

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



LI NING COMPANY LIMITED (李寧有限公司)

(於開曼群島註冊成立之有限公司)

(股份代號：2331)

截至二零一零年十二月三十一日止年度之 全年業績公告

二零一零年全年業績摘要

- 收入增長13.0%至94.79億元人民幣
- 息稅前利潤加折舊及攤銷(EBITDA)上升15.4%至17.59億元人民幣
- 權益持有人應佔溢利增長17.4%至11.08億元人民幣
- 權益持有人應佔溢利率增長0.4個百分點至11.7%
- 每股基本盈利增長16.6%至105.84分人民幣
- 建議派發末期股息每股普通股19.97分人民幣
- 李寧牌零售店舖達7,915間，淨增加666間

全年業績

李寧有限公司(「本公司」)董事會(「董事會」)欣然宣佈本公司及其附屬公司(統稱「本集團」或「集團」)截至二零一零年十二月三十一日止年度之經審核綜合業績連同二零零九年的比較數字如下：

綜合資產負債表

	附註	於十二月三十一日	
		二零一零年 千元人民幣	二零零九年 千元人民幣
資產			
非流動資產			
物業、機器及設備		720,578	638,181
土地使用權		380,550	386,705
無形資產		814,080	869,911
遞延所得稅資產		297,860	193,109
可供出售之金融資產		46,930	—
其他應收款及預付款項		108,207	127,989
		<u>2,368,205</u>	<u>2,215,895</u>
非流動資產總額			
流動資產			
存貨		805,598	631,528
應收貿易款項	4	1,612,690	1,069,404
其他應收款項及預付款項			
—即期部分		302,819	194,446
受限制之銀行存款		2,045	2,254
現金及等同現金項目		1,470,435	1,264,343
		<u>4,193,587</u>	<u>3,161,975</u>
流動資產總額			
		<u>6,561,792</u>	<u>5,377,870</u>
資產總額			

於十二月三十一日
二零一零年 二零零九年
千元人民幣 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	111,364	110,898
股份溢價	293,988	243,553
就限制性股份獎勵計劃持有之股份	(64,508)	(53,239)
其他儲備	346,647	332,378
保留溢利		
— 擬派末期股息	213,827	236,049
— 其他	2,467,984	1,804,869
	<u>3,369,302</u>	<u>2,674,508</u>
非控制性權益	<u>190,080</u>	<u>187,603</u>
權益總額	<u>3,559,382</u>	<u>2,862,111</u>
負債		
非流動負債		
應付特許使用費	482,936	496,812
遞延所得稅負債	85,508	90,401
遞延收入	62,324	63,618
非流動負債總額	<u>630,768</u>	<u>650,831</u>
流動負債		
應付貿易款項	1,190,960	826,433
其他應付款項及應計費用	646,024	570,780
應付特許使用費—即期部分	70,666	59,330
當期所得稅負債	151,744	148,415
借貸	312,248	259,970
流動負債總額	<u>2,371,642</u>	<u>1,864,928</u>
負債總額	<u>3,002,410</u>	<u>2,515,759</u>
權益及負債總額	<u>6,561,792</u>	<u>5,377,870</u>
流動資產淨值	<u>1,821,945</u>	<u>1,297,047</u>
資產總額減流動負債	<u>4,190,150</u>	<u>3,512,942</u>

綜合收益表

	附註	截至十二月三十一日止年度	
		二零一零年 千元人民幣	二零零九年 千元人民幣
收入	3	9,478,527	8,386,910
銷售成本	6	<u>(4,996,928)</u>	<u>(4,417,046)</u>
毛利		4,481,599	3,969,864
經銷成本	6	(2,511,175)	(2,152,150)
行政開支	6	(618,280)	(602,929)
其他收入	7	<u>194,631</u>	<u>127,111</u>
經營溢利		1,546,775	1,341,896
融資收入	8	14,917	7,422
融資成本	8	<u>(52,178)</u>	<u>(66,188)</u>
融資成本—淨額	8	<u>(37,261)</u>	<u>(58,766)</u>
除所得稅前溢利		1,509,514	1,283,130
所得稅開支	9	<u>(377,378)</u>	<u>(313,799)</u>
年內溢利		<u>1,132,136</u>	<u>969,331</u>
由下列各方應佔：			
本公司權益持有人		1,108,487	944,524
非控制性權益		<u>23,649</u>	<u>24,807</u>
		<u>1,132,136</u>	<u>969,331</u>
本公司權益持有人應佔溢利之 每股盈利(分人民幣)			
—基本	10	<u>105.84</u>	<u>90.75</u>
—攤薄	10	<u>104.39</u>	<u>89.61</u>
股息	11	<u>443,395</u>	<u>377,486</u>

綜合全面收益報表

截至十二月三十一日止年度
二零一零年 二零零九年
千元人民幣 千元人民幣

年內溢利	1,132,136	969,331
其他全面收益：		
外幣折算差額	<u>1,222</u>	<u>(28)</u>
年內全面收益總額	<u>1,133,358</u>	<u>969,303</u>
由下列各方應佔：		
本公司權益持有人	1,109,709	944,496
非控制性權益	<u>23,649</u>	<u>24,807</u>
	<u>1,133,358</u>	<u>969,303</u>

附註：

1. 一般資料

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

本公司於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。本公司董事會(「董事會」)於二零一一年三月十六日批准刊發此等綜合財務報表。

2. 編製基準及主要會計政策

隨附之本集團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。

以下新準則、準則修訂、準則修改及詮釋對須於二零一零年一月一日開始之財務年度首次強制採納：

國際財務報告準則第1號(修訂)	首次採納國際財務報告準則
國際財務報告準則第1號(修改)	首次採納者的額外豁免
國際財務報告準則第2號(修改)	集團現金結算的以股份為基礎的支付交易
國際財務報告準則第3號(修訂)	業務合併
國際會計準則第27號(修訂)	綜合及單獨財務報表
國際會計準則第39號(修改)	合資格對沖項目
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

此外，國際會計準則委員會亦根據其年度改善項目對以下現有準則及詮釋公佈多項修改，包括國際會計準則第1號、國際會計準則第7號、國際會計準則第17號、國際會計準則第18號、國際會計準則第36號、國際會計準則第38號、國際會計準則第39號、國際財務報告準則第2號、國際財務報告準則第3號、國際財務報告準則第5號、國際財務報告準則第8號、國際財務報告詮釋委員會詮釋第9號、國際財務報告詮釋委員會詮釋第16號，於二零一零年一月一日生效。

採納上述新準則、準則修訂、準則修改及詮釋目前與本集團並不相關，且不會對本集團截至二零一零年十二月三十一日止年度之業績及財務狀況構成任何影響。

3. 收入及分部資料

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

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

截至二零一零年十二月三十一日止年度源自李寧牌、紅雙喜牌、Lotto (樂途)牌和所有其他品牌之銷售收入分別為8,734,294,000元人民幣、458,291,000元人民幣、90,428,000元人民幣及195,514,000元人民幣，而截至二零零九年十二月三十一日止年度則分別為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。

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

截至二零一零年及二零零九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	Lotto (樂途)牌 千元人民幣	所有 其他品牌 千元人民幣	總計 千元人民幣
截至二零一零年十二月三十一日止年度					
總收入	8,734,294	459,352	177,652	232,037	9,603,335
分部間收入	—	(1,061)	(87,224)	(36,523)	(124,808)
外部客戶收入	8,734,294	458,291	90,428	195,514	9,478,527
經營溢利/(虧損)	1,602,602	71,865	(111,941)	(15,751)	1,546,775
經銷成本及行政開支	2,784,365	113,418	144,136	87,536	3,129,455
折舊及攤銷	164,585	20,233	20,192	7,407	212,417
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
折舊及攤銷	141,817	16,357	19,978	4,863	183,015

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	
	二零一零年 千元人民幣	二零零九年 千元人民幣
經營溢利	1,546,775	1,341,896
融資收入	14,917	7,422
融資成本	(52,178)	(66,188)
除所得稅前溢利	1,509,514	1,283,130

收入的地區資料

	截至十二月三十一日止年度	
	二零一零年 千元人民幣	二零零九年 千元人民幣
中國(包含香港特別行政區)	9,313,357	8,258,873
其他地區	165,170	128,037
總計	9,478,527	8,386,910

分地區收入以發貨目的地為基準。

本集團擁有大量客戶。截至二零一零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%。

4. 應收貿易款項

	二零一零年 千元人民幣	二零零九年 千元人民幣
應收賬款	1,613,155	1,028,017
應收票據	917	42,571
	1,614,072	1,070,588
減：應收貿易款項減值撥備	(1,382)	(1,184)
	1,612,690	1,069,404

客戶所獲之信貸期一般為90天以內。於二零一零年十二月三十一日，應收貿易款項1,455,532,000元人民幣(二零零九年：1,027,215,000元人民幣)未逾期也未減值。於二零一零年十二月三十一日，應收貿易款項157,158,000元人民幣(二零零九年：42,189,000元人民幣)已逾期但未減值，此乃與數名近期並無拖欠記錄之獨立客戶有關且尚未收訖款項之賬齡介乎91至180天。

