

業 務

概覽

我們是全球最享負盛名的時裝及奢侈品集團之一。我們透過Prada、Miu Miu、Church's及Car Shoe品牌設計、生產、推廣及銷售高級皮具用品、成衣及鞋履。我們的Prada及Miu Miu品牌為顧客提供多種優質奢侈品，包括皮具用品、成衣及鞋履，以及透過特許協議提供眼鏡及香水。我們的Church's及Car Shoe品牌瞄準小眾名貴鞋履市場，提供以優質皮革手工製作的鞋履。我們相信，我們對提供最高品質的創新產品的執着，結合設計及選材的新穎和我們對奢華及風格的獨到見解，使我們成為時裝及時尚市場翹楚。

我們每一個品牌均極具創意、品質卓越及自成一格，同時具有由獨立設計、產品開發及營銷團隊創立及維持的個體性。我們對品牌的管理注重保護及提升品牌信譽及聲譽，我們審慎管理每個品牌的傳播策略，以避免品牌被削弱。我們針對個別品牌採用特定的傳播方法，在若干情況下亦會採用突破常規的傳播方法，如舉辦時裝展、贊助藝術、文化及體育盛事、打造地標級Prada超級旗艦店及舉辦各類活動，以強化品牌的個體性及突顯其獨有元素及價值。

我們透過11家自設生產設施(其中十家位於意大利，另外一家位於英國，專門生產Church's鞋履)，從內部維持我們對每一個產品類別的製作技術知識及生產能力。目前，我們在自設工廠製作絕大多數原型、大部分樣版及部分製成品，其餘生產工序外判予外部生產商。我們與多數外部生產商維持長期穩定的關係。我們會指派質量控制小組及檢查員嚴格監察我們的整個生產過程，確保內部及外判生產達到我們及顧客所要求的同等高品質標準。我們相信，我們的生產模式使我們得以控制製作技術知識及生產成本，及在整個生產過程中維持靈活的產能，同時保證卓越的產品質素。

我們透過零售及批發渠道分銷產品。於二零一一年一月三十一日，我們的零售渠道包括319家我們直接經營的店舖(「直營店」)，包括位於紐約、洛杉磯及東京的Prada超級旗艦店及18家折扣店。我們計劃於截至二零一二年一月三十一日止財政年度再開設約80家直營店(扣除關閉店舖數目)，其中約25家(扣除關閉店舖數目)將位於亞太區。所有直營店均策略性地選址於經特別挑

業 務

選的黃金地段，以配合我們的品牌形象。我們的批發渠道包括高級豪華多品牌店、百貨店以及特許店舖。於二零零九年、二零一零年及二零一一年一月三十一日，我們分別約有1,800名、1,400名及1,400名批發客戶，同期，我們分別擁有32、35及33家特許店舖。我們持續監察我們的批發業務以保障我們的品牌信譽。我們這套雙管齊下的分銷策略有助我們維持全球業務覆蓋，於二零一一年一月三十一日，我們在逾70個國家設有分銷點。

於往績記錄期，我們的銷售淨額由截至二零零九年一月三十一日止財政年度的1,643.6百萬歐元增至截至二零一一年一月三十一日止財政年度的2,046.7百萬歐元(複合年增長率為11.6%)，同期EBITDA由282.6百萬歐元增至535.9百萬歐元(複合年增長率為37.7%)，令我們的EBITDA率由截至二零零九年一月三十一日止財政年度的17.2%升至截至二零一一年一月三十一日止財政年度的26.2%。

競爭優勢

歷經百年傳承的領先奢侈品集團

我們的歷史可追溯至一九一三年，當年Mario Prada先生在意大利米蘭開設首家Prada店。經過多年經營，我們逐步在工藝及品質方面建立聲譽。我們認為，對比於奢侈品市場上與日俱增的新品牌，我們悠久的歷史是我們的一項主要競爭優勢，因為奢侈品消費者日益注重兼具優良品質、標誌性地位及可靠信譽的品牌，我們認為所有這些因素唯有經歷長時間方可建立。在眾多奢侈品牌中，我們相信，與我們一同躋身真正標誌性品牌之列的時裝公司屈指可數。

事實證明，我們有能力憑藉我們百年傳承的歷史，發展成奢侈品市場中最大、最成功的從業者之一(截至二零一一年一月三十一日止財政年度，我們的淨銷售額超過20億歐元)。我們相信，我們擁有成熟的業務規模及經營能力，繼續在市場上競爭及進一步提升我們在全球奢侈品市場的地位。

對創新及品質的不懈追求

我們一直致力為顧客提供新穎而考究的產品，而對世界、社會及文化孜孜不倦的求索一直是我們創造力的核心源泉。我們對創新的專注已滲入我們的企業文化及我們的整個價值鏈（從設計到生產、製造、分銷，以至宣傳），令我們享有超卓的地位及強大定價能力。

我們具創意的領導層以一支人材鼎盛的創意團隊為核心。該團隊由Prada女士的設計理念帶領，以開拓性構思、奇思妙想及對細節、剪裁及時裝的敏銳觸覺，緊貼文化與社會潮流，將我們深厚的品牌傳統與貼近消費者現代生活方式的尖端設計相結合。例如，我們認為我們創製的Prada尼龍包及背包，以至後來的「Saffiano」皮包、手挽袋及錢包，均屬名貴手袋及配飾市場上的革命性之作，無論在選料、設計及實用性方面均屬創新。我們每季都會通過試驗與創新，嘗試探知及引領更廣闊的奢侈品及時裝世界的潮流。

創新對我們的傳播策略亦十分重要。我們採用一系列針對每個品牌的突破傳統傳播方法，傳遞各品牌的內在價值及文化。我們在傳播方面創新的例子，包括二零零一年至二零零四年在紐約、東京及洛杉磯開設三家地標Prada超級旗艦店，促進時裝、文化及建築之間的互動；二零零零年、二零零三年及二零零七年贊助國際知名體育盛事美洲盃帆船賽中的月亮神號(Luna Rossa Challenge)隊；二零零九年在韓國首爾合作打造Prada Transformer項目；以及展示我們創意才能的文化藝術活動及作品，如動畫短片「Fallen Shadow」及「Trembled Blossoms」，東京、洛杉磯及紐約的「Waist Down」展覽及Miu Miu短片「Women's Tales」。二零一零年，我們推出「Prada made in ...」活動，與全球各地的當地設計師合作，採用當地傳統工藝、物料及生產技術製作現代創意設計。這些盛事受到時尚界及一般傳媒的廣泛報導，足證我們站在業內創意傳播最前沿的能力。

業 務

擁有標誌性品牌的強勢品牌組合

我們擁有及在全球經營兩個標誌性奢侈品牌，即Prada與Miu Miu，向顧客提供優質皮具用品、成衣及鞋履，以滿足他們的時裝需求。

我們相信，自一九一三年成立以來，Prada一直是最享負盛名的標誌性時裝品牌之一，是意大利文化傳統、高雅風格及超卓品質與創新設計的完美結合。在悠久的發展歷程中，Prada始終致力於打造及提供標誌性產品，如Prada尼龍背包及經典Prada「Saffiano」皮手袋。我們相信，Prada品牌在秉承傳統的同時，亦憑藉其對風格的獨到見解、工藝以及在材料及設計方面的持續創新來演繹及重新塑造潮流，因而成就與眾不同的原創特色。Prada因其超卓的品質、對細節的專注及具風格的創新而被公認為著名奢侈品牌。這從品牌的全球知名度及商業成就以及來自時裝界及傳媒的無數讚譽可見一斑。

Miu Miu創立於一九九三年，是一個具有獨立於Prada個體性的品牌，現已成為全球領先高級時裝品牌之一。Miu Miu以前衛、感性及大膽的風格見稱，營造一種自由而親密的奢華感覺，細節及品質上一絲不苟。自二零零五年起，我們開始以獨立核心品牌方式加強Miu Miu的品牌開發。為此，我們重新設計其店舖概念，於二零零六年將其時裝展由米蘭移師巴黎，並將其商業總部與Prada的辦事處分開，遷入米蘭的一幢古建築，同時以快於我們其他品牌的步伐擴大其直營店網絡（尤其是在亞洲）。我們相信，我們已成功將Miu Miu重新定位為獨立知名品牌，因為於往績記錄期，在我們的各大品牌中，Miu Miu錄得最高收益增長。

在我們的品牌組合中，Church's及Car Shoe品牌瞄準小眾名貴鞋履市場，提供以優質皮革手工製作的鞋履。Church's是最知名的名貴皮鞋品牌之一，以古典風格及高尚的英倫式優雅為特色，採用優質皮革以精湛工藝製作。Car Shoe自一九六四年以來一直是名貴膠底駕駛鞋的先驅，時至今日，我們相信Car Shoe仍是尊貴生活及奢華駕駛的身份象徵。這兩個品牌有助我們拓展目標奢侈品消費群體，同時保留本集團的理念及品牌信譽。

業 務

穩定而富有遠見的管理團隊

我們認為，我們由Prada女士及Patrizio Bertelli先生率領的管理及創意團隊技藝超卓、表現穩定且經驗豐富。Prada女士及Patrizio Bertelli先生為本公司控股股東，是我們在風格及商業方面取得成功背後的驅動力。過去30年，Prada女士及Patrizio Bertelli先生是緊密合作而全情投入的領導拍檔，為本集團的成功發展鋪設藍圖。

Prada女士被公認為全球時裝業最具影響力的人物之一，一九九三年獲美國時裝設計師協會國際大獎，二零零五年被《時代雜誌》評為全球100名最具影響力及最具才華人物之一。《華爾街日報雜誌》於二零零五年亦將Prada女士評為歐洲30位最具影響力女性之一。二零一零年五月，Prada女士獲頒McKim Medal Laureate獎，以表揚其於時裝界及商界的卓越成就，同時表揚其作為支持當代藝術的非牟利基金會Prada Foundation的共同創辦人對視覺藝術所作的貢獻。

自從與Prada女士共同創辦本集團以來，Patrizio Bertelli先生一直以熱誠及敏銳的商業觸覺引領我們的業務發展，從增長、擴張及財務表現方面塑造我們的產業及商業結構。Bertelli先生紮根於製造業，全程監察我們的生產，確保我們的品牌維持最高的質量及效益標準。Bertelli先生亦監督及批示我們新開的直營店，掌控我們全球直營店網絡的快速擴張，同時確保每家直營店與其相關品牌形象相符合。

Prada女士及Patrizio Bertelli先生已經吸引並培養了新一代高級管理人員，使我們的創新才能及商業成功可延續下去。因此，我們現時擁有由能幹且經驗豐富的管理人員組成的完善架構。他們在國際化及多元化的工作環境中以高度幹勁、靈活性及熱誠發揮所長。

全面而專注的產品組合

我們相信，我們擁有一個全面的產品組合，令我們在眾多競爭對手中脫穎而出。截至二零一一年一月三十一日止財政年度，皮具、鞋履及成衣分別佔我們淨銷售總額(不包括特許權費)約50%、25%及24%。

我們專注於各品牌中的上述三個核心產品類別，讓我們可於每季創造風格統一及完整的產品系列，強化整體品牌形象，令我們在時裝和風格方面成為市

業 務

場翹楚。我們的結構式產品組合每季均可引起媒體高度關注，亦有助我們透過旗下各直營店為顧客提供更有趣及滿意的購物體驗，以更多切合顧客風格的產品增加交叉銷售機會。

對整個價值鏈的直接控制

我們運作綜合價值鏈的能力對我們品牌的持續成功及維持一貫高品質及創新水準至關重要。憑藉我們的設計才能及生產實力，我們可透過經策略性整合的業務週期，將我們的創新時裝概念轉化為可行的商業生產，同時維持對技術專門知識、質量標準及生產成本的控制，以及靈活的產能。舉例而言，我們可在約四至六週內完成從設計到店內分銷工序，為我們的店舖創製出短期系列及每月特選，快捷有效地推行我們的零售策略，推出新產品以更新店內產品陳列。

於二零一一年一月三十一日，我們的內部生產部約有1,800名僱員，產品開發部約有750人，能在自設的工廠生產大部分原型及樣版以及部分製成品。餘下生產工序則在嚴格的質量監控下外判予外部生產商。設計、產品開發及生產團隊之間的緊密配合，有利於我們嚴格控制：(1)我們的技術知識及所有詳細生產規格；(2)整個生產過程中的質量標準；(3)我們的內部生產及外判成本；(4)我們的生產進度安排；及(5)產品緊貼原設計。

業務遍及全球但極注重亞洲市場(尤其是大中華)

我們在全球逾70個國家擁有零售及批發渠道。截至二零一一年一月三十一日止財政年度，我們的淨銷售總額(不包括特許權費)約為2,017百萬歐元，42%來自歐洲，32%來自亞太區，15%來自北美及11%來自日本，而截至二零零九年一月三十一日止財政年度，上述百分比分別為51%、18%、18%及12%。

