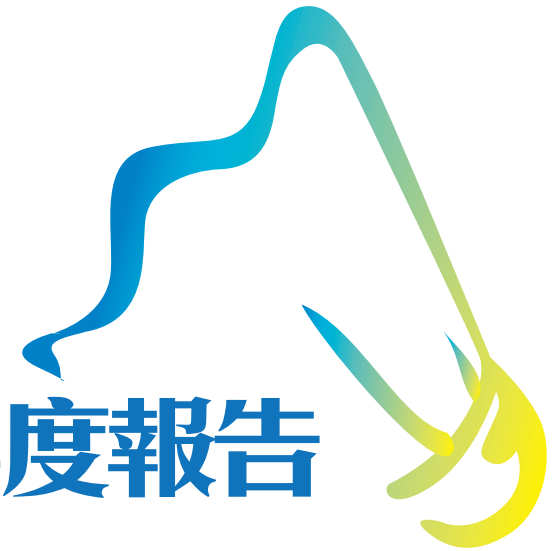


2009 年度報告



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)



使命

我們以體育激發人們突破的渴望和力量

願景

全球領先的體育用品品牌公司

核心價值觀

贏得夢想、誠信守諾、我們文化、卓越績效、
消費者導向、突破



一切皆有可能

企業簡介

李寧有限公司為中國領先的體育品牌企業之一，擁有品牌營銷、研發、設計、製造、經銷及零售能力，產品主要包括自有李寧品牌之運動及休閒鞋類、服裝、配件和器材產品。本集團主要採用外包生產和特許分銷商模式，已於中國建立龐大的供應鏈管理體系以及分銷和零售網絡。本集團亦自行經營李寧牌零售店。

本集團採取多品牌業務發展策略，除自有核心李寧品牌，還擁有Z-DO(新動)品牌，在大賣場渠道分銷運動產品。本集團與AIGLE成立合資經營，該合資經營獲AIGLE授予為期五十年之專營權，在中國生產、推廣、分銷及銷售法國AIGLE(艾高)品牌戶外運動用品。本集團持有上海紅雙喜之控股權，該公司及其附屬公司主要從事生產、研發、推廣及銷售紅雙喜品牌乒乓球及其他體育器材。本集團成員亦與Lotto Sport訂立為期二十年之獨家特許協議，在中國開發、製造、推廣、分銷及銷售意大利運動時尚Lotto(樂途)品牌特許產品。本集團亦已收購凱勝體育全部已發行股份，該公司及其附屬公司主要從事羽毛球專業產品的研發、製造及銷售。

 本報告以環保紙張印刷

設計及製作：軒達資訊服務有限公司



目錄

2	二零零九年大事記
4	公司資料
6	五年財務摘要
10	主席報告
14	訪談CEO
18	訪談CFO
22	管理層討論與分析
47	企業管治報告
59	董事和高級管理人員
66	投資者關係報告
69	企業社會責任
76	董事會報告
94	獨立核數師報告
96	綜合資產負債表
98	資產負債表
99	綜合收益表
100	綜合全面收益表
101	綜合權益變動表
102	綜合現金流量表
103	綜合財務報表附註
168	詞彙

一月



- 李寧先生榮獲「2008年CCTV中國經濟年度人物」殊榮

三月



- 宣佈簽約贊助世界知名女子撐杆跳運動員葉琳娜•伊辛巴耶娃 (Elena Isinbayeva)

四月



- 宣佈簽約贊助奧運金牌隊—中國國家羽毛球隊

五月



- 李寧中心實驗室成為體育用品行業首家通過中國合格評定國家認可委員會認可的實驗室

五月



- 中國國家羽毛球隊穿著李寧牌全新裝備出征「李寧•2009年蘇迪曼杯」，獲得全勝



二零零九年大事記

六月

- 與北京中體健身投資管理有限公司達成戰略合作夥伴關係

七月



- 李寧牌新加坡旗艦店正式開張
- 開展收購凱勝體育全部已發行股份的宣傳

八月



- 李寧牌以鑽石級贊助商及獨家體育品牌贊助商的身份贊助第五屆東亞運動會及火炬傳遞

- 李寧品牌榮獲CCTV「新中國成立60周年—推動中國經濟•影響民眾生活的60個品牌」殊榮

九月

- 「2009李寧杯中國羽毛球大師賽」開賽



十月

- 獲華信惠悅和《財富》(中文版)評選為「2009卓越僱主—中國最適宜工作的公司」

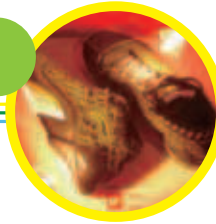
十月

- 聯合國世界糧食計劃署任命李寧先生為中國首位「WFP反饑餓親善大使」



十月

- 李寧牌「龍鱗」籃球鞋、「年輪」籃球鞋、「太極」足球鞋榮獲「2009年iF中國設計大獎」



十一月

- 「李寧2009中國羽毛球公開賽」開賽



十二月

- 李寧牌「貓爪5代」越野跑鞋、「化石」溯溪鞋、「年輪」籃球鞋獲「2009年中國創新設計紅星獎」



十二月

- 第三次榮膺「中國最受尊敬企業」稱號



- 於香港開設首家李寧牌羽毛球專賣店

- 榮獲「50佳第一工作場所」及「大學生至愛品牌」雙榮譽



董事會

執行董事

李寧先生(主席)

張志勇先生(行政總裁)

鍾奕祺先生(首席財務官)

非執行董事

林明安先生

Stuart SCHONBERGER先生

朱華煦先生

韋俊賢先生

獨立非執行董事

顧福身先生

王亞非女士

陳振彬先生

執行委員會

張志勇先生(委員會主席)

李寧先生

鍾奕祺先生

郭建新先生

方世偉先生

張輝先生

審核委員會

顧福身先生(委員會主席)

Stuart SCHONBERGER先生

王亞非女士

薪酬委員會

王亞非女士(委員會主席)

林明安先生

顧福身先生

提名委員會

林明安先生(委員會主席)

顧福身先生

王亞非女士

朱華煦先生

授權代表

張志勇先生

鍾奕祺先生

公司秘書

李紅女士

註冊辦事處

Cricket Square

Hutchins Drive

P.O. Box 2681

Grand Cayman KY1-1111

Cayman Islands

香港主要營業地點

香港銅鑼灣時代廣場
蜆殼大廈2804-5室
電話：+852 3102 0926
傳真：+852 3102 0927

營運總部

中國北京市通州區中關村科技園區
通州圓光機電一體化產業基地興光五街8號
電話：+8610 8080 0808
傳真：+8610 8080 0000

主要股份過戶登記處

Butterfield Fulcrum Group (Cayman) Limited
Butterfield House
68 Fort Street
P.O. Box 609
Grand Cayman KY1-1107
Cayman Islands

香港股份過戶登記分處

香港中央證券登記有限公司
香港灣仔皇后大道東183號
合和中心17樓1712-1716室

核數師

羅兵咸永道會計師事務所
執業會計師

法律顧問

香港法律
貝克•麥堅時律師事務所

中國法律
北京市國睿律師事務所

主要往來銀行

香港
恒生銀行有限公司
星展銀行香港分行

中國
中國工商銀行
中國建設銀行
中國銀行
招商銀行
北京銀行
恒生銀行(中國)有限公司
渣打銀行(中國)有限公司

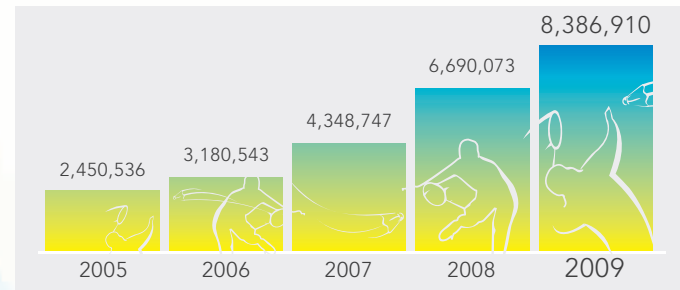
五年財務摘要

(除特別註明外，所有金額均以千元人民幣列示)

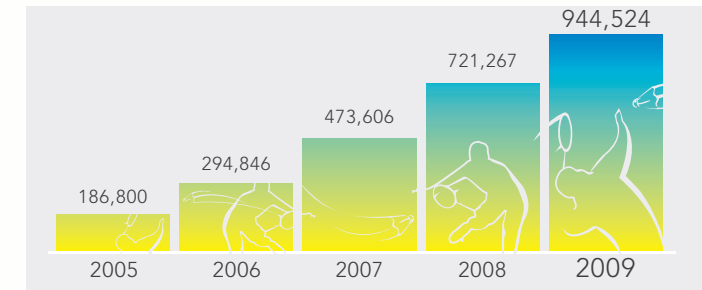
截至十二月三十一日止年度

	二零零九年	二零零八年	二零零七年	二零零六年	二零零五年
經營業績：					
收入	8,386,910	6,690,073	4,348,747	3,180,543	2,450,536
經營溢利	1,341,896	960,213	609,855	402,518	271,497
除所得稅前溢利	1,283,130	929,238	618,532	401,153	273,451
權益持有人應佔溢利	944,524	721,267	473,606	294,846	186,800
息稅前利潤加折舊及攤銷(EBITDA)	1,524,911	1,070,516	681,764	438,407	296,435
資產與負債：					
非流動資產	2,215,895	1,518,985	607,052	276,476	119,615
流動資產	3,161,975	2,817,944	2,173,799	1,888,809	1,463,196
流動負債	1,864,928	2,086,843	977,429	688,452	404,515
流動資產淨值	1,297,047	731,101	1,196,370	1,200,357	1,058,681
資產總額	5,377,870	4,336,929	2,780,851	2,165,285	1,582,811
資產總額減流動負債	3,512,942	2,250,086	1,803,422	1,476,833	1,178,296
權益持有人應佔權益	2,674,508	1,896,413	1,744,601	1,399,490	1,160,924
重要財務指標：					
毛利率	47.3%	48.1%	47.9%	47.4%	46.0%
權益持有人應佔溢利率	11.3%	10.8%	10.9%	9.3%	7.6%
息稅前利潤加折舊及攤銷(EBITDA)率	18.2%	16.0%	15.7%	13.8%	12.1%
每股盈利					
— 基本(分人民幣)	90.75	69.63	45.83	28.65	18.25
— 攤薄(分人民幣)	89.61	68.64	45.09	28.25	18.13
每股股息(分人民幣)	36.12	49.67	22.85	11.44	7.30
權益持有人應佔權益回報率	41.3%	39.6%	30.1%	23.0%	17.2%
每股有形資產淨值(分人民幣)	153.65	138.44	157.63	127.00	112.42
負債對權益比率	94.1%	118.5%	59.4%	53.5%	35.0%

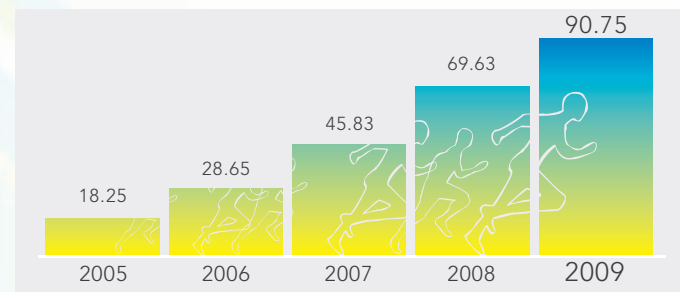
收入



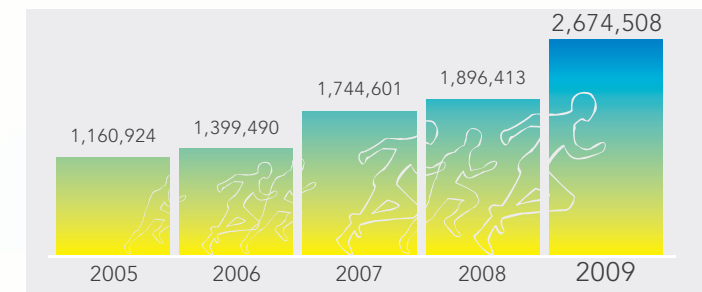
權益持有人應佔溢利



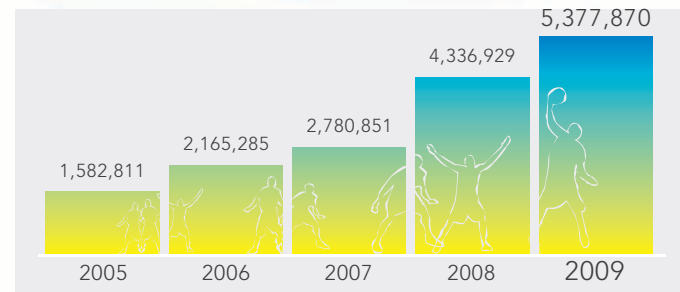
每股盈利－基本(分人民幣)



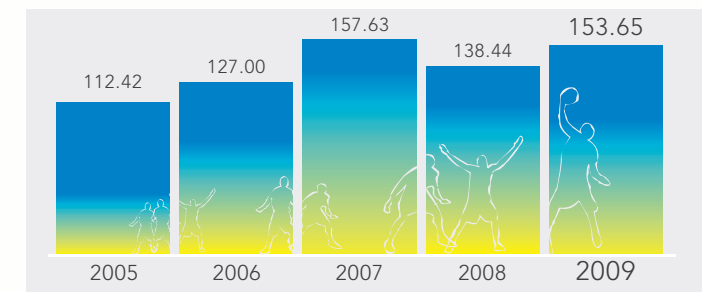
權益持有人應佔權益

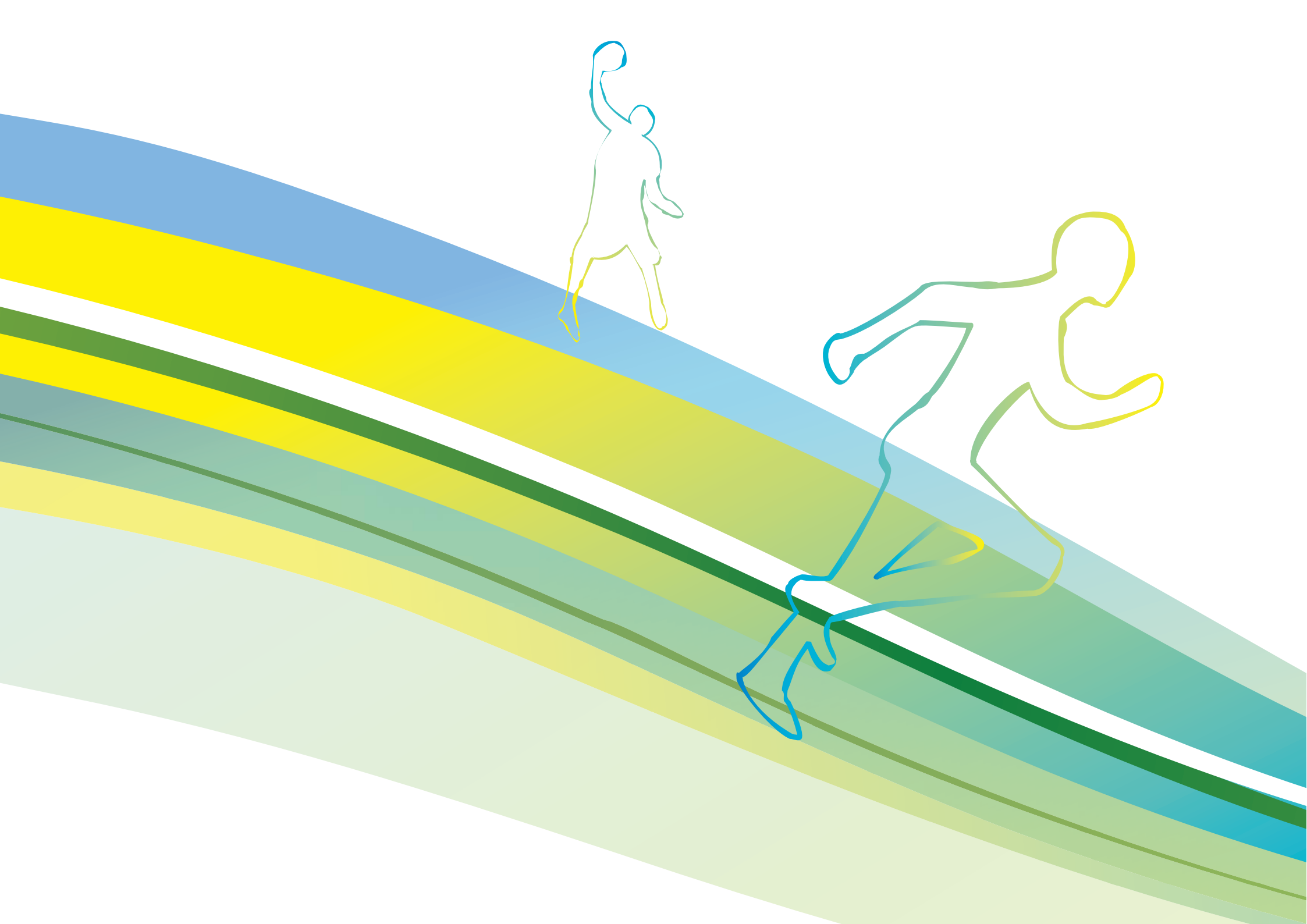


資產總額



每股有形資產淨值(分人民幣)







一切皆有可能

突破固有軌跡，
承續穩定佳績





主席
李寧先生

各位股東：

引言

二零零九年是極富挑戰的一年。年內，全球經歷了金融風暴，對中國經濟，尤其是在上半年，帶來一定的衝擊，而本集團所處的快速消費品行業波動性大，消費疲弱使零售業倍受壓力。

二零零九年適逢本集團2009-2013新一個五年戰略計劃的開始。在嚴峻的經濟環境下，本集團在管理團隊卓越帶領以及全體員工不懈努力下，不僅在財務方面，也在品牌、產品、新運動品類等關鍵領域增強了競爭力，實現業務以及財務持續穩定增長。這不僅印證了本集團整體戰略的正確性和強大的執行能力，同時也反映了本集團的業務模式強韌有力。

財務表現

截至二零零九年十二月三十一日止年度，本集團通過穩健有效的管理措施，在收入、利潤、權益回報率和現金流等方面均取得不俗的成績。年內本集團收入增長25.4%至83.87億元人民幣；權益持有人應佔溢利增長31.0%至9.45億元人民幣；權益持有人應佔權益回報率達41.3%，較二零零八年增長1.7個百分點；每股基本盈利增長30.3%至90.75分人民幣，董事會建議派發截至二零零九年十二月三十一日止年度末期股息每股22.54分人民幣。

核心能力的建設

隨著中國體育用品市場的不斷成熟，我們預期行業企業將進一步進入汰弱留強的整合，行業競爭逐漸由渠道擴張轉化為產品差異化發展與品牌創新。

年內，本集團進一步在品牌建設和產品創新方面提升其核心競爭能力，迎接下一階段的挑戰，為長期穩定發展奠定良好的根基。

品牌創新

二零零八年北京奧運整合營銷策略的成功，為李寧品牌往後深化品牌建設之路奠定堅實的基礎。李寧品牌擁有的品牌美譽度，讓我們可以將品牌建設工作提升至一個新的台階，與消費者進行更深層次的溝通。

成功的品牌須具備其獨特性，需要具備一個能夠支持其長期發展的核心運動項目。本集團在二零零九年成功簽約中國國家羽毛球隊。在「李寧•2009年蘇迪曼杯」上，中國國家羽毛球隊使用李寧牌羽毛球裝備奪冠，標誌李寧品牌成功進軍羽毛球領域。

羽毛球運動在中國參與人口眾多，市場發展速度非常快，有著廣泛的空間。中國亦是世界羽毛球水準最高的國家之一，從國家隊到普通運動參與者都對該運動的發展起到重要作用。

經過長時間的準備，李寧品牌已在羽毛球產品研發設計以及製造水平等核心技術方面取得提供商業產品以及專業贊助的能力，獲得中國國家羽毛球隊的高度認可。本集團致力將羽毛球發展成為一個與李寧品牌具有最大關聯度的運動項目，以實現李寧品牌與國際一線品牌差異化競爭的目標。

產品創新

品牌的成功建設有賴於自身產品的能力。作為中國領先的運動品牌之一，本集團致力於產品研發，力求提供專業以及切合消費者需求的產品。

本集團的專業產品，是設計研發人員通過與運動員的深入溝通，結合先進技術的投入，反覆測試和試穿後，最終訂製的。目前，我們的專業產品在款式和功能方面的主要指標，已經逐步貼近國際頂級品牌，為運動員提供表現可靠、照顧全面、合身舒適的裝備，協助優秀運動員在比賽中創造佳績。我們傑出的專業產品系列，包括為本集團贊助的各支中國國家隊的專業裝備、NBA球星的籃球戰靴、ATP球星的網球裝備以及撐杆跳女皇葉琳娜·伊辛巴耶娃(Elena Isinbayeva)的田徑裝備等，均獲得贊助運動員的高度評價與認可。

在品牌專業化和國際化的同時，李寧品牌亦致力在產品設計方面，結合運動與時尚元素，為消費者提供更多更好的產品感知。年內，本集團多款鞋產品設計，繼續獲得「iF Design Award China 2009」(2009年iF中國設計大獎)和「2009年中國創新設計紅星獎」，充分體現李寧品牌在產品設計和研發方面的實力。

多品牌戰略

多品牌運營是本集團整體戰略規劃的一部分，對核心品牌李寧品牌有著互補協同的作用，有利於本集團業務長期穩定發展。

本集團於二零零九年正式開展Lotto(樂途)品牌運動時尚新業務，年內推出全新設計的Lotto(樂途)牌產品和品牌形象店鋪，市場反應良好。消費者生活方式的多樣化和休閒化，推動著中國運動時尚市場快速增長。本集團相信，Lotto(樂途)品牌未來在中國的業務會有良好的發展前景。

配合羽毛球策略，本集團已完成收購凱勝體育全部已發行股份。通過這項收購，我們一方面將Kason(凱勝)品牌在行業領先的生產技術及研發能力，與本集團的核心競爭優勢結合起來，另一方面充分利用Kason(凱勝)品牌、李寧品牌在各自細分市場的營銷資源優勢，迅速提高本集團在羽毛球領域的市場份額。

李寧品牌國際化

運動品牌的價值是全球性的。李寧品牌以成為國際品牌為其最終目標之一。本集團認為目前中國依然是最具吸引力的市場。因此，本集團在2009-2013五年戰略中，仍會以中國為主要市場，但同時，我們也會把這段時間視作下一階段品牌全面國際化的測試階段。

二零零九年，李寧牌羽毛球產品開始了在世界最大羽毛球市場之一的東南亞區域的拓展，七月在新加坡ION Orchard商場開設首間李寧牌羽毛球旗艦店，香港首家李寧牌羽毛球產品專賣店亦於十二月東亞運動會舉行期間開設。此外，位於美國俄勒岡州波特蘭市的李寧牌專門店亦相繼於二零一零年二月開設。

在準備將李寧品牌國際化的進程中，自身產品的研發、品牌價值的持續提升、供應鏈管理的不斷優化以配合國際化的運營，均非常重要。本集團將持續提升各方面能力的建設，進一步推進品牌國際化策略，為拓展海外市場奠定良好的根基。

展望

隨著中央政府推出種種刺激經濟的措施，中國經濟自二零零九年下半年開始呈現回升的勢頭。體育用品市場方面，隨著零售折扣逐步收窄，行業整體存貨水平不斷改善，我們預期整體體育用品市場會於二零一零年第二季度出現較穩定的復蘇。

中長期來看，城市化建設、城鎮人口人均可支配收入持續增長、國民消費力不斷提升，以及對健康休閒生活方式和體育活動的需求日益增加，將為體育用品市場注入較具持久性的增長動力。而連串的國際體壇盛事，如廣州亞運會、世界盃等，將繼續擴闊體育用品行業在中國的發展空間。

與此同時，我們也看到市場競爭越趨激烈，有越來越多的新企業加入，預期行業將會出現整合，具備獨特個性品牌，同時能與消費者的實際體驗發生有機聯繫，才能在整合中脫穎而出，成為更強的競爭者。

本集團在二零一零年將繼續採取積極穩健的策略，不斷在品牌與產品核心競爭能力塑造方面投入更多的資源，同時進一步加強產品、零售以及與消費者溝通的整合，致力保持持續平穩的經營和增長速度，為股東和投資者創造更大的價值。

歷史經驗告訴我們，挑戰和危機對有準備的人而言，是能力累積和超越自我的機會。本集團在20年前從一個奧運冠軍的夢想開始，經歷了無數的風浪。本集團的管理團隊、分銷商、供應商和全體員工運用睿智，不斷在提升本集團核心競爭力、開拓新業務、搭建多品牌結構等基礎能力方面作出努力，並取得豐碩的成果。在此，我謹代表董事會感謝管理團隊和全體員工所付出的智慧和努力以及股東的支持，使本集團在二零零九年這極具挑戰的時刻，再一次實現能力的積累和超越自我，繼續保持健康穩定的成長。

主席
李寧

香港，二零一零年三月十七日



行政總裁
張志勇先生

• 集團於二零零九年依然實現了理想的成績，您認為有什麼地方可以做得更好？

• 二零零九年，經濟危機和奧運熱度的降溫給中國經濟帶來了嚴峻的挑戰，體育用品行業的增長面臨著較大的壓力，但在這種環境下，本集團依然取得了比較理想的成績。

除了財務指標之外，我認為最值得鼓舞的，是經過精心的籌備，我們在二零零九年成功進入了羽毛球運動項目，在這項目上的銷售收入、市場份額等方面都超過了本集團預期。

另外，戰略性品牌Lotto（樂途）品牌業務的順利開展，在新產品推出、品牌推廣、店鋪拓展以及主要財務指標等方面也都達到甚至超過集團的原定計劃。

在開店方面，我們繼續以二、三線城市為重點，加大渠道滲透，並達成了年內李寧品牌分銷網絡擴張的目標。

但是由於市場大環境影響，我們零售層的銷售表現未能盡如人意。我們在保持橫向擴張的同時，進一步提升零售層的管理，推動同店增長仍有進一步的改善空間。

• 二零一零年集團的工作重點會在哪些方面？

- 根據本集團的戰略規劃，我們在二零一零年的戰略重點，仍將圍繞著品牌、產品開發、分銷管理和供應鏈管理等幾個方面，但是在具體的深度和側重點上將有計劃、有步驟的進行。

中國市場的一大特點就是—消費者的喜好不斷發生變化，而且越來越成熟，追求更高層次的品牌內涵和體育運動的本質精髓。大家也關注到，近幾年，我們也在不斷地強調品牌創新及產品創新，因為我們認為，這兩個核心能力將會是保證我們在中國體育用品行業取勝的關鍵。在二零一零年，本集團將會在這兩方面繼續深化，從產品研發和設計到品牌行銷的方式以及零售層的展現都會有讓大家感到耳目一新的感覺，我們將從品牌形象、理念和個性各方面，與消費者做更深層次的溝通，提升李寧品牌的影響力。

另一方面，我們還將進一步改善對分銷渠道管理，提供貼近經銷商發展和需求的服務，加快中國南、東、北區的團隊建設，實行精細化管理，特別是對經銷商進行策略性引導，幫助他們提升貨品的採購能力和產品生命週期的管理，進一步整合供應鏈和資訊系統，提升零售的效率。

再者，我們會積極推進戰略性業務和品牌的發展，特別是在羽毛球領域及Lotto（樂途）牌業務。

• 我們留意到集團於二零零九年開始在國際市場擴張方面做了不少事情，請問集團是如何規劃國際化戰略的？

- 我們對外溝通的時候，一直也在強調，從二零零九至二零一三年這五年間，我們將為國際市場擴張打好基礎，儲備能力，包括人才、分銷模式的管理、供應鏈管理、產品設計以及各個市場環境資訊等。這段時間內，我們會逐步投放資源，做一些嘗試，從中可以幫助我們認識風險、積累經驗，以確保二零一四至二零一八年國際化戰略的實施。

在市場選擇方面，我們先選擇了鄰近的新加坡及香港。這些市場的消費者喜好及文化與中國內地比較相近，而且都喜愛羽毛球，可配合本集團將羽毛球發展為李寧品牌標杆項目的戰略。同時亦可先測試本集團現有供應鏈基礎能否支撐香港及東南亞地區的零售運營；或若要投入新的供應鏈資源，應從哪些方面著手。

二零一零年初，我們也在美國開設了第一家李寧品牌店，同時也開始為進入美國的主流銷售渠道進行一些溝通。我們經過研究分析，認為相對歐洲大陸，美國的分銷渠道比較成熟，核心的內容是產品線，因此我們在美國市場會集中在人才、供應鏈、產品規劃等方面的測試工作。

然而我也想強調，中國市場依然是我們的重點。我們還將進一步鞏固自身在中國市場的領先地位，成為更強的競爭者，之後才能在國際化中邁出更加堅實的步伐。

• 您認為目前公司面臨最大的挑戰，包括外部及內部，是什麼？

• 本集團由一個國家級運動員的夢想開始，發展到現在成為中國體育用品的過程中克服了許許多多的困難和挑戰，才能達到今天的成就。大家都知道，中國的體育用品行業，是一個十分開放的行業，門檻並不特別高，有層次差異巨大的市場空間，有各種類型的業務模式，有不同發展階段的競爭對手。消費環境和消費者口味更是瞬息萬變。本集團在扎實地做好分銷及供應鏈之餘，會越來越多瞭解和分析外部消費環境及消費者購買行為的快速變化，提升品牌影響力，改善產品，以適合變幻莫測的需求。要知道，真正做到「用體育的本質去吸引消費者」是非常具有挑戰性的，但是我們一直在這方面下功夫，並且不斷取得好的成績。

在內部方面，我們亦在不斷回顧和完善集團系統管理、組織結構、文化及人才等，以配合本集團的整體發展，在適應大環境變化的同時，希望在市場佔有率、產品銷量、均價和毛利水準等有長期穩定的發展，為未來而投資，實現持續而穩定的發展。

• 作為集團的CEO，有什麼事情會令您憂心到深夜嗎？


• 我在公司服務了差不多十八年，公司在過去二十年的成長，和我個人的成長，確實是劃上等號的。本公司現在的管理架構和管理團隊、品牌和供應鏈資源、產品研發基礎、分銷網路等，都已經成熟，系統化的管理減輕了我不少的負擔。因為我們很清楚，我們要走的，是靠一個系統去管理生意的路，不是簡單依靠幾個人，憑藉高超經驗和個人技巧去管理。

公司發展到今天，已經形成一定的規模。大大小小的利益相關方，包括消費者、股東、我個人、我們的管理團隊、所有員工以及我們的業務合作夥伴對公司都抱有更高的期待。無可否認，這些期待給我的壓力是不小的。

但另一方面，我很清楚，公司是在一個適合的經濟環境中選擇了一個合適的行業。實現在中國乃至世界體育用品市場傲視群雄的地位是本公司的夢想，當然也是包括我在內所有李寧人的夢想。夢想給了我巨大的吸引力，讓我充滿激情和動力。

如何保持本集團在未來很長的時間都能夠持續穩定的增長，並且要快於行業平均增長速度是我經常會問自己的問題。關於本集團未來發展的戰略規劃一直是我思考的焦點。回顧以往的戰略規劃和執行的經驗，有時會讓我輾轉反側，有時也會讓我感到快樂和欣慰，同時也增強了對本集團未來發展的信心。

另一方面，人才的發展和組織能力的配合也是我重點關注的方向。作為一個企業要長期發展，人是最主要的因素。我們有個目標—「要把本公司打造成中國最好的招聘與培養人才的公司」，要實現這一步，是需要一步步的積累和發展。

 訪談CFO

- 你對集團二零零九年的財務業績有什麼評價？

- 正如主席和CEO所說，二零零九年對於本公司來說，對於中國整體體育用品行業來說，挑戰重重。然而，通過公司上下同事不懈的努力，以及供應商、經銷商和消費者的支持，總體來說，本集團的銷售收入，利潤，權益回報率等重要財務指標，最終都達到本集團內部所訂的目標，特別是在現金、運營資本和經營費用管理方面，我們有很顯著的改善，對提高市場份額和競爭力尤其重要。這些指標在我加入公司一年的時間內有進一步顯著的改善，我個人是非常欣慰的。

- 你認為公司吸引投資者的地方有哪些？

- 我們的投資者是非常聰明的，對於一個公司的價值判斷有他們自己的標準，以我們平時和投資者溝通的經驗來看，以下這些要點，我認為對於投資者是非常重要的。

首先，我認為是本公司在中國體育用品行業的先驅者地位和持續穩定增長的良好業績記錄。經過近二十年的發展，我們已成為國內行業領先的企業之一，但我們每天仍持續不斷在追求進步、追求跨越、追求持續穩定的增長。自二零零四年上市以來，我們在銷售收入和盈利增長方面都體現了穩定增長的特點。我們的誠意、能力和以往優秀的業績，相信是得到了投資者認同和尊重的，這不光是一、兩年的僥倖，而是多年來連續如此。

其次，本集團在戰略規劃方面的前瞻性得到投資者的認同。例如，我們更早開始重視二、三線市場的潛力；提前開始思考業務增長模式的轉變；強調品牌建設和產品創新，深化和消費者的溝通。而且我們在與投資者溝通的時候，經常會從戰略的高度去談及管理層思考的內容，並且進一步溝通我們在執行層面的步驟和效果。

我可以負責任地說，以本集團現時的業務規模，仍能維持高於行業增長，投資者不會感到意外。他們也期待這種前瞻性的管理模式，可在往後一段較長的時間，讓本集團繼續維持高於同業的增長速度。這種和投資者良性互動的深入溝通方式，亦是我們做得很好的地方。

再者，本集團合理的業務模式也成為吸引投資者的重要內容。專注於品牌建設、產品研發、分銷管理以及供應鏈管理始終是本公司的核心策略，而且對於核心李寧品牌，我們仍然堅持輕資產的運營模式。

還有一點很重要，我們優秀的管理團隊和有效的管理體制保證了本公司長期穩定發展，也給了投資者很強的信心。

• 作為集團的CFO，您經常思考的是哪些方面的事情？

• 我這個工作角色，有一個很重要的內容是把握好集團發展中遇到的風險和問題，不過本集團的內部控制及治理架構都比較成熟，系統化、流程化的運作都比較有效，令人擔憂的情況很少發生。我平常更多會放眼於未來，因為公司的業務在快速增長，經營環境也在快速變化，未來所面臨的挑戰會越來越複雜，我常常會思考本集團的內控和管理方式如何進一步完善，以適應未來的發展需要。

不過，作為CFO和董事會成員之一，我的工作不單純是管理財務，我相信一流的團隊來自對組織和業務的不斷建設，因此，培養人才，支援業務發展對我而言亦非常重要。我常常跟我的同事說，作為一個優秀的財務管理者，應該始終提醒自己需要給公司帶來更多的增加值，不要一直待在自己舒服的區域工作，要勇於突破，實現卓越績效。我經常也鼓勵同事們從財務的角度去發掘更多的價值，包括戰略性的財

務和營運管理及成本管理，要更多地去瞭解本公司業務，更有效地對運營業務提供支持和幫助等等。這些前瞻性的思考，有時會讓我非常興奮，尤其是看到下屬員工有了進步，公司取得更好業績的時候，我心裏非常開心。



首席財務官
鍾奕祺先生

精耕累積實力，
迎接未來挑戰



一切皆有可能





 管理層討論與分析

行政總裁
張志勇先生

概述

始於二零零八年的金融危機在二零零九年持續帶來影響，全球經濟和中國經濟仍處於動蕩中調整的局面。在中央政府推出大力度的經濟刺激方案下，中國經濟從年中開始逐步呈現向好趨勢，零售消費也經歷了一個從波動到逐步穩定的過程。與此同時，北京奧運會後奧運效應對二零零九年體育用品行業的增長速度有一定的影響；行業競爭也不斷加劇。

縱使外部環境充滿挑戰，本集團在收入、利潤、權益回報率和現金流等方面仍取得優異的成績。二零零九年本集團收入同比增長25.4%，達8,386,910,000元人民幣；權益持有人應佔溢利同比增長31.0%，達944,524,000元人民幣；權益持有人應佔權益回報率實現41.3%，較二零零八年增長1.7個百分點。在取得優越財務回報的同時，本集團通過提升核心競爭力和加大新業務開發力度，實現市場份額以及品牌知名度的提升，驗證了本集團以戰略導向和能力成長為基礎的發展模式。

財務回顧

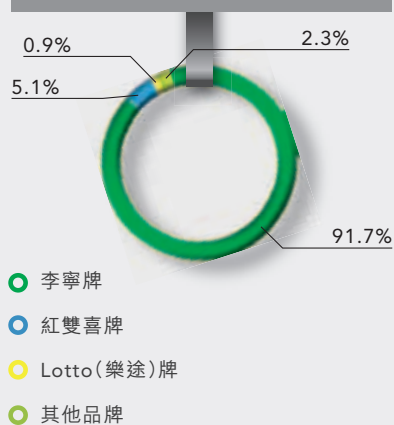
本集團於二零零九年度的主要業績及財務指標呈列如下：

	截至十二月三十一日止年度		變動 (%)
	二零零九年	二零零八年	
主要報表項目 (除特別註明外，所有金額均以千元人民幣列示)			
收入	8,386,910	6,690,073	25.4
毛利	3,969,864	3,220,374	23.3
經營溢利	1,341,896	960,213	39.7
息稅前利潤加折舊及攤銷(EBITDA)	1,524,911	1,070,516	42.4
權益持有人應佔溢利	944,524	721,267	31.0
經營現金淨流入(附註1)	1,306,668	698,967	86.9
每股基本盈利(分人民幣)(附註2)	90.75	69.63	30.3
每股資產淨值(分人民幣)	273.92	201.51	35.9
主要財務比率			
盈利能力比率			
毛利率(%)	47.3	48.1	
經營溢利率(%)	16.0	14.4	
實際稅率(%)	24.5	21.7	
權益持有人應佔溢利率(%)	11.3	10.8	
權益持有人應佔權益回報率(%)	41.3	39.6	
開支佔收入比率			
董事及僱員福利開支(%)	7.5	7.1	
廣告及市場推廣開支(%)	15.4	17.5	
研究及產品開發開支(%)	2.7	2.7	
資產效率			
平均存貨周轉期(天)(附註3)	53	61	
平均應收貿易款項周轉期(天)(附註4)	47	48	
平均應付貿易款項周轉期(天)(附註5)	70	69	
	於十二月三十一日		
	二零零九年	二零零八年	
資產比率			
負債對權益比率(%) (附註6)	94.1	118.5	

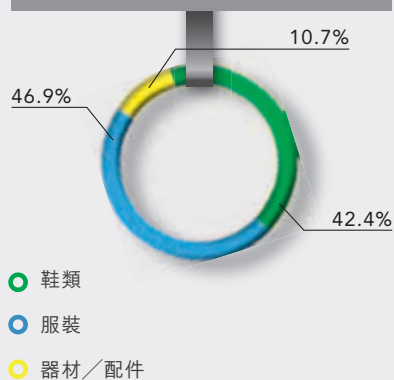
附註：

- 經營現金淨流入乃按經營業務產生之現金收入與經營業務產生之現金支出之差額計算。
- 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。
- 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。
- 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。
- 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。
- 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。

