

## 業 務

### 概覽

我們是總部設於中國的領先時尚男裝公司。我們運營新零售平台，在大數據分析的支持下整合線下零售店和線上渠道，專注為顧客提供無縫的購物體驗，了解顧客的需求。根據灼識諮詢的資料，時尚男裝市場的市場份額佔整體男裝市場約21.0%，佔2018年中國服裝市場約7.5%。根據灼識諮詢的資料，以零售總收入計，我們於2018年在中國時尚男裝市場的佔有率約為3.3%，全國排名第二。憑藉我們在中國時尚男裝市場的領先地位，我們已戰略性地擴展到運動服市場和其他領域，以豐富我們的品牌及產品組合。此外，線上市場已成為中國時尚男裝公司新的主戰場。根據灼識諮詢的資料，以線上零售總收入計，我們於2018年在中國排名第一，佔線上零售總收入約5.2%，線上滲透率達到全國最高的36.0%，證明我們有強大的能力捕捉線上市場機會。2018年，中國在線上服裝零售收入佔服裝零售總收入方面的線上滲透率達21.5%。根據灼識諮詢的資料，時尚男裝板塊在中國服裝行業增長迅速，主要是由於中國居民人均可支配收入的增加、新零售概念、中國消費者不斷改變及日趨複雜的需求、大數據能力以及能接觸更多顧客的更多元化銷售渠道所致。根據灼識諮詢的資料，於2014年至2018年，中國時尚男裝市場的零售總收入按複合年增長率16.5%增長，預期於2018年至2023年將按複合年增長率12.8%增長。我們的核心品牌組合現時包括兩個主要類別 – (i) GXG系列：GXG、gxg jeans和gxg.kids，以及(ii)運動服：Yatlas和2XU，各自針對不同顧客群且各具設計風格。我們的新零售平台將線下零售網絡與線上渠道相結合，使我們能夠繼續打造我們的品牌、豐富產品供應、累積線上線下顧客數據，及把握未來的機遇，為我們實現可持續增長打好基礎。

目前，中國在新零售模式方面處於世界前列。新零售採取一體化全渠道模式，利用線上線下優勢，提升庫存管理、供應鏈管理、產品選擇及物流方面的效率。根據灼識諮詢的資料，在中國時尚服裝企業中，我們是打造新零售平台的先行者。我們結合線上線下渠道，利用大數據的分析能力和思維提升顧客體驗及提高運營效率。我們根據對顧客的深入了解，採取以顧客為中心的模式，為顧客提供一站式購物體驗。我們在線上和線下渠道提供類似的產品類別及統一價格、共享庫存，以及提供靈活高效的物流支援。此外，通過以產品生命週期管理系統分析來自線上渠道及線下零售店的大數據，我們可準確計算需求水平，並通過調整生產及庫存計劃，迅速回應市場最新趨勢，對我們的庫存控制及供應鏈管理尤其重要。

我們的產品面向追求以時尚穿着展現個性和生活風格的年輕顧客。我們採用多品牌策略，並提供種類繁多的產品，迎合顧客及其家人的需求和品味。我們的創始人於2007年率先推出旗艦GXG品牌產品。根據灼識諮詢進行的一項顧客意見調查，GXG被視為2017年中國知名度最高的時尚男裝品牌之一。繼成功推出GXG後，我們於2010年推出gxg jeans，相比GXG針對略為時髦的男性顧客，在設計上運用更多時尚的元素，並於2012年推出gxg.kids，把GXG系列的設計理念帶入童裝市場。此外，為進軍增長迅速的運動服及機能裝備行業，我們於2014年推出Yatlas，提供運動休閒服裝，並於2017年引入2XU，提供運動表現服。我們成功的多品牌策略體現了我們對時裝行業的遠見、多品牌發展及執行能力。展望未來，我們的目標是發展全面的設計導向平台，以及進一步擴大及多元化我們的品牌及產品組合。

## 業 務

我們本着對顧客心理的洞悉及顧客對我們品牌的期望，實施多方面的全渠道品牌及營銷策略。於2016年、2017年及2018年，我們的宣傳開支分別為人民幣112.0百萬元、人民幣171.1百萬元及人民幣179.2百萬元，分別佔我們該等年度總收入的3.7%、4.9%及4.7%。我們的全渠道營銷策略包括線上廣告、社交媒體推廣活動、跨界聯名，以及線下活動及推廣，以增加顧客對我們產品的認識，並推廣品牌知名度。我們致力形成以粉絲群體為基礎的「粉絲經濟」，他們被我們所宣傳的生活時尚所吸引而購買我們的產品。此外，我們預期將根據透過綜合會員系統所收集個別顧客群的個人概況及他們的過往活動，為他們提供不同產品的個性化營銷內容。再者，我們的線下零售店提供優質服務，是提高品牌知名度、陳列產品及提升顧客體驗的重要平台。我們自線上平台及線下零售店收集顧客數據，並通過我們的大數據功能進一步分析，這有助於我們了解顧客的購買行為、構建顧客檔案，以及實現我們的目標，轉化新顧客為忠實粉絲。這些互動關係讓我們能夠培養現有顧客群的忠誠度及提高顧客黏性。我們自2011年起於阿里巴巴「雙十一」在天貓男士服裝品牌中排名前三。尤其是，於2011年、2016年及2018年，我們的商品交易總額是男裝類別之冠。我們以一體化銷售及經銷渠道，不斷努力推廣品牌，我們的會員總數由截至2016年12月31日約6.1百萬人增加至截至2018年12月31日約11.2百萬人。

於往績記錄期間，我們的收入由2016年的人民幣3,017.8百萬元增加至2018年的人民幣3,787.0百萬元，2016年至2018年的複合年增長率為12.0%。我們的淨溢利由2016年的人民幣399.7百萬元增加5.5%至2017年的人民幣421.8百萬元，並減少11.2%至2018年的人民幣374.5百萬元。我們的經調整淨溢利由2016年的人民幣390.8百萬元增加至2018年的人民幣482.5百萬元，2016年至2018年的複合年增長率為11.1%。

### 我們的優勢

我們的成就源於以下競爭優勢。

#### 在迅速增長的中國時尚男裝行業的領導地位

我們是總部設於中國的領先時尚男裝公司。我們運營新零售平台，在大數據分析的支持下整合線下零售店和線上渠道，專注為顧客提供無縫的購物體驗，了解顧客的需求。根據灼識諮詢的資料，時尚男裝市場的市場份額佔整體男裝市場約21.0%，佔2018年中國服裝市場約7.5%。中國時尚男裝市場增長迅速，但高度分化及競爭激烈。根據灼識諮詢的資料，隨着城市化擴大、可支配收入增加及人均服裝消費增加帶動中國服裝行業整體增長，預期中國時尚男裝市場將迅速增加，主要由於新零售概念、中國消費者不斷改變及日趨複雜的需求、大數據能力以及能接觸更多顧客的更多元化銷售渠道所致。根據灼識諮詢的資料，於2014年至2018年，中國時尚男裝市場的零售總收入按複合年增長率16.5%增長，預期於2018年至2023年將按複合年增長率12.8%增長，於2018年五大市場參與者的總市場佔有率為14.4%。根據灼識諮詢的資料，以零售總收入計，我們於2018年在中國時尚男裝市場的佔有率約為3.3%，全國排名第二。此外，根據灼識諮詢的資料，以線上零售總收入計，我們於2018年在中國排名第一，佔線上零售總收入約5.2%，線上滲透率達到全國最高的36.0%，證明我們有強大的能力捕捉線上市場機會。2018年，中國在線上服裝零售收入佔服裝零售總收入方面的線上滲透率達21.5%。

## 業 務

我們的品牌形象傳遞的一些主要理念，包括摩登、時髦、獨特和創新的生活時尚、自信及對生活的熱情，廣受目標顧客追捧。我們一直專注於中國時尚男裝市場並取得領先地位，同時戰略性地擴展到運動服市場和其他領域，以豐富我們的品牌及產品組合。我們的核心品牌組合現時包括兩個主要類別 – (i) GXG系列：GXG、gxg jeans和gxg.kids及(ii)運動服：Yatlas和2XU，各自針對不同顧客群且各具設計風格。我們的創始人於2007年率先推出GXG品牌產品，又於2010年推出gxg jeans，迎合不同的男裝風格，並於2012年推出gxg.kids，把GXG系列的設計理念帶入童裝市場。為進軍增長迅速的運動服和機能裝備行業，我們於2014年推出Yatlas，提供運動休閒服裝，並於2017年引入2XU，提供運動表現服。我們的多品牌業務模式有助我們建立獨特鮮明的風格和品牌文化吸引目標顧客，並有助我們進一步擴大忠實終端顧客群。

由於顧客的購物習慣正發生急速變化，線上消費增加，我們致力建立新零售業務平台，並受惠於通過線上線下銷售網絡整合產生的協同效益。我們通過線上渠道銷售服裝產品所得的收入由2016年的人民幣715.4百萬元增加69.1%至2017年的人民幣1,209.6百萬元，並進一步增加11.6%至2018年的人民幣1,350.3百萬元。根據灼識諮詢的資料，於2016年、2017年及2018年，我們在阿里巴巴「雙十一」當日（中國最大型網購日）分別錄得商品交易總額人民幣360.8百萬元、人民幣463.0百萬元及人民幣548.3百萬元。我們自2011年起於阿里巴巴「雙十一」在天貓男士服裝品牌中排名前三。尤其是，於2011年、2016年及2018年，我們的商品交易總額是男裝類別之冠。繼於天貓的成功經驗，我們隨後擴大至其他線上平台，如淘寶、微信小程序及唯品會。線上渠道成為我們新零售平台及顧客體驗不可分割的一部分。

### 結合線上線下渠道的新零售平台

我們運營新零售平台，統一線下零售店和線上渠道，專注為顧客提供無縫融合的購物體驗，了解顧客的需求。有別於只着眼線下或線上渠道的傳統商業模式，我們採取一體化全渠道模式，利用線上線下優勢，提升庫存管理、供應鏈管理、產品選擇及物流方面的效率。我們吸引及引導顧客流量進入我們的一體化線上線下渠道。為跟隨目標顧客的購物模式，我們透過天貓、淘寶、微信小程序及唯品會等主要線上平台售賣產品，讓顧客可以全天候、全時段購物。截至2018年12月31日，我們的線下網絡遍布中國2,250家零售店，包括720家自營店、532家合夥店及998家經銷店。

我們的線上渠道能為顧客提供即時購買的便利、提高顧客對我們品牌的認識，並吸引線上顧客至線下零售店。我們的線下零售店則提供優質服務，是宣傳品牌知名度、陳列產品及提升顧客體驗的重要平台。在新零售平台的支持下，我們以顧客需要為中心，為顧客提供線上線下瀏覽產品及購物的便利，以及提供不同的取貨或送貨選擇。例如，在線下零售店購物時，如顧客躊躇未定，可以先掃描產品條碼，將產品儲存在其線上購物車內，稍後再決定是否購買。此線上線下整合可省卻顧客後來決定購買時需要再回到我們線下零售店的麻煩。此外，為更好地構建顧客資料及準確了解顧客需要，我們將VIP會員計劃同步，從線上渠道收集顧客數據。然後，我們通過內部數據分析系統分析該等數據，以更好地定位我們的潛在顧客，並實行目標營銷策略。我們的會員可將在線上線下購物時獲得的獎勵轉換為日後購物用的各種折扣優惠。顧客通過線下零售店了解我們的品牌及體驗我們的服務

## 業 務

後，會對我們在線上店鋪提供的產品更有信心。此外，顧客可以向我們的線下銷售人員尋求時尚穿搭建議，並同時反饋意見，顧客也可以在線上平台上分享及交流產品心得，這些意見將影響我們往後的產品設計。我們同時設有一支專責線上設計團隊設計一系列線上獨家產品，整體上更切合線上顧客喜好。於2017年及2018年，我們的線上獨家產品分別佔我們通過線上渠道所供應的庫存單位約25.7%及32.7%。

我們的新零售平台不只提升顧客體驗，同時亦透過加快線上與線下渠道之間的庫存調配，更妥善地管理庫存水平。我們利用線上渠道測試新產品的市場接受度，並根據有關產品的銷售表現更有效地管理我們的供應鏈及庫存水平。我們已整合線上和線下庫存，並運行雲端庫存共享及分配系統，為管理層提供各個線上平台及線下零售店的庫存水平信息，以便他們調整產品組合及庫存分配，改善銷售表現。於2018年8月，我們實施了產品生命週期管理系統，該系統對產品預期生命週期、目前庫存水平充足性及其他反饋提供建議，使我們能夠對我們的供應鏈、庫存及整體產品策略做出應對及進行更妥善的管理。對於非線上獨家產品，顧客在線上下單後，根據設計，系統將找出欲購貨品、下單及按照最佳發貨選項發貨，以提升顧客體驗及實現運營效率最大化。即使顧客欲購的特定貨品在某一門店並無庫存，我們的服務人員亦可通過雲端庫存共享及分配系統為顧客訂購貨品。

### 通過多品牌策略在各個增長市場板塊中取得可持續增長

我們採用多品牌策略，並提供種類繁多的產品，迎合顧客及其家人的需求和品味。我們制定了多品牌策略，據此，我們的忠實顧客可以為他們不同年齡及階段的孩子、配偶或其他家庭成員和朋友為不同場合購買不同品牌的產品。我們的新零售平台將線下零售網絡與線上渠道相結合，使我們能夠繼續打造我們的品牌、豐富產品供應、累積線上線下顧客數據，及把握未來的機遇，為我們實現可持續增長打好基礎。

憑藉我們對時裝行業的遠見、多品牌發展及執行能力，我們拓展品牌，把握未來市場機遇。我們於2007年推出以年輕時尚顧客為目標的旗艦品牌GXG，專注於熱愛時尚及喜歡展現個人風格的男性顧客。根據灼識諮詢進行的顧客意見調查，GXG被視為2017年中國知名度最高的時尚男裝品牌之一。繼成功推出GXG後，我們於2010年推出gxg jeans，相比GXG針對更為時髦的男性顧客，在設計上運用更多時尚的元素。我們的多品牌策略使我們能夠創造出適合顧客不同階段所需的時尚生態系統。例如，受惠於中國兩孩政策及我們的現有品牌認知度，推出gxg.kids品牌的部分原因源自我們部分顧客已為人父母，希望以類似的風格裝扮他們的孩子。

此外，根據灼識諮詢的資料，由於中國顧客發展出越來越注重健康的生活模式，而且參與更多體育運動，故我們於2014年藉推出Yatlas進軍運動休閒服市場，提供運動休閒服裝。對快速增長的運動服行業有更多認識後，我們於2017年5月與2XU Pty Ltd.及2XU HK Limited簽訂協議，2XU專門從事鐵人三項、騎行、游泳及跑步專用的高科技壓縮緊身衣。通過2XU，我們擬為追求性能的運動愛好者引入高品質及時尚的運動着裝，藉以進一步擴大我們的顧客群。展望未來，我們期望以更豐富的產品種類涵蓋更廣大的顧客群。

## 業 務

### 靈活創新的營銷策略與極其活躍的忠實粉絲群

我們本着對顧客心理及顧客期望的洞悉，實施多方面全渠道的品牌及營銷策略。我們的全渠道營銷方式包括線上廣告、社交媒體推廣活動、跨界聯名，以及線下活動及推廣，以增加顧客對我們產品的認識，並建立強大的品牌認知度。線上廣告方面，我們採取全方位方針：通過大數據分析，我們調整營銷策略，並策略性地於若干受歡迎的庫存單位上加大大營銷力度，以吸引用戶流量及提高我們在主要線上平台的能見度及搜索排名，此舉將進一步提升我們的整體品牌認知度。於大型推廣活動上，例如阿里巴巴「雙十一」，我們分析過往顧客行為及實時用戶流量數據，策略性地將資源投放在特定時段。隨着中國社交媒體重要性日增，我們物色具影響力的社交媒體名人（或「關鍵意見領袖」）並與之建立關係，在推出新產品前在若干目標市場製造話題。此外，我們利用線下零售店傳遞品牌形象，陳列產品並與顧客互動，我們相信此乃讓顧客了解我們的產品及宣傳品牌理念的有效方式。由於我們以年輕顧客為目標，我們實行創新的營銷策略，以緊跟顧客不斷改變的購物趨勢。例如，於2018年6月，從百事年輕流行的品牌形象中獲得靈感，gxg jeans結合百事標誌性的紅、白、藍顏色以及時下流行趨勢，推出跨界產品線，以吸引年輕消費者。為推廣聯名產品，我們利用社交媒體、名人及關鍵意見領袖的代言及設有互動裝置的快閃店，為顧客提供新鮮有趣的購物體驗。於2016年、2017年及2018年，我們的宣傳開支分別佔我們該等年度總收入的3.7%、4.9%及4.7%。

此外，我們結合線上線下渠道打造以粉絲群體為基礎的「粉絲經濟」，他們被我們所宣揚的生活時尚所吸引而購買我們的產品。我們通過線上平台及線下零售店建立的數據庫分析顧客的購買行為，在我們轉化新顧客為忠實粉絲的目標上發揮了重要的作用。為了進一步提高顧客忠誠度，我們於2009年推出VIP會員計劃。我們的會員可將在線上線下購物時獲得的獎勵轉換為日後購物用的各種折扣優惠，而且可以參與定期舉行的會員專享推廣活動及線下獨家活動。我們透過線下銷售人員及線上社交網絡平台與顧客互動。我們定期在微博和微信公眾號與粉絲分享設計理念，並提供有關藝術及生活品味以及服裝風格的信息，這有助於我們建立忠誠的顧客群和加強顧客黏性。另外，與其他線上平台相比，微信小程序是中國最大的移動流量入口，以內置及直觀的方式與顧客互動。通過微信小程序，我們可對我們的目標顧客進行目標營銷、提供定製化的內容及動態的定價，擴大顧客覆蓋。憑藉我們的一體化銷售及經銷渠道，以及在推廣品牌方面的努力，我們的會員總數由截至2016年12月31日約6.1百萬人增加至截至2018年12月31日約11.2百萬人。

### 借助大數據分析的產品設計及供應鏈

在探索新零售商業模式的過程中，我們通過運用和整合原先分散在不同信息管理系統和渠道的數據，以新零售計劃逐步發展出我們自己的大數據分析能力。我們分析該等數據並開發出自己的分析和解決方案，以配合業務需要及進一步應用於業務運營中。從數據收集、分析到應用，均展現出我們的大數據實力。我們通過顧客向線下銷售人員及在線上社交平台提供的反饋以及同步的VIP會員計劃收集顧客數據。我們的大數據分析實力協助我們進

## 業 務

行產品設計及展示、營銷計劃和庫存及供應鏈管理。該實力能讓我們分析顧客的喜好和消費模式，有助我們進一步迎合顧客需求以及調整產品設計及營銷策略，包括在線上及線下提供針對特定顧客群的產品。例如，通過我們智能店舖的感應器，我們可以得知每件產品被試穿及購買的次數。如產品已被試穿多次但只購買了數次，我們將改善產品的面料及質地。根據我們線上及線下渠道的顧客路線數據，我們將調整線上渠道的用戶體驗設計及線下門店的產品展示。收集所得的顧客行為數據可以通過我們的顧客關係管理系統將顧客肖像發送給我們的線上及線下銷售人員，他們可以相應提供目標營銷並提高服務質量。其使我們能夠為未來的產品類別制定戰略規劃，並提高供應鏈的效率。我們的大數據分析可通過搜集大量數據，包括線下門店流量、產品受歡迎程度、顧客的購物金額、頻率、時間和地點、會員信息及向銷售人員提供的顧客反饋，分析顧客購買行為與地理及人口分布之間的關聯。我們的設計團隊獲得該等顧客反饋，並在設計過程之中反映顧客偏好。大數據分析幫助我們持續改善營銷及推廣過程，向顧客充分展示產品屬性，從而提升我們產品的吸引力。

