

概覽

根據 Frost & Sullivan 報告，2010年，我們是中國以及港澳地區擁有領先市場佔有率的珠寶商，市場佔有率分別為12.6%及20.1%。我們擁有廣泛的零售網絡，於2011年9月30日，珠寶零售點有1,421個，鐘錶零售點則有85個。中國是我們最大的市場，2012財政年度上半年，營業額56.0%來自中國，其餘是香港、澳門及其他亞洲市場，佔營業額的44.0%。我們專注於主流珠寶及名貴珠寶，包括珠寶鑲嵌首飾、鉑金／K金產品、黃金產品以及鐘錶。

競爭優勢

承傳80多年輝煌歷史、大中華地區信譽超著的品牌

「信譽」是華人社會一個非常注重的價值觀，也是珠寶客戶選擇珠寶商時考慮的關鍵因素。我們的業務始創於1929年，於中國廣州開展珠寶首飾業務，並於1939年在香港開設首家零售點。我們於1956年推出999.9黃金首飾，相信是當時港澳地區首推如此金飾純度的珠寶商之一。於1990年，我們推行珠寶首飾「一口價」(Fixed Price) 政策。隨着80多年之悠久歷史，及我們「真誠・永恒」的企業價值，客戶對我們品牌的信任經得起時間的考驗。我們相信我們的品牌形象標誌著我們貨真價實和優質的產品。

根據 Bain & Company 於2010年11月對珠寶品牌進行的獨立市場調查，我們與「Tiffany」及「Cartier」並列為中國「2010年最有可能被選購的三大品牌」。與此同時，根據 Frost & Sullivan 報告，「周大福」(CHOW TAI FOOK) 品牌於中國及港澳地區珠寶品牌中認知度排名第一。我們相信此榮譽印證了我們品牌的標誌性及於珠寶市場的領先地位。

忠誠、經驗豐富及與時並進的核心管理團隊

我們的核心管理團隊對公司擁有相當的忠誠度。公司所賦予我們的核心管理團隊的信任，以及該團隊成員間的團結和友誼及他們對公司的忠誠，為公司其餘成員樹立了良好企業文化及價值觀的榜樣。此歸屬感亦從上到下滲透到其他新加入的及現有的管理人員及僱員，產生了強大的凝聚力與企業價值。同時，本公司核心管理成員不少由基層做起，多年來陪伴著公司一起成長，對公司業務各環節都有切身的體會及理解，可謂瞭如指掌。而且，他們擁有超過20年的合作經驗，彼此互相瞭解、配合及信任。多年來，他們已形成一種團隊默契，通過與時並進的企業化管理模式執行了很多拓展計劃。

我們的管理團隊包含「老、中、青」三代，合力推動本公司的增長，協助本公司取得今天的成就。我們管理團隊的獨特組合已成為本公司業務管理及持續拓展的競爭優勢，使我們有效地捕捉大中華地區珠寶行業的增長。

憑藉於大中華區龐大的珠寶零售網絡，深入捕捉大中華區正在上升的消費能力

我們在大中華地區擁有龐大的零售網絡，截至2011年9月30日，零售點超過1,500個(其中有1,421個為珠寶零售點，另外85個為鐘錶零售點)。自2008年4月1日至2011年3月31日，

我們零售點每年平均淨增長為179個，複合年增長率為18.3%，2011年4月1日至2011年9月30日期間額外增長148個零售點。自分別於2000年及2002年於中國三線城市及四線城市分別開設首個零售點以來，我們的零售網絡不斷擴張，目前已覆蓋超過320個中國城市（包括直轄市、地級市及縣級市）。根據 Frost & Sullivan 報告，從2010年至2015年，中國整體珠寶零售金額複合年增長率預計將達38.6%，其中三線及其他次級城市珠寶零售金額複合年增長率更能達45.3%。

我們的業務據點廣泛，尤其在增長快速的中國三線及四線城市。這令我們可以直接地、深入地、策略性地滲透中國市場，同時與位於中國遊客旅遊熱點港澳地區的零售點產生協同效益。我們相信本公司強勢的領導地位，能令我們受惠於中國收入不斷提升及數量不斷增加的中產階級及其對名貴消費品的需求。

提供多元化的主流珠寶產品組合，專注加強名貴珠寶市場的發展

我們製造多種包含鑽石、寶石、鉑金及黃金的經典及時尚珠寶首飾，足以迎合廣大而多元化的客戶群那不斷改變的產品需求與喜好。我們專注於主流珠寶市場，經過多年的發展，我們於該市場已建立穩定的客源。根據 Frost & Sullivan 報告，主流珠寶於2010年佔中國整體珠寶市場佔有率約56.7%，零售金額達171.4十億港元，預期從2010年至2015年間，零售銷售金額複合年增長率將達39.1%，而至2015年或之前，將達891.6十億港元。

同時，我們於名貴珠寶產品市場也表現優秀，尤其於港澳地區以及中國一線城市及二線城市的零售點更甚。這能迎合在大中華地區富裕客戶對高價值、獨家或具特色的珠寶首飾愈趨殷切的需求。

憑藉垂直整合經營的業務模式，發揮有效的營運監控與效率

憑藉80多年的經驗，我們建立出一套有效的垂直整合經營業務模式，使我們對整個業務作出統一而緊貼的營運監控，範圍涉及原材料採購、設計、生產、市場推廣以及通過龐大的零售網絡進行銷售。這整合模式不單令我們可以對本公司的產品質量實施嚴密監控，亦能令我們對客戶的需求及喜好作出迅速的回應，為我們未來的增長奠下基礎。而且這模式使我們達到更高的營運效益，從而在產品定價上更具競爭力，讓終端客戶受惠之餘，亦可吸引更多新舊客戶購買我們的產品。

有利的宏觀經濟及行業環境推動強勁的增長

根據 Frost & Sullivan 報告，中國2010年至2015年名義國內生產總值的預測複合年增長率為13.5%。同期，中國珠寶首飾市場的零售價值之增長預計將更為迅速，複合年增長率達38.6%。我們專注中國的主流珠寶分部，根據 Frost & Sullivan 報告，此分部佔全中國2010年珠寶整個首飾市場約56.7%。此外，中國珠寶零售業不同分部中，預測中國主流珠寶分部將呈最強勁的增長，2010年至2015年的預測複合年增長率為39.1%。

業 務

於往績記錄期，我們的營業額增長高於中國、香港、澳門及其他亞洲市場的珠寶及鐘錶市場。

增長率比較	2010財政年度	2011財政年度	截至2011年9月 30日止六個月
中國			
本集團.....	26.2%	54.2%	77.8%
珠寶及鐘錶市場 ⁽¹⁾	24.3%	37.9%	44.7%
香港、澳門及其他亞洲市場			
本集團 ⁽²⁾	22.6%	51.1%	81.3%
珠寶及鐘錶市場 ⁽¹⁾	16.9%	39.1%	48.8%
總計			
本集團 ⁽²⁾	24.6%	52.8%	79.3%
珠寶及鐘錶市場 ⁽¹⁾	22.6%	38.1%	45.5%

資料來源：Frost & Sullivan 報告所載截至2011年11月有關珠寶鐘錶市場的資料。

附註：

(1) 行業數據經過調整至3月31日止年度。

(2) 本集團2010財政年度及2011財政年度的營業額包括我們自營台灣零售點的營業額貢獻，數額並不重大。我們於新加坡及馬來西亞的零售點為加盟零售點，相關的批發營業額計入香港的營業額。

我們2011財政年度及2012財政年度上半年的同店銷售增長分別為33.8%及61.9%。我們2008年4月1日至2011年3月31日期間零售點數目平均每年淨增長179個，複合年增長率為18.3%；2011年4月1日至2011年9月30日期間零售點淨增長為148個。

業務策略

持續招攬、培訓及保留人才

我們相信人才是我們業務取得成功及信譽的主要因素，所以我們積極招攬、培訓及保留各方面業務的人才。我們將持續為僱員提供度身訂制的培訓計劃，並灌輸「真誠・永恆」的企業價值。此外，為保留優秀人才，我們會提供與工作表現掛鈎的薪酬及獎勵，並為僱員制定清晰的職途規劃，提供更多實踐及晉升機會。我們將繼續通過擁有強大凝聚力的企業文化，加強員工對公司的歸屬感，並給予他們發揮所長的機會。

增加同店銷售，繼續鼓勵顧客重臨光顧

2011財政年度以及2012財政年度上半年，本公司於中國、香港、澳門及其他亞洲市場的零售點的同店銷售增長率為：

- 中國一線城市及二線城市：分別為35.2%及44.6%
- 中國三線城市及四線城市：分別為35.1%及49.6%
- 香港、澳門及其他亞洲市場：分別為32.4%及78.5%

我們相信增加同店銷售可將零售點網絡的盈利提升至更高水平。為此，我們將進一步加強尊貴會員計劃，包括(i)擴大會員覆蓋範圍，以招攬更多會員；(ii)改良會員優惠以鼓勵消

費；以及(iii)提升尊貴會員資料數據管理系統，以分析會員購買喜好及協助我們制定更有效的營銷策略。我們中國自營零售點尊貴會員計劃會員銷售額佔我們中國總零售營業額的百分比正不斷攀升，從2009財政年度的27.0%上升到2010財政年度的27.5%，進而上升到2011財政年度的30.5%，並上升到2012財政年度上半年的33.0%。於2011財政年度及2012財政年度上半年，中國首500大客戶(按銷售金額)中超過80%是我們的尊貴會員計劃會員。

我們亦持續優化各零售點的產品組合，加大對較高價值珠寶首飾類產品的推廣力度，以配合零售點所在地區的消費模式。透過個人化的客戶服務展現我們「真誠·永恒」的企業價值，鞏固客戶對「周大福」(CHOW TAI FOOK)品牌的信心，以吸引他們重臨光顧。

進一步擴大大中華地區的珠寶零售點網絡以及地域覆蓋

我們相信，持續拓展零售網絡以及地域覆蓋，將能進一步鞏固我們於大中華地區珠寶市場的領導地位。我們預計中國二線城市、三線城市及四線城市為本公司未來業務發展的重點目標城市。在中國的712個城市(包括直轄市、地級市及縣級市)之中，我們現時只在少於一半的城市開設零售點，大中華市場還有很大的發展空間。為達至於2016年擁有超過2,000個珠寶零售點的目標，我們計劃每年淨增加約200個珠寶零售點。為達至此增長目標，我們除開設全資零售點外，亦會與合資夥伴及加盟商合作，借助他們當地的脈絡關係增加零售點。按以往的拓展速度計算，我們相信可以達到上述的拓展目標。