業 務

我們於往績記錄期的增長主要受亞洲市場(尤其是大中華)的增長推動。於往績記錄期，我們於亞太區的淨銷售額的複合年增長率約為51%，主要受大中華的業績推動。截至二零一一年一月三十一日止財政年度，大中華的淨銷售額的複合年增長率約為52%，佔我們淨銷售總額的百分比達19%。儘管我們在大中華錄得強勁增長，但我們仍維持多元化的全球業務及客戶基礎，以受惠於全球的新興潮流，而不過分依賴單一市場。

位於黃金地段的強大直營店網絡

我們日益注重透過我們的直營店網絡在全球分銷及銷售產品，而我們的擴張能力有目共睹，於往績記錄期，我們成功大舉擴展我們直營店的經營規模，直營店數目由截至二零零八年二月一日(即往績記錄期初)的211家增至截至二零一一年一月三十一日的319家。截至二零一一年一月三十一日止財政年度，來自直營店的淨銷售額佔我們淨銷售總額約71%，而截至二零零九年一月三十一日止財政年度佔54%。

廣泛的直營店網絡使我們能更有力地控制我們與顧客之間的互動，有利傳遞各品牌系列的概念、風格及價值以及更及時有效地回應顧客的期望。我們一直能在全世界各地與我們品牌聲譽相稱的知名購物大道及商場為我們的直營店取得黃金舖位，我們相信，我們的超卓定位及零售執行能力將有助我們繼續取得最具吸引力的黃金地段舖位，尤其是在我們進軍快速增長及新興市場之際。

我們相信，我們廣泛的直營店網絡是我們得以在近期的金融危機中仍錄得強勁經營業績的決定性因素。我們持續在快速增長的市場擴張直營店及拓展業務版圖，有助我們為本集團創造重大增長機會及抵禦來自受二零零八年全球經濟危機打擊最大市場的不利影響。此外，受惠於我們對直營店網絡的持續投資，預計直接分銷所佔的份額將逐步飆升，我們認為，是項增長將進一步給我們帶來盈利增長機會。詳情請參閱本招股章程本節中「我們的策略－強化全球業務覆蓋範圍」。

業 務

在艱難市況下仍能錄得增長及盈利的近期往績記錄

儘管出現過去數十年以來最嚴重的金融市場下滑，但我們相信，我們近年的強勁財務表現已證明我們財務表現的抵禦能力及我們商業模式的優勢。我們的銷售淨額由截至二零零九年一月三十一日止財政年度的1,643.6百萬歐元增至截至二零一一年一月三十一日止財政年度的2,046.7百萬歐元(複合年增長率為11.6%)，同期，EBITDA由282.6百萬歐元增至535.9百萬歐元(複合年增長率為37.7%)。

我們近年錄得強勁財務表現的一個重要原因為，來自零售的收益貢獻、我們在快速增長市場(如中國、香港及澳門)的業務規模以及我們的生產效率及成本管理均有所提升。上述措施有助我們大幅提升盈利水平(EBITDA率由截至二零零九年一月三十一日止財政年度的17.2%上升至截至二零一一年一月三十一日止財政年度的26.2%)及進一步提升盈利能力。

我們的策略

持續擴張直營店網絡

自二零零七年起，我們制定策略，透過加強零售分銷網絡實現收益增長及改善溢利率。我們專注於零售的策略涉及擴大直營店網絡及選擇性地縮減批發網絡。自開始實施該策略以來，我們已將我們的零售分銷網絡規模由截至二零零八年一月三十一日的211家直營店擴大至截至二零一一年一月三十一日的319家，往績記錄期的EBITDA率由17.2%升至26.2%。

我們擬充分利用我們的超卓定位及零售執行能力為我們的新直營店取得更多黃金舖位，尤其是在我們於快速增長及新興市場擴張業務之際。我們計劃於二零一二年一月三十一日前增設約80家直營店(扣除關閉店舖數目)，並於截至二零一四年一月三十一日止財政年度按相若速度增設直營店，以進一步擴張我們的直營店網絡。我們預期將利用全球發售所得款項及營運產生的現金流來撥付擴充所需資金。

業 務

強化全球業務覆蓋範圍

我們旨在擴大在高增長及快速發展市場的銷售，同時拓展在若干現有業務規模範圍不足的發達市場的業務。我們在過往五年的增長主要受高增長及快速發展的亞洲市場(尤其是中國)的增長推動。我們相信，亞太區仍具有龐大的增長潛力，我們計劃於截至二零一四年一月三十一日止三個財政年度在亞太區增設約70家直營店。在中國，我們的直營店數目已由截至二零零七年一月三十一日的8家增至截至二零一一年一月三十一日的18家，預計到二零一四年一月三十一日，我們將在中國增設超過30家直營店。我們相信，我們有可能實現進一步增長，因為中國經濟持續增長，有利於我們進一步打入更多的中國城市。

我們亦計劃將我們的直營店網絡拓展至快速增長市場及我們現時並無直接業務的其他重要市場。中東市場，尤其是阿拉伯聯合酋長國、科威特、卡塔尔及沙特阿拉伯，是擁有龐大富裕人口的重要市場。同樣，南美市場(尤其是巴西)及東歐(包括俄羅斯)過往數年經濟錄得增長，但我們在這些市場並無業務或僅有批發分銷業務。隨着這些市場人口持續富裕起來，我們預計該等新市場對我們的產品會有強勁需求，並有意在這些新市場實現業務的大幅增長。

為配合我們在快速增長及新市場的增長策略，我們亦計劃將業務擴展至我們認為現有業務規模不足的發達市場(如美國)及我們僅有獨立分銷業務的中歐及北歐國家(如比利時、荷蘭及北歐)。隨着我們將業務重心轉向擴大零售分銷，該等市場可為我們擴大業務覆蓋範圍帶來重大商機。

把握Miu Miu的高增長潛力

於往績記錄期，Miu Miu在我們的四個品牌中增長最快，主要歸功於我們成功對Miu Miu品牌的重新定位。我們擬利用此高增長勢頭擴大Miu Miu的市場份額及進一步把握增長機遇。

截至二零一一年一月三十一日止財政年度，Miu Miu的淨銷售額有35%來自亞太區，高於Prada亞太區在淨銷售額中所佔百分比。我們相信這反映Miu Miu的走在時尚前沿的產品受到亞洲消費者青睞。我們計劃繼續大力擴張Miu Miu在區內(特別是大中華)的直營店網絡。我們計劃於二零一四年一月三十

業 務

一日前將Miu Miu在亞太區的直營店數目由截至二零一一年一月三十一日的25家增至約55家。我們計劃大幅增加投資，用於Miu Miu的傳播及市場推廣，以強化其品牌個體性，尤其是在前述主要市場。除位於巴黎的兩個時裝展外，我們計劃於二零一一年在上海舉辦一場特別的Miu Miu時裝展，以增強其在亞洲日漸提升的品牌知名度。

持續提升溢利率及盈利水平

我們旨在透過提升單位溢利率及爭取成本效益，及採購替代性產品及材料（即全球採購）與規模經濟效益，繼續提升盈利能力。我們的目標是，充分利用直營店產品售價與出廠價之間的差額，增加直營店銷售，藉此改善毛利率，同時增加交叉銷售機會。成本方面，我們擬以具成本效益的方式，在全球內採購有利於我們以更低價格獲得更優質材料的替代性產品，以降低成本。最後，隨著我們的零售銷售基礎的擴大，我們計劃透過規模經濟效應改善溢利率，在維持相同水平固定中央成本的同時取得更高收益。

品牌及產品

我們被公認為全球最享負盛名的時裝及奢侈品集團之一。我們以獨特定位的品牌Prada及Miu Miu設計、生產、宣傳及銷售皮具用品、成衣、鞋履，並特許經銷眼鏡、香水及其他間中推出的限定期間產品。我們亦以Church's及Car Shoe品牌提供以優質皮革手工製作的名貴鞋履。該四個品牌連同我們的設計及生產技術知識及能力，構成我們最具價值的資產。為保持每個品牌的信譽及聲譽，我們在業務過程中維持嚴格的品質及製作標準。我們的目標是確保生產出可維持我們品牌信譽及聲譽的創新而考究產品，同時不因過度使用而削弱我們的品牌。

我們品牌組合的優勢及關聯性是我們業務的重要原素。每個品牌因其歷史、獨立設計團隊及我們致力維持為每一個品牌精心策劃的商業及傳播政策而擁有本身的個體性。

業 務

我們致力於帶領及演繹時尚潮流，希望藉此幫助顧客透過時裝表達自我及與外界溝通，因此，品牌開發及我們一直以來對提供優質、創新及獨特產品的專注，對我們至為重要。

下表載列我們各品牌提供的產品。

	Prada	Miu Miu*	Church's	Car Shoe
皮具用品	√	√	√	√
成衣	√	√	√	
鞋履	√	√	√	√
眼鏡	√	√		
香水	√			

* Miu Miu僅提供女裝產品。

下表載列所示期間我們各品牌的淨銷售額及其佔淨銷售額的百分比。

截至一月三十一日止年度							
	二零零九年		二零一零年		二零一一年		複合年 增長率
	(百萬歐元，百分比除外)						
Prada	1,265.6	78.9%	1,209.5	79.0%	1,586.8	78.7%	12.0%
Miu Miu	239.5	14.9%	252.3	16.5%	353.0	17.5%	21.4%
Church's	49.9	3.1%	43.6	2.8%	53.0	2.6%	3.1%
Car Shoe	34.3	2.1%	18.5	1.2%	17.9	0.9%	(27.7)%
其他 ¹	14.8	1.0%	6.7	0.5%	6.2	0.3%	(35.2)%
總計	1,604.1	100.0%	1,530.6	100.0%	2,017.1	100.0%	12.1%

¹ 主要包括第三方的產品。

有關我們各品牌經營業績的詳情，請參閱本招股章程附錄一「財務資料附註」附註28。

PRADA

概覽

Prada品牌於一九一三年由Mario Prada先生創立，現已成為時裝及奢侈品行業最享負盛名及廣受認識的品牌之一。Prada品牌的標誌性商標在全球各地的知名度極高，結合了薩伏爾盾形紋章及8字結，反映其作為前意大利皇室官方供應商的歷史。帶有招牌三角形標誌的著名Prada黑色尼龍背包於二十世紀八十年代推出後一直屬於恆久經典款式，該尼龍背包及該標誌已成為品牌歷史象徵。我們認為，Prada品牌象徵意大利最優質的文化及傳統、典雅風格及卓越品質，而作為最具創意的時裝品牌之一，Prada能夠為「常規」重新定義並

業 務

開創潮流。Prada亦吸引文學讀者及電影觀眾的注意。二零零三年，小說《The Devil Wears Prada》(港譯：《穿Prada的惡魔》)首度出版，並於二零零六年改編成電影。

我們認為，Prada品牌的獨特原創性建基於其獨特風格、工藝以及材料及設計的不斷創新。我們不斷將創意用於開發時尚設計、考究布料及創新製作技術。我們認為，Prada處於時裝變革的核心，一直精於演繹其所身處時代，亦是風格及潮流先驅。Prada品牌的對象為現代、講究、追求創新風格，要求最優質工藝的國際客戶群。我們注重細節及品質、講求尖端風格，務求使每Prada每項設計均獨一無二。

於二零一一年一月三十一日，Prada的銷售網絡在全球有207家直營店及逾700名批發客戶(代表約1,000家門店)，其中19家直營店位於意大利、46家直營店位於歐洲其他地區、26家直營店位於北美、43家直營店位於日本、73家直營店位於亞太區。

產品

Prada品牌產品線包括男女裝皮具用品、成衣及鞋履產品。過去十年，我們透過特許安排將該品牌擴大至包括男女裝眼鏡及香水。Prada的主要系列每季於展示廳推出，並透過於米蘭舉行時裝展(每年男女時裝展各兩次)推出。此外，短期系列及每月精選主要於全年定期向零售採購小組展示。請參閱本招股章程「—設計及創造—短期系列及每月特選」一節。

下表載列所示期間Prada各產品線的淨銷售額及其佔Prada淨銷售額的百分比。

	截至一月三十一日止年度					
	二零零九年		二零一零年		二零一一年	
	(百萬歐元，百分比除外)					
按產品線劃分的淨銷售額						
皮具用品	498.6	39.4%	553.7	45.8%	786.0	49.6%
成衣	410.0	32.4%	347.7	28.7%	419.5	26.4%
鞋履	346.8	27.4%	297.1	24.6%	366.4	23.1%
其他	10.2	0.8%	11.0	0.9%	15.0	0.9%
總計	1,265.6	100.0%	1,209.5	100.0%	1,586.8	100.0%

業 務

皮具用品

Prada品牌以皮具用品起家，其皮具用品現時主要包括手袋、旅行袋及配飾（如皮手套、錢包、鎖匙扣、皮帶及其他皮製配飾）。Prada經典手袋展現時尚設計、優質皮革，配以經典的三角形Prada標誌，特點是繼承工匠傳統，注重細節。Prada兩項最著名的產品是以防水尼龍布料製成的一系列黑色尼龍布產品（備有不同顏色、款式及大小）以及「Saffiano」皮手袋及配飾。

