

管理層討論與分析

以下管理層討論與分析應與本中期報告所載李寧有限公司(「本公司」)及其附屬公司(「本集團」)截至二零零五年六月三十日止六個月之未經審核中期財務資料及其附註一併參閱。

業務概覽

本集團為中華人民共和國(「中國」)領先之體育品牌企業之一，擁有本身之品牌、產品研發及設計、供應鏈管理、市場推廣、經銷及零售實力。

- 本集團之產品包括運動及休閒用途之運動鞋、服裝及配件。
- 本集團之產品主要以自有之李寧牌出售，以及本集團獲獨家授權在中國及澳門使用之 KAPPA 牌出售產品。
- 本集團已建立具規模之經銷商及零售網絡，銷售點遍布中國市場。本集團向經銷商銷售商品，而該等經銷商則在本集團監督下經營李寧牌及 KAPPA 牌特許零售門市。本集團亦自行經營李寧牌及 KAPPA 牌零售店及特約專櫃。
- 國際市場方面，本集團通過海外經銷商重點在西班牙及俄羅斯銷售李寧牌產品。
- 本集團實行供應鏈管理，將大部份產品對外給予中國獨立合約製造商承包制造。本集團僅製造小部份運動服裝，此模式使本集團更能專注於品牌建設。



財務回顧

概要

本集團於截至二零零五年六月三十日止六個月之未經審核整體業績令人鼓舞，其中主要業績指標呈列如下：

	截至六月三十日止六個月		
	二零零五年	二零零四年	按期變動 (%)
損益賬項目 (未經審核)			
(除特別註明外，以千元人民幣列示)			
營業額	1,104,307	788,667	40.0
毛利	530,630	361,545	46.8
期內溢利	78,784	54,875	43.6
權益持有人應佔溢利	78,313	54,903	42.6
每股基本盈利 (分人民幣) (附註1)	7.65	7.28	5.1
部份財務比率 (未經審核)			
毛利率 (%)	48.1	45.8	
權益持有人應佔溢利率 (%)	7.1	7.0	
實際稅率 (%)	34.1	36.9	
負債對權益持有人應佔權益比率 (%) (附註2)	0.9	10.7	
平均存貨周轉期 (天) (附註3)	97	124	
平均應收賬款周轉期 (天) (附註4)	39	33	
平均應付貿易款項周轉期 (天) (附註5)	65	71	

附註：

1. 本公司每股盈利乃根據截至二零零五年六月三十日止六個月之權益持有人應佔溢利78,313,000元人民幣(二零零四年同期：54,903,000元人民幣)及於期內已發行股份之加權平均數1,023,038,000股(二零零四年同期：753,891,000股)計算。
2. 負債對權益持有人應佔權益比率乃按未償還總借貸佔權益持有人應佔權益百分比計算。
3. 平均存貨周轉期(天)乃按存貨之期初及期末平均結餘除以銷售成本再乘以有關期間之天數計算。
4. 平均應收賬款周轉期(天)乃按應收賬款及應收票據之期初及期末平均結餘除以營業額再乘以有關期間之天數計算。
5. 平均應付貿易款項周轉期(天)乃按應付貿易款項之期初及期末平均結餘除以總採購額再乘以有關期間之天數計算。

營業額

截至二零零五年六月三十日止六個月之本集團營業額達1,104,307,000元人民幣，較去年同期增長40.0%。此乃由於(i)本集團迅速擴張銷售渠道；(ii)成功開發產品系列；以及(iii)明確及清晰的市場策略和推廣措施。

按產品種類劃分之營業額

截至六月三十日止六個月					
	二零零五年		二零零四年		按期變動 百分比 (%)
	千元人民幣	佔總營業額 之百分比 (%)	千元人民幣	佔總營業額 之百分比 (%)	
鞋類	366,773	33.2	238,147	30.2	54.0
服裝	648,936	58.8	454,328	57.6	42.8
配件	88,598	8.0	96,192	12.2	(7.9)
總計	1,104,307	100.0	788,667	100.0	40.0

本集團成功推出種類更齊全和更多款式的新產品，刺激了鞋類和服裝產品銷售。尤其是鞋類產品設計水平明顯提高，結合主推產品價格的調整以及產品推廣力度的加強，錄得較去年同期54.0%之強勁增長。服裝類產品錄得42.8%增長。由於本集團調整對配件產品的策略，配件產品銷售較去年同期下降7.9%。