專注拓展銷售渠道，以進一步開拓客源

我們計劃繼續專注拓展銷售渠道，以提高品牌知名度，並通過電子商貿渠道、珠寶拍賣、以及與知名公司建立策略分銷夥伴關係，擴大本公司的客戶群。隨着中國互聯網的普及，電子商貿渠道不斷發展，網上銷售平台更具規模效益，我們相信可在投資相對較低的情況下，透過網上銷售大大提升客戶覆蓋並增加銷售。此外，我們相信我們亦能提升本公司品牌於互聯網用戶的知名度。同時，電子商貿渠道亦有助更有系統地收集客戶消費數據及意見。另外，我們相信我們能夠透過舉辦拍賣會拍賣工藝精湛的名貴珠寶以吸引眾多珠寶愛好者。本公司亦計劃與中國優秀的商業銀行建立夥伴關係，進一步擴大客源，可持續提升品牌知名度及企業形象。

進一步提升我們上游垂直整合經營的業務模式

我們相信，擁有穩定的原材料供應以及一流的生產能力對我們維持競爭優勢極為重要。我們打算繼續鞏固與主要供應商(如DTC及Rio Tinto)之間的優先業務夥伴關係，藉此確保我們獲得龐大而穩定的優質鑽石毛坯供應。同時，我們將不斷尋找更多高質素原材料的供應來源。此外，我們擬進一步投資及擴充我們的研發、設計及生產能力，以應付市場對我們產品需求的預期增長、提升營運效率及減低生產成本。於深圳我們現建設新中國總部辦公大樓，同時在中國物色新生產工廠的選址以擴充產能，積極為我們零售點拓展計劃作準備。

進一步提升我們珠寶業務與鐘錶業務之間的協同效益

我們相信名貴鐘錶在中國市場有著豐厚的增長潛力。我們與知名鐘錶供應商(包括LVMH Group、Richemont Group、Rolex group及Swatch Group的聯屬公司)建立了良好的業務關係，現時擁有其眾多中高檔鐘錶品牌的銷售權。我們計劃進一步與國際鐘錶供應商及品牌合作銷售更多中高檔的鐘錶產品，以擴大我們鐘錶品牌的組合。於中國市場，我們擬繼續擴大鐘錶零售點網絡，並提升本公司品牌的知名度。於港澳地區，同一個零售點通常會同時銷售珠寶及鐘錶。我們計劃增加我們所零售的鐘錶品牌，藉以提升交叉銷售，以盡量提高同店銷售。

零售點

下表載列於所示日期珠寶零售點及鐘錶零售點的明細分析：

	零售點數目									
	於3月31日					於9月30日				
	2008年	淨變動	2009年	淨變動	2010年	淨變動	2011年	淨變動	2011年	
珠寶零售點.....	821	144	965	150	1,115	172	1,287	134	1,421	
中國 ⁽¹⁾	752	143	895	139	1,034	172	1,206	129	1,335	
一線城市.....	146	20	166	8	174	14	188	11	199	
二線城市.....	405	65	470	66	536	75	611	66	677	
三線及其他城市.....	201	58	259	65	324	83	407	52	459	
香港、澳門及其他亞洲市場 ⁽²⁾ ...	69	1	70	11	81	—	81	5	86	
鐘錶零售點.....	—	—	—	64	64	7	71	14	85	
中國.....	—	—	—	60	60	8	68	14	82	
一線城市.....	—	—	—	18	18	—	18	(1)	17	
二線城市.....	—	—	—	27	27	8	35	15	50	
三線及其他城市.....	—	—	—	15	15	—	15	—	15	
香港、澳門及其他亞洲市場.....	—	—	—	4	4	(1)	3	—	3	
總計.....	821	144	965	214	1,179	179	1,358	148	1,506	

附註：

- (1) 分別包括截至2008年、2009年、2010年、2011年3月31日及2011年9月30日同時進行珠寶及鐘錶產品零售業務的5個、7個、10個、14個及14個零售點。
- (2) 分別包括截至2008年、2009年、2010年、2011年3月31日及2011年9月30日同時進行珠寶及鐘錶產品零售業務的26個、28個、33個、33個及32個零售點。

珠寶業務

我們的珠寶首飾種類繁多，從主流珠寶至名貴珠寶，所使用的原材料也包羅萬有。我們的產品設計較為多元化，除黃金嫁妝等經典首飾外，亦有時尚首飾以供選購，如鉑金或18K金鑲嵌鑽石及寶石之首飾。我們多元化的產品種類能滿足客戶不同人生階段的需求。我們亦有針對年青一代且價格比較便宜的產品，相信能有助擴大客戶層並藉此與新一代顧客建立關係。

業 務

除利用產品多元化所帶來的增長契機外，我們亦提供不同價格的產品類別，並顧及客戶於人生不同階段的需求，我們相信這能使本公司整體業務更具抗禦能力。

我們的珠寶產品分為(i)珠寶鑲嵌首飾；(ii)鉑金／K金產品；及(iii)黃金產品類別。珠寶首飾所用的原材料包括鑽石、寶石(包括有色寶石、翡翠及珍珠)、黃金及鉑金。所有鑲有鑽石及寶石的首飾皆屬珠寶鑲嵌首飾，產品種類包括耳環、戒指、吊墜、頸鍊、手鍊及手鐲。鑽石及寶石通常鑲嵌於18K金或鉑金。

下表載列往績記錄期間按產品類別劃分的珠寶首飾營業額明細分析：

	截至3月31日止年度						截至9月30日止六個月					
	2009年		2010年		2011年		2010年		2011年			
	百萬元	佔總額百分比(%)	百萬元	佔總額百分比(%)	百萬元	佔總額百分比(%)	百萬元	佔總額百分比(%)	百萬元	佔總額百分比(%)		
珠寶鑲嵌首飾	5,488.5	31.8%	6,625.7	31.1%	8,962.9	27.5%	3,526.4	29.0%	5,642.7	25.6%		
鉑金／K金產品	2,688.3	15.6%	3,574.5	16.8%	4,869.4	15.0%	2,125.3	17.5%	3,713.9	16.8%		
黃金產品	9,077.9	52.6%	11,124.7	52.1%	18,724.7	57.5%	6,517.5	53.5%	12,690.4	57.6%		
總計	17,254.7	100%	21,324.9	100%	32,557.0	100%	12,169.2	100%	22,047.0	100%		

產品設計及研發

零售產品的設計及研發

我們的產品發展部(「研發部」)合共有超過40名設計師。我們的設計師具備所需的資格及相關的培訓，並不時參加改進技能的培訓計劃。他們來自不同背景，包括曾接受本地及國外教育培訓的設計師。

一般而言，我們會預先策劃下一年度的設計項目時間表。我們的設計師會出席珠寶展覽，以緊貼最新的趨勢及設計概念。設計師會與生產管理部門及營銷管理部門舉行會議，審閱及討論銷售報告、產品款式及市場趨勢，以使未來的設計方針與其一一致。此外，他們會從龐大的零售點網絡獲取營業額數據進行分析，以評核消費者喜好。有關分析大大協助我們預測市場的趨勢，以便我們將之納入我們的產品設計及研發工序。例如，「福星寶寶」系列廣受中國客戶歡迎，作為回應，我們推出了更多反映當地本土獨特傳統及文化的特色設計。

我們產品研發的首階段為手繪。我們會利用專用設計軟件輔助進行手繪。手繪圖經批准之後，設計會進入造模階段。造模可以不同方式進行，包括 Cad-cam 造模、蠟模及金版。Cad-cam 造模最獲我們廣泛利用，原因是它可以精確有效地製造樹脂及蠟模。模型經研發部主管批准後，設計工序正式完成。產品管理部及營銷管理部會根據預期市場需求及市場推廣策略決定訂單規模。

適逢情人節或母親節等特別日子，我們通常從現有產品系列選定熱賣產品供推廣用途。

就一些對大中華地區別具意義的節日，我們也會推出特別設計的款式，如明年進入龍年，我們打算推出以龍為主題或具備有關元素的特色首飾擺設。

設計及工藝獎項

我們在設計及工藝方面屢獲殊榮，包括2011年國際珠寶設計比賽 — 美感大獎以及2011年國際珠寶設計比賽 — 工藝獎。

度身訂做產品

我們向希望擁有獨特專屬產品的客戶提供度身訂做的產品設計及生產服務，收費視乎設計繁複程度而定。

[Danseuse de Ballet]系列

我們推出了名為「Danseuse de Ballet」系列的粉紅鑽首飾系列，整個系列由我們內部設計師、寶石鑑定師及工匠設計及生產。此高級系列合共包涵200多款精心設計的珠寶首飾，包括以稀有珍貴的粉紅鑽及金鑽鑲嵌而定的戒指、手鐲及頸鍊。「Danseuse de Ballet」系列的所有鑽飾獨一無二，僅供尊貴客戶選購。

Perfect Mark炫美系列

我們Perfect Mark炫美系列僅選用優質原石，再配合資深技師切割、打磨及對稱三方面的頂級工藝。嚴格講究的鑽石鑲嵌規格以至每個鑽石爪的形狀及尺寸，使我們Perfect Mark炫美系列的每顆鑽石均能發放奪目光芒。

與華特迪士尼亞太區有限公司及華特迪士尼(上海)有限公司訂立授權協議

我們就港澳市場與華特迪士尼亞太區有限公司訂立非獨家授權協議，並就中國市場與華特迪士尼(上海)有限公司訂立非獨家授權協議。據此等協議，我們獲授權可使用各自授權協議特定的若干迪士尼角色以及迪士尼動畫的定格場境以設計、創作及製造迪士尼授權珠寶首飾。根據各自的授權協議，我們就所獲授權向華特迪士尼亞太區有限公司及華特迪士尼(上海)有限公司支付專利費。我們與華特迪士尼亞太區有限公司訂立有關在港澳地區設計、製造及銷售迪士尼授權產品的授權協議於2010年12月1日起生效並將於2012年11月30日屆滿，而我們與華特迪士尼(上海)有限公司訂立有關在中國設計、製造及銷售迪士尼授權產品的授權協議於2010年11月1日起生效並將於2012年10月31日屆滿。根據授權協議，倘若違約事件未能於特定時限內作出補救，任何一方可發出通知書終止授權協議。此外，華特迪士尼亞太區有限公司及華特迪士尼(上海)有限公司在若干情況下有權終止各自授權協議，包括我們進行清盤，或是我們因財務狀況出現重大變動而無法履行授權協議規定的責任。

根據兩份授權協議，我們的設計於投產前需經華特迪士尼亞太區有限公司及華特迪士尼(上海)有限公司審批，價格則由我們全權決定。我們的迪士尼授權產品系列包括以黃金、鉑金、銀或寶石製成的戒指、耳環、吊墜、頸鍊、手鍊、胸針、袖扣、吊飾及雕像。我們獲授權於港澳地區及中國根據有關市場特定的客戶需求銷售不同迪士尼角色的產品。