於各資產負債表日之應收貿易款項賬齡分析如下：

	二零一零年 千元人民幣	二零零九年 千元人民幣
零至30天	813,082	506,049
31至60天	344,873	314,897
61至90天	297,577	206,269
91至180天	157,158	42,189
181至365天	387	1,000
365天以上	995	184
	1,614,072	1,070,588

於二零一零年十二月三十一日，應收貿易款項1,382,000元人民幣(二零零九年：1,184,000元人民幣)已減值，並已計提全數減值撥備。減值乃首先就重大或賬齡較長之結餘進行個別評定，其他結餘根據賬齡及過往拖欠情況組合以整體評定(皆因該等客戶之信貸風險相若)。

5. 應付貿易款項

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

	二零一零年 千元人民幣	二零零九年 千元人民幣
零至30天	892,826	786,082
31至60天	275,566	9,340
61至90天	11,282	18,851
91至180天	5,215	9,726
181至365天	3,347	1,053
365天以上	2,724	1,381
	<u>1,190,960</u>	<u>826,433</u>

6. 按性質列示開支

	二零一零年 千元人民幣	二零零九年 千元人民幣
於銷售成本確認為開支之存貨成本	4,713,032	4,131,797
物業、機器及設備折舊(附註a)	114,648	94,302
土地使用權及無形資產攤銷	97,769	88,713
無形資產減值	3,792	—
廣告及市場推廣開支	1,427,130	1,290,620
董事及僱員福利開支	710,253	630,887
有關土地及樓宇之經營租約租金	360,078	260,075
研究及產品開發開支(附註a)	244,749	229,806
運輸及物流開支	149,100	123,800
計提/(轉回)應收貿易款項減值撥備	474	(2,279)
撇減存貨至可變現淨值	42,556	4,375
核數師酬金	3,900	4,050
管理諮詢費	65,945	68,634
差旅及業務招待費	138,054	128,752

附註：

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

7. 其他收入

	二零一零年 千元人民幣	二零零九年 千元人民幣
政府補助(附註a)	187,892	127,111
特許使用費收入	6,739	—
	<u>194,631</u>	<u>127,111</u>

附註：

- (a) 此項是指年內取得的中國多個地方政府補助。

8. 融資收入及成本

	二零一零年 千元人民幣	二零零九年 千元人民幣
銀行結餘及存款之利息收入	7,507	7,422
外幣匯兌收益淨額	7,410	—
融資收入	14,917	7,422
貼現攤銷—應付特許使用費	(41,287)	(40,417)
銀行借貸利息開支	(10,891)	(24,954)
外幣匯兌虧損淨額	—	(817)
融資成本	(52,178)	(66,188)
融資成本—淨額	(37,261)	(58,766)

9. 所得稅

	二零一零年 千元人民幣	二零零九年 千元人民幣
當期所得稅		
—香港利得稅(附註b)	2,506	4,501
—中國企業所得稅(附註c)	466,346	441,741
—中國境內附屬公司已分配股利之預提所得稅(附註d)	18,170	—
	487,022	446,242
遞延所得稅	(109,644)	(132,443)
	377,378	313,799

附註：

- (a) 本公司於開曼群島註冊成立。根據開曼群島現時法律，本公司毋須繳付收入、財產、公司、資本收益或其他應繳付之稅款。本公司之附屬公司RealSports Pte Ltd.乃根據英屬處女群島之國際商業公司法成立，獲豁免繳納英屬處女群島所得稅。
- (b) 截至二零一零年十二月三十一日止年度，香港利得稅乃根據源自香港之估計應課稅溢利按16.5%之稅率(二零零九年：16.5%)作出撥備。
- (c) 中國企業所得稅撥備乃根據本集團屬下各公司之應課稅收入按25%(二零零九年：25%)之法定稅率計算，惟本公司若干附屬公司乃根據有關中國稅務法律及法規按22%(二零零九年：20%)之優惠稅率繳稅。
- (d) 自二零零八年一月一日以後，本公司源自中國境內附屬公司之股息須按5%比例繳納預提所得稅。截至二零一零年十二月三十一日止年度，本集團對中國境內附屬公司向境外分配股利的需求進行重估，導致針對本年已分配股利和預期未來計劃分配的未分配利潤計提相應預提所得稅。

10. 每股盈利

基本

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

	二零一零年 千元人民幣	二零零九年 千元人民幣
本公司權益持有人應佔溢利	<u>1,108,487</u>	<u>944,524</u>
已發行普通股減就限制性股份獎勵計劃持有股份之 加權平均數(千股)	<u>1,047,363</u>	<u>1,040,757</u>
每股基本盈利(分人民幣)	<u>105.84</u>	<u>90.75</u>

攤薄

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

	二零一零年 千元人民幣	二零零九年 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	<u>1,108,487</u>	<u>944,524</u>
已發行普通股減就限制性股份獎勵計劃持有股份之 加權平均數(千股)	<u>1,047,363</u>	<u>1,040,757</u>
就購股權及獎勵股份作出調整(千股)	<u>14,502</u>	<u>13,276</u>
每股攤薄盈利之普通股加權平均數(千股)	<u>1,061,865</u>	<u>1,054,033</u>
每股攤薄盈利(分人民幣)	<u>104.39</u>	<u>89.61</u>

11. 股息

	二零一零年 千元人民幣	二零零九年 千元人民幣
已派付中期股息每股普通股22.15分人民幣 (二零零九年：13.58分人民幣)	229,568	141,437
擬派末期股息每股普通股19.97分人民幣 (二零零九年：22.54分人民幣)	213,827	236,049
	<u>443,395</u>	<u>377,486</u>

附註：

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。

董事會於二零一一年三月十六日建議派發截至二零一零年十二月三十一日止年度之末期股息每股普通股19.97分人民幣，合計213,827,000元人民幣。此擬派付之股息並未於財務報表列為應付股息，但將列為截至二零一一年十二月三十一日止年度可供分派儲備之分配。

末期股息

董事會建議派發截至二零一零年十二月三十一日止年度之末期股息每股普通股19.97分人民幣(二零零九年：22.54分人民幣)。該建議派發之股息須待本公司股東在二零一一年五月十三日舉行之股東周年大會(「股東周年大會」)上通過，方可作實，並將按二零一一年五月十三日之中國人民銀行所報人民幣兌港元的官方基準匯率換算成港元派發。待股東批准後，建議之末期股息將於二零一一年五月二十三日或前後派付予於二零一一年五月十三日登記在本公司股東名冊上之股東。

連同中期股息每股普通股22.15分人民幣(二零零九年：13.58分人民幣)，截至二零一零年十二月三十一日止年度之總股息為每股普通股42.12分人民幣(二零零九年：36.12分人民幣)。

截止過戶日期

為確定享有末期股息以及出席股東周年大會並在會上投票的權利，本公司將於二零一一年五月十二日(星期四)至二零一一年五月十三日(星期五)(首尾兩日包括在內)暫停辦理股份過戶手續。如欲符合資格以獲派末期股息以及有權出席股東周年大會並在會上投票，所有過戶文件連同有關股票須於二零一一年五月十一日(星期三)下午四時三十分前送達本公司之股份過戶登記分處香港中央證券登記有限公司，地址為香港皇后大道東183號合和中心17樓1712-1716室，以辦理股份過戶登記手續。

管理層討論與分析

宏觀經濟與行業回顧

二零一零年中國宏觀經濟環境總體向好，然不確定因素依然存在。國際上歐債危機不期而至；出口雖然築底回升，但投資仍是拉動經濟增長的主要動力，國內經濟轉型尚未完成；消費雖有所恢復，但集中在政策鼓勵的行業；通貨膨脹水平升高，在人工成本與原材料成本的推動下，產品製造成本大幅上升，同時產能趨緊。

根據本集團分析，中國體育用品行業於二零一零年保持了雙位數增長，這種增長來自於消費升級，其中包括來自國家持續城市化過程產生對初級產品的需求，也包括城市居民對更高層次的產品和品牌的需求。隨著中國體育用品市場的快速成熟，中國市場分層日趨複雜。高層級市場對運動產品的需求明顯以價值為導向，低層級市場則明顯以數量增長為驅動。不同層級市場對品牌、產品、價格、分銷渠道的要求完全不同，高層級市場消費者更加偏向於產品和品牌的創新，低層級市場消費者則更加著重於價格、分銷的效率。

從過去幾年的市場趨勢來看，低層級、價格驅動市場的成長速度較專注於價值消費的高層級市場增長為快。同時，中國體育產品被休閒產品的替代性明顯加強，體育品牌真正的競爭力—功能產品—增長有限。然而，我們相信這是暫時的。隨著中國城市環境的好轉，運動場地的增加以及社區、青少年賽事的發展，運動人口的增加是必然的，這將使真正的體育用品市場受惠。相反，隨著勞動和租金成本的上升趨勢，以價格競爭為主的經營模式將日益面臨考驗。

作為中國體育用品行業的市場領導者之一，本集團始終堅持自身的核心戰略與使命：專注品牌提升和產品創新，實現差異化競爭；專注運動的本質，以體育激發人們突破的渴望和力量。這是在過去十年推動李寧品牌持續高速成長的重要定位，我們仍將堅持下去。

