

管理層 討論與分析



市場回顧

充滿演變的二零零九年

二零零九年初，環球經濟歷經挑戰，各國均面對各種層面的經濟衰退，中國經濟的發展亦受到外圍因素影響。然而，在中國政府快速推出的有效量化寬鬆經濟及貨幣政策，促使國內產業在下半年回復增長。國家統計局公佈，二零零九年中國國民生產總值為人民幣335,353億元，較去年增長約8.7%。此外，社會零售消費總額的增長亦正在加速，中國二零零九年社會消費品零售總額為人民幣125,343億元，較去年增長約15.5%，其中城市消費品零售額亦達人民幣85,133億元，較去年增長約15.5%。市場各項指標均顯示中國正處於較外國快速的復甦週期，人民對經濟前景信心增強，勞動力市場亦逐步改善，居民的消費力將會繼續擴張，運動用品行業將會受惠於消費持續強勁的勢頭，加上中國運動用品企業品牌持續提升，內需熾熱等因素實對行業相當有利。

大眾市場潛力龐大

體育產業是國家支持的重點行業。經濟回穩，加上國家推出的體育產業振興規劃，預計未來將進一步推動中國體育用品市場的發展。近年，大部份一線城市的零售市場已接近體育用品行業的飽和點，而二、三線城市則受中國持續的城市化建設所帶來的經濟增長，其消費能力的增長率穩步上升。根據國家統計局公佈，近年中國二、三線城市的國民生產總值增速持續高於京滬深等一線城市，尤以湖南、湖北及安徽省等超過13%的增速成為全國經濟增長的領頭羊。高速的經濟發展帶動資本和勞動力向二、三線城市轉移，消費需求因而急速上升，從而創造出更大的市場空間，因此本集團在二、三線市場佔有優質的零售網絡便更能佔盡先機。

運動生活化

自二零零八年北京奧運會後，中國人民對運動的興趣及意識已大大提高，健康的運動生活化已成為優化生活的一部份。從此，運動不再只屬於競技場，而已融入生活之中。預計，後奧運效應以及上海世博會、南非世界盃、廣州亞運會及深圳大運會等未來數年的國際及國內大型體育焦點盛事將繼續刺激消費者對運動的興趣，從而掀起運動服飾產品的消費熱潮，為中國體育用品行業提供巨大的發展空間。近年，中國人民的生活水平不斷提升，消費觀念有所轉變，開始加強對品牌的意識，追求休閒消費的時尚潮流，令時尚運動服廣受大眾青睞，亦為本集團締造無限商機。



國際視野

運動贊助

娛樂營銷

媒體推廣



業務回顧

本集團在二零零九年取得持續性的業績增長，主要是由於特步品牌來自四大核心競爭力的提升，包括品牌建設、創新產品、渠道建設及管理能力。

品牌建設

「讓運動與眾不同」是特步品牌的核心理念。本集團一直非常重視品牌建設，為加強特步品牌在時尚運動界的領先地位，於回顧年內本集團均著力推行差異化的品牌建設及市場推廣，透過獨有的體育與娛樂雙線營銷策略，贊助國家及國際性的事項、贊助主要體育賽事、主辦娛樂推廣表演與及有效的媒體宣傳，於點線面多角度從不同渠道進行廣泛而有效的宣傳推廣。



1. 國家級及國際性事項

全城投入全民全運

第十一屆全國運動會為二零零九年中國最矚目的本土體壇盛事。全運會是中國四年一度的重要體育盛事，而於今年，開幕典禮由國家領導人胡錦濤主席親領主持，全國各省派出精英代表競逐各項比賽，並獲得各地傳媒的高度關注。歷時11天的全運會賽事於山東省濟南市舉行，計有33個大項及362個小項比賽，並產生551面金牌。本集團非常榮幸成為此盛事的唯一體育用品合作夥伴，贊助了山東、湖南、福建、江蘇、遼寧、貴州、香港以及人民解放軍代表團的全套裝備，以及擔任工作人員、裁判員、志願者及火炬接力活動的獨家服裝贊助商。經由電視直播及轉播，各國數以億計的人民均可實時與現場觀眾一同感受賽事的熾熱氣氛。由本集團贊助全套裝備的8隊隊伍中的其中4隊，即山東省、解放軍、江蘇省及遼寧省隊伍更囊括全運會金牌榜首四名的位置。另外，本集團贊助的香港隊亦打破了歷年來香港隊獲取獎牌的數目，成為傳媒的焦點。這項推廣大大提升了特步品牌在國內的知名度及美譽度。此外，此贊助更能深化特步與國家頂級賽事的夥伴關係，亦彰顯本集團對中國體育事業的支持。





2. 主要體育賽事

「愛跑步、愛特步」

特步品牌除領導時尚運動市場之外，在本年度亦加強了功能性的運動元素，為本集團注入了新的增長動力。跑步為全球廣受歡迎的運動之一，競技與休閒並重，而由於參與跑步的群體不受年齡、性別、時間及場地的限制，因此跑步項目於中國的體育類別之中擁有龐大潛力，市場成長非常快速。有見及此，本集團已將該項運動確立為年內體育營銷的重點方向。本集團亦專門針對跑步項目加強各項資源的投入，提升市場對特步品牌跑步系列的關注。在二零零九年，主要推廣活動包括：於主要電視頻道包括中央電視台第一台及中央電視台第五台、湖南衛視、安徽衛視推出嶄新的電視廣告宣傳及口號「愛跑步、愛特步」。

此外，本集團於回顧年內有關跑步的推廣及贊助活動包括：

二零零九年廈門國際馬拉松賽

廈門國際馬拉松賽由中國田徑協會和廈門市政府聯合主辦，設有男女子全程馬拉松、半程馬拉松、10公里及5公里等8項賽事，來自世界各地30個國家的健兒超過36,000人。本集團在二零零九年至二零一三年連續5年成為廈門國際馬拉松賽的獨家體育用品合作夥伴，贊助各選手參賽時穿著的運動服飾。

西安城牆馬拉松賽

本集團連續第三年贊助西安城牆馬拉松賽，是該項賽事的全球高級合作夥伴及唯一指定運動裝備合作商，並為所有參賽健兒提供參賽運動服。該項賽事吸引了來自43個國家、中國14個省份、以及香港、澳門、台灣等地的運動員報名參賽，包括多國政要和著名運動員等。

