

與裕元集團的關係

緊隨完成全球發售、資本化發行及向購股權合資公司夥伴與換股合資公司夥伴發行股份後，裕元集團將繼續為本集團的控股股東，通過其全資子公司Major Focus直接擁有本公司已發行股本約56.0%（假設並無行使超額配股權）。有關本集團股本於緊接本招股章程刊發前兩年內的變更詳情，請參閱本招股章程附錄八。

基於以下理由，本集團認為與裕元集團並無有關競爭業務或關連交易的重大事項：

- (a) 裕元集團與本公司製造業務可能只有輕微競爭——有關本集團與裕元集團業務分拆的其他討論請參閱下文「一 業務分拆」分節；
- (b) 裕元集團與本公司的目前或日後的關連交易均按一般商業條款或不遜於第三方所獲得的條款進行（有關裕元集團與本公司的關連交易詳情，請參閱本招股章程「關連交易」一節）；及
- (c) 本公司並不依賴裕元集團提供任何財務資助。

因此，本集團認為上市後，本集團的業務經營能夠獨立於控股股東及其聯繫人。有關本集團獨立性的其他討論請參閱下文「一 業務分拆」分節。

本集團自裕元集團分拆，可助更明確劃分製造及零售業務，更有效地分配資源及資金。上市後，裕元集團將集中發展OEM/ODM製造業務，除下文「一 裕元集團」分節所詳述透過裕元全資子公司及共同控制實體投資新禮外，裕元集團不會於大中華地區從事運動服零售業務。本集團主要於中國、台灣及香港經營運動服及鞋履零售業務，而太倉生產設施則會擔當輔助零售業務的角色。

本公司或裕元現時無意將裕元集團全部中國製造業務注入本集團。將太倉生產設施撥歸本集團的原因詳述於下文。

太倉生產設施的目標客戶及管理團隊有別於裕元集團

本集團在二零零二年成立太倉生產設施。該生產設施的成立與營運與裕元集團經營的其他廠房相當不同。有別於裕元集團其他服務大型國際運動服公司（如Nike及Addidas）的廠房，太倉生產設施的成立目的乃為中國冒起的本地品牌

公司(如李寧及安踏)生產比較小量訂單。太倉設施過去及未來會繼續由具備相關文化及專業知識的獨立管理團隊營運，有關團隊在與該等中國內地品牌公司進行業務的成績彪炳。為以最有效的方法應付需求迥異的客戶基礎，太倉生產設施的設計、成本架構、產品方向、人力資源及員工聘用要求(包括語言要求)、培訓過程及文化均與裕元集團經營的廠房截然不同。太倉生產設施的目標客戶及管理與裕元集團的廠房有明確分野。

與當地品牌持有人及其經銷商的關係對零售業務的增長具協同效應

太倉生產設施的管理人員及員工已與其客戶(主要為中國當地品牌)與品牌經銷商建立穩固關係。由於本集團相信太倉設施的設備於此方面較裕元完善，更能應付一般較國際競爭對手批量為小的訂單，故此本集團相信品牌公司會基於彼此的合作經驗重視與太倉的關係。該等品牌公司過去數年規模大幅增長。本集團認為與中國內地公司及其經銷商的關係是本集團零售業務持續增長的關鍵，可使本集團透過持續擴展及豐富零售品牌組合，引入更多知名中國當地品牌。將太倉生產設施撥入本集團，特別是繼續聘用其管理人員及員工，將有助本集團妥善維持有關關係，對零售業務有相當協同效益。

控制端對端供應鏈方案發展的能力是本集團日後增長的關鍵

本集團正申請發展端對端供應鏈方案，並對本集團經銷其產品運動服品牌持有人實行有關方案。本集團相信此為大中華地區運動服零售業的革新營運模式，一旦成功，可使本集團在中國芸芸運動服零售商中脫穎而出。該端對端供應鏈方案的其中一項主要優勢為使品牌公司及本集團雙方能即時審閱店舖的銷售資料、產品存貨量及本集團、本集團聯繫人及其他人士經營的零售店的分店經理的意見，從而一直緊貼客戶需求。因此，預計本集團的現行生產計劃、物流安排、存貨量以及訂貨的頻密程度將有所變化，以更適合提供更快的回應。本集團可向品牌公司發出小量訂單，更迅速補充存貨，而品牌公司亦能利用有關的市場意見，根據瞬息萬變的客戶喜好發出小量生產訂單。預期該端對端供

