
歷史、重組及公司架構

概覽及歷史

根據弗若斯特沙利文的數據，我們是中國按估計零售等效銷售總額（包含增值稅）計最大的運動鞋服零售商，在二零一八年中國運動鞋服零售市場中佔有15.9%的市場份額。為籌備[編纂]，本公司於二零一八年九月五日在開曼群島註冊成立為獲豁免有限公司。緊隨註冊成立後，本公司一直為本集團的控股公司。

里程碑

下表載列我們的歷史及業務發展的關鍵里程碑：

年份	里程碑
一九九九年	我們開始與耐克的業務關係。
二零零四年	我們開始與阿迪達斯的業務關係，我們成為耐克在中國最大的零售合作夥伴及客戶（按進貨金額計算）。
二零零六年	百麗國際從其當時的聯屬人士收購我們的業務，並成為我們的控股公司及控股股東。
二零零六年至二零零七年	我們進一步擴展品牌組合，開始與諸如彪馬等品牌合作。
二零零七年	百麗國際在聯交所上市。
二零一二年	我們是阿迪達斯在全球最大的零售合作夥伴及客戶（按進貨金額計）。
二零一五年	我們的業務覆蓋包括The North Face、添柏嵐、亞瑟士及鬼冢虎在內的多個品牌。
二零一七年	百麗國際從聯交所退市。私有化完成後，Hillhouse HHBH成為我們的控股股東之一。
二零一八年	我們通過收購多品牌零售商「FOSS」進入都市運動鞋服市場。
二零一九年	我們開設了北美以外地區最大NBA旗艦店。

歷史、重組及公司架構

我們的歷史

早期歷史

我們的歷史追溯至一九九九年，當時我們與我們首個品牌合作夥伴訂立零售協議，開始了我們的運動鞋服零售業務。早期，我們積極擴大零售網絡的地域範圍，以滿足中國消費者對運動鞋服產品的需求。

經過我們管理層的領導及員工的努力，我們開始與阿迪達斯的業務關係，我們於二零零四年成為，按進貨金額計，耐克在中國最大的零售合作夥伴及客戶。於二零零六年，我們經營著700多家零售店，令實體門店網絡進一步擴大。於二零零六至二零零七年，我們繼續擴大我們的品牌組合，並與諸如彪馬等品牌開展了業務關係。

截至二零零七年五月百麗國際在聯交所上市時，我們是兩大國際運動服飾品牌耐克和阿迪達斯在中國的最大零售夥伴之一。

我們業務的進一步擴展及我們附屬公司的成立

為了在中國建立廣泛的銷售網絡，我們通過收購Big Step擴大市場。截至二零一三年三月，Big Step通過其附屬公司在中國經營約600家直營零售店。我們進一步在中國註冊成立眾多附屬公司，以經營及管理遍佈中國的門店網絡。

自二零一三年起，我們已進一步發展與大量其他國際領先品牌的深度長期的合作夥伴關係，截至最後實際可行日期，我們在中國有8,361家直營門店。

主要營運附屬公司

本集團在中國註冊成立／成立／收購的主要附屬公司（其中包括於往績記錄期間對我們的經營業績作出了重大貢獻的附屬公司）（「主要營運附屬公司」）的詳情載於本文件附錄一會計師報告「II.歷史財務資料附註－2.重組及呈列基準－2.1重組」一節。

歷史、重組及公司架構

百麗國際過往於聯交所上市及隨後退市

百麗國際及其過往上市

百麗國際是控股股東，且本集團自二零零六年起一直作為百麗國際的一項區域業務運營。百麗國際的其他主要業務採用垂直整合的業務模式，該模式涵蓋鞋服類產品的研發、設計、品牌管理、製造及零售（「其他百麗業務」）。