西藏國際半程馬拉松挑戰賽

西藏國際半程馬拉松挑戰賽由中國田徑協會、西藏自治區體育局、拉薩市人民政府共同主辦，是世界上海拔最高、超高

難度的半程馬拉松賽。本集團為是次賽事的指定服裝贊助商，為運動員及與會領導提供賽事有關的體育用品。

安利紐崔萊健康跑

本集團贊助了一連串的健康跑活動，分別已於成都、杭州、合肥及濟南等地方完滿舉行，合共超過20,000名選手參加。

2009年奧運歡樂跑

是次活動假香港迪士尼樂園渡假區舉行，主題為「掀動、學習、體驗」。

以上賽事得到傳媒的高度關注，並獲得廣泛的報導，並能提升特步品牌的知名度。透過服飾贊助讓潛在客戶體驗特步品牌的產品，進行有效的宣傳推廣。

潮流特步展現與眾不同的運動領域

由於極限運動的精神與特步品牌「拒絕傳統」及「突破自我」的理念如出一轍，本集團與CX全國極限精英賽的合作關係於本年度踏入第三個年頭。除獨家冠名贊助極限精英賽外，本集團亦贊助在北京、成都、廣州、上海、瀋陽及武漢舉行的「CX極限校園行」。特步CX全國極限精英賽獲得媒體龐大的迴響，並廣受全國年青人追捧，為確立品牌的潮流定位起了重要的作用。同時，本集團亦積極贊助其他流行運動比賽，如中國全國男子籃球聯賽、中國女子籃球甲級聯賽、浙江省「X特步」第二屆中學生籃球賽及香港明星足球隊等。

馬拉松的故事

為了把勝利消息迅速告訴雅典人，希臘派遣長跑優勝者斐迪庇第斯從馬拉松跑至雅典中央廣場(全程42.195公里)，只說了一句話：「我們勝利了！」，便體力衰竭倒地而亡，其奇跡光榮的功績使他成為了希臘的民族英雄。為了紀念這位英雄的傳奇，因而舉行馬拉松賽事。





3. 娛樂營銷推廣

加強品牌代言人陣容

邀請偶像明星擔任品牌代言人一直是本集團創辦的娛樂營銷重點之一，冀透過各代言人在演藝界的時尚魅力及媒體巨大的滲透力，提升特步品牌的知名度。於回顧年內除固有的品牌代言人包括謝霆鋒、潘瑋柏及蔡依林外，本集團更為其星級陣容增添五位新成員－於二零零九年在中國迅速躥紅的「快樂女聲」五名優勝者江映蓉、李霄雲、黃英、郁可唯及劉惜君。

特步娛樂盛典連連

為加強特步品牌在時尚運動界的領先地位，本集團在全國特步品牌的重點城市，展開與眾不同的大型娛樂營銷活動。是次由特步品牌冠名的明星巡迴演唱會成功以獨特的營銷方法吸引全國年青人的注意，並得到媒體前所未有的廣泛報導，掀起一股「特步熱潮」，為時尚與運動一次完美結合的典範，其活動摘要如下：

特步之夜－歡樂中國行

是項活動由第十一屆全國運動會在中國山東省濟南組委會籌辦，藉以推廣第十一屆全國運動會。於二零零九年六月，特步群星匯聚的盛大表演熱爆濟南，入場人次破紀錄超過50,000人。由於是項活動獲媒體廣泛報導，作為冠名贊助商，本集團不僅在山東，在全國亦獲媒體廣泛關注。

步同凡響－2009巨星巡迴演唱會

「步同凡響－2009巨星巡迴演唱會」由特步品牌代言人演出共五場演唱會，於二零零九年七月至八月期間在蘇州、武漢、杭州、長沙及合肥等五大城市舉行，特步的品牌形象在這些城市已得到進一步的鞏固。由於可與巨星有近距離接觸的機會，是次巡迴演唱會引起極大迴響。以上五場演唱會均獲得巨大成功，參與觀眾合共逾30,000人。由於在演唱會舉行前後均獲廣泛報導，加上各大電子媒體透過例如湖南衛視等多條電視頻道現場直播，是次巡迴演唱會更跨越界線，鄰近地區的觀眾亦得以欣賞。

快樂女聲巡迴演唱會

本集團為五名全國著名的「快樂女聲」優勝者舉行了六場演唱會，分別在上海、長春、溫州、北京、成都及昆明。此六場演唱會在當地引起非常注目的宣傳效果，現場觀眾超過40,000人。這五名年輕及充滿活力的代言人穿著特步品牌時尚運動服飾演出，充份發揮了時尚動感魅力，並且在網絡、電視及電台吸引了無數時尚群眾的關注，因此對特步品牌帶來極為有效的品牌提升。





4. 廣告投放

本集團利用多元化媒體進行市場推廣並推出不同風格的廣告吸引龐大消費者注意，全年共推出四個不同風格的時尚動感廣告，包括：

《街舞篇》—顯現活力節拍

《未來篇》—帶領時尚，走在潮流尖端

《全運會數字篇》—全力支持國家級體育盛事

《廈門國際馬拉松真我篇》—愛跑步，愛特步，展現特步品牌跑鞋時尚功能並重

本集團選擇性地在以下極具影響力及高收視的電視頻道播放以吸引大眾對特步品牌的注意力，包括：

全國：中央電視台1台—中國中央電視台(「中央電視台」)的最重要全面性電視頻道，綜合各類電視節目供有線及無線電視觀眾觀賞。本集團在該頻道投放電視廣告以提升品牌知名度。

體育：中央電視台5台—中央電視台的專用體育頻道，播放各類型的體育項目。本集團與中央電視台簽訂為期兩年的協議，成為中央電視台5台的官方合作夥伴，於二零零九年至二零一零年期間，在所有現場直播的體育賽事中插播特步品牌的廣告。在此頻道投放廣告的主要目的是為了增強特步在體育用品行業的品牌知名度。

華南：湖南衛視—該頻道成為最受歡迎的主要電視頻道之一，熱點提供具有豐富娛樂性的節目。本集團是「天天向上」的獨家冠名贊助商，該節目內容精彩，為全國最受歡迎的娛樂節目之一，廣受觀眾支持，因而提升了特步品牌的知名度。

華南：東南衛視—能廣泛覆蓋福建省及台灣，具有「台海」及「娛樂」兩大特色。本集團亦是熱潮音樂節目「東南勁爆音樂風雲榜」的主要合作贊助商，吸引無數喜愛音樂的年輕人關注。

華東：安徽衛視—本集團與安徽衛視組成策略性體育用品合作夥伴，安徽衛視是中國東部地區最早啟用的電視頻道之一，於區內擁有龐大覆蓋。本集團投放特步時尚體育品牌形象代言人的電視廣告，以加強本集團在這富裕地區的品牌推廣。

除了電視廣告外，本集團亦在各大體育及時裝雜誌刊物廣泛刊登印刷廣告，藉此進一步增強特步作為領先時尚體育品牌的地位。鑒於媒體領域不斷演變，本集團的廣告策略越加趨向採用戶外及網上媒介。



