

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2012年12月31日止年度之 全年業績公告

業績摘要

- 收入為67.39億元人民幣，同比減少24.5%
- 息稅前利潤加折舊及攤銷(EBITDA)錄得虧損13.77億元人民幣；權益持有人應佔虧損為19.79億元人民幣
- 不派發末期股息
- 變革計劃及渠道復興計劃在多方面取得有效實施
- 通過積極關閉低店效門店及優化渠道政策，李寧牌零售店舖6,434間，淨減少1,821間

2013年全年展望

- 市場和行業環境依然困難，預計公司的財務表現至少在2013年上半年會繼續面臨挑戰
- 預計2013年全年營運表現將逐步企穩，現金流漸趨穩健且經營業績開始有所改善
- 繼續有效地實施變革計劃及渠道復興計劃，向以零售為導向的業務模式轉型

全年業績

李寧有限公司(「本公司」或「公司」或「李寧公司」)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2012年12月31日止年度之經審核綜合業績連同2011年的比較數字如下：

綜合資產負債表

	附註	於12月31日	
		2012年 千元人民幣	2011年 千元人民幣
資產			
非流動資產			
物業、機器及設備		857,616	831,693
土地使用權		362,763	371,696
無形資產		423,382	751,836
遞延所得稅資產		364,951	445,857
可供出售之金融資產		46,930	46,930
聯營公司投資	4	4,275	11,303
其他應收款項及預付款項		45,190	87,903
非流動資產總額		2,105,107	2,547,218
流動資產			
存貨	5	919,580	1,132,965
應收貿易款項	6	1,487,401	2,094,440
其他應收款項及預付款項－即期部分		221,248	344,527
當期所得稅資產		36,393	—
受限制之銀行存款		13,688	13,194
現金及等同現金項目		1,248,593	1,196,474
流動資產總額		3,926,903	4,781,600
資產總額		6,032,010	7,328,818
權益			
本公司權益持有人應佔股本及儲備			
普通股		111,622	111,604
股份溢價		315,972	312,379
就限制性股份獎勵計劃持有之股份		(41,185)	(52,415)
其他儲備		489,485	370,106
保留溢利		737,703	2,730,169
		1,613,597	3,471,843
非控制性權益		198,644	192,816
權益總額		1,812,241	3,664,659

		於12月31日	
	附註	2012年 千元人民幣	2011年 千元人民幣
負債			
非流動負債			
應付特許使用費		152,518	458,793
可換股債券		651,632	—
遞延所得稅負債		79,318	81,269
遞延收入		59,736	61,030
		<u>943,204</u>	<u>601,092</u>
非流動負債總額			
流動負債			
應付貿易款項	7	960,982	1,462,398
其他應付款項及應計費用		744,781	662,480
應付特許使用費—即期部分		111,145	71,649
當期所得稅負債		—	28,481
借貸		1,447,157	838,059
可換股債券—應付利息		12,500	—
		<u>3,276,565</u>	<u>3,063,067</u>
流動負債總額			
負債總額			
		<u>4,219,769</u>	<u>3,664,159</u>
權益及負債總額			
		<u>6,032,010</u>	<u>7,328,818</u>
流動資產淨值			
		<u>650,338</u>	<u>1,718,533</u>
資產總額減流動負債			
		<u>2,755,445</u>	<u>4,265,751</u>

綜合收益表

	附註	截至12月31日止年度	
		2012年 千元人民幣	2011年 千元人民幣
收入	3	6,738,911	8,928,526
銷售成本	8	(4,188,977)	(4,886,440)
毛利		2,549,934	4,042,086
經銷成本	8	(2,635,404)	(2,909,922)
行政開支	8	(1,675,656)	(644,641)
其他收入及其他收益－淨額	9	168,792	143,433
經營(虧損)/溢利		(1,592,334)	630,956
融資收入	10	7,593	17,179
融資成本	10	(208,775)	(99,231)
融資成本－淨額	10	(201,182)	(82,052)
應佔聯營公司虧損	4	(11,508)	(1,527)
除所得稅前(虧損)/溢利		(1,805,024)	547,377
所得稅開支	11	(150,375)	(136,408)
年內(虧損)/溢利		(1,955,399)	410,969
由下列各方應佔：			
本公司權益持有人		(1,979,114)	385,813
非控制性權益		23,715	25,156
		(1,955,399)	410,969
本公司權益持有人應佔(虧損)/溢利之每股盈利(分人民幣)			
－基本	12	(187.96)	36.70
－攤薄	12	(187.96)	36.56
股息	13	—	116,533

綜合全面收益報表

	截至12月31日止年度	
	2012年 千元人民幣	2011年 千元人民幣
年內(虧損)／溢利	(1,955,399)	410,969
其他全面收益：		
外幣折算差額	(1,060)	3,762
	<u>(1,956,459)</u>	<u>414,731</u>
年內全面(虧損)／收益總額	<u>(1,956,459)</u>	<u>414,731</u>
由下列各方應佔：		
本公司權益持有人	(1,980,174)	389,575
非控制性權益	23,715	25,156
	<u>(1,956,459)</u>	<u>414,731</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。

於2012年12月，非凡中國控股有限公司(「非凡中國」)完成收購合共266,374,000股本公司股份，佔收購時本公司全部已發行股本約25.23%。

除另有註明者外，此等綜合財務報表以人民幣呈報。本公司董事會於2013年3月25日批准刊發此等綜合財務報表。

2. 編制基準

隨附之李寧有限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制。

編制符合國際財務報告準則之財務報表須採用若干重要會計估計。此外，管理層於應用本集團會計政策過程中也須作出判斷。

2.1 持續經營

截至2012年12月31日止年度，本集團錄得虧損淨額1,955,000,000元人民幣及經營現金流出淨額931,000,000元人民幣。儘管如此，此等綜合財務報表已按持續經營基準編製，而其有效性取決於本集團股本集資計劃及本集團未來業務的成功以及其重續銀行借貸的能力。

誠如日期為2013年1月25日的公告(「公告」)所述，本公司實施融資計劃，向本公司全體股東發行可換股證券，以籌集所得款項總額約1,500,000,000元人民幣(「股本集資計劃」)。根據與本公司簽訂的不可撤回認股協議，非凡中國，TPG Stallion, L.P. (「TPG」)和Tetrad Ventures Pte. Ltd. (「GIC投資者」)需要認購本金累計價值約5.08億元人民幣的可換股證券。本公司又與非凡中國和TPG分別簽訂了承銷協議。根據承銷協議，非凡中國和TPG需要共同承銷未被其他股東認購的全部可換股證券金額。售股章程預期於2013年3月27日發出，而股本集資計劃擬於2013年4月完成。

誠如本公司日期為2012年12月17日的公告所述，本集團亦已實施變革計劃及渠道復興計劃，旨在(1)通過加強市場營銷，產品銷售和優化成本結構改善本集團的財務表現，及(2)通過合理調整分銷網絡，優化零售運營和產品組合以提高銷售渠道利潤。管理層認為，成功實施上述兩項計劃將有助本集團於日後錄得可持續發展的正面現金流。

此外，本集團亦正與若干銀行磋商有關重續本集團現有銀行貸款。管理層認為，憑藉良好的信貸記錄及與銀行建立的良好業務關係，本集團有能力重續現有銀行貸款。

本公司董事深信，本集團股本集資計劃、未來業務及與銀行的磋商將可帶來充裕的現金流，以應付其於未來十二個月將予到期的負債。因此，本公司董事信納，按持續經營基準編製綜合財務報表實屬適當。

2.2 會計政策和披露的變動

(a) 本集團已採納的新訂和已修改的準則

概無於2012年1月1日開始的財政年度首次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預期會對本集團構成重大影響。

(b) 尚未採納的新訂準則及解釋

於2012年1月1日之後開始的年度期間生效的多項新訂準則以及準則及解釋的修改並無應用於編制該等綜合財務報表，且不會對本集團的綜合財務報表產生重大影響，惟下文載列者除外：

- 國際財務報告準則第10號「合併財務報表」代替了所有的關於控制和合併方面的指南，包括：國際會計準則第27號：「合併和單獨的財務報表」，和常設解釋委員會第12號：「合併—特殊目的實體」。國際會計準則27號被更名為「獨立財務報表」，並且他繼續僅與獨立財務報表相關。現有的獨立財務報表指南未發生變化。國際財務報告準則第10號是建立在現有準則對於識別控制的基礎上，認為是否被控制是一個公司是否應當被合併於其母公司的決定性因素。在決定是否存在控制時，本準則提供了額外的指南進行協助。本集團將於2013年1月1日起採用國際財務報告準則第10號。本集團已進行評估並認為採納國際財務報告準則第10號不會對本集團構成重大影響。
- 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。本集團將於2013年1月1日起採納國際財務報告準則第11號。本集團已進行評估並認為採納國際財務報告準則第11號不會對本集團構成重大影響。

概無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預期會對本集團構成重大影響。

3. 收入及分部資料

管理層是本集團之主要經營決策者。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。

管理層從品牌之角度衡量其業務。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資料均與財務報表計量一致。

截至2012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5,926,165,000元人民幣、541,555,000元人民幣、83,956,000元人民幣及187,235,000元人民幣，而截至2011年12月31日止年度分別為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。

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與綜合收益表貫徹一致之方式計量。

截至2012年及2011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
截至2012年12月31日止年度					
總收入	5,926,165	542,713	109,519	216,787	6,795,184
分部間收入	—	(1,158)	(25,563)	(29,552)	(56,273)
外部客戶收入	5,926,165	541,555	83,956	187,235	6,738,911
經營(虧損)/溢利	(1,480,147)	78,946	(162,110)	(29,023)	(1,592,334)
經銷成本及行政開支	3,872,989	128,887	221,784	87,400	4,311,060
折舊及攤銷	201,169	17,588	725	7,357	226,839
截至2011年12月31日止年度					
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	8,164,794	485,026	119,641	159,065	8,928,526
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	3,176,759	109,895	161,382	106,527	3,554,563
折舊及攤銷	215,332	17,504	20,509	7,958	261,303

經營(虧損)/溢利和除所得稅前(虧損)/溢利的調節如下：

	截至12月31日止年度	
	2012年 千元人民幣	2011年 千元人民幣
經營(虧損)/溢利	(1,592,334)	630,956
融資收入	7,593	17,179
融資成本	(208,775)	(99,231)
應佔聯營公司虧損	(11,508)	(1,527)
除所得稅前(虧損)/溢利	(1,805,024)	547,377

