

## 概覽

本集團為中國領先的體育用品零售商，於二零零七年十二月三十一日在中國經營1,324間直營店，在大中華地區的零售網絡亦包括於香港及台灣經營的79間直營店。本集團大部分零售店均為單一品牌專賣店，經銷單一體育用品品牌的商品，店內亦會同時展示本集團的「YY Sports」標識。本集團在中國為若干國際及國內領先的體育用品品牌經銷體育用品產品，提供各式運動鞋、服裝及配飾。本集團的品牌組合包括國際及國內領先體育用品品牌，例如Nike、Adidas、李寧、Kappa、Reebok、PUMA、Converse、Hush Puppies、Nautica、Wolverine及Asics等。本集團的零售業務及品牌代理業務將會繼續物色符合中國客戶品味的新品牌，以加入本集團的品牌組合中。

為配合本集團的內部增長，本集團一直採取透過成立由本集團持有多數股權的非全資子公司，或與不同地區的夥伴成立由本集團持有少數股權合資公司的策略，擴大零售網絡覆蓋，從而發展業務。根據擴展零售網絡範圍的策略，本集團與不同地區的合資公司夥伴成立地區性的夥伴關係。本集團相信，此舉為增加本集團在中國新興城市市場份額，抓緊未來發展商機的有效方法。截至二零零七年十二月三十一日，本集團已在中國不同地區，與本集團相信屬該區領先零售商的不同合資公司夥伴成立22間合資公司。在該22間合資公司中，本集團在其中六間非全資子公司擁有多數權益，而在其餘16間屬本集團區域合資公司則擁有少數股東權益。本集團只擁有少數股權而並無任何該等區域合資公司的控制權。截至二零零七年十二月三十一日，本集團共投資4,350萬美元用於成立區域合資公司，並向其中11間提供共6,570萬美元的股東貸款。本集團對區域合資公司有重大投資，因此若其財務表現變差或未如理想，本集團可能會因此蒙受損失。詳情請參閱本招股章程「風險因素」一節中「由於區域合資公司與本集團的經營方式不同，而且亦無可考察的完整紀錄，故此本集團投資區域合資公司未必成功，且與區域合資公司夥伴訂立的合資協議並不允許本集團在區域合資公司無法獲利或財務欠佳時撤回投資」分節所載的風險因素。於二零零七年十二月三十一日，區域合資公司於中國及香港分別經營1,936間及兩間直營店，為本集團截至二零零七年九月三十日止財務年度與截至二零零七年十二月三十一日止三個月利潤貢獻分別約7.2%及30.4%。

於二零零七年十二月三十一日，本集團與區域合資公司已於中國26個省份、自治區和直轄市中的大多數主要城市開展業務。此外，根據本集團委託Frost & Sullivan所作的調查報告顯示，按直營店數目計算，本集團及本集團的區域合資公司為北京、天津、浙江、江蘇、福建、湖南、河北、雲南、吉林、安徽、陝西、黑龍江及貴州的領先體育用品零售商，且在差不多其他所有省份、自治區和直轄市，

均為三大體育用品零售商之一。根據該分析，按二零零七年十二月三十一日在中國直營店數目計算，本集團及區域合資公司更是中國前三名體育用品品牌中*Adidas*與李寧兩間品牌公司的最大體育用品零售商，亦是*Nike*的第二大體育用品零售商及*Converse*、*Kappa*、*Reebok*、*PUMA*、*Hush Puppies*與*Wolverine*的最大運動用品零售商。

為補足直營零售網絡所不觸及的範圍，本集團亦向零售加盟商以批發形式出售體育用品產品，後者再透過由本集團監督的零售加盟店出售該等產品。於二零零七年十二月三十一日，本集團零售業務經營的零售加盟店數目達747間，遍佈中國各大省份及城市。本集團區域合資公司亦經營同類型批發業務，其零售加盟商經營2,232間零售加盟店。儘管本集團與區域合資公司對零售加盟商各自獨立管理的零售加盟店的控制權有限，但彼等須遵守所經銷產品的品牌公司之指引，受其監管，亦分別受本集團及區域合資公司的監管。詳情請參閱下文「一本集團零售業務—本集團零售加盟商的管理—監督本集團零售加盟商」分節。

除零售業務外，本集團亦經營品牌代理業務，擔任若干國際品牌（即*Converse*、*Wolverine*及*Hush Puppies*）在中國及其他大中華地區的獨家品牌代理商。本集團與*Converse*的中國獨家品牌代理協議將於二零零八年十二月三十一日終止，然後自二零零九年一月一日起至二零一一年十二月三十一日本集團將成為*Converse*產品在中國的獨家經銷商，惟須遵守本集團與*Converse Inc.*於二零零七年六月訂立的條款書，其中列明雙方將會訂立的經銷協議主要條款。根據條款書，本集團獲授權擔任*Converse*產品在中國的獨家經銷商，惟須根據*Converse Inc.*每年設定及更新的開設零售店計劃，達成開設若干零售店的目標，為所開設的零售店提供所需服務。本集團預期，與*Converse*的業務關係改變會對本集團日後的利潤表現有負面影響。詳情請參閱本招股章程「風險因素」一節中「本集團將自二零零九年一月一日至二零一一年十二月三十一日轉為*Converse*產品在中國的獨家經銷商，可能對本集團日後的財務業績造成負面影響」分節所述的風險因素。本集團與該等品牌公司訂立的品牌代理協議使本集團在產品定價、供應鏈管理、產品設計、市場營銷及發展與產品推銷方面具有靈活性。本集團主要向零售商（包括本公司）銷售代理品牌產品，於二零零七年十二月三十一日，零售商與其下屬零售加盟商合共經營3,254間品牌代理加盟店，當中包括本集團及本集團零售加盟商經營該等代理品牌產品的直營店。所有該等品牌代理加盟店均由本集團監督經營。詳情請參閱下文「一本集團的品牌代理業務—對本集團零售商所經營品牌代理加盟店的管理」分節。本集團相信，品牌代理業務模式較一般經銷安排更具盈利潛力。

## 業 務

此外，本集團具備內部製造及資訊科技能力，相信綜合二者優勢，本集團較其他中國體育用品零售商更勝一籌。於最後可行日期，本集團位於太倉的廠房為李寧、安踏、Umbro、Kappa及361°五個品牌生產產品，並僅向本集團OEM/ODM客戶銷售。本集團已自行開發具有專利的「ERP」系統，與本集團其他自行開發的「MIS」系統（包括「POS」及「CRM」系統）完美結合成綜合網絡，向本集團高級管理人員提供有關銷售、存貨及其他重要管理方面的報告數據。詳情請參閱下文「一本集團策略—發展並實施端對端供應鏈解決方法，提高經營效率」分節。

為進一步支持本集團零售網絡的擴展，本集團有專責物業租賃與管理隊伍，負責收購或租賃位於有利地點的大型零售鋪位，再分拆並租予本集團或第三方零售商。

本集團於營業紀錄期及截至二零零七年十二月三十一日止三個月收入及利潤大幅增長。截至二零零五年、二零零六年及二零零七年九月三十日止財務年度，本集團收益分別為2.072億美元、3.73億美元及5.559億美元，複合年增長率為63.8%，同期除少數股東權益前純利分別為600萬美元、2,100萬美元及4,390萬美元，複合年增長率為170.5%。本集團截至二零零七年十二月三十一日止三個月收益及除少數股東權益前純利分別為1.85億美元及1,970萬美元，較截至二零零六年十二月三十一日止三個月分別增加82.1%及164.3%。大幅增長主要是由於本集團擴展零售網絡所致，另外本集團所投資新成立的區域合資公司亦有所貢獻，而該等區域合資公司以往並無可考察的完整紀錄。詳情請參閱本招股章程「財務資料—影響本集團經營業績及財務狀況的因素—於區域合資公司的投資」分節。下表載列本集團按零售業務、品牌代理業務、製造業務與物業租賃及管理業務等業務分部劃分的收益，並呈列各業務分部於所示期間所佔本集團總收益的百分比。

	截至九月三十日止財務年度						截至十二月三十一日止三個月			
	二零零五年		二零零六年		二零零七年		二零零六年 (未經審核)		二零零七年	
	千美元	佔總收益 百分比	千美元	佔總收益 百分比	千美元	佔總收益 百分比	千美元	佔總收益 百分比	千美元	佔總收益 百分比
零售業務.....	128,973	62.3%	232,866	62.4%	355,244	63.9%	68,259	67.2%	126,971	68.6%
本集團直營店										
向終端客戶銷售.....	108,711	52.5%	174,021	46.6%	266,188	47.9%	47,172	46.4%	95,408	51.6%
以批發形式向本集團										
零售加盟商銷售.....	20,262	9.8%	58,845	15.8%	89,056	16.0%	21,087	20.8%	31,563	17.0%
品牌代理業務.....	57,395	27.7%	95,301	25.6%	133,187	23.9%	20,941	20.6%	36,758	19.9%
製造業務.....	20,809	10.0%	44,793	12.0%	67,053	12.1%	12,408	12.2%	20,897	11.3%
物業租賃及管理業務.....	—	不適用	—	不適用	419	0.1%	—	不適用	402	0.2%
總計.....	<u>207,177</u>	<u>100.0%</u>	<u>372,960</u>	<u>100.0%</u>	<u>555,903</u>	<u>100.0%</u>	<u>101,608</u>	<u>100.0%</u>	<u>185,028</u>	<u>100.0%</u>

截至二零零五年、二零零六年及二零零七年九月三十日止財務年度與截至二零零七年十二月三十一日止三個月，本集團的零售業務毛利率分別為34.9%、33.1%、33.1%及34.2%，而同期品牌代理業務的毛利率則分別為51.4%、51.9%、49.3%及48.6%。

### 價格調整機制

本集團與部分夥伴訂立的合資協議及購股權協議設有價格調整機制，若相關合資公司（即價格調整合資公司）的財務表現超越協議標準，本集團日後或須向有關價格調整合資公司再度注資，注資額或會相當重大。部分價格調整合資公司的價格調整機制或會於二零零九年六月三十日或之前啟動。截至二零零七年十二月三十一日止三個月，價格調整合資公司合計的純利總額約為1,430萬美元。根據現時估計並且假設合資協議所載其他一切相關條件均已達成，如各價格調整合資公司利潤評估期的平均實際純利以相同百分比超逾指定標準，而所有價格調整合資公司平均實際純利總和達到4,500萬美元至6,000萬美元，則本集團須額外注資合共約670萬美元至4,850萬美元。上述數字僅供參考，乃建基於所有各價格調整合資公司的實際純利均以相同百分比超逾各價格調整合資公司的指定利潤標準，而實際情況未必如此。即使價格調整合資公司平均實際純利總和達到上述數額，本集團亦可能須作出超逾上述指標範圍的額外注資，視乎個別價格調整合資公司平均實際純利而定。閣下亦謹請留意，由於各價格調整合資公司的利潤評估期結算日並不相同，由二零零八年七月三十一日至二零一零年八月三十一日不等，故此根據本集團與各價格調整合資公司訂立的合資協議條件及條款，本集團可能需在不同時間進行注資。本集團投資區域合資公司的詳情、其營運資料、價格調整機制及本集團投資的風險，請參閱下文「一本集團於合資公司的投資－與合資公司的安排－價格調整機制」、本招股章程「歷史及企業架構－區域合資公司的投資」及「財務資料－影響本集團經營業績及財務狀況的因素－於區域合資公司的投資」等分節及「風險因素」一節中「根據價格調整機制，本集團或須在二零零九年六月三十日或之前向價格調整合資公司額外注資」分節所載的風險因素。

### 購股權

本集團認為區域合資公司可幫助本集團擴大零售網絡，豐富品牌組合，故此區域合資公司對本集團的長線發展相當重要。然而，由於中國體育用品零售業尚處於蓬勃發展階段，並且本集團與部分區域合資公司夥伴並無長期合作關係，故董事認

為本集團投資該等區域合資公司涉及多種固有營運及財務風險。為使本集團可先行監察該等區域合資公司在一段時間內的表現，然後僅向表現符合本集團預期的區域合資公司額外注資，本集團與15家區域合資公司的夥伴及三家非全資子公司的少數股東訂立購股權協議。本集團有全權（但並無義務）酌情行使任何該18家公司（即購股權合資公司）的購股權，向一名或多名購股權合資公司夥伴收購最多相等於彼等所持相關購股權合資公司的全部股權。由於本集團有行使購股權的絕對酌情權，該等購股權容許本集團先行個別評估各購股權合資公司的表現，才決定收購該等夥伴股權是否合乎經濟效益。本集團相信訂立有關安排是符合商業原則的謹慎做法。截至二零零七年十二月三十一日，本集團共投資5,080萬美元成立購股權合資公司，並向本集團持有少數股東權益的購股權合資公司提供共6,290萬美元的股東貸款。

作為購股權合資公司夥伴向本集團授予購股權的代價，本集團同意在全球發售時向彼等發行若干股份作為購股權溢價，惟若干購股權合資公司夥伴同意會收取現金取代部分（或全部）本集團同意發行的購股權溢價股份。本集團會在國際發售中發行股份以供專業及機構投資者認購，以支付現金購股權的溢價，而本集團亦正向各購股權合資公司夥伴發售合共85,702,000股股份作為以股份支付的購股權溢價（「購股權溢價股份」）。因此，全球發售所得款項淨額其中部分會用作支付現金的購股權溢價。詳情請參閱本招股章程「未來計劃及所得款項用途 — 全球發售所得款項用途」分節。假設並無行使超額配股權，購股權溢價股份將等於緊隨全球發售、資本化發行及發行購股權溢價股份後本集團已發行股本約2.4%。本集團會在全球發售成為無條件時向購股權合資公司夥伴發行購股權溢價股份，有關股份不屬於香港公開發售或國際發售的一部分。購股權溢價包括現金及股份部分，總值約6,240萬美元（假設定價日釐定的發售價為最高價每股3.75港元）或4,880萬美元（假設定價日釐定的發售價為最低價每股2.93港元）。

本集團可自上市後滿六個月起計五年內分批行使各購股權。行使時，期權開支會從購股權行使價中扣除，該數額有待釐定並預期不會高於購股權溢價。有關訂立購股權安排的原因、購股權溢價和其相關風險、購股權的行使及其會計處理方法，詳情請參閱下文「一本集團於合資公司的投資 — 購股權協議」分節及本招股章程「財

務資料 — 主要會計政策 — 購股權的會計處理」分節與「風險因素」一節中「若購股權合資公司無法獲利或財務欠佳或本集團決定不行使購股權，本集團將無法取回就購股權合資公司夥伴授予本集團購股權所會支付的代價，且購股權的公平值亦會下跌」分節所載的風險因素。

### 本集團競爭優勢

本集團認為，本集團的多項競爭優勢為本集團現時的成功及未來發展奠定了良好基礎，有關優勢如下：

#### 中國最大的體育用品零售商之一，擁有覆蓋全國的龐大零售網絡

本集團為中國領先體育用品零售商，於二零零七年十二月三十一日在中國經營1,324間直營店。本集團亦有投資於區域合資公司，該等公司於二零零七年十二月三十一日在中國經營1,936間直營店。根據本集團委託Frost & Sullivan進行的分析，按直營店數目計算，本集團與區域合資公司為中國最大的體育用品零售商之一。於二零零七年十二月三十一日，本集團與區域合資公司於中國26個省份、自治區和直轄市的大多數主要城市共同經營共3,260間直營店。本集團龐大的零售網絡由本集團零售加盟商經營的零售網絡（共經營747間零售加盟店，遍佈中國多個大城市及省份）所補足。本集團的區域合資公司亦以批發形式向其自身監督的零售加盟商經營的2,232間零售加盟店銷售產品。此外，本集團品牌代理業務零售商及其零售加盟商（包括本公司）亦經營3,254間代理品牌加盟店。

本集團相信，擁有市場領先地位使本集團獲益良多，包括憑藉本集團的規模、行業經驗及市場知識搶佔有利地段開設新店鋪的能力、對本集團供應商擁有較強的議價能力、一個管理存貨水平的更大網絡以及於資訊科技、物流及管理資源方面的成本效益。本集團在市場的領先地位及品牌亦更有利於招募及留任對本集團持續增長起關鍵作用的店員與管理人員。

#### 與領先品牌公司合作，從而可以面向更多不同的客戶群

本集團在中國與國際及國內領先品牌公司合作經營零售業務。本集團的品牌組合包括國際及國內知名領先品牌，如Nike、Adidas、李寧、Converse、Kappa、Reebok、PUMA、Hush Puppies、Nautica、Wolverine及Umbro。各品牌均有其獨特的品牌形象、特徵及風格。有關本集團所提供的品牌，詳情請參閱下文「一本集團零售業務 — 本集團品牌組合」分節。本集團相信多元化的品牌組合使本集團可迎合不同年齡、性別、背景及收入的客戶。本集團亦相信，本集團所銷售產品的品牌優勢一直並將繼續對增加銷售及擴充市場佔有率極為重要。

## 承繼裕元的傳統並擁有與其穩固的關係

緊接全球發售完成後，裕元仍會繼續透過其全資子公司Major Focus作為本集團的控股股東，持有本公司股本的56.0%(假設並無行使超額配股權)。

作為中國領先的體育用品零售商，本集團致力成為品牌公司的首選零售合作夥伴。本集團與全球最大的運動鞋生產商裕元關係緊密，而裕元在大多數領先體育用品品牌公司間享負盛名，並且與該等公司建立了長期合作關係。通過加開零售店來提高品牌公司產品在中國的銷售或與該等品牌公司訂立品牌代理協議，本集團可從裕元與該等品牌公司現有的業務中受益。儘管如此，本集團的零售及品牌代理業務獨立於裕元營運，而本集團的業務亦無依賴裕元與品牌公司的關係。本集團自行聘用優秀人才，組成自身的高級管理層團隊及品牌管理團隊，該等團隊獨立於裕元並代表本集團與品牌公司直接磋商經銷安排條款等事宜，並與品牌公司建立長期合作關係。儘管本集團獨立於裕元經營業務，惟本集團相信，由於根據業務分拆契約，裕元完成整組後不會自行經營體育用品零售，本集團與裕元的合作關係可有助提高本集團成為品牌公司首選零售合作夥伴的吸引力。

此外，由裕元傳承的生產技術，使本集團對經營製造業務及太倉廠房擁有更加透徹的理解。本集團的製造業務亦擁有獨立於裕元的高級管理及銷售團隊，可自行與品牌公司接洽。

## 強大的內部資訊科技能力

本集團致力達到零售管理的最高標準，自行發展由ERP、POS及CRM系統組成的強大內部資訊科技能力以提升本集團的營運效率。於最後可行日期，本集團自行設計及開發的內部ERP系統「元盛系統」由逾110名本公司資訊科技專才組成的精幹團隊負責操作。該系統與本集團自行開發的其他MIS系統(包括POS及CRM系統等)緊密整合，覆蓋本集團所有直營零售網絡及若干零售加盟商經營的零售加盟店。此整合網絡能將顧客資料與銷售及存貨數據結合，為本集團管理高層提供全面的零售經營狀況。

