





跨越 極限



管理層討論與分析



行政總裁
張志勇先生

< 16



李寧有限公司 · 二零零六年年度報告

概述

本集團二零零六年的業務目標主要為提升核心業務競爭力以保持快速增長，並同時推進新業務的發展，以實現利潤持續穩定增長並不斷創造價值，使股東價值最大化。

在中國經濟持續高增長、人民消費能力不斷提升，加上二零零八年北京奧運契機此等極為有利的宏觀環境下，本集團憑藉其強大的品牌營銷能力、產品研發能力、渠道銷售能力以及供應鏈能力的提升，於二零零六年繼續錄得優秀業績。

業績回顧

主要業績指標

本集團截至二零零六年十二月三十一日止年度之主要業績指標呈列如下：

	截至十二月三十一日止年度		變動
	二零零六年	二零零五年 (重新分類 — 附註7)	(%)
收益表項目 (經審核)			
<i>(除特別註明外, 所有數據均以千元人民幣列示)</i>			
營業額	3,180,543	2,450,536	29.8
毛利	1,508,552	1,126,189	34.0
經營溢利	402,518	271,497	48.3
EBITDA (附註1)	438,407	296,435	47.9
權益持有人應佔溢利	294,846	186,800	57.8
每股基本盈利 (分人民幣) (附註2)	28.65	18.25	57.0
部分財務比率 (經審核)			
毛利率 (%)	47.4	46.0	
經營溢利率 (%)	12.7	11.1	
權益持有人應佔溢利率 (%)	9.3	7.6	
實際稅率 (%)	26.4	31.1	
權益持有人應佔權益回報率 (%)	23.0	17.2	
負債對權益持有人應佔權益比率 (附註3)	0.53	0.35	
平均存貨周轉期 (天) (附註4)	70	84	
平均應收賬款周轉期 (天) (附註5)	55	44	
平均應付貿易款項周轉期 (天) (附註6)	67	68	

17 >

附註：

- EBITDA為息稅前利潤加折舊及攤銷。
- 每股基本盈利乃根據截至二零零六年十二月三十一日止年度之權益持有人應佔溢利294,846,000元人民幣(二零零五年:186,800,000元人民幣)及於年內已發行普通股股份扣除就限制性股份獎勵計劃持有之股份之加權平均數1,029,030,000股(二零零五年:1,023,827,000股)計算。
- 負債對權益持有人應佔權益比率為十二月三十一日之負債總額除以權益持有人應佔權益。
- 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天計算。
- 平均應收賬款周轉期(天)乃按應收賬款及應收票據之年初及年末平均結餘除以營業額再乘以365天計算。
- 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天計算。
- 見綜合財務報表附註2.23。

全國經銷商和零售網絡分佈

(於二零零六年十二月三十一日)



李寧有限公司 · 二零零六年度報告

■ 特許經營的李寧牌零售門市店	3,860
■ 直接經營的李寧牌零售店	138
■ 直接經營的李寧牌特約專櫃	299
店舖總數	4,297

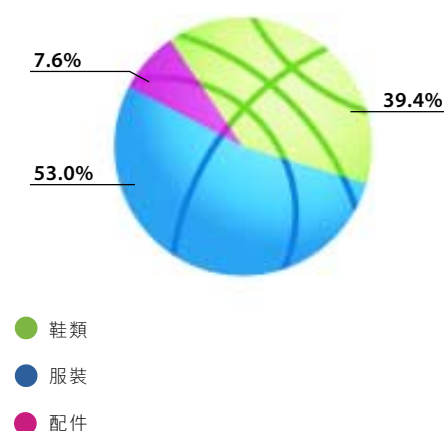
營業額

於截至二零零六年十二月三十一日止年度，本集團營業額達3,180,543,000元人民幣，較二零零五年增長29.8%。其中李寧牌產品營業額達3,168,045,000元人民幣，較二零零五年增長35.7%。此增長乃由於(i)品牌差異化定位及營銷能力的提升；(ii)銷售渠道和網絡覆蓋的持續拓展；(iii)成功開發新產品系列；以及(iv)不斷優化的供應鏈管理。