應鏈方案可優化整體存貨水平，降低資本承諾，減少業務中斷，從而提高本集團及品牌公司的利潤能力。透過向品牌公司提供上述增值服務，本集團預期可進一步鞏固彼此的關係。儘管現時該等品牌公司的產品收益並非本集團收益的主要來源，惟本集團認為，與該等品牌公司保持良好關係以把握日後的業務商機符合本公司的最佳利益。

實施端對端供應鏈方案需將供應鏈的各方（包括零售商、品牌公司及生產商）同步連接。本集團相信，由於該營運模式是一個新嘗試，故此由本集團（最起碼在初始階段）對供應鏈若干主要部分（如生產）擁有最大控制權，將有助順利推行及實施，為品牌公司帶來最好的效果。此將太倉生產設施撥歸本集團的重要原因。

此外，由於該端對端模型的創新性質，故此若太倉生產設施繼續屬於裕元集團，則可能會出現依賴情況，在裕元（透過太倉生產設施）不再為本集團生產時，本集團則須另覓生產商執行該端對端模型，所以可能帶來不必要的負擔。因此，本集團相信將太倉生產設施撥歸本集團可避免本集團對裕元集團的不必要依賴。

本集團的過去及日後繼續主要發展策略為集中本集團在中國零售業務的擴展，而製造業務則僅會擔當輔助角色。按上文所述，本集團相信現行的分拆機制不但與有關原則一致，亦可使本集團在透過開發及實施該端對端供應鏈方案提高效率及盈利能力的同時，繼續致力與品牌公司保持現有關係。

裕元與本集團間的若干承諾

雖然本集團的製造業務並無與控股股東裕元的業務有所競爭，但鑑於本集團的太倉生產設施，本集團已經實行若干機制以清楚分拆本集團與裕元的製造業務。根據該等分拆機制：

- (A) 本集團同意承諾只生產六個品牌，其中五個現時由太倉生產設施管理，即李寧、安踏、Kappa、361°、Umbro及本集團日後或會生產的品牌特步（統稱「太倉品牌」）。
- (B) 裕元同意承諾無論如何不會拉攏太倉品牌或為其進行生產。

- (C) 倘太倉品牌以外的任何品牌要求本集團為其進行生產，則本集團須首先確定裕元會否爭取該商機。倘裕元爭取該商機，則本集團同意以合理努力說服其把業務給予裕元。倘裕元並不爭取該商機，則本集團可為該等品牌進行生產。

根據業務分拆契據，以上承諾自上市起有效為期五年，其後每五年自動續期，截至大部分獨立非執行董事在五年期屆滿時決定毋須將業務分拆契據續期為止。當裕元不再為本集團控股股東，或裕元及本公司於此交易沒有重大權益的股東通過普通決議案決定終止業務分拆契據，以較早者為準，業務分拆契據將會終止。

儘管訂立上述承諾，惟本公司可透過直接或間接持有從事體育用品或鞋履生產業務的公司所發行的任何類別上市證券不多於5%，以直接或間接從事體育用品或鞋履生產業務。

鑑於上述業務分拆機制，本集團及裕元已各自承諾在上述承諾期內遵守以下各項：

- (1) 有關上述假設(B)：

裕元日後會於年報中確認在任何情況下並無拉攏任何太倉品牌或為太倉品牌生產。

- (2) 有關上述假設(C)：

本集團日後會於年報中確認遵守下列事項：

- (i) 倘太倉品牌以外的公司與本集團接洽，且裕元已確認會爭取有關的商機，則本集團有否以合理努力說服該等品牌擁有者給予裕元商機；及
- (ii) 本集團獨立非執行董事已審閱說服該等品牌擁有者採取的步驟及滿意所作出的合理努力。