本集團相信，元盛系統可協助本公司有效管理預算、人力資源及存貨，有助本集團迅速並有效地編撰及分析主要業務數據、客戶銷售數據與反饋意見。因此，本集團可更深入了解客戶不同的喜好，並相應優化本集團零售及物流網絡的存貨水平。

本集團進一步相信，本集團的資訊科技平台易於擴充，有助整合本集團新開設或收購的零售店。本集團的區域合資公司目前正逐步採用元盛系統。

### 經驗豐富的高級管理團隊與地方零售管理團隊及專責的品牌管理團隊合作無間

本集團擁有一隊資深的高級管理團隊，並擁有豐富營運專業知識，對中國的體育用品零售市場有深入了解。本集團主席蔡乃峰先生及首席執行官黃先生均擁有超過30年的體育用品行業經驗。本集團首席財務執行官張挹芬小姐擁有多年企業融資及財務管理經驗。其餘執行董事李宗文先生及黃春華先生均擁有逾15年體育用品行業經驗，並於本集團服務逾15年。本集團相信，無論過往及日後，穩定的高級管理團隊及彼等對本行業及產品的營商經驗及知識均是本集團成功的要素。

本集團擁有經驗豐富的地區管理團隊，該等團隊由各銷售地區的地區總經理帶領，並支援本集團的高級管理團隊。該等地區總經理對當地客戶需求、消費模式、市場趨勢及規例有深入了解，對本集團貢獻良多。在集團迅速擴展之時，該等地區總經理可確保公司的營運維持良好標準。此外，本集團亦擁有資深品牌管理團隊，負責與品牌合作伙伴維持長期合作關係，並擔當品牌公司與本集團零售管理團隊的主要聯絡點。

為使本集團核心管理團隊及主要僱員的利益與股東的利益一致，本集團實施多個以表現為基礎的獎勵計劃，包括僱員購股權計劃及首次公開發售前股份認購計劃。詳情請參閱本招股章程附錄八「法定及一般資料 – E. 以股份支付薪酬計劃」一節。本集團相信該等計劃有助本集團招募、鼓勵及留任合適的管理人員。

## 本集團策略

本集團計劃採取以下策略鞏固本集團作為中國領先體育用品零售商的地位：

### 持續拓展本集團零售網絡及其地域覆蓋範圍

本集團計劃通過訂立新租約及商場扣率協議，在現有市場的有利地段開設百貨公司專櫃、街舖及商場專賣店以擴大零售網絡，相信現有市場的強大客戶需求將使本集團獲得擴大市場份額的巨大潛能。本集團亦計劃進一步提高在中國新興城市的市場份額，並相信新興市場與日俱增的消費力將為本集團進一步拓展業務提供良機。詳情請參閱下文「— 本集團策略 — 精心挑選策略投資商機並採用最佳營運手法以提高收益」分節。

本集團各銷售地區均設有由專業人士組成的專責團隊，詳細分析及預測各個新地點的客戶需求預期，並評估新零售店地點的發展前景。本集團開設零售店政策之詳情，請參閱下文「— 本集團零售業務 — 零售店管理 — 增設零售店」分節。本集團亦已設立專責物業租賃及管理隊伍，收購或租用位於有利地點的大型零售舖位，然後將其分租予本集團或第三方零售商。本集團相信該物業租賃及管理隊伍將有助本集團以合理條款取得位於有利地段之零售舖位，從而能夠更好地為客戶提供理想的購物體驗。

通過不斷優化店舖形式及位置，本集團致力於達到零售網絡最優化。本集團在客戶人流高的百貨公司、街舖及商場專賣店繼續以單一品牌模式策略為主，同時亦會開拓另類模式，例如增設運動城及多品牌店，並於後者提供按功能分類及陳列的多個品牌運動產品。本集團相信運動城及多品牌店可為顧客（特別是家庭消費者）提供富吸引力的一站式購物體驗。運動城的簡介請參閱下文「— 本集團零售業務 — 本集團零售店經營模式 — 街舖及商場專賣店」分節。

### 本集團品牌及產品組合不斷多元化以擴大客戶範圍

本集團計劃增加品牌及產品數目，使品牌及產品系列更趨多元化。本集團有專責的團隊不斷物色機會與新品牌公司、或與現有品牌公司就新產品系列進行合作，相信兩者均會使本集團更具市場潛力並補足本集團現有產品組合。例如，本集團計

劃引進更多運動產品系列，如*Converse*籃球鞋系列，以及休閒產品系列，如*NK360*、*Adidas Kids*、*Adidas Classic*及*Hush Puppies*女鞋系列。本集團相信向日標市場提供更多元化的產品選擇，有助進一步擴大顧客群，提升競爭力及提高運動城的吸引力。

### 持續發展品牌代理業務

本集團會繼續擴大品牌代理業務，該等業務一般授予本集團獨家設計、開發、製造、推廣與經銷及靈活定價的權利。由於品牌代理業務使本集團對價值鏈擁有更大的控制權，因此本集團相信該等業務較一般經銷協議更具盈利潛力。

於最後可行日期，本集團為*Converse*、*Hush Puppies*及*Wolverine*的獨家品牌代理商。本集團計劃借助目前的成功經驗，把握新的品牌代理機會。本集團會基於現行或潛在市場對有關品牌的需求、合作協議的經濟效益及該品牌對本集團現有品牌代理及產品組合能否構成互補而並非競爭關係等因素，評估潛在代理品牌。

### 發展並實施端對端供應鏈解決方法，提高經營效率

本集團的龐大零售網絡以及內部資訊科技平台與生產能力別具優勢，有利本集團發展並實施端對端供應鏈解決方案，從而提高所有供應鏈參與者的經營效率，包括品牌公司、生產商及零售商。端對端供應鏈解決方案的主要優點即在於品牌公司及本集團可審核每日店鋪銷售數據、產品存貨量及收集店鋪經理的意見，讓本集團可以更靈活地評估消費者需求。本集團從而可以訂立小批量訂單、由品牌公司處快速補充存貨以優化整體存貨水平，減低資本開支，減少折扣並最大限度提高本集團及品牌公司的盈利能力。本集團相信日後採用及實施該方法可使本集團從中國體育用品零售商中脫穎而出。

### 繼續打造「YY Sports」品牌

本集團相信，顧客的購物決定不僅受本集團零售店所經銷之產品品牌影響，亦受顧客對「YY Sports」品牌認知程度的影響。

為提升「YY Sports」品牌知名度，本集團計劃通過為顧客提供一致及愉悅的購物體驗，從而進一步打造「YY Sports」品牌。本集團將繼續在所有零售店向客戶提供與眾不同的優質客戶服務。為確保貫徹高水平的客戶服務，本集團管理層採用一套關鍵表現指標來評估零售店及個別銷售人員之表現並釐定表現目標。本集團亦會向所有店鋪職員提供在職培訓，提升其零售管理技巧及技能。此外，本集團執行「神秘

顧客」計劃，挑選管理人員定期秘密造訪零售店，檢查服務質素及水平。為提高顧客對本集團「YY Sports」品牌的忠誠度及認知度，本集團亦計劃進一步發展貴賓客戶計劃，向目標客戶提供更多優惠，並會繼續為新開業零售店進行個別的店面推廣活動。本集團亦計劃通過當地及全國推廣及促銷活動推廣本集團「YY Sports」品牌，提高本集團品牌形象及作為中國首選體育用品零售商的知名度。

### 精心挑選策略投資商機並採用最佳營運手法以提高收益

作為進一步擴展中國零售網絡策略的一部分，本集團會不斷有選擇性地收購或投資領先的地區零售商或與其建立合夥關係，藉此鞏固本公司現有的市場地位，並有助本集團打入新市場及提升本集團的競爭力。本集團將審慎考慮並評估每項可能進行的收購或結盟的潛在利益，以確保所收購業務能夠順利被整合融入本集團現有業務平台。本集團相信，本集團與眾多業內經營者的關係及本身於中國零售體育用品行業的市場領導地位，使本集團在收購及結盟時擁有更高議價能力。

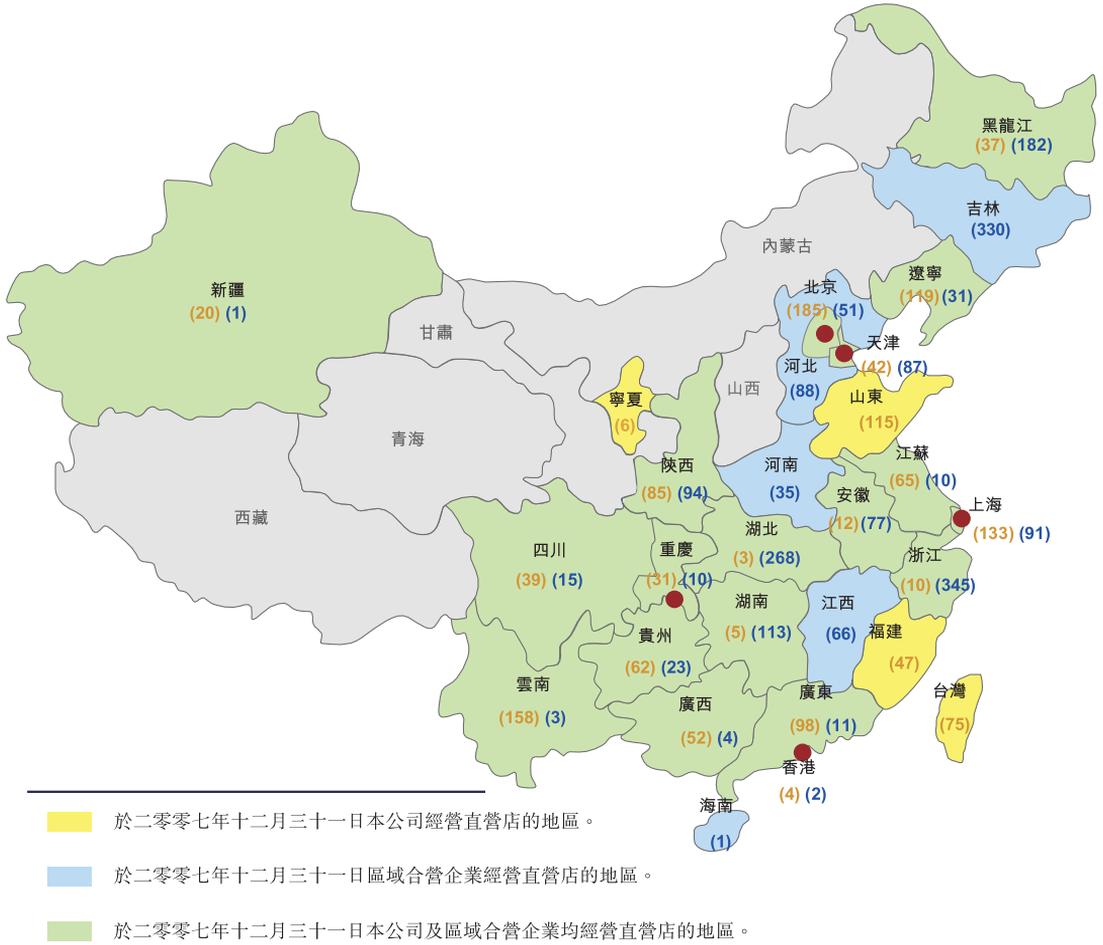
為使投資收益最大化，本集團會在現有或將會投資的合資公司經營的零售店推行有關零售店管理、客戶服務、財務管理、資訊科技系統及其他經營經驗方面的本集團最佳營運手法。本集團相信，該等最佳營運手法可提高合資公司營運效率、各零售店的銷量及盈利能力，從而提高本集團的收益。

### 本集團零售業務

本集團透過直營店向終端客戶出售或以批發形式向零售加盟商銷售體育用品產品，賺取零售業務收益。截至二零零五年、二零零六年及二零零七年九月三十日止財務年度與截至二零零七年十二月三十一日止三個月，本集團零售業務應佔收益分別為1.29億美元、2.329億美元、3.552億美元及1.27億美元，分別佔本集團有關期間總收益62.3%、62.4%、63.9%及68.6%。詳情請參閱本招股章程「財務資料 — 影響本集團經營業績及財務狀況的因素 — 業務分部」分節。

本集團零售網絡

以下地圖顯示二零零七年十二月三十一日本集團及區域合資公司於大中華地區直營店的地區分佈。本集團及區域合資公司經營之直營店數目分別以黃色及藍色表示。



於二零零七年十二月三十一日，本集團於大中華地區有1,403間直營店（包括79家在香港和台灣的直營店），而區域合資公司於大中華地區則有1,938間直營店（包括兩家在香港的直營店）。

本集團零售店經營模式

百貨公司專櫃

本集團銷售體育用品產品的主要零售經銷渠道為百貨公司專櫃。於二零零七年十二月三十一日，本集團經營1,033間百貨公司專櫃，約佔本集團大中華地區零售店的73.6%。所有百貨公司專櫃均為單一品牌專賣店。

根據本集團與百貨公司訂立的扣點協議，百貨公司一般會分配若干店舖面積供本集團展示及銷售體育用品。本集團一般按當月百貨公司專櫃收益的若干百分比作為每月向百貨公司支付的扣點費用。就某些百貨專櫃而言，本集團亦須根據部分商場扣點協議支付最低保證扣點費用。商場扣點協議一般載有關於本集團櫃位於百貨公司的位置、櫃位大小、協議有效期、扣點費用的計算基準及付款方式等條款。大部分扣點協議為期一年，可按雙方協議續期。

截至二零零五年、二零零六年及二零零七年九月三十日止三個財務年度與截至二零零七年十二月三十一日止三個月，本集團租賃百貨公司專櫃的租金開支分別為1,910萬美元、2,860萬美元、4,200萬美元及1,420萬美元。

### 街舖及商場專賣店

除百貨公司專櫃外，本集團亦會使用以下零售經銷渠道：

- 街舖，即位於街道的獨立零售店；及
- 商場專賣店，即位於商場的零售店。

截至二零零七年十二月三十一日，本集團經營224間街舖及146間商場專賣店，分別約佔本集團中國、台灣及香港零售店的16.0%及10.4%。本集團大部分街舖及商場專賣店均為單一品牌專賣店，本集團僅設有少量多品牌店。

本集團街舖及商場專賣店的租賃協議一般載有零售店地點及面積、協議有效期及租金等條款。租金包括定額租金及（於部分情況下）按該月零售店收益計算的不定額租金。本集團大部分租賃協議一般為期兩至三年，可按雙方協議續期。

截至二零零五年、二零零六年及二零零七年九月三十日止三個財務年度與截至二零零七年十二月三十一日止三個月，本集團租賃街舖及商場專賣店的租金開支分別為710萬美元、940萬美元、1,390萬美元及500萬美元。

## 業 務

於二零零七年十二月三十一日，本集團直營店數目如下：

	數目	佔本公司 零售店總數的 百分比
百貨公司專櫃 . . . . .	1,033	73.6%
街舖 . . . . .	224	16.0%
商場專賣店 . . . . .	146	10.4%
<b>總計 . . . . .</b>	<b>1,403</b>	<b>100.0%</b>

本集團亦有若干零售店位於運動城內，該等運動城座落於中國部分城市中心，並由多個單一品牌專賣店組成。本集團相信該等運動城是終端客戶購買體育用品產品的一站式購物點。該等運動城可由第三方或本集團的物業租賃管理單位管理。由於本集團在所管理的運動城外皆展示「YY Sports」標識，因此相信該等運動城有助推廣本集團的「YY Sports」品牌。

除上述者外，本集團旗下的零售店再無其他分類。

### 本集團批發網絡

本集團亦以批發形式將產品售予零售加盟商。於二零零七年十二月三十一日，零售加盟商在本集團監督下經營747間零售加盟店。品牌公司一般將批發權利授予較大零售商以擴大其產品的地區滲透力。本集團零售加盟商經營的零售加盟店均須經品牌公司批准，並須遵守品牌公司與本集團指定的零售程序、店面設計及有關市場推廣活動的政策、日常營運及客戶服務標準。截至二零零五年、二零零六年及二零零七年九月三十日止財務年度與截至二零零七年十二月三十一日止三個月，以批發形式將產品售予零售加盟商所得產品銷售收入分別為2,030萬美元、5,880萬美元、8,910萬美元及3,160萬美元，分別佔以上期間本集團零售業務收益的15.7%、25.3%、25.1%及24.9%。

### 本集團品牌組合

本集團品牌組合包括國際及國內的領先品牌，如Nike、Adidas、李寧、Kappa、Reebok、PUMA、Converse、Hush Puppies、Nautica、Wolverine及Umbro。本集團品牌組合的目標是囊括中國不同年齡、性別、背景及收入的客戶，並迎合客戶喜好。本集團為品牌公司銷售多種運動鞋、體育用品及配飾。根據與該等品牌公司訂立的經銷協議，本集團及區域合資公司通常擔任彼等在中國的授權非獨家體育用品經銷商。根據本集團委託Frost & Sullivan進行的分析，截至二零零七年十二月三十一日

在中國的直營店計算，本集團及區域合資公司為中國前三名體育用品品牌中*Adidas*及李寧兩間品牌公司的最大體育用品零售商，亦是*Nike*的第二大體育用品零售商，以及*Converse*、*Kappa*、*Reebok*、*PUMA*、*Hush Puppies*及*Wolverine*的最大體育用品零售商。

本集團相信，訂立經銷協議為品牌公司與中國零售商之間最普遍的合約形式。該等協議一般容許本集團於指定時間及地區以非獨家方式在中國出售品牌公司的體育用品產品。根據本集團與體育用品品牌公司所訂立的一般為期一至兩年的經銷協議，本集團向品牌公司購入體育用品產品，再轉售予終端客戶或零售加盟商。以下為與本集團訂立經銷協議的主要體育用品品牌詳情。

### 本集團提供的主要品牌

本集團主要經銷下述品牌的產品：

- Nike* — *Nike*提供鞋履產品、服裝及配飾，以滿足客戶的運動及休閒需求。
- Adidas* — *Adidas*主力經營全球主要體育運動及運動休閒產品，提供各種鞋履、服裝及裝備，如箱包與球類。
- 李寧 — 李寧提供運動及休閒鞋履、服裝及配飾。
- Kappa* — *Kappa*提供各種活動及休閒體育服裝、鞋履、配飾及設備。
- Reebok* — *Reebok*製造並營銷運動及休閒產品，提供鞋履、服裝及運動相關產品。
- PUMA* — *PUMA*開發及營銷多種運動及休閒產品，包括鞋履、服裝及配飾。
- Nautica* — *Nautica*提供休閒服裝及鞋履。
- ASICS* — *ASICS*提供運動及休閒產品。
- North Face* — *North Face*提供一系列高性能戶外服裝、滑雪裝、睡袋、箱包及帳篷。

