
業 務

我們的使命

運動打破邊界，盡享無限可能。

我們旨在攜手品牌商以及運動行業的其他參與者，通過科技的力量，為您提供一流的商品和服務，創造永無止境、積極健康快樂的運動生活體驗。

概覽

我們以遍佈全國的零售網絡為基礎，在中國經營以消費者為核心的運動零售及服務平台。截至最後實際可行日期，我們的零售網絡包括遍佈中國30個省份268個城市的8,361家直營門店以及另外1,926家由我們下游零售商經營的門店。根據弗若斯特沙利文的數據，就估計零售等效銷售總額（包含增值稅）而言，我們是中國最大的運動鞋服零售商，二零一八年於中國運動鞋服零售市場的市場份額為15.9%。根據弗若斯特沙利文的數據，於二零一八年年底，我們的直營門店是中國覆蓋範圍最廣的運動鞋服產品直營零售網絡。我們通過自身的平台銷售主要國際運動品牌產品，於往績記錄期間，就進貨金額而言，我們分別為耐克及阿迪達斯在中國最大的零售合作夥伴及客戶。

據我們估計，我們的直營門店每天吸引逾兩百萬名顧客，這使得我們能夠通過經驗豐富、充滿熱情的員工與中國消費者接觸並建立當地社區級關係，從而獲得關於消費者對運動鞋服產品及服務偏好的重要見解。我們根據這些消費者見解，採購來自世界知名品牌的各種優質運動鞋服產品，並為我們的顧客提供個性化的運動鞋服產品及服務推薦、以消費者為核心的活躍社群、寶貴的運動和生活內容分享以及接觸各種體育活動的機會。

除了為中國消費者提供服務外，我們相信我們還是領先國際體育品牌的戰略合作夥伴，協助其進入中國運動鞋服零售市場，向其提供對中國消費者購物喜好及市場趨勢的見解。我們的業務為渠道及其他平台合作夥伴創造了巨大的價值，進而加強了我們與這些合作夥伴的關係，並擴大了我們的運動零售及服務平台。

我們不斷採取技術措施，優化營運並提高產出及效率。作為這些努力的一部分，近年來，我們試行了一系列計劃，以數字化方式改變我們的營運方式。我們的轉型計劃專注於三大主要方面：賦能前線員工，為消費者提供更好的服務，並以更高的效率開展業務經營；以數字化方式增強我們的門店業務，改進產品組合、門店陳列及銷售策略；優化商品管理，以維持最佳的零售價格和庫存水平。我們相信這些計劃能夠為

業 務

我們帶來獨特的優勢，包括通過數據分析工具加強決策，在我們的全國網絡中始終採用最佳實踐，迅速實施戰略決策，提高效率以及降低錯誤率。

我們的收入由截至二零一七年二月二十八日止年度的人民幣21,690.3百萬元增加至截至二零一九年二月二十八日止年度的人民幣32,564.4百萬元，複合年增長率達22.5%；淨利潤由截至二零一七年二月二十八日止年度的人民幣1,317.3百萬元增加至截至二零一九年二月二十八日止年度的人民幣2,199.8百萬元，複合年增長率達29.2%。我們的收入由截至二零一八年五月三十一日止三個月的人民幣7,902.1百萬元增加13.1%至二零一九年同期的人民幣8,937.1百萬元。我們的淨利潤由截至二零一八年五月三十一日止三個月的人民幣597.1百萬元增加23.4%至截至二零一九年同期的人民幣736.7百萬元。

我們的競爭優勢

我們相信，以下競爭優勢對我們迄今為止的成功至關重要，並將繼續作為我們未來的發展定位和增長基礎：

中國最大的運動鞋服零售商，擁有中國最大且高度下沉的運動鞋服直營門店網絡

根據弗若斯特沙利文的數據，按估計零售等效銷售總額（包含增值稅）計，我們是中國最大的運動鞋服零售商，二零一八年於中國運動鞋服零售市場的市場份額為15.9%。於往績記錄期間，就進貨金額而言，我們分別為耐克和阿迪達斯在中國最大的零售合作夥伴及客戶。截至二零一九年二月二十八日止年度，我們的收入達到人民幣326億元，且截至最後實際可行日期，我們的全國性零售網絡由遍佈中國30個省份268個城市的8,361家直營門店和另外1,926家由我們下游零售商經營的門店組成。根據弗若斯特沙利文的數據，於二零一八年年底，我們的直營門店是中國覆蓋範圍最廣的運動鞋服產品直營零售網絡。

覆蓋廣闊的實體門店網絡是我們不可或缺的資產。在購買運動鞋服產品時，除了設計美觀之外，消費者還關注其真偽、合身及舒適性、功能、性能以及愉悅舒適的購物體驗。我們培養了富有熱忱且知識經驗豐富的前線員工，他們幫助消費者從海量的單品中找到適合其運動休閒需求的產品，從而進一步豐富消費者的門店購物體驗。因此，門店網絡是我們運動零售及服務平台不可替代的基礎。

我們的直營門店模式幫助我們實現有效的運營管理。我們持續評估門店網絡的表現並進行系統性優化，於精心挑選地段開設新門店，對增長潛力大的現有門店進行升級改造並關閉低效門店。我們實現了精確到門店的產品季前採購以及實時的庫存季內

業 務

調整，使我們能夠優化零售定價，同時將庫存保持在令人滿意的水平。這使我們實現了高效運營並令我們截至二零一八年十二月三十一日止年度的直營門店單店估計平均零售額（包含增值稅）取得了人民幣3.7百萬元的成績，根據弗若斯特沙利文的數據，這在中國前五大運動鞋服零售商中排名榜首。

我們截至二零一八年及二零一九年二月二十八日止年度的總收入增長分別達到22.4%及22.7%；根據弗若斯特沙利文的數據，此表現分別領先於二零一七歷年與二零一八歷年12.5%及11.1%的行業增速。我們認為，我們龐大的直營運動鞋服網絡將繼續使我們在中國快速發展的運動鞋服市場中領先競爭對手。

通過與消費者群體持續、廣泛和直接的互動，積累了對消費者深刻的洞見，並為他們提供差異化的消費者服務和體驗

過去二十年，我們一直深耕於中國的運動鞋服零售行業。通過與全中國消費者之間的持續、廣泛和直接的互動，我們積累了有關中國各線城市及區域市場不同消費者偏好的深刻認知。我們挑選、培訓並留存了一批前線門店員工，以與消費者進行日常溝通。截至二零一九年五月三十一日，我們的店長平均在職時間約為4.8年。在他們的帶領下，門店員工持續為消費者提供優質的購物體驗。他們同時作為我們與消費者之間的連接點，幫助我們觀察和了解消費者偏好的變化。我們與消費者的互動不僅限於門店內的銷售，同時亦實現對交易本身的超越。根據我們的估計，全中國每天有超過兩百萬名消費者光顧我們的直營門店。除門店網絡外，我們透過在熱門社交媒體平台上建立的滔搏運動消費者聊天群組和滔搏運動公眾號與消費者互動。截至最後實際可行日期，我們主要滔搏運動社交媒體公眾號擁有超過13.8百萬名粉絲。我們在主要滔搏運動社交媒體公眾號上發佈的文章經常收到「十萬加」次的瀏覽（「十萬加」是一項廣泛用於衡量中國社交媒體內容受歡迎程度的指標）。

根據弗若斯特沙利文的數據，我們主力品牌的產品平均售價在人民幣600元至人民幣900元之間，而中國運動鞋服市場的品牌產品總體平均售價在人民幣100元至人民幣300元之間。鑑於主力品牌產品佔我們產品組合的絕大部分，我們的零售網絡使我們能夠與更具購買力的中國消費者群體接觸並與之產生互動，這是我們零售及服務平台的核心優勢。為與消費者保持活躍聯繫並迎合其多樣的運動相關需求，我們重新制定並於二零一八年五月重新推出會員計劃。截至最後實際可行日期，該計劃擁有大約20.3百萬名會員。在二零一九年三月一日至最後實際可行日期期間，我們的會員貢獻了我們店內零售總額（包含增值稅）的74.9%。

業 務

我們對消費者有著深刻的認知，可以為中國消費者提供其所期望的運動鞋服產品及差異化的服務。我們經常與品牌合作夥伴一起對現有產品進行調整，以確保產品符合中國消費者的審美偏好和身材條件。我們亦主動尋找我們認為可能深受歡迎的產品設計、產品線甚至特定單品，並與品牌合作夥伴一起將它們推向中國市場。此外，透過我們專業熱情的前線員工及線上活動，無論在門店內外，我們都能為消費者提供優質服務。透過我們的滔搏運動消費者聊天群組，我們為消費者組建活躍的運動主題和運動鞋服主題社群。此外，消費者亦可接觸到各種體育和社交活動，這也使我們可以將消費者與其他體育活動組織者和服務提供商聯繫起來。

科技賦能系統化的零售運營，實現了行業領先的運營效率及產出，並驅動未來業務增長

受益於我們精心挑選的門店位置、以消費者洞見驅動的產品採購以及我們的系統化運營，我們認為我們實現了業界領先的產出及運營效率。截至二零一七年、二零一八年及二零一九年二月二十八日止年度以及截至二零一九年五月三十一日止三個月，我們直營門店單店平均零售額分別為人民幣3.0百萬元、人民幣3.3百萬元、人民幣3.8百萬元及人民幣1.0百萬元。根據弗若斯特沙利文的數據，截至二零一八年十二月三十一日止年度，我們的直營門店單店估計平均零售額（包含增值稅）在中國前五大運動鞋服零售商中排名榜首。此外，得益於我們高效的庫存管理，截至二零一七年、二零一八年及二零一九年二月二十八日止年度及截至二零一九年五月三十一日止三個月，我們業務的關鍵運營指標之一，庫存周轉天數，分別僅為103.6天、103.2天、103.5天及115.2天。根據弗若斯特沙利文的數據，該等周轉天數顯著低於行業平均值180天。

作為長期以來深耕於中國運動鞋服零售行業的公司，我們已積累了廣泛的經驗及行業技術知識。更重要的是，我們不懈地將我們重要的技術知識系統化並運用於我們運營的關鍵方面。因此，我們自行開發的系統涵蓋了諸多運營領域：全國門店網絡的管理和優化、精確到單個門店的季前採購、實時庫存監控和調整以及實時門店運營管理。我們一直致力於改善我們的產品採購管理實踐，以確保我們門店的庫存充足，不會因單品缺貨而遭受任何銷售損失。我們相信我們的系統化運營帶給我們獨一無二的優勢，包括通過數據分析工具加強決策，在我們的全國網絡中始終採用最佳實踐，迅速實施戰略決策，提高效率以及降低錯誤率。

業 務

自二零一七年百麗國際私有化以來，我們開啟了一系列數字化轉型舉措，以便更好地服務我們的消費者，同時進一步提升我們的運營效率。在這些舉措中，我們的工作重點是應用技術賦能我們的前線員工、數字化促進門店運營以及優化商品管理：

- *賦能前線員工*。為了使我們成千上萬訓練有素的前線員工能夠提供更優質的消費者服務及更高效地運作，我們通過自主開發的移動數字工具包向他們提供實時的經營數據及分析，使他們能夠採取即時行動以加強商品管理，提高個人及門店的表現，並簡化日常運作流程。
- *數字化促進門店運營*。我們門店層面的技術舉措使我們得以追蹤及收集過往未能於廣大的直營門店網絡中獲取的運營數據。我們試點門店中安裝的智能門店系統可幫助我們監控並追蹤購物者資料及店內行為模式，為我們提供前所未有的消費者見解，幫助我們對產品組合、門店陳列及銷售策略進行精準調整。
- *優化商品管理*。保持適當庫存水平的同時維持最優零售價格對我們的業務表現而言極為關鍵。我們專有的採購和商品管理系統可以自動生成門店層面的季前採購訂單和熱銷單品的當季補貨預警，從而優化我們的全網商品組合，並保證我們門店的充足庫存水平。隨著數據的收集，我們獲得越來越多影響決策的因素，因而得以不斷改善我們的採購決策引擎和商品管理系統。