此外，我們利用大數據分析管理庫存水平，靈活應對未來市場需求。舉例而言，我們並無與供應商簽訂長期協議，我們只會於合同期內按需要向供應商下單。當我們首次下達訂單時，我們僅訂購約70%至80%的產品，並預留空間予更受歡迎的產品以保持靈活。為了提高新訂單的效率，我們利用產品生命週期管理系統就當前庫存水平充足性提供建議。我們計劃逐步實現從倉庫運送到零售店和終端顧客到直接從工廠發送商品的轉變，以加快推出市場的步伐及降低運營成本。憑藉我們的長期合作關係和靈活的供應鏈能力，我們的OEM供應商通常可於一至數個星期內回應我們的額外需求。我們利用供應鏈及庫存分析接收各門店的交易及庫存數據，提供更高的準確度、可見性及更多分析。於2018年8月，我們實施了產品生命週期管理系統，該系統對產品預期生命週期、目前庫存水平充足性及其他反饋提供建議，使我們能夠對我們的供應鏈、庫存及整體產品策略做出應對及進行更妥善的管理。我們亦會在線上預售部份新產品測試市場接受程度，因線上平台的該等數據能為我們提供快速的市場反應和顧客反饋。隨着我們更了解新產品的預期銷售額，這些方法將為日後批量生產及準備庫存提供指引，並進一步幫助我們在充足的供應和靈活的供應鏈之間取得平衡，從而提高溢利。此外，我們通過利用大數據分析密切監察這些原材料的價格以及根據預期生產及銷量預測於適當時候提前訂購或對沖訂購價格，以將我們面臨的這些原材料價格波動風險降至最低。

### 經驗豐富且具創業精神和專業精神的管理層及投資者團隊

我們擁有一支年輕、充滿熱誠和活力的管理層和投資者團隊，他們具創業精神、豐富的運營知識及對行業和新零售平台的深入了解。我們的管理層團隊由我們的首席執行官余先生領導，出於對推動中國時尚男裝的滿腔熱忱和遠見，自成立之初，余先生一直帶領本公司走進今天的繁盛光景。余先生在時裝業累積超過17年經驗，包括自2001年起在多家品牌服裝公司擔任銷售總監及總經理。在余先生的領導下，我們已發展成為一家產品高度差異化、品牌組合豐富並採用整合新零售平台的知名時尚男裝公司。我們亦致力於成立一支具備時裝設計、零售、營銷和財務職能等專門領域工作經驗的資深專業管理層團隊協助我們的創始人。我們的高級管理層成員平均在行內擁有12年經驗。

## 業 務

此外，我們通過包括管理層在內的委員會成員與前線員工的討論，培育年輕的企業文化及鼓勵創新，以促進內部溝通及反映本公司的核心價值。我們的管理層致力創新、實施企業管治計劃及帶領我們迅速發展成為中國時尚男裝業內最獨特和最負盛名的品牌之一。此外，我們依賴投資者團隊提供的寶貴指導意見，他們分別為我們帶來零售業務、電子商務及時裝等領域的豐富經驗。在其整個投資過程中，L Catterton利用其在零售業的豐富經驗、運營專業知識，消費者洞察力和廣泛的網絡，協助我們充分發揮潛力。Crescent Point於零售及線上業務方面約有逾十年經驗，在我們制定業務策略時發揮舉足輕重的作用。

### 業務策略

我們擬在中國保持及鞏固我們作為領先的時尚男裝公司的地位並繼續提升我們於更廣大的服裝市場的領先地位。具體而言，我們計劃採取以下策略以達成我們的目標：

#### 通過優化新零售平台繼續保持我們在業界的領先地位以及進一步提升顧客體驗及品牌知名度

我們相信，我們成功以新零售平台創建廣闊及管理完善的時尚服裝公司，為我們日後發展奠定了堅實的基礎。為保持我們在業界的領先地位及進一步擴大市場份額，我們計劃以同步的會員系統進一步加強線上及線下渠道之間的整合，以優化顧客的購物體驗及提升品牌知名度。我們計劃進一步實施我們的新零售戰略以及利用現有的線上及線下渠道，使我們能夠利用對顧客購物金額及頻率等大數據分析，集中收集及分析重要顧客數據，以進行協同營銷及交叉銷售活動。未來，我們將繼續吸引及引導顧客流量進入我們的一體化線上線下渠道。

我們計劃(i)利用我們的升級智能零售店網絡進一步收集線下顧客流量及互動資料以提升我們的顧客數據系統；我們將會透過翻新現有的線下零售店將我們的線下零售店升級為智能店舖，包括安裝人臉識別、行為判斷、統計設施及全面的射頻識別應用。我們於2018年將121家線下零售店升級為智能店舖，並計劃分別於2019年、2020年及2021年各年完成將約500家線下零售店升級為智能店舖。我們亦預期於2019年前進行後台系統整合。目前，我們預計就每家旗艦店花費約人民幣0.2百萬元至人民幣0.3百萬元作翻新和智能設備升級，及就每家其他門店花費人民幣30,000元。作為升級的一部分，我們將在非營業時間進行有關將我們的自營店升級為智能店舖的翻新工作，以避免對我們的業務運營造成任何重大不利影響。該等大數據措施有助我們識別市場上不同產品的受歡迎程度、支持我們的顧客肖像識別，並將我們的線下零售店連接至我們的線上平台。此外，能夠得到更詳盡的顧客資料，我們的銷售人員可更加了解顧客需要並向顧客提供更優質服務。詳情請參閱「未來計劃及所得款項用途」；及(ii)進一步同步我們的線上及線下VIP會員資料以實現定製化及目標營銷。未來，我們所有品牌將只有一個VIP會員計劃，將線上線下相結合。我們將使用我們的顧客關係管理系統來標記及管理我們的會員信息，以便為所有會員提供一致的服務體驗。憑藉該等措施，我們可作出轉移調整回應顧客需要及提升品牌形象，以保持顧客忠誠度、實現銷售增長及加快推出新品牌和產品。

## 業 務

### 繼續通過Yatlas及2XU開發運動休閒服及運動表現服行業的銷售潛力

我們擬憑藉我們在時尚男裝行業的經驗及市場領導地位，進一步滲透至運動休閒服及運動表現服行業，我們相信，我們可通過多元化的產品組合繼續發展我們的業務及擴闊顧客群。運動休閒服適用於不同場合，並且深受年輕顧客歡迎。此外，根據灼識諮詢的資料，中國顧客發展出越來越注重健康的生活模式，而且參與更多體育運動。

2017年5月，我們簽訂協議引入2XU，2XU以鐵人三項、騎行、游泳及跑步專用的高科技壓縮緊身衣著名。我們計劃透過2XU為中國顧客引進此國際知名的優質時尚運動服品牌。為了推廣2XU的專業形象，我們計劃繼續舉行線上及線下活動，包括邀請名人或「關鍵意見領袖」進行口碑推薦及贊助專業賽事，以提升品牌於運動表現方面的以知名度及滲透至目標顧客群。我們計劃透過「線上到線下」及「專業到運動休閒」的方式為2XU實行營銷策略。由於我們的目標顧客群着重互動體驗，我們計劃將代言和贊助活動與互動促銷和推介產品相結合。我們計劃贊助主要運動賽事，包括北京、上海、深圳、杭州及廣州等一線及二線城市的鐵人三項賽及馬拉松比賽。我們計劃開設快閃店及與健身房合作，為目標顧客提供互動產品體驗。由於運動表現顧客通常選擇在多品牌運動用品店購物，以從廣泛產品類別中挑選性能最高的產品，故我們計劃首先向更多家多品牌運動用品店引入2XU，然後開設單品牌線下零售店。截至最後實際可行日期，我們已向22家多品牌運動用品店引入2XU，並開設兩家單品牌線下零售店。我們計劃於2019年年底前增加至60家多品牌運動用品店及21家單品牌線下零售店，並於2020年前擴大至100家多品牌運動用品店及34家單品牌線下零售店。與此同時，我們將不遺餘力地改善我們的產品，包括採用更輕便舒適的原材料並應用最成熟的技術來吸引高性能運動裝顧客的關注。在運動表現愛好者中建立品牌認受性和知名度後，我們計劃進一步擴大產品組合和實施營銷策略，以利用運動表現顧客的影響力及可靠的推薦來吸引品牌的忠實粉絲和運動愛好者。我們相信，我們對目標顧客群的了解及量身訂做的營銷方式可助我們繼續發展運動休閒服及運動表現服行業的銷售潛力。

### 穩步拓展線下零售網絡及架構以及優化線上及線下渠道的組合和整合

我們透過全中國多個銷售渠道經銷產品，包括多個線上和線下銷售網絡。我們相信選址對我們的零售店成功與否至關重要。多年來，我們的管理層在物色和評估未來門店位置方面已累積寶貴經驗。我們的線下零售店遍布中國所有一二線城市及大部分三線城市。我們現正通過在現有城市開設更多門店的方式戰略性地拓寬零售網絡，提高滲透率，並將地理覆蓋範圍擴大至新城市。此外，為優化我們的零售網絡，我們計劃策略性地於商場開設更多零售店。此乃由於(i)商場發展強勁；(ii)我們相信商場更符合我們的品牌定位；及(iii)我們與已選定商場的戰略夥伴關係使我們有機會進駐黃金商舖地段。

在實施新零售戰略以整合我們的線上線下銷售渠道、提升門店運營及庫存管理能力及獲得第一手市場信息後，我們計劃繼續將部分合夥店及經銷店轉為自營店。此外，我們的自營店通常比合夥店及經銷店舖為我們貢獻較高的毛利率。另一方面，我們與合夥人及經銷商持續合作為一種輕資產及具成本效益的替代方式，以(i)在現有的地域市場建立多樣化的顧

## 業 務

客群；及(ii)利用彼等對於當地市場的了解和資源拓展至新的地域市場。此外，我們計劃繼續在大數據時代轉型業務，從整合線上平台及線下銷售網絡的協同效益中受惠。我們將進一步將我們的線下零售店升級為智能店舖，以優化線上及線下渠道的組合和整合。

### 繼續以大數據分析加強及整合我們線上及線下的VIP會員計劃

我們經整合的線上及線下渠道有助我們將線下零售店的VIP會員計劃與線上平台同步，從而為會員提供更好的服務。我們的會員可將在線上線下購物時獲得的獎勵轉化為再次購買我們的產品享受到的不同程度的折扣優惠。通過連結產品、會員及服務，我們計劃通過繼續利用信息技術及大數據來提升我們的線上及線下整合。我們計劃進一步分析用戶在不同情況下的行為，以更好地利用及滿足顧客的需求。例如，日後在我們線下零售店購物的同時，除了向銷售人員查詢有關信息，顧客亦可以輕鬆地以其智能手機掃描特定產品的條碼，了解詳細產品資料及其他用戶評論。通過掃描條碼，線下門店流量、產品受歡迎程度、顧客的購買金額、頻率、時間和地點、會員信息及顧客反饋等大量數據將會記錄在我們的大數據系統內，我們日後可向該顧客傳送目標推廣信息。我們亦計劃採用銷售激勵計劃來鼓勵我們的線下銷售人員，並提高我們的銷售表現。在新的零售平台下，顧客的線上及線下購物得以整合，線下銷售人員促成的交叉銷售活動亦會計入其銷售表現中，以避免線上及線下銷售渠道之間出現利益衝突。通過持續同步線上及線下VIP會員計劃，我們線下零售店的銷售人員能夠通過查閱會員顧客在我們系統中的個人資料（例如其過往購買記錄及喜好）增加對他們的了解，為顧客提供量身定製的推薦和優質服務。未來，我們所有品牌將只有一個VIP會員計劃，將線上線下相結合。我們將使用我們的集中顧客關係管理系統來標記及管理我們的會員信息，以便為所有會員提供一致的服務體驗。

### 加強供應鏈管理及提升倉庫和物流基礎設施

持續加強供應鏈及庫存管理能力是我們保持競爭力的關鍵。我們計劃提升供應鏈及物流基礎設施，以優化產品補給、發貨協調、庫存及質量控制。我們計劃繼續利用我們對所有線上及線下零售店的大數據分析提升我們的倉庫及庫存共用及分配系統，以優化內部訂單分配及庫存管理。

為了長遠實施我們的新零售戰略，我們計劃購置土地並建立我們自有的先進智能物流中心。由於我們計劃實施多方面的新零售計劃，包括智能設備升級及智能物流管理，我們認為，相比繼續租賃倉庫，建立我們的自有智能物流中心更為有利且具可持續性。我們難以升級我們目前兩個租賃倉庫。若要安裝新設備，我們需要更改建築結構。然而，其中一名業主不允許改變建築結構，而另一個倉庫的租期則不夠長，並且不能延長，故此很難獲業主批准對建築結構進行重大改動。通過我們新的自有智能物流中心，我們能夠確保有足夠的建築面積用作設備升級及安裝。我們亦能防止於租約到期或終止時產生高昂的搬遷成本，並能避免運營中斷的可能性。此外，我們將能通過高容量的自有物流中心控制我們的物流成本並提高運營效率。預期智能物流中心建築面積約為200,000至250,000平方米。我

## 業 務

我們將在寧波附近尋找一個便利位置，鄰近高速公路及其他物流供應商的基地並擁有合適的基礎設施。為了滿足新零售平台的物流需求，新物流中心的儲存容量預計將高達20.0百萬個單位，每年總吞吐量可分選及配送80.0百萬個單位。通過射頻識別及智能管理，我們可進一步提升新物流中心的分選、配送及儲存能力。此外，該智能物流中心能顯著提高我們的分選及配送速度。受益於我們的智能管理及規模經濟，我們預期會削減員工和運輸開支，並減省我們的固定物流成本，及提高我們的運營效率。通過結合物流信息反饋，我們可以進一步實現所有物流訂單的可視化。我們的智能物流中心將連接我們的線下智能店舖，以追蹤每件商品的銷售後情況，並進一步豐富我們的經營數據庫。詳情請參閱「財務資料－資本開支」及「未來計劃及所得款項用途」。此外，我們預期在日後繼續與其他第三方倉庫及物流服務供應商合作，為我們提供物流方案及供應鏈增值服務，以加快推出市場的步伐及降低運營成本。

### 進一步實行我們的多品牌戰略及尋求潛在的合作機會

產品開發方面，我們擬根據市場信息繼續改善我們的產品結構及擴大我們的產品組合，並專注於能迎合不斷變化的時尚潮流及顧客喜好的產品及板塊。我們計劃（其中包括）選擇性尋求中高端時尚女裝、適合2至15歲兒童的中端時尚童裝及中端時尚運動服公司的品牌收購或與其建立戰略聯盟，以補足我們現有的渠道、定位及價格。我們將瞄准在中國或海外擁有相當大的市場份額和業務規模的品牌，或在中國仍有龐大增長潛力的海外品牌。我們曾成功將新品牌整合至我們的品牌組合，例如2XU。為繼續提升我們在更廣大的中國服裝市場的領導地位，我們計劃選擇性地尋求收購、建立戰略聯盟及成立合資企業，以擴闊我們的品牌組合和產品供應，同時貫徹我們的品牌哲學。根據我們的新零售戰略，我們將利用我們有關顧客及產品的大數據分析實力尋找能夠完全整合至我們現有品牌及產品組合，並符合我們的品牌定位及目標顧客群的品牌。我們將評估任何目標品牌的商業潛力及與我們品牌哲學的契合度。我們亦會考慮任何潛在目標及夥伴的財務狀況及盈利能力。詳情請參閱「未來計劃及所得款項用途」。截至最後實際可行日期，我們並未確定任何特定收購目標或夥伴，但我們將繼續找尋合適機會進行收購並與業務夥伴一起成立戰略聯盟及合資企業。

### 我們的新零售商業模式

新零售是一個一體化的全渠道商業模式，利用線上線下優勢，為顧客提供無縫和一致的購物體驗，提升庫存管理、供應鏈管理、產品選擇及物流方面的效率。此外，顧客的需求會影響零售商的產品開發和創新，因而令顧客成為合作生產者。根據灼識諮詢的資料，新零售已成為近年中國服裝行業的主要趨勢。包括我們在內的中國主要時尚服裝品牌已採用新零售商業模式，並融入創新的舉措，而在新零售整合方面，我們是眾多品牌中的領導者。

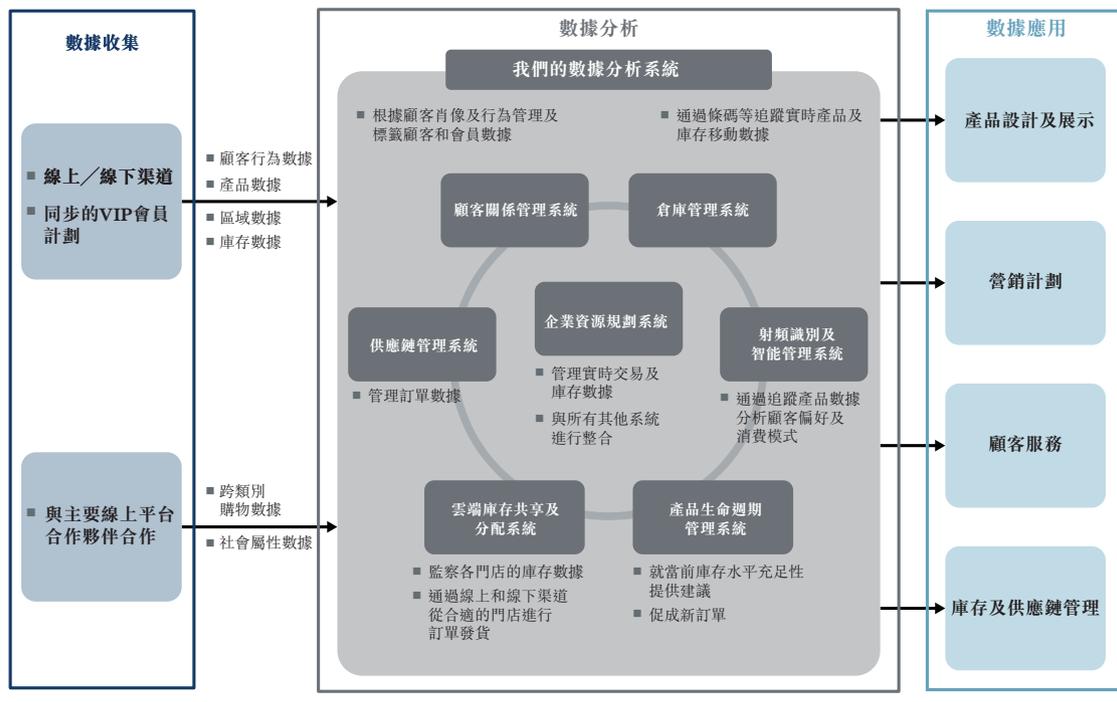
我們隨著時間發展我們的業務模式並將其從傳統的零售模式轉型為獨立、未整合的線上及線下渠道，其後再轉型為新零售商業模式。我們最先於2007年開始線下業務，並於2010年擴展到線上渠道。我們洞悉到兩個獨立渠道之間在顧客和產品方面的潛在協同效應，便開始重新思考和探索兩個渠道的可行整合，為顧客提供無縫的購物體驗。從2014年起，我們允許顧客線上付款，而產品則直接從我們的線下門店發貨。此外，為確保我們的線上和線

## 業 務

下渠道之間的利益一致，我們從2016年開始逐步建立雲端庫存共享及分配系統，並於2018年將我們的VIP會員計劃同步。憑藉所收集的數據以及我們內部開發的大數據分析實力，我們於2018年開始將我們的線下零售店升級為智能店舖，構建我們的產品生命週期管理系統，並增強我們靈活的供應鏈能力。

我們利用第三方線上平台及我們本身的網站作為我們的線上渠道來銷售我們的自有產品。然而，我們並無向其他方提供服務以通過我們的線上平台進行交易。據中國法律顧問告知，鑒於我們通過電子商務平台進行的業務僅涉及銷售我們本身的产品，我們並無通過自有的線上平台向其他方提供交易服務，故我們無須取得增值電信服務認證，且不受中國相關法律法規規定的外資所有權限制。有關相關中國法律的更多詳情請參閱「監管概覽—有關中國網絡交易的法律及法規」。

下圖說明我們新零售商業模式的主要特點：



在探索新零售商業模式的過程中，我們通過運用和整合原先分散在不同信息管理系統和渠道的數據，以新零售計劃逐步發展出我們自己的大數據分析能力。我們分析該等數據並開發出自己的分析和解決方案，以配合業務需要及進一步應用於業務運營中。從數據收集、分析到應用，均展現出我們的大數據實力。