本集團同意應要求向獨立非執行董事提供足夠資料以助其進行上述(ii)的審閱。

裕元所作出的上述承諾已獲裕元股東於股東特別大會的批准（其中包括批准上市）。

目前，本集團尚未有具體計劃，在上述承諾屆滿前透過為太倉品牌以外的品牌生產，擴充製造業務。本集團會因應上述承諾屆滿時的情況重新評估生產業務。裕元及本集團均預期，在並無可預見的重大轉變以致現有業務分拆安排損害本集團及股東利益的情況下，仍會繼續採用業務分拆安排的主要安排。

現時無法載述假設太倉品牌於五年內及／或五年後不再獲利對本集團的影響，原因在於有關影響視乎無法肯定的未來事件，如有關品牌不再獲利的程度、同時不再獲利的品牌是否超過一個、不再獲利的時間（某項生產或會錄得虧損惟可能因整體或同一型號其他生產而抵銷）及其他事件。一如所有其他業務，倘本集團任何產品或業務無利可圖，則會作出糾正，包括可能停止生產有關產品。

本集團現時及日後的主要業務為體育用品及鞋履零售。即使本集團製造業務未能獲利，管理層將尋求抵銷虧損的方法，並且可能來自本集團零售業務。無論如何，本集團預期製造業務對本集團收益及利潤的重要性將日漸降低。

是否為太倉品牌以外的品牌生產的決定由本集團管理層（包括本集團獨立非執行董事）作出。本集團管理層須遵守業務分拆契據的承諾，包括盡合理努力促使新品牌持有人（不包括太倉品牌）在確認裕元會爭取有關商機後，先行將有關業務機會給予裕元，而不會拉攏太倉品牌以外的品牌。本集團的獨立非執行董事會每年審閱有關決定。在業務分拆契據有效期的各財務年度終結後，本集團管理層須按要求向獨立非執行董事提供充裕資料，讓彼等審閱及確認本集團遵守承諾的情況。檢討的結果將於本集團日後的年報披露。實踐上述承諾的決定會由過半數的本集團獨立非執行董事作出，本集團會在接到要求後，將向獨立非執行董事提供資源，確保在承諾違反時可尋求專業意見，採取適當行動。而裕元亦會在年報確認其履行有關承諾的情況。

裕元集團為全球最大的運動與休閒鞋品牌製造商，廠房位於中國、越南及印尼。裕元集團為Nike、Adidas、Reebok、ASICS、New Balance、PUMA、Timberland及Rockport等主要國際品牌的OEM/ODM生產商。裕元集團於一九八八年創立，自一九九二年起在聯交所上市，是香港恒生指數成份股之一。

與裕元集團的關係

根據裕元集團截至二零零七年九月三十日止年度經審核綜合財務報表，截至二零零七年九月三十日止年度的總收益約為41.141億美元，主要來自出售由裕元集團製造的運動鞋、休閒運動鞋及休閒及戶外鞋收入。裕元集團截至二零零七年九月三十日止年度的未計少數股東權益前純利為3.689億美元。

本集團通過全資子公司裕盛(太倉)鞋業有限公司在中國經營鞋履製造業務，為李寧、Kappa、安踏、Umbro及361°五個品牌生產產品。本集團在二零零三年、二零零五年、二零零六年及二零零七年開始為各現有太倉品牌生產。在過去，基於業務決定，本集團拒絕為四個主動接觸本集團的品牌生產。裕元集團主要是其他品牌(太倉品牌除外)的鞋履製造商，製造及銷售鞋履產品業務收益達36.252億美元，佔裕元截至二零零七年九月三十日止財務年度的絕大部分收益。相反，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，本集團製造業務的收益為6,710萬美元及2,090萬美元，僅佔本集團收益約12.1%及11.3%，而所示期間餘下87.9%及88.7%的收益來自零售業務、品牌代理業務及物業租賃及管理業務。若不計及本集團製造業務的收益，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總收益因此合共約為4.889億美元及1.641億美元。按所貢獻總收益百分比及實際款額計算，本集團製造業務的規模遠小於裕元集團。此外，本集團與裕元集團的製造業務現時及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一直未曾有共同客戶。有關業務分部收益分析詳情，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。