收入的地區資料

	截至12月31日止年度	
	2012年 千元人民幣	2011年 千元人民幣
中國(包含香港特別行政區)	6,545,356	8,726,209
其他地區	193,555	202,317
總計	6,738,911	8,928,526

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2012年及2011年12月31日止年度內，本集團並無與任何一個單一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

	2012年 千元人民幣	2011年 千元人民幣
於1月1日分佔資產淨值	<u>11,303</u>	-
新增投資	10,090	12,830
應佔虧損	(11,508)	(1,527)
減值撥備	<u>(5,610)</u>	-
於12月31日分佔資產淨值	<u><u>4,275</u></u>	<u><u>11,303</u></u>

以下是截至2012年12月31日主要聯營公司清單：

名稱	經營／註冊成立 之地址、註冊成立 日期及法律實體種類	已發行股本／ 已繳資本	本集團所持 實際股權	主要業務
Digital Li-Ning Company Limited	開曼群島， 2011年7月11日 有限責任公司	10,000,000美元	19.9%	於美國地區從事體育產品 的市場營銷與分銷業務
天津市寬貓咪兒童用品有限公司	中國， 2011年5月24日 有限責任公司	30,000,000元人民幣	19.97%	銷售體育用品
天津市越浩拓戶外用品有限公司	中國， 2011年8月3日 有限責任公司	20,790,000元人民幣	19.72%	銷售體育用品

儘管本集團於聯營公司擁有少於20%的股本權益，但本集團有在聯營公司董事會委任董事的合約權，並有權參與聯營公司的財務管理和經營決策，因而對其擁有重大影響。

5. 存貨

	2012年 千元人民幣	2011年 千元人民幣
原料	34,699	34,041
在製品	34,135	40,576
製成品	<u>1,437,928</u>	<u>1,245,857</u>
減：撤減至可變現淨值之撥備	<u>(587,182)</u>	<u>(187,509)</u>
	<u><u>919,580</u></u>	<u><u>1,132,965</u></u>

截至2012年12月31日止年度，確認為開支及計入銷售成本之存貨成本為3,565,285,000元人民幣(2011年：4,547,477,000元人民幣)。

截至2012年12月31日止年度，本集團就撇減存貨至其可變現淨值產生之虧損約399,673,000元人民幣(2011年：72,427,000元人民幣)。該款額已計入截至2012年12月31日止年度綜合收益表之銷售成本項下，且截至2011年12月31日止年度的比較數字已重新分類為銷售成本，以便使其與本年度的呈報一致。

6. 應收貿易款項

	2012年 千元人民幣	2011年 千元人民幣
應收賬款	2,407,099	2,105,590
應收票據	17,837	250
	<u>2,424,936</u>	<u>2,105,840</u>
減：應收貿易款項減值撥備	(937,535)	(11,400)
	<u><u>1,487,401</u></u>	<u><u>2,094,440</u></u>

於各資產負債表日之應收貿易款項賬齡分析如下：

	2012年 千元人民幣	2011年 千元人民幣
零至30天	329,836	728,962
31至60天	299,591	386,433
61至90天	335,254	460,006
91至180天	764,342	519,039
181至365天	636,467	10,496
365天以上	59,446	904
	<u><u>2,424,936</u></u>	<u><u>2,105,840</u></u>

客戶所獲之信貸期一般為90天以內。於2012年12月31日，應收貿易款項1,460,255,000元人民幣(2011年：530,439,000元人民幣)已逾期。本公司關於應收貿易款和其他應收款減值損失的撥備金額反映了公司對於可能無法收回金額的最佳估計。在評估計提減值損失撥備的過程中，公司需要評估針對於每一個經銷商的不同指標，這其中包括：過往還款情況和每個客戶的誠信度，過去幾年的違約次數，應收貿易款項的賬齡和最近階段與每一個客戶的協商情況。本集團已執行一系列與客戶溝通及管理信用風險的計劃。管理層將緊密關注並跟進應收貿易款項的回收，並預計可收回部份款項。於2012年12月31日，本集團就應收貿易款項作出937,535,000元人民幣(2011年：11,400,000元人民幣)的減值撥備。

減值首先就重大結餘進行個別評定，其他結餘根據賬齡及過往拖欠情況組合以整體評定(皆因該等客戶的信貸風險相若)。

7. 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：

	2012年 千元人民幣	2011年 千元人民幣
零至30天	395,353	750,535
31至60天	326,878	456,955
61至90天	155,858	128,992
91至180天	72,877	116,675
181至365天	1,368	1,742
365天以上	8,648	7,499
	<u><u>960,982</u></u>	<u><u>1,462,398</u></u>

8. 按性質列示開支

	2012年 千元人民幣	2011年 千元人民幣
於銷售成本確認為開支之存貨成本	3,565,285	4,547,477
物業、機器及設備折舊(附註a)	141,643	158,562
土地使用權及無形資產攤銷	85,196	102,741
無形資產減值	127,838	-
廣告及市場推廣開支	1,325,231	1,567,927
員工成本開支，包括董事薪酬	733,495	772,518
有關土地及樓宇之經營租約租金	573,325	539,347
研究及產品開發開支(附註a)	190,992	231,004
運輸及物流開支	184,152	180,145
計提應收貿易款項減值撥備	933,235	10,246
撇減存貨至可變現淨值	399,673	72,427
計提聯營公司投資減值撥備	5,610	-
核數師酬金	3,338	3,510
管理諮詢費	86,100	62,846
差旅及業務招待費	84,060	132,351

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。

9. 其他收入及其他收益－淨額

	2012年 千元人民幣	2011年 千元人民幣
政府補助	95,790	140,717
特許使用費收入	4,700	9,084
終止確認與Lotto(樂途)品牌特許權協議修改相關之 無形資產及應付特許使用費之收益	68,302	-
其他	-	(6,368)
	<u>168,792</u>	<u>143,433</u>

10. 融資收入及成本

	2012年 千元人民幣	2011年 千元人民幣
銀行結餘及存款之利息收入	7,593	6,198
外幣匯兌收益淨額	-	10,981
融資收入	<u>7,593</u>	<u>17,179</u>
貼現攤銷－應付特許使用費	(19,035)	(40,389)
銀行借貸利息開支	(119,782)	(49,104)
可換股債券利息開支	(46,836)	-
外幣匯兌損失淨額	(1,541)	-
其他	(21,581)	(9,738)
融資成本	<u>(208,775)</u>	<u>(99,231)</u>
融資成本－淨額	<u>(201,182)</u>	<u>(82,052)</u>

11. 所得稅

	2012年 千元人民幣	2011年 千元人民幣
即期所得稅		
— 香港利得稅 (附註b)	1,134	1,362
— 中國企業所得稅 (附註c)	52,783	271,182
— 中國境內附屬公司已分配股利之預提所得稅 (附註d)	17,503	16,100
	<u>71,420</u>	<u>288,644</u>
遞延所得稅	78,955	(152,236)
所得稅開支	<u>150,375</u>	<u>136,408</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註冊成立，獲豁免繳納英屬處女群島所得稅。
- (b) 截至2012年12月31日止年度，香港利得稅乃根據來源於香港之估計應課稅溢利按16.5%之稅率(2011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%(2011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25%(2011年：24%)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2012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利的需求進行重估，導致針對本年已分配股利和預期未來計劃分配未分配利潤相應預提所得稅。

12. 每股(虧損)/盈利

基本

每股基本(虧損)/盈利乃按本公司權益持有人應佔(虧損)/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。

	2012年 千元人民幣	2011年 千元人民幣
本公司權益持有人應佔(虧損)/溢利	<u>(1,979,114)</u>	<u>385,813</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>1,052,941</u>	<u>1,051,127</u>
每股基本(虧損)/盈利(分人民幣)	<u>(187.96)</u>	<u>36.70</u>

攤薄

每股攤薄(虧損)/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可換股債券、購股權計劃而發行之股份以及就限制性股份獎勵計劃持有之股份。可換股債券假設被轉換成普通股，而淨利潤經調整以對銷利息費用減稅務影響。至於購股權計劃而發行之股份以及就限制性股份獎勵計劃持有之股份而言，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允價值(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兌換可換股債券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(虧損)/盈利之加權平均股份數目，詳情如下：

	2012年 千元人民幣	2011年 千元人民幣
本公司權益持有人應佔(虧損)/溢利，用於釐定每股攤薄(虧損)/盈利	<u>(1,979,114)</u>	<u>385,813</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>1,052,941</u>	1,051,127
就購股權、獎勵股份及可換股債券作出調整(千股)(附註a)	<u>-</u>	4,069
每股攤薄(虧損)/盈利之普通股加權平均數(千股)	<u>1,052,941</u>	<u>1,055,196</u>
每股攤薄(虧損)/盈利(分人民幣)	<u>(187.96)</u>	<u>36.56</u>

附註：

- (a) 截至2012年12月31日止年度，所有已發行潛在之普通股股份具反攤薄效應。於2012年12月31日，35百萬份，2百萬份及119百萬份(2011年：分別為20百萬份，4百萬份及無)尚未行使之購股權、獎勵及可換股債券於日後將具攤薄影響但於2012年具反攤薄效應。

13. 股息

	2012年 千元人民幣	2011年 千元人民幣
已派付中期股息每股普通股0分人民幣 (2011年：11.13分人民幣)	<u>-</u>	<u>116,533</u>

附註：

董事會建議不派發截至2012年及2011年12月31日止年度之末期股息。

14. 結算日後事項

(a) 股本集資計劃

誠如2013年1月25日公告所述，本公司實施融資計劃，向本公司全體股東發行可換股證券，以籌集所得款項總額約1,500,000,000元人民幣。根據與本公司簽訂的不可撤回認股協議，非凡中國，TPG，和GIC需要認購本金累計價值約5.08億元人民幣的可換股證券。本公司又與非凡中國和TPG分別簽訂了承銷協議。根據承銷協議，非凡中國和TPG需要共同承銷未被其他股東認購的全部可換股證券金額。可換股證券不計息且不可贖回。可換股證券可於發行後的任何時間按照每股3.5港元的初始換股價格進行換股(受反攤薄調整的限制)。

