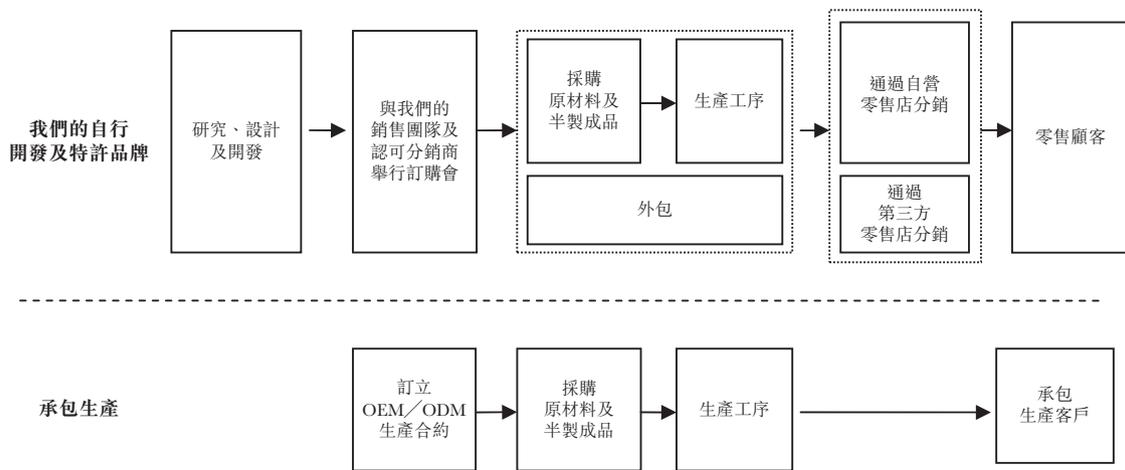


總覽

我們主要在中國從事中高檔女士鞋履設計、生產及銷售。根據 Euromonitor 報告，按截至2010年12月31日止年度的估計零售收益計算，我們為中國第二大中高檔女士端莊及休閒鞋履零售商。我們主要通過在中國一二三線城市的百貨公司零售鋪位及獨立零售店零售自行開發及特許品牌的產品。我們亦向認可分銷商批發自行開發品牌產品，而認可分銷商主要在中國其他城市零售有關產品。除生產自行開發及特許品牌的女士鞋履外，我們亦以OEM或ODM方式為國際鞋履公司生產鞋履出口海外。我們已建立垂直整合業務模式管理主要業務鏈，包括設計與開發、採購、製造、市場推廣、分銷及銷售產品。我們相信，控制該等主要流程使經營靈活自如，可以快速應對不斷變化的市場趨勢及客戶品味推出合適產品，同時提高經營效率及於中高檔女士鞋履市場的有效競爭力。

下圖說明我們的主要業務模式：



我們現時透過兩個自行開發品牌「千百度」及「伊伴」生產及銷售多種適合不同季節、款式多樣的女士鞋履，各品牌每季向市場推出約400個至500個SKU。我們亦透過特許品牌「娜然」銷售鞋履。根據 Euromonitor 報告，按2010年估計零售收益計算，我們的「千百度」品牌為中國第四大中高檔女士端莊及休閒鞋履品牌。我們已於2011年上半年推出另一自行開發鞋履品牌「範歐納」，並於2011年8月推出另一自行開發鞋履品牌「太陽舞」。

根據 Euromonitor 報告，按截至2010年12月31日止年度估計零售收益計算，女士鞋履佔整個中國鞋履市場約51.8%，中高檔女士鞋履佔整個中國女士鞋履市場約27.8%，其中端莊及休閒鞋履分別佔整個中國中高檔女士鞋履市場約30.5%及55.8%。有關市場份額及排名詳情，可參閱本售股章程「行業概覽—中高檔女士鞋履競爭概況」一節。

廣泛的分銷及零售網絡

截至2011年3月31日，我們龐大的分銷及零售網絡包括遍佈中國31省、市、自治區的1,015間自營零售店及344間第三方零售店。在1,015間自營零售店中，1,006間入駐全國各地百貨公司，九間獨立零售店則於百貨公司以外場所經營。我們的自營零售店主要分佈於中國一二三線城市。我們相信該等城市的消費者一般有較高的消費能力，因此會更傾向購買中高檔女士鞋履。為了以具成本效益的方式開拓中國其他地區，我們主要透過認可分銷商設立的第三方零售店在該等地區分銷鞋履。於2011年3月31日，我們有196名認可分銷商，而該等認可分銷商在中國經營344間第三方零售店。

雄厚的設計實力及可靠的生產能力

我們自行開發的品牌包括「千百度」、「伊伴」、「範歐納」及「太陽舞」，每個品牌均設有研究、設計及開發團隊，因應國內外潮流趨勢、品牌特色及市場需求推出豐富多樣的產品設計。目前，我們每年為「千百度」及「伊伴」品牌分別設計約4,800個至6,400個SKU。

我們每年製造約50%至60%的自行開發品牌鞋履，其餘則外包予第三方製造商。我們通常與皮革等原料的主要供應商訂立一年協議，規定我們於年內發出定期採購訂單的條款。我們通常根據每個季節所供應的產品，按季外包製成品。截至2008年、2009年及2010年12月31日止年度以及截至2011年3月31日止三個月，我們分別向17名、20名、19名及18名分包鞋履製造商（均位於中國廣東省）下單。有關外包製成品的風險，請參閱本售股章程「風險因素—有關我們業務的風險—自第三方所購入原料或成品的價格或質量的不利轉變或供應中斷均會對我們的業務不利」一節。

我們亦以OEM或ODM方式生產多種適合不同季節且款式多樣的國際品牌鞋履，主要出口至其他國家。我們直接承包生產的客戶主要為經營國際鞋履品牌的鞋履貿易公司，但我們一般不與經營該等品牌的公司總部直接聯繫。截至2008年、2009年及2010年12月31日止年度以及截至2011年3月31日止三個月，我們分別有6名、10名、6名及4名承包生產客戶，代理7個美國品牌、2個澳洲品牌及1個加拿大品牌。

營業紀錄期間增長迅速

由於我們在中國發展迅速的女士鞋履市場擴大分銷及銷售網絡，故此我們的財務及營運業績於營業紀錄期間快速增長。我們的收益由2008年的人民幣1,044.0百萬元增至2010年的人民幣1,575.0百萬元，複合年增長率約為22.8%，自營零售店及第三方零售店總數由2008年12月31日的928間增至2010年12月31日的1,289間，複合年增長率約為17.9%。比較截至2010

業 務

年3月31日止三個月及截至2011年3月31日止三個月，我們的收益由人民幣373.5百萬元增加24.5%至人民幣465.1百萬元，而我們自營零售店及第三方零售店的數目由2010年3月31日的1,110間增加22.4%至2011年3月31日的1,359間。我們於2009年至2010年以及2008年至2009年的同店銷售增長率分別約為12.3%及17.7%。

分部資料

我們的收益及增長相當倚賴百貨公司零售店的銷售額。截至2008年、2009年及2010年12月31日止年度與截至2011年3月31日止三個月，百貨公司零售店的收益分別約為人民幣753.2百萬元、人民幣965.4百萬元、人民幣1,206.8百萬元及人民幣364.6百萬元，分別佔有關期間總收益約72.1%、75.1%、76.6%及78.4%。我們與百貨公司就百貨公司零售舖位訂立特許權協議，有效期介乎六個月至一年，而按本售股章程「風險因素 — 有關我們業務的風險 — 我們相當依賴百貨公司的銷售額且未必可獲得百貨公司的零售店舖位，亦未必可按商業合理條款獲得有關舖位」一節所披露，我們未必可按我們認為合乎商業原則的條款獲得有關百貨公司零售店舖位。

下表載列所示期間(i)零售及批發分部及(ii)承包生產分部的收益，以及各自所佔持續業務總收益的相關百分比。

	截至12月31日止年度						截至3月31日止三個月			
	2008年		2009年		2010年		2010年		2011年	
	(人民幣千元)	%	(人民幣千元)	%	(人民幣千元)	%	(人民幣千元)	%	(人民幣千元)	%
零售及批發										
零售.....	758,457	72.7	972,100	75.7	1,214,566	77.1	299,475	80.2	367,214	79.0
批發.....	69,393	6.6	123,744	9.6	152,350	9.7	25,059	6.7	52,293	11.2
承包生產.....	216,109	20.7	189,079	14.7	208,047	13.2	49,011	13.1	45,589	9.8
總收益.....	1,043,959	100.0	1,284,924	100.0	1,574,963	100.0	373,545	100.0	465,096	100.0

我們有多個針對中高檔女士鞋履市場廣泛客戶基礎的品牌，相信具備有利條件，可繼續受惠於中國發展迅速的女士鞋履行業，並進一步鞏固市場地位。

我們的競爭優勢

我們相信，過往的成功及未來發展歸因於以下競爭優勢。

發展迅速的女士鞋履行業之多品牌市場領先者

根據 Euromonitor 報告，按零售收益計算，我們為中國第二大中高檔女士端莊及休閒鞋履零售商。根據 Euromonitor 報告，按估計零售收益計算，我們的第一個品牌「千百度」為中國第四大中高檔女士端莊及休閒鞋履品牌。我們成功建立第二個品牌「伊伴」，該品牌在2004年推出後不斷增長，2008年至2010年間的零售收益複合年增長率約為47.4%。此外，我

們於2011年上半年推出第三個品牌「範歐納」，並於2011年8月推出第四個品牌「太陽舞」，相信可進一步鞏固我們的市場地位。

根據 Euromonitor 報告，2008年及2009年，中國女士鞋履市場零售額增長率分別約8.7%及7.7%，較過往年度的雙位數增長有所下降，主要受到2008年底及2009年初全球金融危機所影響。此後，女士鞋履零售額於2010年大幅增長約11.7%，預期2011年至2014年的複合年增長率約為11.5%。我們於營業紀錄期間快速增長。我們的收益由2008年約人民幣1,044.0百萬元增至2010年人民幣1,575.0百萬元，複合年增長率約22.8%。我們的收益由截至2010年3月31日止三個月的人民幣373.5百萬元增加24.5%至截至2011年3月31日止三個月的人民幣465.1百萬元。憑藉針對中高檔女士鞋履市場廣泛客戶基礎的多個品牌，相信我們具備有利條件，可繼續受惠於中國發展迅速的女士鞋履行業。

在中國的策略位置有龐大的分銷及零售網絡

我們有龐大的分銷及零售網絡，於2011年3月31日，在中國31個省、市、自治區有大約1,015家自營零售店及344家第三方零售店。我們的自營零售店主要分佈於中國一二三線城市。我們相信，該等城市的消費者一般有較高的消費能力，因此，更傾向購買中高檔女士鞋履。大部分自營店設於百貨公司，根據 Euromonitor 報告，百貨公司是中高檔女士鞋履的主要零售渠道，於2010年分別佔中高檔女士端莊及休閒鞋履總零售額約80.0%及76.9%。我們的自營零售店分佈甚廣，成功佔據市場領先地位，對顧客需求作出快速反應。

在中國其他城市，我們主要通過認可分銷商設立的第三方零售店分銷鞋履，以具成本效益的方式在上述地區擴大零售網絡。認可分銷商設立的第三方零售店均按我們自營零售店的風格及布置裝修，以確保針對不同地理區域客戶的品牌定位一致。透過深化不同地區客戶的接觸點，相信我們龐大的分銷及零售網絡可大大加強我們與顧客的溝通，並不斷提高我們的品牌知名度，從而提升我們的產品銷售額。

以垂直整合業務模式迎合市場需要的供應鏈

我們已建立垂直整合業務模式管理主要供應鏈功能，包括產品設計與開發、外包與採購、製造、市場推廣、分銷及銷售。我們相信，透過控制該等主要供應鏈功能，我們的經營更加靈活，可以合適的產品快速應對不斷變化的市場趨勢及客戶品味，從而提高經營效率以及於中高檔女士鞋履市場的有效競爭力。

通過自營零售店網絡，我們能緊貼全國各地的市場趨勢及客戶喜好情況。我們的地區銷售團隊向設計團隊持續提供市場及客戶回饋資料，因此，設計師能夠為我們的品牌不

斷開發符合最新時尚潮流及客戶喜好的新產品。我們的設計團隊與外包及製造團隊合作，確保新產品能以具成本效益的方式高效生產。開發出新產品後，我們的生產團隊與市場推廣及銷售團隊合作，確保根據不同地區的市場需求水平生產適當數量的各類產品，從而維持適當的存貨水平。我們相信垂直整合業務模式令我們可控制設計至銷售的整個流程，提高經營效率以及於中高檔女士鞋履市場的有效競爭力。

有系統的研究、設計及開發實力

我們於研發中心有系統地進行鞋履的研究、設計及開發。該研發中心位於廣東省佛山市，鄰近中國製鞋業中心廣州，佔據戰略位置，建築面積約15,000平方米。截至2011年3月31日，僱員共223名，現每年可為「千百度」、「伊伴」品牌各設計約4,800至6,400個SKU。自行開發品牌包括「千百度」、「伊伴」、「太陽舞」及「範歐納」，均設有各自的研究、設計及開發團隊，負責對各品牌進行獨特設計。

為不斷提高設計能力，我們定期為品牌總監、設計經理及設計師提供各項培訓，包括內部及外界設計課程以及國內外市場實地考察。為緊貼最新的國際潮流趨勢，我們的設計師定期參加香港及歐洲的展銷會。此外，我們能借助於承包生產經營中的國際品牌業務，獲得先進製鞋專業知識，以不斷改善自行開發品牌的產品質素。

憑藉有系統的研究、設計及開發實力，我們成功建立兩個自行開發品牌「千百度」及「伊伴」，其中「千百度」為中國第四大中高檔女士端莊及休閒鞋履品牌。另外，我們於2011年上半年推出第三個品牌「範歐納」，並於2011年8月推出第四個品牌「太陽舞」。

管理團隊經驗豐富並克盡職守

我們的管理團隊經驗豐富且克盡職守，於鞋履行業擁有廣泛知識及強大經營技能。我們的執行董事與高級管理人員平均有超過10年的中國女士鞋履行業經驗。本集團三位創辦人中，陳奕熙先生及李偉先生均自我們成立以來在提升中國女士鞋履行業市場份額方面有重大貢獻。陳奕熙先生於2008年榮獲江蘇省人民政府及南京市人民政府評為「優秀民營企業家」。李偉先生擁有20年鞋履行業經驗，為「千百度」女士鞋履的快速增長作出重大貢獻。