世界領先運動品牌的戰略合作夥伴

我們是許多主要國際運動鞋服品牌在中國市場的戰略合作夥伴。我們目前是耐克在全球的第二大零售合作夥伴及客戶，與其合作達20年。我們同時是阿迪達斯全球最大的零售合作夥伴及客戶，已與阿迪達斯之間的戰略夥伴關係已達15年之久。在過去二十年，我們亦為我們品牌合作夥伴在中國市場的擴張提供了持續而穩定的支持，使其取得長期的業務增長。

我們是在中國採用單一品牌門店模式的先行者之一。目前，我們絕大多數門店為單一品牌門店，專門銷售某一具體品牌的運動鞋服產品，且門店內部設計及佈局符合其全球品牌形象。因此，我們相信單一品牌門店形式可向消費者提供特定品牌的全面購物體驗。單一品牌門店不僅僅是銷售運動鞋服產品的場所，亦有助於我們的品牌合

業 務

作夥伴在中國建立並強化品牌形象。由於對該模式及我們高效管理單一品牌門店能力的認可，耐克和阿迪達斯都與我們合作在中國試行各種戰略門店，其中一些戰略門店甚至是它們在全球範圍內的首次嘗試。

滔搏運動與我們品牌合作夥伴共獲成功取決於我們一同向中國消費者提供的運動鞋服產品能否迎合其不斷變化的偏好。為此，我們與品牌合作夥伴保持頻繁溝通，與其分享我們對中國市場、消費者和產品的見解。截至最後實際可行日期，我們是中國大陸唯一定期與耐克的全球總部分享我們對中國消費者分析和產品需求見解的零售合作夥伴。我們亦與品牌合作夥伴的大中華區管理層保持溝通，向他們持續提供消費者對產品的反饋，並不時對設計細節提供改進建議。我們的反饋及建議多次幫助我們的品牌合作夥伴微調其產品設計、產品線及品牌定位戰略。

我們持續評估我們的品牌組合，從而使我們為中國消費者帶來的品牌及產品能滿足其不斷變化的需求。同時，我們認為成功的往績記錄已使我們成為國際運動鞋服品牌進入中國市場的首選合作夥伴。截至最後實際可行日期，我們已與11個品牌合作。除我們的兩個主力品牌外，我們同時與彪馬、匡威、威富集團的品牌（即范斯、The North Face及添柏嵐）、銳步、亞瑟士、鬼冢虎及斯凱奇等展開合作。該九個品牌在中國運動鞋服零售市場表現出強勁增長潛力。截至二零一九年二月二十八日止年度，我們銷售除主力品牌外的品牌合作夥伴的產品所得的收入為人民幣4,077.2百萬元，較上一年增加46.5%。

高度熱忱、經驗豐富、富有遠見的管理團隊

我們的高級管理團隊由資深專業人士組成，其平均擁有超過20年的行業經驗，對中國運動鞋服零售市場具有深入見解。他們廣泛的行業經驗、極具創見性的視野和遠見以及強大的執行能力，使我們能夠創造出增長迅猛且盈利能力強勁的卓越業績。

我們的首席執行官于武先生在一九九九年我們建立首個品牌合作夥伴關係時發揮了重要作用。于先生作為行業資深管理人，在鞋類及運動鞋服零售行業擁有超過27年的經驗。于先生兢兢業業同時激情洋溢，領導著我們營運的戰略方向，致力於為中國消費者帶來理想的運動鞋服產品及服務。我們的副總裁田忠先生負責我們單一品牌業務運營，其在運動鞋服業務方面擁有逾15年的行業經驗。我們的副總裁張強先生負責我們的企業職能和創新業務、新零售及電競業務，其在運動鞋服業務方面擁有逾24年的行業經驗。加入本集團前，田先生及張先生均於耐克擔任高級職位，領導該品牌在

業 務

中國的銷售策略和渠道管理。我們負責多品牌業務線及渠道管理的副總裁柴曉佶先生在零售業務方面擁有20年經驗。

我們的發展戰略

我們計劃通過實施以下戰略來實現我們的使命：

加快我們的數字化轉型

我們將繼續投資於科技舉措，該等舉措使我們能夠採集和生成以往無法獲取的數據，開發綜合運營系統以利用我們龐大的數據資源，並升級我們的系統以增強系統智能化和自動化。我們正在尋求透過對核心能力和運營資源（如前線員工、門店網絡及商品管理流程）的技術賦能，實現持續的業務轉型。

拓展並持續升級我們的門店網絡

我們將拓展及升級我們在全國範圍內的直營門店網絡，以進一步鞏固我們在中國運動鞋服零售市場的領先地位。我們將與品牌合作夥伴進行密切合作，以發掘有吸引力的門店開設機會，滿足現有和新城市中未被開發的消費者需求。除開設新門店外，我們亦將通過升級選定現有門店並關閉低效門店，不斷優化我們直營門店網絡的結構。我們的門店升級將專注於擴大所處位置客流量較多且具有高銷售潛力的現有門店。我們亦計劃在全國範圍內持續推行數字化舉措，並且與我們品牌合作夥伴合作開設更多戰略門店。

推動數字和實體消費者互動的深入整合

龐大的門店網絡及前線員工團隊使我們能夠每天與估計數百萬名當地消費者進行互動。我們一直在不斷重塑與消費者之間的互動，以在數字和實體層面實現與消費者之間的無縫互動。我們計劃利用熱門社交媒體平台面向我們合適的門店推出我們的門店消費者社區。我們會招募消費者社區管理及會員互動方面的人才，增強內容生成能力以吸引消費者的興趣，並進一步開發工具包，幫助前線員工更好地為消費者服務。我們將繼續豐富會員計劃，通過提供與產品、服務及活動等有關的具有吸引力的福利，擴大會員基礎和提升會員忠誠度。我們亦擬加大其他消費者外展服務力度，如電子競技俱樂部和主題內容策劃，以便與消費者建立更深的關係。

業 務

擴大我們的品牌供應，並深化與品牌合作夥伴的合作

對於產品具有巨大市場潛力且能與我們現有產品組合互補的新品牌，我們將不斷尋求並評估與其合作的機會。為進一步加深品牌合作，我們將我們所洞悉的市場趨勢及不斷變化的顧客偏好分享給品牌合作夥伴以便其更好地實施戰略和經營理念，從而實現長期業務增長。

持續吸引、培養及留存高質素的員工

我們將持續對員工招募和培訓進行投資，從而為在我們門店購物的顧客提供超出預期水平的服務。我們注重員工的個人職業發展並將繼續加強職業發展和人才留存計劃，以幫助我們的員工們實現其職業目標。此外，我們將對能夠在數字化和新零售戰略方面發揮重要作用的新人才進行投資。

進一步豐富我們以消費者為核心的平台供應

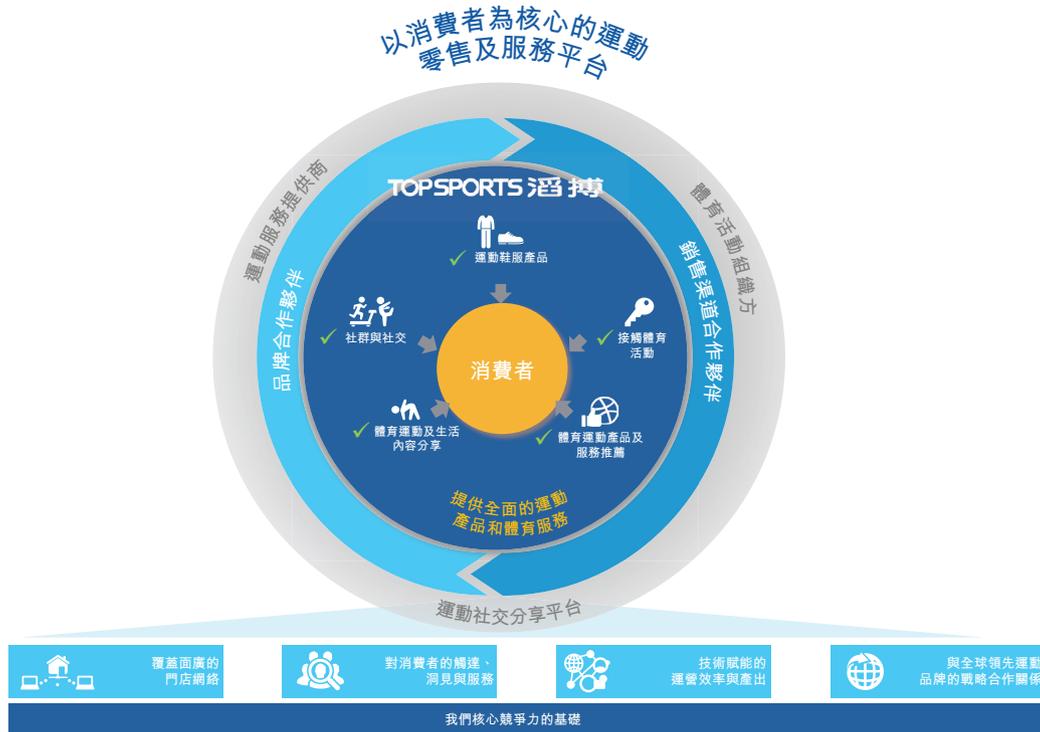
我們將繼續豐富我們以消費者為核心的運動零售及服務平台供應實力。我們希望進一步深化與各平台參與者的合作並探索諸如電競相關產品及服務的業務機會。此外，我們也將與選定的優質體育活動組織方、運動服務提供商、運動社交分享平台展開合作，為顧客提供更加豐富的增值服務、活動、會員特權及定制化的內容。

我們的經營模式

我們在中國經營一個以消費者為核心的運動零售及服務平台。我們利用遍佈全國的門店網絡，觸達全國消費者並與之建立當地社區級關係。這些關係使我們能夠與消費者保持廣泛、持續和直接的互動，使我們深入了解他們對運動鞋服產品和服務的喜好。通過我們對消費者的見解，我們為中國消費者提供綜合運動鞋服產品及服務，包括來自世界知名品牌的各種高品質運動鞋服產品、定制化的運動鞋服產品及服務推薦、運動主題活躍社群、有價值的運動及生活內容分享以及接觸各種體育活動的機會。通過我們遍佈全國的直營門店網絡，並借力於我們深入的消費者見解，我們力爭向消費者提供差異化的購物體驗。除了服務中國消費者，我們認為我們的業務亦為我們的品牌合作夥伴、銷售渠道合作夥伴及其他平台合作夥伴創造了巨大的價值。這些我們創造的價值進而深化了我們與合作夥伴的戰略合作關係。基於此，我們營運著一個以消費者為核心的活躍運動零售及服務平台，我們希望通過納入新的品牌、渠道和其他平台合作夥伴不斷加強和擴大這一可擴展平台。

業 務

下圖說明我們以消費者為核心的運動零售及服務平台：



我們的運動零售及服務平台

我們的運動零售及服務平台建立在我們穩固的全國性直營門店網絡基礎之上。依託精心選址的門店及經驗豐富、充滿熱情的員工，我們的直營門店網絡每天吸引數百萬名訪客，使我們能夠與中國各地的消費者進行持續、廣泛和直接的互動。除我們的實體門店網絡外，我們亦開發了各種媒介，以觸達那些可能未訪問我們門店的消費者，並試點推出新服務以迎合消費者不斷變化的興趣，包括我們的會員計劃、我們的門店消費者社群、我們的滔搏運動社交媒體公眾號以及我們的電競相關活動。為補充我們的直營門店網絡，我們已開發其他銷售渠道，包括下游零售商和我們的線上門店。