成衣

我們生產及銷售Prada品牌男女成衣。我們於一九八八年推出首個女裝系列，於一九九三年推出首個男裝系列。每個Prada成衣系列均與鞋履及配飾系列搭配，創造鮮明、整體一致的品牌形象。Prada的成衣系列以材料優質及設計創新見稱，將品牌傳統、聲譽與簡潔線條及名貴布料相結合。Prada品牌的成衣系列包括適合大多數社交場合的衣服，由休閒服至度身訂造禮服等一應俱全，全部融合在與品牌形象相配合的系列中。

鞋履

Prada提供男女裝鞋履，有助塑造Prada品牌的整體形象。Prada品牌女裝鞋於一九八二年首次推出，男裝鞋於一九九三年與首個男士成衣系列一同推出。顏色、款式、選料及後跟設計是Prada鞋履的獨特元素，其特點是結合了工匠手藝及典雅設計。

特許產品

我們於二零零零年推出Prada眼鏡系列，擴大對注重時尚的顧客提供的產品。自二零零三年起，我們按照與全球主要眼鏡生產商之一Luxottica就生產及分銷驗配式眼鏡框及太陽眼鏡訂立的特許協議生產Prada眼鏡。我們對眼鏡系列的設計及所有營銷活動加以控制。Prada眼鏡產品不僅在我們的直營店銷售，同時亦在Luxottica的零售及批發渠道銷售。

業 務

我們於二零零四年推出首個Prada香水系列，根據與Fragrance and Skincare S.L. (西班牙主要化妝品公司Puig的全資附屬公司) 訂立的特許協議生產。於二零一一年一月三十一日，市面上共有五款Prada香水銷售，兩款為男士香水，三款為女士香水。我們積極參與整個產品開發過程，並直接參與香水選擇、產品包裝及所有營銷活動。香水產品的開發、生產及陳列必須達到我們的品質標準。Prada香水在我們的直營店及Puig銷售點出售。

MIU MIU

概覽

Miu Miu品牌於一九九三年創立，以我們的總裁兼設計師Prada女士的名字命名，是一個具有獨立於Prada的個體性品牌，現已發展成為全球領先的高級時裝品牌之一。Miu Miu的特點為風格前衛、感性及大膽，營造一種自由而親密的奢華感覺，細節及品質上一絲不苟。Miu Miu的顧客對象為富有現代探索精神，在選擇時裝方面勇於嘗試的女性。

本集團自二零零五年以來極力加強Miu Miu品牌的獨立個體性。例如，Miu Miu的店鋪概念徹底獨立，更注重經典材料與未來元素之間的反差，以加強Miu Miu一貫倡導的現代奢華及感性風格。我們將Miu Miu的商業總部遷至米蘭一幢古建築，與Prada辦事處分開，並將Miu Miu的時裝展由米蘭遷至移師巴黎舉行，我們認為巴黎更切合Miu Miu的品牌形象。為專注建立Miu Miu獨特的品牌形象，我們取消了Miu Miu男裝系列，並開始以較其他品牌快的速度擴大Miu Miu的直營店網絡。我們相信，我們已成功將Miu Miu重新定位為我們心目中的著名品牌。

於二零一一年一月三十一日，Miu Miu的全球銷售網絡有71家直營店及300名批發客戶(代表近500家門店)，其中8家直營店位於意大利、18家直營店位於歐洲其他地區、7家直營店位於北美、13家直營店位於日本、25家直營店位於亞太區。

業 務

產品

Miu Miu品牌產品線包括女裝皮具用品、成衣及鞋履。我們亦已擴大該品牌至包括女裝眼鏡。Miu Miu的主要系列每季於我們的展示廳推出，並每年兩次於巴黎舉行時裝展上展示。此外，短期系列及每月精選主要於全年定期向零售採購小組展示。

下表載列所示期間Miu Miu各產品線的淨銷售額及其佔Miu Miu淨銷售額的百分比。

	截至一月三十一日止年度					
	二零零九年		二零一零年		二零一一年	
	(百萬歐元，百分比除外)					
按產品線劃分的淨銷售額						
皮具用品	128.7	53.7%	154.6	61.3%	224.3	63.5%
成衣	54.0	22.6%	46.5	18.4%	63.3	17.9%
鞋履	56.1	23.4%	50.2	19.9%	63.7	18.0%
其他	0.6	0.3%	1.0	0.4%	1.8	0.5%
總計	239.5	100.0%	252.3	100.0%	353.0	100.0%

皮具用品

Miu Miu皮具用品(包括手袋及配飾，如錢包、皮帶及手套)佔該品牌銷售額的大部分，具有時尚、大膽及奢華的原創風格。

成衣

Miu Miu的女士成衣系列於一九九三年首度推出，現時仍然是該品牌的個體性及發展的核心。儘管Miu Miu與Prada均注重細節及審慎選材，但我們認為Miu Miu品牌用上俏皮的圖案、顏色及印圖，專為嚮往自由的現代顧客設計，以其時尚大膽手法及前衛風格在女性服裝中顯露個性。

鞋履

Miu Miu女裝鞋的設計別具風格，可配襯其成衣系列，營造出色彩繽紛、帶有玩味且大膽的形象，其製作符合我們對優質工藝的一貫追求。

業 務

特許產品

Miu Miu自二零零零年起推出眼鏡系列，配襯該品牌的設計系列。自二零零三年起，Miu Miu眼鏡按照與全球主要眼鏡生產商之一Luxottica就生產及分銷驗配式眼鏡框及太陽眼鏡訂立的特許協議生產。我們保留對眼鏡系列設計及所有營銷活動的控制權。Miu Miu眼鏡產品不僅在我們的直營店及批發網絡銷售，亦在Luxottica的零售及批發渠道銷售。



概覽

Church's品牌於一八七三年由Thomas Church及其三個兒子在英格蘭北安普頓創立，以其家族自一六七五年以來生產手工製作男裝鞋的經驗為基礎。於二十世紀初，Church's開始走出歐洲，出口至美國、加拿大及南美洲，並於一九六五年獲英女皇伊利莎白二世頒授著名的女王出口獎。Church's現時仍然是男士手製名貴鞋履業內公認的領導者。Church's名貴鞋履的特點是風格經典，具有傳統的英式優雅，並結合了高級皮革及優質工藝。Church's系列專為吸引崇尚款式時尚優雅的優質皮鞋的客戶而設計。

我們於二零零七年五月向Prada Holding B.V.收購Church's的100%控制權。於二零一一年一月三十一日，Church's的全球銷售網絡擁有36家直營店及約600名批發客戶(代表逾700家門店)，其中7家直營店位於意大利、24家直營店位於歐洲其他地區、1家直營店位於北美、4家直營店位於亞太區。

業 務

產品

Church's的經典男士皮鞋最負盛名，其經典男士皮鞋主要於北安普頓工廠以人手製成。一雙皮鞋一般需要逾250道人工序，生產時間約8週。除經典系列外，Church's亦提供多種風格，吸引崇尚經典設計與現代風格兼備的顧客。Church's亦銷售女裝鞋，女裝鞋主要在我們位於意大利的其中一個製造設施製造，該製造設施亦生產Prada品牌鞋履。除鞋履外，Church's亦提供男女皮具用品(如公事包、錢包及文件套)，以及少數男士成衣(如雨衣、襯衣、領帶及襪子，乃外判及／或特許予英國的第三方生產商生產)。除現成鞋履外，Church's亦提供「訂製」鞋履及鞋履修補服務。Church's每年兩次於展示廳(而非時裝展)推出產品系列，反映其數目有限產品線及鞋履系列歷史悠久。

下表載列所示期間Church's各產品線的淨銷售額及其佔Church's淨銷售額的百分比。

	截至一月三十一日止年度					
	二零零九年		二零一零年		二零一一年	
	(百萬歐元，百分比除外)					
按產品線劃分的淨銷售額						
皮具用品	1.1	2.2%	1.2	2.8%	1.4	2.7%
成衣	0.5	0.9%	0.4	1.0%	0.6	1.0%
鞋履	48.3	96.9%	42.0	96.2%	51.0	96.3%
總計	49.9	100.0%	43.6	100.0%	53.0	100.0%

THE ORIGINAL



概覽

Car Shoe於一九六三年由Gianni Mostile創立，Gianni Mostile熱愛賽車，設計出以極柔軟的皮革及小橡膠釘鞋底製成的軟皮平底鞋，更能緊貼汽車踏板，尤其適合駕駛跑車。Car Shoe的駕駛鞋設計於一九六四年取得意大利貿易及工業部註冊專利，現已屆滿。

業 務

該品牌已成為意大利經典駕駛鞋，因融合了優質皮革及人手工藝的技術設計原創而馳名。我們認為，Car Shoe是專貴生活方式及奢華駕駛的象徵。Car Shoe尤其適宜在休閒及非正式場合穿著，以運動型及崇尚優雅的顧客為對象。

我們於二零一零年六月完成收購Car Shoe的100%股權。於二零一一年一月三十一日，Car Shoe的全球銷售網絡擁有5家直營店及約280名批發客戶（代表逾300家門店），其中3家直營店位於意大利、一家直營店位於香港、一家直營店位於新加坡。

產品

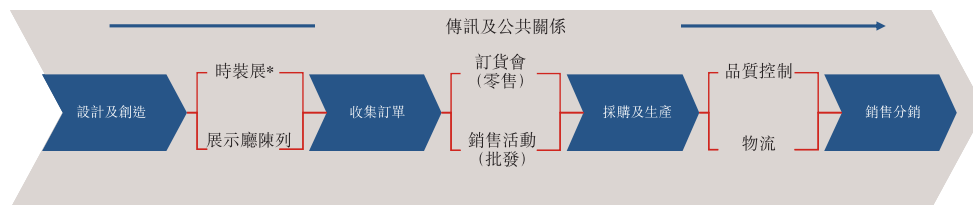
Car Shoe提供以橡膠鞋底製的名貴駕駛鞋。近年來，Car Shoe開發出多個男女新鞋履款式，顏色、皮革用料各有不同，備有經典及現代設計風格鞋款。我們已將Car Shoe產品範圍擴大至其他皮具用品，如袋及配飾。這些產品保留品牌獨特的高級皮革及潤飾元素。Car Shoe每年兩次於展示廳推出產品系列。

下表載列所示期間Car Shoe各產品線的淨銷售額及其佔Car Shoe淨銷售總額的百分比。

	截至一月三十一日止年度					
	二零零九年		二零一零年		二零一一年	
	(百萬歐元，百分比除外)					
按產品線劃分的淨銷售額						
皮具用品	4.8	14.1%	2.0	10.9%	1.8	9.8%
成衣	—	—	—	—	—	—
鞋履	29.5	85.9%	16.5	89.1%	16.2	90.2%
總計	34.3	100.0%	18.5	100.0%	18.0	100.0%

業務模式概覽

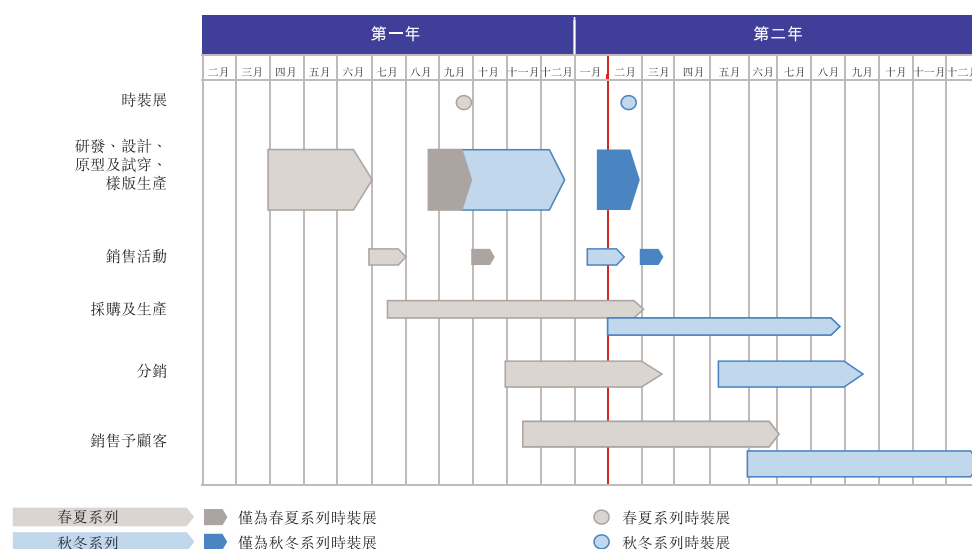
我們採用策略性控制及整合的業務模式管理業務，如下圖所示：



* 只有Prada及Miu Miu有時裝展。

業 務

下圖以Prada女裝系列為例說明每個主要步驟的時間線。



品牌是本集團最寶貴的資產，每個品牌均具有鮮明的個體性。為保護及加強各品牌的信譽及聲望，我們管理及經營各品牌的業務模式融合了一個緊密相連的週期，從設計及創造、收集訂單、採購及生產一直到銷售分銷，並由傳播與公共關係策略持續提供支持。