按品牌和產品種類劃分之營業額

	截至十二月三十一日止年度		二零零五年		變動 (%)
	二零零六年	佔總營業額之百分比	二零零五年	佔總營業額之百分比	
	千元人民幣		千元人民幣		
李寧牌					
鞋類	1,250,956	39.3	843,325	34.4	48.3
服裝	1,673,924	52.7	1,280,634	52.3	30.7
配件	243,165	7.6	210,821	8.6	15.3
總計	3,168,045	99.6	2,334,780	95.3	35.7
其他品牌*					
鞋類	1,663	0.1	23,372	1.0	-92.9
服裝	10,730	0.3	85,168	3.4	-87.4
配件	105	0.0	7,216	0.3	-98.5
總計	12,498	0.4	115,756	4.7	-89.2
整體					
鞋類	1,252,619	39.4	866,697	35.4	44.5
服裝	1,684,654	53.0	1,365,802	55.7	23.3
配件	243,270	7.6	218,037	8.9	11.6
總計	3,180,543	100.0	2,450,536	100.0	29.8

二零零六年各類產品佔營業額之百分比



* 其他品牌包括KAPPA和AIGLE品牌。二零零五年數據為KAPPA品牌（已於二零零五年八月出售），二零零六年為AIGLE品牌。

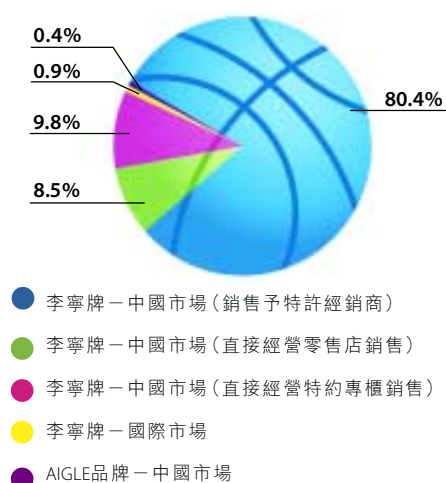
本集團核心品牌李寧牌為營業額的主要來源，佔全年總營業額99.6%。李寧牌產品系列集中於跑步、籃球、足球、網球及健身五個體育標杆項目，品類包括運動專業或休閒用途之鞋類、服裝以及配件產品。回顧年內，鞋類產品繼續保持高速上升走勢，營業額錄得較二零零五年48.3%之強勁增長。此乃由於本集團致力於清晰的差異化品牌定位，為產品注入創新性品牌個性元素，其中「飛甲」籃球鞋系列和「天羽」跑鞋系列因其各自的東方特色以及產品創新元素獲得市場追捧。此外，代表李寧牌鞋產品核心科技專利的「李寧弓」產品於二零零六年下半年上市，在全方位的營銷策略配合下獲得市場的高度認可。服裝產品方面雖受國內外競爭產品快速擴張的影響，仍錄得30.7%增長。配件產品錄得15.3%增長，主要由於回顧年內進行了產品組合策略優化所致。

本集團與法國AIGLE合資經營的AIGLE品牌產品於二零零六年上半年上市，專營戶外運動及休閒服裝和鞋類產品，二零零六年AIGLE牌產品銷售額為12,498,000元人民幣。

各銷售渠道佔營業額之百分比

	截至十二月三十一日止年度	
	二零零六年 佔總營業額 之百分比	二零零五年 佔總營業額 之百分比
李寧牌		
中國市場		
銷售予特許經銷商	80.4	72.8
直接經營零售店銷售	8.5	10.0
直接經營特約專櫃銷售	9.8	11.2
國際市場	0.9	1.3
其他品牌*		
中國市場	0.4	4.7
總計	100.0	100.0