Forevermark 鑽飾

Forevermark 為 De Beers UK Limited 的商號，而我們是 Forevermark 特許珠寶商。我們與 Forevermark Limited 訂立的協議於2008年10月生效並於2013年12月31日屆滿，在屆滿日期前最少一個月經雙方相互協定後可予重續。根據本公司與Forevermark Limited訂立的協議，本公司可發出通知書終止協議，而倘若本公司違反任何協議條款，且於違反通知日期後特定的時限內未能作出補救，Forevermark Limited 有權終止或暫停協議。我們獲准於其中國及港澳地區的若干零售點銷售 Forevermark 鑽飾的權利並向 Forevermark Limited 支付佣金。我們向 Forevermark Limited 提交銷售月報，並於每季度與 Forevermark Limited 結算應付佣金。

採購

我們設有兩個主要採購部門，即鑽石部及採購(寶石)部，由具備豐富的行業及寶石經驗的專家組成。透過定期與生產管理中心及營銷管理部溝通並監察原材料的週轉情況，採購部門能決定我們所需採購合適數量及質量的珠寶原材料部件。

我們優越的行業聲譽、龐大的零售網絡以及與供應商建立的長期關係，使我們成為供應商的優先業務合作夥伴，並使我們可獲取穩定的原材料供應，同時以具競爭力的市價採購原材料。一般而言，由於我們不會與供應商訂立長期合約，我們能夠靈活地進行採購。原材料供應如有問題，我們會即時知會供應商。倘若原材料未符合行業標準，我們可以退還原材料。倘若原材料未達到我們的要求，我們可終止向相關原材料供應商進行採購。

我們與現有鑽石、寶石及貴金屬供應商建立了穩固的合作關係。鑒於我們龐大的業務規模，良好的合作關係及行業信譽，眾多供應商通常讓我們選購來貨。除我們與DTC及Rio Tinto建立的合作關係外，我們相信並無任何原材料在任何重要程度上倚賴任何單一供應商。我們按供應商的經營規模及設備、聲譽、供應能力及達致我們特定質量要求的能力來評核潛在新供應商。我們向供應商發出訂單之前，會先審慎檢查其提供的原材料樣品，亦於交付訂單時進行質控檢查，確保貨品符合我們的質量標準。所有原材料用作生產前，我們會按照原材料的質量及屬性(如顏色、切割、重量及淨度)重新檢驗及分級。

鑽石

我們所用的成品鑽石約60%向交易商及批發商採購，其餘約40%由我們購入的鑽石毛坯經我們三所鑽石切割打磨工廠進行切割及打磨而成，當中兩間設於南非，另一間設於中國順德。

自1973年，我們透過Zlotowski's(曾為我們的關聯方，現於重組後成為本集團附屬公司)成為DTC特約配售商。我們的全資附屬公司周大福香港亦於1993年成為DTC特約配售商。此外，我們於2009年成為Rio Tinto的特選鑽石商。最近，我們成功重續與DTC訂立的協議，延長了自2012年至2015年為期三年的有效期。我們與Rio Tinto訂有的協議則剛獲重續，為期

一年，自2011年12月起生效。假如發生嚴重違反協議的事件或本公司進行清盤等若干情況下，DTC及Rio Tinto可發出通知書終止我們與DTC及Rio Tinto的協議。根據我們與DTC及Rio Tinto各自訂立的供應協議，他們同意於特定期限內向我們供應符合預先協定規格且以其特定總額上限的鑽石毛坯，從而確保我們獲取優質的鑽石毛坯。我們收取的實際鑽卡數需視乎鑽石的時價而定。我們的鑽石毛坯需求大部分由DTC及Rio Tinto供應，餘下的鑽石毛坯則從其他交易商及批發商採購而得。

我們身為業界極具聲譽的珠寶商，不時獲邀參與稀有獨特鑽石的拍賣。例如，Zlotowski's於2010年成功以35.3百萬美元拍得一顆名為庫里南遺產的507卡鑽石毛坯，創出鑽石毛坯售價的最高記錄。庫里南遺產送往我們自設的鑽石切割打磨廠後，專家對其進行分析，並制定出我們相信是最佳的切割方式。庫里南遺產的鑽石毛坯切割成24顆成品鑽石，最大的一顆名為庫里南遺產I號。庫里南遺產I號為一顆重達100多卡，D級顏色的圓形成品鑽石。

寶石

我們向50多名彩色寶石供貨商、切割商及礦主購買彩色寶石。我們的翡翠大多向中港兩地的翡翠供應商採購，亦會在緬甸政府所籌辦之翡翠拍賣會上向私人賣家購買，但數量相對較少。我們會直接向養珠商採購以及通過批發商或於主要貿易拍賣會上購買淡水珠及南洋珠，我們現有大約15名經常往來的珍珠供應商。於2011年6月10日，本集團附屬公司達利發展投資有限公司（「達利」）與我們其中一間珍珠供應商，位於澳洲的Autore Holding Pty Limited（「Autore」）訂立可換股票據協議（「Autore可換股票據協議」）。此協議將於2014年12月31日到期，有助鞏固Autore的財務狀況，從而協助我們確保獲得澳洲珍珠的供應。根據Autore可換股票據協議，Autore向達利發行本金額3,000,000澳元的可換股票據（「Autore可換股票據」）。Autore可換股票據應付利息按年利率8%計算，利息須於Autore可換股票據發行日期起每個週年末支付，直至Autore可換股票據獲兌換、贖回或到期為止。此外，倘若於澳洲註冊成立的公司Autore Pearling Pty Limited於澳洲證券交易所上市，或Autore Pearling Pty Limited的資產被轉入澳洲證券交易所上市的公司，則達利根據Autore可換股票據協議有權選擇將Autore可換股票據兌換為股份。

貴金屬

我們向於香港從事貴金屬業務的公司以及中國上海黃金交易所採購貴金屬。

生產

我們持續開發、改進及擴充生產設施，並招攬熟練技工及技師，以配合市場對我們產品快速增長的需求及業務的迅速擴充。作為上述有關措施的一環，我們正在其中一所深圳工廠對生產線若干方面的自動化設施進行試點測試，測試成功後，這些自動化設施將正式投產以覆蓋更大規模的珠寶生產。此外，我們打算於深圳購得的土地興建一座研發場所，此場所會重點開展新材料、生產技術及生產自動化的研發工作。

業 務

於2011年9月30日，我們擁有12所工廠（包括九所珠寶工廠及三所鑽石切割打磨工廠）。九所珠寶工廠合共聘用超過3,500名僱員，工廠佔地超過42,000平方米。九間工廠中，一間位於香港生產珠寶鑲嵌首飾，四間位於深圳生產珠寶鑲嵌首飾、K金產品及黃金產品，四間位於順德生產珠寶鑲嵌首飾、鉑金產品／K金產品及黃金產品。鑒於我們擁有內部產能，再加上我們能靈活外判生產並通過產品組合優化生產，我們相信我們能夠持續滿足消費者對我們產品的需求。

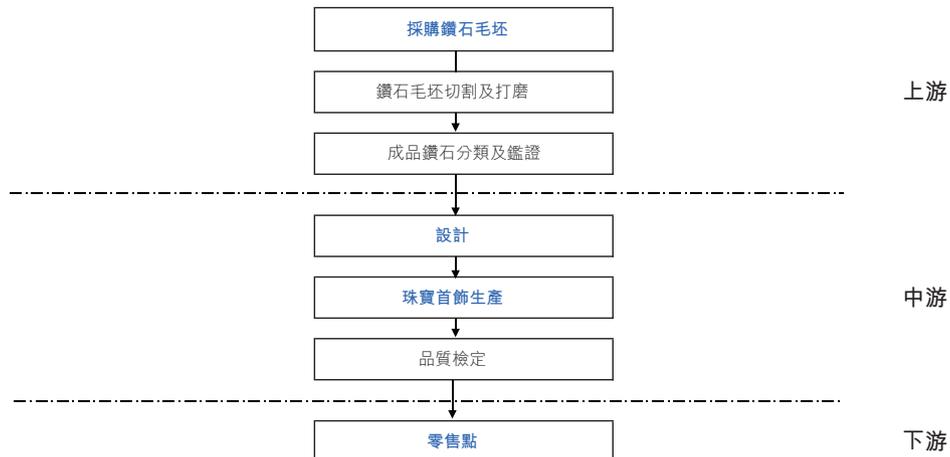
珠寶生產

我們於往績記錄期間，自行生產約80%的珠寶鑲嵌首飾，以確保我們產品的上乘質量。其餘珠寶首飾則在我們嚴格的質量監控下外包予外部生產商生產。外包生產的整體百分比約50%。聘用外部生產商生產簡單或較低價值的珠寶首飾有助我們將產能專注投入珠寶鑲嵌首飾，從而提高成本效益。我們外包生產所佔比重不時有所差異，具體取決於本公司自行生產珠寶首飾的整體數量及繁複程度，以及是否適逢農曆新年等旺季而定。挑選外判承包商時，我們會考慮他們的經營往績、聲譽及業務規模。承包商生產的產品樣本質量亦需經我們評核。製成品必須符合我們嚴格的質控標準及程序，包括抽查製成品的外觀特徵以及化學成份，瑕疵品將會退回承包商修正。此外，在收貨時只有對成品的工藝水平滿意時，我們才會付款，且我們收取成品前一般不會向承包商支付任何按金或預付任何款項。我們亦隨機現場抽查承包商的生產設施，確保生產工序符合我們的標準。

我們的生產管理中心負責安排生產時間表，其中會考慮(i)銷售預測；(ii)零售點拓展計劃；(iii)生產所需時間；及(iv)原材料採購計劃。先進的資訊科技系統會協助生產管理中心將上列因素納予考慮，有助他們監察原材料及珠寶產品的週轉情況。我們的生產按訂單進行，從落訂生產至零售點交付，生產所需時間一般介乎30至50個工作日。我們相信，我們相對較短的生產所需時間顯示了我們能夠及時為零售點補貨的能力。

生產工序

珠寶鑲嵌首飾的生產工序如下：



質量控制

我們在2004年於中國深圳設立貴金屬測試化驗室，截止2011年9月30日，其聘用20名專業檢查員，配合先進的儀器，專門測試黃金及鉑金等貴金屬。這一深圳的化驗室已獲中國合格評定國家認可委員會認證，其質控系統也已獲ISO17025認證。該化驗室設備準確度達到國家認可標準，能夠幫助我們測試珠寶產品物理的完整性及化學成份。

我們每件珠寶產品均受內部質量監控。我們會對他們生產產品的化學成份進行抽樣測試，以確保產品符合我們的質量標準。

我們的珠寶組件的貨源來自具良好聲譽的供應商。一般而言，超過1.0卡重的鑽石均附有GIA或HRD所簽發的證書。我們在中國出售的珠寶產品附有由中國國家珠寶玉石質量監督檢驗中心根據中國相關法規及規章簽發的證書。