設計及創造

我們業務週期的第一階段為設計及創造一個新系列，於這階段，各品牌的设计小組與其他相關部門合作，開發能體現該品牌的個體性並具有最新風格的新系列。於這階段，我們會於內部設施開發及製作絕大部分原型及大部分樣版，藉此確定各產品的具體規格，使我們得以控制外判產品的品質及成本。

收集訂單

新系列於各品牌的展示廳展出，讓零售渠道的採購員及批發客戶下達產品訂單，而Prada及Miu Miu的產品則在時裝展下達訂單。

業 務

採購及生產

然後，我們透過製造組織開始為各系列進行採購及生產。現時一部分製成品於我們的11個自設廠房生產，餘下產品外判予精心選定的外部製造商生產。

銷售及分銷

我們的產品透過位於黃金位置的直營店銷售網絡及批發渠道(包括高級豪華多品牌店、百貨店及特許店舖)分銷。

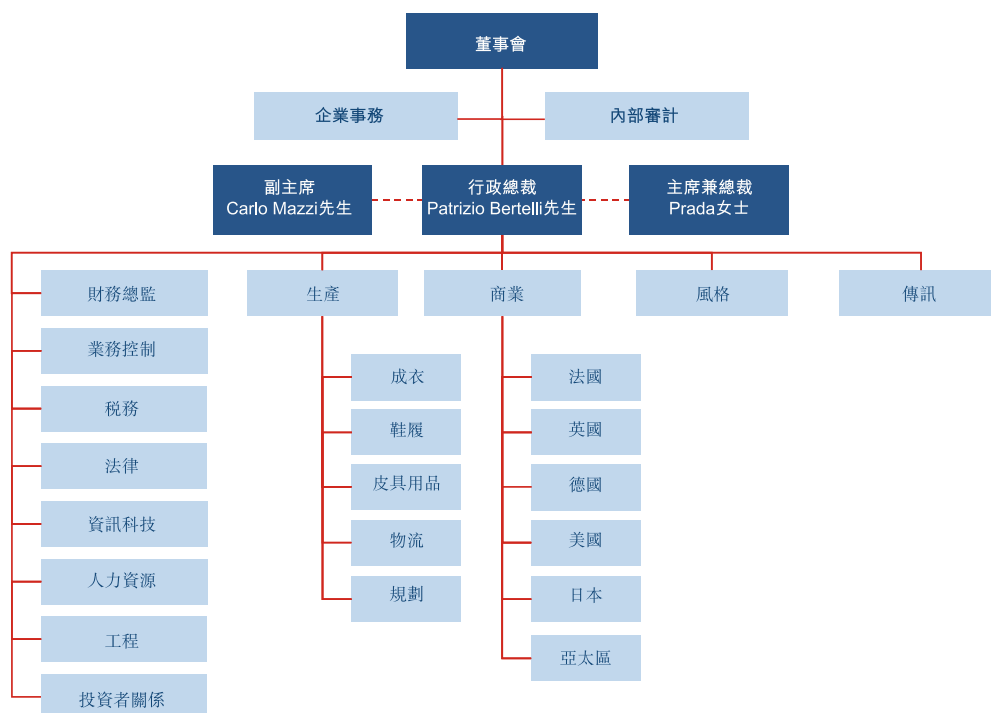
傳播及公共關係

有效的傳播及公關策略對我們於整個業務週期加強各品牌的獨特形象的品牌發展策略至關重要。我們為各品牌採用各種獨特創新的傳播技巧，包括精心安排時裝展、創意廣告活動、大型活動及贊助活動以提升各品牌的吸引力及風格形象。

我們認為，憑藉我們的設計能力及生產實力，我們經策略整合的業務週期有助我們將創新時裝概念轉化為具有商業競爭力的產品，並維持對我們的技術知識、品質標準及生產成本的控制，以及維持整個價值鏈的產能靈活性。

業 務

下圖顯示本集團的管理架構及主要部門及業務分部。



設計及創造

概覽

我們認為，我們以在設計方面的領導地位及對品質的嚴格要求見稱。我們對世界、社會及文化孜孜不倦的求索一直是我們所有品牌一貫體現的創意核心所在。我們不斷進行再發明及創新，務求使各系列與現代潮流同步，同時維持各品牌的獨特傳統及個體性。

系列設計及創造能確立我們產品的核心、特色及個體性，對我們的業務至關重要。就Prada及Miu Miu品牌而言，我們一般於在展示廳發佈系列約三個月前及在時裝展約六週前開始構思製作主要系列。我們每年兩次展示系列，秋／冬系列於一月至三月展示，春／夏系列於六月至十月展示。Church's及Car Shoe系列並無時裝展，每年兩次在展示廳發佈前會經過類似的設計及創造流程。

業 務

我們認為，只有在設計及創意工作與生產、銷售及傳播程序緊密結合時，原創概念才能轉化為商業上的成功。透過於內部設施控制最初原型及樣版製作，我們得以定下技術規格，確保在維持嚴格品質標準的同時，亦對生產外判的成本及時間進行嚴格控制。這一技術知識隨後會轉化為具有成本效益的規模生產，並維持嚴格的品質標準。

設計及創造流程涉及多個階段，包括簡報及時間規劃、銷售分析、概念界定及指引、研究、設計、製作原型及試穿、樣版審批、系列生產及定價。各階段在概念上獨立，但彼此緊密相連，偶爾也會重疊。

我們所有品牌的設計開發過程相似，涉及約60人的設計小組。設計小組由Prada女士率領，包括設計師（如Prada及Miu Miu品牌的設計總監Fabio Zamboni先生）及圖案藝術家。設計小組由產品開發小組提供支持，該小組有約750人，負責將設計轉化為原型。各部門之間的協調程序使我們能在產品推出市場前清楚了解成本及生產局限性，有助我們在市場要求的生產時間內具經濟效益地將風格概念按工業規模商業化。

截至二零零九年、二零一零年及二零一一年一月三十一日止三個財政年度各年，我們的設計、產品及開發開支分別約為88.2百萬歐元、96.8百萬歐元及97.2百萬歐元，分別約佔我們淨銷售額的5.4%、6.2%及4.7%。

簡報及時間規劃

在此第一階段，我們規劃系列設計活動，制定時間規劃指引，涉及分配各個階段的責任，協調每個階段各部門之間的可交付時間點。此階段需要設計小組、系列商品營銷員及系列協調部門提供資料。

銷售分析

在此階段，我們的設計小組及系列商品營銷員（截至二零一一年一月三十一日由Prada 53人、Miu Miu 13人、Church's 1人及Car Shoe 1人組成）審慎分析早前推出的系列，特別注重對所用物料、市場趨勢及顧客購買趨勢的了解。有關數據隨後用於解釋及預測市場及顧客趨勢。

業 務

概念界定

我們的設計小組由Prada女士掌航，於二零一一年一月三十一日，成員包括Prada 44名、Miu Miu 11名、Church's 1名及Car Shoe 1名設計師及圖案藝術家。設計小組為參與系列設計開發的部門及小組制定更為具體的指引。

研究

設計小組根據銷售分析資料得出的對市場和顧客趨勢的分析及解釋，透過研究及試驗程序將其轉化為各產品線的新意念。在此階段，各品牌的小組首先從著重設計的角度評估銷售分析及時裝歷史演變。隨後，我們通過研究及試驗新物料與顏色配搭，將設計概念及構思與技術及生產專門知識配對。這有助我們評估將設計意念轉化為大規模生產系列的可行性，以及評估原材料、半製成品及配飾的供應及採購成本。

設計

在之前步驟的基礎上，設計小組製作擬定系列產品的圖樣及草圖供生產原型，並開發物料及配飾的技術規格，配合系列設計。此程序會產生涵蓋各種產品的完整系列，使有關產品互相協調，創造與相關品牌形象一致的鮮明風格。

原型製作及試穿

於設計小組構思出系列設計後，便會向生產開發小組遞交一份技術表格，當中載有原型圖樣及技術規格。於二零一一年一月三十一日，生產開發小組約有750名僱員，其中447名僱員專責Prada、127名專責Miu Miu、25名專責Church's及Car Shoe，其他僱員在各品牌之間協作。我們的紙樣製作小組首先會透過在紙上再現製成品的外形以製作各原型的樣式，其後可在我們的原型製作工場製作原型。然後，我們的個別設計小組連同我們的產品開發小組將相關原型與原設計進行對比，並作出必要的技術調整，以確保原型符合我們的原設計概念，並可高效及具成本效益地大規模複製。各原型在模特兒身

業 務

上試穿，並就其風格及技術品質進行評估。各原型的售價以主要貨幣擬定。現時，我們內部製作絕大多數的Prada及Miu Miu原型及幾乎所有Church's及Car Shoe的原型。

我們認為，我們在本身設施中協調設計及製作職能的能力，可讓我們製作的初步原型真實展現我們的原設計、保留對技術知識的控制及為內部及透過第三方製造商的高效及具成本效率的生產提供詳細的技術規格。我們亦針對外部生產商設定技術規格及界定生產步驟，以保持品質及一致性和提高生產效率。

樣版審批及系列製作

最終系列根據經落實及批准的樣版連同售價及計算出的生產成本釐定。然後，我們完成樣版的製作工序，就銷售活動及採購會在展示廳展示樣版。

定價

樣版獲批准後，我們的系列商品營銷員及商業部門共同釐定每類產品在不同國家的價格(以當地貨幣計)。在定價時，我們亦會考慮特定市場分析，並諮詢我們各主要市場的商品採購小組，以確保售價與競爭對手的定價、各國家之間的相關外匯及增值稅差異及當地消費者的購買力一致。

短期系列及每月特選

除上述與我們的主要系列及展示系列有關的流程外，我們亦設計及生產「短期系列」，藉此我們透過較高效率的過程定期以不同的產品補充我們的各主要系列，旨在不斷推出新產品以更新及補充我們直營店的商品供應、為我們創造新的銷售機會及令我們可快速應對時裝潮流的變化。從設計至將短期系列送達直營店一般需時四至六週。

我們亦生產「每月特選」，即為特定大型活動生產的定期計劃的特別系列，主要透過我們的直營店網絡於限定期間銷售約一個月。例如，我們於聖誕節及情人節等特別日子前推出每月特選。

時裝展

概覽

時裝展是我們的一個主要傳播機會，而在時裝展上有效地展示我們的Prada及Miu Miu系列是我們品牌發展策略的重要一環。我們投入大量精力組織及舉行每場時裝展。我們認為，時裝展為我們提供一個有力展示我們各系列的風格和設計的最佳機會。我們的時裝展主要吸引國際時裝編輯和大眾媒體的注意。

在一般情況下，我們會於每年各個時裝週期間籌辦六場時裝展。我們於米蘭舉行四場Prada時裝展，其中兩場分別於一月及二月為男裝及女裝秋／冬系列舉行，兩場分別於六月及九月為男裝及女裝春／夏系列舉行。另外兩場時裝展於巴黎為Miu Miu舉行，一場於二月至三月為其秋／冬系列舉行，另一場於九月至十月為其春／夏系列舉行。除該等定期的時裝展外，我們每年亦可能舉行特別時裝展活動，作為我們宣傳及傳播策略的一部分。詳情請參閱招股章程本節「－傳播及公共關係－市場推廣活動及項目」。

秀場安排

我們尋求以一種可傳遞每個系列設計概念的創新方式籌備Prada及Miu Miu時裝展。參與所展示系列的設計小組首先為時裝展訂下一個主題，以突出該系列的精髓。相關生產小組、市場推廣及傳播經理以及工程及資訊科技經理全部積極參與時裝展的籌備，以確保時裝展的設置、佈局、燈光、音樂及所有其他舞台佈景元素協調一致，以將觀眾的注意力集中在天橋上展示的產品上並向觀看者傳遞統一的设计主題。由於我們的時裝展所要展示的是設計及風格的整體概念，時裝展模特兒不單會身穿時裝，還會展示屬於個別品牌系列的鞋履、手袋、眼鏡及其他配飾。

業 務

活動協調

獲邀參加我們時裝展的人士包括來自世界各地的買手、頂尖國際刊物的記者以及名人。我們的宣傳小組亦可能與時裝展一同組織一些活動，以加強我們與客戶及時裝媒體的關係。

傳播及公共關係

我們認為，有效的傳播對建立及維持獨特的品牌形象至關重要。從開設超級旗艦店以促進藝術、文化及建築的交融，到跨文化合作，以至贊助體育賽事，我們認為這些活動能讓我們創造及維持一個具有吸引力及別樹一格的形象，可吸引國際化的成熟客戶群。