我們覆蓋廣泛的全國性直營門店網絡

在購買運動鞋服產品時，消費者注重設計美觀、真偽、合身及舒適性、功能、性能以及愉悅的購物體驗。此外，我們經驗豐富、充滿熱情的門店員工可幫助消費者從海量的單品中找到適合其運動休閒需求的產品，從而進一步豐富消費者的購物體驗。

業 務

因此，我們的全國直營門店網絡是我們最具價值的資產，我們運動零售及服務平台不可替代的基石。

以下地圖顯示了截至最後實際可行日期我們直營門店的地理覆蓋範圍：



附註：內蒙古呼倫貝爾劃歸為東北區，其他地區均屬於北部地區。

我們是中國單一品牌門店模式的先驅，截至最後實際可行日期，我們8,361家直營門店中有99.0%為單一品牌門店。這些門店以所售運動鞋服產品的品牌冠名。根據弗若斯特沙利文的數據，單一品牌門店為中國品牌運動鞋服產品的主要零售模式，這一點與運動鞋服零售店大多為多品牌門店的主要發達國家有所不同。由於單一品牌門店只銷售特定品牌的運動鞋服產品，並使用符合該品牌全球形象的內部門店設計和佈局，我們相信單一品牌門店可向消費者提供特定品牌的全面購物體驗。得益於單一品牌門店模式的這一獨特優勢，我們遍佈全國、經過精心選址的廣泛門店網絡可有力地幫助國際運動鞋服品牌在中國搶佔市場份額和打造品牌形象。此外，我們與品牌合作夥伴合作並在中國開設多家戰略門店，這些戰略門店提供的產品組合通常較典型單一品牌門店更加多樣化，且其旨在成為中國消費者的主要購物勝地並提升品牌形象。

業 務

我們的單一品牌門店不同於我們品牌合作夥伴的直營門店及其他運動鞋服零售商運營的單一品牌門店。我們的若干品牌合作夥伴亦在中國直營一定數量的線下門店，根據弗若斯特沙利文的數據，該等門店主要用於提升品牌形象或在其工廠店出售過時庫存。此外，品牌自營門店通常位於一二線城市，而我們的門店則佈局全國。有關該等品牌自營門店的更多詳情，請參閱「行業概覽－中國運動鞋服零售市場概覽－全球運動品牌在中國的業務模式及運營」。與其他運動鞋服零售商經營的單一品牌門店相比（根據弗若斯特沙利文的數據，其中多數為特許經營門店），我們直接經營單一品牌門店，這有利於我們管理經營，提升客戶購物體驗及忠誠度。我們選擇、培訓和留存大量的前線員工以與消費者進行日常溝通。在店長（截至二零一九年五月三十一日其平均受僱於我們達約4.8年）的帶領下，我們的前線員工為消費者帶來一致和高質量的購物體驗。我們的門店均為直營，這使得我們可以採取一些措施（例如我們的會員計劃、以門店為基礎的客戶社群和其他在社交媒體上的消費者外展服務，以及我們的數字化轉型計劃）以差異化及提升消費者在我們門店內及店外的購物體驗。關於我們的這些新措施，請參看「－我們的會員計劃」，「－我們以門店為基礎的消費者社群」，「－我們與消費者全方位的互動成果」及「－我們的數字化轉型計劃」。

除單一品牌門店外，我們亦以自有的門店品牌（主要包括「Topsports」和「Foss」）運營多品牌門店。我們的Foss門店主要銷售源自品牌合作夥伴的時尚潮牌產品。我們亦不時設立臨時門店，以進行過時庫存商品的主題促銷或打折銷售。

我們運營的運動城匯集了不同品牌及運營商的運動鞋服門店，且這些門店集中排列，這與百貨商場和購物中心分散在不同樓層和位置的佈局有所不同。運動城中絕大部分的運動鞋服門店由我們直接運營，而其他門店則由獨立第三方運營。對於這些由第三方運營的門店，我們會收取固定或以銷售額百分比計算的浮動聯營費用。

我們不斷尋求在具有吸引力的地點新設門店，並謹慎尋求擴大我們網絡的深度及廣度。我們每年亦關閉低效門店。通常我們新開設的門店規模大於關閉的門店。具體而言，截至二零一九二月二十八日止年度及截至二零一九五月三十一日止季度，我們進行了系統的網絡審查，並關閉了低效率和表現欠佳的門店，以優化門店網絡。截至二零一九年二月二十八日止年度及截至二零一九年五月三十一日止季度，我們分別關閉了1,374和268家門店。截至最後實際可行日期，我們已基本上完成該計劃。有關我們關閉門店原因的更多資料，請參閱「－我們對門店運營的管理－門店新設、關閉和升級－開設和關閉」。儘管該等關閉門店的舉措對我們的收入增長造成短期的不利影響，但我們相信關閉該等表現欠佳的門店將會對我們的盈利能力產生積極影響，而且

業 務

長期來看，能最終提高我們的競爭力。此外，我們通過升級具有高銷售潛力的門店，不斷優化我們的網絡結構。作為我們進行門店升級的主要方法，我們盡可能通過租賃與現有門店相鄰的更多空間來擴大門店規模。我們亦會通過投資現有門店的內部裝飾和陳列，以增加對消費者的吸引力。

我們於往績記錄期間的門店數量變動情況如下表所示：

	截至二月二十八日止年度			截至五月三十一日止三個月	
	二零一七年	二零一八年	二零一九年	二零一八年	二零一九年
<i>門店數量</i>					
期初	6,984	7,605	8,302	8,302	8,343
新設門店	1,438	1,639	1,415	474	139
關閉門店	(817)	(942)	(1,374)	(187)	(268)
門店淨增加數量	621	697	41	287	(129)
期末	<u>7,605</u>	<u>8,302</u>	<u>8,343</u>	<u>8,589</u>	<u>8,214</u>

下表載列截至所示日期我們按規模劃分的門店數量及所佔百分比。

	截至二月二十八日			截至五月三十一日						
	二零一七年	二零一八年	二零一九年	二零一八年	二零一九年					
	%		%		%					
<i>門店規模：</i>										
150平方米及以下	5,918	77.8	6,268	75.5	5,947	71.3	6,286	73.2	5,726	69.7
150平方米至300平方米	1,487	19.6	1,779	21.4	1,978	23.7	1,887	22.0	1,999	24.3
300平方米以上	<u>200</u>	<u>2.6</u>	<u>255</u>	<u>3.1</u>	<u>418</u>	<u>5.0</u>	<u>416</u>	<u>4.8</u>	<u>489</u>	<u>6.0</u>
總計	<u>7,605</u>	<u>100.0</u>	<u>8,302</u>	<u>100.0</u>	<u>8,343</u>	<u>100.0</u>	<u>8,589</u>	<u>100.0</u>	<u>8,214</u>	<u>100.0</u>

業 務

	截至二月二十八日止年度			二零一八年 五月三十一日至 二零一九年 五月三十一日	二零一九年 二月二十八日至 最後實際 可行日期期間
	二零一七年	二零一八年	二零一九年		
	我們門店的總銷售 面積的增長率	<u>13.0%</u>	<u>11.4%</u>	<u>9.3%</u>	<u>2.4%</u>

截至最後實際可行日期，我們擁有8,361家直營門店。由於我們的大型門店通常具有更多元化的產品組合及更高的人員配備水平以提供更好的購物體驗，此類門店實現的單店銷售額通常在我們所有門店中較高。此外，我們已與品牌合作夥伴合作試行戰略門店模式。有關我們戰略門店的詳情，請參閱下文「－ 案例分析：戰略門店」。有關我們門店新設、關閉及升級的更多詳情，請參閱「－ 我們對門店運營的管理－ 門店新設、關閉和升級」。我們的總銷售面積增長率自二零一八年五月三十一日至二零一九年五月三十一日期間相對較低，主要是由於在該期間淨減少375家門店。尤其是，我們於截至二零一八年五月三十一日止三個月期間淨增加287家門店，而於截至二零一九年五月三十一日止三個月期間淨減少129家，此乃由於我們戰略性地關閉了若干低產出且表現欠佳的門店。於往績記錄期間，我們的直營門店的平均零售額（包含增值稅）穩步增長，如下表所示。

	截至二月二十八日止年度			截至五月 三十一日 止三個月
	二零一七年	二零一八年	二零一九年	二零一九年
	直營門店的平均零售額 （包含增值稅）	<u>3.0</u>	<u>3.3</u>	<u>3.8</u>

(人民幣百萬元)

我們將直營門店單店的平均零售額（包含增值稅）視為一項主要營運指標，乃由於其同時體現我們現有門店的增長，以及因門店開設及升級策略引起的增長。同店銷售增長率，我們視其為一項不太重要的營運指標，於往績記錄期間，其介於低單位數至中單位數。

我們的自營門店實現「收支平衡點」或「投資回報點」（二者定義見下文）所需的時間受多項因素的影響，例如門店的規模及所在位置、所銷售的品牌、當地市場的經濟

業 務

及其他條件（包括競爭格局）、消費模式的改變以及取得門店開設位置及開設門店的資金開支。該等期間因不同門店以及隨著時間推移而大幅變化。

自上一個經審計財政年度開始以來，我們的新門店一般需要：

- (a) 約三個月的時間達到「收支平衡點」（即其當月收入超過當月營運開支（主要包括銷售貨品成本、聯營及租賃開支、員工成本、折舊費用及稅項開支）的首個時間點）；及
- (b) 約16個月的時間達到「投資回報點」（即該門店累計經營利潤首次超過門店開業及運營的前期成本的首個時間點，經營利潤由收入減去銷售貨品成本及其他門店運營相關開支，主要包括聯營或租賃開支以及員工成本，但不包括折舊費用）。

案例分析：戰略門店

為了突破現有中國運動鞋服零售模式的限制並進一步優化消費者的購物體驗，我們已與品牌合作夥伴共同協作，於二零一六年開始在選定地點開辦戰略門店。此舉措尋求在預期客流量最高的地點提供最具影響力的品牌購物體驗，從而在品牌和商業層面均獲得成功。我們的戰略門店特別之處在於以下幾點：

定位。我們戰略門店的設計通常可達到我們品牌合作夥伴自營旗艦店的標準。這些戰略門店位於精心挑選的商業區，規模通常比我們其他門店大。戰略門店擁有更多可供選擇的單品以及使人更加沉浸其中的內部氛圍。

經營。我們已為大部分戰略門店組建專業的門店經營團隊。這些經營團隊負責各戰略門店的日常管理，如產品陳列、庫存管理和店內促銷等。專業而優秀的前線團隊與專門的運營團隊相結合，使我們可以最大化各戰略門店的效率及產出。

特別活動。我們常在戰略門店舉辦營銷活動，以此提升消費者對這些門店的認知度，加強其與我們品牌合作夥伴的交流以及加深我們與會員之間的互動。例如，我們於二零一八年七月在北京的一家戰略門店舉辦了一場可以與一位國際足球明星面對面交流的粉絲活動。

業 務

新計劃及人才孵化器。我們已在戰略門店試點推行一系列新計劃，以加速我們的業務轉型。此類計劃包括我們的前線員工賦能工具以及熱門社交媒體平台上的門店社群，這些舉措均在戰略門店取得成功。通過實施這些計劃，我們的戰略門店已成為我們的「卓越營運中心」，且一旦這些計劃經我們戰略門店測試，我們可以將其推廣到我們的其他門店。這些戰略門店亦使我們能夠為未來擴展培訓出一批優秀員工。

不僅如此，自從我們於二零一六年首次推行戰略門店模式以來，該等門店模式的業績就已經證明了其在商業上的成功。作為我們的戰略門店模式已取得成功的例證，截至二零一九年二月二十八日，我們是中國大陸運營最多耐克BEACON門店（耐克高門店級別之一）的耐克零售夥伴。此外，截至二零一九年二月二十八日，我們不僅運營了中國第一家阿迪達斯的零售夥伴運營的adidas Sportswear Collective（「SWC」）門店，並且是在該地區擁有著數量最多的阿迪達斯最高級別門店的零售夥伴。此外，我們運營的一家阿迪達斯單一品牌門店還獲得了該品牌二零一八年「中國零售夥伴銷售額冠軍門店」的殊榮。