珠寶首飾銷售

2009、2010及2011財政年度以及2012財政年度上半年，珠寶業務所佔營業額分別約為17,254.7百萬港元、21,324.9百萬港元、32,557.0百萬港元及22,047.0百萬港元，分別佔各年及各期總營業額約93.7%、93.0%、92.9%及92.3%。我們的營業額會有季節性波動。10月以及12月至2月期間，我們的銷售額通常較年內其他月份理想，主要是因為適逢黃金週、聖誕節、農曆新年及情人節。關於我們營業額的季節性波動之資料，見「財務資料 — 影響我們經營業績的主要因素 — 季節因素」一節。

下表載列往績記錄期間按地域劃分的珠寶首飾營業額之明細分析：

	截至3月31日止年度						截至9月30日止六個月			
	2009年		2010年		2011年		2010年		2011年	
	估總額 百萬港元	百分比(%)								
中國	9,999.8	58.0%	12,455.5	58.4%	18,929.0	58.1%	7,190.5	59.1%	12,698.6	57.6%
香港、澳門及其他亞洲市場	7,254.9	42.0%	8,869.4	41.6%	13,628.0	41.9%	4,978.7	40.9%	9,348.4	42.4%
總計	17,254.7	100%	21,324.9	100%	32,557.0	100%	12,169.2	100%	22,047.0	100.0%

我們的珠寶零售點

我們於大中華地區建立及營運覆蓋範圍廣大的銷售網絡，並繼續擴大珠寶零售點網絡及地域據點。我們的珠寶零售點網絡包含用作分銷本公司珠寶首飾產品的零售及批發渠道。於2011年9月30日，我們共有1,421個珠寶零售點，其中於中國有1,335個、於香港、澳門及其他亞洲市場有86個。我們港澳地區零售點的樓面面積一般大約170平方米，中國零售點的樓面面積一般大約80平方米。然而，旗艦店的樓面面積則遠大於普通的零售店，港澳地區的旗艦店大約400平方米，中國的旗艦店大約1,000平方米。

業 務

下表載列所示日期按地域劃分珠寶零售點數目明細分析：

	零售點數目								
	於3月31日						於9月30日		
	2008年	淨變動	2009年	淨變動	2010年	淨變動	2011年	淨變動	2011年
中國 — 自營.....	547	87	634	98	732	83	815	69	884
全資.....	462	79	541	63	604	45	649	46	695
合資 ⁽¹⁾	85	8	93	35	128	38	166	23	189
中國 — 加盟.....	205	56	261	41	302	89	391	60	451
香港、澳門及其他									
亞洲市場 ⁽²⁾	69	1	70	11	81	—	81	5	86
總計	821	144	965	150	1,115	172	1,287	134	1,421

附註：

- (1) 合資零售點由我們控制及經營，而該零售點的財務業績將合併至我們的財務報表。
- (2) 包括於2010年3月31日一個馬來西亞加盟零售點，以及於2011年3月31日及2011年9月30日一個馬來西亞加盟零售點及一個新加坡加盟零售點。

我們分別於2000年及2002年開始進軍中國三線城市及四線城市，相信我們為進軍這些城市的首批亞洲大型珠寶商之一，因此享有先行者優勢。我們與業務夥伴建立良好的業務關係，其中不乏領先的百貨公司及加盟商，令我們可策略性地及優先進駐熱門零售點位置。我們於2010年在「全國大型零售企業經營與主要商品銷售監測報告」所列的「二十大黃金珠寶百貨公司」中的18家設有零售點。

我們的零售點包含自營店和加盟店，而營運模式一般為獨立店鋪或專櫃。除專櫃通常設於百貨公司之外，我們一般租用物業開設自營店，其中少數自營店使用自有物業。

合資零售點

於中國，我們約21%自營珠寶零售點屬通過合資公司成立的合資零售點。於2011年9月30日，我們有189個合資零售點。我們的合資協議一般為期10至30年，部分沒有鎖定年期，並於屆滿前六個月經雙方相互協定可予重續。

我們控制合資珠寶零售點各方面的管理運營，包括店鋪設計概念、銷售策略、產品組合及存貨水平、日常營運、品牌推廣及市場推廣活動。珠寶合資零售點的員工隸屬於我們的僱員，銷售我們獨家提供的珠寶。合資夥伴並不積極參與合資公司及合資零售點的日常管理。他們參與零售點選址以及初始的物流工作，因為他們熟悉當地的地理、零售網絡及監管環境，並可於合資公司時常舉行的董事會會議上發表其對合資公司整體管理的意見。合資零售點的溢利按本公司與合資夥伴各自所持合資公司的股權百分比攤分。在中國利用合資零售點既可維持我們對零售點的日常管理及營運控制，同時我們亦可在必要時利用合資方對當地的知識。

合資協議一般規定：(a)轉讓合資公司的股權必須得到另一方合資夥伴的同意；(b)我們負責為合資公司招聘管理人員、技師、工人及其他員工；(c)我們提名合資公司董事會的主席人選；及(d)合資公司的總經理人選須根據合資協議的規定由我們或合資公司董事會提名。

於2009年、2010年、2011年3月31日及2011年9月30日，我們分別有14名、15名、23名及25名合資夥伴。我們合資夥伴及加盟商的背景多元化，其中包括從事零售(包括百貨公司)或珠寶首飾業的夥伴。我們現時的合資夥伴跟我們於一般業務關係(包括以我們合資夥伴的身份)以外，於過往或現在與我們、我們的股東、董事、高級管理人員及彼等各自的聯繫人並無任何關係。我們通過日常業務往來及一般商業關係逐漸熟識其合資夥伴。

加盟商

我們自1998年起訂立加盟安排，於2011年9月30日，我們有超過150名加盟商，絕大部分在中國經營。我們銷售給加盟商的銷售額在本集團財務報表內以批發收入記錄入賬。我們的加盟協議一般初步為期兩年，並帶有經雙方協定後可重續的選擇。重續加盟協議與否，需雙方共同協議同意，並且我們會考慮多項因素，包括銷售表現及加盟商有否遵守我們的品牌政策及經營指引。

我們審慎挑選加盟商，在審議加盟商是否適合時，會考慮多項因素，包括他們的聲譽、背景、信用、行業經驗、他們為加盟安排所帶來的地方與專業知識。於2009年、2010年、2011年3月31日以及2011年9月30日，我們分別有74名、91名、134名及159名加盟商。於2011年9月30日，我們與加盟商合作夥伴平均合作年期達2.4年，最長的達12年之久，可在一定程度上證明我們關係良好密切。此外，超過69%加盟零售點的加盟商最少擁有三個加盟零售點。我們擬進一步運用加盟模式擴大零售覆蓋，尤其是中國的三線城市及四線城市。我們相信，加盟模式有助於我們利用加盟商的地方知識與零售點選址，便於我們運用少量資本投入靈活快捷地實踐發展策略。

加盟零售點的員工須接受與我們僱員相同的培訓，他們的薪酬及獎勵計劃也一般與我們的標準相同。加盟零售點的門店設計、店前展示、採購及銷售活動及推廣材料均依循我們的規格、政策及指引。加盟商的經營方式須按照我們的標準，貫徹我們的品牌形象、依從營銷指引，以求給予加盟零售點一致的「周大福」(CHOW TAI FOOK)品牌特徵，並參與我們籌辦的營銷推廣活動。我們會對加盟零售點進行例行檢查，以確保加盟零售點是按照我們的營運手冊、準則及經營政策，我們亦可通過資料系統及數據庫監察加盟零售點的存貨水平。另外，我們會定時與加盟商溝通，確保我們了解加盟零售點最新的經營狀況。此舉確保客戶無論光顧我們的獨立門店專櫃還是我們加盟商營運的零售點，都可享相同的「周大福」(CHOW TAI FOOK)體驗。

我們的加盟商一般負責物色符合我們要求的合適門店位置，並負責支付租金、水電費及門店管理費。我們亦要求加盟商投購足夠的保險。

加盟零售點只可出售我們獨家供應的產品，我們一般在收取貨款後，向加盟商交付產品。除非牽涉到質量問題或存貨需要我們的珠寶產品服務如保養及打磨等，我們不接納加盟商退貨。一般而言，我們向加盟商收取的加盟費視乎此加盟零售點的銷售收入而定。截至最後實際可行日期，我們並未對加盟零售點設定購貨額下限。倘若我們或加盟零售點決定不重續或終止加盟協議，我們會考慮向加盟零售點購回存貨，如購回黃金產品，我們按當時黃金價格購回存貨；如購回其他產品，我們則按售予加盟零售點的原價購回存貨。我們選擇購回存貨是為控制我們產品的流向，銷售策略及售價。

一般而言，根據加盟協議的條款，(a)我們有權在同一地區向任何第三方授出同樣的加盟權；(b)加盟商在開設新店前必須經我們的事先同意，並嚴禁於加盟零售點銷售並非我們特許的商品；(c)加盟商除支付知識產權許可費用外，其須向我們預繳：(i)初始服務費，此費用包括我們為零售點提供僱員培訓、電腦軟件技術支援及配套項目的開銷；及(ii)保證金。雖然僱員培訓由我們負責，但加盟零售點的僱員仍屬加盟商的僱員，加盟商須自主支付僱員的薪金(包括依法遵從任何社保規定的項目)，另外亦須支付零售點的其他開支，如裝修或翻新工程、保險、水電費、租金及維修保養。

在我們的權利中，我們有權(在一定條件下)釐定加盟商向我們購買產品的價格以及加盟商出售產品的零售價、制定加盟零售點的整體營商策略、以及監督及檢查零售點及其營運。在加盟商的義務當中，加盟商有義務(i)遵守我們提供的營運手冊並按照我們的準則及政策經營加盟零售點；(ii)維持特定的每月最低存貨水平；及(iii)在裝修或翻新加盟零售點或是推行宣傳或推廣活動前尋求我們的同意。

倘若加盟商違反加盟協議項下的義務，包括未能遵守我們的營運手冊、未能按我們的規格翻新加盟零售點、無法遵從我們的市場推廣及品牌推廣策略、沒有適時向我們提供有關資料或其未經我們事先書面同意轉讓或分包加盟協議項下的權利，我們有權以書面通知形式單方面終止加盟協議。加盟商有權於簽訂加盟協議後七天內終止加盟協議。如有終止，加盟商已付我們的所有費用將會沒收，加盟商亦有責任向我們補償因終止產生的損失。

於2010財政年度，新世界百貨經營的兩個加盟零售點轉為我們的自營零售點。上述的轉型並不涉及特殊安排，於最後實際可行日期，新世界百貨並非合資方，亦非加盟商合作夥伴。除本段披露者外，我們現時的加盟商於過往或現在與我們、我們的股東、董事、高級管理人員及彼等各自的聯繫人並無任何關係，惟一般業務關係(包括以我們加盟商的身份)除外。於往績記錄期，我們的加盟商並無發生重大不遵從加盟協議主要條款及條件的事件，亦沒有加盟協議於其屆滿前予以終止。

