
業 務

概覽

我們的業務

我們是全球領先的品牌服裝、鞋類、時裝配飾及相關時尚產品公司之一。我們設計、開發、推廣及出售有關產品，形成了包括自有品牌與授權品牌及多種產品類別的多元化組合。我們的客戶主要為來自美洲、歐洲及亞洲地區的零售商，包括百貨公司、大型超市、廉價零售商、獨立連鎖店、專賣零售商及電子商務渠道。

我們的業務分為兩大核心部分，即授權品牌及擁控品牌。

授權品牌：泛指我們獲品牌擁有者或授權者的知識產權授權，可於選定產品類別和地區使用其品牌。此外，我們正在利用本身的專業知識發展品牌管理業務，以協助品牌擁有者將其品牌擴展至新的產品類別及新地區。

擁控品牌：泛指我們擁有或根據長期特許授權而控制其知識產權的品牌，我們與相關品牌的開發及市場推廣擁有重大控制權。

我們的業務模式

我們已建立廣闊的產品組合，其目前擁有超過350個活躍的授權品牌的特許授權、10個活躍的重要擁控品牌及超過100個管理品牌。我們於2011年、2012年及2013年所錄得的營業總額分別為28億美元、31億美元及33億美元。2013年，我們約85%的營業總額來自美國市場及約15%的營業總額來自世界其他地區市場，當中約82%營業總額來自於授權品牌及約18%營業總額來自於擁控品牌。2011年、2012年及2013年我們分別錄得EBITDA為298.8百萬美元、54.3百萬美元及295.8百萬美元。

我們主要透過利用我們自身在產品設計、市場推廣及品牌管理方面的專業知識，利用公司旗下的授權品牌及擁控品牌創造產品，再將產品售予零售商並從中賺取收益。我們向其出售產品的零售商包括Nordstrom (諾德斯特龍百貨公司)、Macy's (梅西百貨公司)、Kohl's (科爾士百貨公司) 及J.C. Penney (傑西潘尼百貨公司) 等多間百貨公司、Wal-Mart (沃爾瑪) 及Target (塔吉特) 等大型超市連鎖店、廉價零售商、獨立連鎖店、專賣零售商、客戶與品牌的電子商務渠道 (如 macys.com 及 calvinklein.com) 以及獨立電子零售商 (如 amazon.com 及 zappos.com)。我們的授權品牌向來擁有較高的消費者認受性及流行價值，而且產品的價格與利潤率均高於非品牌產品。至於我們的品牌管理業務，我們在特許權持有人支付予品牌擁有者的特許費用或使用費中抽取部分款項，從中賺取收益。

與全球性零售商及其他品牌批發商的情況相似，我們直接通過內部生產團隊或在採購代理商利豐集團的協助下從第三方供應商購買我們的產品。我們聘用第三方服務供應商包括在某些情況下會聘用利豐集團的成員公司將製成品運送予客戶。

業 務

本公司的全球總辦事處設於香港，並在世界各地設有逾50個辦事處及陳列室。我們於美國的主要辦事處位於紐約市，高級管理層、產品設計及開發團隊於該處辦公，多個主要陳列室亦設於該處。本公司的財務、訂單流程管理及資訊科技等主要全球性業務支援職能以美國北卡羅來納州格林斯堡市作為業務根據地。我們於歐洲的主要辦事處設於倫敦，而我們於亞洲（不包括香港）的主要辦事處及陳列室則設於上海。於2014年3月31日，我們在美國、歐洲及亞洲共聘用約3,000名僱員。

我們的競爭實力

我們相信，本公司現今的成就及未來增長潛力有賴以下的競爭實力：

授權品牌產品組合廣闊，與在多個產品類別及地區與授權商保持穩固關係

我們是授權品牌業務方面的市場領導者，並在多個地區及我們所有專業領域內的多名授權商建立穩固關係。我們是多個著名品牌的首選特許持有人，受講究時尚的消費者及零售商兩類忠實擁護者的青睞，這些消費者及零售商追求高質素兼精心設計的產品。在消費者流行趨勢迅速轉變的環境下，我們因擁有由著名品牌與新晉品牌組成的平衡產品組合而得益，使我們能夠推動流行趨勢，捕捉品牌生命週期各個階段的價值，並加強旗下品牌對不同族群消費者的吸引力。我們廣闊的產品組合包括超過350個授權品牌的活躍特許授權，使我們能夠在不同價位及利用多種經銷渠道推廣產品以及為眾多層面的消費者供應產品的同時，亦可以減少依賴任何一個人口段、商品偏好或經銷渠道。這有助我們業務產生穩定現金流及可持續增長。

我們目前以特許授權方式為包括Calvin Klein、Cole Haan、Michael Kors、Guess、Coach、Nautica、Tommy Hilfiger、Nine West及Under Armour等品牌，以及包括Hello Kitty以及多個迪士尼形象的卡通人物、電影及遊戲角色設計、開發及推廣產品。我們與大多數主要品牌授權商已建立了深厚的品牌授權關係。

成功打造擁有重大發展機遇的擁控品牌產品系列

我們擁有幾個成功的品牌，包括Frye及Rosetti。Frye品牌已創立超過150年，於美國是一個歷史悠久的傳統品牌，並且擁有擅長生產優質皮革製品信譽。該品牌產品的經典復古造型對講究時尚的消費者擁有廣泛的吸引力，消費者亦被品牌的耐用性和質量所吸引。Frye品牌的淨銷售額由2011年約92百萬美元增至2013年約180百萬美元，相當於39.9%的複合年增長率。我們相信，Frye是一個強大的品牌，具備在傳統的經典復古女裝及男裝鞋類和靴子造型產品以外開發成一種時尚生活品牌，並在地域上超越其目前業務地域據點美國的發展潛力。自1994年起，Rosetti品牌一直以合理價格推出具時尚風格及設計師特色的手袋系列，以銷量計，是美國領先手袋銷售商之一。

業 務

我們亦與Spyder及Juicy Couture等品牌訂立長期全球授權協議，據此我們對該兩個品牌的發展和定位擁有重大控制權。該兩個品牌家喻戶曉，在消費者心目中知名度甚高，為我們提供業務全球性定位的機會。以Spyder品牌為例，該品牌是全球領先的高端滑雪服裝專門品牌，是冬季運動市場公認的著名品牌。該品牌自1989年起成為美國滑雪隊的官方供應商及自2002年起成為加拿大高山滑雪隊的官方供應商。我們看到將該品牌的產品系列擴大至新運動領域及休閒服裝的機遇。這些長期特許授權關係是我們在發展授權品牌的專業知識，加上我們在生產高品質兼精心設計的產品方面所享有的聲譽的成果。

廣博的品牌管理專業知識

我們已累積了廣博的品牌管理專業知識，並能協助品牌擁有者將本身品牌拓展到新的產品類別和業務地域版圖。通過協助品牌擁有者在管理他們的品牌和拓展非核心產品系列，我們亦透過物色具潛力的授權品牌及擁控品牌為業務創造機會。我們目前管理超過100個品牌，包括Coca-Cola、Hersheys、Mercedes Benz (梅賽德斯－奔馳) 及Jeep (吉普)。我們認為，這一額外的專業知識可進一步提高我們平台的價值，並於未來成為本集團的一個重要組成部分。

全球性的品牌平台使我們能夠優化每個品牌的類別擴展、市場覆蓋版圖和經濟規模

我們已經建立了一個全球性的業務版圖，取得了開發各式各樣生活時尚產品類別(包括服裝、鞋類、時裝配飾和家居用品)方面的深厚專業知識，並且建立了一個由超過1,000名全球各地客戶組成的廣泛關係網絡，包括來自全球各地的領先零售商，如Nordstrom (諾德斯特龍百貨公司)、Macy's (梅西百貨公司)、Kohl's (科爾士百貨公司)、J.C. Penney (傑西潘尼百貨公司)、Wal-Mart (沃爾瑪) 及Target (塔吉特)。由於擁有廣闊的經銷平台，我們成為了首選特許持有人及供應商，能夠更容易適應零售環境的轉變。我們相信，透過多年來的客戶服務及對滿足或超越零售商期望的堅持，我們已與零售商建立穩固關係。我們的全球覆蓋範圍使我們能夠成為一個渴望在全球市場首次展示新產品的授權商所信賴的一站式目的地。此項專門的產品專業知識及經銷網絡規模吸引了品牌擁有者和零售商，而由此形成的更大規模及品牌產品組合進一步提高了我們平台的價值。