除戰略門店外，我們努力創造其他新型零售模式及與消費者交流的場景。雖然我們的單一品牌門店使我們得以向尋求特定品牌購物體驗的消費者提供服務，我們認為有更多方式可以與為特定運動主題（而非品牌）所吸引的消費者交流。本著這種信念，我們經NBA中國授權在中國北京開設了一家NBA旗艦店（如下文案例分析所述）。

案例分析：NBA北京旗艦店

二零一九年四月，我們攜手NBA中國在北京開設了北美以外目前最大的NBA專賣店（「NBA北京旗艦店」）。該NBA北京旗艦店佔地超過1,000平方米，店內除了集合由十餘個不同品牌生產的NBA官方授權產品外，更通過別出心裁的店內設計與豐富的店舖活動營造出非凡的NBA球迷體驗。

NBA北京旗艦店的開設代表了我們對於運動主題門店新模式的嘗試，也顯示了世界知名知識產權所有者對於滔搏運動零售運營能力的肯定。在產品方面，我們利用強大的品牌資源，在NBA北京旗艦店里集合了多品類NBA授權商品；除此之外，我們利用門店作為載體開展了多種多樣的NBA主題活動，旨在使其成為NBA球迷生活中的重要社交場所：

- **NBA球迷的一站式購物目的地：**NBA中國提供的官方產品授權種類繁多，且由不同細分領域的品牌生產並售賣。在NBA北京旗艦店，NBA相關的購

業 務

物需求我們都努力集中滿足：除去常見的官方球衣及明星同款球鞋與裝備外，我們也提供與NBA相關的各種其他產品，包括歷史經典複刻球衣、官方用球、球星卡、球星塑像，以及線下NBA定製產品服務等球迷喜聞樂見但此前接觸渠道有限的產品與服務。

- **NBA文化殿堂**：我們也致力於將NBA北京旗艦店打造為讓中國NBA球迷嚮往的NBA文化殿堂。為此，在NBA北京旗艦店中，我們專門辟出固定區域陳列包括NBA著名巨星簽名的球衣、球鞋、海報等，並計劃不定期地組織安排主題展示與NBA官方活動。
- **籃球文化社群運營**：我們的門店也是NBA球迷的線下聚集地。通過不時舉辦的包括球迷活動和球星見面會在內的各項活動，我們吸引更多的NBA球迷來到我們的門店，參與到與我們的互動中來。在往績記錄期間，我們已組織了包括球星現場見面和NBA賽事門店內實況觀賽等多種活動。

NBA北京旗艦店的開設突出了滔搏運動準確捕捉中國運動消費者需求，同時圍繞運動主題營造超越產品的多維度消費者體驗。

開業的短短幾個月內，我們運營的NBA北京旗艦店不僅證明了其重大的商業價值，並且獲得消費者的迅速且熱烈的歡迎。

我們的會員計劃

通過我們的「TopFans」會員計劃（最初於二零一六年推出），我們將服務消費者的理念擴展到我們的實體門店網絡之外。於二零一八年五月，我們對我們的會員計劃進行了調整並重新推出，以便在產品、服務和活動方面向我們的忠實會員提供更廣泛的會員福利。通過我們的會員計劃，我們力爭與我們的消費者保持活躍的關係，滿足其各種運動相關需求。

- **產品**。會員購買產品時可享受會員折扣，並通過每次消費（如符合條件）賺取獎勵積分。他們可以在我們的線上積分商場用獎勵積分兌換商品，或者

業 務

在某些情況下進行積分返現。根據會員級別，有些會員還可以參加我們的抽獎活動，贏取限量版運動鞋服產品的優先購買權，並優先訂購新產品。

- **服務。**我們為會員提供附加服務，以滿足他們與運動相關的需求。我們提供的附加服務十分受歡迎，包括免費的專業球鞋保養服務（該服務在購買爆款運動鞋的消費者中尤受歡迎）以及運動鞋服產品的免費同城快遞服務。我們有時還向我們的會員推薦本地的體育培訓服務，為他們提供由我們的平台合作夥伴提供的免費試用課程。此類有針對性的推薦不僅為我們的會員提供優質的體育培訓服務，還幫助我們的平台合作夥伴獲得新客戶。
- **活動。**我們利用會員計劃將我們的會員與各類型的平台合作夥伴聯繫起來，並且為他們提供豐富的體育和社交活動。這些活動包括為會員提供參與上海國際馬拉松等熱門體育賽事的機會；在門店為會員舉辦體育名人粉絲見面會；舉辦抽獎活動，供成員贏取音樂會和電子競技賽事門票；以及組織會員參加植樹計劃等社會活動。

截至最後實際可行日期，我們擁有約20.3百萬名註冊會員。下表列出了截至所示日期的累計註冊會員數以及所示期間的購物活躍會員數。

	截至以下日期及截至以下日期止三個月			
	二零一八年 八月三十一日	二零一八年 十一月三十日	二零一九年 二月二十八日	二零一九年 五月三十一日
累計註冊會員數	10.2	11.9	14.2	17.4
購物活躍會員數 ⁽¹⁾	2.5	2.6	3.5	5.1

附註：

- (1) 包括於有關期間內消費一次或多次的會員。

我們的標準會員計劃供消費者免費註冊，而我們根據會員每年的消費金額將其分為四級：普通卡會員、金卡會員、黑卡和鑽石卡會員。會員級別越高，會員享受的福利就越多，包括更高獎勵積分兌換率，更多優惠券和會員權益（如主要體育和電子競技賽事門票）。作為一項試點計劃，我們於二零一八年在武漢試點了付費高級會員計

業 務

劃。在該試點計劃中，我們的會員可以支付每年人民幣199元到人民幣999元不等的價格（根據其會員等級）獲得高級會員身份，享受最高級別的會員福利。下表載列截至最後實際可行日期按等級劃分的會員（其中3,371名為高級會員）明細。

	截至最後實際可行日期	
	會員數目	%
普通卡會員	16,163,490	79.6
金卡會員	3,698,841	18.2
黑卡會員	279,973	1.4
鑽石卡會員	161,884	0.8
總計	20,304,188	100.0

我們認為，通過為我們的忠實消費者提供服務及其他福利，我們的會員計劃自重新推出以來已為我們的收入增長作出了巨大貢獻。截至二零一八年八月三十一日及十一月三十日以及二零一九年二月二十八日及五月三十一日止季度，我們的會員分別貢獻了店內零售總額（包含增值稅）的36.6%、41.5%、52.3%及70.8%。

我們以門店為基礎的消費者社群

我們廣大的門店網絡和前線員工使我們日常得以與數百萬當地消費者進行互動。為擴大我們實體店之外的互動，我們自二零一八年以來一直在使用熱門社交媒體平台建設我們以門店為基礎的消費者社群。我們運營這些以門店為基礎的消費者社群以達到以下目標：(i)使我們的門店以及前線員工能夠在促進消費者個人參與方面發揮關鍵作用；(ii)設立有效的線上溝通渠道，使消費者的購物動線擴展至我們的實體店以外；(iii)在我們志同道合的消費者中創建緊密社群，使他們得以交流互動，增強與我們平台的聯繫；及(iv)使我們的前線員工能夠與在相關地理區域內的消費者保持動態的、頻繁的雙向對話，進而提高我們對消費者需求和偏好的見解。

為實現上述目標，我們的前線員工創建門店消費者聊天群組和門店社交媒體公眾號，並鼓勵門店顧客加入此類線上聊天群組及／或關注門店公眾號。我們的前線員工利用此類聊天群組發起主題討論，引起消費者的興趣並提高他們的門店外參與度。除了基於門店的一般群組，我們的前線員工還為具有相似興趣的消費者按興趣組建聊天

業 務

群組，以支持其關於具體體育項目、品牌及產品的深度討論。除了消費者互動之外，我們還使用這些群組隨時隨地向客戶提供服務。

為提高我們的消費者參與度，我們的前線員工不時創作與體育及生活方式相關的線上內容，並通過我們以門店為基礎的消費者聊天群組及／或門店社交媒體公眾號推送該類內容。這種線上內容通常包括新產品開箱及評價視頻，以及基於我們的前線人員對具體體育項目與產品的個人體驗所撰寫的專題文章等。除內容分享外，我們的前線人員還組織體育及社交活動，例如籃球及足球賽、慢跑、遠足及店內產品發佈活動。此類活動吸引消費者定期光臨我們的門店。

為促進線上內容的創作與分享，我們已開發門店小程序，使前線員工能夠在以門店為基礎的消費者聊天群組及門店社交媒體公眾號之間方便地傳送線上內容。我們已成功地把門店的系統與我們「門店小程序」的網上購物功能連接起來。該功能使得消費者能夠通過其所選門店的消費者聊天群組向該門店下單，從而進一步提升消費者體驗。另外，我們的門店小程序使消費者能夠通過其移動設備參加我們的新產品預售、限時發售及抽獎活動。

我們的門店店長（連同指派的前線員工）以及我們的總部及區域市場專員分別主要負責維護在以門店為基礎及以興趣為基礎的消費者聊天群組所發佈內容的質量。他們有權刪除使用我們的門店社交媒體公眾號在聊天群組中發佈的不當內容，且有權將不遵守我們聊天內容規則的任何人士移出聊天群組。此外，我們的門店店長及區域經理監督前線員工通過我們門店社交媒體公眾號提供的客戶服務，以確保始終提供高質量的服務。

我們與消費者全方位的互動成果

除通過我們的會員計劃及以門店為基礎的消費者社群建立及維持消費者關係外，我們一直在積極探索新的方式來吸引我們門店的潛在消費者，並試點推出新的增值服務以滿足消費者多變的興趣。我們認為，這是擴大我們與消費者互動的關鍵一步，因而對保持我們的競爭力至關重要。

我們於二零一三年開始運營我們主要的滔博運動社交媒體賬公眾號，以吸引並服務我們的潛在消費者。我們使用此公眾號向我們的粉絲發佈精心策劃的編輯內容。截至最後實際可行日期，該公眾號已擁有超過13.8百萬粉絲，足見我們內容的質量及人

業 務

氣。我們主要滔博運動公眾號定期發表的文章經常收到「十萬加」次瀏覽（「十萬加」是一項廣泛用於衡量中國社交媒體內容受歡迎程度的指標）。

為與中國迅速擴大的電子競技玩家群體建立聯繫，我們在二零一七年建立了我們的電子競技俱樂部（即滔博電子競技俱樂部），並分別於二零一七年十二月和二零一八年八月獲得了英雄聯盟職業聯賽（「LPL」）和王者榮耀職業聯賽（「KPL」）的永久席位。除LPL及KPL外，我們的電子競技俱樂部還參加了其他熱門網絡遊戲的比賽，如PUBG（「絕地求生」）。我們的滔博電子競技俱樂部戰隊位列二零一八年全國電子競技大賽第二名、二零一九英雄聯盟職業聯賽春季賽第四名並獲得二零一九年《PUBG Mobile》俱樂部公開賽世界冠軍。憑藉在LPL、KPL及PUBG比賽中的出色表現，我們的滔博電子競技俱樂部在中國建立了廣泛而活躍的粉絲群。我們於二零一七年十二月創建了Top eSports微博賬戶，截至最後實際可行日期，其已擁有超過34萬名粉絲。於二零一九年的前五個月內，該賬戶為微博遊戲類內容賬戶前30名之一（以單月瀏覽量計）。我們使用微博賬戶製作並向我們的粉絲推送有吸引力的電子競技相關內容，向他們提供與我們的Top eSports戰隊成員直接互動的機會，並提供我們戰隊的電子競技比賽直播。截至最後實際可行日期，在這些社交媒體平台上發佈的直播和視頻的累積瀏覽次數超過115百萬次。我們相信，我們在電子競技方面投入的努力將使我們接觸中國的電子競技人群，並最終為他們帶來我們平台的產品和服務。我們還打算與我們的品牌合作夥伴合作，開發多樣化的配套產品，以提高銷售額。