百麗國際的股份於二零零七年五月二十三日以首次公開發售方式在聯交所上市，產生市值約510億港元，上市發售價為每股股份6.20港元。

就董事所知及所信，於百麗國際在聯交所上市的有關期間，百麗國際已在所有重大方面遵守上市規則的適用規定。

有關百麗國際的進一步詳情，請參閱本文件「與控股股東的關係」一節。

百麗國際私有化

百麗國際於二零一七年七月二十五日，通過要約人Muse B，被由Hillhouse HHBH及其聯屬人士、智者創業和SCBL組成的財團私有化。私有化乃根據開曼群島適用公司法以協議計劃方式進行。在於二零一七年七月十七日召開的法院會議和百麗國際股東特別大會（「該等會議」）上，有關協議計劃的決議獲得了會上表決近99%的票數通過。此外，兩家國際知名投票顧問服務機構均推薦投票贊成私有化。隨該等會議後，協議計劃在沒有修訂的情況下獲得了開曼群島大法院批准。於二零一七年七月二十七日，百麗國際的股份於聯交所撤銷上市。

在私有化中，百麗國際當時市值約為531億港元，當時百麗國際股東獲收每股6.30港元的對價。該對價乃按商業基準釐定，並已考慮到以下因素，包括百麗國際所面臨的具挑戰性的經營環境、重振百麗國際財務表現所需的重大資源投入、百麗國際股份在聯交所的交易價格、在聯交所上市的類似公司的歷史交易倍數及當時交易倍數等因素，並且參考了過往年度香港其他私有化交易。

歷史、重組及公司架構

在聯交所主板上市的約十年期間，百麗國際分別披露了其鞋類業務板塊和運動服飾業務板塊的財務以及運營表現。直至私有化之前，其營業利潤的主要來源鞋類業務持續大幅下滑。其鞋類業務的疲弱表現導致百麗國際的整體財務表現持續衰退，而這被百麗國際視為導致其私有化之前股價和市值大幅下跌的主要原因。因此，董事認為，百麗國際私有化的市值對於本集團估值無公允的參考點，此乃由於於私有化時本集團的業務與百麗國際的業務大相逕庭。面對如此挑戰的經營環境，於私有化之時，百麗國際決定對整個百麗國際進行基礎轉型。該基礎轉型要求百麗國際，特別是其鞋類業務，採取一系列轉型和創新性舉措，並在技術、基礎建設（主要指物流）和人才方面進行大量投資。鑒於百麗國際鞋類業務垂直一體化業務模式帶來的複雜性，該基礎轉型的實施涉及不同程度的執行層面的風險，因而結果具有很大的不確定性。從而，得出的結論是，如果百麗國際仍為上市公司，從其性質而言，可能會受到公開股票市場的短期紛擾和壓力影響，其轉型將難以得到有效的實施並可能面臨額外風險。

私有化亦使百麗國際能夠受益於就百麗國際私有化成立的財團之中的成員的經驗及資源。緊隨私有化之後，財團成員向百麗國際集團貢獻了主要管理及執行人員資源。這些人員在企業戰略開發、信息技術、大數據分析及電子商務等各個領域擁有豐富的經驗和專業知識，而這些經驗與專業知識對於百麗國際的轉型而言發揮了重要作用。此外，利用財團成員在新零售及技術領域的經驗、業務關係及資源，我們已與互聯網與電子商務巨頭以及頂級技術公司建立了戰略合作夥伴關係。

私有化後的轉型舉措

在私有化後，百麗國際（包括本集團及鞋類業務）採取了眾多舉措。本集團推出及實施了一系列轉型舉措，以優化運營及提升產出。我們將這些轉型舉措分為三個主要方面：前線員工、門店運營及商品管理。有關詳情，請參閱本文件「我們的數字化轉型計劃」一節。

歷史、重組及公司架構

百麗國際的鞋類業務已投入大量的運營資源來探索其價值鏈中的多個業務環節的各種轉型舉措。鑒於其鞋類業務的複雜性和動態性，該等轉型舉措包括各種業務的基礎轉型以及逐步的改進，並以實現重大、可持續的、長遠的業績改善為目標。因此，與本集團實施轉型舉措相比，鞋類業務的轉型預計需要更久時間。