創新的設計和開發能力

我們擁有由超過700人組成的龐大內部設計及開發團隊，團隊成員設計、開發及促銷我們絕大部分授權品牌及擁控品牌的產品。對於我們的授權品牌，我們的設計及開發團隊與授權商緊密合作，以創造出符合授權商品牌要求的設計和風格。我們的設計及開發團隊會不斷留意款式風格、布料和材料的流行及發展趨勢，使我們能夠快速地應對款式風格變化，在服裝、鞋類及配飾行業向前邁進。我們的設計師就潮流、布料和原料的最新趨勢，生產發展、創新，設計日程表管理，質量監控、技術設計及包裝等方面進行詳盡深入的研究。憑藉我們強大的設計及產品開發能力和採用的高規格質量標準，我們受眾多客戶擁護者愛戴，並且在業內享負盛名。

業 務

建立多年的高質量全球供應網絡

我們已與主要來自中國、其他亞洲國家及美洲超過500名的供應商建立關係。這個龐大的供應網絡及與我們主要供應商的長期合作關係，讓我們在保持高規格質量標準的同時，亦能夠優化定價、物流和成本。在分拆後，我們將繼續利用利豐集團採購部門提供的服務，從而為旗下大部分品牌業務物色供應商及管理供應鏈。

我們堅持遵循嚴格的質量保證和監控程序，以確保我們的產品滿足或超越我們客戶的規格和所有適用的法律要求。我們的生產團隊與我們的供應商緊密合作，負責對我們的產品進行質量控制，而我們則保留供應商在生產過程中各個階段的全面可視性和透明度。我們通過我們內部的生產人員以及我們的採購代理商利豐，在聘用任何潛在供應商前先對其進行廣泛的測試，以確保其滿足程序、質量與合規事項等方面的特定標準，而在生產過程中，我們則會定期到訪我們的合約工廠以完成質量一致及最終測試、分享生產上的意見及協助確保我們嚴格的質量和符合標準得以採用和貫徹遵守。

經驗豐富的管理團隊

我們由經驗豐富的高級管理團隊領導，團隊具有豐富的全球性行業經驗，並有能力充分利用與美洲、歐洲及亞洲品牌及零售商的關係。高級管理團隊的所有成員均在利豐集團出任管理層職務多年，而高級管理團隊的六名成員中有五人在往績記錄期前及往績記錄期內已一直負責管理本集團。

我們的策略

我們所採用的策略重點如下：

進一步打造我們的授權品牌產品組合

我們的產品組合擁有超過350個來自美洲、歐洲及亞洲的活躍授權品牌的特許授權。我們擬繼續獲取無論在全球、地區或產品類別方面可填補我們現有產品組合的不足，並使我們能夠保持多樣化的產品組合，價格點和經銷渠道的特許授權，以建立廣泛的消費者接觸層面及減少依賴任何一個人口段、商品偏好或經銷渠道。

此外，我們將繼續積極監控並管理我們授權品牌的產品組合，並依據該品牌的表現、其於品牌生命周期的階段及我們的策略要求，作出加長、終止、續訂或重新磋商各個品牌特許授權年期的決定。我們品牌組合採用的這種靈活有效的管理方法，使我們能夠迅速應對我們經營所在市場的時尚潮流變化和消費者喜好轉變。

業 務

收購具規模及可全球性發展的品牌

我們將繼續物色及評估在潛在協同效應和未來增長潛力效益方面對我們有吸引力的更多品牌、產品及以業務地域市場為主導的收購以及品牌發展機會。我們亦會選擇我們認為通過利用我們既定的全球性基礎設施和專業知識而獲益，本身有能力成為國際知名品牌的品牌。舉例來說，我們認為Frye是有在傳統經典復古造型的女裝及男裝鞋類和靴子產品以外開發，並在地域上超越其目前業務地域點美國的能力。我們相信，我們現有的規模和管理能力將使我們能夠成功完成和整合任何未來的收購。

通過擴大業務版圖地域，特別是亞洲的業務版圖，來擴大品牌平台

我們計劃鞏固我們在美洲、歐洲及亞洲的市場地位，並將業務版圖擴大到更多地區市場。為達成部分目標，我們將通過收購或獲特許授權使用各個地區的強勢品牌，或通過聘用經銷商及獨立銷售代表在美國以外的特定地區參與宣傳、推廣及出售個別品牌的產品。

尤其是，我們打算將重點放在亞洲市場，以該市場作為實現未來增長的關鍵地區，我們將繼續整合及發展自2012年以來在該地區所收購的業務，如涉及角色人物特許授權的The Mint Group及RM Enterprises，以及品牌管理方面的The Licensing Company及與Iconix合組的亞洲合資企業。我們看得見這些業務存在進一步增長的機會，並有助增加我們在中國、日本、韓國及東南亞的市場份額。

我們力求透過我們與全球經銷商的關係，為我們的品牌在國際市場上打響知名度。舉例來說，我們為歐洲、中東及亞洲等市場的Juicy Couture產品經銷商的獨家供應商。我們認為，更大的地域代表性將進一步增加我們平台的價值。

擴大包括電子商務在內的經銷渠道

我們打算擴大我們的零售商網絡及開發數碼購物平台以滿足電子商務不斷增長的需求，以及增加在該領域的市場份額，包括為我們的主要擁控品牌開發網上銷售平台；與現有客戶及品牌授權商合作，從而增加利用他們的電子商務渠道銷售的產品數目；以及與獨立電子零售商建立更鞏固的關係。

我們已就或正在就擁控品牌Frye及Spyder推出網上銷售平台。我們相信，網上銷售平台使我們在毋需投入與建立零售店網絡相關的投資金額及固定成本的情況下，便能夠增加該等品牌的銷售額。

我們亦有意通過利用客戶及品牌授權商所營運的電子商務渠道（如macys.com及calvinklein.com）以及獨立電子零售商所營運的電子商務渠道（如amazon.com及zappos.com）提高產品的銷售額，藉此實現進一步擴充及拓展我們的客戶群。

業 務

憑藉增添額外產品類別的能力擴大品牌平台

我們計劃以本身的核心能力開發現有品牌的副線產品系列，以及發展、收購或特許代理提供不同產品的新擁控品牌，以增加產品類別。我們相信，我們將能夠利用我們在服裝、鞋類、手袋及配飾業務的專業知識及經驗、我們與授權商的關係、本身的採購能力與採購代理商利豐的採購能力，將我們獲得品牌授權的範圍擴大至新的產品類別。我們相信，能夠為潛在的品牌授權商提供更廣泛類別的專業知識，將使我們成為更具吸引力的合作夥伴和特許持有人。

充分把握和利用分拆帶來的管理重點及業務營運合理化

我們經營所在的市場競爭非常激烈，而非常注重成本及業務營運效率是我們成功的關鍵。通過與利豐分拆，我們將會獲益於專注於時裝業的專業的管理團隊，並能夠進一步建立我們的授權品牌和擁控品牌的產品組合，我們相信，假以時日，這將有助於我們提高盈利能力。

分拆亦為我們帶來一個改進的及更簡單的業務模式，使我們能夠將投資款項及資本集中投放於授權品牌及擁控品牌業務。這將使我們能夠擴大我們的品牌組合及進一步發展我們在設計、開發及市場推廣方面的營運能力。

我們的品牌組合

我們的業務分為兩大核心部分，即授權品牌及擁控品牌，以設計及發展主要銷售予美洲、歐洲及亞洲等市場的零售商品牌服裝、鞋類、手袋及配飾。

授權品牌

本公司主要出售以我們獲特許授權於選定產品類別和地區使用其知識產權的時尚、角色人物及娛樂品牌產品。我們與授權商合作開發相關特許授權所涵蓋產品類別的相關產品及與設計。

