

香港交易及結算所有限公司及香港聯合交易所有限公司對本公告的內容概不負責，對其準確性或完整性亦不發表任何聲明，並明確表示，概不對因本公告全部或任何部份內容而產生或因依賴該等內容而引致的任何損失承擔任何責任。



# LI NING COMPANY LIMITED

## 李寧有限公司

(於開曼群島註冊成立之有限公司)

(股份代號：2331)

### 截至2011年12月31日止年度之 全年業績公告

#### 業績摘要

- 收入為89.29億元人民幣，減少5.8%
- 息税前利潤加折舊及攤銷(EBITDA)為8.91億元人民幣，減少49.4%
- 權益持有人應佔溢利為3.86億元人民幣，減少65.2%
- 建議不派發末期股息
- 李寧牌零售店舖達8,255間，淨增加340間
- 全年業績表現與集團過去一年多以來披露的業績指引基本相符
- 集團將繼續積極地執行變革舉措，加強運營效率和戰略執行效果

#### 全年業績

李寧有限公司(「本公司」)董事會(「董事會」)謹此宣佈，本公司及其附屬公司(統稱「本集團」或「集團」)截至2011年12月31日止年度之經審核綜合業績連同2010年的比較數字如下：

## 綜合資產負債表

	附註	於12月31日	
		2011年 千元人民幣	2010年 千元人民幣
<b>資產</b>			
<b>非流動資產</b>			
物業、機器及設備		831,693	720,578
土地使用權		371,696	380,550
無形資產		751,836	814,080
遞延所得稅資產		445,857	297,860
可供出售之金融資產		46,930	46,930
聯營公司投資	4	11,303	–
其他應收款項及預付款項		87,903	108,207
<b>非流動資產總額</b>		<b>2,547,218</b>	<b>2,368,205</b>
<b>流動資產</b>			
存貨		1,132,965	805,598
應收貿易款項	5	2,094,440	1,612,690
其他應收款項及預付款項－即期部分		344,527	302,819
受限制之銀行存款		13,194	2,045
現金及等同現金項目		1,196,474	1,470,435
<b>流動資產總額</b>		<b>4,781,600</b>	<b>4,193,587</b>
<b>資產總額</b>		<b>7,328,818</b>	<b>6,561,792</b>
<b>權益</b>			
<b>本公司權益持有人應佔股本及儲備</b>			
普通股		111,604	111,364
股份溢價		312,379	293,988
就限制性股份獎勵計劃持有之股份		(52,415)	(64,508)
其他儲備		370,106	346,647
保留溢利			
－擬派末期股息	12	–	213,827
－其他		2,730,169	2,467,984
		<b>3,471,843</b>	<b>3,369,302</b>
<b>非控制性權益</b>		<b>192,816</b>	<b>190,080</b>
<b>權益總額</b>		<b>3,664,659</b>	<b>3,559,382</b>

		於12月31日	
	附註	2011年 千元人民幣	2010年 千元人民幣
<b>負債</b>			
<b>非流動負債</b>			
應付特許使用費		458,793	482,936
遞延所得稅負債		81,269	85,508
遞延收入		61,030	62,324
		<u>601,092</u>	<u>630,768</u>
<b>非流動負債總額</b>			
		<u>601,092</u>	<u>630,768</u>
<b>流動負債</b>			
應付貿易款項	6	1,462,398	1,190,960
其他應付款項及應計費用		662,480	646,024
應付特許使用費－即期部分		71,649	70,666
當期所得稅負債		28,481	151,744
借貸		838,059	312,248
		<u>3,063,067</u>	<u>2,371,642</u>
<b>流動負債總額</b>			
		<u>3,063,067</u>	<u>2,371,642</u>
<b>負債總額</b>			
		<u>3,664,159</u>	<u>3,002,410</u>
<b>權益及負債總額</b>			
		<u>7,328,818</u>	<u>6,561,792</u>
<b>流動資產淨值</b>			
		<u>1,718,533</u>	<u>1,821,945</u>
<b>資產總額減流動負債</b>			
		<u>4,265,751</u>	<u>4,190,150</u>

## 綜合收益表

	附註	截至12月31日止年度	
		2011年 千元人民幣	2010年 千元人民幣
收入	3	<b>8,928,526</b>	9,478,527
銷售成本	7	<b>(4,814,013)</b>	(4,996,928)
<b>毛利</b>		<b>4,114,513</b>	4,481,599
經銷成本	7	<b>(2,909,922)</b>	(2,511,175)
行政開支	7	<b>(717,068)</b>	(618,280)
其他收入－淨額	8	<b>143,433</b>	194,631
<b>經營溢利</b>		<b>630,956</b>	1,546,775
融資收入	9	<b>17,179</b>	14,917
融資成本	9	<b>(99,231)</b>	(52,178)
融資成本－淨額	9	<b>(82,052)</b>	(37,261)
應佔聯營公司虧損	4	<b>(1,527)</b>	—
<b>除所得稅前溢利</b>		<b>547,377</b>	1,509,514
所得稅開支	10	<b>(136,408)</b>	(377,378)
<b>年內溢利</b>		<b>410,969</b>	1,132,136
由下列各方應佔：			
本公司權益持有人		<b>385,813</b>	1,108,487
非控制性權益		<b>25,156</b>	23,649
		<b>410,969</b>	1,132,136
<b>本公司權益持有人應佔溢利之每股盈利(分人民幣)</b>			
— 基本	11	<b>36.70</b>	105.84
— 攤薄	11	<b>36.56</b>	104.39
<b>股息</b>	12	<b>116,533</b>	443,395

## 綜合全面收益表

	截至12月31日止年度	
	2011年 千元人民幣	2010年 千元人民幣
年內溢利	410,969	1,132,136
其他全面收益：		
外幣折算差額	3,762	1,222
年內全面收益總額	<u>414,731</u>	<u>1,133,358</u>
由下列各方應佔：		
本公司權益持有人	389,575	1,109,709
非控制性權益	25,156	23,649
	<u>414,731</u>	<u>1,133,358</u>

附註：

## 1. 一般資料

李寧有限公司(「本公司」)及其附屬公司(統稱「本集團」)主要於中華人民共和國(「中國」)境內從事品牌發展、設計、製造、零售及批發體育相關鞋類、服裝、器材及配件。

本公司於2004年2月26日根據開曼群島1961年第3號法例(經綜合及修訂)第二十二章公司法在開曼群島註冊成立為一間獲豁免有限公司。本公司之註冊辦事處地址為Cricket Square, Hutchins Drive, P.O. Box 2681, Grand Cayman KY1-1111, Cayman Islands。

本公司股份在香港聯合交易所有限公司主板上市。

除另有註明者外，此等綜合財務報表以人民幣呈報。董事會於2012年3月29日批准刊發此等綜合財務報表。

## 2. 編製基準及主要會計政策

本公司綜合財務報表乃根據國際財務報告準則按歷史成本法編製。

### (a) 本集團已採納的新訂和已修改的準則

以下準則修改必須在2011年1月1日開始之財政年度首次強制採納，並與本集團的經營相關：

- 國際會計準則第24號(修訂)「關聯方披露」適用於2011年1月1日或之後開始的年度期間。此修訂介紹國際會計準則第24號有關政府相關主體之間及與政府進行交易的所有披露規定的豁免。此等披露由如下披露規定所取代：
  - 政府名稱及與政府關係的性質；
  - 任何個別重大交易的性質和數額；及
  - 在性質上或數額上整體而言屬重大的任何交易。

此修訂亦澄清和簡化了關聯方的定義。

### (b) 已公佈但於2011年1月1日財政年度仍未生效及無提早採納的新準則和修改準則

本集團及母公司對此等新準則和修改準則的影響的評估如下：

- 國際財務報告準則第11號對合營安排有更實質的反映，集中針對合營安排的權利和義務而非其法定形式。合營安排分為兩大類：共同經營和合營企業。共同經營指其共同經營者有權獲得與安排有關的資產和債務，因此確認其資產、負債、收入和開支的權益。在合營企業中，合營經營者取得安排下淨資產的權利，因此使用權益法入賬。不再容許將合營企業的權益使用比例合併法入賬。本集團正評估國際財務報告準則第11號的全面影響，並有意在其生效日期起採納國際財務報告準則第11號，目前適用於2013年1月1日或之後開始的年度期間。

沒有其他尚未生效的國際財務報告準則或國際財務報告解釋委員會一解釋公告而預期會對本集團構成任何影響。

### 3. 收入及分部資料

管理層定期檢討本集團之內部申報，以評估業績及分配資源。管理層已根據此等報告判定經營分部。

管理層從品牌之觀點衡量其業務。本集團擁有以下四個可報告分部，即李寧牌、紅雙喜牌、Lotto (樂途)牌和所有其他品牌分部。管理層根據經營溢利評估經營分部之表現。提供給管理層決策之分部數據均與本財務報表計量一致。

截至2011年12月31日止年度，源自李寧牌、紅雙喜牌、Lotto (樂途)牌和所有其他品牌之銷售收入分別為8,164,794,000元人民幣、485,026,000元人民幣、119,641,000元人民幣及159,065,000元人民幣，而截至2010年12月31日止年度分別為8,734,294,000元人民幣、458,291,000元人民幣、90,428,000元人民幣及195,514,000元人民幣。

分部間之銷售乃按公平交易採用之相同條款進行。向管理層匯報之外部客戶收入按綜合收益表貫徹一致之方式計量。

截至2011年及2010年12月31日止年度，向管理層就可報告分部提供之分部資料如下：

	李寧牌 千元人民幣	紅雙喜牌 千元人民幣	Lotto (樂途)牌 千元人民幣	所有 其他品牌 千元人民幣	總計 千元人民幣
<b>截至2011年12月31日止年度</b>					
總收入	8,164,794	488,654	148,703	189,090	8,991,241
分部間收入	—	(3,628)	(29,062)	(30,025)	(62,715)
外部客戶收入	<u>8,164,794</u>	<u>485,026</u>	<u>119,641</u>	<u>159,065</u>	<u>8,928,526</u>
經營溢利／(虧損)	731,106	80,451	(130,556)	(50,045)	630,956
經銷成本及行政開支	3,223,007	118,619	167,989	117,375	3,626,990
折舊及攤銷	215,332	17,504	20,509	7,958	261,303
<b>截至2010年12月31日止年度</b>					
總收入	8,734,294	459,352	177,652	232,037	9,603,335
分部間收入	—	(1,061)	(87,224)	(36,523)	(124,808)
外部客戶收入	<u>8,734,294</u>	<u>458,291</u>	<u>90,428</u>	<u>195,514</u>	<u>9,478,527</u>
經營溢利／(虧損)	1,602,602	71,865	(111,941)	(15,751)	1,546,775
經銷成本及行政開支	2,784,365	113,418	144,136	87,536	3,129,455
折舊及攤銷	164,585	20,233	20,192	7,407	212,417

經營溢利和除所得稅前溢利的調節如下：

	截至12月31日止年度	
	2011年 千元人民幣	2010年 千元人民幣
經營溢利	630,956	1,546,775
融資收入	17,179	14,917
融資成本	(99,231)	(52,178)
應佔聯營公司虧損	(1,527)	—
除所得稅前溢利	<u>547,377</u>	<u>1,509,514</u>