各品牌佔收入之百分比



各類產品佔收入之百分比



收入

本集團二零零九年度的銷售收入達8,386,910,000元人民幣，較二零零八年增長25.4%。

按品牌和產品種類劃分之收入明細

	截至十二月三十一日止年度				收入增長 (%)
	二零零九年 千元人民幣	佔總收入 之百分比	二零零八年 千元人民幣	佔總收入 之百分比	
李寧牌					
鞋類	3,473,889	41.4	2,917,788	43.6	19.1
服裝	3,787,648	45.2	3,097,695	46.3	22.3
器材/配件	431,726	5.1	338,755	5.1	27.4
總計	7,693,263	91.7	6,354,238	95.0	21.1
紅雙喜牌*					
器材/配件	427,088	5.1	206,493	3.1	106.8
總計	427,088	5.1	206,493	3.1	106.8
Lotto(樂途)牌**					
鞋類	25,642	0.3	1,546	0.0	1,558.6
服裝	47,335	0.6	4,159	0.1	1,038.1
配件	3,178	0.0	36	0.0	8,727.8
總計	76,155	0.9	5,741	0.1	1,226.5
其他品牌***					
鞋類	56,813	0.7	42,332	0.6	34.2
服裝	95,079	1.1	77,650	1.2	22.4
器材/配件	38,512	0.5	3,619	0.0	964.2
總計	190,404	2.3	123,601	1.8	54.0
整體					
鞋類	3,556,344	42.4	2,961,666	44.2	20.1
服裝	3,930,062	46.9	3,179,504	47.6	23.6
器材/配件	900,504	10.7	548,903	8.2	64.1
總計	8,386,910	100.0	6,690,073	100.0	25.4

* 本集團於二零零八年七月二十一日完成收購上海紅雙喜57.5%的股權，並自該日起將其並入本集團賬目。

** 本集團自二零零九年一月一日起正式開展Lotto(樂途)品牌業務。

*** 包括AIGLE(艾高)、Z-DO(新動)和Kason(凱勝)。

本集團核心品牌李寧牌的收入佔本集團總收入91.7%，達7,693,263,000元人民幣，較二零零八年增長21.1%。

受全球金融危機以及北京奧運會後奧運效應的影響，二零零九年中國體育用品行業整體環境充滿挑戰。縱使市場環境不明朗，李寧品牌仍透過以下各方面實現收入持續穩定增長，包括：(i)持續擴大銷售渠道覆蓋，尤其在二、三線城市；(ii)建立零售運營標準，提升零售店鋪運營管理；(iii)加強新業務拓展，包括成功推出李寧牌羽毛球業務；以及(iv)持續提升供應鏈體系的運營效率。

本集團繼續發展多品牌戰略，於年內正式開展Lotto(樂途)牌業務。通過市場拓展計劃的持續推進，Lotto(樂途)品牌時尚與具品質的產品特性已初步獲得消費者認可。

各銷售渠道佔各品牌收入之百分比

	截至十二月三十一日止年度		變動 (%)
	二零零九年 佔各品牌收入 之百分比	二零零八年 佔各品牌收入 之百分比	
李寧牌			
中國市場			
銷售予特許經銷商	86.6	86.4	0.2
直接經營銷售	12.4	12.8	(0.4)
國際市場	1.0	0.8	0.2
合計	100	100	
紅雙喜牌*			
中國市場	88.7	89.6	(0.9)
國際市場	11.3	10.4	0.9
合計	100	100	
Lotto(樂途)牌**			
中國市場	100	100	
合計	100	100	
其他品牌***			
中國市場	100	100	
合計	100	100	



* 本集團於二零零八年七月二十一日完成收購上海紅雙喜57.5%的股權，並自該日起將其並入本集團賬目。

** 本集團自二零零九年一月一日起正式開展Lotto(樂途)品牌業務。

*** 包括AIGLE(艾高)、Z-DO(新動)和Kason(凱勝)。

李寧牌產品銷售予特許經銷商收入達6,660,497,000元人民幣，同比增長21.4%，佔李寧牌年內總收入86.6%；直接經營零售店舖銷售收入達952,862,000元人民幣，同比增長16.8%，佔李寧牌年內總收入12.4%。上述收入增長趨勢符合李寧牌以特許經銷方式為主的銷售模式。

按地區劃分之收入明細

截至十二月三十一日止年度						
	附註	二零零九年		二零零八年		收入增長 (%)
		千元人民幣	佔總收入 之百分比	千元人民幣	佔總收入 之百分比	
李寧牌						
中國市場						
東部	1	3,016,914	36.0	2,556,346	38.2	18.0
北部	2	3,168,568	37.8	2,599,215	38.9	21.9
南部	3	1,427,876	17.0	1,146,181	17.1	24.6
國際市場		79,905	1.0	52,496	0.8	52.2
紅雙喜牌*						
中國市場		378,956	4.5	185,064	2.8	104.8
國際市場		48,132	0.6	21,429	0.3	124.6
Lotto(樂途)牌**						
中國市場		76,155	0.9	5,741	0.1	1,226.5
其他品牌***						
中國市場		190,404	2.2	123,601	1.8	54.0
總計		8,386,910	100.0	6,690,073	100.0	25.4

附註：

- 東部包括上海、浙江、江蘇、安徽、湖北、湖南、江西及山東。
- 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。
- 南部包括廣東、廣西、福建、海南、四川、重慶、貴州、雲南及西藏。

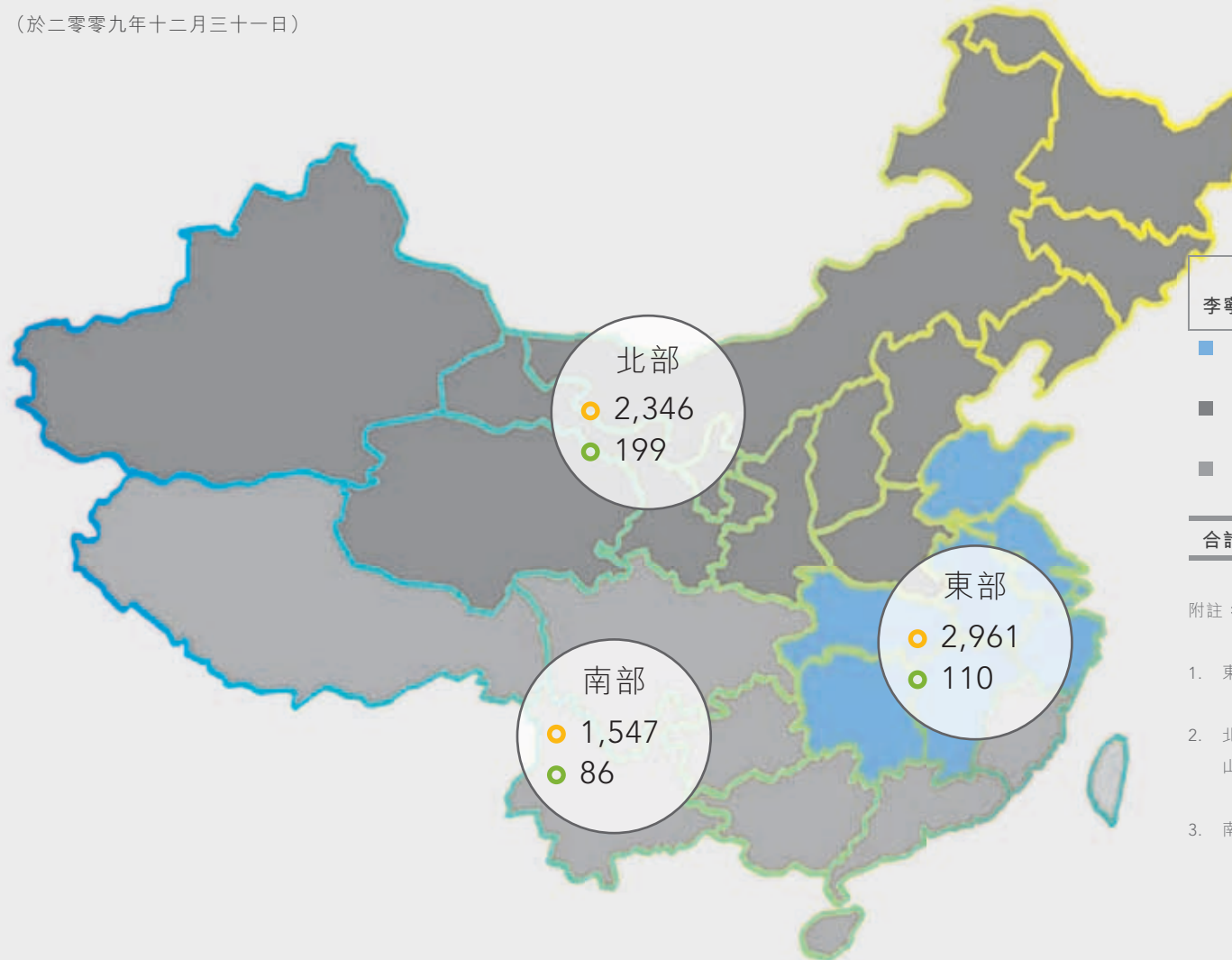
* 本集團於二零零八年七月二十一日完成收購上海紅雙喜57.5%的股權，並自該日起將其並入本集團賬目。

** 本集團自二零零九年一月一日起正式開展Lotto(樂途)品牌業務。

*** 包括AIGLE(艾高)、Z-DO(新動)和Kason(凱勝)。

全國經銷和零售網絡分佈

(於二零零九年十二月三十一日)



李寧牌店鋪	特許經營零售店鋪	直接經營零售店鋪	店鋪總數
■ 東部 (附註1)	2,961	110	3,071
■ 北部 (附註2)	2,346	199	2,545
■ 南部 (附註3)	1,547	86	1,633
合計	6,854	395	7,249

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、廣西、福建、海南、四川、重慶、貴州、雲南及西藏。



李寧牌產品擁有廣泛之分銷網絡，覆蓋中國所有主要城市。年內，本集團持續加大二、三線城市網點覆蓋，並致力於推行零售運營標準，加強店舖運營管理，確保了各區域收入的持續穩定增長。同時，本集團著力開拓東南亞市場，尤其是新加坡等國際市場新渠道，李寧牌產品的國際市場收入較二零零八年上升52.2%。

銷售成本及毛利

本集團二零零九年度之整體銷售成本為4,417,046,000元人民幣(二零零八年：3,469,699,000元人民幣)，整體毛利率為47.3%(二零零八年：48.1%)。整體毛利率略低於二零零八年，主要是受(i)李寧牌讓利經銷商的定價策略；(ii)紅雙喜牌收入佔本集團總收入比重增加；(iii) Lotto(樂途)品牌因較高研究及產品開發開支導致毛利率偏低；以及(iv)折價清理Kason(凱勝)牌舊貨各因素的影響。

李寧牌的銷售成本為3,960,625,000元人民幣(二零零八年：3,249,010,000元人民幣)，毛利率為48.5%(二零零八年：48.9%)。二零零九年，宏觀經濟整體形勢不明朗，消費信心不足。為增加零售終端競爭力，與經銷商獲得雙贏，本集團通過制定合乎品牌競爭力的定價策略，同時加強成本控制，維持了毛利率水平的基本穩定。



紅雙喜牌的銷售成本為263,985,000元人民幣(二零零八年：134,436,000元人民幣)，毛利率為38.2%(二零零八年：34.9%)。紅雙喜牌毛利率略高於二零零八年度，符合該品牌的定位。

Lotto(樂途)牌的銷售成本為55,526,000元人民幣，毛利率為27.1%。毛利率水平較低，主要是本集團對該新品牌持長期可持續發展戰略而於發展先期投入研發，因此較高的研究及產品開發開支計入了年內的銷售成本，該會計處理在本集團根據國際會計準則編製的財務報表中一貫應用。剔除該開支的毛利率為52.2%。

經銷成本

本集團二零零九年度之整體經銷成本為2,152,150,000元人民幣(二零零八年：1,883,206,000元人民幣)，佔本集團總收入25.7%(二零零八年：28.1%)。

李寧牌的經銷成本為1,973,612,000元人民幣(二零零八年：1,820,716,000元人民幣)，佔李寧牌收入的25.7%，較二零零八年28.7%下降3.0個百分點。年內，李寧牌廣告及市場推廣開支的投入金額為1,191,152,000元人民幣(二零零八年：1,128,240,000元人民幣)，同比增長5.6%。年內，本集團根據戰略規劃，通過突出重點項目的投入，提升資源使用效率，使李寧牌廣告及市場推廣開支佔李寧牌收入



的比重有所下降。同時，有賴於整體有效的開支管理，李寧牌運輸及物流開支佔李寧牌收入的比重下降了0.1個百分點；李寧牌日常開支佔李寧牌收入的比例下降了0.5個百分點；李寧牌店舖租賃開支、營銷人員薪金及福利開支、折舊等開支佔李寧牌收入的比重基本保持穩定。綜合上述因素，李寧牌的整體經銷成本佔李寧牌收入比例較二零零八年有所下降。

紅雙喜牌的經銷成本為36,009,000元人民幣，佔紅雙喜牌收入的8.4%，低於李寧牌經銷成本佔李寧牌收入的比重，這與紅雙喜毛利率水平低於李寧牌毛利率的情況相匹配，符合其業務特點。其經銷成本主要包括廣告開支、贊助等市場開支以及營銷人員薪金福利。

Lotto（樂途）牌的經銷成本為91,973,000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」）年內攤銷的特許使用費19,690,000元人民幣。

自二零零九年度開始，樂途特許權依照國際會計準則以折現後的價值為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期內，計入經銷成本；同時確認未確認的融資費用555,102,000元人民幣，並按實際利率法攤銷至每個受益期

內，計入融資成本。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30,414,000元人民幣。兩部分合計對二零零九年度稅前溢利的影響為-50,104,000元人民幣。

此外，作為本集團重點發展的新業務，本集團於二零零九年就Lotto（樂途）品牌進行全方位的渠道拓展和品牌推廣，年內廣告開支、商場促銷、渠道建設等市場開支因而較高。

行政開支

本集團二零零九年度之整體行政開支為602,929,000元人民幣（二零零八年：441,842,000元人民幣），佔本集團總收入7.2%（二零零八年：6.6%）。

李寧牌的行政開支為522,566,000元人民幣（二零零八年：386,794,000元人民幣），主要包括董事及員工成本、管理諮詢費用、辦公室租金、折舊及攤銷以及其他日常開支。李寧牌行政開支佔李寧牌收入的6.8%，較二零零八年的6.1%有所上升。配合本集團戰略規劃以及未來中長期的發展需求，年內本集團大力引進優秀高端管理人才以及設計人才等，致使人力成本提高，總體行政開支略有上升。





紅雙喜牌的行政開支為56,703,000元人民幣，佔紅雙喜牌收入的13.3%，主要包括員工成本、折舊與攤銷以及其他日常開支。

Lotto(樂途)牌的行政開支為5,569,000元人民幣，佔Lotto(樂途)牌收入的7.3%，主要包括員工成本、折舊與攤銷以及其他日常開支。

息稅前利潤加折舊及攤銷(EBITDA)

本集團二零零九年度之息稅前利潤加折舊及攤銷為1,524,911,000元人民幣(二零零八年：1,070,516,000元人民幣)，較二零零八年增長42.4%。

李寧牌息稅前利潤加折舊及攤銷為1,502,344,000元人民幣(二零零八年：1,061,927,000元人民幣)，較二零零八年增長41.8%，主要獲益於收入的增長、穩定的毛利率以及經銷成本率的顯著降低。

紅雙喜牌息稅前利潤加折舊及攤銷為89,792,000元人民幣。

Lotto(樂途)品牌尚處於前期開發和推廣階段，承擔了較高的研究及產品開發開支和品牌推廣開支，因此年內息稅前利潤加折舊及攤銷為-56,935,000元人民幣。

融資成本

本集團二零零九年度之融資成本淨額為58,766,000元人民幣(二零零八年：30,975,000元人民幣)，佔本集團總收入0.7%，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30,414,000元人民幣(二零零八年：零)。

所得稅開支

本集團二零零九年度之所得稅開支為313,799,000元人民幣(二零零八年：201,938,000元人民幣)，實際稅率為24.5%(二零零八年：21.7%)，主要受集團附屬公司在低稅率地區優惠稅率到期等因素影響。

綜合盈利能力

本集團二零零九年度之權益持有人應佔溢利為944,524,000元人民幣(二零零八年：721,267,000元人民幣)，較二零零八年增長31.0%。年內權益持有人應佔溢利率為11.3%(二零零八年：10.8%)，較二零零八年增長0.5個百分點。

年內，本集團權益回報率為41.3%(二零零八年：39.6%)，較二零零八年增長1.7個百分點。管理層秉承股東利益最大化的目標，提高資產使用效率、專業化組織經營以及合理管控開支，使本集團獲得較高的權益回報率。





存貨撥備

本集團二零零九年度之存貨撥備政策與二零零八年相同。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。

於二零零九年十二月三十一日，累計計提的存貨撥備為72,526,000元人民幣(二零零八年十二月三十一日：68,151,000元人民幣)。

呆賬撥備

本集團二零零九年度之呆賬撥備政策與二零零八年相同。

於二零零九年十二月三十一日，累計計提的呆賬撥備為1,184,000元人民幣(二零零八年十二月三十一日：5,305,000元人民幣)，佔本集團總收入的0.01%(二零零八年：0.08%)。年內，本集團進一步優化應收貿易款項賬齡結構，加強資金回收，資金周轉效率顯著提升。

資金流動性及財政資源

本集團二零零九年度之經營活動現金淨流入為1,306,668,000元人民幣(二零零八年：698,967,000元人民幣)。於二零零九年十二月三十一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1,264,343,000元人民幣，較二零零八年十二月三十一日淨增加477,416,000元人民幣。該增加由以下各項組成：

項目	截至二零零九年 十二月三十一日止年度 千元人民幣
經營活動產生之現金淨流入	1,306,668
淨資本性支出*	(198,441)
增購一家附屬公司之權益 所支付的現金**	(6,420)
收購凱勝體育之現金流出	(112,318)
派付股息	(274,235)
銀行借貸所得淨額	(347,370)
受限制之銀行存款淨減少	103,421
其他現金淨流入	6,111
現金及等同現金項目淨增加	477,416

* 淨資本性支出中已扣減購買土地使用權所收到的政府返還款。

** 該附屬公司為蘇州紅雙喜冠都體育用品有限公司。

本集團一向採取審慎的資金管理政策，以保障資金的安全和流動性為基本原則，流動資金充裕。通過有效的融資管理，年末銀行借貸餘額從年初的607,480,000元人民幣減少至259,970,000元人民幣，節約了銀行借貸利息開支。





本集團同時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。於二零零九年十二月三十一日，本集團之銀行信貸總額為1,656,510,000元人民幣，其中未償還銀行借貸已佔用259,970,000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9.7%(二零零八年十二月三十一日：32.0%)。

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，本集團的列報貨幣為人民幣。本集團有少部分現金及銀行存款以港元、美元、歐元及新加坡元計值。本公司宣派股息時亦以港元派付。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，本集團為開拓國際業務設立新加坡子公司，以新加坡元作為當地功能性貨幣，隨著本集團國際業務的不斷發展，以外幣結算的交易將逐步增加。

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

於二零零九年十二月三十一日，本集團有賬面淨值為29,799,000元人民幣的樓宇(二零零八年十二月三十一日：45,469,000元人民幣)和賬面淨值為39,324,000元人民幣的土地使用權(二零零八年十二月三十一日：79,525,000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

年內，本集團終止了就一家關聯公司的銀行借款所提供的財務擔保。於二零零九年十二月三十一日，本集團並無任何重大或然負債。

業務回顧

二零零九年為本集團順利完成北京奧運戰略後轉向新五年戰略的開始。在全球宏觀經濟不利和行業競爭激烈的環境下，本集團積極應對挑戰，繼續通過品牌營銷及推廣、產品設計與研發、銷售渠道拓展和管理以及供應鏈管理各方面能力的長期建設，在品牌知名度、產品表現以及進入新運動品類等關鍵領域加強了競爭力，提高了市場份額，實現了業務持續穩定發展。



李寧品牌

品牌營銷及推廣

品牌建設是本集團的業務重點，也是集團核心能力的體現。本公司獲得傳播類專業媒體《Advertising Age》雜誌評選「2009年最佳廣告主」獎項以及中國廣告協會評選「2009年中國媒介創新營銷獎(銀獎)」。

二零零九年八月，在中央電視台主辦的「新中國成立60周年－推動中國經濟・影響民眾生活的60個品牌」評選活動中，李寧品牌乃體育用品行業唯一獲選的品牌，充分顯示李寧品牌的影響力和良好的品牌形象。

年內，本集團持續優化品牌贊助資源：

- 二零零九年三月，本集團宣布贊助兩屆奧運冠軍、三次國際田聯年度最佳女運動員得主、27次打破世界記錄的俄羅斯女子撐桿跳運動員葉琳娜・伊辛巴耶娃(Elena Isinbayeva)。
- 二零零九年四月，本集團成功簽約中國國家羽毛球隊。由本集團贊助的其他國家隊隊伍還包括中國國家乒乓球、跳水、體操和射擊四支金牌隊。

二零一零年二月，本集團簽下西班牙足球甲級聯賽勁旅西班牙人俱樂部，該球隊成為本集團贊助的第一家歐洲足球隊。本集團旗下其他出色的國外運動贊助資源，包括西班牙國家籃球隊以及阿根廷國家籃球隊等，在北京奧運會後的多個體壇重大賽事上不斷創出佳績，有力地提升了李寧品牌的專業形象和知名度。

本集團年內各運動項目的重點營銷舉措如下：

羽毛球

年內，本集團籍簽約中國國家羽毛球隊，正式進軍羽毛球領域。二零零九年五月，中國羽毛球隊以李寧牌全套專業裝備出戰「李寧・2009年蘇迪曼杯」，取得完勝。羽毛球運動在中國參與人數眾多，是增長速度最快的運動之一。踏足羽毛球市場，是本集團在運動項目差異化方面的重要戰略，羽毛球產品將作為本集團戰略規劃中重點發展的項目。年內，本集團就羽毛球項目進行了一系列整合市場、產品及零售的營銷活動，顯著地提升了李寧牌羽毛球產品在消費者心目中的地位以及李寧品牌與羽毛球運動的關聯度。





- 贊助「李寧•2009年蘇迪曼杯」、「2009李寧杯中國羽毛球大師賽」及「李寧2009中國羽毛球公開賽」，強化了李寧品牌在羽毛球專業領域的知名度，進一步推動了羽毛球賽事文化的發展。
- 持續在中央電視台體育頻道(CCTV-5)和平面體育媒體投放羽毛球產品廣告，於新浪網建立大型體育社區，並與專業羽毛球網站進行深入合作，對蘇迪曼杯等羽毛球重大國際賽事進行網上深度報道，有助於培養中國羽毛球人群對李寧牌的認知與偏好。
- 年內，李寧牌羽毛球產品開始了世界最大羽毛球市場之一的東南亞地區的拓展。本公司在二零零九年六月份宣布贊助新加坡國家羽毛球隊及新加坡公開賽，七月份在新加坡ION Orchard商場開設首間羽毛球旗艦店。十二月東亞運動會期間，香港第一家李寧牌羽毛球專賣店於尖沙咀繁華購物區開設，進一步推進本集團國際化策略的嘗試，為拓展海外市場奠定良好的基礎。

跑步

跑步在中國同樣是一項大眾普及性高的運動，本集團跑步運動的推廣贊助也著重覆蓋大眾。

- 本集團國內跑步互動平台「李寧iRUN」跑步俱樂部在全國10個城市成立了實體跑步組織「RUN友堂」，定期為跑步愛好者組織各種跑步活動，並鼓勵會員廣泛參與國內賽事。同時，iRUN與新浪網合作建立了融合跑步專業知識、會員社區與論壇、跑步產品介紹、娛樂活動等多項功能的網站(<http://www.irun.cn>)，成為跑步項目產品發展的綜合資源平台。
- 年內，配合全新第六代超輕跑鞋「蟬影」的上市，本集團推出「撒開跑、就快活」的「Fun Run」理念，五月份在北京舉辦以夜跑為主題的「李寧FUNRUN超級晚」跑步活動，吸引近五千名參加者參與六公里夜跑，進一步增強了品牌的時尚性與消費者好感。
- 在年內召開的第十一屆全國運動會上，本集團贊助的國內18支省級田徑隊悉數參賽。包括女子400米欄選手黃瀟瀟在內，身著李寧牌產品的多名運動員表現出色，摘取田徑項目的28枚金牌，增加了李寧牌產品的曝光。





健身

- 本集團在健身運動方面力求突出品牌差異化和個性，年內協同北京青島瑜伽推出「Inner Shine」主題，舉辦第二屆「魅力伽人」大賽，結合電視、互聯網、戶外廣告等傳播工具，突出東方女性追求時尚健康的獨特魅力以及李寧品牌的個性，引起女性消費者的廣泛回響。
- 本集團於二零零九年六月與中國第一家體育上市集團設立的北京中體健身投資管理有限公司（「中體」）簽署合作協議，與其旗下的「中體健身會」（社區健身）以及「中體倍力健身俱樂部」（商業健身）兩個俱樂部品牌在健身領域進行合作。
- 本集團於二零一零年一月再與萊美中國正式簽約，與其在全國範圍開展深度的品牌合作。萊美為國際健身行業內頂尖的健身產品供應者，萊美中國在中國大陸地區已擁有超過200家合作健身俱樂部，成為中國目前主流的健身課程體系。

本集團與北京青島瑜伽、中體及萊美中國的合作，將為李寧牌在健身市場中的發展奠定堅實基礎。

籃球

年內，本集團主要圍繞其優質的國際籃球運動營銷資源推出一系列推廣活動，如於旗艦店限量發售沙奎•奧尼爾(Shaquille O'Neal)的全明星MVP紀念鞋以及吸引眾多消費者參與的「鬥硬•誰怕誰」品牌營銷活動。七月，本集團贊助的三位NBA簽約球星沙奎•奧尼爾(Shaquille O'Neal)、巴朗•戴維斯(Baron Davis)和何塞•卡爾德隆(Jose Calderon)應邀來華進行為期七天的訪問。其間，三位球星分別在北京、上海等多個主要城市參與了多場大型球迷見面活動，使李寧品牌獲得了大量媒體曝光及消費者口碑傳播。

年內，本集團新簽約NBA榜眼新秀—孟菲斯灰熊隊哈希姆•塔比特(Hasheem Thabeet)，豐富了本集團籃球運動的寶貴贊助資源。

網球

網球運動在中國越來越受到廣大青少年的喜愛。年內，除繼續贊助李寧杯國際青少年網球排位賽，本集團與職業網球選手聯合會(ATP)繼續保持合作，在「ATP球員球衣贊助計劃」下贊助約20名ATP球員，包括榮獲二零零九年ATP世界巡回賽法國里昂站冠軍的伊萬•柳比西奇(Ivan Ljubicic)和榮獲二零零九年法國網球公開賽男子雙打亞軍的





斯里•穆迪(Wesley Moodie)。本集團簽約的網球運動員孫勝男亦於年內勇奪2009中國網球大獎賽女雙冠軍。年內，本集團又將為中國國家女子網球隊立下赫赫戰功的晏紫以及曾排名國際網壇青少年第一的中國台北球員楊宗樺雙雙納入旗下。二零一零年伊始，本集團再簽下單打世界排名最高第31位、在第十一屆全國運動會上囊括女單、女雙、混雙、女團四枚金牌的著名中國網球運動員彭帥。上述球員均為李寧品牌網球運動營銷資源的中堅實力。

社區營銷活動

以普及大眾為目標，本集團亦廣泛贊助和舉辦面向廣大運動愛好者和青少年的體育活動，包括：

- 贊助中國大學生足球聯賽(CUFL)、舉辦李寧中國籃球選秀營和初中籃球聯賽等。
- 由本集團精心策劃，旨在鼓勵廣大運動愛好者參加體育運動、享受運動樂趣的「李寧英雄大篷車」活動於年內舉辦為期206天的活動，足跡到達全國68個大中城市，直接參與人數超過32萬人。
- 年內，「李寧運動天地」網頁亦在中央電視台官方網站的體育社區上線，央視網李寧店鋪亦正式上線。李寧品牌登陸了國家主流專業媒體網站，為品牌推廣起到積極作用。

李寧品牌於二零零九年繼續獲得「大學生至愛品牌」殊榮，受到大學生的喜愛及年青消費者的認可。將營銷活動大範圍植根於現時及未來的體育運動用品主要消費群，對品牌建設與本集團長期發展具有正面的影響。

產品設計和研發

本集團致力產品設計和研發創新，力求提供切合專業和一般消費者需求的產品。

研發設計中心

本集團於中國內地、香港及美國俄勒岡州波特蘭市設有設計研發中心，具備優秀的專業團隊，並一直與多個著名學府及專業機構進行研發合作，力求提升產品科技性能，實現科技突破，提升產品水平。於二零零八年十一月落成的李寧運動科學研究中心，致力於運動科學研究、產品測試、核心科技的研發以及提高產品功能等領域，有利於進一步提高本集團的研發水平。

專業贊助產品

本集團國內外各項運動贊助資源必須以強大的產品設計和研發實力作後盾：

- 羽毛球運動對裝備的技術要求非常高。本集團研發團隊對羽毛球運動技術發展的最前線趨勢進行深入充分的了解，針對運動特



點，使用特殊工藝，為中國國家羽毛球隊提供專業、全面、度身定制的裝備。二零零九年五月，中國國家羽毛球隊使用李寧牌全套羽毛球裝備問鼎蘇迪曼杯，無論是球拍的手感和攻擊力、球鞋的舒適度和保護性以及服裝的合體與吸濕排汗，李寧牌羽毛球產品的技術表現和應用體驗均滿足了國家羽毛球隊的專業需求。

- 本集團亦為世界多位運動明星度身開發專業運動產品。為著名男子單打選手林丹精心打造的專業羽毛球鞋—「奪帥」，無論是從產品功能、外觀及還是個性化需求方面，都能完全滿足其需求。世界女子撐桿跳第一人葉琳娜•伊辛巴耶娃(Elena Isinbayeva)的比賽鞋，配合服裝產品，獲得伊辛巴耶娃的高度認可，而為NBA球星巴朗•戴維斯(Baron Davis)打造的「BD Doom」戰靴，不但超越其個人期望，亦獲得美國消費者的好評。此外，田徑好手黃瀟瀟400米欄釘金靴、網球明星伊萬•柳比西奇(Ivan Ljubicic)的「奇魚」戰靴、晏紫法網專業比賽產品等，均獲得這些世界一流運動員的認可與好評，彰顯本集團的設計與研發實力。



鞋產品

本集團繼續進行核心專利「李寧弓」減震科技的深度開發、研制符合大多數中國人腳型的「李寧楦」體系以及鞋底部科技體系的發展與改良等。

本集團注重產品細分，突出產品定位，除為專業運動員提供專業產品外，亦為廣大運動愛好者備有廣泛選擇空間。年內上市的第六代超輕系列跑鞋「蟬影」，利用仿生學原理，設計時最大程度的考慮減輕鞋重和保持超凡透氣性，同時兼顧鞋面的支撐保護性和鞋底足夠的抓地力，廣受消費者歡迎。從首款「Runfree」超輕跑鞋到第六代「蟬影」，每一代李寧超輕跑鞋都給消費者帶來輕盈舒適的穿著體驗，同時具有專業級別的輕質與穩定，體現本集團的創新概念和研發實力。

本集團於鞋產品設計與研發方面的成就獲得業界廣泛認可。二零零九年十月，「龍鱗」籃球鞋、「年輪」籃球鞋及「太極」足球鞋三個作品同時獲得「iF Design Award China 2009」(2009年iF中國設計大獎)。iF獎項以設計質量、制作工藝、創新理念、環保性、實用性、安全性、品牌價值等十大標準進行評審，具有非常廣泛和權威的影響力。同年十



二月，捷報再傳，「年輪」籃球鞋再獲「2009年中國創新設計紅星獎」，同時獲獎的還有「貓爪5代」越野跑鞋和「化石」溯溪鞋。「中國創新設計紅星獎」要求參賽作品創新點突出，在功能、形式、材料、環保等方面有所突破，具有良好的創造性、前瞻性、導向性。

服裝產品

服裝材料科技方面，本集團聯同核心材料供應商開發一系列AT DRY SMART材料應用於功能性產品，改善吸濕、快速排汗等功能，為消費者帶來更舒適的穿著體驗。

專業化和國際化始終是李寧品牌不變的目標，同時亦致力在更多的領域展現運動與時尚的結合，為消費者提供更多更好的產品感知。二零零九年十一月，本集團正式發布林丹專屬時尚系列運動休閒產品，受到時尚消費人群的矚目。

同時，本公司還推出新雪麗棉服系列、李寧Eco-circle系列和李寧含綠色有機棉系列，體現本集團對於環保的支持，宣導有生命力的環保服裝概念。

本集團亦非常重視提升產品設計與研發的效率，不斷優化研發流程。年內，服裝產品系統已正式開始採用產品生命周期管理系統，目標是實現服裝產品系統從產品規劃、設



計、開發到訂貨的整個業務流程信息化管理，實現內部資源協同共享，讓流程更專業及工作更具效率。本集團亦在北京、佛山、香港三地設立服裝材料圖書館，分享最新科技資訊，貼近潮流新趨勢。同時，本集團建立創新性產品研發版房，對於產品的進一步細化及研究具有重要意義。

渠道拓展和管理

年內，李寧牌零售店鋪數量保持穩定增長。截至二零零九年十二月三十一日，李寧牌於中國的零售店鋪達7,249間，年內淨增加1,004間，經銷及零售網絡包括：

- 128名經銷商在中國各地經營合共6,854間李寧牌特許零售店鋪；及
- 在北京、上海及中國15個省份擁有合共395間李寧牌直接經營零售店鋪。

特許及直接經營之店鋪數目

李寧牌店鋪	二零零九年 十二月三十一日	二零零八年 十二月三十一日	變動 (%)
特許經銷零售店鋪	6,854	5,935	15.5
直接經營零售店鋪	395	310	27.4
總計	7,249	6,245	16.1



本集團認為二、三線市場為中國最具增長潛力之市場，獲得本集團渠道支持資源的重點投入。李寧牌年內店舖新增數量及新增面積均超過80%集中在該等層級市場，店舖覆蓋密度進一步提升。除以二、三線市場為重點的策略性渠道滲透外，李寧牌產品已在中國建立廣泛具規模之經銷和零售網絡，銷售點遍及所有省份和直轄市。

按地區劃分之店舖數目

李寧牌店舖	二零零九年 十二月三十一日	二零零八年 十二月三十一日	變動 (%)
東部(附註1)	3,071	2,587	18.7
北部(附註2)	2,545	2,204	15.5
南部(附註3)	1,633	1,454	12.3
總計	7,249	6,245	16.1

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、廣西、福建、海南、四川、重慶、貴州、雲南及西藏。

除上述綜合性零售店舖外，本集團自二零零八年以來致力於新型渠道的拓展，包括經營單一或有限種類產品的品類店。

李寧牌年內在渠道拓展和管理方面的各項措施如下：

- 致力拓展銷售渠道覆蓋，店舖數量增長速度理想，其中二、三線城市表現為渠道拓展的主力市場；
- 推進渠道體系變革，著重提升銷售渠道影響力，包括對經銷商、分銷商以及零售終端的管理和服務能力，從各方面致力提升店效和零售市場份額；
- 持續在中國主要城市開設旗艦店，提升李寧品牌的市場影響力並促進產品銷售。截至二零零九年十二月三十一日，李寧牌旗艦店總數達11家；及
- 繼續提升店舖形象，年末推出第六代形象測試店舖，店面裝修更趨時尚，突出專業體育屬性和東方元素，體現李寧品牌的個性、主張和精神，提升消費者運動及消費體驗。





供應鏈管理

本集團致力改革傳統供應鏈模式，構建需求驅動以及靈活有效的供應鏈體系。於二零零九年，本集團於李寧品牌供應鏈管理方面的舉措如下：

- 為經銷商舉辦四次李寧牌新產品大型訂貨會；
- 持續改善供應鏈規劃，按需而出，量出為入，降低最小存貨在庫數量及時間，推進期貨物流直發，緩解物流運作壓力，同時優化訂單工作機制，理順供應鏈運作；
- 優化採購體系及成本管理，建立採購中心，整合資源，提升採購效率和降低採購成本；
- 發展零售物流，推行直接配送項目並整合子公司物流運作，提高零售物流運作效率；
- 建設供應商信息庫，對各交貨期的定單需求數量、累計完成數量、在制品數量以及未上線數量等實施監測，為日後需求調整提供支持；
- 為使供應鏈布局更貼合市場以及對市場做出更快的反應，同時減低成本上漲的壓力，本集團邀請核心供應商到湖北省荊門市工業園建立生產基地，該生產基地一期工程已於年內九月正式投產。

本集團並正規劃於該工業園建立「李寧物流中心」，發展一體化的生產和配送基地，強化供應鏈快速反應能力；

- 持續優化的供應鏈及庫存管理凸顯優勢，平均存貨周轉期由二零零八年的61天縮短至53天，顯示資產周轉能力的不斷提升；及
- 實施良好的信貸控制，有效管理應收帳款，平均應收貿易款項周轉期由二零零八年的48天減至47天。

未來，本集團將繼續改善供應鏈管理，使其有效地配合生意成長。

紅雙喜品牌

本集團持有上海紅雙喜57.5%的股權。上海紅雙喜及其附屬公司(統稱「紅雙喜」)主要從事生產、研發、市場推廣及銷售乒乓球和其他體育器材，旗下品牌包括以高質量乒乓球器材聞名於世的紅雙喜品牌。

秉承「明星造市、賽事推廣」的營銷理念，紅雙喜在二零零九年簽約王皓、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，在二零零九年為國際乒聯全球17站職業巡回賽、男子乒乓球世界杯、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。年初，紅雙喜與國際乒聯簽署一攬子賽事合作協議，向包括二零一零年新加坡青年奧運會和二零一二年倫敦奧運會在內的十多項國際重大比賽提供專業乒乓球器材。

紅雙喜擁有強大產品研發和設計實力。順應國際乒聯改革趨勢，紅雙喜自二零零七年開始研發無機膠水，歷時兩年左右，紅雙喜新一代無機膠水和配套個人器材系列取得突破性成功，通過國際乒聯審查，成為首批合格的國際比賽專用產品之一，並在二零零九年舉行的第50屆橫濱世乒賽上經歷實戰檢測，獲得中國國家乒乓球隊認可。除專業比賽裝備外，紅雙喜於二零零九年成功推出「無機產品解決方案」，新上市的产品包括「NEO(尼傲)」系列產品組合等，能滿足不同類型消費者的需求，填補了無機膠水市場的空隙。紅雙喜亦不斷加強市場調研和新產品開發工作，於二零零九年完成了多款新產品開發，預計在二零一零年投放市場。

紅雙喜同樣重視器材設備的外觀改革，在原有「彩虹」球台基礎上推陳出新，年內推出「金彩虹」球台，已經用於二零零九年六月份舉行的中國乒乓球公開賽。

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。除在年初適時推出激勵客戶的銷售政策外，紅雙喜在二零零九年全年加大了對市場終端的投入，在近400家專業器材銷售店中，實現了紅雙喜產品全系列、專門區域、獨立陳列的「產品牆計劃」。

為滿足市場需求，建立具競爭力的供應鏈，紅雙喜年內採取了如下措施：

- 投建SAP-R/3軟件系統，讓業務流程更連貫，縮短供貨周期；
- 優化存貨結構，提供充足的貨物供應，滿足客戶需求；及
- 調整業務模式，採用OEM形式外包生產低附加值產品，降低生產成本。





於二零零九年十一月五日，上海紅雙喜與吳江道勃爾體育用品有限公司(「道勃爾」)訂立股權轉讓協議，據此，上海紅雙喜向道勃爾收購蘇州紅雙喜冠都體育用品有限公司(「蘇州紅雙喜」) 20%股權，代價為6,420,000元人民幣。該項收購已於二零零九年底完成，上海紅雙喜持有蘇州紅雙喜的股權由55%增加至75%。蘇州紅雙喜主要從事製造乒乓球器材及相關體育用品，為紅雙喜品牌乒乓球器材之主要生產基地。鑒於蘇州紅雙喜對紅雙喜品牌之生產作用日益重要，上海紅雙喜增加其於蘇州紅雙喜之股權符合本公司股東的整體利益。