面對市場環境的變化，我們對消費者的需求變化和行業價值鏈的發展趨勢進行了深入分析，一些外部因素的發展趨勢符合本集團前期判斷的方向，但是速度超出了本集團的預期，這促使我們在戰略執行上主動進行具有前瞻性的調整。在調整和變革過程中，我們仍將圍繞「體育品牌」的戰略定位，從品牌、產品、渠道和供應鏈多個維度進一步深化，以適應中國體育用品行業的發展趨勢。

財務回顧

二零一零年，本集團持續通過穩健有效的管理措施，使各項關鍵財務指標保持良好。本集團截至二零一零年十二月三十一日止年度的主要業績及財務指標表現如下：

	截至十二月三十一日止年度		變動 (%)
	二零一零年	二零零九年	
收益表項目			
<i>(除特別註明外，所有金額均以千元人民幣列示)</i>			
收入	9,478,527	8,386,910	13.0
毛利	4,481,599	3,969,864	12.9
經營溢利	1,546,775	1,341,896	15.3
息稅前利潤加折舊及攤銷(EBITDA)			
<i>(附註1)</i>	1,759,192	1,524,911	15.4
權益持有人應佔溢利	1,108,487	944,524	17.4
每股基本盈利(分人民幣) <i>(附註2)</i>	105.84	90.75	16.6
主要財務比率			
盈利能力比率			
毛利率(%)	47.3	47.3	
經營溢利率(%)	16.3	16.0	
實際稅率(%)	25.0	24.5	
權益持有人應佔溢利率(%)	11.7	11.3	
權益持有人應佔權益回報率(%)	36.7	41.3	
開支佔收入比率			
董事及僱員福利開支(%)	7.5	7.5	
廣告及市場推廣開支(%)	15.1	15.4	
研究及產品開發開支(%)	2.6	2.7	
資產效率			
平均存貨周轉期(天) <i>(附註3)</i>	52	53	
平均應收貿易款項周轉期(天) <i>(附註4)</i>	52	47	
平均應付貿易款項周轉期(天) <i>(附註5)</i>	71	70	
於十二月三十一日			
二零一零年 二零零九年			
資產比率			
負債對權益比率(%) <i>(附註6)</i>	89.1	94.1	
有息負債對權益比率(%) <i>(附註7)</i>	9.3	9.7	
每股資產淨值(分人民幣)	339.04	273.92	

附註：

1. 息稅前利潤加折舊及攤銷(EBITDA)乃按淨利潤、所得稅、融資成本、物業、機器及設備折舊、無形資產及土地使用權攤銷之總和計算。
 2. 每股基本盈利乃根據年內本公司權益持有人應佔溢利除以已發行普通股股份減就限制性股份獎勵計劃持有股份之加權平均股數計算。
 3. 平均存貨周轉期(天)乃按存貨之年初及年末平均結餘除以銷售成本再乘以365天數計算。
 4. 平均應收貿易款項周轉期(天)乃按應收貿易款項之年初及年末平均結餘除以收入再乘以365天數計算。
 5. 平均應付貿易款項周轉期(天)乃按應付貿易款項之年初及年末平均結餘除以總採購額再乘以365天數計算。
 6. 負債對權益比率乃按年末負債總額除以本公司權益持有人應佔權益計算。
 7. 有息負債對權益比率乃按年末有息銀行借貸總額除以本公司權益持有人應佔股本及儲備計算。
- * 本集團提供的上述指標未必與其他發行人具相同名稱的指標計量方法一致。

收入

本集團二零一零年度的銷售收入達9,478,527,000元人民幣，較二零零九年增長13.0%。

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 (%)
	二零一零年		二零零九年		
	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					
鞋類	3,829,982	40.4	3,473,889	41.4	10.3
服裝	4,383,625	46.2	3,787,648	45.2	15.7
器材／配件	520,687	5.5	431,726	5.1	20.6
總計	8,734,294	92.1	7,693,263	91.7	13.5
紅雙喜牌					
器材／配件	458,291	4.8	427,088	5.1	7.3
總計	458,291	4.8	427,088	5.1	7.3
Lotto (樂途) 牌					
鞋類	23,578	0.3	25,642	0.3	(8.0)
服裝	63,132	0.7	47,335	0.6	33.4
器材／配件	3,718	0.0	3,178	0.0	17.0
總計	90,428	1.0	76,155	0.9	18.7
其他品牌*					
鞋類	59,079	0.6	56,813	0.7	4.0
服裝	95,628	1.0	95,079	1.1	0.6
器材／配件	40,807	0.5	38,512	0.5	6.0
總計	195,514	2.1	190,404	2.3	2.7
整體					
鞋類	3,912,639	41.3	3,556,344	42.4	10.0
服裝	4,542,385	47.9	3,930,062	46.9	15.6
器材／配件	1,023,503	10.8	900,504	10.7	13.7
總計	9,478,527	100.0	8,386,910	100.0	13.0

* 包括AIGLE (艾高)、Z-DO (新動) 和Kason (凱勝)。

二零一零年，本集團核心品牌李寧牌的收入佔集團總收入92.1%，達8,734,294,000元人民幣，較二零零九年增長13.5%，基本接近行業年內整體增長速度。各類別產品中，器材產品的增長較快，得益於羽毛球產品增長高於行業平均增長。

由於乒乓球器材業務的市場特性，紅雙喜品牌二零一零年的銷售收入增長率為7.3%。Lotto(樂途)牌作為加入本集團兩年的新品牌，通過本集團的推廣宣傳，在品牌認知度方面有所提高，收入較二零零九年增長18.7%，但仍未達到集團預期。AIGLE(艾高)牌產品已逐步顯現其價值優勢，收入較二零零九年有大幅增長。由於市場環境的變化，Z-DO(新動)和Kason(凱勝)品牌的銷售增速偏低。

各銷售渠道佔李寧品牌收入之百分比

	截至十二月三十一日止年度		變動
	二零一零年 佔李寧品牌 收入之百分比	二零零九年 佔李寧品牌 收入之百分比	
李寧牌			
中國市場			
銷售予特許經銷商	83.8	86.6	(2.8)
直接經營銷售	14.8	12.4	2.4
國際市場	1.4	1.0	0.4
合計	<u>100.0</u>	<u>100.0</u>	

二零一零年度李寧牌銷售予特許經銷商的收入佔李寧品牌銷售總收入比例較二零零九年度有所下降，主要由於體育用品行業正處於高度競爭階段，批發出貨與零售層的實際銷售不一致，導致折扣促銷現象比較嚴重；同時人力成本與租金成本快速上漲，部分分銷商因缺少規模效應不適應未來店效提升的需求。因此，本集團加速推動改革分銷體系，包括對低效率分銷商進行整合、接收部分經銷商店舖、改善店舖結構、加強產品生命週期管理、增加給經銷商的折扣率等措施。本集團認為這些措施雖然短期內對銷售予特許經銷商的收入增長存在一定影響，但從長期發展來看，將有利於提升李寧品牌的店效及市場份額。

李寧品牌按地區劃分之收入明細

	附註	截至十二月三十一日止年度				
		二零一零年		二零零九年		收入增長 (%)
		千元人民幣	佔李寧牌 收入之 百分比	千元人民幣	佔李寧牌 收入之 百分比	
李寧牌						
中國市場						
東部	1	3,315,843	38.0	3,016,914	39.2	9.9
北部	2	3,691,274	42.2	3,168,568	41.2	16.5
南部	3	1,608,181	18.4	1,427,876	18.6	12.6
國際市場		118,996	1.4	79,905	1.0	48.9
總計		<u>8,734,294</u>	<u>100.0</u>	<u>7,693,263</u>	<u>100.0</u>	13.5

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。

中國東部市場的銷售增長速度緩於其他地區，主要由於東區的分銷體系在經歷多年的快速增長後，進入了調整期，本集團對於經銷商與分銷商的改革措施剛剛起步，另一方面東區的市場競爭環境也較以往更加激烈。未來本集團將進一步深化執行銷售大區的組織變革，完善區域產品生命週期管理，推動各大區的銷售業績增長。

年內，本集團繼續開拓東南亞等國際市場，李寧牌國際市場收入同比上升較大。

銷售成本及毛利

本集團二零一零年度之整體銷售成本為4,996,928,000元人民幣(二零零九年：4,417,046,000元人民幣)，整體毛利率為47.3%(二零零九年：47.3%)。整體毛利率與二零零九年持平，保持穩定。

李寧牌的銷售成本為4,539,574,000元人民幣(二零零九年：3,960,625,000元人民幣)，毛利率為48.0%(二零零九年：48.5%)。年內，因行業上游供應商原材料及人工成本的持續上升，以及年內對部分李寧牌經典標產品的折扣清理，導致李寧牌的毛利率略有下降。

紅雙喜牌的銷售成本為275,391,000元人民幣(二零零九年：263,985,000元人民幣)，毛利率為39.9%(二零零九年：38.2%)。紅雙喜牌毛利率高於二零零九年度水平，主要得益於對部分產品結構的調整，使產品／收入組合更為有利；同時，通過更多外包人力使得人工成本降低，以及在原材料價格較低時適當儲備部分材料使得原材料成本保持平穩等措施，有效控制了銷售成本的上升。