#### 收入的地區資料

	截至12月31日止年度	
	2011年 千元人民幣	2010年 千元人民幣
中國(包含香港特別行政區)	8,726,209	9,313,357
其他地區	202,317	165,170
總計	<u>8,928,526</u>	<u>9,478,527</u>

分地區收入以發貨目的地為基準。

本集團擁有大量客戶。截至2011年及2010年12月31日止年度內，本集團並無與任何一個單獨外部客戶交易產生之收入達到或超過本集團總收入之10%。

#### 4. 應佔聯營公司虧損／聯營公司投資

集團於Digital Li-Ning Company Limited (以下簡稱Digital Li-Ning) 擁有19.9%的股本權益。Digital Li-Ning是一家於2011年在開曼群島註冊成立的有限責任公司，實繳註冊資本10,000,000美元，主要於美國地區從事體育產品的市場與分銷業務。

本集團有權在Digital Li-Ning董事會委任董事，並有權參與Digital Li-Ning的財務管理和經營決策，因而對其擁有重大影響。

	2011年 千元人民幣	2010年 千元人民幣
於1月1日聯營公司投資	—	—
新增投資	12,830	—
應佔虧損	(1,527)	—
於12月31日聯營公司投資	<u>11,303</u>	<u>—</u>

## 5. 應收貿易款項

	2011年 千元人民幣	2010年 千元人民幣
應收賬款	2,105,590	1,613,155
應收票據	250	917
	<u>2,105,840</u>	<u>1,614,072</u>
減：應收貿易款項減值撥備	(11,400)	(1,382)
	<u><u>2,094,440</u></u>	<u><u>1,612,690</u></u>

客戶所獲之信貸期一般為90天以內。於2011年12月31日，應收貿易款項1,575,401,000元人民幣(2010年12月31日：1,455,532,000元人民幣)未逾期也未減值。於2011年12月31日，應收貿易款項519,039,000元人民幣(2010年12月31日：157,158,000元人民幣)已逾期但未減值，此乃與數名近期並無拖欠記錄之獨立客戶有關且尚未收訖款項之賬齡介乎91至180天。

於各資產負債表日之應收貿易款項賬齡分析如下：

	2011年 千元人民幣	2010年 千元人民幣
零至30天	728,962	813,082
31至60天	386,433	344,873
61至90天	460,006	297,577
91至180天	519,039	157,158
181至365天	10,496	387
365天以上	904	995
	<u>2,105,840</u>	<u>1,614,072</u>

於2011年12月31日，應收貿易款項11,400,000元人民幣(2010年12月31日：1,382,000元人民幣)已減值，並已計提全數減值撥備。減值乃首先就重大或賬齡較長之結餘進行個別評定，其他結餘根據賬齡及過往拖欠情況組合以整體評定(皆因該等客戶之信貸風險相若)。

## 6. 應付貿易款項

應付貿易款項之正常信貸期一般介乎30至60天。於各資產負債表日之應付貿易款項賬齡分析如下：

	2011年 千元人民幣	2010年 千元人民幣
零至30天	750,535	892,826
31至60天	456,955	275,566
61至90天	128,992	11,282
91至180天	116,675	5,215
181至365天	1,742	3,347
365天以上	7,499	2,724
	<u>1,462,398</u>	<u>1,190,960</u>

## 7. 按性質列示開支

	2011年 千元人民幣	2010年 千元人民幣
於銷售成本確認為開支之存貨成本	4,547,477	4,713,032
物業、機器及設備折舊(附註a)	158,562	114,648
土地使用權及無形資產攤銷	102,741	97,769
無形資產減值	-	3,792
廣告及市場推廣開支	1,567,927	1,427,130
員工成本開支，包括董事薪酬	772,518	710,253
有關土地及樓宇之經營租約租金	539,347	360,078
研究及產品開發開支(附註a)	231,004	244,749
運輸及物流開支	180,145	149,100
計提應收貿易款項減值撥備	10,246	474
撇減存貨至可變現淨值	72,427	42,556
核數師酬金	3,510	3,900
管理諮詢費	62,846	65,945
差旅及業務招待費	132,351	138,054

附註：

(a) 研究及產品開發開支包括研究開發部門內物業、機器及設備折舊，該等金額也包含於如上披露的折舊費用中。

## 8. 其他收入－淨額

	2011年 千元人民幣	2010年 千元人民幣
政府補助(附註a)	140,717	187,892
特許使用費收入	9,084	6,739
其他	(6,368)	-
	<u>143,433</u>	<u>194,631</u>

附註：

(a) 此項是指取得的中國多個地方政府補助。

## 9. 融資收入及成本

	2011年 千元人民幣	2010年 千元人民幣
銀行結餘及存款之利息收入	6,198	7,507
外幣匯兌收益淨額	10,981	7,410
融資收入	<u>17,179</u>	<u>14,917</u>
貼現攤銷－應付特許使用費	(40,389)	(41,287)
銀行借貸利息開支	(49,104)	(4,399)
其他	(9,738)	(6,492)
融資成本	<u>(99,231)</u>	<u>(52,178)</u>
融資成本－淨額	<u>(82,052)</u>	<u>(37,261)</u>

## 10. 所得稅

	2011年 千元人民幣	2010年 千元人民幣
當期所得稅		
— 香港利得稅 (附註b)	1,362	2,506
— 中國企業所得稅 (附註c)	271,182	466,346
— 中國境內附屬公司已分配股息之預提所得稅 (附註d)	16,100	18,170
	<u>288,644</u>	<u>487,022</u>
遞延所得稅	(152,236)	(109,644)
	<u>(136,408)</u>	<u>377,378</u>

### 附註：

- (a) 本公司於開曼群島註冊成立。根據開曼群島現時法律，本公司毋須繳付收入、財產、公司、資本收益或其他應繳付之稅款。本公司之附屬公司RealSports Pte Ltd.乃根據英屬處女群島之國際商業公司法成立，獲豁免繳納英屬處女群島所得稅。
- (b) 截至2011年12月31日止年度，香港利得稅乃根據源自香港之估計應課稅溢利按16.5%之稅率(2010年：16.5%)作出撥備。
- (c) 中國企業所得稅撥備乃根據本集團屬下各公司之應課稅收入按25%(2010年：25%)之法定稅率計算，惟本公司若干附屬公司乃根據有關中國稅務法律及法規按24%(2010年：22%)之優惠稅率繳稅。
- (d) 自2008年1月1日以後，本公司源自中國境內附屬公司之股息須按5%比例繳納預提所得稅。截至2011年12月31日止年度，本集團對中國境內附屬公司向境外分配股息的需求進行重估，導致針對本年已分配股息計提相應預提所得稅。

## 11. 每股盈利

### 基本

每股基本盈利乃按本公司權益持有人應佔溢利除以年內已發行普通股減就限制性股份獎勵計劃持有股份之加權平均數計算。

	2011年 千元人民幣	2010年 千元人民幣
本公司權益持有人應佔溢利	<u>385,813</u>	<u>1,108,487</u>
已發行普通股減就限制性股份獎勵 計劃持有股份之加權平均數(千股)	<u>1,051,127</u>	<u>1,047,363</u>
每股基本盈利(分人民幣)	<u>36.70</u>	<u>105.84</u>

## 攤薄

每股攤薄盈利乃按經調整已發行普通股之加權平均數以假設全數兌換具攤薄影響之潛在普通股計算。本公司具攤薄影響之潛在普通股包括根據購股權計劃而發行之股份及就限制性股份獎勵計劃持有之股份。本公司會作出計算，以釐定根據未行使購股權所附認購權及未歸屬獎勵股份之幣值按公平值(按本公司股份之年內平均股份市價計算)所能收購之股份數目。按上述方法計算之股份數目與假設行使購股權及授出獎勵股份而發行之股份數目作比較，就其差異作出調整以得出計算每股攤薄盈利之加權平均股份數目，詳情如下：

	2011年 千元人民幣	2010年 千元人民幣
本公司權益持有人應佔溢利，用於釐定每股攤薄盈利	<b>385,813</b>	1,108,487
已發行普通股減就限制性股份獎勵計劃持有股份之加權平均數(千股)	<b>1,051,127</b>	1,047,363
就購股權及獎勵股份作出調整(千股)	<b>4,069</b>	14,502
每股攤薄盈利之普通股加權平均數(千股)	<b>1,055,196</b>	1,061,865
每股攤薄盈利(分人民幣)	<b>36.56</b>	104.39

## 12. 股息

	2011年 千元人民幣	2010年 千元人民幣
已派付中期股息每股普通股11.13分人民幣 (2010年：22.15分人民幣)	<b>116,533</b>	229,568
擬派末期股息每股普通股0分人民幣 (2010年：19.97分人民幣)	<b>-</b>	213,827
	<b>116,533</b>	443,395

董事會於2011年3月16日建議派發截至2010年12月31日止年度之末期股息每股普通股19.97分人民幣。董事會建議不派發截至2011年12月31日止年度之末期股息。

## 13. 結算日後事項

於2012年1月19日，本公司分別與TPG ASIA, Inc. (「TPG」)及由Government of Singapore Investment Corporation Pte. Ltd. 私募股權投資分支管理的投資工具Tetrad Ventures Pte. Ltd. (「GIC投資者」)訂立認購協議，內容有關發行本金總額750,000,000元人民幣可換股債權(「可換股債券」)。可換股債券以最低年利率4厘計息，且將於自可換股債券發行日期起計五週年當日到期。可換股債券可按初步兌換價以每股7.74港元兌換為本公司股份。

發行可換股債券已於2012年2月8日完成。本金為561,000,000元人民幣的可換股債券已發行予TPG Stallion Holdings, L.P. (為TPG的聯屬方)；本金為189,000,000元人民幣的可換股債券已發行予GIC投資者。

## 股息

在當前經營環境下，董事會認為應保留現金用於集團未來發展，因此建議不派付截至2011年12月31日止年度之末期股息(2010年：每股普通股19.97分人民幣)。本公司於年內派付中期股息每股普通股11.13分人民幣(2010年：22.15分人民幣)，全年派息率為30.3%。

## 管理層討論與分析

### 概述

2011年中國宏觀經濟環境的複雜性超過往年，經濟增速總體呈放緩趨勢。國內通脹高企，緊縮性的貨幣政策貫穿全年，投資和消費的實際增速雖保持穩定，但較往年有明顯放緩。

根據本集團分析，2011年中國體育用品行業整體銷售雖然保持低雙位數增長，但增速同比2010年未有明顯改觀；零售終端仍然面對庫存壓力，行業競爭更為劇烈。同時，成本上漲正深刻地影響整體產業結構，給價值鏈各個環節帶來巨大影響。中國體育用品行業整體亦面臨著新的變化，消費者對品牌和運動功能的關注度日益提升。集團認為，未來兩至三年是行業的轉型期。