我們訂立品牌授權，使我們能夠提供一系列以不同價位為定價目標及於不同經銷渠道銷售的產品。我們會繼續尋求其他機會訂立授權協議，以藉此擴大我們知名品牌的產品組合及拓展至新的銷售市場。

我們目前利用授權品牌設計、開發及推廣服裝、鞋類、手袋、配飾、家居用品及其他產品。我們擁有特許權的品牌包括Calvin Klein、Cole Haan、Michael Kors、Guess、Coach、Nautica、Tommy Hilfiger、Nine West及Under Armour等品牌，以及卡通人物、電影及遊戲角色，包括Hello Kitty以及多個迪士尼形象產權。

業 務

我們一直獲欲以本身現有品牌開發新產品的品牌擁有者及尋求與在開發品牌方面擁有卓越往績，並且擁有地區代表性及渠道網絡的特許持有人合作以完成在全球各地首度展示新產品的一站式目的地的品牌擁有者接觸。我們亦可以直接接觸有潛力以現有品牌推出新產品系列的品牌擁有者，如我們成功獲聘用為Quiksilver開發兒童服飾及運動服，另亦為Cole Haan開發手袋及小皮具。

我們通常會與授權商訂立為期2年至8年的授權協議。我們就時尚品牌訂立的特許授權年期一般較我們就角色人物訂立者長，角色人物的特許授權年期較短，通常為期2年或更短時間，並且會經常更換。就我們與角色人物特許合作夥伴(如迪士尼)的合作，我們通常有一個不斷轉換的特許授權組合，有關轉換反映出當時所流行的電影、卡通及娛樂形象。根據我們的授權協議，我們一般會被要求達到最低授權產品銷售淨額、支付保證最低使用費、支付特定的使用費及廣告費(通常按授權產品銷售淨額的百分比計算)，並於生產產品前就產品的所有設計及其他元素取得授權商的批准。我們是否能夠延長一項授權協議的初步期限通常受我們是否達到最低銷售水平並且遵守授權協議的條款所限。

我們已與大部分主要品牌授權商建立長期特許授權關係，包括與Calvin Klein、Coach、迪士尼、Nautica Apparel、Daisy Fuentes及Sean John等授權商。我們與授權商定期討論持續合作關係及建議續訂特許授權，據我們所知，目前並無可能會對任何主要授權品牌的現有特許授權續訂或更換造成嚴重影響的任何問題。

截至2013年底，我們銷售涉及超過350項的活躍特許授權經銷產品。2011年、2012年及2013年，銷售授權品牌產品所得的營業總額分別約為2,353百萬美元、2,608百萬美元及2,680百萬美元。我們2013年有約82%營業總額來自銷售授權品牌，其中約43%來自銷售十大授權品牌。

下表載列我們於往績記錄期的主要授權品牌(按英文字母順序排列)。

授權方	授權品牌	產品類別	地區
Brand Matter	Ellen Tracy	女士運動服裝、 瑜伽服裝、手袋、 皮帶	美國
Christian Casey	Sean John	男童粗棉服裝及 相關運動服、泳裝	美國
		男士運動服 及運動服裝	美國、墨西哥
Coach	Coach Footwear	女裝及男裝鞋類	全球

本文件為草擬本，所載資料並不完整，並可能會作出修訂。閱覽資料時須一併細閱本文件封面「警告」一節。

業 務

授權方	授權品牌	產品類別	地區
Dafu Productions....	Daisy Fuentes	服裝(不包括兒童 服裝)、泳裝及女士 內衣	北美洲
Disney	Multiple Disney Characters	女童及女士珠寶 及髮飾	美國
	Multiple Disney Characters	服裝、家居裝飾品、 文具、配飾及鞋類	歐洲大陸及俄羅斯
	Spider-Man, Ironman, Thor, Captain America, The Avengers	服飾及配飾	歐洲大陸
	The Amazing Spider-Man 2	服飾及配飾	歐洲
	Star Wars	服裝	法國、比利時、荷蘭、 盧森堡、瑞士
Michael Kors.....	Michael Kors	女士皮帶 男士冬季配飾 女士冬季配飾	北美洲
Nautica Apparel.....	NAUTICA	男童及女童服裝	北美洲、英國、 愛爾蘭、德國
	NAUTICA	男童及女童服裝 及配飾	中國、香港、澳門、 台灣、東南亞
PVH	CK/Calvin Klein	「Bridge」女裝及 男裝鞋類	北美洲、歐洲、中東、 俄羅斯、印度
	Calvin Klein Collection	女裝及男裝鞋類	全球
	Calvin Klein Jeans	女裝及男裝鞋類	全球
	Calvin Klein	「Better」女裝及 男裝鞋類	北美洲、中美洲

本文件為草擬本，所載資料並不完整，並可能會作出修訂。閱覽資料時須一併細閱本文件封面「警告」一節。

業 務

授權方	授權品牌	產品類別	地區
	CK/ Calvin Klein	女裝及男裝皮帶、男士小皮具	北美洲
	Calvin Klein (White Label)	男童服裝及運動服	美國、加拿大、墨西哥
	Calvin Klein	坐檯型產品	北美洲
	Tommy Girl	少年運動服	美國、加拿大
	Tommy Hilfiger	男童及女童服裝	美國、加拿大
	Tommy Hilfiger	家居產品	美國、加拿大、墨西哥
	IZOD	男童訂制服飾、制服、運動服	美國
Sanrio	Hello Kitty	服裝	俄羅斯、白俄羅斯、哈薩克斯坦、烏克蘭
	Hello Kitty	兒童及青少年服裝	西班牙、法國、德國
	Hello Kitty, My Melody, Tuxedosam, Little Twin Stars	睡衣、胸罩及內褲	北美洲
	Hello Kitty	服裝	亞洲

擁控品牌

我們亦以擁有其知識產權或根據長期特許授權受我們控制的牌出售各式各樣的產品，我們可對與相關品牌有關的發展及市場推廣等事宜行使重大控制權。擁控品牌的特許授權年期一般為10年或更長的年期。根據我們的授權協議，我們一般會被要求達到最低授權產品銷售淨額、支付保證最低使用費、支付特定的使用費及廣告費(通常按授權產品銷售淨額的百分比計算)。根據長期特許授權，我們通常在產品設計及其他元素上獲給予更廣泛的範疇及更多的決定權，但仍須與品牌擁有者合作，以確保在生產產品前得到品牌擁有者就產品設計的批准。我們是否能夠延長一項授權協議的初始期限通常受我們是否達到最低銷售水平並且遵守授權協議的條款所限。

業 務

於2013年底，本集團專注於四個自有擁控品牌及六個特許擁控品牌。該等擁控品牌的例子載列如下：

- Frye (自有)；
- Spyder (運動服、鞋類及配飾的長期授權品牌)；
- Juicy Couture (女士及女童服裝及時裝配飾 (包括珠寶) 的全球性長期授權品牌)；
- Rosetti (自有)；
- Tignanello (自有)；及
- Aquatalia (自有)。

2011年、2012年及2013年，銷售擁控品牌所得的營業總額分別為約456百萬美元、511百萬美元及608百萬美元。2013年，本集團的營業總額中有約18%來自銷售擁控品牌。

Frye

Frye是我們的核心自有品牌，本集團於2010年購入該品牌。Frye專注於生產女裝及男裝皮鞋及皮靴。Frye已創立超過150年，於美國是一個歷史悠久的傳統並且擁有擅長生產優質皮革製品信譽的品牌。Frye產品的經典復古造型對講究時尚的消費者擁有不凡吸引力，消費者亦被品牌的耐用性和質量所吸引。我們目前開設了四間Frye零售店。這些旗艦零售店分別位於紐約市蘇豪區、馬薩諸塞州紐伯裡大道、華盛頓特區喬治城及伊利諾伊州芝加哥的密歇根大道購物區。我們亦為Frye品牌推出網上銷售平台。我們相信，Frye是一個強大的品牌，品牌規模能夠顯著擴大，具備成為時尚生活品牌的潛力。我們預計在黃金地段開設更多Frye零售店、擴充其電子商務平台及於女裝及男裝鞋類和靴子的傳統之外開發品牌。