Lotto(樂途)牌的銷售成本為58,234,000元人民幣(二零零九年：55,526,000元人民幣)，毛利率為35.6%(二零零九年：27.1%)。隨著本集團對Lotto(樂途)品牌銷售渠道的拓展和持續投入，Lotto(樂途)牌年內銷售收入穩步上升，規模效應逐步體現，研發費用佔成本的比重下降，二零一零年毛利率因而獲得了一定提升。

經銷成本

本集團二零一零年度之整體經銷成本為2,511,175,000元人民幣(二零零九年：2,152,150,000元人民幣)，佔本集團總收入26.5%(二零零九年：25.7%)。

李寧牌的經銷成本為2,244,156,000元人民幣(二零零九年：1,973,612,000元人民幣)，佔李寧牌收入的25.7%，與二零零九年持平。李寧牌廣告及市場推廣開支的投入金額為1,292,024,000元人民幣(二零零九年：1,191,152,000元人民幣)，同比增長8.5%。年內，本集團進行了李寧品牌重塑的市場宣傳及廣州亞運會等賽事的市場推廣活動，使得廣告及贊助開支較二零零九年有所上升，但由於二零一零年全年新開店舖數量低於年初目標，同時集團希望在廣泛鋪開第六代店舖前確保其得以合理測試和調整，年內第六代店舖的開店情況也晚於原計劃，因而店舖支持費用有所節約，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；而隨自營店舖數量增加和租金上升，店舖租賃費佔李寧牌收入的比重較二零零九年有所上升。另一方面，營銷人員薪金及福利開支、折舊費用以及日常開支等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重與二零零九年持平。

紅雙喜牌的經銷成本為58,153,000元人民幣(二零零九年：36,009,000元人民幣)，佔紅雙喜牌收入的12.7%，較二零零九年的8.4%上升4.3個百分點，主要包括廣告開支、贊助等市場費用以及營銷人員薪金福利。年內重點賽事贊助投入力度較大，使經銷成本佔紅雙喜牌收入比重較二零零九年有所上升。

Lotto(樂途)牌的經銷成本為139,312,000元人民幣(二零零九年：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」)於年內攤銷的特許使用費19,690,000元人民幣(二零零九年：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，計入經銷成本中；同時確認待攤銷融資費用555,102,000元人民幣，並按實際利率法攤銷在每個受益期內，計入融資成本中。年內分攤的特許使用費為19,690,000元人民幣，分攤的融資成本為32,392,000元人民幣。兩部分合計減少二零一零年度稅前溢利52,082,000元人民幣。

此外，作為本集團重點發展的新業務，現階段Lotto(樂途)品牌仍面臨品牌開創初期較大的推廣投入。年內，本集團繼續加大對Lotto(樂途)品牌的全方位渠道拓展和品牌推廣，廣告開支、商場促銷、渠道建設等市場開支持續較高。

行政開支

本集團二零一零年度之整體行政開支為618,280,000元人民幣(二零零九年：602,929,000元人民幣)，佔本集團總收入6.5%(二零零九年：7.2%)。年內，本集團通過合理有效的費用控制，使各品牌的行政開支佔收入的比重均有所下降。

李寧牌的行政開支為540,209,000元人民幣(二零零九年：522,566,000元人民幣)，佔李寧牌收入6.2%(二零零九年：6.8%)。李寧牌行政開支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。年內集團對諮詢費用進行有效管理，降低諮詢費成本，提升諮詢效率，同時員工期權費用攤銷減少，因此李寧牌行政開支佔收入比重降低。

紅雙喜牌的行政開支為55,265,000元人民幣(二零零九年：56,703,000元人民幣)，佔紅雙喜牌收入12.1%(二零零九年：13.3%)。紅雙喜牌行政開支主要包括員工成本、折舊與攤銷以及其他日常開支，其中，差旅費、辦公費等日常開支有所下降，人力成本的增長比例亦略低於收入增長比例。

Lotto(樂途)牌的行政開支為4,824,000元人民幣(二零零九年：5,569,000元人民幣)，佔Lotto(樂途)牌收入的5.3%(二零零九年：7.3%)，主要包括員工成本、基礎研發、折舊與攤銷以及其他日常開支。年內日常開支、員工成本均基本保持穩定。而二零零九年由於產品尚處於基礎研發階段，承擔的基礎研發開支較高，因而二零一零年整體行政開支有所下降。

息稅前利潤加折舊及攤銷(EBITDA)

本集團二零一零年度之息稅前利潤加折舊及攤銷為1,759,192,000元人民幣(二零零九年：1,524,911,000元人民幣)，較二零零九年增長15.4%。

李寧牌的息稅前利潤加折舊及攤銷為1,767,187,000元人民幣(二零零九年：1,502,344,000元人民幣)，較二零零九年增長17.6%，主要獲益於收入的增長、穩定的毛利率以及合理的費用控制。

紅雙喜牌的息稅前利潤加折舊及攤銷為92,098,000元人民幣(二零零九年：89,792,000元人民幣)，較二零零九年增長2.6%，相對於收入增長率7.3%的增速較慢，主要受年內經銷成本率較高的影響。

Lotto(樂途)品牌尚處於前期開發和推廣階段，承擔了較高的產品研發開支和品牌推廣開支，年內息稅前利潤加折舊及攤銷為虧損91,749,000元人民幣(二零零九年：虧損56,935,000元人民幣)。

融資成本

本集團二零一零年度之融資成本淨額為37,261,000元人民幣(二零零九年：58,766,000元人民幣)，佔本集團總收入0.4%(二零零九年：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32,392,000元人民幣(二零零九年：30,414,000元人民幣)。

所得稅開支

本集團二零一零年度之所得稅開支為377,378,000元人民幣(二零零九年：313,799,000元人民幣)，實際稅率為25.0%(二零零九年：24.5%)。

綜合盈利能力

本集團二零一零年度之權益持有人應佔溢利為1,108,487,000元人民幣(二零零九年：944,524,000元人民幣)，較二零零九年增長17.4%。年內權益持有人應佔溢利率為11.7%(二零零九年：11.3%)，較二零零九年增長0.4個百分點。

年內，本集團權益回報率為36.7%(二零零九年：41.3%)。鑒於權益持有人應佔溢利增長率低於同期平均權益增長率，權益回報率有所下降，但管理層秉承股東利益最大化的目標，專業化組織經營以及合理管控開支，使本集團仍然維持行業內較高的權益回報率。

存貨撥備

本集團二零一零年度之存貨撥備政策與二零零九年相同。本集團存貨核算按成本與可變現淨值較低者入賬。若可變現淨值低於成本，本集團即按其差額計提存貨撥備。本集團認為，上述政策可保證本集團存貨撥備足額計提。

於二零一零年十二月三十一日，累計計提的存貨撥備為115,082,000元人民幣(二零零九年十二月三十一日：72,526,000元人民幣)，其中包含了年內對批發環節李寧牌經典標產品計提的特殊存貨撥備。配合品牌重塑，本集團對李寧牌經典標存貨制訂了相應的業務處理方案，以保障這些經典標存貨得到有序的處理。考慮到批發環節的清貨折扣，根據審慎的會計原則，本集團對批發環節的經典標存貨計提了合理的特殊存貨撥備。

呆賬撥備

本集團二零一零年度之呆賬撥備政策與二零零九年相同。

於二零一零年十二月三十一日，累計計提的呆賬撥備為1,382,000元人民幣(二零零九年十二月三十一日：1,184,000元人民幣)。

資金流動性及財政資源

本集團二零一零年度之經營活動現金淨流入為990,895,000元人民幣(二零零九年：1,306,668,000元人民幣)。於二零一零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1,470,435,000元人民幣，較二零零九年十二月三十一日淨增加206,092,000元人民幣。該增加由以下各項組成：

項目	截至二零一零年 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	990,895
淨資本性支出	(268,675)
收購附屬公司及其他公司股權支付之款項	(63,203)
向本公司權益持有人派付股息	(465,463)
向一附屬公司非控制性權益派付股息	(31,568)
銀行借貸所得淨額	55,238
其他現金淨流出	(11,132)
	<hr/>
現金及等同現金項目淨增加	<u>206,092</u>

受終端零售市場影響，經銷商現金周轉速度下降，本集團增加了對經銷商的支持力度，使年內應收賬款周轉天數上升，整體現金周轉天數延長，二零一零年經營活動產生之現金淨流入因而有所下降。

本集團備有足夠的銀行信貸額度，以應付日常運營以及未來發展的資金需求。於二零一零年十二月三十一日，本集團之銀行信貸額度為1,469,750,000元人民幣，其中未償還銀行借貸已佔用312,248,000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9.3%(二零零九年十二月三十一日：9.7%)。

年內，本集團並無利用掉期安排對沖利率風險。

外匯風險

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

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

資產抵押

於二零一零年十二月三十一日，本集團有賬面淨值為24,239,000元人民幣的樓宇(二零零九年十二月三十一日：29,799,000元人民幣)和賬面淨值為15,442,000元人民幣的土地使用權(二零零九年十二月三十一日：39,324,000元人民幣)用於抵押以獲取本集團公司若干銀行借貸。