創新產品

特步品牌的設計向來帶領潮流，為消費者帶來多元化的產品選擇及不一樣的運動體驗。延續「讓運動與眾不同」的品牌理念，本集團於回顧年內已確立跑步及足球為發展的重點，並分別推出多項不同產品及系列，以加強品牌的滲透率及知名度。

回顧年度內，為加強產品的開發及設計，本集團的設計及研發團隊達至668人(二零零八年：500人)，而且聘請多名外國著名的設計師加盟設計隊伍。本集團與英國、法國和南韓的設計團隊緊密合作，全年合共推出合共約2,600款鞋履設計及約2,800款服裝設計。特步並於每年舉行共4次的訂貨會上均推出四季不同風格的設計系列，以滿足不同顧客的喜好。

鞋履設計

本年度合共推出9類約2,600款新穎時尚的鞋履，主要為：休閒鞋、復古鞋、帆布鞋、跑步鞋、網球鞋及籃球鞋等，兼具時尚及功能的元素。在回顧年內，為推出更舒適的運動鞋及加重跑鞋方面的技術，在鞋履的功能上面有了多方面的改進及突破：

技術	主要功能
太極概念減震鞋底	由高彈性EVA MD材料及TPU護套組合，主要防止腳弓過度彎折拉傷
雙重減震鞋底	由中心結構支架、減震片、後跟彈簧支架和外底組合而成，主要達到防滑及吸震功能

技術	主要功能
果凍膠減震	由TPU二次發泡成型技術、Phypon中底橡膠及X-CJ果凍膠組成，為集團研發的高性能減震混合物，能吸收大部份衝擊力，避免脊椎、膝蓋及腳踝受到不當的地面反推擠壓，幫助節省體能
雙向平衡傳導	利用內外側兩個相反方向的支撐反彈，實現內外平衡減震作用
納米銀抗菌	納米銀抗菌能有效減少細菌寄生及容易清理

在設計工藝上亦有不少突破，例如：

- 套色刺繡
- 立體刺繡
- 互搭工藝及珠片套織
- 竹蓆紋特殊質料
- 裂紋皮特殊質料
- TPU電鍍鑲鑽熱壓工藝

另不同種類的鞋履能做出不同紋理和不同效果的刺繡手法，來提升整體的品味。



服飾設計

本年度合共推出9大不同系列共約2,800款不同的四季時尚運動服飾，主要包括：動感都市系列、動感生活系列、經典系列、邁阿密系列、綜合訓練系列、足球系列及網球系列等色彩繽紛、年輕活潑的運動衣服套裝。其中足球系列是為迎接二零一零年世界盃熱潮，利用不同國家足球隊伍的風格及色彩，再加上世界頂尖聯賽球會的特色，從而設計出具時代感的潮流時尚運動服飾，受到大眾顧客的非常高的評價。

在運動服飾上的功能技術亦有以下主要的提升：

功能	特色
冰爽系列	冰爽纖維有經過納米技術處理，能過濾光線中的熱幅射，反射和分散紅外線，因此減低熱溫感覺
透氣功能	雙向氣流循環，超級輕薄，特別抗菌處理
生態保暖棉	由含有杜邦Sorona生物基材料的保暖纖維製成，能保暖透氣



 Colourful 09 炫彩足球系列
Football Series

 Miami Series
09 熱情邁阿密系列





瀋陽



合肥



武漢



黑龍江



長沙



廈門

渠道建設

覆蓋全國的零售店網絡

於二零零九年十二月三十一日，本集團透過其分銷商或第三方零售商共經營6,533家零售店。下表載列本集團分銷商及第三方零售商以特步品牌及其他品牌在中國經營的零售店數目的情況：

零售店數目			
品牌	於二零零九年 十二月三十一日	於二零零八年 十二月三十一日	變動
特步品牌	6,103	5,056	+1,047
其他品牌	430	476	-46
總計	6,533	5,532	+1,001

下圖載列於二零零九年十二月三十一日全國特步品牌零售店的地區分佈情況：



下表為本集團於二零零九年十二月三十一日特步品牌及其他品牌零售店及旗艦店數目按地區劃分的分佈情況：

	特步品牌零售店數目	特步品牌旗艦店數目	其他品牌零售店數目	其他品牌旗艦店數目
東部地區	2,314	11	146	-
南部地區	1,499	9	117	1
西部地區	1,041	3	41	-
北部地區	1,249	7	126	-
總數	6,103	30	430	1

特步品牌

隨著特步品牌持續擴充其零售網絡覆蓋，在中國的零售店及旗艦店總數、總銷售面積及平均每店銷售面積增長如下：

	於二零零九年 十二月三十一日	於二零零八年 十二月三十一日	變動
零售店總數	6,103	5,056	+20.7%
旗艦店總數	30	12	+150.0%
總銷售面積(平方米)	498,000	377,000	+32.1%
平均每店銷售面積(平方米)	82	75	+9.3%

主要城市

於回顧年內，東部及南部地區均為特步品牌的重點發展地區。尤其是湖南及湖北省等南部地區以及江蘇、浙江、安徽及山東省等東部地區，為本集團零售店網絡的主要地區。根據國家統計局發佈的最新統計數字，於二零零九年全年，以上大部份的本地生產總值均錄得雙位數字增長，並超出中國總體國內生產總值的7.1%。本集團的策略是在這些急速增長的地區進一步擴充其業務網絡。截至二零零九年十二月三十一日，本集團透過其分銷商或第三方零售商在以上六個省份經營合共2,579家零售店，佔其全國零售店網絡總數量約42%。

旗艦店建設

本集團致力透過改革零售店的形象及設立旗艦店以提高其知名度及美譽度。截至二零零九年十二月三十一日止，本集團共擁有30家特步品牌旗艦店，較二零零八年十二月三十一日增加18家。分別分佈於全國各地的黃金地段內，包括上海、山東、浙江、湖南、安徽、吉林、河南、廣西、山西及貴州省等。此外，本集團已積極為旗下大部份的特步品牌旗艦店及零售店推出第五代形象店的設計，以提升品牌的整體形象。



其他品牌

其他品牌主要包括迪士尼運動品牌及柯林品牌。這些零售店主要位於北部及東部地區，因為以上品牌在這些地區享有較高的認知度。其他品牌的零售店數目減少的主要原因是由於集團集中資源發展潛力較好的迪士尼運動品牌，因此減少柯林品牌的零售店數目。

管理能力

渠道管理

我們視分銷商為我們重要的業務夥伴，在覆蓋31個省份下，我們委任合計28名獨家特步品牌分銷商及50其他品牌分銷商。為確保所有零售店展示及豎立貫徹一致的品牌形象，本集團設有統一的營運守則，當中詳細列出有關零售店設計及陳列佈置的規格、客戶服務標準及定價政策。本集團會定期提供全面的營銷指引、視覺商品營銷及存貨管理的培訓，確保本集團作為領先的時尚體育用品企業的品牌形象得以貫徹實行。