## 業 務

### 數據收集

我們收集多元化的數據，例如(i)顧客行為數據：顧客肖像、購物偏好及頻率。我們通過顧客向線下銷售人員和在線上社交平台提供的反饋以及我們同步的VIP會員計劃收集顧客行為數據；(ii)產品數據：已售產品佔整體庫存中的庫存單位比率及試穿率；(iii)區域數據：天氣及消費者購買力；及(iv)庫存數據。通過與其他主要線上平台合作，我們亦收集跨類別購物數據及社會屬性數據，以便更深入地了解我們的顧客和市場。

我們使用的API是一組函數和過程，可讓我們創建應用程序獲取操作系統、應用程序或其他服務的功能或數據，以及連接我們不同系統的數據表技術；因此，我們可以在前台系統及後台系統共享及進一步利用收集所得的數據。

### 數據分析

如上圖所示，我們的企業資源規劃系統乃我們大數據分析系統的基礎，多個支援系統亦已全面實施，包括顧客關係管理系統、倉庫管理系統、雲端庫存共享及分配系統、產品生命週期管理系統、射頻識別及智能管理系統、供應鏈管理系統以及其他系統。

例如，經過多年的經驗與開發，我們的顧客關係管理系統現已與企業資源規劃系統整合。我們的顧客關係管理系統可實時從企業資源規劃系統提取產品數據，與顧客行為數據進行配對，並根據年齡、性別、地區、購買力、偏好及購物頻率，對顧客進行進一步標籤和分類。我們的射頻識別及智能管理系統亦將記錄產品移動數據，如試穿率，並將有關數據與企業資源規劃系統中的顧客購買記錄相結合，以進一步進行數據分析。

另外，我們的全渠道訂單中心由我們線上線下渠道的庫存、訂單和結算系統組成。儲存在我們倉庫管理系統中的庫存移動實時數據將傳輸到我們的企業資源規劃系統，再傳輸到我們的內部雲端庫存共享及分配系統，使得即使顧客想要的產品於個別門店缺貨，他們仍可按需求購買。所有訂單信息均儲存在我們的企業資源規劃系統，作為集中訂單管理中心。

為了提高新訂單的效率，我們建立內部產品生命週期管理系統，以就當前庫存水平的充足性提供建議。根據企業資源規劃系統內儲存的過往產品銷售及庫存數據，我們建立了自己的預測模型，以開發有關產品生命週期管理的分析和系統。

此外，我們並非運用只能進行表格和統計分析的傳統分析技術，而是進一步安裝了大數據分析軟件及產品，如Apache Hive、Sqoop、Tableau系列產品及HDFS，以支持我們的大數據收集、儲存及計算。

### 數據應用

我們的大數據分析能力支持我們進行產品設計及展示、營銷計劃以及庫存及供應鏈管理。該等能力使我們能夠分析顧客的偏好及消費模式，有助我們為顧客提供更好的服務以及對我們的產品設計及營銷策略進行微調。

### 產品設計及展示

我們的大數據分析可通過搜集大量數據，包括線下門店流量、產品受歡迎程度、顧客的購物金額、頻率、時間和地點、會員信息及顧客反饋，分析顧客購買行為與地理及人口分布之間的關聯。我們的設計團隊收集該等顧客反饋，並在設計過程中反映顧客偏好。新產品

## 業 務

開始銷售後，我們的營銷團隊會密切監察銷售數據及顧客反饋，並與設計團隊溝通。例如，通過我們智能店鋪的感應器，我們可以得知每件產品被試穿及購買的次數。如產品已被試穿多次但只購買了數次，我們將改善產品的面料及質地。根據我們線上線下渠道的顧客路線數據，我們將調整線上渠道的用戶體驗設計及線下門店的產品展示。

此外，隨著顧客的購物行為轉向線上門店，我們銷售專為線上渠道設計的產品，吸引顧客於我們的線上渠道購物。我們已組建一支專責線上設計團隊，打造一系列線上獨家產品，整體上更切合線上顧客的喜好。

### 營銷計劃

我們利用內部數據分析系統，以更有效地尋找潛在顧客及實施目標營銷策略，包括發送可在線上和線下兌換的定制化推廣優惠券，從而實現閉環營銷。我們的顧客可以輕鬆地以其智能手機掃描特定產品的條碼，了解詳細產品資料及其他用戶評論。透過掃描條碼，大量數據亦將記錄在我們的大數據分析系統內，我們日後可向該顧客發送目標推廣信息。由於主要線上平台的銷售數據能為我們提供快速的市場反應和及時的顧客反饋，故我們亦在線上預售部分新產品。

### 顧客服務

在我們新零售平台的支持下，我們以顧客需要為中心，為顧客提供線上線下瀏覽產品及購物的便利，以及提供不同的取貨或送貨選擇。例如，在線下零售店購物時，如顧客躊躇未定，可以先掃描產品條碼，將產品儲存在其線上購物車內，稍後再決定是否購買。此線上線下整合可省卻顧客後來決定購買時需要再回到我們線下零售店的麻煩。顧客通過線下零售店了解我們的品牌及體驗我們的服務後，會對我們在線上店鋪提供的產品更有信心。顧客亦可向我們的線下銷售人員尋求時尚穿搭建議，並同時反饋意見，或在線上平台上分享及交流產品評價。收集所得的顧客行為數據可以通過我們的顧客關係管理系統將顧客肖像發送給我們的線上及線下銷售人員，他們可以相應提供目標營銷並提高服務質量。我們的會員亦可將在線上線下購物時獲得的獎勵轉換為日後購物用的各種折扣優惠。

我們將會透過翻新現有的線下零售店將我們的線下零售店升級為智能店鋪，包括安裝人臉識別、行為判斷、統計設施及全面的射頻識別應用。我們於2018年將121家線下零售店升級為智能店鋪，並計劃分別於2019年、2020年及2021年各年完成將約500家線下零售店升級為智能店鋪。我們亦預期於2019年前進行後台系統整合。目前，我們預計就每家旗艦店花費約人民幣0.2百萬元至人民幣0.3百萬元作翻新和智能設備升級，及就每家其他門店花費人民幣30,000元。作為升級的一部分，我們將在非營業時間進行有關將我們的自營店升級為智能店鋪的翻新工作，以避免對我們的業務運營造成任何重大不利影響。該等大數據措施有助我們識別市場上不同產品的受歡迎程度、支持我們的顧客肖像識別，並將我們的線下零售店連接至我們的線上平台。此外，能夠得到更詳盡的顧客資料，我們的銷售人員可更加了解顧客需要並向顧客提供更優質服務。詳情請參閱「未來計劃及所得款項用途」。

## 業 務

### 庫存及供應鏈管理

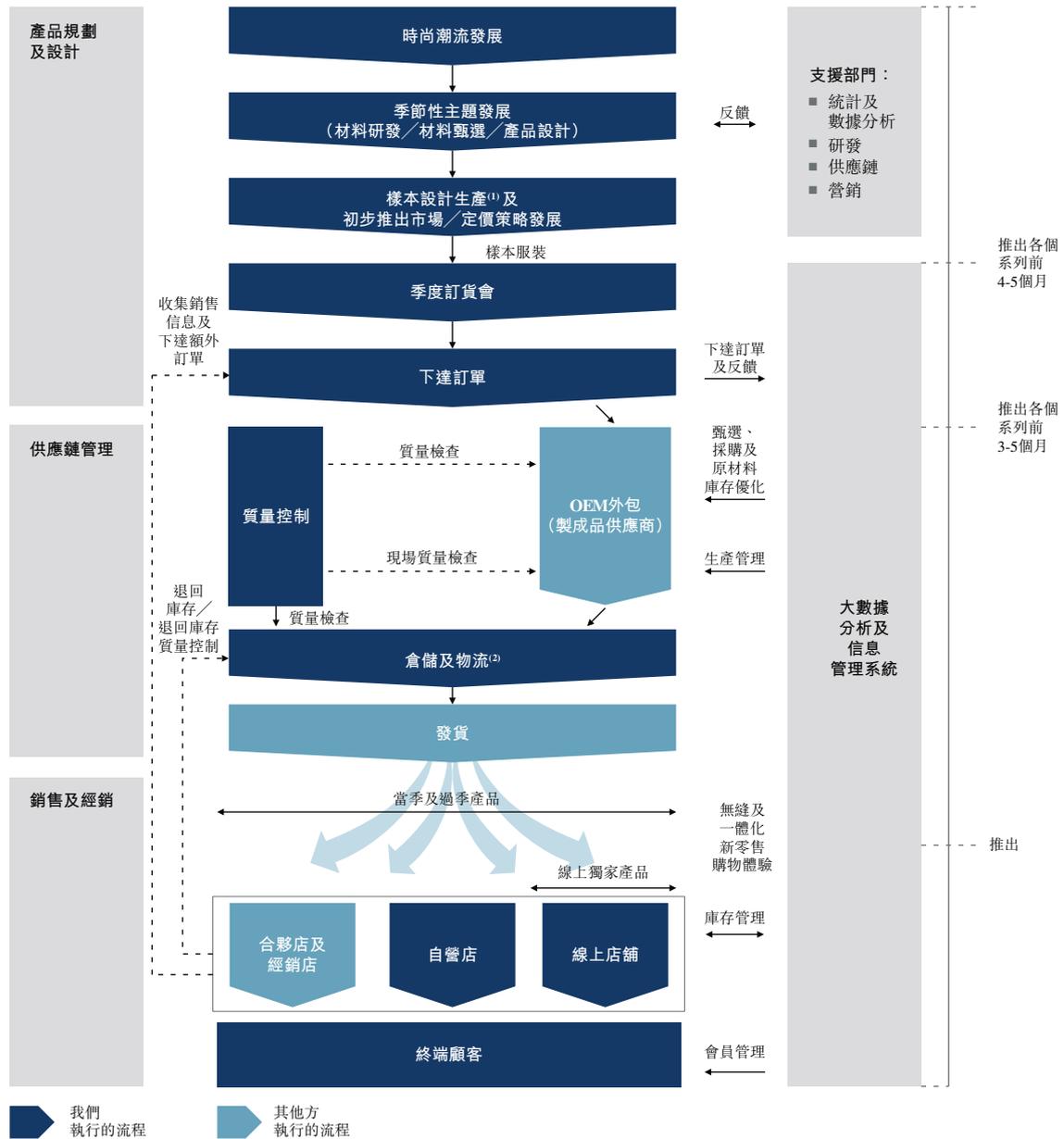
我們的新零售平台有助我們更妥善地管理線上及線下渠道之間的庫存及供應鏈，以實現更高的運營效率。我們利用線上渠道測試新產品的市場接受度，並根據有關產品的銷售表現規劃庫存水平。供應鏈方面，當我們首次下達訂單時，我們僅訂購約70%至80%的產品，並預留空間予更受歡迎的產品以保持靈活。通過我們的產品生命週期管理系統，我們計劃逐步直接從工廠發送產品而非從倉庫運送到零售店和終端顧客，以加快推出市場的步伐及降低運營成本。憑藉我們的長期合作關係和靈活的供應鏈能力，我們的OEM供應商通常可於一至數個星期內回應我們的額外需求。

我們利用與我們的POS及企業資源規劃系統緊密結合的供應鏈及庫存分析接收各門店的交易及庫存數據，為供應鏈內的庫存移動提供更高的準確度及可見性。我們以大數據分析密切監察原材料價格，並根據預計生產及銷售預測，於適當時候提前訂購或對沖訂單金額。

為了長遠實施我們的新零售戰略，我們計劃購置土地並建立我們自有的先進智能物流中心。由於我們計劃實施多方面的新零售計劃，包括智能設備升級及智能物流管理，我們認為，相比繼續租賃倉庫，建立我們自有的智能物流中心更為有利且具可持續性。我們難以升級我們目前兩個租賃倉庫。若要安裝新設備，我們需要更改建築結構。然而，其中一名業主不允許改變建築結構，而另一個倉庫的租期則不夠長，並且不能延長，故此很難獲業主批准對建築結構進行重大改動。通過我們新的自有智能物流中心，我們能夠確保有足夠的建築面積用作設備升級及安裝。我們亦能防止於租約到期或終止時產生高昂的搬遷成本，並能避免運營中斷的可能性。此外，我們將能通過高容量的自有物流中心控制我們的物流成本並提高運營效率。預期智能物流中心建築面積約為200,000至250,000平方米。我們將在寧波附近尋找一個便利位置，鄰近高速公路及其他物流供應商的基地並擁有合適的基礎設施。為了滿足新零售平台的物流需求，新物流中心的儲存容量預計將高達20.0百萬個單位，每年總吞吐量可分選及配送80.0百萬個單位。通過射頻識別及智能管理，我們可進一步提升新物流中心的分選、配送及儲存能力。此外，該智能物流中心能顯著提高我們的分選及配送速度。受益於我們的智能管理及規模經濟，我們預期會削減員工和運輸開支，並減省我們的固定物流成本，及提高我們的運營效率。通過結合物流信息反饋，我們可以進一步實現所有物流訂單的可視化。我們的智能物流中心將連接到我們的線下智能店舖，以追蹤每件商品的銷售及售後情況，並進一步豐富我們的經營數據庫。詳情請參閱「財務資料—資本開支」及「未來計劃及所得款項用途」。

## 業 務

下圖說明我們於行業價值鏈內的新零售商業模式。



(1) 樣本設計風格生產由OEM供應商進行

(2) 我們亦為電子商務產品租用額外的第三方倉庫，以管理透過線上網絡進行的產品銷售

## 業 務

### 我們的品牌及產品

憑藉我們對時裝行業的經驗、多品牌發展策略及執行能力，我們拓展品牌，把握未來市場機遇。我們的創始人於2007年首次推出旗艦GXG品牌產品，而我們於2010年引入gxx jeans，迎合不同的男裝風格，並於2012年推出gxx.kids，把GXG系列的設計理念帶入童裝市場。為了打入迅速增長的運動服和機能裝備行業，我們於2014年推出Yatlas，提供運動休閒服裝，並於2017年引入2XU，提供運動表現服。我們的品牌各自均擁有獨特的設計形象，並且包含一系列產品，提供各種剪裁、面料、樣式，風格和價格點，旨在吸引廣泛的消費者。下表載列有關我們核心品牌組合的若干資料，包括各品牌的推出年份、目標顧客及人口結構、設計概念、建議零售價範圍及門店大小範圍。

|  | <b>GXG</b>       | <b>gxx jeans</b> | <b>gxx.kids</b>  | <b>Yatlas</b>  | <b>2XU<sup>(1)</sup></b> |
|--|------------------|------------------|------------------|----------------|--------------------------|
| 推出年份.....                                | 2007年            | 2010年            | 2012年            | 2014年          | 2017年                    |
| 目標顧客.....                                | 年齡介乎20至<br>35歲男士 | 年齡介乎20至<br>25歲男士 | 年齡介乎4至<br>10歲的兒童 | 年齡介乎18至<br>38歲 | 年齡介乎18至<br>46歲           |
| 設計概念.....                                | 都市及優雅            | 街頭、潮流及<br>牛仔     | 現代及舒適            | 現代、都市、<br>運動休閒 | 提升運動表現                   |
| <b>於往績記錄期間的<br/>建議零售價範圍<br/>(每單位人民幣)</b> |                  |                  |                  |                |                          |
| 上衣.....                                  | 299至7,999元       | 229至4,999元       | 199至1,699元       | 299至6,999元     | 169至3,299元               |
| 下裝.....                                  | 399至799元         | 368至899元         | 99至499元          | 369至1,099元     | 339至1,499元               |
| 配飾.....                                  | 99至1,099元        | 28至1,199元        | 29至599元          | 69至999元        | 89至1,029元                |
| <b>於往績記錄期間的</b>                          |                  |                  |                  |                |                          |
| 門店大小(平方米)...                             | 55至942           | 65至340           | 29至214           | 73至181         | 10至101                   |

附註：

(1) 我們於2017年5月與2XU Pty Ltd.及2XU HK Limited簽訂協議，並於中國市場引入2XU品牌。

## 業 務

下表載列截至所示日期我們按品牌劃分的門店數目，各以絕對數目及佔門店總數的百分比列示。

|                                     | 截至12月31日     |              |              |              |              |              |
|-------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
|                                     | 2016年        |              | 2017年        |              | 2018年        |              |
|                                     | 門店數目         | %            | 門店數目         | %            | 門店數目         | %            |
| GXG系列                               |              |              |              |              |              |              |
| <i>GXG</i> . . . . .                | 1,149        | 54.8         | 1,209        | 52.2         | 1,216        | 54.0         |
| <i>gxg jeans</i> . . . . .          | 482          | 23.0         | 508          | 21.9         | 505          | 22.4         |
| <i>gxg.kids</i> . . . . .           | 416          | 19.8         | 495          | 21.4         | 454          | 20.2         |
| 運動服                                 |              |              |              |              |              |              |
| <i>Yatlas</i> . . . . .             | 47           | 2.2          | 88           | 3.8          | 69           | 3.1          |
| <i>2XU</i> <sup>(1)</sup> . . . . . | —            | —            | —            | —            | 3            | 0.1          |
| 其他 <sup>(2)</sup> . . . . .         | 2            | 0.1          | 16           | 0.7          | 3            | 0.1          |
| <b>總計</b> . . . . .                 | <b>2,096</b> | <b>100.0</b> | <b>2,316</b> | <b>100.0</b> | <b>2,250</b> | <b>100.0</b> |

附註：

- (1) 截至最後實際可行日期，我們已於22家多品牌運動用品店引入2XU，並開設兩家單品牌線下零售店。
- (2) 指我們的多品牌門店及我們於2018年6月出售的女裝品牌。詳情請參閱「我們的歷史及發展—本集團架構的發展—於往績記錄期間出售附屬公司末都電商」。

下表載列我們於所示年度按品牌劃分的收入明細，各以絕對金額及佔總收入的百分比列示。

|                                     | 截至12月31日止年度           |              |                       |              |                  |              |
|-------------------------------------|-----------------------|--------------|-----------------------|--------------|------------------|--------------|
|                                     | 2016年                 |              | 2017年                 |              | 2018年            |              |
|                                     | 人民幣千元                 | %            | 人民幣千元                 | %            | 人民幣千元            | %            |
| GXG系列                               |                       |              |                       |              |                  |              |
| <i>GXG</i> . . . . .                | 1,990,677             | 66.0         | 2,357,787             | 67.2         | 2,504,720        | 66.1         |
| <i>gxg jeans</i> . . . . .          | 633,776               | 21.0         | 683,481               | 19.5         | 753,942          | 19.9         |
| <i>gxg.kids</i> . . . . .           | 285,072               | 9.4          | 357,236               | 10.2         | 387,252          | 10.2         |
| 運動服                                 |                       |              |                       |              |                  |              |
| <i>Yatlas</i> . . . . .             | 65,419                | 2.2          | 87,468                | 2.5          | 97,712           | 2.6          |
| <i>2XU</i> <sup>(1)</sup> . . . . . | —                     | —            | 3,249                 | 0.1          | 14,304           | 0.4          |
| 其他 . . . . .                        | 42,894 <sup>(2)</sup> | 1.4          | 21,080 <sup>(3)</sup> | 0.5          | 29,112           | 0.8          |
| <b>總收入</b> . . . . .                | <b>3,017,838</b>      | <b>100.0</b> | <b>3,510,301</b>      | <b>100.0</b> | <b>3,787,042</b> | <b>100.0</b> |