在宏觀經濟以及行業的大環境和背景下，2011年集團的業務發展充滿挑戰。然而，集團堅持自身的核心戰略與使命：專注運動的本質，致力於品牌提升和產品創新，實現差異化競爭。年內，本集團不斷審視外部環境變化及自身發展戰略，繼續積極地執行變革策略，加強運營效率和戰略執行效果，以適應行業發展規律以及企業成長的階段性需求。

## 財務回顧

誠如過去一年多以來集團與資本市場的溝通，鑒於中國體育用品行業面臨的狀況以及集團企業成長的階段性挑戰，集團的財務數據短期內會受到影響。本集團截至2011年12月31日止年度之主要經營及財務指標呈列如下：

	截至12月31日止年度		變動
	2011年	2010年	(%)
<b>收益表項目</b>			
<i>(除特別註明外，所有金額均以千元人民幣列示)</i>			
收入	<b>8,928,526</b>	9,478,527	<b>(5.8)</b>
毛利	<b>4,114,513</b>	4,481,599	<b>(8.2)</b>
經營溢利	<b>630,956</b>	1,546,775	<b>(59.2)</b>
息稅前利潤加折舊及攤銷(EBITDA)(附註1)	<b>890,732</b>	1,759,192	<b>(49.4)</b>
權益持有人應佔溢利	<b>385,813</b>	1,108,487	<b>(65.2)</b>
每股基本盈利(分人民幣)(附註2)	<b>36.70</b>	105.84	<b>(65.3)</b>
<b>主要財務比率</b>			
<b>盈利能力比率</b>			
毛利率(%)	<b>46.1</b>	47.3	
經營溢利率(%)	<b>7.1</b>	16.3	
實際稅率(%)	<b>24.9</b>	25.0	
權益持有人應佔溢利率(%)	<b>4.3</b>	11.7	
權益持有人應佔權益回報率(%)	<b>11.3</b>	36.7	
<b>開支佔收入比率</b>			
員工成本開支(%)	<b>8.7</b>	7.5	
廣告及市場推廣開支(%)	<b>17.6</b>	15.1	
研究及產品開發開支(%)	<b>2.6</b>	2.6	
<b>資產效率</b>			
平均存貨周轉期(天)(附註3)	<b>73</b>	52	
平均應收貿易款項周轉期(天)(附註4)	<b>76</b>	52	
平均應付貿易款項周轉期(天)(附註5)	<b>94</b>	71	
	<b>2011年</b>	<b>2010年</b>	
	<b>12月31日</b>	<b>12月31日</b>	
<b>資產比率</b>			
負債對權益比率(%) (附註6)	<b>105.5</b>	89.1	
有息負債對權益比率(%) (附註7)	<b>24.1</b>	9.3	
每股資產淨值(分人民幣)	<b>348.22</b>	339.04	

附註：

1. 息稅前利潤加折舊及攤銷(EBITDA)乃按淨利潤、所得稅、融資成本、物業、機器及設備折舊、無形資產及土地使用權攤銷之總和計算。
  2. 每股基本盈利乃根據年內本公司權益持有人應佔溢利除以已發行普通股股份扣除就限制性股份獎勵計劃持有之普通股股份之加權平均股數計算。
  3. 平均存貨周轉期(天)乃按存貨之年初及年末平均結餘除以銷售成本再乘以365天數計算。
  4. 平均應收貿易款項周轉期(天)乃按應收貿易款項之年初及年末平均結餘除以收入再乘以365天數計算。
  5. 平均應付貿易款項周轉期(天)乃按應付貿易款項之年初及年末平均結餘除以總採購額再乘以365天數計算。
  6. 負債對權益比率乃按年末負債總額除以本公司權益持有人應佔權益計算。
  7. 有息負債對權益比率乃按年末有息銀行借貸總額除以本公司權益持有人應佔股本及儲備計算。
- \* 本集團提供的上述指標未必與其他發行人具相同名稱的指標計量方法相一致。

## 收入

本集團截至2011年12月31日止年度的收入達8,928,526,000元人民幣，較2010年同比下降5.8%。

### 按品牌和產品種類劃分之收入明細

	截至12月31日止年度				收入變動 (%)
	2011年 千元人民幣	佔總收入 之百分比	2010年 千元人民幣	佔總收入 之百分比	
<b>李寧牌</b>					
鞋類	3,411,874	38.2	3,829,982	40.4	(10.9)
服裝	4,225,100	47.3	4,383,625	46.2	(3.6)
器材／配件	527,820	5.9	520,687	5.5	1.4
<b>總計</b>	<b>8,164,794</b>	<b>91.4</b>	<b>8,734,294</b>	<b>92.1</b>	<b>(6.5)</b>
<b>紅雙喜牌</b>					
總計	485,026	5.4	458,291	4.8	5.8
<b>Lotto(樂途)牌</b>					
總計	119,641	1.3	90,428	1.0	32.3
<b>其他品牌*</b>					
總計	159,065	1.9	195,514	2.1	(18.6)
<b>總計</b>	<b>8,928,526</b>	<b>100.0</b>	<b>9,478,527</b>	<b>100.0</b>	<b>(5.8)</b>

\* 包括AIGLE(艾高)、Kason(凱勝)和Z-DO(新動)。

2011年，本集團核心品牌李寧牌的收入佔集團總收入91.4%，達8,164,794,000元人民幣，較2010年同比下降6.5%。各類別產品中，器材類產品基本持平，其他類別產品均有所下降。年內，受整體經濟環境和行業環境的影響，中國體育用品行業的零售終端競爭趨於白熱化，人力成本與租金成本均呈現快速增長，使得終端零售利潤率進一步下降。受零售終端銷售狀況及集團主動推出的渠道改革策略的影響，2011年李寧牌期貨訂單較2010年同比有所下降；同時，為了有效支持經銷商，集團主動增加了對經銷商的批發折扣力度，並通過整合分銷市場，提升零售效率管理等措施，使經銷商在此競爭環境中保持一定的盈利能力和持續經營能力。為加速零售終端存貨清理，優化終端庫存結構，集團在年內主動從經銷商處回收了部分舊庫存，並積極拓展工廠店、折扣店的建設以及加強網絡平台的銷售，從多方位渠道進行貨品的清理，從而加快終端存貨的周轉。

本集團旗下各品牌中，紅雙喜牌保持穩定增長，收入增長率為5.8%。Lotto（樂途）牌隨店效的增長亦獲得32.3%的收入增長。其他品牌中，AIGLE（艾高）牌產品收入同比大幅增長115.2%，顯示其價值優勢；Kason（凱勝）牌收入獲得平穩增長19.5%；Z-DO（新動）牌產品收入同比大幅下降，主要因集團年內逐步縮減Z-DO（新動）品牌業務，從而影響其他品牌收入的整體下降。

#### 各銷售渠道佔李寧牌收入之百分比

	截至12月31日止年度		變動
	2011年 佔李寧牌收入 之百分比	2010年 佔李寧牌收入 之百分比	
<b>李寧牌</b>			
中國市場			
銷售予特許經銷商	<b>79.0</b>	83.8	<b>(4.8)</b>
直接經營銷售	<b>19.1</b>	14.8	<b>4.3</b>
國際市場	<b>1.9</b>	1.4	<b>0.5</b>
	<hr/>	<hr/>	
<b>總計</b>	<b>100.0</b>	100.0	
	<hr/> <hr/>	<hr/> <hr/>	

年內，隨銷售予特許經銷商的收入下降以及直接經營銷售收入的上升，李寧牌銷售予特許經銷商的收入佔總收入的比重下降。

## 李寧牌按地區劃分之收入明細

	附註	截至12月31日止年度				收入變動 (%)
		2011年		2010年		
		千元人民幣	佔李寧牌收入 之百分比	千元人民幣	佔李寧牌收入 之百分比	
<b>李寧牌</b>						
中國市場						
東部	1	2,991,207	36.6	3,315,843	38.0	(9.8)
北部	2	3,402,583	41.7	3,691,274	42.2	(7.8)
南部	3	1,615,589	19.8	1,608,181	18.4	0.5
國際市場		155,415	1.9	118,996	1.4	30.6
<b>總計</b>		<b>8,164,794</b>	<b>100.0</b>	<b>8,734,294</b>	<b>100.0</b>	<b>(6.5)</b>

附註：

1. 東部包括上海、浙江、江蘇、安徽、湖北、湖南、江西及山東。
2. 北部包括北京、陝西、新疆、甘肅、青海、寧夏、河北、河南、天津、山西、內蒙古、遼寧、吉林及黑龍江。
3. 南部包括廣東、香港、廣西、福建、海南、四川、重慶、貴州、雲南及西藏。

本集團正在對各大區銷售組織結構與管轄區域進行部分調整，優化區域渠道佈局，從而加強區域管理、提升區域零售表現，以提高客戶管理能力。集團期望通過對區域整合的進一步完善，提升決策和運營效率，支持公司變革目標的實現。

年內，儘管受歐債危機以及匯率變動影響，集團仍繼續拓展東南亞等國際市場新渠道，李寧牌國際市場收入同比獲得較大幅度的上升。

### 銷售成本及毛利

本集團截至2011年12月31日止年度之整體銷售成本為4,814,013,000元人民幣(2010年：4,996,928,000元人民幣)，整體毛利率為46.1% (2010年：47.3%)。整體毛利率較2010年同比有所下降，主要受銷售予經銷商以及零售終端的綜合折扣率提升和生產成本上漲的影響。

李寧牌的銷售成本為4,350,817,000元人民幣(2010年：4,539,574,000元人民幣)，毛利率為46.7% (2010年：48.0%)。年內，集團對經銷商和零售終端的綜合折扣率均有所提高，同時受李寧牌舊品清理以及行業上游供應商原材料及人工成本的持續上漲影響，李寧牌的毛利率有所下降。

紅雙喜牌的銷售成本為289,253,000元人民幣(2010年：275,391,000元人民幣)，毛利率為40.4% (2010年：39.9%)。年內，紅雙喜牌對產品結構進行了持續調整優化，對銷售價格進行了合理的調整，從而有效抵消了人工及原材料成本的上升所帶來的不利影響，毛利率同比獲得增長。

Lotto (樂途) 牌的銷售成本為82,208,000元人民幣(2010年：58,234,000元人民幣)，毛利率為31.3% (2010年：35.6%)。年內，為加快存貨周轉，本集團對庫存進行了清理，加大了零售促銷打折力度，毛利率有所下降。

### 經銷成本

本集團截至2011年12月31日止年度之整體經銷成本為2,909,922,000元人民幣(2010年：2,511,175,000元人民幣)，佔本集團總收入32.6% (2010年：26.5%)。

李寧牌的經銷成本為2,625,539,000元人民幣(2010年：2,244,156,000元人民幣)，佔李寧牌收入的32.2% (2010年：25.7%)。經銷成本佔收入比率同比上升6.5個百分點，主要是由於市場推廣開支及租金開支佔比的上漲。年內，儘管銷售收入同比有所下降，但本集團仍持續加大對品牌宣傳的投入，李寧牌廣告及市場推廣開支的投入金額為1,431,742,000元人民幣(2010年：1,292,024,000元人民幣)，同比增長10.8%，佔李寧牌收入的比重同比上升2.7個百分點。年內，集團為備戰2012倫敦奧運會，增加了相關廣告贊助開支。同時，集團致力於提升零售終端銷售能力並進行市場整合，自營店舖數量上升，同時單位租賃成本亦有所上升，導致零售租賃成本、營銷人員薪金及福利開支佔李寧牌收入的比重有所增加。折舊及攤銷以及日常開支等則保持平穩。綜合上述因素，李寧牌的整體經銷成本佔李寧牌收入比重較2010年有所上升。