二零零六年各銷售渠道佔營業額之百分比



* 其他品牌包括KAPPA和AIGLE品牌。二零零五年數據為KAPPA品牌（已於二零零五年八月出售），二零零六年為AIGLE品牌。

本集團產品的銷售渠道主要為向經銷商銷售產品。本集團亦通過直接經營之李寧牌和AIGLE牌零售店和特約專櫃銷售產品。為配合中國體育用品零售市場的發展趨勢並體現自身核心能力，本集團正逐步將其各區銷售子公司的部分零售店舖轉讓予具實力的經銷商，以專注於旗艦店和工廠店等與品牌建設相關的渠道管理。



管理層討論與分析 (續)

按地區劃分之營業額

	附註	截至十二月三十一日止年度				變動 (%)
		二零零六年		二零零五年		
		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						
中國市場						
北京及上海		238,387	7.5	187,078	7.6	27.4
華中	1	395,959	12.4	287,221	11.7	37.9
華東	2	701,378	22.1	570,135	23.3	23.0
華南	3	397,074	12.5	313,583	12.8	26.6
西南	4	320,812	10.1	208,325	8.5	54.0
華北	5	557,920	17.5	384,851	15.7	45.0
東北	6	451,955	14.2	305,319	12.5	48.0
西北	7	76,625	2.4	45,455	1.9	68.6
國際市場		27,935	0.9	31,844	1.3	-12.3
其他品牌*						
中國市場		12,498	0.4	116,725	4.7	-89.3
總計		3,180,543	100.0	2,450,536	100.0	29.8

* 其他品牌包括KAPPA和AIGLE品牌。二零零五年數據為KAPPA品牌（已於二零零五年八月出售），二零零六年為AIGLE品牌。

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。

本集團已在中國建立廣泛具規模之經銷商及零售網絡，銷售點遍及所有省份及直轄市。其中本集團擁有高佔有率之二、三線市場為未來增長的主體市場。



銷售成本及毛利

於截至二零零六年十二月三十一日止年度，本集團之銷售成本為1,671,991,000元人民幣（二零零五年：1,324,347,000元人民幣）。年內整體銷售毛利率為47.4%，較二零零五年之46.0%增長1.4%，維持在健康水平。整體毛利率增加主要是由於新產品佔本集團總營業額的比率上升，以及產品設計和研發的提升，令新產品在零售價格上享有一定溢價。

按產品種類劃分之毛利率

	截至十二月三十一日止年度	
	二零零六年 (%)	二零零五年 (%)
整體	47.4	46.0
鞋類	47.1	45.3
服裝	47.1	46.2
配件	50.9	46.7

其他收入

於截至二零零六年十二月三十一日止年度，本集團之其他收入為29,561,000元人民幣（二零零五年：32,626,000元人民幣），主要包括政府補助和出售附屬公司所取得的收益。

經銷成本及行政開支

於截至二零零六年十二月三十一日止年度，本集團之經銷成本為900,865,000元人民幣（二零零五年：683,150,000元人民幣），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、運輸及物流開支、贊助費及其他市場推廣相關開支。經銷成本佔本集團總營業額之28.3%，較二零零五年之27.9%上升0.4%。該上升主要是由於(i)對體育贊助和業務宣傳的投入加大；(ii)營銷部門人力資源的投入增加；以及(iii)對店舖改造和渠道支持力度加大。

於截至二零零六年十二月三十一日止年度，本集團之行政開支為234,730,000元人民幣（二零零五年：204,168,000元人民幣），主要包括員工成本、諮詢費用、辦公室租金、辦公室折舊費及其他一般開支。行政開支佔本集團總營業額之百分比由二零零五年之8.3%下降至二零零六年之7.4%，主要在於本集團經營規模擴大的優勢體現、人力資源和日常費用的有效控制，同時抵消了存貨及壞賬撥備費用增加的影響，導致整體佔比下降。

經營溢利

於截至二零零六年十二月三十一日止年度，本集團之經營溢利為402,518,000元人民幣，較二零零五年271,497,000元人民幣增長48.3%。年內經營溢利率為12.7%，較二零零五年增長1.6%，主要獲益於銷售毛利率之上升以及更有效的開支管理。