我們的其他銷售渠道

為進一步擴大我們的業務範圍，我們利用下游零售商分銷來自我們品牌合作夥伴的運動鞋服產品。截至最後實際可行日期，我們擁有1,092名下游零售商，他們在中國各地共經營1,926家實體店，包括兩名線上下游零售商，他們有自己的線上零售平台。有關我們下游零售商管理的詳情，請參閱「一 我們對下游零售商的管理」。此外，我們亦在若干中國線上零售平台經營我們自己的線上商店，作為我們實體零售網絡的補充。根據我們與該等在線零售平台運營商之間的合約，運營商一般須向我們提供必要的軟件系統及相關技術支持，使我們能夠在其平台上開展業務。我們的線上門店受運營商的一般管理程序規限。例如，他們有權不時檢查我們於他們平台上所售產品的來源及真實性。我們主要向該等平台運營商支付軟件服務費，該費用通常為服務基本費加交易額的抽成。我們通常亦須支付保證金以確保我們能遵守各平台運營商各自的規則。該等保證金於合約終止時退還予我們，但須扣除任何適用罰款。

業 務

我們的品牌組合與供應商

我們的品牌組合

作為以消費者為核心的運動零售及服務平台，我們確信維持一個領先的運動鞋服品牌組合對我們的成功至關重要。為了吸引中國各年齡段、不同性別、體育興趣及收入水平的消費者群體，我們成功建立了多元化的國際著名運動鞋服品牌組合，使我們可針對不同的客戶提供各式各樣的運動鞋服產品。截至最後實際可行日期，我們的品牌組合主要包括耐克、阿迪達斯、彪馬、匡威、威富集團的品牌（即范斯、The North Face及添柏嵐）、銳步、亞瑟士、鬼冢虎及斯凱奇。在該等品牌中，主力品牌耐克及阿迪達斯是對我們銷售收入貢獻最大和合作縱深最深的前兩大品牌。我們大部分的產品銷售依賴主力品牌供貨。截至二零一七年、二零一八年及二零一九年二月止年度及截至二零一九年五月三十一止三個月，我們自主力品牌所得產品銷售額佔我們銷售貨品總收入90.0%、89.4%、87.4%及88.8%。請參閱「風險因素－有關我們業務及行業的風險－如果我們未能與品牌合作夥伴保持良好關係或未能續訂零售協議，我們的盈利能力及業務前景可能會受到重大不利影響。」我們將持續評估我們的品牌組合並開發可滿足中國消費者需求和偏好的新品牌。

下表載列所示期間按品牌類型劃分的銷售貨品收入明細：

	截至二月二十八日止年度						截至五月三十一日止三個月			
	二零一七年		二零一八年		二零一九年		二零一八年		二零一九年	
	人民幣	%	人民幣	%	人民幣	%	人民幣	%	人民幣	%
	(百萬元，百分數除外)									
	(未經審核)									
主力品牌	19,345.8	90.0	23,537.7	89.4	28,253.4	87.4	7,094.0	90.5	7,871.5	88.8
其他品牌	2,152.6	10.0	2,783.1	10.6	4,077.2	12.6	746.2	9.5	988.3	11.2
銷售貨品收入總額	<u>21,498.4</u>	<u>100.0</u>	<u>26,320.8</u>	<u>100.0</u>	<u>32,330.6</u>	<u>100.0</u>	<u>7,840.2</u>	<u>100.0</u>	<u>8,859.8</u>	<u>100.0</u>

業 務

我們與品牌合作夥伴的關係

我們分別與耐克及阿迪達斯建立了長達20年和15年的長期戰略合作關係。下表載列我們分別與它們的合作關係。

年份	我們與耐克關係的里程碑
一九九九年	我們開始了我們與耐克的業務關係，並在中國開設我們的首家耐克單一品牌門店。
二零零四年	按進貨金額計算，我們成為耐克在中國最大的零售合作夥伴。
二零零七年	我們在中國開設了首家由零售合作夥伴經營的耐克籃球主題門店。
二零零八年	按進貨金額計算，我們是耐克在全球第二大的零售合作夥伴。
二零一三年	我們與耐克在中國推出了新的零售形式計劃，即消費者主導概念計劃（「 CLC 」）。
二零一六年	我們與耐克合作，開設中國首家耐克 Factory Store Partner（「 NFSP 」）工廠店。

年份	我們與阿迪達斯關係的里程碑
二零零四年	我們開始與阿迪達斯的業務關係。
二零零九年	我們的阿迪達斯單一品牌門店超過1,000家，且我們開始銷售阿迪達斯的限定款跑鞋。
二零一零年	按進貨金額計算，我們是阿迪達斯在中國最大的零售合作夥伴。
二零一二年	按進貨金額計算，我們是阿迪達斯在全球最大的零售合作夥伴。
二零一六年	我們與阿迪達斯協調，在中國開設首家阿迪達斯工廠店。
二零一八年	我們的一家阿迪達斯單一品牌門店錄得阿迪達斯在中國所有零售夥伴運營單一品牌門店中最高的月銷售額。我們還在中國開設了首家adidas SWC門店。

業 務

我們與主力品牌在中國攜手共進。根據弗若斯特沙利文的數據，多年來，我們為這兩個品牌在中國的業務版圖不斷擴大作出了貢獻，並使其成為中國運動鞋服市場上最暢銷的國際品牌。截至最後實際可行日期，我們為我們的主力品牌在中國合計運營6,608家單一品牌門店，佔我們截至同期單一品牌門店總數的79.8%。經過我們的持續努力，我們已將該等單一品牌門店打造為主要購物及品牌形象提升地點。我們還與主力品牌合作，在中國試點戰略門店模式。有關該等戰略門店的詳情，請參閱「我們的運動零售及服務平台－案例分析：戰略門店」。

截至最後實際可行日期，除了主力品牌之外，我們還是其他九個國際運動鞋服品牌的零售商，包括彪馬、匡威、威富集團的品牌（即范斯、The North Face及添柏嵐）、銳步、亞瑟士、鬼冢虎及斯凱奇等。下表載列我們與這些品牌各自合作關係的起始年份。

品牌名稱	品牌合作關係的起始年份
彪馬	二零零六年
匡威	二零零七年
范斯	二零一三年
The North Face	二零一五年
添柏嵐	二零一五年
亞瑟士	二零一五年
鬼冢虎	二零一五年
銳步	二零一六年
斯凱奇	二零一八年

憑藉我們寶貴的消費者認知和洞見，我們的品牌合作夥伴可以為中國市場設計和生產更好的產品，進而促進我們共同的成功。因此，我們定期與我們品牌合作夥伴的全球總部接洽，與其分享我們對最新宏觀市場趨勢的觀察。我們還與我們品牌合作夥伴的大中華區管理層保持對話，為他們提供消費者對其產品的反饋，並不時提供有關設計細節的改進建議。我們認為，我們的反饋和建議已屢次幫助我們的品牌合作夥伴微調其產品設計、產品線和品牌定位策略。

我們相信，我們對品牌合作夥伴的價值不僅限於為其分銷運動鞋服產品以及與其分享消費者和市場資訊。對於我們的某些品牌合作夥伴，我們已為其提升在中國的整體戰略，包括品牌定位和營銷、產品和門店設計以及零售定價。

業 務

我們的供應協議

我們的供應協議主要包括我們與品牌合作夥伴簽訂的零售協議。根據這些協議，我們約定向品牌合作夥伴購買運動鞋服產品，以供轉售予消費者，及／或供我們分銷予下游零售商。關於我們與下游零售商之間的零售協議詳情，請參閱「— 我們對下游零售商的管理」。在大多數零售協議中，我們是特定時間內品牌合作夥伴在中國的非獨家零售商。我們擁有酌情權根據該等零售協議釐定從品牌合作夥伴購買產品的SKU及數量。我們通常在目標銷售季節前六至九個月向品牌合作夥伴下單採購運動鞋服產品，作為合同項下的義務，在交收時不論經濟和市場條件變動，我們均須接受產品交付（殘次產品除外）。考慮到我們的訂單有較長的等待交貨時間，我們必須深入了解消費者偏好，並且具備精確預測市場需求的能力以避免無效採購。

我們的品牌合作夥伴主要根據我們的零售協議對我們的業務運營的若干方面實行控制。有關我們品牌合作夥伴對我們門店開設控制的更多資料，亦請參閱「— 我們對門店運營的管理 — 門店新設、關閉和升級 — 開設和關閉」。下表列出我們與我們品牌合作夥伴的中國實體訂立的現有零售協議的主要條款：

<i>協議期限</i>	我們零售協議的期限通常為一至五年，通常可經雙方合意續期。就我們其中一份零售協議而言，只要根據其條款獲授權的門店仍在經營，則該協議期限會自動延期。
<i>指定門店及渠道</i>	我們的零售協議通常規定，我們僅能夠在他們批准的門店及渠道銷售相關品牌合作夥伴的產品。
<i>排他性</i>	我們通常獲授權以非獨家銷售方式銷售品牌合作夥伴的產品。
<i>定價政策</i>	我們以製造商建議零售價的折扣價從品牌合作夥伴批發採購產品。雖然品牌合作夥伴通常為其分銷商及其自營門店制定全國統一製造商建議零售價，但我們有權最終決定我們銷售這些產品的製造商建議零售價折扣。

業 務

銷售目標及最低採購要求	我們的部分零售協議規定年度銷售目標或年度最低採購要求。如果我們未能達到這些目標或要求，則相應的品牌合作夥伴可以根據相關零售協議調整我們後續採購的批發價，限制我們開設新門店的能力，減少供給我們的產品或終止協議。如果達到年度銷售目標，某些品牌合作夥伴也會向我們提供批發價格的返點。
產品交付	產品通常由品牌合作夥伴自費運送至我們指定的地點，而我們則負責在送達後提供足夠的倉儲空間以及產品物流和配送。
所有權及風險的轉移	視乎相關零售協議，當產品交付時，產品所有權和法律風險通常會轉移給我們。
付款條款	我們採購產品一般擁有30天上限的信用期並通過電匯方式以人民幣結算。
退貨或換貨	我們可以退回或更換殘次產品。
終止協議	我們的零售協議可經雙方同意予以終止，也可以由任何一方在不可抗力或另一方資不抵債、破產或清算時予以終止。此外，如果我們未能履行協議項下的任何重大義務，或者我們違反協議規定的任何其他義務，並且未能在規定的時間內糾正該違約行為，品牌合作夥伴可以單方面終止協議。

我們的數字化轉型計劃

我們一直通過科技手段優化我們的運營並提高我們的產出。作為其中一環，近年來，我們已試行多項數字化轉型計劃。我們根據三個主要方面調整轉型計劃，即：前線員工、門店運營及商品管理。

前線員工賦能

讓消費者與我們的前線員工進行互動從而滿足其各種運動相關需求是我們消費者整體體驗的一個重要方面。除我們的員工培訓和標準操作流程外，我們一直在探索各種方法，為數千名員工配備能夠系統地提高服務消費者和管理運營能力的技術工具。

業 務

我們已根據我們在門店營運管理方面累積的技術知識開發了一個數字工具包為前線員工及區域經理賦能。我們安裝在移動設備上的數字工具包令使用者能夠實時讀取我們門店的數據。該工具包使用內嵌算法自動對有關運營數據進行多維分析。我們對門店運營以下重要方面使用該工具包：