本集團在各方面得以成功，其中一個重要因素為其一直嚴謹的分銷管理系統。於二零零九年十二月三十一日，全國特步品牌分銷商及加盟商經營的零售店採用實時監察的分銷資源系統的比例已達50%。分銷資源系統直接連接分銷商的存貨及財務系統，使本集團能夠實時記錄及追蹤存貨水平、倉庫產品走勢以及零售店的情況。因此，本集團能夠更有效計劃及監控市場狀況，同時優化存貨管理。

供應鏈管理

本集團從設計、生產、銷售至分銷管理，均採用垂直綜合業務模式。憑藉自設的生產設施，本集團能夠快速面對不斷變化的市場需求及潮流走勢。於回顧年內，本集團的自設廠房包括12條鞋履生產線及20條服裝生產線，鞋履產品及服裝產品的總年產能分別約達1,200萬雙及300萬件。本集團生產設施的使用率接近100%。於回顧年內，按銷售量計分別約57%鞋履及10%服裝產品由本集團生產。



多品牌策略

除了特步品牌外，集團亦通過其他品牌建立多品牌策略。現時其他品牌是包括迪士尼運動品牌及柯林品牌，由於集團認為迪士尼運動品牌更具潛力及市場空間更大，因此減少對柯林品牌的資源投入，更加專注發展迪士尼運動品牌。在過往的期間，本集團對於迪士尼運動品牌有以下優異的發展：

1. 二零零六年簽訂中國國內代理協議
2. 二零零九年簽訂香港／澳門／台灣地區的代理協議
3. 二零一零年簽訂海外21個國家，包括東南亞、中東及中歐國家的代理協議

目前在國內已有超過400個迪士尼運動品牌的專門零售店。在回顧年內更在香港開設第一家旗艦店及另外2家零售店。相信在將來會繼續增加國內及國外的零售店網絡。由於目前仍然屬於建立品牌的初期階段，因此銷售業績在穩步發展，集團相信隨著迪士尼運動品牌在國內及國外的品牌推廣增加而日漸提升，加上中國在未來於上海將會計劃落成首個於中國的迪士尼樂園，因此本集團非常有信心迪士尼運動品牌將會在未來增加其業績的貢獻。

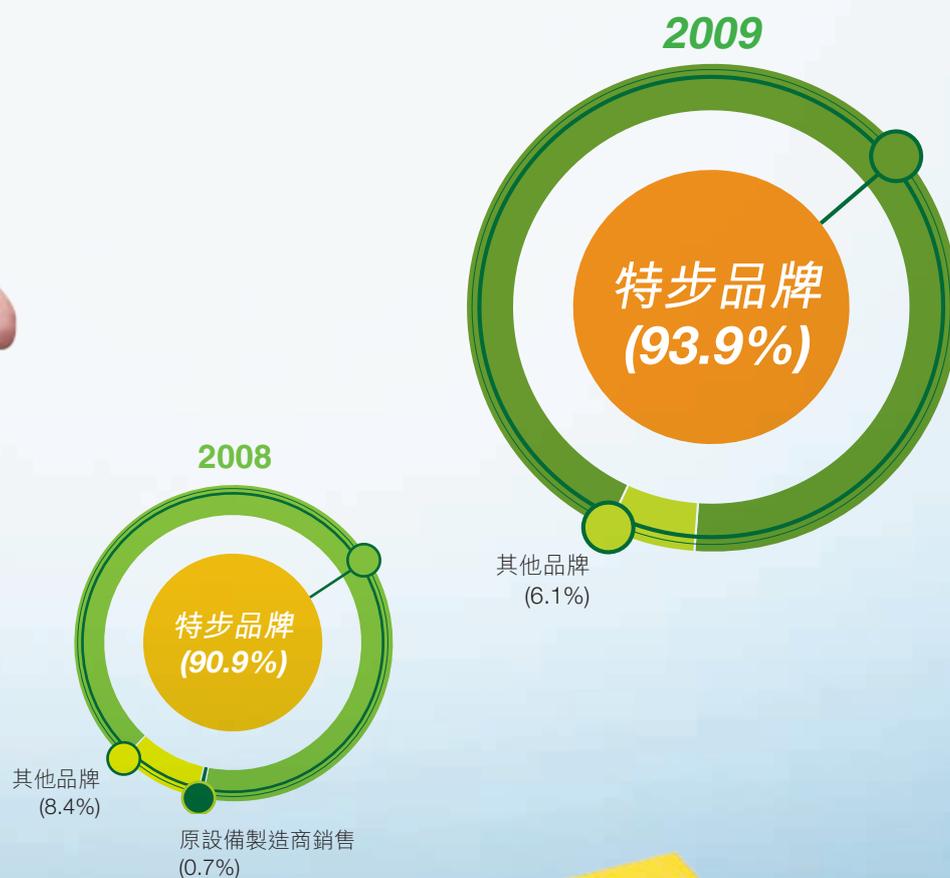


財務回顧

按品牌產品銷售及原設備製造商銷售劃分的收入及毛利率分析

截至十二月三十一日止年度

	收入(人民幣千元)			佔收入百分比(%)		毛利率(%)		
	二零零九年	二零零八年	變動(%)	二零零九年	二零零八年	二零零九年	二零零八年	變動(百分點)
特步品牌	3,330,764	2,606,237	+27.8	93.9	90.9	39.0	36.7	+2.3
其他品牌	214,572	241,337	-11.1	6.1	8.4	40.7	43.6	-2.9
原設備製造商	-	19,607	不適用	-	0.7	-	17.3	不適用
總計	3,545,336	2,867,181	+23.7	100.0	100.0	39.1	37.1	+2.0