業 務

專櫃

於2011年9月30日，我們1,053個自營零售點之中，有862個以專櫃形式經營。一般而言，我們的專櫃設於百貨公司。我們與百貨公司合作夥伴的關係密切，截至2011年9月30日，平均合作年期為3.2年，最長的達11.9年之久。此外，超過50%的本公司自營專櫃已經營超過三年。

下表載列所示日期按自營珠寶零售點及鐘錶零售點劃分自營專櫃數目明細分析：

	自營專櫃數目									
	於3月31日					於9月30日				
	2008年	淨變動	2009年	淨變動	2010年	淨變動	2011年	淨變動	2011年	
珠寶零售點.....	485	72	557	93	650	73	723	64	787	
中國.....	475	72	547	90	637	76	713	65	778	
香港、澳門及其他亞洲市場.....	10	—	10	3	13	(3)	10	(1)	9	
鐘錶零售點.....	—	—	—	56	56	6	62	13	75	
中國.....	—	—	—	56	56	6	62	13	75	
香港、澳門及其他亞洲市場.....	—	—	—	—	—	—	—	—	—	
總計.....	<u>485</u>	<u>72</u>	<u>557</u>	<u>149</u>	<u>706</u>	<u>79</u>	<u>785</u>	<u>77</u>	<u>862</u>	

自營專櫃的員工是我們的僱員。於百貨公司設立專櫃，百貨公司會向我們收取佣金，金額參照有關專櫃營業額而定。

就我們的專櫃而言，百貨公司會代我們收取產品銷售款項，經扣除佣金及其他相關管理費以及百貨公司籌辦推廣活動協定的共同承擔費用之後，會於每月一次或兩次結算並轉入我們的賬戶。我們專櫃的存貨數據庫連接我們的資料數據庫，由於每件產品的售價會逐項輸入存貨數據庫，我們可借此監察存貨週轉及收入。專櫃客戶購貨時，我們先向客戶發出銷售單，客戶憑此到百貨公司的出納處付款。作為客戶服務的一部分，我們的員工通常會陪同客戶到出納處付款。客戶須於專櫃出示百貨公司簽發的有效收據，方可領取商品。此程序有助我們專櫃與百貨公司進行賬戶結算、核對銷售額及存貨記錄。

我們對有關專櫃訂立的協議一般每一至兩年重續。我們的專櫃協議在形式及條款上有相當的差異，因為協議一般會按照各間百貨公司規定的標準形式訂立。然而，整體上，各份協議大致會列明產品性質，就銷售鐘錶的零售點而言，則列明於有關專櫃出售的鐘錶品牌。於2011年9月30日，我們不足10%的專櫃訂有銷售目標，倘若此等專櫃無法達到規定的銷售目標，百貨公司有權終止專櫃協議。往績記錄期間，並無專櫃因未能達成銷售目標而遭百貨公司終止專櫃協議。

於2009、2010及2011財政年度以及2012財政年度上半年，我們因該專櫃的銷售表現並不理想而自願終止的該等專櫃協議各年均少於35份。我們將繼續考察我們專櫃的設立、重續及關閉，以確保專櫃組合符合整體的業務策略。

銷售管理及審核

我們的銷售及存貨資料藉先進資訊科技系統實時更新。因此，管理層能每日收取自動更新的銷售報告，並能擷取按市場細分的資料，甚至單個零售點的銷售及存貨情況。門店方面，店長每日均會對該店的銷售、營運及存貨情況進行審核。我們的高級管理層每月召開會議，審閱本集團整體銷售、營運及存貨情況。

我們的分銷策略及網絡

我們挑選零售點位置時參考的主要因素，包括國內生產總值及人均收入增長等宏觀經濟指標、產品在當地的市場需求、經營環境及能否找到合適的業務夥伴。此外，我們也會評估目標百貨公司客源以及與目標百貨公司管理層會面。

我們於中國珠寶首飾分銷策略及網絡

我們相信我們的自營零售點與加盟零售點達到均衡比例。截至2011年9月30日，我們於中國合共有1,335個珠寶零售點，其中884個(或66.2%)為自營零售點(包括全資零售點及合資零售點)。根據 Frost & Sullivan 報告，此百分比高於中國珠寶市場於2010年12月31日的自營零售點百分比32.0%。於中國，其餘451個珠寶零售點為加盟零售點。在中國借助加盟商可使我們以最低的成本拓展零售點網絡，及無需就日常管理分散管理資源，與此同時我們仍可控制品牌及市場推廣策略。然而，我們大部分的零售點仍屬自營零售點，讓我們有更大的經營控制權以及與終端客戶的直接接觸。此外，與引入加盟模式相比，自營零售點有助我們爭取零售邊際利潤。往績記錄期間，我們零售渠道的毛利率高於批發渠道的毛利率。

截至2011年9月30日，我們於中國設有884個自營珠寶零售點，其中778個(或88.0%)屬專櫃，一般設於百貨公司。此舉有助我們打入熱門購物區，吸引人流及購物人士。我們亦可借助百貨公司的營銷活動推廣我們的產品。同時，我們藉百貨公司專櫃可更輕易快捷地進軍中國三線及四線城市，因為在已佔據熱門地段並具備經營基礎的百貨公司設立專櫃較為容易。

我們於港澳地區珠寶首飾分銷策略及網絡

港澳地區均為熱門旅遊目的地，尤其對於中國遊客而言更甚。我們大部分零售點位於熱門遊客區及購物區。舉例而言，在香港，我們在銅鑼灣、尖沙咀及旺角擁有的31個零售點大多位處人流暢旺或甚得中國遊客喜愛的百貨公司，如崇光百貨、時代廣場及K11。在澳門，我們在澳門威尼斯人、新濠天地及亞美打利庇盧大馬路等中國遊客主要熱門購物區設有零售點。旅遊營運商有領團到我們的零售點消費，但我們並無向旅遊營運商支付任何佣

金。除受惠於中國遊客日趨上升的購買力外，一般具高購買力的本地客戶亦光顧我們的港澳地區零售點。

我們預期在港澳地區平均每年開設三至五個珠寶零售點。我們相信，中國客戶光顧我們港澳地區零售點數目與日俱增，以中國銀聯或人民幣(現金)付款的佔香港、澳門及其他亞洲市場零售營業額的比例從2009年的31.4%升至2011年的49.3%足以佐證。

我們於馬來西亞、新加坡及台灣等其他亞洲市場珠寶首飾分銷策略及網絡

我們在馬來西亞、新加坡及台灣採納靈活的分銷策略，並根據地方市場條件，在合適時機增設零售點。

定價

我們採納適用於我們所有的珠寶首飾產品的統一的定價政策。我們所有珠寶首飾產品均須遵從我們的「一口價」(Fixed Price)政策，惟我們不時就若干珠寶首飾產品提供短期的銷售及推廣優惠折扣。我們若干銷售員工亦可酌量就珠寶首飾產品向客戶提供折扣。我們主要根據成本(包括珠寶組件成本和設計及生產成本)、地方稅項、市場需求及市價趨勢釐定珠寶產品價格。我們非黃金珠寶產品的價格每月經管理層審議，而黃金珠寶產品的價格則每日經管理層審議。

我們的鐘錶業務

我們於1960年代在港澳地區開展鐘錶業務。我們與知名的鐘錶供應商(包括LVMH Group、Richemont Group、Rolex group及Swatch Group的聯屬公司)建立了良好的業務關係。我們銷售的鐘錶主要為中高檔名貴品牌，以中至高收入消費者為目標客戶。

若干鐘錶供應商及鐘錶品牌以年期為一年至無特定限期的授權函件及協議確認我們獲授權於特選零售點銷售他們品牌的鐘錶。部分品牌沒有簽訂經銷書面協議，在該等情況下，我們以逐次訂貨的形式向該等供應商購貨。按照市場慣例，身為認可經銷商或零售商，我們須遵守鐘錶供應商不時釐定的定價政策、折扣政策及最低存貨水平。

2009、2010及2011財政年度以及2012財政年度上半年，我們鐘錶業務之營業額分別約為1,156.2百萬港元、1,608.7百萬港元、2,485.5百萬港元及1,827.5百萬港元，分別佔我們同年及同期總營業額約6.3%、7.0%、7.1%及7.7%。我們的營業額會有季節性波動。十二月至二月期間，我們的銷售額通常較其他月份更加理想，主要是因為適逢聖誕節、農曆新年及情人節。關於我們營業額的季節性波動之資料，見「財務資料 — 影響我們經營業績的主要因素 — 季節因素」一節。

業 務

下表顯示我們於往績記錄期間以地區劃分之鐘錶營業額明細分析：

	截至3月31日止年度						截至9月30日止六個月			
	2009年		2010年		2011年		2010年		2011年	
	百萬元	佔總額 百分比(%)								
中國	5.4	0.5%	173.5	10.8%	542.8	21.8%	330.3	28.8%	672.8	36.8%
港澳地區	1,150.8	99.5%	1,435.2	89.2%	1,942.7	78.2%	815.5	71.2%	1,154.7	63.2%
總計	<u>1,156.2</u>	<u>100%</u>	<u>1,608.7</u>	<u>100%</u>	<u>2,485.5</u>	<u>100%</u>	<u>1,145.8</u>	<u>100%</u>	<u>1,827.5</u>	<u>100%</u>

購貨與供貨

各品牌提出購貨及發出訂單的過程與存貨週轉俱不盡相同。利用貫穿所有零售點的資訊系統，我們各個銷售鐘表的零售點均能向上海及香港鐘錶部門呈交銷售報告及下達鐘錶訂單。鐘錶部門將審閱有關訂單，一經批准，便會向鐘錶供應商發出訂單。每份訂單處理時間從呈交銷售報告至落訂約為一個營業日。

我們的鐘錶銷售策略

我們的鐘錶銷售策略按市場及供應商的要求而定。舉例而言，港澳地區市場較成熟，客戶習慣一站式的購物文化，故我們一般在一個零售點出售珠寶產品之外，亦會提供多個鐘錶品牌。我們可藉此吸引一眾消費水平及喜好各異的消費者，並提供各式產品以滿足不同消費者所需。單從事銷售鐘錶的零售點在中國較為常見，反映了中國鐘錶零售市場的整體文化及品牌策略。我們身為零售商，在中國須適從此等文化及策略。於2011年9月30日，我們有85個單從事鐘錶業務的零售點，其中82個位於中國，其餘三個則位於港澳地區。