室內運動項目在中國參與人數眾多，具世界一流運動水平。本集團相信，紅雙喜品牌在乒乓球領域的優勢有助加強本集團於中國乒乓球市場的地位。李寧和紅雙喜兩個品牌將繼續在品牌營銷、市場推廣、賽事贊助和銷售渠道拓展方面產生協同效應。

Lotto(樂途)品牌

本集團一全資附屬公司獲Lotto Sport授予為期20年的獨家特許權，在中國就特許Lotto(樂途)牌產品的開發、製造、營銷、分銷及銷售使用指定的Lotto(樂途)商標。Lotto(樂途)為歐洲頂級運動品牌之一，在足球和網球專業領域擁有輝煌的歷史。

二零零九年上半年，Lotto(樂途)「型隨意動」(即有型、隨性、創意、動感)品牌啟動新聞發布會成功舉行。圍繞Lotto(樂途)品牌品味與性感的定位，本集團就Lotto(樂途)品牌進行全方位的品牌宣傳推廣，重點舉措如下：

- 研究品牌定位，制定和執行品牌策略。實施整合營銷項目，吸引消費者對品牌的興趣，提升品牌知名度，建立品牌時尚形象；
- 圍繞品牌定位，制定與實施Lotto(樂途)品牌產品相應的產品策略，逐步建立其獨有的產品設計風格。目前，Lotto(樂途)牌產品特征已初步得到消費者認可；
- 運用數字營銷手段，同時建立Lotto(樂途)中國官方網站，搭成與消費者溝通的重要渠道；及
- 通過媒介購買、公關傳播、市場落地活動以及贊助電視欄目、影視劇、活動、演藝明星等多種形式的娛樂營銷活動，提升品牌的影響力和知名度。

年內，Lotto(樂途)品牌已發展29家經銷商，覆蓋中國20個省份、53個城市。Lotto(樂途)品牌店舖拓展側重中國超大、一線城市重點商場的店中店，同時輔以重點商業街區的地舖。截至二零零九年十二月三十一日，Lotto(樂途)牌共設店舖171家，其中本集團直接經營之店舖58間，透過經銷商經營之店舖113間。

二零零九年是本集團進入Lotto(樂途)品牌新業務的初始階段，年內Lotto(樂途)品牌銷售收入超越預定目標，業務雖然仍處於負盈利狀態，但虧損已控制在預算範圍內。Lotto(樂途)品牌未來將繼續透過產品結構和設計建立獨特品牌個性，積極拓展售店覆蓋及建立品牌知名度，以快速獲取市場份額。

隨著消費者生活方式的多樣化和休閒化，中國運動時尚市場近幾年發展迅速。依托本集團良好的渠道平台和對中國市場的深入洞察，本集團計劃Lotto(樂途)品牌在未來兩至三年內取得良好的發展。

其他品牌

Kason(凱勝)

本集團已完成以165,000,000元人民幣收購凱勝體育全部已發行股份，該公司及其附屬公司(統稱「凱勝」)自二零零九年五月起併入本公司賬目。凱勝主要從事研發、製造及銷售Kason(凱勝)牌專業羽毛球產品，包括球拍、羽線、羽毛球、服裝、鞋及配件。Kason(凱勝)品牌創立於一九九一年，為中國知名羽毛球器材品牌之一，旗下贊助資源包括中國國家青年羽毛球隊和數支中國省級羽毛球強隊。

收購凱勝是本集團羽毛球戰略的重要組成部分。通過收購凱勝，本集團將自身的核心競爭優勢與凱勝在行業領先的生產技術及研發能力相

結合，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。

目前，本集團已對凱勝進行了全面業務整合及梳理，包括職能整合、組織架構調整、人員穩定及安排，保留原有凱勝主要專業管理和技術人員，並在凱勝技術研發中心和工廠的基礎上，組建李寧牌羽毛球技術研發生產基地。本集團將繼續對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規劃和整合。

Z-DO(新動)

Z-DO(新動)為本集團屬下品牌，以大賣場為銷售渠道。Z-DO(新動)牌業務與李寧牌資源共享，達致規模效應，但兩者在銷售模式、銷售網絡、產品組合方面區別較大。目前，Z-DO(新動)牌業務的運營模式已漸趨成熟，整體呈現出正向發展的態勢。

年內，Z-DO(新動)牌業務主要運營措施如下：

- 由原來透過經銷商於大賣場中開設店中店銷售的單一模式，逐步開始與大賣場直接合作，更符合大賣場銷售渠道的特點；
- 繼續拓展渠道網點數量，截至二零零九年十二月三十一日止，Z-DO(新動)牌產品已進入中國169個城市，經銷商數目達62家，店舖總數達702家；



管理層討論與分析

- 改善店舖形象，進一步提升品牌形象，以提升店效；
- 優化供應商結構，改善供應鏈系統，合理控制成本，降低零售價以貼近大賣場價格區域，增強Z-DO(新動)牌產品在同類產品中的競爭力；
- 完成經銷商整合，協助提升經銷商運營體系，並持續引進更為優質的大客戶，形成頗具規模的核心經銷商體系；及
- 深入調研目標消費者的購買習慣、產品喜好及價格承受能力，優化產品結構，提升產品設計規劃能力，大幅提升產品性價比，滿足大賣場目標消費者的購買需求。

AIGLE(艾高)

AIGLE(艾高)品牌專營高端戶外運動及休閒服裝和鞋類產品，為本集團踏足戶外運動用品領域的基石。AIGLE(艾高)品牌的主要市場為中國超大和一線城市，商業模式日益成熟。同時，基於品牌本身獨特的競爭力，AIGLE(艾高)品牌的核心產品正逐漸獲消費者認同。年內新開店業績表現不俗，同店銷售錄得大幅度增長，促進了銷售業績，預計AIGLE(艾高)品牌業務將在短期內可實現盈虧平衡。

年內，AIGLE(艾高)品牌採取的經營措施主要如下：

- 清晰產品定位，強調產品功能性和時尚性兼備，建立獨特競爭力；
- 投入適當市場費用，持續於時尚旅遊及其他戶外雜誌投放廣告，有效提高品牌形象及知名度；
- 啟動會員制，建立核心消費客戶群；
- 與法國及香港AIGLE亞洲產品線合作，提升產品組合及降低成本，同時利用法國及香港的供應商，推行本地化生產供應鏈；
- 復制超大城市直營零售店舖及策略性重點店舖的管理模式和經驗至經銷商店舖，推動未來渠道和市場拓展；及
- 大力提升零售店舖質量，店舖陳列均按AIGLE品牌的國際標準。

本集團認為中國高端戶外用品市場發展前景廣闊。本集團將抓住契機，繼續加強AIGLE(艾高)品牌的產品和零售管理，在單店盈利基礎上進行渠道擴展，推動業績成長，將AIGLE(艾高)品牌培育成為對李寧品牌有益的補充。

人力資源

於二零零九年十二月三十一日，本集團有4,432名僱員(二零零八年十二月三十一日：4,001名)。除部分職能外包，本集團年內持續提升組織績效，核心團隊保持穩定。

本集團視人才為企業發展之基石，一向重視人才的選用、培育、激勵與保留。年內，配合戰略發展需求，本集團於人力資源方面重點投入組織結構及組織效率監控體系建設、招聘體系建設、人才發展體系和激勵體系建設、人力資源信息體系建設以及專業力和領導力建設，致力成為值得信賴、能夠滿足員工職業發展需要的僱主。

本集團推行以員工能力為基礎的全面績效管理體系，為本集團持續發展、實現卓越績效目標提供有力支持。全面績效管理體系不僅着眼於員工短期業績目標的達成，亦強調支持員工達成業績所需的領導力、專業力及潛力的提升，制訂員工個人發展計劃，促進員工基於業績目標的能力提升。此外，全面績效管理體系強調全過程管理，通過對員工制定目標、跟蹤輔導、反饋獎懲全過程的管理，確保戰略目標層層分解到個人。

薪酬政策方面，個人薪酬與公司績效、部門績效及個人績效三者有效結合，旨在獎勵表現優秀者，激發員工工作熱情和創造力，促進整個組織的戰略協同與整合。除基本薪金外，優秀的核心員工可獲得以現金、限制性股票、期權、個人獎項或綜合獎勵，有效地將僱員與公司的利益看齊。

二零零九年十二月，本公司再一次榮獲「50佳第一工作場所」和「中國最受尊敬企業」稱號，這正是對本公司一向以人為本和富有社會責任感的認同。

展望

本集團所處的快速消費品行業在二零零九年雖然受到經濟危機的影響，體育用品行業依然呈現具吸引力和長遠的增長機會。中國擴張性的宏觀經濟政策有助於中國經濟提振，二零一零年市場復蘇可期。二零零九年末舉行的中央經濟工作會議提出放鬆中小城市戶籍限制，推動城鎮化進程，這一舉措有望產生相當規模的消費增量，對體育用品行業為重要利好信息。從本集團舉行的二零一零年第一、二季度李寧品牌訂貨會情況來看，整體訂單金額同比增長率分別為11.6%和15.4%，本集團認為二零一零年體育用品行業增長將高於二零零九年。

中長期發展來看，中國體育用品行業仍處於快速增長的大趨勢中，具備較大發展空間。隨著城市化建設的加速，城鎮人口比重的穩步提升，城鎮人口人均可支配收入不斷增長，國民消費能力不斷提升，運動休閒需求日益增加，將有力推動體育用品市場中長期發展。北京奧運會的成功舉辦也加強了中國政府發展體育強國的決心，為體育品牌的發展提供了政策保障。繼二零零八年北京奧運會、二零零九年底第十一屆全國運動會以及東亞運動會，亞運會將於二零一零年在廣州舉行，不斷的體育盛事將令體育用品市場持續受到關注。

管理層討論與分析

機遇與挑戰並存。雖然宏觀經濟指標的表現預示中國經濟在二零一零年將呈復蘇態勢，行業經營環境將持續好轉，但宏觀經濟仍然存在較多不確定因素，世界經濟和中國經濟的主要問題尚未完全消除。同時，體育用品行業的競爭力度仍會非常強勁，行業內各優勢企業均投入更多資源，品牌集中度不斷攀升，競爭日趨激烈。

本集團將繼續採取積極穩健的發展策略，配合本集團2009-2013年戰略目標，在二零一零年致力執行以下業務重點工作：

- 針對目標消費群，通過品牌、產品、零售終端的有效整合，加強建立李寧品牌獨特的定位和個性，全面提升品牌核心競爭力；
- 加速推進渠道體系變革以及持續提升零售管理能力，推動同店業績表現；同時關注渠道銷售網絡的拓展與滲透，鞏固和提升李寧品牌的市場地位；



- 繼續推進戰略型品類的業務擴張。羽毛球業務和運動休閒業務在二零零九年均已成功啟動。本集團將進一步發揮在渠道、產品、整合營銷方面的能力優勢，持續推進羽毛球業務市場份額增長；運動休閒業務方面，本集團將致力於最佳生意模式的探索，實現快速、健康及可持續發展；及
- 持續優化現有供應鏈體系，提升供應鏈反應效率與運作彈性，有效滿足集團業務快速發展的要求。

同時，本集團將繼續強化組織和執行能力的提升，追求卓越的經營績效，確保平穩運營和可持續發展，為股東和投資者創造更大價值。

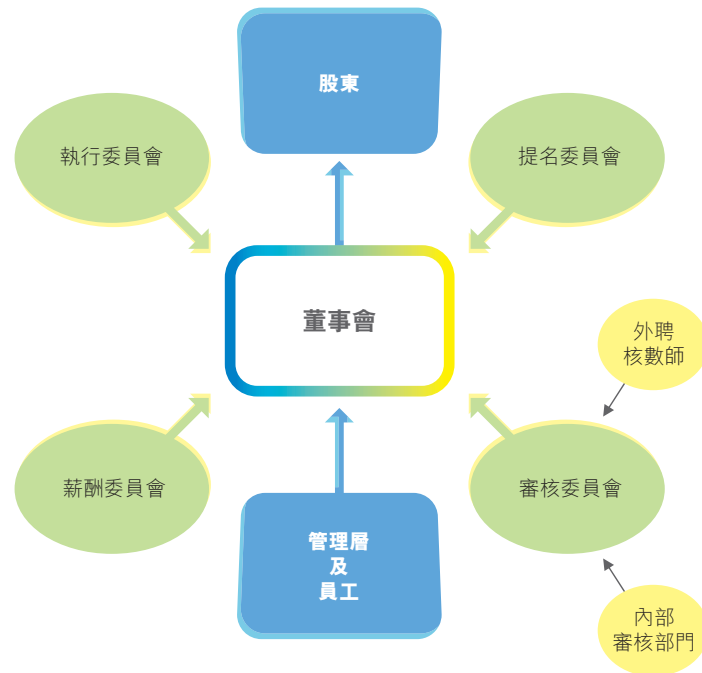
企業管治報告

董事會致力提倡及維持良好的企業管治，藉此履行其使命，為股東創造價值及帶來最大回報。

於二零零九年，本公司應用並全面遵守上市規則附錄十四所載的企業管治常規守則（「企業管治守則」）的所有原則和守則條文，以及採納建議最佳常規（倘適合）。本公司所採納的企業管治架構及主要企業管治常規載述如下。

企業管治架構

本公司的企業管治架構如下：



董事會

董事會向股東負責，肩負領導及監控本公司的責任，並集體負責統管並監督本公司事務，促使本集團成功。

董事會成員

於本報告日期，董事會由以下十名董事組成，大部分成員為非執行董事（包括獨立非執行董事）：

董事類別和姓名	擔任董事的首個日期	由股東最近期重選的日期
執行董事		
李寧先生(主席)	二零零四年四月三日	二零零七年五月十一日
張志勇先生(行政總裁)	二零零四年五月六日	二零零九年五月十五日
鍾奕祺(首席財務官)	二零零九年二月九日	二零零九年五月十五日
非執行董事		
林明安先生	二零零四年五月六日	二零零九年五月十五日
Stuart Schonberger先生	二零零四年五月六日	二零零八年五月九日
朱華煦先生	二零零七年六月一日	二零零八年五月九日
韋俊賢先生	二零零七年九月一日	二零零八年五月九日
獨立非執行董事		
顧福身先生	二零零四年五月六日	二零零七年五月十一日
王亞非女士	二零零四年五月六日	二零零九年五月十五日
陳振彬先生	二零零四年五月六日	二零零八年五月九日

董事會結構平衡，每名董事均具備與本集團業務營運及發展有關的豐富知識、經驗及專才。有關各董事的履歷詳情，載於本年報第59至63頁。董事會各成員之間不存在任何關係（包括財政、業務、家族或其他重大或相關關係）。

所有董事深知彼等對股東所負的共同及個別責任，並勤勉盡職，為追求本集團的成功作出貢獻。每位新委任董事均獲得全面、正式及個別編製的就職簡介，以確保彼等充分了解本集團的業務及營運以及作為董事於適用的規則及規定下的職能及責任。

主席及行政總裁

為平衡權力及職權，主席與行政總裁各有不同職責，並分別由李寧先生及張志勇先生擔任。主席負責領導董事會，而行政總裁則負責管理本集團業務的日常運作，職責分明。



董事會全體成員

非執行董事及獨立非執行董事

每位非執行董事及獨立非執行董事均與本公司訂立為期三年的服務合約。現任非執行董事及獨立非執行董事均擁有豐富專業經驗，並以謹慎和負責任的態度積極參加董事會會議。非執行董事亦積極參與董事會委員會，提供獨立及客觀意見，尤其是有關策略、政策、業績、責任、資源、主要聘任及操守標準方面的事務，並推動具批評性的檢討和監控工作。他們在保障本公司及股東的整體利益方面擔當著制衡的重要角色。

本公司已遵照上市規則第3.10(1)條委任三名獨立非執行董事。其中一名獨立非執行董事具備上市規則第3.10(2)條所規定的適當會計資格或相關財務管理的專業知識。本公司已收到各獨立非執行董事根據上市規則規定就其獨立性發出的年度確認函。董事會已評估各獨立非執行董事的獨立性，並認為所有獨立非執行董事均具備上市規則所要求的獨立性。

董事會的主要職責

為執行業務策略及管理本集團日常業務運作而向管理層授出權責的同時，董事會須共同負責制訂本集團業務策略方針及訂立管理目標、監督其表現及評估管理策略的成效。董事會按既定目標及財政預算定期檢討經營表現，並行使各種專有權力，其中包括：

- 制訂長遠目標及策略；
- 批准策略、營運及財務計劃；
- 監控本集團的營運及財務表現；
- 批准刊發財務報表及公告；
- 制訂股息政策；及
- 進行重大收購與出售、成立合資企業及進行資本交易。

對賬目所負的責任

董事負責編撰本集團各財政年度的財務報表，並確保該等財務報表真實公平地反映本集團於期內的財務狀況、業績及現金流狀況，並負責確保妥善存置用於披露本集團財務狀況的會計記錄。

董事會會議

董事會每年最少舉行四次常規董事會會議(約每季一次)，以及在需要時舉行額外董事會會議。常規董事會會議的舉行時間均於前一年預先訂定，以提高董事的出席率。會議議程在諮詢董事會成員後制訂。議程及相關文件一般會於會議日期前一星期寄予董事。

董事可隨時以董事的身份要求取得相關資料。管理層已在所有董事會會議上向董事會提交有關本集團業務進程、財務目標、策略及發展計劃的詳細報告，以便董事對提呈有待其批

准的事宜作出知情決定。董事會亦已安排相關高級管理人員出席董事會會議，以向董事會報告有關營運的最新情況及回答董事會提問。

董事必須就董事會上討論的事宜申報彼等的直接或間接利益(如有)，而擁有該等利益的董事須放棄投票權，並且不構成董事會會議的法定人數。

董事會於二零零九年召開四次會議，各董事的出席記錄如下：

董事會成員	出席董事會會議次數
執行董事	
李寧先生	四次會議出席三次
張志勇先生	四次會議出席四次
鍾奕祺先生	四次會議出席四次
非執行董事	
林明安先生	四次會議出席四次
Stuart Schonberger先生	四次會議出席四次
朱華煦先生	四次會議出席四次
韋俊賢先生	四次會議出席四次
獨立非執行董事	
顧福身先生	四次會議出席四次
王亞非女士	四次會議出席四次
陳振彬先生	四次會議出席四次

董事的委任及重選連任

根據上市規則及本公司組織章程細則，所有董事須至少每三年一次輪流退任，惟可重選連任。獲董事會委任的新董事須在獲委任後的首個股東大會上經股東選舉，委任方可作實。

董事及高級行政人員的責任保險

本公司已就其董事與高級行政人員可能面對的法律訴訟安排適當保險，並每年檢討有關保險的保障範圍。

董事會委員會

董事會其下設有若干委員會，包括執行委員會、提名委員會、薪酬委員會及審核委員會。各委員會均已書面界定經董事會批准的職權範圍，當中涵蓋其職務、權力及職能。各委員會具備充足資源履行彼等的職責，並定期向董事會匯報，提出主要問題及發現，並提供寶貴建議，協助董事會作出決策。

執行委員會

董事會自二零零四年十二月起成立執行委員會，以提高管理效率。執行委員會現時包括以下六名成員：

張志勇先生(委員會主席)	執行董事及行政總裁
李寧先生	董事會主席及執行董事
鍾奕祺先生	執行董事及首席財務官
郭建新先生	副總裁及首席運營官
方世偉先生	副總裁及首席市場官
張輝先生	副總裁

董事會已授權執行委員會執行以下職務：

- 制定本集團的策略、經營及財務計劃，以供董事會審批；

- 審閱及批准附屬公司的業務策略方針；
- 在董事會批准的範圍內審閱及批准本集團成員公司的財務安排；及
- 決定本集團高級管理人員的任免。

董事會定期審閱執行委員會的職權範圍，以確保對執行委員會作出正確及適當的授權。

提名委員會

提名委員會自二零零五年六月起成立，現時由下列董事組成：

林明安先生(委員會主席)	非執行董事
顧福身先生	獨立非執行董事
王亞非女士	獨立非執行董事
朱華煦先生	非執行董事

提名委員會採納企業管治守則所載的建議職權範圍為其職權範圍，有關詳情可於本公司網站查閱。提名委員會的主要職責為檢討董事會的架構、規模及組成，以及基於委員會採納的若干準則就董事的委任及繼任向董事會提供建議，而有關指引包括董事是否具備適當的技能、知識與業內經驗、個人操守和誠信，以及董事可為董事會事務付出的時間。此舉確保董事會具備足夠成員，且董事均具備本集團業務營運及發展所需的豐富知識、經驗及／或專才。提名委員會認為董事會的現有架構、規模及組成適合領導本集團發展，於年內並無向董事會推薦任何變動建議。

於二零零九年，提名委員會連同董事會評估各獨立非執行董事的獨立性，認為全體獨立非執行董事均具備上市規則所要求的獨立性。提名委員會本身於年內並無舉行任何會議。

薪酬委員會

薪酬委員會自本公司於二零零四年六月上市已成立。薪酬委員會主要負責制訂董事及高級管理人員薪酬政策及措施，使本公司能夠吸引、挽留及激勵對本公司長期成功不可或缺之人才。

薪酬委員會現時由以下三位董事組成：

王亞非女士(委員會主席)	獨立非執行董事
林明安先生	非執行董事
顧福身先生	獨立非執行董事

薪酬委員會已採納企業管治守則所界定的職權範圍。薪酬委員會目前的職權範圍刊載於本公司網站。

薪酬委員會於二零零九年舉行了兩次會議，各成員的出席記錄如下：

薪酬委員會成員	出席委員會會議次數
王亞非女士	兩次會議出席兩次
林明安先生	兩次會議出席兩次
顧福身先生	兩次會議出席兩次

薪酬委員會於二零零九年處理之主要工作概述如下：

- 就董事及高級管理人員的薪酬組合進行年度檢討並釐定有關細節；
- 根據二零零九年度關鍵業績指標檢討及確定二零零九年度獎金執行計劃；及
- 檢討及制訂二零一零年度關鍵業績指標及獎金計劃。

為履行職責，薪酬委員會會向本公司的主席、行政總裁、首席財務官及人力資源系統徵詢意見。薪酬委員會可於需要時僱用外聘專業顧問徵詢有關意見。

本集團執行董事薪酬政策的主要目的為根據本集團的企業目標及經營業績，同時考慮可比較的市場情況，將執行董事的報酬與個人表現掛鉤，以確保本公司能保留及激勵執行董事。執行董事的報酬主要包括董事袍金、基本薪金、酌情花紅、參加本公司股份計劃及其他福利及津貼。非執行董事(包括獨立非執行董事)的報酬主要包括董事袍金，由董事會在參考非執行董事(包括獨立非執行董事)的職責以及可比較的市場情況而釐定。非執行董事亦獲邀參加本公司的股份計劃。本公司會補償董事在履行職責時所產生的合理實際開支。

董事不可參與決定其本身報酬或出席批准有關其報酬的會議。各董事截至二零零九年十二月三十一日止年度的酬金載於綜合財務報表附註25。

審核委員會

審核委員會自本公司於二零零四年六月上市時成立，負責協助董事會履行其職責，包括監察本集團財務報表的完整性、監督本集團的財務報告制度、內部控制流程及本公司與外聘核數師的關係。

審核委員會的職權範圍乃根據香港會計師公會的指引制訂，並已符合企業管治守則。為確保遵守於二零零九年一月一日生效的經修訂企業管治守則，董事會已對審核委員會的職權範圍作出修訂，將審核委員會的監督角色加入職權範圍內，以檢討本公司會計及財務報告人員的資源、資格及經驗是否足夠，以及員工所接受的培訓課程及有關預算是否充足。審核委員會目前的職權範圍可於本公司網站查閱。

審核委員會現時由以下三位董事組成：

顧福身先生(委員會主席)	獨立非執行董事
Stuart Schonberger先生	非執行董事
王亞非女士	獨立非執行董事

審核委員會於二零零九年舉行了三次會議，各成員的出席記錄如下：

審核委員會成員	出席委員會會議次數
顧福身先生	三次會議出席三次
Stuart Schonberger先生	三次會議出席三次
王亞非女士	三次會議出席三次

外聘核數師、行政總裁、首席財務官、內部審計部門及會計管理部門主管均有出席該等會議，並提供所需數據及就審核委員會的問題作出回應。年內，審核委員會亦與外聘核數師舉行了一次管理層不在場的會議。

審核委員會於二零零九年履行的工作概述如下：

- 審閱二零零八年度財務報表及二零零九年中中期財務報表，尤其集中在財務報告於會計準則、上市規則及其他規定方面的合規性，並向董事會建議以供董事會批准；
- 於開始審核工作前審閱外聘核數師的法定審核計劃，以及審核性質及範圍；
- 與外聘核數師及管理層商討可能面對的會計風險；

- 檢討二零零九年內部審核結果及建議，並批准二零一零年內部審核計劃；
- 檢閱本公司內部控制系統的有效性，包括會計和財務報告人員的資源、資質和經驗是否足夠，以及員工所接受的培訓課程和有關預算是否充足；
- 審批外聘核數師的審核費用及委聘條款；及
- 檢討外聘核數師之獨立性及就續聘外聘核數師向董事會提供建議。

外聘核數師

截至二零零九年十二月三十一日止年度，就外聘核數師提供審核服務的酬金合共為4,050,000元人民幣(二零零八年：4,150,000元人民幣)，該審核費用已獲審核委員會批准。

截至二零零九年十二月三十一日止年度，就外聘核數師及其聯屬公司提供的經批准非審核服務的酬金合共為1,386,000元人民幣(二零零八年：1,461,000元人民幣)。非審核服務主要為稅務合規性以及其他稅務諮詢服務。審核委員會已獲知會非審核服務及費用，並認為該等服務(就其服務性質以及有關費用的水平而言)並無影響外聘核數師的獨立性。

在開始審核本公司二零零九年度賬目前，審核委員會已接獲外聘核數師就其獨立性及客觀性作出的確認。

本公司外聘核數師有關其對綜合財務報表報告責任的陳述載於本年報第94頁。

羅兵咸永道會計師事務所自二零零四年本公司於香港聯交所上市起已獲委任為本公司的外聘核數師。審核委員會已建議並獲董事會同意續聘羅兵咸永道會計師事務所為本公司的外聘核數師，惟有關委任須待股東於應屆股東周年大會上批准後，方可作實。

內部控制

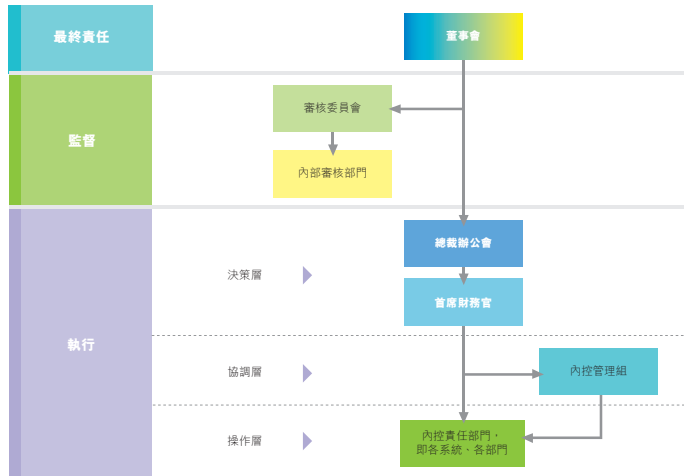
董事會有責任確保本集團的內部監控系統穩健妥善且有效，以保障股東投資及本公司資產。因此，董事會一向高度重視和支持內部監控工作，尤其二零零九年面對全球金融危機的影響，本集團在運營和財務各方面進一步加強內部控制工作，使本集團在嚴峻的經濟環境下繼續保持良好的業績。

內部監控體系

本公司已在多年業務控制經驗基礎上，重新梳理所有主要業務流程，識別了主要風險並制定減低這些風險所需的監控措施，建立起一套綜合內部控制體系。該體系採用全球認可之Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission (「COSO」)框架，同時慮及本集團之業務、營運及財務風險、企業文化及管理理念。該體系的設計旨在(i)達到經營效益及效率；(ii)提高內部及對外財務報告之可靠性；及(iii)遵守適用法律及法規。該體系旨在提供合理保證，而非絕對保證避免出現重大錯誤、欺詐或損失。

年內，本集團持續推進內部監控體系向控制有度、支持有力的方向發展，主要體現在以下各方面：

- (1) 持續推動根據COSO內部控制框架建立的內部控制組織架構的正常運行，本公司內部控制的組織架構如下：



本公司設立由上至下責權分明的內部控制組織管理架構，包含最終責任、監督和執行三個層級，分別為：(i)董事會擁有內控管理的最終責任權力，對外向股東承擔企業管治責任，對內為推動內控管理工作的最高權威；(ii)審核委員會負責監督管理層建立和運營內控體系，監管本集團之內部控制流程，並對其有效性向董事會發表意見。內部審核部門就內控有效性進行初步評價並向審核委員會直接匯報；(iii)執行層級包括決策層

(由行政總裁領導的總裁辦公會、首席財務官負責日常內控管理工作)、協調層(即內控管理組，負責本集團內控體系的規劃和建設支持工作、協調內控體系在各系統推廣實施、組織內控有效性檢查和風險評估)和操作層(為內控的執行責任部門，包括各運營和職能系統與部門，對內部控制體系的建設、完善和有效性負責)。

年內，結合公司組織架構、人員、業務流程等的變化，本公司及時更新內控組織架構下的人員編製並進行必要的培訓。內控管理組召開定期的內控工作例會，每年至少兩次正式向審核委員會匯報集團內控工作計劃和進展情況，接受審核委員會及董事會的監督和指導。

- (2) 具備有效及前瞻性的戰略管理和運營管理信息以及財務和會計管理系統，支持監察業務策略和計劃的執行及表現。高級管理層、董事會或其專責委員會定期準時接獲及審閱營運及財務報告。此舉讓高級管理層、董事會或其專責委員會可監察及控制既定之年度營運及財務目標，並於必要時考慮作出行動，同時確保該等行動可盡快修正任何重大錯誤或不足之處。
- (3) 持續實施《李寧有限公司內控手冊》(「內控手冊」)，內控手冊基於本集團現有的內部監控政策和操作流程，為本集團制訂一套書面化的內部監控手冊，以協助加強內部控制制度。目前內控手冊涵蓋的內部控制範圍包括銷售和應收貿易款項管理流程、採購和應付貿易款項管理流程、存貨管理流程、資金管理流程、財務報告流程、稅務管理流

程、集團管理職能、行政人力資源管理和知識產權管理流程、出口業務管理流程以及固定資產管理制度。內控手冊的修訂最少每年進行一次，旨在根據業務變化和流程優化的需要，進一步持續完善及監察內部控制體系之效益。二零零九年，相關部門在內控管理組的協調下對內控手冊進行了共276項具體控制流程的修訂，修訂後的流程已經在年內實施。

- (4) 建立了有效的年度內部控制自我評估檢查機制，該機制效果理想，達到了以下目的：
- (i) 對已有的內控機制進行合理性測試，評估控制風險，提供一個對內控不足進行及時、有效改進的途徑；
 - (ii) 督促中高層管理者、關鍵崗位人員對與其相關的內部控制進行回顧、評價和強化；及
 - (iii) 協助審核委員會和董事會對集團內部監控體系的有效性進行評估。
- (5) 內部審核部門獨立地檢討有關主要營運、財務及合規用途之風險及內部控制。任何重大事項(如有)以及改善建議均向審核委員會或董事會報告。
- (6) 為保證本集團業務在多元化、國際化方面的快速健康發展，本公司於二零零九年內在內部控制工作的基礎上，經外部顧問公司協助，根據COSO風險管理框架(COSO-ERM)引入了風險管理理論和方法，初步搭建了風險管理體系框架，包括制訂在上述內

控管理組織體系基礎上初步形成的本集團風險管理組織體系、編製了指導公司風險管理機制的《李寧有限公司風險管理手冊(試行)》，支持公司層面及各系統、部門的風險管理工作，實現現有內部控制工作向風險管理工作的延伸。上述風險管理體系的各項功能將從二零一零年起逐步實施，相信基於新的風險管理體系，將使原有的內控管理工作更有重點和更具成效，綜合提升本集團的風險管理能力。

本公司十分注重內部宣傳貫徹內控和風險管理，採用培訓、例會、海報等多種形式推廣內控工作，並定期發布內部刊物「內控動態」，向管理人員就外部內控和風險重大事件進行分享，提示關注內控和風險管理。

年度檢討

董事會清晰其須對本集團的內部監控系統負責，並有責任檢討該制度的有效性。加強內部控制是一項持續的工作，需因應不斷轉變之營商環境而作出改變，因此，只有持續檢討及改善內部控制體系，方能使本集團面對任何風險轉變時作出適當的反應。

本集團每年一次全面檢討其內部控制體系之效益，範圍涵蓋所有關於財務、營運及合規控制及風險管理職能方面之重大控制。該檢討使用內部自我評估方法(CSA)，設有完整的報表體系，由各系統和部門負責人就內部控制關鍵控制點填寫自我評估檢查表。於二零零九

年，本公司就自我評估檢查的方法策略進行改進，包括精簡問卷、採用信息科技系統填報問卷、增加訪談，並隨公司的組織結構調整和業務擴展，將自我評估的範圍擴展到70多個系統或部門。此外，高級管理層需就本集團內部控制體系中參考COSO內部控制體系而設定之因素評估內部控制體系之有效性，包括控制環境、風險評估、信息與溝通及監控。通過檢討程序，負責人可證明內部控制體系是否已按預期運作，找出缺失或不足之處，及就此採取相應行動。內部審核部門亦會就檢討程序及結果進行獨立檢查和分析。行政總裁及首席財務官將根據有關結果向審核委員會及董事會提交聲明書，以證明本集團內部控制體系之足夠性及有效性。

截至二零零九年十二月三十一日止年度之檢討結果已向審核委員會及董事會匯報。根據有關結果，審核委員會及董事會確認本集團之內部控制體系及程序狀況良好，並能夠識別、控制及報告在本集團達致策略目標所涉及之重大風險。有關體系及程序存在之缺失及不足之處已被識別，並已作出或計劃作出補救行動。本集團迄今並無發現任何重大不足之處，亦無任何需予關注並對股東構成影響的重大問題。

審核委員會及董事會亦收到對本集團會計及財務報告人員資源、資質及經驗是否足夠，以及員工所接受的培訓課程及預算是否充足的年度檢討結果。根據有關結果，審核委員會及董事會認為本集團擁有足夠數量的會計及財務報告人員，能夠勝任會計核算以及財務報告編製工作，且會計及財務報告人員均具備所處崗位所需要之專業資質及從業經驗，員工所接受的培訓課程及有關預算充足。

董事會認為，本集團之內部控制體系乃足夠有效，本公司於截至二零零九年十二月三十一日止年度已遵守企業管治守則中有關內部控制之守則條文。

內部審核

本公司隨二零零四年於香港聯交所上市後即成立內部審核部門。內部審核部門的主要職責為不受限制地檢查本集團經營和財務情況，以揭示潛在風險，並跟進相關改進措施，不斷提升本集團的運營效果和效率。內部審核部門在本集團內部控制和風險管理框架中擔當重要角色，旨在向審核委員會及董事會提供客觀保證，確保內部監控制度的良好維持及運作，以及妥善地管理和規避達致業務目標之相關風險。內部審核部門直接向首席財務官報告，並可直接將有關事件轉介審核委員會。內部審核部門主管出席每次審核委員會會議，並與本公司外聘核數師保持建設性溝通。

內部審核部門每年乃根據集團戰略重點及風險水平程度制訂年度內部審計計劃，並在取得審核委員會批准和支持下開展工作。內部審核部門之工作包括(i)對各業務和職能系統進行定期審計，評價其經營的效果和效率；以及(ii)在風險評估的基礎上，或就管理層和審核委員會所指定範疇進行專項審核工作。於二零零九年度，內部審核部門對李寧品牌的產品系統、市場系統、銷售系統、供應鏈管理系統等業務系統、財務系統等職能系統，以及紅雙喜、羽毛球事業部等新業務領域進行了審核，並向審核委員會、首席執行官和首席財務官提交了相關審核報告。

對於重大審計發現和風險點，內部審核部門會及時向審計委員會和管理層作出風險提示並定期跟進改進狀況。截至二零零九年十二月三十一日，各項審計發現和風險均已經或者正在管理層妥善處理之中，未有重大的未能改善之審計發現和風險點。根據風險評估和本集團戰略重點，內部審核部門計劃在二零一零年度針對品牌、銷售渠道、供應鏈、海外業務和新業務等進行重點審核。

內部審核部門亦在內部控制的工作擔當重要角色，負責檢查和評估本集團內部控制系統的足夠性和遵循程度，並就該體系之有效性提供獨立客觀意見。隨著本集團風險管理制度的建立，內部審核部門亦將評估風險管理體系運作之有效性。

股價敏感信息

在處理及發布股價敏感信息的程序及內部控制方面，本公司完全了解其於上市規則方面的責任，以及在決策涉及股價敏感信息時應即時作出公布的最高原則。本公司的政策嚴禁未經授權使用機密或內幕信息，並設立與實施有關回應本集團事務的外界諮詢的程序。行政總裁及首席財務官為本公司授權發言人，負責回應有關本集團事務的查詢。

年內，本公司參考自身與行業狀況以及香港聯交所頒佈的「股價敏感資料披露指引」，檢討關於股價敏感性質或可能屬於股價敏感性質信息的內部指引。

遵守股份買賣的標準守則

本公司已採納上市規則附錄十所載上市發行人董事進行證券交易的標準守則（「標準守則」）作為本公司董事進行證券交易的操守守則。本公司亦定期提醒各董事於標準守則下須履行的責任。本公司在作出特定查詢後，所有董事均確認在截至二零零九年十二月三十一日止年度內已遵守標準守則所載的標準規定。

可能擁有尚未公開有關本集團股價敏感信息的僱員亦須遵守嚴格程度不遜於標準守則般的指引。年內，本公司檢討及改善若干有關規管僱員買賣本公司股份的內部程序。本公司於二零零九年並無發現任何未有遵守有關指引的情況。

股東權利

根據本公司組織章程細則，持有賦予權利在本公司股東大會上投票的本公司繳足股本不少於十分之一的任何一位或以上股東，有權隨時以書面要求董事會就處理要求所指明的事務召開股東特別大會。

於上市規則要求所有股東大會必須以投票方式進行表決的規定於二零零九年一月一日生效前，本公司自上市以來已一直在其股東大會上採納投票方式進行表決。任何於股東大會上提呈的決議案均以投票方式表決，每一股股份有權投一票。

於二零零九年內，本公司的組織章程細則概無經過任何更改。

股東如有任何疑問，可致函本公司於香港的主要營業地點，以要求董事會垂注有關問題。有關聯絡資料載於本年報第5頁，同時亦可於本公司網站查閱。重要股東日期載於本年報第68頁，並已於本公司網站刊登。

股東大會

股東週年或特別大會為本公司與股東的直接溝通提供主要渠道。股東大會為股東提供進一步了解本公司營運、財務表現、業務策略及前景的良機。為鼓勵股東出席會議，本公司給予股東逾20個營業日的通知，並向股東寄發一份載有股東所需資料的通函，讓股東就擬於大會上提呈以供考慮的決議案達致知情的決定。股東可於大會發問時段提問，在場董事亦會於會上回應有關問題。

本公司上屆股東週年大會(亦為本公司最近舉行的股東大會)於二零零九年五月十五日舉行。董事會全體成員及本公司的外聘核數師均有出席大會。於上屆股東週年大會上，本公司已就及列事宜提呈獨立決議案，並以投票方式進行表決：