本公司行政總裁助理兼商品中心總經理萬祥華先生負責產品研究、設計、開發及供應鏈管理，自2008年起一直擔任中國製鞋標準化委員會委員。

我們相信，我們的策略卓見及有效的管理模式對我們的長期成功至關重要。在管理團隊的領導下，我們已建立有系統的研究、設計及開發實力，在中國成功開發龐大的分銷及零售網絡，並建立應對市場需求的供應鏈，把握商機。我們致力留任及吸納人才，並向主要管理層、技術及銷售員工提供專業發展機會以及具吸引力的薪酬待遇。

我們的業務策略

為保持並提升我們在中國中高檔女士鞋履市場的領先地位，我們已制定以下業務策略：

提高各零售店的同店銷售增長

自營零售店於2009年至2010年及2008年至2009年的同店銷售增長率分別約為12.3%及17.7%。我們擬繼續透過改善自營店的質素、增加產品種類及加強以客為本的市場推廣，增加各家自營零售店的同店銷售額。為此，我們計劃不斷改善自營店的選址及佈局並定期翻新自營店，相信此舉將提高客戶的購物體驗及我們的品牌形象。我們亦有意倚賴我們的管理資訊系統及強大的研究、設計及開發實力，進一步增加產品種類。為建立並提高客戶忠誠度，我們將就各自行開發鞋履品牌繼續推廣VIP會員計劃，鼓勵客戶日後再次選購我們的產品及提升客戶對我們鞋履品牌的認知度。根據VIP計劃，客戶購買我們的產品可累計積分，並於日後購買同一品牌的產品時使用該等積分作為抵扣。

擴大分銷及零售網絡

我們擬再擴大分銷及零售網絡，設立更多自營零售店和開發更多第三方零售店。我們相信，中國一二三線城市的消費者一般有較高的消費能力購買我們的中高檔女士鞋履，因此我們計劃於截至2011年、2012年及2013年12月31日止年度各年，淨增設約220至320間自營零售店，主要為百貨公司零售店，惟須視乎日後市況而定。根據過往慣例及經驗，我們計劃於一二三線城市有目標地成立規模中等的自營零售店，成本平均約為人民幣400,000元（無通脹調整）。

在中國其他城市，我們亦計劃進一步擴大市場份額，旨在透過現有認可分銷商及待開發的新認可分銷商於2011年增設約80至125間第三方零售店，日後亦視乎市況繼續擴展。開設第三方零售店的成本通常由認可分銷商承擔。

業 務

下表載列我們計劃於2011年在所示地區增設的自營零售店及第三方零售店數目：

地區 ⁽¹⁾	2011年淨增加數目	
	自營零售店 ⁽²⁾	第三方零售店 ⁽³⁾
東北地區.....	25–33	15–20
北京地區.....	22–25	5–8
天津地區.....	30–38	5–8
西北地區.....	12–15	15–20
華中地區.....	15–18	2–6
華東地區.....	62–70	15–25
浙江地區.....	30–38	3–8
上海地區.....	20–23	無
西南地區.....	20–26	15–20
華南地區.....	24–34	5–10
總計.....	260–320	80–125

(1) 各地區的定義，請參閱本售股章程「業務—銷售及分銷」一節。

(2) 截至2011年6月30日止六個月，我們開設138間新自營零售店，同期關閉39間既有自營零售店。截至2011年6月30日止六個月我們新開設的自營零售店數量符合我們現有品牌2011年擴展計劃之預期。我們於2011年8月推出新品牌「太陽舞」且於2011年為「太陽舞」開設約60間自營零售店。

(3) 截至2011年6月30日止六個月，我們的認可分銷商增設76間第三方零售店，同期關閉二十間現有第三方零售店。

2012年及2013年，視乎市況及過往擴充計劃的實際實施情況，我們擬根據總體擴展計劃繼續於上述各個地區（我們並無經營第三方零售店的上海地區除外）均衡增加自營零售店及第三方零售店平均數目。我們的擴展計劃乃基於我們在各地區分部開設零售店的計劃。各個地區分部均自行根據所管理的辦事分處的零售店開設建議制訂擴展自營零售店計劃。根據上述由下而上的體系，我們的總部於每年底審閱地區分部遞交的零售店開設計劃，並制訂總體擴展計劃，實施期間亦會不斷調整。

我們的地區分部通過在我們的零售店及辦事分處的市場監測及我們與百貨公司的高層交流，掌握在相關地區的現有及新開業的百貨公司開設零售店的潛在機會。我們通常根據市場分析及與百貨公司的交流，將新零售店開設目標設於遠低於預期相關百貨公司將提供我們可接受之商業條款的潛在機會數目，以確保能達到我們的零售店開設目標。我們通常為新開設的零售店派駐至少一名經驗豐富的員工及招募若干新員工（優先聘用具備鞋履行業經驗者），並為新員工提供上崗前培訓。有關自營零售店及第三方零售店的發展及管理的其他資料，請參閱本售股章程「經自營零售店分銷自行開發品牌及特許品牌產品—甄選自營零售店」及「—管理自營零售店」兩節與「經第三方零售店分銷我們自行開發的品牌產品—甄選第三方零售店」及「—管理認可分銷商及第三方零售店」兩節。

業 務

董事基於我們的過往增長、預計市場需求以及生產及外包能力，認為擴充計劃合理可行。具體而言，我們於2010年增設183間自營零售店，預計未來三年我們現有品牌產品的市場需求會繼續增加。此外，我們正計劃為新品牌「太陽舞」開設約60間自營零售店，該品牌已於2011年8月推出。然而，我們無法保證會嚴格實施該等擴充計劃，或會於實際實施過程中視乎情況調整計劃。有關擴充計劃的風險，請參閱本售股章程「風險因素 — 有關我們業務的風險 — 我們未必可維持增長或有效管理擴充」及「前瞻性陳述」兩節。

隨著網上購物在中國發展迅速，我們亦計劃透過互聯網擴大分銷及零售網絡。我們於2009年設立網絡銷售部，此後一直透過第三方網絡平台銷售產品，並擬繼續使用及運用第三方網絡平台。具體而言，我們計劃為網上業務建立倉儲設施及招聘資深技術與銷售人員。我們亦計劃提升電腦軟硬件，以改良網上銷售服務。根據市場推廣策略，我們亦擬與第三方電子商務公司合作在網上推廣我們的品牌，同時擴大我們的VIP項目範圍至網上客戶。此外，我們計劃與第三方物流公司建立策略業務關係，協助網上業務的物流管理。我們亦計劃於未來三至五年預計網上銷售相對成熟時，通過自有網站發展網上銷售。我們的中國法律顧問表示，(i)對於通過第三方網絡平台進行網上銷售，根據有關中國法律及法規毋須獲得特定批文或進行登記；及(ii)對於我們長遠計劃通過自有網站進行網上銷售，只要我們於有關省電信管理局對有關經營該業務的網站進行備案，則無重大法律障礙(我們擬於推出自有網站進行網上銷售前辦理相關備案)。

擴大品牌組合

我們仍會集中經營中國女士鞋履市場，不斷開發互補性中高檔品牌，建立多品牌組合。具體而言，我們於2011年上半年開始推廣新品牌「範歐納」的高檔端莊及時尚女士鞋履，並於2011年8月開始推廣新品牌「太陽舞」的中高檔女士休閒鞋履。

我們擬不斷加強產品研究、設計及開發實力，以配合產品組合的拓展。相信該等實力對於我們開發現有品牌的新產品以及向市場推出新品牌至關重要。我們相信多品牌組合將豐富我們的產品種類、擴大客戶基礎及增強市場劃分。

提高營運能力及效率

我們擬透過擴充生產設施、提高供應鏈管理能力及與特選供應商建立策略關係加強營運能力。為配合業務增長，我們已於居住大量熟練工人的江蘇省城鎮睢寧建立並將繼續

拓展第三個生產設施。我們相信，選擇睢寧作為我們第三個生產設施的地點，將以具成本效益的方式促進產能擴充。

我們亦計劃將現有管理資訊系統升級為業務智能系統，將現有多個獨立系統整合為統一資料庫的中央營運平台。預期業務智能系統將提高我們的數據分析效率及供應鏈管理能力。此外，我們計劃加強僱員（尤其是銷售人員）的內部培訓，不斷提高我們的業務表現經營業績。

此外，我們計劃與特選的原料及製成品供應商建立業務關係，每年安排合理的訂貨時間，確保供應穩定而靈活。我們將進一步減低每一款設計首批鞋履產量佔估計總產量的比例，以改善存貨水平，提升營運能力。我們的目標是盡可能在適當時間分批生產以滿足市場需求，將製成品的存貨水平減至最低。

透過甄選收購拓展業務

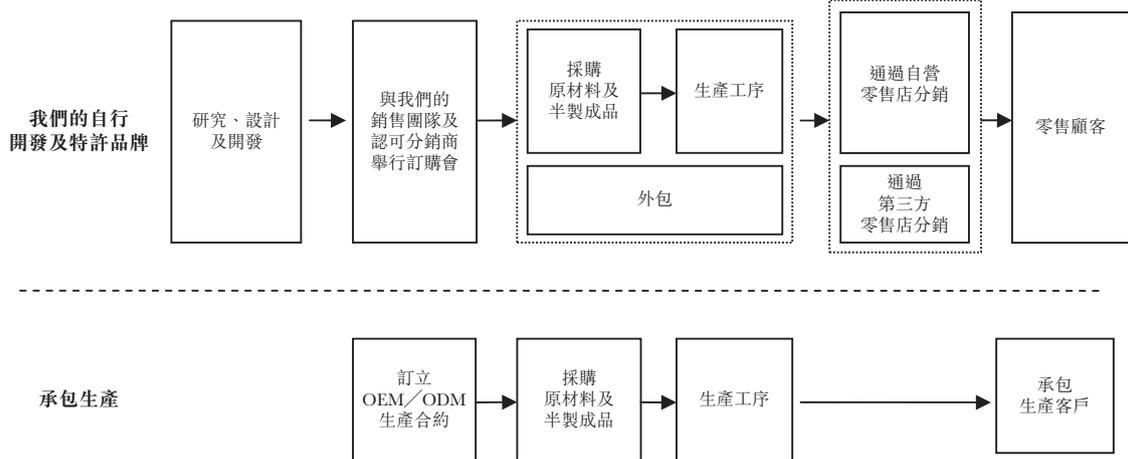
為提高競爭力及提升市場地位，我們計劃把握商機，有選擇性收購中國鞋履零售商。我們有意收購的目標公司主要包括設有完善分銷渠道或擁有區域鞋履品牌的鞋履公司。我們亦會考慮其他有潛力配合我們現有業務的收購目標。決定收購時，我們會考慮其他因素，如管理團隊是否穩定、財務狀況及存貨水平是否穩健，以及收購價是否合理，確保收購可產生協同效益。憑藉我們經驗豐富及克盡職守的管理團隊，相信我們在中國可有效率地透過選擇性收購成功拓展業務。

我們的業務模式

我們主要在中國從事中高檔女士鞋履設計、生產及銷售，通過主要在中國一二三線城市的百貨公司零售店及獨立零售店出售本身及特許品牌的產品。我們亦向認可分銷商批發自行開發品牌產品，而認可分銷商主要在中國其他城市零售有關產品。我們一般盡力參考同類產品及實際市況評估結果，按合適市場價格設定產品的零售及批發價。除生產自行開發及特許品牌的女士鞋履外，我們亦以OEM或ODM方式為國際鞋履公司生產鞋履以主要出口海外。

業 務

下圖說明我們的主要業務模式：



特許品牌「娜然」方面，我們向與授權商成立的合營公司購買該品牌產品，再透過自營零售店零售該等產品。更多資料請參閱本售股章程「我們的產品組合—我們的特許鞋履品牌」一節。

我們的產品組合

以2010年零售收益計算，我們是中國第二大中高檔女士端莊及休閒鞋履零售商。我們現時以兩個自行開發品牌「千百度」及「伊伴」生產及銷售多種適合不同季節且款式多樣的女士鞋履，並以特許品牌「娜然」銷售女士鞋履。此外，我們以自行開發品牌銷售男士鞋履及女士手袋等少量相關產品，作為對女士鞋履業務的補充。我們於2011年上半年推出另一自行開發鞋履品牌「範歐納」，並於2011年8月推出另一自行開發鞋履品牌「太陽舞」。我們的產品價格一般介乎約人民幣500元至人民幣3,000元。

我們亦以OEM或ODM方式生產多種國際品牌鞋履，主要出口其他國家。

我們的自行開發鞋履品牌

我們已向市場推出四個自行開發的鞋履品牌：

- 「千百度」一千百度主要提供一系列以20至40歲女士為對象的中高檔時尚、商務及商務休閒鞋履，春夏季款式一般定價為每雙人民幣500元至人民幣700元，秋冬季款式定價為每雙人民幣800元至人民幣2,500元。我們聘請中國著名影星高圓圓小姐作為「千百度」品牌的代言人，為期三年，於2012年12月31日屆滿，可由訂約方協定續約。根據我們的協議，品牌代言人須提供若干宣傳服務、維持恰當的個人形象及推廣我們的產品形象，倘品牌代言人未能符合上述要求，則須負責我們的損失。根據有關協議，我們須向品牌代言人分期支付服務費總額。我們於1996年向市場推出「千百度」品牌，根據 Euromonitor 報告，按2010年估計零售收益計算，「千百度」為中國第四大中高檔女士端莊及休閒鞋履品牌。截至2008年、2009年及2010年12月31日止年度及截至2011年3月31日止三個月，我們透過自營零售店零售「千百度」產品的收益分別為人民幣613.7百萬元、人民幣749.9百萬元、人民幣894.5百萬元及人民幣262.7百萬元。我們擁有「千百度」品牌的相關商標。