按品牌劃分之營業額

截至六月三十日止六個月					
	二零零五年		二零零四年		按期變動 百分比 (%)
	千元人民幣	佔總營業額 之百分比 (%)	千元人民幣	佔總營業額 之百分比 (%)	
李寧牌	1,026,527	93.0	754,567	95.7	36.0
KAPPA 牌	77,780	7.0	34,100	4.3	128.1
總計	1,104,307	100.0	788,667	100.0	40.0

於截至二零零五年六月三十日止六個月內，由於迅速擴大銷售渠道和推出眾多新產品，李寧牌產品銷售比去年同期增長36.0%。

各銷售渠道佔營業額之百分比

	截至六月三十日止六個月	
	二零零五年 佔總營業額 之百分比 (%)	二零零四年 佔總營業額 之百分比 (%)
中國市場		
經銷商銷售	76.4	75.2
特約專櫃銷售	11.7	11.6
零售店銷售	10.6	10.8
國際市場	1.3	2.4
總計	100.0	100.0

各地區佔營業額之百分比

	附註	截至六月三十日止六個月	
		二零零五年 佔總營業額 之百分比 (%)	二零零四年 佔總營業額 之百分比 (%)
李寧牌			
中國市場			
北京及上海		8.5	9.9
華中	1	11.8	12.3
華東	2	23.3	22.2
華南	3	11.9	11.3
西南	4	7.9	8.1
華北	5	14.6	13.5
東北	6	12.0	13.1
西北	7	1.7	2.9
國際市場		1.3	2.4
KAPPA牌			
中國市場		7.0	4.3
總計		100.0	100.0

附註：

1. 華中包括湖北、湖南及江西。
2. 華東包括浙江、江蘇及安徽。



3. 華南包括廣東、廣西、福建及海南。
4. 西南包括四川、重慶、貴州、雲南及西藏。
5. 華北包括山東、河北、河南、天津、山西及內蒙古。
6. 東北包括遼寧、吉林及黑龍江。
7. 西北包括陝西、新疆、甘肅、青海及寧夏。

銷售成本及毛利

於截至二零零五年六月三十日止六個月，本集團之銷售成本約為573,677,000元人民幣(二零零四年同期：427,122,000元人民幣)。期內整體銷售毛利率為48.1%，較去年同期45.8%有一定提升，主要是由於對產品價格策略的調整以及新產品的成功研發。期內鞋類、服裝及配件之毛利率分別約為47.4%、48.9%及44.5%。

經銷及行政開支

於截至二零零五年六月三十日止六個月，本集團之經銷開支約為331,476,000元人民幣(二零零四年同期：213,291,000元人民幣)。本集團之經銷開支主要包括廣告及推廣費用、營銷人員薪金及福利、零售店租金及裝修費用、贊助費及其他推廣開支。經銷開支佔本集團總營業額之30.0%，與去年同期之27.0%相比有所增加，主要因為(i)增聘營銷人員；(ii)新開設直接經營之零售門市和特約專櫃之經常性費用增加；以及(iii)用於建立品牌形象之市場推廣及宣傳費用增加所致。

於截至二零零五年六月三十日止六個月，本集團之行政開支約為84,703,000元人民幣(二零零四年同期：56,112,000元人民幣)。本集團之行政開支主要包括員工成本、辦公室租金、辦公室折舊費及其他一般開支。行政開支佔營業額之百分比從去年同期之7.1%上升至本年之7.7%，這主要是由於採納國際財務報告準則第2號「以股份為基礎之支出」引致僱員成本上升以及內部管理和業務組織架構因應集團的長期戰略均進行了調整而導致管理人員增加所致。



其他經營開支

於截至二零零五年六月三十日止六個月，本集團之其他經營開支約為11,959,000元人民幣（二零零四年同期：11,440,000元人民幣）。本集團之其他經營開支之分項載列如下：

截至六月三十日止六個月					
其他經營開支	二零零五年		二零零四年		按期變動
	千元人民幣	百分比 (%)	千元人民幣	百分比 (%)	百分比 (%)
呆賬撥備	2,563	21.4	2,973	26.0	(13.8)
陳舊及滯銷存貨撥備	8,492	71.0	4,747	41.5	78.9
其他	904	7.6	3,720	32.5	(75.7)
總計	11,959	100.0	11,440	100.0	4.5

