









概覽

我們是一間業務穩健的分銷商及零售商，在香港、台灣及澳門經銷多個國際品牌的時尚舒適鞋類產品，包括Clarks 、Josef Seibel 、The Flexx  及 Yokono 。我們在香港經營逾38載，並與多個國際品牌的鞋類產品供應商已建立及維持密切及成功的關係。

於往績記錄期間內，我們作為我們的大部分特許品牌(包括Clarks、Josef Seibel、The Flexx及Yokono)在香港、台灣及澳門的獨家分銷商，而我們於多個特許鞋類品牌(包括Josef Seibel及Yokono)的獨家分銷權現正擴展至中國或其他亞洲國家。截至最後實際可行日期，雖然我們分銷權協議中的授權地區包括其他亞洲國家，但我們僅在香港、台灣及澳門設有零售店。根據分銷權及／或特許經營權協議，我們毋須就取得或重續我們的分銷權或特許經營權而向我們的任何現有供應商支付任何費用。參照最低採購要求，我們的供應商與我們達成共識，認為實際採購數量可於需要時進行磋商。於往績記錄期間內，我們能夠符合香港及台灣的所有最低採購及最少新店舖要求。我們的特許品牌為我們提供一系列國際鞋類品牌及全面的產品組合，以緊貼香港、台灣及澳門隨時變化的鞋類市場。除分銷予批發客戶外，我們亦透過我們的自營零售店網絡，以鞋文化 、shoe mart  及 SCOOPS  等商號，以及個別特許品牌，例如Clarks、Clarks Originals  及Josef Seibel，作為我們的特許鞋類品牌的零售商。

憑藉在香港、台灣及澳門的零售店網絡，我們擁有廣泛的銷售渠道。於最後實際可行日期，我們擁有合共98間零售店，包括香港的30間自租店及21間專營店、台灣的8間自租店及37間專營店，以及澳門的2間自租店。於截至二零一二年十二月三十一日止三個年度，我們來自零售店的收入分別佔總收入約83.4%、85.4%及87.5%。除我們的零售店渠道外，我們亦將我們的產品出售予批發客戶，例如鞋類零售連鎖店及百貨公司。我們的收入於產品交付予批發客戶且彼等的未出售貨品不能退回予我們時確認。於二零一零年十二月三十一日、二零一一年十二月三十一日及二零一二年十二月三十一日，我們分別擁有90、82及79名批發客戶，而來自批發客戶的收入分別佔總收入約16.6%、14.6%及12.5%。

我們有策略地選擇零售店位置，並不斷為新的零售店物色符合我們嚴格篩選標準的合適地點以擴充業務。就百貨公司及購物商場內的專營店而言，我們已與香港及台灣的百貨公司及購物商場維持穩固的業務關係。當該等百貨公司及購物商場開設新店舖或出現空置的

可租用樓面空間時，我們曾獲邀請作為主要租戶。我們有策略地挑選所有零售店(由我們的員工直接經營)的地點，使我們能夠實踐品牌定位策略及有效管理存貨，並獲取顧客偏好的第一手資訊。

我們並不具備任何生產能力，而我們的所有產品均為最終產品，由屬於獨立第三方的供應商供應予我們。我們相信，我們的輕資產業務模式使我們能夠集中資源及精神於品牌推廣、銷售管理及業務擴展，並維持靈活的成本架構。

憑藉我們已確立的特許鞋類品牌、眾多的零售店以及與我們供應商及百貨公司的穩固關係，我們尋求擴展我們的零售店以覆蓋更多地區，特別是中國市場。我們亦尋求透過不斷推出新的鞋類產品，擴大我們的鞋類產品組合以及迎合更廣泛及更多元化的客戶群。

本集團收入由截至二零一零年十二月三十一日止年度約365,800,000港元，增加至截至二零一二年十二月三十一日止年度約505,300,000港元，相當於複合年增長率約17.5%。

競爭優勢

我們董事認為，本集團具有以下優勢：

與C&J Clark及Josef Seibel GmbH的穩固業務關係

我們已與我們多個國際品牌的鞋類產品主要供應商建立良好及穩定的業務關係。我們自一九七四年起與C&J Clark已建立業務關係，並自一九九七年起一直作為C&J Clark在香港、台灣及澳門的零售商及獨家分銷商，從未間斷。我們獲Josef Seibel GmbH授權作為其在香港、台灣、澳門、中國、泰國及馬來西亞的零售商及獨家分銷商長達五年以上(儘管我們於我們的經營歷史及截至最後實際可行日期僅在香港、台灣及澳門經營業務)。

於最後實際可行日期，我們與C&J Clark已分別訂立分銷權協議及國際特許經營權協議，有關協議分別授予我們獨家分銷權及以其品牌開設零售店的權利，惟須遵守有關協議的條款，兩份協議的有效期為五年，並將於二零一七年十二月三十一日屆滿。此外，於最後實際可行日期，我們已與Josef Seibel GmbH訂立為期十年的分銷權協議，有關協議將於二零二二年十二月三十一日屆滿。本集團已設立Clarks及Josef Seibel品牌鞋類產品的專門零售店，以提高公眾對該等品牌的認知程度，並於優越地點及百貨公司的多品牌零售店售賣該等品牌，以接觸更廣泛的客戶群。我們董事相信，我們與C&J Clark及Josef Seibel GmbH的悠久業務關係，加上我們在上述地區擁有Clarks及Josef Seibel品牌的特許權，讓我們能夠以長期的品牌建立策略管理及發展該等品牌。

成功引入品牌及商業化的優良記錄

我們的成功主要歸因於我們有能力在香港、台灣及澳門鞋類市場物色具增長潛力的分部。憑藉38年的營運經驗，我們已累積行業專門技術及專業知識，能有效及成功地從品牌開發至消費者行為掌控整個品牌建立過程。作為Clarks及Josef Seibel等多個國際品牌的時尚舒適鞋類產品分銷商，我們受惠於該等品牌既有市場知名度及商譽。我們董事相信，該等品牌的知名度能讓我們為其產品訂立較高的價格。我們已設立平台，結合我們於品牌引入的競爭優勢與全面的能力，當中包括物流安排、存貨控制、人力資源、分銷及銷售管理。

我們董事相信，仔細定位及管理各品牌及銷售渠道，以及提供凸顯各品牌獨特風格及形像的產品，使我們能夠不斷擴大市場佔有率，幫助我們盡量提高收入，同時避免我們的品牌之間互相競爭。我們於品牌定位及管理的經驗亦使我們能夠更迅速地回應不斷變化的鞋類市場，令我們能採購及推出新品牌及鞋類產品以捕捉新商機。

策略性覆蓋香港及台灣的龐大銷售網絡

於最後實際可行日期，我們透過完善的銷售網絡出售本集團的鞋類產品，而我們擁有98間零售店，包括香港的51間零售店、台灣的45間零售店及澳門的2間零售店。此外，於最後實際可行日期，我們亦擁有77名批發客戶，包括香港的50名批發客戶及台灣的27名批發客戶。在香港及台灣，我們能夠為我們大部分的零售店取得優越的零售地點。該等零售店一般位於消費人流較多的購物區、百貨公司或購物商場，從而吸引穩定的顧客流量。在台灣，我們的零售店覆蓋部分主要城市，例如台北、台中及高雄。我們的批發客戶亦擁有其自家的銷售網絡，可提高公眾對我們產品的認知程度及補足我們的銷售網絡。

經驗豐富的管理團隊

我們擁有由副主席兼執行董事朱先生領導的資深管理團隊。朱先生於鞋類行業積累逾38年經驗，於貿易以及鞋類零售及批發業務方面擁有豐富經驗及專業知識。此外，朱俊豪先生及朱俊華先生各自於鞋類行業及業務管理方面擁有逾10年經驗。在朱先生的領導下，本集團自一九七四年成立以來不斷成長。於二零一零年、二零一一年及二零一二年十二月三十一

業 務

日，本集團分別在香港、台灣及澳門經營合共82、89及102間零售店。除零售業務外，我們的管理團隊亦與我們在香港及台灣的批發客戶建立了穩固的關係。於二零一零年十二月三十一日、二零一一年十二月三十一日及二零一二年十二月三十一日，本集團分別在香港及台灣擁有合共90、82及79名批發客戶。我們董事相信，在本集團管理團隊的支援下，我們將可在香港、台灣及澳門擴展我們的鞋類零售及批發市場。

業務策略

我們的目標為透過以下策略維持及鞏固我們作為總部設於香港、經銷多個國際品牌的時尚舒適鞋類知名零售商的地位，以及盡量提高股東價值：

擴大我們的零售網絡

香港及台灣

我們相信擴大我們現有的零售網絡對增加我們的市場佔有率及覆蓋範圍尤其重要。我們計劃透過增加零售店數目擴大我們的零售網絡，從而使我們進一步滲透我們現有的市場。我們擬於截至二零一三年、二零一四年及二零一五年十二月三十一日止年度各年在香港及台灣增設約8、11及16間零售店。我們擬改善零售店的佈局、增加零售店的面積及每平方米銷售額，以及提升我們零售店的服務質素。

下表載列我們目前擬於截至二零一三年、二零一四年及二零一五年十二月三十一日止年度在香港及台灣分別開設的零售店數目（或會按當地的銷售業績及經濟狀況進一步更改），以及一間典型的自租店或專營店的預期平均開支。

	二零一三年		截至十二月三十一日止年度			二零一五年		總計
	專營店數目	自租店數目	專營店數目	自租店數目	總計	專營店數目	自租店數目	
零售店數目：								
香港	1	3	4	1	3	4	2	4
台灣	4	—	4	7	—	7	10	—
總計	5	3	8	8	3	11	12	4
每間零售店的估計開支 (百萬港元) ^(附註1)								
香港	0.4	0.8	0.4	0.9		0.4	0.9	
台灣	0.3	不適用	0.3	不適用		0.3	不適用	
每間可資比較零售店的概約預期平均 回本期(年) ^(附註2)	1	1.5	1	1.5		1	1.5	
每間可資比較零售店的概約預期平均收支 平衡期(月) ^(附註2)	2至6	6至9	2至6	6至9		2至6	6至9	

附註：

1. 每間零售店的預期開支包括開設該零售店所需的裝修費用及初始存貨。
2. 每間可資比較零售店的概約預期平均回本及收支平衡期乃基於可資比較零售店的歷史數據及管理層經驗所得。

截至二零一三年、二零一四年及二零一五年十二月三十一日止三個年度各年，我們在香港及台灣擴展網絡的計劃開支總額預期分別為約4,000,000港元、5,200,000港元及7,900,000港元。我們董事相信，全球發售所得款項淨額將足以支付我們目前擴充計劃的所有成本。

中國

在中國，我們亦相信必須擴充以配合潛在客戶不斷上升的消費力。我們擬於截至二零一三年十二月三十一日止年度設立約四間零售店，將我們的Josef Seibel品牌鞋類產品引進中國上海，然後於截至二零一四年及二零一五年十二月三十一日止年度分別設立12及15間零售店，將我們的零售網絡擴展至中國其他省份及城市（例如南京及北京）。我們相信，該等省份及城市的中產階層消費者會不斷增加，對時尚舒適鞋類產品的需求亦會不斷上升。

業 務

下表載列我們目前擬於截至二零一三年、二零一四年及二零一五年十二月三十一日止年度在中國分別開設的零售店數目(或會按當地的銷售業績及經濟狀況進一步更改)，以及一間典型的自租店或專營店的預期平均開支：