此外，由於可換股證券的發行，根據購股計劃和購股權計劃中的反攤薄條款，本公司可能會對購股計劃和購股權計劃的股份的行使價進行調整。

(b) 修訂可換股債券

對於公司在2012年2月8日發行的可換股債券，公司和債券持有者於2013年1月23日簽署了修改協議，在該協議中雙方同意(1)在可換股債券的剩餘期限中，修改了部分未來可能對本公司構成財務限制的條款，及(2)換股價從初始的每股7.74港元重設為每股4.5港元，於2013年1月23日起生效。上述的兩項變化構成了對初始可換股債券條款的實質修正，導致了可換股債券現有負債部份的消除和基於在修改日當天該可換股債券負債部分公允價值確認的新的金融負債。本公司正在進行針對上述事項會計處理的最後決定。

(c) 重續關聯交易協議

公司於2013年1月4日(在交易時間之後)與非凡中國重新簽訂了關聯交易協議。根據規定，非凡中國可以給集團提供如下方面的服務：(i)品牌和產品代言；(ii)贊助及(iii)事件管理。新簽訂的關聯交易在2013年1月4日到2015年12月31日或是非凡中國不再是集團的關聯方之日的期間(以較早者為準)內生效。

股息

公司於2012年度錄得重大虧損，董事會決議不派付截至2012年12月31日止年度之末期股息(2011年：無)。

管理層討論與分析

概述

2012年，在企業盈利下滑，內需減弱，產品成本上升和產能過剩問題加劇的大背景下，中國經濟總體增長放緩。全年居民消費價格指數(CPI)同比上漲2.6%，為最近三年來最低年漲幅。

據本集團分析，在中國零售行業面臨日益嚴峻的環境下，2012年中國體育用品行業的飽和使得競爭更趨激烈，儘管全年零售商採取各種措施清理庫存，行業整體增速依然明顯放緩。體育用品行業過度擴張令銷售渠道囤積大量存貨，對渠道的零售盈利能力，以至本集團的盈利及整體財務狀況均構成不利影響。

2012年1月，本集團與世界領先私募投資公司TPG和新加坡政府投資有限公司(GIC)簽訂投資協議。在這些實力雄厚的策略股東支持下，李寧公司憑藉此協議，積極制定並實施新發展策略。面對行業不斷變化的環境及以改善本集團長期盈利能力為目標，本集團於2012年7月宣佈圍繞聚焦中國市場、李寧品牌及核心體育產品的全面變革計劃，加強管理和執行能力、提升渠道盈利能力、改善產品及銷售規劃同時精簡運營，並由批發式經營向以零售為主導的經營模式轉型。我們相信在這些方面採取的積極變革舉措可鞏固李寧作為國內運動用品行業領先品牌的地位。

財務回顧

集團在2012年進行了一系列的改革行動。然而，受制於市場環境的不利影響以及集團自身業務發展的階段性挑戰，集團業績表現和財務指標亦受到較大影響。本集團截至2012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
	2012年	2011年	(%)
收益表項目			
(除特別註明外，所有金額均以千元人民幣列示)			
收入	6,738,911	8,928,526	(24.5)
毛利(附註1)	2,549,934	4,042,086	(36.9)
經營(虧損)/溢利	(1,592,334)	630,956	(352.4)
息稅前利潤加折舊及攤銷(EBITDA)(附註2)	(1,377,003)	890,732	(254.6)
權益持有人應佔(虧損)/溢利	(1,979,114)	385,813	(613.0)
每股基本(虧損)/盈利(分人民幣)(附註3)	(187.96)	36.70	(612.2)
主要財務比率			
盈利能力比率			
毛利率(%)	37.8	45.3	
經營(虧損)/溢利率(%)	(23.6)	7.1	
實際稅率(%)	(8.3)	24.9	
權益持有人應佔(虧損)/溢利率(%)	(29.4)	4.3	
權益持有人應佔權益回報率(%)	(77.8)	11.3	
開支佔收入比率			
員工成本開支(%)	10.9	8.7	
廣告及市場推廣開支(%)	19.7	17.6	
研究及產品開發開支(%)	2.8	2.6	
資產效率			
平均存貨周轉期(天)(附註4)	90	72	
平均應收貿易款項周轉期(天)(附註5)	97	76	
平均應付貿易款項周轉期(天)(附註6)	112	93	
	2012年	2011年	
	12月31日	12月31日	
資產比率			
負債對權益比率(%) (附註7)	261.5	105.5	
有息負債對權益比率(%) (附註8)	130.8	24.1	
每股資產淨值(分人民幣)	172.03	348.22	

附註：

1. 就撇減存貨至其可變現淨值產生之虧損已計入截至2012年12月31日止年度綜合收益表之銷售成本項下，且截至2011年12月31日止年度的比較數據已重新分類為銷售成本，以便使其與本年度的呈報一致。

2. 息稅前利潤加折舊及攤銷(EBITDA)乃按年內(虧損)/溢利、所得稅、融資成本—淨額、物業、機器及設備折舊、土地使用權及無形資產攤銷之總和計算。
 3. 每股基本(虧損)/盈利乃根據年內本公司權益持有人應佔(虧損)/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。
 4. 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366天數計算。
 5. 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366天數計算。
 6. 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366天數計算。
 7. 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。
 8. 有息負債對權益比率乃按年末有息銀行借貸及可換股債券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2012年12月31日止年度的收入達6,738,911,000元人民幣，較2011年同比下降24.5%。

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 (%)
	2012年 千元人民幣	佔總收入 之百分比	2011年 千元人民幣	佔總收入 之百分比	
李寧牌					
鞋類	2,634,743	39.1	3,411,874	38.2	(22.8)
服裝	2,909,706	43.2	4,225,100	47.3	(31.1)
器材/配件	381,716	5.7	527,820	5.9	(27.7)
總計	5,926,165	88.0	8,164,794	91.4	(27.4)
紅雙喜牌					
總計	541,555	8.0	485,026	5.4	11.7
Lotto(樂途)牌					
總計	83,956	1.2	119,641	1.3	(29.8)
其他品牌*					
總計	187,235	2.8	159,065	1.9	17.7
總計	6,738,911	100.0	8,928,526	100.0	(24.5)

* 包括AIGLE(艾高)、Kason(凱勝)和Z-DO(新動)。

2012年，本集團核心品牌李寧牌的收入佔集團總收入88.0%，達5,926,165,000元人民幣，較2011年同比下降27.4%，各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發展速度進一步放緩，渠道庫存壓力加劇。同時，零售終端競爭趨於白熱化，零售折扣有所提高，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。為應對行業的嚴苛環境，避免對零售端產生新的存貨壓力，集團主動與經銷商溝通，並於2012年下半年推出變革計劃，包括完善對經銷商的銷售管理，專注於支持經銷商清理庫存、銷售網絡合理化、一次性回購部分陳舊存貨以及制定針對性的計劃，以重整應收賬結構等一系列舉措。受上述事項影響，2012年李寧牌期貨訂單較2011年同比下降，訂單執行率亦有所降低，集團銷售收入因此下降。公司將通過渠道復興計劃重整渠道營銷政策，以支持零售能力強的經銷商，有效加快集團積壓庫存的清理以及提升渠道的盈利能力。

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11.7%。Lotto（樂途）牌業務正處於收縮期，收入同比大幅下降。其他品牌中，AIGLE（艾高）牌產品收入同比大幅增長50.1%，其品牌價值得到進一步體現；Kason（凱勝）牌收入亦獲得了較高增長，同比上升40.5%；Z-DO（新動）牌業務已全面暫停，現處於庫存的最後清理階段，因此收入同比大幅下降。

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
	2012年 佔李寧牌收入 之百分比	2011年 佔李寧牌收入 之百分比	
李寧牌			
中國市場			
銷售予特許經銷商	75.6	79.0	(3.4)
直接經營銷售	22.0	19.1	2.9
國際市場	2.4	1.9	0.5
	<hr/>	<hr/>	
總計	100.0	100.0	
	<hr/> <hr/>	<hr/> <hr/>	

如上表所述，2012年內李寧牌銷售予特許經銷商的收入佔總收入的比重下降最大。

李寧品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 (%)
		2012年		2011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	
李寧牌						
中國市場						
東部	1	1,362,332	23.0	2,237,528	27.4	(39.1)
北部	2	2,318,423	39.1	3,221,453	39.5	(28.0)
南部	3	1,120,699	18.9	1,303,818	16.0	(14.0)
西部	4	981,389	16.6	1,246,580	15.2	(21.3)
國際市場		143,322	2.4	155,415	1.9	(7.8)
總計		5,926,165	100	8,164,794	100	(27.4)

附註：

1. 東部包括上海、浙江、江蘇、安徽及山東。
2. 北部包括北京、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、廣西、福建、海南、江西、雲南、貴州及香港。
4. 西部包括湖南、湖北、陝西、甘肅、青海、寧夏、新疆、四川、重慶及西藏。

年內，本集團對各大區銷售組織結構與管轄區域進行調整，優化區域渠道佈局，從而加強區域管理、提升區域零售表現及客戶管理能力。集團將進一步對區域渠道進行整合和完善，加強對零售終端的管理，提升決策和運營效率，支持公司戰略變革目標的實現。

銷售成本及毛利

本集團截至2012年12月31日止年度之整體銷售成本為4,188,977,000元人民幣(2011年：4,886,440,000元人民幣)，整體毛利率為37.8%(2011年：45.3%)。整體毛利率較2011年有所下降，一方面，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，同時其他品牌的收入佔集團總收入的比重有所上升，而其他品牌的毛利率低於李寧品牌的毛利率。另一方面，由於訂單執行率低及渠道復興計劃中針對部分經銷商一次性存貨回購使得存貨餘額上漲，結合市場渠道庫存的積壓狀況，及本集團對自有庫存的清貨計劃，集團對部份周轉較慢的庫存計提了特殊撥備，存貨減值撥備大幅上升。

李寧牌的銷售成本為3,630,816,000元人民幣(2011年：4,397,065,000元人民幣)，毛利率為38.7%(2011年：46.1%)。隨著行業競爭的日益加劇，零售終端的綜合折扣率繼續提高，市場渠道庫存壓力日益嚴重。為應對行業的嚴苛環境，公司於2012年下半年推出了變革計劃，主動降低了經銷商訂單和期貨執行率，回購部分經銷商庫存，使集團自有存貨餘額上漲。結合市場渠道庫存的積壓狀況，及本集團對自有庫存的清貨計劃，集團對部份周轉較慢的庫存計提了特殊撥備，存貨減值撥備大幅上升，使李寧牌的毛利率下降。