融資成本及稅項

於截至二零零六年十二月三十一日止年度，本集團之融資成本為1,365,000元人民幣（二零零五年：融資收入1,954,000元人民幣），融資成本上升乃主要由於匯兌損失以及為避免重大匯率變動損失而發生的資金管理成本上升。

於截至二零零六年十二月三十一日止年度，本集團之稅項支出為106,090,000元人民幣（二零零五年：85,106,000元人民幣），實際稅率為26.4%（二零零五年：31.1%）。實際稅率的降低主要獲益於本集團在回顧年內繼續實施了有效的稅務籌劃。

權益持有人應佔溢利

於截至二零零六年十二月三十一日止年度，權益持有人應佔溢利為294,846,000元人民幣，較二零零五年186,800,000元人民幣增長57.8%。年內權益持有人應佔溢利率為9.3%，較二零零五年7.6%增長1.7%。

每股基本盈利為28.65分人民幣（二零零五年：18.25分人民幣）。

23 >

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，本集團即按其差額計提存貨撥備。

於二零零六年十二月三十一日，累計計提的存貨撥備為26,869,000元人民幣（二零零五年十二月三十一日：14,227,000元人民幣）。年內因應業務發展的需求，從可變現淨值角度修正並提高了存貨撥備的計提比例，導致存貨撥備增加。

呆賬撥備

本集團二零零六年之呆賬撥備政策與二零零五年相同。

於二零零六年十二月三十一日，累計計提的呆賬撥備為8,720,000元人民幣（二零零五年十二月三十一日：3,716,000元人民幣）。呆賬撥備的增長乃主要由於隨銷售規模擴大，客戶賬期延長所致。

業務回顧

於截至二零零六年十二月三十一日止年度，本集團繼續專注其業務發展策略，包括(i)塑造品牌差異化定位，提升整合營銷能力；(ii)提升產品設計及研發能力；(iii)拓展銷售渠道和網絡；(iv)建設市場敏感型供應鏈；以及(v)開拓多品牌與新業務的發展空間。

品牌推廣及贊助

作為中國領先體育用品品牌公司，本集團非常重視體育營銷。於二零零六年，由本集團長期贊助的中國體操、跳水、乒乓球、射擊四支金牌隊伍在多哈亞運會上均取得優異成績。中國體操隊更在丹麥舉行的世界錦標賽上獲得總共14枚金牌中8枚的驕人成績，實現歷史性突破。中國跳水隊也在世界盃上囊括所有項目金牌。此外，身披李寧戰袍的西班牙男子籃球隊於二零零六年勇奪世錦賽冠軍，創造了西班牙國家男籃歷史上的最佳成績。作為這些世界頂尖運動隊伍的裝備贊助商，本集團為此深感榮譽。



於二零零六年，本集團繼續針對其重點產品，綜合調動多方面營銷推廣資源，包括體育項目贊助、媒體廣告及網絡等整合營銷舉措，成功塑造品牌差異化定位，有效地提升品牌的專業和運動屬性，其中主要概述如下：

NBA – 中國官方市場合作夥伴

作為NBA中國官方市場合作夥伴，本集團分別於二零零六年一月與十二月成功簽約NBA騎士隊達蒙·瓊斯 (Damon Jones) 及火箭隊查克·海耶斯 (Chuck Hayes)。兩位球星均於NBA賽事中穿著李寧牌專業籃球鞋，足以證明李寧品牌運動鞋已達到國際專業的水平，標誌著李寧品牌正朝著成為全球知名頂級體育品牌的目標邁進。

本集團亦於二零零六年八月與全球知名的NBA球星沙奎·奧尼爾 (Shaquille O'Neal) 達成五年合作協議。沙奎·奧尼爾現時擔任邁阿密熱火隊中鋒，為NBA 50大巨星之一。本集團與沙奎·奧尼爾根據合作協議共同發展的「李寧 – SHAQ」專業籃球產品系列已於年內閃耀上市。該產品廣泛運用沙奎·奧尼爾的形象、名稱、球衣號及簽名。是次合作，不但開創了中國品牌體育營銷的先河，更代表了中國體育品牌發展的重大突破。雙方合作將進一步提升李寧品牌在籃球領域的影響力。