	二零一三年		截至十二月三十一日止年度			二零一五年		總計
	專營店數目	自租店數目	專營店數目	自租店數目	總計	專營店數目	自租店數目	
零售店數目：								
上海	4	—	4	7	7	7	—	7
南京	—	—	—	3	3	2	—	2
北京	—	—	—	1	1	4	—	4
其他	—	—	—	1	1	2	—	2
中國	4	—	4	12	12	15	—	15
每間零售店的估計開支 (百萬港元) ^(附註1)								
中國	0.3	不適用		0.3	不適用	0.4	不適用	
每間可資比較零售店 的概約預期平均 回本期(年) ^(附註2)	1	不適用		1	不適用	1	不適用	
每間可資比較零售店 的概約預期平均收支 平衡期(月) ^(附註2)	2至6	不適用		2至6	不適用	2至6	不適用	

附註：

1. 每間零售店的預期開支包括開設該零售店所需的裝修費用及初始存貨。
2. 每間可資比較零售店的概約預期平均回本及收支平衡期乃基於可資比較零售店的歷史數據及管理層經驗所得。

鑒於Josef Seibel品牌的國際知名度及商譽，我們將有別於當地的鞋類產品零售商，並能夠捕捉區內龐大的客戶群及滲入該地區的零售及批發鞋類市場。

根據C&J Clark與我們於二零一二年八月訂立的最新分銷權協議，我們獲授權向中國海南省屬獨立第三方的免稅店進行銷售。我們擬於二零一三年底前進行有關計劃。因此，於往績記錄期間內，我們並無在中國錄得任何銷售額。除本集團外，C&J Clark已透過分銷商及特許經營商(就我們董事所知屬獨立第三方)在中國建立其銷售網絡。

就在中國以Josef Seibel品牌開設的專門零售店而言，每間零售店的估計平均開支(已計及開設該零售店所需的裝修費用及初始存貨)將為每間專營店約300,000港元。

為準備將我們的業務擴展至中國，我們已聘用一名於業務發展(包括中國市場)方面擁有超過15年經驗的總經理，以監察我們中國的業務。我們的管理團隊與我們的總經理不時就我們進軍中國市場(特別是市場對Josef Seibel品牌鞋類產品的接納程度)進行研究。該等研究乃參考政府部門刊發的官方資料、專業機構發出的報告以及網上及市場上可供查閱的其他資料。此外，我們亦已委聘合資格的中國律師，以確保遵守適用的法例、規則及法規。

就營運角度而言，我們會保持相若的零售業務模式，即於專營店出售及分銷鞋類產品，同時將為各間新零售店聘請約兩至三名具經驗的員工，從而受惠於彼等在中國零售及鞋類行業的經驗。零售店的日常管理工作將交由各店的經理負責，而彼等會不時向我們的行政總裁匯報。我們在香港的管理層及員工將負責業務策略、監察採購規劃及分配、存貨管理及分派以及推廣中國零售店。

截至二零一三年、二零一四年及二零一五年十二月三十一日止三個年度各年，我們在中國擴展網絡的計劃開支總額預期分別為1,200,000港元、4,000,000港元及5,400,000港元。我們董事相信，全球發售所得款項淨額將足以支付我們目前擴充計劃的成本。

我們董事認為，計劃將在中國開設的新零售店將面對充足的需求，原因是(i)本集團於往績記錄期間內出售Josef Seibel品牌鞋類產品應佔收入歷史增長的複合年增長率約為77.2%，主要由於該品牌受到訪香港及台灣的中國旅客所追捧；(ii)根據Euromonitor，以銷售價值計算，估計中國整體零售市場將於二零一二年至二零一七年按複合年增長率約9.1%增長。進一步詳情請參閱本招股章程「行業概覽 — 中國 — 中國零售銷售額快速增長」一節；(iii)我們董事對二零一三年至二零一五年多個國際品牌的時尚舒適鞋類產品需求的估計；及(iv)本節下文所載更佳的營銷、銷售及推廣策略，例如在社交網站推廣我們的品牌，從而進一步加強我們的品牌形象及知名度。

我們擴展計劃的主要考慮因素為(i)目標地點周圍的人口密度、客戶的增長潛力及競爭對手的表現；及(ii)衡量目標地點的有關零售店於未來三年的租金與銷售預測。

我們擴展計劃的主要經營成本組成部分為租金開支。本集團透過下列各項管理經營成本：(i)關閉無盈利能力或其租賃／專營權協議於屆滿時未能以有利條款重續的零售店；(ii)

開設「以營業額為基礎」繳付租金的專營店而非固定租金高昂的自租店，減輕業務不景氣時的租金壓力；及(iii)實施嚴格的節省成本措施，例如降低員工成本。

本集團擴充計劃將影響我們的現金流及流動資金狀況的主要因素為資本開支及租金開支。於二零一三年財政年度，於中國開設四間零售店的預期現金流總額為1,200,000港元，對本集團的流動資金狀況而言並無重大影響。此外，該等新設零售店的預期平均收支平衡期為二至六個月，預期將不會對本集團的現金流及流動資金狀況造成重大影響。基於上述各項，我們董事認為，本集團的擴展計劃將不會對我們的現金流及流動資金狀況造成嚴重不利影響。

於任何期間開設新零售店的實際數目、地點及時間以及推出任何額外服務的時間將受多項因素及不確定事項影響。視乎當時市況，為優化我們的流動資金狀況、預期回本及收支平衡期及相關零售店的必要準備成本，我們或會對已計劃開設的零售店數目、地點及時間作出必要調整。請參閱本招股章程「風險因素 — 與業務相關的風險 — 倘我們的擴張計劃證實不成功，或倘我們無法獲得充足資金進行擴張計劃，我們的業務及增長前景可能受到不利影響」及「風險因素 — 與業務相關的風險 — 我們擴張至中國新市場的計劃可能不成功」各節。

改善我們的營銷及推廣策略

我們專注於增加在香港及台灣鞋類業務的市場佔有率。作為一間在香港及台灣經銷時尚舒適鞋類產品的穩健零售商，我們相信我們的成功大部分取決於我們龐大的零售網絡。為鞏固我們的市場領導地位，我們擬將我們的營銷工作集中於提升公眾對我們品牌及鞋類產品的認知程度。

我們計劃將我們的營銷及推廣力量集中於進一步發展我們的品牌。我們計劃採用多渠道的廣告策略提升我們的品牌形象。除傳統廣告渠道(例如印刷媒體廣告)外，我們擬增加我們在免費或收費電視網絡的電視廣告。我們擬加強互聯網廣告宣傳，例如在社交網站推廣我們的品牌，我們相信此舉將有助我們接觸更廣泛的客戶群。我們亦擬參與行業及貿易展覽以推廣我們的品牌及產品，從而宣揚我們的品牌管理及銷售網絡管理能力，以及吸引潛在的新批發客戶。

提高我們零售店的同店銷售增長

為提高我們零售店的同店銷售增長，我們計劃(i)增加每名顧客每次到訪的平均購買價格；(ii)提升將零售店的訪客總數轉化為消費者比率；及(iii)維持我們的忠實顧客群。我們計劃聘用、培訓及維持優質的銷售及客戶服務代表。我們擬重新檢討我們各品牌的定位及形

像、每兩至三年全面提升零售店的室內設計及裝修以及定期改變我們的產品陳列。為維持及擴大我們的忠實顧客群，我們計劃透過以特定群組(例如專業協會及大學校友會等)為目標擴大我們的VIP會員計劃，提升獎賞計劃及生日優惠，並繼續就新產品、活動或推廣期以短訊服務通知忠實顧客。

多元化發展及擴展我們的品牌組合及產品種類

我們將繼續利用我們在鞋類行業的穩健地位、龐大的零售網絡及豐富的營銷經驗，為推廣我們日後可能引入的新國際鞋類品牌及我們特許品牌的新產品線奠下基礎。

例如，我們將於二零一三年中推出一個新國際品牌的女裝鞋類產品。我們將透過以具競爭力的價格增加鞋類產品銷售額以提升我們的產品組合，從而涉足更廣闊的市場基礎及提升我們的名望。夏季鞋類產品線乃為年輕一代設計。我們相信，多元化發展及擴展我們的品牌組合及產品種類將加強我們作為時尚舒適鞋類產品的穩健零售商的知名度。

繼續吸引及挽留優秀及經驗豐富的人員

我們相信，我們的成功取決於我們有能力聘用及培育具經驗、積極及訓練有素的管理團隊成員，以及具合適的專業知識且竭誠為我們服務的各級僱員。我們擬招聘銷售員工或優秀人員，彼等將為我們的業務及文化帶來新意。具經驗的銷售員工亦對我們作為零售企業的持續增長尤其重要。我們將繼續向員工提供具競爭力的薪酬待遇、有活力及關愛的企業文化，以及與我們業務共同成長的機會。我們亦將繼續為我們員工的培訓計劃投放資源。

投資於資訊科技及物流基礎設施

我們擬繼續投資於我們的基礎設施及資訊系統，以提升我們的經營表現。我們相信，繼續投資於資訊系統將提升我們在採購規劃及分配、存貨管理、分銷、勞工管理及銷售點表現等方面的經營效率。

迅速分發產品至我們零售店的能力以及準確監察我們的存貨水平及地點均對我們的業務非常重要。我們的管理資訊系統及物流讓我們能夠更有效地管理及調動我們的鞋類產品。我們的所有零售店均連接至我們的零售點系統，使我們能夠及時掌握龐大的銷售及存貨數據。為監察產品周轉的進度及狀態，我們現正整合我們在香港、台灣及澳門的零售點系統。我們相信，物流及管理資訊系統可讓我們的管理層收取我們所有零售點及倉庫的產品變動資料，使我們能夠更有效地計劃我們的物流安排。我們經改良的管理資訊系統可讓我們減少物流瓶頸，提高我們供應鏈的整體效率。

品牌及產品

本集團經營的主要品牌及其協議的主要條款詳情載列如下：



品牌說明

- Clarks為國際知名鞋類品牌，由C&J Clark擁有，經營逾188載，起源於英國
- Clarks提供廣泛且實用及舒適的男裝、女裝及童裝鞋類產品。一項稱為「Clarks Plus」的新技術旨在盡量提高雙腳的舒適度，配有雙重密度的緩震系統
- C&J Clark的最終控股公司為C&J Clark Limited。C&J Clark Limited連同其附屬公司（「C&J Clark集團」）主要從事鞋類製造、零售及批發以及相關貿易。根據C&J Clark Limited根據英國公認會計原則編製且已公開的截至二零一三年一月三十一日止年度年報及財務報表，C&J Clark集團的董事有理由預期，在可見將來，C&J Clark集團有充裕資源繼續經營現有業務。C&J Clark集團為一間盈利公司。於截至二零一三年一月三十一日止年度，(i)C&J Clark集團的營業額增長約4.6%，約達1,463,900,000英鎊；(ii)C&J Clark集團於有關財政年度的溢利增長約5.6%，約達81,900,000英鎊；及(iii)C&J Clark集團經營活動所得現金流達107,200,000英鎊（二零一二年：68,000,000英鎊）。此外，截至二零一三年一月三十一日，(i)C&J Clark集團的銀行及手頭現金為84,500,000英鎊（二零一二年：108,900,000英鎊）；及(ii)C&J Clark集團的資產淨值為471,200,000英鎊（二零一二年：424,200,000英鎊）。