本集團之其他經營開支主要包括呆賬撥備、陳舊及滯銷存貨撥備、出售物業、機器及設備之虧損及其他經營開支。

融資成本及稅項

於截至二零零五年六月三十日止六個月，融資成本從去年同期之開支1,957,000元人民幣轉為收入6,355,000元人民幣，主要由於(i)本集團之銀行借貸減少至9,000,000元人民幣，導致銀行借貸的利息支出減少；及(ii)本集團之現金及其他財務資產投資回報產生之利息收入。

截至二零零五年六月三十日止六個月，稅項支出約40,740,000元人民幣（二零零四年同期：32,139,000元人民幣），實際稅率約為34.1%（二零零四年同期：36.9%）。

權益持有人應佔溢利

截至二零零五年六月三十日止六個月，本集團錄得權益持有人應佔溢利為78,313,000元人民幣，較去年同期54,903,000元人民幣增加42.6%。期內權益持有人應佔溢利率約為7.1%，較去年同期略增。

主要由於國際財務報告準則第2號非現金支出的調整影響，經營溢利率由11.3%減至10.2%。若剔除因採納國際財務報告準則第2號「以股份為基礎之支出」引致僱員成本上升對本期及去年同期造成的影響，本期和去年同期之經營溢利率分別為11.1%和11.4%。若不考慮國際財務報告準則第2號的影響，權益

持有人應佔溢利同比增長率則為55.7%。權益持有人應佔溢利率亦因有效稅率由去年同期36.9%減至34.1%而獲得正面影響。

每股基本盈利為7.65分人民幣(去年同期為7.28分人民幣)。若剔除國際財務報告準則第2號調整之影響，每股基本盈利為8.54分人民幣(去年同期為7.45分人民幣)。

存貨撥備

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，本公司即按其差額計提存貨撥備。

於二零零五年六月三十日及二零零四年十二月三十一日，累計計提的存貨撥備分別約為18,720,000元人民幣及10,228,000元人民幣。

呆賬撥備

本集團呆賬撥備政策與去年同期相同。

於二零零五年六月三十日及二零零四年十二月三十一日，累計計提的呆賬撥備分別約為12,583,000元人民幣及10,020,000元人民幣。

業務回顧

本集團自一九八九年創業以來，業務發展迅速。於二零零四年六月，本集團成功完成本公司透過首次公開售股於香港聯合交易所有限公司(「香港聯交所」)主板上市。而本公司股份更於二零零五年一月起被納入恒生綜合指數系列及恒生流通指數系列，於二零零五年六月晉身摩根士丹利資本國際(MSCI)中國指數成份股。

於截至二零零五年六月三十日止六個月內，本集團繼續專注其發展策略，包括(i)加強品牌知名度及顧客對產品的忠誠度；(ii)提高產品設計及開發能力；(iii)鞏固及擴大銷售渠道及經銷架構；及(iv)改善供應鏈管理以加強應變能力及提高效率。

贊助、市場推廣及宣傳活動

於截至二零零五年六月三十日之六個月內，本集團在市場營銷方面展開了多項有效的舉措。

於二零零五年一月，本公司之附屬公司北京李寧體育用品有限公司(「北京李寧」)與國際著名的籃球及體育市場領導者 National Basketball Association(「NBA」)旗下之市場推廣及特許授權公司 NBA



Properties, Inc. 簽署市場推廣及廣告協議。根據該協議，本集團將借助 NBA 在中國市場的豐富市場推廣及媒體資源，以宣傳李寧牌。此舉為本公司作為中國體育用品行業的領先者與國際合作及李寧品牌發展的又一里程碑。

於二零零五年四月，本集團與中國領先的互聯網技術公司網易簽訂為期三年的合作協議，共同就「李寧網易體育頻道」開展緊密合作。雙方將通過一系列涉及市場活動、營銷資源、企業文化等方面的合作，為廣大網民建立起更專業、更全面的體育新聞、資訊的交流平台，共同演繹網聚體育力量，實現「一切皆有可能」的理念。此外，通過「李寧」和 NBA 的戰略官方市場合作進一步深化 NBA 報道，增加 NBA 欄目的影響力；在報道國家金牌隊伍方面，也會針對加強跳水、乒乓、體操和射擊的報道深度。