紅雙喜牌的銷售成本為336,719,000元人民幣(2011年：297,977,000元人民幣)，毛利率為37.8% (2011年：38.6%)。年內，受上游供應商原材料及人工成本上漲的影響，紅雙喜牌毛利率同比略有下降。

Lotto (樂途)牌的銷售成本為92,584,000元人民幣(2011年：88,815,000元人民幣)，毛利率為-10.3% (2011年：25.8%)。年內，公司聚焦核心品牌，減少了對其他品牌的投入，不再對樂途提供市場推廣的額外支持，樂途的清貨速度及清貨價格受到重大影響。因此，本公司對樂途牌存貨計提了特殊存貨減值撥備，使得樂途牌的毛利率呈現負數。

經銷成本

本集團截至2012年12月31日止年度之整體經銷成本為2,635,404,000元人民幣(2011年：2,909,922,000元人民幣)，佔本集團總收入39.1% (2011年：32.6%)。

李寧牌的經銷成本為2,423,071,000元人民幣(2011年：2,625,539,000元人民幣)，佔李寧牌收入的40.9% (2011年：32.2%)。經銷成本總體下降，主要是因為本集團對成本費用進行了精簡，以提高運營效率，營銷人員薪金及福利開支及日常開支等有所縮減。同時，集團致力於提升零售終端銷售能力，整合關閉低效店鋪，新開店鋪數量有所下降，店鋪支持相關費用因此大幅下降。但由於單位租賃成本的上升，零售租賃成本整體上漲。同時，對中國男子籃球職業聯賽(CBA)及美國籃球職業聯賽球星韋德的贊助亦發生較大的金額。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2011年有所上升。2013年，公司在節約其他成本開支的同時，將繼續將資源策略性的投放於籃球等重點項目，幫助公司品牌的進一步提升。

紅雙喜牌的經銷成本為67,404,000元人民幣(2011年：55,539,000元人民幣)，佔紅雙喜牌收入的12.4%，較2011年的11.5%上升0.9個百分點，主要是由於隨收入的上升，運輸及倉儲成本有所上升，日常費用亦有所增長。同時，因奧運項目市場費用亦有所上升。紅雙喜牌的整體銷售成本佔紅雙喜牌收入比重較2011年有所上升。

Lotto (樂途)牌的經銷成本為78,724,000元人民幣(2011年：149,059,000元人民幣)。根據本集團與特許權授權方簽訂的補充協議，本集團對Lotto (樂途)品牌的特許權進行了調整並計提了減值準備，因此無需再承擔高額的特許權攤銷成本。同時，公司不再對其提供市場推廣的額外支持，大幅縮減市場推廣費，經銷成本大幅下降。2012年中大量關閉樂途自營的虧損店鋪，零售租賃成本下降。計提的特許權減值準備127,838,000元人民幣已計入Lotto (樂途)牌的行政開支中，修訂原協議的一次性收益68,302,000元人民幣已計入Lotto (樂途)牌的其他收入及其他收益—淨額中。

行政開支

本集團截至2012年12月31日止年度之整體行政開支為1,675,656,000元人民幣(2011年：644,641,000元人民幣)，佔本集團總收入24.9% (2011年：7.2%)。

李寧牌的行政開支為1,449,918,000元人民幣(2011年：551,220,000元人民幣)，佔李寧牌收入的24.5%，較2011年的6.8%同比提高17.7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、應收賬款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，相關成本下降。但由於日益嚴峻的行業形勢，受客觀經濟環境疲軟的影響，經銷商還款

能力下降，長賬齡的應收款因而大幅上升。結合對經銷商的評估及對市場環境不確定性的考慮，公司計提了大額的應收賬款減值撥備，使得行政開支佔李寧牌的收入比重大幅上升。公司目前正在實施復興計劃，旨在優化庫存結構、減少渠道庫存、改善渠道盈利能力，從而提高經銷商還款能力。

紅雙喜牌的行政開支為61,483,000元人民幣(2011年：54,356,000元人民幣)，佔紅雙喜牌收入的11.4%，較2011年的11.2%同比上升0.2個百分點。紅雙喜牌行政開支主要包括員工成本、折舊與攤銷以及其他日常開支。紅雙喜牌在銷售收入保持穩定增長的同時，日常行政開支保持穩定或小幅上漲。

Lotto (樂途) 牌的行政開支為143,060,000元人民幣(2011年：12,324,000元人民幣)，佔Lotto (樂途) 牌收入的170.4% (2011年：10.3%)。Lotto (樂途) 牌行政開支主要包括員工成本、基礎研發成本、折舊與攤銷、應收賬款減值撥備、無形資產減值撥備以及其他日常開支。年內，根據與特許權授權方簽訂的補充協議，本集團對Lotto (樂途) 品牌的特許權進行了調整並計提了無形資產減值撥備127,838,000元人民幣。其他行政開支，包括日常開支、員工成本等均基本保持穩定或有所節約。

息稅前利潤加折舊及攤銷(EBITDA)

本集團截至2012年12月31日止年度之息稅前利潤加折舊及攤銷為虧損1,377,003,000元人民幣(2011年：盈利890,732,000元人民幣)，同比下降254.6%，主要是因為年內銷售收入和毛利減少。同時雖然日常開支、人力成本、店舖支持相關費用有所縮減，但受租賃成本上升以及較高的資產減值撥備的影響，因而息稅前利潤加折舊及攤銷有所下降。

李寧牌的息稅前利潤加折舊及攤銷為虧損1,290,486,000元人民幣(2011年：盈利944,910,000元人民幣)，同比減少236.6%，主要受收入減少、毛利下降及大額資產減值準備的影響。

紅雙喜牌的息稅前利潤加折舊及攤銷為96,534,000元人民幣(2011年：97,955,000元人民幣)，同比小幅下降1.5%，主要是由於年內銷售收入增長迅速，使得毛利有所增加，而整體費用亦有所上升。

Lotto(樂途) 品牌的息稅前利潤加折舊及攤銷為虧損161,385,000元人民幣(2011年：虧損110,047,000元人民幣)，同比虧損增加46.7%，雖然對市場推廣費用進行了縮減，但由於資產減值撥備金額大幅增加，虧損額大幅上升。

融資成本

本集團截至2012年12月31日止年度之融資成本淨額為201,182,000元人民幣(2011年：82,052,000元人民幣)，佔本集團總收入3% (2011年：0.9%)，其中包含發行可換股債券而承擔的本期利息費用46,836,000元人民幣(2011年：無)。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2012年12月31日止年度之所得稅開支為150,375,000元人民幣(2011年：136,408,000元人民幣)，實際稅率為負8.3%(2011年：24.9%)。

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2012年12月31日止年度之綜合盈利指標有所下降，權益持有人應佔虧損為1,979,114,000元人民幣(2011年：權益持有人應佔溢利385,813,000元人民幣)，同比下降613.0%；權益持有人應佔溢利率為-29.4%(2011年：4.3%)，同比減少33.7個百分點；本集團權益回報率為-77.8%(2011年：11.3%)，同比減少89.1個百分點。

存貨撥備

本集團2012年之存貨撥備政策與2011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2012年12月31日，累計計提的存貨撥備為587,182,000元人民幣(2011年12月31日：187,509,000元人民幣)。年末，鑒於李寧牌存貨餘額上升，及本集團對自有庫存的清貨計劃，集團對部分周轉較慢的庫存計提了特殊撥備。同時，考慮到Lotto(樂途)品牌以及Z-DO(新動)品牌業務的調整，本集團增加了對該兩品牌存貨特殊撥備的計提，使整體存貨撥備餘額有大幅度的增加。

呆賬撥備

本集團2012年之呆賬撥備政策與2011年相同。

於2012年12月31日，累計計提的呆賬撥備為937,535,000元人民幣(2011年12月31日：11,400,000元人民幣)。結合經銷商的財務狀況及應收貿易款項賬齡的考慮，公司於2012年計提了較高的呆賬撥備。

資金流動性及財政資源

本集團截至2012年12月31日止年度之經營活動所用之現金淨額為淨流出931,140,000元人民幣(2011年：淨流入15,570,000元人民幣)。於2012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1,248,593,000元人民幣，較2011年12月31日淨增加52,119,000元人民幣。該增加由以下各項組成：

項目	截至2012年 12月31日止年度 千元人民幣
經營活動所用之現金淨額	(931,140)
淨資本性支出	(215,400)
銀行借貸所得淨額	606,444
發行可換股債券所得款項	745,691
其他現金淨流出	(153,476)
現金及等同現金項目淨增加	<u>52,119</u>

受終端零售市場疲弱及國家貨幣政策緊縮的影響，經銷商現金周轉速度下降，年內應收賬款周轉天數上升，整體現金周轉天數延長，對集團經營性現金流入造成較大影響。本集團正在實施渠道復興計劃，認為該計劃的舉措可以有效應對行業內日益加劇的渠道庫存增加問題，從而改善本集團的盈利和現金流情況。

於2012年12月31日，本集團之銀行信貸額度為1,505,157,000元人民幣，其中未償還銀行借貸已佔用1,447,157,000元人民幣。同時，本年集團發行了750,000,000元人民幣可換股債券，扣除發行費用的影響，實際獲得的資金為745,691,000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130.8%(2011年12月31日：24.1%)。本公司已於2013年發起股本集資計劃，資本負債比率預期在2013年股本集資計劃完成後下降。

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，本集團的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。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2012年12月31日，本集團有賬面淨值為18,441,000元人民幣的樓宇(2011年12月31日：20,190,000元人民幣)和賬面淨值為14,594,000元人民幣的土地使用權(2011年12月31日：14,934,000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2012年12月31日，本集團並無任何重大或然負債。

業務回顧

於2012年7月宣布變革計劃後，本集團取得下列進展：

- **提高管理及執行能力。**本集團外聘了多名於業界資歷深厚、能力出眾的高級管理人員，以壯大本集團的管理團隊，提升本集團的執行能力。
- **推行渠道復興計劃並取得初步進展。**本集團通過一次性大型計劃，協助經銷商伙伴清理渠道滯壓存貨，使其恢復健康的現金流與盈利能力。同時，本集團為渠道提供更新更好的產品，為收入回升奠定基礎。
- **渠道政策及資源投放的調整。**本集團通過對渠道政策及資源投放的調整，引領經銷商伙伴實現業務模式轉型，由過往專注批發式經營向以零售為主導的經營模式轉型。本集團相信業務模式轉型將有助強化經銷商日後於中國零售市場的整體競爭力。