分銷權協議的主要條款

- 權利：向C&J Clark採購鞋類以在授權地區轉售的獨家權利(以零代價)
- 授權地區：香港、台灣及澳門
- 額外權利：向海南省免稅店出售Clarks產品
- 現有期限：二零一二年七月一日至二零一七年十二月三十一日
- 我們需要就二零一三年達成若干最低採購要求，自二零一四年至二零一七年各年分別按遞增百分比約6%、5%、5%及4%增加
- 我們需要於協議期限內每年開設三間零售店^(附註)

國際特許經營權協議的主要條款

- 權利：在授權地區開設及經營Clarks零售店的獨家權利
- 授權地區：香港、台灣及澳門
- 現有期限：二零一二年七月一日至二零一七年十二月三十一日。我們有權要求將權利延長五年至二零二三年十二月三十一日，惟我們須已大致上遵守及履行協議條文，包括達成最低採購要求
- 我們需要就二零一三年達成若干最低採購要求，自二零一四年至二零一七年各年分別按遞增百分比約6%、5%、5%及4%增加
- 我們需要於協議期限內每年開設三間零售店

附註：

截至二零一一年十二月三十一日，Clarks及Clarks Originals的新設專門零售店數目已超過協議就二零一一及二零一二年度所訂立的最少新店舖總數要求。

分銷權協議的終止條文

C&J Clark可於下列情況透過發出12個月的書面通知終止協議：

- 倘我們違反協議任何條款且在所給予的合理時間內未能糾正違約事項；或
- 倘我們於任何年度未能符合最低採購要求或未能開設新Clarks零售店；或
- 倘C&J Clark認為我們於所有授權地區未有充足的銷售覆蓋或未能保持足夠的存貨以及時服務顧客，惟除終止協議外，C&J Clark亦可選擇於該等情況下將授權地區的獨家分銷權轉為非獨家分銷權；或
- 倘本集團的控股權益或擁有權或控制權有重大變動而C&J Clark合理認為很可能會對協議所促成的業務有不利影響；或
- 倘我們在未獲C&J Clark事先書面同意的情況下，從任何其他鞋類公司購入產品以在授權地區轉售或批發，或在授權地區要約出售包含Clarks庫存單位任何特徵或C&J Clark合理認為類似Clarks庫存單位或可能會與Clarks庫存單位混淆的任何鞋履。

國際特許經營協議的終止
條文

倘本集團：

- 未能於協議日期起計六個月內(即二零一三年二月九日前)開設首間Clarks零售店，除非C&J Clark信納相關原因並非我們所能控制；或
- 未能於C&J Clark向我們發出書面欠款通知30日內支付我們欠負C&J Clark的任何款項；或
- 使「Clarks」商號的聲譽受損；或
- 作出破產行為、變成無力償債或向其債權人提出建議，或如有針對本集團而提出的破產或清盤呈請，或如發出針對本集團的接管令；或本集團利用或嘗試利用現在或之後生效的任何法例以取得債項寬免，或如根據非官方文據或法令就本集團任何資產或本集團股本中任何股份委任接管人或其他保管人(不論永久或臨時)，或如有針對任何該等資產或股份的執行令或類似程序，或如有針對本集團資產的扣押令或類似程序；或
- 除根據協議條款外，轉讓或聲稱轉讓協議或協議所授予的任何權利；或
- 被裁定犯下刑事罪行或涉及不誠實的行為；或
- 於任何年度未能符合最少新店舖要求及／或最低採購要求，除非C&J Clark基於違約理由並非我們所能控制而全權酌情同意豁免其權利；或

- 忽略或未有履行或遵守其根據協議須履行或遵守的任何其他協議或條件，且未能於C&J Clark發出違責書面通知30日內就有關違責、忽略或違約(如可補救者)作出補救而令C&J Clark滿意，惟如屬持續違責、忽略或違約，則本集團不會獲得補救任何違責、忽略或違約的任何寬限期。

C&J Clark可向本集團發出書面通知終止協議，屆時本集團的一切權利(包括國際特許經營協議項下的權利)須告終止，且終止程序(包括出售剩餘存貨以及終止或放棄店舖租約)須即時展開。C&J Clark與我們董事達成共識，認為整個終止過程需時約12個月。

倘違責事項涉及最少新店舖要求及／或最低採購要求，則C&J Clark可將授權地區的有關權利轉為非獨家權利。

與本集團的歷史

我們與C&J Clark的悠久業務關係長達超過20年，我們未曾不達C&J Clark的期望亦不曾嚴重違反協議。鑒於穩固的關係及我們的過往記錄，我們董事相信，我們將可符合C&J Clark的期望，達成發展及最低採購要求以及協議的其他條款，從而繼續履行特許經營權協議及分銷權協議。當本集團與C&J Clark所訂立的分銷權及國際特許經營權協議於二零一七年快將屆滿時，我們將與C&J Clark磋商重續相關協議。我們根據相關協議獲授的獨家分銷權能否重續取決於與C&J Clark的磋商結果。C&J Clark可能僅向本集團授出分銷權。然而，獨家保薦人已自C&J Clark集團的其中一名高級管理層成員取得書面確認，鑒於本集團已遵守過往及目前協議所載的主要條款及條件(預期本集團將於二零一七年協議屆滿前繼續遵守)以及我們與C&J Clark集團自一九七四年起已建立的悠久關係，重續該等協議(包括獨家分銷權)將不會遇到重大阻礙。

然而，倘我們與C&J Clark的任何協議不獲重續，則整個終止過程(包括出售餘下存貨及終止或解除店舖租約)將需長達一年方可有序完成。

Clarks品牌鞋類的建議零售價格

於二零一二年一般介乎300港元至4,200港元



Josef Seibel Josef Seibel

The European Comfort Shoe

品牌說明

- Josef Seibel品牌起源於德國，自一八八六年起開始生產鞋類，為歐洲歷史最悠久的鞋類製造商之一
- Josef Seibel品牌由Josef Seibel GmbH擁有，Josef Seibel GmbH生產多款時尚的女裝及男裝鞋履、涼鞋、長靴及木屐。Josef Seibel已開發多項鞋類技術，例如氣流按摩鞋墊及快速乾爽技術，旨在提升其產品的舒適度

分銷協議的主要條款	<ul style="list-style-type: none">● 權利：在授權地區出售及推廣Josef Seibel品牌產品的獨家權利(以零代價)。我們亦有權在中國為授權地區訂製、採購及敲定Josef Seibel品牌產品，亦有權使用「Josef Seibel」、「The European Comfort Shoe」、「Airmassage」及「Airped」商標● 授權地區：香港、台灣、澳門、中國、泰國及馬來西亞(儘管我們於最後實際可行日期尚未於中國、泰國及馬來西亞開始銷售任何Josef Seibel品牌鞋類產品)● 現有期限：二零一二年十二月一日至二零二二年十二月三十一日
分銷協議的主要終止條文	Josef Seibel GmbH有權透過發出12個月的書面通知終止協議，倘(i)我們違反協議的任何重大條款且未能於Josef Seibel GmbH發出書面通知後60日內糾正；或(ii)我們的管理出現重大變動且未能於Josef Seibel GmbH發出書面通知後60日內糾正有關情況
與本集團的歷史	Josef Seibel GmbH自二零零四年以來一直根據正常商業採購安排向我們供應鞋類產品。我們於二零零四年與Josef Seibel GmbH訂立為期五年的正式分銷協議，並於二零零七年及二零一二年分別額外延長五年及十年
Josef Seibel品牌鞋類的建議零售價格	於二零一二年一般介乎500港元至1,900港元
與Josef Seibel的業務計劃詳情	(附註)
建議採購要求(以一雙鞋類計算)	並無建議最低採購要求
建議於年末前開設的最少店舖累計總數要求	建議自二零一二年至二零一五年分別(i)在香港最少維持17、20、22及25間零售店；及(ii)在台灣最少維持11、15、25及30間零售店

附註：

根據本集團與Josef Seibel訂立的協議，並無規定最低採購要求或最少新店舖要求。經參考本集團與Josef Seibel協定的業務計劃，有關建議採購要求及建議於年末前開設的最少店舖累計總數設有不具法律約束力的條款。



The Flexx The FLEXX

品牌說明

- The Flexx為起源於意大利的國際知名鞋類品牌

代理及分銷協議的主要條款

- 權利：在授權地區出售及推廣The Flexx品牌鞋類產品的獨家權利(以零代價)
- 授權地區：香港、台灣、澳門及中國
- 現有期限：二零一零年十月一日至二零一五年十二月三十一日
- 我們須達成以下最低採購要求：
 - (i) 在香港及台灣，就二零一二年指定若干數量，自二零一三年至二零一五年分別按遞增百分比約100%、30%及30%增加；及

業 務

- (ii) 在中國^(附註)，就二零一二年指定若干數量，自二零一三年至二零一五年分別按遞增百分比約300%、87.5%及233%增加

代理及分銷協議的主要終止 條文

根據代理及分銷協議，倘我們未能達成最低採購要求且其後未能及時糾正有關情況，則Ka & Ka有權透過書面通知終止協議

與本集團的歷史

The Flexx自二零一零年以來一直根據正常商業採購安排向我們供應鞋類。我們於二零一零年與The Flexx訂立為期五年的正式分銷協議

The Flexx品牌鞋類的建議零 售價格

於二零一二年一般介乎700港元至2,000港元

附註：

本集團於二零一二年十二月三十一日並無於中國開展任何業務。經過與The Flexx討論後，我們獲授予於截至二零一二年十二月三十一日止年度於中國豁免嚴格遵守最低採購要求。我們或會於二零一三年透過批發渠道將The Flexx引入中國市場。



Yokono及Yokono K

品牌說明

Yokono品牌起源於西班牙，主要專注於生產休閒及步行鞋履

分銷協議的主要條款	<ul style="list-style-type: none">● 權利：在授權地區出售及分銷Yokono及Yokono K品牌產品的獨家權利(以零代價)● 授權地區：香港、台灣、澳門及中國● 現有期限：二零一二年一月一日至二零一五年十二月三十一日● 我們須就二零一三年達成指定若干數量的最低採購要求，自二零一四年至二零一五年各年分別按遞增百分比約50%及33%增加
分銷協議的主要終止條文	倘我們未能達成最低採購要求且未能取得Yukon S.L.的同意，Yukon S.L.有權透過發出書面通知終止分銷協議
與本集團的歷史	我們於二零一二年與Yukon S.L.訂立為期三年的正式分銷協議
Yokono品牌產品的建議零售價格	於二零一二年一般介乎450港元至2,000港元



Streetcars **streetcars**
COMFORT FOOTWEAR U.S.A.