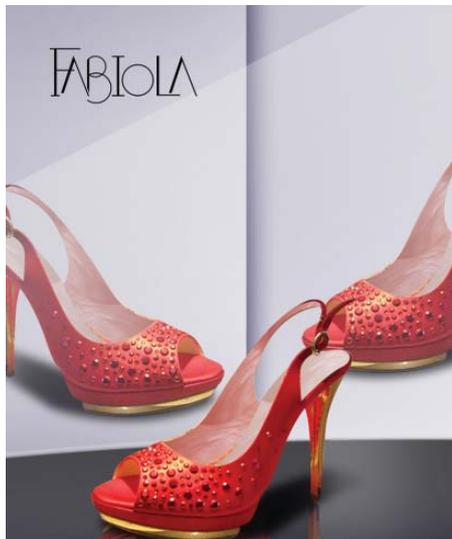
業 務

- 「伊伴」— 伊伴主要提供一系列以20至35歲女士為對象的色彩鮮艷且具活力的中高檔時尚、商務及商務休閒鞋履，春夏季款式一般定價為每雙人民幣500元至人民幣700元，秋冬季款式定價為每雙人民幣800元至人民幣2,500元。我們於2004年向市場推出「伊伴」品牌鞋履，我們透過自營零售店零售「伊伴」產品的收益不斷增加，截至2008年、2009年及2010年12月31日止年度及截至2011年3月31日止三個月分別達人民幣127.2百萬元、人民幣193.0百萬元、人民幣276.5百萬元及人民幣92.3百萬元。我們擁有「伊伴」品牌的相關商標亦有相關商標的申請仍待審批。



業 務

- 「範歐納」— 我們於2011年上半年推出自行開發的「範歐納」鞋履品牌，自2011年上半年開始，提供一系列以25至39歲女士為對象的高檔時尚、商務及商務休閒鞋履，春夏季款式定價為每雙人民幣1,000元至人民幣1,500元，秋冬季款式定價為每雙人民幣1,200元至人民幣3,000元。目前，「範歐納」鞋履的設計及生產主要外包予意大利特選供應商，由我們的專責小組精心挑選符合「範歐納」品牌形象的鞋履設計。我們與該等供應商訂立購買合約，據此，供應商向我們非獨家出售自行設計的鞋履。根據合約，供應商須按指定數量交付與初步樣品相同的鞋履。倘交付延遲，則供應商一般須作出最高達合約價格15%的賠償。倘不可抗力事件以外原因導致交付延遲超過兩週，則除索取上述賠償外，我們有權取消合約。與此同時，我們亦與自有內部團隊開發設計「範歐納」新款鞋履。我們已開始大規模生產自行設計的「範歐納」鞋履，預計於首次推出「範歐納」品牌外包鞋履後，再向市場推出。我們目前在暢銷品牌「千百度」的零售店銷售「範歐納」鞋履，以逐步開發「範歐納」鞋履高端市場。我們擁有「範歐納」品牌的相關商標亦有相關商標的申請仍待審批。



- 「太陽舞」— 我們於2011年8月推出「太陽舞」品牌，提供一系列以18至35歲女士為對象的中高檔休閒鞋履，預期春夏季款式定價為每雙人民幣400元至人民幣600元，秋冬季款式定價為每雙人民幣700元至人民幣2,200元。我們已聘請中國流行歌手尚雯婕小姐擔任「太陽舞」品牌的代言人，為期兩年，於2013年5月31日屆滿，可由訂約方協定續約。根據我們的協議，品牌代言人須提供若干宣傳服務及盡力維持我們的產品形象，倘品牌代言人未能符合上述要求，則須負責我們的損失。根據有關協議，我們須向品牌代言人分期支付服務費總額。我們於自營店銷售「太陽舞」鞋履，預期截至2011年底將開設約60間自營店。我們擁有與「太陽舞」品牌的相關商標亦有相關商標的申請仍待審批。



我們的團隊管理各個自行開發鞋履品牌，專責特定品牌的研究、設計、開發、市場推廣及銷售工作。獨立管理各不同品牌有利於市場分野，亦可提高管理問責水平。

我們的特許鞋履品牌

我們已向「娜然」品牌擁有人 Brown Shoe 取得在中國分銷「娜然」品牌鞋履的特許權。我們與 Brown Shoe 成立合營公司香港美康，並持有香港美康49%股權，而Brown Shoe 則透過附屬公司持有另外51%股權。Brown Shoe 根據於2007年8月訂立的特許總協議，初步授予香港美康全資附屬公司東莞美康經營「娜然」品牌女士鞋履的獨家不可轉讓特許權。東莞美康根據同時訂立的分特許協議初步授予我們分銷「娜然」品牌女士鞋履的獨家不可轉讓特許權。按下文所披露，該兩項特許權其後成為非獨家權利，而特許協議於2011年8月修訂。

「娜然」主要提供一系列以25至44歲女士為對象的休閒鞋履，春夏季款式一般定價為每雙人民幣650元至人民幣1,100元，秋冬季款式定價為每雙人民幣1,100元至人民幣3,000元。

特許協議

我們與「娜然」品牌擁有人 Brown Shoe 的附屬公司 Brown Shoe Asia 於2007年5月29日透過附屬公司 Best Invent 在香港成立合營公司香港美康。香港美康的全資中國附屬公司東莞美康與 Brown Shoe 於2007年8月訂立特許總協議。根據特許總協議，東莞美康獲特許權，可在中國以「娜然」商標生產、銷售、營銷、宣傳及分銷鞋履及其他相關配飾。特許總協議規定，東莞美康須按「娜然」產品淨銷售額的指定百分比向 Brown Shoe 支付特許費。訂立特許總協議當日，東莞美康連同 Brown Shoe 與本公司訂立三方分特許協議。根據分特許協議，我們獲授權在中國(北京、上海、廣州及深圳除外)擁有及經營「娜然」門店。我們根據既定的定價機制向東莞美康採購「娜然」品牌鞋履，在所有中國其他地區零售。根據三方分特許協議，我們在按 Brown Shoe 要求裝修的自營零售店出售且僅可零售「娜然」品牌鞋履。

特許總協議及分特許協議均自2007年8月起為期10年，可經訂約各方同意續期及修訂。兩份協議均列有終止事件的規定，(其中包括)違約、未能按要求付款、未能取得必要批准及同意、未能保持產品質素及未能開設所規定基本數目的「娜然」門店。根據分特許協議，Brown Shoe 及東莞美康有權因我們違約而發出書面終止通知，倘東莞美康或 Brown Shoe 發出上述書面通知30日內未糾正有關違約行為，則我們使用「娜然」品牌的特許權終止。此外，Brown Shoe 及東莞美康亦可向我們索取違約賠償。我們未有遵守初步特許協議或分特許協議的若干規定或限制條文。根據我們初步分特許協議，如未能於2007年中後第一、第二、第三、第四及第五個年度分別開設20間、66間、120間、182間及245間「娜然」零售店，則我們的特許權將更改為非獨家特許權。過往數年，我們開設的「娜然」零售店未達致分特許協議規定的數目，主要是由於擴充過程出現意外困難。因此，我們的特許權成為非獨家權利，根據特許總協議的類似規定，儘管就我們所知，Brown Shoe 及東莞美康並未向中國任何其他人士授出特許權，但東莞美康的特許權亦已成為非獨家權利。分特許協議亦規定，我們僅可在「娜然」零售店銷售「娜然」品牌女士鞋履，而不得通過任何第三方分銷商銷售。我們於2008年至2009年將「娜然」品牌女士鞋履批發予第三方在內蒙古的第三方店舖零售，但我們已於2009年底終止批發。2010年，在與東莞美康達成口頭協議下，我們開始經營「娜然」北京及上海店，儘管有關業務超出特許權範圍。我們其後已終止上述北京業務，但繼續經營上海業務。

鑑於上述違約行為，特許總協議及分特許協議的訂約方已訂立共識諒解契據，自2011年5月4日起生效。根據契據，Brown Shoe 與東莞美康放棄行使根據合營協議、分特許協議及

特許總協議的權利，亦不會就上述違約行為索取賠償。此外，簽訂任何正式補充協議前，我們毋須再達致分特許協議規定的開店目標，另外亦可繼續經營「娜然」北京及上海店。

根據我們與Brown Shoe的合作，訂約方已同意東莞美康會擁有及自行經營「娜然」北京及上海店。因此，我們於2011年8月與東莞美康訂立資產出售協議，向東莞美康轉讓我們於上海的全部四間「娜然」零售店，包括指讓商業合同及出售該等零售店的設備及存貨。我們零售店的設備及存貨按賬面值加2012年春季存貨的利潤出售。該等設備及存貨於2011年3月31日的賬面值約為人民幣1.2百萬元。我們預期於2012年1月前完成出售，根據分特許協議，之後在上海經營「娜然」零售店將受限制。

2011年8月，我們亦與有關各方訂立修訂契據以修訂合營契據、特許總協議及分特許協議。修訂契據允許我們繼續在上海經營「娜然」零售店直至該等零售店轉讓予東莞美康及消除先前的開店規定。根據修訂契據，我們同意自2011年起至2017年每年向東莞美康購買100,000對至220,000對「娜然」品牌女士鞋履。我們有信心能達致年度購買額，但倘我們於任何一年未達致年度購買額，不會視為違反協議，但須於來年補足所規定年度購買額與實際購買額之間的差額。倘我們於來年未補足差額，則視為違反協議並須參考差額支付按公式計算的一定清算損失。倘我們於東莞美康書面通知10日內仍未支付清算損失，則 Brown Shoe 可購買參考清算損失之公式所計算的我們所持香港美康的一定數目股份。Brown Shoe 所持香港美康股權分別達致三分之二或75%，則須修改合營契據及香港美康的組織章程細則以限制我們管理香港美康的權利。除經修訂契據修訂外，合營契據、特許總協議及分特許協議將根據現有條款繼續生效。有關我們「娜然」品牌的特許權的風險，請參閱本售股章程「風險因素 — 我們並無持有合營公司的控股權益，故可能失去使用「娜然」品牌的非獨家特許權」一節。我們預期將以內部資金及(如有需要)銀行借貸作為擴充「娜然」零售店的資金。

由於香港美康自成立起一直錄得虧損，故此截至2008年、2009年及2010年12月31日止年度及截至2011年3月31日止三個月，我們分別分佔該合營公司虧損人民幣10.6百萬元、人民幣4.4百萬元、人民幣3.0百萬元及人民幣0.4百萬元。詳情可參閱本售股章程附錄一會計師報告附註20。香港美康虧損主要是由於該合營公司耗時開發適合中國市場的「娜然」品牌鞋履所致。首先，儘管「娜然」為知名美國品牌，但我們必須調整其在中國的市場定位，確保

業 務

廣受中國客戶接受。合營公司必須開發並不斷調整新設計及產品以迎合中國市場，故所需的時間超過預期。其次，新品牌建立供應鏈及銷售網點亦需時間及資源。合營公司在中國建立營運平台引致巨額費用，營業紀錄期間尚未收支平衡。

承包生產品牌

除生產及銷售自行開發或特許品牌外，我們亦以OEM或ODM方式生產多個主要出口海外的國際品牌鞋履。有關承包生產安排的詳情，請參閱下文「— 承包生產—」一節。

銷售及分銷

我們的鞋類產品主要有兩個銷售及分銷渠道：自營零售店及第三方零售店。按本售股章程「風險因素—有關我們業務的風險—我們的銷量受消費者支出模式、季節及天氣狀況變化影響」及「財務資料—影響本公司經營業績的主要因素—季節性影響」兩節所披露，我們的銷量受季節因素影響。下表載列於2011年3月31日按品牌及地區劃分的自營零售店及第三方零售店數目。

地區	「千百度」		「伊伴」		娜然	總計
	自營零售店	第三方零售店	自營零售店	第三方零售店	自營零售店	
東北地區.....	75	34	48	19	5	181
北京地區.....	38	9	13	5	2 ⁽¹⁾	67
天津地區.....	61	54	35	14	7	171
西北地區.....	51	51	28	21	—	151
華中地區.....	35	18	11	8	—	72
華東地區.....	109	44	79	19	10	261
浙江地區.....	70	10	42	1	12	135
上海地區.....	50	—	18	—	4 ⁽²⁾	72
西南地區.....	75	18	21	1	1	116
華南地區.....	78	14	31	4	6	133
總計.....	642	252	326	92	47	1,359

(1) 於2011年3月31日，北京地區的兩間「娜然」自營零售店位於內蒙古自治區，而非北京。

(2) 2011年8月，我們訂立協議向東莞美康(我們的合營公司香港美康的全資附屬公司)出售我們於上海的所有「娜然」自營零售店，我們預期於2012年1月前完成出售。詳情請參閱本售股章程「— 我們的產品組合—我們的特許鞋履品牌」一節。

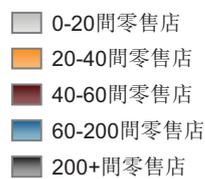
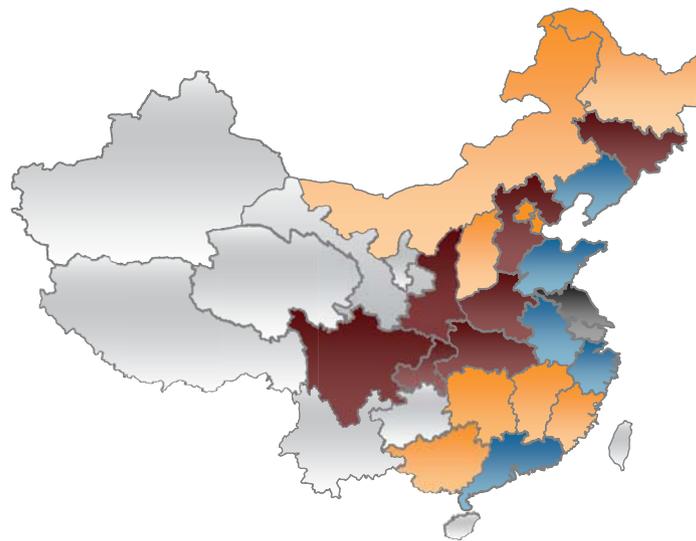
就本售股章程而言：

- 東北地區包括吉林省、遼寧省及黑龍江省；
- 北京地區包括北京、內蒙古自治區與河北省張家口市及秦皇島市；
- 天津地區包括天津、山東省及河北省(河北省張家口市及秦皇島市除外)；
- 西北地區包括山西省、陝西省、青海省、甘肅省、河南省、新疆及寧夏自治區；
- 華中地區包括湖南省及湖北省；

業 務

- 華東地區包括江蘇省(無錫市及蘇州市除外)、安徽省及江西省；
- 浙江地區包括浙江省以及江蘇省無錫市及蘇州市；
- 上海地區包括上海；
- 西南地區包括四川省、貴州省、雲南省、重慶市及西藏自治區；及
- 華南地區包括廣東省、海南省、福建省及廣西自治區。