### 區域合資公司提供的其他品牌

本集團的區域合資公司亦經銷Nike、Adidas、李寧、Kappa及PUMA等產品。此外，本集團區域合資公司亦經銷下述品牌的產品：

*Umbro* — *Umbro*設計、採購及銷售與足球相關的服裝、鞋履及設備。

*Columbia* — *Columbia*的產品系列包括多種戶外服裝、體育用品、耐用鞋履及配飾。

除上述由本集團及區域合資公司經銷的品牌外，本集團亦根據各品牌代理協議為相關品牌擁有人經銷Converse、Hush Puppies及Wolverine等品牌產品。有關Converse、Hush Puppies及Wolverine品牌以及本集團與彼等品牌擁有人的品牌代理協議詳情，請參閱下文「本集團的品牌代理業務－品牌組合及獨家品牌代理協議」分節。

下表載列本集團於二零零七年十二月三十一日按本集團所經銷品牌劃分的直營店及零售加盟商經營的零售店數目：

品牌	直營店	零售加盟 商經營的 零售加盟店
<i>Adidas</i> . . . . .	311	296
<i>Nike</i> . . . . .	275	196
<i>Converse</i> . . . . .	234	53
<i>Reebok</i> . . . . .	131	15
<i>PUMA</i> . . . . .	94	23
李寧 . . . . .	83	128
<i>Hush Puppies</i> . . . . .	76	0
<i>Nautica</i> . . . . .	35	0
<i>Kappa</i> . . . . .	27	12
<i>Asics</i> . . . . .	23	0
<i>Wolverine</i> . . . . .	23	0
其他 . . . . .	91	24
<b>總計</b>	<b>1,403</b>	<b>747</b>

### 零售店管理

#### 增設零售店

本集團力求在大中華地區審慎擴展零售網絡的地域覆蓋範圍。

本集團不斷尋找有利地點擴展本集團的零售網絡。一旦確定潛在零售店的理想地點，本集團會徵求相關品牌公司授權開設零售店。本集團相信，具備識別及獲得有利零售店地點的能力，是吸引品牌公司將產品交由本集團銷售的關鍵因素之一。評估任何可能的零售店地點時，本集團的業務發展團隊一般在作出決定前編製開設零售店的詳細報告，包括評估開設新店鋪區域的人口、區內國內生產總值、競爭情況、體育用品市場規模及其他地區經濟指標，以及本集團人力資源是否充裕。

挑選開設零售店的地點時，本集團一般會考慮下列因素：

- 預期租金開支及所投入資本的預期回報；
- 預期盈利能力及達到收支平衡所需時間；
- 現有及預期人口密度、周邊地區的行人流量及交通流量；
- 零售店地點及規劃因素，包括城市規劃、地理位置、可出租面積、毗鄰樓宇、公共交通、基建及人口結構；
- 目標客戶群的購物習慣、需求、消費模式及購買力；
- 對本集團有利的市場營銷機遇或策略；
- 建議地點附近地區的潛在競爭及同行競爭；及
- 有關品牌公司的授權。

### 本集團零售店的設計及外觀

本集團大部分零售店為單一品牌專賣店，由本集團以所經銷的體育用品產品品牌經營，亦展示有本集團「YY Sports」的標識。於最後可行日期，本集團大約80%的直營店展示有本集團「YY Sports」的標識，而部分區域合資公司的直營店亦展示有本集團「YY Sports」的標識。

本集團的目標乃根據相關品牌公司訂立的一般指引，使用一系列標準現代室內設計及設施，為顧客營造愉快、親切及舒適的購物環境及體驗。除了執行該等指引外，本集團所有以「YY Sports」品牌開設的店舖亦均採用一致的店面設計及顏色、商品展示模式、特價推廣的信息公告、產品功能卡、購物袋、服務櫃檯、收銀櫃檯及制服。

## 本集團零售店的營運及人員編制

本集團各零售店均由主要負責零售店日常管理及運作的經理管理，而聘請僱員及發薪則由本集團地區總經理負責。僱員人數會因應各零售店的大小、店舖形式及銷量不同而有所不同。詳情請參閱下文「一本集團零售業務一本集團零售業務的組織及管理」分節。

本集團相信，零售店職員的表現對本集團高效經營零售店及提供優質客戶服務至關重要。因此，本集團非常注重零售店職員的培訓和發展，並提供有關客戶服務、客戶關係管理、技術技巧及安全程序等內部培訓課程。此外，本集團規定所有零售店的銷售人員必須遵守本集團之服務指引，包括如何招待進入及離開本集團零售店的顧客、回答常見問題及處理客戶投訴等。

各品牌公司亦會免費向本集團銷售員工提供外部培訓課程。該等培訓課程一般與產品有關，重點介紹產品知識、產品陳列技巧及產品處理程序。

各零售店的營業時間因所處地區客戶的購物習慣不同而不同，但一般為每周七天，自上午九時正起至下午十時正。

## 零售店的經濟效益

本集團相信零售店具有可觀經濟效益。本集團於二零零五年九月三十日前開設的375間零售店（全部於二零零七年九月三十日仍然存在），於截至二零零七年九月三十日止財務年度錄得的每間零售店每日平均銷售額為1,136美元，而本集團於二零零四年九月三十日前開設的174間零售店（全部於二零零七年九月三十日仍然存在）於截至二零零七年十二月三十一日止三個月則錄得每日平均銷售額1,503美元。詳情請參閱本招股章程「財務資料 — 影響本集團經營業績及財務狀況的因素 — 業務分部」分節。

本集團零售店的財務表現受多項因素影響，包括但不限於消費模式及消費者對體育用品需求的改變、零售店地點、當地市場的競爭狀況、本集團零售店經營的品牌及零售店經營年數等因素。

本集團致力最大程度增加每平方米樓面面積的收入及每間零售店的收入，為達到此目的，零售店店內陳列佈局相當靈活，並會每年定期更改，以使新到貨品能充份吸引客戶注意力。此外，於分配零售店空間方面，本集團亦考慮多項因素，如預期客戶流量、客戶購買習慣、各種貨品的增長潛力、季節性，以及品牌公司的特別要求（如適用）。

## 零售定價策略

零售業務方面，所有本集團直營店均須遵守相關品牌公司所製訂的全國統一零售定價，並且不得於新產品在本集團零售店的推出日期起60天（就運動服裝而言）至75天內（就運動鞋而言）就新產品提供折扣。在指定產品的限制期完結後和符合品牌公司若干要求的情況下，本集團可以在認為合適時自行酌情對某一產品在某一範圍內釐定折扣水平。對於計劃提供大額折扣的產品，本集團一般會將該等產品遷往本集團折扣店。在限制期結束後提供的折扣幅度由本集團決定，但不得超逾品牌公司設定的限額，而不同地區的折扣率或因應可供出售的產品總數及個別產品的存貨數量而有所不同。

## 零售退貨政策

本集團採取的零售退貨政策沒有與中國任何現行適用的法例及法規相抵觸。零售店的銷售退貨政策由本集團零售店經理酌情決定。根據本集團一般銷售退貨政策，在本集團零售店購買商品的終端客戶及零售加盟商一般可分別於購買日期起三個月及十二個月內獲得退款或更換有重大瑕疵的產品。本集團會隨即向品牌公司退還有瑕疵產品並收取退款。其他詳情請參閱本招股章程附錄五「監管及法規」一節。

本集團零售業務的所有客戶一般受零售退貨政策保障。截至二零零五年、二零零六年及二零零七年九月三十日止三個財務年度與截至二零零七年十二月三十一日止三個月，零售退貨分別為30萬美元、80萬美元、290萬美元及180萬美元，有關金額已在本集團收益中扣除。

## 本集團零售加盟商的管理

### 監督本集團零售加盟商

本集團一直定期監察零售加盟商經營的零售店，要求零售加盟商提供存貨及銷售資料，同時亦會為彼等提供促銷及銷售支援。本集團亦定期向零售加盟商的員工提供培訓，定期到訪零售店，就店面陳列等事宜提供意見。

區域合資公司以類似方式監督其零售加盟商經營的零售店。本集團並無控制區域合資公司的零售加盟商，與彼等亦無任何交易。

## 信貸監控

本集團只會在全數收取採購價後方向零售加盟商發出訂購的產品。本集團根據零售加盟商的過往付款紀錄、經營規模和與本集團的交易紀錄及合作關係向彼等酌情提供信貸期。

## 本集團零售業務的組織及管理

### 高級管理層

本集團高級管理團隊駐於上海，主要負責本集團策略業務發展、全國市場推廣及品牌管理、財務管理、高級人員招聘與培訓及內部監控，亦制定業績及財務預算目標，並且監督本集團整體表現。本集團高級管理層與地區管理團隊每季皆舉行地區業績檢討會議，回顧及檢討過去季度之銷售及營運業績，並修訂下一季的預測。本集團地區管理團隊同時亦會分享當地市場營運經驗及市場情報。本集團相信，該等雙向交流方式可以顯著提高高級管理層制定整體策略的能力。

### 區域及地區管理團隊

本集團將中國零售業務分為16個銷售地區，由北京及上海辦事處分別監督華北及華南的零售業務。盧寧先生為本集團管理高層之一，擔任本集團零售業務總經理。本集團另設有兩名受盧寧先生直接監督的副總經理，各自分別負責華北及華南銷售地區的運作。

本集團於每個銷售地區設有一名地區總經理，直接隸屬負責該地區營運的副總經理。地區總經理各自負責監督地區管理團隊及編製所屬銷售地區的賬目。每個地區管理團隊則監督由本集團在該特定地區內直營店的業務，例如該等零售店的銷量、物流及存貨管理，以及向該等零售店提供所需的行政及人力資源支援，並監督獲授權的零售加盟商。副總經理會經常與地區總經理溝通，收集該地區銷售的最新數據、最近期的客戶喜好及開設零售店的趨勢等最新資料。因此，副總經理是本集團總部高級管理層與地區管理團隊之間的主要溝通橋樑。

本集團相信，上述管理架構能夠確保本集團內部的明確責任分工以及總部制定之策略能夠被有效執行，亦確保高級管理層能夠及時從地區零售店獲得有效的市場資訊，對決策的過程至關重要。

本集團亦有獨立管理團隊管理本集團於台灣及香港的零售業務。

## 品牌管理

為加強及維持本集團與品牌公司的合作關係，本集團有專責品牌經理負責管理本集團與品牌公司的關係。本集團品牌經理是品牌公司與本集團零售管理團隊的主要溝通橋樑。由於本集團大部分零售店是單一品牌專賣店，品牌經理亦負責對目標零售店地點進行審批及就其他相關事項與各品牌公司進行協商。本集團品牌經理與許多主要的品牌公司合作多年，已與其建立了密切和互信的關係。

## 採購管理

### 採購政策及策略

作為體育用品產品零售商，能否物色並採購迎合最新市場潮流及客戶喜好的產品組合是本集團確保成功的重要因素。為確保高效率的採購程序，本集團在各銷售地區的區域及地區管理團隊之下均設有專業的採購團隊。本集團的採購團隊會根據過往銷售紀錄、客戶喜好、市場增長率及下年度本集團預計開設的新零售店數目制定採購策略。

對於本集團根據經銷協議銷售的體育用品產品，品牌公司每季會提供一系列貨品供本集團採購。該等貨品由相關品牌公司設計及提供，而貨品種類基本上由相關品牌公司決定。

### 採購程序

本集團一般會向品牌公司就新產品發出期貨訂單，亦會為補充現有存貨發出補貨訂單。品牌公司就期貨採購提供的折扣一般較補貨訂單為高。一般而言，本集團相信，期貨訂單佔本集團採購量大部分。

- 期貨訂單

目前，本集團就新產品每年向品牌公司發出四次期貨訂單。本集團採購團隊與品牌公司每季度舉行一次訂貨會。本集團一般在訂貨會後約20日向品牌公司發出期貨訂單。本集團一般於訂購日期起六個月內收到期貨訂單的產品。

就發出期貨訂單而言，各銷售地區的採購團隊一般會向本集團直營店及零售加盟商收集與商品需求有關的信息並將訂單滙總，然後向有關品牌經理報

告。品牌經理將根據店面擴展計劃及預測實際銷量，審閱及更改各銷售區的採購額。本集團相信，通過集中採購，本集團可從品牌公司處獲得更具競爭力的條款。

### • 補貨訂單

對於流行及暢銷產品，本集團亦會向品牌公司發出額外補貨訂單以補充產品存貨。補貨訂單一般會於約預期交貨時間前一星期發出。

本集團能否準確發出補貨訂單以補充存貨，與本集團能否有效監管及控制存貨量密切相關。本集團MIS系統會核對POS系統所記錄的每日銷量，並向分銷中心提交零售店存貨水平的資料，MIS系統會於個別種類貨品存貨量跌至低於本集團管理層預先設定的水平時，自動向分銷中心發出補貨訂單。本集團分銷中心隨即將存貨送交有關零售店。MIS系統亦允許本集團的採購團隊每日檢查零售店及分銷中心的整體存貨水平，然後制定及向相關品牌公司發出補貨訂單補充存貨。本集團存貨監控程序的詳情，請參閱下文「一本集團零售業務—存貨監控」分節。

### 採購預算

於各財務年度開始之前，本集團採購團隊會就現有及新增貨品編製詳細的月度內部預算。該等預算由對每類貨品的多項預測組成，包括各產品的預計銷量、預算毛利及毛利率、需維持的最低存貨量、存貨與銷售額比例及須撇銷的貨品等。補貨的採購預算主要按本集團過往銷售紀錄計算，而新貨品的採購預算則按該品牌以及同類產品的過往銷售紀錄、預測存貨與銷售額比例、每月預計市場需求、人口統計分析、客戶反饋意見及客戶購物習慣和喜好等計算。

### 付款條款

本集團的付款安排根據各品牌公司而或有不同，取決於採購金額、與品牌公司的關係及過往付款紀錄等多項因素。

零售業務方面，本集團一般以商業承兌匯票或電匯結算。品牌公司一般授予本集團從發票日期起計45至60日的信貸期，倘本集團於信貸期結束前提早結算採購金

額，則下一批採購會獲得額外現金折扣。此外，本集團達到或超過年度採購目標亦可獲品牌公司年度返利。詳情請參閱本招股章程「財務資料 — 經營業績概要 — 指定收益表項目概述 — 收益」分節。

### 存貨監控

為降低存貨帳面值及有效使用營運資金，本集團致力保持最佳存貨水平。

本集團零售店均設有一套電腦信息處理系統，以記錄存貨流動變化、採購和銷售等信息。本集團所提供的各種貨品均編有獨特貨品編碼，而每個貨品均以條碼系統編碼，以便本集團POS系統識別，而POS系統也會被連結到本集團MIS系統。本集團零售店的收銀員會掃描售出貨品上的條碼或貨品編碼。本集團每間零售店的POS終端機之銷售資料經核對後會被上傳到本集團MIS系統，並即時記錄到該系統中。MIS系統會根據每日售出貨品數據，向本集團分銷中心發出補充每日存貨要求，且於二至四個工作日內安排將貨品運送至本集團大部分的零售店。倘若個別地區缺貨，本集團總部之採購分部將協調從其他區域的分銷中心調貨至缺貨地區的分銷中心。本集團相信憑藉此系統，可密切監察及控制特定款式的存貨量。

本集團所有零售店每月均進行存貨盤點，而財務團隊亦會派出人員抽樣檢查盤點結果是否準確。本集團分銷中心亦會每年進行至少兩次盤點。本集團ERP系統將於每次盤點後更新紀錄，而管理層亦會檢驗存貨量以釐定銷售重點或是否需要作出存貨準備。

本集團相信，本集團的利潤將會因存貨時間過長而降低。因此，本集團一般會將滯銷或過時產品遷往位於並非熱門地段的折扣店，並以較高折扣銷售。本集團相信，折扣店有助出售滯銷存貨並降低存貨量，從而有利於本集團實現整體盈利。

### 現金管理

本集團零售業務有兩種現金處理方法。就本集團百貨公司專櫃而言，相關百貨公司會代該櫃位收取現金，而就本集團街鋪和商場專賣店而言，零售人員則會直接收取現金。

## 百貨公司專櫃

銷售所得款項先由百貨公司收取，在扣除本集團應付商場扣點費及其他任何相關費用及開支（如市場推廣開支及暫時儲存費）後，一般自向相關百貨公司發出發票日期起計一個月內付予本集團。商場扣點費按本集團百貨公司專櫃的收入百分比計算，但不能低於一個最低保證數額。本集團與百貨公司訂立的商場扣點協議詳情，請參閱上文「一本集團零售業務—本集團零售店經營模式—百貨公司專櫃」分節。截至最後可行日期，本集團就收取百貨公司專櫃銷售所得款項而言並未經歷過任何重大違約事件。

## 街舖及商場專賣店

就街舖及商場專賣店而言，本集團所有銷售均於購買時以現金、信用卡或借記卡支付。本集團自行處理上述現金流入。並設有嚴格的內部監控程序處理所有本集團零售店的現金，包括：

- 僅收銀員可處理現金；
- 不得以所得現金付款；
- 現金每天存入銀行；
- 以順序編號的銷售發票核對銷售金額及所得現金；
- 每天根據所得現金及零售POS系統紀錄核對銷量；及
- 地區／總辦事處之會計人員每日根據現金存款紀錄，POS系統紀錄，以及銷售發票及報告抽樣核查所得現金，以確保POS系統已妥為記錄銷售情況。

## 打造品牌、市場推銷及客戶服務工作

### 打造與眾不同的品牌

本集團深知打造品牌的重要性，因此不斷致力於將「YY Sports」品牌打造成為中國體育用品零售商的領先品牌。截至最後可行日期，本集團約80%直營店展示有本公司「YY Sports」的標識，而部分區域合資公司的直營店亦展示有本集團「YY Sports」的標識。本集團竭力在零售店的陳設、產品組合、客戶服務以及其他以客為尊的措施方面，為客戶提供獨特、一致及舒適的購物體驗。本集團亦計劃透過地方及全國推廣活動推廣「YY Sports」品牌，提升本集團作為中國領先體育用品零售商的品牌形象及知名度。

## 客戶關係管理工作

本集團致力維持高水平的客戶服務，在服務標準手冊中強調客戶服務的重要性，並要求員工嚴格遵守該手冊的規定。

## 促銷活動

對與本集團訂有經銷協議的品牌，廣告宣傳主要由該品牌公司負責。本集團相信，相關品牌公司的市場推廣、促銷及廣告宣傳活動對本集團的銷售十分有利，該等品牌公司一般擁有較本集團更強大的財力、人力及公關資源。除各品牌公司的促銷活動及廣告宣傳外，本集團亦會定期自行出資舉辦多種市場推廣及促銷活動（須獲品牌公司批准），包括節日促銷及開業典禮促銷。