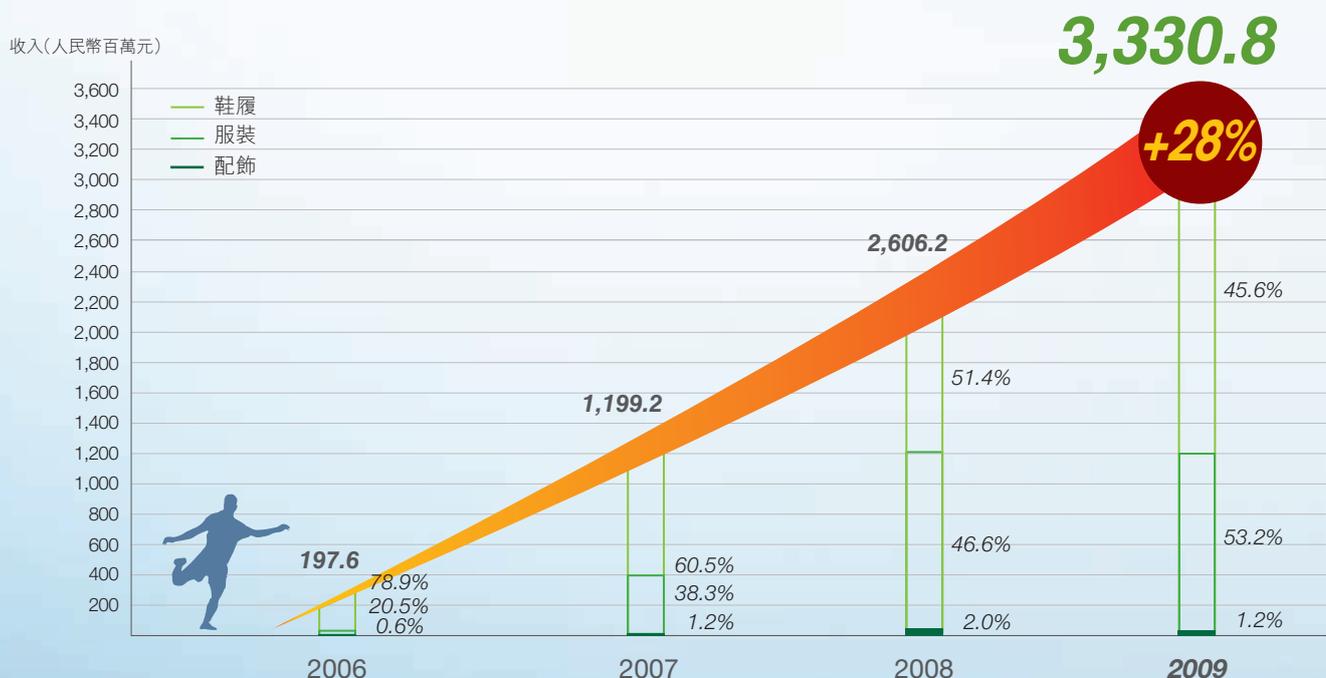
本集團截至二零零九年十二月三十一日止年度止的總收入上升24%至約人民幣35.5億元(二零零八年：人民幣28.7億元)，整體毛利率亦上升2.0百分點至39.1%(二零零八年：37.1%)。整體收入及毛利率的上升主要由於特步品牌的業績大幅提升所致，但由於柯林品牌銷售減少，因此導致其他品牌的收入下降了約11%。另外，本集團在回顧年內停止了原設備製造商的業務。特步品牌產品仍是本集團主要收入來源，約佔本集團收入的94%，其業績分析如下：

特步品牌

特步品牌按產品種類劃分的收入分析

截至十二月三十一日止年度

	收入(人民幣千元)			佔收入百分比(%)	
	二零零九年	二零零八年	變動(%)	二零零九年	二零零八年
鞋履	1,520,185	1,340,604	+13.4	45.6	51.4
服裝	1,773,159	1,215,505	+45.9	53.2	46.6
配飾	37,420	50,128	-25.4	1.2	2.0
總計	3,330,764	2,606,237	+27.8	100.0	100.0
毛利率	39.0%	36.7%	+2.3百分點		



本集團截至二零零九年十二月三十一日止年度特步品牌產品總收入大幅上升28%至人民幣33.3億元(二零零八年：人民幣26.1億元)，毛利率上升2.3百分點至39.0%(二零零八年：36.7%)。特步品牌產品錄得如此驕人成績，主要是受惠於中國整體經濟在二零零九年下半年開始復甦，特步品牌隨著多個大型國家及國際級的體育項目贊助，與及獨特的娛樂營銷推廣手法，因而知名度大幅提升。加上特步品牌產品能迎合大眾市場的歡迎，零售渠道的銷售理想，所以加大擴張銷售渠道網絡，本集團的整體每店平均(批發)銷售收入亦有所提升。



特步品牌收入上升概括如下：

	二零零九年	二零零八年	變動(%)
收入(人民幣百萬元)	3,330.8	2,606.2	+27.8
全年平均店舖數目	5,580	4,718	+18.3
全年平均每店(批發)收入(人民幣)	596,911	552,403	+8.1

附註：平均每店(批發)收入指於本財政年度的收入除以本財政年度的平均零售店數目。

特步品牌鞋履的收入、銷售量及平均售價

截至十二月三十一日止年度

	二零零九年	二零零八年	變動(%)	收入(人民幣百萬元)
銷售量(百萬)	19.1	18.3	+4.5	
平均售價(人民幣)	79.4	73.2	+8.5	
毛利率(%)	39.1	35.6	+3.5百分點	

特步品牌鞋履的收入上升13%至人民幣15.2億元(二零零八年：人民幣13.4億元)，佔特步品牌收入的46%。有關收入增加主要是由於鞋履銷售量增加約5%至1,910萬雙(二零零八年：1,830萬雙)及平均售價上升8%至人民幣79.4元(二零零八年：人民幣73.2元)所致。平均售價上升主要原因是由於給代理商的出廠折扣率由二零零八年的65%減少至二零零九年的62%所致。由於給予代理商的出廠折扣率減少及成功控制成本，所以毛利率上升3.5百分點至39.1%(二零零八年：35.6%)。

特步品牌服裝的收入、銷售量及平均售價

截至十二月三十一日止年度

	二零零九年	二零零八年	變動(%)	收入(人民幣百萬元)
銷售量(千)	28.6	21.5	+33.2	
平均售價(人民幣)	62.0	56.4	+9.9	
毛利率(%)	39.1	38.1	+1.0百分點	

特步品牌服裝的收入大幅上升46%至人民幣17.7億元(二零零八年：人民幣12.1億元)，有關收入增長強勁由於銷量大大幅上升約33%至2,860萬件(二零零八年：2,150萬件)及平均售價上升約10%至人民幣62.0元(二零零八年：56.4元)所致。由於平均售價提升，因此毛利率亦上升1.0百分點至39.1%(二零零八年：38.1%)。銷售數量大幅上升主要由於特步品牌運動服飾有著非常好的品牌差異化定位，給予大眾市場非常鮮明的時尚感覺，加上利用年輕人喜愛的潮流偶像作推廣，因此在回顧年內增長迅速。

附註：

- (1) 由於配飾產品種類繁多，且單位價格差別甚大，故此我們沒有列出特步品牌配飾產品的銷售量、平均售價及毛利率詳情。我們認為此產品類別以單位作分析不具意義。
- (2) 平均售價以本財政年度內收入除以本財政年度內已售單位總數計算。

其他品牌

其他品牌按產品種類劃分的收入分析

截至十二月三十一日止年度

	收入(人民幣千元)			佔收入百分比(%)	
	二零零九年	二零零八年	變動(%)	二零零九年	二零零八年
鞋履	98,947	94,385	+4.8	46.1	39.1
服裝	101,302	135,471	-25.2	47.2	56.1
配飾	14,323	11,481	+24.8	6.7	4.8
總計	214,572	241,337	-11.1	100.0	100.0
毛利率	40.7%	43.6%	-2.9百分點		