附註：

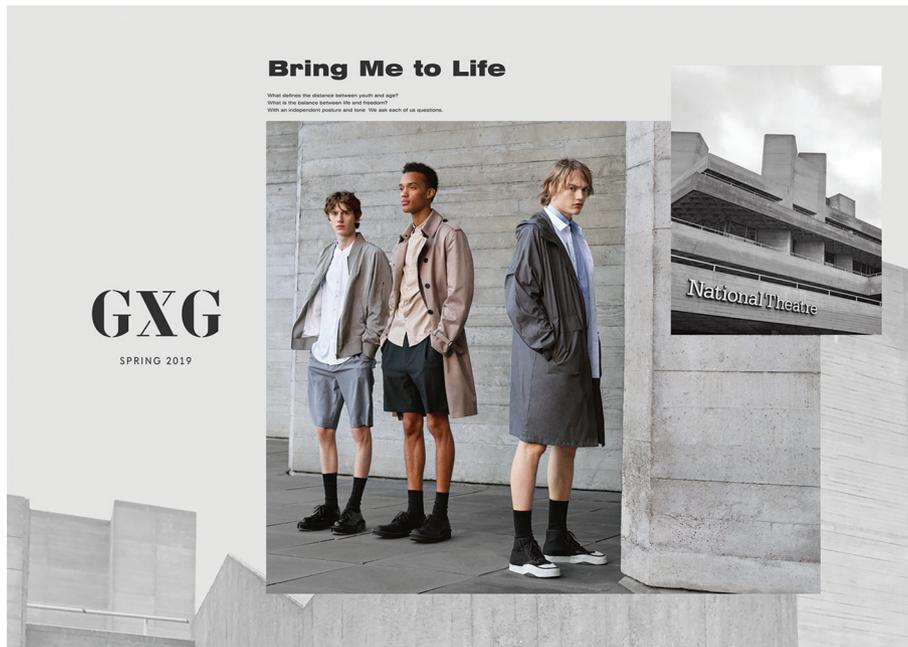
- (1) 我們於2017年5月與2XU Pty Ltd.及2XU HK Limited簽訂協議，並於中國市場引入2XU品牌。
- (2) 包括非服裝銷售，如向經銷商及合夥人銷售門店傢具及照明設備作為其門店佈置的一部分。
- (3) 包括非服裝銷售，如向經銷商及合夥人銷售門店傢具及照明設備作為其門店佈置的一部分，以及我們新開發的品牌。

## 業 務

### 多品牌策略

我們採用多品牌策略，並提供種類繁多且具備獨特的設計風格的產品，藉以擴大顧客群。同時，我們的多品牌策略使我們的忠實顧客可以為他們的孩子、配偶及其他家庭成員和朋友為不同場合購買不同品牌，適應不同年齡和階段的產品，促進交叉銷售。我們的新零售平台將線下零售網絡與線上渠道相結合，使我們能夠繼續打造我們的品牌、擴大產品供應、積累線上及線下顧客數據及把握未來的機遇，並尋求可實現持續增長的市場定位。

- **GXG:**我們的多品牌策略的核心是我們的旗艦品牌GXG。出於創始人在中國推廣男裝時尚潮流的滿腔熱忱和遠見，他們於2007年推出GXG品牌產品。GXG以着重時尚和配搭的年輕男性顧客為目標，迎合他們衣著偏好、購物行為和場合需要。GXG的定位是「都市及優雅」，產品類別偏向襯衫、大衣及長褲等日常穿着。根據灼識諮詢進行的顧客調查，GXG於2017年被視為最具辨識度的男裝品牌之一。GXG在我們的品牌當中擁有最悠久歷史且最大的顧客群，是我們最大的收入來源，於2018年佔我們收入的66.1%。



## 業 務

- **gxg jeans:**我們於2010年推出gxg jeans，相較於GXG，其以較潮流的群眾為目標。gxg jeans源自街頭時尚，結合創意設計及最新潮流，主打牛仔褲及羽絨夾克等休閒大衣。(gxg jeans的精神是帶出年輕、健康及自由的時尚概念。) gxg jeans是我們的第二大收入來源，於2018年佔我們收入的19.9%。



- **gxg.kids:**我們於2012年推出gxg.kids，其目標顧客是注重時尚和生活品質的年輕父母，他們會為孩子提供時尚、舒適、安全和環保的童裝。



## 業 務

- **Yatlas:**為滿足我們年輕顧客日漸多元化的時尚風格，並把握不斷發展的運動休閒趨勢，我們於2014年推出Yatlas，提供運動休閒服裝，讓顧客能夠透過舒適而時尚的穿搭，表達自己的追求、個性及態度。我們旨在通過Yatlas向顧客傳遞正面、健康和時尚的生活方式。



- **2XU:**於2017年，為了拓展至發展迅速的運動服及機能裝備行業，我們與由前三項鐵人冠軍共同創立並專門從事三項鐵人、騎行、游泳及跑步高科技壓縮緊身衣的墨爾本運動品牌簽訂一項協議引入2XU。2XU採用面料結構技術，並得到許多專業運動員及體育機構的認可。2XU的目標及設計理念是為運動員提供最好的裝備，讓他們感到更準備足充，更能隨時投入比賽，而且比競爭對手更具實力。根據灼識諮詢的資料，中國顧客越來越注重健康的生活方式並且參與更多體育運動，我們打算通過2XU向他們推介高質量的運動表現服。進一步詳情請參閱「我們的歷史及發展－與2XU的協議」一段。



## 業 務

### 銷售及經銷

我們通過全國各種銷售渠道（包括多個線上及線下銷售網絡）經銷我們的產品。截至2018年12月31日，我們的經銷平台由(i)線上渠道（包括天貓、淘寶、微信小程序及唯品會等主要線上平台），及(ii)全國2,250家零售店的線下網絡（包括720家自營店、532家合夥店及998家經銷店）所組成。

為避免我們的線上及線下銷售渠道之間的相互蠶食，我們已採取以下措施：(i)我們擁有一支線上及線下渠道的一體化銷售及營銷團隊；(ii)在我們的線上及線下渠道使用雲端庫存共享及分配系統，倘顧客在線上下單但所需產品在我們的電商倉庫缺貨，我們可從我們的線下門店發出訂購的產品。我們能夠執行雲端庫存共享及分配系統，有賴我們現有的線上及線下渠道以及合夥人、分銷商與我們自身之間系統化的溢利共享機制；(iii)我們於往績記錄期間區分線上及線下銷售的產品。我們的線下渠道銷售的產品主要包括當季產品，而我們的線上渠道銷售的產品主要包括線上獨家庫存單位及過季產品；及(iv)我們確保無論線上或線下銷售的同一產品的價格保持一致。請參閱「零售定價策略」。

下表載列於所示年度我們按銷售渠道劃分的收入明細，各以絕對金額及佔總收入的百分比列示。

|                       | 截至12月31日止年度      |              |                  |              |                  |              |
|-----------------------|------------------|--------------|------------------|--------------|------------------|--------------|
|                       | 2016年            |              | 2017年            |              | 2018年            |              |
|                       | 人民幣千元            | %            | 人民幣千元            | %            | 人民幣千元            | %            |
| <b>銷售服裝產品</b>         |                  |              |                  |              |                  |              |
| 線上渠道                  | 715,439          | 23.7         | 1,209,569        | 34.5         | 1,350,314        | 35.7         |
| 線下渠道                  | 2,259,505        | 74.8         | 2,286,860        | 65.2         | 2,423,925        | 64.0         |
| 自營店                   | 957,602          | 31.7         | 1,133,146        | 32.3         | 1,193,064        | 31.5         |
| 合夥店                   | 296,961          | 9.8          | 377,796          | 10.8         | 397,277          | 10.5         |
| 經銷店                   | 1,004,942        | 33.3         | 775,918          | 22.1         | 833,584          | 22.0         |
| 銷售其他產品 <sup>(1)</sup> | 42,894           | 1.5          | 13,872           | 0.3          | 12,803           | 0.3          |
| <b>總收入</b>            | <b>3,017,838</b> | <b>100.0</b> | <b>3,510,301</b> | <b>100.0</b> | <b>3,787,042</b> | <b>100.0</b> |

附註：

(1) 包括非服裝銷售，如向經銷商及合夥人銷售門店傢具及照明設備作為其門店佈置的一部分。

### 零售定價策略

我們於寧波的總部為產品設定統一零售定價策略，有關價格適用於自營店、合夥店及經銷店以及線上渠道。我們根據市場研究及分析（包括我們目標顧客的消費能力和消費傾向及市場趨勢）以及向OEM供應商及原材料供應商採購的成本而釐定產品價格。

我們的總部決定自營店的所有產品推廣折扣政策及計劃，並向合夥店及經銷店提供指引。地區合夥店及經銷店可按照其各自的經營狀況對有關指引作出調整。然而，儘管我們的合夥人能決定給予終端顧客折扣，但這折扣不會影響我們的收入，只會影響其自身的溢利，因為我們於合夥店向終端顧客銷售產品時，按建議零售價約30%至45%（本年度產品）及25%至30%（過往年度產品）認列收入。於各季末，我們會根據銷售數據分析進行促銷，以更好地控制庫存量。

## 業 務

### 我們的線上平台

我們走在中國時尚男裝線上零售界的前沿。我們不斷致力於業務轉型以適應互聯網時代，並受惠於整合線上零售點與線下銷售網絡所帶來的協同效益。我們已與主要線上平台制定合作關係。早於2010年，我們於天貓（中國著名的商對客線上購物平台）推出我們的線上GXG官方旗艦店。我們自2011年起於阿里巴巴「雙十一」在天貓男士服裝品牌中排名前三。尤其是，於2011年、2016年及2018年，我們的商品交易總額是男裝類別之冠。於天貓取得成績後，我們其後擴展至其他線上平台並於截至2018年12月31日達到合共13個線上平台，包括淘寶、微信小程序及唯品會。我們與天貓及淘寶的安排的性質及範疇與我們的自營業務模式類似，而大部分其他平台（如唯品會）則與我們的合夥模式類似。

### 天貓及淘寶自營店

天貓旗艦店為我們早在2010年的首個線上零售點。我們在天貓出售GXG、gxg jeans、gxg.kids及Yatlas。有別於其他品牌，我們設有專責的全渠道團隊，負責我們的產品設計、線上銷售及推廣策略，並密切觀察我們的線上銷售表現。我們於天貓及淘寶的自營線上店舖使我們能夠更完善地觀察不同產品的價格、溢利及銷售表現，讓我們調整銷售及推廣策略並增加溢利。根據灼識諮詢的資料，我們在天貓及淘寶的自營店進一步增強了我們在中國競爭對手中的競爭優勢。通過我們的自營店，我們能夠更深入地分析顧客見解，建立更靈活的庫存及物流系統，具備更快的反應速度並能更及時更新我們的最新產品，從而對線上銷售流程作出更好的管理及控制，並有助於增加我們的顧客黏性。

於2016年、2017年及2018年，我們的天貓及淘寶自營店錄得的收入分別為人民幣457.1百萬元、人民幣872.6百萬元及人民幣938.5百萬元，並於天貓及淘寶自營店分別提供47,458個、65,019個及67,358個庫存單位。我們於2010年開始參與阿里巴巴「雙十一」銷售活動（中國最大的線上購物日），並隨即於2011年在男士服裝品牌中取得最大收入。我們每年繼續積極參與阿里巴巴「雙十一」，於男士服裝品牌中位列前三名，並於2016年及2018年再次排名首位，展示我們的領導地位。根據灼識諮詢的資料，於2016年、2017年及2018年的「雙十一」，我們錄得的商品交易總額分別為人民幣360.8百萬元、人民幣463.0百萬元及人民幣548.3百萬元。

由於我們的顧客期望能有大量的參與和互動，我們通常會通過線上聊天與他們溝通，及時回覆他們的問題並與他們建立持續的關係。我們致力於在多個關鍵方面提高我們的線上服務團隊的質量，包括回應顧客問題（如產品細節、發貨時間及包裝）的時間以及其專業態度。我們亦着重由於產品質量或尺寸不合適而需要的退貨及退款的售後服務。此外，由於顧客相當重視店家評級，我們會認真回覆我們的產品評論，以與我們的現有顧客更好地交流，吸引潛在顧客。

### 微信小程序

憑藉我們微信公眾號上龐大而活躍的粉絲社群，我們已於2017年1月設立一個微信小程序作為線上渠道，讓顧客透過社交網絡平台方便地通過手機接觸我們的產品，加強一站式的新零售購物體驗。與其他線上平台相比，微信小程序是中國最大的移動流量入口，以內置及直觀的方式與顧客互動。通過微信小程序，我們可對我們的目標顧客進行目標營銷、提供的內容及動態的定價，擴大顧客覆蓋。他們亦可在我們的公眾號直接透過語音或短信與我們的顧客服務團隊交談。我們還可以輕易地通過微信公眾號向顧客發送折扣並讓他們得

## 業 務

知最新的促銷活動。透過微信平台收集的顧客數據令我們可建構顧客檔案並更準確地了解他們的喜好。基於我們對中國消費者購買行為近期趨勢的觀察，我們相信微信小程序將為我們提供充足的增長機會。於2017年及2018年，透過微信小程序，我們分別錄得收入人民幣1.0百萬元及人民幣1.8百萬元，及分別提供3,981個及6,170個庫存單位。

### 其他線上平台

2011年，我們於其他主要線上平台（如唯品會）推出線上店舖。我們在唯品會出售GXG、gxg jeans、gxg.kids及Yatlas。於2016年、2017年及2018年，我們於其他線上平台錄得的收入分別為人民幣258.4百萬元、人民幣336.0百萬元及人民幣410.1百萬元，而於其他線上平台提供的庫存單位分別為51,937個、56,238個及75,762個。

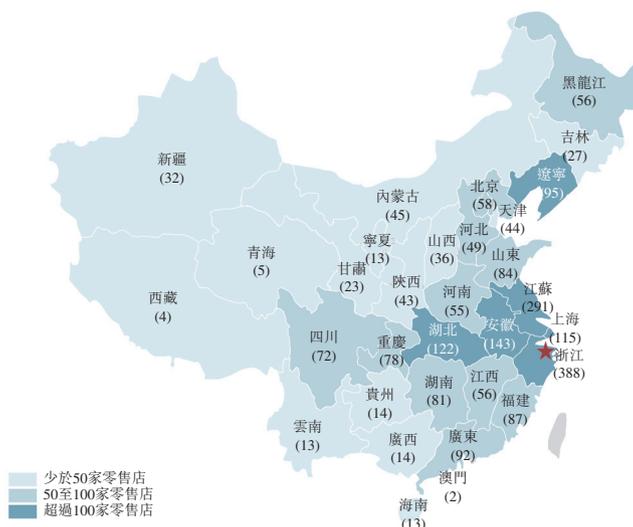
線上渠道構成我們新零售平台及顧客體驗的重要部分。我們透過線上平台測試新產品的市場接受程度、評估消費者意見及收集市場情報，以優化線下店舖網絡並引導我們的線下營銷及產品策略。為了迎合線上顧客的喜好，除整體產品規劃外，我們進一步組建了專責線上設計團隊，打造一系列線上獨家產品。於2017年及2018年，我們的線上獨家產品分別約佔通過線上渠道提供的庫存單位的25.7%及32.7%。我們於線上及線下銷售網絡同步推出新產品。我們的線上產品建議零售價與線下建議零售價相同。該等措施防止合夥人及經銷商與我們使用的線上平台之間發生潛在衝突，並保持利益一致。在先進信息技術平台及中央物流系統的支援下，我們提供「線上下單，線下發貨」服務，以善用我們線上及線下銷售渠道的優勢。倘顧客在線上下單，產品將按照最佳發貨選項發貨以提升顧客體驗及實現運營效率最大化。我們還引進一套收入共享系統來分配各種渠道產生的收入。

我們與線上平台經營商的合同，一般規定線上平台經營商向我們提供所需的軟件系統及相關技術支援，以讓我們能夠在其平台上開展業務。我們須受各線上平台經營商的一般管理。例如，我們須就於線上平台出售的產品提供公平正確的資料。我們通常向各平台經營商支付佣金及促銷費用。佣金一般以協定金額或按透過平台進行銷售的所得款項的固定百分比計算。佣金率通常介乎5%至30%，而部分平台會於達到若干銷售目標後提供最多2.5%的回扣。我們每年與大部分該等線上平台續訂合同。我們亦須支付一筆年度押金，以確保我們遵守各平台經營商各自的規則及規例。有關押金（經扣除任何適用罰款）於合同終止後退還。

## 業 務

### 我們的線下渠道

我們現時的線下渠道包括：(i)我們的自營店；(ii)合夥店及(iii)經銷店。下圖列示截至2018年12月31日我們在中國的零售店的地理分布。



下表載列於所示年度我們線下門店的數目變動。

|        | 截至12月31日止年度 |              |          |              |            |              |          |              |            |              |          |              |
|--------|-------------|--------------|----------|--------------|------------|--------------|----------|--------------|------------|--------------|----------|--------------|
|        | 2016年       |              |          |              | 2017年      |              |          |              | 2018年      |              |          |              |
|        | 開業          | 結業           | 轉讓       | 年末總數         | 開業         | 結業           | 轉讓       | 年末總數         | 開業         | 結業           | 轉讓       | 年末總數         |
| 自營店    | 116         | (31)         | 59       | 598          | 161        | (66)         | 32       | 725          | 87         | (124)        | 32       | 720          |
| 合夥店    | 131         | (26)         | 96       | 464          | 132        | (73)         | 10       | 533          | 131        | (122)        | (10)     | 532          |
| 經銷店    | 228         | (192)        | (155)    | 1,034        | 263        | (197)        | (42)     | 1,058        | 164        | (202)        | (22)     | 998          |
| 線下門店總數 | <u>475</u>  | <u>(249)</u> | <u>-</u> | <u>2,096</u> | <u>556</u> | <u>(336)</u> | <u>-</u> | <u>2,316</u> | <u>382</u> | <u>(448)</u> | <u>-</u> | <u>2,250</u> |

於往績記錄期間，我們持續在現有城市開設更多門店以提高滲透率，並將地理覆蓋範圍擴大至新城市。具體而言，我們通常於下半年增設新店，為銷售旺季作好準備。為提高盈利能力，我們關閉無法達到我們績效目標的零售店。特別是，隨著實施新零售戰略以整合線上線下銷售渠道及提升我們的門店運營和庫存管理能力，我們逐漸將部分經銷店轉型為自營店及合夥店。我們採用這種方法是因為我們可以直接控制我們的自營店並收集一手市場信息。同樣地，相較經銷店，我們對合夥店有更大的控制權，其有助我們有效管理庫存、訂單、銷售表現並為我們提供了直接取得顧客反饋的途徑。與此同時，我們繼續利用經銷商的當地知識和資源，協助我們在現有的地域市場中建立多元化的消費者群，並拓展到新地域市場。

### 自營店

於往績記錄期間，我們的自營店數目於截至2016年、2017年及2018年12月31日分別為598家、725家及720家。截至2018年12月31日，我們的自營店覆蓋中國25個省、自治區及直轄市。特別是，我們於2017年第二季度為GXG及Yatlas品牌於澳門開設兩家自營店。

## 業 務

我們按零售業態將自營店分為兩類，即專櫃店及專賣店。下表載列截至所示日期按零售業態劃分的店舖數目，各以絕對金額及佔店舖總數的百分比列示：

|            | 截至12月31日   |             |            |             |            |             |
|------------|------------|-------------|------------|-------------|------------|-------------|
|            | 2016年      |             | 2017年      |             | 2018年      |             |
|            | 店舖數目       | %           | 店舖數目       | %           | 店舖數目       | %           |
| 專櫃店.....   | 459        | 21.9        | 536        | 23.1        | 516        | 22.9        |
| 專賣店.....   | 139        | 6.6         | 189        | 8.2         | 204        | 9.1         |
| 自營店總數..... | <b>598</b> | <b>28.5</b> | <b>725</b> | <b>31.3</b> | <b>720</b> | <b>32.0</b> |

下表載列於所示年度按零售業態劃分的收入，各以絕對金額及佔總收入的百分比列示：

|          | 截至12月31日止年度    |             |                  |             |                  |              |
|----------|----------------|-------------|------------------|-------------|------------------|--------------|
|          | 2016年          |             | 2017年            |             | 2018年            |              |
|          | 人民幣千元          | %           | 人民幣千元            | %           | 人民幣千元            | %            |
| 專櫃店..... | 676,572        | 22.4        | 782,015          | 22.3        | 768,043          | 20.3%        |
| 專賣店..... | 278,627        | 9.2         | 349,475          | 10.0        | 416,722          | 11.0%        |
| 其他.....  | 2,403          | 0.1         | 1,656            | —*          | 8,299            | 0.2%         |
| 總收入..... | <b>957,602</b> | <b>31.7</b> | <b>1,133,146</b> | <b>32.3</b> | <b>1,193,064</b> | <b>31.5%</b> |

\* 少於0.1%

下表載列於所示年度我們的自營店按區域劃分的同店銷售增長率：

|           | 2016年對比     | 2017年對比     |
|-----------|-------------|-------------|
|           | 2017年       | 2018年       |
| 中國東北..... | -0.2%       | -3.7%       |
| 華北.....   | 0.3%        | 0.5%        |
| 華東.....   | 4.9%        | 3.7%        |
| 華南.....   | 7.1%        | -0.1%       |
| 華中.....   | 7.4%        | -4.4%       |
| 中國西南..... | 3.4%        | 1.9%        |
| 中國西北..... | 29.3%       | 6.8%        |
| 總計.....   | <b>4.2%</b> | <b>1.5%</b> |