Spyder

我們於2013年8月與Spyder Active Sports, Inc. (由Authentic Brands Group, LLC 擁有) 訂立長期授權協議，我們據此成為所有印有Spyder商標的鞋類 (不包括滑雪及滑雪板用雪靴)、便服及時裝配飾產品在北美、南美及中美洲、歐洲、中東及非洲市場的獨家特許持有人合作夥伴。此外，我們擬擔任品牌的主要代理商，以在亞太市場為品牌的所有產品類別物色業內一流的合作夥伴。我們所訂立長期特許授權的餘下年期約為38年 (包括可續期年期)。Spyder是全球領先的高端滑雪服裝專門品牌，是冬季運動市場公認的著名品牌，包括自1989年起成為美國滑雪隊的官方供應商及自2002年起成為和加拿大高山滑雪隊的官方供應商。我們看到將Spyder品牌推廣至全球各地並進軍新的運動用品系列和休閒服裝的機遇，開發四季合用的產品系列。

業 務

品牌管理

我們正利用本身的專業知識開拓品牌管理業務，以協助品牌擁有人將本身品牌拓展到新的產品類別和業務地域版圖。為協助品牌擁有人實現目標，我們會為他們物色合適產品系列及第三方生產及特許持有人合作夥伴，並促成特許持有人合作伙伴與品牌擁有人訂立特許授權安排。我們會在特許持有人支付予品牌擁有者的特許費用或使用費中抽取部分款項。舉例來說，我們擔任Mercedes Benz (梅賽德斯－奔馳) 及Jeep (吉普) 的品牌管理人，該兩個品牌的核心產品同樣為汽車。我們協助品牌擁有人特許授權第三方生產、推廣及銷售品牌的非核心產品系列，例如Jeep (吉普) 品牌的戶外時尚服裝及Mercedes Benz (梅賽德斯－奔馳) 的家俬系列。我們按特許持有人支付予Mercedes Benz (梅賽德斯－奔馳) 及Jeep (吉普) 的品牌擁有者的使用費的某個百分比收取費用。我們目前管理超過100個品牌。

我們的產品

我們專注於四大主要營運組別，分別是時尚服裝、配飾及家居、鞋類及人物角色肖像特許授權。時尚服裝包括女裝、男裝及童裝，產品包括流行時裝、休閒服及運動服。配飾及家居包括女裝手袋、小皮具 (如零錢包及錢包)、冬季配飾 (如手套及圍巾)、珠寶首飾及家居產品 (如毛巾及床上用品)。鞋類包括男女裝鞋、靴子及其他鞋類。人物角色肖像特許授權包括在各式各樣的兒童服裝、個人護理及美容配飾產品上使用品牌組合下的卡通、電影及娛樂人物角色品牌。

銷售及市場推廣

於2014年3月31日，我們聘用了超過650名銷售及銷售後勤人員。各部門成立銷售助理專業團隊，級別從助理職級至高級副總裁。在與品牌團隊合作下，銷售小組策劃及清晰說明品牌定位及主要策略性措施。銷售小組的主要職責包括與現有客戶維持良好關係、在所有經銷渠道尋找新的業務機遇及監督產品系列開發計劃及成本架構。

我們的產品主要售予來自美洲、歐洲及亞洲地區的零售商，包括百貨公司、大型超市、廉價零售商、獨立連鎖店、專賣零售商及電子商務渠道。

在美國，我們專注於直接銷售產品予零售商，這組成了我們的大部分業務。在美國以外的地區，我們可能會聘用第三方經銷商及獨立銷售代表負責在特定地區推廣、宣傳及銷售某一特定品牌的產品，或在品牌擁有人與第三方經銷商訂立的經銷安排下向經銷商獨家供應某一品牌的產品，例如對於Juicy Couture。

業 務

我們專注於擴大電子商務方面的市場，並已經或正在就擁控品牌Frye及Spyder推出網上銷售平台。我們相信，網上銷售平台使我們在毋需投入與建立零售店網絡相關的投資金額及固定成本的情況下，便能夠增加該等品牌的銷售額。我們亦有意通過利用客戶及品牌授權商所營運的電子商務渠道(如macys.com及calvinklein.com)以及獨立電子零售商所營運的電子商務渠道(如amazon.com及zappos.com)提高產品的銷售額，藉此實現進一步擴充及拓闊我們的客戶群。

我們與客戶訂立的合約安排通常受與各零售商協定的具體條款及條件所限，一般按照零售商的標準格式制定，當中載有付款期限及若干折扣與津貼等條款。該等條款及條件的制定不會引致零售商一方作出任何向本集團購買任何產品的承諾。購買產品的承諾只會於零售商發出採購訂單時產生，通常是以電子方式通過電子數據交換(「EDI」)進行，所交換的數據包括價格、裝運日期、訂購產品數量及訂購產品規格的詳情。產品的相關風險及所有權於按適用採購訂單指定的時間將產品付運至指定地點前一直由我們持有。客戶的付款期限一般為30至60天。

我們的業務具有週期及季節性。零售服裝行業的季節性很強，而且往往跟隨以下模式：第一季度的支出最低，於年度內會增加，並在第四季度達到最高水平。第四季度的支出達到最高水平，是受到美國的新學年開始、天氣日漸寒冷及踏入節慶旺季等因素影響。因此，零售商訂購產品時通常會將該等季節性因素列入考慮。例如，美國的零售商一般會於3月或4月向我們發出訂購秋冬季產品的訂單，目標是於6月完成生產，而製成品可於7月或8月付運及在客戶的店舖內出售。

廣告宣傳及促銷

品牌發展是我們的核心能力之一。為確立授權品牌及擁控品牌的市場定位，我們會通過在時裝周上展示產品、探索市場增長空間、舉行市場推廣活動、出版品牌年鑑及由名人代言，如邀請Jennifer Lopez(珍妮弗·洛佩茲)與Rachel Zoe(瑞秋佐伊)出任品牌代言人、公共關係以及新聞和社交媒體，借此大力進行宣傳及市場推廣。

例如，對於Frye品牌，我們進行了大規模市場推廣活動，集中於傳媒、公共關係與渠道營銷推廣，配合傳統的印刷和戶外廣告宣傳，以及在Twitter(推特)及Facebook上進行網上及社交媒體推廣，並在《Man of the World》及《Vogue》等刊物上刊登由名人(如Jake Gyllenhaal(傑克·吉倫哈爾)與Selena Gomez(塞萊娜戈麥斯))穿上Frye品牌靴子的訪問報導及贊助Frye Jam Sessions Concerts等音樂會。此外，我們已經或正在籌備為我們的擁控品牌Frye及Spyder推出網上銷售平台，且我們有意進一步擴充和發展我們的數碼平台，以求在滿足電子商務不斷增長的需求之餘，同時亦能夠拓闊我們的客戶群。我們採用數碼形式

業 務

廣告作為品牌推廣和宣傳手法的次數日漸增加，我們亦相信，通過如Twitter(推特)及Facebook等網上社交媒體平台進行營銷推廣，將有助我們在更多業務版圖地域建立品牌知名度，亦使我們能夠密切關注最終消費者的時裝品味及需求。藉此，我們便能夠更有效地提高整體產品組合的吸引力，以滿足世界各地不同市場上的最終消費者需求。我們亦相信，我們主要以通過我們享有的聲譽、消費者的接受及時尚媒體的報導，為其他自有品牌建立知名度。

我們授權品牌的產品通常由品牌授權商負責進行廣告宣傳及推廣。我們的授權協議通常要求本公司向品牌擁有者支付一定的費用，金額按特許產品的銷售淨額的百分比計算，以用作支付部分的營銷推廣成本。我們亦可能被要求將特許產品的銷售淨額的特定百分比用於我們進行的廣告宣傳。