促銷折扣及特別優惠為本集團主要的市場推廣策略。本集團擔當經銷商的零售業務在推出新產品後的指定期間內需遵守品牌公司所製定的全國統一零售價，其後在符合品牌公司若干規定的情況下，本集團可全權酌情釐定該等產品折扣。本集團亦會舉辦特別主題的促銷活動，並邀請供應商參與部分活動。品牌公司有時亦會邀請著名運動員參與本集團零售店的開幕禮或促銷活動。

本集團設有網站 [www.pousheng.com](http://www.pousheng.com)，可連結至網站 [www.yy-sports.com](http://www.yy-sports.com)，其中載有零售店所售各種品牌的產品資料、可以讓本集團貴賓客戶查閱過往購物紀錄及累計積分的資料庫，以及讓公眾對本集團產品發表意見的討論區。該網站亦載有本集團店鋪地點和最新消息，以及休閒遊戲等有用信息。訪客可申請成為本集團網站的會員，從而獲得本集團的最新消息及發展資料。

## 貴賓客戶計劃

本集團自身擁有CRM系統，並設有「貴賓」客戶計劃。貴賓客戶計劃使客戶可以按購買本集團產品的開支累積積分，積分可抵銷其未來消費的成本及換取禮品。截至最後可行日期，在大中華地區共有超過230,000名會員加入了該計劃。本集團相信，該計劃可令本集團有效追蹤及分析客戶購物習慣的變化，增加客戶對「YY Sports」品牌的忠誠度，並為直接市場推廣提供了一個低成本資料庫。

貴賓客戶計劃積分被使用時，將被作為所售貨品的折扣在入賬時得到確認。

## 本集團於合資公司的投資

二零零六年前，本集團零售業務的主要增長策略為透過本集團全資子公司或本集團持有多數股權的非全資子公司擴充店舖網絡及地區分佈。自二零零六年以來，隨著中國的體育用品零售行業迅速增長，加快實施擴展計劃從而提高競爭力已成為本集團業務策略的關鍵所在。為更靈活擴展本集團在中國的業務範圍，本集團同時與不同地區的合資公司夥伴建立地區夥伴合作關係，並持有彼等少數股東權益，本集團相信該策略可配合本集團內部增長的基本策略，有助於本集團有效開拓中國的新興城市，抓緊該等城市日後發展的商機。因此，本集團目前計劃透過內部增長以及與不同地區的合資公司夥伴建立合資公司以擴展業務。根據本集團擴展策略，本集團與不同合資公司夥伴成立多家合資公司。本集團相信該等合資公司均具備相關業內經驗和管理知識，並且了解各自的地方市場。本集團一般會按以下條件挑選合資公司夥伴：

- 彼等所經營地區的客戶人口資料及購買能力；
- 彼等於運動服零售業的過往經驗；
- 彼等管理零售經銷網絡的營運經驗；
- 彼等過往從事零售業務的財務及營運表現；
- 彼等過往在零售業務市場的競爭優勢；
- 彼等管理的直營店數目；
- 彼等與品牌公司的關係；及
- 彼等過往監督零售加盟商經營的零售業務的零售加盟店數目。

具體而言，本集團挑選的合資公司夥伴有至少10年從事中國零售業經驗，並曾經出任高級管理層職位和管理多間零售店或具有管理零售品牌公司關係的經驗。本集團目前在中國合計共擁有22家合資公司，所有合資公司均由本集團與合資公司夥伴成立，並不涉及收購合資公司的其他股權。本集團於中國擁有六家合資公司的多數權益，入賬列為本集團非全資子公司。該等合資公司的所有合資公司夥伴彼此互相獨立。本集團擁有另外16家合資公司（即區域合資公司）的少數權益。所有區域合資公司的合資公司夥伴均彼此獨立。成立區域合資公司是本集團在中國體育用品零售業取得及保持領導地位的重要策略之一。本集團一般憑藉區域合資公司的合資公司夥伴，協助本集團將零售網絡有效擴展至本集團參與有限或未曾涉足的地區，以

及擴充本集團經銷的品牌組合。於二零零七年十二月三十一日，區域合資公司分佈於中國23個省份、自治區及直轄市。於二零零七年十二月三十一日，本集團已合共投資約4,350萬美元成立區域合資公司。有關本集團投資區域合資公司的風險，請參閱本招股章程「風險因素」一節「由於區域合資公司與本集團的經營方式不同，而且亦無可考察的完整紀錄，故此本集團投資區域合資公司未必成功，且與區域合資公司夥伴訂立的合資協議並不允許本集團在區域合資公司無法獲利或財務欠佳時撤回投資」及「根據價格調整機制，本集團或須在二零零九年六月三十日或之前向價格調整合資公司額外注資」所載風險因素。

本集團相信本集團的直營店、區域合資公司的直營店及彼等各自的零售加盟商分別經營的零售加盟店有潛在競爭的機會極微。一般而言，本集團與區域合資公司的業務重心分別在中國不同地區，因此直接競爭有限。本集團主要經銷的品牌亦與區域合資公司主要經銷的品牌有別。本集團主要經銷Adidas及Nike的產品，而區域合資公司則主要負責經銷李寧產品。品牌公司更與零售商緊密合作決定新店的地點，並會在盡力減少與現有零售店競爭的情況下授權開設新零售店。本集團的零售加盟商在開設批發店前亦須獲品牌公司及本集團授權，以降低可能的競爭。同樣，區域合資公司的零售加盟商在開設新店時亦須取得所經銷產品的品牌公司及各自所屬的區域合資公司的授權。

下表載列於二零零七年十二月三十一日本集團所投資的區域合資公司的資料。本集團及區域合資公司夥伴投資各區域合資公司的資本投資額及股權結構詳情載於本招股章程「歷史及企業架構 — 區域合資公司的投資」分節。

區域合資公司	成立日期	本集團股權	本集團所委任的董事數目佔董事總人數	主要所在地	直營店數目	零售加盟商經營的零售加盟店數目	經銷的主要品牌
1. 吉林領跑體育用品有限公司	二零零六年九月	50%	4名佔2名	吉林	68	152	Adidas、李寧、Kappa、Disney
2. 吉林新方位體育用品有限公司	二零零六年十月	50%	4名佔2名	吉林	259	87	Nike、Adidas、李寧、Kappa、Reebok、PUMA、Converse、Umbro

## 業 務

區域合資公司	成立日期	本集團股權	本集團所 委任的董事 數目佔董事 總人數	主要所在地	直營店數目	零售加盟商 經營的零售 加盟店數目	經銷的主要品牌
3. 浙江易川體育用品連鎖有限公司	二零零六年十一月	50%	4名佔2名	浙江	215	237	Nike、Adidas、 李寧、Reebok、 PUMA、Converse、 Columbia
4. 湖北杰之行服飾有限公司	二零零七年四月	50%	4名佔2名	湖北	255	251	Nike、Adidas、 李寧、Reebok、 PUMA、Converse、 Columbia、Disney
5. 陝西極限龍躍體育用品有限公司	二零零七年七月	50%	4名佔2名	陝西	67	72	李寧、PUMA、 Converse
6. 合肥騰瑞體育用品有限公司	二零零七年八月	50%	4名佔2名	安徽	77	150	李寧、Kappa、Umbro
7. 杭州寶宏體育用品有限公司	二零零七年八月	50%	4名佔2名	浙江	28	1	Reebok
8. 貴陽寶尚體育用品有限公司	二零零七年八月	50%	1名佔1名	貴州	21	14	Converse
9. 浙江金冠實業發展有限公司	二零零七年九月	50%	4名佔2名	浙江、江蘇、 福建	73	381	李寧
10. 溫州寶禮商貿有限公司 <sup>(4)</sup>	二零零七年九月	50%	5名佔3名	浙江	—	—	—
11. 浙江寶宏體育用品有限公司	二零零七年六月	49%	4名佔2名	浙江、上海、 北京、天津、 寧波	147	101	PUMA、Umbro、 Columbia、Converse
12. 蘇州信俊貿易發展有限公司	二零零七年九月	49%	4名佔2名	上海、北京、 天津、四川、 湖北、重慶、 浙江、江蘇	87	3	Esprit、 Retro Girl

## 業 務

區域合資公司	成立日期	本集團股權	本集團所委任的董事數目佔董事總人數	主要所在地	直營店數目	零售加盟商經營的零售加盟店數目	經銷的主要品牌
13. 哈爾濱申格體育連鎖有限公司	二零零七年三月	45%	5名佔2名	黑龍江、廣西、天津、上海	208	179	Nike、李寧、Reebok、Kappa、PUMA、Converse、Giovanni Valentino、Playboy
14. 河北展新體育發展有限公司	二零零七年七月	45%	5名佔2名	河北、上海、廣東	103	113	Nike、PUMA、Kappa、Giovanni Valentino
15. 陝西五環勝道運動產業開發有限公司	二零零七年九月	40%	5名佔2名	陝西	27	3	NK 360、CAT、Columbia
16. 大連東之杰運動產業發展有限公司 <sup>(2)</sup>	一九九八年八月	30%	7名佔2名	湖南、遼寧、河北、河南、上海、江西	303	488	Nike、Adidas、李寧、Kappa、Reebok、PUMA、Converse

- (1) 溫州寶豐商貿有限公司並無任何直營店或由零售加盟商經營的零售加盟店。該公司收購或租賃位於黃金地段的大型零售店，劃分成多個較小的單位後分租予零售商。
- (2) 大連東之杰運動產業發展有限公司於一九九八年八月十三日成立。於二零零六年九月十一日，大連東之杰運動產業發展有限公司轉型為外資企業，由在處女群島註冊成立的Farsighted Limited全資擁有。Farsighted Limited由本公司與本公司在Farsighted Limited的合資公司夥伴分別擁有30%及70%權益。

該等區域合資公司的業績於本集團財務報表列為應佔共同控制實體業績或應佔聯營公司業績。截至二零零七年九月三十日止財務年度與截至二零零七年十二月三十一日止三個月，該等區域合資公司的總收益分別約為1.961億美元及1.689億美元，而應佔收益分別約為7,780萬美元及7,420萬美元，並向本集團合併收益表分別貢獻約670萬美元及1,340萬美元的總收入淨額以及約320萬美元及600萬美元的應佔收入淨額，該應佔收入淨額分別佔本集團該期間利潤的7.2%及30.4%。於二零零七年九月三十日及二零零七年十二月三十一日，區域合資公司的資產淨值總額及應佔資產淨值分別約為8,800萬美元及1.121億美元與4,100萬美元及5,200萬美元。其他詳情請參閱本招股章程「財務資料 — 影響本集團經營業績及財務狀況的因素 — 於區域合資公司的投資」分節及附錄一所載會計師報告中的合併收益表。

本集團投資區域合資公司的長期策略，包括推行零售店舖管理、客戶服務、財務管理、資訊科技系統及其他有關營運範疇的最佳營運手法。本集團同時擁有購股權，有全權（但並無義務）在日後彼等表現合乎本集團期望時，酌情增加本集團於大部分區域合資公司所佔的股權。本集團相信該等最佳營運手法有助區域合資公司達至及／或保持彼等在相關市場的領導地位，更有效營運，從而盡量提高本集團於彼等的投資回報。當衡量行使本集團購股權收購各購股權合資公司額外股權是否有經濟效益時，本集團亦會考慮上述因素。本集團增持購股權合資公司權益的購股權詳情，請參閱下文「一本集團於合資公司的投資—購股權協議」分節。

### 與合資公司的安排

本集團與22家中國合資公司訂立多種安排，下表為有關安排的概要。詳情請參閱下文「一本集團於合資公司的投資—與合資公司安排—價格調整機制」及「一本集團於合資公司的投資—購股權協議」分節。

合資公司	合資公司性質	價格調整機制	認購期權安排	訂立購股權安排日期
1. 吉林領跑體育用品有限公司 . . . . .	共同控制實體 <sup>(1)</sup>	有	有	二零零七年十月十五日
2. 吉林新方位體育用品有限公司 . . . . .	共同控制實體 <sup>(1)</sup>	有	有	二零零七年十一月二十六日
3. 浙江易川體育用品連鎖有限公司 . . . . .	共同控制實體 <sup>(1)</sup>	有	有	二零零七年十月十五日
4. 湖北杰之行服飾有限公司 . . . . .	共同控制實體 <sup>(1)</sup>	有	有	二零零八年四月九日
5. 陝西極限龍躍體育用品有限公司 . . . . .	共同控制實體 <sup>(1)</sup>	有	有	二零零七年十月十五日
6. 合肥騰瑞體育用品有限公司 . . . . .	共同控制實體 <sup>(1)</sup>	有	有	二零零七年十月十五日

## 業 務

合資公司	合資公司性質	價格 調整機制	認購 期權安排	訂立購股權 安排日期
7. 杭州寶宏體育用品 有限公司 . . . . .	共同控制實體 <sup>(1)</sup>	無	有	二零零七年十月十五日
8. 貴陽寶尚體育用品 有限公司 . . . . .	共同控制實體 <sup>(1)</sup>	無	有	二零零七年十月十五日
9. 浙江金冠實業發展 有限公司 . . . . .	共同控制實體 <sup>(1)</sup>	有	有	二零零七年十月十五日
10. 溫州寶澧商貿 有限公司 . . . . .	共同控制實體 <sup>(1)</sup>	無	有	二零零七年十月十五日
11. 浙江寶宏體育用品 有限公司 . . . . .	聯營公司 <sup>(2)</sup>	無	有	二零零七年十月十五日
12. 蘇州信俊貿易發展 有限公司 . . . . .	共同控制實體 <sup>(1)</sup>	有	有	二零零七年十月十五日
13. 哈爾濱申格體育連鎖 有限公司 . . . . .	共同控制實體 <sup>(1)</sup>	有	有	二零零七年十月十五日
14. 河北展新體育發展 有限公司 . . . . .	共同控制實體 <sup>(1)</sup>	有	有	二零零七年十月十五日
15. 陝西五環勝道運動產業 開發有限公司 . . . . .	聯營公司 <sup>(2)</sup>	有	有	二零零七年十月十五日
16. 大連東之杰運動產業 發展有限公司 . . . . .	聯營公司 <sup>(2)</sup>	有	無	不適用
17. 青島寶瑞納體育用品 有限公司 . . . . .	非全資子公司	無	有	二零零八年四月九日

## 業 務

合資公司	合資公司性质	價格 調整機制	認購 期權安排	訂立購股權 安排日期
18. 福建寶閩體育用品 有限公司 . . . . .	非全資子公司	無	有	二零零七年十月十五日
19. 寶渝(成都)商貿 有限公司 . . . . .	非全資子公司	無	無	不適用
20. 雲南勝道體育用品 有限公司 . . . . .	非全資子公司	無	無	不適用
21. 湖北勝道體育用品 有限公司 . . . . .	非全資子公司	無	無	不適用
22. 雲南奧龍世博經貿 有限公司 . . . . .	非全資子公司	有	有	二零零八年四月九日

- (1) 在本招股章程附錄一會計師報告中根據有關國際財務報告準則，入賬列為共同控制實體的區域合資公司，為本集團及區域合資公司夥伴根據雙方訂立的合資公司協議對其經濟活動有共同控制權的實體。
- (2) 在本招股章程附錄一會計師報告中根據相關的香港財務報告準則入賬列為聯營公司的區域合資公司，是因為本集團對其有重大影響力，但既非本集團子公司，亦非共同控制實體的公司。

### 區域合資公司的注資及股東貸款

成立區域合資公司時，本集團與各合資公司夥伴訂立合資公司協議。該等協議一般規定本集團及合資公司夥伴須按各自所佔的股權比例向各區域合資公司作現金出資，部分更規定本集團須額外向相關區域合資公司提供股東貸款。提供現金注資及貸款的目的在於為相關區域合資公司提供營運資金，用於構建及拓展區域合資公司於其所經營所在地區的業務網絡。

截至二零零七年十二月三十一日，本集團已注資現金合共4,350萬美元，作為成立16家區域合資公司的資本。當中13家區域合資公司於本招股章程附錄一所載會計師報告入賬列為本集團共同控制實體，而其餘三家則入賬列為本集團聯營公司。在13家入賬列為本集團共同控制實體的區域合資公司中，於截至二零零七年十二月三十一日本集團已向其中十家（即哈爾濱申格體育連鎖有限公司、河北展新體育發展有限公司、合肥騰瑞體育用品有限公司、湖北杰之行服飾有限公司（「湖北杰之

行J)、吉林新方位體育用品有限公司、吉林領跑體育用品有限公司、陝西極限龍躍體育用品有限公司、蘇州信俊貿易發展有限公司、浙江金冠實業發展有限公司及浙江易川體育用品連鎖有限公司)合共注資現金3,040萬美元，並提供十項合共6,290萬美元的股東貸款。對於其他三家在本招股章程附錄一會計師報告亦入賬列為本集團共同控制實體的區域合資公司(即貴陽寶尚體育用品有限公司、杭州寶宏體育用品有限公司及溫州寶豐商貿有限公司)，截至二零零七年十二月三十一日本集團已注資現金合共220萬美元，惟本集團並無向其提供任何股東貸款。對於其他三家在本招股章程附錄一會計師報告入賬列為本集團聯營公司的區域合資公司(即浙江寶宏體育用品有限公司、陝西五環勝道運動產業開發有限公司及大連東之杰運動產業發展有限公司)，截至二零零七年十二月三十一日本集團已注資現金合共1,090萬美元，且向Farsighted International Limited(即大連東之杰運動產業發展有限公司的唯一實益股東)提供280萬美元的股東貸款。本集團並無向浙江寶宏體育用品有限公司或陝西五環勝道運動產業開發有限公司提供任何股東貸款。有關本集團分別向相關區域合資公司提供股東貸款的數額詳情，請參閱本招股章程附錄一所載會計師報告附註15及16。

於二零零七年十二月三十一日，為滿足自本集團首次注資後相關區域合資公司的營運資金需求，本集團向11家區域合資公司提供的股東貸款總額已高於本集團成立區域合資公司的注資總額。提供相關貸款須經本集團內部批核程序，有關程序包括相關業務人員向本集團高級管理層提交建議書，徵求授權及批准。本集團預期上市後不會再向任何區域合資公司提供貸款。

本集團根據委託貸款安排提供各項貸款，即先將一筆款項存入位於中國的商業銀行，然後再由該銀行將該款項借予有關區域合資公司。由於本集團並無在中國進行貸款業務的許可證，故須以上述形式提供貸款。本集團透過在中國註冊成立的全資子公司龍光(中國)體育用品有限公司提供有關貸款。根據本集團中國法律顧問的法律意見，確認該委託貸款安排並無違反任何中國相關法例及規例，而且該安排於