質量控制

一般而言，我們所銷售的鐘錶都附有鐘錶品牌擁有商或認可鐘錶供應商所提供的序號，以防假冒。所有採購貨品於交貨時均由資深銷售人員及／或品質控制員檢查，以避免購入任何假冒產品。

鐘錶運送及信貸政策

一般而言，鐘錶分銷商直接將鐘錶運往訂貨的零售點，不過，在若干訂單較大的情況下，鐘錶會被運往我們的鐘錶部門，待我們自行送往零售點。我們鐘錶部門及零售點的員工均受過於收貨時進行必要質檢的培訓。信貸政策視乎相關鐘錶品牌及分銷商的政策而定，一般為交付日期起計介乎七天至60天。

定價及折扣政策

零售價及折扣政策由各鐘錶品牌按市場推廣策略釐定。我們必須遵守規定的定價及折扣政策。

供應商

2009、2010及2011財政年度以及2012財政年度上半年，我們向五大供應商採購的總額分別為8,259.1百萬港元、10,015.7百萬港元、18,040.7百萬港元及15,529.9百萬港元，分別佔我們總採購額51.6%、50.8%、50.3%及50.9%。2009、2010及2011財政年度以及2012財政年度上半年，我們向最大供應商採購的總額分別為4,778.2百萬港元、6,021.5百萬港元、10,511.7百萬港元及8,191.1百萬港元，分別佔我們總採購額29.8%、30.5%、29.3%及26.9%。我們的最大單一供應商為上海黃金交易所，於中國向我們供應黃金及鉑金。我們的採購額大多利用支票及電匯並以港元、人民幣或美元結算。董事、其聯繫人或據董事所悉持有本公司股本超過5%的股東，於往績記錄期間並無持有我們五大供應商的任何權益。

客戶服務及關係

客戶服務一向對我們甚為重要，並為我們業務成功的關鍵。秉承著「真誠•永恒」的企業價值，我們的目標為向客戶提供個人化客戶服務，並加強我們與客戶的關係。我們所有銷售員工均經過培訓，周全照料從客戶蒞臨一刻至最終購買產品的整個購物體驗。我們的客戶大使協助銷售員工提供個人化客戶服務。我們對銷售員工進行定期評估，以確保他們能夠提供優質如一的客戶服務。

此外，我們在特選零售點設立客戶服務中心，又設有客戶服務熱線，將客戶直撥電話轉駁至由經培訓的電話中心操作員接聽，為客戶提供協助。我們的網站亦向客戶提供服務反饋渠道。我們每月審閱客戶反饋，以免同類問題再現。

售後及保養服務

珠寶

就珠寶產品而言，我們竭誠為客戶提供多項售後服務，例如更改戒指尺寸及手鐲拋光並僅收取少量費用(除任何額外材料成本外)。我們亦提供免費的清洗服務。於往績記錄期間，由於提供修改戒指尺寸、清潔及打磨等售後服務僅產生輕微的勞動成本，本集團並無就產品保用計提撥備。於往績記錄期間，我們並無接獲與產品質量有關的重大退款、退貨或投訴。

鐘錶

我們出售的鐘錶均由相關鐘錶品牌提供保養。我們出售的鐘錶品牌在其官方服務中心提供維修保養服務。我們亦提供例如將鐘錶送往服務中心，以及基本清潔及更換電池等簡單保養的服務。

退貨及折價回收政策

一般而言，除地方法律及法規另行規定外，或專櫃所屬百貨公司的政策有所規定外，我們實行貨物出門、恕不退換的政策。然而，倘若退貨是由質量相關問題所致，我們亦會在該特殊情況下允許退貨，惟該等情況甚為少有。我們亦酌情折價回收珠寶首飾產品。

信貸政策

我們不時與銀行合辦計劃，讓信用卡持有人以分期付款方式購買產品。除以信用卡付款外，我們並不接納客戶賒購。

市場推廣及推廣

我們的品牌

我們認為，「周大福」(CHOW TAI FOOK)品牌是我們最重要的資產之一，具有80多年輝煌歷史，加上我們對品牌的積極推廣，我們相信我們的品牌現已成為信心保證的象徵，並體現我們「真誠•永恒」核心品牌價值。

我們於區內立足穩固，品牌家傳戶曉，以多元化產品組合，建立起牢固穩定的客源，更添品牌實力。

我們相信，我們為首批在中國三線城市及四線城市建立零售點的亞洲大型珠寶商之一。不少中國客戶都通過所在城市的周大福零售點，以及在遊覽港澳地區時，首次認識我們的品牌。我們位於中國三線及四線城市的零售點不僅本身帶來銷售額，同時也有助於我們建立品牌知名度，相信對推動港澳地區零售點銷售具有顯著作用。

我們的品牌策略

我們的品牌策略重點為在所有傳訊途徑及所經營全部市場中，營造統一的品牌形象。我們善用印刷媒體以至互聯網等各類廣告渠道，建立高度曝光率。我們對地區、全國及省級市場的品牌訊息加以協調，確保貫徹一致。我們同時會統一零售點的設計及裝潢(包括櫥窗展示)，並制訂客戶服務標準，使客戶光顧任何一個零售點，均享一致的「周大福」(CHOW TAI FOOK)購物體驗，藉以進一步貫徹品牌形象。我們相信，上述品牌策略有助於留住現有客戶及招徠新客源。

我們的主要營銷途徑

我們持續採用的主要營銷途徑包括針對當地生活方式的消費廣告，時裝雜誌及報章、戶外廣告板及招牌、網上活動、電視廣告以及1,900部巴士車身張貼宣傳廣告。我們投入營銷推廣，冀能藉此觸動客戶對我們產品的興趣，提升品牌知名度，並鞏固我們作為領先亞洲珠寶商的地位，從而推動銷售。此外，我們善用業務里程碑進行宣傳，例如，我們於2010年9月28日在北京開設第1,000個珠寶零售點時，舉辦盛大的開幕禮。2011年，我們擔任巴黎時裝週「CHINA IN PARIS show」的贊助商，展示新晉中國時裝設計師的時裝系列與及我們種類繁多的珠寶產品，相信我們是大中華地區贊助同類活動的首家珠寶商。我們亦計劃與中國優秀的商業銀行建立夥伴關係，從而進一步擴大客源、提高我們的品牌知名度以及提升我們的公司形象。我們視此合作安排為另一銷售渠道，使我們有機會接觸可能是亦可能不是我們現有客戶的銀行客戶，從而擴大我們的客源。此等夥伴安排期限較短，屬特別的推廣活動，投資成本較低。

我們的尊貴會員計劃

為充分把握舊顧客的銷售潛力，我們的尊貴會員計劃於2002年於中國推出，繼而於2010年在香港推出。來自中國自營零售點的尊貴會員計劃會員的銷售，佔我們中國總零售營業額的百分比持續上升，由2009財政年度的27.0%上升至2010財政年度的27.5%，2011財政年度升至30.5%，並於2012財政年度上半年升至33.0%。上升主要由於我們持續致力推廣尊貴會員計劃所致。於2011財政年度及2012財政年度上半年，來自香港的尊貴會員計劃會員的銷售佔我們港澳地區總零售營業額分別為16.5%及11.6%。此百分比的暫時性下滑主要由於本公司於2012財政年度上半年集中對香港的尊貴會員計劃進行內部重整所致。中國尊貴會員計劃會員於自營零售點再購買的淨額由2009財政年度約694百萬港元(包括增值稅)增至2010財政年度約1,121百萬港元(包括增值稅)，2011財政年度更增至約2,236百萬港元(包括增值稅)，並由2011財政年度上半年約818百萬港元(包括增值稅)增至2012財政年度上半年約1,621百萬港元(包括增值稅)。2011財政年度，香港尊貴會員計劃會員再購買的淨額約754百萬港元，2012財政年度上半年則約為543百萬港元。此外，我們尊貴會員計劃的會員趨向購買較高價值的產品。截至2011年9月30日，我們的中國尊貴會員計劃會員數目約448,000名，而香港尊貴會員計劃會員則超過50,000名。我們於中國自營及加盟零售點均有參與尊貴會員計劃。於中國，我們於往績記錄期並無向客戶發出任何現金券。

我們計劃於2012年上半年首先在香港推出新的尊貴會員計劃，其後在中國推出。在新計劃之下，會籍將會分為不同級別。會員享有的優惠如消費滿足所設定內最低消費水平可獲現金券及／或折扣券。我們的財務管理部會密切監察我們簽發現金券及／或折扣券的總數及價值，避免出現濫發情況。我們相信現金券及／或折扣券可收一石二鳥之效，既鼓勵舊顧客再次光顧，當舊顧客將現金券及／或折扣券轉贈親友時，又可吸收新顧客，故此對我們提升同店銷售及鼓勵舊顧客光顧的整體業務策略具有重要意義。此等現金券及／或折扣券的公平值將於初始銷售交易時從我們的收入扣除，並記於應付款項及於現金券及／或折扣券兌換之時確認為收入。

我們正在將數據平台升級至更先進的版本，以求更有效地管理尊貴會員計劃的數據。我們相信數據庫有助於我們瞭解各位會員的購買力和消費偏好。這些資料將能幫助我們的銷售團隊提供更佳服務。我們若推出獨特款式的珠寶或特別推廣優惠，也可以在符合個人資料隱私法例的前提下，利用數據庫找出可能會對該等產品或推廣感興趣的會員，向他們作出個性化的市場推廣。

我們預計尊貴會員計劃的會員數目將會繼續增長，而隨着中國零售點(尤其是主攻名貴珠寶產品的零售點)數目的增加，相信我們將可招攬更多高淨資產客戶。

我們的網上市場推廣措施

近年，我們不斷加強網上市場推廣活動，在中國利用微博並在全球利用Facebook等網上社交網絡，培養大眾對產品的興趣，引領最終客戶瀏覽我們各個零售點及電子商貿渠道。

我們又創設周大福 iPhone 應用程式供客戶下載，以便瀏覽我們的產品、最新資訊及推廣優惠，以及找尋鄰近的零售點。

我們的市場推廣及宣傳開支

2009、2010及2011財政年度以及2012財政年度上半年，我們的廣告及宣傳開支分別為174.8百萬港元、352.4百萬港元、400.5百萬港元及273.3百萬港元，分別佔同年及同期我們營業額約0.9%、1.5%、1.1%及1.1%。

存貨控制

我們的存貨包括珠寶原材料(包括鑽石、寶石及貴金屬)、珠寶成品及鐘錶。為保護存貨，我們設置了全面可靠的保安系統，包括在零售點安設夾萬、零售點24小時監察系統、投保及每日盤點存貨。此外，我們為夾萬加設准入權限，只有少數高級員工方擁有通行鑰匙及密碼。

各項物品從原材料開始均會被給予識別編號。識別編號與各項目詳細資料接連我們的資訊科技系統，我們在項目檢測、生產、運往零售點以至最終銷售予客戶整個過程中，都能加以追蹤監察。