或然負債

於二零一零年十二月三十一日，本集團並無任何重大或然負債。

業務回顧

二零一零年是宏觀經濟形勢和行業環境充滿挑戰的一年，也是集團主動變革的一年。在推動短期增長的同時，本集團注重長遠發展，不斷審視外部環境變化及自身發展戰略，調整戰略執行。年內，本集團啟動李寧品牌重塑，堅持不懈地進行品牌創新和產品創新，同時推動渠道改革，持續加強供應鏈管理，致力為長期健康發展奠定堅實的基礎。

李寧品牌

品牌重塑

品牌建設是本集團的業務重點，也是集團核心能力的體現。經二零零七年以來數年的策劃籌備，本公司藉李寧品牌創立二十周年之際，於二零一零年七月正式啟動李寧品牌重塑的重大舉措。

經過二十年的快速發展，李寧品牌意識到運動文化正在更新，中國體育用品行業面臨整體產業升級。在參考市場成熟程度研究、行業發展分析、競爭形勢定位以及對消費趨勢理解的基礎上，本公司全面啟動重組李寧品牌基因，明確品牌定位與核心消費群，以全新的品牌個性和面貌演繹李寧品牌「振奮人心的運動員精神」的品牌內涵，進一步強化品牌忠誠度。

這次品牌重塑透過包括傳播、產品以及零售體驗在內的一系列整合營銷策略，持續一致地把品牌基因傳達給消費者，帶給消費者真實、有意義和耳目一新的創新體驗：

- 以全新標識和口號，全面傳播新的品牌主張和定位。李寧品牌的新標識對原標識的經典元素進行了現代化表達，不但傳承了經典LN的視覺資產，還抽象融合了由李寧先生原創的體操動作「李寧交叉」，又以「人」字形來詮釋運動價值觀，鼓勵每個人透過運動表達自我、實現自我。新的品牌口號「Make the change讓改變發生」則體現了從敢想到敢為的進化，鼓勵每個人敢於求變、勇於突破；
- 品牌重塑不僅是視覺上的更新，更是組織性的重塑。本集團在李寧品牌運動品類規劃、生意區域劃分、產品研發設計等各個方面，均進行了系統性升級。借品牌重塑的契機，李寧品牌同時推出了更富特色的新產品系列，有針對專業運動者的頂級裝備系列(Athletic Pro)、具有多場合功能的都市輕運動系列(Urban Sports)、體現品牌資產的全橙全能系列(Brand Heritage)以及邀約國內外新銳藝術家合作的跨界設計系列(Crossover)。此外，亦通過零售體驗的創新，讓消費者獲得真實並有意義的品牌零售體驗。

品牌重塑是一項關係李寧品牌長遠發展的戰略性舉措，不是短期能夠完成的，其重要意義在於任何一個品牌必須保持長期定位的一致，才能給予消費者清晰的品牌定位和印象，在消費升級的今天，我們認為這是一個最佳的時機和舉措。在品牌重塑項目中，六個月的階段性目標之一是讓消費者認知新標識和新口號。從截至二零一零年年底的品牌檢測看到，這個目標已經實現，品牌偏好度指標亦保持在行業領先地位。未來，本集團將繼續全面執行李寧品牌重塑，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，提升品牌核心競爭力。

品牌營銷及推廣

二零一零年七月，李寧品牌在「福布斯2010中國品牌價值排行榜」中排名全國各行業品牌第19位，同時也是排名最高的中國體育品牌，較上一期(二零零七年)之排名攀升四位，為品牌價值增長速度第二快的上榜品牌。評委認為，李寧品牌憑藉標杆運動項目、強化品牌差異化形象、建立海外研發中心、深度介入2008北京奧運會等重大活動，顯著縮短與國際品牌的差距。李寧品牌在福布斯排行榜的成績，是本集團持續提升品牌工作的成果，激勵我們向晉身國際品牌的目標進一步努力。

年內，本集團針對各運動項目的品牌營銷及推廣的重點投入如下：

新簽國際贊助資源

下述年內新簽贊助，均為本集團基於品牌定位策略性獲取國際頂級運動資源、以國際化促進品牌提升的重要舉措：

- 二零一零年三月，本集團宣佈簽約標槍項目頭號選手、被譽為「標槍王子」的挪威運動員安德烈亞斯·托希爾德森(Andreas Thorkildsen)，為這位歷史上第一位包攬歐洲田徑錦標賽、世界田徑錦標賽以及奧運會標槍項目三項冠軍的運動員打造高品質的專業裝備。二零一零年十月，牙買加飛人阿薩法·鮑威爾(Asafa Powell)與本集團簽約。阿薩法·鮑威爾(Asafa Powell)是有百米短跑運動史以來，進入國際田聯TOP LIST最多次數的選手。加上俄羅斯女子撐杆跳運動員葉琳娜·伊辛巴耶娃(Elena Isinbayeva)，三位本集團贊助的世界田壇巨星，憑藉耀眼的運動成績及挑戰自我的不懈追求，完美詮釋李寧品牌「振奮人心的運動員精神」的品牌內涵。
- 二零一零年八月，本集團宣佈贊助NBA新秀埃文·特納(Evan Turner)，與巴朗·戴維斯(Baron Davis)、沙奎·奧尼爾(Shaquille O'Neal)、何塞·卡爾德隆(Jose Calderon)及哈希姆·塔比特(Hasheem Thabeet)四位NBA球星一起，豐富了李寧品牌的籃球贊助資源。此外，本集團簽下的西班牙國家籃球隊以及阿根廷國家籃球隊仍保持著不俗表現。
- 二零一零年十一月，又一網壇名將，克羅地亞網球希望之星馬林·西里奇(Marin Cilic)正式加入李寧網球陣容，二零一零年澳洲網球公開賽四強的突破性成績使得西里奇第一次進入了世界排名前十的行列。本集團簽約的另一位網球明星，伊萬·柳比西奇(Ivan Ljubicic)亦在年內奪得個人職業生涯首個ATP1000賽單打冠軍。
- 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(Espanyol)，為本集團贊助的第一家歐洲足球隊。同年，本集團再簽約西班牙足球甲級聯賽另一勁旅馬拉加隊(Malaga)。
- 二零一零年八月，本集團簽約具有世界領先水準的美國跳水隊。

亞運整合營銷

投入和促進中國體育事業全面發展是李寧品牌內涵和品牌定位的具體體現。二零一零年廣州亞運會期間，本集團通過旗下運動資源的精彩賽場表現和獨樹一幟的整合營銷策略，完美演繹了李寧品牌「振奮人心的運動員精神」，向廣大民眾傳遞了「讓真正熱愛運動的人，更真實地體驗真正的運動」的新品牌定位。無論賽場內外，李寧品牌「讓改變發生」，贏得了品牌重塑後的重要一役，新品牌形象得到了深入傳播。

本集團長期贊助支持的中國國家羽毛球隊、乒乓球隊、跳水隊、體操隊和射擊隊，在二零一零年廣州亞運會取得了60枚金牌的輝煌戰績，佔據中國體育代表團此次亞運會金牌總數逾三分之一。

本集團在支持專業運動賽場表現的同時，將品牌宣導的運動精神和運動樂趣輻射到更廣泛的領域中去，五支國家運動隊的明星隊員積極深入體育大眾，鼓勵廣大民眾參與運動、樂享運動、主動求變、敢於突破。

同期推出的李寧品牌亞運廣告，分別以「全型備戰」和「結局難料才有趣」為主題，配合別具趣味的線上互動。與此同時，亦結合了「都市輕運動」這一更貼合中國市場實際需求的產品線推廣。李寧品牌亞運整合營銷無論在銷售表現和品牌形象建設上均取得了可喜的成果。

羽毛球

年內，本集團就羽毛球項目產品進行了一系列整合市場、產品及零售的營銷活動，特別加強了消費者品牌和產品體驗活動，顯著提升了李寧牌羽毛球產品在消費者心目中的地位、李寧品牌與羽毛球運動的關聯度以及在專業愛好者群體中的認知度和偏好度，也直接提升了市場份額。

年內，本集團成功贊助「2010李寧杯中國羽毛球大師賽」及「李寧2010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。

此外，本集團亦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，並與專業羽毛球網站進行深入合作。

跑步

本集團跑步互動平台「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」。iRUN定期為跑步愛好者組織各種跑步活動，鼓勵會員廣泛參與國內賽事。iRUN同時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。

iRUN從跑步運動本質出發，激發運動愛好者內心的快樂，傳遞「Run for Joy」的跑步理念。

年內，「iRUN跑天下」系列活動以10公里公路跑和10公里公路接力跑為主要活動形式，全年活動12場，覆蓋全國10個城市，直接參與人數近萬。此外，由6公里夜跑、互動體驗、音樂會三部分組成的「李寧FUNRUN超級晚」活動則在北京地區連續兩年成功舉行，直接參與人數超過12,000人。iRUN活動形式新穎時尚，大大提升了李寧品牌的時尚性，而「夜跑」這一概念已成為李寧品牌跑步項目的獨特資源。

籃球

年內，圍繞國際籃球核心運動資源，本集團開展了一系列的整合營銷推廣活動，充分挖掘簽約球星的獨特個人魅力，並有效結合產品裝備在場上、場邊及生活中不同場合的應用賣點，獲得了較好的媒體曝光和口碑宣傳，滿足了目標消費者功能與情感訴求。