紅雙喜牌的經銷成本為55,539,000元人民幣(2010年：58,153,000元人民幣)，佔紅雙喜牌收入的11.5%，較2010年的12.7%下降1.2個百分點。

Lotto (樂途) 牌的經銷成本為149,059,000元人民幣(2010年：139,312,000元人民幣)，其中包含有關Lotto (樂途) 商標為期20年的特許權(「樂途特許權」)於年內攤銷的特許使用費19,690,000元人民幣(2010年：19,690,000元人民幣)。

自2009年度開始，樂途特許權依照國際會計準則以折現後的價值393,798,000元人民幣作為「無形資產－特許使用權」確認，並按直線法平均攤銷至每個受益年內，計入經銷成本中。截至2011年12月31日，樂途特許權的攤銷餘值為334,728,000元人民幣；同時確認待攤銷融資費用555,102,000元人民幣，並按實際利率法攤銷在每個受益年度內，計入融資成本中。年內分攤的特許使用費為19,690,000元人民幣，分攤的融資成本為34,126,000元人民幣。兩部分合計減少2011年稅前溢利53,816,000元人民幣。

### 行政開支

本集團截至2011年12月31日止年度之整體行政開支為717,068,000元人民幣(2010年：618,280,000元人民幣)，佔本集團總收入8.0% (2010年：6.5%)。

李寧牌的行政開支為597,468,000元人民幣(2010年：540,209,000元人民幣)，佔李寧牌收入的7.3%，較2010年的6.2%同比提高1.1個百分點。李寧牌行政開支主要包括員工成本、管理諮詢開支、辦公室租金、折舊及攤銷、稅金、資產減值撥備以及其他日常開支。在李寧牌收入下降的情況下，本集團對日常開支和人力成本均進

行了有效的控制，但受年內回收部分經銷商庫存、訂單增長乏力使得存貨餘額上漲，以及長賬齡應收貿易款項餘額上升的影響，資產減值撥備金額相應上升，使得行政開支佔李寧牌的收入比重仍有上升。

紅雙喜牌的行政開支為63,080,000元人民幣(2010年：55,265,000元人民幣)，佔紅雙喜牌收入的13.0%，較2010年的12.1%同比提高0.9個百分點。紅雙喜牌行政開支主要包括員工成本、折舊及攤銷、資產減值撥備以及其他日常開支。紅雙喜產品在銷售收入保持穩定增長的同時，日常行政開支也保持穩定，但由於年內乒乓球產品的更新換代以及部分原材料老化，基於謹慎性考慮，年內計提了較高的資產減值撥備，導致行政開支同比上升。

Lotto (樂途)牌的行政開支為18,930,000元人民幣(2010年：4,824,000元人民幣)，佔Lotto (樂途)牌收入的15.8% (2010年：5.3%)。Lotto (樂途)牌行政開支主要包括員工成本、基礎研發、折舊及攤銷、資產減值撥備以及其他日常開支。年內，集團回收部分經銷商庫存使得庫存增加以及庫齡結構發生變化，同時，受長賬齡應收貿易款項餘額上升的影響，年內計提的資產減值撥備亦有所上升。另外，Lotto (樂途)牌年內建立自營零售子公司，因此日常開支、員工成本有所上升。上述原因使得Lotto (樂途)牌整體行政開支較2010年上升。

### **息稅前利潤加折舊及攤銷(EBITDA)**

本集團截至2011年12月31日止年度之息稅前利潤加折舊及攤銷為890,732,000元人民幣(2010年：1,759,192,000元人民幣)，同比下降49.4%，主要是因為年內銷售收入和毛利減少，而集團仍保持密集的廣告投入和市場推廣，租賃成本、人力成本仍在上升或保持穩定，同時，受周轉率下降的影響，年內也承擔了更高的資產減值撥備，因而息稅前利潤加折舊及攤銷有所減少。

李寧牌的息稅前利潤加折舊及攤銷為944,910,000元人民幣(2010年：1,767,187,000元人民幣)，同比減少46.5%，主要受毛利下降且費用率上升的影響。

紅雙喜牌的息稅前利潤加折舊及攤銷為97,955,000元人民幣(2010年：92,098,000元人民幣)，同比增長6.4%，主要是由於年內產品結構及價格調整，使毛利增加，而費用率保持平穩。

Lotto (樂途)品牌的息稅前利潤加折舊及攤銷為虧損110,047,000元人民幣(2010年：虧損91,749,000元人民幣)，同比虧損增加19.9%，主要受年內毛利率下降且資產減值撥備金額上升的影響。

### **融資成本**

本集團截至2011年12月31日止年度之融資成本淨額為82,052,000元人民幣(2010年：37,261,000元人民幣)，佔本集團總收入0.9%(2010年：0.4%)，其中包含樂途特許權應付特許使用費依照國際會計準則折現後按實際利率法在年內確認的利息支出34,126,000元人民幣(2010年：32,392,000元人民幣)。年內短期借款金額的上升以及借款利率的持續上漲導致融資成本有所上升。

### **所得稅開支**

本集團截至2011年12月31日止年度之所得稅開支為136,408,000元人民幣(2010年：377,378,000元人民幣)，實際稅率為24.9%(2010年：25.0%)。

## 綜合盈利指標

受銷售收入和毛利下降而費用率上升的影響，本集團截至2011年12月31日止年度之綜合盈利指標有所下降，權益持有人應佔溢利為385,813,000元人民幣(2010年：1,108,487,000元人民幣)，同比下降65.2%；權益持有人應佔溢利率為4.3% (2010年：11.7%)，同比減少7.4個百分點；權益回報率為11.3% (2010年：36.7%)，同比減少25.4個百分點。

## 存貨撥備

本集團2011年之存貨撥備政策與2010年相同。本集團存貨核算按成本與可變現淨值較低者入賬。若可變現淨值低於成本，本集團即按其差額計提存貨撥備。本集團認為，上述政策可保證本集團存貨撥備足額計提。

於2011年12月31日，累計計提的存貨撥備為187,509,000元人民幣(2010年12月31日：115,082,000元人民幣)。年內，李寧牌年末存貨餘額的上升，使整體存貨撥備餘額有所增加；同時，考慮到紅雙喜某些產品的更新換代以及Z-DO(新動)品牌業務的調整，增加了對該兩品牌存貨特殊撥備的計提。

## 呆賬撥備

本集團2011年之呆賬撥備政策與2010年相同。

於2011年12月31日，累計計提的呆賬撥備為11,400,000元人民幣(2010年12月31日：1,382,000元人民幣)，其中樂途牌累計計提的呆賬撥備為6,943,000元人民幣(2010年12月31日：零)。受長賬齡應收貿易款項影響，2011年呆賬撥備餘額有較大增長。

## 資金流動性及財政資源

本集團截至2011年12月31日止年度之經營活動現金淨流入為15,570,000元人民幣(2010年：990,895,000元人民幣)。於2011年12月31日之現金及等同現金項目(包括銀行現金及手頭現金，以及原到期日不超過三個月的定期存款)為1,196,474,000元人民幣，較2010年12月31日淨減少273,961,000元人民幣。該減少由以下各項組成：

項目	截至2011年12月31日止年度 千元人民幣
經營活動產生之現金淨流入	15,570
聯營公司投資	(12,830)
預付其他投資之款項	(10,000)
淨資本性支出	(385,714)
向本公司權益持有人派付股息	(325,605)
向一附屬公司非控制性權益派付股息	(22,420)
銀行借貸所得淨額	528,631
其他現金淨流出	(61,593)
現金及等同現金項目淨減少	<u>(273,961)</u>

受終端零售市場及國家貨幣政策緊縮的影響，經銷商現金周轉速度下降，集團選擇對經銷商給予更多的支持，使得年內應收賬款周轉天數上升，整體現金周轉天數延長。

本集團備有足夠的銀行信貸額度，以應付日常運營以及未來發展的資金需求。於2011年12月31日，本集團之銀行信貸額度為1,769,129,000元人民幣，其中未償還銀行借貸已佔用838,059,000元人民幣。未償還銀行借貸對權益持有人應佔權益比率(即資本負債比率)為24.1%(2010年12月31日：9.3%)。

年內，本集團並無利用掉期安排對沖利率風險。

## 外匯風險

本集團主要在中國境內經營，大部分交易以人民幣結算，本集團的報告貨幣為人民幣。同時，本集團新加坡子公司和美國子公司分別以新加坡元和美元作為各自的功能性貨幣。隨着本集團國際業務的發展，以外幣結算的交易將逐步增加。本集團有少量現金及銀行存款以港元、美元、歐元及新加坡元計值。本公司亦以港元派付股息。此外，本集團以美元或歐元支付若干特許使用費和贊助費，及以港元償還若干銀行借貸。

年內，本集團並無就匯率波動風險進行對沖安排，外幣兌換人民幣之任何重大匯率波動可能會對本集團造成財務影響。

## 資產抵押

於2011年12月31日，本集團有賬面淨值為20,190,000元人民幣的樓宇(2010年12月31日：24,239,000元人民幣)和賬面淨值為14,934,000元人民幣的土地使用權(2010年12月31日：15,442,000元人民幣)用於抵押以獲取本集團公司若干銀行借貸。

## 或然負債

於2011年12月31日，本集團並無任何重大或然負債。

## 業務回顧

集團於2011年致力推動變革，深入推進李寧品牌重塑與渠道改革等重要措施，在行業整體面臨業績增長壓力和競爭環境更加激烈的情況下，仍然堅持在品牌建設和產品創新等方面的投入，並且積極進行組織變革，提升運營效率。集團亦對旗下其他品牌的業務策略進行調整，以配合集團的整體戰略。以下是李寧品牌以及集團其他品牌於2011年的業務舉措。

## 李寧品牌

### 品牌營銷和推廣

2011年，集團圍繞品牌重塑戰略的核心，加大整合營銷的方案執行，結合重要的體育賽事活動、新產品的功能性以及品牌個性，持續與消費者溝通，傳達品牌定位，強化品牌資產。年內集團於品牌營銷及推廣方面的重點舉措如下。

## 備戰2012倫敦奧運會

**週年倒計時** — 2011年7月26日，國際奧委會主席羅格先生、集團主席李寧先生以及集團簽約運動員阿薩法·鮑威爾(Asafa Powell)、葉琳娜·伊辛巴耶娃(Yelena Isinbaeva)和張怡寧出席了國際奧委會在瑞士洛桑奧林匹克博物館紀念碑揭幕的盛大儀式，同時啟動集團2012倫敦奧運會倒計時。