客戶

我們的客戶以零售商為主，包括Nordstrom(諾德斯特龍百貨公司)、Macy's(梅西百貨公司)、Kohl's(科爾士百貨公司)、J.C. Penney(傑西潘尼百貨公司)等百貨公司、Wal-Mart(沃爾瑪)及Target(塔吉特)等大型超市連鎖店、廉價零售商、獨立連鎖店、專賣零售商及客戶與品牌的電子商務渠道(如macys.com及calvinklein.com)以及獨立電子零售商(如amazon.com及zappos.com)。

2011年、2012年及2013年，本集團最大客戶所佔的營業總額百分比分別為12%、14%及14%。2011年、2012年及2013年，本集團五大客戶所佔的營業總額百分比分別為41%、52%及46%。

概無董事、其聯繫人或據董事所知於擁有本公司5%以上股本的任何其他股東於截至最後實際可行日期於任何五大客戶中擁有任何權益。

設計及開發

每一個授權品牌及擁控品牌的產品都誕生於初步設計及開發階段，這一般需時3至5個月。我們會不斷關注款式風格、布料和材料的流行趨勢及最新發展，使我們能夠快速地應對款式風格變化，在服裝、鞋類及配飾行業向前邁進。我們的公司代表定期參與在美國、歐洲及亞洲等地區舉辦的貿易展及時裝展，並展示產品樣本，從而對能迎合預料市場需求的款式風格作出評估。我們在產品設計上亦會徵求特定客戶的意見。我們相信，我們對零售商需求的敏感度，加上我們在生產能力方面的靈活性，以及我們對於零售市場趨勢的持續關注，使我們能夠及時修改設計及訂單規格。

我們的內部設計師負責授權品牌及擁控品牌產品的設計和外觀，並在構思每季的設計概念時，在產品規劃、材料與設計上與我們的採購員合作。對於我們的授權品牌及長期許可擁控品牌，我們亦與品牌授權商緊密合作，為有關品牌創作設計和建立風格，並製作及不斷修改樣本供其檢視。生產產品前，一般須獲授權商批准產品以其品牌名稱出售。然而，就長期特許擁控品牌的產品而言，我們一般會對設計及其他環節擁有更大控制權。

業 務

於2014年3月31日，我們有超過700名設計師，包括助理設計師以至創作總監。我們的設計團隊在我們的營運小組內工作，通常負責特定品牌的設計工作。總體而言，我們的設計小組會為每個品牌定下策略方向，並處理設計開發過程中由設計概念至付運的各個環節。設計小組會確保產品切合潮流趨勢，並且迎合最終消費者的需求。

我們會不斷關注款式風格、布料和材料的流行趨勢及最新發展，使我們能夠快速地應對款式風格變化，在服裝、鞋類及配飾行業向前邁進。我們的設計師會對潮流、布料和原料的最新趨勢，生產發展、創新，設計日程表管理，質量監控，技術設計和包裝等方面進行詳盡研究。我們的銷售和採購團隊則會通過不同範疇及途徑，在獲取消費者意見、市場研究、競爭分析及產品銷售情報等方面進行大量的市場資訊分析工作。

生產

我們主要按短期採購訂單將授權品牌及擁控品牌的產品售予零售商。我們會根據所接獲採購訂單的採購數量來決定給定產品的產量。我們一年四季均會接獲客戶的訂單，並會與我們的合約供應商協調安排生產，以滿足相關的採購訂單的需求。一般來說，產品由發出訂單到付運製成品予零售商所需的準備時間最長需時3至5個月。例如，對於美國的秋／冬季服裝，零售商通常在3月份向我們發出訂單，其目標是在6月份完成生產及於7月或8月份交付製成品。

我們將所有的生產需求外包予第三方供應商，並與合約供應商合作直接管理生產程序或通過我們的採購代理商利豐管理生產程序。我們的供應商會按照我們所列出的規格採購絕大部分原材料，如皮革、棉紗、羊毛及我們的產品所使用的其他布料。在少數情況下，我們亦會直接採購原材料。此外，我們的供應商通常會根據我們指定的參數購買必要的輔材料，如襯裡、拉鍊、鈕扣及裝飾品。在開始生產產品前，他們會先將原材料或輔材料樣本送交我們以獲批准採用。我們定期檢視及監督我們的產品生產，以確保能及時交付製成品、保持產品質量及監控產品符合我們的規格。我們的大多數產品的生產均涉及人手工序。在產品包裝準備運送時，我們會直接及通過採購代理商利豐進行最後的隨機抽樣檢驗。

我們極為重視產品的質量。我們堅持採取嚴格的質量保證及監控程序，以確保我們的產品達到或超越我們客戶的規格和所有適用的法律要求。通過我們的內部生產人員及採購代理商利豐（在我們聘請他們擔任特定產品的採購代理商的情況下）進行廣泛的測試，以在聘用任何供應商之前，確保其在生產流程、產品質量合規，如防火、工作安全與健康及可持續發展標準等方面均符合特定標準。

為了在生產過程中能夠管理生產及保持產品質量，我們生產團隊的指定質量監控人員及利豐人員（在我們聘用利豐擔任我們的採購代理商的供應商的情況下），會定期視察並審視合約供應商的生產環境，以監督生產及進行溝通以收集反饋意見，以及備存生產狀況報

業 務

告，並進行生產工程、測試、符合規格及最終檢驗、總體質量管理、環境評估及供應方的合規管理。在整個供應鏈中的所有環節上，我們的生產人員均會監督及管理我們的產品質量。我們的客戶亦有權審視質量保證與監制程序的結果，並視察、檢視及評估我們所使用的設施及我們的倉庫。

供應商

我們已與主要來自中國、其他亞洲國家及美洲的超過500名的供應商建立關係。我們並無與任何供應商訂立任何長期合約安排。我們相信，我們的供應商的產能足以滿足我們的生產需要，且市場上亦有其他供應商可替代原有供應商。

於2011年、2012年及2013年各年，本集團五大供應商採購的採購百分比合計少於30%。

我們絕大部分透過供應商的採購是通過我們的採購代理商利豐完成，利豐為我們提供採購及供應鏈管理服務，包括向我們推薦符合產品生產需求的供應商。根據採購代理協議，我們承諾通過利豐提供，而利豐亦承諾不時為我們提供最少為70%總採購量的採購服務。根據採購代理協議採購我們最多30%的產品，使我們享有靈活性，並能在利豐目前還未建立重大市場份額的地區聘用第三方供應商，同時亦使我們有能力對利豐與其他供應商進行規範比較，從而確保利豐給予我們的條款仍符合市場競爭。有關採購代理協議的其他詳情，請參閱「關連交易－非豁免關連交易－A.與利豐集團的交易－1.採購代理協議」。

經銷

生產過程完成後，大部分製成品會被運送到倉庫。我們經營多個租賃貨倉，亦會租用第三方倉庫。我們將大部分倉庫的營運外包予第三方，由相關第三方負責組織產品的倉儲，利用倉庫管理系統中的訂單安排產品的組裝、包裝及運送，依照我們所提供的指定質量監控標準檢驗存入倉庫的產品，以及存貨管理。第三方經銷服務供應商的表現將根據一套表現準則被監控，當中包括集裝箱等泊時間、按時發貨付運、填充率、庫存準確度及是否有來自客戶的退回訂單。一些如沃爾瑪的大客戶將安排其自身的大額訂單提貨，自行將產品運往其自身的中央配送中心，而在其他情況下，我們會安排直接裝運訂單將產品運送予客戶，或客戶會按船上交貨基準在海外港口提取貨物及自行安排運輸取貨。

每一個我們的倉庫及租用作儲存我們產品用途的第三方倉庫都是通過連接到我們的企業資源規劃（「ERP」）軟件的倉庫管理系統進行管理，該倉庫管理系統主要是以SAP（系統應用技術和產品）為骨幹。這兩個系統之間會不斷協調，以確保對庫存及經銷實施有效監督及