- **改進展銷會模式。**本集團著手調整展銷會程序，對經銷商與分銷商的訂單金額及產品規劃策略帶來積極作用。本集團降低了對經銷商的銷售，並且完善了產品規劃，如引入「A+」暢銷款產品及制定有針對性的具有區域特色的產品計劃等，從而幫助經銷商優化其訂單，將存貨風險減至最低。
- **推出快速反應產品線。**自2012年10月起，本集團透過升級的企業資源規劃系統，運用完善的市場數據分析及判斷，推出一系列快速反應產品。受惠於及時及更準確洞悉消費者需求及卓越的設計，該等產品大受市場歡迎，表現明顯較同類產品的其他產品線突出。推出更廣泛的快速反應產品線並減少依賴傳統展銷會的預訂單亦將促進更有效地管理存貨渠道。
- **啟動零售業務模型的先導測試。**本集團已啟動端到端的快速補貨零售業務模型的測試工作，並向部分經銷商伙伴進行推廣與應用，目前已取得顯著成效。我們相信該業務模型日趨成熟與廣泛應用將有助進一步強化本集團於零售市場的競爭能力。補貨訂單增加和減低對傳統展銷會預訂單的依賴均有助於推進管理渠道存貨。
- 本集團亦積極改善其研發能力、品牌投資和內部管理系統，上述舉措均已取得良好效果。

鑒於上文所述，在行業整體增長放緩的背景下，本集團採取有力措施，幫助經銷渠道恢復健康運營的態勢；同時也加大資源投入，專注於公司業務模式的轉型。挑戰重重對渠道的盈利能力及銷售和收款帶來影響，加上實施多項變革計劃所用成本，令本集團2012年年度表現及財務業績受到重大影響。然而，管理層堅信，持續執行變革計劃的主要措施將可強化本集團的核心優勢，達到可持續增長和提升盈利能力的長遠目標。

李寧品牌

品牌營銷和推廣

2012年，作為變革計劃的一項舉措，本集團優化其贊助資源，重點贊助中國國家隊(佔中國代表隊在倫敦奧運所得金牌數量過半)，並鞏固其對主要體育項目(籃球、羽毛球和跑步)贊助的領導地位，以及加強對中國最受歡迎體育聯賽中國男子籃球職業聯賽(CBA)及頂級NBA球員德維恩·韋德合作的投入。集團的營銷目標不變，通過結合重要的運動賽事，推出高功能及高性價比的運動用品來滿足消費者日益多樣化的需求，本集團將致力進一步加強整合其品牌定位和不同類別體育項目的資源。

成功營銷2012倫敦奧運賽事

李寧品牌與奧運有著極其深厚的淵源。品牌創立初衷即為李寧先生期許能以中國品牌的創新和技術，提供專業的運動裝備服務，幫助優秀運動員締造佳績。作為中國傑出運動員的代表，李寧先生在2008年北京奧運會上點燃聖火台。在倫敦奧運會上，李寧先生再度獲邀擔當重任，在2012年5月17日完成聖火傳遞在希臘境內的最後一棒，在全球觀眾的見證下順利結束傳遞並點燃聖火台。

從1992年巴塞羅那奧運會開始，李寧品牌長期持續贊助五支金牌隊(體操、射擊、跳水、乒乓球及羽毛球)。在2012年倫敦奧運會中，五支團隊的所有運動員身穿為他們量身訂造的李寧品牌裝備。中國射擊隊率先拿下倫敦奧運會第一金。五支代表隊共授予40枚獎牌，包括22枚金牌，佔整個中國代表團的58%，所獲得獎牌數則佔中國代表團全部獎牌數的45%。這不單順利協助締造中國代表團「奧運千金」的里程碑，更激發國民對體育的熱愛。

除了國內金牌隊伍，品牌所贊助合作的國外頂級運動員及代表隊在倫敦奧運會上亦有優秀的表現。其中包括穿著品牌特製釘鞋的三級跳遠運動員及金質獎章獲得者克里斯蒂安·泰勒(Christian Taylor)與倫敦奧運會田徑項目中奪得金牌的撐桿跳運動員葉蓮娜·伊辛巴耶娃(Yelena Isinbayeva)。所贊助的美國跳水隊，在比賽中身著李寧品牌設計的泳衣，一舉打破長達12年金牌顆粒無收的魔咒，取得1金2銀2銅的佳績。

運用籃球賽事及品類推廣，拓展消費族群

集團將會擴大籃球資源投入及裝備功能提升，滿足年輕及大眾消費者對籃球產品需求。隨著更多優秀中國球員展現出眾實力及籃球賽事報道日漸普及，籃球已成為國內最廣受歡迎的首選運動之一。

攜手國內頂級籃球賽事CBA聯賽

本集團認為，中國男子籃球職業聯賽(CBA)按收視率計已成為中國最受歡迎的體育聯賽。2012年6月，集團與CBA簽約，成為CBA新賽季官方合作伙伴，覆蓋2012/2013至2016/2017五個賽季，在發佈會上宣佈了CBA的17支戰隊的全新戰服和其他裝備。集團將充分利用CBA的體育營銷平台、廣泛的曝光度以及優質的資源，進一步加強李寧品牌籃球運動品類的業務規模，提升整體品牌價值，促進集團整體業務的發展。

2012年11月24日，CBA攜手李寧品牌拉開了12-13賽季的戰幕。以「體驗李寧品牌及產品」為主題的營銷活動也隨即在17支參賽俱樂部所在城市開展。以「主宰這一秒」為傳播主題為球迷、消費者提供了豐富多彩的活動，同時進一步借助CBA聯賽平台拉動終端籃球品類及CBA球迷文化產品零售，其中針對籃球愛好者推出的市售版球衣簡潔美觀，富有中國特色的設計及出色的功能表現得到一致好評，在消費者體驗品牌活動也同時有力帶動了區域銷售。

在CBA項目進程中，根據CBA當季傳播主題，完成了一系列電視廣告及數字媒體平台推廣，建立了官網/官微/SNS專區，進行了網絡互動活動及促銷，並開啟了網上商城CBA專區。

在店舖及消費者體驗方面，集團在重點店舖及城市，建立了CBA主題的全面陳列，充分讓消費者感受到CBA籃球氛圍。

強強合作：NBA頂級巨星韋德與李寧品牌的策略聯盟

2012年10月10日李寧公司宣佈與效力邁阿密熱火隊的美國NBA頂級巨星德維恩·韋德(Dwyane Tyrone Wade)正式簽約，開始雙方的戰略合作關係，並推出韋德系列產品。韋德是最知名和受歡迎的NBA球員之一，曾榮獲2006年NBA年度總決賽最有價值球員、2009年NBA得分王，並於2006年和2012年兩度率隊贏得NBA總冠軍，及在2005年至2013年9度入選NBA全明星賽陣容。此系列產品由專業的跨國設計團隊打造，韋德將任命系列的首席品牌官(Chief Brand Officer)。此系列產品不僅滿足了韋德的專業需求，更表現了李寧品牌在籃球專業產品生產方面的高科技水準，為韋德在NBA賽場上創造傑出戰績提供有力保障。

簽約發佈會上首度披露了李寧公司為韋德量身打造的戰靴「韋德之道」中國特別版。此外，本集團亦就韋德在邁阿密熱火隊中國表演賽中所穿戰靴發起形式新穎的預售活動。通過戰靴全球預售吸引了世界各地狂熱球迷直接參與，成功掀起市場熱議，球迷可通過社群媒體平台參與該活動。為配合發佈會，李寧品牌旗艦店在中國首都北京的王府井步行街舉行了一場規模空前的韋德球迷見面會。

繼「韋德來了」中國行主題大獲成功後，本集團乘勝前進，在2012年11月推出韋德「主宰這1秒」電視廣告。韋德電視廣告和戶外廣告廣受消費者喜愛，有效地傳遞了李寧籃球服裝和產品的主張。

鞏固羽毛球領導地位

2012年，李寧品牌繼續作為中國國家羽毛球隊器材贊助商，首次與中國國家羽毛球隊並肩征戰倫敦奧運會，該隊獲得羽毛球項目全部五枚金牌。不僅老將林丹、傅海峰及蔡贇的風雲組合都順利取得了金牌，而且湧現出了以女單冠軍李雪芮為代表的新一代年輕隊員。產品方面，李寧品牌奧運比賽服及林丹贊助款比賽鞋帶動了整體羽毛球品類銷售量。

除了在倫敦奧運的優秀表現外，李寧品牌一貫堅持創新與研發。經過多年的經驗，其在專業賽事器材的技術力，已日漸被專業運動員認可，並且首次成為2012年中國公開賽和世界羽聯超級系列賽總決賽等頂級賽事的專業的器材贊助商。

除了專業的運動員之外，李寧品牌也針對初級愛好者在2012年推出了全新系列Hybridminton新羽系列，受到廣泛消費者的關注。鞋底創新性的採用果凍色生膠大底，配以鞋面調色板靈感設計，既能夠滿足初級愛好者運動需求，也適宜日常搭配穿著，產品一經推出就廣受歡迎，產品終端售罄率大幅高於其他李寧品牌羽毛球鞋產品。

推動跑步文化，享受運動樂趣

在賽事方面，李寧品牌與中國田徑協會合作，舉辦了含北京長跑節在內的4站李寧品牌自有的李寧10K路跑聯賽。2012年李寧中國10公里路跑聯賽設西安、深圳、上海三個分站賽，共有近12,000人參賽。各分站賽均設10公里和5公里兩個項目。

在李寧品牌的跑步營銷活動方面，「FunRun」和「Mini FunRun」等跑步比賽是與基礎跑友的溝通平台，傳播當季品牌概念和產品的最新信息，成為李寧跑步體驗活動重要的資產。在2012年第二季度，為了配合當季營銷傳播概念，延續李寧「FunRun」的跑步活動平台資產，推出「Mini FunRun」，即「李寧 奔夜•零壓力 5公里夜跑」活動，在廣州、青島、杭州舉辦，吸引了超過4,000跑步愛好者參與，並對產品科技和品牌傳播概念進行全方位呈現。

李寧跑步在「超輕」產品平台上為中國大眾跑者開發出了第九代專業輕量跑鞋—輕舟，其設計靈感源自中國智慧和中國文化傳承，並應用「FoamEVALite」及「漢麻」創新科技。結合此項產品，李寧在2012年第二季度推出「跑掉壓力輕呼吸」為主題的整合營銷傳播，以具有廣泛人氣的中國奧運冠軍張繼科和何雯娜作為形象代言，通過多項賽事、體驗活動，增強消費者品牌和產品的認同和喜愛度，創造了令人鼓舞的跑步銷售業績。