我們的傳播及公共關係部由集團層面統籌，分設涵蓋各品牌的個別小組。我們認為，此組織模式可讓我們實現各品牌之間的策略效益，同時可維持個別品牌的個體性及傳播計劃。於二零一一年一月三十一日，我們的傳播與公共關係部世界各地共有106名員工，負責各個品牌。我們設在米蘭的傳播與公共關係部協調我們的全球市場推廣職能，涵蓋對外宣傳、媒體策劃、廣告宣傳活動、與貴賓會員及名人的關係管理、活動及商業活動的組織以及網站管理。該等傳播活動均為特定品牌度身訂製，並特別注重活動是否適合保持品牌形象。我們按品牌向名人推薦產品，供其在奧斯卡頒獎禮到度假活動的各種場合穿著我們的成衣或使用我們的產品，以確保名人能準確傳達特定品牌的形象。

截至二零零九年、二零一零年及二零一一年一月三十一日止三個財政年度各年，我們的廣告及宣傳開支分別約為99.5百萬歐元、75.8百萬歐元及85.1百萬歐元，約佔我們淨銷售額的6.1%、4.9%及4.2%。

業 務

廣告宣傳活動

在一般情況下，我們每年進行多達11次的廣告宣傳活動，大部分為我們各品牌的新系列度身訂造，詳情如下：

品牌	宣傳活動次數	系列
Prada	2	女裝春／夏系列及秋／冬系列
	2	男裝春／夏系列及秋／冬系列
	1	間或推出名為「Cruise」的單一系列的宣傳活動
Miu Miu	2	春／夏系列及秋／冬系列
Church's	2	春／夏系列及秋／冬系列
Car Shoe	2	春／夏系列及秋／冬系列

該等廣告宣傳活動由我們就各品牌按個別基準內部組織及管理，對各品牌的形象至關重要。我們的傳播經理與風格專員、系列商品營銷員及處理個別品牌的零售部合作，審慎評估宣傳活動的內容。評估的目的是核實廣告所宣傳的產品及所傳達的訊息與各品牌的屬性特徵一致，以保持其鮮明的個體性。該等宣傳活動主要包括在報章及雜誌（如全國及國際時裝雜誌）及廣告牌上的廣告，偶爾會涉及專為推出特定新產品而設的「靜物攝影」，亦可能與進軍新市場同步進行。

市場推廣活動及項目

除定期的時裝展外，我們亦籌備多種展出及活動，以在全球當地市場提高品牌的曝光率及提升最新系列的知名度。例如，繼二零一一年一月在中國北京中央美術學院美術館成功舉辦Prada二零一一年春／夏系列時裝展後，我們計劃於二零一一年在東京舉辦Prada特別活動時裝展及在上海舉辦Miu Miu特別活動時裝展。除展示新產品外，該等活動旨在提高品牌的曝光率及提升其形象以及透過限定對象的派對或晚宴，促進顧客及記者的直接參與。

我們認為，藝術及文化活動亦對宣傳我們的品牌形象及創意才能有重要作用。該等活動經常在我們的多功能店舉行，如在我們的超級旗艦店舉辦電影放映、展覽會及討論。於二零零四年，我們在東京超級旗艦店推出「Waist Down」裙裝展，其後擴大至紐約及洛杉磯。於二零零八年，我們展示了為Prada而製作，名為「Trembled Blossoms」的動畫短片，該短片表達了靈感來自Prada二零零八年春／夏系列的夢幻情境。於二零零九年，我們與著名建築師

業 務

Rem Koolhaas合作設計的未來主義建築Prada Transformer於韓國首爾落成，用作舉辦藝術、電影、時裝及文化活動。開幕活動持續四個月，不僅在韓國，以至是整個亞洲及全球各地均產生廣泛及正面的報道。

我們亦尋求透過選擇性地贊助體育賽事的方式維持我們的形象。我們於二零零零年、二零零三年及二零零七年贊助了月亮神號(Luna Rossa Challenge)隊參加美洲杯帆船賽。這促進了一個運動服及配飾系列的發展，將Prada品牌與全球最知名國際性體育賽事之一聯繫起來。

媒體管理

我們的Prada及Miu Miu等品牌作為重要特寫出現在全球時裝雜誌及其他媒介。我們認為，時裝雜誌的封面及報道提高了我們品牌的曝光率。截至二零一一年一月三十一日止財政年度，我們的品牌登上逾360個封面，其中260個為Prada、100個為Miu Miu、四個為Church's，三個為Car Shoe。此外，我們的品牌在主要市場的超過14,000頁媒體報道中出現，從免費宣傳及提高曝光率來看具有很大的價值。例如，截至二零一一年一月三十一日止財政年度，Prada在超過10,000頁媒體報道中出現，相當於約160百萬歐元的廣告費，而Miu Miu則在超過4,000頁媒體報道中出現，相當於約60百萬歐元的廣告費。Church's在超過360頁媒體報道中出現，相當於約7百萬歐元的廣告費，而Car Shoe則在超過160頁媒體報道中出現，相當於約2.7百萬歐元的廣告費。

我們分開管理各品牌的媒體報道，並由傳播經理及我們負責各品牌的設計小組對內容進行仔細審閱及跟進。我們的時裝新聞辦公室與時裝編輯緊密合作，並經常更新有關我們活動的新聞及資料，旨在產生正面報道。

互聯網

我們為每個品牌建立自己的網站(www.prada.com、www.miumiu.com、www.church-footwear.com及www.carshoe.com)，以提高品牌在互聯網上的曝光率、提供獲得有關該等品牌及產品資料的方便途徑及透過跨渠道市場推廣突顯其個體性及形象。Prada及Miu Miu的網站上有其時裝展的視頻、最新及以往系列的圖片、廣告宣傳活動的影像及圖片以及市場推廣項目及店舖的

業 務

資料。這兩個網站通常以廣告宣傳活動的圖片點綴，以突出Prada或Miu Miu的奢華及獨具一格的形象。Church's及Car Shoe的網站載有有關其歷史、產品及店舖的資料。

收集訂單

我們在展示廳分開展示各品牌及產品種類的新系列，此後開始為期約四週的訂單收集。我們於時裝展上發佈Prada或Miu Miu各大新系列後收集訂單。Church's及Car Shoe品牌並無時裝展，於訂單收集期間其新系列亦在展示廳內展示。對於我們的零售及批發分銷渠道，我們擁有不同的訂單收集機制（詳見下文）。

零售

我們零售渠道的訂單透過集中的訂單系統接收。於「採購會」前，設計小組代表會於展示廳向來自總部及區域分銷附屬公司的零售商品採購員展示新系列。我們的零售商品採購員選擇未來數月在我們的全球直營店網絡銷售的產品，並與商業部門合作編製全球總訂單。

根據最終的全球總訂單，來自各國的零售商品採購員將選擇各種產品以擬訂該國的訂單，並計及與商業部門協定的預算以及產品組合推薦建議。該國訂單生效後，即時交予我們的生產部。

批發

來自批發客戶的買手於銷售宣傳活動期間到訪我們的展示廳，並下達採購訂單。來自商業部門及銷售部門的系列商品營銷員根據各批發客戶的預算就產品組合、採購量及展示佈置作出推薦建議，旨在維持我們品牌的優越地位及形象。我們的批發客戶按我們的商業部門預先釐定的出廠價（與我們向相應國家的附屬公司開具發票的出廠價相同）向我們採購貨品。批發客戶的採購受標準格式採購訂單所載的條款及條件規管。

我們的商業部門每日監察來自批發客戶的每個系列的訂單。該等訂單連同來自零售商品採購員的訂單，自動與ERP系統連接，可讓生產部開始採購原材

業 務

料及配飾，以開始規劃生產完成訂單及達致效益目標。所收集的批發訂單結果可讓我們洞察採購模式及預計來季消費者的需求。

銷售分銷

我們致力透過旗下直營店及經挑選的高級獨立分銷商提升各品牌的價值及形象，旨在向客戶提供獨一無二的購物體驗。於二零一一年一月三十一日，我們透過由319家直營店及約1,400名批發客戶（代表約1,800家門店）組成的全球銷售網絡在超過70個國家銷售產品。截至二零零九年、二零一零年及二零一一年一月三十一日止三個財政年度，我們的直營店網絡分別佔我們淨銷售總額（不包括特許權費）約54%、65%及71%，而我們的批發渠道則佔我們銷售淨總額約46%、35%及29%。

下表列示於所示期間兩種分銷渠道的淨銷售額及各渠道佔淨銷售總額的比例。

	截至一月三十一日止年度						複合年 增長率
	二零零九年		二零一零年		二零一一年		
	(百萬歐元，百分比除外)						
零售	871.3	54.3%	991.5	64.8%	1,427.4	70.8%	28.0%
批發	732.9	45.7%	539.1	35.2%	589.7	29.2%	(10.3)%
淨銷售總額	1,604.1	100.0%	1,530.6	100.0%	2,017.1	100.0%	12.1%

截至二零一一年一月三十一日，我們的五大批發客戶（不包括Prada家族）包括兩家美國的知名奢華百貨店集團；兩家透過他們的酒店及免稅店網絡經營零售批發業務的韓國公司；及一家位於意大利北部經營多品牌時裝店的意大利集團。我們與這些批發客戶已建立了14至32年的業務關係。

截至二零零九年、二零一零年及二零一一年一月三十一日止三個年度，向五大批發客戶（不包括Prada家族）作出的銷售分別佔我們總銷售額的9.0%、6.7%及7.1%，或假若Prada家族被分類為我們五大批發客戶之一，則為10.0%、7.7%及7.6%。而截至二零零九年、二零一零年及二零一一年一月三十一日止三個年度，向最大批發客戶作出的銷售分別佔我們總銷售額的3.0%、2.2%及2.1%。於最後實際可行日期，除Prada家族外（如本招股章程「與控股股東的關係及關連交易」須遵守上市規則申報及公告規定的持續關

業 務

連交易－與Prada家族所控制公司進行的不獲豁免持續關連交易－特許經營協議－Prada米蘭店」一節所載)，概無董事或彼等各自的任何聯繫人或據董事所知的任何人擁有我們已發行股本或旗下任何附屬公司5%或以上，彼等各自的任何聯繫人於我們的任何五大批發客戶中亦不擁有任何權益。

零售

直營店

我們認為，擁有一個龐大的直營店網絡對我們發展與客戶的緊密關係及便於傳遞各品牌系列所體現的概念、風格及價值的策略至關重要。於二零一一年一月三十一日，我們的直營店網絡包括意大利的37家直營店、歐洲其他地區的88家直營店、北美的34家直營店、日本的56家直營店及亞太區的104家直營店，於截至二零一一年一月三十一日止財政年度合共產生我們淨銷售額的71%。於截至二零零九年、二零一零年及二零一一年一月三十一日止三個財政年度各年，我們分別開設34家、35家及59家新直營店及關閉7家、8家及5家直營店。下表列示於所示日期我們按品牌劃分的直營店所在位置。

於二零零九年一月三十一日					
	Prada	Miu Miu	Church's	Car Shoe	總計
意大利	19	4	6	2	31
歐洲其他地區	31	10	22	—	63
北美	14	3	3	—	20
日本	42	10	—	—	52
亞太區	60	9	3	—	72
總計	166	36	34	2	238

於二零一零年一月三十一日					
	Prada	Miu Miu	Church's	Car Shoe	總計
意大利	18	4	6	3	31
歐洲其他地區	36	13	24	—	73
北美	15	5	1	—	21
日本	41	12	—	—	53
亞太區	67	17	3	—	87
總計	177	51	34	3	265

於二零一一年一月三十一日					
	Prada	Miu Miu	Church's	Car Shoe	總計
意大利	19	8	7	3	37
歐洲其他地區	46	18	24	—	88
北美	26	7	1	—	34
日本	43	13	—	—	56
亞太區	73	25	4	2	104
總計	207	71	36	5	319

業 務

此外，作為我們擴張直營店的策略，我們於二零一零年十二月二十二日與以阿拉伯聯合酋長國為基地的中東領先奢侈品零售商Al Tayer Insignia LLC訂立一項合營企業協議。我們擁有該合營企業60%控股權益，其總部將設於杜拜，使我們可投資於公司從而於杜拜及若干其他位於中東的地區開設新直營店。

於二零一一年一月三十一日，我們的直營店包括301家單一品牌時裝店及18家折扣店，均戰略性地選址於我們精選的優越並引人注目的場所，以突出各品牌所具有的傳統、氣派及獨具一格的形象。店舖選址乃根據其在全球最重要奢侈品購物大道的位置及其在高級購物中心的位置選擇，亦會考慮店舖的大小及形狀以及附近零售商的組合。根據該等因素，我們列出建議選址的年度名單，供品牌擁有人Prada S.A.的董事會初步審批。本集團的專責店舖委員會負責審批所有新店舖的選址及業務計劃。倘擬新開直營店，區域或國家經理將列出位置數據、業務計劃及預期財務預計，供店舖委員會討論、修訂及審批。經店舖委員會批准後，項目將送交我們的副主席及行政總裁作最終批准。