- 採納截至二零零八年十二月三十一日止年度的經審核財務報表；
- 宣派末期股息；
- 重選四名董事；
- 續聘核數師及授權董事會釐定董事薪酬；

- 修訂本公司於二零零四年六月五日採納的購股權計劃；及
- 授予董事一般授權以根據上市規則有關規限購回、發行及配發本公司股份。

所有於上屆股東週年大會上提呈的決議案均獲股東批准，有關投票表決結果的詳情已於會上宣布。本公司已根據上市規則於本公司網站刊載有關投票表決結果的公告。

年內並無舉行股東特別大會。下一屆股東週年大會將於二零一零年五月十四日舉行。有關大會的詳情及將於大會上考慮的事項的所需資料，載於連同本公司二零零九年年報一併寄發予股東的致股東通函內。

展望

企業管治是一個持續的過程。董事會將因應內部及外界的變化，不斷檢討及改善其企業管治制度，務求保持高透明度、問責性和獨立性。

承董事會命

執行董事及行政總裁

張志勇

執行董事及首席財務官

鍾奕祺

香港，二零一零年三月十七日

董事和高級管理人員

董事

執行董事

李寧先生，47歲，李寧品牌創立人、本集團主席及執行董事，主要負責制訂本集團整體企業策略及規劃。

李寧先生為二十世紀最傑出運動員之一。在一九八二年舉行的第六屆世界體操錦標賽，李先生在男子體操項目奪得六面金牌，締造世界體操壇歷史，並在中國獲得「體操王子」美譽。於一九八四年舉行的第二十三屆洛杉磯奧運會，李先生取得三金兩銀一銅佳績，成為當屆贏得最多獎牌的運動員。於一九八七年，李先生成為國際奧委會運動員委員會的唯一亞洲區委員。一九九三年至二零零零年，李先生為國際體操聯合會男子技術委員會委員，現任國際體操聯合會名譽會員。於一九九九年，李先生獲世界體育記者協會選為「二十世紀世界最佳運動員」。

於一九八九年退出體壇後，李寧先生構思推出李寧品牌，並以創立首個中國國家級體育用品品牌為目標。李先生於過往20年一直致力發展本集團業務，為中國體育用品行業的發展作出卓越貢獻。李先生持有北京大學法學院法律學士學位、北京大學光華管理學院行政人員工商管理碩士學位、英國Loughborough University技術榮譽博士學位以及香港理工大學榮譽人文學博士學位。

李寧先生亦透過「李寧基金會」積極參與慈善活動，並幫助現役及退役中國運動員及教練成立「中國運動員教育基金」，為運動員提供學習進修及培訓資助，並支持中國貧困及偏遠地區的教育發展。二零零九年十月，李寧先生被聯合國世界糧食計劃署(WFP)任命為中國第一位「WFP反飢餓親善大使」。

張志勇先生，41歲，行政總裁及執行董事。張先生於一九九二年十月加入本集團，出任北京李寧鞋業有限公司財務經理，自一九九九年四月起擔任北京李寧體育用品有限公司財務總監，二零零一年二月至二零零四年六月任該公司總經理。自本公司於二零零四年六月在香港聯交所上市以來，張先生擔任本公司行政總裁及執行董事，負責本集團整體戰略，並使人力資源、信息資源、財務資源與本集團品牌匹配發展。張先生自一九九二年開始進入中國體育用品行業，在此行業已具備18年的中國市場經驗，並對中國消費者市場變化、品牌形象塑造、中國公司的變革管理有其深刻的見解。張先生擁有北京經濟學院學士學位以及北京大學光華管理學院行政人員工商管理碩士學位。

鍾奕祺先生，42歲，首席財務官及執行董事。鍾先生於二零零九年二月加入本集團。鍾先生於會計、財務及業務管理方面擁有18年經驗。加入本集團前，鍾先生為戴爾(中國)有限公司的高級財務總監，負責中國、香港及台灣地區。在此之前，鍾先生為寶潔(中國)有限公司中國區顧客業務發展部財務總管。鍾先生持有新加坡國立大學經濟及統計學學士學位。

董事和高級管理人員

非執行董事

林明安先生，46歲，非執行董事、提名委員會主席和薪酬委員會成員，於二零零三年七月加入本集團。林先生自二零零七年七月加入專注新興市場的領先私募股權投資公司Actis，現任該公司合夥人，負責該公司在中國的私募股權投資。加入Actis前，林先生在一九九七年加入Government of Singapore Investment Corporation Pte. Ltd.的私人投資公司GIC Special Investments Pte. Ltd.，擔任該公司執行副總裁，負責大中華地區之投資活動。林先生之前於一九九三年至一九九七年間擔任世界銀行集團私人投資部門International Finance Corporation之投資員。林先生取得University College of London工程學士（一級榮譽）學位以及University of Strathclyde工商管理碩士學位。林先生亦為特許財務分析師。

Stuart SCHONBERGER先生，51歲，非執行董事及審核委員會成員，於二零零三年一月加入本集團。Schonberger先生為CDH Investments Management (Hong Kong) Limited之董事總經理，該公司為多個專注投資中國的私募股權基金（包括CDH China Fund, L.P.）的管理公司。加入CDH Investments Management (Hong Kong) Limited前，Schonberger先生於一九九八年至二零零二年間任職中國國際金融有限公司直接投資部。在此之前，Schonberger先生曾任職於紐約市First National Bank of Chicago。Schonberger先生取得紐約大學工商管理研究學院之工商管理碩士學位以及Wesleyan University之學士學位。Schonberger先生現時亦擔任GEM Services Inc.及eBIS Company Limited董事。

朱華煦先生，58歲，非執行董事及提名委員會成員，於二零零七年六月加入本集團。朱先生現為香港聯交所主板上市公司壹傳媒有限公司之執行董事及行政總裁，亦為Mettler-Toledo International Inc.（於紐約證券交易所上市之美國公司）之董事以及提名和企業管治委員會成

員。朱先生於二零零七年至二零零八年擔任百事國際集團亞洲區非執行董事長，於一九九八年至二零零七年擔任百事國際集團中國區飲料業務總裁，同時於一九九九年至二零零七年兼任百事（中國）投資有限公司董事長。於一九九八年加入百事國際之前，朱先生曾在多間美國跨國公司（桂格、亨氏、惠而浦及孟山都公司）擔任多項管理職位。朱先生取得美國University of Minnesota理學士學位及美國Roosevelt University工商管理碩士學位。

韋俊賢先生，52歲，非執行董事，於二零零七年九月加入本集團。韋先生自二零零九年六月一日起獲委任為Beiersdorf Aktiengesellschaft之執行董事會成員，該公司為一家在德國證券交易所上市之全球護膚及美容護理公司。此前，韋先生於二零零三年至二零零九年五月擔任Avon Products, Inc.亞太區（「雅芳公司」）高級副總裁，負責雅芳公司於日本、台灣、澳洲、菲律賓及印度等十個市場的營運。加盟雅芳公司前，韋先生於寶潔公司(Procter & Gamble)任職19年，升任寶潔公司大中華區副總裁兼總經理，負責監督公司區內的健康及美容護理業務。韋先生持有國立台灣大學電機工程學士學位及美國University of Chicago企業管理碩士學位。

獨立非執行董事

顧福身先生，53歲，獨立非執行董事、審核委員會主席及薪酬委員會和提名委員會成員，於二零零四年六月加入本集團。顧先生現為凱利融資有限公司（企業財務顧問公司）之董事總經理。在創辦凱利融資有限公司前，顧先生曾任一家主要國際銀行之董事總經理及企業融資部主管、以及一家在香港聯交所主板上市公司之董事兼行政總裁。顧先生現時亦擔任在香港聯交所主板上市之濰柴動力股份有限公司、美聯控股有限公司、友佳國際控股有限公司及興達國際控股有限公司，以及在香港聯交所創業板上市之田生集團有限公司之獨立非執行董事。

董事和高級管理人員

顧先生畢業於美國University of California, Berkeley，獲得工商管理學士學位，彼亦為公認會計師。

王亞非女士，54歲，獨立非執行董事、薪酬委員會主席及審核委員會和提名委員會成員，於二零零三年一月加入本集團，擁有19年管理及企業融資經驗。王女士自一九九六年起擔任北京海問諮詢有限公司董事兼副總經理，自一九九五年以來亦一直擔任北京大學光華管理學院副教授。王女士擁有上海復旦大學國際政治學士學位，為美國Maryland University, College Park之交換學者，並取得英國University of Lancaster之工商管理碩士學位。

陳振彬先生，52歲，獨立非執行董事，於二零零四年六月加入本集團。陳先生具有約30年製衣界經驗，現任寶的集團有限公司主席。陳先生積極參與香港公共事務，現任香港觀塘區區議會主席，並獲委任為香港青年事務委員會主席，由二零零九年四月一日起為期兩年。陳先生於二零零二年獲委任為太平紳士，並獲香港政府於二零零四年頒授銅紫荊星章及於二零零九年頒授銀紫荊星章。

高級管理人員

集團及職能系統

郭建新先生，40歲，本集團副總裁兼首席運營官，於一九九七年十月加入本集團，主要負責本集團整體運營體系，管理李寧品牌銷售和運營系統。郭先生擁有逾八年物流及採購管理經驗，曾任李寧品牌運營系統副總經理。郭先生畢業於華南師範大學，主修數學，於二零零七完成「走向成功@香港科技大學商學院高級管理文憑課程」。

方世偉先生，46歲，本集團副總裁兼首席市場官及李寧品牌市場系統總經理，於二零零七年六月加入本集團，主要負責李寧品牌營銷與傳播、公關、運動營銷、活動營銷、數字營銷等工作。加入本集團前，方先生曾在多間跨國公司任職，擁有豐富市場及產品管理等經驗。方先生於一九八九年畢業於台灣大學，獲得動物學碩士學位，一九九四年畢業於美國Ohio University，獲得新聞學及電訊傳播雙碩士學位。

徐懋淳先生，45歲，本集團副總裁兼首席產品官及李寧品牌服裝產品系統總經理，於二零零七年十一月加入本集團，主要負責服裝產品系統與鞋產品系統的整合工作，以及執行品牌定位下的產品創意、規劃、設計、開發等。加入本集團前，徐先生曾任職於國際著名運動品牌公司，擁有豐富的亞太地區市場及產品管理等經驗。徐先生畢業於美國University of California, Berkeley，獲得國際商務營銷學士學位。

張輝先生，39歲，本集團副總裁，於二零零零年十一月加入本集團，主要負責本集團新業務運營管理、戰略規劃及分析體系建立，以及快速反應供應鏈項目管理工作。張先生持有中國金融學院學士學位以及清華大學國際工商管理碩士學位。

戴倩女士，38歲，人力資源系統總經理，於一九九七年六月加入本集團，主要負責建立和完善戰略性人力資源體系、人才梯隊培養體系、薪酬福利體系以及人事管理工作。戴女士擁有逾十年人力資源及行政管理經驗。戴女士持有北京科技大學學士學位以及中國人民大學工商管理碩士學位。

董事和高級管理人員

張峻先生，41歲，信息技術系統總經理，於二零零五年七月加入本集團，主要負責本集團信息化建設的戰略規劃、項目建設、信息運營和資源管理。加入本集團前，張先生曾在國內一知名信息科技集團擔任管理職位。張先生持有北京郵電大學通信工程學士學位。

杜道利先生，41歲，財務總監，於一九九六年九月加入本集團，主要負責本集團財務管理工作，擁有逾十年會計及財務管理經驗。杜先生持有北京信息科技大學會計學士學位。

陳韶文先生，38歲，戰略發展系統總經理，於二零零四年七月加入本集團，主要負責本集團戰略規劃及監控、知識管理體系的建立。加入本集團前，陳先生曾在數家國內外知名公司擔任管理職位。陳先生持有同濟大學經濟學士學位與德國Stuttgart Institute of Management and Technology工商管理碩士學位。

李寧品牌

胡南先生，44歲，李寧品牌銷售系統總經理，於一九九三年三月加入本集團，主要負責李寧品牌全國銷售計劃的制定及完成、銷售子公司的整體經營管理、整體渠道建設、客戶發展策略的制定和執行等工作。胡先生擁有逾十年的銷售管理經驗。胡先生畢業於安徽大學中文系，並於二零零六年十一月畢業於華中師範大學體育人文社會學專業。

董俊先生，42歲，李寧品牌供應鏈管理系統總經理，於二零零二年十二月加入本集團，主要負責李寧品牌產品之採購、製造、質量控制及物流管理工作。加入本集團前，董先生曾在國內外大型生產企業任職，擁有逾15年大型生產企業管理經驗及六年企業資源籌劃輔導經驗。董先生畢業於中南工業大學材料系，獲得金屬物理專業學士學位。

Paul Arthur ZADOFF先生，46歲，李寧品牌鞋產品系統總經理，於二零一零年一月加入本集團，主要負責李寧品牌鞋產品規劃、研發和設計工作。加入本集團前，Zadoff先生曾任職於國際著名運動品牌公司，擁有豐富的多品類產品管理、跨區域生意管理等經驗。Zadoff先生畢業於美國俄勒岡大學，獲得歷史學學士學位。

其他業務單元

伍賢勇先生，38歲，Lotto (樂途)品牌事業部總經理。於二零零四年二月加入本集團，主要負責Lotto (樂途)牌產品的市場開發、產品規劃設計、研發、綜合分析和銷售。伍先生擁有逾十年市場推廣及品牌管理經驗，曾先後擔任李寧品牌市場系統副總經理、鞋產品系統副總經理和兼任服裝產品系統副總經理。加入本集團前，伍先生曾任一間跨國消費品公司旗下多個品牌的管理職位。伍先生持有西安交通大學學士學位及中國人民大學國際商務學士學位。

董事和高級管理人員

洪玉儒先生，44歲，李寧品牌室內運動事業部總經理，於一九九零年加入本集團，主要負責李寧品牌羽毛球和乒乓球產品的品牌策略制定及運營管理工作。加入本集團前，洪先生曾是專業羽毛球運動員。

李嘉銘先生，40歲，美國創意中心首席代表兼李寧體育美國有限公司(Li Ning Sports USA, Inc.)總經理，於二零零七年十二月加入本集團，目前主要負責美國創意中心的建立、運營與日常事務，以及啟動美國市場的生意測試工作。李先生曾任李寧品牌鞋產品系統副總經理。加入本集團前，李先生在美國一家企業管理諮詢公司擔任管理諮詢職位。李先生持有美國Middlebury College文學學士學位。

張麒鎔先生，45歲，AIGLE (艾高)品牌業務總經理，於二零零七年十一月加入本集團，全面負責AIGLE (艾高)品牌策略制訂及運營管理工作。加入本集團前，張先生曾在多間跨國公司之中國附屬公司擔任高層管理職位，擁有逾十年市場及產品推廣管理經驗。張先生畢業於台灣國立政治大學，獲得市場推廣學碩士學位。

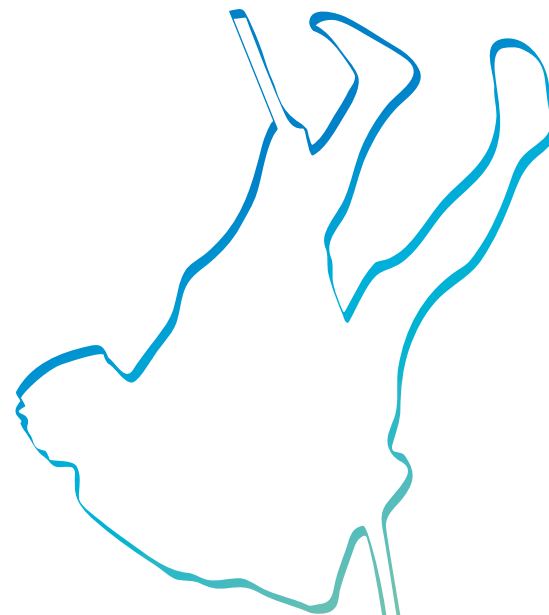
黃勇武先生，58歲，上海紅雙喜董事長。該公司自二零零八年七月成為本集團之非全資附屬公司。黃先生從事體育器材製造近40年，對實施具行業特色的管理有獨特的見解和實踐，尤其在企業戰略管理、品牌經營、產品力策略方面更具經驗和體會。黃先生獲得中國首批國家一級職業經理人資格。

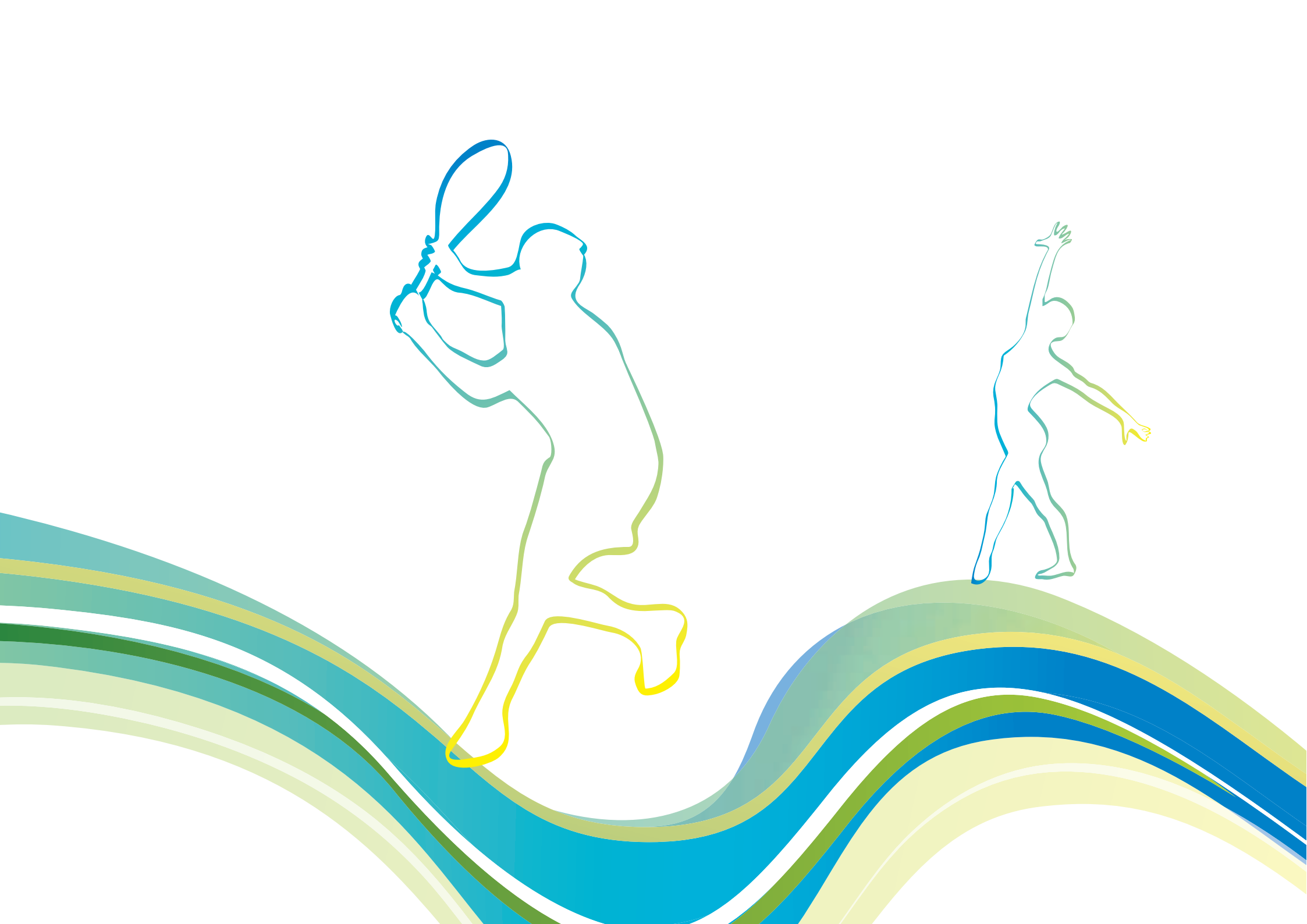
樓世和先生，53歲，上海紅雙喜董事及總經理。該公司自二零零八年七月成為本集團之非全資附屬公司。樓先生從事體育器材製造逾30年，在企業品質管理、市場營銷、產品研發以及公共關係處理方面具豐富經驗。樓先生獲得中國首批國家一級職業經理人資格。



一切皆有可能

體育精神指引， 消費者需求導向





投資者關係報告



概覽

致力維持高標準的投資者關係，一直是本公司的承諾。投資者關係部的首要任務，就是持續與所有利益相關者，包括股東、投資者和媒體有效溝通，維持高透明度。

投資者關係部遵循本集團的管理方針，在管理層的指導下，繼續致力及時發佈準確的有關本集團的長遠發展戰略、競爭狀況和財務表現，以及運營資料的資訊，務求公眾及投資界全面理解本集團的業務。

主動與公眾及投資界進行溝通，不僅令本公司與其保持緊密的溝通，也幫助本集團獲取各方的反饋，作為規劃未來經營戰略和方向的考慮因素。

本公司貫徹始終，與投資界建立和保持良好的關係，而這些努力亦為本集團取得了可喜的成果。在二零零九年，本集團喜獲以下殊榮：

- 獲《福布斯》評選為「200 Best Under A Billion」
- 獲《Asiamoney》評選為「Best Managed Company (Mid-Cap) for China」
- 獲《財資》評選為The Asset Triple A China's Most Promising Companies Awards 2009零售板塊「Most Promising Company」的第一位
- 二零零八年度報告獲《MerComm》頒贈「Galaxy Awards」榮譽殊榮

- 二零零八年度報告於二零零八年度國際ARC年報比賽的「年報封面圖片／設計」類別中獲「榮譽(Honors)」殊榮
- 二零零八年度報告於二零零九至二零壹零年度國際MERCURY Awards比賽「年報整體效果－消費品」類別中獲「銅獎(Bronze)」殊榮

這些獎項均由業界享負盛名的國際比賽機構頒發，並以企業的整體業務表現、管理策略、投資者關係透明度作為評審標準。以上所有備受矚目的殊榮，足以證明本公司仔細籌劃高水準的投資者關係原則及實踐並能付諸實行。

完善的投資關係計劃

本集團嚴格遵守公平披露原則，確保與股東、投資者及媒體各方公平地溝通，不會選擇性地向任何人士透露重大非公開資料。

為了讓投資界獲得本公司的最新活動資訊，除了年度和中期業績介紹外，本集團更不斷地尋找更多途徑與投資者互動，讓他們緊貼及掌握本公司的最新動向。

— 國際路演及投資論壇

一如以往，於二零零九年，本集團管理層參與由各家大型金融機構在亞洲、美國、歐洲、澳洲等地舉辦的國際路演及投資論壇。這些活動是本集團管理層與投資者直接對話、向他們講解本集團最新動向的另一個場合。

— 持續與投資界溝通

投資者關係部有專人定期舉辦不同的投資者關係活動，積極安排管理層與各類投資者及分析師會面、電話會議、接待店鋪參觀以及投資者考察團等，解答投資者的查詢，讓投資者更加深入細緻地瞭解本集團的情況。

此外，本公司還主動地安排各種投資者溝通活動，務求及時向投資者介紹和分析最新事項和經營情況。例如，二零零九年七月份，本公司發佈了收購中國著名羽毛球品牌凱勝體育全部已發行股份的新聞稿後，立即召開了電話會議，由管理層解答投資者的疑問；另外，亦分別於二零零九年十月十九日及二零一零年一月十四日召開了兩次電話會議，向分析員公佈及講解公司第三及第四季零售及運營層的表現。

— 反向路演及店鋪參觀

親身參觀店鋪是投資者瞭解本公司業務營運狀況的最佳方法之一。於二零零九年五月份，本公司邀請了分析員到廣州其中一門店進行參觀，幫助他們掌握本公司零售業務的第一手資料。此外，他們也應邀觀看由李寧品牌贊助的“李寧•2009年蘇迪曼杯”羽毛球比賽。這次廣州之行令分析員親身認識及瞭解本集團的業務及投入開發羽毛球運動的戰略。

— 投資者意見調研

本公司非常重視與投資者的關係。自二零零四年在香港聯交所上市以來，本公司每年也進行投資者意見調研，就本集團經營和發展戰略深入廣泛地瞭解本公司對外溝通的效益，以及投資者關係活動的質量，藉著參考這些寶貴的反饋，令本集團的業務策略精益求精。

— 傳媒關係

本公司認為，強大的媒體關係是投資者關係策略的重要基礎。因此，投資者關係部積極利用各種媒體管道，包括新聞發佈、記者招待會和媒體採訪，將信息傳達給大眾。

活動概覽

於回顧年度內，管理層更加主動的開展投資者關係活動，尤其是更多的參與路演和投資論壇等活動，以增強與公眾及投資者溝通的廣度和深度，儘管日常投資者會面和電話會議並未增加，但是溝通的效率更高了。

有關活動的詳情載列如下：

活動類型	2008年	2009年
投資者與媒體業績推介會	2次	2次
路演	9次(共119次會議)	12次(共124次會議)
投資論壇	7次(共50次會議)	8次(共59次會議)
投資者考察團會議	6次	5次
媒體採訪	3次	3次
定期投資者面對面會議	101次	92次
投資者電話會議	67次	32次
參觀本公司店鋪	34次	32次
分析師電話會議	2次	2次
投資者意見調研	1次	1次

公司網站

為確保所有股東可同時及時地取得本公司的重要資料及可予披露的最新資料，本公司廣泛利用公司網站(www.lining.com, www.irasia.com/listco/hk/lining及www.li-ning.com)發佈最新資訊。本公司定期更新網站，讓投資界及公眾人士可獲得有關本集團活動、企業管治、管理、營運及財務表現、最新業務發展及股價表現的資料。此外，該等網站亦提供一個平臺，讓本公司可及時向所有股東發佈本公司的公告、中期及年度報告以及其他公司資訊。

投資者資料

股份資料

上市：自二零零四年六月二十八日起於香港聯交所主板上市

股份代號：2331

每手買賣股數：500股

於二零零九年十二月三十一日的已發行股份數目：1,047,445,501股

於二零零九年十二月三十一日的市值：約30,899,642,000港元

二零零九年股息

中期股息：每股13.58分人民幣

建議之末期股息：每股22.54分人民幣

財務日誌

公佈中期業績：二零零九年八月二十六日

公佈全年業績：二零一零年三月十七日

截止過戶日期*：二零一零年五月十三日至二零一零年五月十四日

股息記錄日期*：二零一零年五月十四日

股東週年大會：二零一零年五月十四日

派發末期股息日期：二零一零年五月二十四日或前後

* 以確定享有末期股息及出席股東週年大會並在大會上投票的權利。

投資者關係聯絡

中國上海市製造局路 258 號

紅雙喜大廈三樓

郵編：200023

李寧有限公司

投資者關係部

電話：+8621 2326 7366

傳真：+8621 2326 7492

電郵：investor@li-ning.com.cn

企業社會責任

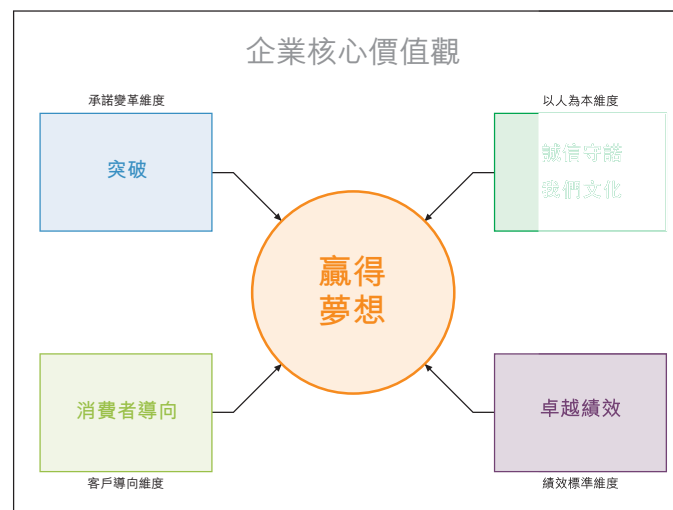
本公司作為具責任感的企業公民，在努力為股東提供最大回報的同時，亦積極承擔企業社會責任，堅持可持續發展的觀點，積極回饋社會。

員工

本集團致力成為值得信賴的、能夠滿足員工職業發展需要的僱主，吸引國內外傑出、有抱負和具專業素質的人才。本集團非常重視員工的身心健康、能力培養與職業發展，致力增強員工凝聚力、歸屬感和提升員工個人能力，以促使企業與員工獲得共同成長與發展。

企業文化

本集團通過「打動人心」的企業文化，提升團隊凝聚力，倡導以「贏得夢想、誠信守諾、我們文化、卓越績效、消費者導向和突破」為核心的價值觀，並通過內部網站、內部刊物、高層管理者電子雜誌等傳播





平台，加強內部員工與管理者之間的溝通，宣傳本集團倡導的企業文化和價值觀，同時採用團隊熔煉的形式增進各系統與部門之間的團隊建設和文化體驗。

本集團關愛員工身心健康，提倡崇尚體育，鼓勵員工參與運動，以體育增強凝聚力。在本公司北京總部「李寧中心」五萬多平米的建築群內，不僅為員工提供游泳館、籃球館、羽毛球館、網球館、室外足球場等運動設施，還為員工聘請多個項目運動教練，輔導員工培養運動觀念和使用正確運動方法。在本集團資金及資源支持下，11個員工體育俱樂部繼續運作，各項內外部運動比賽，如運動會、羽毛球／籃球／網球比賽、體育日活動、北京馬拉松比賽、北京外資企業足球聯賽等亦火熱開展，員工在運動中體會和理解企業價值觀，體驗本集團之專業體育用品。獨具特色的體育運動文化，保障員工身心健康，提高團隊凝聚力，同時亦成為本集團吸引外部優秀人才加盟的重要因素之一。「李寧中心」亦於年內設立開放圖書館，供員工借閱書籍、瀏覽雜誌，或利用圖書館環境進行溝通交流。



員工發展

本集團高度重視員工能力培養與職業發展，搭建了完整的培訓體系，

致力提升管理人員的領導力以及核心崗位人員的專業力，完善了講師制度和培訓管理制度，形成穩定的領導力和專業力課程體系。

在提高管理人員領導力方面，相關領導力培訓體系及課程已經覆蓋了90%以上的管理者，同時，本集團繼續推進管理者主要發展指標（KDI）的應用，推動管理人員能夠有針對性的重點培養具有潛質的下屬，促進員工發展，提升團隊能力，形成內部可持續發展的人才潛力和競爭力。

在專業力方面，本集團完成了產品、市場、銷售、零售核心族群的知識、能力地圖和學習地圖，設計和實施了核心崗位訓練營及專業能力訓練營。二零零九年，本集團實施了零售運營基礎訓練營、「設計之聲」訓練營、整合營銷訓練營和「專業通道TOP」訓練營等，使核心崗位人員的專業力得以提升。





人文關懷

本集團亦非常注重人文關懷。除按時繳納國家規定的員工保險外，本集團還為員工提供商業醫療補充保險，為員工提供免費體檢，組織優秀員工旅遊、保障員工工作環境的健康與舒適以及開展員工幫助計劃項目，幫助員工正確面對壓力等等。此外，本集團還定期舉辦管理人員開放日活動，為員工與管理人員之間的對話提供良好的平台，及時有效地為員工答疑解惑，促進溝通。家庭為員工安心工作的堅實後盾，本集團的人文關懷亦輻射到員工的家庭，除商業醫療補充保險將員工直系親屬涵蓋在內外，在重要節日組織活動和發放禮物也成為一項傳統，如聖誕親子會、六一兒童節活動等。細微處見真情，對員工的人文關懷大大增強了員工於企業的歸屬感及認同感。

社會

本集團一貫重視將企業社會責任與體育產業融合，形成長效機制。在保持自身業務發展的同時，積極履行企業公民的責任和義務。二零零九年，在保持業績持續增長、品牌國際化邁進的同時，本公司在企業社會責任領域的投入也持續增長。

● 發布《企業社會責任報告》

二零零九年三月，本集團聯合中國人民大學公共關係研究所推出本集團《企業社會責任報告》。報告在內容上全面涉及了過去幾年本集團與各利益關聯方的持續對話，從本公司的財務狀況、公益活動、奧運成就、價值鏈關係等多個方面展示了本集團對於社會

責任的積極擔當與持續關注，充分體現了一個有責任的企業公民風範，表達了本集團希望通過履行企業社會責任提升核心競爭力，推動和諧營銷並獲得競爭優勢持續改善的信心。

● 持續投入「一起運動」項目，促進貧困地區體育教育發展

本集團持續投入與國務院扶貧開發領導小組辦公室共同啟動的「一起運動」貧困地區體育師資公益培訓項目。年內，在本集團的帶領和幫助下，青海湟中縣、內蒙通遼庫倫旗、江西星子縣共400名體育教師獲得免費培訓，提升了專業教學能力。

截至二零零九年底，「一起運動」項目已歷時四年，走遍黑龍江、內蒙、山西、陝西、青海、江蘇、四川、雲南、廣西等大半個中國的多個國家級扶貧開發重點縣，累計培訓人數超過1,400名。年內，本集團還聯合中國扶貧基金會共同推廣「一起運動」項目，引發捐款熱潮。

● 攜手聯合國糧食計劃署，關注世界貧困問題

二零零九年，本集團與聯合國世界糧食計劃署(WFP)展開合作，在北京核心地區舉辦圖片展覽，發布公益廣告，號召社會關注世界欠發達地區民眾的生存狀況，共同攜手幫助他們戰勝饑餓、抗擊貧困。

企業社會責任

二零零九年十月，本公司主席李寧先生被WFP任命為中國第一位「WFP反饑餓親善大使」，並於年底訪問孟加拉國。本公司創始人和領導者的慈善行動，是本公司企業社會責任的具體呈現，引領著本集團的整體公益價值觀，詮釋著本集團積極投身全球公益事業的高端視野。

● 開展明星慈善活動，樹立企業公益形象

本集團贊助的眾多運動員亦是企業社會責任傳播的使者，傳達著本集團對公益和環保活動的一貫支持。通過明星的號召力，本集團良好的企業形象得以廣泛認同和傳播。

二零零九年七月，本集團贊助的NBA球星巴朗·戴維斯(Baron Davis)來到北京光愛學校，與學校收留的105名流浪兒童分享自己的奮鬥經歷，與孩子們共勉，鼓舞他們實現人生夢想。巴朗·戴維斯現場決定為學校修建籃球場，希望孩子們在運動中快樂成長，樹立面對困難的信心和勇氣。

二零零九年九月，本集團贊助的運動員、上海世博會俄羅斯推廣形象大使葉琳娜·伊辛巴耶娃(Elena Isinbayeva)參觀世博園區後，主動選擇以公交車代步，親身實踐低碳世博的環保理念，在「公共交通周」中以實際行動號召市民綠色出行，受到廣大民眾和互聯網民的熱烈回應。

二零零九年十二月，借助中國羽毛球公開賽的平台，本集團贊助的中國國家羽毛球隊聯合中國扶貧基金會共同發起「愛心球拍圓夢計劃」，倡議社會各界為山區孩子們捐獻羽毛球拍，使他們得以享受運動的快樂。本集團為該計劃捐贈2,000支球拍。



● 關注環保，發布Eco-Circle環保科技項目

本集團積極利用行業優勢與環保這一全球性課題相呼應。二零零九年九月二十日為「世界地球清潔日」，本集團聯合著名環保組織珍·古道爾(Jane Goodall)等機構共同發起的「衣年輪」中國城市調研發表會在北京隆重舉行，李寧品牌Eco-circle環保服裝系列新品亦同時發布。本集團針對調研的中國四個代表性城市的公眾著裝習慣發布了《「衣年輪」中國城市調研報告》，號召更多社會大眾關注服裝的碳排放問題。

李寧品牌提出的「衣年輪」、「低碳裝」概念以及Eco-circle系列環保服裝引起多方關注，積極的社會責任感和人文主義精神令李寧品牌聲譽及本集團企業社會責任形象得到進一步提升。

本集團誠信納稅回饋社會，恪守商業道德，與合作伙伴長期保持良好合作關係，共同創造經濟機會與增長，堅持協同發展的合作共贏理念。本集團制定並實施《李寧公司供應商社會責任基準要求》，該要求從合法用工、安全、環保等方面對供應商履行社會責任提出基準要求，為本集團選擇新供應商以及評估現有供應商的標準之一。此外，本集團致力保證產品質量和安全，將「以消費者為導向」作為企業核心價值觀之一，設在美國、香港、北京的研發中心每年為消費者創造八千多個產品品類，通過七千多個店面直接服務於消費者。

企業是社會的一份子，自然環境與社會環境是企業賴以生存的基本條件，本集團在創造商業價值的同時，時刻關注企業與自然、社會的和諧發展，實現本集團可持續發展。



嘉獎

本集團在企業社會責任方面的卓越表現，得到廣泛認可：

- 二零零九年一月，本公司主席李寧先生榮獲「2008年CCTV中國經濟年度人物」殊榮。此次評選活動以「責任、探索、遠見和凝聚力」為標準，超越了狹義的「經濟」範疇，特別把「責任」放在評選標準的首位，側重具有社會責任、具備歷史眼光、對中國經濟的未來發展具有引領性的遠見卓識者。本公司創始人和領導者高度的社會責任感，引領著企業價值觀，沉澱至本集團的企業文化中，帶給本集團長久、深遠的影響。
- 二零零九年八月，由中央電視台主辦的「新中國成立60周年－推動中國經濟・影響民眾生活的60個品牌」調查展示活動中，李寧品牌位列獲獎品牌之一。
- 二零零九年九月，國內著名管理及信息科技規劃諮詢公司－AMT，聯合《哈佛商業評論》、《中歐商業評論》等多家商業媒體舉辦首屆「戰略執行在中國」高峰論壇及頒獎盛典，對國內近百家企業進行調研及評估。本集團申報的案例榮獲三個知識管理相關的獎項，分別為「知識管理在中國－最佳實踐企業／組織」大獎、「知識管理在中國－遠見領導」獎以及「知識管理在中國－專業貢獻」獎。
- 二零零九年十月，本公司獲得由華信惠悅和《財富》(中文版)評選為「2009卓越僱主－中國最適宜工作的公司」殊榮，這是本公司再次獲得該項榮譽。
- 二零零九年十二月，本公司榮獲「50佳第一工作場所」獎項，同時李寧品牌獲得「大學生至愛品牌」榮譽。此次評選活動由《職場》雜誌攜手專業人力資源諮詢機構共同舉辦，以領導能力、職業發展、團隊協作、環境氛圍和薪酬福利為評選標準。該獎項反映了李寧品牌得到大學生的喜愛及消費者認同以及人力資源市場對本公司的認可，正是對本公司一向以人為本、富有社會責任感的極大認同。
- 二零零九年十二月，本公司第三次榮膺「中國最受尊敬企業」稱號。該項評選由北京大學管理案例研究中心和《經濟觀察報》社共同主辦，以企業社會責任感、公司形象、技術能力等方面的綜合表現作為評選標準，本公司是同行業內唯一獲獎的企業。

社會的嘉許將勉勵本公司繼續嚴格約束自身，在保證企業穩定、良性發展的同時，積極回饋大眾、維護社會和諧以及可持續發展，將社會責任全面、深度貫徹於股東、員工、消費者、政府、社區、環境的多重責任體系之中。







一切皆有可能

憑前瞻專業，
拓蕪新領域



董事會報告

董事會謹此提呈截至二零零九年十二月三十一日止年度報告及經審核財務報表。

主要業務

本公司為投資控股公司，其附屬公司之主要業務為品牌發展、研發、設計、製造、銷售及分銷運動鞋類、服裝、器材和配件產品，該等產品主要在中國出售。

本集團亦(i)透過一間共同控制實體在中國製造、推廣、分銷及銷售法國AIGLE(艾高)品牌戶外運動用品；及(ii)透過一間附屬公司在中國開發、製造、推廣、分銷和銷售義大利Lotto(樂途)品牌特許產品。