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製造業務的純利分別佔本集團純利約16.5%及15.7%。若製造業務日後不能為本集團帶來利潤，則本集團會採取措施，減少有關的負面影響。

業務分拆

按下文所詳述，本集團相信可獨立於裕元營運。

獨立管理層

本集團由在中國、台灣及香港具有運動服零售豐富經驗的獨立管理團隊管理。儘管預期本集團於上市後仍為裕元的子公司，但本集團仍會由獨立管理團隊管理。本集團四名執行董事中，三名執行董事於整段或部分營業紀錄期及截至二零零七年

十二月三十一日止三個月負責本集團每日營運。預期彼等於上市後會向本集團投入資源及時間，並繼續負責日常營運。本集團三名非執行董事同時亦為裕元董事，但不會負責本集團的營運管理。然而，由於本集團為裕元的子公司，故預料裕元透過其三名董事於本集團董事會佔一席位。

本集團兩名高級管理人員盧寧先生及林天德先生在大部分的營業紀錄期及截至二零零七年十二月三十一日止三個月一直服務本集團。在營業紀錄期及截至二零零七年十二月三十一日止三個月，彼等連同三名執行董事黃先生、李宗文先生及黃春華先生，屬本集團的核心管理團隊，負責作出策略業務發展、全國推廣及品牌管理等重要決策。預期在上市後，本集團會繼續由該核心管理團隊中央管理。本集團已設立申報架構，確保重要策略僅由獲核心管理層正式授權的人士作出，例如制定若干上限的預算、開支及存貨採購、開設新店及聘用高級人員均須高級管理層的授權。本集團已明確界定該等涉及預算、收購、店舖營運、開設新店及採購訂單的標準營運程序，亦已按有關標準營運程序清楚定下須申報的範圍。本集團非執行董事不參與本集團的日常營運，只負責重要的決策過程。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，概無其他負責本集團日常營運的管理高層未獲委任為本集團董事或列作本集團高級管理層或已離開本集團。

雖然本集團三名非執行董事亦為裕元的執行董事，並因此有可能被視為於若干情況下本公司與裕元有潛在利益衝突，但董事謹守其受託職務並作出符合本公司最佳利益的行動。倘出現利益衝突，則三名非執行董事將遵守上市規則及公司細則規定不會於本公司董事會會議上就有關決議案投票。本公司的細則並無規定董事須親身缺席在可能討論利益衝突事宜的董事會會議。因此，非執行董事毋須親身缺席該等董事會會議。然而，若彼等出席有關董事會會議，則須遵守上市規則及公司細則的規定，不得就涉及利益衝突的事項投票。

上市後，於交易中擁有重大權益的董事須根據上市規則及公司細則一般的規定放棄就該等交易有關的董事會會議投票。該等交易或會包括與裕元集團相關的潛在關連交易，在可能與競爭相關的情況下亦會與裕元集團利益有潛在衝突。在該等情況下，獨立非執行董事須就該等交易提供意見。董事會共有四名獨立非執行董事（其中鄭明訓先生具有相關行業經驗），董事認為彼等可適當行使董事會的權利。

本集團製造部門亦擁有獨立的管理團隊，具備生產於中國出售鞋履方面的專業知識。本集團的太倉廠房自二零零三年投產以來一直獨立營運。按下文所述，裕元並非本集團製造業務的五大原料供應商之一。因此，本集團相信憑藉獨立管理團隊，在製造業務上並無依賴裕元。