中國甚為普遍。各項股東貸款分別以相關區域合資公司夥伴所持有的相關區域合資公司股權作為抵押。該等股東貸款按中國人民銀行的息率計息，無指定還款期，並預期於上市後繼續有效。除本集團提供予湖北杰之行的股東貸款外，其他股東貸款均並非提供予任何本集團的關連人士（定義見上市規則），因此即使本公司股份於相關時間於聯交所上市，股東貸款亦不屬上市規則第14A章所指的本集團關連交易。對於向湖北杰之行提供的貸款，由於湖北杰之行的合資公司夥伴亦為本集團其中一間子公司的主要股東，故湖北杰之行為本集團聯繫人（定義見上市規則）。假若本公司股份於有關時間在聯交所上市，本集團向湖北杰之行提供的股東貸款，則根據上市規則第14A章，該貸款屬本集團的持續關連交易，須取得獨立股東批准。聯交所已根據上市規則第14A.42(3)條就有關持續關連交易豁免本集團嚴格遵守上市規則第14A.47及14A.48條的公佈及／或獨立股東批准規定。詳情請參閱本招股章程的「關連交易 — 持續關連交易詳情 — 非豁免持續關連交易 — 向關連人士提供財務資助」及「關連交易 — 豁免」分節。倘除本招股章程所披露的情形外，本集團在上市後向湖北杰之行提供其他貸款，本集團將會遵守上市規則第14章及／或第14A章的相關規定。

### 價格調整機制

根據本集團與價格調整合資公司夥伴所訂立的合資協議及購股權協議，本集團對價格調整合資公司的首次注資設有價格調整機制，有關數額按價格調整合資公司在指定利潤評估期的財務表現釐定。倘(i)價格調整合資公司於指定利潤評估期（一般為兩年）的平均實際年度純利超過指定標準；及(ii)至少兩項其他經營業績（如年度收益及其經營的零售店總樓面面積）超過指定標準，本集團須根據利潤評估期的平均實際年度純利超出估計指定標準純利差額之倍數向價格調整合資公司再度注資（惟非以轉讓本集團所擁有該等價格調整合資公司的權益予價格調整合資公司夥伴的形式進行）。截至二零零七年十二月三十一日止三個月，價格調整合資公司純利總額約為1,430萬美元。根據現時估計並且假設合資協議所載其他一切相關條件均已達成，如各價格調整合資公司各利潤評估期的平均實際純利以相同比例超逾各指定

標準，而所有價格調整合資公司平均實際純利總和達到約4,500萬美元至6,000萬美元，則本集團須額外注資合共約670萬美元至4,850萬美元。上述數字僅供參考，乃基於所有平均實際純利超逾各指定利潤標準的百分比相同，而實際情況未必如此。即使價格調整合資公司平均實際純利總和達到上述數額，本集團亦可能須作出超逾上述指標範圍的額外注資，視乎個別價格調整合資公司平均實際純利而定。閣下亦謹請留意，由於各價格調整合資公司的利潤評估期結算日並不相同，由二零零八年七月三十一日至二零一零年八月三十一日不等，故此根據本集團與各價格調整合資公司訂立的各合資協議條件及條款可能在不同時間注資。相反，若價格調整合資公司在有關利潤評估期的實際年度純利低於指定標準，而且亦無達到兩項相關經營標準，價格調整合資公司的合資公司夥伴則須按利潤評估期內估計指定標準純利超出平均實際年度純利差額之倍數，選擇向本集團以現金或轉讓相關合資公司部分股權作為賠償。由於各價格調整合資公司夥伴互相獨立，本集團個別與彼等按照獨立、公平原則磋商訂立價格調整機制。故此，各價格調整機制或會有不同的條款及條件，亦非本集團全數22家合資公司均設有價格調整機制。部分價格調整合資公司的價格調整機制或會在二零零九年六月三十日或之前啟動。

由於價格調整機制日後未必啟動，且無論如何均不會在訂立相關合資協議當日執行，故有關機制在首次入賬時不會計入本集團於價格調整合資公司的投資成本。若日後啟動有關機制，本集團或價格調整合資公司夥伴（視何者適用而定）支付的額外代價會入賬列為合資公司投資成本的調整。由於本集團或須向部分價格調整合資公司夥伴額外注資，請參閱本招股章程「風險因素」一節「根據價格調整機制，本集團或須在二零零九年六月三十日或之前向價格調整合資公司額外注資」的風險因素。上市後，本集團會繼續在年報向股東提供有關本集團是否需要向任何區域合資公司額外注資（如有）的資料。倘額外注資屬須予公佈交易（定義見上市規則）或關連交易（定義見上市規則），本集團亦會履行上市規則第14章及第14A章所載責任（包括在需要時披露及徵求股東批准）。根據本集團現時對價格調整合資公司業務發展的預測，本集團預料上市後不難達成額外注資的要求。

### 控制權

宣派股息、委任總裁及副總裁、集資、修訂組織章程細則、制定業務目標及投資計劃等若干保留事宜均須由區域合資公司的董事會一致批准（大連東之杰運動產業發展有限公司除外）。由於本集團並無擁有任何區域合資公司的多數權益，故對各區域合資公司的董事會均無絕對控制權。本集團的合資公司夥伴負責區域合資公

司的日常管理，本集團對此並無控制權，惟本集團可指派各區域合資公司的財務總監。區域合資公司不須經本公司批准而自行採購品牌公司之產品。區域合資公司與本集團之間概無任何寄售安排，而彼等經營的零售店舖亦無向本集團銷售。除浙江金冠實業發展有限公司、浙江寶宏體育用品有限公司、貴陽寶尚體育用品有限公司及溫州寶豐商貿有限公司外，根據本集團與其他區域合資公司的合資公司夥伴所訂立的合資協議規定，若對相關區域合資公司的若干主要公司事項（例如更改投資數額或清盤）意見分歧，本集團或合資公司夥伴可向另一方提議收購對方所持有區域合資公司的全部股權。接獲收購建議的一方亦可向對方提出反收購，收購提出收購建議一方所持全部股權。轉讓股權必須於接納收購建議或提出反收購後十日內完成。浙江金冠實業發展有限公司的合資協議規定若協議方對若干主要公司事項意見分歧，可根據合資協議條款提交仲裁。

本集團投資區域合資公司的長期策略包括引入零售店管理、客戶服務、財務管理、資訊科技系統及其他營運方面等的最佳經營手法。由於有關計劃尚在進行，故此不能確保會成功或本集團的最佳經營手法可順利融入區域合資公司的營運。各區域合資公司與其品牌公司亦訂立有經銷協議，與本集團跟品牌公司訂立的經銷協議相若，品牌公司有權監督及授權進行有關區域合資公司的若干營運，包括(i)開設新零售店；(ii)零售店的外觀設計；(iii)彼等的營運及員工培訓；(iv)產品定價；以及(v)彼等零售加盟商的管理。

與合資公司夥伴所訂立的合資協議並未載有任何可由本集團或合資公司夥伴行使的終止條款，因此當相關區域合資公司無法獲利或財務表現欠佳時，無法提供機制讓協議方自區域合資公司撤資套現。相關的風險載於本招股章程「風險因素」一節「由於區域合資公司與本集團的經營方式不同，而且亦無可考察的完整紀錄，故此本集團投資區域合資公司未必成功，且與區域合資公司夥伴訂立的合資協議並不允許本集團可在區域合資公司無法獲利或財務表現欠佳時撤回投資」所載風險因素。

對於本集團擁有控制權並因此視為本集團非全資子公司的六家在中國註冊成立之合資公司，即青島寶瑞納體育用品有限公司、福建寶閩體育用品有限公司、寶渝（成都）商貿有限公司、雲南勝道體育用品有限公司、湖北勝道體育用品有限公司及

雲南奧龍世博經貿有限公司，由於本集團為擁有該等子公司控制權的大股東，因此本集團與該等子公司的相關少數股東所訂立的合資安排條款一般有別於上文所述者。

據本集團所知及所信，除本招股章程所披露者外，區域合資公司的合資公司夥伴與裕元或合資公司夥伴之間並無訂立任何安排。

### 購股權協議

#### 訂立購股權之理由

由於本集團相信各區域合資公司夥伴均為所在中國地區市場的領先零售商，可助本集團的零售網絡有效擴展至多個本集團參與有限或未曾涉足的中國地區，並且擴大品牌組合，故區域合資公司對本集團的長線發展相當重要。然而，由於中國體育用品零售業尚處於新興蓬勃發展階段，本集團與部分區域合資公司夥伴亦無長期合作關係，故董事認為本集團投資該等區域合資公司涉及多種固有營運及財務風險。儘管本集團經謹慎篩選後，方與地方夥伴成立合資公司，但本集團仍然審慎處理所涉風險，盡量採取可減低本集團投資區域合資公司所涉營運及財務風險的方式。故此，本集團相信基於商業原則衡量，與各價格調整合資公司夥伴訂立購股權是謹慎的安排，使本集團有全權（但並無義務）酌情選擇向一名或多名購股權合資公司夥伴收購最多相等於彼等所持相關購股權合資公司全部股權，並可監察各購股權合資公司在一段時間內的表現，從而讓本集團可有選擇性地僅向符合本集團表現預期的購股權合資公司額外注資。購股權安排的優點是本集團毋須向表現未達本集團規定標準的購股權合資公司再注資。本集團相信，有關的靈活安排使本集團在繼續實行擴充政策的同時，免受中國日趨蓬勃且急速增長的體育用品零售業所涉及的固有風險影響。

因此，本集團與15間本集團擁有少數股東權益的區域合資公司（大連東之杰運動產業發展有限公司除外）的15名區域合資公司夥伴（詳情請參閱上文「本集團於合資公司的投資」分節）及本集團三家非全資子公司，即青島寶瑞納體育用品有限公司、福建寶閩體育用品有限公司及雲南奧龍世博經貿有限公司的少數股東訂立購股權協議。根據該等協議，本集團有權（但並無義務）酌情向一名或多名價格調整合資

公司夥伴收購最多相等於彼等所持的購股權合資公司全部股權。各購股權合資公司夥伴互相獨立，本集團個別與彼等就購股權安排獨立而公平的磋商。故此，各購股權或會有不同的條款及條件，並非本集團全數22家合資公司均設有購股權機制。本集團相信可利用該等購股權協議支持日後的擴充計劃。由於本集團可全權酌情決定是否行使任何購股權，本集團可獨立評估各購股權合資公司表現後，方決定收購相關購股權合資公司有否經濟效益。本集團與購股權合資公司夥伴個別商討各購股權協議，故行使任何購股權均毋須取決於其他購股權有否行使。行使各項購股權後，相關購股權合資公司將成為本集團子公司。有關行使該等購股權的其他詳情（包括行使期），請參閱下文「一本集團於合資公司的投資—購股權協議—行使購股權」分節。

本集團亦與本集團擁有90%多數股權的子公司（即換股合資公司）的夥伴訂立股份轉讓安排。據此，本集團須於全球發售成為無條件時向換股合資公司的夥伴發行及配發9,276,000股股份作為本集團收購該公司其餘10%股權的代價。根據換股合資公司夥伴與本集團及聯席保薦人（代表包銷商）訂立的禁售協議，將向換股合資公司夥伴發行的股份設有六個月禁售安排，換股合資公司夥伴在股份開始在聯交所買賣後滿六個月內不可買賣該等股份。因此，緊接上市完成後，換股合資公司將成為本集團全資子公司。

### 購股權合資公司及換股合資公司的財務資料

截至二零零七年九月三十日止財務年度與截至二零零七年十二月三十一日止三個月，本集團擁有少數股東權益之購股權合資公司（本集團非全資子公司的三家購股權合資公司除外）（「少數股東權益購股權合資公司」）所得總收益分別約為9,850萬美元及1.278億美元，應佔收益分別約4,850萬美元及6,190萬美元，總收入淨額則分別約為640萬美元及1,040萬美元，應佔收入淨額約分別為310萬美元及510萬美元。於二零零七年九月三十日及二零零七年十二月三十一日，少數股東權益購股權合資公司的資產淨值總額及應佔資產淨值分別約為7,800萬美元與9,820萬美元以及3,800萬美元與4,780萬美元。

下表載有根據與各購股權合資公司夥伴及換股合資公司夥伴分別訂立之購股權協議及股份轉讓協議有關購股權合資公司及換股合資公司的若干主要財務資料。下表所載前15間購股權合資公司為本集團並無控制權的少數股東權益購股權合資公司。由於彼等並非本集團的子公司，故其財務業績並無綜合計入本招股章程附錄一

## 業 務

會計師報告的合併財務報表，而在會計師報告中以應佔聯營公司或應佔共同控制實體業績形式入賬。詳情請參閱本招股章程附錄一會計師報告附註15及16。為讓閣下對購股權合資公司的業務情況有初步概念，本集團已節錄彼等部分過往財務資料呈列在下表。謹請閣下留意少數股東權益購股權合資公司的若干過往財務資料未經本公司核數師獨立審核，是根據中國公認會計準則編製，摘錄自各少數股東權益購股權合資公司自其各自註冊成立日期至二零零七年十二月三十一日止期間的財務報表，故閣下不應過份信賴下表所載少數股東權益購股權合資公司的資料。

購股權合資公司 及換股合資公司	於最後 可行日期 本集團現時 直接或間接 持有的股權	本集團 行使認購 期權時向 購股權 合資公司夥伴 收購的股權	截至	截至	截至	截至
			二零零七年 十二月 三十一日 止三個月 的收益總額	二零零七年 十二月 三十一日 的資產淨值 總額	二零零七年 十二月 三十一日 止三個月 淨利潤總額	二零零七年 十二月 三十一日 直營店數目
			(千美元)	(千美元)	(千美元)	
1. 吉林領跑體育 用品有限公司 <sup>(1)</sup> . . . . .	50%	50%	8,918	7,730	1,664	68
2. 吉林新方位體育 用品有限公司 <sup>(1)</sup> . . . . .	50%	50%	8,128	5,769	382	259
3. 浙江易川體育用品 連鎖有限公司 <sup>(1)</sup> . . . . .	50%	50%	21,032	14,995	1,464	215
4. 湖北杰之行服飾 有限公司 <sup>(1)</sup> . . . . .	50%	50%	17,886	10,247	1,182	255
5. 陝西極限龍躍體育 用品有限公司 <sup>(1)</sup> . . . . .	50%	50%	3,976	3,315	(12)	67
6. 合肥騰瑞體育 用品有限公司 <sup>(1)</sup> . . . . .	50%	50%	6,300	5,170	424	77
7. 杭州寶宏體育 用品有限公司 <sup>(1)</sup> . . . . .	50%	50%	1,024	2,480	—	28
8. 貴陽寶尚體育 用品有限公司 <sup>(1)</sup> . . . . .	50%	50%	476	1,442	—	21
9. 浙江金冠實業發展 有限公司 <sup>(1)</sup> . . . . .	50%	50%	17,450	12,876	3,156	73
10. 溫州寶禮商貿 有限公司 <sup>(1)(6)</sup> . . . . .	50%	50%	600	951	(58)	—
11. 浙江寶宏體育用品 有限公司 <sup>(1)</sup> . . . . .	49%	51%	2,664	8,323	125	147
12. 蘇州信俊貿易發展 有限公司 <sup>(1)</sup> . . . . .	49%	51%	5,506	5,555	506	87
13. 哈爾濱申格體育 連鎖有限公司 <sup>(1)</sup> . . . . .	45%	55%	16,878	6,793	(347)	208
14. 河北展新體育發展 有限公司 <sup>(1)</sup> . . . . .	45%	55%	11,962	8,867	1,713	103

## 業 務

購股權合資公司 及換股合資公司	於最後 可行日期 本集團現時 直接或間接 持有的股權	本集團 行使認購 期權時向 購股權 合資公司夥伴 收購的股權	截至	截至	截至	二零零七年 十二月 三十一日 直營店數目
			二零零七年 十二月 三十一日 止三個月 的收益總額	二零零七年 十二月 三十一日 的資產淨值 總額	二零零七年 十二月 三十一日 止三個月 的淨利潤總額	
			(千美元)	(千美元)	(千美元)	
15. 陝西五環勝道運動 產業開發有限公司 <sup>(1)</sup> . . . . .	40%	60%	4,973	3,667	205	27
16. 青島寶瑞納體育 用品有限公司 <sup>(2)</sup> . . . . .	72%	28%	7,106	3,247	207	121
17. 福建寶閩體育 用品有限公司 <sup>(3)</sup> . . . . .	90%	10%	7,728	4,838	314	102
18. 雲南奧龍世博 經貿有限公司 <sup>(4)</sup> . . . . .	51%	49%	15,422	10,817	1,050	216
19. 寶渝(成都)商貿 有限公司 <sup>(5)</sup> . . . . .	90%	10%	8,511	10,814	355	72

- (1) 本集團擁有該等購股權合資公司少數股東權益，彼等為本集團的少數股東權益購股權合資公司。本集團並無對該等購股權合資公司的控制權，彼等為本集團的區域合資公司。該等公司成立日期、經營地區、零售加盟商經營的零售店數目及經銷的主要品牌詳情載於上文「本集團於合資公司的投資」分節。
- (2) 青島寶瑞納體育用品有限公司於二零零五年九月十四日在中國成立，為本集團的非全資子公司，其餘28%股權由獨立於本集團的第三方濰坊力威經貿有限公司持有。該公司在山東經營直營店，經銷Adidas、Nike、Reebok、Kappa及Converse等品牌。由於屬本集團子公司，故該公司財務業績綜合計入本招股章程附錄一會計師報告的合併財務報表。
- (3) 福建寶閩體育用品有限公司於二零零六年五月二十三日在中國成立，為本集團的非全資子公司，其餘10%股權由獨立於本集團的第三方Glorious Win Developments Limited持有。該公司在福建經營直營店，經銷Adidas、Nike、Converse、Reebok及PUMA等品牌。由於屬本集團子公司，故該公司財務業績綜合計入本招股章程附錄一會計師報告的合併財務報表。
- (4) 雲南奧龍世博經貿有限公司於二零零六年十二月五日在中國成立為有限公司，由於二零零六年八月十日在處女群島註冊成立的投資控股公司Profit Concept Group Limited持有全部股權。Profit Concept Group Limited為本集團持有51%股權的子公司，而其餘49%股權最終由獨立於本集團的第三方人士擁有。該公司的直營店在雲南、貴州及廣西經銷李寧、Kappa、Nike及Adidas等品牌公司的產品。由於屬本集團子公司，故該公司財務業績綜合計入本招股章程附錄一會計師報告的合併財務報表。
- (5) 寶渝(成都)商貿有限公司於二零零六年三月二十七日在中國成立，為本集團的非全資子公司，其餘10%股權最終由獨立於本集團的第三方人士鄭夙男持有。該公司在四川經營直營店，經銷Adidas、Nike、Converse及PUMA等品牌。由於屬本集團子公司，故該公司財務業績綜合計入本招股章程附錄一會計師報告的合併財務報表。緊接上市完成後，本集團會向鄭夙男收購其餘10%股權，故寶渝(成都)商貿有限公司會成為本集團全資子公司。