**國內外頂尖贊助資源** — 從1992年巴塞羅納奧運會開始，李寧品牌伴隨中國奧運軍團走過了從騰飛到輝煌。2008年，本集團繼續支持中國四支「金牌隊」(體操隊、跳水隊、射擊隊、乒乓球隊)征戰北京奧運會，取得了舉世矚目的驕人戰績。2009年，本集團成功牽手中國國家羽毛球隊。在即將到來的2012倫敦奧運會上，李寧品牌將攜手五支中國「金牌隊」，繼續詮釋「中國精神，冠軍血統」。

2012倫敦奧運會，本集團旗下的國際贊助資源包括瑞典奧運代表團、西班牙國家籃球隊、阿根廷國家籃球隊，以及李寧品牌新近納入以長距離跑著稱的田徑隊資源厄立特里亞田徑隊亦將穿著李寧品牌裝備出現在倫敦奧運賽場內外，給予產品及品牌充分而全面的曝光。

本集團將把握倫敦奧運會的契機，透過旗下國內外贊助資源在賽場上的亮相，體現李寧品牌的專業性和品牌獨特性。我們期待與各頂尖運動員和運動隊伍並肩，於2012倫敦奧運會再創輝煌！

## 羽毛球

羽毛球為集團重點標杆運動項目。年內，集團通過整合賽事活動、產品和零售的營銷活動，並透過海內外電視賽事轉播，有效地深化了李寧品牌羽毛球在消費者心目中的專業地位以及李寧品牌與羽毛球運動的關聯度，提升市場份額。

**蘇迪曼盃** — 蘇迪曼盃是羽毛球領域的最高賽事盛會之一，2011蘇迪曼盃5月在中國青島舉行，李寧品牌借勢熱力開展全面羽毛球營銷，以「勝戰在握 速造傳奇」的傳播主題，詮釋李寧品牌攜手中國國家羽毛球隊在蘇迪曼盃八度奪盃的決心。賽事期間多場的國羽隊品牌活動和豐富多彩的羽毛球文化活動，除了吸引媒體眼球和報導外，也讓現場參與群眾擁有開心難忘的品牌及產品體驗。

**新加坡公開賽** — 2011年6月，李寧品牌冠名贊助了新加坡羽毛球公開賽，集團加強了賽事宣傳和推廣工作。此次轉播比賽的國家達14個，賽事影響力在李寧品牌的參與下獲得進一步提升。新加坡公開賽連年有聲有色的成功舉辦，有助擴大李寧牌羽毛球在東南亞市場的影響，提升消費者對品牌的認知度與好感度，同時增強當地經銷商對李寧牌產品的信心。

**2011世界羽聯超級系列賽柳州總決賽** — 該賽事為2011年在中國舉行的五大國際性羽毛球賽事之一。李寧品牌圍繞此賽事並以「沒有贏不了的對手，只有超越不了的自己」這一推廣主題的整合營銷全面出擊，廣告投放全部配合賽事轉播節奏，並在中國最大的羽毛球社區「中羽在線」和社交媒體掀起吸引羽毛球愛好者參與的互動活動。

**「五羽輪比」羽毛球賽事** — 「五羽輪比」是李寧品牌首創的全新羽毛球業餘比賽賽制，體現和弘揚了羽毛球精神和文化，受到世界羽聯的認可。自2010年末創立以來，「五羽輪比」賽事遍及全國24個城市，受到羽毛球愛好者、客戶、羽毛球場館、俱樂部、媒體的青睞和主動推薦。「五羽輪比」也為各專業賽事，如亞錦賽、蘇迪曼盃、中國公開賽、超級系列總決賽等成功預熱，在普及羽毛球文化的同時，積極地提升了品牌和產品體驗。

**羽毛球國際贊助資源** — 除了萬眾矚目的中國國家羽毛球隊之外，李寧品牌也展現強大的國際贊助資源，包括泰國第一男單文薩·波薩納(Boonsak Ponsana)、丹麥男單新秀約根森(Jan Ø. Jørgensen)、新加坡國家羽毛球隊以及澳大利亞國家羽毛球隊等，在賽場上競技奪分，為品牌增加曝光度。在2011上海公開賽期間，李寧品牌針對其贊助的國際羽毛球運動員進行了一輪強有力的媒體推廣，擴大了李寧牌羽毛球在國際市場的影響。

## 跑步

李寧牌跑步產品結合運動員故事和賽事開展公關傳播活動，增強消費者對李寧牌跑步產品的好感度，提升李寧品牌的專業形象。

**「輕呼吸 聽見跑」** — 2011年第二季度，配合李寧跑鞋多年建立的「輕質」品牌資產打造的李寧超輕8代跑鞋的上市，本集團推出以「百米飛人的飛翔秘密—李寧輕呼吸跑鞋」為主題的品牌營銷活動，以百米飛人阿薩法·鮑威爾(Asafa Powell)作為代言人，通過對產品科技和特性的深度溝通以及消費者的產品體驗，結合運動員故事，同時配合當季主題推出的「輕呼吸 聽見跑」的網絡互動活動，進一步增強消費者的品牌好感度，提升李寧牌跑步產品的專業形象，創造了令人鼓舞的銷售成績。

**北京國際長跑節** — 2011年4月，依托北京國際長跑節，李寧品牌舉辦了10公里輕呼吸跑鞋體驗活動，邀請了包括新華社、BTV、五星體育、體壇週報在內的國內20多家知名媒體到場體驗李寧輕呼吸跑鞋，有效增強了媒體對產品的具體認知。

**「跑無震 心無憂」** — 承接第二季度的「輕」的概念，在緊接著的第三季度，集團推出另一個拳頭產品—新一代李寧弓減震跑鞋，與當今世界男子標槍的絕對霸主安德烈亞斯·托希爾德森(Andreas Thorkildsen)一起，詮釋新一季「跑無震 心無憂」的概念。

**「減震+靈活=全新的寧弧技術」** — 這是2011年第四季度重磅推出的一款全新跑鞋產品，作為減震科技平台的新產品，秉承了李寧跑鞋家族一貫的完美減震性能，同時還增加了可視化科技的設計，用專業的功能、豐富的色彩和炫目的外觀領跑秋冬運動時尚。在推廣方面除了常規的電視廣告，更借助運動員代言推出了減震的創新化展示，取得了良好的效果。產品自2011年9月上市以來，獲得了良好的市場反饋和消費者認可。

## 籃球

**「以強礪強」** — 從2011年第一季度起推出「以強礪強」作為籃球品類長期推廣平台，以NBA新秀榜眼埃文•特納(Evan Turner)為核心資源發展出整合傳播戰役。第四季度則以埃文•特納(Evan Turner)和老牌NBA球星巴朗•戴維斯(Baron Davis)為代言人，推出「逸」和「狂」兩大產品概念，推動消費者根據自己的球風選擇適合自己的產品。

**「以強礪強之傳奇」** — 橫跨2011年第四季度和2012年第一季度的「以強礪強之傳奇」之廣告系列共分五集，講述NBA球員埃文•特納(Evan Turner)、巴朗•戴維斯(Baron Davis)和CBA球員張博、賀天舉，在一位籃球智者的帶領下「以強礪強」，共同進步，並最終戰勝邪惡勢力的故事。該廣告手段突破了以往以電視廣告為核心的傳播方式，將重心移向互聯網，以貼近籃球品類的年輕消費者，引發廣泛的關注和熱議。

**全國男子籃球聯賽(「NBL」)** — 年內，李寧品牌深化與NBL的戰略合作伙伴關係。NBL於2011年有來自中國17個城市的參賽隊伍，更首次引入衛星電視轉播機制，大幅提升聯賽在全國範圍的影響力以及李寧品牌的曝光。

**上海東方大鯊魚籃球俱樂部** — 通過與上海東方大鯊魚籃球俱樂部戰略合作啟動儀式的舉辦，邀請了全國43家媒體出席，同時通過活動現場球員故事互動等形式，傳達李寧籃球「以強礪強」的理念，推動籃球運動的長遠發展。

**埃文•特納(Evan Turner)中國行** — 李寧品牌旗下NBA球星埃文•特納(Evan Turner)礪強之旅於2011年8月在北京、蘇州、杭州和廣州舉行，通過發佈埃文•特納(Evan Turner)專屬標誌，與李寧品牌其他籃球運動資源充分互動，推廣籃球運動的發展，打造李寧籃球專業運動品牌形象。

## 網球

李寧網球以彭帥、馬林•西里奇(Marin Cilic)、伊萬•柳比西奇(Ivan Ljubicic)、楊宗樺、鄭賽賽及十位排名在職業網球選手聯合會(「ATP」)前150名的球員為核心力量。主力軍彭帥2011年成績驕人，國際女子職業網球聯合會(「WTA」)排名從年初72位一路飆升至年終世界單打第17位，並在WTA二級賽事上，協搭檔闖入雙打決賽，並一舉奪冠。男網方面，馬林•西里奇(Marin Cilic)繼續保持良好狀態，豪奪職業生涯第六冠，ATP單打排名牢牢鎖定在世界前20位。

隨着網球陣容的日益完善，李寧網球軍團已成為本集團核心運動營銷資源，在幫助提升李寧品牌形象及網球產品研發上起了至關重要的作用。

## 女子健身

**「Inner Shine」女子健身推廣平台** — 以「美麗由內及外」這一符合東方女性婉約含蓄特質的理念為主題進行李寧品牌女子健身市場傳播，倡導女性每天一點一滴努力，創造自己的小小不平凡，讓內心的「Inner Shine」得以閃耀。

**「全麗以赴30天」活動** — 推出「全麗以赴30天•李寧女子健身訓練月」活動。該活動在北京青島瑜伽、北京中體倍力及深圳中航三家俱樂部同時舉辦，由知名健身教練為參與者定制專屬課程、更有專家達人教導健康膳食、美妝技巧等。活動深受學員和俱樂部的好評，並通過網絡口碑傳播，有效提升了李寧女子健身品類的美譽度。

**李寧 x Vivienne Tam「時尚瑜伽」** — 跨界攜手國際著名時裝設計師Vivienne Tam，推出以「時尚瑜伽」為概念的女子健身產品，並在紐約時裝週期間於林肯中心戶外廣場舉辦了發佈活動。發佈現場有國際頂尖瑜伽大師親臨指導，吸引了大量國內和國際時尚媒體的現場報道。

李寧女子健身系列產品自2009年推出以來取得不俗的行業及消費者反響。2011年12月，李寧女子健身系列榮獲國內2011《時尚健康》雜誌「最健康產品獎」。此次評選旨在推廣時尚的健康理念和健康的生活方式，獲得該獎項的女子健身產品系列在產品設計上不僅突出李寧品牌與東方運動美學的完美契合，秉承李寧品牌所倡導的用運動去改變生活的健康理念，而且還融入了時尚元素。該榮譽是對李寧品牌長期堅持不懈為消費者提供滿意的運動產品的肯定和認可。

### 社區營銷活動

**李寧iRUN跑步俱樂部** — 本集團國內跑步互動平台以組織跑步活動、支持鼓勵會員廣泛參與賽事為主。現「iRUN」社區([www.irun.cn](http://www.irun.cn))註冊會員人數超過20萬人。2011年，李寧品牌舉辦的「iRUN跑天下」活動以6km接力賽為主要形式，向十個城市約萬名跑友傳達了李寧跑步項目的品牌信息以及主推產品的科技信息。