其他品牌收入來自迪士尼運動品牌及柯林品牌。截至二零零九年十二月三十一日止年度，其他品牌收入為人民幣2.145億元(二零零八年：人民幣2.413億元)，較去年減少11%，毛利率為40.7%(二零零八年：43.6%)。收入減少的主要原因是柯林品牌收入減少，因為集團集中資源於市場空間較大的迪士尼運動品牌，因此減少了柯林品牌的銷售網絡及其產品銷售。毛利率減少主要是由於降低平均售價以進一步擴充市場滲透率，導致鞋履產品的毛利率下降。

其他品牌鞋履的收入、銷售量及平均售價

截至十二月三十一日止年度

	二零零九年	二零零八年	變動(%)
收入(人民幣百萬元)	98.9	94.4	+4.8
銷售量(百萬)	1.2	1.1	+13.6
平均售價(人民幣)	80.0	86.7	-7.7
毛利率(%)	43.1	49.6	-6.5百分點

其他品牌鞋履收入增加5%至人民幣9,890萬元(二零零八年：人民幣9,440萬元)。收入增加主要是由於銷售量上升約14%至120萬雙(二零零八年：110萬雙)因為迪士尼運動鞋履定位受歡迎，但為了繼續擴大市場滲透的力度，鞋履平均售價減少了約8%至人民幣80.0元(二零零八年：人民幣86.7元)，亦因此減少了收入的增幅並使毛利率下降6.5百分點至43.1%(二零零八年：49.6%)。

其他品牌服裝的收入、銷售量及平均售價

截至十二月三十一日止年度

	二零零九年	二零零八年	變動(%)
收入(人民幣百萬元)	101.3	135.5	-25.2
銷售量(百萬)	1.4	1.6	-16.9
平均售價(人民幣)	74.4	82.6	-10.0
毛利率(%)	39.7	39.5	+0.2 百分點

其他品牌服裝收入減少25%至人民幣1.013億元(二零零八年：人民幣1.355億元)。收入下降的原因主要是由於銷售量下降約17%至140萬件(二零零八年：160萬件)及平均售價下降約10%至人民幣74.4元(二零零八年：82.6%)。銷售量及平均售價下降的主要原因是柯林品牌的銷售減少。

柯林品牌主要是針對高端市場及高售價檔次，為了投放更多資源在市場空間更大的迪士尼運動品牌，因此集團在截至二零零九年十二月三十一日止年度減少了柯林品牌的產品銷量。另外，由於迪士尼運動品牌服裝的毛利率有所改善，因此其他品牌服裝的毛利率亦有提升0.2百分點至39.7%(二零零八年：39.5%)。

附註：

- (1) 由於配飾產品種類繁多，且單位價格差別甚大，故此我們沒有列出其他品牌配飾產品的銷售量、平均售價及毛利率詳情。我們認為此產品類別以單位作分析不具意義。
- (2) 平均售價以本財政年度內收入除以本財政年度內已售單位總數計算。

按產品種類劃分之收入

截至十二月三十一日止年度

	收入(人民幣千元)			佔收入百分比(%)	
	二零零九年	二零零八年	變動(%)	二零零九年	二零零八年
鞋履	1,619,132	1,454,596	+11.3	45.7	50.7
服裝	1,874,461	1,350,976	+38.7	52.9	47.1
配飾	51,743	61,609	-16.0	1.4	2.2
總計	3,545,336	2,867,181	+23.7	100.0	100.0
毛利率	39.1%	37.1%	+2.0 百分點		

本集團整體鞋履收入上升11%至人民幣16.2億元(二零零八年：人民幣14.5億元)，服裝收入大幅上升39%至人民幣18.7億元(二零零八年：人民幣13.5億元)，配飾收入下降16%至人民幣5,170萬元(二零零八年：人民幣6,160萬元)。服裝佔整體收入53%主要由於特步品牌的服裝收入大幅增加所致。

按地區產品銷售及原設備製造商銷售劃分的收入分析

截至十二月三十一日止年度

	二零零九年		二零零八年		變化 (%)
	人民幣(千元)	佔組合百分比(%)	人民幣(千元)	佔組合百分比(%)	
特步品牌					
東部地區	1,510,264	42.6	1,023,122	35.7	+47.6
南部地區	876,327	24.7	783,740	27.3	+11.8
西部地區	541,570	15.3	414,914	14.5	+30.5
北部地區	402,603	11.3	384,461	13.4	+4.7
小計	3,330,764	93.9	2,606,237	90.9	+27.8
其他品牌	214,572	6.1	241,337	8.4	-11.1
原設備製造商	-	-	19,607	0.7	不適用
總計	3,545,336	100.0	2,867,181	100.0	+23.7

東部地區包括：上海、江蘇、浙江、安徽、山東、江西及福建

南部地區包括：湖北、湖南、河南、廣西、廣東、海南及香港

西部地區包括：四川、貴州、西藏、雲南、重慶、陝西、寧夏、甘肅、青海及新疆

北部地區包括：黑龍江、吉林、遼寧、天津、河北、山西、北京及內蒙

特步品牌東部地區增長強勁主要由於山東省及安徽省市場增長所致，西部增長主要由於四川省市場增長所致。

銷售成本分析

截至十二月三十一日止年度

	二零零九年		二零零八年		變化 (%)
	人民幣千元	佔銷售成本 百分比(%)	人民幣千元	佔銷售成本 百分比(%)	
原材料	1,130,101	52.4	834,266	46.3	+35.5
外判生產成本	894,346	41.4	857,289	47.6	+4.3
直接員工成本	110,252	5.1	87,505	4.8	+26.0
其他	22,850	1.1	23,819	1.3	-4.1
總計	2,157,549	100.0	1,802,879	100.0	+19.7

銷售成本

回顧年內，本集團的銷售成本較去年同期增加20%，主要是由於原材料成本增加，但銷售成本增加的幅度比銷售收入增長幅度為小，因此整體毛利率仍然有所提升。

由於集團嚴格控制成本及質量，因此部份加工的外判原材料亦由本集團自行購買，因此原材料所佔的百分比增加至52%。直接員工成本增加是由於員工的工資及福利增加所致。

其他收入及收益

回顧年內，本集團的其他收入及收益約為人民幣1,070萬元(二零零八年：人民幣510萬元)，增加主要來自政府補貼增加及出售展示架所致。

銷售及分銷成本

截至二零零九年十二月三十一日止年度，本集團的銷售及分銷成本約為人民幣5.230億元(二零零八年：人民幣3.505億元)，佔本集團總收入14.8%(二零零八年：12.2%)。由於本集團致力提升品牌形象，增加在重要體育賽事的贊助與及創新的娛樂營銷推廣，廣告及市場推廣開支由二零零八年的約人民幣2.600億元(佔收入9.1%)增加至回顧年內的約人民幣4.187億元(佔收入11.8%)。