本集團已收購凱勝體育的全部已發行股本，該公司及其附屬公司主要從事Kason(凱勝)品牌羽毛球器材的研發、製造及銷售。

附屬公司及共同控制實體

有關本公司於二零零九年十二月三十一日之附屬公司及於共同控制實體之權益詳情分別載於綜合財務報表附註10及11。

業績及股息

本集團截至二零零九年十二月三十一日止年度之業績載於本年報第99頁之綜合收益表。

本公司於二零零九年九月二十五日派付中期股息每股13.58分人民幣(二零零八年：中期股息每股9.63分人民幣及特別股息每股28.90分人民幣)。

董事會建議就截至二零零九年十二月三十一日止年度派付末期股息每股22.54分人民幣(二零零八年：每股11.14分人民幣)。末期股息將以二零一零年五月十四日(即提呈末期股息以供股東批准之股東週年大會(「股東週年大會」)日期)中國人民銀行所報人民幣兌港元之官方匯

率換算成港元派付。待股東於股東週年大會上批准後，末期股息將於二零一零年五月二十四日或前後派付予於二零一零年五月十四日名列本公司股東名冊之股東。為確定享有末期股息以及出席股東週年大會並在會上投票的權利，本公司將於二零一零年五月十三日(星期四)至二零一零年五月十四日(星期五)(包括首尾兩日)暫停辦理股份過戶手續。如欲符合資格獲派末期股息以及有權出席股東週年大會並在會上投票，所有過戶文件連同有關股票須於二零一零年五月十二日(星期三)下午四時三十分前送達本公司之香港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。

儲備

於二零零九年十二月三十一日，本公司之可供分派儲備為677,936,000元人民幣(二零零八年：265,623,000元人民幣)。本集團儲備於年內之變動詳情載於綜合財務報表附註15及16。

主要客戶及供應商

本財政年度本集團分別向主要客戶銷售及向主要供應商採購之情況如下：

	截至十二月三十一日止年度	
	二零零九年 佔總收入 百分比	二零零八年 佔總收入 百分比
最大客戶	5.5	5.9
五大客戶	23.3	22.1
	佔總採購額 百分比	佔總採購額 百分比
最大供應商	10.0	12.4
五大供應商	31.0	37.4

上述本集團之五大客戶及供應商均為獨立第三方。就董事所知，概無任何董事、彼等各自之聯繫人或持有本公司已發行股本5%以上之任何股東擁有上文所披露本集團之五大客戶或五大供應商任何權益。

銀行借貸

本集團於二零零九年十二月三十一日之銀行借貸為259,970,000元人民幣(二零零八年:607,480,000元人民幣)，借貸詳情載於綜合財務報表附註20。

捐贈

年內本集團慈善捐款及其他捐贈為2,874,000元人民幣(二零零八年：5,036,000元人民幣)。

物業、機器及設備

本集團之物業、機器及設備於年內之變動詳情載於綜合財務報表附註6。

普通股

本公司普通股於年內之變動詳情載於綜合財務報表附註15。

五年財務摘要

本集團過往五個財政年度之業績、資產及負債概要載於本年報第6及7頁。

優先購買權

本公司組織章程細則或本公司註冊成立地點開曼群島之法律概無優先購買權規定。

董事

年內及截至本報告日期本公司之董事如下：

執行董事

李寧先生
張志勇先生 (於二零零九年五月十五日膺選連任)
鍾奕祺先生 (於二零零九年二月九日獲委任並於二零零九年五月十五日膺選連任)

非執行董事

林明安先生 (於二零零九年五月十五日膺選連任)
Stuart Schonberger先生
朱華煦先生
章俊賢先生

獨立非執行董事

顧福身先生
王亞非女士 (於二零零九年五月十五日膺選連任)
陳振彬先生

根據本公司組織章程細則第87條以及上市規則附錄十四所載企業管治常規守則，李寧先生、顧福身先生及陳振彬先生將於股東週年大會上輪值告退，惟符合資格並願意膺選連任。

董事及高級管理人員履歷

本集團董事及高級管理人員履歷載於本年報第59至63頁。

董事服務合約

擬於股東週年大會上膺選連任之董事概無訂立本公司或其附屬公司不可於一年內予以終止而毋須作出賠償(法定賠償除外)之未屆滿服務合約。

董事之合約權益

除本報告所披露者外，各董事在本公司或其附屬公司所訂立於年終或年內任何時間仍然存續且與本公司業務有關之重要合約中概無直接或間接擁有重大權益。

退休金計劃

本集團在中國每月向中國有關省市政府設立及運作之多項定額供款退休福利計劃(「退休金計劃」)供款。該等省市政府承諾於僱員退休時，根據退休金計劃向僱員支付所有應計退休福利，而本集團除退休金計劃供款外，毋須再向僱員支付其他退休後福利。

本集團亦參與香港政府、新加坡政府和美國政府規定之強制性公積金計劃，該等計劃乃定額供款退休福利計劃。

上述退休金計劃均無任何有關沒收計劃供款之規定。該等計劃供款於產生時列作開支。本集團於截至二零零九年十二月三十一日止年度計入綜合收益表之退休福利計劃供款為42,309,000元人民幣(二零零八年：32,101,000元人民幣)。

管理合約

年內並無訂立或存續任何有關本公司整體或任何主要業務之管理或行政合約。

長期激勵計劃

購股計劃

作為二零零四年六月股份於香港聯交所上市前本集團進行重組的一部分，本公司主要股東及主席李寧先生透過Alpha Talent設立購股計劃。購股計劃由Alpha Talent於二零零四年六月五日採納，由該日起有效期十年。根據購股計劃，李寧先生向Alpha Talent轉讓其實益擁有之35,250,000股股份。購股計劃之目的為向對本集團之經濟成就作出貢獻之主要人士授出可購買李寧先生透過Alpha Talent實益擁有之股份之權利。由Alpha Talent董事會成立之委員會負責釐定(其中包括)獲授購股權之本集團董事和僱員、行使價以及購股權條款及條件。

於截至二零零九年十二月三十一日止年度根據購股計劃授出之購股權變動詳情載於綜合財務報表附註31。

公開售股前購股權計劃

本公司採納公開售股前購股權計劃，旨在讓參與者有機會擁有本公司股權，並表彰及獎勵董事會全權認為對本公司成就作出貢獻之本集團董事及合資格僱員。公開售股前購股權計劃於二零零四年六月五日獲採納。於二零零四年六月五日，若干董事與合資格僱員獲授可認購16,219,000股股份之購股權，每股行使價為1.8275港元，較股份於二零零四年六月在香港聯交所首次公開售股時每股價格折讓15%。承授人接納獲授之每份購股權須支付1港元。股份於二零零四年六月二十八日在香港聯交所上市後，本公司不可再根據公開售股前購股權計劃給予或授出購股權。

於截至二零零九年十二月三十一日止年度，公開售股前購股權計劃授出之購股權變動詳情如下：

	授予日期	每股 行使價 港元	於二零零九年 一月一日	根據購股權可發行之股份數目			於二零零九年 十二月三十一日	行使期 (附註3)
				於年內 行使	於年內 失效	於年內 註銷		
執行董事								
張志勇	二零零四年六月五日	1.8275	1,160,000	(1,160,000) (附註1)	-	-	-	二零零五年六月二十八日 至二零一零年六月五日
本集團僱員								
合計	二零零四年六月五日	1.8275	2,655,667	(1,792,667) (附註2)	-	-	863,000	二零零五年六月二十八日 至二零一零年六月五日
			3,815,667	(2,952,667)	-	-	863,000	

附註：

1. 緊接購股權行使日期前之加權平均收市價為每股24.99港元。
2. 緊接購股權行使日期前之加權平均收市價為每股20.80港元。
3. 已授購股權由二零零四年六月二十八日(即股份於香港聯交所上市日期)滿一週年起計至第三週年止期間，每週年日期分批歸屬三分之一股份。

公開售股後購股權計劃

本公司於二零零四年六月五日採納公開售股後購股權計劃，自二零零四年六月五日起生效，為期十年。

公開售股後購股權計劃之目的在獎勵參與者對本集團所作的貢獻，並使本集團可招聘優質僱員和吸納對本集團寶貴的人力資源。合資格參與者乃董事會全權酌情按其工作表現及／或服務年資而認為對本集團業務有寶貴貢獻，或按其工作經驗、行業知識及其他有關因素而視為屬於本集團寶貴人力資源之本集團任何成員公司之董事、高級職員、僱員、代理、顧問或代表。

公開售股後購股權計劃之參與者在接納獲授之每份購股權時須支付1港元。購股權行使價由董事釐定，不得低於下列最高者：(a)授出購股權當日香港聯交所每日報價表所列股份之收市價；(b)緊接授出購股權當日前五個營業日香港聯交所每日報價表所列股份之平均收市價；及(c)股份面值。

行使根據公開售股後購股權計劃及其他購股權計劃授出但未行使之購股權而發行之股份數目上限不得超過本公司不時已發行股份數目之30%。此外，除上市規則另有規定外，因行使所有根據公開售股後購股權計劃授出之購股權及所有根據本集團任何成員公司任何其他購股權計劃授出之購股權而可能發行之股份總數，不得超過二零零四年六月二十八日(即股份在香港聯交所上市當日)全部已發行股份面值之10%。因此，本公司可根據公開售股後購股權計劃向合資格參與者授出可認購最多98,606,200股股份(或不時因拆細或合併上述98,606,200股股份而產生之股份數目)之購股權。於本報告日期根據此計劃可供發行之股份總數(不計已授出但尚未行使者)為57,704,002股股份，佔本公司於本報告日期已發行股本之5.5%。本公司因各參與者於任何12個月期間獲授之所有購股權(不論已行使、已註銷或未行使之購股權)予以行使時所發行或將發行之股份總數不得超過本公司已發行股份數目之

1%。購股權可於董事會通知之期間(不得超過授出購股權當日起計十年)，隨時根據公開售股後購股權計劃之條款行使。因行使購股權而配發及發行之任何股份將與配發當日之本公司其他已發行股份享有同等權益。

公開售股後購股權計劃獲股東於二零零九年五月十五日舉行之本公司股東週年大會通過之普通決議案而作出修訂，以使董事會可全權酌情釐定行使購股權之權利是否須受達成有關本公司或承授人之特定表現目標，及/或達成董事會可全權酌情認為屬適宜之其他條件所規限或以其為條件。董事會釐定之上述任何條件須載列於此計劃所指授予函內。該修訂旨在使董事會更靈活管理該計劃，通過提供額外激勵予主要人員以實現本集團之表現目標及長期成功，從而更好地達成該計劃之長期激勵目標。

於二零零九年十二月三十一日止年度，公開售股後購股權計劃授出之購股權變動詳情如下：

	授予日期	每股 行使價 港元	於二零零九年 一月一日	於年內 授出	根據購股權可發行之股份數目		於年內 註銷	於二零零九年 十二月三十一日	行使期 (附註9)
					於年內 行使	於年內 失效			
執行董事									
張志勇	二零零五年七月四日	3.685	730,000	-	-	-	-	730,000	二零零六年七月四日 至二零一一年七月四日
	二零零六年九月四日	8.83	208,000	-	-	-	-	208,000	二零零七年九月四日 至二零一二年九月四日
	二零零八年七月四日	17.22	121,600	-	-	-	-	121,600	二零零九年七月四日 至二零一四年七月四日
	二零零九年一月十九日	11.37	-	4,519,400 (附註1)	-	-	-	4,519,400	二零一零年一月十九日 至二零一五年一月十九日
鍾奕祺	二零零九年四月一日	13.18	-	688,500 (附註2)	-	-	-	688,500	二零一零年四月一日 至二零一五年四月一日
非執行董事									
林明安	二零零八年七月四日	17.22	51,400	-	-	-	-	51,400	二零零九年七月四日 至二零一四年七月四日
	二零零九年一月十九日	11.37	-	263,400 (附註1)	-	-	-	263,400	二零一零年一月十九日 至二零一五年一月十九日
Stuart Schonberger	二零零五年七月四日	3.685	246,000	-	-	-	-	246,000	二零零六年七月四日 至二零一一年七月四日
	二零零六年九月四日	8.83	90,000	-	-	-	-	90,000	二零零七年九月四日 至二零一二年九月四日
	二零零八年七月四日	17.22	51,400	-	-	-	-	51,400	二零零九年七月四日 至二零一四年七月四日
	二零零九年一月十九日	11.37	-	263,400 (附註1)	-	-	-	263,400	二零一零年一月十九日 至二零一五年一月十九日
朱華煦	二零零八年七月四日	17.22	51,400	-	(17,133) (附註4)	-	-	34,267	二零一零年七月四日 至二零一四年七月四日
	二零零九年一月十九日	11.37	-	263,400 (附註1)	-	-	-	263,400	二零一零年一月十九日 至二零一五年一月十九日
韋俊賢	二零零八年七月四日	17.22	51,400	-	-	-	-	51,400	二零零九年七月四日 至二零一四年七月四日
	二零零九年一月十九日	11.37	-	263,400 (附註1)	-	-	-	263,400	二零一零年一月十九日 至二零一五年一月十九日

 董事會報告

	授予日期	每股 行使價 港元	於二零零九年 一月一日	於年內 授出	根據購股權可發行之股份數目		於年內 註銷	於二零零九年 十二月三十一日	行使期 (附註9)
					於年內 行使	於年內 失效			
獨立非執行董事									
顧福身	二零零五年七月四日	3.685	82,000	-	-	-	-	82,000	二零零六年七月四日 至二零零一年七月四日
	二零零六年九月四日	8.83	60,000	-	-	-	-	60,000	二零零七年九月四日 至二零零二年九月四日
	二零零八年七月四日	17.22	51,400	-	-	-	-	51,400	二零零九年七月四日 至二零零四年七月四日
	二零零九年一月十九日	11.37	-	263,400 (附註1)	-	-	-	263,400	二零零一年一月十九日 至二零零五年一月十九日
王亞非	二零零五年七月四日	3.685	164,000	-	-	-	-	164,000	二零零六年七月四日 至二零零一年七月四日
	二零零六年九月四日	8.83	90,000	-	-	-	-	90,000	二零零七年九月四日 至二零零二年九月四日
	二零零八年七月四日	17.22	51,400	-	-	-	-	51,400	二零零九年七月四日 至二零零四年七月四日
	二零零九年一月十九日	11.37	-	263,400 (附註1)	-	-	-	263,400	二零零一年一月十九日 至二零零五年一月十九日
陳振彬	二零零六年九月四日	8.83	90,000	-	-	-	-	90,000	二零零七年九月四日 至二零零二年九月四日
	二零零八年七月四日	17.22	51,400	-	-	-	-	51,400	二零零九年七月四日 至二零零四年七月四日
	二零零九年一月十九日	11.37	-	263,400 (附註1)	-	-	-	263,400	二零零一年一月十九日 至二零零五年一月十九日
本集團僱員									
合計	二零零五年七月四日	3.685	5,600,537	-	(2,558,535) (附註5)	(334)	-	3,041,668	二零零六年七月四日 至二零零一年七月四日
合計	二零零六年一月三日	5.50	140,000	-	(126,500) (附註6)	-	-	13,500	二零零七年一月三日 至二零零二年一月三日
合計	二零零六年九月四日	8.83	1,398,496	-	(544,165) (附註7)	(4,835)	-	849,496	二零零七年九月四日 至二零零二年九月四日
合計	二零零八年七月四日	17.22	2,646,700	-	(325,368) (附註8)	(71,699)	-	2,249,633	二零零九年七月四日 至二零零四年七月四日
合計	二零零八年十二月五日	10.94	156,700	-	-	(23,500)	-	133,200	二零零九年十二月五日 至二零零四年十二月五日
合計	二零零九年一月十九日	11.37	-	7,749,000 (附註1)	-	-	-	7,749,000	二零零一年一月十九日 至二零零五年一月十九日
合計	二零零九年十月二十二日	21.87	-	5,071,600 (附註3)	-	-	-	5,071,600	(附註10)
其他參與者									
合計	二零零六年十一月二十日	9.84	300,000	-	-	-	-	300,000	(附註11)
合計	二零零七年七月十九日	19.68	350,000	-	-	-	-	350,000	二零零八年七月十九日 至二零零三年七月十九日
合計	二零零八年七月四日	17.22	300,000	-	-	-	-	300,000	二零零九年七月四日 至二零零四年七月四日
合計	二零零九年十月二十二日	21.87	-	300,000 (附註3)	-	-	-	300,000	(附註10)
			13,133,833	20,172,300	(3,571,701)	(100,368)	-	29,634,064	

附註：

1. 緊接授予日期前之收市價為每股11.56港元。
2. 緊接授予日期前之收市價為每股12.80港元。
3. 緊接授予日期前之收市價為每股21.75港元。
4. 緊接購股權行使日期前之收市價為每股25.60港元。
5. 緊接購股權行使日期前之加權平均收市價為每股19.85港元。
6. 緊接購股權行使日期前之加權平均收市價為每股18.10港元。
7. 緊接購股權行使日期前之加權平均收市價為每股22.22港元。
8. 緊接購股權行使日期前之加權平均收市價為每股24.18港元。
9. 除附註10及11所註明外：(i)於二零零五年、二零零六年、二零零七年及二零零八年授予之購股權由授予日期滿一週年起計至第三週年期間，每個週年日期分批歸屬三分之一股份；及(ii)於二零零九年一月十九日授予之購股權由授予日期滿一週年起計至第五週年期間，每個週年日期分批歸屬五分之一股份。
10. 購股權之歸屬及行使期如下：

已授購股權之百分比	歸屬日期	行使期
1/3	二零一零年七月一日	二零一零年七月一日 至二零一五年十月二十二日
1/3	二零一一年七月一日	二零一一年七月一日 至二零一五年十月二十二日
1/3	二零一二年七月一日	二零一二年七月一日 至二零一五年十月二十二日

11. 購股權之歸屬及行使期如下：

已授購股權之百分比	歸屬日期	行使期
1/3	二零零七年七月二十六日	二零零七年七月二十六日 至二零一二年十一月二十日
1/3	二零零八年七月二十六日	二零零八年七月二十六日 至二零一二年十一月二十日
1/3	二零零九年七月二十六日	二零零九年七月二十六日 至二零一二年十一月二十日

於截至二零零九年十二月三十一日止年度根據公開售股後購股權計劃授出之購股權估值詳情載於綜合財務報表附註31。由於所用模式之假設及限制，有關公平值存在固有主觀及不確定成份。

限制性股份獎勵計劃

於二零零六年七月十四日（「採納日期」），董事會採納限制性股份獎勵計劃，本公司或其附屬公司之董事、僱員、高級職員、代理或顧問均有權參與。該計劃之目的為協助本公司吸納新人、激勵及留用人才。該計劃之有效年期由採納日期起計為期十年，並由該計劃之管理委員會及受託人管理。

根據限制性股份獎勵計劃，本公司將不時向受託人轉讓現金購買以信託方式代經挑選參與者作為受益人而持有之股份。向經挑選參與者授出之股份（「限制性股份」）有其限制和約束性，並將於各歸屬期結束時歸屬後成為無限制。倘若於計劃期間任何時間所授出股份數目超過本公司於採納日期1,027,795,001股已發行股份之2%（即20,555,900股股份），則不得根據該計劃授出任何股份。經挑選參與者除須支付受託人因歸屬限制性股份而引致或應付之開支外，將獲無償轉讓經歸屬股份。

 董事會報告

限制性股份獎勵計劃於二零零九年四月三十日根據董事會決議而修訂，以使該計劃之管理委員會可全權酌情決定將予歸屬之限制性股份之歸屬條件或歸屬期間，包括但不限於符合有關本公司整體或特別與經挑選參與者相關之特定表現標準或管理委員會可能酌情認為適當之其他限制或條件。上述任何歸屬條件或限制須載列於此計劃所指授予函內。該修訂旨在使董事會更靈活管理該計劃，通過提供額外激勵予主要人員以實現本集團之表現目標及長期成功，從而更好地達成該計劃之長期激勵目標。

於截至二零零九年十二月三十一日止年度，6,000股限制性股份根據限制性股份獎勵計劃授予合資格參與者。總支出(包括有關開支)為115,000元人民幣。於年內，1,749,301股限制性股份已獲歸屬及83,609股限制性股份已告失效。於二零零九年十二月三十一日，該計劃項下獲授之限制性股份的數目(已失效的除外)為5,296,010股，佔採納日期本公司已發行股份約0.5%。於截至二零零九年十二月三十一日止年度，限制性股份獎勵計劃項下限制性股份變動詳情如下：

授予日期	每股限制性股份之公平價值 (附註)港元	於二零零九年 一月一日	於年內 授出	限制性股份數目 於年內 歸屬	於年內 失效	於二零零九年 十二月三十一日	歸屬期
二零零六年九月二十二日	9.01	210,496	-	(208,328)	(2,168)	-	二零零七年九月二十二日 至二零零九年九月二十二日
二零零七年五月八日	15.32	6,667	-	(3,333)	-	3,334	二零零八年五月八日 至二零一零年五月八日
二零零七年七月二日	18.96	687,719	-	(338,883)	(13,904)	334,932	二零零八年七月二日 至二零一零年七月二日
二零零七年七月十六日	19.90	12,000	-	(6,000)	-	6,000	二零零八年七月十六日 至二零一零年七月十六日
二零零七年八月二十九日	20.85	44,000	-	(22,000)	-	22,000	二零零八年八月二十九日 至二零一零年八月二十九日
二零零七年十二月七日	26.75	666,667	-	(333,333)	-	333,334	二零零八年十二月七日 至二零一零年十二月七日
二零零八年三月六日	23.90	8,000	-	(2,666)	-	5,334	二零零九年三月六日 至二零一一年三月六日
二零零八年七月四日	16.70	2,530,300	-	(828,091)	(67,537)	1,634,672	二零零九年七月四日 至二零一一年七月四日
二零零八年十二月十六日	11.30	20,000	-	(6,667)	-	13,333	二零零九年十二月十六日 至二零一一年十二月十六日
二零零九年十月二十二日	21.55	-	6,000	-	-	6,000	二零一零年七月一日 至二零一二年十月二十二日
		4,185,849	6,000	(1,749,301)	(83,609)	2,358,939	

附註：

限制性股份之公平價值乃根據於授予日期每股股份之收市價計算。

除上文所披露者外，本公司或其附屬公司於年內並無訂立任何安排，使董事或彼等各自之配偶或未滿18歲之子女可透過收購本公司或任何其他法團之股份或債券而獲取利益。

董事及主要行政人員於股份、相關股份及債券之權益及淡倉

於二零零九年十二月三十一日，本公司董事及主要行政人員於本公司或其任何相聯法團(定義見證券及期貨條例(「證券及期貨條例」)第XV部)之股份、相關股份及債券中擁有須登記於根據證券及期貨條例第352條存置之登記冊內之權益及淡倉，或根據上市規則之上市發行人董事進行證券交易之標準守則(「標準守則」)須知會本公司及香港聯交所之權益及淡倉如下：

董事姓名	所持股份／ 相關股份數目	附註	身份	佔已發行 股份百分比*
李寧	326,906,084(好倉)	1	受控制公司之權益	31.210
	1,724,234(淡倉)	1(c)	受控制公司之權益	0.165
張志勇	11,338,400(好倉)	2	個人、受控制公司之權益	1.082
鍾奕祺	688,500(好倉)	3	個人	0.066
林明安	417,100(好倉)	4	個人	0.040
Stuart Schonberger	721,100(好倉)	5	個人	0.069
朱華煦	398,100(好倉)	6	個人、家族	0.038
韋俊賢	349,100(好倉)	7	個人	0.033
顧福身	605,100(好倉)	8	個人	0.058
王亞非	605,100(好倉)	9	個人	0.058
陳振彬	441,100(好倉)	10	個人	0.042

* 百分比乃基於二零零九年十二月三十一日已發行股份1,047,445,501股計算。

附註：

1. 李寧先生被視為擁有下列分別由Victory Mind Assets Limited (「Victory Mind」)、Dragon City Management (PTC) Limited(「Dragon City」)及Alpha Talent所持有合共326,906,084股股份之權益：

(a) 173,374,000股股份由Victory Mind持有。Victory Mind由Ace Leader Holdings Limited (「Ace Leader」)及Jumbo Top Group Limited(「Jumbo Top」)分別擁有57%及38%。Ace Leader全部股份由Equity Trust Company (Cayman) Ltd.以Jun Tai Trust之受託人身份持有，Jun Tai Trust之受益人包括李寧先生各家族成員。李寧先生為Jun Tai Trust之財產託管人，因此被視為擁有Victory Mind所持有之173,374,000股股份權益。李寧先生為Jun Tai Trust之受益人以及Victory Mind及Ace Leader之董事；

(b) 150,000,000股股份由Dragon City作為Three-River Unit Trust (單位信託)之受託人而持有，而上述信託之單位由Cititrust (Cayman) Limited分別作為Palm 2008 Trust及Gingko 2008 Trust之受託人而擁有60%及40%。Palm 2008 Trust及Gingko 2008 Trust均為可撤回家族信託，受益人包括李寧先生及李進先生(李寧先生之胞兄)各自之家族成員。李寧先生為持有Dragon City 60%之股東之財產託管人，因此被視為擁有Dragon City所持有之150,000,000股股份之60%權益。李寧先生為Dragon City之董事；及

(c) 3,532,084股股份由Alpha Talent持有，而Alpha Talent是由李寧先生為持有根據購股計劃下有關股份而成立及獨資擁有。因此李寧先生被視為擁有Alpha Talent所持有之3,532,084股股份權益。李寧先生為Alpha Talent之董事。

李寧先生被視為擁有Alpha Talent所持股份3,532,084股中1,724,234股之淡倉。購股計劃於二零零四年六月設立時，Alpha Talent持有35,250,000股股份。截至二零零九年十二月三十一日，Alpha Talent已根據購股計劃授出可認購35,117,900股股份之購股權，其中可認購1,675,750股股份之購股權已註銷或失效，另有可認購31,717,916股股份之購股權已獲行使。於二零零九年十二月三十一日，尚未行使之購股權所涉股份總數為1,724,234股。

2. 張志勇先生擁有5,376,198股股份之權益，其中2,126,198股股份為個人權益，3,250,000股股份由Smart Step Management Limited (「Smart Step」)持有。張先生擁有Smart Step 100%權益，故被視為擁有Smart Step所持有之3,250,000股股份權益。張先生為Smart Step之董事。

此外，張先生作為購股權承授人，被視為擁有根據公開售股後購股權計劃以每股3.685港元之行使價可認購730,000股股份；以每股8.83港元之行使價可認購208,000股股份；以每股17.22港元之行使價可認購121,600股股份以及每股11.37港元之行使價可認購4,519,400股股份之權益。張先生亦作為承授人被視為擁有根據限制性股票獎勵計劃獲授383,202股限制性股份之權益。

3. 鍾奕祺先生作為購股權承授人，被視為擁有根據公開售股後購股權計劃以每股13.18港元之行使價可認購688,500股股份之權益。

4. 林明安先生擁有62,100股股份之權益，並作為購股權之承授人，被視為擁有可根據公開售股後購股權計劃以每股17.22港元之行使價認購51,400股股份以及每股11.37港元之行使價可認購263,400股股份之權益。林先生亦作為承授人被視為擁有根據限制性股份獎勵計劃獲授40,200股限制性股份之權益。

5. Stuart Schonberger先生擁有52,100股股份之權益，並作為購股權之承授人，被視為擁有可根據公開售股後購股權計劃以每股3.685港元之行使價認購246,000股股份；每股8.83港元之行使價認購90,000股股份；每股17.22港元之行使價認購51,400股股份以及每股11.37港元之行使價可認購263,400股股份之權益。Schonberger先生亦作為承授人被視為擁有根據限制性股份獎勵計劃獲授18,200股限制性股份之權益。

6. 朱華煦先生擁有88,233股股份之權益，其中43,233股股份為個人權益，45,000股股份為家族權益。朱先生作為購股權之承授人，被視為擁有可根據公開售股後購股權計劃以每股17.22港元之行使價認購34,267股股份以及每股11.37港元之行使價可認購263,400股股份之權益。朱先生亦作為承授人被視為擁有根據限制性股份獎勵計劃獲授12,200股限制性股份之權益。

董事會報告

7. 韋俊賢先生擁有22,100股股份之權益，並作為購股權之承授人，被視為擁有可根據公開售股後購股權計劃以每股17.22港元之行使價認購51,400股股份以及每股11.37港元之行使價可認購263,400股股份之權益。韋先生亦作為承授人被視為擁有根據限制性股份獎勵計劃獲授12,200股限制性股份之權益。
8. 顧福身先生擁有130,100股股份之權益，並作為購股權之承授人，被視為擁有可根據公開售股後購股權計劃以每股3.685港元之行使價認購82,000股股份；每股8.83港元之行使價認購60,000股股份；每股17.22港元之行使價認購51,400股股份以及每股11.37港元之行使價可認購263,400股股份之權益。顧先生亦作為承授人被視為擁有根據限制性股份獎勵計劃獲授18,200股限制性股份之權益。
9. 王亞非女士擁有18,100股股份之權益，並作為購股權之承授人，被視為擁有可根據公開售股後購股權計劃以每股3.685港元之行使價認購164,000股股份；每股8.83港元之行使價認購90,000股股份；每股17.22港元之行使價認購51,400股股份以及每股11.37港元之行使價可認購263,400股股份之權益。王女士亦作為承授人被視為擁有根據限制性股份獎勵計劃獲授18,200股限制性股份之權益。

10. 陳振彬先生擁有18,100股股份之權益，並作為購股權之承授人，被視為擁有可根據公開售股後購股權計劃以每股8.83港元之行使價認購90,000股股份之權益；每股17.22港元之行使價認購51,400股股份以及每股11.37港元之行使價可認購263,400股股份之權益。陳先生亦作為承授人被視為擁有根據限制性股份獎勵計劃獲授18,200股限制性股份之權益。

除上文所披露者外，就任何董事所知，於二零零九年十二月三十一日，本公司之董事或主要行政人員概無根據證券及期貨條例第XV部第7及8分部或根據該等證券及期貨條例之規定被當作或被視為於本公司或其任何相聯法團(定義見證券及期貨條例第XV部)之任何股份、相關股份或債券中擁有任何權益或淡倉，或任何須登記於根據證券及期貨條例第352條存置之登記冊內之權益，或任何根據標準守則須知會本公司及香港聯交所之權益。

主要股東於股份及相關股份之權益及淡倉

於二零零九年十二月三十一日，根據證券及期貨條例第336條存置之主要股東名冊顯示，本公司已獲知會下列主要股東擁有本公司已發行股本5%或以上之權益及淡倉：

股東名稱	所持股份數目	附註	身份	佔已發行股份百分比*
李寧	326,906,084(好倉)	1	受控制公司之權益	31.210
	1,724,234(淡倉)	2	受控制公司之權益	0.165
李進	323,374,000(好倉)	3	受控制公司之權益	30.873
Victory Mind Assets Limited	173,374,000(好倉)	4	實益擁有人	16.552
Ace Leader Holdings Limited	173,374,000(好倉)	5	受控制公司之權益	16.552
Jumbo Top Group Limited	173,374,000(好倉)	6	受控制公司之權益	16.552
Equity Trust Company (Cayman) Ltd.	173,374,000(好倉)	7	受託人	16.552
Dragon City Management (PTC) Limited	150,000,000(好倉)	8	受託人	14.321
Cititrust (Cayman) Limited	150,000,000(好倉)	9	受託人	14.321
JPMorgan Chase & Co.	115,243,114(好倉)	10	實益擁有人、投資經理、 託管公司／認可貸款代理	11.002
	941,000(淡倉)		實益擁有人	0.090
	36,017,614(可供貸出)		託管公司／認可貸款代理	3.439
FIL Limited	82,947,000(好倉)		投資經理	7.919
Commonwealth Bank of Australia	63,141,500(好倉)	11	受控制公司之權益	6.028
Government of Singapore Investment Corporation Pte. Ltd.	61,045,502(好倉)	12	投資經理、受控制公司之權益	5.828
Minister of Finance (Incorporated)	61,045,502(好倉)	12	受控制公司之權益	5.828

* 百分比乃基於二零零九年十二月三十一日已發行股份1,047,445,501股計算。

董事會報告

附註：

1. 請參閱「董事及主要行政人員於股份、相關股份及債券之權益及淡倉」附註1。
2. 請參閱「董事及主要行政人員於股份、相關股份及債券之權益及淡倉」附註1(c)。
3. 李進先生被視為擁有下列由Victory Mind及Dragon City所持有合共323,374,000股股份之權益：
 - (a) 173,374,000股股份由Victory Mind所持有。Victory Mind由Ace Leader及Jumbo Top分別擁有57%及38%。Jumbo Top全部股份由Equity Trust Company (Cayman) Ltd.作為Yuan Chang Trust之受託人而持有，Yuan Chang Trust之受益人包括李進先生各家族成員。李進先生為Yuan Chang Trust之財產託管人，因此被視為擁有Victory Mind所持有之173,374,000股股份權益。李進先生為Yuan Chang Trust之受益人以及Victory Mind及Jumbo Top之董事；及
 - (b) 150,000,000股股份由Dragon City作為Three-River Unit Trust (單位信託)之受託人而持有，而上述信託之單位由Cititrust (Cayman) Limited分別作為Palm 2008 Trust及Gingko 2008 Trust之受託人而擁有60%及40%權益。Palm 2008 Trust及Gingko 2008 Trust均為可撤回之家族信託，受益人包括李進先生及李寧先生(李進先生之胞弟)各自之家族成員。李進先生為持有Dragon City 40%股東，因此被視為擁有Dragon City所持有之150,000,000股股份之權益。李進先生為Dragon City之董事。
4. 請參閱「董事及主要行政人員於股份、相關股份及債券之權益及淡倉」附註1(a)及上述附註3(a)。
5. 請參閱「董事及主要行政人員於股份、相關股份及債券之權益及淡倉」附註1(a)及上述附註3(a)。Ace Leader被視為擁有由Victory Mind所持有173,374,000股股份之權益。
6. 請參閱「董事及主要行政人員於股份、相關股份及債券之權益及淡倉」附註1(a)及上述附註3(a)。Jumbo Top被視為擁有由Victory Mind所持有173,374,000股股份之權益。
7. 請參閱「董事及主要行政人員於股份、相關股份及債券之權益及淡倉」附註1(a)及上述附註3(a)。Equity Trust Company (Cayman) Ltd.被視為擁有由Victory Mind所持有173,374,000股股份之權益。
8. 請參閱「董事及主要行政人員於股份、相關股份及債券之權益及淡倉」附註1(b)及上述附註3(b)。
9. 請參閱「董事及主要行政人員於股份、相關股份及債券之權益及淡倉」附註1(b)及上述附註3(b)。Cititrust (Cayman) Limited被視為擁有由Dragon City所持有150,000,000股股份之權益。
10. JPMorgan Chase & Co.所持有合共115,243,114股股份中，1,995,000股股份作為實益擁有人身份持有、77,230,500股股份以投資經理身份持有以及36,017,614股股份以託管公司／認可貸款代理身份持有。
11. 該等股份權益乃透過Commonwealth Bank of Australia全資擁有之公司持有。
12. Government of Singapore Investment Corporation Pte. Ltd.於合共61,045,502股股份中，以投資經理身份持有7,260,502股股份權益，並被視為持有Tetrad Ventures Pte. Ltd.所持53,785,000股股份之權益。Tetrad Ventures Pte. Ltd.亦為Government of Singapore Investment Corporation Pte. Ltd.之私募股權投資企業GIC Special Investments Pte. Ltd.所管理之投資工具，而Minister of Finance (Incorporated)作為Government of Singapore Investment Corporation Pte. Ltd.之100%擁有人則視為持有61,045,502股股份權益。

除上文所披露者外，於二零零九年十二月三十一日，本公司並無獲任何人士(本公司董事、主要行政人員或彼等各自之聯繫人除外)知會有任何須登記於根據證券及期貨條例第336條存置之登記冊內之本公司股份及相關股份之權益及淡倉。

關連交易及持續關連交易

於截至二零零九年十二月三十一日止年度，上海紅雙喜進行以下交易，該等交易根據上市規則構成關連交易或持續關連交易。本公司已就該等關連交易及持續關連交易遵守上市規則第十四A章之相關披露規定。

關連交易

銀行貸款擔保

於二零零八年七月二十二日，上海紅雙喜(作為擔保人)就上海實業馬利畫材有限公司(「馬利」)本金為5,400,000元人民幣之銀行貸款下作為借款人的責任提供擔保(「擔保」)。擔保詳情載於本公司日期為二零零九年三月十三日之公告。該銀行貸款已於二零零九年七月二十二日到期屆滿，上海紅雙喜其後於二零零九年內終止擔保。

馬利乃一家於中國成立的有限責任公司，由上海紅雙喜(集團)有限公司(「DHSG」)持有49%股權。DHSG為於中國成立的有限責任公司，持有上海紅雙喜33%股權。根據上市規則，DHSG及其聯繫人為本公司關連人士。馬利為DHSG的聯繫人，因此，根據上市規則，馬利為本公司關連人士。根據上市規則，提供擔保構成本公司的關連交易。由於代表擔保金額的適用百分比率超過0.1%但低於2.5%，故根據上市規則第十四A章，提供擔保須遵守申報及公告規定，惟獲豁免獨立股東批准之規定。

該擔保亦構成綜合財務報表附註34(f)所載之關聯方交易。

收購一家間接非全資附屬公司股權

上海紅雙喜與吳江道勃爾體育用品有限公司(「道勃爾」)(於中國成立的有限責任公司)於二零零九年十一月五日訂立股權轉讓協議(「股權轉讓協議」)。據此，上海紅雙喜同意收購而道勃爾同意出售蘇州紅雙喜冠都體育用品有限公司(「蘇州紅雙喜」)20%股權，代價為6,420,000元人民幣(「收購事項」)。蘇州紅雙喜為本公司之間接非全資附屬公司。於收購事項前，上海紅雙喜及道勃爾分別擁有蘇州紅雙喜55%及45%股權。收購事項已於二零零九年完成，上海紅雙喜及道勃爾已分別擁有蘇州紅雙喜75%及25%股權。

道勃爾為蘇州紅雙喜之主要股東，故根據上市規則，為本公司之關連人士。由於收購事項涉及之適用百分比率超過0.1%但少於2.5%，根據上市規則第14A.32(1)條，收購事項構成一項關連交易，須遵守上市規則所載申報及公告規定，惟獲豁免獨立股東批准之規定。

蘇州紅雙喜主要從事製造乒乓球器材及相關體育用品，為紅雙喜品牌乒乓球器材之主要生產基地。鑑於蘇州紅雙喜對紅雙喜品牌之生產作用日益重要，上海紅雙喜增加其於蘇州紅雙喜之股權符合股東的整體利益。

根據因訂立股權轉讓協議而由上海紅雙喜及道勃爾修訂及批准之蘇州紅雙喜組織章程細則，上海紅雙喜及道勃爾已分別以現金向蘇州紅雙喜注資4,082,000元人民幣及1,360,000元人民幣，使蘇州紅雙喜之註冊資本總額由9,558,000元人民幣增至15,000,000元人民幣。上海紅雙喜及道勃爾向蘇州紅雙喜注資乃用於擴充蘇州紅雙喜產能。有關注資乃於股權轉讓