**李寧3+1籃球挑戰賽** — 本集團在全國範圍內舉辦「2011年李寧3+1籃球挑戰賽」，超過1,000支球隊、5,000多球員參與，邀請到CBA球員韓碩、許鍾豪參與全國總決賽互動；NBA球員埃文•特納(Evan Turner)參與北京地區決賽的開幕儀式；NBA球員沙奎•奧尼爾(Shaquille O'Neal)為球員頒發美國之旅邀請函，全國冠軍隊赴美接受NBA簽約球星指導。

**李寧大篷車** — 本集團精心策劃，旨在鼓勵廣大運動愛好者參加體育運動、享受運動樂趣的「李寧大篷車」活動已經連續四年開展。2011年，大篷車活動舉辦現場參與人數超過30萬人，有助提升李寧品牌在二、三線市場的品牌影響力。

**李寧體育園** — 本集團連續四年打造的「北京朝陽公園李寧體育園」，以城市多功能運動場所為平台，透過體育廣告、小型賽事活動及品牌店舖，與消費者持續溝通，通過不同活動的舉辦使「北京朝陽公園李寧體育園」成為了北京著名的運動公園。

### 新簽國際田徑贊助資源

**克里斯蒂安•泰勒(Christian Taylor)** — 2011年是美國三級跳遠小將克里斯蒂安•泰勒(Christian Taylor)大躍進的一年。在韓國大邱的世界田徑錦標賽上，克里斯蒂安•泰勒(Christian Taylor)以17米96的成績戰勝了來自全世界的頂尖三級跳遠高手，該成績是近年來世界男子三級跳遠賽事中少有的佳績，直逼塵封多年的世界紀錄。放眼2012年，克里斯蒂安•泰勒(Christian Taylor)目標直指2012倫敦奧運金牌。

尼高尼•馬庫沙(Ngonidzashe Makusha) — 憑藉百米的9秒89和跳遠的8米40的成績，尼高尼•馬庫沙(Ngonidzashe Makusha)成為第三個榮膺百米和跳遠雙冠王的大學生選手，國際田徑領域終於又出現了能夠在百米和跳遠上同時躋身世界頂尖水平的運動員。尼高尼•馬庫沙(Ngonidzashe Makusha)出色的爆發力、速度、技巧和柔韌性，讓人們對這位天才運動員的2012年充滿期待。

## 渠道拓展和管理

### 零售店舖

2011年，集團主動控制了李寧牌店舖開店的步伐，將精力集中在銷售渠道變革及管理。截至2011年12月31日，李寧牌常規店、旗艦店、工廠店及折扣店的店舖數量達8,255間，年內淨增340間。經銷商57家，較2011年6月30日減少八家，主要由於為提高渠道管理效率，年內經銷商或集團子公司整合部分小規模經銷商所致。以下是截至2011年12月31日的店舖數量細分：

#### 特許及直接經營零售店舖數量

	2011年 12月31日	2010年 12月31日	變動 (%)
李寧牌店舖			
特許經銷零售店舖	7,495	7,333	2.2
直接經營零售店舖	760	582	30.6
總計	<u>8,255</u>	<u>7,915</u>	4.3

#### 按地區劃分零售店舖數量

	2011年 12月31日	2010年 12月31日	變動 (%)
李寧牌店舖			
東部(附註1)	3,271	3,288	(0.5)
北部(附註2)	3,037	2,820	7.7
南部(附註3)	1,947	1,807	7.7
總計	<u>8,255</u>	<u>7,915</u>	4.3

附註：

1. 東部包括上海、浙江、江蘇、安徽、湖北、湖南、江西和山東。
2. 北部包括北京、陝西、新疆、甘肅、青海、寧夏、河北、河南、天津、山西、內蒙古、遼寧、吉林和黑龍江。
3. 南部包括廣東、香港、廣西、福建、海南、四川、重慶、貴州、雲南和西藏。

為進一步推進和改善李寧品牌渠道結構，集團在2011年渠道拓展和管理方面採取以下措施並取得成效：

- 清貨渠道的合理快速建設，從而達到合理有效的店舖結構：截至2011年12月31日，李寧牌工廠店和折扣店數量分別達269間和358間(2010年12月31日：工廠店133間；折扣店180間)，清貨渠道的零售銷售收入佔比達到年度目標。清貨渠道的建設還將繼續執行，集團預計到2012年底基本達到店舖數量和銷售收入佔比的最終目標，實現合理健康的店舖結構。
- 六代店建設：六代店在店面形象及零售體驗方面體現了李寧品牌的個性與主張，截至2011年12月31日，六代店數量共計219間(2010年12月31日：58間)。集團將在2012年全面推廣六代店形象，以促進零售店舖銷售效率提升。
- 品牌形象店、標杆店建設：通過對店舖的選址與格局優化，建立品牌形象店、省級、地(縣)級品牌標杆店，實現品牌標杆店對地區品牌地位的提升及市場份額的提升。
- 商場渠道的開發及管理：隨着一線城市商圈逐漸擴展至郊區，中西部地區城鎮化進程加快，二線及以下城市的發展潛力升級。從2011年10月開始，集團已經加強與全國性商場的合作，提升在該渠道的優勢地位與市場份額。
- 分銷商整合及管理：截至2011年12月31日，集團共整合425家低效率的單店分銷商，完成年內整合目標。集團亦重點加強對分銷商的業績管理，提升對分銷渠道的控制力。2012年，集團會持續將渠道政策與資源滲透至分銷商，以提升分銷商的渠道拓展能力、零售運營能力及生意規模。

## 電子商務

隨着中國互聯網用戶數以及電商網購交易規模的激增，本集團積極進行網絡市場的開拓，並已建立了完整的電子商務渠道體系，在該領域取得了顯著的成果。本集團曾先後榮獲由APEC電子商務工商聯盟頒發的「中國電子商務最具潛力投資價值金種子獎」；由易觀國際頒發的「2011易觀傳統企業電子商務客戶價值管理最佳獎」以及由京東商城頒發的「2011年度網友最喜愛品牌」等多項業內大獎，獲得了業內外的一致肯定。

2011年，集團電子商務事業保持健康、穩定的發展。目前，本集團已建立了李寧官方商城([www.e-lining.com](http://www.e-lining.com))，並在淘寶、騰訊拍拍等國內知名第三方電子商務平台上開設李寧品牌系列官方店舖，在亞馬遜中國、京東商城、名鞋庫等國內知名網上商城開設李寧品牌專區，並與國內知名銀行商城進行合作。本集團電子商務事業正極力推進並嘗試跨渠道、跨終端、跨媒介的業務模式，消費者已經分別可以通過電腦終端、電視終端和手機終端直接體驗並購買李寧牌產品。

## 產品設計和研發

作為專業體育運動品牌，本集團一貫以來不斷推進及深化產品設計和研發創新，通過不斷提升產品功能與質量，突出產品科技平台的運用，力求提供同時符合一般消費者和專業愛好者需求的產品系列。

### 研發設計中心

本集團於國內及香港均設有設計創新研發中心，力求不斷提升和拓展自身產品科研技術與創新水平。

座落於北京集團總部的李寧運動科學研究中心配備了各類先進的測試儀器設備，下設有運動生物力學實驗室、鞋機械測試實驗室、腳型與楦型研究實驗室，以及服裝材料實驗室。鞋產品方面，研發中心緊貼國際科技和運動科學發展步伐，積極與國內外多所大學和研究機構進行多項科研項目合作，合作項目包括運動表現與步態特徵、鞋底受力分佈、鞋底摩擦性能、鞋內溫濕度和標準鞋楦等方面的基礎性研究，及對羽毛球鞋、網球鞋、慢跑鞋等品類進行創新性研究。集團亦加大服裝產品研發力度，與國內知名學院和機構加大合作，同時重視自身研發能力的提升。先期用於基礎功能性測試的服裝材料實驗室已經建設完成，在新材料開發中發揮了重要作用。

### 專業贊助產品

本集團不僅長期為中國國家羽毛球隊、跳水隊、射擊隊、乒乓球隊及體操隊提供高科技裝備支持，同時亦為集團贊助的其他國內外頂級運動資源提供卓越的產品，鼎力協助運動員於運動場上發揮卓越運動表現，使李寧品牌在專業概念及競技運動中保持了業內領先的品牌地位。

- 專為頂級專業運動員開發研製的李寧品牌頂級運動裝備系列(Athletic Pro)，運用最前沿的運動理論，無論是產品功能、外觀還是個性化需求方面，都能完全滿足本集團贊助的世界頂級運動員的需求，獲得其認可與好評，標誌李寧品牌達到國際領先水平。李寧品牌頂級運動裝備系列(Athletic Pro)覆蓋羽毛球、田賽、徑賽、籃球、網球、足球等多個運動項目，其中個性化產品有：
  - 著名男子羽毛球單打選手林丹的專業羽毛球鞋「貼地飛行」及「全滿貫之選－HERMAN」；
  - 世界女子撐桿跳第一人葉琳娜·伊辛巴耶娃(Yelena Isinbaeva) 的專業比賽鞋服；
  - 「標槍王子」安德烈亞斯·托希爾德森(Andreas Thorkildsen) 的專業標槍比賽鞋服等全套裝備；
  - 牙買加飛人阿薩法·鮑威爾(Asafa Powell)的專業比賽裝備。阿薩法·鮑威爾(Asafa Powell)穿著李寧超輕釘鞋在2011年國際田聯鑽石聯賽洛桑站比賽，最終以9秒78創該項目本賽季最好成績，在四年來三次贏得洛桑冠軍；

- NBA球星巴朗•戴維斯(Baron Davis)的「BD Defend」及「Conquer」戰靴、沙奎•奧尼爾(Shaquille O'Neal)的「Big Shamock」戰靴、何塞•卡爾德隆(Jose Calderon)的「馭帥VI」戰靴及埃文•特納(Evan Turner)的「Conquer」及「Brass Monkey」的專業戰靴；及
- 中國金花網球明星彭帥、晏紫以及國際球員馬林•西里奇(Marin Cilic)專業裝備，其中彭帥穿著李寧牌專業裝備在2011年打進澳網、溫網及美網等大滿貫的16強，法網32強，均創了目前個人職業最佳成績；馬林•西里奇(Marin Cilic)在2011中網賽事中獲得亞軍，並於年內獲得個人第六個ATP巡迴賽冠軍。
- 集團鞋產品研發團隊對於頂級贊助運動產品進行持續專業化深入研究，不斷突破，建立國內領先的專業贊助產品平台，特別是田徑項目比賽鞋裝備，形成贊助產品線已可以覆蓋到奧運會田徑比賽合共47個比賽項目，並成功完成了贊助中國12支省隊比賽裝備、五名國際運動員和一支海外田徑隊，成為中國國內品牌領跑者，提升李寧品牌專業屬性。
- 新研發的立體吸濕速乾面料，應用於國家羽毛球隊比賽服。使用特殊功能紗線，結合特別設計開發的立體織物結構，使面料具備優良的吸濕速乾功能；在大量汗水浸濕面料後防止衣服貼身，減少粘膩感，使運動員保持乾爽舒適。
- 採用Xtra Life LYCRA™超強抗氯泳裝面料及數碼印花工藝，應用於國家跳水隊比賽服。Xtra Life LYCRA™超強抗氯泳裝面料，抗氯性能與普通泳裝面料相比顯著提升，徹底避免彈性織物因長時間受泳池氯離子侵蝕而導致彈性下降的缺點，保持泳裝彈性，回復持久；數碼印花工藝使印花的層次感和立體感更突出，顏色鮮艷亮麗，提升表現力。2011年7月在上海舉行的第14屆世界游泳錦標賽，集團贊助的國家跳水隊戰績輝煌，在比賽中包攬全部十枚金牌，開創中國跳水的新篇章。