業 務

管理。當製成品付運到倉庫時，倉庫管理系統便會依據客戶所要求的付運日期自動製備一張提貨單。對於須在7月至8月份前運抵客戶的商店上架出售的產品，我們通常會在6月份前將製成品運抵倉庫。該倉庫將挑選產品並準備裝運。在裝運或提取產品後，倉庫管理系統將會把產品裝運細節發送到我們的ERP系統，以供我們的訂單管理組在開具發票前審查有關訂單。所有開具發票的工作由我們位於格林斯堡市的辦公室處理，通常會於產品裝運同1日或裝運日期後的第一個工作日完成。客戶在收到所訂購貨品時對收益予以確認。

我們將製成品的運送工作外包予第三方運輸公司。作為我們向零售客戶提供的核心服務的一部分，我們會利用供應方管理能力例如我們的ERP系統、倉庫管理系統、庫存管理系統、貨品補給服務及零售策劃服務來協助管理產品配送及物流。

根據我們與主要客戶訂立的條款及條件，我們通常負責按照零售商指明的運輸方法、路線、貨運集運公司、貨運代理、航運公司或運輸公司，將所訂購的產品安排從原產國運送及裝運到零售商所指定的地點。我們通常會承擔按船上交貨基準提貨時將貨品付運予航運公司當中的大部分風險，並就船運過程中的意外損失購買保險。

管理資訊系統

我們的ERP系統、倉庫管理系統及EDI訂貨系統具有可處理訂購、財務、生產及製造匯報、庫存分配及控制、業務績效報告和經銷等眾多功能。

我們相當重視我們的管理資訊系統，務求從此提高我們的銷售和庫存控制方面的效率。我們的客戶通過我們的EDI訂貨系統與我們直接聯繫，這能及時、準確並有效率地管理我們的銷售工作。我們的倉庫網絡與我們遍佈全球各地的辦事處聯繫在一起，特別是我們設於香港的全球總辦事處、我們在美國，歐洲及亞洲的主要辦事處，以及我們位於北卡羅來納州格林斯堡市的主要全球業務後勤辦事處。倉庫管理系統與ERP系統之間互相聯繫，使我們能夠密切監控存貨水平及交易方式並向我們提供能方便管理層作出決策的相關資訊。

知識產權

鑑於本公司的多元化業務，我們不依賴任何個別品牌或商標。然而，我們依然相當努力開發及保護我們的自有品牌，包括Frye及Rosetti，並同時在多個司法權區註冊及繼續持有這些品牌的註冊商標。

我們亦作為由特定第三方擁有的商標之特許持有人，這些商標的使用與我們對授權品牌及長期特許擁控品牌的使用有關。有關我們獲特許使用的主要品牌的詳情，載於上文「我們的品牌組合」。

本文件為草擬本，所載資料並不完整，並可能會作出修訂。閱覽資料時須一併細閱本文件封面「警告」一節。

業 務

我們日後將繼續開發商標及其他知識產權，並採取適當措施來保護及行使該等權利。我們預期能夠擴大我們的產品類別組合，並強化我們的品牌。我們同時將繼續提交新的知識產權申請(如適用)來保護我們的知識產權。

董事確認，截至最後實際可行日期，並無發生任何嚴重侵犯我們的商標或其他知識產權的事件。

僱員

下表載列截至2014年3月31日按職能及所在地區劃分的僱員人數：

職能	北美洲	歐洲	亞洲	合計	佔總人數百分比
設計	523	148	37	708	24%
生產	227	8	22	257	9%
銷售	508	87	69	664	22%
裝運	121	20	—	141	5%
訂單管理	125	—	64 ⁽¹⁾	189	6%
一般及行政工作	623	142	259	1,024	34%
合計	2,127	405	451	2,983	
佔總人數百分比	71%	14%	15%		

附註：

(1) 大部分支援美國業務

我們一般在考慮薪金、花紅、長期獎勵和福利中一個或多個項目後(受限於適用的規則與規例)釐定僱員的賠償金。在美國，我們的美國僱員可參與401(k)計劃，這是一項定額供款計劃。我們同時為歐洲及亞洲的僱員設立另一項定額供款計劃。我們亦不時通過職業介紹所為我們的倉庫及我們的行政工作後勤辦事處的業務支援職能聘用臨時合約員工。我們的僱員當中並無工會成員。於往績記錄期內，我們並無與員工發生重大糾紛。

我們在組織學習和發展方面投放大量資源，並透過電子學習軟件、網上培訓及課堂講座等方式舉辦支持我們的核心競爭力(創新，以客戶為中心，業績和團隊合作)的學習計劃及教授指定技能。

業 務

物業權益

於2014年3月31日，我們根據租約佔用或與利豐集團同共佔用逾70個物業，包括辦事處、陳列室、倉庫及零售店，上述物業遍佈美國、加拿大、英國、瑞士、法國、德國、意大利、以色列、日本、馬來西亞、印尼、菲律賓、韓國、新加坡、台灣、泰國、中國內地及香港。於上市後，我們將根據與一名第三方訂立的租約或物業總協議的條款佔用物業。物業總協議的進一步詳情載於「關連交易－不獲豁免關連交易－A.與利豐集團進行的交易－2.物業總協議」。

物業估值

董事確認，截至2014年3月31日，概無構成非物業業務一部分的單一物業權益的賬面值（定義見上市規則第五章）佔我們資產總值的15%或以上。因此，根據上市規則第五章，我們毋須於本上市文件內載入我們的物業估值。

保險

我們就我們的整體業務購買了一系列的保險，包括有商用物業保險、商業一般責任保險、商用汽車保險、勞工賠償保險、海運貨物保險、重大財產損失和業務中斷保險、公眾和產品責任保險、信用保險，董事及高級職員以及主要人物的人壽保險。董事相信，我們的保險覆蓋範圍與行業慣例一致。

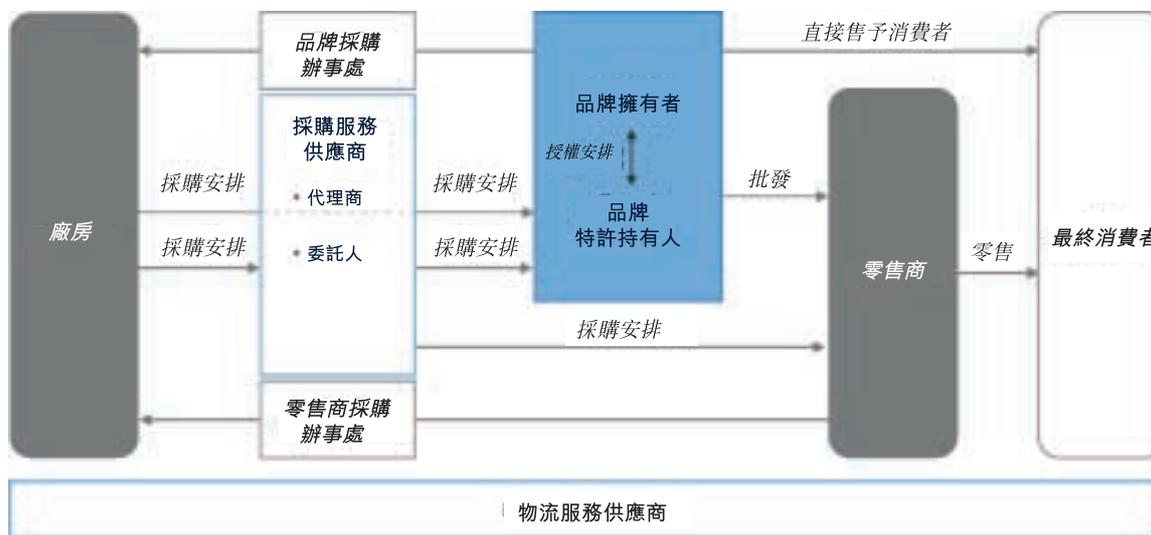
市場地位及競爭

本節及上市文件其他章節所呈列的若干事實、統計數據及資料部分乃取材自多個政府或官方資料來源。儘管董事已採取一切合理謹慎態度，確保有關官方事實及統計數據乃準確轉載自該等來源，惟有關事實及統計數據未經本公司、獨立保薦人、彼等各自的聯屬人士、董事及顧問或參與上市的任何其他人士獨立核證。本公司、聯席保薦人、彼等各自的聯屬人士、董事及顧問或參與上市的任何其他人士對有關資料性或完整性概不發表任何聲明，而該等資料可能與其他現有資料不符及可能不準確，故不應過份依賴。