協議完成後按於蘇州紅雙喜之股權比例作出，因此，道勃爾作出之注資獲豁免遵守上市規則所載公告、申報及獨立股東批准之規定。

董事(包括獨立非執行董事)認為股權轉讓協議之條款乃按一般商業條款訂立，屬公平合理，且符合本公司股東整體利益。

持續關連交易

銷售交易

年內，上海紅雙喜與上海華興體育器材有限公司(「華興」)及上海雙喜日卓乒乓球器材有限公司(「日卓」)進行以下銷售交易(「銷售交易」)：

- (1) 由上海紅雙喜向華興提供原料及乒乓球球拍半製成品；及
- (2) 由上海紅雙喜向日卓提供乒乓球器材製成品。

採購交易

年內，上海紅雙喜與華興及DHSB進行以下採購交易(「採購交易」)：

- (1) 由華興向上海紅雙喜提供乒乓球球拍製成品；及
- (2) 由DHSB向上海紅雙喜提供羽毛球器材。

華興及日卓均為於中國成立的有限責任公司，而DHSB持有該兩家公司各50%股權。華興及日卓均為DHSB的聯繫人士，因此根據上市規則，該兩家公司均為本公司關連人士。根據上市規則，銷售交易及採購交易構成本公司的持續關連交易。

綜合產品購銷框架協議

為規管銷售交易以及採購交易，於二零零九年三月十三日，上海紅雙喜與DHSB、華興及日卓(「DHSB集團成員」)訂立綜合產品購銷框架協議，據此：

- (1) 上海紅雙喜及其附屬公司可向相關DHSB集團成員出售相關DHSB集團成員業務營運及生產所需的產品；及
- (2) 相關DHSB集團成員可向上海紅雙喜及其附屬公司出售上海紅雙喜及其附屬公司業務營運及生產所需的產品。

綜合產品購銷框架協議自二零零九年一月一日起生效，並將於二零一一年十二月三十一日到期屆滿。倘符合上市規則持續關連交易方面的規定，綜合產品購銷框架協議可於各方同意的情況下續期。

已就截至二零一一年十二月三十一日止三個財政年度的銷售交易及採購交易設定年度上限。由於各銷售交易及採購交易於截至二零一一年十二月三十一日止三個財政年度的年度上限的適用百分比率分別超逾0.1%但低於2.5%，故該等交易須遵守上市規則第十四A章有關申報及公告規定，惟獲豁免獨立股東批准的規定。銷售交易、採購交易、綜合產品購銷框架協議以及年度上限的詳情載於本公司日期為二零零九年三月十三日之公告。

 董事會報告

截至二零零九年十二月三十一日止年度，銷售交易總收入及採購交易總支出並未超過截至二零零九年十二月三十一日止年度之各自年度上限，詳情如下：

	截至二零零九年 十二月三十一日止 年度金額 (千元人民幣)	截至二零零九年 十二月三十一日止 年度上限 (千元人民幣)
--	--	--

銷售交易

1. 由上海紅雙喜向華興提供原料及乒乓球球拍半製成品	3,780	4,800
2. 由上海紅雙喜向日卓提供乒乓球器材製成品	2,613	3,600

採購交易

1. 由華興向上海紅雙喜提供乒乓球球拍製成品	9,734	12,000
2. 由DHSG向上海紅雙喜提供羽毛球器材*	17,284	20,000

* 自二零零九年七月一日起，紅雙喜不再向DHSG採購羽毛球器材。

銷售交易及採購交易亦構成綜合財務報表附註34(a)及34(b)分別所載之關聯方交易(除其他交易以外)。

年度審閱

董事(包括獨立非執行董事)已審閱上述持續關連交易，並確認該等交易均：

- (1) 屬本集團日常及正常業務過程中訂立；
- (2) 按一般商業條款進行；及
- (3) 符合規管有關交易之協議及按公平合理及符合股東整體利益的條款進行。

本公司核數師羅兵咸永道會計師事務所已就上述持續關連交易執行若干商定程序，並向董事會匯報有關結果，即該等交易：

- (1) 已獲董事會批准；
- (2) 乃根據年內規管該等交易的相關協議訂立；及
- (3) 並無超逾本公司日期為二零零九年三月十三日之公告披露之有關年度上限。

其他關聯方交易

除銷售交易及採購交易外，綜合財務報表附註34(a)及34(b)所載關聯方交易亦包括不構成上市規則第十四A章持續關連交易之各項交易。

於截至二零零九年十二月三十一日止年度本集團進行的其他關聯方交易(該等交易不構成上市規則第十四A章所界定之關連交易)詳情載於綜合財務報表附註34(d)及34(e)。

董事資料變更

自本公司截至二零零九年六月三十日止六個月之中期報告日期以來，根據上市規則13.51B(1)條須予披露之董事資料之變更如下。

經薪酬委員會檢討及推薦，董事會批准自二零零九年一月一日起增加非執行董事及獨立非執行董事與本公司所訂立服務合約協定之應付袍金，詳情如下：

1. 應支付予擔任審核委員會、薪酬委員會及提名委員會主席之各非執行董事或獨立非執行董事之年度袍金自250,000港元增至270,000元人民幣；及
2. 應支付予其他非執行董事及獨立非執行董事之年度袍金分別由200,000港元增至215,000元人民幣。

非執行董事林明安先生自二零零九年十月二十一日起辭任在紐約證券交易所Amex上市的2020 ChinaCap Acquirco, Inc.之董事。

獨立非執行董事顧福身先生自二零零九年十月二十一日起辭任在紐約證券交易所Amex上市的2020 ChinaCap Acquirco, Inc.之副主席及首席財務官。顧先生亦自二零零九年十二月二十九日起退任在香港聯交所主板上市的中國交通建設股份有限公司之獨立非執行董事。

購買、出售或贖回本公司股份

於截至二零零九年十二月三十一日止年度，本公司概無贖回其任何股份。除限制性股份獎勵計劃信託外，本公司或其任何附屬公司概無於年內購買或出售任何股份。

足夠公眾持股量

根據本公司可得之公開資料以及就董事所知，於截至二零零九年十二月三十一日止年度及直至本報告日，本公司一直保持足夠公眾持股量，即公眾人士持有上市規則所規定之本公司已發行股份25%以上。

企業管治

本公司於二零零九年已遵守上市規則附錄十四所載之企業管治常規守則之所有守則條文。本公司所採納之主要企業管治常規載列於本年報第47至58頁之企業管治報告。

核數師

羅兵咸永道會計師事務所將退任為本公司核數師，惟符合資格並願意膺選連任。續聘羅兵咸永道會計師事務所為本公司核數師之決議案將於股東週年大會提呈審議。

承董事會命

主席

李寧

香港，二零一零年三月十七日

 獨立核數師報告**致李寧有限公司股東**

(於開曼群島註冊成立之有限公司)

本核數師(以下簡稱「我們」)已審核列載於第96至167頁李寧有限公司(「貴公司」)及其附屬公司(以下合稱「貴集團」)的綜合財務報表，此綜合財務報表包括於二零零九年十二月三十一日的綜合及公司資產負債表與截至該日止年度的綜合收益表、綜合全面收益表、綜合權益變動表和綜合現金流量表，以及主要會計政策概要及其他附註解釋。

董事就財務報表須承擔的責任

貴公司董事須負責根據國際財務報告準則及按照香港《公司條例》的披露規定編製及真實而公平地列報該等綜合財務報表。這責任包括設計、實施及維護與編製及真實而公平地列報財務報表相關的內部控制，以使財務報表不存在由於欺詐或錯誤而導致的重大錯誤陳述；選擇和應用適當的會計政策；及按情況下作出合理的會計估計。

核數師的責任

我們的責任是根據我們的審核對該等綜合財務報表作出意見。我們已根據國際審計準則進行審核。這些準則要求我們遵守道德規範，並規劃及執行審核，以合理確定此等財務報表是否不存有任何重大錯誤陳述。

審核涉及執行政序以獲取有關財務報表所載金額及披露資料的審核憑證。所選定的程序取決於核數師的判斷，包括評估由於欺詐或錯誤而導致財務報表存有重大錯誤陳述的風險。在評估該等風險時，核數師考慮與該公司編製及真實而公平地列報財務報表相關的內部控制，以設計適當的審核程序，但並非為對公司的內部控制的效能發表意見。審核亦包括評價董事所採用的會計政策的合適性及所作出的會計估計的合理性，以及評價財務報表的整體列報方式。

我們相信，我們所獲得的審核憑證是充足和適當地為我們的審核意見提供基礎。

意見


我們認為，該等綜合財務報表已根據國際財務報告準則真實而公平地反映貴公司及貴集團於二零零九年十二月三十一日的財務狀況及貴集團截至該日止年度的經營成果及現金流量，並已按照香港《公司條例》的披露規定妥為編製。

其他事項

本報告包括意見，僅向整體股東報告，除此之外本報告別無其他目的。我們不會就本報告的內容向任何其他人士負上或承擔任何責任。

羅兵咸永道會計師事務所
執業會計師

香港，二零一零年三月十七日


綜合資產負債表

於十二月三十一日

	附註	二零零九年 千元人民幣	二零零八年 千元人民幣
資產			
非流動資產			
物業、機器及設備	6	638,181	629,305
土地使用權	7	386,705	324,764
無形資產	8	869,911	329,035
遞延所得稅資產	21	193,109	69,441
其他非流動資產	13	127,989	166,440
非流動資產總額		2,215,895	1,518,985
流動資產			
存貨	9	631,528	650,715
應收貿易款項	12	1,069,404	1,090,576
其他應收款項及預付款項	13	194,446	182,938
受限制之銀行存款	14	2,254	105,675
現金及等同現金項目	14	1,264,343	788,040
流動資產總額		3,161,975	2,817,944
資產總額		5,377,870	4,336,929


綜合資產負債表(續)

於十二月三十一日

	附註	二零零九年 千元人民幣	二零零八年 千元人民幣
權益			
本公司權益持有人應佔股本及儲備			
普通股	15	110,898	110,323
股份溢價	15	243,553	200,758
就限制性股份獎勵計劃持有之股份	15	(53,239)	(84,118)
其他儲備	16	332,378	257,610
保留溢利	16		
— 擬派末期股息		236,049	115,941
— 其他		1,804,869	1,295,899
		2,674,508	1,896,413
少數股東權益		187,603	192,535
權益總額		2,862,111	2,088,948
負債			
非流動負債			
應付特許使用費	19	496,812	81,997
遞延所得稅負債	21	90,401	79,141
遞延收入	22	63,618	—
非流動負債總額		650,831	161,138
流動負債			
應付貿易款項	17	826,433	863,470
其他應付款項及應計費用	18	570,780	541,865
應付特許使用費—即期部分	19	59,330	28,747
當期所得稅負債		148,415	45,281
借貸	20	259,970	607,480
流動負債總額		1,864,928	2,086,843
負債總額		2,515,759	2,247,981
權益及負債總額		5,377,870	4,336,929
流動資產淨值		1,297,047	731,101
資產總額減流動負債		3,512,942	2,250,086

張志勇
執行董事及行政總裁

鍾奕祺
執行董事及首席財務官


資產負債表

於十二月三十一日

	附註	二零零九年 千元人民幣	二零零八年 千元人民幣
資產			
非流動資產			
於附屬公司之投資	10	376,956	453,125
流動資產			
其他應收款項及預付款項	13	1,495	2,004
應收股息		593,110	77,429
現金及等同現金項目	14	11,779	21,148
		606,384	100,581
資產總額		983,340	553,706
權益			
本公司權益持有人應佔股本及儲備			
普通股	15	110,898	110,323
股份溢價及其他儲備	15, 16	236,049	115,941
— 擬派末期股息		441,887	149,682
— 其他			
權益總額		788,834	375,946
負債			
流動負債			
其他應付款項及應計費用	18	796	1,380
借貸	20	193,710	176,380
負債總額		194,506	177,760
權益及負債總額		983,340	553,706
流動資產／(負債)淨值		411,878	(77,179)
資產總額減流動負債		788,834	375,946

張志勇
執行董事及行政總裁

鍾奕祺
執行董事及首席財務官

綜合收益表

截至十二月三十一日止年度

	附註	二零零九年 千元人民幣	二零零八年 千元人民幣
收入	5	8,386,910	6,690,073
銷售成本	23	(4,417,046)	(3,469,699)
毛利		3,969,864	3,220,374
經銷成本	23	(2,152,150)	(1,883,206)
行政開支	23	(602,929)	(441,842)
其他收入	24	127,111	64,887
經營溢利		1,341,896	960,213
融資收入	26	7,422	11,691
融資成本	26	(66,188)	(42,666)
融資成本－淨額		(58,766)	(30,975)
除所得稅前溢利		1,283,130	929,238
所得稅開支	27	(313,799)	(201,938)
年內溢利		969,331	727,300
由下列各方應佔：			
本公司權益持有人		944,524	721,267
少數股東權益		24,807	6,033
		969,331	727,300
本公司權益持有人應佔溢利之每股盈利(分人民幣)			
－基本	28	90.75	69.63
－攤薄	28	89.61	68.64
中期股息、特別股息及擬派末期股息	29	377,486	516,743

第103至167頁所載之附註為該等財務報表之組成部分。


 綜合全面收益表

	截至十二月三十一日止年度	
	二零零九年 千元人民幣	二零零八年 千元人民幣
年內溢利	969,331	727,300
其他全面收益：		
外幣折算差額	(28)	-
年內全面收益總額	969,303	727,300
由下列各方應佔：		
本公司權益持有人	944,496	721,267
少數股東權益	24,807	6,033
	969,303	727,300

第103至167頁所載之附註為該等財務報表之組成部分。

綜合權益變動表

	附註	本公司權益 持有人應佔 千元人民幣	少數股東權益 千元人民幣	權益總額 千元人民幣
於二零零八年一月一日		1,744,601	–	1,744,601
年內溢利		721,267	6,033	727,300
截至二零零八年十二月三十一日止年度全面收益總額		721,267	6,033	727,300
股份計劃：				
– 所提供服務之價值	16	51,596	–	51,596
– 因發行股份所得款項	15	11,788	–	11,788
為限制性股份獎勵計劃而購買之股份	15	(56,630)	–	(56,630)
股息	15, 16	(576,209)	–	(576,209)
收購附屬公司		–	186,805	186,805
增購一家附屬公司之權益		–	(303)	(303)
於二零零八年十二月三十一日		1,896,413	192,535	2,088,948
於二零零九年一月一日		1,896,413	192,535	2,088,948
年內溢利		944,524	24,807	969,331
其他全面收益		(28)	–	(28)
截至二零零九年十二月三十一日止年度全面收益總額		944,496	24,807	969,303
股份計劃：				
– 所提供服務之價值	16	65,901	–	65,901
– 因發行股份所得款項	15	23,978	–	23,978
為限制性股份獎勵計劃而購買之股份	15	(335)	–	(335)
派發予本公司權益持有人之股息	16	(255,945)	–	(255,945)
派發予一家附屬公司之少數股東之股息		–	(23,319)	(23,319)
增購一家附屬公司之權益		–	(6,420)	(6,420)
於二零零九年十二月三十一日		2,674,508	187,603	2,862,111

第103至167頁所載之附註為該等財務報表之組成部分。


綜合現金流量表

	附註	截至十二月三十一日止年度	
		二零零九年 千元人民幣	二零零八年 千元人民幣
經營活動之現金流量			
經營業務產生之現金	30	1,649,776	944,798
已付所得稅		(343,108)	(245,831)
經營活動產生之現金淨額		1,306,668	698,967
投資活動之現金流量			
—收購附屬公司，扣除購入的現金	33	(112,318)	(175,102)
—增購一家附屬公司之權益		(6,420)	(303)
—購入物業、機器及設備		(140,058)	(202,545)
—購入土地使用權		(64,907)	(17,939)
—購入無形資產		(67,183)	(39,934)
—出售物業、機器、設備及無形資產所得款項		9,010	10,899
—已收利息		7,422	11,691
—就購入土地使用權所收到之政府補助		64,697	—
—存放於銀行之定期存款減少		—	11,167
投資活動所用之現金淨額		(309,757)	(402,066)
融資活動之現金流量			
—向本公司權益持有人支付股息		(255,945)	(576,209)
—向一家附屬公司之少數股東支付股息		(18,290)	(14,932)
—發行普通股所得款項		23,978	11,788
—銀行借貸所得款項		457,880	846,180
—償還銀行借貸		(805,250)	(420,800)
—就限制性股份獎勵計劃購買股份		(335)	(56,630)
—已付利息		(24,954)	(39,260)
—受限制之銀行存款減少／(增加)		103,421	(105,675)
融資活動所用之現金淨額		(519,495)	(355,538)
現金及等同現金項目增加／(減少)淨額		477,416	(58,637)
年初之現金及等同現金項目		788,040	849,887
現金及等同現金項目匯兌虧損		(1,113)	(3,210)
年末之現金及等同現金項目		1,264,343	788,040

綜合財務報表附註

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。本公司收購於香港註冊成立之凱勝體育(香港)有限公司(「凱勝」)100%股權。凱勝及其附屬公司主要在中國從事羽毛球體育器材之研發、製造及營銷。該收購詳情見附註33。

本公司於二零零四年二月二十六日根據開曼群島一九六一年第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。董事會於二零一零年三月十七日批准刊發此等綜合財務報表。

2. 主要會計政策概要

編製該等綜合財務報表所採用之主要會計政策載列如下。除特別註明外，該等政策已於所有呈報年度貫徹應用。

2.1 編製基準

李寧有限公司的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。

編製符合國際財務報告準則之李寧有限公司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。涉及較大程度之判斷及複雜性之範疇或對該等綜合財務報表有重大影響之假設及估計之範疇已於附註4中披露。

會計政策及披露的變動

以下與本集團相關之新準則及對現有準則之修訂須於二零零九年一月一日開始之財政年度強制採納。

- 國際會計準則1(經修訂)，「財務報表的呈報」。此項經修訂準則禁止在權益變動表中呈列收入及支出項目(即「非擁有人的權益變動」)，並規定「非擁有人的權益變動」必須與擁有人的權益變動分開呈列。所有「非擁有人的權益變動」將需要在業績報表中呈列，但實體可選擇在一份業績報表(全面收益表)中，或在兩份報表(收益表和全面收益表)中呈列。本集團已選擇呈列兩份報表：收益表及全面收益表。財務報表乃根據經修訂披露規定妥為編製。有關變動僅影響財務報表之呈列性不會對本集團之盈利造成影響。

2. 主要會計政策概要(續)

2.1 編製基準(續)

會計政策及披露的變動(續)

- 國際會計準則23(經修訂),「借貸成本」。該修訂本規定主體將直接與購買、興建或生產一項符合資本化條件的資產(需要一段很長時間籌備以供使用或出售)有關的借貸成本資本化為該資產的部分成本。直接費用化借貸成本的選擇權被刪除。倘若某筆借貸是專門以獲取一項符合資本化條件的資產為目的,借貸成本資本化的金額以於該借貸期內實際發生的借貸成本扣減該等借貸用於短期投資的投資收益後的金額予以確認。倘若某筆資金為一般性借貸,且用於獲取一項符合資本化條件的資產,借貸成本資本化的金額按照該項資產開支的一定資本化比例予以確認。本集團現行會計政策是將直接與興建一項符合資本化條件的資產有關的借貸成本資本化為該項資產的部分成本。
- 國際財務報告準則2(修訂本),「以股份為基礎的支付—可行權條件及取銷」。它澄清了「可行權條件」的定義,並說明就交易對方「取銷」股份為基礎的支付安排的會計處理。可行權條件僅指服務條件(規定交易對方在一特定期間內完成服務)或表現條件(規定交易對方在一特定期間內完成服務並符合特定的表現目標)。在估計授予的權益工具的公允價值時,所有「非可行權條件」和屬於市場條件的可行權條件均考慮在內。所有的取消作為加速行權處理,立即確認在等待期的剩餘期間原本應當確認的金額。
- 國際財務報告準則7(修訂本),「金融工具:披露」。此修改加強有關金融工具的公允價值計量和流動性風險的披露。該修訂要求按公允價值計量架構的層級披露公允價值計量有關變動不會造成本集團額外增加的披露,且不會對本集團之盈利造成影響。
- 國際財務報告準則第8號,「營運分部」。國際財務報告準則第8號取代了國際會計準則第14號「分部報告」。此項新準則要求採用「管理方法」,即分部資料須按照與內部報告所採用的相同基準呈報。此項新會計政策已導致須予報告的分部數量由一個增加為以下四個分部,即為李寧牌、紅雙喜牌、Lotto(樂途)牌及所有其他品牌分部。營運分部乃按與提供予本集團首席經營決策者(「管理層」)的內部申報一致的方式申報。商譽乃由管理層於分部層面分配至各現金產生單位組合。與先前收購上海紅雙喜股份有限公司(「紅雙喜」)57.5%的股權相關的商譽繼續計入紅雙喜分部。收購凱勝相關的商譽則分配至所有其他品牌分部。報告分部的變動並無導致任何額外商譽減值。本集團計量資產及負債的方法並無受進一步影響。二零零八年比較數字已予提供。

2. 主要會計政策概要(續)

2.1 編製基準(續)

會計政策及披露的變動(續)

本集團已提早採納國際財務報告準則第8號(修訂本)「營運分部」(由二零一零年一月一日或之後開始之財政年度生效)。該條訂本闡明，惟倘有關分部資產之計量已定期呈報予首席經營決策者，則該實體須披露分部資產之計量。本集團並未披露分部資產之計量，原因為其並非定期向管理層作出呈報。國際財務報告準則第8號於過往期間均獲採納。

須於二零零九年一月一日開始之財政年度首次強制採納之其他新準則、準則之修訂及詮釋目前與本集團並不相關，亦對本集團於截至二零零九年十二月三十一日止年度並無重大影響。

以下新準則、準則之修訂及詮釋已獲頒佈，惟於二零零九年一月一日開始之財政年度尚未生效，且並未獲提早採納：

由下列日期或以後開始的會計期間生效

新增、經修訂、詮釋或修訂本

國際會計準則第24號(經修訂)	關聯方披露	二零一一年一月一日
國際會計準則第27號(經修訂)	綜合及單體財務報表	二零零九年七月一日
國際會計準則第32號(修訂本)	配股的分類	二零一零年二月一日
國際會計準則第39號(修訂本)	金融工具：確認及計量	二零零九年七月一日
國際財務報告準則第1號(經修訂)	首次採納國際財務報告準則	二零零九年七月一日
國際財務報告準則第1號(修訂本)	首次採納者的額外豁免	二零一零年一月一日
國際財務報告準則第2號(修訂本)	集團現金結算的以股份為基礎的支付交易	二零一零年一月一日
國際財務報告準則第3號(經修訂)	業務合併	二零零九年七月一日
國際財務報告準則第9號	金融工具	二零一三年一月一日
國際財務報告詮釋委員會詮釋第14號(修訂本)	最低資金規定的預付款	二零一一年一月一日
國際財務報告詮釋委員會詮釋第17號	向所有者分配非現金資產	二零零九年七月一日
國際財務報告詮釋委員會詮釋第18號	來自客戶的資產轉讓	二零零九年七月一日
國際財務報告詮釋委員會詮釋第19號	以權益性工具清償金融負債對現有準則的修訂	二零一零年七月一日

2. 主要會計政策概要(續)

2.1 編製基準(續)

會計政策及披露的變動(續)

由下列日期或以後開始的會計期間生效

對現有準則的修訂

國際會計準則第1號(修訂本)	財務報表的呈報	二零一零年一月一日
國際會計準則第7號(修訂本)	現金流量表	二零一零年一月一日
國際會計準則第17號(修訂本)	租賃	二零一零年一月一日
國際會計準則第18號(修訂本)	收入	二零一零年一月一日
國際會計準則第36號(修訂本)	資產減值	二零一零年一月一日
國際會計準則第38號(修訂本)	無形資產	二零零九年七月一日
國際會計準則第39號(修訂本)	金融工具：確認及計量	二零一零年一月一日
國際財務報告準則第2號(修訂本)	以股份為基礎的支付	二零零九年七月一日
國際財務報告準則第5號(修訂本)	持有待售非流動資產及終止經營	二零一零年一月一日
國際財務報告詮釋委員會詮釋第9號(修訂本)	重新評估內含衍生工具	二零零九年七月一日
國際財務報告詮釋委員會詮釋第16號(修訂本)	對沖海外業務淨投資	二零零九年七月一日

本集團正評估該等新準則、準則之修訂及詮釋對財務報表之影響。

2.2 綜合賬目

綜合財務報表包括本公司及其所有附屬公司截至十二月三十一日止之財務報表。

(a) 附屬公司

附屬公司指本集團有權管控其財務及經營政策的所有實體(包括特殊目的實體)，通常擁有其過半數投票權。在評定本集團是否控制另一實體時，目前可行使或可兌換的潛在投票權的存在及影響均予考慮。附屬公司在控制權轉移至本集團之日全面綜合入賬。附屬公司在控制權終止之日起停止綜合入賬。

本集團收購附屬公司乃採用購買會計法入賬。收購的成本根據於交易日期所獲資產、所發行的權益工具及所產生或承擔的負債的公平值計算，另加該收購直接相關的成本。在企業合併中所收購的可識別資產以及所承擔的負債及或然負債，均於收購當日按其公平值作出初步計量，而無須計及任何少數股東權益。收購成本超過本集團應佔所收購可識別資產淨值公平值的差額記錄為商譽(附註2.7)。若收購成本低於所購入附屬公司資產淨值的公平值，該差額直接在綜合收益表確認。

2. 主要會計政策概要(續)

2.2 綜合賬目(續)

(a) 附屬公司(續)

集團內公司之間的交易、交易的結餘及未變現盈利予以對銷。未實現虧損亦予以對銷。附屬公司的會計政策已在必要情況下在綜合財務報表中作出改變，以確保與本集團採用的政策一致。

於本公司之資產負債表內，於附屬公司之投資乃按成本值扣除減值虧損撥備列賬(附註2.8)。附屬公司之業績乃由本公司按已收及應收股息列賬。

(b) 與少數股東之交易

本集團採納之政策是，將與少數股東之交易視作與本集團以外人士之交易。向少數股東出售附屬公司之權益令本集團產生收益及虧損且計入綜合收益表。向少數股東購買附屬公司之權益則產生商譽，即任何已付代價與相關應佔所收購附屬公司資產淨值之賬面值之間之差額。

(c) 合營公司

本集團於共同控制實體(「共同控制實體」)之權益採用比例綜合法入賬。本集團將在共同控制實體的各項收益及開支、資產及負債以及現金流量中所佔的份額，與本集團財務報表中的對應項目逐一綜合。本集團向共同控制實體出售資產時，本集團只確認屬於其他合資者權益的損益部分。本集團向共同控制實體購買資產時，在將資產轉售給獨立第三方之前，本集團不會將其應佔損益確認入賬。然而，倘交易虧損證明流動資產可變現淨值減少，或出現減值虧損，則立即確認該虧損。

在本公司資產負債表中，於共同控制實體之投資按成本扣除減值虧損撥備入賬(附註2.8)。共同控制實體之業績乃由本公司按已收及應收股息列賬。

2.3 分部報告

營運分部乃按與向主要經營決策者內部申報者一致的方式呈報。主要經營決策者負責分配資源及評估營運分部業績，被視為作出策略決策的管理人員。

2.4 外幣換算

(a) 功能及呈報貨幣

本集團各公司之財務報表所包括之項目，乃按該公司經營所在之主要經濟環境之貨幣(「功能貨幣」)計量。綜合財務報表乃以人民幣呈列，而人民幣則為本公司之功能貨幣及本集團之呈報貨幣。

2. 主要會計政策概要(續)

2.4 外幣換算(續)

(b) 交易及結餘

外幣交易均按交易當日之現行匯率換算為功能貨幣。因上述交易結算及按年終匯率換算以外幣計值之貨幣資產及負債而產生之外匯損益，均於收益表確認。

(c) 集團公司

功能貨幣與呈報貨幣不一的所有集團公司(當中各公司並無嚴重通脹經濟體系的貨幣)，其業績和財務狀況均按以下方法換算為呈報貨幣：

- i. 各資產負債表的資產及負債均按該資產負債表日的收市匯率換算為呈報貨幣；
- ii. 各收益表的收入及支出均按平均匯率換算為呈報貨幣(除非該平均數並非各個換算日期通行匯率累計影響之合理近似值，在該情況下收入及支出按各個交易日期之匯率換算)；及
- iii. 所有因此產生之匯兌差額確認為權益的獨立組成部分。

2.5 物業、機器及設備

物業、機器及設備(不包括在建工程)按成本減累計折舊及累計減值虧損入賬。成本包括資產採購價及將資產達致運作狀況及地點作擬定用途之任何直接成本。

惟項目相關之未來經濟利益可能歸入本集團且其成本可妥為計算，則項目之其後成本方會計入資產之賬面值，或(如適當)確認為一項獨立資產。替換部分之賬面值被取消確認。其他所有維修保養費用均於產生之財政期間內在綜合收益表扣除。

折舊按各項資產估計可使用年期以直線法計算，以將其成本撇減至剩餘價值：

樓宇	20至40年
租賃物業裝修	2年或按租期(以較短者為準)
模具	2年
機器	10至18年
辦公室設備及汽車	3至12年

資產之剩餘價值及可使用年期在每個結算日作出檢討並視情況作出調整。

2. 主要會計政策概要(續)

2.5 物業、機器及設備(續)

倘資產之賬面值超逾其估計可收回金額，則會即時撇減至其可收回金額(附註2.8)。

出售之盈虧乃比較所得款項與賬面值而釐定，並計入綜合收益表。

在建工程指正在建設或待裝置之樓宇、廠房及／或機器，按成本減累計減值虧損入賬。成本包括興建樓宇成本、廠房及機器之成本、安裝、測試及其他直接成本。在建工程並不作出折舊撥備，直至有關資產完成並可作擬定用途為止。

2.6 土地使用權

土地使用權乃按成本減累計攤銷及累計減值虧損列賬。成本指就使用各類廠房及樓宇所在之土地之權利(為期20至50年不等)所支付之代價。土地使用權攤銷按土地使用權年期以直線法計算。

2.7 無形資產

(a) 商譽

商譽指收購成本超過於收購日期本集團應佔所收購附屬公司可識別淨資產公平值的數額。收購附屬公司的商譽包括在「無形資產」內。商譽每年就減值進行測試，並按成本減累計減值虧損列賬。商譽的減值虧損不會撥回。出售個別實體的盈虧包括與被出售實體有關的商譽的賬面值。

為減值測試之目的，商譽會分配至現金產生單位。按營運分部確定企業合併產生商譽，並預期相關的現金產生單位或現金產生單位組合可從企業合併中獲益，有關商譽會分配至此等現金產生單位或現金產生單位組合。

(b) 特許使用權

特許使用權乃按歷史成本減累計攤銷及累計減值虧損列賬。特許使用權初步按於收購當時收購該特許使用權所付代價之公平值計量，即歷史成本包括為收購特許使用權在取得特許使用權日和以後年度定期支付的最低付款額之資本化現值。

特許使用權乃以直線法攤銷，並於有關合約權利期內(2至20年不等)分攤該等特許使用權成本。

2. 主要會計政策概要(續)

2.7 無形資產(續)

(c) 電腦軟件

購入的電腦軟件授權按購入及使用指定軟件所產生之成本資本化。該等成本按估計可使用年期分三年攤銷。

開發或維護電腦軟件程式之相關成本於產生時確認為開支。倘成本直接與開發本集團控制之可識別獨特軟件產品有關，而所得經濟利益可能於一年後超逾成本，則會確認為無形資產。成本包括因開發軟件產生之僱員成本及相關開支之適當部分。

確認為資產之電腦軟件開發成本以其估計可使用年期(不超過三年)攤銷。

(d) 商標、客戶關係及非競爭協議

獨立購買之商標、客戶關係及非競爭協議以歷史成本列示。企業合併中已購買商標、客戶關係及非競爭協議於收購日按公平值確認。有使用年限的商標、客戶關係及非競爭協議按成本減累計攤銷及累計減值虧損列賬。攤銷以直線法計算，將商標成本於其預計10至20年之可使用年期內攤銷，將客戶關係及非競爭協議成本於其預計3至8年之可使用年期內攤銷。

2.8 於附屬公司及共同控制實體之投資及其他非金融資產之減值

沒有確定使用年期或尚未可供使用之資產毋須攤銷，但每年須就減值進行測試。當有事件出現或情況改變顯示賬面值可能無法收回時，則需檢討須予攤銷資產之減值。減值虧損按資產之賬面值超出其可收回金額之差額確認。可收回金額以資產之公平值扣除銷售成本及使用價值兩者之間較高者為準。為評估減值之目的，資產按可分開識別現金流量(現金產生單位)的最低層次組合。除商譽外，已蒙受減值的非金融資產在每個報告日期均就減值是否可以撥回進行檢討。

2.9 金融資產

本集團將其金融資產分為以下類別：按公平值計入損益之金融資產、貸款及應收款項、持有至到期之金融資產及可供出售之金融資產。分類視乎購入有關金融資產之目的而定。管理層於初步確認時決定其金融資產之類別。

於二零零八年及二零零九年十二月三十一日，本集團之金融資產主要包括貸款及應收款項。

2. 主要會計政策概要(續)

2.9 金融資產(續)

貸款及應收款項為附帶固定或可釐定付款，且在活躍市場中並無報價之非衍生金融資產。貸款及應收款項包括在流動資產內，但到期日由結算日起計超過十二個月者，則分類為非流動資產。貸款及應收款項於資產負債表內被計入應收貿易款項，其他應收款項以及現金及等同現金項目(附註2.11及2.12)。

定期購入及出售的金融資產於交易日(即本集團承諾買賣該資產之日期)予以確認。對於並非按公平值計入損益列賬的所有金融資產，其投資初步按公平值加交易成本確認。按公平值計入損益列賬之金融資產初步以公平值確認，交易成本則於綜合收益表列支。倘從投資收取現金流之權利已到期或已轉讓，而本集團已將其擁有權之絕大部分風險及回報轉讓，則金融資產將被取消確認。可供出售之金融資產及按公平值計入損益之金融資產其後以公平值列賬。貸款及應收款項及持有至到期之投資按實際利率法以攤銷成本列賬。

本集團於每個結算日評估是否有客觀證據顯示某金融資產或一組金融資產出現減值。

2.10 存貨

存貨按成本與可變現淨值兩者之較低者入賬。成本以加權平均法計算。製成品及在製品之成本包括商品成本、原料、直接人工、其他直接成本及相關生產開支(根據正常運營能力計算)，惟不包括借貸成本。可變現淨值指日常業務之估計售價，減適用之可變動銷售開支。

2.11 應收貿易款項及其他應收款項

應收貿易款項為於日常業務過程中就已售貨品應收客戶之款項。倘應收貿易款項及其他應收款項預期於一年或之內收回(或倘時間更長，則於業務之正常營運週期內)，則被分類為流動資產。否則，則以非流動資產呈列。

應收貿易款項及其他應收款項初步按公平值確認，其後則以實際利率法按經攤銷成本值計量，並須扣除減值撥備。如有客觀證據顯示本集團無法按照應收款項之原來條款收取所有欠款，則須為應收貿易款項及其他應收款項作出減值撥備。債務人出現重大財務困難、債務人可能破產或進行財務重組及欠付或拖欠付款，將視作應收賬款減值之指標。撥備額為資產賬面值與估計未來現金流量按原來實際利率折算之現值的差額。資產之賬面值透過使用撥備賬目削減，而虧損金額則於綜合收益表行政開支一項中確認。當應收款項無法收回時，則會於應收貿易款項及其他應收款項之撥備賬目中撇銷。其後收回之前撇銷之金額沖減綜合收益表中行政開支一項。

2.12 現金及等同現金項目

現金及等同現金項目包括手頭現金、存放於銀行之活期存款及其他短期高流通投資(原本到期日不超過三個月)。

2. 主要會計政策概要(續)

2.13 普通股

普通股被分類為權益。直接歸屬於發行新股份或購股權的新增成本於權益中列為所得款項之扣減項目(扣除稅項)。

倘任何集團公司購買本公司之權益股本(庫存股份)，所支付之代價(包括任何直接所佔的新增成本(扣除所得稅))從本公司權益持有人應佔之權益中扣除，直至股份被註銷或重新發行為止。倘有關股份其後被重新發行，則任何所收取之任何代價(扣除任何增加之直接應佔交易成本及有關所得稅影響)計入本公司權益持有人應佔之權益。

2.14 應付貿易款項

應付貿易款項為於日常業務過程中向供應商購買貨品或服務之付款責任。倘應付貿易款項於一年或之內到期(或倘時間更長，則於業務之正常營運週期內)，則被分類為流動負債。否則，則以非流動負債呈列。

應付貿易款項初步按公平值確認，其後以實際利率法按攤銷成本計量。

2.15 應付特許使用費

應付特許使用費初步按公平值入賬，該公平值代表了將在以後年度定期支付的最低付款額之現值。其後，應付特許使用費乃利用實際利率法按攤銷成本減已付款項後列賬。

應付特許使用費所產生利息作為利息開支於綜合收益表列賬。估計預期現金流量變動作經銷開支於綜合收益表確認。按原定實際利率折現經修訂預期現金流量得出負債之賬面值。

2.16 借貸及借貸成本

借貸初步按公平值(扣除已產生之交易成本)確認。借貸其後按攤銷成本列賬；所得款項(扣除交易成本)與贖回價格之任何差額，於借貸期內以實際利率法在綜合收益表內確認。除非本集團有權無條件將債務結算遞延至結算日後至少十二個月，否則借貸將被劃分為流動負債。

直接與興建一項符合資本化條件的資產有關的借貸成本於需要一段時間籌備以供使用的期間內予以資本化。其他所有借貸成本於發生時費用化。

2. 主要會計政策概要(續)

2.17 當期及遞延所得稅

年內稅項開支包括當期及遞延稅項。除於其他全面收入確認或直接於權益確認相關之項目之稅項分別直接在其他全面收入或權益中確認除外，其餘均在收益表中確認。

當期所得稅支出根據本公司及其附屬公司及共同控制實體經營並產生應課稅收入的國家於結算日已頒佈或實質頒佈的稅法釐定。管理層就適用稅務法規詮釋所規限的情況定期評估報稅表的狀況，並在適用情況下根據預期須向稅務機關支付的稅款設定撥備。

遞延所得稅以負債法就資產及負債之稅基與在綜合財務報表所列賬面值之差額產生的暫時差異作出全數撥備。然而，倘遞延所得稅來自交易(不包括企業合併)中對資產或負債的初步確認，而該等資產或負債在交易時不影響會計或應課稅盈虧，則不作記賬。遞延所得稅以結算日頒佈或實質上頒佈之稅率(及法例)釐定，且該等稅率預期將於相關遞延所得稅資產變現或遞延所得稅負債結算時應用。遞延所得稅資產是就很可能有未來應課稅利潤而就此可使用暫時差異而確認。除在撥回暫時差額之時間可受本集團控制之情況下，且暫時差額可能不會於可預見將來撥回外，於附屬公司及共同控制實體之投資所產生之遞延所得稅按暫時差額作出撥備。

2.18 董事及僱員福利

(a) 退休金責任

本集團每月向中國省市級政府組織的多項定額供款退休福利計劃作出供款。根據該等計劃，該等省市級政府須承擔所有已經及將於日後退休僱員之退休福利，而本集團除供款外，毋須承擔任何其他退休後福利責任。

本集團於香港根據強制性公積金計劃條例向計劃供款，有關資產一般以獨立形式由受托人管理之基金持有。退休金計劃一般由僱員及本集團所作供款提供資金。本集團於新加坡及美國向類似的退休金計劃供款。

該等計劃之供款於產生時列作開支。本集團毋須承擔僱員合約的任何其他退休後福利責任。

2. 主要會計政策概要(續)

2.18 董事及僱員福利(續)