## 鞋產品

除了為運動員研製專業產品外，本集團的鞋產品亦為廣大運動愛好者備有廣泛的選擇。本集團在鞋產品研發創新方面積極投入，努力在舒適、減震、反彈、輕質、個性化及合腳等方面進行深入研究，研發出一系列可應用於鞋產品上的創新科技並取得不俗的成績。為了持續提升產品創新力，集團於2011年底成立了跨部門的創新委員會，將在2012年繼續深化及推進各項措施。另外針對核心科技—「李寧弓」科技平台，研發部門在繼續以技術深化的同時進行大膽的改革與創新，對現有的科技進行跨運動品類研發，逐步地推廣到籃球、網球、羽毛球等運動品類中，研發一系列針對不同消費層及不同運動習慣人群的鞋類產品。與此同時，本集團繼續致力於推動開發更適合中國人腳型的「李寧楦」，並覆蓋到大部分的運動品類，包括跑鞋、籃球鞋、女子健身鞋、羽毛球鞋等，為廣大運動愛好者提供更加舒適的鞋類產品，獲得更好的運動體驗。

年內，李寧品牌新推出的鞋產品包括：

- 新一代李寧弓減震跑鞋：利用TPU和PU組成可視化的X型弓結構，不僅提供良好的減震保護，還帶來了炫目的視覺感受及舒適的穿著體驗；
- 李寧超輕8代跑鞋：由透明紗網布和三明治網布打造的鞋身，成功實現極度輕量化和優越透氣性，穿著感覺如襪子般輕便、透氣，讓雙腳在炙熱中享受輕呼吸；
- 李寧寧弧減震跑鞋：採用了一種新型的緩震技術，通過一體化的中空結構鞋底，以及全掌漸進式接地的結構，減震更出色，更易彎曲，使運動者獲得更柔軟舒適的穿著感受，讓運動更加有效；
- 李寧「馭帥VI」籃球鞋：採用潑墨式的中國風設計風格，鞋面使用了最先進的立體印刷輕量化科技，以IP射出中底搭載SAS同步協調系統，後跟放置「BounSe」高反彈減震科技，鞋舌使用特殊工藝壓膜，並配有專屬鞋墊。創新的鞋面材質設計以及整體風格的回歸，讓這款李寧「馭帥VI」既傳承了「馭帥」系列的經典元素，展現了獨特的設計風格；
- 李寧「MIX」全新輕運動鞋：將中國特有的榫卯結構結合現代設計理念，兼具了球鞋基本功能的同時，融合了時尚和環保主題，引領「MIX」風潮。該創意運動鞋獲得2011年德國本土「iF設計大獎」以及「中國紅星獎」金獎；及
- 「HERMAN」專業羽毛球鞋：這款產品的創意是「低調的奢華，全面的功能」，它的設計前衛而簡潔，同時在鞋頭內側易摩擦的部位採用「TUFFTIP」技術以增強產品的使用壽命。

本公司在2011年3月獲得由國家皮革和製鞋行業生產力促進中心、全國製鞋工業信息中心、國家鞋類質量監督檢驗中心及國家皮革製品質量監督檢驗中心等行業內四大權威機構共同評出的「2010中國鞋類行業最具價值百強品牌」及「中國十大運動鞋企業」兩項獎項。此次評選旨在為中國皮革製鞋行業發展中取得良好成績的鞋類企業做出價值判斷，樹立行業發展領軍榜樣。

## 服裝產品

年內，本集團於服裝研發設計方面的舉措如下：

- 本集團服裝產品科技研究團隊與國內外知名院校和機構合作，不斷對運動專項研究，將體育人體科研成果與運動服裝設計、版型、面料有效對接，創造出多項李寧牌自主知識產品創新服裝產品，為廣大消費者帶來更加舒適和更高水平的運動體驗。
- 提升品牌價值的AT科技平台逐漸走向完善，吸濕快乾、透氣乾爽、抗菌等功能面料不斷豐富，現時AT平台產品已覆蓋全系列產品，為消費者帶來持續改善的體驗。改善的AT科技平台的功能性標準不斷更新升級，已形成一個功能系列全面、技術領先、科學合理的體育用品的專業科技平台。

- 為強化服裝產品設計與品牌DNA的密切聯繫，李寧品牌對第二代「Lucky Line」設計標誌進行國家知識產權局外觀專利申請，目前已獲得多項外觀專利國家知識產權局授權，並從不同緯度建立李寧品牌版型體系，即貼身型、常規型、寬鬆型，形成李寧牌服裝差異化。
- 繼續提倡環保舒適的理念，沿用Eco-circle可循環再生環保面料於2011年冬季女子運動系列。瑜伽系列運用Eco Cut環保剪裁，通過特定產品設計，提升面料使用率，倡導綠色的環保服裝概念。

### 羽毛球拍產品

作為集團標杆運動項目，2011年，李寧品牌羽毛球拍在行業內率先推出足以形成技術壁壘和獨特賣點的「科技平台」概念，標誌著李寧牌羽毛球拍的研發生產、工藝水平、科技開發均在行業內具有領先的優勢。

李寧品牌擁有完全專利的「立體風刃科技平台」和「風動導流科技平台」為主的七款首發新產品在2011年底強勢上市，涵蓋中、高價位，產品設計完全突破了羽毛球拍的設計傳統，更突顯性能、運動資源和設計之間的平衡與完美結合。

李寧球拍研發生產中心配備了行業高水準、具規模的科研人員和設備，擁有行業內唯一的十萬級無塵塗裝生產線和無溶劑熱熔膠織紗生產線、自動成型生產線等先進的設備，重新定義了球拍生產行業最高工藝標準，結合採用頂級的材料，強化了行業標杆和領導者的地位，球拍產品獲得了包括中國國家羽毛球隊在內的世界眾多頂級運動資源的高度認可。

### 供應鏈管理

本集團致力構建以需求驅動、靈活敏捷應對市場變化的供應鏈體系，使其有效配合集團業務模式和發展。2011年本集團在提升供應鏈管理方面的舉措如下：

- 因近年來中國沿海製造成本上升較快，勞動力供應不穩定，為保證生產供應的安全性和相對穩定的成本，集團自2009年開始重新佈局供應基地，從沿海向內地轉移，在湖北荊門建立一體化的生產和配送基地。2011年，基地已形成較大的規模，成為集團供應資源中的支柱力量，使集團獲得穩定的供應資源和一定的成本優勢。
- 持續推動荊門基地的材料配套生產供應，已配備了鞋底廠、模具廠、網布泡棉、針織材料、織帶、印繡花等材料品類，初步形成一體化的服裝和鞋產業基地。

- 與基地配套的荊門物流中心 – 「李寧物流中心」，工期進展正常，可確保2012年上半年試運行。該物流中心為現代自動化倉庫，體現最新物流理念與技術，可以支持集團多業務模式的運作，實現基地化、一體化。2012年集團物流將依托荊門基地，調整網絡結構，進一步優化成本和效率。2011年年底，集團亦持續完善子公司物流運作體系，形成標準化管理，為全國庫存一體化提供物流支持，強化對零售物流的支持能力。

2011年，集團大力展開對供應鏈社會責任和化學品管理的供應商教育，促進和鼓勵供應鏈的可持續發展，打造綠色品牌：

- 全年共進行了五次集中培訓，強化要求供應商的完善管控流程和自查，加大外部專業機構對供應商外審的覆蓋率，使得供應鏈的社會責任和化學品管控得到實質的提升。
- 在供應鏈化學品管控方面，本集團與國際知名運動及時尚品牌於2011年11月共同發佈「2020年有害化學物質零排放聯合路線圖」，它將隨着我們從初步試點和調研項目中獲取更多的知識和經驗，並與其他品牌和利益相關方鼎力合作而不斷完善和實現。
- 制定「服裝、鞋及配件產品受限物質清單」，並已在2012年初在公司官方網站發佈。該清單對產品中化學物質的檢測提出了具體的管制要求。

本集團將不斷整合與加強供應鏈管控能力，傳遞企業社會責任，贏得消費者的信任和支持。

### 紅雙喜品牌

紅雙喜品牌由本集團持有57.5%股權的上海紅雙喜股份有限公司及其附屬公司(統稱「紅雙喜」)擁有，主要從事生產、研發、市場推廣及銷售乒乓器材和其他體育器材。

秉承「明星造市、賽事推廣」的營銷理念，紅雙喜在2011年繼續簽約王皓、王勵勤、馬龍、丁寧、李曉霞等優秀乒乓球國手為紅雙喜乒乓球器材代言人。同時，紅雙喜積極參與國內外各類專業賽事贊助，在2011年為國際乒乓球聯合會(「國際乒聯」)全球17站職業巡迴賽、第51屆鹿特丹世界乒乓球錦標賽、男子女子乒乓球世界盃、中國乒乓球俱樂部超級聯賽、世界VS中國乒乓球挑戰賽及世界少年舉重錦標賽等賽事提供專業比賽器材。2011年上半年，紅雙喜在繼續執行2009-2012年國際乒聯全面合作計劃的基礎上，與國際乒聯簽署2013-2016年全面合作計劃，獲得2016年奧運會乒乓球器材的供應權，並成為2014-2016年世界乒乓球錦標賽、2013-2016年世界盃、2013-2016年國際乒乓職業巡迴賽等賽事的器材供應商。

2011年，紅雙喜牌套膠在中國國家乒乓球隊的使用比率超過80%以上，並成功開發了可用於優秀乒乓球國手反手使用的全新高彈海綿的「弓」系列套膠。除專業比賽裝備外，紅雙喜於2011年推出了超過兩百款新產品並成功上市。這些新產品包括超市專供產品、新手柄專利技術的羽毛球拍。新產品完善了紅雙喜牌產品線，顯示出紅雙喜強大的產品研發和設計實力。在2011年，紅雙喜也完成了2012倫敦奧運會乒乓球台、羽毛球裁判器材的開發工作，這些比賽器材將在2012倫敦奧運會的乒乓球和羽毛球比賽賽場使用。