南陽李寧體育園

為推廣體育文化，推動大眾體運動和全民健身的普及。2012年9月10日，南陽李寧體育園舉行了開園儀式，正式宣告投入使用。

作為中國領先的專業體育品牌，李寧公司一直致力於培育公眾體育運動意識和習慣，在設立運動場所、提供運動設施和運動指導方面做出自己的貢獻，以此促進競技體育和全民健身事業的發展。此次建成的南陽體育園是繼南寧體育園和佛山體操學校之後李寧在促進全民健身事業上的又一壯舉。

渠道拓展和管理

傳統的批發式運營著重迅速擴張店舖網絡以搶佔市場份額。然而，在市場飽和的情況下，過去幾年渠道的庫存增加導致存貨賬齡提高、經銷商和子經銷商的零售折扣增加且利潤率降低。批發式經營令目前銷售渠道所面臨的困境自2011年開始嚴重影響公司整體表現。與此同時，應收帳款週轉天數亦於今年達歷史最高。

改善銷售渠道的零售盈利能力乃本集團近期工作的重點，尤其注重提升店舖層面的經營和盈利能力，以及改善渠道內的銷貨和存貨管理。本集團於2012年在策略和措施方面取得重大進展，包括在2012年12月公佈渠道復興計劃、改善存貨組合、恢復渠道盈利能力、理順銷售網絡規模和結構、進一步聚焦零售業務、優化訂貨會模式，以及配合業務模式轉型的新渠道政策。

渠道復興計劃

改善渠道的存貨組合併將渠道的盈利能力恢復至健康水平乃本公司變革計劃的首要任務。通過深入診斷和實地測試，管理層認為改善產品新鮮度、優化產品採購以及理順銷售渠道，是盤活渠道潛力的最佳途徑。董事會於2012年末批准了大規模、全面的渠道復興計劃，以加速渠道庫存的清理、一次性庫存回購、銷售網絡合理化及重整應收帳結構。同時，公司也調整渠道政策，以支持經銷商。渠道復興計劃的目標是對經銷商提供支持，鼓

勵他們改善存貨結構並在店內引進新產品組合，以更好地迎合當地消費者的需求，加強零售店盈利能力，最終幫助經銷商提升資產負債表及現金流，為未來發展打下基礎。

2012年度，本公司就應收賬款作出933,235,000元人民幣撥備並將399,673,000元人民幣存貨撇減至可變現淨值。此乃渠道復興計劃第一階段實施的舉措之一，旨在根據目前的市場環境及本公司渠道夥伴的財務狀況，降低資產負債表的風險並按本公司就應收賬款的可回收性及變現存貨的能力所作評估作出適當的撥備及撇減。下一階段的目標為改善零售表現，而隨著其成功落實，本公司將著力改善渠道盈利能力，盡可能收回更多賬款，此舉應可減少與渠道復興計劃有關的部分成本。渠道復興計劃在購回存貨、清理存貨、應收賬款重組及其他渠道支援方面將產生相關成本。通過渠道復興計劃，我們希望為整個變革計劃奠定堅實基礎，並為本公司長期可持續發展提供平台。

精簡及合理化銷售網絡

本報告期間，作為理順零售渠道措施的一部分，本集團與經銷商合作，積極關閉低店效門店，並優化我們的渠道政策。截至2012年12月31日，李寧牌常規店、旗艦店、工廠店及折扣店的店舖總數為6,434間，較2011年12月31日淨減少1,821間。經銷商53家，較2011年12月31日減少3家。以下是截至2012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

李寧牌店舖	2012年 12月31日	2011年 12月31日	變動
特許經銷零售店舖	5,803	7,495	(22.58%)
直接經營零售店舖	631	760	(16.97%)
總計	6,434	8,255	(22.06%)

按地區劃分零售店舖數量

李寧牌店舖	2012年 12月31日	2011年 12月31日	變動
東(附註1)	1,977	2,433	(18.74%)
北(附註2)	2,096	2,679	(21.76%)
南(附註3)	1,186	1,493	(20.56%)
西(附註4)	1,175	1,650	(28.79%)
總計	6,434	8,255	(22.06%)

附註：

1. 東部包括上海、浙江、江蘇、安徽及山東。
2. 北部包括北京、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、廣西、福建、海南、江西、雲南、貴州及香港。
4. 西部包括湖南、湖北、陝西、甘肅、青海、寧夏、新疆、四川、重慶及西藏。

2012年，集團在渠道管理方面的措施如下：

- **店鋪盈利能力管理**—集團在2012年對全部店鋪進行了盈利評估，本集團和其經銷商根據評估結果對店鋪進行結構性調整，關閉了低效門店。並從戰略意義及效率角度出發，對店鋪進行分類，依據分類制定有針對性的渠道及產品策略，提升單店盈利能力。
- **清貨渠道管理**—截至2012年12月31日，李寧牌工廠店和折扣店數量分別達277間和446間(2011年12月31日：工廠店269間，折扣店358間)，清貨渠道的收入在本集團整體收入的佔比有所提升。2013年，集團和其經銷商將持續通過設立清貨專門渠道提升清貨能力。
- **經銷商管理**—集團於2012年頒佈了經銷商管理新政策，旨在合理地分配渠道利益，提升對經銷商和子經銷商的影響力。該政策提供全方位服務予經銷商及子經銷商，確保新產品上市計劃和零售運營標準均有效落實。在店鋪網絡佈局上，本集團將繼續樹立地區標桿店及合理化網絡規模和結構。
- **提高零售生產率**—在更多新產品組合、改善銷貨、避免缺貨、增強零售能力和網點優化等方面已經開始尋找機遇。項目處於不同試點和落實階段。在這些項目實施以後，預計渠道的盈利能力將在較大規模上得到顯著改善。

優化訂貨會模式

過往，在每季度一次的展銷會上訂購未來交付貨品的做法多年來在業內十分普遍：在產品上市前6個月舉辦展銷會，容許經銷商和子經銷商根據判斷自由選擇並訂購產品，而本集團將根據訂單安排產品的生產、交付和推出。然而，消費者需求日益多元化，市場環境迅速變化，行業競爭日趨激烈，本集團相信，傳統模式已無法適應市場變化。

2013年第2季舉行展銷會以來，本集團已對展銷會模式作出若干有意義的變動：我們根據消費者研究和市場分析，為全國設立A+（最暢銷庫存量單位）組合以及特定SKU計劃，以滿足區內不同消費者的需求，幫助經銷商和子經銷商根據店鋪分析做出更恰當的訂貨。當展銷會上訂購的產品推出市面時本集團將實時監察A+ SKU的零售銷售並提供及時的補貨支持。與此同時，除展銷會外，本集團亦根據市場需要推出快速反應產品，緊貼市場趨勢的變動，並滿足消費者的需要。本集團已由僅可在展銷會訂購期貨的傳統模式轉向具有「慣性訂單+最暢銷SKU補貨+快速反應產品」特性的零售主導訂購模式。

2013年第2季舉行展銷會以來，模式的改革獲經銷商和子經銷商廣泛支持，而本集團將繼續優化和改善展銷會過程，以確保零售主導產品供應模式的成功轉型。

電子商務

本集團電子商務事業部自2008年至今積極進行網絡市場的開拓，並已建立了完善的電子商務分銷系統。本集團曾先後榮獲多項行業大獎，包括最近榮獲「2012年易觀最具投資價值的電子商務企業」獎項。

目前，本集團已建立了李寧官方商城(www.e-lining.com)，並在淘寶網、京東商城、騰訊拍拍等國內知名第三方電子商務平台上開設李寧集團品牌系列官方店舖。不少國內知名電子商場如亞馬遜中國、蘇寧易購、名鞋庫等皆開設李寧品牌專區網頁，並與興業、平安、中智等國內知名銀行營運的虛擬商城進行合作。

本集團電子商務業務部正在極力推進並嘗試跨渠道、跨終端、跨媒介的業務模式，讓消費者可分別通過電腦、電視及手機直接體驗並購買李寧品牌的產品。

產品設計和研發

於2012年，本集團充分發揮李寧品牌在體育方面的傳統，進一步利用李寧品牌產品和設計語言並開發新穎獨特的設計，為李寧產品重新注入活力。

作為變革計劃的一部分，本集團已推出多項產品和銷售措施，包括理順SKU、改善定價政策以鎖定更廣泛的主要消費群、引入A+和快速反應產品以改善銷售並抓緊新市場趨勢，以及持續為兼具一流設計及卓越功能的核心體育運動推出不同產品系列。

此外，本集團增聘多名業界資深人士加入產品開發團隊。作為專業體育運動品牌，本集團將不斷深化產品設計及創新研發能力。通過不斷提升產品設計、功能與質量，本集團力求提供同時符合一般消費者及專業運動員需求的產品系列。

鞋產品

本集團設有自家設計創新研發中心，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，並與國內外多所大學、研究機構合作研究運動鞋，以啟發運動鞋在功能及結構上的創新思維。本年度集團已進一步完善李寧運動科學研究中心，對各品類鞋產品的減震、反彈、扭轉等功能進行不同指標及多角度的詳細評測。集團還與中央電視台第五頻道(CCTV-5)合作拍攝了《足下生風》紀錄片，反響不俗，而公司研究人員更參與了《The Science of Footwear》一書若干章節的編寫工作。集團亦於2012年初規劃建設了業界第一個專業的羽毛球鞋生物力學測試區，準確收集不同程度羽毛球運動員的關鍵動作，以獲得鞋底承受三維力學的數據。

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外，同時亦贊助其他國內外運動資源，向他們提供創新及頂級的裝備，協助運動員於運動場上發揮卓越的表現。