一般及行政開支

一般及行政開支由截至二零零八年十二月三十一日止年度的約人民幣1.282億元增加至回顧年內的約人民幣1.741億元，主要是因為研發費用增加至約人民幣5,670萬元(佔收入1.6%)(二零零八年：人民幣4,520萬元，佔收入1.6%)，主要投放於鞋履設計及功能的提升、服飾質料的外觀、功能及耐用的質量提升。

所得稅開支

於回顧年內，本集團的所得稅約為人民幣5,470萬元(二零零八年：人民幣6,920萬元)。

根據二零零八年一月一日起生效的中國新企業所得稅法及其實施條例，國內企業及外資企業均須按統一中國企業所得稅率25%繳稅。特步(中國)於截至二零零八年及二零零九年十二月三十一日止年度可享有新中國企業所得稅法統一稅率25%的減半優惠。柯林(福建)服飾有限公司於截至二零零八年十二月三十一日及二零零九年十二月三十一日止年度可享有獲豁免中國企業所得稅，並於其後連續三個年度獲得中國企業所得稅的減半優惠。回顧年內的實際稅率為7.8%(二零零八年：12.0%)。

股權擁有人應佔溢利及淨利率

截至二零零九年十二月三十一日止年度，本公司的股權擁有人應佔溢利約為人民幣6.475億元，相較去年同期(二零零八年：人民幣5.082億元)上升27%。另外，本集團的淨利率亦較去年同期(二零零八年：17.7%)上升0.6百分點至18.3%，主要變化是由於特步品牌提升所以毛利率上升至39.1%(二零零八年：37.1%)。由於增加市場推廣及產品研發費用，所以銷售及分銷成本及行政開支費用增加，因此抵銷了毛利的上升，另外由於稅務優惠以致實際稅率下降，因此淨利率有所提高。

股息

由於本集團的業務增長強勁及財務狀況穩健，董事會宣派全年股息每股10.0港仙(約等於人民幣8.8分)(二零零八年：8.0港仙，約等於人民幣7.1分)，及特別股息每股5.0港仙(約等於人民幣4.4分)(二零零八年：5.0港仙，約等於人民幣4.4分)連同已於中期業績宣派的中期股息每股7.0港仙(約等於人民幣6.2分)(二零零八年：5.0港仙，約等於人民幣4.4分)，合共派息每股22.0港仙(約人民幣19.4分)，較去年同期增加約22%，全年派息比率約為65%。

營運資金週期

於回顧年內，本集團的總體營運資金週轉日數與去年比較，減少了21天至32天(二零零八年：53天)。

本集團的平均存貨週轉日數與去年同期比較，改善了2天至47天(二零零八年：49天)，主要由於改善了生產規劃、採購控制及物流管理所致。

本集團於回顧年內的平均應收貿易賬款週轉日數與去年比較，上升了6天至54天(二零零八年：48天)，主要是由於收入增加及零售店網絡的擴充，但所收取付款的期限仍低於給予客戶約90天的信用期。另一方面，本集團截至二零零九年六月三十日止六個月的平均應收貿易賬款週轉日數為60天，由於收緊信貸控制因而較中期改善了6天。

本集團的平均應付貿易賬款週轉日數與去年比較，增加了25天至69天(二零零八年：44天)，主要是由於加強現金管理，盡量充份利用供應商的信貸期所致。

資金流動性及資金來源

本集團主要營運資金來源為經營活動的現金流量及現金與銀行結餘。於二零零九年十二月三十一日，本集團的流動比率為5.3(二零零八年十二月三十一日：4.8)。本集團維持現金淨額狀況，反映其財政狀況穩健，足以應付未來發展。於二零零九年十二月三十一日，本集團的負債比率為0%(二零零八年十二月三十一日：4.7%)，此乃將總借貸除以本集團股本及儲備之總和計算。

由於營運資金管理大幅改善，截至二零零九年十二月三十一日止年度來自經營活動的淨現金流入約為人民幣8.803億元(二零零八年：人民幣5.026億元)，較去年同期增加75%。另外，於二零零九年十二月三十一日，本集團的現金及銀行

結餘總額約為人民幣24.976億元(二零零八年十二月三十一日：人民幣21.429億元)，增幅約17%。於二零零九年十二月三十一日，本集團並無抵押任何資產作為本集團獲授予任何銀行融資的擔保。於二零零八年十二月三十一日，賬面值分別約人民幣8,639,000元及人民幣8,891,000元的土地使用權及樓宇已予抵押，以獲取授予本集團的一般銀行融資。有關詳情，請參閱財務報表附註14及15。

存貨撥備

截至二零零九年十二月三十一日止年度，本集團並無任何存貨撥備。

呆賬撥備

截至二零零九年十二月三十一日止年度，本集團並無任何呆賬撥備。

資本承擔及或然負債

於二零零九年十二月三十一日，本集團並無任何重大資本承擔及或然負債。

外匯風險

本集團主要在中國經營業務，而大部份交易均以人民幣結算。本集團的資產及負債以及經營中產生的交易主要以人民幣計值，因此相信本集團並無重大影響本集團業務的匯率風險。本集團並無使用任何遠期合約或貨幣借款對沖其利率風險，然而，管理層將繼續監察外匯風險，並在需要時採取審慎措施。

重大投資及收購

於截至二零零九年十二月三十一日止年度，本集團並無進行重大投資或附屬公司收購或出售。本集團將繼續物色收購對象及與國際體育用品品牌發展業務合作等商機，以增加股東回報。

全球發售所得款項淨額用途

本公司股份於二零零八年六月三日在香港聯交所主板上市，全球發售所得款項淨額(扣除包銷佣金及相關開支後)約為20億8,800萬港元。

全球發售所得款項(百萬港元)			
所得款項用途	可供動用	已動用 (於二零零九年 十二月三十一日)	未動用 (於二零零九年 十二月三十一日)
媒體廣告及品牌宣傳活動	459	459	-
擴大及優化分銷網絡	355	188	167
擴充生產設施及營運中心	397	143	254
收購品牌	501	-	501
提升設計及研發能力	146	116	30
提升資訊管理系統	63	19	44
一般營運資金	167	167	-
總計	2,088	1,092	996

人力資源

於二零零九年十二月三十一日，本集團共有7,352名僱員(二零零八年十二月三十一日：6,414名僱員)。

本集團會為其僱員舉行入門課程及持續培訓，內容包括行業知識、技術及產品知識、行業質量標準及工作安全準則的認識等，以加強僱員的服務質素及水平。本集團將致力提升人力資源的管理，從人員招聘程序、優化組織架構及企業文化建設等方面，為本集團業務發展提供有力的支持，使本集團能夠於未來維持可持續發展。