此外，亦於二零零五年四月，本集團宣布與全球頂級的切割水晶製造商施華洛世奇建立合作夥伴關係，將水晶鑲嵌在李寧牌女子網球、健身服裝及健身鞋上，大大增加了產品的時尚感。

本集團通過有效之廣告策略，成功提升了公眾人士對旗下各種新運動產品（如籃球、跑步、足球、網球及健身等）之注意力。本集團所極力倡導的理念「一切皆有可能」在中國也更加深入人心。根據近期一項由中國一家報刊舉辦的網絡調查結果，李寧牌獲選為三大最受網友喜愛的品牌（運動服裝類別）之一。另外，在最近中央電視台舉辦的「2005 我最喜愛的中國品牌」評選活動中，李寧牌為唯一一家入選的運動品牌。

產品研發

期內，通過自主研發和廣泛開展國際合作，本集團的產品正在國際化、專業化和時尚化的道路上邁進。

從二零零四年開始，本集團已相繼推出不同體育類別之新型專門鞋類系列（如足球、籃球、網球、跑步及健身等），例如專為中國足球明星李鐵設計之「Tie」系列專業足球鞋。另外，新型籃球鞋系列亦備受市場歡迎。今年春季，本公司在全國推出 RUN FREE 超輕透氣跑鞋，選用了自主研發的新型超輕運動料和進口皮料，採用了最新設計結構和製作工藝，透氣性達到世界領先水平，受到消費者的廣泛好評。

此外，本集團於香港設立的设计研發中心，專注確立李寧牌產品整體設計特色、制訂品牌設計概念及



策略，提升技術水平，並集中設計高端功能的形象產品。另外，該中心正與香港以至國際的機構和大學合作，當中包括香港中文大學運動及體育科學系。

經銷及零售網絡

本集團已建立具規模之經銷商及零售網絡，銷售點遍布中國市場。本集團採取多樣化的零售模式組合，包括特許經營零售門市和自行經營之零售店和專櫃。期內，本集團繼續實施擴大國內銷售渠道之策略。於二零零五年六月三十日，本集團之國內經銷及零售網絡包括：

- 超過330名經銷商，在中國各地經營3,012間李寧牌及KAPPA牌特許零售門市；及
- 以零售店及特約專櫃方式在中國北京、上海及11個省份擁有合共117間直接經營的零售門市和253間特約專櫃。

特許及直接經營之店鋪數目

	於二零零五年 六月三十日	於二零零四年 十二月三十一日	變動 (%)
李寧牌			
特許零售門市	2,698	2,272	18.8
直接經營之零售店	115	117	(1.7)
直接經營之特約專櫃	245	233	5.2
總計	3,058	2,622	16.6
KAPPA 牌			
特許零售門市	314	254	23.6
直接經營之零售店	2	3	(33.3)
直接經營之特約專櫃	8	8	—
總計	324	265	22.3
整體			
特許零售門市	3,012	2,526	19.2
直接經營之零售店	117	120	(2.5)
直接經營之特約專櫃	253	241	5.0
總計	3,382	2,887	17.1

本期淨增店鋪495間，使本集團的店鋪總數量達3,382間。此外，本集團在中國各大城市之黃金地段開設店面較大及陳列和裝修現代化之旗艦店，例如本期新開業位於武漢解放大道面積為1,600平



方米、位於廈門中山路面積為880平方米以及位於西安東大街面積為436平方米之旗艦店，大大提升了本集團之品牌形象及認知度。

供應鏈管理

本集團所有特許經營及自營零售網點實行統一的供應鏈管理，即集中的採購、存貨和物流系統。期內，本集團透過有效的供應鏈管理，達致更高效率及更快速地對市場變動作出反應，其重點描述如下：

- 本集團本期為經銷商舉辦兩次大型訂貨會，以加速產品開發及訂貨周期；
- 平均存貨周轉期由去年同期之124日縮短為97日，存貨管理明顯改善；
- 本集團平均應收賬款周轉期由去年同期之33日增加了6日到39日，保持在健康的水平；及
- 平均應付貿易款項周轉期達到65日，比去年同期之71日減少了6日。