獨立營運及供應商

本集團零售業務的客戶均為本集團產品的終端客戶及零售加盟商；品牌特許經營業務的客戶均為零售商；而製造業務的客戶均為OEM/ODM客戶。裕元並非本集團五大客戶之一。

本集團零售業務的供應商為本集團經銷其產品的品牌公司；品牌特許經營業務的供應商為本集團獨家經銷其品牌產品的品牌公司及訂約生產商；而製造業務的供應商為本集團鞋履原料的供應商。裕元不屬各業務的五大供應商。上市後，由於裕元集團若干成員公司及其聯繫人為品牌持有人為維持鞋履及運動服產品與配飾的質素而預先批核的供應商，故此預期本集團與裕元集團間將進行有關本集團向裕元集團鞋履及運動服採購的持續關連交易。有關交易將按市價或不遜於第三方向本公司提供的條款而進行。倘相關品牌持有人不再批准裕元出任供應商或裕元不再生產該等品牌產品，則本集團須與相關品牌持有人合作，物色其他本集團相信為獨立於裕元的供應商。截至二零零五年、二零零六年及二零零七年九月三十日止各年度及截至二零零七年十二月三十一日止三個月，向裕元集團及其聯繫人採購運動服產品、物業、廠房及設備以及原材料的總額分別為33萬美元、178.6萬美元、1,138萬美元及37.2萬美元，分別佔有關期間本集團總採購額約0.21%、0.82%、3.10%及0.24%。截至二零零五年、二零零六年及二零零七年九月三十日止各年度及截至二零零七年十二月三十一日止三個月，向裕元集團及其聯繫人銷售鑄模及廠房及機器的總額為0美元、0美元、12.6萬美元及0美元，分別佔有關年度本集團總收益約0%、0%、0.02%及0%。有關持續關連交易的其他資料，請參閱本招股章程「關連交易 — 非豁免持續關連交易 — 總採購協議」分節。

財務獨立

裕元及若干本公司關連人士為本集團若干銀行融資及品牌公司提供的信貸提供擔保。上市後，該等擔保將被代替，之後裕元或本公司的關連人士將不會再提供任何資助。

根據於最後可行日期按證券及期貨條例規定所披露的權益資料，於台灣證券交易所上市的寶成公司擁有裕元約49.54%股本。根據公開資料，截至最後可行日期，寶成公司的最大股東為巴拿馬商必喜兄弟股份有限公司。於最後可行日期，本集團董事概無擁有任何根據證券及期貨條例第XV部規定須予披露的裕元股份或購股權。

本公司自註冊成立日期以來並無派付或宣派任何股息。

裕元集團

裕元集團表示計劃持有本公司股份作長期投資。根據上市規則，裕元集團不得在本公司股份開始於聯交所買賣當日起計六個月內出售所持本公司股份。此外，根據上市規則，倘裕元集團於其後六個月期間因出售本公司股份而不再為本公司控股股東，則裕元集團不得出售該等股份。有關裕元集團的禁售承諾詳情，請參閱本招股章程「包銷 — 包銷安排及開支 — 香港公開發售 — 根據上市規則向聯交所承諾」分節。

根據最後可行日期可於聯交所網站查閱的紀錄，裕元多家全資子公司擁有新灃（其普通股在聯交所主板上市）已發行股本約4.8%。此外，裕元亦持有Well Success Investments Limited（一間於處女群島註冊成立的公司）全部已發行股本的40%，而Well Success Investments Limited於最後可行日期持有新灃全部已發行股本約48.8%。Well Success Investments Limited在裕元截至二零零七年九月三十日止年度財務報表列為裕元的共同控制實體。

新灃集團主要承辦鞋履產品的訂約生產及銷售。新灃集團亦有在中國經營服裝及鞋履(PONY及Ace)的零售業務，但規模較小。根據新灃於二零零八年四月八日所發出有關截至二零零七年十二月三十一日止年度業績的公佈，新灃集團非鞋履產品生產及銷售業務的營業額及溢利貢獻不足10%。

新豐集團為上市集團，有本身的管理體制。於最後可行日期，新豐的董事會有11名成員。雖然裕元三名董事亦是新豐董事會成員，兩名擔任執行董事（顧淪生先生及詹陸銘先生），而另一名擔任非執行董事（李義男先生），但彼等乃由於裕元對新豐投資而成為董事會代表，不能亦並無控制新豐集團的營運及管理。由於(i)新豐為獨立上市並可獨立營運；(ii)新豐的主要業務為生產而非零售；及(iii)裕元僅擁有新豐的股權，因此本集團董事認為裕元與本集團不會由於裕元投資新豐而有直接競爭。