(b) 以股份為基礎之酬金

本集團設有若干按股權結算之以股份為基礎之酬金計劃。該等計劃包括購股權計劃及一項股份獎勵計劃。僱員為獲取授予購股權或股份而提供服務的公平值確認為開支。將列作開支之總金額乃參照於授出日已授出之購股權或股份之公平值釐定，包括任何市場表現條件及不包括任何非市場服務及表現歸屬條件(例如盈利能力、銷售增長目標和僱員在某特定時期內留任實體)以及任何非歸屬條件(例如要求保留僱員)之影響。非市場歸屬條件包括在有關預期歸屬之購股權或股份數目假設中。已開支總金額確認入所有特定歸屬條件將須滿足之歸屬期。於各結算日，實體均會根據非市場歸屬條件修改其預期歸屬之購股權和股份數目之估計，並於綜合收益表內確認修改原來估計數字(如有)之影響以及對權益作相應調整。

當購股權獲行使時，已收取之所得款項(扣除任何直接應佔交易成本)均列入股本(面值)及股份溢價中。

(c) 其他福利

其他董事及僱員責任於本集團因其合約責任或過往事件而有推定責任時按負債入賬，並計入綜合收益表。

2.19 撥備

倘本集團因過往事件而有負上法定或推定責任，並且可能須動用資源履行有關責任，而相關金額能可靠估計，則會確認撥備。

倘有多項類似責任時，其需要在償付中流出資源之可能性按責任之類別作整體釐定。即使在同一責任類別內任何一項目相關的資源流出之可能性很小，亦需就此確認撥備。

撥備乃按預期需用作清償責任的開支以稅前利率計算之現值計量，該利率反映當時市場對金錢之時間值及該責任之特定風險之評估。因時間之流逝而增加之撥備確認為利息開支。

2.20 收益確認

收益包括於本集團日常業務過程中銷售貨品及服務之已收或應收代價之公平值。收益乃扣除增值稅、退貨、回扣及折扣及對銷集團內之銷售。

本集團在收益金額能可靠計量、未來經濟利益可能流入有關實體以及當符合下文所述本集團各業務之特定條件時確認收益。在有關銷售的所有或然情況已經解決前，收益金額不被視為可靠地計量。本集團以其過去業績作為估計依據，並考慮客戶類別、交易類別及各安排的具體情況。

2. 主要會計政策概要(續)

2.20 收益確認(續)

(a) 銷售貨品

就批發業務而言，銷售貨品在集團實體交付貨品予批發商，而批發商對所有貨品銷售之渠道及價格有充分酌情權，以及無未履行之責任可能影響批發商接收該等貨品時確認。在產品貨運到特定地點、陳舊過時或虧損風險已轉移予批發商，而批發商按銷售合同規定已接收產品、接收規定已失效或本集團客觀證據顯示接收之所有標準已達致時方確認交付。

本集團之產品銷售經常有總額折扣；客戶有權於若干日內在批發市場退還有問題產品。銷售基於銷售合約所定價格記錄，扣除估計總額折扣及銷售退貨。累積經驗用於估計折扣及退貨並做出撥備。總額折扣根據預期年度購買評估。由於銷售以90日之信貸期(與市場慣例一致)作出，故概無融資成分被視為存在。

就零售業務而言，銷售貨品在集團實體出售貨品予客戶時確認。零售銷售一般以現金或信用卡結算。於各財務報告日期，依靠累積經驗就退貨作出估計及撥備。

(b) 利息收入

利息收入利用實際利率法確認。當貸款及應收款項出現減值時，本集團將其賬面值減至可收回金額，即按該工具之原定實際利率折現估計之現金流量，並將繼續解除折現作為利息收入。減值貸款及應收款項之利息收入按原定實際利率確認。

(c) 股息收入

股息收入於收取付款之權利確立時確認。

2.21 經營租約(作為經營租約之承租人)

擁有權之大部分風險及回報仍歸出租人所有之租約，均列作經營租約。根據經營租約(扣除出租人給予之任何優惠)作出之付款按租期以直線法計入綜合收益表。

2.22 政府補助

當能夠合理地保證將可收取政府補助，而本集團將會符合所有附帶條件時，將政府提供之補助按其公平值確認入賬。

與成本有關之政府補助遞延入賬，並按擬補償之成本配合所需期間在綜合收益表中確認為其他收入。

與購置物業、機器及設備以及土地使用權有關之政府補助列入非流動負債作為遞延收入，並按有關資產之預計年期以直線法在綜合收益表確認為其他收入。

2. 主要會計政策概要(續)

2.23 股息分派

向本公司權益持有人分派股息(不包括有關根據限制性股份獎勵計劃持有之本公司股份)於末期股息獲本公司權益持有人批准、中期股息和特別股息獲本公司董事批准期間於本集團及本公司之財務報表確認為負債。

2.24 或然負債

或然負債指因已發生事件而可能引起之責任，此等責任須就某一宗或多宗事件會否發生才能確認，而本集團並不能完全控制這些未來事件會否發生。或然負債亦可能是已發生事件引致之現有責任，但由於可能不需要消耗經濟資源或責任金額未能可靠計量而未予確認入賬。或然負債不會被確認，但會在綜合財務報表附註中披露。假若消耗資源之可能性改變導致可能出現資源消耗，此等負債將被確認為撥備。

3. 財務風險管理

3.1 財務風險因素

本集團業務承受各種財務風險，市場風險(包括外匯風險及現金流量／公平值利率風險)、信貸風險及流動資金風險。本集團之整體風險管理計劃集中於財務市場之不可預測因素，並力求將對本集團財務表現之潛在不利影響減至最低。

本集團之核心管理團隊按照獲董事會批准之政策進行風險管理。

(a) 市場風險

(i) 外匯風險

本集團主要在中國境內經營，大部分交易主要以人民幣結算。本集團若干現金及銀行存款以港元、美元、歐元或新加坡元計值(附註14)。此外，本公司之股息、若干特許使用費、借貸及其他應付款項須以外幣支付。任何外幣兌人民幣匯率波動可能對本集團有財務影響。於二零零九年十二月三十一日，本集團並未使用任何金融工具對沖其外幣風險。

於二零零九年及二零零八年十二月三十一日，倘人民幣兌港元／美元／歐元／新加坡元升值／貶值5%而所有其他變數保持不變，各年的稅後溢利會主要因換算以港元、美元、歐元及新加坡元計值之現金及等同現金項目、借貸、應付特許使用費及其他應付款項時之外匯收益／虧損而變動。

	二零零九年 千元人民幣	二零零八年 千元人民幣
稅後溢利增加／(減少)		
— 升值5%	11,987	7,355
— 貶值5%	(11,987)	(7,355)

3. 財務風險管理(續)

3.1 財務風險因素(續)

(a) 市場風險(續)

(ii) 現金流量／公平值利率風險

本集團之收入及經營現金流量大致不受市場利率變動所影響，原因是本集團亦無重大計息資產。利率固定之財務資產或負債為本集團帶來公平值利率風險。本集團目前並無對沖利率風險。

管理層預期利率變動不會造成重大影響，原因是借貸屬短期借貸並按固定利率計息。以人民幣為單位的銀行借貸的加權平均實際年利率為5.17%（二零零八年：7.31%），而以港元為單位者則為2.04%（二零零八年：2.95%），如附註20所披露。

(b) 信貸風險

信貸風險乃按集團基準管理。信貸風險來自現金及等同現金項目、銀行及財務機構存款，以及來自批發及零售客戶信貸風險，包括尚未支付之應收款項及承諾交易。就銀行及財務機構而言，僅具有良好信貸評級者獲接納。就批發之客戶而言，經過考慮其財政狀況、過往經驗及其他因素後，本集團將對每位客戶之信貸質素作出評估。個人風險限制根據管理層所定限制按內部或外部評級釐定。信貸限制之使用受定期監察。零售客戶銷售以現金或使用主要信用卡結算。

下表列示三家主要銀行於結算日之結餘。

	二零零九年 千元人民幣	二零零八年 千元人民幣
銀行*		
銀行A	271,550	270,069
銀行B	264,025	138,821
銀行C	186,350	121,694
	721,925	530,584

* 所有銀行均為中國境內具有良好信貸評級之全國性著名國有銀行或國際商業銀行於中國境內之分行。

應收貿易款項由賬單日起計90天內到期。大部分有逾期30天結餘的債務人在獲授予任何進一步的信貸前，須應要求付清所有尚未支付的結餘。當考慮對方很可能不履約而產生虧損時，管理層針對逾期餘額計提減值撥備。

3. 財務風險管理(續)

3.1 財務風險因素(續)

(c) 流動資金風險

現金流量預測乃於本集團經營實體進行並由管理層進行合計。管理層監控本集團流動資金需求的滾動預測，確保其擁有充足現金以滿足經營需要，並維持其尚未提取但已承諾之借貸額度(附註20)隨時有充足餘額，使本集團絕無違反借貸限額或任何借貸額度或契諾(倘適用)。

下表分析本集團及本公司按結算日至合約到期日之尚餘期間的相關到期組別將結付之金融負債。下表披露的金額乃合約非折現現金流量。由於折現之影響並不重大，故於十二個月內到期之結餘相等於賬面結餘。

	一年以下 千元人民幣	一至兩年 千元人民幣	二至五年 千元人民幣	五年以上 千元人民幣
本集團				
於二零零九年十二月三十一日				
借貸	264,089	—	—	—
應付特許使用費	61,923	67,616	146,720	822,000
應付貿易款項	826,433	—	—	—
其他應付款項	395,257	—	—	—
	1,547,702	67,616	146,720	822,000
於二零零八年十二月三十一日				
借貸	625,374	—	—	—
應付特許使用費	29,731	33,831	64,928	—
應付貿易款項	863,470	—	—	—
其他應付款項	407,473	—	—	—
	1,926,048	33,831	64,928	—

3. 財務風險管理(續)

3.1 財務風險因素(續)

(c) 流動資金風險(續)

	一年以下 千元人民幣	一至兩年 千元人民幣	二至五年 千元人民幣	五年以上 千元人民幣
本公司				
於二零零九年十二月三十一日				
借貨	195,909	—	—	—
其他應付款項	796	—	—	—
	196,705	—	—	—
於二零零八年十二月三十一日				
借貨	179,602	—	—	—
其他應付款項	1,380	—	—	—
	180,982	—	—	—

3.2 資金風險管理

本集團管理資金之目標，是保障本集團繼續經營業務之能力，以提供股東回報及其他利益相關各方之利益，並維持最優的資本架構以減少資金成本。

為維持或調整資本架構，本集團可調整付予股東的股息金額、向股東退回資本、發行新股或出售資產以減少負債。

本集團按資本負債比率基準監控資本。該比率按借貸總額除以權益持有人之權益計算，在綜合資產負債表中列示。

3. 財務風險管理(續)

3.2 資金風險管理(續)

本集團於二零零九年及二零零八年十二月三十一日之資本負債比率如下：

	二零零九年 千元人民幣	二零零八年 千元人民幣
借貸總額	259,970	607,480
權益持有人之權益	2,674,508	1,896,413
資本負債比率	9.7%	32.0%

於二零零九年十二月三十一日之資本負債比率下降乃主要由於(i)短期銀行借貸減少及(ii)因年內派付股息後權益持有人應佔純利引致權益持有人權益有增加淨額。

3.3 公允價值估計

期限不足一年之本集團金融資產及負債(包括銀行現金及手頭現金、定期存款、應收貿易款項及其他應收款項、應付貿易款項及其他應付款項)之賬面值減任何估計信貸調整後，假設與其公允價值相若。為作出披露，金融資產及負債之公平值乃按本集團所知當時同類金融工具之市場利率將日後合約現金流量折現而估計。

4. 重要會計估計及判斷

本集團會不斷作出估計及判斷，並以過往經驗及其他因素為基礎，包括經考慮有關情況後，合理預期日後將發生之事件。

本集團會對未來作出估計及假設。誠如其界定涵義，所產生之會計估計甚少與有關之實際結果相同。下文討論有重大風險會對下個財政年度之資產與負債之賬面值造成大幅調整之估計及假設。

(a) 估計商譽減值及無形資產

本集團根據附註2.7所述之會計政策測試商譽及無形資產是否有任何減值。現金產生單位可收回金額已根據使用價值計算而釐定。該等計算要求使用估計(見附註8)。

(b) 存貨之可變現淨值

存貨之可變現淨值為日常業務之估計售價減估計銷售開支。此估計乃根據目前市況及過往銷售同類產品之經驗而作出。管理層於各結算日重新評估有關估計。

4. 重要會計估計及判斷(續)

(c) 應收貿易款項及其他應收款項減值撥備

本集團管理層根據附註2.11所載之會計政策，釐定有關應收貿易款項及其他應收款項之減值準備。倘有客觀跡象顯示本集團不能根據應收款項原有條款收回所有到期金額，則確定有關減值撥備。管理層會於每個結算日重估有關撥備。

(d) 所得稅

本集團主要在中國繳納所得稅。於釐定該等稅項之撥備時須作出重要判斷。在日常業務過程中有多項交易及計算方式，均會導致未能確定最終所定稅項。本集團根據對額外稅項是否會產生之估計就預期稅務審核事宜確認負債。倘若該等事情最終所得之稅項與最初錄得之款額有所差異，有關差額將影響有關判斷期間之所得稅及遞延稅項撥備。

根據由二零零八年一月一日起生效之企業所得稅法及其實施條例，若干非居民企業(例如，既非於中國成立或非於中國設有經營地點之企業，或於中國成立或於中國設有經營地點但有關收入實際上並非與中國成立或於中國設有經營地點相關之企業)須就多項無息收入(如源於中國之股息)按5%或10%稅率繳付預繳稅。另外，根據財政部和國家稅務局下發的財稅【2008】1號通知，外商投資企業於二零零八年一月一日前形成的留存溢利，於二零零八年或以後分配給外國投資者，均免徵企業所得稅。管理層目前並無意派發本公司於中國之附屬公司於二零零八年及二零零九年所賺取之留存溢利予中國境外註冊成立之附屬公司，故此，本集團並無就此作出預繳稅撥備。

5. 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。本集團擁以下四個可報告分部，即李寧牌、紅雙喜牌、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。提供給管理層決策用之分部資料均與財務報表計量一致。

截至二零零九年十二月三十一日止年度源自李寧牌、紅雙喜牌、樂途牌和所有其他品牌之銷售收入分別為7,693,263,000元人民幣、427,088,000元人民幣、76,155,000元人民幣及190,404,000元人民幣，而截至二零零八年十二月三十一日止年度則分別為6,354,238,000元人民幣、206,493,000元人民幣、5,741,000元人民幣及123,601,000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。

5. 分部資料(續)

截至二零零九年及二零零八年十二月三十一日止年度，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	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
截至二零零九年十二月三十一日止年度					
總收入	7,693,263	429,448	114,396	220,037	8,457,144
分部間收入	–	(2,360)	(38,241)	(29,633)	(70,234)
外部客戶收入	7,693,263	427,088	76,155	190,404	8,386,910
經營溢利／(虧損)	1,360,526	73,435	(76,913)	(15,152)	1,341,896
經銷成本及行政開支	2,496,178	92,712	97,542	68,647	2,755,079
其中：					
－折舊及攤銷	141,817	16,357	19,978	4,863	183,015
截至二零零八年十二月三十一日止年度					
總收入	6,354,238	206,493	5,741	123,601	6,690,073
分部間收入	–	–	–	–	–
外部客戶收入	6,354,238	206,493	5,741	123,601	6,690,073
經營溢利／(虧損)	962,604	20,382	(12,401)	(10,372)	960,213
經銷成本及行政開支	2,207,510	51,676	13,193	52,669	2,325,048
其中：					
－折舊及攤銷	99,322	10,709	4	268	110,303

5. 分部資料(續)

經營溢利和除所得稅前溢利的調節如下：

	截至十二月三十一日止年度	
	二零零九年 千元人民幣	二零零八年 千元人民幣
經營溢利	1,341,896	960,213
融資收入	7,422	11,691
融資成本	(66,188)	(42,666)
除所得稅前溢利	1,283,130	929,238

收入分地區資料

	截至十二月三十一日止年度	
	二零零九年 千元人民幣	二零零八年 千元人民幣
中國(包含香港特別行政區)	8,258,873	6,616,148
其他地區	128,037	73,925
總計	8,386,910	6,690,073

分地區收入以發貨目的地為基準。

本集團擁有大量客戶。截至二零零九年十二月三十一日止年度內，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%。

6. 物業、機器及設備 – 本集團

	樓宇 千元人民幣	租賃 物業裝修 千元人民幣	模具 千元人民幣	機器 千元人民幣	辦公室設備 及汽車 千元人民幣	在建工程 千元人民幣	總計 千元人民幣
於二零零八年一月一日							
成本	216,383	54,213	55,567	23,013	86,045	44,900	480,121
累計折舊	(32,383)	(32,223)	(23,307)	(8,874)	(43,298)	–	(140,085)
賬面淨值	184,000	21,990	32,260	14,139	42,747	44,900	340,036
截至二零零八年十二月三十一日止年度							
年初賬面淨值	184,000	21,990	32,260	14,139	42,747	44,900	340,036
添置	25,351	23,409	38,866	1,312	36,874	112,534	238,346
收購附屬公司	11,905	–	–	13,020	1,872	113,053	139,850
轉自在建工程	256,809	–	–	2,959	6,071	(265,839)	–
出售	(1,351)	(5,383)	(1,606)	(1,596)	(1,509)	–	(11,445)
折舊開支	(11,835)	(14,554)	(31,882)	(2,377)	(16,834)	–	(77,482)
年終賬面淨值	464,879	25,462	37,638	27,457	69,221	4,648	629,305
於二零零八年十二月三十一日							
成本	507,063	45,749	83,994	36,290	123,436	4,648	801,180
累計折舊	(42,184)	(20,287)	(46,356)	(8,833)	(54,215)	–	(171,875)
賬面淨值	464,879	25,462	37,638	27,457	69,221	4,648	629,305
截至二零零九年十二月三十一日止年度							
年初賬面淨值	464,879	25,462	37,638	27,457	69,221	4,648	629,305
添置	2,092	25,817	34,527	10,245	31,220	4,417	108,318
收購附屬公司(附註33)	–	–	–	2,180	534	–	2,714
轉自在建工程	2,424	–	–	220	1,660	(4,304)	–
出售	(303)	(442)	(3,955)	(1,208)	(1,946)	–	(7,854)
折舊開支	(16,303)	(21,541)	(28,420)	(4,351)	(23,687)	–	(94,302)
年終賬面淨值	452,789	29,296	39,790	34,543	77,002	4,761	638,181
於二零零九年十二月三十一日							
成本	506,015	63,927	101,550	46,342	151,084	4,761	873,679
累計折舊	(53,226)	(34,631)	(61,760)	(11,799)	(74,082)	–	(235,498)
賬面淨值	452,789	29,296	39,790	34,543	77,002	4,761	638,181

6. 物業、機器及設備－本集團(續)

本集團之所有樓宇均位於中國。賬面淨值為11,415,000元人民幣(二零零八年：15,889,000元人民幣)之若干樓宇所在地之土地使用權，本集團尚在申請法律享有權(附註7)。

折舊開支32,480,000元人民幣(二零零八年：34,181,000元人民幣)計入銷售成本，32,604,000元人民幣(二零零八年：19,878,000元人民幣)計入經銷成本及29,218,000元人民幣(二零零八年：23,423,000元人民幣)計入行政開支。

於二零零九年十二月三十一日，賬面淨值為29,799,000元人民幣(二零零八年：45,469,000元人民幣)的樓宇已抵押作為本集團借貸之抵押品(附註20)。

7. 土地使用權－本集團

	千元人民幣
於二零零八年一月一日	
成本	27,322
累計攤銷	(2,314)
賬面淨值	25,008
截至二零零八年十二月三十一日止年度	
年初賬面淨值	25,008
添置	805
收購附屬公司	302,561
攤銷開支	(3,610)
年終賬面淨值	324,764
於二零零八年十二月三十一日	
成本	330,688
累計攤銷	(5,924)
賬面淨值	324,764

7. 土地使用權－本集團(續)

	千元人民幣
截至二零零九年十二月三十一日止年度	
年初賬面淨值	324,764
添置	70,041
攤銷開支	(8,100)
年終賬面淨值	386,705
於二零零九年十二月三十一日	
成本	400,729
累計攤銷	(14,024)
賬面淨值	386,705

本集團所有土地使用權均位於中國，及根據租約持有20至50年不等。於二零零九年十二月三十一日，賬面淨值為129,476,000元人民幣(二零零八年：157,053,000元人民幣)之若干土地使用權，本集團尚在申請法律享有權。

攤銷開支4,719,000元人民幣(二零零八年：1,870,000元人民幣)計入銷售成本，3,381,000元人民幣(二零零八年：1,740,000元人民幣)計入行政開支。

於二零零九年十二月三十一日，賬面淨值為39,324,000元人民幣(二零零八年：79,525,000元人民幣)的土地使用權已抵押作為本集團借貸之抵押品(附註20)。

8. 無形資產－本集團

	商譽 千元人民幣	商標 千元人民幣	電腦軟件 千元人民幣	特許使用權 千元人民幣	客戶關係及 非競爭協議 千元人民幣	總計 千元人民幣
於二零零八年一月一日						
成本	–	5,057	28,307	87,367	–	120,731
累計攤銷	–	(626)	(12,234)	(20,037)	–	(32,897)
賬面淨值	–	4,431	16,073	67,330	–	87,834
截至二零零八年十二月三十一日止年度						
年初賬面淨值	–	4,431	16,073	67,330	–	87,834
添置	–	693	18,433	54,883	–	74,009
收購附屬公司	106,839	89,564	–	–	–	196,403
攤銷開支	–	(4,020)	(5,539)	(19,652)	–	(29,211)
年終賬面淨值	106,839	90,668	28,967	102,561	–	329,035
於二零零八年十二月三十一日						
成本	106,839	95,314	46,740	142,250	–	391,143
累計攤銷	–	(4,646)	(17,773)	(39,689)	–	(62,108)
賬面淨值	106,839	90,668	28,967	102,561	–	329,035
截至二零零九年十二月三十一日止年度						
年初賬面淨值	106,839	90,668	28,967	102,561	–	329,035
添置	–	226	20,610	466,509	–	487,345
收購附屬公司(附註33)	72,387	21,537	37	–	41,339	135,300
出售	–	–	(1,156)	–	–	(1,156)
攤銷開支	–	(8,090)	(9,618)	(59,300)	(3,605)	(80,613)
年終賬面淨值	179,226	104,341	38,840	509,770	37,734	869,911
於二零零九年十二月三十一日						
成本	179,226	117,077	66,231	608,759	41,339	1,012,632
累計攤銷	–	(12,736)	(27,391)	(98,989)	(3,605)	(142,721)
賬面淨值	179,226	104,341	38,840	509,770	37,734	869,911

8. 無形資產－本集團(續)

截至二零零九年十二月三十一日止年度，本集團取得折現後價值約393,798,000元人民幣的樂途品牌特許權，相應的應付特許權使用費增加了相同的金額(附註19)。

特許使用權的攤銷開支已計入經銷成本，其他無形資產的攤銷開支已計入行政開支。

商譽減值測試

商譽分配予紅雙喜及凱勝，其為本集團中最小的現金產生單位，商譽在此最小的現金產生單位就內部管理目的受監察。

現金產生單位的可收回金額按使用價值計算。這些計算利用基於管理層批核覆蓋五年期的財政預算的現金流量預測。第六年至第十年採用的加權平均收入增長率為每年6%，第十一年起至第二十年採用零增長率，此乃根據所觀察的相關行業年度增長率，經與管理層的不斷下降增長預期綜合後而得出。所採用的增長率並不會超過現金產生單位所經營業務的長期平均增長率。採用的稅前折現率分別為14.77%及13.54%，分別反映與紅雙喜及凱勝有關的特定風險。管理層評估紅雙喜及凱勝的使用價值超過其賬面值，因此管理層沒有必要計提減值撥備。

9. 存貨－本集團

	二零零九年 千元人民幣	二零零八年 千元人民幣
原料	36,062	31,824
在製品	24,191	38,391
製成品	643,801	648,651
	704,054	718,866
減：撇減至可變現淨值之撥備	(72,526)	(68,151)
	631,528	650,715

截至二零零九年十二月三十一日止年度，確認為開支及計入銷售成本之存貨成本為4,131,797,000元人民幣(二零零八年：3,274,036,000元人民幣)。

截至二零零九年十二月三十一日止年度，本集團就撇減存貨至其可變現淨值實現之虧損約4,375,000元人民幣(二零零八年：16,447,000元人民幣)。該等款額已計入綜合收益表之行政開支項下。

10. 於附屬公司之投資－本公司

	二零零九年 千元人民幣	二零零八年 千元人民幣
投資非上市股份，按成本	79,568	79,568
向附屬公司貸款	241,106	288,056
限制性股份獎勵計劃信托之供款	56,282	85,501
	376,956	453,125

向附屬公司貸款之款項為無抵押、免息及無固定還款期。

以下為於二零零九年十二月三十一日之主要附屬公司名單：

名稱	經營／註冊成立之地區、 註冊成立日期及 法定實體種類	已發行股份／ 已繳股本	本公司 所持股權	主要業務
<i>直接持有：</i>				
RealSports Pte Ltd.	英屬處女群島， 二零零二年十月八日 有限責任公司	1,000美元	100%	投資控股
<i>間接持有：</i>				
李寧體育科技發展(香港)有限公司	香港， 二零零四年五月二十八日 有限責任公司	1港元	100%	研究及開發
李寧體育(香港)有限公司	香港， 二零零三年三月十九日 有限責任公司	100港元	100%	提供管理服務
李寧體育(上海)有限公司	中國， 一九九七年八月二十五日 有限責任公司	8,000,000美元	100%	銷售體育用品

10. 於附屬公司之投資－本公司(續)

名稱	經營／註冊成立之地區、 註冊成立日期及 法定實體種類	已發行股份／ 已繳股本	本公司 所持股權	主要業務
上海狐步物流諮詢服務有限公司	中國， 二零零四年七月十五日 有限責任公司	3,000,000元人民幣	100%	提供物流顧問服務
上海狐步信息系統有限公司	中國， 二零零零年四月二十日 有限責任公司	2,000,000元人民幣	100%	提供訊息技術服務
上海少昊體育用品研發有限公司	中國， 二零零一年十二月十八日 有限責任公司	3,000,000元人民幣	100%	產品設計、研究及開發
上海悅奧體育用品有限公司	中國， 二零零三年三月五日 有限責任公司	3,000,000元人民幣	100%	銷售體育用品
佛山李寧體操學校服務有限公司	中國， 一九九六年十月三十一日 有限責任公司	1,000,000元人民幣	100%	物業管理
廣東悅奧體育發展有限公司	中國， 二零零一年十二月十三日 有限責任公司	8,241,000元人民幣	100%	生產體育用品
李寧(中國)體育用品有限公司	中國， 二零零七年七月六日 有限責任公司	50,000,000元人民幣	100%	銷售體育用品
李寧體育美國有限公司	美國， 二零零七年八月二十八日 有限責任公司	1,000美元	100%	設計運動鞋及服裝
李寧西班牙有限公司	西班牙， 二零零七年十月十六日 有限責任公司	3,006歐元	100%	銷售體育用品

10. 於附屬公司之投資－本公司(續)

名稱	經營／註冊成立之地區、 註冊成立日期及 法定實體種類	已發行股份／ 已繳股本	本公司 所持股權	主要業務
李寧(北京)體育用品商業有限公司	中國， 二零零七年十二月十九日 有限責任公司	10,000,000港元	100%	銷售體育用品
上海一動體育發展有限公司	中國， 二零零一年七月九日 有限責任公司	10,000,000元人民幣	100%	銷售體育用品
鄭州一動體育用品銷售有限公司	中國， 一九九八年六月二十五日 有限責任公司	2,750,000元人民幣	100%	銷售體育用品
廣州一動體育用品銷售有限公司	中國， 一九九八年十月六日 有限責任公司	3,200,000元人民幣	100%	銷售體育用品
瀋陽一動體育用品銷售有限公司	中國， 一九九九年六月十日 有限責任公司	3,000,000元人民幣	100%	銷售體育用品
濟南一動體育用品銷售有限公司	中國， 二零零三年四月十五日 有限責任公司	1,000,000元人民幣	100%	銷售體育用品
武漢一動體育用品銷售有限公司	中國， 一九九九年六月二日 有限責任公司	1,000,000元人民幣	100%	銷售體育用品
北京李寧體育用品銷售有限公司	中國， 一九九七年十一月四日 有限責任公司	5,000,000元人民幣	100%	銷售體育用品
上海一動體育用品銷售有限公司	中國， 二零零零年八月八日 有限責任公司	5,000,000元人民幣	100%	銷售體育用品

10. 於附屬公司之投資－本公司(續)

名稱	經營／註冊成立之地區、 註冊成立日期及 法定實體種類	已發行股份／ 已繳股本	本公司 所持股權	主要業務
天津一動體育用品銷售有限公司	中國， 一九九九年十二月十四日 有限責任公司	3,500,000元人民幣	100%	銷售體育用品
南京一動體育用品銷售有限公司	中國， 二零零三年四月十五日 有限責任公司	1,000,000元人民幣	100%	銷售體育用品
新疆一動體育用品銷售有限公司	中國， 二零零五年二月四日 有限責任公司	1,000,000元人民幣	100%	銷售體育用品
長沙一動體育用品銷售有限公司	中國， 一九九八年八月二十六日 有限責任公司	1,000,000元人民幣	100%	銷售體育用品
南寧一動體育用品銷售有限公司	中國， 一九九八年七月二十九日 有限責任公司	1,500,000元人民幣	100%	銷售體育用品
西安一動體育用品銷售有限公司	中國， 二零零六年一月二十三日 有限責任公司	1,000,000元人民幣	100%	銷售體育用品
上海心動體育用品有限公司	中國， 二零零八年一月十四日 有限責任公司	20,000,000元人民幣	100%	銷售體育用品
成都一動體育用品銷售有限公司	中國， 二零零八年二月四日 有限責任公司	1,000,000元人民幣	100%	銷售體育用品
昆明一動體育用品銷售有限公司	中國， 二零零八年九月二十四日 有限責任公司	1,000,000元人民幣	100%	銷售體育用品

10. 於附屬公司之投資－本公司(續)

名稱	經營／註冊成立之地區、 註冊成立日期及 法定實體種類	已發行股份／ 已繳股本	本公司 所持股權	主要業務
深圳一動體育用品銷售有限公司	中國， 二零零九年五月七日 有限責任公司	1,000,000元人民幣	100%	銷售體育用品
蘭州一動體育用品銷售有限公司	中國， 二零零九年五月十三日 有限責任公司	1,000,000元人民幣	100%	銷售體育用品
廈門悅奧商貿有限公司	中國， 二零零九年十月二十六日 有限責任公司	1,000,000元人民幣	100%	銷售體育用品
上海李寧電子商務有限公司	中國， 二零零八年九月二十七日 有限責任公司	10,000,000元人民幣	100%	銷售體育用品
李寧體育新加坡有限公司	新加坡， 二零零八年十月二十日 有限責任公司	500,000新加坡元	100%	銷售體育用品
李寧體育(天津)有限公司	中國， 二零零九年一月十九日 有限責任公司	20,000,000元人民幣	100%	銷售體育用品
上海紅雙喜股份有限公司	中國， 一九九五年十二月二十六日 有限責任公司	112,000,000元人民幣	57.5%	生產及銷售體育用品
上海紅雙喜體育用品銷售有限公司	中國， 一九九六年八月二十一日 有限責任公司	15,900,000元人民幣	57.5%	銷售體育用品

10. 於附屬公司之投資－本公司(續)

名稱	經營／註冊成立之地區、 註冊成立日期及 法定實體種類	已發行股份／ 已繳股本	本公司 所持股權	主要業務
蘇州紅雙喜冠都體育用品有限公司	中國， 二零零二年八月十日 有限責任公司	9,557,800元人民幣	43.1% (附註a)	生產及銷售體育用品
上海紅展體育用品有限公司	中國， 二零零一年三月十九日 有限責任公司	500,000元人民幣	57.5%	銷售體育用品
上海紅冠體育用品有限責任公司	中國， 一九九八年七月二十九日 有限責任公司	500,000元人民幣	57.5%	銷售體育用品
樂途體育用品有限公司	中國， 二零零九年一月十九日 有限責任公司	200,000,000元人民幣	100%	銷售體育用品
凱勝體育(香港)有限公司	香港， 二零零八年一月十五日 有限責任公司	1港元	100%	投資控股
凱勝(泉州)運動器材有限公司	中國， 二零零八年六月三十日 有限責任公司	19,577,000元人民幣	100%	生產及銷售體育用品

附註：

- (a) 蘇州紅雙喜冠都體育用品有限公司(「蘇州紅雙喜」)為本公司之附屬公司，因該公司75%(二零零八年：55%)的股權由紅雙喜(本公司之非全資附屬公司)持有。截至二零零九年十二月三十一日止年度，紅雙喜從蘇州紅雙喜的少數股東獲得了其20%的股本權益，該部分新增的股本權益作價6,420,000元人民幣。

11. 於共同控制實體之權益 – 本集團

本集團於李寧艾高有限公司(「李寧艾高」)擁有50%股本權益，其為一家由本集團及Aigle International S.A. (一家於法國註冊成立之公司)共同控制之公司。李寧艾高與其附屬公司主要於中國從事製造、推廣及分銷AIGLE品牌之服裝及鞋類產品。

以下財務資料反映於二零零九年十二月三十一日及截至該日止年度，本集團分佔李寧艾高及其附屬公司之50%綜合資產及負債，以及綜合收入及業績，有關數據已計入綜合資產負債表及綜合收益表。

	二零零九年 千元人民幣	二零零八年 千元人民幣
資產		
非流動資產	2,734	642
流動資產	15,411	15,164
資產總額	18,145	15,806
負債		
非流動負債	6,011	13,190
流動負債	14,734	3,773
負債總額	20,745	16,963
負債淨值	(2,600)	(1,157)

	二零零九年 千元人民幣	二零零八年 千元人民幣
收入	16,560	15,842
開支	(18,488)	(23,922)
淨虧損	(1,928)	(8,080)

於二零零八年及二零零九年十二月三十一日，本集團並無就所擁有之共同控制實體權益而有任何重大或然負債，並且共同控制實體於二零零八年及二零零九年十二月三十一日也並無任何重大或然負債。

12. 應收貿易款項－本集團

	二零零九年 千元人民幣	二零零八年 千元人民幣
應收賬款	1,028,017	1,055,171
應收票據	42,571	40,710
	1,070,588	1,095,881
減：應收款項減值撥備	(1,184)	(5,305)
	1,069,404	1,090,576

客戶所獲之信貸期一般為90天以內。於二零零九年十二月三十一日，應收貿易款項1,027,215,000元人民幣(二零零八年：941,481,000元人民幣)未逾期也未減值。於二零零九年十二月三十一日，應收貿易款項42,189,000元人民幣(二零零八年：149,095,000元人民幣)已逾期但未減值，此乃與幾家近期並無拖欠記錄的獨立客戶有關且賬齡在91至180天。

於各結算日之應收貿易款項賬齡分析如下：

	二零零九年 千元人民幣	二零零八年 千元人民幣
零至30天	506,049	382,364
31至60天	314,897	301,836
61至90天	206,269	257,281
91至180天	42,189	149,095
181至365天	1,000	2,708
365天以上	184	2,597
	1,070,588	1,095,881

於二零零九年十二月三十一日，應收貿易款項1,184,000元人民幣(二零零八年：5,305,000元人民幣)已經減值，並已計提全數減值撥備。減值乃首先個別就重大或賬齡較長的結餘評定，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)。

12. 應收貿易款項 – 本集團(續)

應收貿易款項減值撥備變動分析如下：

	二零零九年 千元人民幣	二零零八年 千元人民幣
於一月一日	5,305	4,809
(轉回)／計提應收款項減值撥備	(2,279)	1,477
年內撇減之不可收回應收款項	(1,842)	(981)
於十二月三十一日	1,184	5,305

增加及解除已減值應收貿易款項撥備，已於綜合收益表內計入行政開支項內。倘預期不能收回額外現金，一般會撇銷計入撥備賬目的款項。

於結算日，信貸風險的最高額為上述各類應收貿易款項的賬面值。本集團並無持有任何抵押品以作擔保。

13. 其他應收款項及預付款項 – 本集團及本公司

	本集團		本公司	
	二零零九年 千元人民幣	二零零八年 千元人民幣	二零零九年 千元人民幣	二零零八年 千元人民幣
預付供應商款項	14,263	24,809	–	–
預付廣告費用	68,350	14,840	–	–
租賃及其他按金	55,084	39,045	–	–
預付租金	172,067	206,137	–	–
預付員工款項及其他為僱員支付款項	2,471	6,209	–	–
預付特許權款項	–	15,053	–	–
預付土地使用權款項	–	5,134	–	–
其他	10,200	38,151	1,495	2,004
減：非即期部分	322,435 (127,989)	349,378 (166,440)	1,495 –	2,004 –
即期部分	194,446	182,938	1,495	2,004

其他應收款項及預付款項未包含有已減值資產。非即期部分主要包括預付租金及按金。

於結算日，信貸風險的最高額為上述各類其他應收款項及預付款項的賬面值。本集團並無持有任何抵押品以作擔保。

14. 現金、等同現金項目及銀行存款－本集團及本公司

於二零零九年十二月三十一日，本集團有以下現金、等同現金項目及銀行存款主要存放於中國(包括香港特別行政區)境內銀行：

	本集團		本公司	
	二零零九年 千元人民幣	二零零八年 千元人民幣	二零零九年 千元人民幣	二零零八年 千元人民幣
銀行現金及手頭現金	1,105,343	778,805	11,779	21,148
短期銀行存款	159,000	9,235	–	–
現金及等同現金項目	1,264,343	788,040	11,779	21,148
受限制之銀行存款	2,254	105,675	–	–
	1,266,597	893,715	11,779	21,148

以下列貨幣為單位之現金、等同現金項目及銀行存款之分析：

	本集團		本公司	
	二零零九年 千元人民幣	二零零八年 千元人民幣	二零零九年 千元人民幣	二零零八年 千元人民幣
以人民幣為單位	1,200,214	814,418	–	–
以港元為單位	42,209	66,067	11,775	21,144
以美元為單位	13,032	6,976	4	4
以歐元為單位	7,925	6,254	–	–
以新加坡元為單位	3,217	–	–	–
	1,266,597	893,715	11,779	21,148

目前，人民幣不可於國際市場上自由兌換。將人民幣兌換為外幣及將人民幣匯出中國須受中國政府頒布之外匯控制規例及規則所規限。

銀行現金、短期存款及受限制之銀行存款未逾期也未減值，主要存於中國境內具有良好信貸評級的全國性著名國有銀行或國際商業銀行分行。

受限制之銀行存款是就銀行正常業務而受到限制。於報告日期，信貸風險的最高額為上述本集團受限制之銀行存款的賬面值。

15. 普通股、股份溢價及就限制性股份獎勵計劃持有之股份

	股份數目 (千股)	概約金額 千港元			
法定股本(每股面值0.10港元)					
於二零零八年及二零零九年十二月三十一日	10,000,000	1,000,000			
已發行及繳足					
	每股面值 0.10港元 之股份數目 (千股)	普通股 千元人民幣	股份溢價 千元人民幣	就限制性 股份獎勵計劃 持有之股份 千元人民幣	總計 千元人民幣
於二零零八年一月一日	1,035,198	110,023	352,830	(44,089)	418,764
因購股權計劃而發行股份之淨所得款項(附註a)	3,355	300	11,488	—	11,788
轉撥已行使購股權之公平值至股份溢價	—	—	14,609	—	14,609
限制性股份獎勵計劃下歸屬之股份	944	—	—	16,601	16,601
為限制性股份獎勵計劃而購買之股份(附註b)	(2,864)	—	—	(56,630)	(56,630)
已付股息	—	—	(178,169)	—	(178,169)
於二零零八年十二月三十一日	1,036,633	110,323	200,758	(84,118)	226,963
於二零零九年一月一日	1,036,633	110,323	200,758	(84,118)	226,963
因購股權計劃而發行股份之淨所得款項(附註a)	6,525	575	23,403	—	23,978
轉撥已行使購股權之公平值至股份溢價	—	—	19,392	—	19,392
限制性股份獎勵計劃下歸屬之股份	1,749	—	—	31,214	31,214
為限制性股份獎勵計劃而購買之股份(附註b)	(26)	—	—	(335)	(335)
於二零零九年十二月三十一日	1,044,881	110,898	243,553	(53,239)	301,212