私有化籌資

私有化約453億港元的現金要求通過融資協議項下的債務融資以及Hillhouse HHHH（及其聯屬人士）及SCBL的股權投資得以滿足。

融資協議項下的債務融資包含定期、遞增定期及循環貸款融資，其利率參考香港銀行同業拆借利率或根據融資協議條款的有關其他利率釐定。融資協議包括類似性質融資的慣常聲明、強制性預付款項事件（包括於發生首次公開發售時）、承諾及違約事件。違約事件受適用寬限期及重大性門檻規限，並包括（其中包括）拖欠付款、違反財務承諾、失實陳述、交叉違約、破產、違法行為及失效。融資協議亦包括融資協議訂約方按公平原則商定的財務承諾，其中包括槓桿比率、債務保障比率及資本開支限制。於最後實際可行日期，百麗國際並不知悉（且尚未自貸方收到任何通知有關）任何違反融資協議的保證或承諾而可能構成違約事項。預期於[編纂]完成後，融資協議規定的保證及承諾將繼續獲遵守。

融資協議項下的債務融資由（其中包括）以下各項擔保：(a) Muse B、百麗國際及Belle Sports的所有業務、資產以及股份；(b)本公司及其若干附屬公司（包括Topsports Group、Fullbest Investments及豐邦）的所有業務、資產以及股份；及(c)主要營運附屬公司滔搏投資（上海）有限公司的股份。該擔保以Bank of America, N.A.（作為抵押代理）（《銀行業條例》所界定的一家認可機構）為受益人，作為融資協議項下真誠商業貸款的擔保而授出。於完成[編纂]後，由本公司以我們的業務和我們附屬公司的資產以及股份授出的擔保將在[編纂]解除。

歷史、重組及公司架構

根據上市規則第10.07(2)條附註(3)，我們的每名控股股東已向我們及聯交所承諾其將遵守其各自的責任，包括（倘適用）不時以書面方式通知我們在融資協議期限內面臨股份抵押的股份數目。有關進一步詳情，請參閱本文件[編纂]一節。

一旦我們獲知該等股份抵押項下本公司的股份將被出售，我們亦將告知聯交所，並將盡快以公告的方式披露該等資料。倘有融資協議項下的任何違約事件發生，貸方可對相關控股股東執行其權利，包括對質押股份強制行使其權利。然而，與典型的保證金融資安排不同，融資協議並不包含要求維持股份的貸款對估值比率的任何規定，尤其是，融資協議並不包含任何由於我們的股份價值變動而引發的追加保證金條款。亦請參閱本文件「風險因素－有關[編纂]的風險－根據融資協議，我們部分控股股東的若干股權及資產（包括本公司股份）已被質押為擔保權益。違反融資協議可能會造成強制執行該等擔保權益，從而對部分控股股東在本集團的所有權造成重大不利影響」一節。

尋求在聯交所[編纂]的原因

自私有化起，百麗國際已於其業務中推行轉型舉措。特別是本集團採取了（其中包括）數字化轉型舉措（進一步詳情請參閱本文件「業務－我們的數字化轉型舉措」一節）。

我們的董事認為，我們已做好通過尋求[編纂]重新進入資本市場的準備，這將有利於我們的業務發展策略，並將從整體上有利於我們及我們的股東，原因如下：

- 我們已啟動並實施有關舉措且我們的重組完成意味著本集團與其他百麗業務界限分明。鑒於我們的業務與其他百麗業務處於不同發展階段且依賴不同商業模式，[編纂]將使我們得以推行我們自身的業務策略，以更好地滿足我們自身的需求；
- 資本市場對於運動服飾行業的增長潛力愈加認可並給予溢價。自私有化以來，中國運動服飾相關公司的估值顯著上升。在私有化之前，本集團的收入和淨利潤一直保持連續增長，且自私有化以來，這一趨勢仍在持續。因