我們自營店的同店銷售增長率於2017年及2018年分別為4.2%及1.5%，主要是由於我們多項新零售措施提升了我們自營店的門店運營、盈利能力及庫存管理能力。我們自營店的同店銷售增長率於2017年至2018年有所減少，主要是由於我們華東及華中地區的同店銷售增長率相對較慢。在我們的自營店中，2017年及2018年的中國東北地區同店銷售增長率分別為-0.2%及-3.7%。有關增長率與我們整體自營店的同店銷售增長率相比相對較低，主要是受到當地經濟的影響。華北地區方面，2017年及2018年的同店銷售增長率保持相對穩定，分別為0.3%及0.5%。至於我們重點發展的華東地區，2017年及2018年的同店銷售增長率分別為4.9%及3.7%，與我們整體自營店的同店銷售增長率一致。同店銷售

## 業 務

增長率於2017年至2018年有所減少主要是由於華東地區商場的市場逐漸飽和，導致我們於該地區的專賣店的同店銷售增長率較慢。華南地區方面，同店銷售增長率由2017年的7.1%減少至2018年的-0.1%，主要是由於百貨公司銷售下跌。華中地區方面，同店銷售增長率由2017年的7.4%減少至2018年的-4.4%，主要是由於百貨公司銷售下跌。中國西南地區方面，同店銷售增長率由2017年的3.4%減少至2018年的1.9%，主要是由於百貨公司銷售增長放緩。中國西北地區是我們的新市場，其2017年及2018年的同店銷售增長率分別為29.3%及6.8%，主要是由於我們進行業務擴張所致。2017年至2018年的同店銷售增長率有所減少主要是由於我們於2017年經歷高速增長，但於2018年減緩並回復正常。

### 專櫃店

截至2018年12月31日，我們720家自營店中有516家以專櫃店形式經營。我們的專櫃店一般位於知名百貨公司，包括銀泰商業(集團)有限公司、新瑪特、大洋百貨集團、華地國際控股有限公司及茂業國際控股有限公司。我們亦於奧萊內設有專櫃店，並主要出售過季產品。我們與部份百貨公司的關係可追溯至我們的業務初期，多年來我們已與彼等建立緊密關係。該等百貨公司大大提高我們品牌的知名度，並讓我們充份利用彼等於百貨公司內進行的營銷及宣傳活動。於2016年、2017年及2018年，來自我們專櫃店的收入分別為人民幣676.6百萬元、人民幣782.0百萬元及人民幣768.0百萬元，分別佔我們同年收入的22.4%、22.3%及20.3%。我們專櫃店經營所在的所有百貨公司均為獨立第三方。

我們就佔用及使用百貨公司及奧萊的專櫃店權利訂立特許權協議。特許權協議載列指定專櫃店的位置及規模。我們大多數特許權協議為期一年，屆滿後不會自動重續。專櫃店每月特許權費一般按照月度銷售額的固定百分比計算。根據我們的特許權協議，我們通常須向百貨公司及奧萊支付一筆押金，有關押金可於特許權協議屆滿或終止時退還。我們須支付經營專櫃店涉及的維護費、公用事業費及其他適當費用及開支。我們專櫃店的產品銷售款一般由百貨公司及奧萊收取。其須於我們出具付款單據後向我們劃轉月度銷售所得款項。根據若干特許權協議，倘我們的專櫃店未能達到一年內指定時段的特定最低銷售目標，其有權終止該特許權協議。

### 專賣店

截至2018年12月31日，我們720家自營店中有204家以專賣店的形式經營，一般為位於主要商場內的門店或為位於重點地段及客流量大的街面專賣店。尤其是，我們已與主要商用物業發展商(如大連萬達商業地產股份有限公司)建立戰略夥伴關係，使我們可進佔其商場的黃金地段。於2016年、2017年及2018年，我們專賣店的收入分別為人民幣278.6百萬元、人民幣349.5百萬元及人民幣416.7百萬元，分別佔我們同年收入的9.2%、10.0%及11.0%。

我們就於租賃物業上開設及經營專賣店的權利與商場及其他出租人訂立租賃協議。於2016年、2017年及2018年，我們的經營租賃租金開支(主要包括有關我們的專賣店的租金開支)分別為人民幣160.3百萬元、人民幣189.4百萬元及人民幣247.3百萬元，分別佔我們同年的專賣店收入的57.5%、54.2%及59.3%。

## 業 務

租賃協議一般為期一至三年，經協議雙方同意後，一般可於有關租賃協議屆滿前180日內予以重續。就商場內的門店而言，視乎指定商場的政策，設在商場內的專賣店租金一般相等於零售店(i)固定月租(可於租賃協議屆滿前在專賣店銷售下降及我們申請降低租金的情況下予以調整)或(ii)最低月租與月度銷售額某一百分比中的較高者。街面專賣店的租金一般為固定年租。我們須支付經營專賣店涉及的維護費、公用事業費及其他適當費用及開支。我們亦須於租賃協議日期就專賣店支付一筆押金，有關押金可於相關租賃協議屆滿或終止(以適用情況為準)時退還。

近年，我們戰略性地於商場內開設新門店。此乃由於(i)商場發展強勁；(ii)我們相信商場更符合我們的品牌定位；及(iii)與已選定商場的戰略夥伴關係使我們有機會進駐黃金商舖地段。

### 自營店的管理

我們相信零售店的顧客經驗對其購買決定及我們的品牌形象有很大影響。因此，我們已配置資源實施品牌管理政策，在若干主要範疇管理自營零售店的各個方面。

- **選址：**我們相信選址對我們自營店的成功與否至關重要。多年來，我們的管理層在物色及評估未來門店位置方面已累積寶貴經驗。我們大部分的自營店均位於商場、百貨公司及商業區內。我們的自營店覆蓋中國一線、二線及三線城市。我們目前正透過在現有城市開設更多門店從而戰略性地拓展零售網絡，提高滲透率，並將地理覆蓋範圍擴大至新城市。選擇地點開設新店時，我們會考慮及評估下列因素，包括目標顧客群的消費模式、人口密度及增長、地理位置、估計初始資本投資及預期回報及鄰近地區的競爭水平。
- **門店設計及形象：**我們採用旗下產品及品牌組合獨有的統一時尚裝潢和設計，為自營店創造出一致的形象。我們的總部就店面設計及顏色、產品陳列、促銷的信息展示、收銀台、燈光、音樂及員工服裝制定設計、布局及門店面積指引，確保品牌的視覺形象統一。
- **銷售人員：**銷售人工在推廣品牌形象及收集顧客意見方面擔當着重要角色，因此，我們定期就提高員工整體能力的議題進行員工培訓，如企業文化、團隊建設、行業及市場趨勢、管理技能、銷售及溝通技巧、產品及品牌知識等，以提高他們的能力並為顧客提供更好的服務。

此外，自2018年3月起，我們與第三方服務提供商訂立服務外包安排，截至2018年7月31日，該等第三方服務提供商動用約2,900名人員(包括銷售代表，店鋪經理及支援人員)為我們提供相關服務。我們訂立該等安排主要是為了替換不符合相關規則及法規的派遣僱員。詳情請參閱「一僱員」。該等服務外包安排亦可以使我們的管理團隊專注於我們的核心任務。隨著業務的增長，與人事管理相關的責任日漸繁重。與消費零售行業的其他參與者類似，我們的銷售人員流失率相對較高。儘管我們的人力資源部門位於寧波，但我們的零售網絡遍布中國。因此，我們相信在中國設有地方辦事處並且在招聘和管理銷售人員方面具備必要經驗和專業知識的第三方服務提供商將成為合適的合作夥伴。

## 業 務

- 現金及付款管理：
  - 專櫃店：百貨公司及奧萊負責現金及付款管理。
  - 專賣店：我們接受現金、信用卡、支付寶及微信支付付款。我們已採取及實施嚴格的內部控制程序處理專賣店的現金，包括下列各項：
    - 各門店設置信息技術系統，包括直接連接我們總部系統的POS終端；
    - 區域主管可透過我們的系統審查每日銷售表現及現金款項；
    - 現金所得款項均存放於門店的現金櫃內，並於每個營業日存入指定銀行賬戶內；及
    - 區域主管將審閱及核實每周報告，以監察各零售店的現金所得。

於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們並無錄得任何重大現金損失或失竊事件。

- 實時監察銷售及庫存記錄：我們所有自營店均已安裝信息技術系統，使我們能夠實時監控銷售數據及庫存水平。我們會要求各門店進行每月庫存盤點，而我們的總部亦會進行隨機檢查。

### 合夥店及經銷店

我們的品牌於消費群的吸引力及我們於全國的覆蓋範圍，使我們可利用合夥人及經銷商銷售我們的產品。除經銷店業務模式外，我們還設立了合夥店業務模式，我們與我們的合夥人可分享溢利。相較經銷店，由於我們對合夥店有更大的控制權，我們的合夥店有助於我們實施新零售戰略，通過有效管理我們的庫存、訂單及銷售表現來整合線上線下銷售渠道，亦為我們提供了直接取得顧客反饋的途徑。我們在中國不同地區委聘合夥人及經銷商，按照與我們自營店相同的品牌模式經營門店，以確保我們零售網絡擁有一致品牌形象。與合夥人及經銷商合作可讓我們以輕資產且具成本效益的方式：(i)於現有地區市場擁有不同的消費群及(ii)擴展至新地區市場。該業務模式與中國時裝行業的市場慣例一致。

截至2018年12月31日，我們於中國有409個合夥人及經銷商，經營1,530家合夥店及經銷店。於2016年、2017年及2018年，來自此等合夥店及經銷店的收入分別佔我們總收入的約43.1%、32.9%及32.5%。截至2018年12月31日，該等合夥店及經銷店覆蓋中國31個省、自治區及直轄市。我們一般會委聘地區合夥人及經銷商及（於部分新擴展的地區）城市特定合夥人及經銷商。

在實施新零售戰略以整合我們的線上線下銷售渠道及提升門店運營及庫存管理能力後，我們計劃將部分合夥店及經銷店轉為自營店。一般而言，我們的自營店通常比合夥店及經銷店舖為我們貢獻較高的毛利率。同時，我們將繼續聘用合夥人及經銷商，利用其對於當地市場的了解及資源滲透至新市場。

## 業 務

### 合夥人及經銷商的甄選及評估標準

我們根據多項標準甄選及評估合夥人及經銷商，其中包括彼等的當地關係及經驗、零售經營能力、營銷能力、財務狀況、風險管理能力、聲譽、人力資源管理及信息技術系統。我們按年與合夥人及經銷商重續合同。於往績記錄期間，新增合夥人及經銷商主要為擴大零售網絡覆蓋，而倘其未能達到我們的績效目標，我們將與其終止合作。

下表載列於所示年度我們的合夥人總數：

|          | 截至12月31日止年度 |           |                   |
|----------|-------------|-----------|-------------------|
|          | 2016年       | 2017年     | 2018年             |
| 年初合夥人    | 53          | 88        | 94                |
| 加：新合夥人   | 40          | 19        | 14                |
| 減：已終止合夥人 | 5           | 13        | 38 <sup>(1)</sup> |
| 年末合夥人    | <b>88</b>   | <b>94</b> | <b>70</b>         |

附註：

- 38名已終止合夥人當中，14名轉為經銷商。

下表載列於所示年度我們的經銷商總數：

|          | 截至12月31日止年度 |            |            |
|----------|-------------|------------|------------|
|          | 2016年       | 2017年      | 2018年      |
| 年初經銷商    | 191         | 318        | 364        |
| 加：新經銷商   | 162         | 103        | 36         |
| 減：已終止經銷商 | 35          | 57         | 61         |
| 年末經銷商    | <b>318</b>  | <b>364</b> | <b>339</b> |

### 與合夥人及經銷商的安排

我們利用兩個模式經營我們的第三方零售店，即合夥店及經銷店。我們與合夥人的安排為典型的寄售模式，庫存在售予終端顧客之前不會售予我們的合夥人。就合夥店而言，合夥人僅承擔初始門店投資及經營成本（包括租金及員工成本）。我們於有關合夥店將產品出售予終端顧客時就本年及往年的產品分別收取建議零售價的約30%至45%及25%至30%作為收入。我們與經銷商的安排屬典型的經銷安排，經銷商購買我們的產品，然後售予終端顧客。就經銷店而言，經銷商不僅承擔初始門店投資及經營成本，亦須承擔庫存。我們按建議零售價的約35%至45%將我們的產品售予經銷商，而該等已售產品不再包含在我們的庫存中。然而，我們仍會採取多項措施監控經銷商的庫存水平。我們亦實施補貼政策以支持我們合夥人及經銷商的運營。詳情請參閱「一合夥店及經銷店管理」。我們向合夥人及經銷商提供店面裝修相關的補貼。就部分合夥人而言，我們向其提供免費店面裝修設備。此外，我們按個別情況向合夥人及經銷商提供租金及銷售補貼。

## 業 務

我們並無與合夥人及經銷商訂立任何長期協議。我們訂立的所有合夥及經銷協議均具法律約束力，並可根據中國法律強制執行。在某種程度上，我們透過合夥及經銷協議監控及控制合夥人及經銷商，其中包括以下主要條款：

- **期限：**一年，可在相互協定的情況下續期。
- **避免合夥人與經銷商之間的競爭。**我們授予每名合夥人及經銷商在其授權地區內對特定產品的獨家權利，該等特定地區不會與其他合夥人及經銷商的授權地區重疊。
  - **地域專營權：**各合夥人及經銷商根據合夥或經銷協議獲授權在指定的界定地理區域（如若干城市）內經營合夥店或經銷店。除非經我們另行批准，否則我們嚴禁合夥人及經銷商在其獲授權地區以外的地方拓展業務。
  - **商品專營權：**我們僅容許合夥人及經銷商根據合夥及經銷協議在合夥店及經銷店內銷售我們的獲授權產品。禁止銷售任何不獲授權產品。
- **品牌使用：**我們的合夥人及經銷商獲授權使用我們的品牌、商標及其他知識產權，其須保護我們的信譽和聲譽，且須將我們的公司資料、業務知識及商業秘密嚴格保密。
- **銷售表現目標：**
  - **合夥人：**如部分合夥人於一年內的購買總額超出指定數量，我們會向他們提供獎勵，如回扣。
  - **經銷商：**為鼓勵我們的經銷商，於少數情況下，我們會向採購量達到門檻金額的經銷商提供批量回扣。批量回扣一般就特定財政年度經銷商總採購額乘以一定百分比計算。不同經銷商的有關百分比及門檻金額各不相同，經考慮經銷商的銷售表現以及其與我們的業務關係年期，可按個別情況與個別經銷商磋商並向其授出。回扣一般為合資格經銷商銷售額的2%至3%。批量回扣入賬於合資格經銷商，其將可在進行新採購時運用有關進賬。
- **協議終止及重續條件：**倘協議遭重大違反，非違約方可終止協議。倘合夥人或經銷商有意重續協議，彼等須於協議到期日前向我們發出60至90天的通知。
- **付款及信用期：**
  - **合夥人：**我們的合夥人通常須就每間門店向我們支付最多人民幣0.3百萬元的貨品押金。我們就合夥人的業務規模及先前的信用記錄訂有兩種不同的信用政策：(i)30天的信用期；或(ii)於對賬（一般於實際銷售之後的月份進行）的月份內分兩期付款。
  - **經銷商：**我們為經銷商實施了信用管理政策。我們根據我們經銷商的過往購買金額、門店數目、與我們關係的年期、過往訂單情況及速度以及先前的信用記錄對其進行評分。我們每年評估及更新其信用評分，以決定我們給予彼等的相應信用額度和政策。我們的經銷商一般須於下達採購訂單時向我們支付總批發價值約10%至20%的訂金，並須於產品交付前結清全款。經我們的管理層批准，我們向少數財務狀況良好及信用記錄良好的經銷商提供介乎30天至90天的信用期。

## 業 務

- **退貨及過時庫存安排：**我們採用以下退貨及過時庫存安排，以避免我們的合夥人及經銷商之間的渠道阻塞。就經銷商而言，我們考慮最低購買額、退貨及過時庫存安排等因素，以避免渠道阻塞。另外，實施新零售戰略以整合線上及線下銷售渠道以及提升門店運營及庫存管理後，我們逐步將部分經銷店轉型為自營店及合夥店，從而將降低經銷商的渠道阻塞風險。此外，我們的合夥店並無渠道阻塞風險，原因是合夥店的產品仍屬我們所有，並在賬冊內列為庫存，然後售予終端顧客。我們通過企業資源規劃系統控制該等產品，從而確保發送予合夥店的產品數量與售出及退回的產品數量相符。此外，於往績記錄期間，我們與合夥人及經銷商保持穩定的關係。我們亦監控並追蹤其銷售及庫存記錄。詳情請參閱「一合夥人及經銷商的甄選及評估標準」及「一合夥店及經銷店管理」。
  - 合夥人：因合夥人通常並無訂購權，我們一般接受合夥人退回我們所有產品。
  - 經銷商：於以下兩個情況下，我們通常會接受經銷商退貨：(i)符合每季允許的過時庫存退貨率及(ii)產品質量缺陷。
    - 於第一個情況下，在我們所有品牌中，截至最後實際可行日期，所有經銷商的允許退貨率介乎20%至100%，GXG及gxg jeans介乎20%至25%，gxg.kids介乎35%至100%，Yatlas則介乎30%至100%。絕大部份經銷商的允許退貨率介乎20%至35%。由於我們進行渠道優化，將二級經銷商轉換為經銷商，於2017年至2018年首季的過渡期內，我們允許部分VIP經銷商退回我們所有產品以清算其剩餘庫存並維持與他們的關係。自2018年第二季開始，該等VIP經銷商不再獲准退回我們所有的產品，並且我們會嚴密監控我們的退貨率。由於上述政策，我們的實際銷售退貨於2018年上半年有所增加。我們亦允許若干經銷商於首季退回我們全部產品以方便其新業務運營。經銷商獲允許退回的產品百分比一般視乎所購產品的批發價及經銷商於特定季度是否亦就其總採購額享有回扣而定。不同經銷商及不同品牌的允許退貨率各不相同，經考慮經銷商的銷售表現及其與我們的業務關係年期，可按個別情況與個別經銷商磋商及向其授出。退回產品須質量良好且適合再次銷售，而採購金額入賬於經銷商。
    - 就質量缺陷產品退貨而言，倘任何產品發現質量問題，我們將向經銷商提供替代產品或進行銷售退貨。僅當季產品可進行質量退貨。當季產品於首次推出銷售後六個月視為過季。
    - 獲接受進行銷售退貨的產品將按購買價（並無任何調整）予以退款。與經銷商終止經銷協議後的退貨及退款程序將按照經銷協議的相關安排進行。

## 業 務

- 客戶合同收入於商品控制權轉移至客戶時，按反映我們預期就交換該等商品而有權獲得的代價金額予以確認。當我們確認來自經銷商的收入時，我們已考慮我們預期產品退貨及銷售回扣的影響。
- 經銷商退貨詳情
  - 下表載列於往績記錄期間我們的銷售退貨撥備及銷售退貨金額的變動。

|              | 截至12月31日止年度 |           |           |
|--------------|-------------|-----------|-----------|
|              | 2016年       | 2017年     | 2018年     |
|              | 人民幣千元       | 人民幣千元     | 人民幣千元     |
| 年初 .....     | 224,175     | 181,126   | 287,220   |
| 撥備 .....     | 290,288     | 451,229   | 360,921   |
| 銷售退貨.....    | (333,337)   | (345,135) | (426,241) |
| 年末 .....     | 181,126     | 287,220   | 221,900   |
| 預期銷售退貨率..... | 21.1%       | 35.0%     | 29.6%     |