品牌說明	<ul style="list-style-type: none">● Streetcars品牌起源於美國，由Streetcars, Inc.擁有，主要專注於生產男裝休閒鞋
分銷協議的主要條款	<ul style="list-style-type: none">● 權利：在獨家地區及非獨家地區出售及分銷Streetcars產品(以零代價)

- 獨家地區：香港及澳門
- 非獨家地區：馬來西亞、新加坡、台灣、印尼及中國
- 現有期限：二零零八年十月十三日至二零一三年十月十三日
- 我們須就二零零九年達成指定若干數量的最低採購要求，自二零一零年至二零一三年各年分別按遞增百分比約73%、51%、26%及24%增加^(附註)

分銷協議的主要終止條文

根據分銷權協議，倘出現下列情況，協議可予或須予終止：

- 我們違反協議的任何條款及條件且未能於30日內作出補救
- 我們透過提呈或呈請解散、無力償債或破產，停止作為企業經營業務
- 我們未能根據協議支付所需款項
- 我們經歷任何合併、整合或所有權變更

與本集團的歷史

我們於二零零四年與Streetcars訂立為期四年的正式分銷協議，其後於二零零八年重續

Streetcars品牌產品的建議零售價格

於二零一二年一般介乎300港元至700港元

附註：

由於Streetcars, Inc.就亞太區營運的業務策略，我們於合約期內獲授予豁免嚴格遵守所有最低採購要求。



我們於往績記錄期間的採購

Clarks

於截至二零一零年、二零一一年及二零一二年十二月三十一日止三個年度，我們已向C&J Clark分別採購約383,100庫存單位、439,600庫存單位及448,700庫存單位，分別超過與C&J Clark訂立的相關分銷權協議及國際特許經營權協議所規定的同期最低採購要求約3%、14%及12%。

Josef Seibel

於截至二零一零年、二零一一年及二零一二年十二月三十一日止三個年度，我們已向Josef Seibel GmbH分別採購約54,000庫存單位、88,000庫存單位及162,900庫存單位。

The Flexx

於截至二零一二年十二月三十一日止年度，我們已於香港及台灣向Ka & Ka採購約19,800庫存單位，超過我們與Ka & Ka訂立的分銷協議所規定二零一二年於香港及台灣的最低採購要求約9%。

Yokono及Yokono K

於截至二零一二年十二月三十一日止年度，我們已向Yukon S.L.採購約5,500庫存單位，超過我們與Yukon S.L.訂立的分銷協議所規定二零一三年的最低採購要求約9%。

Streetcars

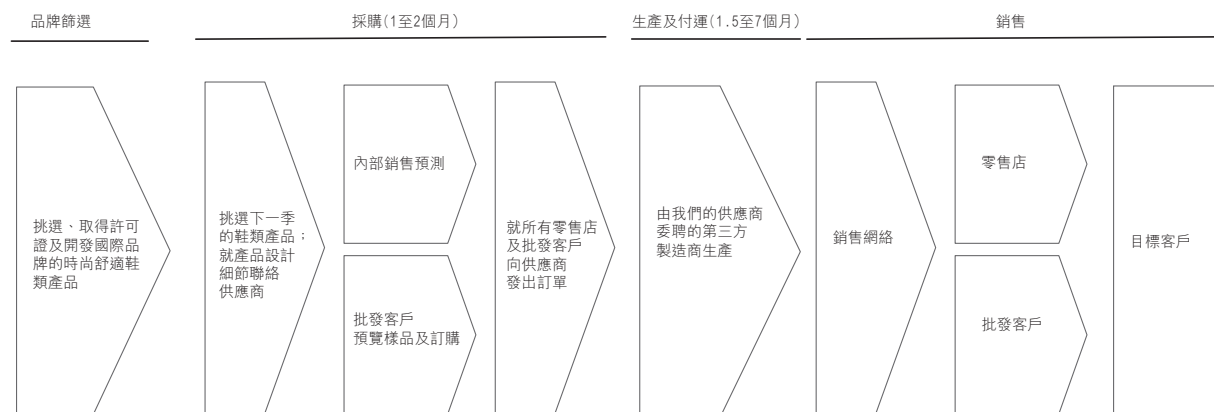
於截至二零一零年、二零一一年及二零一二年十二月三十一日止三個年度，我們已向 Streetcars, Inc. 分別採購約19,400庫存單位、14,600庫存單位及21,100庫存單位。

我們出售特許品牌的零售店榮獲下列獎項：

授出年份	獎項／證書	頒發機構
自二零零二年起	優質旅遊服務計劃下「零售店」類別的認證標誌	香港旅遊發展局

我們的業務模式

下圖顯示整合我們零售及批發業務的輕資產業務模式：



品牌篩選

就新品牌而言，我們一般透過以下方式挑選品牌：(i) 出席不同的國際展銷會；及(ii) 基於我們在鞋類行業的行業經驗及關係。我們的採購及物流部門挑選出具潛力的品牌後，會呈交管理層審批。然後，我們的代表會接觸該等品牌以洽談業務合作計劃。我們的管理層於引入新品牌或聘用新供應商時通常採取審慎態度。我們一般為一至兩季購買有限數量的鞋類，

以測試市場反應。我們僅與我們的鞋類產品供應商就於我們經營地區的產品獨家或非獨家銷售及分銷權，訂立不少於三年的長期供應協議。在挑選新品牌時，我們主要考慮(i)品牌的聲譽及形像；(ii)產品設計及品質；及(iii)可供選擇的庫存單位數目。

我們毋須就取得或重續我們的分銷權或特許經營權而向任何現有供應商支付任何費用。

產品篩選

根據我們對未來鞋類趨勢的市場研究及我們在鞋類行業的經驗，我們能夠挑選其特色及設計可迎合市場的產品。我們的採購及物流部門由朱俊華先生帶領，彼負責監察我們的產品甄擇過程，於未來數季在亞洲市場推出新產品之前，該部門會與供應商合作就產品設計提供反饋意見。例如，於往績記錄期間內，我們的高級管理層於每季前獲邀前往C&J Clark於倫敦的總辦事處，以預覽產品及就產品設計提供意見。在亞洲市場分銷的Josef Seibel品牌產品的部分設計乃由我們的採購及物流部門與Josef Seibel GmbH委聘的中國製造商(均為獨立第三方)落實。我們根據不時對市場趨勢的了解及長遠的品牌定位策略挑選產品。

發出訂單

選定產品後，我們的採購及物流團隊會根據內部銷售預測(根據上一年數字以及預測市場趨勢而編製)，為我們的零售業務製訂內部訂單。我們亦將安排我們的批發客戶預覽庫存單位樣品，並聽取彼等對款式的反饋意見及取得訂購庫存單位的數量。其後，我們將與供應商落實將為未來數季訂購的庫存單位總數。

我們的所有產品均為最終產品，由屬於獨立第三方的供應商供應。一般而言，視乎庫存單位及訂單規模，由向我們的供應商發出訂單至將產品付運至我們的倉庫需時六星期至七個月。

生產及付運

一般而言，我們的供應商直接將產品付運至我們在香港的倉庫。我們的產品主要儲存於我們的中央倉庫。我們將產品從香港倉庫運送至台灣倉庫及澳門的零售店。我們的倉庫設有濕度及溫度控制系統，以維持我們產品的品質。我們的產品乃由我們的物流團隊及本集團委聘的其他物流公司從我們的倉庫運送至零售店。

業 務

銷售網絡

我們較倚重我們的鞋類零售業務。於截至二零一二年十二月三十一日止年度，我們零售及批發業務的比例分別約為87.5%及12.5%。

下表載列於截至二零一二年十二月三十一日止三個年度各年來自我們零售及批發業務的收入：

	截至十二月三十一日止年度					
	二零一零年		二零一一年		二零一二年	
	(千港元)	(%)	(千港元)	(%)	(千港元)	(%)
香港						
零售	274,231	75.0	312,499	66.1	339,830	67.3
批發	56,424	15.4	57,335	12.2	53,686	10.6
台灣						
零售	19,912	5.4	76,797	16.3	87,354	17.3
批發	4,268	1.2	11,470	2.4	9,635	1.9
澳門						
零售	11,011	3.0	14,342	3.0	14,784	2.9
批發	—	—	—	—	—	—
總計	<u>365,846</u>	<u>100</u>	<u>472,443</u>	<u>100</u>	<u>505,289</u>	<u>100</u>

零售業務

於最後實際可行日期，我們擁有合共98間零售店，包括香港的51間零售店、台灣的45間零售店及澳門的2間零售店。我們的零售店以下列商號根據兩個銷售概念經營：(i)多品牌零售店；及(ii)專門零售店：

多品牌零售店

鞋文化S.CULTURE 

概念：鞋文化以出售不同品牌於當季流行的多元化鞋類為概念經營

零售店數目：於最後實際可行日期，我們以鞋文化的名稱經營57間零售店，其中22間位於香港、33間位於台灣及2間位於澳門

shoe mart shoe mart

概念：shoe mart以折扣價(約為建議零售價的50%)出售最近一季不同品牌的多元化鞋類為概念經營。一般而言，本集團概無以低於成本的價格出售鞋類產品

零售店數目：於最後實際可行日期，我們以shoe mart的名稱經營10間零售店，全部均位於香港

SCOOPS 

概念：SCOOPS針對年輕一代，以出售不同品牌的多元化鞋類為概念經營

零售店數目：於最後實際可行日期，我們以SCOOPS的名稱經營2間零售店，全部均位於香港

專門零售店

本集團的專門零售店主要提供單一特許品牌的產品，而本集團認為該特許品牌受歡迎及在市場上取得佳績，並有能力或潛力自行發展為獨立品牌。有關我們專門零售店的詳情如下：



概念：於一八二零年代創立，旨在為其鞋履推出更多舒適物料。以Clarks的名稱經營的零售店僅會提供Clarks及Clarks Originals品牌鞋類產品

零售店數目：於最後實際可行日期，我們以Clarks的名稱經營18間零售店，其中7間位於香港，而餘下11間零售店則位於台灣(附註)



概念：於一九四零年代創立，旨在喚起及複製具代表性的風格，讓顧客以新面目示人。以Clarks Originals的名稱經營的零售店主要提供Clarks Originals品牌鞋類產品及少量Clarks品牌鞋類產品

零售店數目：於最後實際可行日期，我們以Clarks Originals的名稱經營3間零售店，其中2間位於香港及1間位於台灣(附註)



概念：以Josef Seibel的名稱經營的零售店僅會提供Josef Seibel品牌鞋類產品

零售店數目：於最後實際可行日期，我們以Josef Seibel的名稱經營8間零售店，全部均位於香港

附註：

於最後實際可行日期，於20間以Clarks及Clarks Originals商號經營的零售店中有11間受各自的租賃／專營權協議限制，僅可銷售Clarks品牌鞋類產品。

業 務

下表載列本集團於截至二零一二年十二月三十一日止三個年度各年按零售店商號劃分的營業額：

	截至十二月三十一日止年度					
	二零一零年		二零一一年		二零一二年	
	(千港元)	(%)	(千港元)	(%)	(千港元)	(%)
鞋文化	202,455	66.3%	245,890	60.9%	258,261	58.5%
Clarks	71,596	23.5%	109,898	27.2%	119,507	27.0%
Clarks Originals	17,369	5.7%	26,445	6.6%	24,447	5.5%
Josef Seibel	—	0.0%	888	0.2%	10,106	2.3%
shoe mart	12,748	4.2%	19,413	4.8%	25,759	5.8%
SCOOPS	986	0.3%	1,104	0.3%	3,888	0.9%
總計	<u>305,154</u>	<u>100%</u>	<u>403,638</u>	<u>100%</u>	<u>441,968</u>	<u>100%</u>

零售店

我們的零售店一般可分為兩類：(i)自租店；及(ii)專營店。

自租店

自租店為本集團以租約或租賃安排方式佔用的物業，以進行銷售活動。我們自行收取各交易的銷售收入。除於香港的一間自租店外，本集團所有自租店均向獨立第三方租用。有關詳情請參閱本招股章程「關連交易」一節。我們的租賃期一般介乎一至五年。