財務狀況

資產淨值

於二零零五年六月三十日，本集團資產淨值總額為1,068,215,000元人民幣（二零零四年十二月三十一日：1,027,225,000元人民幣），每股資產淨值為104.42分人民幣（二零零四年十二月三十一日：100.41分人民幣）。

資金及資金來源

截至二零零五年六月三十日止六個月，本集團經營活動之現金淨流出為43,197,000元人民幣，去年同期為經營活動現金淨流入32,856,000元人民幣，下降的主要原因為，隨著銷售規模擴大，本集團適度提高了經銷商信用額度，銷售回款稍放緩，而支付供應商的貨款仍按合約規定期間支付。

於二零零五年六月三十日現金淨額（現金及等同現金項目減銀行借貸）為140,136,000元人民幣，較二零零四年十二月三十一日之現金淨額減少142,432,000元人民幣。該減少包括上述經營活動使用之現金淨流出43,197,000元人民幣、派付股息46,932,000元人民幣及購置辦公、生產設備和固定資產裝修支出等淨資本性支出合共14,212,000元人民幣、增加對透過損益按公平值列值之財務資產的短期投資41,419,000元人民幣、銀行借貸利息支出1,102,000元人民幣，並沖減已收利息收入2,460,000元人民幣和1,970,000元人民幣定期存款淨收回。

於二零零五年六月三十日，本集團之現金及等同現金項目為149,136,000元人民幣（二零零四年十二月三十一日：322,568,000元人民幣）。未償還借貸總額為9,000,000元人民幣（二零零四年十二月三十一日：40,000,000元人民幣）。權益持有人資金為1,050,536,000元人民幣（二零零四年十二月三十一日：1,010,017,000元人民幣）。本集團處於淨現金狀況。負債對權益持有人應佔權益比率（按未償還總借貸佔權益持有人應佔權益百分比計算）為0.9%（二零零四年十二月三十一日：4.0%）。

於二零零五年六月三十日，本集團並無利用利率掉期來對沖利率風險。

資產抵押

於二零零五年六月三十日，本集團有99,318,000元人民幣定期存款用於本集團下屬子公司獲取銀行借款的抵押擔保。截至二零零五年六月三十日，本集團另有9,000,000元人民幣應收票據抵押給銀行，並因此獲得9,000,000元人民幣銀行借款。

或然負債

於二零零五年六月三十日，本集團並無重大或然負債。

外匯風險

本集團主要在中國境內經營，大部份交易均以人民幣結算，截至二零零五年六月三十日止六個月，本集團並無任何重大外匯風險。

公司架構重組

於截至二零零五年六月三十日止六個月內，本集團就其全資附屬公司北京李寧進行了架構重組（「重組」）。北京李寧主要從事李寧品牌產品的銷售。重組前，北京李寧為在中國成立的內資有限責任公司，由本公司於中國的全資附屬公司上海悅奧體育用品有限公司（「上海悅奧」）及佛山李寧體操學校服務有限公司各持有80%及20%權益。重組後，北京李寧轉為一家中外合資經營企業，由本公司於中國的全資附屬公司李寧體育（上海）有限公司（「上海李寧」）及在香港的全資附屬公司李寧體育（香港）有限公司（「香港李寧」）分別持有約75%及25%權益。

重組的目的是簡化本集團的持股結構，改善本集團的管理和運作效率。本集團將進一步研究並實施對集團架構的重組。



與 AIGLE 成立合營企業

於二零零五年六月三十日，本公司之間接全資附屬公司香港李寧與 Aigle International S.A. (「AIGLE」) 達成協議，在香港成立一間由香港李寧和 AIGLE 各佔50%權益的合營公司。根據該協議，該合營公司將在中國設立一家外商獨資企業。該外商獨資企業將獲 AIGLE 獨家授權在中國(不包括香港、台灣和澳門)生產、市場推廣、分銷及銷售標有 AIGLE 商標之戶外休閒活動和極限運動之服裝及鞋類產品之專營權，為期五十年。

AIGLE 乃世界知名的品牌公司，專營戶外休閒服裝及鞋類產品，本集團相信此長期策略性合營企業將符合本集團的多品牌業務發展策略，並有助我們提升整體市場競爭力。本公司與 AIGLE 共同發展中國市場，藉著 AIGLE 的國際聲譽以及在設計戶外休閒服裝及鞋類產品的豐富經驗，結合本集團於中國市場龐大的銷售網絡及領先地位，我們必定因此而受惠。