此外，本集團作為二零零六年NBA籃球大蓬車中國官方合作夥伴，全程參與二零零六年NBA籃球大蓬車的活動並提供活動產品，成功安排63個活動日，分別在上海、南京、武漢、廣州等十個城市舉辦。這些活動強化了李寧與NBA的品牌聯繫，提升了李寧品牌的專業形象。

CUBA – 中國三大籃球賽事之一的贊助

於二零零五年十二月，本集團宣佈簽約中國大學生籃球聯賽 (「CUBA」)，成為中國三大籃球賽事之一CUBA的主要合作夥伴。在中國籃壇，CUBA堪稱地域覆蓋最廣、參賽人數最多、文化層次最高的賽事。本集團作為其現場裝備贊助商，將會進一步強化李寧品牌在籃球領域的專業形象，佔領大學生市場的運動營銷資源。此次合作也為本集團在籃球市場搭建起一個廣泛和長期的營銷平臺。

ATP – 中國官方市場合作夥伴

本集團於二零零六年三月十六日宣佈與國際知名男子職業網球選手聯合會ATP訂立中國官方市場合作協議。於為期七年的合作期間，本公司將獲得製造、銷售和推廣李寧牌與ATP雙標誌聯合品牌產品的獨家授權，包括服裝、鞋和配件。在宣傳方面，李寧牌與ATP聯合品牌的產品將出現在ATP舉辦的專業網球賽的宣傳中。

此外，ATP亦協助本公司物色球員的簽約贊助。於二零零六年十一月上海網球大師杯賽，世界排名第三的俄羅斯網球選手達維·登科 (Nikolay Davydenko) 獲本集團贊助穿著李寧品牌網球服裝參加比賽。

CUFL – 中國大學生足球聯賽贊助

足球乃大學校園內最受歡迎的體育運動之一，而中國大學生足球聯賽 (「CUFL」) 是中國高校參與範圍最廣、競技水平最高、影響最大的足球聯賽。於二零零六年四月，李寧牌與中國大學生體育協會宣佈強強聯手，共同推出全新的李寧中國大學生足球聯賽。在未來十年的合作期間，李寧牌將充分發揮其在足球專業領域的科技和市場優勢，從賽事冠名、賽事推廣、品牌推廣、參賽服裝和用品贊助等多方面全面參與支持中國大學生足球運動。

贊助蘇丹國家田徑隊

從二零零六年一月一日開始，李寧牌正式贊助蘇丹國家田徑隊。蘇丹田徑運動員將在二零零八年北京奧運會穿著李寧牌產品參賽。蘇丹國家田徑隊是一支實力不凡的隊伍，中長跑成績突出。目前，其青少年運動員成績居世界前列，而這些選手將是該國二零零八年奧運選手的重要組成部分。這次贊助將有助於本集團提升其跑步項目的專業形象。

李寧iRUN跑步俱樂部

二零零六年十月十五日，本集團推出的國內首家專業跑步互動平臺－李寧iRUN跑步俱樂部正式上線。李寧iRUN跑步俱樂部推出的iRUN網站 (www.irun.cn) 融合了跑步專業知識、會員社區與論壇、跑步產品介紹、娛樂和活動等綜合網站的強大功能。憑藉iRUN跑步俱樂部的成功上線，本集團為其跑步項目成功搭建起一個綜合的資源平臺。

媒體廣告

本集團採用有效的廣告策略，透過電視廣告及戶內戶外等不同媒體，成功宣傳品牌形象和提供旗下產品資訊。二零零六年的新版廣告更把東方元素與體育精神完美地融合在一起，並以國際化的形式演繹，加強了品牌的獨特個性，形成李寧品牌與競爭對手更深層次、更鮮明的文化差異，進一步體現了本集團所倡導的「一切皆有可能」的精神。本集團的廣告製作給消費者留下深刻的印象，其中四組廣告更於中國廣告協會主辦的第十三屆中國廣告節上獲得中國元素國際創意大賽的最大獎和其他五項大獎。本集團亦於二零零六年五月舉辦的首屆創意中國盛典中榮獲「最佳創意機構」大獎。