- *店內商品管理*。我們的門店店長可檢查其門店SKU的實時庫存水平及銷售表現，並對店內產品陳列及促銷活動作出相應調整。同樣，我們的區域經理可使用該數字工具包比較不同門店內同一SKU的銷售表現，並將SKU重新分配至具有更好銷售機會的門店。
- *人員管理*。我們的門店店長可使用我們的數字工具包實時監測及分析其員工的銷售表現，通過具有針對性的實時指導準確地提升個別員工的表現。我們的門店員工還可使用該工具包實時追蹤自身的銷售表現，與同事的有關表現進行比較，並調整銷售重點以提高個人銷售額。
- *銷售目標管理*。我們的門店店長可制定和監測其門店的銷售目標，並為其員工設立具有時效及獎勵的銷售目標。我們的門店店長還可實時監控其門店銷售目標或具體銷售任務的完成進度，使其能夠及時作出必要的調整。
- *流程管理*。我們的前線員工賦能工具包大大簡化了我們門店運營的若干方面。門店店長現在通過幾個點選就可生成每周銷售報告，並立即與其區域經理分享報告，為更多實質性的管理工作留出時間。此外，我們的前線員工可隨時隨地使用數字工具包的溝通工具確定線上會議日程及舉行線上會議，並能夠使多人同時查閱同一組數據並迅速就緊急事項集思廣益構思解決方案。

截至最後實際可行日期，我們超過74%門店的超過15,800名用戶使用前線員工賦能數字工具包，每星期活躍用戶比率逾92%。我們希望將這種數字工具包擴大裝配至越來越多的門店。

數字化升級門店運營

面對每天數百萬名進入我們門店的消費者，我們一直在採取各種措施，以數字化方式獲取並分析以前無法收集的有用數據，以幫助我們作出運營決策。

業 務

為更好地了解消費者的購物偏好及模式，並更科學地累積技術知識，我們已在試點門店安裝部署智能門店系統。這些系統可讓我們從三個維度有效監測店內活動，即消費者、產品及購物區。從試點智能門店所獲得的最佳實踐和技術知識可廣泛實施，以提高我們全國門店網絡的總體表現。

- *消費者*。智能門店系統可獲取和估計門店訪客的基本數據，進而生成門店的消費者概況（包括性別、年齡和其他人口統計指標）。門店店長可調整店內產品組合、陳列及促銷活動以匹配他們門店的消費者概況。
- *產品*。門店店長可使用來自智能門店系統的數據及分析工具以更好地了解消費者的產品偏好，可使我們能夠進一步調整產品陳列和銷售策略。
- *購物區*。智能門店系統可生成實時的「熱力圖」和「參觀動線」，顯示進店消費者在店內的路線及其在具體區域的平均停留時長。通過有關數據，門店店長可了解哪些購物區的到訪人數少於其他區域並作出相應調整。

自二零一七年九月以來，我們在若干門店安裝了智能門店系統。以下案例研究說明我們如何在一家單一品牌門店試用這一智能門店系統。

案例分析：智能門店

二零一八年，我們在其中一家門店安裝了智能門店系統。於觀察期間，通過分析智能門店系統生成的匯總消費者概況，店長發現女性消費者佔進店消費者的約50%，同時女性消費者貢獻的收入僅佔門店收入的約33%。此外，通過分析智能門店系統記錄的進店消費者在店內的行動路線，店長發現大約70%的消費者從未踏足門店後部的購物區。

基於上述觀察，店長增加了女性產品SKU，並進一步改良了門店女性產品區的產品陳列。店長亦重新安排了店面佈局以增加後部購物區的可見度，並在門店的前後區域之間擺放了更多的陳列架以改變訪客流向。

業 務

在增加門店女性鞋服產品之後的第一個月內，女性產品SKU的月銷售額較上月增長了將近40%，而全店的同期月銷售總額增長了約17%。自此之後，此門店女性產品SKU的月銷售額持續顯著高於附近其他可比門店。與此相似，在重新設計門店佈局後的第一個月內，後部購物區的月銷售額較上月增長了約80%。

優化商品管理

有效的商品管理對於確保卓越的消費者體驗和提高門店銷售效率而言至關重要，因為其會推動我們的業務計劃以及我們的商品採購及補貨決策。鑑於其重要性，我們已投入大量資源和努力升級商品管理實踐。近幾年，我們在商品分析及分類流程的數字化及系統化方面已取得重大進步，使我們的商品管理系統愈發有效且相關決策愈發準確。以下兩個示例闡明了我們於這一方面所取得的最新成果。

我們的數字化採購系統

我們於目標銷售季到來前六至九個月向品牌合作夥伴下單訂購運動鞋服產品，作為合同項下的義務，在交收時不論經濟和市場條件變動，我們均須接受產品交付（殘次產品除外）。因此，我們的商品採購需要在組合及數量方面做到精準，這對於我們能否減少庫存短缺帶來的銷量損失以及避免過度倚賴折扣來減少多餘庫存至關重要。

我們已開發出一套數字化採購系統，將我們團隊多年積累的知識與先進的數據分析及處理技術相結合。該數字化採購系統減少我們採購流程對人為判斷的倚賴，因此更有效地降低人為錯誤。每次採購週期開始時，我們的採購團隊對每個門店的相關參數檢查並調整至我們自主開發的數字化系統。該系統隨後通過其內嵌算法（根據我們的行業知識及業務決策邏輯編程）為每個特定門店自動生成基準訂貨單。基準訂貨單包括有關門店產品組合的建議及各SKU的建議訂貨量。我們的採購團隊隨後調整基準訂貨單以反映其就地區及門店特定情況的考慮。因此，我們的採購團隊可以於數小時內生成並整合上千份門店訂貨單，而該流程以往需耗時數周方可完成。

業 務

我們技術驅動的補貨系統

我們已開發一套業務智能系統令我們的庫存控制團隊能夠實時確認門店內庫存水平並在需要時立即下達補貨訂單。如果庫存水平低於預設水平（具體取決於店內任何SKU的預期需求），該系統亦可自動生成並向我們的庫存控制團隊發送補貨預警。此外，該系統可根據類似產品的歷史銷售情況預測該產品的當地需求。倚賴該等預測，我們的庫存控制團隊能夠提前下達小額補貨訂單，調整店內庫存水平以滿足預期需求。該技術驅動的補貨程序有利於我們門店的庫存周轉，減少人為錯誤。該系統還使得我們在集中倉庫（而非在單一門店）存儲更多的庫存，從而使我們能夠更靈活地在我們的門店網絡中共享庫存。

我們對門店運營的管理

門店新設、關閉和升級

我們不斷尋求優化門店網絡，集中作出有關門店新設、關閉和升級的決策。

開設和關閉

每年我們都會與我們的品牌合作夥伴共同討論開設新門店的整體計劃（主要討論新設單一品牌門店的數量和選址）並共同決定我們的計劃。為找到理想的新設門店地點，多年來我們已在中國進行廣泛的調查和描繪零售版圖，並將精華部份導入一個綜合數據分析系統。通過比對建議選址的新設門店與位置相似的自有門店，我們能夠更加自信地預測新店的表現。

自相關聯營或租賃協議日期起計至開設一家新門店，包括施工及室內裝修工程時間在內，通常耗時約三個月。在開設一家新的單一品牌門店時，我們通常在多方面遵守相應品牌合作夥伴的指引與要求，並與其密切合作，包括勘查與測量、門店佈局設計、室內設計及施工。我們的品牌合作夥伴在我們開設部分新單一品牌門店時向我們提供很多財務及技術支持。

除審慎開設新門店外，我們每年亦自行決定關閉若干門店以優化我們的整體門店網絡，並定期將關閉門店向品牌合作夥伴報備。我們關閉門店的主要原因有門店銷售表現未達到預期目標，門店位置由於市場狀況變動而不再臨近我們的目標消費者，或門店所在的購物中心或百貨商場關閉。鑑於門店的聯營或租賃期較短及我們租賃改

業 務

良資產的折舊期間短，關閉門店通常並不會對我們的財務表現產生重大影響。一般來說，我們的新門店往往比我們已關閉門店的規模更大。

升級

近年來，升級我們擁有發展潛力的現有門店是我們的關鍵業務戰略之一。升級表現優良的現有門店是捕捉更多客流量和增加銷售額的有效且低風險方式。當升級門店位於客流量較多的位置（如地標性購物商場及百貨商店）時，我們通常承租現有門店的毗鄰空間，擴大門店規模以獲得更多業務。此外，我們亦通過豐富門店產品組合及／或增加人員以提供更好的購物體驗。

聯營及租賃協議

我們於第三方的場地（包括百貨商店、購物中心和街邊店）經營我們的門店。我們通過聯營協議或租賃協議獲得使用這些空間的權利。

我們通過聯營協議運營大多數門店。這些門店通常位於知名運營商的百貨商店內，部分亦位於熱門購物商場內。我們的聯營協議一般期限為12個月。在聯營協議項下的門店中，消費者在各百貨商店或商場運營的集中收銀櫃檯付款，而百貨商店或商場則在扣除聯營費及其他相關費用後，通常按月將淨銷售額轉給我們。對租賃協議門店而言，消費者直接向我們付款，並向業主支付固定或可變的每月租金及其他費用。我們的租賃協議一般期限不超過三年。

我們的供應鏈管理

採購

根據我們與品牌合作夥伴的零售協議，我們通常需要在一個季節開始前六至九個月向我們的品牌合作夥伴下達確認訂單。為保障商品採購精確，我們組建了採購團隊，成員遍佈我們的主要辦事處。該採購團隊成員平均已在本公司就職七年，具有豐富的行業經驗、能敏銳洞察市場趨勢並與品牌合作夥伴保持緊密聯繫。為提高我們採購流程效率，我們已開發數字化採購系統。詳情請參閱「我們的數字化轉型計劃－優化商品管理－我們的數字化採購系統」一節。

業 務

物流

自二零一八年三月起，百麗國際集團一直向我們提供一體化的倉儲和物流服務。更多詳情，請參閱本文件「關連交易－非豁免持續關連交易－物流服務框架協議」一節。

我們的品牌合作夥伴將產品運至相關倉庫後，百麗國際集團負責將部分產品存儲在倉庫中，同時將其餘產品分類並交付至我們門店網絡中的各個門店。在整個季節期間，當各自的庫存水平較低時，該系統會不斷為各門店生成補貨訂單，百麗國際集團將根據這些訂單分配所需產品。由於我們補貨系統的效率及百麗國際集團的物流能力，我們的補貨訂單通常在24小時內完成。

於往績記錄期間及截至最後實際可行日期，並未發生任何對我們業務運營造成重大不利影響的嚴重延遲或不當處理訂單的情況。

庫存控制

於往績記錄期間，我們的庫存主要包括我們從品牌合作夥伴購買的運動鞋服產品。我們採取了各種措施密切監測和控制我們的庫存水平，包括使用我們技術驅動的補貨系統。詳情請參閱「－我們的數字化轉型計劃－優化商品管理－我們技術驅動的補貨系統」一節。另外，我們可根據我們對當地消費者偏好的了解，在不同門店或銷售區域之間重新分配庫存以提升其銷售機會。在某些情況下，我們會與品牌合作夥伴專門磋商並向其退還未出售的庫存以獲得退款。此外，我們通常可在我們的單一品牌工廠店或我們的臨時銷售櫃檯打折出售過時庫存，及在我們的其他單一品牌門店舉行促銷活動以推動滯銷產品的銷售。

根據弗若斯特沙利文的數據，截至二零一七年、二零一八年及二零一九年二月二十八日止年度及截至二零一九年五月三十一日止三個月，我們的庫存周轉天數分別為103.6天、103.2天、103.5天及115.2天，明顯低於180天的行業平均值。我們對庫存減值虧損作出了撥備。我們在綜合損益表中將這些撥備確認為開支。有關撥備的金額取決於我們對庫存的銷售價格的估計，這些估計基於其貨齡和作出有關撥備時的市場條件而定。截至二零一七年、二零一八年及二零一九年二月二十八日及截至二零一九年五月三十一日止三個月，我們的庫存減值虧損撥備結餘保持穩定，為人民幣32.1百萬元。