我們的預期銷售退貨率按年內銷售退貨撥備除以扣除銷售退貨撥備及銷售回扣撥備前向經銷商作出銷售的收入總額計算。我們的實際銷售退貨率按年內銷售退貨金額除以扣除銷售退貨撥備及銷售回扣撥備前向經銷商作出銷售的收入總額計算，於2016年、2017年及2018年分別為24.2%、26.8%及35.0%。2016年至2017年的預期銷售退貨率及實際銷售退貨率增加主要是由於我們進行渠道優化，將二級分銷商轉為上述分銷商。於2017年至2018年第一季度的過渡期間，我們允許部分VIP經銷商退回我們的所有產品，以清算其剩餘庫存並維持與他們的關係。由2018年第二季度開始，該等VIP經銷商再也不可退回所有產品，而我們將致力更加謹慎地監控我們的銷售退貨率。2017年至2018年的預期銷售退貨率減少主要是由於我們致力控制採購量。2017年至2018年的實際銷售退貨率增加主要是由於我們的VIP經銷商（於2017年至2018年第一季度期間獲允許退回我們所有產品）大部分均於2018年退回產品。根據灼識諮詢的資料，我們的實際銷售退貨率符合行業標準。於往績記錄期間，我們估計經銷商退貨的庫存撥備佔總庫存撥備30%至45%。於處理經銷商的退貨時，我們通常通過線下自營店及主要線上平台以折扣率連同其他銷售渠道的其他過季產品出售，直至產品的生命周期完結。對於退回的春夏季產品，我們通常於同年下半年開始折扣銷售；而對於退回的秋冬季產品，我們則通常於翌年上半年開始折扣銷售。

- 訂購權
  - 合夥人：我們的合夥人應我們要求下達訂單。
  - 經銷商：我們的經銷商有權選擇其想要訂購的產品，而我們則保留作出調整的權利。
- 購買金額：僅於2016年年初至第三季度，我們為GXG訂立介乎人民幣0.5百萬元至人民幣0.7百萬元的最低購買金額。除上文所披露者外，我們並未為經銷商訂立最低購買金額。

## 業 務

- **二級經銷商：**於往績記錄期間，我們的若干經銷商委聘二級經銷商，而我們並無任何二級合夥人。該等二級經銷商通常與我們的一級經銷商簽訂經銷協議。彼等按與我們自營店相同的品牌模式經營門店，且我們對該等二級經銷商所經營門店實行一定程度的管理。儘管如此，為加強控制我們的零售店，我們於2016年年底已不再允許經銷商委聘任何新的二級經銷商，並終止現有二級經銷的安排。截至最後實際可行日期，我們並無委聘任何二級經銷商。

於2016年、2017年以及2018年，向我們最大客戶的銷售額分別佔我們總收入的3.9%、5.5%及5.2%，而同年向我們五大客戶的銷售額分別合共佔我們總收入的13.0%、10.6%及11.2%。截至2018年12月31日，我們的主要客戶一般與我們有超過八年的業務關係。於往績記錄期間及截至最後實際可行日期，我們附屬公司當時的董事朱召國先生於我們五大客戶之一寧波市臻榮品牌管理有限公司擁有超過5%權益。除上文所披露者外，於往績記錄期間及截至最後實際可行日期，概無董事或彼等各自的聯繫人或任何股東（據董事所知擁有已發行股份5%以上者）在我們任何五大客戶中擁有任何權益。

由於前僱員對我們的品牌、分銷渠道及門店運營具備更深入的了解，於往績記錄期間，部份前僱員亦成為我們的合夥人。截至2016年、2017年及2018年12月31日，分別有13名、15名及16名前僱員合夥人開設了194家、248家及310家合夥店。該等合夥店在收入貢獻方面並不重要，於2016年、2017年及2018年各佔我們總收入少於5.0%。鑒於該等合夥店大部分由小規模公司或個人經營且與我們合作良久，因此我們向彼等提供激勵方案以鼓勵及支持其門店運營。我們支付開店時購置設備的支出。尤其是，對於部分合夥人，我們只入賬所售產品建議零售價的約30%作為收入。與我們的其他合夥人及經銷商一樣，我們每年重續合夥協議。我們已終止僱用該等合夥人及制定內部控制政策，對照本公司僱員及前僱員登記冊以核實任何新合夥人身份，以確保合夥人的獨立性。我們將審慎監察該等合夥店的表現，並於合適時將銷售表現較佳的門店轉為自營店。

### 合夥店及經銷店管理

門店的質量、一致性、陳列及外觀以及顧客的購物體驗是維持我們品牌完整性及吸引力的關鍵。因此，我們以與管理自營店大致相同的方式管理合夥店及經銷店，以確保我們能在整個零售網絡中統一實施零售政策及經營程序。

作為我們合夥人及經銷商管理系統的一部分，我們以下文所述的多種方式積極監督合夥店及經銷店的運作，以確保其符合我們的零售政策及經營程序以及避免任何利益衝突或濫用職權。

- **統一零售定價：**我們就合夥店及經銷店出售的各項產品制定統一的建議零售價。我們向其提供有關產品推廣折扣政策及計劃的指引。倘合夥人及經銷商違反我們的統一零售定價指引，除非取得我們總部批准根據其各自的情況作出調整，否則我們有權沒收彼等的押金，並在彼等的特許區域增加另一名合夥人或經銷商或終止合夥或經銷協議。
- **統一的門店設計及外觀：**根據合夥及經銷協議，合夥店及經銷店的形象需與我們自營店一致，且合夥店及經銷店的銷售人員需身穿與我們自營店統一的制服。

## 業 務

- **監察銷售及庫存記錄：**(i)我們考慮合夥人及經銷商的過往銷售表現及銷售預測，從而評估彼等的訂單。我們不會容許過量訂單，以避免庫存過剩，並會積極監察彼等的訂單，確保及時交付足量產品以滿足顧客需求；(ii)我們分批按合夥人及經銷商的訂單發貨，並要求彼等在其門店實施我們的企業資源規劃系統。即使我們不能確保彼等輸入的銷售數據完全準確，但我們仍可按照企業資源規劃系統的記錄，監察及估計彼等的庫存水平，亦會在需要作出調整時與彼等溝通；(iii)對於部分連接至我們的雲端庫存共享及分配系統的經銷店，我們要求彼等正確輸入每季銷售數據，並於出現任何錯誤時採取懲罰措施；(iv)我們會在合夥人及經銷商庫存達到指定水平時提醒其補充暢銷產品的庫存；及(v)我們的合夥人及經銷商需進行庫存盤點，以糾正任何庫存數據的錯誤，以及賠償損失（如有）。此外，我們不會賠償經銷商的庫存損失，他們需要承擔自己的庫存風險。
- **表現評估：**我們根據若干標準對合夥人及經銷商的表現進行定期檢討，該等標準包括其銷售記錄及有否遵守我們的零售政策及經營程序。我們根據其表現評估結果（包括有否達致銷售目標）決定是否重續或終止與彼等的合夥及經銷協議。
- **定期及隨機現場檢查：**為確保全面遵守我們的零售政策及經營程序，我們的地區銷售團隊對我們的合夥店及經銷店進行定期檢查，亦會進行臨時突擊檢查，以監控其服務質素，並通知合夥人及經銷商需就不符合我們標準的方面採取的整改措施。
- **對開設零售店的同意權：**我們要求我們的合夥人及經銷商在其獲授權地區開設任何門店前需取得我們的同意。

於往績記錄期間及截至最後實際可行日期，我們並不知悉我們任何合夥人或經銷商嚴重違反其各自的合夥或經銷協議，或嚴重違背我們關於地區範圍或定價的政策。

### 產品規劃及設計

#### 產品設計及研發團隊

截至最後實際可行日期，我們的設計及研發團隊包括我們各品牌的109名設計師。我們為各個自有品牌各自聘用專責的產品設計及研發團隊，以打造獨一無二的品牌形象，確保每個品牌風格迥異，獨樹一格。我們亦組建了一支專責線上設計團隊，打造一系列線上獨家產品，整體上更切合線上顧客的喜好。我們的設計團隊不僅負責產品的造型及設計，亦負責與採購團隊一同開發及物色所用的面料。我們通過對顧客購物習慣和行為的大數據分析，收集顧客反饋及喜好並用於設計過程中。我們於每季度末舉行設計會議，以檢討顧客的反饋及產品的表現。

#### 產品規劃及設計

一般而言，我們在產品生命週期中採取以下設計及研發步驟：

- **市場分析：**我們的設計師會參加各種國內及國際貿易展覽，以了解最新的流行趨勢。彼等亦會分析過去的銷售表現、消費者調查、零售渠道人員對消費者偏好的反饋、競爭對手的設計、與時尚相關的網站及雜誌、市場狀況以及競爭格局，從而創造整體設計理念。

## 業 務

- **制定概念及產品規劃：**在進行市場研究後，我們的設計師將彼等的研究成果應用於制定特定年度主題的概念。我們的設計團隊會參加原材料展會並收集主題元素，而我們的生產採購團隊則會收集主題所需的潛在原材料的信息。我們的設計團隊與產品規劃團隊緊密合作，分析所收集的信息，並制定本季度的建議書，當中包括產品推出時間、產品組合及目標價格範圍。
- **設計、內部挑選及審批：**我們的設計師從概念化的主題中採用若干特徵，如顏色或裝飾細節，並將其應用於我們產品的最終設計。我們每年會就每個品牌挑選多個設計風格樣本，並送交生產以準備初步市場發佈，最終會在當中挑選一部分以在銷售季節中作大量生產。我們亦會透過線下零售人員進行初步籌集工作，收集新產品反饋，並在線上預售某些新產品以測試市場接受程度。
- **訂貨會：**我們通常每季都會舉辦訂貨會介紹我們的新產品。一般而言，訂貨會為期三至四天。由於我們的經銷商通常會在訂貨會上下達訂單，故訂貨會的結果會直接影響到我們來季的銷售。在每次訂貨會後，我們搜集數據分析我們產品的受歡迎程度，並確定哪些產品應大力推銷，並安排大量生產有關產品。我們的設計師會參加訂貨會，並收集對我們設計的第一手反饋。

### 供應鏈管理

#### 合同製造商

我們的主要供應商分為兩類：(i)只提供原材料採購服務的供應商；及(ii)OEM供應商。我們並無擁有任何內部製造設施，並將我們全部產品的生產外包予經挑選的國內OEM供應商。我們相信，我們的外包製造安排使我們能夠專注於產品設計及營銷方面的核心優勢，降低了生產設施及管理勞工方面的經營及財務風險及開支。我們的OEM供應商加工彼等購買的原材料及面料並向我們提供製成品。就若干產品而言，我們會直接向OEM供應商提供原材料。於2016年、2017年及2018年，我們分別有112名、123名及142名OEM供應商，彼等均位於中國。

#### 與合同製造商的安排

由於我們與主要的OEM供應商保持長期良好的關係，彼等願意且能夠為我們的生產提供靈活的支持。截至2018年12月31日，我們的主要OEM供應商與我們有超過三年合作關係。因此，我們不與OEM供應商訂立長期協議。相反，我們通常與彼等訂立年度框架協議，並根據需要下達訂單。當我們首次下達訂單時，我們僅訂購約70%至80%的產品，並預留空間予更受歡迎的產品以保持靈活性。為了提高新訂單的效率，我們利用產品生命週期管理系統就當前庫存水平充足性提供建議。我們計劃逐步實現從倉庫運送到零售店和終端顧客到直接從工廠發送商品的轉變，以加快推出市場的步伐及降低運營成本。憑藉我們的長期合作關係和靈活的供應鏈能力，我們的OEM供應商通常可於一至數個星期內回應我們的額外需求。截至最後實際可行日期，我們並無因未能獲得OEM供應的產品而遇到任何重大業務中斷，我們亦無且預期不會於獲得我們所需的外包產品方面經歷任何重大困難。

我們與OEM供應商訂立的協議載有供應商資質、下達訂單程序、生產義務、質量標準、定價條款、交付協議、產品檢驗及驗收、退貨政策、付款條款、保密義務及商標和其他知識產權保護等條款。該等供應協議不包含最低採購量或價格要求。相反，我們會在不時發送

## 業 務

給OEM供應商的每個採購訂單中指定產品類型、單價、數量、交貨時間表及其他詳細項目。OEM供應商通常會要求就購買價預付訂金。我們一般會在接受產品交付當日起計四個月內結算款項。我們可在交貨時因產品質量問題或在交貨後發現任何產品缺陷時隨時退回產品。於往績記錄期間，我們與OEM供應商並無任何重大糾紛。

### 供應商的甄選及評估標準

我們審慎甄選我們的OEM供應商，並要求其符合若干評估及考核標準。在我們委聘新供應商之前，我們的團隊會評估供應商的多個方面，包括滿足我們要求的能力、產能、現有品牌顧客、質量管理、資質、研發能力、地點、價格、聲譽以及符合我們交貨時間表的能力。我們亦通過採用供應商評分卡及定期舉行供應商檢討會議，每季度評估我們現有的供應商。我們的評估標準包括製造設施、研發能力、質量控制、準時交貨率、加工產量、建議價格與最終價格的差異、專項管理、首次檢驗合格率及售後投訴率。

我們的生產採購團隊在過程的每一個環節都與我們的OEM供應商緊密合作，並在最終產品交付時進行質量檢查，以確保外部製造的產品符合我們的質量控制標準。我們每名OEM供應商都必須通過我們的內部質量控制程序。請參閱下文「一質量控制」。

### 原材料

我們產品的主要原材料包括棉、羊毛、羽絨及合成物料。就我們的外包生產而言，因應待加工產品的類型，我們於大部分情況下都會要求我們的OEM供應商按照我們的設計及規格向我們指定的原材料供應商採購若干原材料，以控制原材料的質量。就若干產品而言，我們會直接向彼等提供原材料。此外，我們已採取其他原材料質量控制措施。更多詳情請參閱「一質量控質」。截至最後實際可行日期，我們並無因原材料供應短缺或延遲而遇到任何業務中斷。我們絕大部分原材料均採購自中國供應商。

我們產品的各種原材料價格於往績記錄期間出現波動，並可能在未來繼續出現波動。就我們直接自原材料供應商採購的原材料而言，我們密切監察這些原材料的價格，並根據預計生產及銷售要求於適當時候預先訂購或對沖訂購金額，從而將我們面臨這些原材料價格波動的風險降到最低。此外，我們的銷售及生產部門會定期進行討論，以將我們的風險降至最低並可能調整相關產品的建議零售價。我們並無就所面臨與原材料有關的風險使用衍生工具進行對沖。

於2016年、2017年及2018年，向我們五大供應商的採購量合共佔我們總採購成本分別約20.9%、23.8%及28.0%，而同年向我們最大供應商的採購額分別佔我們總採購成本約6.2%、7.1%及6.7%。儘管我們的供應商大部分為獨立第三方，於2016年、2017年及2018年，向關聯方（包括寧波中哲製衣有限公司及淮安中哲實業有限公司）的採購量合共分別為人民幣66.2百萬元、人民幣95.4百萬元及人民幣105.6百萬元，分別佔同年總採購成本的4.2%、5.3%及6.2%。有關我們與上述關聯方的業務關係的進一步詳情，請參閱「關連交易—不獲豁免持續關連交易—與寧波中哲製衣的框架服裝製造協議」及「關連交易—不獲豁免持續關連交易—與淮安中哲實業的框架服裝製造協議」。

## 業 務

於往績記錄期間及截至最後實際可行日期，董事楊先生於我們五大供應商之一寧波中哲製衣有限公司擁有超過5%權益。除上文所披露者外，於往績記錄期間及截至最後實際可行日期，概無其他董事或彼等各自的聯繫人或任何股東（據董事所知擁有已發行股份超過5%者）於我們任何五大供應商中擁有任何權益。

### 運輸及物流

產品會由獨立物流服務供應商（通常承擔與交付相關的風險及損失）主要經由陸路及有時經由空中運輸（倘適用）直接運送到每間門店或我們經銷商指定的地點。部分合夥店及所有經銷店均需承擔自身的運輸費用。由於我們能夠集中安排運輸服務，故我們能夠通過規模經濟來降低運輸成本。

我們通常與物流服務供應商訂立年度協議。根據該等協議，物流服務供應商承擔運輸過程中的風險以及相關的保險費用。物流服務供應商須對延遲交付造成的任何損失負責。另外，未經我們事先書面同意，物流服務供應商通常不得將工作分包予第三方。

於往績記錄期間，我們線上及線下的陸路交付時間通常約為二至七天，並維持低水平的線上及線下交付損毀及延誤率，分別為0.09%及0.11%。此外，通過我們的綜合分銷網絡，顧客亦可在線上訂購並以最佳發貨選項獲發貨。如此，我們將獲得更多的顧客反饋，並能通過將線上流量轉向線下渠道而增加交叉銷售活動。

### 營銷及推廣

我們本着對顧客心理及顧客期望的洞悉，實施多方面全渠道品牌及營銷策略。我們的全渠道營銷方式包括線上廣告、社交媒體推廣活動、跨界聯名，以及線下活動及推廣，以增加顧客對我們產品的認識，並建立強大品牌認知度。隨着中國社交媒體重要性日增，我們物色具影響力的社交媒體名人（或「關鍵意見領袖」）並與之建立關係，在推出新產品前在若干目標市場製造話題。此外，我們利用線下零售店傳遞品牌形象、陳列產品並與顧客互動，我們相信此乃讓顧客了解我們的產品及宣傳品牌理念的有效方式。

為了進一步提高顧客忠誠度，我們於2009年推出VIP會員計劃。我們的會員可將在線上線下購物時獲得的獎勵轉換為日後購物用的各種折扣優惠，而且可以參與定期舉行的會員專享推廣活動。會員可收到新品上市通知、專享產品優惠及線下獨家活動。我們透過線下銷售人員及線上社交網絡平台與顧客互動。我們定期與我們公眾號的粉絲分享設計理念，並提供有關藝術及生活品味以及服裝風格的信息。這些互動有助我們培養現有顧客群的忠誠度及提高顧客黏性。我們利用龐大的年輕忠誠顧客群，以分享折扣信息、撰寫產品評論、社交圈子好評等方式，在社交網絡平台上推廣品牌。此外，與其他線上平台相比，微信小程序是中國最大的移動流量入口，以內置及直觀的方式與顧客互動。通過微信小程序，我們可對我們的目標顧客進行目標營銷、提供定制化的內容及動態的定價，擴大顧客覆蓋。我們以一體化銷售及經銷渠道，不斷努力推廣品牌，令會員總人數由截至2016年12月31日約6.1百萬人增加至截至2018年12月31日約11.2百萬人。

## 業 務

我們計劃進一步實施我們的新零售戰略以及利用現有的線上及線下渠道。我們的線上及線下渠道使我們能夠利用對顧客購物金額及頻率等大數據分析，集中收集及分析重要顧客數據，以進行協同營銷及交叉銷售活動，將線下顧客流量導入線上渠道，同時將線上顧客流量導入線下門店。我們計劃(i)利用我們的升級智能零售店網絡進一步收集線下顧客流量及互動資料以加強我們的顧客數據系統；及(ii)進一步同步我們的線上及線下VIP會員資料以實現定製化及目標營銷。憑藉該等措施，我們可作出轉移調整回應顧客需要及提升品牌形象，以保持顧客忠誠度、實現銷售增長及加快推出新品牌和產品。

於2016年、2017年及2018年，我們的宣傳開支分別為人民幣112.0百萬元、人民幣171.1百萬元及人民幣179.2百萬元，分別佔該等年度總收入的3.7%、4.9%及4.7%。