每間直營店(不包括折扣店)僅銷售一個品牌，以增強品牌的個體性。一般而言，直營店可銷售某一品牌的所有產品線或專注於若干類型的產品，視乎個別店舖的大小及位置而定。我們的折扣店提供上季系列的產品、次等廠貨、產品樣版及為折扣店特定生產的產品，綜合款式、顏色及尺碼以確保可提供完整套裝。我們的各家直營店均按照精確反映我們的創新分銷及傳播概念及各品牌的獨特定位的內部指引設計、建造及經營。我們持續裝修及翻新直營店，平均每五至七年進行一次。直營店的內部設計及擺設(如傢俬及裝置)，由我們的工程部在諮詢與我們擁有長期關係的建築師後精心設計，而櫥窗及其他視覺擺設則是我們的零售商品採購員與我們視覺營銷小組緊密合作的成果，力求做到在品牌個體性、產品展示、系列風格及相應的廣告宣傳活動之間的一致性。

我們認為，最能體現我們的創新分銷策略的是我們於二十一世紀初開創性地發展超級旗艦店計劃，旨在重新創造購物體驗及實驗與顧客之間的創新互動。三家Prada超級旗艦店為與國際著名建築師合作設計的大型店舖：紐約超級旗艦店由Rem Koolhaas設計，於二零零一年開業；東京超級旗艦店由Herzog & de Meuron設計，於二零零三年開業；洛杉磯超級旗艦店由Rem

業 務

Koolhaas設計，於二零零四年開業。該等超級旗艦店為「創意實驗室」，將時裝與藝術及文化(作為奢侈品)、科技及設計結合，帶來獨一無二的服務及感官和視聽體驗。

所有直營店均由精挑細選及訓練有素的員工管理，我們認為該等員工可向顧客提供一流的服務。我們透過各店舖的每日、每兩週、每週及每月銷售報告、每月開支報告及季度盈虧報告監察各直營店的表現。此外，我們的資訊科技系統讓我們得以實時監控店舖的銷售及存貨供應。我們會由於不同理由關閉直營店，原因包括保護品牌形象(如其他位於毗鄰的奢侈品牌亦關閉其店舖)、店舖由一品牌轉為另一品牌、表現欠佳、店舖搬遷而其關閉與重新開業時間處於不同財政年度、百貨店因裝修而暫時關閉、百貨店永久結業及店舖整合。於往績記錄期，我們關閉了20家直營店(於截至二零零九年、二零一零年及二零一一年一月三十一日止財政年度分別為7、8及5家)。

電子商務

我們的商務團隊及傳播與公關團隊合作透過Prada、Miu Miu、Church's及Car Shoe品牌各自的網站推出電子商務活動。儘管電子商務零售渠道尚處於起步階段，但我們相信其在今後將發展成為一項重要的業務。截至二零一一年一月三十一日止財政年度，我們的電子商務零售渠道收入約1.9百萬歐元。

目前Prada電子商務網站(www.prada.com)提供的產品種類較少，主要以皮具用品及配飾為主。該網站主營意大利／歐洲、美國及日本市場，並計劃在不久的將來進軍中國市場。Church's電子商務網站提供多系列男女裝產品(包括配飾)，主營歐洲市場。Car Shoe電子商務網站目前提供男女款暢銷產品。Miu Miu電子商務網站最近於二零一一年四月啟用。

批發

我們的批發渠道包括銷往著名奢侈品百貨店，具有銷售時裝及奢侈品豐富經驗的高檔多品牌店，也包括由我們特許經營方經營的特許店舖。於二零一一年一月三十一日，我們共有約1,400名批發客戶(代表1,800多家門店)，其中約640名客戶位於意大利、約600名客戶位於歐洲其他地區、約55名客戶位於

業 務

北美、約20名客戶位於日本及約30名客戶位於亞太區其他地方。截至二零一一年一月三十一日止財政年度，我們與十大客戶(按價值排名)保持了五年以上的長期業務關係，佔該年批發渠道淨銷售總額30%以上。

於二零一一年一月三十一日，我們的批發客戶中共有33間單一品牌特許店舖透過9個特許經營方經營，基於各種原因我們決定間接經營位於這些地點的特許店舖。例如五家位於米蘭的Prada店因股東間於Prada Holding B.V.成立時訂立歷史協議約定不將米蘭店納入所注入的資產內，而由Prada家族以特許店舖形式經營。同樣地，在瑞士，我們與一個瑞士主要奢侈品牌分銷商保持歷史特許經營關係，該關係自在我們擴充直營店前已存在。在韓國及台灣，因當地法例規定，我們須透過我們的特許經營方(為當地知名的免稅品經營者，專門分銷奢侈品)在免稅品市場經營。在菲律賓及印尼，我們並無開設直營店，但與當地知名的合作夥伴透過特許經營安排經營，以減低在法律及商業架構持續變更的市場經營業務的風險。在俄羅斯，我們於初期選擇與優秀的俄羅斯分銷商透過特許經營安排進入市場，以讓我們在全力投放資源開發直營店網絡前了解市場情況。除Prada家族外，我們所有特許經營方皆為獨立第三方。因上文所述我們訂立特許經營安排的特別情況，我們的特許店舖一般不會蠶蝕我們直營店的銷售。於二零一一年一月三十一日，我們在韓國有2個特許經營方經營10家特許店舖、在台灣有2個特許經營方經營2家特許店舖、在俄羅斯有1個特許經營方經營7家特許店舖、在印尼及菲律賓有2個特許經營方經營3家特許店舖，而在瑞士有1個特許經營方經營6家特許店舖。

我們一般與我們的特許經營方訂立為期一至五年的特許經營協議。部分特許經營方向我們支付特許權費以獲取使用我們品牌商標的權利，費用按特許經營方向我們採購的經協定的百分比釐定，而我們的特許經營方以出廠價購買我們的產品。截至二零零九年、二零一零年及二零一一年一月三十一日止財政年度，我們的特許店舖的銷售額分別佔淨銷售總額的4.7%、5.0%及5.0%。截至二零零九年、二零一零年及二零一一年一月三十一日止三個財政年度，特許經營方的特許權費分別為2.3百萬歐元、1.6百萬歐元及1.7百萬歐元。我們嚴格控制特許經營方的店舖營運，加強他們的合約責任，透過內部員工定期巡視以維持店舖的質量標準、產品分類及展示，及提供員工培訓。特許經

業 務

營方定期(頻率由按日至按月不等)提交銷售報告以便我們監察特許店舖的表現。我們的特許經營方負責確保他們遵守當地法律及法規，並確保我們不會因特許店舖的營運而須負上任何法律責任。

就多品牌的批發客戶而言，我們的商業部門依照嚴格標準評審客戶的店址、目標客戶、市場知識及經驗、與我們品牌形象與定位的相符程度、客戶服務質量及產品展示安排，並以此為基準甄選批發客戶。我們設有專人管理與批發客戶的業務往來。我們的批發團隊經常拜訪批發客戶，監察我們產品的展示情況，以確保能恰當展示品牌形象。我們亦在每季開展銷售活動、時裝展時向主要批發客戶的員工提供培訓，而對於較重要的客戶，我們會專門拜訪，以確保展示給顧客的產品能符合各品牌形象及切合不同系列的主題。我們不會向批發客戶作出任何財務承諾，但會共同參與室內設計及產品展示。我們不會對批發客戶設定最低合約購買額及業績目標，但會與其討論預期目標，以此作為我們評估是否與其繼續合作的標準。我們會提供產品的建議零售價，但最終零售價可由批發客戶自行釐定。然而，我們在評估其是否適合分銷產品時會考慮其定價慣例，若批發客戶持續偏離我們有關品牌組合、產品展示及定價慣例的政策(包括減價政策)，我們或會考慮終止合作關係，以保護品牌形象。我們的批發客戶負責確保其遵守地方法律法規。

我們與在季節性銷售活動期間下達採購訂單的批發客戶並無訂立固定合同條款的安排，該等採購訂單須經我們以確認訂單方式接納全部或部分訂單。批發客戶的採購受採購訂單的條款及條件所規限。根據我們的標準條款及條件，我們的批發客戶承諾只會於獲許可地點直接向消費者銷售我們的產品。我們的客戶不能因付運延誤而取消已經確認的訂單或要求我們賠償損失。我們可因應生產要求及市場需求而取消、終止或取代某特定產品或產品線。我們一般預期批發客戶於30至90天內付款。倘產品與訂單所描述不符，或出現瑕疵，我們可酌情修整或更換產品或向客戶退回購買價。我們的批發客戶(除米蘭特許店舖及韓國免稅店外)無權於季末退回任何未售出的產品。根據

業 務

採購訂單的條款及條件，我們有權在不同情況下，如客戶拖欠款項或無力償債、客戶利用未經許可渠道銷售我們的產品，及我們在客戶店舖所在地點開設直營店等原因，提前六個月發出書面通知終止與批發客戶的商業關係。於往績記錄期，因二零零八年及二零零九年全球經濟下滑，本集團已縮減約20%批發客戶，部分自願決定終止合作。若干批發客戶未能按標準傳達我們的品牌形象、把我們的產品作「水貨」出售，及我們注重零售的拓展直營店策略都是導致批發網絡選擇性地縮減的原因。

我們透過美國客戶的定期報告監督批發客戶的銷售及存貨水平，並在銷售活動及拜訪客戶期間與其他批發客戶進行討論。我們亦就在標誌中使用我們的品牌而向若干特許經營客戶收取招牌特許權費。

製作步驟

我們密切留意生產流程管理，令本集團得以向顧客提供優質的獨家產品。我們的生產管理團隊負責協調及監督從原材料採購到內外部生產的整個生產流程，以確保向顧客奉上工藝精湛的產品。

原材料採購

我們格外注重採購流程，因為我們相信這對製造出優質產品與準時交付而言至關重要。

我們嚴格挑選供應商，並主要向與我們已建立良好合作關係的供應商採購原材料。採購部門與生產團隊依據從銷售活動及下一季的採購會中獲得的估計求購量聯手制定原材料及配飾的採購計劃。我們亦謹慎挑選原材料及配飾，有時原材料及配飾乃根據我們的具體規格為我們獨家製造。為保證質量標準，我們指派檢測員持續檢查外部生產流程。對於供應商交付的入倉貨品的質量控制，由我們的員工在倉庫進行品質檢定。

業 務

我們與若干擁有可靠質量往績記錄的主要供應商保持穩定的長期合作關係。鑒於我們直接交付諸多供應商的業務量及與其建立的長期業務關係，我們相信供應商將優先滿足我們的採購需求。我們通常按照各生產季節(有效期為六個月)的經協定條款及條件採購原材料及配件，我們並無訂立設有每季最低採購額要求的框架合約、長期合約或其他協議或類似安排。採購原材料及配件的平均付款期為90天。於往績記錄期，我們沒有經歷任何對營運或業績產生重大不利影響的生產所需原材料短缺或交付延遲的情況。

原材料

我們的採購經理密切監察產品的新進訂單，以確定原材料需求。我們在展示廳展示新系列產品前採購主要原材料，並在收到有關該系列產品的訂單後調整訂購數量，以配合實際生產需求。就我們大部分創新產品系列所需的特殊原材料，我們會在舉行採購會及銷售活動後採購，以降低存貨風險。

我們使用的主要原材料包括皮革、布料及紗線。我們採購由小牛、綿羊、山羊及鹿皮製成的鞣製皮革。我們亦在遵守有關進口及使用稀有受保護動物外皮的國際法規的前提下採購鱷魚、蜥蜴、駝鳥及蟒蛇皮。

我們使用多種天然及人造布料。我們投入大量資源研究新物料及進行相關試驗，令各個品牌保持鮮明個性。我們不時與供應商合作開發創新產品所用的獨家物料或設計供我們獨家使用的圖樣及款式。

我們生產產品所用的布料及皮革需求量龐大，我們相信這使我們得以與全球優質布料生產商及皮革廠建立良好關係，彼等將優先滿足我們的採購需求。於截至二零一一年一月三十一日止財政年度，我們向超過450家原材料供應商採購材料。

業 務

配飾

我們的產品非常注重細節。我們在產品中加入如定製類金屬裝飾、鈕扣、拉鏈及半寶石等配飾。我們的設計部門制定該等配飾的規格，之後再聘請外部生產商製作生產所用的樣板及模具。

金屬配飾由專設部門設計，該部門在設計階段負責擬定所有設計特色(如尺寸、用途及顏色)。原型由外部工藝師製作。該等材料用量需求龐大，因此須根據我們的規格製作定製模型供進行生產。