業 務

定價

雖然我們的品牌合作夥伴通常會為其產品設定全國製造商建議零售價，但我們可針對零售消費者和下游批發零售商，自行釐定我們所售產品的製造商建議零售價折扣。

我們對下游零售商的管理

與我們合作的下游零售商是我們的批發客戶，截至二零一九年五月三十一日，我們有1,090名下游零售商。根據我們的行業知識，我們認為我們利用下游零售商銷售運動鞋服產品符合一般行業慣例。

我們與下游零售商合作，主要是為了通過該等下游零售商自有的零售網絡補充我們的直營門店網絡並擴大我們的業務範圍。為增加批發收入及補充我們自己的門店網絡，我們於往績記錄期間逐步增加下游零售商的數目。下表載列截至所示日期和期間內我們下游零售商數量的變化：

	截至二月二十八日止年度			截至 五月三十一日 止三個月
	二零一七年	二零一八年	二零一九年	二零一九年
下游零售商數量				
期初	707	770	942	1,080
加：	120	215	210	44
減：	57	43	72	34
下游零售商淨增加數量	63	172	138	10
年／期末	<u>770</u>	<u>942</u>	<u>1,080</u>	<u>1,090</u>
保留率 ⁽¹⁾	91.9%	94.4%	92.4%	96.9%

附註：

- (1) 一段期間的保留率指一減流失率，流失率按該期間內終止合作的下游零售商的數量除以該期間的期初下游零售商數量再乘以100%計算。

業 務

我們與所有下游零售商建立了「賣方－買方」關係。我們對我們所售運動鞋服產品的所有權概無保留。這些下游零售商直接向消費者出售從我們這裏採購的運動鞋服產品。於往績記錄期間，我們所有的下游零售商均為獨立第三方。

我們通常以批發價向下游零售商銷售運動鞋服產品，該批發價高於我們向品牌合作夥伴支付的價格。這些下游零售商僅可在產品有缺陷的情況下向我們退回產品，我們隨後可將該等退回的產品退給品牌合作夥伴。在特殊情況下，我們亦會與下游零售商協商，同意接受他們退回部分無缺陷產品，尤其是在我們可將該等產品退回至品牌合作夥伴時。下表載列於往績記錄期間，我們對下游零售商的銷售額以及下游零售商退回產品的價值。

	截至五月 三十一日 截至二月二十八日止年度 二零一七年 二零一八年 二零一九年 二零一九年 (人民幣百萬元)			
對下游零售商的銷售額	1,787.3	2,516.9	3,356.6	1,035.9
下游零售商退回 產品的價值	26.0	72.5	73.4	16.1

我們大多數下游零售商經營單一品牌門店，該等門店由相關品牌合作夥伴通過我們授權。鑑於他們門店授權的安排，我們可以有效控制下游零售商所經營門店的密度及位置。我們利用該控制權以避免下游零售商與直營門店之間以及下游零售商之間的競爭。

為確保我們下游零售商的單一品牌門店能提供符合我們品牌合作夥伴形象的用戶體驗，我們通常按照品牌合作夥伴的標準為該等門店設計佈局，並使用我們品牌合作夥伴指定或提供的建築材料或裝置。我們亦派遣監督員現場監督該等單一品牌門店的建造及內部裝修進度。就我們下游零售商的若干大型門店而言，我們及我們品牌合作夥伴的零售管理人員亦將向門店員工提供培訓、有關產品展示的指導及其他支持。

業 務

為有效地控制我們的下游零售商並確保我們品牌組合的運動鞋服產品能享有一個有序的市場環境，我們通常使用標準化的批發協議與我們的下游零售商簽訂合同。這些標準化批發協議包括以下主要條款：

協議期限	通常一年。我們與兩個線上下游零售商的批發協議的期限分別為1.3年及3.5年。
指定分銷區域 及／或渠道	下游零售商通常不得在指定區域及／或銷售渠道以外轉售從我們購買的運動鞋服產品。但是，對兩個線上下游零售商沒有類似的限制。
排他性	<p>下游零售商不得從其他渠道購買與我們相同的運動鞋服產品。下游零售商只能將向我們購買的運動鞋服產品轉售給消費者，並且不得將產品轉售給任何次級分銷商或通過他們的渠道以外的任何第三方銷售渠道（包括任何線上渠道）銷售。</p> <p>我們與兩個線上下游零售商的批發協議不包括類似的排他性條款。</p>
零售定價	下游零售商（包括兩個線上下游零售商）通常可酌情調整其所銷售產品的製造商建議零售價折扣。
定價政策	我們通過磋商確定我們向下游零售商銷售運動鞋服產品的價格。此價格與品牌合作夥伴設定的製造商建議零售價相比有折扣。
所有權及風險的轉移	根據我們與下游零售商（包括兩個線上下游零售商）的批發協議，當產品離開我們指定的倉庫或交付時，運動鞋服產品所有權和法律風險（包括庫存風險）將轉移給下游零售商。
退貨及滯銷庫存 安排	下游零售商（包括兩個線上下游零售商）通常只有在產品有瑕疵的情況下才可以退還從我們購買的產品。
銷量、庫存報告 及預計	下游零售商，除我們的兩名線上下游零售商外，通常必須每月向我們報告其銷售表現和庫存水平，並根據我們的要求不時向我們提供其他零售相關信息。

業 務

最低採購額	某些批發協議規定下游零售商必須滿足最低採購額的要求；否則，我們有權終止協議。我們與兩個線上下游零售商的批發協議並不包含類似最低採購額條款。
信用及付款條款	下游零售商（包括兩個線上下游零售商）通常在交貨前付款。
終止及續期	我們與下游零售商的批發協議一般經雙方協定續期或終止。 某些批發協議規定，如果下游零售商違反某些重要條款（包括涉及排他性和指定分銷區域及／或銷售渠道的條款），我們也可以單方面終止批發協議。

我們的下游零售商門店可使用我們的POS系統（該系統向我們傳輸他們的銷售及庫存數據），或按我們要求按月或更頻密地向我們報告這些數據。我們利用這些數據估計及監測我們下游零售商的銷售表現及庫存水平以及，如需要，在產品採購計劃上為他們提供指導，以避免庫存積壓或我們所注意到的任何其他問題。我們認為，通過與合作的下游零售商的上述安排，我們大幅降低了庫存積壓的風險。於往績記錄期間，我們未發現下游零售商出現過任何重大的庫存積壓，同時並無下游零售商要求大量退貨，從而導致我們的收入因終止確認收入而大幅減少的情況。

營銷

我們的品牌合作夥伴通常投入重金進行贊助及營銷活動，以推廣其品牌及產品。因此，我們主要倚賴其營銷以提高銷售額。為了提升我們的品牌組合以及我們多品牌門店商號（主要包括Topsports和Foss）的社會知名度，我們不時於直營門店積極舉辦促銷活動。此外，我們參與我們線下和線上門店所在的第三方購物中心、百貨商店和線上零售平台舉辦的營銷活動。

截至二零一七年、二零一八年及二零一九年二月二十八日止年度及截至二零一九年五月三十一日止三個月，我們的營銷及促銷費用分別為人民幣43.3百萬元、人民幣13.5百萬元、人民幣28.9百萬元及人民幣5.3百萬元，分別佔我們相應期間總收入的0.2%、0.1%、0.1%及0.1%。

業 務

質量保證及售後服務

根據《中華人民共和國產品質量法》、《中華人民共和國消費者權益保護法》及其他中國適用法律，消費者可以在指定時限內退回或更換殘次產品。我們的門店已採納標準退貨政策。一般而言，消費者在購物或交貨後七日內可以通過直營門店或熱線退回或更換殘次產品。根據我們與品牌合作夥伴訂立的零售協議，退回給我們的殘次產品將最終交回品牌合作夥伴且我們將獲得相應退款。我們要求前線員工遵守我們的客戶服務指南，包括如何處理客戶投訴。我們的前線員工通過門店和熱線接收和處理客戶的詢問和投訴。我們以多種方式處理投訴，包括與消費者溝通和採取其他適當行動。

於往績記錄期間，概無發生個別消費者或下游零售商提起的重大產品退回或更換、產品責任索賠或投訴。於往績記錄期間，我們概無就產品質保作出任何撥備。

最大客戶及供應商

我們客戶包括個人消費者和下游零售商。有關我們下游零售商的更多詳情，請參閱「一 我們對下游零售商的管理」一節。

截至二零一七年、二零一八年及二零一九年二月二十八日止年度及截至二零一九年五月三十一日止三個月，我們五大客戶（包括我們的下游零售商）的總銷售額及最大客戶的銷售額佔相應期間總收入的比例低於5%。於往績記錄期間，我們所有五大客戶均為獨立第三方。據我們所知，我們的董事、其緊密聯繫人或任何擁有我們5%以上股本的現任股東均未於我們的五大客戶中擁有須根據上市規則披露的任何權益。

業 務

我們的供應商主要是構成我們品牌組合的品牌合作夥伴。下表載列於所示期間我們五大供應商及他們各自對我們採購總量的貢獻：

排名	供應商名稱	截至二月二十八日止年度				截至五月三十一日止三個月		
		二零一七年		二零一八年		二零一九年		
		估採購總量	估採購總量	估採購總量	估採購總量	估採購總量	估採購總量	
百分比	供應商名稱	百分比	供應商名稱	百分比	供應商名稱	百分比		
1.	公司A	47.2	公司A	45.8	公司A	44.1	公司A	46.9
2.	公司B	40.8	公司B	40.8	公司B	38.7	公司B	42.2
3.	公司C	2.9	公司C	3.3	公司C	3.5	公司C	3.2
4.	公司D	2.5	公司E	2.6	公司E	2.5	公司D	1.4
5.	公司E	2.3	公司D	1.9	公司D	1.5	公司F	0.7
總計		<u>95.7</u>		<u>94.4</u>		<u>90.3</u>		<u>94.4</u>

截至二零一七年、二零一八年及二零一九年二月二十八日止年度及截至二零一九年五月三十一日止三個月，我們自最大供應商的採購量分別約佔我們相應期間採購總量的47.2%、45.8%、44.1%及46.9%。我們自五大供應商的採購量分別約佔該等各自期間採購總量的95.7%、94.4%、90.3%及94.4%。於往績記錄期間，我們的五大供應商均為我們的品牌合作夥伴及獨立第三方。據我們所知，我們的董事、其緊密聯系人士、或據董事所知任何擁有我們5%以上股本的股東均未於我們的五大供應商中擁有須根據上市規則披露的任何權益。

競爭

由於過去幾十年中國經濟的持續發展和城市化進程以及健康和運動意識的提升，中國的運動鞋服零售市場得到了顯著的擴張。該市場的增長潛力吸引了眾多國際和國內運動鞋服零售商，預計各個零售商之間的競爭將日益加劇。根據弗若斯特沙利文的數據，截至二零一八年十二月三十一日，按銷售額計，前五大運動鞋服零售商佔有中國運動鞋服零售市場31.1%的總市場份額。於二零一八年十二月三十一日，我們約佔15.9%的總市場份額。有關中國運動鞋服零售市場競爭格局的更多資料，請參閱「行業概覽－中國運動鞋服零售市場的准入壁壘及競爭」。

業 務

雖然中國的運動鞋服零售行業競爭激烈，但我們認為，由於我們作為中國最大運動鞋服零售商的市場地位、我們最大且高度下沉的直營運動鞋服門店網絡、我們與消費者之間持續、廣泛和直接的互動、我們科技賦能系統化的零售經營、我們與品牌合作夥伴的強大關係以及我們富有經驗、遠見的管理團隊等一系列因素，我們比競爭對手更具有競爭優勢。有關更多詳情，請參閱「—我們的競爭優勢」。因此，我們認為在全國層面上所面臨的潛在競爭有限，並且我們能夠通過實施上文「我們的發展戰略」分節中所述的戰略來保證我們的競爭力，並保持我們作為中國領先運動鞋服零售商的地位。