- **線上線下渠道大數據分析**—我們採用搭配大數據的技術，監察顧客數據及按此調整營銷戰略。我們的大數據分析可分析顧客購物行為與地區及人口分布之間的關係。我們利用線上線下渠道收集廣泛數據，包括線下門店流量、產品受歡迎程度、顧客購買金額、頻率、時間及地點、會員信息及顧客對銷售人員的反饋意見。大數據分析有助我們決定產品設計及營銷重點和管理庫存水平，並持續優化營銷及推廣流程，以及為商品加添最受顧客歡迎的特性，從而令產品更具吸引力。
- **粉絲群及瘋傳營銷戰略**—我們結合線上線下渠道，構建「粉絲經濟」，這是基於粉絲社群喜愛我們推廣的生活方式而購物的一種營銷方式。我們自線上平台及線下零售店收集顧客數據，並通過我們的大數據功能進一步分析，這有助於我們了解顧客的購買行為、構建顧客檔案，以及實現我們的目標，轉化新顧客為忠實粉絲。我們認為零售店是讓顧客認識我們的產品及品牌理念的有效途徑。為了在龐大的零售網絡呈現一致的品牌形象，我們對自營店、合夥店及經銷店制訂門店設計及外觀的統一指引。為追蹤顧客消費模式，我們在天貓、淘寶、微信小程序及唯品會等大型線上平台售賣產品，讓顧客全天候、全時段按需要購買。我們以微博和微信的社交網絡平台向忠實顧客傳達品牌理念，分享新品信息以及最新設計及時尚消息，讓他們明白我們的設計及生活品味。顧客若認同我們的設計理念及生活觀便會成為我們的粉絲。我們亦倚重社交媒體宣傳及口碑營銷的瘋傳效應，這是我們深耕時尚社群及強大產品人氣帶來的成果。我們計劃透過社交媒體及營銷繼續擴大品牌吸引力。我們已與社交媒體名人組建戰略合作關係，讓他們向數以百萬計的粉絲推廣我們的產品，而且至今一直倚賴瘋傳營銷及口碑營銷活動，並倚賴我們的忠實粉絲，通過基層工作擴大品牌及產品覆蓋範圍。我們計劃繼續循這些途徑，維持作為品牌強大基石的核心粉絲群。
- **跨界聯名**—我們利用我們的全渠道實施新零售跨界推廣。例如，於2018年6月，從百事年輕流行的品牌形象中獲得靈感，gxg jeans結合百事標誌性的紅、白、藍顏色以及時下流行趨勢，推出跨界產品線，以吸引年輕消費者。gxg jeans進一步與擁有共同時尚概念的韓國嘻哈標誌「KRUNK熊」和美國當代藝術家Ron English合作，豐富我們的街頭文化產品設計。在我們的「KRUNK熊」聯名系列產品中，我們專注於運動衫和夾克。在我們與Ron English的合作中，我們在產品中運用其標誌性圖案，如

## 業 務

笑臉。GXG亦與歷史悠久的中國民族鞋業品牌回力合作，為回力的經典標誌及顏色加入新時尚元素。在2018年的秋季產品系列中，gxg.kids與海綿寶寶合作，將其有趣及歡樂的形象融入我們的童裝設計中。為推廣聯名產品，我們利用社交媒體、名人及關鍵意見領袖的代言及設有互動裝置的快閃店，為顧客提供全新有趣的購物體驗。

### 物流及庫存管理系統

我們重點優化物流及庫存管理。我們認為，高效及反應迅速的庫存管理系統，有助我們縮短產品上市時間、盡量增加全價銷售、提升庫存周轉率及維持理想庫存水平，從而在發展迅速的行業中保持競爭力。我們的先進信息技術平台結合POS及企業資源規劃系統，為我們提供每日銷售額以及產品追蹤及報告，讓我們能迅速回應不斷變化的市場趨勢及消費者需求，並與生產保持同步。

### 倉儲及物流設施以及產品交付

我們按不同庫存種類管理倉儲及物流。我們在浙江省寧波市設有建築面積約62,819平方米的中央配送中心（「中央配送中心」），中心一般負責分選原材料及當季產品，以及向零售店配送當季產品。另一方面，我們租用建築面積約66,451平方米的線上平台倉庫，用作存放過季產品及退貨並運送至線上店舖及廠家奧萊。

中央配送中心及線上平台倉庫現分別有每年分選及配送約40百萬件及約27百萬件產品的吞吐量，而我們於2018年分別透過中央配送中心及線上平台倉庫分選及配送約17百萬件及25百萬件產品。按照設計產能，中央配送中心具有充足備用產能，可處理我們的未來銷售需求，而線上平台倉庫隨着線上銷售額迅速增長，產能已達到或超出設計產能。為管理線上網絡的產品銷售，我們已增聘第三方電子商務產品倉庫，並按每次訂單付費。我們認為，這些設施將具有充足產能以應付我們至少未來三至五年的業務需求。目前，我們計劃建立自有的智能物流中心，以進一步實施新零售戰略。一旦建成，我們認為我們可能不需要現有的兩個租賃倉庫，因為新的自有智能物流中心將有足夠的容量作我們的業務運營之用。詳情請參閱「未來計劃及所得款項用途」。

### 庫存控制

我們的庫存系統能夠編製實時庫存信息。我們所有零售店都配備標準信息管理系統（包括POS 終端）。每件產品均印上條碼並連接倉庫管理系統。透過掃描條碼，門店的銷售信息被實時收集並上傳至信息管理系統。

我們已設立庫存共享及分配系統，這個系統旨在透過優化產品補貨、運送協調及庫存控制，提升顧客的購物體驗。我們透過這個系統密切監察過量庫存及高需求產品的庫存水平。倘某零售店的某產品缺貨，庫存共享及分配系統可讓門店職員迅速查找另一鄰近門店的可用庫存、下達訂單及在最短時間內發貨予消費者。

於2018年8月，我們實施了產品生命週期管理系統，該系統對產品預期生命週期、目前庫存水平充足性及其他反饋提供建議，使我們能夠對我們的供應鏈、庫存及整體產品策略做出應對及進行更妥善的管理。

## 業 務

我們的計劃產量乃按研究過往數據得出，讓我們能更準確地計量所需貨量。由於線上平台的該等數據能為我們提供快速的市場反應和顧客反饋，故我們亦在線上預售部份新產品，以測試市場接受度。讓這些方法將我們更了解新產品的預期銷售額，為日後批量生產及準備庫存提供指引，並進一步幫助我們在充足的產品供應和靈活的供應鏈之間取得平衡，從而提高溢利。當我們首次下達訂單時，我們僅訂購約70%至80%的產品，並預留空間予更受歡迎的產品以保持靈活。為了提高新訂單的效率，我們利用產品生命週期管理系統就當前庫存水平充足性提供建議。我們計劃逐步直接從工廠發送產品而非從倉庫運送到零售店和終端顧客，以加快推出市場的步伐及降低運營成本。憑藉我們的長期合作關係和靈活的供應鏈能力，我們的OEM供應商通常可於一至數個星期內回應我們的額外需求。我們亦奉行嚴謹的庫存補充政策，以監察經銷商及合夥人的庫存水平。詳情請參閱「一 銷售及經銷 – 我們的線下渠道 – 合夥店及經銷店 – 合夥店及經銷店管理」。對於過季產品，我們採取多項措施，確保高效清貨。我們定期展開促銷活動清貨，以盡量減少庫存過剩。

### 質量控制

我們重視產品的質量控制，而且認為一直堅持高質量是取得成功的關鍵。

我們的質量控制人員密切監察整個成衣生產流程，我們向各團隊分派指定工作，以提升效能及確保產品質量。截至2018年12月31日，質量控制團隊有140名僱員，視察以下各生產階段的工作：

- **採購：**原材料及輔助材料乃購自符合嚴謹標準的核准供應商。我們會親身隨機抽查購入的原材料，然後才會交付至合同製造商，並拒收任何發現缺陷的材料。
- **外包製造：**我們的製造商大多位於長江三角洲，因此，我們能夠在成衣製造過程中實行集中質量控制。合同製造商的工場監察人員會檢查半成品，而我們的質量控制人員會隨機抽查半成品，任何有缺陷的半成品則會被丟棄、重制或修補。合同製造商的工場監察人員亦負責檢查隨機製成品。製成品會經我們的質量控制人員隨機抽查，方會從倉庫運出。

我們遵守有關退貨政策的相關中國消費者保障法律。不論產品是否存在任何瑕疵，均可於購買後七日內進行退貨或更換相同貨品。如顧客選擇更換不同產品，則須支付差價。我們的銷售團隊亦有接受培訓，以處理終端顧客可能提出的任何投訴，包括驗證商品是否有任何所指的缺陷。由於我們嚴格的質量控制政策，於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們並無因重大產品質量問題而(i)收到顧客的任何重大退貨要求或(ii)收到消費者的任何重大投訴。

## 業 務

### 信息技術系統

我們已建立強大的信息技術實力。我們先進的信息技術平台與組成我們大數據分析實力的企業資源規劃系統、顧客關係管理系統、POS終端機、倉庫管理系統及訂單管理系統相結合。信息技術系統使我們能夠實時、快速、高效翻查及分析採購、銷售、庫存、物流、顧客等運營數據及信息以及會員數據及財務數據，同時每日向所有零售店提供信息技術支援，並編製及分析門店運營及財務數據。我們運用信息技術系統，協助規則及管理產品設計、預算、人力資源、庫存控制、零售管理及財務報告工作。

在探索新零售商業模式的過程中，我們通過運用和整合原先分散在不同信息管理系統和渠道的數據，以新零售計劃逐步發展出我們自己的大數據分析能力。我們分析該等數據並開發出自己的分析和解決方案，以配合業務需要及進一步應用於業務運營中。從數據收集、分析到應用，均展現出我們的大數據實力。

我們收集多元化的數據，例如(i)顧客行為數據：顧客肖像、購物偏好及頻率。我們通過顧客向線下銷售人員和在線上社交平台提供的反饋以及我們同步的VIP會員計劃收集顧客行為數據；(ii)產品數據：已售產品佔整體庫存中的庫存單位比率及試穿率；(iii)區域數據：天氣及消費者購買力；及(iv)庫存數據。通過與其他主要線上平台合作，我們亦收集跨類別購物數據及社會屬性數據，以便更深入地了解我們的顧客和市場。我們使用的API是一組函數和過程，可讓我們創建應用程序獲取操作系統、應用程序或其他服務的功能或數據，以及連接我們不同系統的數據表技術；因此，我們可以在前台系統及後台系統共享及進一步利用收集所得的數據。

為實施我們的新零售戰略，我們專注於提升和整合我們不同的系統。例如，經過多年的經驗與開發，我們的顧客關係管理系統現已與企業資源規劃系統整合。我們的顧客關係管理系統可實時從企業資源規劃系統提取產品數據，與顧客行為數據進行配對，並根據年齡、性別、地區、購買力、偏好及購物頻率，對顧客進行進一步標籤和分類。我們的射頻識別及智能管理系統亦將記錄產品移動數據，如試穿率，並將有關數據與企業資源規劃系統中的顧客購買記錄相結合，以進一步進行數據分析。

憑藉我們的大數據分析，我們已整合線上及線下庫存，並運行雲端庫存共享及分配系統，為管理層提供各個線上平台及線下零售店的庫存水平信息，以便他們調整產品組合及庫存分配，改善銷售表現。儲存在我們倉庫管理系統中的庫存移動實時數據將傳輸到我們的企業資源規劃系統，再傳輸到我們的內部雲端庫存共享及分配系統。我們的系統首先會建立各門店可供共享的產品範圍，並授權門店通過我們的雲端庫存共享及分配系統下達訂單。藉着有關授權，即使特定所需商品在特定門店缺貨，該店仍能向顧客銷售該產品。下達訂單後，我們的系統將利用大數據分析，考慮門店的位置、庫存水平、可行的最少包裝及信用限額等方面，決定最適合發送產品的門店。所有訂單信息均儲存在我們的企業資源規劃系統，作為集中訂單管理中心。於2018年8月，我們實施了產品生命週期管理系統，該系統對產品預期生命週期、目前庫存水平充足性及其他反饋提供建議，使我們能夠對我們的

## 業 務

供應鏈、庫存及整體產品策略做出應對及進行更妥善的管理。根據企業資源規劃系統內儲存的過往產品銷售及庫存數據，我們建立了自己的預測模型，以開發有關產品生命週期管理的分析和系統。此外，我們並非運用只能進行表格和統計分析的傳統分析技術，而是安裝了大數據分析軟件及產品，如Apache Hive、Sqoop、Tableau系列產品及HDFS，以支持我們的大數據收集、儲存及計算。此外，我們正以大數據及機械學習能力為基礎，建立自動送貨及分配系統。通過我們對歷史數據及市場表現的分析，我們希望實現對各門店、每個庫存單位及庫存水平作實時監控，以最大化銷售溢利率並優化運營效能。

由於我們通過線上渠道收集顧客數據，故我們強調保護顧客隱私的重要性，並在我們的內部信息管理系統中設置不同級別的訪問權限，以處理和使用顧客的個人數據，從而符合相關法規。詳情請參閱「監管概覽—有關隱私和個人數據保護的法規」。我們的顧客數據只會儲存在我們的內部信息管理系統中，我們並不會與其他第三方共享數據。於往績記錄期間及截至最後實際可行日期，我們並無就隱私和個人數據保護接獲顧客的任何投訴或主管當局有任何調查或行政處罰。中國法律顧問認為，我們目前遵守有關隱私和個人數據保護的法規。

此外，必須遵守於2019年1月1日生效的《中華人民共和國電子商務法》（「電子商務法」）。詳情請參閱「監管概覽—中國電子商務法」。據中國法律顧問告知，我們目前遵守電子商務法的相關規定。我們預期實施電子商務法不會對我們的業務運營造成任何重大潛在影響。

### 數據隱私及安全

我們致力保護業務及運營中的用戶數據。我們在業務過程中通過自線下銷售人員、線上社交平台及我們同步的VIP會員計劃收集顧客反饋而訪問大量顧客數據。該等數據包括顧客基本背景資料（如姓名、性別、電話號碼及收貨地址）、行為數據、產品數據及區域數據。通過與其他主要線上平台合作，我們亦收集跨產品購物數據及社會屬性數據，以便對我們的顧客有更深入了解。收集顧客數據前，我們已向其解釋條款和條件，並獲得其事前同意。

我們將我們擁有的所有顧客數據視為高度機密。未經我們顧客事先同意，我們在法律上有義務不向任何第三方披露任何數據或其他機密信息。我們因應僱員的職位和資歷對其訪問顧客數據實施嚴格的內部政策。此外，我們亦與可以訪問任何上述顧客數據的僱員訂立保密協議。保密協議規定（其中包括），該等僱員在法律上有義務在辦公室不濫用機密信息，在辭職時交出持有的所有機密信息，並在離職後保留其保密義務。倘僱員違反其保密義務或以其他方式犯下導致我們機密信息遭洩露的不當行為，則應承擔金錢賠償。對於嚴重的不當行為，我們會移交相關司法機關，僱員可能須承擔法律責任。另外，我們的業務合作夥伴在法律上有義務不使用任何不當手段獲取我們的數據。

我們在信息儲存及處理方面採取安全預防措施。我們的信息技術網絡配置了多重保護，以保障我們的數據庫和服務器。為了在數據分析的各個階段確保安全性，所有標記和處理的用戶數據均設有密碼保護，並儲存在我們受防火牆保護的實體服務器上。我們每天在個別

## 業 務

和各種安全數據備份系統中備份用戶數據，以盡可能降低用戶數據遺失或洩露的風險。我們亦經常檢查我們的備份系統，以確保其運作正常並得到良好維護。我們亦實施各種協議和程序，如常規系統檢查、防毒措施、密碼政策、服務器訪問日誌記錄、網絡訪問認證、用戶授權審查和批准及數據備份，以及數據恢復測試，以保護我們的數據資產並防止我們的網絡遭未經授權訪問。我們通過例行檢查和及時升級來確保妥善管理我們的運營數據，以持續改進和增強我們的數據及系統安全性。於往績記錄期間，我們的數據儲存並無發生任何安全漏洞事件。

### 風險管理

管理層已設計及實施風險管理政策，以應對已識別與運營零售店有關的各類潛在風險，包括戰略風險、運營風險、財務風險及法律風險。我們的風險管理政策載列各類風險的識別、分析、分類、緩解及監察程序。董事會負責監督總體風險管理，以及每年評估及更新風險管理政策。風險管理政策亦載列運營中所識別風險的報告層級。

### 競爭

我們在競爭激烈及高度分化的服裝行業中經營業務。我們與眾多時尚男裝品牌競爭。根據灼識諮詢的資料，2018年中國時尚男裝市場的市場份額佔整體男裝市場約21.0%，佔服裝市場約7.5%。我們主要就產品設計、新零售整合及線上業務的可持續增長與我們的主要競爭對手進行競爭。根據灼識諮詢的資料，於2018年，五大市場參與者佔總市場份額14.4%。中國時尚男裝業的主要進入門檻包括但不限於品牌知名度及認知度、設計和產品開發實力、管理能力、正確的商業模式決策，以及線上基礎設施和內部系統設施。

我們認為我們具備多項競爭優勢。更多資料，請參閱「—我們的優勢」。我們的競爭對手包括中國國內時尚男裝公司。根據灼識諮詢的資料，以零售總收入計，我們於2018年在時尚男裝市場的佔有率約為3.3%，在中國排名第二。根據灼識諮詢的資料，通過我們的新零售平台，以線上零售總收入計，我們於2018年在中國排名第一，佔線上零售總收入約5.2%，線上滲透率達到全國最高的36.0%，顯示出我們有強大的能力捕捉全渠道市場機會。2018年，中國在線上服裝零售收入佔服裝零售總收入方面的線上滲透率達21.5%。

### 物業

#### 自有物業

截至最後實際可行日期，我們於寧波市鄞州區潘火街道袁家村及團家村擁有一宗面積約13,576平方米的土地的使用權。根據補充土地使用權出讓合同，我們須於2020年1月30日之前施工，並於2023年1月29日前竣工。截至最後實際可行日期，我們尚未根據土地使用權出讓合同開始該土地的施工。我們打算將該地塊用作我們的總部及於2020年1月30日之前就於該土地上建設我們的辦公樓取得施工許可證。

## 業 務

於我們收購同一宗土地的使用權期間，地方政府主管部門將其規定用途由「工業用」更改為「商務金融用」，而該土地上的樓宇用途仍為「工業用」，導致土地規定用途與該土地上樓宇的規定用途不一致。我們通過2013年5月的公開投標程序收購土地之時，有關樓宇已在土地之上。根據中國城鄉規劃法，相關規劃主管部門可能要求我們於規定時限內糾正及消除有關不一致情況造成的任何影響，並可處以建築成本5%至10%的罰款；倘無法消除有關影響，我們可能被責令於規定時限內拆除有關樓宇；倘有關樓宇無法被拆除，我們於該等樓宇的所有權或由此產生的任何非法收入均可能被剝奪，並可處以建築成本不超過10%的罰款。截至最後實際可行日期，我們並無接獲任何罰款通知或面臨任何相關政府調查。中國法律顧問認為，由於該不一致情況主要是由於更改土地用途而我們樓宇的用途不變所致，加上我們於該土地開始施工後便會拆除該等樓宇，故我們被相關規劃主管部門處罰的風險極低。

更多資料請參閱「風險因素—有關業務及行業的風險—倘我們未能於規定時限內開始開發我們已獲授權使用的土地，且土地規定用途與該土地上樓宇的規定用途不一致，則我們可能須承擔土地使用權出讓合同下的處罰及違約責任以及導致我們失去該等土地使用權，而樓宇用途與建設該等樓宇所在土地的用途不一致，可能令我們失去房屋所有權及面臨罰款。」

根據《公司（豁免公司及招股章程遵從條文）公告》第6(2)條，本文件獲豁免就《公司（清盤及雜項條文）條例》附表三第34(2)段符合《公司（清盤及雜項條文）條例》第342(1)(b)條的規定，其中規定呈交有關我們所有土地或物業權益的估值報告，原因是截至2018年12月31日，概無物業的賬面值為綜合資產總值的15%或以上。

### 租賃物業

截至最後實際可行日期，我們向出租人租用總建築面積約276,527平方米的224項物業，以支持中國業務活動及運營。該等租用物業全部用作零售店、辦公室、倉庫及廠房。

截至最後實際可行日期，我們向出租人租用總建築面積約90,261平方米的166項物業，而出租人不能提供充分或有效所有權證或其他所有權文件或於出租物業予我們前已將其物業抵押，並已於簽立租賃協議時或之前就以此書面方式知會我們。截至最後實際可行日期，該等租賃物業佔我們的租賃物業建築面積約32.6%。該等租賃物業用作自營店、辦公室及倉庫。截至最後實際可行日期，我們的85家門店位於沒有足夠或有效所有權文件的租賃物業。雖然該等租賃物業分散在不同地區，而於往績記錄期間，我們的租約均未被終止或視作無效，但倘任何租約因第三方或政府質疑而被終止或視作無效，我們需尋找替代物業及產生搬遷成本。按目前所得資料，倘我們需要搬遷位於該等租賃物業上的零售店，我們估計每家零售店的成本介乎約人民幣0.2百萬元至人民幣0.4百萬元。一旦我們物色到新地點，我們認為，我們一般需時少於一個月搬遷零售店至新地點或於新地點重開零售店。辦