本集團於年內成為全國男子籃球聯賽(NBL)頂級官方戰略合作夥伴。NBL目前覆蓋中國18個二線城市，今年更首次引入大學生和外援參加比賽，競技水平和觀賞性獲得很大提高，在各地媒體和籃球愛好者中得到越來越多的關注和影響力。本集團聯手NBL，使得李寧品牌的籃球運動營銷資源版圖更加完整，也將為李寧品牌籃球產品提供廣闊的發展空間，為李寧品牌在中國二、三線市場的開發帶來影響力。

健身

本集團在健身運動方面力求突出品牌差異化和個性，圍繞「Inner Shine」追求時尚、健康的女性魅力主題，主推以瑜伽、慢跑及舞蹈等在內的女子運動產品系列。年內，李寧品牌協同北京青島瑜伽推出的「李寧·青島瑜伽2010 Yoga Workshop」活動於北京、上海、瀋陽成功推出，精心打造大型專業瑜伽交流平台，引起女性消費者的廣泛迴響。二零一零年底，李寧品牌攜手跨界明星林志玲，突出「Inner Shine」的女子產品定位。

繼與北京中體健身投資管理有限公司(「中體」)簽署合作協定，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。年內，本集團又與深圳最大的健身俱樂部「中航健身會」簽約合作。本集團與北京青島瑜伽、中體、萊美中國及深圳「中航健身會」的合作，為李寧品牌在女子健身市場中的發展奠定堅實基礎。

網球

網球方面，本集團繼簽約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臺北球員楊宗樺後，二零一零年伊始，再簽下著名中國網球運動員彭帥。繼在第十一屆全國運動會上囊括女單、女雙、混雙、女團四枚金牌後，彭帥在二零一零年廣州亞運會上又取得了女單冠軍及女團冠軍的佳績。

彭帥、晏紫、楊宗樺、伊萬·柳比西奇(Ivan Ljubicic)及馬林·西里奇(Marin Cilic)等中外網球明星，形成本集團網球領域核心運動營銷資源，幫助提升李寧品牌形象及推動網球產品發展。

社區營銷活動

年內，本集團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，其中包括：

- 贊助「中國大學生足球聯賽」(CUFL)、舉辦「李寧中國籃球選秀營」活動；
- 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「李寧大篷車」活動已經連續三年開展。二零一零年，活動歷時九個月，行程99,000公里，在全國24個省市自治區、共119個城市舉辦活動122場，吸引消費者直接參與達42萬人次；
- 本集團連續三年打造「北京朝陽公園李寧體育園」，以城市多功能運動場所為平台，通過場館廣告、小型賽事活動、品牌店舖與體育愛好者持續溝通。年內舉辦的各項活動吸引了上萬人次參與，讓體育愛好者獲得了難忘的品牌體驗。園內李寧品牌專屬籃球場地，更吸引眾多籃球愛好者參與，逐步發展為當地標誌性的籃球場地；及
- 「李寧運動天地」網頁在中央電視台官方網站的體育社區上線，央視網李寧店舖亦正式上線。李寧品牌登陸國家主流專業媒體網站，為品牌推廣起到積極作用。

渠道拓展和管理

零售店舖

李寧牌已在中國建立廣泛具規模之經銷和零售網絡，銷售點遍及所有省市自治區。截至二零一零年十二月三十一日，李寧牌於中國的零售店舖達7,915間，年內淨增加666間，經銷及零售網絡包括：

- 李寧牌特許零售店舖7,333間；
- 李寧牌直接經營零售店舖582間；及
- 經銷商數量為90家，較二零零九年十二月三十一日減少38家。主要原因為，為提高渠道管理效率，下半年中國北部地方一些大規模經銷商整合部分小規模經銷商所致。

特許及直接經營之零售店舖數目

	二零一零年 十二月三十一日	二零零九年 十二月三十一日	變動 (%)
李寧牌店舖			
特許經銷零售店舖	7,333	6,854	7.0
直接經營零售店舖	<u>582</u>	<u>395</u>	47.3*
總計	<u><u>7,915</u></u>	<u><u>7,249</u></u>	9.2

* 受集團子公司承接部分經銷商店舖的影響，直接經營零售店舖數目有較大增幅。

按地區劃分之零售店舖數目

	二零一零年 十二月三十一日	二零零九年 十二月三十一日	變動 (%)
李寧牌店舖			
東部(附註1)	3,288	3,071	7.1
北部(附註2)	2,820	2,545	10.8
南部(附註3)	<u>1,807</u>	<u>1,633</u>	10.7
總計	<u><u>7,915</u></u>	<u><u>7,249</u></u>	9.2

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。

本集團認為，隨著行業原材料、勞動力成本以及零售租金快速上漲，給產業鏈各環節帶來巨大的壓力，過去依賴分銷商開店推動增長的模式已經不可持續，各層級市場已經逐漸由快速的規模化增長轉變成結構化增長。本集團及早正視這些問題和挑戰，年內積極在渠道拓展和管理方面採取以下措施：

- 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，致力提升店效和零售市場份額；同時，推進分銷市場及客戶的整合併購，降低單店客戶比例，提升分銷客戶抵抗經營風險的能力；

- 深化銷售組織變革，推行北、東、南三個銷售大區的組織建設及運行，進一步加強對客戶及區域市場的反應能力與管理品質，同時以大區為單位，重點完善區域產品生命週期管理體系建設和整合營銷機制建設，提升管理效率；
- 注重增強在超大、一線城市商場和運動城渠道的開發和管理，在這些更具競爭力的通路中，增強李寧品牌於國內品牌中的領先地位；
- 繼續擴大銷售渠道覆蓋，其中二、三線城市為渠道拓展的主力市場；
- 加快以工廠店為主體的清貨渠道建設，優化渠道店鋪結構，促進產品在各生命週期的有序流轉；及
- 持續提升店鋪形象，測試和調整中的第六代店鋪店面裝修更趨時尚，體現李寧品牌的個性和主張，提升消費者運動及消費體驗。二零一一年將在超大、一線以及二線市場進一步增加第六代店鋪的新開和整改，實現零售終端對新品牌資產消費者體驗的有效落實。

電子商務

隨著互聯網的普及，網民數量及網購激增。順應形勢，本集團積極進行電子商務新渠道的開拓，取得了較為顯著的成果。目前，本集團已建立了李寧品牌官方網上商城(www.e-lining.com)，在淘寶、騰訊拍拍等國內知名第三方電子商務平台上開設了李寧品牌旗艦店，在卓越亞馬遜、京東商城、名鞋庫等國內知名網上商城開設李寧品牌網購專區，以及引入國內數家銀行的信用卡商城和積分渠道等。年內，李寧品牌網絡店鋪拓展順利，可對比店效大幅增長，在水平增長和垂直增長方面成績優異。

電子商務對於品牌形象的傳播和提升、與目標消費者的溝通和互動以及生意增長起到了正面推動作用。基於目前國內電子商務快速增長的基本趨勢，未來電子商務將成為本集團一個日趨重要的新型渠道。除李寧品牌外，本集團亦為Lotto(樂途)、紅雙喜、Z-DO(新動)、Kason(凱勝)等集團多個品牌建立了網絡銷售渠道。

產品設計和研發

重塑後的李寧品牌依然會以「運動員精神」為本。作為專業體育品牌，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均設有設計研發中心。二零零八年十一月落成的李寧運動科學研究中心於年內進行了重大革新，以全新的視野和按國際標準對科研實驗室進行重新規劃和建設，提升自身研究與創新能力及相關人才培養。目前研究中心已建有國內最優和國際一流的運動生物力學實驗室，擁有多名博士及碩士組成的國際級優秀科研團隊，致力於運動科學研究、生物力學、產品測試以及研發與創新。李寧運動科學研究中心將緊貼國際科技發展步伐，進一步建設多功能實驗室，積極擴展研發能力與吸引優秀科研人才，促進國際交流和合作，繼續發展成為世界頂尖運動科學研究中心。

本集團同時積極與國內外多所大學和研究機構進行多項科研項目合作，力求提升產品科技含量，實現科技突破，提升李寧品牌競爭力，同時維持李寧品牌在國內業界的領導地位，提高品牌形象和產品聲譽。

專業贊助產品

本集團以強大的產品設計和研發創新實力做後盾，助力國內外頂級運動贊助資源，使李寧品牌在專業概念及競技運動中保持了業內領先的品牌地位：

- 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瞭解，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。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。
- 除中國羽毛球隊外，中國乒乓球隊、跳水隊、體操隊、射擊隊、西班牙國家籃球隊及阿根廷國家籃球隊等頂級運動隊，亦獲得本集團科技研發和尖端科技助力，在運動場上不斷創出佳績。
- 專為頂級專業運動員開發研製的李寧品牌頂級運動裝備系列(Athletic Pro)，運用最前沿的運動理論，無論是產品功能、外觀還是個性化需求方面，都能完全滿足本集團贊助的世界一流運動員的需求，獲得其認可與好評，標誌李寧品牌在運動

科學研究領域邁入了國際領先水準。李寧品牌頂級運動裝備系列(Athletic Pro)覆蓋田賽、徑賽、足球、籃球、網球、羽毛球等多個運動項目，提供超過35款頂尖運動裝備。這些產品包括：