下圖顯示2011年3月31日我們的銷售及分銷網絡，包括全國1,015間自營零售店及344間第三方零售店：



業 務

下表載列營業紀錄期間我們各品牌零售業務的平均售價及銷量：

	截至12月31日止年度			截至2011年 3月31日 止三個月	
	2008年	2009年	2010年		
千百度	收益(人民幣千元)	613,701	749,896	894,534	262,743
	銷量(千雙)	1,923	2,244	2,289	538
	平均售價(人民幣元) ⁽¹⁾	319	334	391	488
伊伴	收益(人民幣千元)	127,179	192,983	276,481	92,252
	銷量(千雙)	417	619	725	200
	平均售價(人民幣元) ⁽¹⁾	305	312	381	461
娜然	收益(人民幣千元)	17,577	29,221	43,551	12,218
	銷量(千雙)	27	55	88	21
	平均售價(人民幣元) ⁽¹⁾	646	534	494	596

⁽¹⁾ 平均售價不包括增值稅。

經自營零售店分銷自行開發品牌及特許品牌產品

我們透過自營零售店(包括百貨公司零售店及獨立零售店)零售自行開發品牌及特許品牌產品。2011年3月31日，我們所有品牌在全國合共有1,015間自營零售店。截至2008年、2009年及2010年12月31日止年度以及截至2011年3月31日止三個月，我們分別約72.7%、75.7%、77.1%及79.0%的總收益來自該渠道。

- 百貨公司零售店

我們根據與中國主要百貨公司訂立的協議經營百貨公司零售店。根據該等協議，百貨公司通常向我們分配若干店舖面積(一般介乎約20平方米至約80平方米)以陳列及銷售產品，亦提供集中收款服務及收取我們應付的特許經營費。於2011年3月31日，我們的百貨公司零售店平均面積約為44平方米。我們按零售店情況就每間百貨公司零售店磋商協議，該等協議一般為期六個月至一年。我們與百貨公司的安排主要條款載列如下。

銷售及定價限制。我們一般須出售與百貨公司所訂立協議明確規定的品牌產品及款式。我們一般可酌情釐定產品價格，惟若干百貨公司或會要求我們於該等百貨公司出售的產品零售價不高於我們在同市其他百貨公司所售產品的價格。

特許經營費。我們付予百貨公司的特許經營費按有關零售店所佔總零售額的若干百分比(一般介乎15%至30%)計算並與百貨公司個別協商。營業紀錄期間，我們的百貨公司零售店已付特許經營費所佔零售百分比平均而言相對穩定，而我們合共支付的特許經營費絕對總值隨零售總額上升而增加。若干百貨公司要求我們的零售店亦保證年度或每月最低

業 務

零售額，倘未達標，則須支付按最低銷售百分比計算的特許經營費。於2011年3月31日，我們有197間百貨公司零售店根據訂有最低銷售額(一般介乎每年人民幣240,000元至人民幣5.0百萬元)規定的協議經營。截至2008年、2009年及2010年12月31日止年度及截至2011年3月31日止三個月，我們因未達致最低銷售額規定而向百貨公司支付的特許經營費分別為人民幣309,724元、人民幣452,239元、人民幣566,847元及人民幣101,294元，分別佔相應期間我們向百貨公司支付的特許經營費總額約0.14%、0.18%、0.16%及0.10%。

其他費用及開支。除特許經營費外，我們亦須向百貨公司支付若干水電費及管理費以及因店舖整體促銷及推廣而分佔百貨公司所產生的部分費用(按固定金額或促銷期內所佔總銷售額的百分比計算)。截至2008年、2009年及2010年12月31日止年度以及截至2011年3月31日止三個月，我們向百貨公司支付費用及開支(特許經營費除外)人民幣24.0百萬元、人民幣40.6百萬元、人民幣46.0百萬元及人民幣13.0百萬元，分別佔同期我們總零售收益的3.2%、4.2%、3.8%及3.5%。百貨公司零售店一般向我們提供店舖的若干基本裝飾及電器設備，費用由彼等承擔，而我們一般負責另行裝飾及裝修，費用自理。

費用結算。我們聘用自有僱員管理存貨及於百貨公司零售店進行銷售，並於百貨公司零售店將產品售予客戶時確認收益，但不接受客戶直接付款。取而代之，客戶的所有付款於百貨公司提供並管理的中央收銀台進行。我們通常於彼等向我們出示中央收銀台背書的付款收據副本後將產品交付予客戶。我們會保存付款收據，作為銷售紀錄，用於百貨公司銷售紀錄與我們不一致的對賬基準。我們的零售店一般每月向百貨公司結算上一個月的銷售額，且我們通常於扣除特許經營費後收取銷售淨額。有關我們的收益確認會計政策詳情，請參閱本售股章程「財務資料—主要會計政策及估計—收益確認」一節。

倘我們決定續期特許權我們一般會於現有期限屆滿前重新協商協議的主要商業條款，例如特許經營費、零售店於百貨公司的位置及面積，與百貨公司的水電費及管理費安排以及經續期特許經營權期限。儘管我們與該等百貨公司通常訂立為期六個月至一年的協議，惟我們一般與大部分該等百貨公司已建立長期合作關係。於2011年3月31日，我們在全國有1,006間百貨公司，我們與其中261間百貨公司保持業務關係超過5年，與459間保持業務關係超過一年但少於五年，而與286間的業務關係少於一年。

營業紀錄期間至最後可行日期，我們並無與百貨公司提前終止協議。倘我們未達致與百貨公司所訂立若干協議規定的最低銷售額規定，則我們須參考該等最低銷售額支付規

業 務

定的特許經營費，但並無產生任何糾紛。儘管我們並無遭百貨公司拒絕協商延續特許經營權協議，惟倘我們認為對於百貨公司有關續期要求的條款及條件，在商業角度上我們無法接納，或我們找到更好的同類百貨公司供應或我們評估市況後決定關閉有關零售店，則我們不會延續若干特許經營權協議。

下表載列於2008年、2009年及2010年12月31日以及2011年3月31日我們的百貨公司零售店總數及截至2008年、2009年及2010年12月31日止年度以及截至2011年3月31日止三個月的新增及結束百貨公司零售店數目。

品牌	於2008年	於2010年12月31日						於2011年3月31日	
	1月1日	2008年		2009年		2010年		新增／	百貨公司
	百貨公司 零售店數目	新增／ (結束) ⁽¹⁾	百貨公司 零售店數目	新增／ (結束) ⁽¹⁾	百貨公司 零售店數目	新增／ (結束) ⁽¹⁾	百貨公司 零售店數目	(結束) ⁽¹⁾	零售店數目
千百度	430	98/(43)	485	98/(44)	539	114/(37)	616	29/(9)	636
伊伴	112	89/(19)	182	63/(37)	208	115/(20)	303	24/(4)	323
娜然	18	27/(7)	38	12/(19)	31	21/(10)	42	5/(0)	47 ⁽²⁾
總計	560	214/(69)	705	173/(100)	778	250/(67)	961	58/(13)	1006

- (1) 新增及結束數目不包括同一年開設並關閉的零售店。
- (2) 2011年8月，我們訂立協議向東莞美康(我們的合營公司香港美康的全資附屬公司)出售我們於上海的所有「娜然」自營零售店，我們預期於2012年1月前完成出售。於2011年3月31日，我們於上海有四間「娜然」自營零售店。詳情請參閱本售股章程「我們的產品組合—我們的特許鞋履品牌」一節。

• 獨立零售店

除百貨公司外，我們亦於其他地點經營獨立零售店。對於獨立零售店，我們一般與業主訂立租賃協議，向業主支付租金，惟我們自聘獨立於業主的僱員經營零售業務。2011年3月31日，我們在全國有9間獨立零售店。

營運結構

就零售業務而言，我們共有四級管理結構，2011年3月31日包括零售總部、10個地區分部、37個分區辦事處及1,015間自營零售店。此外，不同品牌的鞋履亦在各自的零售店出售，但我們近期已開始於「千百度」零售店出售首次推出的「範歐納」品牌鞋履，以逐步為該新品牌開拓高端市場。然而，我們對不同品牌的鞋履實行中央生產，以達致經濟規模。

我們的零售總部位於南京，主要負責制訂每年的拓展計劃及設定每年零售店的銷售目標與分區辦事處的溢利目標。我們的零售總部制訂訂貨計劃、為分區辦事處舉行訂貨會、管理存貨補充及釐定產品價格。

我們的地區分部負責透過當地的分區辦事處執行各地區零售總部制定的銷售計劃及目標。具體而言，地區分部為各自地區進行市場研究、執行市場擴展及管理產品銷售與庫存補貨。我們現有10個地區分部，分別負責下列10個地區的產品銷售：東北地區、北京地區、天津地區、西北地區、華中地區、華東地區、浙江地區、上海地區、西南地區及華南地區。更多詳情請參閱上文「一 銷售及分銷」一節節首所載的表格。

視乎相關地區的市場規模，各地區分部一般設有三至四個分區辦事處，負責直接管理自營零售店的營運。我們的分區辦事處亦負責擬定開設新零售店的建議書、管理與百貨公司及業主訂立的合約、與相關訂約方協商促銷條款及管理產品銷售與庫存補貨。

我們的零售總部按以下方式評估各級零售管理層的表現：(i)以溢利指標按年、以新產品的存貨指標按季度以及以越季產品的存貨指標按年評估地區分部；(ii)以溢利指標按年評估分區辦事處；及(iii)以收益指標按月及按年評估自營零售店。

我們透過每間自營零售店的產品銷售情況、公共資訊以及銷售人員的觀察及查詢，每日密切關注中國女士鞋履市場，包括競爭品牌的表現。我們將每月及每年進一步分析自身及不同地區與百貨公司的競爭對手表現，包括各店平均收益增長、年同比增長、銷售排名、區域總銷售額及市場份額。根據相關市場分析，我們可調整開設新零售店的計劃、改良產品、推廣及宣傳策略，並制定合適的僱員獎勵計劃。

甄選自營零售店

我們主要在中國一二三線城市開設自營零售店。為確保新自營零售店順利開業，我們重視與零售商場緊密溝通，實施嚴格的開設新店審批程序，並著重零售店的每年增長。開設新自營零售店時，我們一般考慮以下因素：

- 地區；
- 可用店舖面積；
- 顧客流量；
- 新零售店對附近零售店的影響；
- 百貨公司或其他有關方的信用狀況；
- 首年銷售額及增長潛力；
- 零售店在百貨公司的位置；及
- 與百貨公司的商業條款。

為設立新自營零售店，我們的分區辦事處首先根據上述因素進行評估計劃開設的零售店前景，並於按計劃如期開店後首年進行詳細的營運預測。分區辦事處其後會向地區分部匯報建議商業條款及對計劃開設的零售店的評估及預測。地區分部總經理負責審閱及核實相關資料，若認為滿意，便會將開設零售店的建議書提交零售總部作進一步審閱。經零售總部總經理確認後，有關建議書會再呈交行政總裁作最後審批。

管理自營零售店

為針對不同客戶群，我們通常在開設自營零售店時將其分為五類：高檔店舖、時尚店舖、傳統店舖、大眾店舖及折扣店。我們再決定將於各類店舖銷售的產品組合。對於各類店舖，我們通常銷售(i)佔店舖產品總數固定比例的當季新產品，及(ii)佔新產品固定比例的時尚、商務及休閒服裝系列。

我們亦根據百貨公司零售店的每月收益將其分為A、B及C類。我們按店舖分類制定相應商業條款，作為與百貨公司協商的基準。在一二三線城市，A、B及C類零售店分別指每月收益(包括增值稅)不低於人民幣200,000元、不低於人民幣150,000元但不超過人民幣200,000元以及不超過人民幣150,000元。我們於中國其他城市的零售店亦有類似標準。

此外，我們通過以下方面管理自營零售店。

- **品牌形象管理**

我們所有自營零售店的佈局均須符合指定標準，包括獨特的色系及設計。我們對陳列新產品或銷售點的促銷櫃台及櫥窗的佈局制定特定要求，亦對內在陳列架的佈局制定詳細規定，以向顧客有效展示我們出售的主要產品、次級產品、配飾及特價產品。此外，我們通常要求零售店的舖面面積不得少於45平方米或競爭對手於同一百貨公司的舖面面積(以較大者為準)，而零售店的存貨面積則不得少於15平方米。本集團通常自行聘請零售店的銷售人員，彼等須穿著公司制服，保持公司形象一致。

- **庫存管理**

分區辦事處均設有其自行管理且專為自營零售店而設的倉庫。為提升經營效益，我們基於目標銷量(而非庫存面積)決定自營零售店的存貨量，再基於每個SKU應有的尺寸數量決定各零售店的SKU數量。

我們一般根據銷量及庫存量為自營零售店每天補貨一次或每週補貨兩次。除為零售店補貨外，我們通常增加市場需求殷切之暢銷SKU的尺寸及數量。

- 員工培訓

我們透過人力資源部根據自營零售店銷售人員的經驗及職責向該等人員實施多項培訓計劃。例如，導購培訓包括銷售點終端系統操作、日常零售店維護、標準零售店管理、銷售技巧及售後服務。零售店經理培訓包括銷售管理、服務管理、零售店管理、人事管理、存貨管理、財務管理、有效溝通、時間管理及目標管理。我們亦進行有關季節性新產品的專門培訓及月度或季度培訓。

- 零售店檢查

我們透過分區辦事處、區域分部及零售總部定期檢查自營零售店，以了解零售店業務、執行標準、收集客戶對我們政策的反饋意見以及現場解決問題。檢查項目包括導購形象、銷售專業知識、培訓、店舖及倉庫面積、促銷活動、銷售點終端系統、VIP會員申請以及零售店紀錄。

- 僱員薪酬

我們自營零售店的僱員薪酬分為基本薪金、加班費、銷售佣金、目標花紅及額外排名獎金。目標花紅及排名獎金旨在鼓勵銷售人員與主要競爭對手競爭，金額乃參考銷售目標及相關銷售排名釐定。