我們原材料的存貨

我們維持的原材料存貨水平視乎多項因素而定，包括預測存貨週轉情況、生產工時、銷售預測、零售點擴充計劃及原材料市場供需。往績記錄期間，我們原材料平均約66.1%供生產珠寶鑲嵌首飾，約30.5%供生產黃金產品。有關按原材料類別劃分存貨的明細分析，見「財務資料 – 存貨」一節。

我們倉存珠寶產品的存貨

我們因應市場需求及存貨週轉情況製造珠寶產品，所以我們一般並無囤積大量滯銷或陳舊存貨。如有這類存貨，我們通常能藉推廣活動及其他營銷手段促銷。往績記錄期間，我們的成品存貨平均約50.7%為珠寶鑲嵌首飾，約11.0%為鉑金/K金產品、約27.6%為黃金產品以及約10.7%為鐘錶。有關按成品類別劃分存貨的明細分析，見「財務資料 – 存貨」一節。

我們零售點的珠寶產品的存貨

我們根據銷售週轉情況及預測銷售趨勢釐定零售點珠寶產品存貨水平。我們的中央處理資訊科技系統實時更新銷售資料供管理層查閱，讓我們的管理層及銷售管理部積極監察各零售點銷售與存貨情況，藉此因應需要補充存貨。我們的零售點一般根據零售店位置每日補充存貨或每月補充存貨一至兩次，在聖誕節、農曆新年及情人節等旺季，我們或按需要更頻繁地補充存貨。

我們零售點鐘錶存貨水平

我們維持的鐘錶存貨水平是視乎鐘錶品牌所定最低存貨水平及我們的預測銷售而定。

存貨管理及撥備政策

我們通過存貨控制系統定時檢察存貨水平及狀況。存貨控制系統是整個集團採用的資訊科技平台，此系統可實時記錄每個零售點的銷售及存貨變動。每當發現有任何過時或滯銷存貨，並且不再適宜用作生產或買賣，或是其相關的價值已大幅下降，我們會就有關存貨作撥備。我們一直按市場需求及存貨週轉生產珠寶首飾產品，故此通常不會產生大量的滯銷或過時存貨。倘發現有滯銷商品，我們通常會利用推廣或其他營銷活動進行促銷。

資訊科技

我們在香港及深圳總辦事處各設管理資訊系統部門，監管我們的資訊科技系統。我們有三個主要用以支援經營業務的資訊科技平台，分別為(i)原材料控制系統(「**原材料控制系統**」)、(ii)訂單生產系統(「**訂單生產系統**」)及(iii)存貨控制系統。我們的資訊科技平台由內部管理資訊系統部門按我們所需自主開發，並進行持續微調及升級以切合我們業務需要。

我們的原材料控制系統讓我們將鑽石和寶石分門別類、為每粒鑲嵌原料給予識別編號，以管理原材料存貨。我們的訂單生產系統在訂單、製造及分銷過程中監察各項目的所在位置。我們的存貨控制系統與每個零售點相連，實時記錄銷售及存貨變動。

因此，我們的管理層可透過存貨控制系統實時查閱各零售點的表現及其存貨狀況，促進有效地管理零售點。我們亦可運用存貨控制系統，即時記錄客戶的購物習慣及喜好，以便我們更迅速地回應市場需求。

現金流量管理

我們的資訊科技系統會每日自動出具銷售報告，以便管理層實時查閱經營業務及其現金流量。資訊科技系統所追蹤監察的採購、生產及銷售資料將呈交財務管理部，以監察現金用途及流動資金。每月管理賬目呈交予執行董事，如現金狀況有任何不尋常的變動，會特別點出並報送董事會。

一般而言，我們的自營零售點所收取的現金均會每日存入銀行賬戶，而我們專櫃的款項會先由百貨公司收取，其後再將屬於我們的部分每月一次或兩次轉賬予我們的銀行賬戶。

我們確認加盟零售點付款後，進行貨品配送。

競爭

中國的珠寶零售行業競爭激烈，市場同業眾多，營業額大多集中於大型零售商，其餘的由較小型零售商攤分。相比之下，根據 Frost & Sullivan 報告，於港澳地區，十大珠寶商佔兩地的大部分銷售；而中國珠寶零售業截至2010年12月31日約有12,000家公司。然而，我們相

信珠寶零售業中並非所有公司都被視為我們的主要競爭對手，原因是目標客戶層、產品特性以及消費者對各公司各自品牌資產及產品質量的認知有所差別。根據 Frost & Sullivan 報告並僅計入截至2010年12月營業額超過人民幣500百萬元的珠寶零售商，中國十大珠寶零售商合共佔整個珠寶零售市場之57.5%。在此分部，我們名列中國首位，市場佔有率為12.6%。根據 Frost & Sullivan 報告，截至2010年12月31日，港澳地區有325間珠寶零售公司，十大公司佔整個市場的51.7%，而我們排名港澳地區首位，市場佔有率為20.1%，較第二大公司的市場佔有率超出一倍。我們相信，我們較競爭對手優勝之主要原因是在於本集團具代表性及信譽的品牌及在大中華地區立足悠久的地位。我們在大中華地區擁有龐大的零售網絡、豐富的品牌組合，並致力提供優質產品的熱誠，都為我們贏取大量忠實客源。鑒於品牌及產品質量在中國及港澳地區的重要性，我們相信，我們於三地所處的領先地位將有助我們日後在珠寶零售行業保持競爭力。

我們認為本行業的門檻包括(i)在業界建立及維持強大的品牌；(ii)與客戶建立及維持緊密關係；及(iii)建立及經營廣大的銷售及分銷網絡；(iv)招攬及挽留有才能的設計師；及(v)需要龐大初始及持續的資本投資。

知識產權

於2011年9月30日，我們有對我們業務相當重要的三個註冊商標及兩個域名。有關我們的知識產權進一步詳情，載於本招股章程「附錄五 — 法定及一般資料 — 本集團的知識產權」一節。

董事確認，我們商標或設計並無遭重大侵權之情況。儘管如此，倘我們商標或設計日後遭侵權，我們之形象及盈利能力或會受到不利影響，且我們可能就其知識產權遭侵犯而向第三方提出法律行動。

物業

於2011年9月30日，我們在中國、香港及南非擁有合共428項物業，主要用於零售、辦公室、工業及配套用途。就我們自有物業樓面面積而言，零售用途介乎約11平方米至930平方米，辦公室、工業及配套用途介乎約13平方米至36,667平方米。

於2011年9月30日，我們在中國、香港、澳門、台灣及南非租用294個物業。我們的租賃物業主要用作零售店，就樓面面積而言，租賃零售店介乎約16平方米至1,337平方米，其他租用物業介乎約2平方米至4,040平方米。零售店的租期介乎六個月至153個月，辦公室、工業及配套用途物業租期則由三個月至60個月不等。

業 務

於2009、2010及2011財政年度以及2012財政年度上半年，租金開支合共分別289.5百萬港元、371.1百萬港元、502.4百萬港元及284.7百萬港元。下表載列於所示年度及期間我們租用物業按地區及物業類別劃分的所付平均月租。

零售物業

地區	截至3月31日止年度						截至9月30日止六個月			
	2009年		2010年		2011年		2010年		2011年	
	年度 租金成本 百萬港元	每月平均數 百萬港元	年度 租金成本 百萬港元	每月平均數 百萬港元	年度 租金成本 百萬港元	每月平均數 百萬港元	年度 租金成本 百萬港元 (未經審核)	每月平均數 百萬港元	年度 租金成本 百萬港元	每月平均數 百萬港元
中國	35.4	3.0	58.3	4.9	95.4	8.0	37.1	6.2	46.5	7.8
香港、澳門及其他市場	239.2	19.9	297.5	24.8	384.7	32.1	197.1	32.8	217.3	36.2
總計	274.6	22.9	355.8	29.7	480.1	40.1	234.2	39.0	263.8	44.0

辦公室、工業及配套物業

地區	截至3月31日止年度						截至9月30日止六個月			
	2009年		2010年		2011年		2010年		2011年	
	年度 租金成本 百萬港元	每月平均數 百萬港元	年度 租金成本 百萬港元	每月平均數 百萬港元	年度 租金成本 百萬港元	每月平均數 百萬港元	年度 租金成本 百萬港元 (未經審核)	每月平均數 百萬港元	年度 租金成本 百萬港元	每月平均數 百萬港元
中國	2.3	0.2	2.4	0.2	3.5	0.3	1.4	0.2	2.6	0.4
香港、澳門及其他市場	12.6	1.0	12.9	1.1	18.8	1.6	6.5	1.1	18.3	3.1
總計	14.9	1.2	15.3	1.3	22.3	1.9	7.9	1.3	20.9	3.5

於2011年9月30日，我們的物業權益百分比(包括土地及樓宇、傢俬、固定裝置及設備、在建工程，但不包括廠房及機器、租賃裝修及汽車，統稱為**物業權益**)佔總資產約3.5%。

董事確認，我們沒有任何單一物業權益佔本集團總資產值重大比重，亦無個別物業權益的營業額貢獻或租金開支對我們而言屬重大。

請參閱「附錄五 — 法定及一般資料 — E.豁免遵守上市規則及公司條例」一節，以了解我們所收取的豁免嚴格遵守上市規則及香港公司條例有關物業估值報告規定的豁免及豁免書。

保險

我們為其營運投購不同類別的保險，包括公眾責任、業務中斷、貨物運輸、財產全險、珠寶商全險、董事及高級職員責任保險、僱員賠償以及團體人壽及個人意外保險。我們會不時檢討受保範圍是否足夠。

於2009、2010及2011財政年度以及2012財政年度上半年，我們所付保金總額分別約為71.1百萬港元、69.2百萬港元、82.3百萬港元及44.7百萬港元。

企業社會責任

我們相信承擔企業社會責任反映著我們「真誠•永恒」的企業價值。我們堅信需要回饋地方社區並支持慈善活動，例如鑽石力量慈善基金會(為蘊藏鑽石天然資源的非洲國家之貧困社群推行教育援助)及中國全國非政府慈善組織中華慈善總會(在中國進行扶貧行動)。

我們的附屬公司大福鑽石貿易有限公司是國際非牟利組織 Responsible Jewellery Council 的會員。Responsible Jewellery Council 提倡鑽石黃金珠寶供應鏈的每個環節遵行負責任的營商操守。我們透過 Zlotowski's 及周大福香港成為DTC特約配售商，必須遵守DTC的最佳營運原則，其中涵蓋營商責任、社會責任、環境責任及採礦標準。我們相信我們符合 Kimberley Process Certification Scheme (金伯利流程認證計劃)，此流程旨在認證鑽石毛坯的來源並不涉及以「衝突鑽石」所提供資金生產所得，而我們相信我們採購的成品鑽石源自符合金伯利流程認證計劃的鑽石毛坯。