業 務

時尚服裝界

我們在時尚服裝界是領先的品牌擁有着及特許持有人。下圖說明市場主要參與者及典型全球供應鏈內的貨物流程：



在最基本的層面上，品牌擁有着設計產品，物色廠房代為生產貨品，然後將貨品售予零售商 (例如百貨公司)，而零售商繼而將貨品銷售予給最終消費者。品牌擁有着亦會向品牌特許持有人特許授出可使用品牌名稱的選定權利，品牌特許持有人在獲得特許授權後設計產品，物色廠房代為生產貨品，然後將貨品售予零售商。特許授權將賦予特許持有人僅可在某個特定地區或於一個或多個特定的產品類別上使用品牌的權利。舉例來說，欠缺亞洲市場的相關專業知識或零售關係的北美洲品牌擁有着，或會將其品牌特許給亞洲的批發公司，因為該公司擁有設計合適產品及確立品牌於該地區零售市場的地位的有利位置。另一個例子，並無製作配飾 (如手袋或小皮具) 經驗的時尚品牌的品牌擁有着或會特許授權給擅長於設計、採購及分銷該等產品的批發公司使用其品牌。通過特許授權，品牌擁有着能夠在品牌及商標的核心業務版圖地域及專長領域以外獲得利益。

在某些情況下，零售商可以開發只能在其自身的商店內出售的自有私屬牌子。私屬牌子擁有人會設計自己的產品系列及安排生產，或如下文所述將這些工作外包。在一般情況下，私屬牌子在建立品牌形象方面投入很少資源進行市場推廣或根本不會就此進行市場推廣，因此其成本及售價較低。

服裝及鞋類市場概覽

根據Euromonitor International，全球服裝及鞋類市場於2013年的價值為1.8萬億美元。儘管經濟持續不明朗，惟銷售值於2013年錄得5.1%⁽¹⁾增長率。與其他消費品相比，服裝及鞋類在非必需品中仍佔重要一環，致使其與整體經濟活動的關聯性更為波動。市場自2008年

業 務

經濟危機後已顯著復甦，新興市場增長強勁，消費者由無品牌轉為購買更昂貴的優質品牌產品。展望將來，考慮到北美市場持續復甦及西歐經濟展望改善，預期本公司各個主要地區分部將會按較近期歷史結果為高的比率增長。

服裝及鞋類市場	市場規模	2013年實際－ 2018年估計 銷售複合年 增長率 ⁽²⁾
	(十億美元)	
北美	\$403	3.5%
西歐	\$426	2.1%
亞太區	\$556	8.6%
全球	\$1,772	6.3%

資料來源：Euromonitor International

附註：

- (1) 基於固定匯率
- (2) 按當前條款列示預測增長率

非傳統渠道繼續重新打造全球服裝分銷格局。主要推動因素為電子商貿，其全球服裝及鞋類銷售總額份額由2008年的3.5%增加至2013年的8.3%。考慮到互聯網零售增長，多間公司(服裝專門零售商、百貨公司等)正透過建立互聯網零售平台實施全方面渠道策略，從而補充傳統形式。儘管網上渠道漸受歡迎，惟實體店舖形式仍推動全球整體消費。

北美市場概覽

於2013年，美國仍為世界最大服裝市場(按國家計)，佔全球銷售總值21%、北美銷售總值91%並出現2.2%的增長⁽¹⁾。隨著過去數年的持續正面增長趨勢，由於消費者受低廉且價值主導服裝或高價強勁品牌選擇所吸引，美國服裝市場繼續經歷明顯兩極化。在他們的價值追逐中，消費者促進直銷店及專門服裝折扣商的增長，兩者均為以大幅折扣價格銷售正價零售商過剩存貨，以及專門為直銷店／折扣渠道製造價廉及質素較平庸的商品。

附註：

- (1) 按固定匯率計算

業 務

受生產成本逐漸上升，電子商貿增長及經濟衰退餘波影響，美國服裝格局正在轉變。服裝銷售商正轉向互惠互利合作關係，從而達致或更有效管理目標。分銷擴充而有別的目標正在獲得電子商務專門知識，以進軍新消費者分部。考慮到電子商貿的潛力，服裝銷售商正以雙管齊下策略加大互聯網零售投資。整體網上購物體驗改善，從瀏覽到購買，旨在令消費者減少猶豫及改善購物者滿意程度。同時，特定策略如從店鋪付運、整合結賬及與第三方解決方案供應商的合作關係有助銷售商於網上零售取得成功。

西歐市場概覽

西歐服裝於2013年顯示出回復增長，有關財政債務危機的宏觀經濟憂慮正在驅散，最嚴峻的緊縮措施亦已過去。地區的增長引擎包括其中一個最大型的服裝市場英國。低價服裝市場於西歐及英國兩個地區一片興旺。經濟不明朗因素導致消費者轉趨價格敏感及精明購物，並經互聯網零售渠道而混合增長，電子商貿有助價格比較及廉價購買。因此，價格競爭加劇以及淡季折扣及推廣主導了零售環境。

展望將來，較高檔次的分部很可能受惠於地區的人口變化；西歐人口老化較世界上其他地區為快。50歲以上將會為地區主要服裝市場中增長最快的分部。隨著較高的可支配收入，該等消費者可能更願意投資於高價而優質的服裝，而品牌及零售商調整其策略以迎合此類人口。

亞太市場概覽

亞太區於2013年仍為世界上最大的地區服裝市場，於2013年的銷售值為5,556億美元，為全球總值貢獻逾31.4%。於2013年，亞太區內的市場經歷了形形式式的表現。儘管中國於2013年經歷經濟增長下滑，惟其繼續對亞太區服裝銷售值作出重大貢獻。中國服裝銷售總值於亞太區的市場份額由2008年的46.2%上升至2013年的53.8%，其單一2,990億美元市場突出了對地區表現的關鍵。中國於2013年的增長率為8.5%，較往年上升10.5%有所下跌，反映出經濟速度放緩。印度服裝市場於2013年大幅增長，成為區內增長最快的市場，然而，2013年的人均服裝銷售較中國低接近六倍，闡明該國現行的懸殊的收入不相稱。類似趨勢亦發生於越南，越南為於2013年繼印度後亞太區增長第二快的市場，惟其人均消費為該區最低。

競爭

我們面對來自我們經營所在市場的其他品牌服裝、鞋類及時裝配飾生產商的競爭。我們所銷售的產品類別的市場上競爭對手眾多，當中主要為從世界各地進口產品的經銷商。

業 務

我們並非專注於直接向最終消費者銷售的零售，然而，我們亦會於向最終消費者銷售我們所銷售的產品類別時與垂直整合製造商間接競爭，因為縱向整合製造商亦擁有其自身的零售店，亦會向美洲、歐洲及亞洲的零售商競爭，因為這些零售商已有成熟的採購及製造能力且擁有其自有的私屬牌子產品。

我們相信，通過我們的產品設計、款式、價格、質量及品牌信譽及我們的組銷能力，我們能夠從我們的直接和間接競爭對手中脫穎而出。

風險管理

董事會及高級管理層負責監督我們的風險管理及內部監控職能並會定期會面，以評估我們所面對的風險及制定策略務求管理所識別的風險及將風險減至最低。我們工作場所保險的保單規定條文規定，我們在業務營運過程中遇上的一切重大風險問題，均須即時向高級管理層匯報。