經第三方零售店分銷我們自行開發的品牌產品

我們向獨立第三方認可分銷商批發自行開發的品牌產品。根據我們與認可分銷商訂立的協議，我們有責任安排運送產品，而認可分銷商承擔運輸費用及運輸途中的產品一般險。此外，根據該等協議，我們並無責任接受認可分銷商的任何退貨，惟因產品質量問題而產生者除外。我們於營業紀錄期間並無經歷認可分銷商的重大退貨。因此，我們於產品交付予認可分銷商(即所有權的大部分風險及回報轉移至認可分銷商)時確認向認可分銷商批發的收益。隨後，認可分銷商在我們所同意地區的零售店零售該等產品。2011年3月31日，我們有196家認可分銷商，在中國各地共經營344家第三方零售店。截至2008年、2009年及2010年12月31日止年度及截至2011年3月31日止三個月，我們總收益分別約6.6%、9.6%、9.7%及11.2%來自此銷售渠道。

營運結構

我們的認可分銷商及第三方零售店實行二級管理架構，當中包括一個總部及九個分別負責以下地區的地區分部：(i)東北地區、(ii)北京地區、(iii)天津地區、(iv)西北地區、(v)華中地區、(vi)華東地區、(vii)浙江地區、(viii)西南地區及(ix)華南地區。

各個地區分部均有總經理及所需財務人員，亦會視乎地區收益聘請產品經理和營運經理，以協助認可分銷商經營第三方零售店。我們直接向第三方零售店交付產品。

我們於首個合作年度完結時，評估認可分銷商的表現。各認可分銷商須於一年內達致最低銷售額的表現目標。倘我們滿意分銷商的表現，則會續訂為期一年的分銷協議。

甄選第三方零售店

我們主要在中國一二三線城市以外的城市透過認可分銷商開設第三方零售店，而我們在該等城市並無自營零售店或我們認為在該等城市開設第三方零售店會較自營零售店更具成本效益。甄選認可分銷商開設第三方零售店時，我們一般考慮以下因素：

- 彼等的財務資源；
- 建議第三方零售店的位置；
- 彼等對時尚鞋履的理解及熱情；及
- 彼等的市場推廣實力，包括與地方社區的關係，以便經營第三方零售店。

隨著該等地區經濟持續發展及消費者消費力不斷上升，我們日後或會按個別情況考慮開設自營零售店，取代現有分銷方式。

管理認可分銷商及第三方零售店

第三方零售店根據我們與認可分銷商的協議經營。根據該等協議，認可分銷商須在指定地區設立零售店，並維持我們指定的公司形象。我們與認可分銷商的安排主要內容如下。

- **品牌形象管理**。任何認可分銷商開設第三方零售店前，我們會評估擬建零售店的位置、建築面積以及認可分銷商開業是否符合相關法律及法規。我們負責零售店的標準形象設計，並指定合資格施工隊進行裝修。我們所有第三方零售店

業 務

的佈局均須與我們的自營零售店一致。實際上，該等零售店的銷售人員由認可分銷商聘請，亦須穿著公司制服，以表現一致的品牌形象。

- **承諾及保證金。**第三方如欲成為我們的認可分銷商，必須承諾在指定地區開設一間或多間第三方零售店。此外，認可分銷商通常支付人民幣10,000元的保證金，倘彼等違反分銷協議，我們會從中扣取罰款。
- **培訓。**第三方零售店開業前，我們會對認可分銷商及零售店的僱員進行銷售管理、存貨管理、產品展示、當季產品及財務管理培訓。我們亦不時提供有關客戶服務技能、零售店管理及業務經營的培訓。
- **資料管理。**實際上，我們要求第三方零售店安裝銷售點終端系統，以監控其銷售、貨品及財務表現。根據有關資料，我們就補貨、產品促銷、季節性產品更換及貨架調整，向認可分銷商提供建議以改善其業務經營。
- **定期檢查。**我們從地區分公司指派員工負責對第三方零售店進行正式檢查，亦假扮顧客對第三方零售店進行非正式檢查，確保認可分銷商遵守我們的各項規定。
- **無代理或夥伴關係。**根據我們與認可分銷商訂立的協議，我們通常規定各認可分銷商不得擔任我們的夥伴、僱員或代表，亦不得以我們的名義訂立任何協議或使我們受其他協議約束。認可分銷商並無且不得擔任我們的代理或代表。
- **競爭及知識產權。**根據我們與認可分銷商訂立的協議，各認可分銷商通常不得採購或銷售與我們售予該等認可分銷商產品競爭的產品。我們亦通常規定各認可分銷商不得於第三方零售店銷售其他產品。未經我們書面同意，認可分銷商不得使用我們的商標或標誌作協定用途以外的用途。我們規定各認可分銷商對我們的專利設計及技術以及市場推廣及促銷策略保密。
- **銷售限制及規定。**各認可分銷商僅須在與我們協定之指定地理區域的第三方零售店銷售我們的產品。我們通常僅於每個縣級或同等級別的指定地區委任一名認可分銷商，而我們在與認可分銷商的協議期內不會在有關地區經營自營零售店。然而，倘認可分銷商未能開設第三方零售店或達成協定銷售目標，則我們可在該地理區域開設自營零售店或委任其他認可分銷商。
- **終止。**我們與各認可分銷商訂立的協議通常初步為期一年。倘認可分銷商於初步年期符合我們的所有要求，則可於期滿後續期一年。倘認可分銷商違反協議

業 務

且未於我們的書面通知10日內糾正，則我們通常有權終止該協議。對於若干重大違反，例如在第三方零售店出售我們以外的產品或於第三方零售店或指定地區以外出售我們的產品，則我們可即時終止有關協議，而毋須通知認可分銷商。

為防止認可分銷商存貨積壓過多，我們通常協助認可分銷商分析當地市場及向我們發出合理數額的採購訂單。此外，我們亦向認可分銷商提供有關其市場推廣策略以增加產品銷售額的建議。具體而言，我們在各地區指派人員負責監控及監督相應地區第三方零售店的營運。該等人員每月造訪不同的第三方零售店兩至三次，發現營運的潛在問題，包括存貨水平、產品展示、市場推廣策略及促銷計劃。此外，我們的職員會根據相關第三方零售店規模及過往銷售數據評估認可分銷商的採購訂單是否合理，並提出建議，以免累積存貨，亦會向認可分銷商提供其他具體建議，以提升第三方零售店的營運效率。

我們除與認可分銷商有上述批發產品及經營並開設第三方零售店的關係外，再無任何其他關係。下表載列於2008年、2009年及2010年12月31日以及2011年3月31日我們的認可分銷商總數及截至2008年、2009年、2010年12月31日止年度以及截至2011年3月31日止三個月增加及結束的認可分銷商的數目。

	於2008年	於12月31日						於2011年3月31日	
	1月1日	2008年		2009年		2010年			
	總數	新增/ (結束)	總數	新增/ (結束)	總數	新增/ (結束)	總數	新增/ (結束)	總數
認可分銷商.....	51	33/(21)	63	107/(17)	153	66/(44)	175	21/(0)	196

營業紀錄期間，我們與認可分銷商訂立的若干協議終止，主要原因如下。首先，隨著我們之前委任認可分銷商的若干地區市場增長，我們決定於市場時機成熟，符合在該等地區開設自營零售店的標準時，開設自營零售店。因此，現有協議屆滿後，我們並無與該等地區的認可分銷商續簽或重訂協議。第二，若干認可分銷商基於業務定位改變等自身原因而不與我們續簽或重訂協議。第三，我們因認可分銷商管理及營運未達標而終止若干協議。營業紀錄期間，我們的認可分銷商並無在任何重大方面違反與我們訂立的協議。

季節性影響

我們的業務受女士鞋履的季節需求波動影響，主要節假日我們的女士鞋履產品銷售額一般高於各財政年度其他期間的銷售額。此外，我們在秋冬季的收益通常較春夏季為高，

主要是由於我們在秋冬季銷售的鞋履價格較春夏季所銷售者高，且秋冬季的節假日較多。鑑於該等波動，比較單一財政年度不同期間或不同財政年度不同期間的銷售額及經營業績不可作為我們表現的指標。

天氣狀況亦可能改變消費者喜好。消費者通常傾向於在天暖時購買較輕薄的鞋履產品，而於相對寒冷時購買較厚重的鞋履產品。因此，倘天氣狀況不同於預期，則我們或無法以合適的鞋履產品滿足消費者需求，故我們的收益及存貨會因季節性影響導致消費者行為改變而受影響。

訂購大會

我們每季於廣東省佛山市研發中心展示初步樣板鞋，並為自營零售店及認可分銷商分別舉辦訂購大會。通過訂購大會，我們自零售地區分部及認可分銷商分別獲取自營零售店訂單及生產訂單。

零售區域分部、分區辦事處經理及認可分銷商評估消費者對每款新設計的潛在反應，然後按其當地市場佔有率、銷售目標及零售店擴展計劃落實訂單。

我們可根據整體市場策略調整零售地區分部所下訂單的類型及數量，惟通常會接納所有認可分銷商的訂單而不加調整。我們各季所設計的初步樣板鞋最終約30%獲選投入量產。

定價策略

我們設定各產品的全國零售價以供自營零售店及第三方零售店參考。視乎不同城市的消費支出水平及其他市場因素，我們的分區辦事處可將自營零售店所出售產品的參考零售價提高不超過約20%至40%，惟須獲零售總部批准後方可作實。

儘管我們與認可分銷商訂立的協議可能限定第三方所經營零售店的產品零售價，但基於各種商業原因，我們並無嚴格限制價格。因此，我們的認可分銷商已根據當地實際市況自行調整產品零售價。我們相信，放寬零售價限制有利認可分銷商提升第三方零售店的銷售額，令我們的批發量增加。由於協議規定不接受產品退貨，因此，我們的收益一般不受認可分銷商的零售定價影響。有關批發的退貨政策及慣例，請參閱下文「一 銷售退貨政

策—批發」一節。此外，各認可分銷商僅可在指定地區獨家零售，因此，各認可分銷商的零售定價通常不影響其他認可分銷商或自營零售店的零售定價。營業紀錄期間至最後可行日期，我們並無收到有關認可分銷商零售定價的任何投訴。

市場推廣及宣傳

我們針對中國中高檔女士鞋履市場進行市場推廣活動，著重與客戶的直接互動與交流及提高我們的品牌知名度。我們主要進行以下的市場推廣活動：

VIP會員計劃

為提高客戶忠誠度，我們自2010年起為各自行開發品牌「千百度」及「伊伴」推廣VIP會員計劃。根據該計劃，我們的客戶可選擇成為VIP會員，會員以不低於原定零售價約六五折的價格購買我們的產品，每一元可累積一個積分，其後一或兩年內購買同一品牌鞋履產品時可使用累積積分，現時十個積分等於人民幣一元。

我們在中國重要節假日前夕向VIP會員提供優惠資訊。另外，我們定期舉辦面向VIP會員的促銷活動，包括贈送生日禮物。截至2011年7月31日，「千百度」及「伊伴」品牌的VIP會員數目分別為216,568名及41,685名。我們的中國法律顧問表示，我們的VIP會員計劃符合中國法律及法規。

百貨公司促銷

我們設有零售店的百貨公司不時舉辦促銷活動，活動期間為參與的零售商提供商品折扣。鑑於促銷期間百貨公司的顧客及人流量增加，我們通常參與促銷活動。「千百度」鞋履品牌深受歡迎，因此，我們有實力與百貨公司協定合理的促銷折扣。

季節性促銷及推廣活動

我們於接近季末時就選定商品提供零售價折扣。我們亦於百貨公司零售店及獨立零售店或其附近定期舉行一般為期三至五日的推廣活動，通常會邀請歌星、演員及其他知名人士出席，以提高我們的品牌形象並促進與顧客溝通。此外，我們會與百貨公司合作，發起多個推廣活動宣傳我們的產品。

戶外宣傳

我們邀請中國知名影視紅星高圓圓小姐等擔任「千百度」品牌的代言人及中國流行歌

手尚雯婕小姐擔任「太陽舞」品牌的代言人，宣傳我們的品牌。我們亦使用百貨公司陳列櫃及公路廣告牌展示我們的品牌代言人及產品形象，宣傳及提升品牌形象。

產品目錄或宣傳冊

我們備有產品目錄或宣傳冊，介紹每季各系列的設計。各自營零售店及第三方零售店會展示該等目錄及宣傳冊，亦會向VIP會員派發。

產品研究、設計及開發

我們一直致力提供舒適、風格多樣且符合最新潮流趨勢的優質女士鞋履，因此我們在廣東省佛山市設立本身的研發中心，對中高檔女士鞋履市場進行有系統的研究、設計及開發。截至2008年、2009年及2010年12月31日止年度及截至2011年3月31日止三個月，我們的研發開支分別約為人民幣10.9百萬元、人民幣15.6百萬元、人民幣20.2百萬元及人民幣5.3百萬元，分別佔有關期間我們總收益約1.0%、1.2%、1.3%及1.1%。

我們的「千百度」、「伊伴」、「範歐納」及「太陽舞」自行開發品牌各有研究、設計及開發團隊(包括設計部、開發部及生產部人員)，根據國內外的潮流趨勢、品牌的獨特特色及市場需要創造不同種類的產品設計。我們自行開發品牌的設計經理平均擁有超過7年鞋履設計經驗。具體而言，「千百度」品牌總監曾與國際知名意大利設計師合作，擁有12年鞋履設計經驗。「伊伴」品牌總監亦擁有11年鞋履設計經驗。

我們的新鞋履產品通常分為「端莊」、「風格」及「休閒」產品概念而設計。「端莊」系列產品為職業女性設計，用料上乘而款式典雅。「風格」系列產品採用時尚設計元素及嶄新材料，緊貼最新國際時尚潮流趨勢，適合年輕的時尚女性。而「休閒」系列產品採用適合大部分女性的色調及設計，舒適體貼，適合多種非正式場合穿著。

我們每季分別向市場推出約400個至500個SKU的「千百度」及「伊伴」品牌產品。除利用本身設計能力外，我們亦將部分自行開發品牌產品的設計及生產工序外包予第三方。

我們的研發中心

我們的研發中心位於佛山，鄰近中國造鞋業中心廣州，當地備有大量原料供應及完

善的工業鏈，交通便利，使我們可掌握最新潮流消息及先進的鞋履生產工藝。皮革及其他造鞋組件供應商集中在廣東省，亦方便研發中心設計產品。

我們的研發中心建築面積約15,000平方米。於2011年3月31日，我們擁有223名僱員，目前每年可為我們的「千百度」及「伊伴」品牌設計約4,800至6,400個SKU。