- (6) 溫州寶豐商貿有限公司並無任何直營店或由零售加盟商經營的零售加盟店。該公司收購或租賃位於黃金地段的大型零售店，劃分成多個較小的單位後分租予零售商。

### 購股權溢價

所有購股權協議均有相若的條款。由於中國的零售體育用品行業正在急速擴展及整合，根據本集團與購股權合資公司夥伴商討購股權協議的經驗所知，本集團相信必須先向各購股權合資公司夥伴支付預付購股權溢價作為購股權合資公司夥伴授予本集團購股權的代價，使訂立購股權安排在商業上別具吸引力。本集團同意於全球發售時，向各購股權合資公司夥伴發行若干數目的股份作為購股權合資公司夥伴授予本集團購股權的代價，惟若干購股權合資公司夥伴同意收取現金取代部分（或全部）本集團同意發行的購股權溢價股份（「購股權溢價」）。因此，購股權溢價包括現金部分及股份部分。本集團會按發售價在國際發售中發售股份（數目相等於購股權合資公司夥伴同意接納現金所取代的股份）支付現金部分，然後將認購所得款項淨額以現金支付予有關的購股權合資公司夥伴。因此，本集團全球發售所得款項其中部分會用作支付上述現金購股權溢價。詳情請參閱本招股章程「未來計劃及所得款項用途—全球發售所得款項用途」分節。有關股份部分將在全球發售成為無條件時向有關的購股權合資公司夥伴發行股份（「購股權溢價股份」）形式支付。儘管本集團會在全球發售時向購股權合資公司夥伴發行購股權溢價股份，有關股份不屬香港公開發售或國際發售的一部分。本集團提供購股權溢價並非為使個別購股權合資公司夥伴獲益。相反，向各名互相獨立於對方的購股權合資公司夥伴支付溢價乃為吸引彼等授予本集團購股權。由於本集團相信主要競爭對手正於急速發展並整合的市場上尋找合作夥伴，故此向彼等提供授出購股權的商業獎勵相當重要。

本集團同意給予購股權合資公司夥伴的購股權溢價，等於合資公司夥伴所持相關購股權合資公司權益價值的15%（根據訂立購股權協議當日合資公司夥伴所擁有該等購股權合資公司的股權應佔購股權合資公司的協定估計純利，及以定價日釐定的最終發售價計算的本公司估計市盈率釐定），由本集團與各購股權合資公司夥伴就多項因素個別磋商釐定，有關因素包括（但不限於）：(i)當時市況；(ii)投資該等一般局限在中國特定地點經營的購股權合資公司的風險；及(iii)取得有關購股權合資公司絕對控制權的利益。根據香港會計準則，該等購股權按公平值列作金融資產。金融資產公平值變化所得盈虧在本集團收益表確認為收益或虧損。詳情請參閱本招股章程「財務資料—主要會計政策—購股權的會計處理」一節。本集團已聘用獨立估值師第一太平戴維斯估值及專業顧問有限公司（「第一太平戴維斯」）就15項購股權估值。該等購股權於二零零七年十二月三十一日或之前授予本集團，即關於購股權合

資公司的所有購股權，惟二零零八年四月九日授予本集團有關三家購股權公司（即湖北杰之行服飾有限公司、青島寶瑞納體育用品有限公司及雲南奧龍世博經貿有限公司）的三項購股權除外。根據第一太平戴維斯的估值結果，本集團及聯席保薦人認為本集團向各有關購股權合資公司夥伴同意支付的購股權溢價公平合理。

本集團現正在國際發售中發售股份供專業及機構投資者認購，而將所得款項支付購股權溢價的現金部分，亦正向購股權合資公司夥伴按發售價發行合共85,702,000股購股權溢價股份，作為購股權溢價的股份部分。假設並無行使超額配股權，購股權溢價股份分別佔本公司在緊接全球發售、資本化發行及發行購股權溢價股份後已發行股本約2.4%。各購股權合資公司夥伴會在全球發售成為無條件時獲得的購股權溢價股份，佔緊接全球發售、資本化發行及發行購股權溢價股份後本公司已發行股本少於約0.5%。購股權溢價總額約6,240萬美元（假設發售價於定價日定為最高價每股3.75港元）或4,880萬美元（假設發售價於定價日定為最低價每股2.93港元），購股權溢價總額高於本集團於截至二零零七年十二月三十一日成立購股權合資公司的投資總額5,080萬美元，及購股權合資公司分別截至二零零七年九月三十日止財務年度及截至二零零七年十二月三十一日止三個月所得淨收入640萬美元及1,200萬美元。根據有關購股權合資公司夥伴與本集團及聯席保薦人（代表包銷商）訂立的禁售協議，該等購股權溢價股份有六個月禁售期安排，自股份在聯交所開始買賣起計六個月期間，購股權合資公司夥伴不得買賣所獲發行的購股權溢價股份。倘購股權合資公司無法獲利或財務欠佳或本集團決定不行使購股權，本集團與購股權合資公司夥伴訂立的購股權協議並無規定購股權合資公司夥伴須向本集團就已給予彼等的購股權溢價以現金或任何其他形式作出賠償。相關風險詳情請參閱本招股章程「風險因素」一節「若購股權合資公司無法獲利或財務欠佳或本集團決定不行使購股權，本集團將無法取回就購股權合資公司夥伴授予本集團購股權所會支付的代價」所述的風險因素。

### 行使購股權

若本集團決定對個別購股權合資公司行使購股權，代價會以發行及配發新股份予該購股權合資公司夥伴的形式支付。各購股權可自股份在聯交所開始買賣後滿首六個月起計五年內的各購股權合資公司各利潤評估期結束後分階段行使。根據上市規則第10.08條的規定，本集團不會在前六個月內向購股權合資公司夥伴發行新股

份。購股權合資公司分別有一、二或三段利潤評估期。對於有一段利潤評估期的購股權合資公司，相關購股權可於首個利潤評估期屆滿後全數行使。對於有兩或三段利潤評估期的購股權合資公司，部分相關購股權可於各利潤評估期屆滿後行使，餘下的部分則須待相關購股權合資公司最後一段利潤評估期屆滿後方可行使。各購股權合資公司夥伴同意，於購股權可行使期間，未得本集團事先書面同意，不會轉讓或出售彼等所持相關合資公司股權。相關購股權合資公司的股權持有人有優先購買權。此外，大部分購股權合資公司有關資本架構事宜，例如增加投資額（不論有否第三方注資）須取得董事一致同意。

若本集團行使個別購股權，各階段所涉購股權合資公司的價值會根據以下方程式釐定：

$$\text{購股權合資公司價值} = A \times B \times C \times (1 - D)$$

其中：

- A = 合資公司夥伴所持該購股權合資公司股權應佔該購股權合資公司在利潤評估期內個別評估年度所得純利
- B = 於該購股權合資公司的購股權協議中所規定利潤評估期內個別評估年度可行使的購股權應佔購股權合資公司價值百分比
- C = 行使該購股權當時本公司的市盈率
- D = 本集團與該合資公司夥伴經個別公平磋商後協定介乎15%至25%的折扣

行使期權時，期權開支會從購股權行使價中扣除，該數額有待釐定並預期不會高於購股權溢價。

本集團並不保證任何購股權會行使。倘本集團於上市後行使任何購股權，而該等行使涉及上市規則第14章或第14A章的披露要求或徵求股東批准的規定，本集團會遵守上市規則相關規定。此外，本集團選擇行使購股權時會遵守中國法律相關規定。

## 本集團的品牌代理業務

除本集團的零售業務外，本集團亦與若干國際品牌公司訂立獨家品牌代理協議經營品牌代理業務。該等協議一般授予本集團在指定期間於大中華地區指定區域內設計、開發、製造、推廣及經銷、靈活為代理品牌定價的獨家權利。本集團相信，與品牌公司訂立的品牌代理安排使本集團與其他零售商相比更具優勢，並證明(i)本集團於大中華地區零售網絡的成功及營運規模；(ii)本集團對終端客戶喜好及品味與大中華地區市場趨勢方面的豐富經驗及知識；及(iii)本集團母公司裕元的聲譽，均得到品牌公司的認可。本集團對代理品牌產品的出售，主要是透過零售商及零售加盟商經營店與本集團零售業務直營店進行。

截至二零零五年、二零零六年及二零零七年九月三十日止財務年度與截至二零零七年十二月三十一日止三個月，本集團品牌代理業務的收益分別為5,740萬美元、9,530萬美元、1.332億美元及3,680萬美元，分別佔本集團收益的27.7%、25.6%、23.9%及19.9%。詳情請參閱本招股章程「財務資料 — 影響本集團經營業績及財務狀況的因素 — 業務分部」分節。

### 品牌組合及獨家品牌代理協議

本集團品牌代理業務包括*Converse*、*Hush Puppies* 及 *Wolverine* 三個品牌。本集團代理品牌特許人詳情載列如下：

#### **Converse**

本集團自一九九三年起即為*Converse*的獨家品牌代理商。*Converse*擁有多元化的體育用品組合，其中包括男士及女士休閒鞋履與服飾。

根據本集團於二零零二年十二月三十日（已於二零零三年一月一日、二零零四年十二月一日及二零零七年八月七日修訂）、二零零五年一月一日及二零零八年一月一日與*Converse Inc.*及其前身訂立的協議，本集團目前為*Converse Inc.*之獨家品牌代理商，可在中國、香港、澳門及台灣設計、開發、製造及銷售*Converse*品牌及商標之運動及休閒鞋履、服飾及配飾。有關(i)中國；(ii)香港及澳門；與(iii)台灣的品牌代理權分別將於(i)二零零八年十二月三十一日；(ii)二零一零年十二月三十一日；及(iii)二零一二年十二月三十一日到期。

由於本公司目前與*Converse*所訂立在中国的獨家品牌代理協議將於二零零八年十二月三十一日到期，故此本集團於二零零七年六月十四日與*Converse Inc.*簽訂有關*Converse Inc.*與*Selangor Gold Limited*建議訂立經銷協議主要條款的條款書。根據該條款書，在現有品牌代理協議到期後，本集團將於二零零九年一月一日至二零一一年十二月三十一日期間擔任*Converse*品牌所有鞋履、服裝及配飾產品在中国的獨家經銷商。根據條款書，本集團獲授權擔任*Converse*產品在中国的獨家經銷商，惟須根

據Converse Inc.每年設定及更新的開設零售店計劃，達成開設若干零售店的目標，為所開設的零售店提供所需服務。本集團現正與Converse Inc.商討經銷協議，其中將詳列本集團與Converse Inc.日後訂立的經銷協議的條款及條件。

### **Hush Puppies**

自二零零零年起及二零零二年起，本集團分別成為Hush Puppies在台灣及中國的獨家品牌代理商。Hush Puppies主要提供高檔男士及女士鞋履，亦有少量服飾及配飾。

根據本集團分別於二零零零年一月一日（已於二零零一年七月一日及二零零五年八月三十一日修訂）及二零零二年十月一日（已於二零零六年十月一日及二零零六年十二月十四日修訂）與Wolverine World Wide, Inc.訂立的兩份協議，本集團目前為Wolverine World Wide, Inc.之獨家品牌代理商，可在中國及台灣銷售標有Hush Puppies品牌及商標之鞋履。本集團在中國及台灣的Hush Puppies品牌代理權分別將於二零一二年十二月三十一日及二零一零年十二月三十一日到期。

### **Wolverine**

本集團自二零零四年起成為Wolverine的大中華地區獨家品牌代理商。Wolverine提供適於戶外工作、戶外活動專用鞋履、服飾及設備。

根據本公司於二零零四年十一月一日訂立的協議，本集團為Wolverine World Wide, Inc.之獨家品牌代理商，可在中國、香港及台灣製造與銷售標有Wolverine品牌及商標之鞋履、服飾、配飾及其他產品。該品牌代理權將於二零零九年十二月三十一日到期。

### **採購品牌代理產品**

本集團通過兩種渠道採購代理品牌產品：(i)本集團與經由代理品牌特許人授權的生產商簽約生產由本集團設計的代理品牌產品；或(ii)本集團自經由代理品牌特許人授權的供應商處直接購入製成品或半成品。本集團亦可自代理品牌特許人的國際生產綫處進行採購。

根據與代理品牌特許人訂立的安排，本集團在獲得代理品牌特許人批准後有權自行設計代理品牌的產品。與零售業務相比，本集團的品牌代理業務更為靈活，使本集團可以根據千變萬化的市場趨勢從品牌公司處挑選產品，從而為中國客戶提供款式適宜時尚潮流的產品。本集團相信，產品設計能力既為過往成功的關鍵，亦為協助本集團持續擴展品牌代理業務的關鍵。

## 產品研究、設計及開發

本集團為各代理品牌均設有專責產品團隊。每個產品團隊均有五至20名設計師及產品開發人員，與本集團代理品牌特許人合作，設計本季及來季的產品系列。本集團平均每季為每個代理品牌產品提供200至900個設計。

本集團的主要設計及開發流程如下：

- 研究

本集團設計師通過對過往銷售成績、客戶調查、市場狀況以及競爭產品進行分析，提出整體設計概念。本集團的代理品牌特許人亦會為本集團提供信息及數據，例如設計、規劃、設計圖或其他與設計及生產本集團代理品牌產品有關的材料。

- 設計及開發

本集團設計的代理品牌會交由本集團授權合約生產商生產。本集團的設計師根據其對下一季潮流的見解繪製產品設計草圖，並負責揀選顏色及原材料、訂購布料以及圖案設計。各項產品設計須經代理品牌特許人批准後方能生產。其後，本集團的設計師會與產品開發團隊合作將設計製成樣本，再作篩選。在考慮生產成本等多項因素後，本集團會評定產品價格，並作出最終樣本選擇。

## 生產代理品牌產品

產品設計完成後，本集團會將生產外包予獲授權的合約生產商。於二零零七年，本集團聘用約100家合約生產商，負責加工及生產本集團的代理品牌產品。於營業記錄期間與截至二零零七年十二月三十一日止三個月，本集團的供應鏈並未發生過任何嚴重損害本集團業務經營或財務狀況的中斷事故。

本集團建議聘用的合約生產商須獲代理品牌特許人批准。在選擇合約生產商時，本集團會考慮潛在候選者的整體營業紀錄、經驗及聲譽，以及其遵守相關法例及規定等情況。本集團亦會定期對合約生產商進行評估並檢查其生產質素。本集團每個合約生產商都須通過本集團的年度評審，評審範圍包括產品質素以及是否及時付運。同時，本集團會抽樣檢查合約生產商提交的每批產品，以監督該等生產商的營運及表現。倘有關合約生產商無法達到本集團代理品牌產品的質素要求或付運時間延誤，本集團會向相關合約生產商反映，要求其及時糾正。

生產程序完成後，所有製成品均會被送至本集團分銷中心。關於本集團分銷中心詳情，請參閱下文「物流管理及分銷」分節。

### 自代理品牌特許人國際生產綫採購代理品牌產品的程序

本集團亦會自代理品牌特許人之國際生產綫處直接採購若干代理品牌產品。與本集團直接從品牌公司處採購運動服產品及向其支付採購款項的零售業務不同，本集團並非向代理品牌特許人採購，而是直接向其指定的供應商採購代理品牌產品，並向該供應商支付採購款。

就*Converse*品牌下的代理品牌產品而言，本集團直接從代理品牌特許人授權製造商的國際生產綫中採購部分代理品牌產品。

就*Wolverine*及*Hush Puppies*品牌下的代理品牌產品而言，代理品牌特許人會定期告知本集團可以直接從其國際生產綫購入的產品類型，然後本集團發出採購訂單，供代理品牌特許人審閱及批准，而代理品牌特許人批准本集團的採購訂單後，會指示彼等的授權生產商或本身的生產及經銷部門向本集團提供所訂購的產品。

本集團通常會於發出採購訂單當日後約90天內，收到代理品牌特許人所提供的訂購產品。

### 付款條款

本集團須按照與代理品牌特許人訂立的品牌代理協議每年向其支付專利費。年度專利費一般包括(i)最低保證金額；及(ii)通常根據淨銷售額、向代理品牌特許人採購產品的出廠成本或出售給客戶的品牌代理產品發票價格計算出的不定金額。截至二零零五年、二零零六年及二零零七年九月三十日止財務年度與截至二零零七年十二月三十一日止三個月，本集團向代理品牌特許人支付的專利費分別約為480萬美元、920萬美元、1,360萬美元及340萬美元。

本集團直接向代理品牌特許人指定供應商購買的代理品牌產品一般須以信用狀或電匯支付。

本集團向合約生產商購買的代理品牌產品一般以人民幣結算，自收到合約生產商的交貨及抽樣檢查代理品牌產品後約30日內付款。

### 市場推廣及促銷

為確保本集團的代理品牌產品在目標市場獲得認同，本集團在市場推廣及宣傳方面投入了大量資源。根據與代理品牌特許人訂立的品牌代理協議，本集團須將每

年所採購或購入的全部產品的淨銷售額或出廠成本的指定百分比用於在各銷售區域為代理品牌產品進行推廣、宣傳及促銷。

在收到由授權合約生產商所生產或購自本集團代理品牌特許人國際生產綫的代理品牌後，本集團會積極開展推廣及宣傳、進行視覺推銷及產品分類等增值工作並承擔其中大部分費用。為提高代理品牌的知名度，本集團在印刷媒體（包括報章雜誌）、電視及公眾海報、廣告版、橫額及廣告燈箱等其他媒體上都會刊發廣告以宣傳本集團的代理品牌產品。本集團亦會舉辦街頭展覽及特別活動，以及在商舖內進行宣傳，並透過櫥窗佈置、廣告版及各項室外陳列品來吸引更多客戶。

本集團設有專責市場推廣團隊，負責在廣州、上海、台北及香港各地為各個代理品牌舉行規劃及執行各項市場推廣及戶內外活動，一切費用概由本集團支付。本集團亦為中國各個代理品牌開設並維持區域網站。

有關本集團代理品牌產品的宣傳材料，例如廣告、小冊子、報章公佈及電視廣告等，均須獲得代理品牌特許人批准後方可發佈。

### 定價

對於得到本集團認可的代理品牌產品，本集團可為其靈活制定統一零售價，同時亦會釐定零售商可接受的折扣水平。在制定代理品牌產品的價格時，本集團一般會考慮當時市場供求、代理品牌產品的成本以及競爭對手類似產品的定價。通常自推出首日起計至少45至60日內，本集團一般不會容許零售商或本集團直營店以折扣價格出售代理品牌產品。