生產

於二零一一年一月三十一日，我們的產品由十家位於意大利及一家位於英國的自設生產設施，及由約480家外部生產商(其中約390家位於意大利)組成的生產網絡製造，這些外部生產商由我們按其工藝技術及可靠性甄選出來。截至二零一一年一月三十一日止財政年度，我們約20%的製成品由自設生產設施製造(當中包括那些至少有一個重要生產工序是由內部生產設施完成的产品)，其餘80%製成品則由外部生產商製造。我們的製作分部與生產管理團隊合作，負責內外部生產及材料採購。我們嚴格控制整個生產流程，以盡可能提高產能靈活性及效率，製作出優質的產品。

內部生產

我們擁有三個內部生產分部，分別生產皮具用品、鞋履及成衣產品，這令我們可以製作出大部分樣版以及在訂購系列產品期間在展示廳擺放大多數系列產品的樣品，以及生產部分最終產品。當生產工序中至少有一項對滿足我們的高技術及質量標準至關重要的關鍵工序在我們其中一家自設生產設施中製作及／或有關產品生產時間中的顯著部分在我們的自設生產設施中完成時，我們視該產品為內部製作產品。

業 務

我們有11家內部生產設施，其中十家位於意大利，一家位於英國。下表載列於二零一一年一月三十一日各內部生產設施的相關資料。

地點	產品	品牌	員工總數
意大利阿雷佐	皮具用品－皮帶	Prada、Miu Miu	34
意大利馬切拉塔Civitanova Marche	男裝鞋	Prada	40
意大利威尼斯Dolo	女裝鞋	Miu Miu	54
意大利佛羅倫斯Fucecchio	皮革成衣	Prada、Miu Miu	21
意大利阿雷佐Levane	女裝鞋	Prada	309
意大利費爾莫Montegranaro	男裝鞋	Prada	106
意大利佩魯賈Montone	成衣	Prada	87
英國北安普敦	男裝鞋	Church's	330
意大利錫耶納Piancastagnaio	皮具用品－手袋	Prada、Miu Miu	47
意大利佛羅倫斯Scandicci	皮具用品－手袋	Prada、Miu Miu	35
意大利佩魯賈Torgiano	針織衫	Prada	26

我們的內部產能對我們有重要戰略意義。一方面，我們可透過自行生產保留及升級專業技術；另一方面，自行生產可加強對品質、生產成本及時間的控制，特別是相對於外判予外部生產商的生產。我們生產基地的生產工人亦為外部生產商提供支援並對其進行監督，提高了我們整體產能的靈活性。

外判

我們將大部分半製成品及製成品的生產外判予外部生產商，從而使生產流程更為靈活。

於二零一一年一月三十一日，我們與大部分外部生產商已建立了穩定的長期合作關係，其中大部分外部生產商位於意大利工業區，一些生產商位於意大利以外(如中國、越南、土耳其及羅馬尼亞)，負責為我們生產製成品。我們根據生產質素及與我們團隊建立的良好業務關係謹慎挑選外部生產商。鑒於我們的外判規模及與其建立的良好關係，我們相信外部生產商將優先滿足我們的生產需求。截至二零零九年、二零一零年及二零一一年一月三十一日止三個財政年度，我們就外判安排支付予外部生產商的金額分別為244.6百萬歐元、203.1百萬歐元及255.4百萬歐元。

截至二零一一年一月三十一日，我們的五大外部生產商包括：一家於香港上市，為多個其他高檔時裝品牌設計、開發及生產鞋履的優質鞋履生產商；一個土耳其鞋履、手袋及其他皮革配件的開發商及生產商，其擁有一家皮革及

業 務

金屬加工廠；一個在伊斯坦堡證券交易所上市的皮革生產商；一個台灣運動品牌鞋履生產商；及一家意大利優質男士西裝及外套生產商。我們已與該等外部生產商建立四至八年的業務關係。

鑒於我們的生產需求要求靈活性，且要求隨季節變換風格、布料及數量，故我們並無與任何外部生產商訂立框架合約或長期承諾，而是根據協定條款及條件向彼等發出訂單。一般而言，我們的平均付款期為30至90天。我方可於若干情況下即時終止外判合約；合約任何一方一般亦可提前六個月發出通知終止外判合約，這屬於行內一般慣常做法（由於根據意大利法律，無固定年期的合約可由任何一方於合理的終止期（通常狀況下被認定是六個月）而終止）。該等外判合約訂明了品質規格、成本、交付要求及延遲交貨的罰金。外判合約在起草時已經考慮我們防盜版的目標。合約規定我們向外部生產商提供的原材料不會超過於滿足我們產品訂單所需的數量。外部生產商亦特別承諾將遵守與我們為生產提供的設計及規格有關的知識產權要求及保密規定。此外，我們規定所有外部生產商須簽署一份行為守則，承諾遵守所有法律及適用法規。外部生產商若違反行為守則將導致外判合約終止。

我們的檢測員負責確保外部生產商的製成品符合我們嚴格的質量標準。指定的檢測員專門定期檢察外部生產商的生產流程及考察其是否符合我們的設計及規格。彼等亦協助外部生產商解決任何技術性生產問題。我們相信由於是項緊密的合作及質量控制措施，於往績記錄期，我們並無任何重大質量問題。

與供應商的關係

截至二零零九年、二零一零年及二零一一年一月三十一日止三個財政年度，向五大原材料供應商的採購額分別佔原材料採購總額（按價值計）的14.5%、16.3%及17.8%，而向最大原材料供應商的採購額分別佔原材料採購總額（按價值計）的3.5%、5.0%及4.9%。

截至二零零九年、二零一零年及二零一一年一月三十一日止三個財政年度，向五大外部生產商的採購額分別佔外判產品採購總額（按價值計）的11.7%、

業 務

13.1%及16.3%，而向最大外部生產商的採購額分別佔外判產品採購總額（按價值計）2.7%、2.9%及5.5%。

於最後實際可行日期，我們的董事或彼等各自的任何聯繫人，或據董事所知擁有我們任何附屬公司已發行股本5%或以上的人士，或彼等各自的任何聯繫人，在我們的五大原材料供應商或五大外部生產商中概不擁有任何權益。

品質控制

我們嚴格監測本集團內外部的整體生產流程，以確保我們的產品達致我們的高品質標準。我們指派內外部專員，從我們收到的供應商原材料到製成品進行品質監控。於二零一一年一月三十一日，我們的品質控制團隊有約170名人員，其中約100名檢測員將定期造訪各原材料供應商及其生產基地、外部生產商及我們的自設的生產單位，以評估生產流程及產品所用原材料的品質。我們的品質控制團隊由擁有豐富技術及產品知識的優秀專才組成。我們有部分檢測人員在擁有集團內部至少10年以上生產部門經驗並具備大規模生產、樣版製作或瑕疵品分析經驗的員工中甄選。我們亦從外界聘請那些在其他重視高質量和誠信的知名奢侈品牌具備至少20年的品質控制經驗的專才。為有效管理產品質量，我們在最終檢查製成品前定期檢查內部製造產品及外部生產商製造產品的各項生產工序。由於我們密切監控整體生產流程，因此能盡量降低瑕疵品的比率。

我們對(i)每批供應的布料及紗線的重量、材質及顏色；(ii)每批皮革的外觀、厚度、紋理及顏色及(iii)配飾的功能、顏色、重量及尺寸進行抽樣質檢。我們將任何未通過質檢的原材料整批退回。由於採取這些質量控制措施，於往績記錄期，我們並無出現任何重大質量問題。

業 務

物流及存貨管理

運輸

我們的物流部門負責組織及管理入廠原材料及外運製成品的運輸、編製運輸所需相關文件及管理倉庫。

我們的全資附屬公司IPI Logistica S.r.l.是一家IATA代理及意大利的註冊貨運代理，擁有安排貨物運輸的相關牌照及許可證。我們可通過IPI Logistica S.r.l.集中管理原材料及製成品的運輸，直接監測及追蹤貨運流程中的運輸、交付及階段。作為一家註冊貨運代理，IPI Logistica S.r.l.能有效處理裝卸文件，確保能以更高效率交付貨品。此外，由於IPI Logistica S.r.l.是IATA代理，其可與航空公司及其他運輸公司直接協商運費，不會產生中間開支，讓我們可以控制成本。

我們委聘第三方運輸公司根據如距離目的地遠近及其運輸緊急程度等因素以陸路、航空或海運方式運送貨物。我們每年與主要運輸公司訂立協議，為該年度的業務關係及安排提供指引。與該等公司的協議條款因應特定付運情況而有所不同。有關條款並不涉及獨家、排他性的安排，並無規定最低使用率，並受個別運輸公司的標準付款安排的一般條款及條件所限。

倉儲及存貨管理

我們將原材料存儲在毗鄰生產基地的倉庫內，而生產部門負責管理該等存貨。我們的物流部門管理存放在意大利中央倉庫的所有製成品存貨（不論由內部或外部生產）。於二零一一年一月三十一日，我們在意大利及英國分別有四個（其中兩個為外判）及一個中央倉庫，在美國、日本及亞洲擁有若干地區倉庫，總建築面積超過40,000平方米。

就歐洲顧客而言，我們將意大利中央倉庫的製成品直接運往直營店及批發客戶。我們將製成品運往位於東京（外判）及香港的兩個主要地區倉庫，及位於

業 務

紐約(外判)、首爾及台北的小型地區倉庫。除中央倉庫及地區倉庫外，我們亦擁有多個小型地方倉庫組成的網絡，主要用於儲存運輸至附近商鋪的貨品。

我們的電子銷售及倉庫信息系統令我們得以監測直營店的銷售及補貨需求，方便我們管理存貨。我們通常在倉庫設施內維持兩個月的原材料滾動庫存，及為直營店網絡維持兩至四個月的製成品存貨。

信息管理

我們設有一套全面的信息管理系統，以更好地掌控業務營運及提高系列產品的設計、生產、供應鏈管理、存貨控制及銷售的效率。我們的信息管理系統以STEALTH為基礎。STEALTH是時裝業專用的企業資源規劃應用軟件，專門用於供應鏈管理及發票開具。STEALTH可對接若干物流、零售、財務、採購服務、規劃及控制以及人力資源專用的SAP模塊界面。

我們可利用信息管理系統管理財務數據及管理資訊，以在設計、生產、物流及零售流程方面駕馭業務。SAP物流／零售模塊「實時」收集及編輯銷售及存貨資訊，便於我們的直營店網絡使用半自動補貨工具。

知識產權

知識產權保護

知識產權對我們的業務至關重要。截至二零一一年五月三十日，我們在營運所在各國擁有約5,100項註冊商標，及約200項註冊商標申請。我們亦擁有約200個網絡域名。我們四個品牌的註冊商標通常屬於合成類商標及文字類商標。商標Prada、Miu Miu、Luna Rossa大部分被註冊為保護皮具用品、服飾、鞋履、眼鏡、化妝品及零售服務的國際類別註冊。Church's及Car Shoe商標則被註冊為保護皮具用品、服飾、鞋履及零售服務的國際類別註冊。為

業 務

保護我們的創新設計及生產技術，我們註冊了超過50項設計及申請註冊2項專利，並正在申請註冊其他設計。有關知識產權的更多資料，請參閱本招股章程「附錄五－法定及一般資料－C. 有關本集團業務的其他資料－2. 本集團的重大知識產權」一節。

我們非常注重知識產權的保護，並密切監測市場上一切可能的商標及產品侵權行為。我們留意第三方提出的可能會與我們商標混淆的商標註冊申請，並根據相關司法管轄區的法律法規提出反對，以求駁回有關商標的申請及註冊。我們亦與各司法管轄區的相關管理部門合作，聯手打擊假冒偽劣產品。

在全球範圍內，我們致力與相關執法部門合作，以保護我們的知識產權。此外，我們是多個防偽組織的成員，我們積極與全球眾多服務供應商合作，共同對抗假冒偽劣產品(包括在互聯網上)的威脅。

在往績記錄期，本公司從無遇到重大侵犯我們知識產權的問題。

特許協議

我們與入選的生產商訂立若干仍然生效的特許協議，內容有關使用我們的品牌生產若干產品。於二零零三年，我們與Luxottica(一家全球性主要眼鏡生產商)訂立全球獨家特許協議，授權其以Prada及 Miu Miu 品牌生產及在全球分銷眼鏡產品，該協議為期十年，於二零一三年十二月三十一日屆滿。根據特許協議，Luxottica在二零一二年十二月三十一日前可行使一項選擇權，可選擇將特許協議續期五年至二零一八年十二月三十一日止。根據協議條款，Luxottica承擔所有與生產眼鏡產品有關之責任，包括任何第三方損害賠償，並同意保持我們訂下的質量標準。我們控制眼鏡系列的設計及所有市場推廣活動。協議亦規定協議方以誠信原則協定單一產品的價格。倘嚴重違反協議且於發出通知後30天內不予以糾正，或另一方涉及破產、清盤或其他清算程序，任何一方可於協定期前終止此項協議。終止後，Luxottica再無權使用Prada及Miu Miu的商標，並須支付所有當年度未付的款項。協議規定Luxottica須向Prada按季度支付特許權費，特許權費根據Luxottica零售及批發