為持續提高設計能力，我們定期為品牌總監、設計經理及設計師進行各種培訓，包括內部設計課程、管理及企業文化的內部培訓、國內市場與海外市場的實地考察以及高等院校及大學提供的設計課程。

市場研究

我們實行系統化措施，推出既緊貼時尚的國際潮流亦符合中國目標顧客群品味的各類產品。我們的設計基於詳盡的產品研究，包括下述收集市場及潮流訊息：

- *追隨國際潮流*。為掌握最新國際潮流，我們的設計師經常前往香港及歐洲參加貿易展覽會及進行實地考察，尤其是每年3月及9月出席知名品牌及設計師於意大利米蘭舉辦的最新鞋履系列國際展覽會，亦參加5月及10月於意大利博洛尼亞舉辦的造鞋機械及造鞋材料貿易展覽會，與原料供應商溝通、採購原料及與其他國家的鞋履設計師交流。
- *掌握中國消費者喜好*。為掌握中國消費者喜好，我們選擇六個中國城市作為國內潮流指標市場。此外，我們的設計師亦經常出席於中國舉辦的各類展會，以了解最新市場發展。我們的銷售團隊亦向設計師反映客戶的現行喜好，以便設計師更了解目標消費群體的要求，亦協助設計師識別過往年間受歡迎的產品設計，作為日後設計的參考。
- *收集其他來源的資料*。我們的設計師亦研究由世界知名鞋履零售商、生產商及行業出版商的各類專業網站及刊物。有關研究通常向我們的設計師提供有關其他市場潛在趨勢及喜好的資料。

相信透過有關研究及調查，我們的設計師可全面了解國際潮流，並將國際潮流與中國本土市場消費喜好融合，創造新的鞋履設計。

產品設計

我們的設計師基於國際潮流、國內消費者喜好及其他來源資料的詳盡研究，與品牌總監商討決定鞋履風格、色調、材料及其他特色的季度主題，然後為各品牌創作60至80款

原型設計。我們通常每季就每款原型設計創作約18至20個初步樣板鞋。初步樣板鞋其後會交由模特兒試穿，測試是否適合腳型及舒適。

產品開發

我們的開發及生產部門與設計部門緊密合作，釐定各種鞋履的製造流程及生產成本。我們通常分批生產鞋履設計。首批生產後，我們的設計部門、開發部門及生產部門會舉行會議，進一步討論有關首批的問題，修正於製造過程中發現的任何問題並糾正產品缺陷(如有)。其後批次生產的各款鞋履設計的數量會因應消費者反應(基於過往批次同款設計的每周銷售紀錄)而釐定，舉確保生產數量符合各款鞋履設計的需求。

我們每季生產的第一批鞋履的銷售額通常佔總銷售額約50%至60%，其後根據補充訂單再生產批次餘下的40%至50%。對於首批產品的生產，自接獲零售地區分部及認可分銷商訂單至完成產品以備交付，通常需要約45日至50日。有關我們各個季節訂購大會的更多資料，請參閱本售股章程「一 訂購大會」一節。對於隨後批次產品的生產，自接獲補充訂單至完成該等批次產品以備交付，通常需要約20日至25日。我們通常能於一至八日內將產品自我們的生產設施運送至自營零售店。

承包生產

除生產自行開發品牌的鞋類外，我們亦主要通過鞋履貿易公司接受國際鞋履公司的OEM或ODM造鞋訂單，生產設計各個季節的各種不同款式鞋履。由於我們的承包生產業務僅針對國際鞋履品牌，故該等OEM或ODM產品通常出口至其他國家銷售。截至2008年、2009年及2010年12月31日止年度以及截至2011年3月31日止三個月，我們分別有6名、10名、6名及4名承包生產客戶，全部均為國際品牌，其中七個來自美國，兩個來自澳洲及一個來自加拿大。

鑑於承包生產客戶的採購訂單通過貿易公司向我們發出，故我們會按個別訂單接受而非訂立長期框架協議。根據該等採購訂單，承包生產客戶會獲得我們為其所生產鞋履的所有產權，包括設計、藝術品、圖紙及技術規格。視乎承包生產安排，我們或須對承包生產客戶的專利資料及商業機密保密，且承包生產客戶可視察我們的生產設施及製造流程，

我們亦可能須彌償承包生產客戶因我們產品瑕疵、侵犯第三方知識產權或違反產品擔保而蒙受的損失。我們的承包生產客戶一般提前三個月發出訂單，而我們可於收到訂單後78日內付運製成品。

所支付的價格逐項協定，且受各種因素影響，包括各方預計的原料成本及勞工成本、其他承包商的報價及其他市場狀況。鑑於我們的承包生產業務規模有限，我們通常同意採用基於預計毛利率的承包生產訂單。因此，即使於2008年底及2009年初的全球金融危機期間，我們的承包生產業務毛利率仍於2008年及2009年保持相對穩定。

與中國其他出口型公司類似，鑑於我們的銷售成本大部分以人民幣計值而承包生產訂單以外幣定價，故人民幣對外幣升值曾對我們的承包生產分部毛利率有不利影響。然而，由於我們的承包生產業務按訂單進行且我們一般會基於預計毛利率甄選承包生產訂單，故我們於營業紀錄期間仍可大大保持毛利率穩定。

截至2008年、2009年及2010年12月31日止年度及截至2011年3月31日止三個月，我們承包生產分部的收益佔總收益分別約20.7%、14.7%、13.2%及9.8%。我們相信，此業務分部可為我們引入海外客戶的先進技術及管理經驗，對我們不斷施加提升管理效率及產品質素的壓力。另一方面，由於我們的承包生產分部僅依賴海外訂單，故我們面對有關全球經濟狀況及匯率波動的風險。

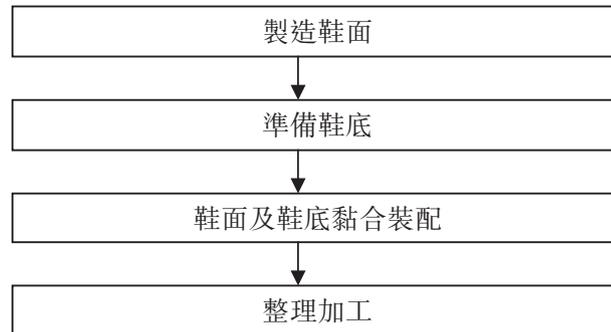
為繼續提高整體生產效率及優化客戶結構，我們計劃維持現有承包生產業務規模，現有六條生產線。我們的承包生產業務會一直專注於能增加我們毛利率的客戶。

我們的製造流程

我們自行開發品牌產品約50%至60%自行製造，其餘由第三方製造商外包。所有承包生產業務訂單均由我們生產，但經承包生產客戶許可亦會將若干半成品外包。我們的承包生產客戶通常會派代表到我們的生產設施監督其訂單的製造流程。

自行生產

下圖載列我們的製造流程：



我們的製造團隊各成員均訓練有素，製造流程中各司其責，分為四個主要步驟：(1) 製造鞋面；(2) 準備鞋底；(3) 鞋面及鞋底黏合裝配；及(4) 整理加工。

- **製造鞋面**。鞋面為鞋履上部。製造鞋面首先使用圖案切割模具以機械切割機將造鞋材料(通常為皮革)剪裁成不同形狀，圖案切割模具為金屬製，可將造鞋材料剪裁成所需形狀。根據鞋履設計，將鞋面各款物料以機械縫紉機縫合製成鞋面成品。然後用縫紉機將商標或特殊圖案縫在鞋面成品上。
- **準備鞋底**。鞋底包括內底、中底及外底。外底為鞋履的底部，主要由合成物料及環保膠製成。外底按不同尺寸及風格的規格切割、剪裁及磨光，製成大小不同的外底。內底及外底中間的一層為中底，而鞋面及中底中間的一層為內底。內底及外底一般由布料及發泡膠製成，由機械切割機切割及剪裁成各種形狀。
- **鞋面及鞋底黏合裝配**。完成鞋面及鞋底後，將內底成品釘在鞋楦，並將鞋面成品沿鞋楦圍邊縫合。根據鞋履設計，將金屬或塑膠鞋骨縫在內底鞋跟位置，以定型及加固鞋履，再將中底及外底與內底黏合。然後將鞋跟與外底黏合，製成鞋底成品。

然後將鞋底及鞋面成品以壓機加壓，確保膠水黏穩。再將該等組合單位放入冷卻機以固定鞋履各個部分。我們會嚴格檢查黏合及固定流程中各個階段，確保各部分黏穩妥當。

- **整理加工**。整理加工一般於鞋脫楦後進行，一般包括磨光、剪裁及標籤。然後

由我們的品質監控團隊為成品作最後檢查，再按相關地區分部或認可分銷商為付運而提供的訂單規格分類包裝入箱。

外包

我們外包部分產品以更有效滿足市場需求，尤其是對我們各季第一批鞋履的生產需求。我們目前外包約40%至50%的自行開發品牌鞋履。有關外包通常因應各季產品種類而按季實施。

- **甄選準則。**我們通常要求分包商接受產品交付後60日的結算期，經營全套鞋履生產設施及保持與我們自行生產相同的品質標準。倘我們滿意評估結果，則會於發出訂單前再進行約三個月的品質觀察。
- **原料採購。**根據我們的品質監控措施，我們通常要求分包商向指定供應商採購原料。
- **品質監控。**我們要求分包商提供樣品鞋作初步測試，並於大量生產前作產品最後檢驗。分包商生產的產品必須通過我們品質監控人員的檢驗。我們每季評估彼等的資格。倘分包商評級連續兩個季度未達標準，則我們會暫停與彼等的業務關係。分包商負責我們因重大產品品質問題而蒙受的損失並須作出修理，費用由彼等承擔。
- **產品交付。**分包商一般負責將產品交付予我們指定的倉庫並承擔運輸成本。倘分包商未能根據訂單或協議準時交付產品，則我們或會終止採購訂單或製造協議，並會要求賠償損失。
- **設計保護。**我們通常規定，分包商不得自行或為其他客戶生產設計相同的鞋履。具體而言，對於我們設計的外包產品，分包商不得於三年內為其他客戶生產同一設計的產品；對於分包商設計的外包產品，倘我們的訂單達致一定數量，我們通常要求設計僅可用於我們的產品，在指定期間不得用於分包商的其他客戶。倘分包商違反上述設計保護條文，則須向我們支付按訂單價格計算的賠償費。對於分包商設計的獨立訂單，倘數量不大，則我們一般不施加任何設計保護條文。
- **定價。**我們付予分包商的價格基於外包產品的原料成本加合理加工費。截至2008年、2009年及2010年12月31日止年度以及截至2011年3月31日止三個月，我們的外

包產品總採購額分別約為人民幣256.0百萬元、人民幣213.5百萬元、人民幣356.5百萬元及人民幣41.7百萬元。同期，我們就外包產品付予最大分包商的總採購價分別約為人民幣69.2百萬元、人民幣57.4百萬元、人民幣116.0百萬元以及人民幣15.1百萬元，分別佔我們付予所有分包商的總採購價約27.0%、26.9%、32.5%及36.1%。截至2008年、2009年及2010年12月31日止年度以及截至2011年3月31日止三個月，我們就外包產品付予五大分包商的總採購額分別約為人民幣173.7百萬元、人民幣136.7百萬元、人民幣242.4百萬元及人民幣34.1百萬元，分別佔我們付予所有分包商的總採購額約67.9%、64.0%、68.0%及81.7%。

- *與分包商的關係*。截至2008年、2009年及2010年12月31日止年度以及截至2011年3月31日止三個月，我們分別向17名、20名、19名及18名分包商發出訂單。該等分包商為位於廣東省的鞋履製造商。截至2011年3月31日止三個月，我們發出訂單的18名分包商中，我們與其中8名保持超過五年的業務關係，5名超過一年但少於五年，5名則少於一年。由於我們考慮分包商製造所需產品的能力及產品質素紀錄與產品交付時間表等因素後稍作調整，故此分包商組合每年稍有不同。營業紀錄期間，概無分包商在任何重大方面違反與我們達成的協議。

隨著業務擴充，我們日後或會提高產品外包的數額，應付不斷增加的需求及控制成本。然而，由於我們自行生產產品的銷售成本平均低於外包產品，故此我們擬增加自行生產產品的比例，降低整體成本。因此，預計產品外包比例長遠會有所減少。

業 務

生產設施

我們於中國南京、東莞及睢寧三處設有生產設施，總建築面積約70,445平方米。睢寧生產設施(現時並無完整生產線)自成立以來一直僅生產鞋面，以支持東莞及南京生產設施(各有六條完整生產線)的鞋履生產。下表載列截至2011年3月31日(除另有指明外)我們的東莞及南京生產設施若干主要資料摘要：

	南京	東莞	總計
建築面積(平方米)	31,445	32,000	63,445
生產線數目	6	6	12
開始生產日期	1996年	2001年	—
產能(雙) ⁽¹⁾			
2008年	2,100,000	2,700,000	4,800,000
2009年	2,250,000	2,700,000	4,950,000
2010年	2,700,000	2,700,000	5,400,000
2011年(第一季)	675,000	675,000	1,350,000
實際產量(雙) ⁽²⁾			
2008年	1,380,000	1,900,000	3,280,000
2009年	1,600,000	1,720,000	3,320,000
2010年	1,900,000	2,020,000	3,920,000
2011年(第一季)	467,000	461,000	928,000
利用率 ⁽³⁾			
2008年	66%	70%	68%
2009年	71%	64%	67%
2010年	70%	75%	73%
2011年(第一季)	69%	68%	69%

- (1) 各生產設施於任何時期生產鞋履產品的產能指期內生產設施可生產標準輕便鞋的最高雙數。最高數額根據車間建築面積、生產線數目、生產僱員數目及生產設施的其他有關情況估計，並假設生產時間為每天八小時、每周六天及每年50周。董事相信此產能定義符合鞋履行業慣例。
- (2) 實際產量指標標準輕便鞋的總雙數，按我們年內實際生產的各類鞋履換算。換算時，我們於年內實際生產的各類鞋履雙數乘以我們於年內生產的標準輕便鞋雙數的相關加權因數。我們釐定加權因數乃基於我們的生產經驗，並考慮各種因素，主要是比較生產一雙特定類別鞋履與生產一雙標準輕便鞋所需的工作時間。董事相信此實際產量定義符合鞋履行業慣例。
- (3) 利用率等於實際產量除以產能。