### 對本集團零售商所經營品牌代理加盟店的管理

本集團以批發方式向零售商及本集團經營的零售店出售代理品牌產品。於二零零五年、二零零六年及二零零七年九月三十日與二零零七年十二月三十一日，本集團品牌代理業務分別擁有484個、554個、612個及620個零售商。由本集團監督但並不直接經營的零售商通過其零售店，或由其零售加盟商經營的品牌代理加盟店，在中國以及香港及台灣（視情況而定）各地銷售本集團的代理品牌產品。於二零零七年十二月三十一日，本集團的零售商及其零售加盟商（對於本集團的品牌代理業務亦包括本集團）在大中華合共經營3,254間品牌代理加盟店。該等品牌代理加盟店均須遵守本集團預先設定的零售程序、店面設計及有關市場推廣、日常營運及客戶服務方面的政策。鑒於本集團擁有下述系統可以密切監督零售商的運營，本集團零售商所面臨的存貨累積風險因而相應降低。

## 甄選零售商

本集團審慎評估零售商候選者，並會對其進行獨立詳細審查，以確保只有符合本集團標準者方可被授予經銷權。本集團在甄選零售商時一般會考慮下列因素：

- 運動服零售業務經驗及過往營業紀錄；
- 現有零售店數目、位置與開設零售店的詳細計劃；
- 預期銷量；及
- 資金是否充裕。

此外，對本集團零售商監督的零售加盟商的甄選亦須經本集團批准。

## 本集團零售商開設的店舖及店舖模式

零售商須向本集團的銷售部門提交開設新品牌代理加盟店的書面申請。審查申請時，本集團的銷售部門會考慮多項因素，其中包括品牌代理加盟店選址及佈局設計、可用面積、市場推廣商機及預測銷售額等。本集團的銷售部門亦會就上述因素作出調查，以核實潛在零售商提交的申請。

本集團總部及品牌公司對有關零售商及其零售加盟商的品牌代理加盟店的設計、空間規劃及佈局等方面都制訂了標準指引，以確保其能夠展現劃一的代理品牌形象。為確保市場推廣及形象統一，零售商在決定其計劃經營的品牌代理加盟店位置、佈局以及品牌代理加盟店可用面積等主要條件時均須獲得本集團批准。品牌代理加盟店的經營開支（包括租金開支）由相關零售商承擔。

## 對零售商的監督及支持

### 監督

本集團密切監督零售商經營的品牌代理加盟店。本集團在各區域銷售部門均設有一名客戶經理，負責與所在地區的零售商進行日常溝通，並監督彼等所經營的品牌代理加盟店。本集團以下列方式監督零售商：

- 零售商評級機制

本集團採用評級機制來確認零售商的資格並將其分類。本集團將零售商按銷售收益、銷售渠道及零售網絡擴展情況等表現分為六級。不同級別的零售商

在本集團展銷會訂購期貨時將享有不同優惠及採購折扣。但各級零售商在補貨訂購時，一般不會因級別不同而有不同折扣率。本集團零售商所支付的期貨價格是在參考其所屬等級的折扣率，及本集團所釐定的終端客戶就代理品牌產品所需支付的統一零售價後確定的。

本集團每年重新審閱零售商的等級四次。

- 日常營運

本集團零售商經營的零售店須遵守本集團及品牌公司制定的零售程序及有關市場推廣、日常營運及客戶服務的政策。為確保本集團掌握零售商所經營品牌代理加盟店的最新狀況及降低本集團零售商存貨囤積的風險，零售商須至少每月向本集團提供商品買賣及存貨資料，並定期向本集團匯報客戶對所出售的品牌代理產品的接受及喜好程度。本集團鼓勵零售商採用本集團元盛系統，使本集團可以定期審查存貨紀錄。本集團亦會定期巡視零售商經營的品牌代理加盟店，檢查其服務質素，就產品種類及存貨週轉日提供意見及設計營銷計劃。根據本集團零售商所提供的資料，於營業紀錄期及截至二零零七年十二月三十一日止三個月，彼等並無積壓存貨。

- 退貨政策

對於零售商於送貨日期起十二個月內退回的有嚴重質量問題的代理品牌，本集團會予以退款或更換處理。

本集團預期本集團零售商會按類似標準監督其零售加盟商。

### 支持

本集團為零售商提供多種類型支援，例如在本集團零售商採購特許經營品牌產品時向其提供建議，協助其達到最佳採購訂單規模及產品組合。本集團亦會向部分合格零售商免費提供陳列架及推廣禮品。此外，本集團會向零售商提供有關客戶服務及產品知識的實地培訓。

## 銷售安排及信貸監控

本集團每年與零售商舉行四次訂貨會議。每次訂貨會議後，零售商會向本集團訂購品牌代理產品。本集團於收取零售商訂單後，會透過上文「一本集團的品牌代理業務—採購品牌代理產品」分節所提及的兩種途徑之一發出訂單。

本集團要求零售商向本集團發出期貨訂單時首先支付採購價3%至5%作為按金。本集團一般根據零售商的過往交易紀錄、訂購數量及與本集團的業務關係等各項因素，給予其自發票日起計30至60日的信貸期。本集團會在產品推出日期前將品牌代理產品送交零售商。

於營業紀錄期及截至二零零七年十二月三十一日止三個月，本集團並無與零售商訂立任何寄售協議。由於本集團以批發形式出售代理品牌，故本集團視零售商及本集團零售業務的零售店為本集團終端客戶，在將代理品牌交付予彼等後將銷售額入賬。

在合併賬目基礎上，本集團零售業務中向直營店銷售的集團內銷售會被相應沖銷。詳情請參閱本招股章程附錄一會計師報告。

## 與零售商的合約安排

本集團一般與零售商訂立一年標準合約，於屆滿時，可以根據對該零售商於過去合約期內的表現滿意程度而酌情決定是否續約。

## 物流管理及分銷

於二零零七年十二月三十一日，本集團在中國共有30個分銷中心，總面積約45,800平方米，為零售業務及特許品牌經營業務提供服務。本集團採購團隊所採購的產品，會由品牌公司的供應商於預計產品推出市場日期前十至20日內運送至本集團各地分銷中心。付運後，區域分銷中心會將採購團隊所提供產品集中，並嚴格按照分配清單訂明的規格將其重新包裝，在兩至四個工作天內將大多數產品直接運送至本集團的直營店或零售商。

本集團主要透過獨立承包商或若干區域的自設付運團隊，將產品直接運送至由本公司的直營店及零售商。本集團分銷中心的職員負責協調產品接收及付運服務。因此，本集團毋須為付運產品而維持大量運貨人員或車輛。為維持物流團隊的高水平服務，本集團為其設定了包括運貨包裝準確度、付運時間、空間管理以及盤點誤差等的主要表現指標。

本集團分銷中心的電腦系統與MIS系統連接，不但可協助產品採購、店舖間的產品調撥、物流及存貨管理，亦有助本集團的分銷中心管理發送季節性訂單、補貨、送貨及退貨運輸。

### 競爭

體育用品行業發展迅速，競爭激烈。根據Frost & Sullivan的統計數據，於二零零七年十二月三十一日，中國主要的體育用品零售商超過100家，而以銷量而言，五大體育用品零售商共佔中國體育用品零售市場超過45%市場佔有率，本集團與區域合資公司共約佔17.4%總市場佔有率。中國體育用品市場的資料，請參閱本招股章程「行業概覽－中國體育用品市場」分節。儘管本集團在大中華地區內類似百麗國際控股有限公司這樣的全國性競爭對手並不多，但一直以來本集團在每個銷售區內部則需面臨來自地方零售商的競爭。

根據本集團委託Frost & Sullivan所作的分析，按直營店數目計算，本集團為中國最大的體育用品零售商之一。儘管中國體育用品行業競爭激烈，亦無實際行業壁壘，但本集團相信，由於本集團已擁有龐大的零售網絡和領先市場地位，而二者的建立過程均需要投入大量時間及資金，因此與競爭對手相比，本集團更具優勢。請參閱上文「一本集團競爭優勢－中國最大的體育用品零售商之一，擁有覆蓋全國的龐大零售網絡」分節。

本集團相信，只要推行上文「一本集團策略」分節所載的策略，即能保持競爭優勢，並可維持在大中華地區領先的體育用品零售商地位。

### 本集團製造業務

#### 生產設施

本集團於二零零二年在江蘇省太倉市設立廠房，生產鞋履供本集團OEM／ODM客戶出售。於二零零七年十二月三十一日，太倉廠房總建築面積約177,351平方米，共有超過7,400名職員，年產能約為8,000,000雙鞋及7,000組模具。本集團相信，太倉廠房為本集團日後開發一個包括產品設計及開發、生產、市場推廣及宣傳、經銷及零售在內的垂直整合業務模式提供了基礎與潛力。關於將太倉廠房歸入本集團的原因，請參閱本招股章程「與裕元集團的關係」一節。

於最後可行日期，本集團客戶包括李寧、安踏、Umbro、Kappa及361°。太倉廠房生產的所有產品均會被售予OEM/ODM客戶。截至二零零五年、二零零六年及二零零七年九月三十日止三個財務年度與截至二零零七年十二月三十一日止三個月，太倉廠房分別生產約2,200,000、3,500,000、6,000,000及1,700,000雙鞋。

截至二零零五年、二零零六年及二零零七年九月三十日止財務年度與截至二零零七年十二月三十一日止三個月，本集團的製造業務所得收益分別為2,080萬美元、4,480萬美元、6,710萬美元及2,090萬美元，分別佔收益10.0%、12.0%、12.1%及11.3%。詳情請參閱本招股章程「財務資料 — 影響本集團經營業務及財務狀況的因素 — 業務分部」分節。

本集團現時在太倉廠房經營15條生產線，並且計劃於未來數年內擴充至26條生產線。然而，為清晰劃分本集團與控股股東裕元製造業務的界限，本集團已與裕元訂立業務分拆協議。據此，本集團作出若干承諾，表明除現時所生產的品牌李寧、安踏、Umbro、Kappa及361°，日後可能生產的品牌特步，以及裕元已放棄生產的品牌外，不會為任何其他品牌生產。因此，本集團未必能為新品牌進行生產，而本集團的製造業務亦或會受限制。請參閱本招股章程「風險因素」一節「本集團與控股股東裕元協定的業務分拆機制或會限制本集團製造業務的發展」的風險因素。

截至最後可行日期，太倉廠房一直遵守所有相關環保規定及條例，亦已取得一切所需許可及環保批文。自成立以來，太倉廠房一直遵守所有與裕元集團所經營的其他廠房一致的經營標準及質量要求。

### 信貸期

本集團一般向OEM/ODM客戶提供自發票日期起計七至六十日的信貸期。本集團亦會要求部分OEM/ODM客戶在製成品交付前支付採購價的若干百分比作為按金。截至二零零七年十二月三十一日，並無任何OEM/ODM客戶嚴重拖欠本公司應付賬款。

### 採購原材料

本集團基本上自行負責採購產品生產所需的絕大部分原材料。本集團的OEM客戶亦會偶爾特別要求本集團向指定原材料供應商採購部分原材料，例如用作生產部分產品所需的高科技物料等。本集團以大批量方式採購原材料，以提升議價能力及爭取優惠價格。

用作生產鞋履的主要原材料為橡膠、人造材料及尼龍。

### 質量監控

本集團一直堅持質素監控為本集團營運的重要環節，十分重視產品質素。因此，本集團制訂了嚴格的質素監控系統及質素標準。為確保產品符合本集團的質素

要求，本集團的生產人員會定期對若干生產工序進行實地視察。本集團的質量監控部門人員亦會進行質素監控，並於付運予OEM/ODM客戶前抽樣檢查製成品。

### 物流

本集團的OEM/ODM客戶一般會負責運送本集團鞋履製成產品。

### 退貨政策

本集團會就任何有問題的鞋履產品向OEM/ODM客戶支付退款。

### 物業租賃及管理業務

本集團於二零零六年十二月建立物業租賃及管理業務，以輔助及支援本集團的零售網絡發展。於二零零七年九月三十日，本集團合共投入資本3,600萬美元。本集團物業租賃及管理業務由一個全心投入的物業租賃管理小組負責，專職收購或租用位於有利地段的大型零售舖位，將其分拆為較小的單位後再分租予本集團或零售商。本集團相信，物業租賃管理小組有助本集團把握時機，以合理條件取得理想零售舖位，從而為客戶提供更好的整體購物經驗。

本集團的物業租賃管理小組也負責管理本集團位於中國許多城市中心的運動城（由多家單一品牌專賣店組成）。由於運動城外展示本集團的「YY Sports」標識，故本集團相信該等運動城有助本集團推廣「YY Sports」品牌。

於二零零七年十二月三十一日，本集團的物業租賃管理小組於上海、成都及武漢等主要城市共經營有十項物業，並擁有其中的三項物業，就另外五項物業則已簽訂長期租約，年租為人民幣2,100萬元。至於餘下兩項物業，本集團與有關物業業主並無訂立任何租約，但與其協定攤分拆細及出租有關物業的收益。該等物業總樓面面積約為20,775平方米。本集團截至二零零七年九月三十日止財務年度及截至二零零七年十二月三十一日止三個月的物業租賃及管理業務收益分別為40萬美元及40萬美元，佔該等期間本集團總收益約0.1%及0.2%。詳情請參閱本招股章程「財務資料—影響本集團經營業績及財務狀況的因素—業務分部」分節。

## 最大客戶及供應商

### 最大客戶

本集團零售業務的客戶為產品的終端客戶及零售加盟商，品牌代理業務的客戶則為零售商，而製造業務的客戶則為OEM/ODM客戶。於營業紀錄期及截至二零零七年十二月三十一日止三個月，本集團五大客戶佔收益百分比合計少於本集團綜合收益的10%。

### 最大供應商

就零售業務而言，本集團的供應商為由本集團擔任其經銷商的品牌公司。就品牌代理業務而言，供應商則為由本集團擔任其獨家品牌代理商及合約製造商的品牌公司，而製造業務的供應商則為本集團鞋履生產的原材料供應商。二零零七年，五大供應商分別佔本集團收益約25.7%、22.4%、6.4%、4.6%及4.1%。二零零六年，五大供應商分別佔本集團收益約29.8%、21.7%、9.2%、6.9%及5.2%。於二零零五年，五大供應商分別佔本集團收益約31.9%、18.1%、4.7%、4.6%及2.7%。所有該等供應商均為品牌公司或彼等的合約供應商。就董事所知，除蔡乃峰先生截至二零零七年八月三十一日持有Nike, Inc. 52,200股B股（佔其已發行股份總數0.01%）外，董事或其彼等各自聯繫人或本集團現有股東於最後可行日期並無擁有任何五大供應商的權益。

## 資訊管理系統及資訊科技

本集團相信，高效的資訊管理系統能大大改善產品採購、存貨及物流管理與財務及現金管理，並有助本集團降低維持存貨的成本，以及有效運用零售空間，從而改善本集團整體銷售表現。於營業紀錄期及截至二零零七年十二月三十一日止三個月，本集團已投資約人民幣3,110萬元於各項資訊系統硬件和軟件及其相關服務。本集團設有電腦化資訊系統，包括整合購買、補充存貨、採購及經銷、銷售與財務管理等多項功能。所有本集團直接經營的零售店與分銷中心均裝有標準MIS系統，使本集團總辦事處及分公司人員能夠分析及記錄銷售詳情，並及時查閱存貨量。

本集團亦使用資訊系統對暢銷及滯銷產品進行識別，根據貨物訂單及過往銷售數據分析不同產品的銷售趨勢，以改進本集團的產品組合。

有關本集團資訊系統詳情，請參閱上文「一本集團競爭優勢—強大的內部資訊科技能力」分節。

## 物業

### 土地

於二零零八年三月三十一日，本集團擁有兩幅土地的土地使用權，地盤面積約273,360平方米，建有23幢樓宇，用於本集團在中國的業務及營運，另有兩幢樓宇正在建設中，用於擴充本集團太倉廠房。在建樓宇的總樓面面積約50,127平方米。本集團已悉數繳付中國土地使用權的代價。

### 自有樓宇

於二零零八年三月三十一日，本集團擁有42幢樓宇，用於支持本集團位於中國的業務及營運。該等樓宇均用作辦公樓、零售店、生產設施或宿舍，總樓面面積約191,802平方米。本集團擁有所有該等樓宇的房屋所有權證。

本集團主要透過物業租賃及管理部門，向第三方出租部分零售鋪面經營其自有零售店。本集團一般與租戶訂立標準租約，租戶須向本集團每月支付定額租金。該等租約大部分為期一至四年，並且有續租權。截至二零零七年十二月三十一日止三個月，本集團自租戶收取租金及物業管理收入合共40萬美元。

此外，於二零零八年三月三十一日，本集團亦擁有兩幢在建樓宇。本集團正進行樓宇竣工檢驗程序，此為法例規定在建樓宇要取得房屋所有權證的必經程序。

### 租用物業

本集團零售業務的租金開支於截至二零零五年九月三十日止財務年度至截至二零零六年九月三十日止財務年度、截至二零零六年九月三十日止財務年度至截至二零零七年九月三十日止財務年度及截至二零零六年十二月三十一日止三個月至截至二零零七年十二月三十一日止三個月分別上升44.7%、47.0%及69.4%。於二零零八年三月三十一日，本集團租用230項物業，用於本集團位於中國的業務及經營，總建築面積約193,247平方米。所有上述物業均被用作零售店、辦公樓、員工宿舍或經銷中心。

於二零零七年十二月三十一日，本集團所佔用的租用物業中，41項有業權問題，其中12項用作本集團辦公室或倉庫，一項用作培訓中心，一項用作公寓，八項用作物業管理及租賃業務的運動城，其餘19項則主要用作零售店。該19項租用物業總零售樓面約2,764平方米，佔二零零七年十二月三十一日本集團使用的零售樓面不

足2%。截至二零零七年十二月三十一日止三個月，本集團估計該41項租用物業的收益共約220萬美元，佔本集團零售業務總收益不足2%。由於相關業主拒絕向本集團提供相關房屋所有權證或分租同意書，故本集團無法取得有關證書分租同意書。出租人或無該等土地使用權或業權證明，或未取得業主的分租同意書。由於該等租用物業的收益相對本集團總零售收益比例不高，且該等租用物業均非本集團的「旗艦店」，因此本集團相信該等租用物業並非業務及營運的關鍵。然而，若該等佔用物業的業權問題未獲解決，本集團或會失去使用有關物業的權利，干擾本集團業務及營運。

此外，於二零零七年十二月三十一日，本集團所佔用的121項租用物業並未根據有關中國法規向相應中國機關登記。截至二零零七年十二月三十一日止三個月，本集團估計該121項租用物業的收益約為650萬美元，分別佔該期間本集團收益及零售業務收益不足4%和6%。該等租用物業中，43項用作本集團辦公室或倉庫，54項主要用作本集團零售店，六項用作物業租賃及管理業務的運動城，而其餘18項則用作其他配套設施。該54項用作零售店的租賃物業的總零售面積約為14,811平方米，佔二零零七年十二月三十一日本集團總零售面積不足11%。本集團相信租賃是否有效及可執行，不會僅因未註冊而受到影響。根據相關中國法規，承租人不可單方面進行註冊，故本集團正催促業主與本集團共同辦理所需註冊。然而，倘並未進行所需註冊，有關政府機關有權要求業主及本集團完成註冊手續。此外，根據相關中國法律及法規，未登記租約對第三方（例如已登記租約的承租人或租用物業的承按人）並無約束力。在此情況下，儘管本集團有權因出租人違反與本集團訂立的租約而獲賠償，但並無權在已登記承租人不同意的情況下要求繼續租約，且倘若所涉物業已作按揭且已由承按人出售，則本集團亦無權繼續租約。本集團並無違法使用該等租用物業，而該等租用物業亦不受任何司法或行政沒收命令規範。