- 全面贊助中國籃球協會(CBA)以及全國男子籃球聯賽(NBL)內的中國小型籃球聯賽，並獨家提供頂級裝備。
- 為NBA著名球星德維恩•韋德(Dwyane Tyrone Wade)量身打造籃球鞋「韋德之道」；
- 為其他NBA球星研發籃球鞋，包括何塞•卡爾德隆(Jose Calderon)的「馭帥VII」及埃文•特納(Evan Turner)的「旋機」專業球鞋；
- 牙買加飛人阿薩法•鮑威爾(Asafa Powell)穿著李寧最新的超輕釘鞋，並於2012年5月在國際田聯鑽石聯賽上海站獲得冠軍；
- 美國男子三級跳遠運動員克里斯蒂安•泰勒(Christian Taylor)穿著最新的贊助裝備在2012年5月的國際田聯鑽石聯賽尤金站刷新該項目世界紀錄，並在2012倫敦奧運會中勇奪金牌；
- 世界女子撐桿跳第一人葉琳娜•伊辛巴耶娃(Yelena Isinbaeva)穿著最新運動鞋，並於2012年2月瑞典斯德哥爾摩室內挑戰賽上刷新世界女子室內撐桿跳世界紀錄；她亦於3月土耳其伊斯坦布爾世界室內田徑錦標賽重奪世界冠軍；她更於2012倫敦奧運會中獲得銅牌；
- 著名男子羽毛球單打選手林丹穿著HERO「貼地飛行」產品，獲得多站羽毛球比賽冠軍及於2012倫敦奧運會成功衛冕男子單打冠軍；及
- 其他運動員包括網球小花鄭賽賽(中國網球女單排名第四)、克羅地亞網球選手馬林•西里奇(Marin Cilic)、丹麥羽毛球手約根森(Jan Ø. Jørgensen)；及泰國羽毛球男子第一單打文薩•波薩納(Boonsak Ponsana)。

除了為運動員研製專業產品外，李寧牌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、輕巧、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。

本年度產品「輕雲跑鞋」獲得2012年設計紅星獎，而「MIX」運動鞋亦獲得IDEA (International Design Excellence Awards) 2012年入圍作品獎。

在2012年，本集團繼續提升產品的創新力。例如，本集團的研發部門針對其核心科技—「李寧弓」，繼續於深化技術的同時再進行大膽的改革與創新。集團利用現有的科技進行跨運動類別研發，逐步將技術推展至不同運動類別，以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，為廣大運動愛好者提供更舒適的鞋類產品，使消費者獲得更好的運動體驗。另外，集團積極於李寧品牌運動鞋中引入漢麻科技。漢麻源自八千年前的中國，具有吸濕快乾、異味吸附、抗菌防霉、天然低碳、彈性持久、柔軟舒適等功能。

期內，李寧品牌新推出的鞋產品包括：

- 第九代李寧超輕跑鞋：鞋面使用清爽透氣的Mono Mesh，獨特的鞋面支撐結構以「開窗式設計」，增強透氣性，有效改善足底透氣環境；鞋底使用仿古代中國製船龍骨結構的「Form EVA Lite」科技，使跑鞋更輕、更舒適；
- 李寧「寧弧」減震跑鞋：採用了新型的緩震技術，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，使用家獲得更柔軟舒適的穿著體驗，讓運動更能達到效果；
- 「馭帥VII」籃球鞋：鞋面採用全新的無縫工藝，底部用全掌IP射出緩震科技替代BounSe緩震橡膠，而其自身的重量卻遠低於BounSe，降低了鞋身的重量，使活動更貼地及更靈活；
- 「征榮92」復刻鞋：屬於「向英雄致敬」鞋系列，以1992年巴塞羅那奧運中國代表團的領獎鞋為主推款，配色上重現奧運五環經典顏色，材料和細節均透露復古氣息；
- 都市輕運動(Urban Sports)「動無限」系列產品：該系列產品使用真皮材質，及防震保護科技材料及漢麻科技鞋墊，營造了足部舒適健康的運動空間，減震耐磨的鞋底，令系列產品適合運動員於不同場合穿著；及
- 「實戰一代」籃球鞋：該產品是快速反應系列的產品之一。我們於短短兩個月內完成涵蓋消費者需求評估、產品設計和開發、批量生產、零售先導測試及最終面市的周期。此款籃球鞋專業功能卓越且能滿足消費者對性價比的要求，大受市場歡迎。成功推出此款產品印證本集團具備快速反應的能力，而我們亦將通過快速反應平台推出更多新產品。

服裝產品

產品研發團隊繼續突破現有產品科技，深化人體運動三維資料的研究與分析，逐步將研究數據應用於產品測試。同時，集團將根據研究結果調整產品，並將實驗成果最終應用於產品上。期內，本集團於服裝產品創新方面的舉措如下：

- 服裝產品科技研究團隊以消費者體驗創新研究理念，研究具備自主知識產權的超輕薄運動風衣製造技術，並成功將具世界紀錄意念的男士超輕薄運動風衣，成為應季產品。
- 服裝產品科技研究團隊持續對通風技術進行研究，包括用於人體主要發汗部位的科技剪裁技術、通風透氣材料升級，成功研發通風系列二代AT Venting技術，全面形成服裝微氣候管理系統，加速熱交換帶給人體清涼、舒爽的體驗。

- 以人體工程學為基礎，分析人體靜態測量值與羽毛球正手殺球、接吊球、主動放網等專業動作形態的動態測量值。採用TPU+沖孔特殊工藝，適當減低羽毛球服裝的局部壓力、拉力，從而提升羽毛球手的舒適度。此功能羽毛球服裝已獲得國家知識產權局授權專利。
- 進一步深化李寧品牌服裝產品多元化，成功研發一種具備頸枕收納袋功能的服裝，並應用到應季產品，並獲得中國國家知識產權局授權實用新型專利。
- 通過對科技平台的進一步梳理、優化，李寧AT科技平台成為一個行業內公認的指標平台。通過聚焦產品功能，深化AT面料的應用，集團將提高AT科技材料在應季產品的使用率，特別是專項產品功能材料的使用率將得到提升。

在贊助產品方面，集團推出彈力設計體操服。根據體操運動員的體形及運動特性專門進行設計，採用無縫全成型成衣工藝，並使用特殊彈性纖維，再集合服裝的特定位置可變彈力區設計，滿足體操運動中對於肌肉支持和關節保護的特別需求。

羽毛球拍產品

作為集團核心運動項目之一，李寧品牌球拍研發生產中心具備了業內高水平的科研人員及若干最先進的研發設備，積極研發創新羽毛球拍科技。李寧品牌羽毛球拍於2011年在業內率先推出標志著球拍研發生產、工藝水平、科技開發領先優勢的「立體風刃」及「風動導流」科技平台。在此基礎上開發的全新贊助產品獲得了頂級運動員、經銷渠道及消費者的高度認可。因產品科技為使用者帶來全新感受，而產品本身具備突破性工藝，使新產品很快成為熱銷產品，強化了李寧品牌羽毛球拍產品在市場的專業地位。

供應鏈管理

作為本公司變革計劃的一部分，並應對不斷湧現的行業挑戰，本集團認為建立領先供應鏈能力和零售經營能力既為核心競爭優勢，又是本集團新業務模式的主要組成部分。改進供應鏈能力對控制成本、清理庫存和提升運作效率及縮短交貨時間至關重要，並為零售主導、快速補貨的業務模式奠定基礎。為提升採購效率，改善過去供應鏈職能分散的狀況，成立專用供應鏈管理中心，集中優勢實施成本優化策略，採取了以下措施：

- 精簡供應商以獲得議價能力；
- 設立有效的競價採購機制並選用更具成本競爭力的供應商以減少採購成本；
- 降低採購成本；
- 提升材料通用性，減少SKU集中定單複雜性和規模，獲得規模經濟效益；及

- 設立海外生產基地，並從海外市場和中國中西部進行部分採購。

2012年，李寧公司對內部運作流程進行梳理、再造，並且通過供應商協作來縮短供應周期，提升對市場需求變化的反應能力。根據市場反饋決定生產數量，減少預測不準的風險，有效降低庫存。

本公司建立了零售經營的新商業運作模式，根據市場需求，與合作伙伴／供應商快速開發創新產品，直接運到銷售點，通過靈活敏捷的補貨、調貨減少缺貨損失。這種新運作模式使我們擁有快速捕捉和滿足市場需求的能力。

本集團開始構建適應零售主導業務模式的有效供應鏈和物流支持系統，提升快速反應能力，打造滿足市場需求的靈活敏捷的供應鏈體系。通過改造物流運作系統，網絡佈局優化，庫存管理優化，分銷直配，滾動排產快速生產、各級供應商一體化運作，以及改造IT平台等等手段，建立快速反應運作體系，提升供應鏈靈活度和反應能力。以上的各項措施將在2013年對業務營運發揮更大功效。

本集團持續改進集團物流配送體系，以客戶需求為導向，建設更具靈活的體系，更好地支持由批發為主向零售為主導的業務模式轉變。集團物流體系已初步具備應對以零售為主導的運作能力。集團還成立了專門的退貨庫存管理中心，配合經銷商完成渠道復興計劃的退貨並加快庫存清理，逐步推進庫存水平的合理化。退貨庫存管理中心已形成相當規模的清理退貨能力，有效地支持了集團的渠道復興計劃。

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、營銷及銷售乒乓器材及其他體育器材業務。

秉承「明星造市、賽事推廣」的核心營銷理念，紅雙喜於2012年繼續與王皓、王勵勤、馬龍、丁寧、李曉霞等優秀乒乓球國手簽約，成為紅雙喜乒乓球產品形象代言人。同時，紅雙喜積極參與國內外各類專業賽事贊助，包括倫敦奧運會乒乓和羽毛球項目，而紅雙喜四名簽約形象代言人乒乓球隊員獲得奧運冠軍。除奧運會外，在2012年，紅雙喜為國際乒聯全球職業巡回賽、第51屆多特蒙特世界乒乓球錦標賽、男子女子乒乓球世界杯、中國乒乓球俱樂部超級聯賽等賽事提供專業比賽器材。

紅雙喜已與國際乒聯簽署了2013-2016年合作計劃，獲得2016年奧運會乒乓球器材官方供應商地位，該全面合作計劃也包括紅雙喜成為2014-2016年世界乒乓錦標賽、2013-2016年乒乓世界杯、2013-2016國際乒聯職業巡回賽等賽事的官方器材贊助商。

紅雙喜擁有強大的產品研發及設計實力。除專業比賽裝備外，紅雙喜於2012年推出了兩百餘款新產品，完善了紅雙喜牌產品線，突顯紅雙喜強大的產品研發及設計實力。

紅雙喜牌產品主要通過批發和綜合體育用品商店進行銷售。業務實行批發模式，於近30個省和直轄市擁有相對穩定的客戶。於2012年，紅雙喜繼續提升2011年開始推行的專業乒乓器材經銷商制度、超市管道經銷商制度兩項管道變革，並積極開拓團購業務，進一步整合客戶資源，加強客戶管理。