專營店

專營店為根據本集團與相關百貨公司或購物商場訂立的專營權協議，由本集團在多間百貨公司或購物商場經營或佔用的銷售專櫃或銷售區。本集團聘用銷售員工負責我們專營店的日常營運。

在香港及台灣，本集團與相關百貨公司或購物商場訂立的專營權協議期限一般介乎6個月至24個月，並可於屆滿時重續或延長。一般而言，倘本集團違反香港及台灣的專營權協議條款，百貨公司或購物商場的營運商可終止有關協議。於往績記錄期間內，本集團並無因違反專營權協議而須提早終止專營權協議。

業 務

在香港及台灣，本集團支付的專營權費用一般相等於該專營店的每月最低收費或每月銷售總營業額的若干百分比(以較高者為準)。

除租金及專營權費用外，業主以及百貨公司及購物商場的營運商亦會就公共區域的保養向我們收取物業管理費。

下表載列於截至二零一二年十二月三十一日止三個年度按自租店及專營店銷售產生的收入劃分的收入：

	截至十二月三十一日止年度								
	二零一零年			二零一一年			二零一二年		
	零售店 數目	(千港元)	(%)	零售店 數目	(千港元)	(%)	零售店 數目	(千港元)	(%)
自租店	36	199,279	65.3%	40	239,515	59.3%	44	254,319	57.5%
專營店	46	105,875	34.7%	49	164,123	40.7%	58	187,649	42.5%
總計	<u>82</u>	<u>305,154</u>	<u>100%</u>	<u>89</u>	<u>403,638</u>	<u>100%</u>	<u>102</u>	<u>441,968</u>	<u>100%</u>

開設及關閉我們的零售店

於往績記錄期間內，我們已就開設及關閉零售店遵守及考慮下列各項：

- 我們考慮開設新零售店時，會(i)檢視對顧客的便利程度、人口密度、顧客的增長潛力、汽車流量以及該地區目標地點附近競爭對手的距離及表現；及(ii)衡量特定零售店的租金與未來三年的銷售預測；
- 我們會關閉部分無盈利能力或於租約屆滿後未能以有利條款重續的零售店。有些時候，由於我們零售店所在的購物商場進行發展計劃，故購物商場並無於租約屆滿後與我們重續租約；及
- 於往績記錄期間內，在香港、台灣及澳門，我們於二零一零年有零份協議、於二零一一年有一份租賃協議，以及於二零一二年有一份租賃協議及一份專營權協議於各自的屆滿日期前終止。我們並無因提早終止該等租賃或專營權協議而產生任何額外開支，以致對本集團的業務營運造成重大財務影響。

業 務

下表載列於往績記錄期間內按地點劃分的零售店數目明細及變動：

	於十二月三十一日的零售店數目												於最後實際 可行日期
	二零零九年	開設	關閉	二零一零年	開設	關閉	二零一一年	開設	關閉	二零一二年	開設	關閉	
自租店													
— 香港	27	4	4	27	8	6	29	6	2	33	1	4	30
— 台灣	0	6	0	6	3	1	8	0	0	8	0	0	8
— 澳門	3	0	0	3	0	0	3	0	0	3	0	1	2
小計	30	10	4	36	11	7	40	6	2	44	1	5	40
專營店													
— 香港	17	2	4	15	3	1	17	6	2	21	0	0	21
— 台灣	0	31	0	31	4	3	32	5	0	37	0	0	37
— 澳門	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
小計	17	33	4	46	7	4	49	11	2	58	0	0	58
總計	47	43	8	82	18	11	89	17	4	102	1	5	98

下表載列於往績記錄期間內按商號劃分的零售店數目明細及變動：

	於十二月三十一日的零售店數目												於最後實際 可行日期
	二零零九年	開設	關閉	二零一零年	開設	關閉	二零一一年	開設	關閉	二零一二年	開設	關閉	
鞋文化	30	32	5	57	7	9	55	7	2	60	0	3	57
Clarks	6	10	1	15	4	1	18	0	0	18	1	1	18
Clarks Originals	2	1	0	3	1	0	4	0	0	4	0	1	3
Josef Seibel	0	0	0	0	3	0	3	5	0	8	0	0	8
shoe mart	8	0	2	6	3	1	8	3	1	10	0	0	10
SCOOPS	1	0	0	1	0	0	1	2	1	2	0	0	2
總計	47	43	8	82	18	11	89	17	4	102	1	5	98

下表概述於最後實際可行日期按地點及其租金收取性質⁽¹⁾劃分的各租賃／專營權協議的屆滿日期：

相關屆滿日期所在期間	自租店			專營店		
	香港	台灣	澳門	香港	台灣	澳門
於二零一三年六月三十日或之前 ⁽²⁾	—	—	—	3 (T)	—	—
二零一三年七月一日至二零一三年九月三十日 ⁽³⁾	2 (F)	2 (F)	—	2 (T)	22 (T)	—
二零一三年十月一日至二零一三年十二月三十一日	3 (T)	1 (F)	—	4 (T)	—	—
二零一四年一月一日至二零一四年三月三十一日	1 (F)	1 (F)	1 (F)	5 (T)	12 (T)	—
	2 (T)	—	—	—	—	—
二零一四年四月一日至二零一四年六月三十日	2 (F)	2 (F)	—	5 (T)	1 (T)	—
	2 (T)	—	—	—	—	—
二零一四年七月一日至二零一四年九月三十日	3 (F)	—	—	—	1 (F)	—
	2 (T)	—	—	—	1 (T)	—
二零一四年十月一日至二零一四年十二月三十一日	3 (F)	1 (F)	—	1 (T)	—	—
	1 (T)	—	—	—	—	—
二零一五年一月一日至二零一五年六月三十日	2 (F)	—	—	1 (T)	—	—
	3 (T)	—	—	—	—	—
二零一五年七月一日至二零一五年十二月三十一日	3 (T)	—	—	—	—	—
二零一六年一月一日至二零一六年十二月三十一日	1 (T)	1 (F)	1 (T)	—	—	—
總計	13 (F)	8 (F)	1 (F)	21 (T)	1 (F)	—
	17 (T)	—	1 (T)	—	36 (T)	—

附註：

1. 就本表的呈列方式而言，「F」及「T」分別為根據該等租賃／專營權協議所收取的「固定」及「按營業額計算」租金的縮寫。「按營業額計算」租金指相當於收入某一百分比的或然租金與指定固定租金兩者間較高的專營權費用，視乎相關專營權協議的具體條款而定。
2. 截至最後實際可行日期，我們已重續三份租賃及專營權協議。
3. 截至最後實際可行日期，我們已重續六份租賃及專營權協議。

就將於二零一三年屆滿的餘下租賃及專營權而言，我們將根據載於「業務 — 銷售網絡 — 零售店 — 開設及關閉我們的零售店」一節的因素，考慮是否重續該等租賃及專營權。於往績記錄期間後餘下的租賃期限內，我們並無任何可增加租金的租賃或專營權協議。二零一三年專營店的固定租金總額約為22,400,000港元。鑒於(i)我們已於往績記錄期間內重續大部分租賃／專營權協議；及(ii)重續我們的專營權協議為無條件的，董事並無預見重續將於二零一三年屆滿的餘下租賃及專營權會有任何困難。

批發業務

於最後實際可行日期，我們合共擁有77名批發客戶，包括香港的50名批發客戶及台灣的27名批發客戶。我們的批發客戶一般為百貨公司或鞋類零售連鎖店，彼等均於當地擁有完善的銷售網絡。我們於產品交付予批發客戶且彼等的未出售貨品不能退回予我們時確認批發客戶的銷售額。於截至二零一二年十二月三十一日止三個年度，我們透過批發客戶產生的銷售額分別約為60,700,000港元、68,800,000港元及63,300,000港元，佔相關年度內的銷售總額約16.6%、14.6%及12.5%。為免我們的零售店與批發客戶的零售點之間出現競爭，我們的零售店設於批發客戶的零售點所在地以外的百貨公司或購物商場。我們相信，透過與批發客戶合作出售我們的產品，我們可從運用彼等自家的分銷渠道及資源中獲益。

我們於往績記錄期間內與大部分批發客戶維持業務關係，與多名批發客戶更合作逾五年之久。我們董事相信，與一般行業慣例相符，我們並無與批發客戶訂立任何長期銷售協議，而批發客戶須每季向我們提交採購訂單，並列明有關所需鞋類產品的類型、款式及數量的全部規格。儘管我們並無直接控制批發客戶的定價政策，但我們一般會向批發客戶建議零售價格。我們董事相信，有關安排與香港及台灣的市場慣例一致。

我們一般以賒賬方式出售我們的產品，而授予大部分批發客戶的信貸期介乎30日至60日，取決於如彼等的信貸記錄及營運規模等多項因素。於往績記錄期間內，我們並無任何重大壞賬，在向批發客戶收取貿易應收款項時亦無遇上任何重大困難。

除上述的業務關係及於台灣由CN Fashion控制的海聯興業外，於往績記錄期間內，我們、董事、主要股東、高級管理層或我們或彼等的任何聯繫人，與批發客戶或彼等各自的任何聯繫人(各方均為獨立第三方)之間並無其他關係(包括家庭或僱傭關係)。

定價及折扣政策

我們的盈利能力取決於我們產品的價格競爭力。在釐定我們產品的零售價格時將考慮下列因素：

- 我們向供應商發出訂單所產生的成本；
- 類似產品在市場上的零售價格；
- 我們產品的市場定位；
- 我們產品的特點及設計；及
- 預計市場趨勢及需求。

本集團作為分銷商可決定零售或批發價格，而供應商亦不會設定最低銷售價格。我們的標準定價政策一般適用於同一地域地區的所有零售店。就我們的批發客戶而言，我們一般就建議零售價格提供折扣率。我們會於我們的零售店不時提供折扣，而折扣程度乃由我們的銷售團隊及管理層按照季節性、存貨周轉率及市場趨勢而制定。除上述策略性銷售外，我們會參與由我們專營店所在的百貨公司舉辦的推廣活動。

銷售退貨政策及保用

由於我們於倉庫及零售店的員工負責於付運或銷售前就產品品質進行抽樣檢查，故除非是生產缺陷，否則我們一般不會接納退貨。我們的銷售團隊已接受培訓，以處理可能由零售客戶產生的任何投訴，包括驗證聲稱於我們產品出現的任何缺陷。就批發客戶而言，於收到缺陷貨品通知並經我們相關員工驗證該等損壞或缺陷乃因生產問題造成後，我們將與批

發客戶就整批受損或有缺陷產品安排更換。我們不容許批發客戶退回任何未出售或陳舊產品。其後，在須或毋須將該等受損或有缺陷產品交付予供應商的情況下，我們將通知相關供應商以獲發還相同款項。於截至二零一二年十二月三十一日止三個年度各年，我們的客戶（批發及零售）退貨總額佔我們的總收入少於0.5%。根據過往經驗，我們董事認為，於往績記錄期間內，退貨水平並不重大且毋須就退貨作出撥備。

營銷及推廣

我們已為喜歡國際時尚舒適品牌的目標客戶度身設計營銷策略及手法。我們推行直接的店內營銷策略，專注於以具風格、吸引力及一致的方式於店內陳列產品。透過於我們的零售店使用一致的產品展示、櫥窗展示及擺設，我們希望提高公眾對相關品牌的關注程度。我們相信此店內營銷方式較非指定的大規模推廣更具成本效益，原因是我們有策略地將我們的零售店設於百貨公司及購物商場內，從而捕捉目標客戶人流。我們亦受惠於零售店經營所在的百貨公司及購物商場的聲譽及營銷活動。