- 著名男子羽毛球單打選手林丹的專業羽毛球鞋「奪帥」；
- 世界女子撐杆跳第一人葉琳娜·伊辛巴耶娃(Elena Isinbayeva)的專業比賽鞋服；
- 「標槍王子」安德烈亞斯·托希爾德森(Andreas Thorkildsen)的專業標槍比賽鞋服等全套裝備；
- 牙買加飛人阿薩法·鮑威爾(Asafa Powell)的專業比賽裝備；
- NBA球星巴朗·戴維斯(Baron Davis)的「BD Doom」戰靴、沙奎·奧尼爾(Shaquille O'Neal)的「G-Shark」(年輪)戰靴、何塞·卡爾德隆(Jose Calderon)的「馭帥V」戰靴及埃文·特納(Evan Turner)和哈希姆·塔比特(Hasheem Thabeet)的專業戰靴；及
- 網球明星伊萬·柳比西奇(Ivan Ljubicic)的「奇魚」戰靴及網球新星馬林·西里奇(Marin Cilic)和中國女子網球明星晏紫、彭帥的專業裝備。

鞋產品

除為運動員研製專業產品外，本集團的鞋產品亦為廣大運動愛好者備有廣泛的選擇。本集團在鞋產品創新研發方面積極投入，努力在舒適、減震、反彈、輕質、個性化及合腳等方面進行深入研究，研發出一系列可應用於鞋產品上的創新科技，包括「模塊化李寧弓」、面底一體化科技、女子健身科技及個性化鞋等。年內，本集團繼續基於核心科技—「李寧弓」科技平台開發適合廣大運動愛好者的各品類運動鞋，同時與多家國內外研究機構共同合作開發更適合中國人腳型的楦型—「李寧楦」，並已將該系列鞋楦應用於鞋產品中，以進一步提升鞋產品的舒適性，給廣大運動愛好者更好的運動體驗。

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。二零一零年，本集團設計的田徑短跑鞋「Razine銳勁」，獲得了「iF Design Award China 2010」(2010年iF中國設計大獎)的最高榮譽「金質獎」。iF獎項以設計品質、製作工藝、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，在國際上具有廣泛和權威的影響力。

服裝產品

年內，本集團於服裝研發設計方面的舉措如下：

- 二零一零年九月，本公司正式宣佈與澳大利亞SKINS公司展開合作，在中國市場推出頂級LI-NING SKINS專業梯度壓縮運動裝備。梯度壓縮運動裝備核心科技在於其生物加速技術。該技術結合特殊科技面料，獨創性地針對身體不同部位進行

科學剪裁，不僅可以加強肌肉力量，大幅降低肌肉震顫，而且可以大幅度加強體內血液循環，有效防止乳酸堆積，明顯地提高穿著者的運動表現。此外，梯度壓縮運動裝備能最大化地幫助身體在不同的環境條件下保持恆溫，使皮膚時刻保持清爽，同時抑制細菌生長，消除異味，更具有UPF 50+的防紫外線功能。梯度壓縮產品已得到澳大利亞康復理療師協會的權威認可，並成為許多世界優秀運動生理學家、運動團隊及個人首選的高端運動裝備。目前，LI-NING SKINS梯度壓縮運動裝備已得到本集團贊助的許多頂尖運動隊／員廣泛試穿和認可。本集團依憑自身強大的運動資源和在體育產業多年來的沉澱積累，將促進梯度壓縮技術在中國贏得更廣闊的市場和廣泛應用。

- 為推動創新產品技術研發，本集團成立服裝產品科技研究中心，模擬人體活動狀況，研究人體生理特徵，為專項運動項目、人體、服裝提供科學資料，分析資料並應用於產品，實現體育人體科研成果與運動服裝設計、版型、面料的有效對接，體現產品優越功能性，在創新及品質上提供更全面的保障；
- 持續整合AT功能性材料平台，使李寧AT科技平台更清楚地傳達功能材料帶給消費者的優秀體驗。在ATCool功能方面，運用ATDry及ATDry Smart吸濕排汗面料、3D立體輕透網布，結合作用於人體主要發汗部位的科技剪裁，全面形成服裝微氣候管理系統，加強熱交換，帶給人體清涼、舒爽的體驗。在ATWarm功能方面，李寧保溫系列運用竹碳纖維、中空紗及其他科技材料，加以後整理處理，形成3D立體空間保存加熱的空氣，阻絕與外界的對流，達到保溫效果；
- 重點進行ATCool功能性服裝的實驗論證，通過對籃球、跑步、羽毛球、足球、網球等運動項目進行儀器實驗，驗證該功能性服裝的優良散熱性，建立李寧品牌ATCool功能性服裝應用標準及設計指引。目前，本集團已進行ATCool功能性服裝國家發明專利申請、ATCool功能性服裝國家實用新型專利申請；
- 注重服裝產品設計與品牌DNA的聯繫，運用Lucky Line設計標誌並進行外觀專利申請；
- 配合李寧品牌重塑，推出專為都市人群設計的全新李寧「Urban Sports」系列，不僅帶出運動生活的理念，更是創新與科技的成功結合；
- 展開跨界設計合作，體現李寧品牌產品與優秀藝術家的創意理念完美融合，同時，進一步完善基礎版型，使各系列運動產品得到細化，給消費者帶來多元化的穿著選擇；

- 參與環保項目，除了推廣含有機棉產品，還與外部核心供應商合作衣年輪Eco-circle項目，宣導有生命力、低碳的環保服裝概念；及
- 規範基礎資料並使之標準化，制定各式開發手冊、結構裁片創新項目，形成內部知識體系。

供應鏈管理

本集團致力構建需求驅動、靈活有效的供應鏈體系，使其有效地配合生意成長。於二零一零年，本集團於李寧品牌供應鏈管理方面的舉措如下：

- 持續改善供應鏈規劃，按需而出，量出為入，降低存貨在庫數量及時間，推進期貨物流直發，優化流程，緩解物流運作壓力，加快供應鏈反應時間；二零一零年平均存貨周轉期52天，較二零零九年下降1天；
- 不斷發展和提升渠道物流能力，年內按計劃整合了19家子公司物流運作，建立起批零結合的物流支持平台，實現了物流外包、資訊化、庫存視覺化的統一管理；
- 以不同形式的物流能力，為經銷商提供物流諮詢服務，包括網絡設計和運作優化方案，輔助經銷商推行物流外包，提供直配分銷商和工廠直發服務；
- 本集團早已預見到中國勞動力成本與原材料價格上漲的壓力，以及未來幾年珠三角、長三角等沿海傳統加工製造業基地將面對勞動力短缺的問題，主動向中部轉移，邀請核心供應商在湖北省荊門市建立生產基地，部分緩解了成本上漲的壓力，並減緩了今年沿海地區勞動力減少所帶來的產能問題，同時幫助提升供應鏈管理效率；及
- 為對市場做出更快的反應，本集團在荊門工業園計劃建設的5萬多平米自動化立體倉庫—「李寧物流中心」已完成建築設計，計劃於二零一一年底試運行。該物流中心建成後，可以對所覆蓋區域的零售配送需求快速反應，使荊門生產基地成為一體化的生產和配送基地。

紅雙喜品牌

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

秉承「明星造市、賽事推廣」的營銷理念，紅雙喜在二零一零年繼續簽約王皓、王勵勤、馬龍、丁寧、李曉霞等優秀乒乓球國手為紅雙喜乒乓球器材代言人。同時，紅雙喜積極參與國內外各類專業賽事贊助，在二零一零年為國際乒聯全球17站職業巡迴賽、第50屆莫斯科世界乒乓球錦標賽、第23屆亞洲乒乓球賽、新加坡首屆青年奧運會乒乓球賽、廣州亞運會乒乓球賽、中國乒乓球俱樂部超級聯賽等賽事提供專業比賽器材。

順應國際乒聯無機膠水改革趨勢，紅雙喜推出的NEO(尼傲)一攬子器材解決方案成為中國乒乓球國家隊的首選方案，紅雙喜套膠在中國國家乒乓球隊的使用比率超過80%。除專業比賽裝備外，紅雙喜於二零一零年推出了超過兩百款新產品並成功上市。這些新產品在產品造型、外觀設計上均有所突破，產品創新包括以套膠為代表的技術秘密，並開發了可由消費者根據手型選擇的「手型配」乒乓球拍。新產品完善了紅雙喜牌產品線，顯示出紅雙喜強大的產品研發和設計實力。

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。年內，紅雙喜進一步加強客戶管理力度，對客戶行為和銷售政策進行細化管理，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」，並實行專人專管，配合「產品牆計劃」進行終端營銷推廣。此外，紅雙喜於二零一零年下半年針對超市通路開發了專門系列產品，並試行針對超市的渠道策略，計劃在二零一一年全面開拓超市通路。

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

Lotto(樂途)品牌

Lotto(樂途)為本集團獲授權特許經營的義大利運動時尚品牌。作為集團的戰略型新業務，Lotto(樂途)品牌年內市場知名度得到不斷提升，產品風格逐步確立，銷售渠道初步建立。