歷史、重組及公司架構

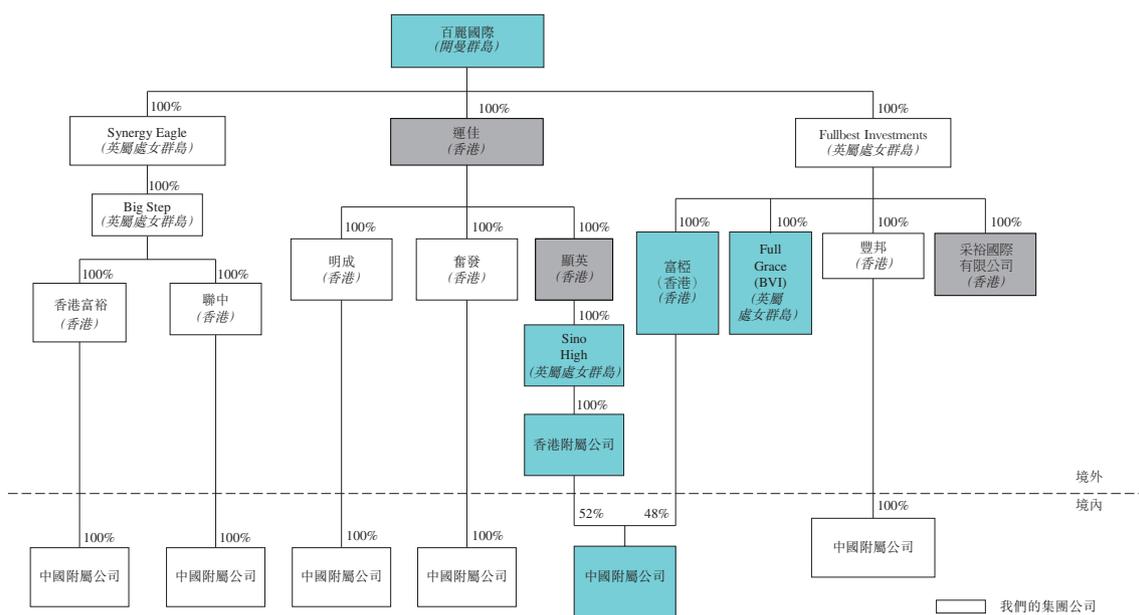
此，本集團的規模顯著擴大，在截至二零一七年二月二十八日止年度至截至二零一九年二月二十八日止年度的期間，收入和淨利潤增幅分別約為50.1%和67.0%；

- 進一步投資以科技驅動的零售業務可能需要大量資本。[編纂]將使我們在有需要的時候能夠直接及獨立地涉足資本市場。詳情請參閱本文件「未來計劃及[編纂]」一節；
- 成為一家[編纂]公司將進一步提升我們的形象，這將提升我們吸引更多人才（特別是針對我們各種技術舉措的高素質人才）、商業夥伴（包括品牌公司）及潛在戰略投資者的能力；及
- 本公司的股價表現將向我們股東及[編纂]提供一個基準，以獨立評估我們的表現。

於私有化之時，百麗國際並未考慮[編纂]。

重組

於往績記錄期間及緊接重組前，本集團的主營業務由Synergy Eagle、運佳及Fullbest Investments持有。以下載列本集團於重組前的簡化公司架構。



歷史、重組及公司架構

為[編纂]及合併我們的業務，本集團已進行重組，其中包括以下主要步驟：

註冊成立本集團的境外公司

本公司

二零一八年九月五日，本公司於開曼群島註冊成立為獲豁免有限公司。於註冊成立後，配發及發行每股面值0.1美元的一股普通股予初步認購人，並計為繳足股本，隨後於當天轉讓予百麗國際。