## 業 務

公室及倉庫方面，我們認為市場上有租金相近的其他替代物業，而且估計總搬遷成本及時間並不重大。我們獲中國法律顧問告知，如任何該等租約因任何第三方聲稱對我們向未能提供充分及有效所有權證或其他所有權文件的出租人承租的該物業所擁有的權利被視作無效，而我們因此無法再使用該物業及需要搬遷，根據中國合同法第228條，我們有權要求扣減租金或不支付租金。倘我們租賃的物業因強制執行按揭而被轉讓，而該按揭於租賃該物業予我們之前已經設立，且我們在簽立租賃協議時或之前已接獲有關按揭的書面通知，則出租人將獲免就由此產生的損失向我們作出賠償。董事認為，該等違法事項個別或整體而言不會對我們的業務或經營業績造成重大影響。請參閱「風險因素—有關業務及行業的風險—我們使用租賃物業的權利可能受第三方的質疑，或我們可能因租賃物業的業權瑕疵而被迫搬遷，或我們可能因沒有登記租賃協議而負上責任，並可能導致我們的經營中斷，及使我們受到處罰」。

根據適用中國法律法規，租賃必須向房屋管理部門登記。截至最後實際可行日期，我們（作為承租人）並無登記零售店、辦公室、倉庫及廠房的各種租約。更多詳情請參閱「—法律及合規」。

我們並無因未有登記上述租賃而收到任何監管機構關有關可能的行政處罰或執法行動的任何通知。中國法律顧問告知我們，我們未有登記租賃協議的事實不會影響租賃協議的有效性。倘我們被主管當局要求糾正租賃登記規定的不合規情況而我們因業主不合作而無法糾正，我們打算終止不合規的租賃，尋找附近的替代地點並在不引起任何重大干擾的情況下進行搬遷。GXG Trading已承諾就因我們未有登記租賃協議而產生的任何罰款或其他金錢賠償金向我們作出彌償。

### 租賃物業的特許權及租約屆滿情況

我們的自營店可分為兩類：專櫃店及專賣店。我們就佔用及使用百貨公司及奧萊指定地方的權利與百貨公司及奧萊訂立特許權協議，並就於租賃物業開設及經營零售店的權利與商場及其他出租人訂立租賃協議。我們亦就辦公室、倉庫及廠房租賃物業。下表載列截至最後實際可行日期該等協議的年期及租賃物業的概約建築面積。

| 合同屆滿日期      | 合同數目       | 概約建築面積<br>(平方米) |
|-------------|------------|-----------------|
| 三個月內.....   | 32         | 5,060           |
| 三個月至一年..... | 71         | 28,403          |
| 一年至兩年.....  | 87         | 238,925         |
| 兩年至三年.....  | 32         | 3,606           |
| 三年以上.....   | 2          | 532             |
| 合計.....     | <b>224</b> | <b>276,527</b>  |

截至最後實際可行日期，32份及71份合同分別於三個月內及三個月至一年屆滿。我們預期於該等合同屆滿後重續其中大部分合同，預計不會造成與租賃物業裝修相關的重大不利影響。即使我們需要搬遷，我們預計在搬遷或尋找新地點以繼續經營方面不會遇到重大困

## 業 務

難。按目前所得資料，倘我們需要搬遷位於該等租賃物業上的零售店，我們估計每家零售店的成本介乎約人民幣0.2百萬元至人民幣0.4百萬元。我們認為，我們一般需時一個月搬遷零售店至新地點。辦公室方面，我們認為市場上有租金相近的其他替代物業，而且估計總搬遷成本及時間並不重大。

### 知識產權

我們依賴商標、商業秘密及其他知識產權法律，以及與僱員、OEM供應商、經銷商及其他人士訂立的保密協議，以保障我們的產品設計、商業秘密及其他知識產權。截至最後實際可行日期，我們於中國擁有196項註冊商標，及於其他國家及地區擁有32項註冊商標。截至同日，我們亦分別於中國及其他國家或地區擁有37項及39項待批註冊商標申請。截至最後實際可行日期，我們未曾遭任何第三方控告侵犯知識產權，而我們並不知悉任何可能針對我們提出的知識產權重大訴訟或申索。

### 獎項及認可

下表載列直至最後實際可行日期我們的主要行業及企業獎項及認可：

| 獎項／認可              | 年份    | 頒授實體            |
|--------------------|-------|-----------------|
| 2018年浙江省電子商務百強企業   | 2018年 | 浙江省電子商務促進會      |
| 2017年金麥獎男裝類品質類大獎   | 2017年 | 金麥獎             |
| 2016年度最佳企業         | 2017年 | 江北工業區管理委員會      |
| 2016年金麥獎男裝類金獎      | 2016年 | 金麥獎             |
| 2016年服務業明星企業       | 2016年 | 寧波江北區人民政府       |
| 2016年度最佳開發紡織及成衣品牌  | 2016年 | 中國紡織工業聯合會       |
| 2016寧波品牌百強榜        | 2016年 | 中國企業品牌研究中心（寧波）  |
| 2015-2016年度策略合作夥伴獎 | 2016年 | 中國獅子聯會陝西會員管理委員會 |
| GXG深度合作獎           | 2016年 | 上海百聯集團股份有限公司    |
| 浙江省製造業電子商務模範企業     | 2016年 | 浙江省經濟和信息化委員會    |
| 2015年電子商務示範企業      | 2015年 | 中華人民共和國商務部      |
| 2014年最具時尚力男裝品牌     | 2014年 | 中國紡織服裝品牌網       |
| 2014年度十大男裝品牌       | 2014年 | 中國服裝網絡盛宴        |
| 2012年度十大男裝品牌       | 2013年 | 中國服裝網絡盛宴        |
| 2012年度業界時尚大獎       | 2013年 | 新僑報             |

## 業 務

### 保險

我們已購買涵蓋主要租用辦公室設施的物業保險以及庫存及貨品保險。我們並無投購一般產品責任險或要員人壽保險等業務中斷保險。

董事認為，我們的保單符合中國一般行業慣例。於2016年，我們的倉庫發生火警，而我們就我們的損失作出保險索賠約人民幣68.5百萬元。詳情請參閱「一環境、健康及安全事宜」。於往績記錄期間及截至最後實際可行日期，除上文所披露者外，我們並無就投購的任何保單提出任何重大索賠。

### 僱員

我們相當重視吸引及挽留合資格僱員。我們提供具競爭力的薪酬，而且致力投資於僱員培訓及發展。截至最後實際可行日期，我們有935名全職僱員。我們的大多數僱員位於中國寧波。下表載列截至最後實際可行日期按職能劃分的僱員明細。

|              | 僱員人數       | 佔總數百分比        |
|--------------|------------|---------------|
| 銷售及營銷.....   | 464        | 49.6%         |
| 供應鏈管理.....   | 223        | 23.9%         |
| 會計及財務.....   | 54         | 5.8%          |
| 產品設計及研發..... | 109        | 11.7%         |
| 人力資源.....    | 19         | 2.0%          |
| 信息技術.....    | 37         | 4.0%          |
| 行政.....      | 29         | 3.1%          |
| 合計.....      | <b>935</b> | <b>100.0%</b> |

我們認為，我們的成功倚重僱員提供一貫、優質及可靠的服務。為吸引、挽留僱員及發展僱員的知識、技能及素質，我們非常重視培訓及發展。我們定期為各運營部門提供培訓，包括新僱員入職培訓、技術培訓、專業及管理培訓、團隊建設及溝通培訓。

我們與僱員訂立個別僱傭合同，其中涵蓋工資、僱員福利、工作場所安全及衛生狀況及解僱理由。

我們根據經營業務所在各當地司法權區的法規為多項僱員福利計劃供款。該等安排涵蓋的僱員福利包括中國法律及法規規定的僱員福利以及住宿、膳食及交通津貼。於2016年、2017年及2018年，我們與僱員福利有關的開支分別為人民幣253.3百萬元、人民幣284.0百萬元及人民幣145.2百萬元。我們部分僱員福利開支包括根據相關中國法律及法規為僱員的繳納社會保險基金（涵蓋養老保險、醫療保險、失業保險、工傷保險及生育保險（如適用）以及住房公積金）。於往績記錄期間，我們未能按中國政府的規定全額繳納社會保險及住房公積金供款。詳情請參閱「一法律及合規」。

## 業 務

我們的部分僱員目前有工會代表。我們於招聘僱員方面並無遇到重大困難，亦無重大員工賠償或勞資糾紛。我們認為我們與僱員維持良好工作關係。

於往績記錄期間，我們聘用派遣僱員。有關詳情請參閱「風險因素－有關業務及行業的風險－我們為我們的運營聘用外包公司提供外包服務及聘用派遣僱員。我們對此等服務的控制有限，亦可能因違反適用中國勞動法律及法規而須負上責任」。

根據人力資源和社會保障部於2014年1月24日頒佈的勞務派遣規定，任何公司聘用的派遣僱員人數不得超過其僱員總數（包括直接聘用的僱員和派遣僱員）的10%，而派遣僱員只可出任臨時、輔助或可替代職位。勞務派遣規定進一步要求任何不符合此等要求的僱主於2016年3月1日前作出糾正。於往績記錄期間及於2018年2月28日前，我們並無全面符合勞務派遣規定。然而，我們於2018年3月1日與前錦網絡信息技術（上海）有限公司訂立服務外包協議以糾正該不合規情況。截至最後實際可行日期，我們已糾正不合規情況並停止使用派遣僱員，而我們未曾接獲主管部門有關勞務派遣的任何通知或行政處罰。中國法律顧問認為，我們因未於2016年3月1日前糾正有關勞務派遣的不合規情況而被懲處的機會極微。但是，如發現我們未有在指定期限內糾正此類不合規情況，我們可能會被處以每名派遣僱員人民幣5,000元至人民幣10,000元的罰款。

### 環境、健康及安全事宜

於往績記錄期間，我們並無接獲消費者或任何其他各方就任何環保問題提出的任何投訴，亦無因運營而產生任何重大環境事故。同期內，我們未曾因違反環境法律或法規而遭受行政處分或處罰。於往績記錄期間，我們並無就遵守適用環境規則及法規產生成本。

我們的運營須遵守當地工作安全部門的法規及接受工作安全部門的定期監察。倘我們不遵守現有或未來法律及法規，我們將被處以罰款、責令停業或結束業務。我們已訂立工作安全政策及程序，以確保我們的運營符合適用的工作安全法律及法規。於2016年，我們於寧波的租賃倉庫發生火災，原因是由第三方佔用的鄰近倉庫操作不當，火勢蔓延到我們倉庫，造成貨物損壞，但並無造成人命傷亡。我們已就損失作出保險索賠約人民幣68.5百萬元並已獲賠償，並繼續向業主尋求賠償。我們已採取以下方法防止同類事件日後再次發生：(i)加強現有倉庫管理程序的實施；(ii)根據更嚴格的標準選擇一個新的優質倉庫，例如倉庫不應與其他樓宇相連，並且不應佔用消防通道；及(iii)建立我們自有的先進智能物流中心，與租賃倉庫相比能更好地控制倉庫管理及相關成本。詳情請參閱「未來計劃及所得款項用途」。於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們並無發生運營引致的重大意外事故。

### 許可、監管批文及合規紀錄

我們確認，於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們已在所有重大方面遵守一切相關適用法律及法規，且已自我們運營所在司法權區的相關監管部門就我們的業務取得一切必要許可、批文及准許，惟下文「－法律及合規」披露者除外。

---

## 業 務

---

### 法律及合規

我們不時成為我們日常業務過程中產生的各種法律、仲裁或行政訴訟的一方。我們或任何董事目前均不是任何重大法律、仲裁或行政訴訟的一方。我們認為我們並不知悉可能對我們的業務、財務狀況或經營業績造成重大不利影響的任何威脅、任何索賠或任何法律、仲裁或行政訴訟。

下表載列於往績記錄期間及直至最後實際可行日期我們於相關中國法律及法規下的不合規事件，以及我們就此事件採取的糾正措施：

## 業 務

| 不合規事件                                 | 不合規原因  | 法律後果及潛在最高處罰   | 採取的補救措施及整改措施   |
|---------------------------------------|--|---|--|
| <p>我們未能按照中國政府的規定繳納全額社會保險及住房公積金供款。</p> | <p>發生該等不合規事件主要是由於對中國相關法律法規的疏忽大意，而且不同城市的執行情況有異。我們之前負責此事的員工並不完全了解我們經營所在城市的不同監管要求。</p>              | <p>中國法律顧問告知我們，根據中國法律法規，我們可能會因未能及時全額繳納社會保險供款而被處以滯納金及罰款。倘任何主管政府部門認為我們為僱員支付的社會保險金不符合相關中國法律法規的規定，我們可能會被責令在一定期限內支付未付金額，以及相等於每日未付總額0.05%的滯納金。倘我們未能支付未付金額或滯納金，我們可能會被處以介乎社會保險基金供款未付總額一至三倍的罰款。</p> | <p>於往績記錄期間，我們的中國附屬公司並無自主管當局收到有關社會保險及住房公積金的行政處罰。我們部分中國附屬公司（包括中哲慕尚、慕尚電商、中哲慕尚電商、寧波悅行、上海悅行、亞銳上海、慕尚麥斯、慕新不二電商、途迅運動）已取得當地社會保險及住房公積金管理局的書面確認，每份確認均表示未有施行行政處罰。我們獲中國法律顧問告知，相關書面確認乃由主管當局發出。</p> |
|                                       | <p>中國法律顧問亦告知我們，倘我們未能支付全額住房公積金，住房公積金管理中心將責令我們在規定的期限內支付金額；倘果我們在上述期限屆滿後仍然沒有付款，其將進一步向人民法院申請強制執行。</p> | <p>我們中國法律顧問認為，倘我們於接獲中國有關當局的通知後及時全額繳納未支付的社會保險及住房公積金以糾正該不合規事件，則我們被處罰的風險極微。</p>  | <p>GXG Trading已承諾就因我們未有繳納全額社會保險及住房公積金供款而產生的任何未付金額、罰款或其他金錢賠償金向我們作出彌償。</p>   |
|                                       | <p>有關該不合規事件相關風險的更多資料，請參閱「風險因素」一節「我們可能須根據中國國家法律及法規繳納額外社會保險基金及／或住房公積金供款及支付滯納金及罰款」的風險因素。</p>        | <p>截至2016年、2017年及2018年12月31日，我們就社會保險基金及住房公積金供款作出的撥備賬面值分別為人民幣83.2百萬元、人民幣74.8百萬元及人民幣49.7百萬元。</p>  | <p>我們已採取以下措施：(i)我們將根據去年相關附屬公司僱員的平均薪金及相關法律法規的要求調整供款百分比和基數，並作出相應的全額供款；及(ii)我們已制定及實施內部控制政策，要求全面遵守社會保險基金及住房公積金的相關法律法規；及(iii)我們已為高級管理層及相關員工提供並計劃繼續提供有關適用於我們運營的法律及監管要求的培訓。</p>             |

## 業 務

| 不合規事件  | 不合規原因  | 法律後果及潛在最高處罰  | 採取的補救措施及整改措施   |
|--|--|--|--|
| <p>截至最後實際可行日期，我們並未根據中國法律規定向中國房屋管理機構登記零售店、辦公室、倉庫及廠房的203份租約。</p> | <p>該等不合規事件主要由於登記租賃協議時缺乏業主合作所致。租賃協議的登記需要業主合作，包括向有關當局提交其身份證明文件及房屋所有權證。</p> | <p>中國法律顧問告知我們，我們可能會被主管當局責令糾正此不合規事件，倘我們在一定期限內未能作出糾正，我們可能會因沒有登記而就每份協議處以人民幣1,000元至人民幣10,000元的罰款。未有登記租賃物業租約的估計罰款總額約為人民幣203,000元至人民幣2,030,000元。</p> | <p>倘主管當局要求我們糾正租賃登記規定的不合規情況，我們打算在附近尋找替代地點並在不造成任何重大中斷的情況下進行搬遷。鑒於我們的業務性質，我們認為搬遷任何該等租賃物業將不會對我們的運營造成任何重大中斷。雖然我們可能產生額外搬遷費用，但董事認為將不會對我們的業務、運營或財務狀況造成任何重大影響。</p> |
|  |  | <p>我們並無就未有登記上述租約收到任何監管機構關於可能的行政處罰或執法行動的任何通知。中國法律顧問告知我們，未有登記租賃協議不會影響租賃協議的有效性。</p>   | <p>GXG Trading已承諾就因我們未有登記租賃協議而產生的任何罰款或其他金錢賠償金向我們作出彌償。</p>  |
|  |  | <p>有關該不合規事件相關風險的更多資料，請參閱「風險因素」一節「我們使用租賃物業的權利可能受第三方的質疑，或我們可能因租賃物業的業權瑕疵而被迫搬遷，或我們可能因沒有登記租賃協議而負上責任，並可能導致我們的經營中斷，及使我們受到處罰。」的風險因素。</p>               | <p>我們採取了以下措施：(i)我們已完成業主願意合作的相關租賃協議的備案和登記程序；(ii)對於新租約，我們會盡可能事先與潛在業主溝通，並挑選願意合作的業主；及(iii)我們已為高級管理層及法律人員提供並計劃繼續提供有關不時適用於我們運營的法律及監管要求的培訓。</p>                 |

## 業 務

### 董事的意見

經考慮上述過往不合規事件的性質及原因以及中國法律顧問的意見、本公司採取的糾正行動及採納的內部控制措施後，董事認為(i)就上市規則第3A.15(5)條而言，本集團的內部控制措施足以有效防止不合規事件日後再次發生；及(ii)過往不合規事件並不影響董事擔任上市規則第3.08及3.09條項下的[編纂]發行人董事的合適性，或本公司於上市規則第8.04條項下的[編纂]合適性。

據中國法律顧問告知，董事確認，截至最後實際可行日期，除上表所披露者外，我們已在所有重大方面遵守相關中國法律。

### 內部控制措施

於往績記錄期間，我們注意到以下內部控制缺陷並採取相應的內部控制措施：(i)如「一銷售及經銷—我們的線下渠道—合夥店及經銷店—與合夥人及經銷商的安排」所披露，我們部分合夥人是我們的前僱員，而部分於我們與其終止僱傭關係前成為我們的合夥人。我們制定了相關的內部控制政策，以確保我們的合夥人及經銷商的獨立性；(ii)我們未能按中國政府的規定為部分僱員繳納全額社會保險及／或住房公積金供款。有關我們採取的內部控制措施的更多詳情，請參閱「一法律及合規」；(iii)我們未能收集、保存及歸檔開設及運營門店所需的許可證，包括營業執照、消防許可證、所有權證、業主身份證及衛生許可證。我們制定了有關相關許可證歸檔及管理的內部控制政策，並將每月更新有關紀錄以確保其準確性。詳情請參閱「一風險因素—有關業務及行業的風險—有關業務運營的風險管理及內部控制措施可能無法充分保障我們業務固有的多種風險」；(iv)我們未能收集、保存及歸檔我們的經銷協議、合夥協議及特許權協議。我們已為我們的法律部門制定內部控制政策以確保有關協議的正確歸檔。更多詳情請參閱「風險因素—有關業務及行業的風險—我們龐大的線下零售網絡大部分由合夥人及經銷商經營的零售店組成，而我們無法對其加以控制」；及(v)我們未能維持勞務派遣規定所規定的派遣僱員百分比。我們已糾正違規、不再使用派遣僱員及制定內部控制政策以確保我們遵循勞務派遣規定。詳情請參閱「一僱員」

為保障本公司免受仿冒產品及門店損害，我們已採取多項措施，防止侵犯我們的知識產權。我們已將商標及版權註冊，以便政府根據註冊時提供的資料，監察貨運情況及防止進出口仿冒品。我們定期檢查許可線上渠道出售的產品，以查看是否有任何仿冒產品，如有，則將根據我們的內部政策對其進行處罰。我們透過獨立第三方進行定期檢查，以查看是否有任何仿冒店舖，如有，則將向線上平台提出知識產權侵權投訴，以保護我們的品牌。此外，我們在與僱員、經銷商及OEM供應商訂立的協議中加入保密條款，倘我們發現任何仿冒產品或門店，我們會立即採取法律行動制止仿冒行為。