未來展望

市場前景

在全球經歷了不平凡的經濟動盪後，各國政府相繼推出穩定經濟的措施，中國更迅速地保持了定下的經濟增長目標。相信在未来的發展下，中國仍然是全球經濟增長最快的體系之一。在中國政府繼續推動城市化建設及擴大內需消費的積極政策下，國民收入及消費力亦相信持續增加，因此給予大眾消費市場相當樂觀的前景。

自中國成功舉辦北京奧運後，中國高度重視體育產業的發展，預計體育產業將成為未來重要的經濟支柱之一。目前，體育產業振興規劃現已制訂完成，並即將出台。面對運動生活化的普及，以及各項盛事掀起的運動熱潮，加上二、三線城市的消費力不斷提升，本集團將繼續以該等城市為特步品牌的發展據點，積極把握市場機遇，積極利用以下的發展策略再創高峰。



未來發展策略

1. 世界品牌，中國市場

為進一步提升特步品牌在國內的知名度，本集團將會把握具影響力的國際矚目盛事作有效率的宣傳策略，將特步品牌亮相在國際級的舞台上。

2010中國上海世博會

將於二零一零年五月至十月為期6個月的中國上海世界博覽會是中國首次舉辦世界博覽會，因此必定引起全球與會人士的高度重視，中國亦會展示出最亮麗的領域包括文化、藝術、企業及經濟等各方面的優勢，定必吸引全球的注意，也預計此次將會創造一次破紀錄的國際世博會。本集團非常榮幸能成為此國際重視的世博會志願者獨家體育用品贊助商。在世博會園區內所有的志願者都將會穿上由本集團獨家設計的世博會特步運動服裝，協助來自全世界的參觀人士。到時全世界的入場人士將會感受到在場內的志願者在穿上特步品牌運動套裝的時尚動感魅力，給大眾感受到「讓運動與眾不同」的深刻印象。

中國體育品牌首次亮相英超

特步品牌已為中國體育品牌寫下歷史一頁。特步品牌成為首家中國體育品牌贊助商亮相世界頂尖足球聯賽之一—英國超級聯賽(「英超聯」)。特步品牌將於二零一零年八月至二零一五年五月連續5年贊助英超聯的足球隊伍伯明翰球隊。在未來5年的比賽中，伯明翰球隊將會全部穿上由本集團獨家設計及贊助的「特步—伯明翰」球衣，到時全世界的球迷及其他觀眾都會見證特步品牌在國際體育賽事上亮相。此贊助對於特步品牌能提升其品牌地位，亦在產品設計與質量上有所突破。本集團將設計出能夠配合專業足球超高水平體能運動的質量要求，亦能體現運動員在專業比賽時的時尚動感表現。因此能夠成為伯明翰足球隊的獨家體育贊助商是對特步品牌投下絕對信心的證明。

世界盃熱潮

四年一度的世界盃將在二零一零年六月舉行。足球將會是掀起全球注意的熱門運動。本集團早著先機推出多款具世界盃概念的特步品牌運動服裝系列，迎合大眾對足球的熱愛。本集團已與國內熱門的網絡搜狐結盟，作為其世界盃網絡的體育合作夥伴，與及建立為期3年的策略性合作夥伴關係，利用搜狐網站在國內網站的領先地位，配合特步品牌時尚的廣告系列，將吸引無數群眾在網站覽閱時，注意到特步品牌具豐富娛樂性的創新廣告，從而獲得高效益的宣傳效果。

創新娛樂營銷

為使消費者能加深體驗特步品牌時尚魅力，通過近距離接觸年輕人喜愛的年輕偶像，帶來創新感受的品牌宣傳，本集團將繼續通過特步品牌的潮流代言人，包括當紅的藝人謝霆鋒、潘瑋柏、蔡依林及五位快樂女聲，在國內主要市場舉行演唱會，從過往演唱會在當地市場掀起的熱烈反應，相信此熱潮將會繼續燃燒。

策略夥伴

本集團將利用與媒體策略夥伴之間的合作關係，透過以下國內主要電視頻道播放本集團的廣告：

1. 國家頻道—中央電視台第一台
2. 體育頻道—中央電視台第五台
3. 湖南衛視
4. 安徽衛視
5. 東南衛視

2. 創新產品

本集團將繼續擴大設計及研發隊伍，增加聘請不同背景、豐富經驗的國外設計師，以及在廣州設立先進設備的產品研發設計中心。本集團將繼續推出結合時尚及運動的產品，增加不同款式及元素。另外，本集團亦會繼續發展跑步系列產品，推出專為長跑項目設計的特步品牌超輕馬拉松跑鞋，提供更多具有特色的時尚減震跑鞋系列，適合不同距離、不同比賽環境及不同賽事的跑步項目。

另外，為加大推廣跑步項目，本集團將會在二零一零年贊助以下各具特色的跑步項目：

- 廈門國際馬拉松賽
- 西安馬拉松
- 西藏半程馬拉松
- 香港15公里挑戰賽
- 香港田徑聯賽

3. 擴大網絡

本集團將繼續擴大銷售網絡，繼續以二、三線市場為拓展重點。在二零一零年，特步品牌的銷售網絡將計劃增加800 – 1,000家零售店，重點發展將會在湖南、安徽、山東及四川等省份。本集團將繼續在黃金地段開設旗艦店，藉此擴大特步品牌的品牌力，將會計劃增加約5-8家旗艦店。

4. 國際市場及多品牌策略

由於特步品牌在國內市場的品牌地位不斷提升，特別是近期特步品牌在國際體育及其他專項上的創意推廣，因此吸引了世界其他地方的品牌經銷商的注意。在配合國外市場的產品及銷售要求，本集團在香港已成立了專門針對國外市場的團隊，逐漸建立一個國際分銷網絡，為將來國際市場邁出非凡的一步。另外，本集團將繼續發展其多品牌策略，利用現有的其他品牌擴大在國內及國外的銷售業務。

5. 優質管理

本集團將致力提升企業管治，業務策略及財務管理，並重視優化企業架構及提高營運效率。嚴謹的銷售渠道管理及產品質量控制亦是本集團繼續改進的環節，因此將會擴大通過分銷資源系統監控範圍，及加強產品質量檢查，以提高企業營運效率。

總結

本集團將繼續以獨特及創新的品牌差異宣傳策略，提升特步品牌的市場地位，並且在國際體育及主要專項上提高特步品牌的知名度。在國內經濟市場持續增長，加上特步品牌具備明顯優勢的市場定位及堅穩的營運策略，本集團有信心必定能繼續保持亮麗的業績增長，向前邁進。





漫秋魔法