Lotto(樂途)品牌

基於近期市況，配合集團集中資源投放李寧品牌的戰略目標，本集團對Lotto(樂途)進行了戰略調整。

本集團與特許授權方經過積極討論，達成一致意見，於2012年6月簽訂了特許經營的補充協議，將Lotto(樂途)品牌特許終止日期由2028年12月21日修訂為2018年12月31日。本集團將提升自營銷售作為工作重點，建立自營零售團隊，關閉負利潤零利潤的店舖，清理庫存；取消全國經銷商的授權經營模式，回購舊貨；配合電子商務渠道進行產品的宣傳和銷售；從子公司日常運營，集團管理團隊等方面，嚴格控制各項費用及支出。未來經營的重點為提升樂途品牌業務的利潤。

AIGLE(艾高)品牌

2012年，由於品牌本身獨特的定位與競爭力(法國戶外休閒服品牌)，在中國上海、北京及其他主要一線城市，消費者對AIGLE(艾高)品牌產品的認同不斷提升。年內，原有店及新開店業績持續有優異表現，同店銷售仍保持兩位數增長，整體品牌零售業績提升，持續在戶外及休閒品類成為領先品牌之一。

Kason(凱勝)品牌

Kason(凱勝)品牌作為一個擁有20年以上歷史的知名羽毛球器材品牌，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」付海峰和蔡贇，中國青年羽毛球隊和六支中國省級羽毛球強隊。

報告期內，在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提升的基礎上，Kason(凱勝)品牌的服裝、鞋、球拍及器材配件等品類的銷售取得快速增長。本集團將持續通過品牌差異化及品牌定位，充分利用李寧品牌和Kason(凱勝)品牌運動營銷資源方面的優勢，以增加本集團於羽毛球領域的市場份額。

組織變革及人力資源

2012年，集團致力於李寧品牌核心業務轉型與發展，特別是顧及業內新競爭態勢，集團改善組織程序，增強業務執行能力並加強卓越績效文化建設。

管理團隊在引入幾位具豐富零售經驗的新成員後，極大地提高了本公司變革計劃的持續執行能力。新任命的首席供應鏈負責人曾於戴爾高管負責中國供應鏈管理，在供應鏈管理及運營方面具有超過19年的豐富經驗。代理首席銷售負責人亦擁有豐富的行業經驗，曾經擔任耐克中國的區域經理。我們的首席產品負責人曾於阿迪達斯及耐克任職，負責領導其全球主要設計中心，而首席設計師則曾服務於耐克和茵寶。我們的首席市場推廣負責人於通用磨坊食品公司，強生和寶潔等消費品牌任職期間積累了豐富的行業經驗。管理團隊的新成員迅速融入集團營運工作，配合本集團新策略方向發展並積極作出貢獻。

本集團視人才為企業發展之基石，一向重視核心管理及專業人才的選用、培育、鼓勵與挽留。於2012年，為配合變革計劃的成本結構優化目標，本集團視理順組織及人力資源為要務。集團致力優化組織、精簡人員、整合資源及激勵優秀員工，使組織效率有所提升。集團系統性地進行內外人才儲備，對內部人才進行有效識別、評估、晉升與任用，並成功吸引行業內優秀人才加盟。集團始終秉承個人薪酬與崗位、績效與能力的有效匹配原則，加強薪酬與績效的聯接，並關注核心員工的薪酬競爭力。

於2012年12月31日，本集團共有3,447名僱員(2011年12月31日：4,180名)。其中集團總部及零售子公司僱員共有1,703名(2011年12月31日：2,176名)，其他附屬公司僱員1,744名(2011年12月31日：2,004名)。

發行可換股債券

於2012年1月19日，本公司分別與TPG ASIA, Inc. (TPG ASIA, Inc.及／或其聯屬方統稱為「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(「認購協議」)，以發行本金總額750,000,000元人民幣可換股債券(「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周年當日到期。可換股債券可按初步兌換價(「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。本金額為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)，而本金額為189,000,000元人民幣的可換股債券已發行予GIC投資者。可換股債券發行之所得款項扣除開支後之淨額約為745,691,000元人民幣，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。

截至2012年12月31日，概無可換股債券已根據認購協議兌換為本公司股份。

於2013年1月23日，本公司與TPG及GIC投資者分別訂立修訂契據，以就認購協議的若干條款以及可換股債券所附帶的條款及條件作出修訂。其中，初步兌換價重設為每股4.5港元。詳情請見本公司日期為2013年1月25日的公告。

前景展望和應對策略

長期來看，中國持續快速的城市化進程、可支配收入增加、消費者對更優質產品及品牌的需求、消費品價格提升以及體育運動參與程度的提高都將為中國體育用品行業帶來繼續發展的空間。與其他發達國家相比，中國體育用品的人均消費仍然較低，體育用品業擁有更大的發展潛力。但同時，中國體育用品行業的競爭不斷加劇，消費者對於品牌與產品價值也提出了更高的要求，而對購買體驗的要求亦隨之提升。

本公司於2012年7月宣佈實施變革計劃，計劃將歷時數年，目前正處於計劃的首階段。我們已取得初步成功，但仍然面臨諸多挑戰，特別是市場及行業環境依然欠明朗，且競爭日趨激烈。本公司已作出果斷決定，首先著重改善零售流水，並且本公司預期，在短期內，向經銷商銷售的繼續減少仍將對收入構成影響。因此，預計公司的財務表現至少在2013年上半年會繼續面臨挑戰。然而，隨著近期實施提高渠道效益及快速補貨的新措施，本公司的現金流將可漸趨穩健，為達到可持續增長奠定基礎。本公司將繼續推進變革策略的實施，優化資源分配，提升執行能力，加強競爭優勢及盈利能力建設。

為了支持變革戰略的落實，集團於2013年1月公佈了融資計劃，董事會提議以公開發售可換股債券的方式，籌集約為18.5億港元至18.7億港元的資金，用於包括實施整體變革計劃在內的公司發展，充實一般營運資金，及優化資本結構。

我們預期，運動服裝行業業務模式和競爭格局的根本轉變不可避免。現有業務模式的變革及解決多年累積的渠道問題可能需時較長，並在短期內導致我們的業務規模適度下調。但我們堅信，在股東及其他各方支持下，集團目前所進行的管理變革和策略調整，將幫助我們增強實力，實現我們作為中國領先的體育用品品牌的價值及長期發展潛力。

年報結算後事項

1. 2013年1月4日，本公司與非凡中國控股有限公司（「非凡中國」）簽訂一份協議，以更新相關原有協議，據此，非凡中國及其附屬公司或會繼續向本集團提供有關(i)品牌或產品代言；(ii)贊助；及(iii)活動管理的服務，有效期自2013年1月4日起至2015年12月31日或非凡中國不再為本公司的關連人士的日期（以較早者為準）為止。詳情請見本公司日期為2013年1月4日的公告。
2. 本公司擬透過公開發售可換股債券的方式籌集不少於約1,847,800,000港元及不多於約1,868,600,000港元（扣除開支前），基準為於2013年3月19日每持有兩股現有股份獲發本金額為3.50港元的一份可換股債券。詳情請見本公司日期為2013年1月25日的公告。

購買、出售及贖回本公司之證券

於截至2012年12月31日止年度，本公司並無贖回其任何上市證券。除限制性股份獎勵計劃信託根據限制性股份獎勵計劃的規則和信託契約購買股份外，本公司或其任何附屬公司於年內概無購買或出售本公司上市證券。

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。

本公司於2012年1月1日至2012年3月31日期間一直遵守於2012年4月1日前生效之上市規則附錄十四所載之《企業管治常規守則》(「企業管治守則」)的所有守則條文。本公司於2012年4月1日至2012年12月31日期間，除企業管治守則第A.5.1及A.2.1條以外，一直遵守於2012年4月1日起生效之企業管治守則的所有其他守則條文。

企業管治守則第A.5.1條要求提名委員會主席由董事會主席或獨立非執行董事擔任，成員須以獨立非執行董事佔大多數。目前本公司提名委員會的成員包括下列本公司董事(「董事」)：金珍君先生(執行副主席)、李寧先生(執行主席)以及陳振彬先生(獨立非執行董事)，並由金珍君先生擔任委員會主席。鑒於本集團正處於變革時期，董事會希望在變革過程中獲得更多TPG提名董事的支持，因而決定委任金珍君先生為提名委員會主席，同時亦需要執行主席李寧先生更多地參與提名委員會的工作。董事會認為這是本公司目前階段所需。

根據於2012年4月1日生效之企業管治守則第A.2.1條，本公司主席與行政總裁應職責分離且由不同人士擔任。在回顧期內，自2012年1月1日至2012年7月3日，本公司遵循了上述規定，本公司主席與行政總裁(「行政總裁」)職責不同且分別由李寧先生與張志勇先生擔任。然而，自2012年7月4日張先生辭任行政總裁後，本公司尚未覓得合適人選擔任此職。因此，回顧期內自2012年7月4日至2012年12月31日，行政總裁之日常職責分別由執行主席李寧先生負責接管本集團之外部事務及關係，及由執行副主席金珍君先生負責接管本集團之內部事務及集團運營。因此，主席與行政總裁的職責現由董事會執行主席及／或執行副主席履行，二者職責並未分離。儘管如此，董事會認為現行管理架構有效維持了本集團運營且制衡充分。獨立非執行董事們一直監管本公司的運營及管理且做出了卓越貢獻。董事會將繼續定期審查管理架構以確保實現上述目標且符合行業慣例。董事會還將繼續尋求合適的行政總裁人選。

有關本公司企業管治常規的詳情刊載於本公司2012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2012年12月31日止年度的全年業績。

股東周年大會

本公司將於2013年5月31日(星期五)上午十一時召開股東周年大會(「股東周年大會」)。

股東周年大會之通告將於2013年4月12日或前後隨本公司2012年年報一併寄發予股東，並刊登在本公司網站www.lining.com以及香港聯合交易所有限公司「披露易」網站www.hkexnews.hk。

本公司亦就2012全年業績的公司推介會備有推介資料。推介演示文稿可於本公司網站www.lining.com瀏覽。

承董事會命
李寧有限公司
執行主席
李寧

香港，2013年3月25日

於本公告日期，本公司的執行董事為李寧先生、金珍君先生及張志勇先生；非執行董事為韋俊賢先生和陳悅先生；獨立非執行董事為顧福身先生、王亞非女士、陳振彬先生和蘇敬軾先生。