出售 KAPPA 牌業務之權益

於二零零五年六月三十日，上海悅奧(本公司之附屬公司)同意轉讓其於北京動向體育發展有限公司(「北京動向」)(為本公司之附屬公司)全部80%股權予上海泰坦體育用品有限公司(「上海泰坦」)，代價為8,614,000元人民幣(「出售事項」)。上海泰坦為一家由陳義紅先生(本公司執行董事)及其配偶擁有93%之公司，因此根據香港聯交所證券上市規則(「上市規則」)屬本公司之關連人士。

進行出售事項之同時，上海李寧(本公司之附屬公司)同意轉讓北京動向欠負其為數36,200,000元人民幣之未償還債務之全部權利予上海泰坦，代價為36,200,000元人民幣。

北京動向主要從事開發、製造、銷售及經銷與 KAPPA 牌相關、以 KAPPA 牌命名或與 KAPPA 牌關聯之產品。KAPPA 牌源自意大利，目前由意大利 BasicNet 集團擁有。根據 BasicNet 集團與北京動向簽訂之特許經銷協議及專門技術協議(「KAPPA 特許權協議」)，北京動向擁有 KAPPA 牌在中國(包括澳門，但不包括香港及台灣)之獨家經銷權，直至二零零七年十二月三十一日止。

出售事項乃符合本集團之策略性重新定位，調配其資源以集中開發本公司本身之品牌，或透過收購國際品牌或與國際品牌長期合資合作(例如與 AIGLE 成立的合營企業)。由於 KAPPA 特許權協議僅為本集團與 BasicNet 集團之短期安排，將於二零零七年十二月三十一日屆滿，故長遠而言，本公司無法享有所投入宣傳 KAPPA 牌以發展其業務之資源而為 KAPPA 牌所帶來增值之成果。



本公司董事認為出售事項有利於本集團之業務發展，並符合本公司及其股東之整體利益。該等交易已於二零零五年八月十一日舉行之股東特別大會上獲本公司獨立股東批准。於該出售事項完成時，北京動向將不再為本公司之附屬公司。

人力資源

於二零零五年六月三十日，本集團約有3,699名僱員（二零零四年十二月三十一日：4,402名僱員）。

除為僱員提供基本薪酬待遇及酌情花紅外，本集團亦根據其業績及個別僱員之表現向合資格僱員授出購股權。

展望及發展策略

中國經濟二零零五年上半年增長9.5%，其中零售業繼續成為中國經濟的龍頭。中國的消費品零售總額增長速度持續超越國內生產總值的增長速度。人民收入與生活水平的提高推動了其消費方式的變化，尤其是在運動、健康與休閒等方面的支出增加。中國體育用品行業正充滿著快速增長的機遇。

二零零八年北京奧運會的到來正激發中國民眾對於體育運動的熱情和動力，對體育用品之需求不斷上升，本集團正努力把此商機。本集團相信，作為著名的全國體育品牌並具備穩健的業務和財務基礎，本集團勢將得益於這些市場潛力。

本集團將繼續建立產品研發和品牌營銷核心競爭能力，力爭於二零零八年前能進一步提升本集團的國際化核心競爭力。產品研發方面，透過產品設計創新及技術改良，提升產品質素，使李寧品牌更具國際化和專業化。本集團將繼續促進並加強品牌效應，通過全方位的營銷推廣策略提高客戶忠誠度及客戶對產品的偏好度。

本集團將不斷加強其核心實力，繼續擴張零售網點（包括特許經營零售門市、直接經營的零售店以及特約專櫃）。同時，將繼續提升門市形象、陳列及裝修，以進一步提升品牌形象及店鋪增長。此外，本集團也將加強對供應鏈的管理，進一步提高營運效益。

此外，除發展自有品牌外，本集團將繼續尋求與國際知名品牌長期合作的機遇，以提高市場競爭能力及本身之價值。

本集團管理層矢志利用其競爭優勢，為客戶創造優質體育用品，為僱員提供滿足感及投入感，及為股東和投資者帶來可觀的回報。