產品及生產

我們採取積極的措施來管理我們的生產程序。為管理我們的產品責任風險，我們非常著重質量保證及監控。通過我們的內部生產人員以及採購代理商利豐的生產人員，我們在聘用任何供應商前，均會先進行全面的生產流程、產品質量及合規測試。在生產過程中，我們以及我們的採購代理商利豐將定期視察並審視所有廠房的生產環境，並完成質量一致以及最終檢驗。在整個供應鏈中的所有環節上，我們的生產人員均會監督及管理我們的產品質量。此外，我們亦就產品責任購買全球性保險。於往績記錄期內，我們的產品未曾進行過任何重大召回，我們的產品亦未曾收到客戶就產品或就使用產品產生的任何責任提出的任何重大索償。

我們的產品退回一般受我們與個別零售商就銷售所訂立的條款及條件約束。對於零售商的投訴，我們一般會通過折扣和退款解決問題。對於最終消費者的投訴，我們的各個業務部門均有指定的客戶服務人員負責處理／解決消費者的投訴。如個別業務部門無法解決有關投訴，事件將會交由我們的法律部門處理，且在某些情況下，如消費者聲稱受傷或尋求超出象徵性金額的賠償，事件將會轉交保險公司諮詢保險涵蓋範圍及交由保險公司解決。於往績記錄期內，並未出現重大的零售商或消費者投訴或重大質量監控問題。

庫存

我們會因保存不獲原本訂購產品的零售商接受的存貨而面對風險。我們的倉庫管理系統與我們的ERP軟件系統互相聯繫，以為我們提供實時庫存狀況監督，並給予我們積極處理多餘存貨的能力。由於我們通過多種形式及多個零售商按不同價位經銷產品，我們能夠透過廉價零售商、小型連鎖店、專賣零售商及獨立電子零售商等不同經銷渠道出售多餘存貨。於往績記錄期內，我們不曾發生無任何重大的存貨管理問題。

業 務

客戶信用

我們向客戶出售產品時需承擔客戶的信用風險。客戶的付款期限通常為30至60天不等的賒賬期。為了管理信用風險，我們的大部分業務以往來賬戶條款形式進行，通常受我們客戶的信用保險保障。餘下金額大多數受客戶的備用信用證、銀行擔保及預付款項所保障。我們已經與第三方金融服務提供商訂立應收賬款融資計劃，據此，我們將合資格賬戶的應收款項售予第三方。合資格賬戶的應收款項指受到CIT Group Inc.或Wells Fargo Bank, N.A.提供的信用保障的應收款項。CIT Group Inc.及Wells Fargo Bank, N.A.亦處理我們業務上的信用申請、現金收款及現金應用等職能。該等金融機構須承擔與無可爭議的不付款相關的壞賬有關的任何損失。在這種情況下，我們需要提供發票及裝運支持文件，以證明我們已完全履行應有責任，且並無未解決的爭端。如符合資格，金融機構會於發票逾期90天時將款項匯給我們。有爭議的發票及退款不會獲金融機構提供擔保。於往績記錄期內，我們並無因客戶的信用問題而蒙受任何重大損失。

特許授權組合

我們會因就某一授權品牌投放大量資源而面對風險。我們亦面對某一特定特許授權的聲譽及形象可能受到多種因素影響及破壞而產生的風險，包括該特許授權之產品的質量或消費者對個別名人或卡通人物的看法。為了管理這種風險，我們維持授權品牌的多元化組合並且積極監控及管理我們的品牌組合，以及因應品牌表現及本集團的策略要求作出增添、終止、續訂或重新磋商各個品牌的特許授權的決策。

貨幣波動

我們對於大部分供應商均以美元付款。然而，我們許多來自世界各地的客戶會以各種貨幣付款，當中包括美元、英鎊、歐元、人民幣、港元及加元。於往績記錄期內，本集團的外匯風險由利豐集團的庫務團隊在企業層面集中管理，我們並無利用衍生金融工具對沖貨幣風險，惟我們日後或會透過訂立遠期外匯合約對沖貨幣風險，以對沖因外幣匯率波動而產生的風險。

健康、工作安全、社會及環境問題

職業健康與安全

我們的業務以我們全球所有員工的健康與福利為先。我們一直致力為集團同事提供一個安全、健康且備受尊重的工作環境。我們致力於持續維持一個健康保障計劃，惠及所有

業 務

僱員及其家庭，重點是促進整體健康意識、提高整體健康和福祉，並鼓勵所有集團同事積極主動地保持健康的生活方式。我們的福利計劃包括舉行年度保健及健康展覽會，會上會提供免費生物特徵識別檢測及流感疫苗注射、職場體重管理、戒煙計劃、旋轉動感及瑜伽課程，以及財務健康講座。於往績記錄期內，概無發生涉及我們的僱員的健康或安全的嚴重事故或索償。

企業可持續發展性

我們企業的可持續發展性策略的重點是提高公司業務及設施，以及我們與客戶、供應商及採購代理商利豐合作的可持續性。我們的目標是有效地運用資源、為客戶和他們的供應商增加業務價值、專注於集團同事的保健及健康並對我們的社區和社會帶來積極影響。同時，我們亦會以夥伴關係形式就供應鏈可持續發展性與我們的供應商、客戶及採購代理商利豐攜手合作。

行為操守及商業道德

我們已制定公司的內部行為操守及商業道德，當中載述了有關職業操守方式的一般原則。此職業操守受到政策及指引、內部培訓及提高意識的舉措所支持。

行為操守包含關於商業誠信、道德及良好企業管治、利益衝突、賄賂及貪污腐敗、編製準確無誤的財務資料及記錄、本公司證券的內幕交易、公司資訊及資產的保障及利用、準確地報告公司訊息、與利益相關方維持互惠互利的長期合作關係、產品質量與安全、環境保護、工作場所安全、支持人權和勞工權利(如聯合國的人權宣言(UN Declaration of Human Rights))及支持聯合國全球公約(UN Global Compact)的原則。

我們亦致力支持國際勞工組織關於工作中基本原則與權利的宣言(International Labour Organization's Declaration on Fundamental Principles and Rights at Work)，包括其核心勞工公約以消除強迫、強制勞工或童工，消除就業和職業歧視，尊重結社自由和集體談判的權利。

供應商行為操守

通過與我們的採購代理商利豐緊密合作，我們已制定供應商行為操守及供應商合規手冊，此乃按照行業標準編製並清晰地列明與我們合作所需遵守的行為標準。

為支持行為操守的遵守，我們以及我們的採購代理商利豐會進行內部培訓，並就提供予供應商的行為操守提供培訓和指導。這些培訓課程集中在特別受關注的問題與話題上，從工作時間、未成年勞工，消防安全至環保效益及精益製造。展望未來，我們將繼續與有關利益相關方合作，以提高標準及改善工作環境，向致力改善工作場所環境安全和可持續發展性的供應商採購，並提供專門的資源來支持這些正在進行的優先項目的供應商。

業 務

環境

我們尋求機會有效地管理我們自身的業務營運及供應商的環保足跡。應對這些因全球性業務拓展而產生的風險，對我們而言很重要。我們專注於通過不斷尋找更為有效率的機會、為產品採購和使用環保型材料，以及在樓宇及業務營運上採購及使用符合環保原則的設備、建築材料及服務來降低我們對環境的影響。

我們繼續支持我們遍佈世界各地的辦公室和設施在可行情況下採用LEED環保認證標準，我們亦與供應商分享該環保認證的指引。例如，就我們設於紐約市帝國大廈的辦事處而言，其中8樓及9樓的辦事處獲得LEED Platinum綠色認證及7樓的辦事處獲得LEED Gold綠色認證。

法律及監管事宜

我們所出售的服裝及其他產品受與產品標籤、內容及安全規定有關的規例所規限。

我們確認，於最後實際可行日期，本集團並無重大違規或違反適用於我們的法例及規例，從而對我們的業務或財務狀況產生整體重大不利影響。於最後實際可行日期，本公司已為我們經營所在的司法權區經營的業務取得一切必要的重要牌照及許可證。

於最後實際可行日期，本集團成員公司或任何董事概無牽涉任何對本集團屬重大訴訟、索償或仲裁，或牽涉就董事所知屬尚未了結或對本集團任何成員公司或董事構成威脅的任何重大訴訟、索償或仲裁。