產品研發

本集團具備一支優秀的產品開發和設計專業團隊，就本集團各類產品不斷進行研發和設計。其中於年內推出的「天羽」系列跑鞋和「馭風」馬拉松跑鞋，均通過創新設計和高科技含量，不但為消費者提供更好的產品，更進一步提升李寧牌產品的專業化和時尚化。

於二零零六年，本集團從產品設計上尋求突破，從創意、設計元素、表現形式等方面均融入了東方特色，以東方文化融合時尚要素的全新演繹，樹立李寧品牌區別於國際競爭品牌的差異化元素，獲消費者普遍認可。其中「飛甲」籃球鞋在保證產品專業性的同時，將濃郁的東方文化元素融入產品設計中，贏得德國「iF 中國 2006工業設計大獎」，成為第一個獲得此殊榮的國內體育品牌。在運動鞋核心技術研發方面，本集團與國際機構展開合作，於年內成功開發和推出擁有自主知識產權的「李寧弓」減震科技，以中國傳統的弓和拱橋結構為設計原理，創造出全新的運動鞋減震觀念，達國際領先水平。

服裝產品方面，本集團亦大量應用新材料和新工藝，標誌著服裝產品科技平台建設的明顯進展。

此外，於回顧年內，本集團積極引入具有國際水準的設計師團隊，設計能力得到大幅度提升，為未來業務發展奠定了堅固的基礎。

經銷及零售網絡

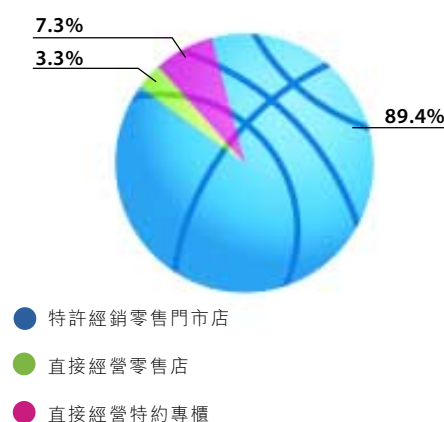
於回顧年內，本集團繼續鞏固渠道覆蓋優勢，店鋪數量穩步提升，其中以二、三線市場為主力。年內淨增店鋪960間，使店鋪總數量達4,333間。於二零零六年十二月三十一日，本集團之國內經銷及零售網絡包括：

- 超過210名經銷商，在中國各地經營3,875間李寧牌及AIGLE牌特許零售門市店；及
- 以零售店及特約專櫃方式在中國北京、上海及13個省份擁有合共141間直接經營的零售店和317間特約專櫃。

特許及直接經營之零售店鋪數目

	於十二月三十一日		變動 (%)
	二零零六年	二零零五年	
李寧牌			
特許經銷零售門市店	3,860	3,005	28.5
直接經營零售店	138	111	24.3
直接經營特約專櫃	299	257	16.3
總計	4,297	3,373	27.4
AIGLE牌			
特許經銷零售門市店	15	—	100.0
直接經營零售店	3	—	100.0
直接經營特約專櫃	18	—	100.0
總計	36	—	100.0
整體			
特許經銷零售門市店	3,875	3,005	29.0
直接經營零售店	141	111	27.0
直接經營特約專櫃	317	257	23.3
總計	4,333	3,373	28.5

二零零六年特許及直接經營零售店鋪之百分比



為彰顯李寧品牌國際化、專業化和時尚化的形象及提高店鋪效率，本集團不斷提升店鋪形象、陳列及裝修。年內整改店鋪672間，截至二零零六年十二月三十一日，李寧品牌第四代形象店鋪共有1,889間。此外，本集團亦繼續在中國超大及一線城市覓選有利地點開設旗艦店和品牌店。截至二零零六年十二月三十一日，本集團共開設26間旗艦店。