附註：

- (a) 截至二零零九年十二月三十一日止年度，本公司根據本公司之購股權計劃，按加權平均發行價每股4.17港元(二零零八年：3.87港元)向本集團部份董事及僱員發行了6,525,000股(二零零八年：3,355,000股)每股面值0.10港元之股份(見附註31)。
- (b) 截至二零零九年十二月三十一日止年度，李寧有限公司限制性股份獎勵計劃信托(一個於香港成立之信托)(「該信托」)透過公開市場購買26,000股(二零零八年：2,864,000股)本公司股份。購買股份已付之總金額為335,000元人民幣(二零零八年：56,630,000元人民幣)，並由本公司通過對該信托出資的方式撥支。

16. 儲備－本集團及本公司

本集團

	資本儲備(a) 千元人民幣	法定 公積金(b) 千元人民幣	以股份為基礎 之酬金儲備 千元人民幣	外幣折算差額 千元人民幣	小計 千元人民幣	保留溢利 千元人民幣	總計 千元人民幣
於二零零八年一月一日	45,634	121,776	44,479	–	211,889	1,113,948	1,325,837
全年溢利	–	–	–	–	–	721,267	721,267
股份計劃下所提供服務之價值	–	–	51,596	–	51,596	–	51,596
轉撥已行使購股權之公平值至股份溢價	–	–	(14,609)	–	(14,609)	–	(14,609)
限制性股份獎勵計劃下歸屬之股份	–	–	(16,601)	–	(16,601)	–	(16,601)
轉撥至法定儲備	–	25,335	–	–	25,335	(25,335)	–
已付股息	–	–	–	–	–	(398,040)	(398,040)
於二零零八年十二月三十一日	45,634	147,111	64,865	–	257,610	1,411,840	1,669,450
於二零零九年一月一日	45,634	147,111	64,865	–	257,610	1,411,840	1,669,450
全年溢利	–	–	–	–	–	944,524	944,524
股份計劃下所提供服務之價值	–	–	65,901	–	65,901	–	65,901
轉撥已行使購股權之公平值至股份溢價	–	–	(19,392)	–	(19,392)	–	(19,392)
限制性股份獎勵計劃下歸屬之股份	–	–	(31,214)	–	(31,214)	–	(31,214)
轉撥至法定儲備	–	59,501	–	–	59,501	(59,501)	–
外幣報表折算差額	–	–	–	(28)	(28)	–	(28)
已付股息	–	–	–	–	–	(255,945)	(255,945)
於二零零九年十二月三十一日	45,634	206,612	80,160	(28)	332,378	2,040,918	2,373,296

16. 儲備－本集團及本公司(續)

本公司

	(累計虧損)／ 保留溢利 千元人民幣	以股份為基礎 之酬金儲備 千元人民幣	總計 千元人民幣
於二零零八年一月一日	(104,323)	44,479	(59,844)
全年溢利	502,363	—	502,363
股份計劃下所提供服務之價值	—	51,596	51,596
轉撥已行使購股權之公平值至股份溢價	—	(14,609)	(14,609)
限制性股份獎勵計劃下歸屬之股份	—	(16,601)	(16,601)
已付股息	(398,040)	—	(398,040)
於二零零八年十二月三十一日	—	64,865	64,865
於二零零九年一月一日	—	64,865	64,865
全年溢利	610,168	—	610,168
股份計劃下所提供服務之價值	—	65,901	65,901
轉撥已行使購股權之公平值至股份溢價	—	(19,392)	(19,392)
限制性股份獎勵計劃下歸屬之股份	—	(31,214)	(31,214)
已付股息	(255,945)	—	(255,945)
於二零零九年十二月三十一日	354,223	80,160	434,383

(a) 資本儲備

資本儲備包含本集團股東之累計出資，以及本公司股份於二零零四年在香港聯合交易所有限公司上市做準備之重組過程中產生之合併儲備。

16. 儲備－本集團及本公司(續)

(b) 法定公積金

根據中國相關法律及法規，本公司之中國附屬公司(「中國公司」)在向投資者分派溢利前須按照中國會計準則將其純利之若干部分撥入法定公積金。

法定公積金包括法定盈餘儲備及儲備基金。

根據「中國公司法」註冊成立之中國公司須按照中國會計準則將公司純利至少10%撥往法定盈餘儲備，直至該基金達公司註冊資本之50%時止。經有關機構批准後，法定盈餘儲備可用作抵銷累計虧損或增加本公司之註冊資本，惟該基金最低應維持在本公司註冊資本25%之水平。

根據適用之中國法律及法規，根據《中華人民共和國中外合資經營企業法》註冊成立之中國公司在抵銷過往年度之累計虧損後可按照中國會計準則將純利之若干百分比撥往儲備基金。轉撥百分比由本公司之董事會決定。

根據適用之中國法律及法規，根據《中華人民共和國外資企業法》註冊成立之中國公司須將公司純利(根據中國會計法規釐定)至少10%撥往儲備基金，直至該基金達公司註冊資本之50%時止。經有關機構批准後，儲備基金可用作抵銷累計虧損或增加本公司之註冊資本。

17. 應付貿易款項－本集團

應付貿易款項之正常信貸期一般介乎30至60天，於各結算日之應付貿易款項之賬齡分析如下：

	二零零九年 千元人民幣	二零零八年 千元人民幣
零至30天	786,082	652,739
31至60天	9,340	175,007
61至90天	18,851	27,587
91至180天	9,726	1,506
181至365天	1,053	3,618
365天以上	1,381	3,013
	826,433	863,470

18. 其他應付款項及應計費用－本集團及本公司

	本集團		本公司	
	二零零九年 千元人民幣	二零零八年 千元人民幣	二零零九年 千元人民幣	二零零八年 千元人民幣
應計銷售及市場推廣開支	175,523	134,392	—	—
客戶墊款	73,172	158,813	—	—
應付工資及福利	132,581	119,291	—	—
其他應付稅項	71,560	14,141	—	—
物業、機器及設備應付款項	15,874	47,614	—	—
收購附屬公司之應付款項(附註33)	16,273	—	—	—
其他應付款項	85,797	67,614	796	1,380
	570,780	541,865	796	1,380

19. 應付特許使用費－本集團

本集團與體育組織及運動員訂立若干特許使用權協議，以取得特許產品開發及市場推廣權利。根據該等協議，本集團須於特許使用權有效期間分批支付代價。

年內應付特許權使用費變動分析如下：

	千元人民幣
於二零零八年一月一日	70,838
購入特許使用權	54,883
支付特許使用費	(14,861)
貼現攤銷	5,339
調整匯兌差額	(5,455)
於二零零八年十二月三十一日	110,744
於二零零九年一月一日	110,744
購入特許使用權	452,096
支付特許使用費	(47,243)
貼現攤銷	40,417
調整匯兌差額	128
於二零零九年十二月三十一日	556,142

19. 應付特許使用費 – 本集團(續)

	二零零九年 千元人民幣	二零零八年 千元人民幣
應付特許使用費分析		
非即期		
– 五年以上	320,590	–
– 一至五年	176,222	81,997
即期	59,330	28,747
	556,142	110,744

應付特許使用費主要以人民幣、美元及歐元為單位。

本集團特許使用費按合約非折現現金流量釐定的到期日如下：

	二零零九年 千元人民幣	二零零八年 千元人民幣
一年以下	61,923	29,731
一至五年	214,336	98,759
五年以上	822,000	–
	1,098,259	128,490

20. 借貸－本集團及本公司

	本集團		本公司	
	二零零九年 千元人民幣	二零零八年 千元人民幣	二零零九年 千元人民幣	二零零八年 千元人民幣
即期				
以下列貨幣為單位的銀行借貸				
－人民幣	66,260	431,100	－	－
－港元	193,710	176,380	193,710	176,380
	259,970	607,480	193,710	176,380
借貸				
－有保證	66,260	81,100	－	－
－無保證	193,710	526,380	193,710	176,380
	259,970	607,480	193,710	176,380

由於折現影響並不重大，各結算日期之借貸賬面值與其公平價值相若。

截至二零零九年十二月三十一日止年度，以人民幣為單位的銀行借貸的加權平均實際年利率為5.17%（二零零八年：7.31%），而以港元為單位者則為2.04%（二零零八年：2.95%）。

為數66,260,000元人民幣（二零零八年：71,260,000元人民幣）之銀行借貸以本集團之土地及樓宇作抵押（附註6和7）。

於二零零九年十二月三十一日，本集團擁有未使用的一年內借貸信用額度1,396,540,000元人民幣（二零零八年：420,890,000元人民幣）。該等信用額度被安排用於本集團之營運資金籌措。

20. 借貸－本集團及本公司(續)

借貸變動分析如下：

	本集團 千元人民幣	本公司 千元人民幣
於二零零八年一月一日	100,000	-
新增	843,794	173,994
匯率變動影響	2,386	2,386
收購附屬公司	82,100	-
償還款項	(420,800)	-
於二零零八年十二月三十一日	607,480	176,380
於二零零九年一月一日	607,480	176,380
新增	457,880	105,660
匯率變動影響	(140)	(140)
償還款項	(805,250)	(88,190)
於二零零九年十二月三十一日	259,970	193,710

21. 遞延所得稅－本集團

遞延所得稅資產／(負債)之變動分析如下：

	撥備 千元人民幣	已行使 購股權 千元人民幣	集團內 銷售產生的 未實現利潤 千元人民幣	公平值收益 千元人民幣	累計 稅項虧損 千元人民幣	應計費用 千元人民幣	其他 千元人民幣	總計 千元人民幣
遞延所得稅資產								
於二零零八年一月一日	10,511	8,826	7,998	-	-	-	2,266	29,601
於收益表計入／(扣除)	3,762	2,834	32,604	-	-	-	(857)	38,343
收購附屬公司	411	-	1,086	-	-	-	-	1,497
於二零零八年十二月三十一日	14,684	11,660	41,688	-	-	-	1,409	69,441
於二零零九年一月一日	14,684	11,660	41,688	-	-	-	1,409	69,441
於收益表計入	5,848	1,021	7,213	-	37,470	66,732	5,281	123,565
收購附屬公司(附註33)	-	-	-	-	-	-	103	103
於二零零九年十二月三十一日	20,532	12,681	48,901	-	37,470	66,732	6,793	193,109
遞延所得稅負債								
於二零零八年一月一日	-	-	-	-	-	-	(1,217)	(1,217)
於收益表計入／(扣除)	-	-	-	1,198	-	-	(434)	764
收購附屬公司	-	-	-	(78,688)	-	-	-	(78,688)
於二零零八年十二月三十一日	-	-	-	(77,490)	-	-	(1,651)	(79,141)
於二零零九年一月一日	-	-	-	(77,490)	-	-	(1,651)	(79,141)
於收益表計入	-	-	-	7,401	-	-	1,477	8,878
收購附屬公司(附註33)	-	-	-	(20,138)	-	-	-	(20,138)
於二零零九年十二月三十一日	-	-	-	(90,227)	-	-	(174)	(90,401)

21. 遞延所得稅－本集團(續)

預期收回之遞延所得稅資產／(負債)款額如下：

	二零零九年 千元人民幣	二零零八年 千元人民幣
遞延所得稅資產		
－十二個月內收回	139,602	58,319
－超過十二個月後收回	53,507	11,122
	193,109	69,441
遞延所得稅負債		
－十二個月內收回	(3,040)	(3,833)
－超過十二個月後收回	(87,361)	(75,308)
	(90,401)	(79,141)

可抵扣虧損確認為遞延所得稅資產的金額，是按透過很可能產生的未來應課稅利潤而實現的相關稅務利益予以確認。本集團並未就可結轉以抵銷未來應課稅收入的虧損71,293,000元人民幣(二零零八年：83,914,000元人民幣)確認遞延所得稅資產10,779,000元人民幣(二零零八年：19,685,000元人民幣)。

本集團並未就中國境內若干附屬公司於二零零八年及二零零九年內產生的可分配利潤而可能需支付的預提所得稅確認遞延所得稅負債103,784,000元人民幣(二零零八年：43,377,000元人民幣)。本集團目前未有意願將該可分配利潤合共2,075,671,000元人民幣(二零零八年：867,547,000元人民幣)分配至中國境外附屬公司。

22. 遞延收益

	千元人民幣
於二零零八年一月一日及二零零八年十二月三十一日	-
於二零零九年一月一日	-
新增	64,697
計入收益表	(1,079)
於二零零九年十二月三十一日	63,618

22. 遞延收益(續)

截至二零零九年十二月三十一日止年度，本集團收到與購買某土地使用權相關的政府補助64,697,000元人民幣(二零零八年：零)。該政府返還乃錄入遞延收益並會於相應土地使用權50年租賃期間按直線法計入收益表。截至二零零九年十二月三十一日止年度，合計1,079,000元人民幣已計入其他收入(二零零八年：零)。

23. 按性質列示開支

	二零零九年 千元人民幣	二零零八年 千元人民幣
於銷售成本確認為開支之存貨成本	4,131,797	3,274,036
物業、機器及設備折舊	94,302	77,482
土地使用權及無形資產攤銷	88,713	32,821
廣告及市場推廣開支	1,290,620	1,171,175
董事及僱員福利開支	630,887	472,415
有關土地及樓宇之經營租約租金	260,075	212,760
研究及產品開發開支	229,806	177,444
運輸及物流開支	123,800	109,879
(轉回)/計提應收款項減值撥備	(2,279)	1,477
撇減存貨至可變現淨值	4,375	16,447
核數師酬金	4,050	4,150
管理諮詢費	68,634	50,999
差旅及業務招待費	128,752	105,019
其他開支	118,593	88,643
銷售成本、經銷成本及行政開支總額	7,172,125	5,794,747

24. 其他收入

	二零零九年 千元人民幣	二零零八年 千元人民幣
政府補助(附註a)	127,111	64,887

附註：

(a) 此項是指截至二零零九年十二月三十一日止年度本集團取得的中國多個地方政府補助。

25. 僱員福利開支

	二零零九年 千元人民幣	二零零八年 千元人民幣
工資及薪酬	339,040	238,027
退休福利計劃供款(附註c)	42,309	32,101
向董事及僱員授出之購股權	65,901	51,596
員工住房福利	15,939	11,124
其他福利	167,698	139,567
	630,887	472,415

(a) 董事及高級管理人員酬金

各董事於截至二零零八年十二月三十一日止年度之酬金如下：

董事姓名	袍金	薪金	酌情花紅	其他福利(i)	僱主之退休金 計劃供款	總計
	千元人民幣	千元人民幣	千元人民幣	千元人民幣	千元人民幣	千元人民幣
李寧先生	1,440	1,780	960	454	130	4,764
張志勇先生	960	5,028	1,200	16,450	115	23,753
陳偉成先生(ii)	550	514	–	2,261	76	3,401
王亞非女士	223	–	–	363	–	586
林明安先生	223	–	–	910	–	1,133
Stuart Schonberger先生	179	–	–	363	–	542
顧福身先生	223	–	–	363	–	586
陳振彬先生	179	–	–	349	–	528
朱華煦先生	179	–	–	160	–	339
韋俊賢先生	179	–	–	160	–	339

25. 僱員福利開支(續)

(a) 董事及高級管理人員酬金(續)

各董事於截至二零零九年十二月三十一日止年度之酬金如下：

董事姓名	僱主之退休金					總計 千元人民幣
	袍金 千元人民幣	薪金 千元人民幣	酌情花紅 千元人民幣	其他福利(i) 千元人民幣	計劃供款 千元人民幣	
李寧先生	1,978	1,349	960	20	142	4,449
張志勇先生	1,537	5,094	960	11,365	167	19,123
鍾奕祺先生(iii)	1,045	834	2,484	1,832	78	6,273
王亞非女士	270	–	–	733	–	1,003
林明安先生	270	–	–	987	–	1,257
Stuart Schonberger先生	215	–	–	733	–	948
顧福身先生	270	–	–	733	–	1,003
陳振彬先生	215	–	–	733	–	948
朱華煦先生	215	–	–	656	–	871
章俊賢先生	215	–	–	656	–	871

(i) 其他福利包括保險金、房屋津貼，以及於年內綜合收益表扣除之購股權之公平值。

(ii) 陳偉成先生由二零零八年十二月一日起辭任本公司董事。

(iii) 鍾奕祺先生由二零零九年二月九日起獲委任本公司董事。

25. 僱員福利開支(續)

(b) 五名最高薪人士

截至二零零九年十二月三十一日止年度，本集團五位最高薪人士包括三位董事(二零零八年：三位董事)，彼等之薪酬已於上文分析。本集團年內已付及應付予本集團其餘二位最高薪人士(二零零八年：二位)之酬金總額如下：

	二零零九年 千元人民幣	二零零八年 千元人民幣
薪金及津貼	4,446	3,703
其他福利	4,554	2,660
退休福利計劃供款	—	28
	9,000	6,391

酬金的範圍分布如下：

	人員數目	
	二零零九年	二零零八年
酬金範圍		
3,000,001元人民幣至5,000,000元人民幣	2	1
1,000,000元人民幣至3,000,000元人民幣	—	1
	2	2

(c) 養老金—定額供款計劃

本集團的僱員都加入了相關省市政府制定的定額供款養老金計劃。按照當地適用的規定，本集團每月按僱員的基本工資之5%至22%不等的百分比定額供款。

26. 融資收入及成本

	二零零九年 千元人民幣	二零零八年 千元人民幣
銀行結餘及存款之利息收入	7,422	11,691
融資收入	7,422	11,691
貼現攤銷－應付特許使用費(附註19)	(40,417)	(5,339)
銀行借貸利息開支	(24,954)	(33,921)
外幣匯兌虧損淨額	(817)	(3,406)
融資成本	(66,188)	(42,666)
融資成本－淨額	(58,766)	(30,975)

27. 所得稅

	二零零九年 千元人民幣	二零零八年 千元人民幣
當期所得稅		
－香港利得稅(附註b)	4,501	773
－中國企業所得稅(附註c)	441,741	240,272
	446,242	241,045
遞延所得稅	(132,443)	(39,107)
	313,799	201,938

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，本公司無須繳付收入、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) 截至二零零九年十二月三十一日止年度，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(二零零八年：16.5%)作出撥備。
- (c) 中國企業所得稅撥備乃根據本集團現時屬下各公司之應課稅收入按25%(二零零八年：25%)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則及規定而按20%(二零零八年：18%)之優惠稅率繳稅。

27. 所得稅(續)

本集團根據除所得稅前溢利計算之稅項與使用25%稅率計算之理論金額之間差別載列如下：

	二零零九年 千元人民幣	二零零八年 千元人民幣
除所得稅前溢利	1,283,130	929,238
按稅率25%計算之稅項(二零零八年：25%)	320,782	232,310
按香港不同稅率計算之影響	(809)	(335)
適用於若干附屬公司收入之優惠稅率	(1,835)	(31,710)
未確認遞延稅項之稅項虧損	12,039	8,491
就稅務而言不得扣減之開支	17,205	19,192
授予附屬公司之稅收優惠	(7,060)	(16,127)
毋須繳稅收入	(6,893)	(9,883)
就以前年度暫時性差額確認遞延稅項資產	(19,630)	-
稅項開支	313,799	201,938

截至二零零九年十二月三十一日止年度，實際稅率為24.5%(二零零八年：21.7%)。

28. 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扣除就限制性股份獎勵計劃持有股份之加權平均數計算。

	二零零九年 千元人民幣	二零零八年 千元人民幣
本公司權益持有人應佔溢利	944,524	721,267
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)	1,040,757	1,035,916
每股基本盈利(分人民幣)	90.75	69.63

28. 每股盈利(續)

攤薄

每股攤薄盈利乃按調整已發行普通股之加權平均數以假設全數兌換具潛在攤薄影響之普通股計算。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之幣值按公平值(按本公司股份之本年度平均市值計算)所能收購之股份及未歸屬獎勵股份數目。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：

	二零零九年 千元人民幣	二零零八年 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	944,524	721,267
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) 就購股權及獎勵股份作出調整(千股)	1,040,757 13,276	1,035,916 14,876
每股攤薄盈利之普通股之加權平均數(千股)	1,054,033	1,050,792
每股攤薄盈利(分人民幣)	89.61	68.64

29. 股息

	二零零九年 千元人民幣	二零零八年 千元人民幣
已派付中期股息每股普通股13.58分人民幣(二零零八年：9.63分人民幣)	141,437	99,733
已派付特別股息每股普通股零分人民幣(二零零八年：28.90分人民幣)	–	301,069
擬派末期股息每股普通股22.54分人民幣(二零零八年：11.14分人民幣)	236,049	115,941
	377,486	516,743

29. 股息(續)

附註：

董事會於二零零九年三月十八日建議派發截至二零零八年十二月三十一日止年度之末期股息每股普通股11.14分人民幣。

董事會於二零一零年三月十七日建議派發截至二零零九年十二月三十一日止年度之末期股息每股普通股22.54分人民幣，合計236,049,000元人民幣。此次擬派付之股息並未作為應付股息反映於此財務報表中，但將列為截至二零一零年十二月三十一日止年度可供分派儲備之分配。

30. 現金流量表

除稅前溢利與經營活動產生之淨現金流入之對賬如下：

	二零零九年 千元人民幣	二零零八年 千元人民幣
除所得稅前溢利	1,283,130	929,238
就以下項目調整：		
折舊	94,302	77,482
攤銷	88,713	32,821
(轉回)/計提應收款項減值撥備	(2,279)	1,477
撇減存貨至可變現淨值	4,375	16,447
授予董事及僱員之購股權	65,901	51,596
出售物業、機器及設備及無形資產之虧損	—	546
融資成本淨額	58,766	30,975
遞延收入攤銷	(1,079)	—
未計營運資金變動之經營溢利	1,591,829	1,140,582
存貨減少/(增加)	53,263	(107,357)
應收貿易款項減少/(增加)	23,451	(339,863)
其他應收款項及預付款項增加	(12,708)	(151,579)
應付貿易款項(減少)/增加	(45,412)	306,863
其他應付款項及應計費用增加	39,353	96,152
經營活動產生之現金流入	1,649,776	944,798

31. 以股份為基礎之酬金

(a) 購股計劃

本公司主要股東兼主席李寧先生於二零零四年創辦Alpha Talent Management Limited(「Alpha Talent」)，以持有李寧先生實益擁有之35,250,000股本公司股份。

購股計劃(「Alpha Talent購股權計劃」)之目的為透過Alpha Talent向對本集團經濟成就有貢獻之若干主要個人授出可認購李寧先生實益擁有之本公司股份之權利。

Alpha Talent於二零零四年六月五日採納Alpha Talent購股權計劃，自該日起10年內生效。Alpha Talent董事會成立之委員會須釐定獲選接納購股權之本集團人士、行使價、購股權條款及條件。失效或已註銷購股權將根據Alpha Talent購股權計劃之條款重新授出，直至Alpha Talent所持全部股份已根據計劃被認購為止。

現行已授出購股權會在該等人士於本集團各公司服務一定期間(介乎6至36個月)後陸續歸屬。

未行使購股權數目及其相關加權平均行使價之變動如下：

	二零零九年		二零零八年	
	加權平均 行使價(每股) 港元	未行使購股權 (千份)	加權平均 行使價(每股) 港元	未行使購股權 (千份)
於一月一日	0.68	6,936	0.68	9,744
已行使	0.62	(5,212)	0.67	(2,808)
於十二月三十一日	0.86	1,724	0.68	6,936
於十二月三十一日可行使	0.83	1,541	0.59	5,402

31. 以股份為基礎之酬金(續)

(a) 購股計劃(續)

於下列年度年底尚未行使之購股權有以下到期日及加權平均行使價：

到期日	二零零九年		二零零八年	
	加權平均 行使價(每股) 港元	購股權 (千份)	加權平均 行使價(每股) 港元	購股權 (千份)
二零一零年六月八日	0.86	439	0.55	4,114
二零一一年十一月十一日	0.86	75	0.86	175
二零一二年七月五日	0.86	945	0.86	2,015
二零一二年八月三十日	0.86	–	0.86	67
二零一三年一月一日	0.86	100	0.86	280
二零一三年七月二日	0.86	19	0.86	19
二零一三年十一月十六日	0.86	33	0.86	116
二零一三年十一月二十七日	0.86	113	0.86	150
		1,724		6,936

(b) 公開售股前購股權計劃

本公司已於二零零四年六月五日採納一項公開售股前購股權計劃(「公開售股前購股權計劃」)。承授人接納所授出購股權時之應付金額為1港元。該計劃旨在讓本公司及本集團董事及全職僱員有機會擁有本公司之個人股權，並表揚彼等對本集團之貢獻。

公開售股前購股權計劃之全部購股權所涉及股份數目為16,219,000股，而有關購股權已於二零零四年六月五日授出。並無根據公開售股前購股權計劃另行授出任何購股權。根據公開售股前購股權計劃授出之購股權將於僱員或董事自授出日期(二零零四年六月五日)起計在本集團服務12至36個月後陸續歸屬。

31. 以股份為基礎之酬金(續)

(b) 公開售股前購股權計劃(續)

未行使購股權數目及其相關加權平均行使價之變動如下：

	二零零九年		二零零八年	
	行使價(每股) 港元	未行使購股權 (千份)	行使價(每股) 港元	未行使購股權 (千份)
於一月一日	1.8275	3,816	1.8275	4,656
已行使	1.8275	(2,953)	1.8275	(791)
已失效	-	-	1.8275	(49)
於十二月三十一日	1.8275	863	1.8275	3,816
於十二月三十一日可行使	1.8275	863	1.8275	3,816

於下列年度年底尚未行使之購股權有以下到期日及行使價：

	二零零九年		二零零八年	
	行使價(每股) 港元	購股權 (千份)	行使價(每股) 港元	購股權 (千份)
到期日				
二零一零年六月五日	1.8275	863	1.8275	3,816

(c) 購股權計劃

本公司已根據於二零零四年六月五日通過之股東決議案採納一項購股權計劃(「公開售股後購股權計劃」)。公開售股後購股權計劃將自二零零四年六月五日起10年期間內有效。

公開售股後購股權計劃之目的在於獎勵合資格參與者對本集團所作之貢獻，並使本集團可招聘優質僱員及吸納對本集團而言屬寶貴之人力資源。合資格參與者為任何個別人士，即本公司董事會酌情按彼等之表現及／或服務年資釐定對本集團業務作出有價值貢獻之本集團任何成員公司之僱員、管理人員、代理、顧問或代表，或按彼等之工作經驗、行業知識及其他因素被視作本集團之寶貴人才。

31. 以股份為基礎之酬金(續)

(c) 購股權計劃(續)

參與者須於接納所授出購股權時支付1港元。將予授出購股權下之股份認購價將由本公司董事會釐定，並將為下列之最高者：(a)於授出購股權日期在香港聯合交易所有限公司日報表所報之本公司股份收市價；(b)緊接購股權授出日期前五個營業日在香港聯合交易所有限公司日報表所報之本公司股份平均收市價；及(c)本公司股份面值。

公開售股後購股權計劃及其他購股權計劃下可授出之最高股份數目不得超過本公司不時已發行股份數目之30%。已發行及因各參與者於任何十二個月期間獲授之所有購股權(包括已行使、已註銷或未行使之購股權)獲行使而可能發行之本公司股份總數不得超過本公司已發行股份數目之1%。已失效或已註銷之購股權可根據公開售股後購股權計劃之條款重新授出。

購股權可於本公司董事會通知之期間(不得超過授出日期起計10年)，隨時根據公開售股後購股權計劃之條款行使。

因行使購股權而配發及發行之任何本公司股份將與配發當日本公司已發行之其他股份享有同等權利。

未行使購股權數目及其相關加權平均行使價之變動如下：

	二零零九年		二零零八年	
	加權平均行使價 (每股) 港元	未行使購股權 (千份)	加權平均行使價 (每股) 港元	未行使購股權 (千份)
於一月一日	8.649	13,134	5.634	12,285
已授出	14.228	20,172	16.494	3,718
已行使	5.831	(3,572)	4.506	(2,564)
已失效	15.300	(100)	11.273	(305)
於十二月三十一日	12.764	29,634	8.649	13,134
於十二月三十一日可行使	6.236	6,503	4.764	8,288

31. 以股份為基礎之酬金(續)

(c) 購股權計劃(續)

於下列年度年底尚未行使之購股權有以下到期日及行使價：

到期日	二零零九年		二零零八年	
	行使價(每股) 港元	購股權 (千份)	行使價(每股) 港元	購股權 (千份)
二零一一年七月四日	3.685	4,264	3.685	6,823
二零一二年一月三日	5.500	14	5.500	140
二零一二年九月四日	8.830	1,387	8.830	1,936
二零一二年十一月二十日	9.840	300	9.840	300
二零一三年七月十九日	19.680	350	19.680	350
二零一四年七月四日	17.220	3,014	17.220	3,428
二零一四年十二月五日	10.940	133	10.940	157
二零一五年一月十九日	11.370	14,112	-	-
二零一五年四月一日	13.180	689	-	-
二零一五年十月二十二日	21.870	5,371	-	-
		29,634		13,134

(d) 購股權公平值

於截至二零零九年及二零零八年十二月三十一日止年度，根據上述計劃所授購股權之公平值乃按柏力克-舒爾斯估值模式釐定如下：

	二零零九年 千元人民幣	二零零八年 千元人民幣
公開售股後購股權計劃	91,210	16,826

31. 以股份為基礎之酬金(續)

(d) 購股權公平值(續)

該模式之重要輸入參數如下：

	二零零九年	二零零八年
公開售股後購股權計劃		
加權平均股價(港元)	14.00	17.07
加權平均行使價(港元)	14.11	16.96
預計波動率	53.6%	49.8%
預計購股權期限(年)	4.34	4.00
加權平均無風險年利率	1.2%	3.0%
預計股息率	2.0%	2.0%

預計波動率是於授予日根據本公司股份自上市日期(二零零四年六月二十八日)以來每日成交價而估算。

Alpha Talent購股權計劃及公開售股後購股權計劃之公平值在歸屬期內被計入綜合收益表。計入二零零九年的金額分別為2,504,000元人民幣及37,853,000元人民幣(二零零八年：7,605,000元人民幣及8,617,000元人民幣)。

(e) 限制性股份獎勵計劃

本公司於二零零六年七月十四日採納了自採納日期起有效期為十年的李寧有限公司限制性股份獎勵計劃(「限制性股份獎勵計劃」)。限制性股份獎勵計劃之目的為鼓勵及挽留與本集團共事的經挑選參與者，包括董事、僱員、高級職員、代理及顧問，以推動彼等爭取有關業績目標。

本集團設立李寧有限公司限制性股份獎勵計劃信托(「限制性股份信托」)，以在本公司股份被歸屬及轉讓予經挑選參與者前管理及持有該等股份。由於本集團管理限制性股份信托的財務及經營政策，且本集團受惠於限制性股份信托活動，因此限制性股份信托作為特殊目的實體被綜合於本集團的財務報表。

於向經挑選參與者授予股份(「限制性股份」)時，限制性股份信托從公開市場購買被授出之本公司股份，資金透過本公司出資提供。限制性股份於經挑選參與者於本集團完成由授出之日起計十二至三十六個月之服務期間後陸續歸屬。已歸屬之股份無償轉讓予經挑選參與者。限制性股份之股息用作購買額外股份並按比例分配予經挑選參與者。

限制性股份之上限不可超過20,556,000股股份，即佔於二零零六年七月十四日(採納日期)本公司已發行股本之2%。就每位經挑選參與者而言，獲授之限制性股份之上限合共不可超過10,278,000股股份，即佔於二零零六年七月十四日(採納日期)本公司已發行股本之1%。

所獲授限制性股份之公平值乃按於授出日期本公司股份之市值釐定。

31. 以股份為基礎之酬金(續)

(e) 限制性股份獎勵計劃(續)

已授出之限制性股份之數目及相關公平值變動如下：

	二零零九年		二零零八年	
	加權平均公平值 (每股) 港元	已授出之 限制性股份數目 (千份)	加權平均公平值 (每股) 港元	已授出之 限制性股份數目 (千份)
於一月一日	17.91	4,186	20.14	2,734
已授出	21.55	6	16.17	2,617
已歸屬	10.20	(1,749)	19.55	(944)
已失效	16.87	(84)	16.12	(221)
於十二月三十一日	18.31	2,359	17.91	4,186

於截至二零零九年十二月三十一日止年度內，計入綜合收益表的限制性股份之公平值為25,544,000元人民幣(二零零八年：35,374,000元人民幣)。

32. 承擔

(a) 資本承擔

本集團與本公司於結算日期已簽約但尚未付款之資本開支如下：

	本集團		本公司	
	二零零九年 千元人民幣	二零零八年 千元人民幣	二零零九年 千元人民幣	二零零八年 千元人民幣
已簽約但尚未付款				
— 物業、機器與設備	—	12,055	—	—
— 特許使用權	—	404,272	—	—
	—	416,327	—	—

本集團及本公司於二零零九年及二零零八年十二月三十一日並無已批准但尚未簽約之資本開支。

32. 承擔(續)

(b) 經營租約承擔－承租人為集團內公司

本集團根據辦公室物業及商舖之不可撤回經營租約之最低付款總額有以下承擔：

	二零零九年 千元人民幣	二零零八年 千元人民幣
一年內	220,795	150,871
超過一年但五年內	505,509	449,749
超過五年	185,329	223,877
	911,633	824,497

33. 業務合併

於二零零九年五月十五日，本集團透過收購於香港註冊成立的凱勝之全部股權，取得對其之控制，總代價為165,000,000元人民幣。凱勝及其於中國之附屬公司的主要業務為以「凱勝」品牌於中國研發、製造及銷售羽毛球體育器材。皆因金額不重大，是項收購相關直接費用計入收購代價。是項收購並無或然代價。

所收購業務自取得控制日期起至二零零九年十二月三十一日期間為本集團貢獻收入43,186,000元人民幣及淨虧損17,712,000元人民幣。倘取得控制於二零零九年一月一日進行，截至二零零九年十二月三十一日止年度之綜合收入及綜合淨溢利將分別增加18,403,000元人民幣及4,388,000元人民幣。該等數額考慮了存貨及無形資產的公平值調整產生的額外攤銷，連同其後的稅務影響。

所收購資產淨值及商譽的詳情如下：

	千元人民幣
收購總代價	
－已付及應付現金	165,000
已收購之可識別資產淨值之公平值(見下文)	(92,613)
商譽	72,387

上述商譽與凱勝於市場之強大地位及盈利能力，以及被本集團收購後預期產生之重大協同效益有關。

33. 業務合併(續)

收購產生的資產及負債如下：

	被收購公司賬面值 千元人民幣	公允價值 千元人民幣
現金及等同現金項目	16,409	16,409
物業、廠房及設備	2,714	2,714
軟件及其他無形資產	37	37
商標	453	21,537
客戶關係	–	28,607
非競爭協議	–	12,732
存貨	20,324	38,451
其他應收款項及預付款項	536	536
遞延所得稅資產	103	103
應付貿易款項及其他應付款項	(8,375)	(8,375)
遞延所得稅負債	–	(20,138)
所收購可識別資產淨值		92,613
收購業務之現金流出，扣除所收購現金：		
– 收購總代價		165,000
– 於所收購附屬公司之現金及等同現金項目		(16,409)
– 於二零零八年償付之預付款項		(20,000)
– 應付代價(附註18)		(16,273)
年內收購之現金流出		112,318

34. 關聯方交易

關聯方乃指直接或間接通過一名或多名中間者控制本集團、被本集團控制或與本集團受共同控制之公司(包括本公司或其全部擁有或非全部擁有附屬公司)；或該公司擁有本集團之權益而對本集團實行重大影響；或該公司受本集團之主要管理人員控制、共同控制或重大影響，或本集團之主要管理人員直接或間接擁有該公司之重大表決權。

本集團於年內之關聯方交易如下：

(a) 銷售貨品予：

	二零零九年 千元人民幣	二零零八年 千元人民幣
上海紅雙喜(集團)有限公司及關聯公司(由一間非全部擁有附屬公司主要管理人員控制之公司)	6,657	3,530

(b) 購買貨品自：

	二零零九年 千元人民幣	二零零八年 千元人民幣
上海紅雙喜(集團)有限公司及關聯公司	43,792	28,417

(c) 支付贊助費予：

	二零零九年 千元人民幣	二零零八年 千元人民幣
北京一動體育發展有限公司(由本公司主席李寧先生之家族成員控制之公司)	-	1,116

董事認為，該等交易乃參照日常業務過程與關聯方協定之條款訂立。

34. 關聯方交易(續)

(d) 主要管理人員報酬

已付或應付予本集團主要管理人員(均為本公司董事)之報酬詳情如下:

	二零零九年 千元人民幣	二零零八年 千元人民幣
薪金及其他福利	15,838	17,708
退休福利計劃供款	387	321
為所提供服務之價值而設立之僱員購股權計劃	20,521	17,942
	36,746	35,971

(e) 銷售/購買貨品產生的年末結餘

	二零零九年 千元人民幣	二零零八年 千元人民幣
應收關聯方款項:		
上海紅雙喜(集團)有限公司及關聯公司	249	822
應付關聯方款項:		
上海紅雙喜(集團)有限公司及關聯公司	4,137	9,827

(f) 提供擔保予:

	二零零九年 千元人民幣	二零零八年 千元人民幣
上海實業馬利畫材有限公司(由一間非全部擁有附屬公司主要管理人員控制之公司)	-	5,400

(g) 接受擔保自:

	二零零九年 千元人民幣	二零零八年 千元人民幣
上海實業馬利畫材有限公司	-	9,840


 詞彙

在本年報中，除文義另有所指外，下列詞語具有以下涵義：

「AIGLE」	Aigle International S.A.，根據法國法律組建之法團
「Alpha Talent」	Alpha Talent Management Limited，於英屬處女群島註冊成立之有限公司，由李寧先生為持有根據購股計劃有關股份而成立及全資擁有
「聯繫人」	上市規則所定義者
「董事會」	董事會
「本公司」	李寧有限公司，於開曼群島註冊成立之有限公司，其股份在香港聯交所主板上市
「關連人士」	上市規則所定義者
「董事」	本公司董事
「本集團」	本公司及其附屬公司
「港元」	香港之法定貨幣
「香港」	中國香港特別行政區
「香港聯交所」	香港聯合交易所有限公司
「凱勝體育」	凱勝體育(香港)有限公司，於香港註冊成立之公司，為本公司全資附屬公司
「上市規則」	香港聯交所證券上市規則
「Lotto Sport」	Lotto Sport H.K. Limited，於香港註冊成立之公司及由根據意大利法律成立之法團Lotto Sport Italia S.p.A.最終實益擁有
「公開售股後購股權計劃」	本公司於二零零四年六月五日採納之首次公開售股後購股權計劃
「中國」	中華人民共和國
「公開售股前購股權計劃」	本公司於二零零四年六月五日採納之首次公開售股前購股權計劃
「限制性股份獎勵計劃」	本公司於二零零六年七月十四日採納之限制性股份獎勵計劃
「人民幣」	中國之法定貨幣
「上海紅雙喜」	上海紅雙喜股份有限公司，於中國成立之有限公司及由本集團擁有57.5%的附屬公司
「股份」	本公司股本中每股面值0.10港元之普通股份
「購股計劃」	由李寧先生設立並由Alpha Talent於二零零四年六月五日採納之購股計劃
「股東」	本公司股東