二零一八年九月十九日，百麗國際將這一股每股面值0.1美元的普通股（代表本公司全部已發行股本）轉讓予其直接全資附屬公司Belle Sports。

Topsports Group

二零一八年九月五日，Topsports Group於英屬處女群島註冊成立為一家英屬處女群島商業公司。二零一八年九月十九日，Topsports Group配發及發行一股份予本公司，並計為繳足股本，並成為本公司的直接全資附屬公司。

本集團的組建

為組建本集團而合併運動鞋服業務

為合併本集團主營業務，我們在百麗國際集團內進行了一系列重組步驟。

於二零一八年十一月二十六日，香港富裕及聯中的全部股本均轉讓予豐邦；明成及奮發的全部股本均轉讓予聯中；Fullbest Investments的全部股本轉讓予Topsports Group；富樞（香港）的全部股本轉讓予Full Grace (BVI)；Full Grace (BVI)的全部股本轉讓予Double Increase；及Sino High的全部股本轉讓予Double Increase。於二零一九年二月十四日，Synergy Eagle的全部股本轉讓予Fullbest Investments。

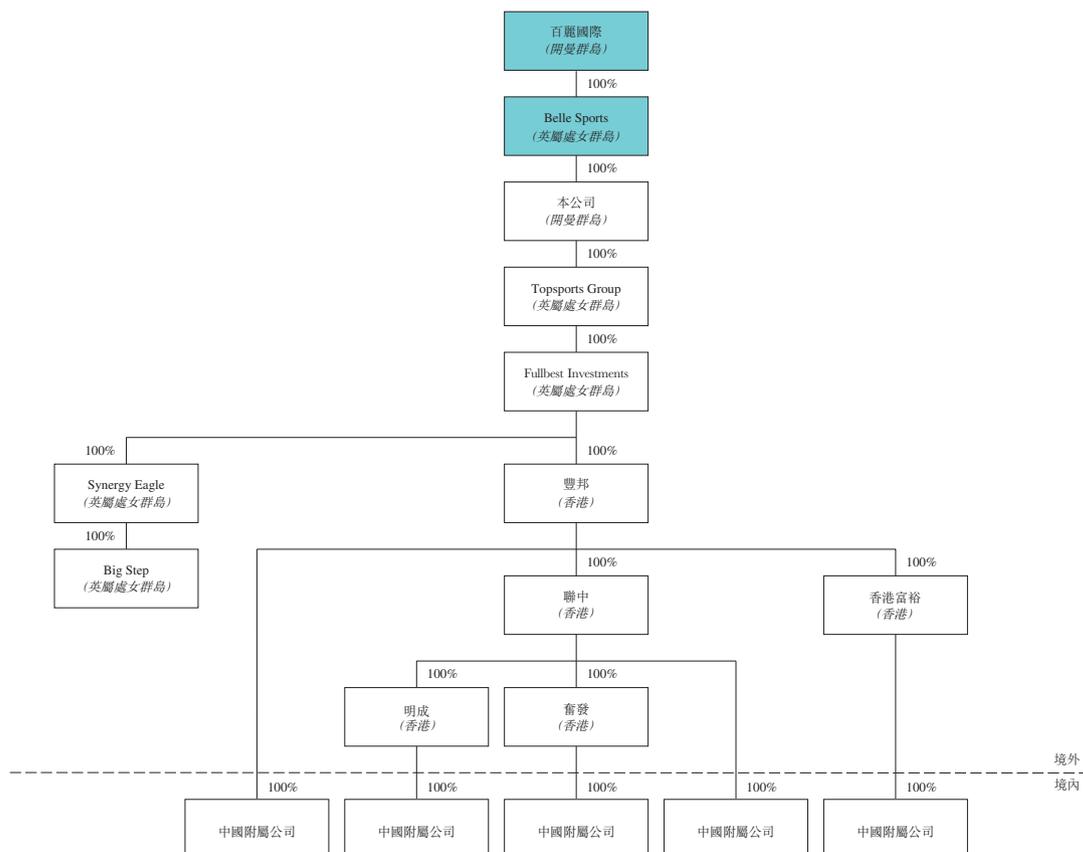
完成上述重組步驟後，富樞（香港）、Full Grace (BVI)、Sino High及其附屬公司不再為本集團的組成部分。不同於一家主要持有若干與本集團主要業務不相關資產的中國附屬公司，該等實體為投資控股公司。富樞（香港）、Full Grace (BVI)、Sino High及彼等各自的附屬公司於往績紀錄期間概無任何重大監管不合規事件。