於過往10年，我們不斷提高機械的運用以改進生產效率。我們每周定期對機械進行養護，並指派專人每月檢查。我們的生產機械供應商亦每年檢查機械。我們考慮是否配置新機器時會權衡自動化的效益及成本效率。

南京生產設施

截至2011年3月31日，我們擁有的南京生產設施總地盤面積約100,176平方米，總建築面積約31,445平方米。截至該日，該設施有六條生產線，年產能約為2.7百萬雙。南京生產設施主要用作製造自行開發品牌鞋履。

東莞生產設施

截至2011年3月31日，我們租用的東莞生產設施總建築面積約32,000平方米。截至該日，該設施有六條生產線，年產能約為2.7百萬雙。東莞生產設施主要用作製造銷往海外的承包生產品牌鞋履，約4%至5%的產能用以生產於中國出售的自行開發品牌產品。

睢寧生產設施

截至2011年3月31日，我們租用的睢寧生產設施總建築面積約7,000平方米。該設施已於2010年投產，僅生產鞋面以支持南京及東莞設施的鞋履生產。我們擬於2013年底前擴充睢寧生產設施，資本開支約人民幣118.2百萬元，用於購買土地使用權及廠房及生產設備。我們計劃通過全球發售所得款項及(如必要)營運所得資金為該等資本開支融資。預期至2011年底，睢寧生產設施將有兩條完整生產線，至2012年底有四條而至2013年底有六條。預計該等生產線均會使我們的年產能增加約450,000雙。我們擬使用該等生產線生產自行開發品牌鞋履。

我們主要基於以下因素決定提升產能。第一，我們預計產品的市場需求不斷增加，而現有產能預計無法滿足該等市場需求增加。中國的中高檔女士鞋履一直強勁增長，根據本售股章程「行業概覽 — 中高檔女士鞋履市場概覽」一節所披露的 Euromonitor 報告，預期2010年至2014年間該市場的複合年增長率約為13.0%。雖然我們希望把握該強勁增長，但我們的南京及東莞生產設施的2010年整體使用率僅約為73%，基於多項影響實際生產的因素，例如工序流程未盡完善及預備原料導致機器有空置期，故我們相信進一步提升使用率的空間有限。例如，由於我們生產部的人員技術水準參差，生產過程任何工序所需時間比我們預料的更長，因而影響其後的工序。此外，雖然我們生產訂單的40%至50%補充供應，但我們接獲補充訂單時未必有充足原料存貨，因此在採購及準備生產原料時可能要停頓生產。第二，由於我們自行生產的產品銷售成本平均低於外包產品，故我們出於長遠考慮，計劃增加自行開發產品的自行生產比例，以降低成本。第三，由於我們計劃為現有品牌開發新產品，並且在市場推出新品牌，故我們需要擴大產能以配合擴充產品組合。

隨著我們擴充生產設施，我們將繼續改進我們現有生產設施的利用率。由於女士鞋履業務及我們的業務模式有季節變化，致使我們各個季節的工作流程有所差異，故此我們相信進一步提升現有生產設施利用率的空間有限。我們每一季的首批鞋履通常佔我們總銷

售額約50%至60%，而其餘40%至50%則根據補充訂單於隨後批次製造。由於我們首批鞋履通常在每季初的較短時間內連續製造，並且有及時推出新產品的壓力，因此我們的生產設施在該等期間通常得到充分利用。然而，每季隨後批次的鞋履則視乎市場對我們產品的實際需求，在當季其餘時間陸續製造。因此，倘我們推出首批產品後市場需求不旺，則我們的生產設施在該等期間將不會得到充分利用。此外，倘市場對隨後批次的的需求超出我們預期，則我們亦未必有充足原材料應付生產所需，並需要更長時間進行準備，亦可能導致我們的生產設施利用不充分。為提升我們生產設施的利用率，我們已經並將繼續通過(其中包括)擴大我們管理資訊系統的覆蓋範圍並進行系統升級，改進我們的供應鏈管理。有關我們管理資訊系統的更多資料，請參閱本售股章程「業務—管理資訊系統」一節。

由於睢寧擁有熟練勞工及較低的勞工成本，故我們選擇在睢寧建立第三處生產設施。具體而言，睢寧乃集中大量熟練工人的內陸城鎮，相信能為我們帶來具成本效益的穩定勞工供應。我們的睢寧生產設施預期會生產自行開發品牌產品，現時主要生產，需要熟練勞工的鞋面。

原料

製造女士鞋履的主要原料為皮革，包括牛皮、羊皮或豬皮，其他原料包括布料、鞋跟、黏合劑、外底、內墊、釘、裝飾及拉鏈。原料大部分在中國採購，僅小部分(主要是承包生產客戶要求的鞋面原料)自海外採購。具體而言，廣州是造鞋原料的完善市場，我們的原料約80%至85%在廣州採購。

我們的供應商

我們集中購買原料以提高議價能力。對於主要原料，我們通常有兩名主要供應商及一名補充供應商以確保有穩定供應。我們與主要供應商訂立年度協議，規範我們一年內發出的購買訂單條款。根據該等協議，供應商於年內我們發出訂單時提供每次的原料樣品、報價及交付時間表，並於協商後落實各採購訂單的採購價、採購數量及交付時間表。我們要求供應商於生產過程中配合我們的品質檢測程序，確保產品與原先提供予我們的樣品一致。倘供應商提供的原料有品質瑕疵，則供應商須負責我們銷售成品鞋所蒙受的所有損失。截至最後可行日期，我們有112名主要原料供應商，其中我們分別與31名、41名及40名供應商保持不少於10年、三年以上10年以內及不超過三年的業務關係。我們的供應商一般給予我們45至60日的信貸期。

業 務

截至2008年、2009年及2010年12月31日止三年度以及截至2011年3月31日止三個月，我們的五大供應商分別佔總採購額約26.0%、30.6%、34.0%及34.3%，而最大供應商分別佔總採購額約14.2%、11.3%、16.0%及16.1%。任何董事、彼等的聯繫人或董事所知擁有本公司股本超過5%的股東概無擁有任何該等五大供應商任何權益。

我們亦自其他鞋履製造商購買半成品及成品再生產及分銷。我們的自行開發品牌鞋履方面，約40%至50%的總分銷量由第三方製造商外包生產。有關我們管理外包產品的外包及品質監控詳情，請參閱本售股章程「我們的製造流程—外包」一節。

我們的客戶

我們透過自營零售店零售鞋履，並通過認可分銷商限於中國批發鞋履。我們亦接受以OEM或ODM模式為國際鞋履公司生產鞋履的訂單。

截至2008年、2009年及2010年12月31日止三年度以及截至2011年3月31日止三個月，我們的五大客戶分別佔我們收益總額約13.2%、11.7%、13.4%及10.1%，而我們最大的客戶分別佔收益總額約5.7%、4.3%、5.5%及5.6%。截至2011年3月31日止三個月，我們的五大客戶包括四名承包生產客戶及一名認可分銷商。董事、彼等的聯繫人或就董事所知擁有本公司股本超過5%的股東概無擁有該等五大客戶任何權益。

存貨管理

我們的存貨主要為原料及成品鞋。我們的存貨水平主要取決於生產需要及我們所接獲的訂單。我們的目標是盡力減少存貨週轉日數。

我們一般根據所接獲實際的鞋履訂單採購皮革。然而，由於皮革的價格隨季節變化波動，故此我們通常於年內皮革價格較低時購入黑色等常用顏色的皮革。

我們持續監察原料的存貨情況，先使用較舊的原料。超過12個月未使用的原料，我們先以成本價向其他生產商出售，如未能出售則作出適當撥備。截至2008年、2009年及2010年12月31日及截至2011年3月31日止三個月，我們就有關存貨作出的撥備分別為人民幣1.4百萬元、人民幣1.3百萬元、人民幣1.3百萬元及人民幣1.3百萬元。我們重新評估後認為撥備充分，毋須再為超過12個月未使用的原料作出撥備。

我們密切監察每季所生產成品鞋的銷售情況。總部物流中心負責全中國實際存貨的

整體管理。地區指定人員定期向總部報告，並負責各自銷售地區的實際存貨管理及補貨。

倘若干款式的銷量未達預期，我們會提供折扣促銷。對於成品鞋，根據自營零售店目前的政策，爭取在投產後一年內銷售80%或以上的「千百度」、「伊伴」及「娜然」以及70%或以上的「範歐納」以及「太陽舞」品牌鞋履。為推行有關政策，我們的分區辦事處密切監察我們所生產鞋履的每季銷量，並且進行各種推廣工作(尤其是臨近季末時)，爭取銷量達標。我們生產的冬季及夏季鞋履主要在當季銷售，而春秋兩季的鞋履則可能至下一年春秋兩季仍有銷售。接近季末時，我們個別貨品的零售價會有折扣。季度結束後仍未售出的鞋履，如有必要，我們會逐步提供大幅折扣，盡快沽清存貨。我們更會將大部分已脫季產品轉到專門出售脫季產品的折扣店出售。我們針對不同客戶群的自營店分類，請參閱本售股章程「一銷售及分銷—經自營零售店分銷自行開發品牌及特許品牌產品—管理自營零售店」一節。鞋履生產後第三年仍未售出，須全部退回總公司處置。我們持有將處置且賬齡超過三年的未出售鞋履時，會為該等鞋履悉數作出撥備。為維持存貨在合理水平，我們的財務部人員與銷售及物流部人員根據存貨政策合作，確保有效的存貨管理。營業紀錄期間，「千百度」、「伊伴」及「娜然」鞋履約72%至82%於生產後一年內出售。按本售股章程「一銷售及分銷—經第三方零售店分銷我們自行開發的品牌產品—管理認可分銷商及第三方零售店」一節所披露為免認可分銷商積存不必要的存貨，我們亦會協助認可分銷商分析當地市場及其採購訂單，衡量數量是否合理。

截至2008年、2009年及2010年12月31日止年度及截至2011年3月31日止三個月，我們持續業務的存貨平均週轉日數分別為199日、163日、200日及199日，部分是由於(i)我們維持一定水平的原料，足以生產本身品牌鞋履約50%至60%的政策；(ii)我們維持一定水平的成品鞋，以配合自營店的零售的政策，存貨水平視乎自營店大小及銷量而定；(iii)為配合銷售網絡擴展而維持較高的存貨水平；(iv)我們的業務有季節變化，為準備農曆新年銷售旺季，每年年底一般會積存較多秋冬鞋履，加上秋冬鞋履成本一般高於春夏鞋履，故此年底的存貨水平較高；及(v)我們出售的鞋履產品款式甚多，因此須維持較多存貨。於2008年、2009年及2010年12月31日以及截至2011年3月31日止三個月，我們的存貨佔流動資產總值約53.4%、34.5%、49.8%及45.9%。詳情請參閱本售股章程「財務資料—存貨分析」一節。

物流

我們的成品由兩個分別位於佛山及南京的中央倉庫的物流中心管理。此外，我們在中國各地的分區辦事處在當地亦設有倉庫。

佛山倉庫及南京倉庫的總建築面積分別為4,500平方米及3,500平方米。我們計劃新建一座總建築面積約10,000平方米的儲存設施，以擴建南京倉庫。預計新倉庫將於2012年落成。

我們會調節倉庫的濕度及溫度，確保產品存放於適當的環境。我們指派人員記錄各種原料及製成品，每年點算存貨兩次，並系統管理存貨。

我們一般於生產完成後立即付運產品。運輸途中的產品保險由我們或客戶已付物流公司的費用投保。我們通常通過海路付運產品予承包生產客戶，並負責產品裝載入船前的運輸費，而認可分銷商通常負責產品付運予彼等的運輸費。

至於我們的零售業務，製成品會先自中央倉庫運送到地方倉庫，再運送到個別零售店出售。我們與七間物流公司有長期合作的關係，與其中四間保持合作關係超過五年，與另外三間保持兩至三年。該等物流公司通常根據年度協議承諾運送我們的原料或製成品。根據該等協議，該等物流公司須就運送期間的產品損失負責。倘物流公司於協議期限內使我們的產品損失累計超過人民幣150,000元，或於任何單一事件損失超過人民幣100,000元，則我們除有權要求物流公司賠償損失外，亦可終止年度協議。此外，物流公司不得洩露市場推廣計劃等商業機密，未經我們事先同意，不得將物流服務分包予第三方。對於未按時交付，物流公司須賠償金額最多為我們協定支付予彼等運輸費100%的損失。我們支付予物流公司的費用通常根據費用計劃表計算，視乎物品大小、運輸距離及交付時間要求而定。該等費用一般包含物流公司所產生的所有開支，包括保險成本、路費及任何手續費。我們一般會隔月結算物流公司的款項。營業紀錄期間，我們聘用的物流公司概無違反與我們所訂立協議的任何重大方面。

管理資訊系統

我們相信管理資訊系統為有效管理及經營業務的基礎，對我們的成功及日後的發展十分重要。我們的管理資訊系統主要包括業務資訊管理系統、財務會計及分析系統、人力資源系統以及內部溝通系統，涵蓋我們的總部、所有附屬公司、地區分部、分區辦事處及零售店。

業 務

我們的業務資訊管理系統集多功能於一身，包括訂貨、存貨管理、存貨補充、銷售、客戶關係管理及資料分析。具體而言，我們全部自營零售店均有連接相關分區辦事處、地區分部及零售總部的銷售點終端機。透過每日同步處理資料，分區辦事處、地區分部及零售總部可向自營零售店取得最新資料。我們進一步分析該等資料以掌握當地客戶喜好及國內時尚潮流，再相應調整生產計劃、存貨水平、市場推廣策略及鞋履設計。透過業務資訊管理系統的客戶關係管理功能，我們會記錄及分析VIP會員的銷售情況及個人資料，並不斷改良VIP會員計劃。

我們透過介面將財務會計及分析系統以及人力資源系統連接業務資訊管理系統，方便整體資料分析。我們透過資訊中心管理系統、辦公室自動化系統、視像會議系統、即時信息系統及電子郵件系統進行內部溝通。

我們正擴展管理資訊系統，涵蓋認可分銷商經營的第三方零售店，自市場最前線取得最新的銷售資料。我們亦計劃將現有管理資訊系統提升為業務智能系統，將現有多個獨立系統整合為統一資料庫的中央營運平台，以提高我們分析資料的效率。