透過下列推廣活動，我們已提升我們品牌的聲譽：

- **派發產品目錄**

為推廣我們季節性系列的最新設計，我們印製產品目錄及海報，旨在吸引顧客前往我們的零售店。

- **季節性推廣及折扣**

我們於限定推廣期間為精選商品提供折扣。我們亦參與由百貨公司或購物商場舉辦的推廣活動，藉以利用眾多到訪百貨公司或商場的消費者的優勢。

- **媒體廣告**

我們在廣告牌及雜誌上宣傳我們的產品，以提高我們的目標消費者對品牌的關注。

- **VIP卡計劃**

我們為我們的部分品牌推出VIP卡計劃。我們的VIP卡持有人於每次購買產品時享有折扣，並在指定日期購買有關品牌產品時享有特別折扣。

季節性

我們的業務在性質上因顧客消費模式而受季節性因素影響，一般於假期或節日期間錄得較高銷售額。例如，我們通常於聖誕節、中國農曆新年、元旦、勞動節及國慶黃金週錄得較高的銷售額。因此，我們相信，依靠對特定年度不同期間的收入及經營業績的比較作為我們表現的指標並無意義。我們的銷售及存貨水平乃受消費者行為因季節性因素而造成的相應變動影響。

供應商

我們的主要供應商為我們特許品牌及彼等各自的製造商。於截至二零一零年、二零一一年及二零一二年十二月三十一日止三個年度，向本集團五大供應商的採購總額佔我們的採購總額分別約91.6%、91.4%及80.6%。於相關年度，向我們的單一最大供應商的採購額佔我們的採購總額分別約81.8%、82.9%及71.3%。

依賴我們的最大供應商

我們認為，與我們的供應商建立密切及長期的業務關係符合商業利益。於截至二零一零年、二零一一年及二零一二年十二月三十一日止三個年度，我們依賴C&J Clark供應鞋類產品，佔我們的採購總額分別約81.8%、82.9%及71.3%。請參閱本招股章程「風險因素 — 與業務相關的風險 — 我們依賴我們與多個供應商(包括C&J Clark及Josef Seibel GmbH)就我們的品牌鞋類產品訂立的分銷協議」一節。隨著我們於往績記錄期間內(特別是截至二零一二年十二月三十一日止年度)致力多元化發展我們的鞋類供應，我們已增加其他特許品牌的採購額。

我們致力維持與C&J Clark的穩固業務關係，同時亦在品牌及產品篩選過程中發掘新品牌及從現有品牌物色新產品線，從而增加供應商的選擇及擴大我們的收入來源。除此之外，我們相信及預計，透過我們多元化的產品組合及業務地域擴展，從Clarks品牌鞋類產品以外的品牌鞋類產品所產生的銷售額部分將逐漸增加。除我們為Clarks品牌鞋類產品新增的專門零售店外，我們亦計劃於二零一三年及二零一四年為Josef Seibel及The Flexx品牌鞋類產品開設新的專門零售店以及推出新品牌。於往績記錄期間內，其他特許品牌鞋類產品(不包括Clarks品牌鞋類產品)所產生的銷售總額佔我們的銷售總額由5.9%上升至15.5%。我們董事相信，我們與C&J Clark的長遠及穩定的業務關係將不會惡化至我們須終止與C&J Clark所訂立協議的程度。然而，倘我們須終止與C&J Clark訂立的任何協議，從而導致終止我們的

獨家分銷權，我們董事相信，經考慮下列各項後，本集團將擁有足夠時間將我們的業務重點逐漸轉移至其他品牌鞋類產品：(i)整個終止過程(包括出售餘下存貨及終止或解除店舖租約)將需長達一年方可有序完成；(ii)經銷其他品牌鞋類產品的多品牌專門零售店的現有及預期數目；(iii)從採購到生產及付運其他品牌鞋類產品的所需時間；(iv)於往績記錄期間內其他品牌鞋類產品銷售所產生的收入不斷增長；及(v)經考慮其他品牌鞋類供應商的全球產銷規模，由彼等供應存貨的以代替過往由C&J Clark所提供庫存單位數目的充足程度。有關我們的未來計劃，請參閱本招股章程「未來計劃及所得款項用途」一節。

就我們董事經作出一切合理查詢後所知及所信，於截至二零一二年十二月三十一日止三個年度各年，概無本公司董事或任何股東(於緊隨全球發售及資本化發行完成後擁有本公司股本超過5%者)或彼等各自的任何聯繫人於本集團的任何五大供應商中擁有任何權益。於往績記錄期間內，本集團的所有供應商均為獨立第三方。

客戶

我們的批發客戶一般為本地的百貨公司或鞋類零售連鎖店。我們的零售客戶主要為香港、台灣及澳門的公眾人士或旅客。於往績記錄期間內，我們向五大客戶(包括零售及批發客戶)的銷售額佔我們於截至二零一零年、二零一一年及二零一二年十二月三十一日止三個年度的總收入分別約8.7%、7.8%及6.3%。於截至二零一零年、二零一一年及二零一二年十二月三十一日止三個年度，向單一最大客戶的銷售額佔我們的收入分別約4.7%、4.2%及3.6%。於往績記錄期間內，本集團的所有客戶均為獨立第三方。

就我們董事經作出一切合理查詢後所知及所信，於截至二零一二年十二月三十一日止三個年度各年，概無本公司董事或任何股東(於緊隨全球發售及資本化發行完成後擁有本公司股本超過5%者)或彼等各自的任何聯繫人於本集團的任何五大客戶中擁有任何權益。

管理資訊系統

我們的管理資訊系統旨在提高我們供應鏈、銷售、存貨控制及物流的管理效率。現時，我們的零售店透過零售點系統連接至我們的中央總部，以便於及時準確管理數據。此舉讓我們能夠收集客戶的購物資料及監察客戶喜好，並及時評估市場趨勢。我們的零售點系統亦讓我們能夠密切監察各零售店的存貨水平及交易模式，從而提供可用作迅速重新分配庫存的重要資料。

於往績記錄期間內，我們管理資訊系統的任何部分並無發生任何事故或故障，以致對我們的業務造成重大影響。為確保我們的表現及服務水平與我們不斷擴展的零售網絡保持同步，我們計劃改善我們的系統，以管理供應鏈、零售店及物流中心之間的資訊流動。

存貨控制及物流

我們使用安裝於我們香港總部的電腦化存貨管理系統。該系統讓我們能夠及時記錄存貨水平及庫存單位的變動。我們的存貨管理系統亦記錄有關存貨的具體資料，例如個別零售店的存貨說明、價格及銷售。於零售店的各項庫存單位均編有獨特的條碼，而該等項目的資料將於通過條碼掃描器掃描時在收銀員櫃檯的屏幕上即時顯示。已賣出商品的所有資料會記存於我們的資訊科技系統，並每日送交我們的總辦事處。

該系統可編製有關存貨變動及銷售進度的報告，以供管理層審閱。本集團能夠按季節性及地域因素評估我們客戶的購買模式、物色最佳或較受歡迎的項目、檢閱銷售表現及分析銷售額。本集團能夠有效地就銷售策略、營銷及推廣、訂購及採購策略作出知情決定。為減少積存陳舊存貨，我們已以「shoe mart」品牌設立連鎖店，該品牌乃以折扣價（約為建議零售價的50%）出售大部分屬過往季度的不同品牌鞋類產品為概念經營。一般而言，本集團概無以低於成本的價格出售鞋類產品。我們亦會於所有零售店進行季節性特賣或推廣促銷，以減少存貨及為新產品預留空間。在某些情況下，倘我們注意到若干庫存單位的銷情與估計有異，我們會對該等庫存單位提供季節性特賣或推廣促銷期以外的額外折扣。

我們亦為存貨周期的每個階段制定內部規程，其中包括進貨、出貨、於零售店之間的轉移、實物盤點及保護存貨。

進貨

一般而言，採購訂單每六個月提交一次。我們的管理層批准，採購及物流部門將隨即向供應商發送採購訂單摘要(包括所需的綜合庫存單位數量及運送要求)以下達採購訂單。

當貨品抵達倉庫時，倉庫員工首先按供應商的送貨單檢查貨箱、數量及貨品資料。倉庫員工其後按採購訂單核對運抵的貨品，確保運來的貨品正確無誤。倘有任何差異，倉庫員工會通知採購及物流部門的相關員工，繼而向供應商提出發貨錯誤或不足。倘運抵的貨品正確，則會於標記及掃描貨品以更新存貨記錄後將貨品存入倉庫。於掃描貨品後，將會發出收貨清單並由倉庫員工於收取清單時簽署。

出貨

就將運離倉庫的任何貨品而言，鞋類部門將向倉庫部門發出銷售訂單確認書，以安排包裝所需貨品。倉庫部門的經理將審批銷售訂單確認書，而員工將按包裝清單所示審批貨品數量及資料。於付運貨品之前，彼等將使用條碼器覆檢，確保貨品已就交付予批發客戶或零售店作好準備。同時，將為鞋類部門編製一份送貨單，而鞋類部門的經理將審批付運文件，以確保付運數量及資料與銷售訂單確認書一致。一經確認，將向批發客戶發出銷售發票，而我們的零售店則不會獲發銷售發票。

於交付及檢查貨品數量及品質後，批發客戶將在銷售發票上簽署或蓋印以確認收到貨品。就零售店而言，店舖經理或其他員工將檢查付運貨品的數量及資料，並在送貨單上簽署予以確認。就出口至我們台灣分公司的貨品而言，倉庫管理人將量度商品重量並使用該重量作為參考。貨品抵達台灣倉庫後，我們的相關員工將再次量度貨品的重量，以確保數量準確。

於零售店之間的轉移

倘須於零售店之間轉移商品，店舖A的銷售員將掃描貨品的條碼，並由零售點系統發出送貨單。送貨單一般由店舖經理審批。店舖B收取貨品後，店舖B的銷售員須在送貨單上簽署並更新零售點系統以確認收到貨品。

實物盤點

於二零一二年九月前，我們的倉庫及各零售店於每年三月、七月及十一月進行實物盤點。於二零一二年九月後，我們的倉庫及各零售點於每年六月及十二月進行實物盤點。憑藉我們的存貨管理系統，香港總辦事處能夠監察及追蹤各地點的存貨變動及銷售進度，並可更有效地調整各地點的存貨以應付顧客需求。

保護存貨

為保護我們的存貨，所有存貨均儲存於安全地區。我們亦已安裝保安系統及閉路電視監察系統，以防止任何未獲授權人員進出我們的倉庫。

存貨周轉天數

下表載列我們於所示期間的平均存貨周轉天數：

	截至十二月三十一日止年度		
	二零一零年	二零一一年	二零一二年
平均存貨周轉天數 ⁽¹⁾	229.4	192.0	225.5
於零售店的平均存貨周轉天數 ⁽²⁾	187.0	180.8	188.5

附註：

1. 平均存貨周轉天數等於平均存貨除以已售貨品成本再乘以365日。平均存貨等於年初存貨加上年末存貨再除以二。
2. 於零售店的平均存貨周轉天數等於在零售店的平均存貨除以相關已售貨品成本再乘以365日。於零售店的平均存貨等於年初於零售店的平均存貨加上年末於零售店的存貨再除以二。