員工

截至最後實際可行日期，我們在中國30個省份內僱用了約37,083名全職員工。下表載列截至該日期我們員工根據職能進行細分的情況：

部門	截至最後實際可行日期	
	員工人數	佔總人數百分比
業務運營	35,026	94.5
— 前線員工	31,670	85.5
— 品牌管理、採購、庫存控制及其他人員	3,356	9.0
行政及其他支持職能	2,057	5.5
	<u>37,083</u>	<u>100.0</u>

我們強調對前線員工的持續培訓和發展。我們直接管理前線員工的招聘和內部培訓。我們的內部培訓課程涵蓋的內容包括消費者服務及銷售技巧。我們的品牌合作夥伴也不時為我們的各分公司提供培訓，如客戶服務和產品處理流程。

我們不斷發掘、吸引和留住銷售人才。我們從內部為我們的旗艦店和戰略門店培養了眾多店長。此外，我們積極地從競爭對手處發掘店長候選人，並吸引了一批有才能的店長加入我們。

業 務

為了激勵我們的前線員工，他們的部分薪酬取決於他們所在直營門店的銷售表現。我們向員工提供諸如年假、津貼和健康檢查的額外福利，並為其利益繳納社保及住房公積金供款。於往績記錄期間，我們並未因未遵守有關社保及住房公積金的適用中國法律而受到任何行政處罰。

我們努力與員工保持良好的工作關係。我們相信，我們的管理政策、工作環境、發展機會和員工福利有助於建立良好的員工關係和員工留任。於往績記錄期間，我們並未發生任何可能嚴重影響我們業務及形象的罷工、抗議或其他重大勞資糾紛。

知識產權

我們的知識產權對我們的成功和競爭力而言至關重要，其主要包括我們使用的商標及域名。有關我們所使用的主要知識產權（包括商標和域名）的更多詳情，請參閱本文件「附錄四－法定及一般資料－B.有關我們業務的進一步資料－2.本集團知識產權」一節。

於往績記錄期間，我們獲得正式授權以非獨家方式使用相應品牌合作夥伴的商標及其他知識產權，以銷售我們從這些品牌合作夥伴採購的產品並推廣我們自己的門店商號。

於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們並不知悉有任何其他人針對我們提起重大的知識產權侵權索賠或訴訟；相反地，我們也未曾對任何其他人提出該等索賠或訴訟。

土地及物業

自有土地及物業

截至最後實際可行日期，我們並無擁有任何土地或物業。

租賃物業

截至最後實際可行日期，我們在中國的直營門店達8,361家，其中大部分根據聯營協議進行運營，其餘則根據租賃協議進行運營。截至二零一九年五月三十一日，我們租有2,529項物業，其中絕大多數用於運營租賃協議下的門店，其餘則用於辦公及倉儲設施。我們所有的租賃物業均用於上市規則第5.01(2)條所界定的非物業活動。

業 務

截至二零一九年二月二十八日止年度或截至二零一九年五月三十一日止三個月，根據租賃協議運營的門店中，概無一家的收入佔我們收入的1%以上。截至最後實際可行日期，我們租賃的物業中，概無一處會對我們的營運產生重大影響。如果我們必須終止佔用任何租賃門店，我們認為，我們能夠及時找到替代地點且沒有重大延遲，並且不會產生重大費用，亦不會對我們運營產生任何中斷。

截至最後實際可行日期，我們部分租賃物業的所有權存在瑕疵，這可能導致與該等物業有關的租賃協議無法根據適用的中國法律執行。該等瑕疵主要包括：(i)相關租賃物業的出租人未提供有效的授權文件以證明其有權出租該等物業；及(ii)相關租賃物業的出租人並未提供該等物業的有效所有權證書或其他所有權文件。因此，如果我們對這些物業的使用權遭到質疑，我們會面臨潛在的搬遷風險。此外，截至最後實際可行日期，較大數量與我們租賃物業相關的租賃協議尚未根據適用的中國法規向相關中國房屋管理機構進行登記，我們可能因此受到行政處罰。請參閱本文件「風險因素－有關我們業務及行業的風險－我們部分租賃物業有所有權瑕疵，而且未向相關機構完成登記手續。如果發生有效的申索，我們或需要終止佔用及使用該等租賃物業」一節。

我們認為租賃物業的所有權瑕疵及未能完成租賃備案登記的主要因為我們所不能控制，理由是該等物業的出租人有責任取得必要的所有權證書，並提供租賃備案所需的文件和資料。據我們所知，截至最後實際可行日期，部分出租人正在申請物業所有權證或建設工程竣工驗收備案證書。為將上述物業瑕疵對我們運營的潛在不利影響降至最低，我們計劃與出租人就他們整改物業瑕疵之進度繼續保持定期溝通。我們已設立指南並增強內部控制程序，以從合規角度提升我們對新店位置的評估。我們將對相關業務開發人員進行培訓，使他們可以在開設門店過程中識別並自出租人取得充分有效的所有權證書、其他所有權文件及授權文件。我們亦會向我們的外部法律顧問諮詢，以審查我們新開門店物業的所有權證書及其他文件，以確保遵守適用中國法律法規。

我們的中國法律顧問君合律師事務所經考慮上述因素後確認，上述瑕疵及不合規事項的法律爭議對我們的業務造成重大不利影響的可能性不大。

業 務

截至最後實際可行日期，我們並無租賃任何一項賬面值佔我們綜合總資產15%或以上的物業。根據香港上市規則第5章及《公司條例（豁免公司及招股章程遵從條文）公告》第6(2)條，本文件豁免遵守《公司（清盤及雜項條文）條例》第342(1)(b)條有關根據《公司（清盤及雜項條文）條例》附表三第34(2)段所述將土地或建築物的所有權益納入估值報告內的規定。

保險

我們已根據行業慣例為我們的業務投購了公共責任險及全險財產險，該等保單覆蓋了如颶風、風暴、暴雨、火災等天災及其他未能預測計及控制的事件所導致的損害。我們會不時審核我們的保單，以確保其承保範圍充分。我們相信現有的投保範圍符合中國的一般行業慣例，且對我們現有的運營屬足夠。

於往績記錄期間，我們並未就業務提出任何重大保險索賠。

職業健康、安全及環境保護

我們的營運受到當地職業安全部門的監督和定期檢查。如果我們不遵守現行或未來的法律法規，我們將受到罰款、暫停營業或停業等處罰。因此，我們重視職業健康和 safety，並已制定了安全生產方針和程序，以確保我們的營運符合適用的安全法律法規。於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們的員工在僱傭期間均未涉及任何重大工傷事故，且我們並未就勞工保障事宜受到任何紀律處分。

我們認為與直接從事生產的公司相比，我們的營運不會產生重大的工業廢料，從而對環境的影響有限。經我們的中國法律顧問君合律師事務所確認，於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們並未因違反適用中國環境法律法規而受到監管機構的任何行政處罰。

法律訴訟及不合規情形

法律訴訟

我們可能不時涉入正常業務過程中產生的法律訴訟。這些法律訴訟包括我們提出的或針對我們的關於收回我們訂立聯營協議及其他合同項下的逾期款項和履行其他義

業 務

務以及其他針對我們的索賠如，產品責任索賠。截至最後實際可行日期，我們正處於一項針對我們提起的爭議金額超過人民幣5百萬元的訴訟中，該訴訟由一位業主就我們停止租賃已關閉的運動城所提出，而我們認為該訴訟對我們的業務、財務狀況或經營業績不會產生重大不利影響。此外，截至最後實際可行日期，我們並不知悉有任何針對董事的未決或具有威脅的法律、仲裁或行政訴訟，而其可能會分別或作為整體對我們的業務、財務狀況及經營業績造成重大不利影響。

不合規情形

於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，並無發生我們董事認為（單獨或整體）將會對我們的業務、財務狀況及經營業績造成重大不利影響的不合規事件。

執照、批准及許可

截至最後實際可行日期，我們已自有關機構取得所有對我們在中國的經營而言屬至關重要的必要執照、批准及許可。我們遵守相關法律法規不時重續所有此類許可和執照。據我們的中國法律顧問君合律師事務所告知，重續此類許可和執照不存在重大法律障礙。

風險管理及內控

我們在運營過程中面臨各種風險，並建立了我們認為適合我們業務運營的風險管理政策和程序。我們的政策和程序主要涉及我們的門店運營、採購、庫存、司庫和財務報告流程的管理。

通過我們的會員計劃、以門店為基礎的消費者社群及數字化轉型計劃（例如，智能門店系統），我們可獲取若干消費者個人、交易及行為數據，包括姓名、性別、出生日期、聯繫資料、交易記錄以及參與線上線下會員互動的記錄。此外，我們收集消費者的店內購物動線及行為作為我們數字化轉型計劃的一部分。我們通過我們的會員計劃及數字化轉型計劃收集消費者數據，且該等數據長期存儲於我們位於中國的信息系統。另一方面，我們通過門店消費者社群獲取或產生的消費者數據為有關社交媒體平台的專有資料，其中包括我們與消費者在門店消費者聊天群組內的線上對話記錄，以及消費者通過我們的「門店小程序」進行線上購物期間產生的交易記錄（但如上文所討論的，與我們會員相關的信息除外）。因此，該等資料的存儲及管理受該等社交媒體平台的數據治理政策的規限。對消費者數據及其他相關資料的充分維護、存儲及保護

業 務

對我們的業務而言至關重要。我們已實施程序及控制以保護我們的專有消費者數據以及避免潛在數據洩露。我們已在員工守則及我們與業務及技術合作夥伴的協議中增加嚴格的道德標準，以禁止任何未經授權使用或披露消費者數據。根據我們與會員的協議，我們協定，在未獲得相關會員的同意時不得向任何第三方披露、銷售或共享我們會員的隱私資料。我們的專門信息團隊有權限根據員工職務及職責對員工的郵件、IT系統及內部網絡接入設置限制，並監督他們的線上活動。我們使用多種數據匿名技術保護消費者數據的安全，且我們的前線員工及區域經理僅可獲取其各自門店及地區的匿名消費者數據。僅有數量十分有限的管理、客戶服務、信息安全及內部審核人員可獲取原始消費者數據。此外，我們的員工不得在辦公電腦上安裝未獲授權的軟件，亦不得修改或限制任何公司安裝的軟件的功能，或訪問任何違法或其他不適當的網站或軟件。根據我們與業務合作夥伴之間的協議，我們的業務合作夥伴須加密其自我們收到的機密信息並設限僅由參與相關項目的人士獲取。我們的信息團隊定期進行數據安全及隱私檢查以確保消費者數據的使用、維護及保護符合我們的內部規定及適用的法律法規。

為監察[編纂]後我們的風險管理政策及企業管治措施的持續實施情況，我們已採納或將繼續採納以下風險管理措施（其中包括）：

- 成立審核委員會，檢討及監督財務報告程序及內控系統。我們的審核委員會由三名成員組成，即林耀堅、華彬和黃偉德。有關這些委員會成員的資格和經驗，請參閱本文件「董事及高級管理層」一節；
- 採取各種政策以確保遵守上市規則，包括與風險管理、關連交易和信息披露相關方面的規定；
- 為我們的高級管理層和員工提供定期的反腐敗和反賄賂的合規培訓，以增強他們對適用的法律、法規和最佳實踐的了解和合規，並將這些政策納入我們的員工手冊；及
- 向我們的董事及高級管理層提供有關上市規則的相關規定及香港上市公司董事及高級管理層職責的培訓。

業 務

我們聘請了一名內控顧問，負責審查與主要業務流程相關的內控的有效性，發現缺陷和改進機會，提供補救措施建議，並審查補救措施的實施狀況。除了我們就過去不合規的事件採取的內控措施外，我們還發現了若干其他內控事項，並採取相應的內控措施以改善這些事項。我們採納了內控顧問提出的建議，我們的內控顧問已就我們採取的補救行動完成了內控系統的後續程序，並未發現我們內控系統的任何重大缺陷。