僱員

於2011年9月30日，我們在中國合共有22,357名僱員(包括合資零售點員工但不包括加盟零售點員工)、在香港、澳門及台灣有2,867名僱員以及在南非有350名僱員。於2011年9月30日，我們管理階層的員工約80%效力本公司超過五年，整體員工有約44%效力本公司超過三年。下表載列我們於2011年9月30日按職能劃分僱員數目明細分析：

職能	人數
銷售	15,896
研發及製造	4,050
採購 ⁽¹⁾ 、鑽石毛坯切割及打磨	2,158
一般及行政	3,470
總計	25,574

附註：

(1) 包括採購鑽石毛坯、成品鑽石及寶石

我們銳意為僱員營造團隊合作精神及互相推動的環境，鼓勵僱員竭誠盡忠。

我們為僱員提供明確的事業發展計劃，給予他們提升技能及晉升的機會，藉以推動鼓勵他們。我們會為僱員提供度身訂造的培訓課程，舉例而言，我們為新聘的畢業生提供管理培訓；銷售員工須參與有關客戶服務及我們產品的培訓課程。技術員及工匠則須接受持續技術培訓，確保我們的產品保持上乘質量。我們的管理人員亦獲邀參與管理課程，進修業務管理技巧。此外，我們亦從中國理工及技術學院招聘技術學生為學員，倘若其工作表現達標，我們將予以長期錄用。

我們的薪酬架構設計旨在激勵僱員提供優良表現，方法是將部分薪酬與銷售表現掛鉤，實際百分比視乎各僱員的職能及職級而定。

法律及監管

於最後實際可行日期，本集團成員公司並無牽涉任何重大訴訟、索償或仲裁，且就董事所知，本集團任何成員公司亦無任何尚未了結或面臨重大訴訟、索償或仲裁。

我們確認，截至最後實際可行日期，我們並無重大違反或觸犯任何適用法律或法規，以致對我們的整體業務或財務狀況構成重大不利影響。截至最後實際可行日期，我們已獲得我們經營業務所處司法權區的一切重大執照及許可證。

鑒於本集團的業務大多位處中國，故此對本集團而言相當重要的均屬中國的法律、規則及規例。本公司中國法律顧問向本公司確認，截至最後實際可行日期，我們並無嚴重違反或觸犯將對本集團整體業務或財務狀況構成重大不利影響的適用於本集團的中國法律法規。有關非重大違反中國法規的詳情載於「風險因素 — 與我們業務有關的風險 — 本集團過去的集團內部墊付貸款活動可能受到處罰」一節。下文載列與我們中國業務及經營息息相關的中國法律、規則及規例之概覽：

產業政策

於2007年10月31日，國家發展和改革委員會（「**國家發改委**」）與中國商務部（「**商務部**」）聯合發佈《外商投資產業指導目錄（2007年修訂）》（「**目錄**」），自2007年12月1日起施行。目錄將產業分為三類：鼓勵類、限制類和禁止類。未指明歸屬上述目錄項下的任何類別的產業為允許外商投資的產業。商務部或其地方機關負責審批於中國的外商投資。

外商投資商業領域

規範外商投資零售企業的主要中國法律是商務部於2004年4月16日頒佈並於2004年6月1日施行的《外商投資商業領域管理辦法》（「**辦法**」），根據辦法外國投資者自2004年12月11日起獲准以獨資形式從事分銷服務的經營。根據於2008年9月12日施行的《商務部關於下放外商投資商業企業審批事項的通知》，外商投資設立商業企業及已設立之外商投資商業企業的相關註冊詳情變更須由省級商務主管部門審批，而通過電視、電話、郵購、互聯網或自動售貨機等無店鋪零售方式銷售的外商投資企業或從事音像製品批發或圖書、報紙及期刊銷售的企業則繼續由商務部負責審批。

特許經營

特許經營受商務部及其地方機關監督及管理，並受國務院頒佈並於2007年5月1日施行的《商業特許經營管理條例》規管。商務部其後分別頒佈並同時於2007年5月1日施行《商業

特許經營備案管理辦法》及《商業特許經營信息披露管理辦法》，補充了《商業特許經營管理條例》。

根據該等條例，特許人必須符合若干規定，具體包括擁有成熟的經營模式、具備為被特許人持續提供經營指導、技術支持和業務培訓等服務的能力以及在中國擁有至少兩個直營店，並且經營時間超過一年。於2007年5月1日前從事特許經營業務的特許人毋須遵守擁有至少兩個自營店並且經營時間超過一年的規定。特許經營合同須載入若干規定的條文，如期限、終止及付款。特許人一般須向商務部或其地方機關提交特許經營合同作備案。每年第一季度，特許人須向商務部或其地方機關匯報彼等於上一年度有否簽訂、註銷、重續或修訂特許經營合同。根據《商業特許經營信息披露管理辦法》，特許人亦須在訂立特許經營合同之日前30日，以書面形式向被特許人披露基本信息，並提供特許經營合同文本。

外匯管制

中國國務院於1996年1月29日頒佈《中華人民共和國外匯管理條例》(「外匯管理條例」)，其後於2008年8月5日進行修訂。於1996年6月20日，中國人民銀行進一步頒佈於1996年7月1日生效的《結匯、售匯及付匯管理規定》(「結匯規定」)。根據外匯管理條例及結匯規定，分派溢利及派付股息所需的外幣可於出示授權溢利分派或派付股息的董事會決議案後從中國的指定外匯銀行購入。結匯規定解除了有關經常賬目項目(包括分派股息、利息及版權付款、貿易及服務相關外匯交易)的外匯兌換的原有限制，而有關資本賬目項目的外匯交易(例如直接投資、貸款、證券投資及投資匯回)仍須經國家外匯管理局批准。

股息分派

規管外商投資企業作股息分派的主要法規包括1993年頒佈並於1999年、2004年及2005年修訂的《中華人民共和國公司法》、1986年頒佈並於2000年修訂的《中華人民共和國外資企業法》、1990年頒佈並於2001年修訂的《中華人民共和國外資企業法實施細則》、1979年頒佈並於1990年及2001年修訂的《中華人民共和國中外合資經營企業法》以及1983年頒佈並於1986年、1987年及2001年修訂的《中華人民共和國中外合資經營企業法實施條例》。

根據該等法律法規，中國的外商投資企業僅可以自根據中國會計準則及規則釐定的累積溢利(如有)派付股息。此外，該等外商投資企業每年須最少分配若干金額的稅後累積溢利(若有)作為若干儲備基金撥款。

稅項

企業所得稅

根據於2008年1月1日施行的新稅法，在中國成立的企業於2008年1月1日起須按25%的稅率繳納所得稅。根據國務院於2007年12月26日頒佈的《關於實施企業所得稅過渡優惠政策的通知》，自2008年1月1日起，以往享有定期稅項減免及豁免優惠待遇之企業，於新稅法實施後繼續在前稅法、行政法規及相關文件所訂明期限內享有優惠措施項下有關優惠待遇，直至所述期限屆滿為止。然而，倘該等企業因未能獲利而尚未享有優惠待遇，則其優惠期將自2008年起計算。

根據新稅法，對在中國境內未設立機構、場所的非居民企業，或者雖設立機構、場所但取得的所得與其所設機構、場所沒有實際聯繫的股息、溢利等分派按10%的稅率徵收企業所得稅，惟任何適用稅收協定或安排規定可予扣減的則除外。

於2009年12月10日，國家稅務總局頒佈《關於加強非居民企業股權轉讓所得企業所得稅管理的通知(國稅函[2009]698號文)》(「通知」)，通知自2008年1月1日起追溯施行。根據通知，境外投資方(實際控制方)通過轉讓境外控股公司的股權的方式間接轉讓中國居民企業股權(「間接轉讓」)，如果被轉讓的境外控股公司所在國(地區)(i)實際稅負低於12.5%；或(ii)對其居民境外所得不徵所得稅的，應向被轉讓股權的中國居民企業所在地主管稅務機關匯報間接轉讓。按照「實質重於形式」原則，如果該境外控股公司不具有合理的商業目的並且是為了規避企業所得稅納稅義務而設立，主管稅務機關層報稅務總局可以否定被用作稅收安排的境外控股公司的存在。通知另有規定，非居民企業向其關聯方轉讓中國居民企業股權，其轉讓價格低於公平市場價值，稅務機關有權按照合理方法調整交易的應徵稅收入。

增值稅

《中華人民共和國增值稅暫行條例》(「增值稅暫行條例」)於1993年12月13日頒佈、於1994年1月1日施行並於2008年11月10日修訂。《中華人民共和國增值稅暫行條例實施細則》(「增值稅實施細則」)於1993年12月25日頒佈並於2009年1月1日修訂及施行，2011年10月28日再次修訂。根據增值稅暫行條例及增值稅實施細則，在中國境內銷售貨物、提供加工、修理及更換服務以及進口貨物的所有企業及個人均須繳納增值稅。銷售或進口非增值稅暫行條例具體列示的貨物的納稅人，或提供加工、修理及更換服務的納稅人須按增值稅率17%繳稅。

營業稅

根據自1994年1月1日起生效的《中華人民共和國營業稅暫行條例》(於2008年11月10日修訂)及其實施細則，在中國境內提供應課稅服務、轉讓無形資產或銷售不動產的所有企業及個人均須繳納營業稅。營業稅的稅目及稅率須依照有關條例所附營業稅稅目稅率表執行。

環境保護

我們須遵守多項中國環保法律法規，適用於我們的主要環境法規包括《中華人民共和國環境保護法》、《中華人民共和國環境噪聲污染防治法》、《中華人民共和國水污染防治法》、《中華人民共和國大氣污染防治法》、《中華人民共和國固體廢物污染環境防治法》、《中華人民共和國環境影響評價法》及《中華人民共和國清潔生產促進法》。

按照上述法律及法規，從事生產的企業將採取措施控制於生產地點由廢氣、廢水、固體廢物、噪音及震動所造成的環境污染及破壞。中華人民共和國環境保護部及其地方機關負責於生產的過程中監督及管理環境保護。

社會保險

於2010年10月28日，全國人民代表大會常務委員會頒佈《中華人民共和國社會保險法》，該法於2011年7月1日生效。根據該法，國家將建設基本養老保險、基本醫療保險、工傷保險、失業保險、生育保險及其他社會保險體系，以保障公民在年老、疾病、工傷、失業、生育或在出現其他情況下，接受國家及社會的物質資助。根據《中華人民共和國社會保險法》，僱主及職員須根據法律支付社會保險供款，並有權查詢付款記錄及個人權益，有權要求社會保險代理機構就社會保險提供建議或其他服務，而根據該法，職員亦有權享受社會保險福利及監督其僱主繳付供款。