我們董事相信，我們的鞋類產品在性質上並不屬於快速消費品，並擁有相對較長的產品壽命周期。我們的存貨周轉天數與行業慣常水平一致。

我們不曾遇上，而董事亦相信我們將不會遇上於發出訂單後C&J Clark的產品出現供應不足的情況。董事認為，倘C&J Clark日後未能供應足夠產品，對我們的業務經營亦不會產

生重大不利影響，原因為我們的管理層會定期檢討存貨水平，及我們維持約六個月的存貨水平，令我們有充分時間向其他鞋類品牌訂購以取代該等短缺產品。

有關存貨水平的詳盡分析，請參閱本招股章程「財務資料 — 存貨」一節。

存貨撥備

於各季結束時，我們的管理層會檢討各庫存單位的銷售額，以按個別基準識別我們鞋類產品的陳舊及滯銷存貨並為其作出撥備。於二零一零年十二月三十一日、二零一一年十二月三十一日及二零一二年十二月三十一日，陳舊存貨撥備分別約為1,800,000港元、7,000,000港元及2,400,000港元。

我們的管理層透過於各報告期末對存貨撥備進行評估而管理滯銷存貨。對存貨撥備的評估透過檢視各庫存單位的可銷性而進行。各庫存單位的可銷性乃由我們的管理層經考慮多項因素後釐定，包括受檢特定庫存單位的當年度銷售、後續銷售，以及產品設計是否配合當時的鞋類市場潮流。於各報告期末，我們的管理層已從零售點系統編製載有各庫存單位的存貨清單以進行有關檢視。於二零一零年、二零一一年及二零一二年十二月三十一日的存貨撥備分別約為1,800,000港元、7,000,000港元及2,400,000港元，皆因管理層認為相關庫存單位的可銷性較低。

於往績記錄期間內，於二零一零年十二月三十一日計入存貨結餘約90,500,000港元當中，有約14,600,000港元及9,100,000港元的貨齡分別在一年以上但兩年以下以及兩年以上。於二零一一年十二月三十一日計入存貨結餘約94,500,000港元當中，有約10,700,000港元的貨齡在一年以上但兩年以下。根據我們管理層的檢視結果，經參考該等庫存單位的當年度銷售及後續銷售，以及產品設計是否配合當時的鞋履潮流後，該等貨齡在一年以上的存貨仍具可銷性。我們董事認為毋須就該等庫存單位作進一步撥備。

於截至二零一二年十二月三十一日止年度內，約4,600,000港元的存貨撥備於後續按等於或高於其原有成本加直接銷售開支的價格售出後撥回。該等庫存單位的撥備於截至二零一一年十二月三十一日止年度內由我們的管理層作出，基於考慮到該等庫存單位因其設計不受市場歡迎以及錄得零年度銷售或後續銷售而並無可銷性。然而，約4,600,000港元的存貨大部分於截至二零一二年十二月三十一日止年度內舉辦的清倉銷售以大幅低於零售店的銷售價格售出，惟本集團並非定期進行清倉銷售。就於二零一二年十二月三十一日的存貨結餘125,900,000港元而言，約12,200,000港元的貨齡在一年以上但兩年以下。根據我們管理層

的檢視結果，經參考該等庫存單位的年度銷售及後續銷售，以及產品設計是否配合當時的鞋履潮流後，該等貨齡在一年以上的存貨仍具可銷性。我們董事認為毋須就該等庫存單位作進一步撥備。

我們董事及獨家保薦人認為，於往績記錄期間結束時就存貨作出撥備的基準屬合理及恰當。我們董事亦相信，我們的存貨管理政策實屬有效。

品質控制

我們已實施品質控制程序，以確保我們鞋類產品的品質。當產品付運至我們的倉庫時，我們採購及物流部門的員工將進行抽樣檢查。倘於我們的倉庫發現受損或有缺陷貨品，整批受損或有缺陷的鞋類產品商品將不會發送至我們的零售店或批發客戶。就有關受損或有缺陷鞋類知會相關供應商並收到其確認後，整批受損或有缺陷貨品將被打洞並有待銷毀。我們其後將就償付整批受損或有缺陷貨品與相關供應商聯絡。

我們於各零售店的店舖員工將於付運後及售予我們的顧客前檢查我們鞋類產品的品質。於二零一二年十二月三十一日，我們並無獨立的品質控制部門。然而，我們採購及物流部門平均擁有超過五年相關經驗的四名員工會檢查於我們倉庫的產品品質。

現金管理

基於本集團業務的性質，本集團所產生的銷售額乃由現金、信用卡或易辦事(易辦事)結付。

於百貨公司及購物商場的專營店

本集團的銷售收入一般由百貨公司的營運商收集，或就台灣而言，由購物商場代表本集團收集。彼等其後將於扣除租金費用及其他開支後一個月內與本集團結清。此外，相關百貨公司及購物商場將每月向本集團發出銷售報告，讓本集團比對本集團所作的相關月份銷售記錄。本集團的銷售記錄與百貨公司或購物商場的銷售記錄之間的任何差異會作出協調，以確保本集團與相關百貨公司或購物商場所持的銷售記錄屬一致正確。收入將於產品出售予專營店的顧客時確認。

為盡量減低有關百貨公司及購物商場營運商結算銷售所得款項的潛在違約風險，本集團通常選擇在信譽良好的百貨公司及購物商場設立我們的專營店。於往績記錄期間內，我們的現金管理系統並無重大內部缺陷，亦無因挪用款項而導致的重大現金損失、遭盜竊或搶劫，或於收取百貨公司或購物商場的銷售所得款項時遇上困難。

自租店及部分專營店

於我們零售店(屬自租店及位於購物商場的部分專營店)的顧客付款由我們的銷售員工於我們本身的收銀台處理。我們會每日將所有零售店的銷售所得現金款項與零售點系統所記錄的收入互相核對，並於下一個營業日前將我們的現金款項存入銀行。

由於每日涉及大額現金，故我們採取嚴格的內部控制程序，以處理我們零售店的現金。我們每日的現金款項僅由指定員工處理，該名員工一般為各零售店的經理，而我們於幾乎所有零售店設有監察鏡頭，以監察收銀台附近的活動。透過中央電腦系統，我們按銀行存款記錄及銷售報告監察及每日檢查我們的現金款項。我們董事認為，於往績記錄期間內，我們的現金管理系統並無重大內部缺陷。

我們亦已就於我們的零售店發生盜竊或搶劫現金所造成的損失購買保險。截至最後實際可行日期，我們並無因盜竊或搶劫而面對任何重大現金損失。

競爭

鞋類零售業為競爭極為激烈的行業。本行業的競爭或會因較少入行障礙而加劇。本集團面對大量本地及國際鞋類零售商的競爭。該等競爭對手可以小型零售店、於百貨公司或購物商場或於本集團現正經營或擬經營的地區的專營店的形式經營。

主要競爭來自其他國際鞋類零售連鎖店，與本集團相比，該等連鎖店擁有較多資源及較大經營規模，並具備可於本集團已有銷售業務的地點以相若價格及品質提供類似鞋類產品的銷售網絡。此外，我們董事亦認為，該等競爭對手將繼續擴展彼等本身的銷售網絡，並推出創新產品及新品牌，以擴大彼等於我們業務所在地區的現有市場佔有率。

本集團於香港、台灣及澳門擁有完善的零售網絡，我們董事視此為本集團於業務營運取得成功的指標。此外，我們於香港、台灣及澳門的零售店可提高公眾對本集團產品的認知程度、競爭力及客戶的忠誠度。再者，我們提供授權品牌(例如Clarks及Josef Seibel)旗下優

質及知名產品的能力亦為本集團的競爭優勢之一。我們相信，該等因素為本集團提供更勝其競爭對手的條件，令本集團可於零售及批發鞋類市場取得競爭優勢。有關詳情請參閱本招股章程「行業概覽 — 競爭分析」一節。

知識產權

於最後實際可行日期，我們擁有多項註冊商標並已申請若干商標。有關本集團所有註冊商標或商標申請詳情，請參閱本招股章程附錄五「B. 有關我們業務的其他資料 — 2. 知識產權」一節。

根據特許經營權協議或分銷協議，我們的國際品牌鞋類供應商已授權我們使用彼等的知識產權，以於授權地區推廣或營銷彼等的鞋類產品。

我們瞭解保護及維護知識產權的重要性。於最後實際可行日期，就我們所知，並無任何嚴重侵犯我們特許品牌的知識產權的情況。我們相信，我們已採取合理措施防止任何侵犯我們知識產權的情況。

僱員

董事及員工薪酬

於截至二零一二年十二月三十一日止三個年度，我們產生員工成本分別約60,900,000港元、85,200,000港元及82,200,000港元。於截至二零一二年十二月三十一日止三個年度，我們董事的薪酬分別約為8,500,000港元、16,500,000港元及7,200,000港元。我們會每年檢討我們僱員的表現，並於我們的年度薪金檢討及晉升評估運用該等結果，以吸引及挽留優秀僱員。

福利供款

根據香港法例第485章強制性公積金計劃條例，本集團為合資格參與強制性公積金退休福利計劃（「強積金計劃」）的全體香港僱員，設立定額供款的強積金計劃。供款乃按照強制性公積金計劃條例作出，並按照強積金計劃規定於應付時在收益表中扣除。強積金計劃的資產由一個獨立管理的基金持有，與本集團的資產分開。本集團於強積金計劃所作的僱主供款全歸僱員所有。

根據適用的台灣法例及法規，我們須為我們的台灣僱員向多項強制性福利(包括勞工保險、健康保險及僱員退休供款)供款。

根據適用的澳門法例及法規，我們須向澳門社會保障基金供款，並將我們的工傷責任轉移至一間獲授權於澳門經營的保險公司。

員工培訓及獎勵

於最後實際可行日期，我們擁有312名銷售員工，其中187名位於香港、114名位於台灣及11名位於澳門。除基本薪金外，我們以激勵佣金推動我們的銷售員工。一般而言，佣金計劃包括兩部分：(i)根據相關零售店超越管理層所設定相關每週及每月銷售目標的銷售總額計算的佣金；及(ii)根據管理層不時設定的特別銷售目標計算的額外花紅。

本集團向我們的銷售員工提供培訓課程，主題涵蓋店舖營運、銷售技巧、表達技巧、服務標準及產品知識。我們售賣Clarks品牌產品的專門零售店的地區經理或分店經理亦不時有機會獲C&J Clark安排參與由C&J Clark培訓員主持的培訓。我們董事相信，透過該等培訓課程，本集團可提升其銷售員工的服務質素及銷售表現。

勞工及安全事項

職業健康及安全為本集團極度關注的事項。我們已就職業健康及安全相關事宜實行內部指引及申報制度，並定期提供多項培訓，以維持或提高彼等對有關方面的關注程度。就我們銷售員工的工作環境而言，大部分專營店位於香港及台灣的購物商場或百貨公司，而該等商場或百貨公司均保持良好的衛生水平及為銷售員工及顧客提供安全的工作環境。在適當的情況下，我們會張貼警告標誌或告示，提醒員工(尤其在倉庫或儲存區履行職務時)注意職業安全。

於往績記錄期間內，本集團並無涉及僱員的任何重大安全事故。我們計劃繼續採取及改善上述措施，從而盡量減低受傷或違反我們業務所在地區任何相關法規的潛在風險。

物業權益

於最後實際可行日期，我們於香港及台灣分別擁有五項及一間物業。我們的自有物業主要用作辦公室、工作間及停車場用途。我們自有物業總面積介乎約1,330平方呎至7,282.58平方呎乃用作辦公室用途，而約2,436平方呎至12,376平方呎則用作工作間用途。