僱員

有關本公司僱員的資料，請參閱本售股章程「董事、高級管理層及僱員」一節。

品質監控

我們已制定整個生產過程的品質監控程序。由於我們專營中高檔的女士鞋履市場，因此客戶十分重視產品的卓越品質。於2011年3月31日，我們的品質監控團隊有超過39個專責人員，負責於各生產環節檢驗鞋履產品，確保品質合格。品質監控團隊成員均曾接受技術團隊的訓練，專門偵測品質監控問題。

原料檢驗

我們主要向信譽良好的供應商購買原料，並嚴格檢驗。為確保原料的品質，我們已購買多項先進的檢驗設備。此外，我們亦已建立檢測所有鞋面材料、鞋底材料及裝飾材料的品質檢驗團隊，確保只有合乎品質要求的材料方可進入生產線。此外，我們亦定期評估供應商，確保彼等符合我們的品質標準。

生產程序檢驗

我們有30個專責人員檢驗半製成及製成品。任何未能符合品質標準的產品會被阻截

進入下一個生產步驟。此外，我們亦成立工序監督團隊，每日監察我們的生產工序。任何違反我們工序標準的生產人員會受到相應處分。

製成品檢驗

我們使用多項設備每日抽樣檢驗鞋履製成品。我們的承包生產客戶亦在我們的廠房派駐品質檢驗員，每日抽樣檢驗產品。我們每季均將成品樣板送交相關政府部門以待發出檢驗報告。

監察及測試設備的監控

我們的品質監控部門控制所有監察及測試設備裝置，並分配及安裝相關設備裝置，確保監察有效及高效進行。

銷售退貨政策

根據中國法律，我們須接受瑕疵產品退貨、換貨或送修要求。我們已採用符合相關中國法律的銷售退貨政策。

零售

倘客戶使用產品期間出現不符合適用法律規範的質素問題，則我們的自營零售店會按有關法律接受瑕疵產品退換貨要求。對於客戶使用產品期間出現的其他問題，我們提供有償維修服務。截至2008年、2009年及2010年12月31日止年度及截至2011年3月31日止三個月，我們接受退貨分別合共2,473雙、2,745雙、2,126雙及522雙。

我們的售後服務部門專責處理客戶投訴及維護品牌形象。售後服務團隊均接受有關處理投訴的培訓，包括核實貨品瑕疵是否屬實。客戶可撥打電話熱線投訴產品質素問題。

批發

一般而言，貨品售予認可分銷商後，我們不接受退貨。根據我們的標準商業條款，我們會向認可分銷商支付相當於彼等所付購買價1%的款項作為質量保證金，當中涵蓋彼等可要求退貨或換貨的任何瑕疵產品。我們要求退回上述質量保證金。然而，倘我們售予認可分銷商的瑕疵產品超過總購買價的1%，則我們會以1%的差額更換瑕疵產品。

基於市場經驗(包括與客戶的溝通)，我們相信支付相當於購買價1%的款項作為質量保證金符合鞋履行業慣例。通過向認可分銷商支付該等款項，我們毋須再處理有關產品品

業 務

質問題的潛在小規模投訴，使我們可更加集中核心業務資源。營業紀錄期間，我們並無任何重大產品品質控制問題，亦無更換超過購買價1%的瑕疵產品。

物業

於2011年7月31日，我們的生產設施、自營零售店、辦公大樓、住宅單位及其他配套設施的總建築面積約為100,348平方米。其他物業詳情可參閱本售股章程附錄四「物業估值報告」。

擁有的物業

於2011年7月31日，我們在江蘇省南京市擁有一幅總地盤面積為100,176平方米的土地。我們已取得該土地的土地使用權證。

於2011年7月31日，我們擁有11幢樓宇或單位以及一個停車位，總建築面積約為32,348平方米。我們已取得以上所有物業的房屋所有權證。此外，我們現時有一個在建的倉庫，預期2012年竣工時總建築面積約為10,000平方米。

租賃物業

於2011年7月31日，我們租用56項物業，總建築面積約為68,258平方米。

雖然我們尚未於相關中國機構登記所有租賃協議，但中國法律顧問表示不會影響該等租賃協議在中國有效執行。相關租賃協議全面合法有效，而不受任何法律限制。儘管中國政府部門規定，未於當地適當機構正式登記的租賃協議訂約方若未能於指定時間內完成登記，則或會被處以不超過人民幣10,000元的罰款，但並無明確規定登記責任方。因此，我們的附屬公司亦可能遭罰款。鑑於上述罰款金額並不重大，董事相信不會對我們的財務狀況及經營業績有任何重大不利影響。

上述租賃物業中，總建築面積約56,949平方米之十二幢樓宇或單位的出租人無法提供相關房屋所有權證。其中總建築面積41,691平方米之十一項物業的出租人已提供證明文件，可證明彼等擁有將有關物業租予我們的必要業權或權利，其中包括：

- 東莞生產設施所租賃總建築面積32,000平方米的物業。該物業的出租人已取得相關土地使用權證、建設用地規劃許可證及消防批文，且正在申請相關房屋所有權證，預計將於2011年底前獲發相關房屋所有權證。因此，我們的中國法律顧問表示，出租人取得房屋所有權證並無任何法律限制。

業 務

- 睢寧生產設施所租賃總建築面積7,000平方米的物業。雖然該物業出租人並無提供相關房屋所有權證，但該物業的租賃已於當地相關政府機構登記而獲接納。因此，我們的中國法律顧問表示，我們的租賃並無違反中國相關法律。

然而，上述十二項物業中仍有一項物業的出租人無法提供充足的文件，以證明其擁有可出租物業予我們的業權或權利，詳情如下：

- 我們研發中心所租賃的物業及佛山的一個中央倉庫，總建築面積為15,258平方米。該物業建於屬村莊集體所有的土地上。村委會認可我們自出租人租賃該樓宇。出租人正向相關政府機構申請房屋所有權證。我們自2007年起租賃該物業，且並無與任何第三方就該物業租賃產生任何糾紛。我們的中國法律顧問表示，該物業租約符合中國合同法，對合約各方有效、具約束力及可執行。

鑑於該物業並非用作生產設施，倘不得不遷出該物業，則預計可以有限開支在相對短的期限內遷出，而不會中斷我們的製造流程或產品銷售，故我們認為該物業對營運並不關鍵。具體而言，倘我們因業權瑕疵不得不將佛山的研發中心及一間中央倉庫自租賃物業遷出，則預計有關遷址需時約10日，費用約人民幣3.7百萬元，惟不會對收益有任何重大不利影響。

倘任何租賃因第三方質疑而終止，或我們未能延長租期，則我們或須遷走於受影響物業經營的業務，並須承擔有關搬遷的額外成本。租賃物業方面，除東莞生產設施、睢寧生產設施及佛山研發中心外，我們認為，在對業務並無重大不利影響且不會產生重大額外成本的情況下，所有該等租賃物業可由其他可比較物業代替(如有需要)。彌償保證人同意彌償我們有關租賃物業業權瑕疵所導致的任何潛在損失及負債。

競爭

過去三年，隨著眾多品牌競相爭奪客戶，中國的女士鞋履行業競爭愈趨激烈。中國的中高檔女士鞋履市場相對集中，10大品牌(均為休閒及端莊鞋履)佔市場總值的59.6%。百麗國際控股有限公司為最大公司，經營十大品牌中的五個品牌，包括前三大品牌。根據 Euromonitor 報告，按2010年估計零售額計算，我們為該分部的第二大公司，市場份額為6.5%，而「千百度」為該分部的第四大品牌，市場份額為5.0%。我們相信，近年擁有較佳銷售分銷網絡的若干地方鞋履零售商可能已相繼進軍本行業，擁有自行開發品牌的鞋履或擔任其他鞋履品牌的代理。

業 務

為進駐中高檔女士鞋履的零售業務，市場參與者一般需保障成品鞋的供應，開發或獲得中高檔女士鞋履品牌的特許權並建立零售網絡。參與者可外包生產予第三方或自行興建生產線，自行生產產品。同樣地，參與者亦可取得第三方中高檔女士鞋履品牌的特許權或開發自有品牌，而開發自有品牌需要研發實力。百貨公司為國內中高檔女士鞋履零售網絡的主要分銷渠道。

在品牌形象、產品設計及品質、定價及分銷網絡方面，我們主要與擁有全國分銷網絡的鞋履製造商及推出地方品牌的部分女士鞋履公司競爭中國女士鞋履市場。鑑於中高檔女士鞋履市場的目標客戶注重品牌，故鞋履公司會通過大量市場推廣及廣告，集中促銷品牌形象。作為中國第二大中高檔女士端莊及休閒鞋履零售商（按2010年估計零售收益計算），相信我們已成功建立「千百度」及「伊伴」鞋履的品牌形象。已經或將推出市場的新品牌方面，我們或會面對與其他品牌的激烈競爭。

由於女士鞋履行業極易受潮流趨勢改變影響，而高品質對競爭或市場擴充十分重要，因此產品設計及質素為女性鞋履行業的關鍵競爭因素。我們可依賴有系統的研發及設計實力每年分別為「千百度」及「伊伴」品牌設計約4,800至6,400 SKU。而且，我們可通過承包生產業務，了解客戶的設計及生產方法。

定價策略是影響女士中高檔鞋履市場競爭的另一因素。儘管對零售價給予大幅折扣或會增加短期銷量，但長遠會對品牌形象及盈利能力有不利影響。我們通常遵循市場的定價策略而不會以折扣競爭。

對於中高檔女士鞋履市場，發展廣闊的分銷網絡（尤其是通過百貨公司）是於該行業的致勝關鍵。我們主要透過一二三線城市的自營零售店及認可分銷商在其他城市的第三方零售店建立分銷網絡。相信我們可通過該等分銷渠道具備有利條件，在眾多根據經濟發展水平及相應客戶消費能力劃分地區市場的競爭對手中脫穎而出。此外，憑藉垂直綜合業務模式，我們相信能夠控制供應鏈並以較大多數競爭對手更有效的方式競爭。

知識產權

「千百度」及「伊伴」品牌商譽為我們的寶貴資產。我們認為，商標、商業機密及其他知識產權為成功的關鍵。知識產權的詳情請參閱本售股章程「附錄七—法定及一般資料—B. 有關本集團業務的其他資料—2. 本集團知識產權」一節。

業 務

我們擁有「千百度」、「伊伴」、「範歐納」及「太陽舞」品牌的相關商標亦有與「伊伴」、「範歐納」及「太陽舞」品牌相關的商標仍待審批。

於營業紀錄期間及截至最後可行日期，就我們所知，我們的知識產權並無遭受侵權。我們的市場管理人員在中國各城市多個零售地點進行例行檢查時一直注意有否商標侵權的行為。我們會向有關當局舉報所有侵權事件，並會妥善跟進。

保險

我們購買多份保險，保障兩間中央倉庫之存貨、汽車及房地產投資等財產。我們自營零售店所在若干百貨公司亦提供該等自營零售店的存貨保險。根據中國法律，我們毋須亦並無購買任何產品責任保險。

對於我們的自行開發品牌或許可品牌產品，物流公司一般會購買產品運輸保險。對於我們的承包生產產品，我們或我們的客戶會根據協議購買產品運輸保險。

我們認為，我們的保險符合行業慣例。於營業紀錄期間及截至最後可行日期，我們並無提出或遭受任何重大保險索償。

政府規例

截至最後可行日期，我們於中國的業務營運除須遵守一般適用於中國經營的公司及企業的規例或監管外，毋須遵守任何特別規例或監管。我們已為我們在中國的業務營運取得一切所需的執照及許可證，亦已遵守所有相關法律及法規。相關中國法律及法規的概要載於本售股章程附錄五「主要法規條文概要」。

環保

我們須遵守中國環保法律及法規，有關法律及法規監管的環保事宜範圍廣泛，包括空氣污染、噪音、污水及廢物處理。相信我們的製造流程不會對環境有重大不利影響，主要是由於該流程為勞動密集型，不會消耗大量能源或涉及有害物質。此外，鑑於我們產品的成份，製造流程所產生的空氣污染、噪音、廢水或廢物甚少。

我們採取措施確保業務營運符合中國環保法律及法規的所有相關規定。總經理、副總經理及各生產設施的生產經理熟知環保規定，因此負責制訂及實施環保措施。具體而言，我們利用工廠的排風機排放生產過程中噴出的廢氣。我們生產過程中使用的黏合劑及噴漆均符合地方監管標準。此外，我們已實施對外監控，以確保我們所採購的所有原料符合相

關中國法律及法規。我們已採用負壓風機及通風系統以淨化車間的空氣，亦採用自動刷膠機以減低生產設施的室內污染。我們所產生的廢水及廢物全部經有關市污水廢物加工設施處理。

我們每年進行環境檢查，確保符合所有相關的環保標準。截至2008年、2009年及2010年12月31日止年度，我們每年有關環保規則及法規的合規成本介乎約人民幣20,000元至人民幣30,000元，付予有關政府部門作環境監控及檢查。我們預計日後的年度合規成本相若。

我們的中國法律顧問表示，我們於營業紀錄期間至最後可行日期一直遵守所有適用中國環保法律及法規。

安全監控

我們須遵守中國有關勞工、安全及工作相關意外的法律及法規。為確保我們提供安全的工作環境，我們的生產設施及辦公樓的設計及建設會考慮排煙除塵，確保工作場所未遭污染。所有在工廠工作的僱員須進行安全培訓，並須通過安全測試方可投入工作。該等安全培訓包括工作相關安全培訓及消防安全培訓。對於若干有人身傷亡潛在風險的工作職位，例如涉及切削、加入或擠壓等工序，我們在相關僱員開始工作前為其提供特別培訓及保護措施，亦為彼等購買意外傷亡保險。我們每月進行安全檢查及舉行安全檢查會議，消除生產工序存在的安全隱患。

營業紀錄期間及截至最後可行日期，我們在各重大方面遵守中國工作環境安全監管規定，並無出現任何對我們業務有重大不利影響的意外或投訴。

法律訴訟

董事確認，我們已按本售股章程所述，取得業務營運所需的所有批文及許可證，且於營業紀錄期間，在所有重大方面一直遵守所有適用法律及法規。具體而言，本公司及董事自本公司於新交所上市起並無違反新交所上市規則。

營業紀錄期間，董事並無涉及對我們的財務狀況及經營業績有重大不利影響的訴訟或仲裁。截至最後可行日期，我們或任何董事並無任何尚未了結或面臨對我們的業務、財務狀況或經營業績有重大不利影響的訴訟或仲裁。