歷史、重組及公司架構

註銷

采裕國際有限公司已於二零一九年六月十四日註銷。運佳及顯英各自將於適當時間予以註銷。該等實體於往績紀錄期間概無任何重大監管不合規。

以下載列本集團於重組後的簡化公司架構：



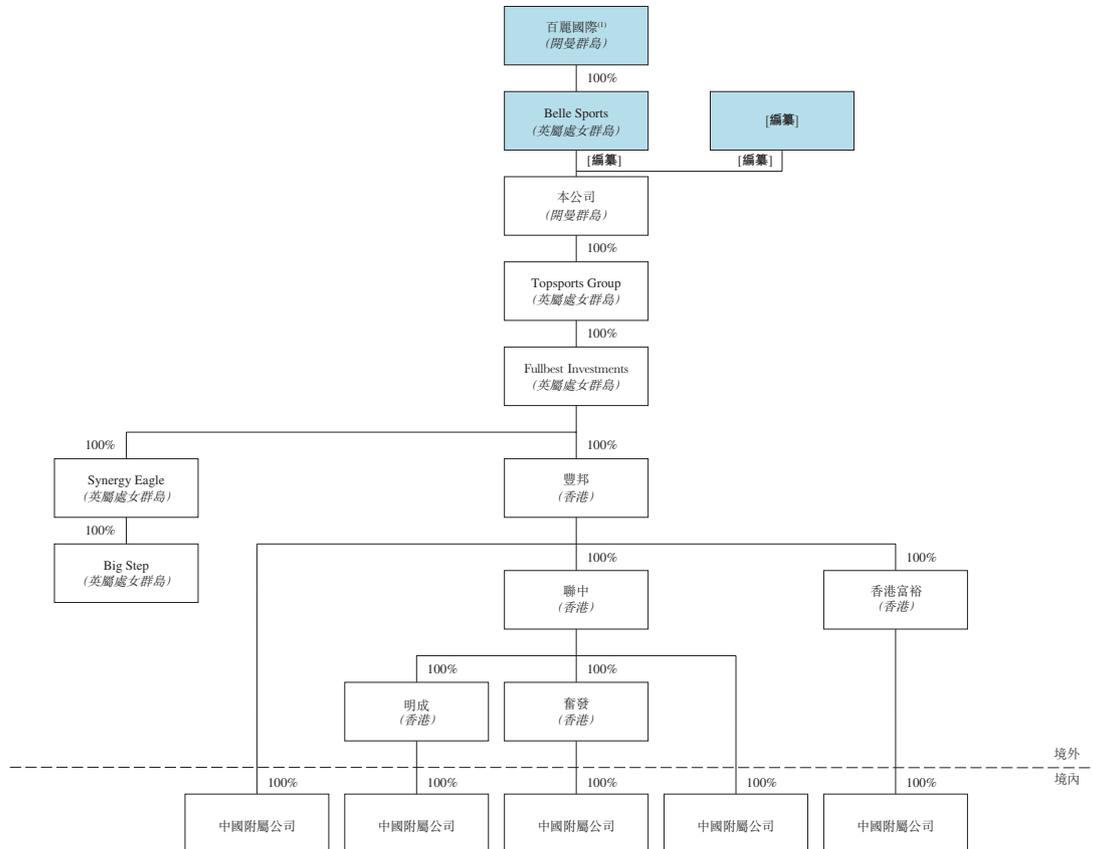
[編纂]