於最後實際可行日期，我們於香港、台灣及澳門分別租用35、9及2項物業。我們的租賃物業及將租用的物業主要用作或將用作零售店、倉庫及辦公室，其租用面積介乎約129平方呎至6,109平方呎，而我們的租賃期則介乎約一年至五年。

保險範圍

我們的保險範圍包括僱員保險、財產保險及全面風險保險(其中包括財產(例如我們於倉庫及零售店的存貨)損失、盜竊及損毀)。我們就保險範圍是否足夠不時檢討我們的保險政策。我們董事認為，我們的保險範圍與行業的一般保障範圍相若，對我們的業務而言屬恰當。於最後實際可行日期，我們並無作出亦無遭受任何重大保險申索。

遵守監管規定

除本招股章程「業務 — 違反公司條例」一節所披露者外及基於我們香港法律顧問、台灣法律顧問及澳門法律顧問的確認，我們董事已確認，於最後實際可行日期，本集團已取得所有必要牌照、許可證或證書，以進行我們於香港、台灣及澳門的業務，並已遵守載於本招股章程「監管概覽」一節的所有適用法例及法規。

此外，基於我們中國法律顧問君合律師事務所的意見，我們董事亦已確認，就本集團所知，除成立業務實體及取得營業執照外，中國並無有關規管本集團業務的任何特定牌照、審批或註冊要求。因此，本集團預期於獲取其於中國經營所需的批文時不會遇到任何法律障礙。

法律訴訟

於最後實際可行日期，本集團成員公司並無涉及任何重大訴訟、申索或仲裁，而就我們

董事所知，並無待決或對本集團任何股東構成威脅的重大訴訟、申索或仲裁，以致對我們的經營業績或財務狀況造成重大不利影響。特別是，本集團不曾面對任何產品責任申索。

違反公司條例

於為上市而進行的盡職調查過程中，我們被發現並無完全遵守公司條例第57B、107、111、119及122條所載的法定要求（「**違規事項**」）。

發生違規事項的主要原因為我們的香港附屬公司缺乏來自過往公司秘書及公司核數師的專業意見。此外，相關附屬公司的董事並不熟悉及並無獲告知公司條例於關鍵期間的特定要求。為避免日後發生違規事項，我們已採取額外措施以改善我們的企業管治及內部監控，確保完全遵守適用規則及法規。有關進一步資料，請參閱「避免於上市後發生違規事項的內部監控措施」一段。

於識別違規事項後，本集團已在切實可行的情況下採取步驟糾正該等違規事項。除若干違反第122條的事項因相關賬目再無法尋獲而尚未及無法作出糾正外，我們已向法庭作出申請，以糾正所有違反第111條（有關未有舉行股東週年大會）及第122條（有關未有提交經審核賬目）的事項。因此，大部分違反第122條的事項及所有違反第111條的事項已全完糾正。

然而，有關違反第57B、107及119條的事項無法及尚未完全糾正。我們的香港法律顧問告知，有別於第111及122條的情況，公司條例並無條文賦予法院司法管轄權頒令糾正違反有關條例的事項。

根據香港法律顧問的經驗，香港公司註冊處處長並無檢控所有違反公司條例的案件。於最後實際可行日期，並無任何針對本集團或我們的香港附屬公司當時或目前的董事提出的檢控，彼等亦無就違規事項被判處任何罰款。

此外，公司條例第351A條規定，公司條例項下的違法行為僅可（其中包括）於犯下有關違法行為後三年內提出檢控。因此，除非有關違規事項為持續性質，否則於二零零九年或較早時間犯下的違規事項已喪失時效。

根據彌償契據，KTS International已進一步同意就因本招股章程所披露的任何及所有違規事項而產生的任何直接損害、損失及責任向本集團作出彌償。因此，我們董事認為，違規事項將不會對本集團業務造成重大影響。

有關違規事項的詳情載列如下。

1. 公司條例第111條

違反公司條例第111條，港大百貨、Cobblers及Shoe Mart Company各自未有於若干年度舉行股東週年大會。根據第111條，違規的公司及每名高級職員可判處罰款50,000港元。

附屬公司名稱	相關年度	糾正行動
港大百貨	一九七四年至一九九六年(除一九八六年及一九八八年外)	已於二零一三年三月二十五日向香港高等法院申請寬免。
Cobblers	二零一零年	就Cobblers及Shoe Mart Company而言，法令於二零一三年四月十五日授出，使各公司就二零一零年分別召開及舉行股東大會。
Shoe Mart Company	二零一零年	就港大百貨而言，法令於二零一三年五月十四日授出，使公司就所有相關年度召開及舉行股東大會。

按照法令，各公司已正式召開股東大會，而該等股東大會被視為相關公司就相關年度各年的股東週年大會。

因此，所有違反第111條的情況經已完全糾正。

2. 公司條例第122條

違反公司條例第122條，我們的香港附屬公司於若干年度未有於相關公司的股東週年大會上提交經審核賬目及／或未有提交截至不超過股東週年大會日期前九個月的經審核賬目。根據第122條，就每次違法行為可判處的最高刑罰為罰款300,000港元及監禁12個月。

附屬公司名稱	相關年度	糾正行動
港大百貨	一九七四年至一九九六年、二零零二年、二零零六年至二零零九年	就港大百貨而言，一九七四年至一九八零年、一九八二年至一九八四年及一九八九年至一九九零年的經審核賬目因時效消失而無法尋回或編製。在此前提下，未能提交該等賬目不能予以糾正。
德強	一九九六年至二零零九年	就Cobblers及Shoe Mart Company而言，已於二零一三年三月二十五日向香港高等法院申請延長提交所有相關經審核賬目的時間。有關港大百貨的申請亦於同日作出，以延長提交相關經審核賬目的時間(如適用)。
Advertiser's Media	一九九七年至二零零九年	於二零一三年四月十五日，Cobblers及Shoe Mart Company獲授予法令，以延長提交賬目的時間。
Cobblers	二零零一年至二零一零年	就德強及Advertiser's Media而言，類似申請於二零一三年五月二日作出。
Shoe Mart Company	二零零六年至二零一零年	

於二零一三年五月十四日，港大百貨及Advertiser's Media獲授予法令，以於其各自的股東大會上提交相關經審核賬目。德強於二零一三年五月三十日獲授予具同一效力的法令。

按照法令，除港大百貨遺失經審核賬目外，所有相關經審核賬目已分別於相關公司股東大會上提交。

除港大百貨無法提交已遺失的經審核賬目外，所有違反公司條例第122條的情況經已完全糾正。無論如何，根據公司條例第351A條，就未有提交已遺失的賬目而提出檢控已失去時效。

3. 公司條例第57B條

違反公司條例第57B條，Advertiser's Media及港大百貨的董事於若干情況下不按比例配發股份前未有取得一般授權。各董事可被判處的最高刑罰為罰款50,000港元及監禁6個月。

附屬公司名稱	發生年度	狀況
港大百貨	一九九七年、 二零零五年	未獲糾正，惟根據公司條例第351A條已失去時效
Advertiser's Media	一九九六年	

4. 公司條例第107條

違反公司條例第107條，港大百貨於一九九四年的年度申報表未有列明有關其成員及股本的充分資料。倘有公司未能遵守第107條，則有關公司及其各高級職員可被判處罰款50,000港元及按日計算的失責罰款700港元。

港大百貨已於二零一三年五月二十九日向香港公司註冊處提交有關上述年度申報表的修正形式，惟有關提交檔案的行為不能完全糾正該違規事項。然而，倘香港公司註冊處處長於二零一三年五月二十九日起計三年內並無提出任何檢控，則該違規事項根據公司條例第351A條將失去時效。

5. 公司條例第119條

違反公司條例第119條，我們的香港附屬公司未有於會議紀錄簿登記彼等董事會會議及／或股東大會的部分會議紀錄。我們從香港法律顧問得悉，我們的香港附屬公司僅可能就於1990年公司(修訂)條例生效後所發生的違反第119條的情況受到刑事處分。倘有公司未能遵守第119條，則違規的有關公司及各高級職員可被判處罰款10,000港元及按日計算的失責罰款300港元。下表載列自一九九零年以來違反第119條的情況。

附屬公司名稱	發生年度	狀況
港大百貨	一九九零年、一九九一年、一九九三年、一九九四年、一九九六年至二零零八年	相關董事會會議及／或股東大會的會議紀錄未能尋回，因此無法亦未有作出糾正。倘有關違規事項於超過三年前發生及並不屬持續性質，則對有關違規事項的檢控已失去時效。儘管香港公司註冊處處長有權判處罰款，惟我們獲告知香港附屬公司被檢控或施加刑罰的實際風險較低。
德強	一九九五年至二零零八年、二零一一年	
Advertiser's Media	一九九八年至二零零八年	
Cobblers	二零零一年、二零零四年至二零零八年	
Shoe Mart Company	二零零七年、二零零八年	

避免於上市後發生違規事項的內部監控措施

為提升我們的企業管治及避免日後再次發生違規情況，本集團已採取下列措施：

- (1) 我們將於上市後委任興業僑豐融資為我們的合規顧問，就載於上市規則第3A.19條的合規事項向本集團提供意見；
- (2) 我們董事及本集團高級管理層的其他成員參與由本公司香港法律顧問於二零一三年二月二十三日舉行的培訓，內容有關載於公司條例、證券及期貨條例及上市規則的公眾上市公司董事的持續責任、職責及責任；
- (3) 已委任獨立內部監控顧問，就我們內部監控系統的充足性及效率進行詳盡評估，並就檢討範圍(包括合規職能)建議改進的行動計劃；
- (4) 我們已指任周永恒先生(我們的公司秘書)為我們的合規主任，以協助我們的董事會識別、評估及管理不時與我們業務有關的風險，從而確保完全遵守適用於本集團的法例、規則及法規；
- (5) 審核委員會已於二零一三年六月十一日成立，並已根據上市規則附錄14設立書面職權範圍，以檢討內部監控系統及程序，遵守上市規則及公司條例的規定；
- (6) 我們的公司秘書及合規主任將就本集團的法律、監管及財務申報合規事項擔任本集團成員公司與本公司之間的主要溝通渠道，以及擔任監察整體內部監控系統的

主要協調人。於收到有關法律、監管及財務申報合規事項的任何查詢或報告後，公司秘書及合規主任將調查有關事項，並在認為合適的情況下向專業顧問尋求意見、指引及推薦建議，然後向本集團相關成員公司及／或我們的董事會匯報；

- (7) 我們將經常不時就適用於本集團業務營運的法律及監管要求向我們董事、高級管理層及僱員提供培訓、發展計劃及／或更新資料；及
- (8) 我們將委任外聘香港法律顧問，就遵守上市規則及適用的香港法例及法規向我們提供意見。

鑒於上文所述，獨家保薦人認為董事(i)透過採取積極及適當的行動停止其違規事項及作出補救，並就有關糾正行動取得有關當局的確認(在容許的情況下)，而為本集團過往的違規事項承擔責任，以確保過往的違規事宜於日後將不會對本集團產生任何重大不利影響；及(ii)已採取適當步驟及措施(包括委聘外界專業人士及成立內部委員會)，以確保遵守上市規則及其經營所在地區的其他適用規則及法規的規定，因此，本集團的內部監控措施屬有效。