紅雙喜牌產品主要通過批發和綜合體育用品商店銷售。國內業務實行批發模式，於中國近30個省和直轄市擁有相對穩定的客戶。2011年，紅雙喜進一步加強客戶管理力度，對客戶行為和銷售政策進行細化管理，實施了「專業產品代理制」，為30餘家區域代理商專項提供百餘種底板套膠，實施專項代理政策和推廣支持，促進產品在代理區域內的滲透。此外，紅雙喜亦於年內實施了「超市專供」專項政策，通過適合超市通路的專項產品開發和銷售政策，進入全國數十家超市系統。2012年，紅雙喜將繼續推行「專業產品代理制」和「超市專供」政策。

李寧和紅雙喜兩個品牌未來將繼續在品牌營銷、市場推廣、賽事贊助和銷售渠道拓展方面產生協同效應，進一步加強本集團於中國乒乓球市場的地位。

### **Lotto(樂途)品牌**

2011年，Lotto(樂途)品牌繼續圍繞品牌核心價值，設計並執行差異化的整合營銷項目，通過與電影以及時尚明星的合作，打造玩味「Lotto, Lot to Feel」的產品體驗，藉此提升Lotto(樂途)品牌知名度。產品方面，Lotto(樂途)品牌持續堅持獨特的產品設計風格，通過推出「Feel」系列、與搖滾精靈艾薇爾(Avril Lavigne)共同設計並推出「Avril × Lotto」聯名系列產品，打造產品差異化。

集團自2009年開始投入Lotto(樂途)品牌，雖然其銷售收入和品牌知名度近年均有所提升，但整體業務發展沒能達到預期目標。集團因此將在2012年尋求調整Lotto(樂途)品牌的業務模式，以配合集團的整體戰略方向。

### **AIGLE(艾高)品牌**

2011年，由於品牌本身獨特的競爭力，消費者對AIGLE(艾高)品牌產品的認同不斷提升，原有店及新開店業績表現不俗，同店銷售持續大幅度增長，促進了整體品牌零售業績提升，成為戶外及休閒品類領先品牌之一。

2011年，在有效的零售管理及適度的新開店步伐下，AIGLE(艾高)品牌業務達成盈虧平衡，走向穩定發展。未來，AIGLE(艾高)品牌將繼續採取以下的主要經營策略：

- AIGLE(艾高)產品將以休閒風格，輔以功能面料，透過法國時尚的設計，強化獨特產品定位，提高消費者對品牌認同；
- 市場推廣方面，繼續戶外及旅遊媒體投放，增加名人代言及推廣，增加品牌曝光與知名度；

- 在主要城市的重點商場設有銷售網點外，也將於一線城市陸續開設AIGLE(艾高)品牌形象店，並增加省會以上城市零售店的覆蓋；及
- 繼續加強零售端管理，強化消費者之客戶關係管理，提高消費者對品牌認同，持續提升單店成長與產出，進一步推動銷售業績及市場佔有率。

### **Kason(凱勝)品牌**

Kason(凱勝)作為一個擁有20年以上歷史的知名羽毛球品牌，是本集團羽毛球業務的重要組成部分，旗下贊助資源包括國家隊第一男雙「風雲組合」蔡贇和付海峰、中國青年羽毛球隊和六支中國省級羽毛球強隊。

年內，本集團持續對Kason(凱勝)的品牌定位、產品結構、研發及銷售渠道等方面進行全面的提升，將Kason(凱勝)品牌的市場知名度與李寧品牌在羽毛球行業中建立的領先生產技術及研發能力相結合，通過差異化的品牌及產品定位，充分利用兩者於運動營銷資源方面的優勢，增加本集團於羽毛球領域的市場份額。

### **Z-DO(新動)品牌及紅雙喜牌鞋服**

由於Z-DO(新動)品牌的定位和產品並不突出，年內，集團進一步縮減Z-DO(新動)品牌的業務，開始清理庫存。

目前，集團已決定停止Z-DO(新動)品牌業務以及紅雙喜牌鞋服的發展計劃，以把更多精力和資源集中在李寧品牌核心業務。

### **組織變革及人力資源**

於2011年12月31日，本集團有4,180名僱員(2010年12月31日：4,215名)，其中集團總部及零售子公司僱員2,176名(2010年12月31日：2,100名)，其他附屬公司僱員2,004名(2010年12月31日：2,115名)。

本集團視人才為企業發展的基石，一向重視核心管理和專業人才的選用、培育、激勵與保留，通過系統而有效的人才回顧和繼任計劃管理機制，加強內部人才儲備與發展，持續建設領導力和專業力發展體系，支持集團業務發展。集團始終秉承個人薪酬與崗位、績效與能力相匹配的原則，關注核心員工的薪酬競爭力，並通過建立個性化的激勵方案和多樣化的激勵方式保留、激勵核心員工。

2011年，集團致力於李寧品牌核心業務轉型與發展，積極尋找內部整合機會與效率提升點，持續進行組織調整和優化，增強業務執行能力和業績考核。於2012年2月，因應集團主動變革的策略步驟以及2012年的業務發展規劃，集團就組織結構進行進一步優化和調整，包括精簡人員、整合資源及激勵優秀員工，目標是希望聚焦核心業務，優化組織結構以及提升運營效率。其中對於前端的業務發展部門，如市場系統、銷售和產品系統，在

保證必要投入的同時，會進一步提高費用使用效益的控制和管理。對於一些非核心的業務部門，如其他品牌等部門將做進一步的整合，以把更多精力集中在集團核心業務上。而對於後台的職能部門，包括人力資源、信息技術及戰略發展等部門，將採取優化組織結構的方式，提升運營效率，降低人員成本，並將資源投入到集團的核心業務。

## 前景展望和應對策略

我們預期2012年全球經濟復蘇仍充滿挑戰。在中國經濟由投資驅動向消費驅動轉型的大背景下，本集團所處的行業仍將受惠。同時，受到2012年倫敦奧運會的推動作用，預計中國體育用品行業2012年整體仍將保持平穩增長。

集團認為，中國體育用品行業競爭仍然嚴峻，行業價值鏈各環節仍需面對成本上漲的壓力。從本集團舉行的2012年第一、二和三季度李寧品牌訂貨會的情況來看，綜合上半年的期貨訂單金額約有低單位數百分比增長，第三季度則錄得中單位數百分比下降，反映了2012年的市場環境依然艱巨。面對中國體育用品行業當前這些的挑戰，集團在2012年將繼續積極地在品牌、產品、渠道等方面執行變革策略，致力改善經營業績，主要措施包括：

- 聚焦李寧品牌核心業務，提升運營效率，進行組織變革，降低除品牌營銷和產品研發費用以外的其他費用，尤其是降低日常費用和提高人工效率。
- 調整產品結構，控制採購成本，提高產品毛利率。
- 持續強化提升產品能力，改善產品設計與研發體系，推動產品創新；同時，梳理產品定價策略，提高產品性價比。
- 持續推進渠道變革，加強二至四線市場零售效率提升，進一步清理零售端庫存，改善現金周轉。
- 抓住倫敦奧運會的市場契機，提升品牌形象。進一步清晰品牌戰略，優化品牌戰略管理體系；結合品牌定位，有效利用運動營銷資源，提升品牌營銷資源的使用效率，加強品牌、產品和消費者的連接度。

集團對於2012年的中國宏觀經濟環境以及體育用品行業的調整仍持謹慎態度，但董事會和管理層認為，集團的策略和執行方案仍是正確合理的，今年將致力於加強運營效率和戰略執行效果，為集團實現長期遠景目標打好基礎。

## 發行可換股債券

於2012年1月19日，本公司分別與TPG ASIA, Inc. (「TPG」)及由Government of Singapore Investment Corporation Pte. Ltd. (「GIC」)私募股權投資分支管理的投資工具Tetrad Ventures Pte. Ltd. (「GIC投資者」)訂立認購協議，內容有關發行本金總額750,000,000元人民幣可換股債權(「可換股債券」)。可換股債券以最低年利率4厘計息，且將於自可換股債券發行日期起計五週年當日到期。可換股債券可按初步兌換價以每股7.74港元兌換為本公司股份。

發行可換股債券已於2012年2月8日完成。本金為561,000,000元人民幣的可換股債券已發行予TPG Stallion Holdings, L.P. (為TPG的聯屬方)，而本金為189,000,000元人民幣的可換股債券已發行予GIC投資者。預期可換股債券發行之估計所得款項淨額於扣除開支後約為921,000,000港元，現擬用於本公司繼續投資開發李寧品牌業務，包括品牌投入、運動資源獲取、六代店舖推廣，以及產品設計研發及用作本集團一般營運資金等方面。

本公司、TPG和GIC分享中國體育用品行業的長期前景具有巨大發展潛力這個共識，TPG與GIC認同本公司在國內領先的品牌價值以及在行業內有豐富的專業經驗。董事會認為，新的資金不僅給予集團更大的空間實施發展戰略的執行，更重要的是讓集團獲得TPG和GIC這些機構在品牌、零售、產品等業務領域的豐富經驗，挖掘集團的增長潛力。

## 購買、出售及贖回本公司之股份

於截至2011年12月31日止年度，本公司並無贖回其任何股份。除限制性股份獎勵計劃信托根據限制性股份獎勵計劃的規則和信托契約購買股份外，本公司或其任何附屬公司於年內概無購買或出售本公司股份。

## 企業管治

本公司不斷檢討並提高其企業管治常規，致力建立高水平的企業管治。

年內，本公司再次榮獲亞洲最具權威的企業管治雜誌之一，《Corporate Governance Asia》頒發「2011年亞洲最佳企業管治大獎」(Recognition Award Class of 2011 The Best of Asia)，充分證明本集團持續致力確保其業務以具道德操守、高透明度及負責任的方式進行。

於2011年，本公司一直遵守香港聯合交易所有限公司證券上市規則附錄十四所載之《企業管治常規守則》的所有守則條文。有關本公司企業管治常規的詳情刊載於本公司2011年年報內所載的《企業管治報告》。

本公司審核委員會(其三位成員均為獨立非執行董事)已審閱本集團採納的會計原則及慣例，並已檢討核數、內部監控及財務報告事宜，包括審閱截至2011年12月31日止年度的全年業績。

## 股東週年大會

本公司將於2012年5月11日(星期五)上午十一時召開股東週年大會(「股東週年大會」)。為確定股東有權出席股東週年大會及於會上投票，所有過戶文件連同有關股票須於2012年5月8日(星期二)下午4時30分前送達本公司之股份過戶登記分處香港中央證券登記有限公司，地址為香港灣仔皇后大道東183號合和中心17樓1712-1716室，以辦理股份過戶登記手續。於2012年5月8日(星期二)名列在本公司股東名冊的股東，均有權出席股東週年大會及於會上投票。

股東週年大會之通告將於2012年4月5日或前後隨本公司2011年年報一併寄發予股東，並刊登在本公司網站 [www.lining.com](http://www.lining.com) 以及香港聯合交易所有限公司「披露易」網站 [www.hkexnews.hk](http://www.hkexnews.hk)。

承董事會命  
李寧有限公司  
主席  
李寧

香港，2012年3月29日

於本公告日期，本公司的執行董事為李寧先生、張志勇先生和鍾奕祺先生；非執行董事為林明安先生、朱華照先生和韋俊賢先生；獨立非執行董事為顧福身先生、王亞非女士和陳振彬先生。