在本公司股份溢價賬中具備充裕結餘或因[編纂]的[編纂]而記為進賬的情況下，董事獲授權將本公司股份溢價賬中總金額[編纂]化作[編纂]，藉以向於緊接[編纂]成為無條件當日前一日（或其可能指示的另一日期）營業時間結束時名列本公司股東名冊的股東（即Belle Sports），按面值配發及[編纂]合共[編纂]股入賬列作繳足股款的股份，而將予配發及[編纂]的股份，將與現有已發行股份在各方面均享有同等地位。

歷史、重組及公司架構

公司架構

緊隨[編纂]及[編纂]完成後（假設[編纂]未獲行使）本集團的簡化公司架構如下：



附註：

- (1) 於最後實際可行日期，百麗國際由Muse Holdings通過其全資附屬公司Muse B及Muse M最終擁有。為私有化目的而成立的Muse Holdings最終擁有百麗國際的所有業務（包括我們的業務）。於最後實際可行日期，Muse Holdings分別由智者創業、Hillhouse HHBH及SCBL持有46.36%、44.48%及9.16%。智者創業為一家於英屬處女群島註冊成立的商業公司，其已發行股本由若干董事及其他百麗國際集團的高級管理層成員直接或間接持有。Hillhouse HHBH為根據開曼群島法律註冊成立的獲豁免有限公司，且Hillhouse HHBH最終由Hillhouse LP控制，而Hillhouse LP的獨家投資管理人為高瓴資本。SCBL為一家於英屬處女群島註冊成立的有限責任商業公司，由Alpha Mavericks Limited直接全資擁有，由CDH Fund V Group間接控制，並由CDH V Holdings Company Limited最終控制。

歷史、重組及公司架構

中國法律合規

中國外匯登記

根據國家外匯管理局於二零一四年七月四日頒佈及生效的國家外匯管理局37號文，其取代了《關於境內居民通過境外特殊目的公司融資及返程投資外匯管理有關問題的通知》（「**國家外匯管理局75號文**」），中國境內居民以境內外合法資產或權益向特殊目的公司出資前，應向外匯局申請辦理境外投資外匯登記手續，並在特定情況發生變化時履行相關變更登記手續。未遵守外匯登記規定可能會導致被處罰，該特殊目的公司的中國附屬公司的外匯活動也可能被限制，包括但不限於可限制向境外母公司分派股息。

根據我們的中國法律顧問君合律師事務所告知，間接持有智者創業權益需辦理境內居民個人境外投資外匯登記的股東已根據當時生效的國家外匯管理局75號文辦理登記；其餘間接持有智者創業權益的股東並非中國境內居民，則不適用國家外匯管理局37號文。

併購規定

於二零零六年八月八日，商務部、國務院國有資產監督管理委員會、國家稅務總局、國家工商行政管理總局、中國證券監督管理委員會和國家外匯管理局聯合頒佈《關於國外投資者併購境內企業的規定》（「**併購規定**」），該規定於二零零六年九月八日生效實施，並於二零零九年六月二十二日經商務部修訂。根據併購規定，(i)境內公司、企業或自然人以其在境外合法設立或控制的公司名義併購其境內聯屬公司，應報商務部審批，(ii)特殊目的公司境外上市交易，應經國務院證券監督管理機構批准，而特殊目的公司系指中國境內附屬公司或自然人為實現以其實際擁有的中國境內附屬公司權益在境外上市而直接或間接控制的境外公司。

我們的中國法律顧問君合律師事務所建議我們，(i)重組所涉及的實體均為境外公司，不涉及中國境內附屬公司股權變動事宜，及(ii)重組不涉及關聯併購或特殊目的公司境外上市交易，無需取得中國證券監督管理委員會、商務部或任何其他中國政府部門的批准。