實行出口限制。因此，董事並不認為COVID-19將對本集團整個供應鏈產生影響，亦經馬來西亞法律顧問所確認，行動控制令不適用於物流服務供應商，因此其對本集團供應鏈之影響可能甚微。

綜上所述，董事確認，馬來西亞COVID-19爆發帶來的任何不可預見的變動對本集團的業務、運營或供應鏈並無造成任何長期重大不利影響。