業 務

渠道所得淨銷售額的經協定百分比計算，並受制於最低擔保銷售額的要求。截至二零零九年、二零一零年及二零一一年一月三十一日止財政年度，Luxottica支付的牌照許可費分別為27.7百萬歐元、23.2百萬歐元及24.0百萬歐元。

於二零零三年，我們授予Fragrance and Skincare S.L. (一家與西班牙知名化妝品公司Puig成立的合資公司) 為期十五年的全球獨家特許使用權，授權該公司以Prada 商標生產及在全球分銷香水及化妝品。於二零一一年二月二十三日，我們與Puig簽署了共同終止合資公司的協議，Fragrance and Skincare S.L. 成為Puig的全資附屬公司。我們就向Puig出售於合資公司的股權而向Puig收取約3.5百萬歐元，該代價乃由本公司與Puig根據一般商業條款經公平協商後釐定。與Fragrance and Skincare S.L. 訂立的特許使用協議修訂為自二零一一年一月一日起生效，為期十年，並可根據若干商業目標自動續約十年。訂約方同意訂明終止條款，如有任何嚴重違約，任何一方均可啓動終止條款。另外，當我們其中一名競爭對手取得Fragrance and Skincare S.L. 的控制權時，協議賦予我們終止權力，而當我們生產或向第三方轉讓有關在Prada 商標下生產香水和化妝品的權力時，Fragrance and Skincare S.L. 也有權終止協議。根據協議條款，香水產品的開發、生產及陳列須符合我們的質量標準，而訂約方須在香水選擇、產品包裝及所有市場推廣活動上合作。協議規定特許權費不得遲於在接獲Fragrance and Skincare S.L. 季度淨銷售額報告的下個月10日之前支付，費用乃根據向獨立分銷商及零售商銷售的淨銷售額的協定百分比釐定。截至二零零九年、二零一零年及二零一一年一月三十一日止財政年度，Fragrance and Skincare S.L. 的特許使用費分別為5.1百萬歐元、3.8百萬歐元及3.6百萬歐元。

環保

尊重環境及致力提高環保意識是我們列明在道德規範中的核心價值觀的組成部分，此規範同等適用於本集團及與我們合作的任何實體。我們的業務須遵守普遍適用的環保法規。我們所處的行業不受任何行業特定的環保法規規管。我們於往績記錄期遵守環保法規的年度成本低於200,000歐元，我們預期截至二零一二年一月三十一日止財政年度的合規成本不會過高。

業 務

法規

作為消費品的生產商及賣方，我們的業務及經營受限於一般消費者保障及產品安全的法律及法規。政府和法治機構監管我們遵守適用法律及法規的情況，主要目標是確保市場上的產品乃安全、附有適當標示及正式進口。除我們部分進口及出口皮革產品可能須遵守野生動植物及瀕危物種貿易規例(載於下文)外，我們所處的行業並無任何行業特定的法律及法規。

《瀕危野生動植物種國際貿易公約》

《瀕危野生動植物種國際貿易華盛頓公約》，簡稱《瀕危物種公約》，旨在通過監察其出口、再出口，進口、過境、轉運或由成員國(包括意大利、美國、日本、中國及韓國)管有，規管瀕危野生動植物種的貿易。《瀕危物種公約》規定若干產品於進口或出口時須具有出口或再出口許可證。

保險

和我們的行業慣例相符，我們就有關業務維持一系列的保險覆蓋，包括但不限於物業損毀及業務中斷保險、產品責任保險及貨運保險。我們相信我們於往績記錄期的保險範圍足以覆蓋我們的營運，我們並無作出或面臨任何重大保險索償。我們認為，我們已投購足夠保險以在各重大方面保障日常業務過程中的訴訟產生的潛在責任。

稅務控制

我們的稅務部門包括7名員工，平均在稅務會計方面擁有15年經驗，該部門由擁有逾23年相關稅務經驗的Paolo Besio先生領導。我們的稅務部門負責本集團的稅務事宜、一般稅務合規活動及制定轉移定價政策及指引。我們的稅務部門定期與財務總監及負責管理日常財務運作的財務部門討論，並與生產及製作部門溝通，共同監察及了解可能存在稅務影響的商業交易。我們的稅務部門亦透過與當地的財務總監及附屬公司的總經理定期開會及討論以監察我們全球集團的稅務合規情況，並與外聘顧問監察不同附屬公司的稅務合規

業 務

情況。我們亦會定期收到各附屬公司的季度報告，其中包括不同的稅務事宜，如遵守當地法律的情況、稅項責任的計算、報稅及繳稅、信息要求、審計及訴訟。我們定期諮詢我們須繳納稅項的各司法管轄區的當地稅務顧問。在我們首次進軍新稅務司法管轄區時，我們就稅務法例及法規進行廣泛的研究並諮詢當地稅務顧問，以協助我們就稅務合規設立內部管理系統，以及提交年度報稅文件。

我們的稅務部門定期監察適用於我們的稅務法例及法規的變更並出席稅務會議。Besio先生為不同稅務委員會及組織的成員，可獲得最新的稅務發展資訊。我們亦從當地的稅務顧問定期獲得稅務法例及法規變更的最新資訊，以及與詮釋指引有關的更新資訊。

作為內部控制措施的一部分，我們亦在稅務顧問的協助下制定轉讓定價政策，以遵守我們經營所在的司法管轄區的適用法例及慣例。我們擬透過遵從內部控制程序遵守稅務法例，特別是有關跨境交易的公司間轉移定價的相關法例。我們的轉讓定價政策以《經合組織對跨國企業及稅務機關的轉讓定價指引》所載的轉讓定價方法制定，這代表了經合組織成員國（包括美國、韓國、日本及所有歐盟國家等）的稅務機關目前對如何評估及計量關聯方之間的轉讓定價的一致意見，也代表了目前國際認可的轉讓定價安排最佳做法。我們亦就所選轉讓定價方法是否符合不同司法管轄區（包括經合組織成員國及我們附屬公司經營所在的其他國家）有關轉讓定價規則的規定諮詢當地稅務顧問。

此外，為控制與稅務評估或審計有關的風險及積極管理我們的稅務事宜，我們在單邊、雙邊及多邊基礎上與有關地方稅務機關發起了多項預先定價協議程序，旨在就主要的公司間交易預先釐定合適標準以決定轉讓定價。就此，與其中一項重大交易有關的預先定價協議程序已成功於二零零八年制定，我們已與意大利稅務機關就此簽訂具約束力的協議，為期三年，於二零一一年一月三十一日屆滿。於二零一一年五月二十七日，此協議成功續期至二零一四年一月三十一日。

業 務

與其他國際營運的企業一樣，我們須受我們經營所在的多個國家的稅務機關的定期審計。於往績記錄期我們的定期審計狀況為：(a)在加拿大、美國、泰國、台灣及韓國：或並未進行進一步審計，或已接獲相關稅務機關的正面意見；(b)在香港、中國及比利時：我們正在提供稅務機關要求提供的額外資料以供審計；及(c)德國及日本的稅務機關現正進行審計。

除這些定期審計外，於往績記錄期，本集團於法國、韓國及意大利各涉及兩項，並於日本及德國各涉及一項我們認為屬重大或可能屬重大的稅務爭議。總括而言，於往績記錄期，我們共涉及18項稅務爭議。截至二零零九年、二零一零年及二零一一年一月三十一日止三個年度各年，我們分別支付稅務罰款5.8百萬歐元、3.9百萬歐元及2.4百萬歐元。截至二零零九年、二零一零年及二零一一年一月三十一日止三個年度各年，我們就稅務爭議分別作出撥備6.9百萬歐元、7.3百萬歐元及40.1百萬歐元。該等爭議因詮釋如何計算公司間貨品及服務定價的差異而起，或在某些情況下因業務合併是否須繳納增值稅而非印花稅的不同意見而起。除已對我們作出不利的最終裁決的爭議外，我們相信就稅務及轉讓定價而言，我們已符合一切相關規則及規例，並在各重大方面已作出一切所要求的報稅並結清所有欠付的稅務責任。請參閱本招股章程附錄一會計師報告附註23。

合規情況及法律程序

經審慎周詳查詢後，我們認為於往績記錄期本集團所有成員公司均已取得及目前持有對營運而言屬重大的所有必要許可證或牌照，並在所有重大方面均已遵守營運所在司法管轄區的適用規則、規例及法律。

我們於業務經營過程中或會涉及若干法律程序。於往績記錄期及截至最後實際可行日期，據我們所知，除本招股章程附錄一「財務資料附註」附註23所述的稅務爭議外，我們並無涉及對本公司業務或經營業績可能有重大不利影響的任何訴訟、仲裁或法律程序。

業 務

物業

於最後實際可行日期，本集團於意大利、英國、比利時、韓國、美國及法國擁有28項物業。本集團的自有物業主要用作工業用途，其中一小部分用作辦公、倉庫、零售及住宅用途。單項自用工業用途物業的總面積由約1,300平方米至20,000平方米不等，作辦公用途物業的總面積由約270平方米至12,000平方米不等，作倉庫用途物業的總面積由約700平方米至2,300平方米不等；本集團擁有兩項面積分別為40平方米及838平方米的零售物業。儘管本集團四項工業物業乃以融資租賃持有，但從會計角度而言被視作自有物業。

於最後實際可行日期，本集團訂有協議，將於二零一二年二月底前數天，新收購位於意大利的五項工業用及附屬物業，總面積由約2,585平方米至41,000平方米不等，總代價約為43.6百萬歐元。

於最後實際可行日期，本集團已於30個橫跨歐洲、亞太區、日本及北美的司法管轄區租用385項物業。本集團的租賃物業主要用作銷售點，租賃商鋪的總面積由約15平方米至2,860平方米不等，租賃工業物業的總面積由約7,200平方米至20,000平方米不等，而租賃辦公物業的總面積由約25平方米至6,000平方米不等。租期由最少十個月至無限期不等。

截至二零零九年、二零一零年及二零一一年一月三十一日止三個財政年度，總租金開支分別為188.7百萬歐元、219.0百萬歐元及295.1百萬歐元。下表載列所示期間本集團就租賃物業(按地區及物業種類劃分)支付的月租：

零售物業

地區	截至二零零九年 一月三十一日止年度		截至二零一零年 一月三十一日止年度		截至二零一一年 一月三十一日止年度	
	財政年度 租金成本	每月平均	財政年度 租金成本	每月平均	財政年度 租金成本	每月平均
	(千歐元)					
歐洲	42,142	3,512	50,931	4,244	66,180	5,515
北美	33,405	2,784	37,195	3,100	41,991	3,499
中國	5,642	470	10,062	839	19,007	1,584
香港	18,248	1,521	22,937	1,911	31,853	2,654
澳門	2,125	177	4,299	358	7,045	587
日本	46,658	3,888	50,680	4,223	64,624	5,385
亞洲其他地區	16,156	1,346	22,915	1,910	40,105	3,342

業 務

辦公物業

地區	截至二零零九年 一月三十一日止年度		截至二零一零年 一月三十一日止年度		截至二零一一年 一月三十一日止年度	
	財政年度		財政年度		財政年度	
	租金成本	每月平均	租金成本	每月平均	租金成本	每月平均
	(千歐元)					
歐洲	9,378	782	10,129	844	10,488	874
北美	2,343	195	1,005	84	566	47
中國	377	31	413	34	551	46
香港	1,394	116	1,765	147	1,889	157
澳門	不適用	不適用	不適用	不適用	不適用	不適用
日本	1,042	87	1,218	102	1,399	117
亞洲其他地區	602	50	656	55	822	68

工業物業

地區	截至二零零九年 一月三十一日止年度		截至二零一零年 一月三十一日止年度		截至二零一一年 一月三十一日止年度	
	財政年度		財政年度		財政年度	
	租金成本	每月平均	租金成本	每月平均	租金成本	每月平均
	(千歐元)					
歐洲	3,240	270	2,338	195	1,683	140
北美	不適用	不適用	不適用	不適用	不適用	不適用
中國	不適用	不適用	不適用	不適用	不適用	不適用
香港	不適用	不適用	不適用	不適用	不適用	不適用
澳門	不適用	不適用	不適用	不適用	不適用	不適用
日本	不適用	不適用	不適用	不適用	不適用	不適用
亞洲其他地區	不適用	不適用	不適用	不適用	不適用	不適用

截至二零一一年一月三十一日，本集團物業權益（包括「土地及樓宇」、「傢具及裝置」及「在建工程」，但不包括「廠房及生產設備」、「租賃物業裝修」及「其他設備」）（「物業權益」）約佔本集團資產總值11.70%。

董事確認本集團擁有的任何單一物業權益的賬面值均不超過本集團資產總值15%或以上，本集團並無單獨而言在收益貢獻或租金開支方面對本集團影響重大的物業權益。

有關我們嚴格遵守上市規則及香港公司條例規定的關於編製物業估值報告的豁免和證書的詳情，請參閱本招股章程「豁免遵守上市規則、豁免遵守公司條例及香港聯交所的確認」一節。