該等租用物業並非本集團的「旗艦店」。鑑於該等租用業所得收益且其皆非「旗艦店」，本集團認為，該等物業對本集團業務及經營並無重大影響。本集團亦相信本集團自有關物業遭迫遷的機會不大。儘管本集團並未一直保持紀錄有可替代地點之清單，但本集團相信，即使本集團被要求由有關物業遷出，另覓其他地點亦不會非常困難。本集團亦已採取若干措施，例如定期收集空置物業的資料，與當地物業經紀人維持良好關係及確保所有該等物業的可移動傢俬、裝置及存貨可搬到新物業，以減少搬遷該等物業對業務可能造成的干擾。因此，本集團毋須訂立具體應變

計劃。儘管本集團遭迫遷的可能性不大，但如出現該等情況，本集團估計需時約二至六個月遷往新地點。本集團估計所有該等租賃物業由於搬遷而產生的搬遷開支及銷售額損失合共約600萬美元。

本集團認為，由於業主業權文件不完備及／或登記租約使本集團被迫遷出該等租用物業的風險極微。倘本集團因缺乏必要業權或登記文件而無法使用該等物業，則本集團會物色其他物業。於最後可行日期，本集團並無遭遇任何問題、迫遷或罰款。本集團中國法律顧問表示，即使由於產權問題或並無登記租約而產生糾紛，使本集團無法繼續租用該等物業，但本集團亦有權索取有關租用物業的按金。

上市後本集團會繼續與相關業主商討，以修正該等租用物業業權問題。然而，本集團並不確保該等業權問題可於任何時間糾正，亦不保證可完全糾正。於二零零八年五月二十三日，裕元、Jollyard、Sports Group及黃先生訂立彌償契據，會就本集團在中國的成員公司因被禁止使用或佔用或收回目前租用及／或佔用的物業及將業務遷離有關物業而承擔的損失、損壞、債務、成本、開支或營運及業務損失作出賠償。詳情請參閱本招股章程附錄八「法定及一般資料—F.其他資料—1.稅項及其他彌償保證」分節。

日後，本集團會設立在訂立新租約前先檢查相關物業的業權證書的政策，包括若業主無法提供業權證明，但管理層基於條款有利或物業處於有利地段而決定租用相關物業，則本集團仍可能會訂立租約，但亦會繼續與業主磋商，要求修正任何業權問題。然而，本集團於訂立有關租約前，會先行分析利害，比較租用該等物業後再度搬遷的相關開支及利潤損失與得益（例如因處於黃金地段使收益更高或有利條款使成本較低）。若得大於失，本公司或會仍然租用有關物業。

### 知識產權

本集團的知識產權主要包括商標（包括本集團自有商標及本集團特許商標的特許權）、本集團子公司廣州市揚基信息科技有限公司開發系統的專利權及版權與市場推廣及銷售本公司商品所使用的域名。本集團知識產權其他詳情載於本招股章程附錄八「法定及一般資料—F.本集團業務的其他資料—2.本集團知識產權」分節。

本集團深知保護及執行本集團知識產權的重要性。除於適當司法權區內申請及維持適當類別知識產權的註冊外，本集團亦通過多種渠道（包括本集團的零售商及次級經銷商）密切監察及收集有關假冒產品的資料。

於營業紀錄期間及截至二零零七年十二月三十一日止三個月，就本集團所知，本集團知識產權並未遭受過重大侵權，且本集團相信，本集團已採取一切合理措施以防止本集團自有知識產權遭到侵犯，並避免本集團因供應商侵犯第三方知識產權而承擔損失。於最後可行日期，就本集團所知，本集團及其子公司並無因侵犯第三方知識產權而面臨或有任何尚未了結的申索。

### 保險

本集團所購保險涵蓋之風險包括財產（包括本集團全部零售店及分銷中心的固定資產及存貨）遺失、盜竊及損失、公共責任、僱員賠償及付運中貨物。於二零零七年十二月三十一日，本集團所購保險有關的有形資產淨值總額約1億美元。本集團認為該保險保額已經足夠。

由於本集團的標準購買合同規定產品責任由供應商承擔，且中國法律並無強制規定須購買產品責任保險，故此本集團並無就所出售產品購買產品責任保險。

### 法律訴訟及法規遵守

本集團中國法律顧問認為本集團已於所有重大方面遵守本招股章程附錄五所列之有關法律及法規，包括有關外商於零售企業的投資、環保、勞工（包括但不限於《中華人民共和國勞動合同法》）與安全的法律及法規，及已獲有關監管機關頒發本公司於中國經營業務所需一切執照、批文、許可證及證書。

### 法律訴訟

據本集團所知，於最後可行日期並無任何針對本集團、其任何子公司或任何董事，對本集團財務狀況或經營業績有重大不利影響的現有、尚未了結或潛在的訴訟、仲裁程序或行政程序。

## 環保事宜

### 零售及品牌代理業務

本集團的零售及品牌代理業務並無任何可能引起環境污染及其他公共危險的業務，而本集團的零售商及次級經銷商並無設定任何環保條件，作為訂購本集團產品的先決條件。

本集團中國法律顧問已確認，在中國並無特定針對零售或品牌特許經營業務的環保法規適用於本集團。

### 製造業務

有關本集團須遵守的環保法律及法規詳情請參閱本招股章程附錄五。

相信本集團的生產程序並無產生對環境有重大不利影響的危害。鑒於本集團的生產程序使用大量人工而毋須耗用大量能源，本集團的環保措施足以符合所有現行的中國地方及國家相關法規。此外，鑒於本集團產品的性質，所產生的廢物排放、噪聲、污水或空氣污染微乎其微。此外，生產時產生的所有廢料及殘餘廢物會運送至專業廢料處理廠回收。截至最後可行日期，除下文所披露者外，本集團並無受到任何違反環保法律或法規的行政制裁、罰金或處罰。本集團將繼續嚴格監控並管理太倉廠房的營運，以確保符合有關環保法律及法規，以及由本集團客戶制訂的環保規定。本集團將持續實施有關措施，包括(但不限於)委任擁有幾十年經營服裝生產工廠經驗的太倉廠房廠長與本集團內部法律顧問合作制定並執行環保措施、進行定期實地檢查及向本集團員工提供有關培訓、設立負責設備維修及更新設備的維修部、及時按要求備案、在本集團中國法律顧問的協助下獲得有關批文以及於違規時向有關機關呈報並與有關主管機關協調。

根據太倉市環境保護局於二零零七年十二月七日出具的證明，本公司自成立以來一直遵守中國相關環保法律及法則，生產過程中產生的廢棄物能做到達標排放。本公司自成立至今未因環保問題受到行政處罰。

本集團太倉廠房已取得包括有關規劃、公安、防火及環保政府部門的所有許可或批文，並向有關建設部門提交完成建設項目的備案。

本集團中國法律顧問已確認於二零零五年、二零零六年及二零零七年，(i)本集團的製造工廠於所有重大方面遵守有關環保條例及法規，並已取得本集團生產設施的所有必要許可證及環保批文，(ii)並無發現重大環境污染事故，及(iii)本集團並無受到任何重大處分。

本集團認為，環保至關重要，並已於製造業務中採取措施確保本集團遵守中國環保法律及法規的所有相關規定，包括將生產所製造的廢料送回本集團專業化學廢料處理公司處理、控制生產時的塵埃排放以減低空氣污染及與供應商合作研發更環保的原材料，以生產本集團產品。環保計劃亦為太倉廠房發展的重要環節。

於二零零七年十二月七日，本集團獲太倉環保局授予環保確認函，證明本集團遵守適用的環保法律及法規。

截至二零零七年九月三十日止財務年度，本集團太倉廠房用於防治污染的開支為約20萬美元。截至二零零八年九月三十日止財務年度的預算為約30萬美元。

### 勞動及安全事宜

本集團須遵守的勞動及安全法律及法規詳情請參閱本招股章程附錄五。

本集團根據政府法規及客戶要求制定安全規定，要求所有僱員及借調人員遵守有關安全規定，亦對彼等提供安全培訓。

根據上述法律及法規，本集團於經營過程中與僱員訂立個別勞動協議，列明薪金、僱員福利、培訓項目、保守商業秘密責任及終止僱用理由。本集團亦根據國家法規為中國僱員參與多項強制保險計劃，包括退休供款計劃、醫療保險計劃、失業保險計劃、生育保險計劃及人身傷害保險計劃，並為若干上海僱員加入地方法規要求的綜合社保計劃。根據本集團中國法律顧問意見，本集團參與的多項強制保險計劃符合國家法律及法規。綜合社保計劃符合上海市政府頒佈的《上海市外來從業人員綜合保險暫行辦法》的規定，包括工傷(或意外傷害)保險計劃、醫療保險計劃及退休津貼計劃。該綜合社保計劃符合有關社保的國家法律及法規的基本指引及原則。

本集團要求全體僱員遵守根據相關政府法規及客戶要求制定的本集團安全條例，並定期對彼等進行安全培訓，符合安全生產法的規定。

於營業紀錄期間及截至二零零七年十二月三十一日止三個月，根據各子公司所在地的稅務部門出具的確認文件，本集團已於所有重大方面遵守所有適用的勞動及安全法律及法規。

本集團一直並將繼續致力於及執行必要措施確保本集團僱員安全，尤其是於太倉廠房工作的僱員。有關措施包括確保本集團設備的設計、安裝、使用及維修符合國家及行業標準，向僱員提供職業安全教育及培訓加強彼等安全生產意識，向僱員提供適當的防護裝置並要求彼等正確穿戴。此外，本集團的人力資源管理團隊由具有近15年人力資源管理經驗並熟悉相關勞保及社保法律的人力資源經理領導，該團隊負責制定並執行安全指引與經營程序及標準。

本集團中國法律顧問已確認本集團的經營於所有重大方面符合現行適用的勞動及安全法律及法規。

### 政府法規

於最後可行日期，除須遵守一般適用於在中國、台灣及香港經營業務的公司之規定外，本集團於中國、台灣及香港的業務經營不受任何特定的執照要求規範。本集團已取得在中國、台灣及香港經營業務必需的全部執照及許可，並已遵守有關本集團業務經營須遵守的全部有關法律及法規。

### 外商對零售企業的投資

監管外商對零售企業投資的主要中國法律及法規為《外商投資商業領域管理辦法》（「管理辦法」）、《商務部關於外商投資非商業企業增加分銷經營範圍有關問題的通知》（「分銷通知」）、《中華人民共和國反不正當競爭法》（「競爭法」）、《中華人民共和國消費者權益保護法》（「消費者權益保護法」）及《中華人民共和國產品質量法》（「產品質量法」）。

## 管理辦法及分銷通知

監管外商投資於零售企業的主要中國法律條例為商務部於二零零四年四月十六日頒佈並於二零零四年六月一日開始實施的管理辦法。

中國於九十年代初開始向外國投資者開放零售市場。於一九九二年，國務院頒佈《關於商業零售領域利用外資問題的批覆》，闡明外商投資商業零售企業的資格及條件。於一九九九年，前中國國家經濟貿易委員會及前中華人民共和國對外貿易經濟合作部就外商投資商業市場之合資公司夥伴及地域限制聯合頒佈《外商投資商業企業試點辦法》。

中國加入世界貿易組織後，為履行對世界貿易組織的承諾，中國政府頒佈管理辦法，廢除過往規定中關於合資公司夥伴及地域限制的條款。經修訂之《外商投資產業指導目錄》自二零零二年四月一日起生效，訂明會在二零零三年十二月十一日或之前批准外資擁有大多數股權。根據管理辦法，外國投資者獲准自二零零三年十二月十一日起以全資形式從事經銷服務業務，惟外資商業企業必須符合以下規定：

- 註冊資本下限不少於中國公司法相關規定，並遵守有關外商投資企業的註冊資本和投資總額規定；及
- 外資商業企業的經營期限一般不超過30年，在中國中西部設立的外資商業企業經營期限一般不超過40年。

此外，外國投資者可同時申請成立商業企業及店鋪。計劃開店的外資商業企業必須符合以下要求：

- 倘在申請成立商業企業時同步申請開設店鋪，該企業必須遵守城市發展及市區商業發展的有關規定；及
- 倘已獲准成立的外資商業企業申請開設店鋪，該企業必須另行辦理外商投資企業聯合年檢，且須繳足註冊資本。

二零零五年四月二日，商務部頒佈經銷通知，並於當日生效。分銷通知進一步規定非商業外資企業可拓展其業務範圍至經銷活動等業務，惟須符合載於分銷通知的相關程序、審查及批准。

為了進一步簡化外商投資商界的審批程序，商務部於二零零五年十二月九日發出了《商務部關於委託地方部門審核外商投資商業企業的通知》（「通知」），委託省級商務行政部門和國家及經濟技術開發區管委會檢查審批外資商業企業。通知自二零零六年三月一日起生效。

根據通知，在符合以下任何一項條件下，地方商務部門可審查並審批外資零售企業於所屬省級行政地區或國家經濟開發區開設店舖的申請：(a)開設的每家店舖面積不超過5,000平方米，於該地區或國家經濟開發區的店舖總數不多於三間，而且申請人擬於全國開設同類店舖的總數不多於三十間；或(b)將開設的每家店舖面積不超過3,000平方米，於該地區或國家經濟開發區的店舖總數不多於五間，而且申請人擬於全國開設同類店舖總數不多於50間；或(c)每間店舖面積不超過300平方米。倘外國投資者擬開設的店舖大小及數目超過上述限制，則須取得中國商務部的批准。

實施管理辦法前，本集團在中國透過在中國註冊成立的相關子公司進行零售業務。實施管理辦法後，本集團開始重組在中國經營的零售業務，將其合併在由本集團透過多間在處女群島註冊成立的全資子公司所持有的不同外資企業下。由於重組，相關中國子公司與控股公司（即在處女群島註冊成立的Technic Holdings Corporation）之間訂立信託安排，由受託人Technic Holdings Corporation代表受益人Selangor Gold Limited及Dedicated Group Limited（均為本集團的非全資子公司）持有該等在中國註冊成立的子公司股權。該等子公司乃本集團在有關中國零售業務的限制放寬前，為進行零售業務而成立的公司。信託安排的詳情，請參閱本招股章程「歷史及企業架構—本集團的歷史—信託安排」分節。

### 競爭法

監管市場競爭的主要法律條文載列於競爭法及近期頒佈的反壟斷法。

競爭法於一九九三年九月二日頒佈，於一九九三年十二月一日起實施。

競爭法規定營商者不得以不正當的市場活動損害競爭對手，例如：

- 侵犯商標權利或盜取商業秘密；
- 利用廣告或其他方法作虛假宣傳或捏造及散播虛假信息，損害競爭對手的商譽或產品聲譽；及
- 其他不正當行為，包括商業賄賂、聯合壟斷、以低於成本價傾銷以及提供非法「獎勵」作為銷售回扣。

違反競爭法或會被罰款，情況嚴重可被吊銷營業執照，甚至被追究刑事責任。

另外，中國最近於二零零七年八月三十日頒佈反壟斷法，該法律將於二零零八年八月一日起生效。

反壟斷法規定商業經營者不得通過以下活動消除或限制競爭：

- 與競爭對手訂立橫向協議，以統一定價或瓜分市場；
- 訂立縱向協議統一向第三方轉售的價格或限制向第三方轉售的最低價格；
- 濫用市場支配地位；
- 在未取得有關當局批准前進行經營者集中（定義見反壟斷法）；及
- 濫用知識產權。

### 消費者權益保護法

保護消費者權益的主要法律條文載於消費者權益保護法，該法例於一九九三年十月三十一日頒佈，於一九九四年一月一日起實施。消費者權益保護法列明商業經營者與消費者交易時必須遵守的行為標準，其中包括：

- 消費品及服務必須符合產品質量法和其他有關法律及法規，包括有關人身安全和財產保障的規定；
- 向消費者提供關於商品和服務的真實資料和廣告，並就消費者對所提供商品或服務的質量和使用方法的提問作出真實且明確的答覆；

- 按照有關國家規定或商業慣例或在消費者要求時向消費者提供購貨或服務單據；
- 確保所提供商品或服務在正常使用時的質量、性能、用途和有效期限，並確保所提供商品或服務的實際質量與廣告、產品說明或樣本表明的質量狀況相符；
- 按照國家規定或與消費者的任何協定，妥善承擔維修、更換、退貨或其他責任；及
- 不得以標準協議、通函、通知、店舖告示等方式訂立不合理或不公正條款或免除自己因損害消費者合法權益而須承擔的民事責任。

違反消費者權益保護法可能會被罰款及追究刑事責任。此外，商業經營者可被勒令停業及吊銷營業執照。

根據消費者權益保護法，消費者在購買或使用商品時，倘合法權利及權益受損，可向賣方要求賠償。倘有關責任屬於生產者或向賣方銷售商品的其他賣方，賣方有權在賠償後向生產者或其他賣方追討賠償。因商品缺陷引致人身或財產損害的消費者或其他受害人，可向生產者以及賣方要求賠償。倘責任屬於生產者，賣方有權在賠償後向生產者追討賠償，反之亦然。

### 產品質量法

監管產品責任的主要法律條文載於產品質量法，該法律於一九九三年二月二十二日頒布，於一九九三年九月一日起實施。產品質量法規定營商者有下列責任：

- 營商者須在補充存貨時實行驗收制度，驗明產品合格證書和其他標識；
- 營商者須採取措施保持所售產品質量良好；
- 營商者不得銷售失效或變質產品；
- 營商者須遵守產品標識規定；
- 營商者不得誤導消費者產品的原產地或冒用其他生產者的廠名及廠址；

- 不得偽造或冒用其他生產者的的認證標誌、知名／優質品牌名稱或其他產品質量標誌；及
- 不得摻雜或模仿產品，亦不得以假充真、以次等或以不合格產品冒充合格產品。

違反產品質量法可被罰款或追究刑事責任。此外，營商者可被勒令停業及吊銷營業執照。

根據產品質量法，消費者或其他受害人可就產品缺陷造成的傷害或財產損失向產品的生產商及賣方要求賠償。如責任屬於生產商，銷售者有權在賠償後向生產商追討賠償，反之亦然。

### 無重大中斷

於營業紀錄期及截至二零零七年十二月三十一日止三個月，本集團業務並未發生對本集團財務狀況有重大影響之中斷。