二零一零年是Lotto(樂途)品牌在國內拓展的重要一年，年內完成了品牌在國內市場的重新定位，並通過不斷釐清，確定品牌核心價值，形成與競爭對手的差異化。圍繞品

牌核心價值，Lotto(樂途)品牌於年內完成了品牌產品風格定義，並建立具品牌獨特競爭力的產品體系，通過跨界合作、科技創新、新型產品開發等方式不斷進行產品創新。

Lotto(樂途)品牌於二零二零年全面落實娛樂營銷推廣策略，通過和電影、電視劇、電視欄目合作，全力與目標消費者喜歡的時尚明星、體育明星和時尚活動建立聯繫，提升品牌在目標人群中的知名度；同時加強新開店市場活動支持、店外廣告、店內廣告和陳列、促銷活動等直接針對銷售的營銷活動投入，直接促進銷售或提升經銷商對品牌的信心。

年內，本集團繼續加大對Lotto(樂途)品牌的渠道拓展。然而，受市場環境及競爭因素影響，二零二零年Lotto(樂途)品牌業務增長速度遜於預期。Lotto(樂途)品牌於年中及時進行調整，強調店鋪零售表現及贏利能力，合理控制渠道拓展速度與店鋪業態分佈結構，選擇重點市場進行生意突破，目前業務正逐漸步入良性發展軌道。

其他品牌

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，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得消費者認同。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。

年內，AIGLE(艾高)品牌採取的經營措施主要如下：

- 進一步清晰產品定位，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；
- 繼續與法國及香港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；
- 複製超大城市直營零售店鋪及策略性重點店鋪的管理模式和經驗至經銷商店鋪，推動未來渠道和市場拓展；及
- 大力提升零售店鋪品質，店鋪陳列均按AIGLE品牌的國際標準。

Kason (凱勝)

Kason(凱勝)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。

Kason(凱勝)牌羽毛球產品業務是本集團羽毛球戰略的重要組成部分。本集團年內繼續對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，將自身的核心競爭優勢與Kason(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。

Z-DO (新動)

Z-DO(新動)牌產品以大賣場為銷售主渠道，其銷售模式、銷售網絡、產品組合方面均有別於李寧品牌。Z-DO(新動)牌業務的運營模式已漸趨成熟，年內主要經營措施如下：

- 深入調研並梳理核心消費者購買特質和購買需求，在此基礎上，清晰定位Z-DO(新動)品牌的核心消費者以及產品分類和產品風格，並首次確立了廣告語「享舒適、隨心動」；同時從產品、形象標識方面進行了成功改變，樹立獨立的品牌形象；
- 隨著品牌定位和目標消費者的清晰以及產品風格的調整，集中產品品類，梳理季節主打產品，運用一款多色方式，推動產品單品貢獻率大幅提升；
- 逐步改善銷售終端形象，降低貨架成本，調整更為符合大賣場銷售渠道特點的陳列方式，適應大賣場核心消費者的購買習慣；
- 探索與大賣場直接合作的自營模式。年內，門店覆蓋率、品類覆蓋率、銷售收入等各方面都有所提高。未來，本集團將持續拓展更加符合大賣場銷售渠道特點的模式；及
- 持續優化供應商結構，改善供應鏈系統，在成本大幅上漲的市場背景下，仍能合理控制成本，以貼近大賣場價格區域，增強產品競爭力。

人力資源

年內，本集團繼續對組織架構與人員結構進行優化和調整。於二零一零年十二月三十一日，本集團有4,215名僱員(二零零九年十二月三十一日：4,432名)，其中，集團總部及零售子公司僱員2,100名(二零零九年十二月三十一日：2,248名)，其他附屬公司僱員2,115名(二零零九年十二月三十一日：2,184名)。

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基於業務重點的組織優化、內外部人才供應鏈體系建設與優化、激勵體系建設、人力資源資訊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。

本集團推行機遇和新崗位空缺風險管理的人才供應鏈發展體系，並將重點資源投入到內部人才加速培養和發展，通過輪崗和工作豐富化等方式，快速提升員工工作技能，以滿足公司業務發展和轉型對核心崗位人員能力的要求。

薪酬政策方面，個人薪酬與崗位、能力和績效三者有效結合，整體薪酬具有較強市場競爭力，能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、年度個人獎勵或團隊獎勵，讓員工分享由公司成長帶來的收益。

二零一零年，本公司再一次榮獲「中國服裝行業最佳僱主企業」和「50佳第一工作場所」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。

前景展望和應對策略

宏觀經濟與行業展望

二零一一年預計全球經濟將繼續緩慢回升，中國經濟在外圍經濟形勢與國內宏觀政策效應逐步顯現的雙重作用下持續向好。但經濟復蘇並非一帆風順，隱憂尚存，經濟增長方式的調整尚未完成。

行業層面，在運動人口增長、收入增加和中國經濟由投資驅動向消費驅動轉型的大背景下，體育用品行業將一定程度受惠，但消費者信心指數仍顯不足，收入水平的增長並未給體育用品市場帶來相應的持續增強的購買力。此外，休閒品牌對體育用品行業細分領域的衝擊，加之缺乏重大體育賽事，預期二零一一年體育用品行業的增長速度仍會受到一定程度的影響。從本集團舉行的二零一一年第一和第二季度李寧品牌訂貨會的情況來看，第一季度按照零售吊牌價計算的訂單金額較二零一零年同期增長12%，第二季度則與二零一零年同期持平。由於渠道改革和零售環境的改善仍需要一定時間，預計第三和第四季度訂貨會的訂單增長率不會高於首兩個季度的水平。

長期戰略下的市場定位

本集團認為，中國體育用品行業的整體市場規模在未來幾年仍會保持低雙位數的增長，但行業的發展趨勢正在悄然發生改變。

首先，體育用品兼有普通服裝和鞋本身的基本特點，如穿著方便、舒適和美觀等，而這種基本特點是過去中國體育用品行業增長的主要驅動力，如果繼續堅守這種驅動力，體育品牌將難以與休閒品牌競爭實現真正的差異化，競爭環境也將更加複雜。集團認為，體育用品最終的核心競爭力仍集中在品牌和運動屬性，而這種競爭力更多依賴於體育基礎條件的完善，包括運動人口的增長、運動賽事的增加和運動文化的普及以及運動場館的覆蓋。儘管目前這些基礎條件改善的速度還不快，但我們相信這是暫時的，隨著中國城市環境的改善、運動場地的增加及社區型、青少年賽事的發展，運動人口必然增加，運動用品行業的前景將更美好。

其次，中國消費市場的層級差異雖然非常大，但是向上升級是大的方向和趨勢。目前高級別市場明顯呈現價值增長的趨勢，低級別市場仍然依賴數量增長，但隨著人們收入水平的進一步增長和運動基礎條件的改善，越來越多的消費者將對品牌個性、運動的本質和產品的功能與品質有更多的需求。

第三，原材料、勞動力成本以及零售租金快速上漲，給產業鏈各環節帶來巨大的壓力。

集團認為，在這種環境和趨勢背景下，體育用品行業正在進入重要的轉型階段，業務模式很可能在未來五年將發生重大的改變，市場將進一步分化為：

- 大眾市場 — 通過品牌營銷和產品創新，給消費者提供更好的品牌體驗和產品體驗，品牌商同時獲得溢價，以解決產業鏈各環節的成本要求。這將是未來市場的主體，其目標消費者是更加成熟和價值導向的群體。
- 基礎市場 — 節省品牌營銷和產品研發的投入，提供更低價格的基礎性產品，以更靈活有效的供應鏈管理應對成本的壓力，滿足價格導向型的消費群體需求。

目前，中國超大和一線市場已經具有大眾市場的特徵，二、三線市場正在加速向大眾市場的方向升級。

集團認為，走向大眾市場是李寧品牌的選擇，這是我們自身能力、品牌定位、外部環境以及公司願景所決定的，而現在正是主動作出選擇的最佳時機。

執行策略

基於本集團對中國體育用品行業發展的分析判斷以及自身發展戰略的選擇，集團正針對品牌、產品、渠道和供應鏈多個維度進行深層次的調整：

- 進一步加大品牌投入，有效提升品牌形象，獲得消費者認同，為品牌注入更多價值：
 - 進一步增加品牌營銷推廣費用投入，同時加強對品牌投入效率的管理
 - 進一步提升品牌形象，突出品牌個性和差異，強化產品的專業運動屬性
 - 選擇以中國城市為核心的價值消費者，選擇利用更好的產品和營銷手法去贏得目標消費群體，在不同層級市場展開更有針對性的營銷活動
 - 為2012年倫敦奧運會做好準備
 - 在超大、一線以及二線市場進一步增加第六代店舖的新開與整改，實現零售終端對新品牌資產消費者體驗的有效落實
- 進一步深化渠道改革，提升零售效率，追求更健康的增長模式：
 - 加強與大型多品牌經銷商的合作，把握更有優勢的零售渠道
 - 整合低效率分銷商

- 建立更加合理的店舖結構，改善產品生命週期管理
- 加強專業培訓，幫助經銷商／分銷商進一步提高零售管理能力，進而提升盈利能力
- 執行新的批發折扣政策，維護和改善經銷商／分銷商的盈利空間
- **加強產品結構調整，提升產品競爭力，為消費者帶來更多價值：**
 - 打造一致的產品創新體系
 - 讓產品更加貼近市場需求，更加適合不同區域的偏好
 - 提供給消費者更優質的產品價值體驗，支援品牌定位和產品價格定位
 - 加大鞋產品佔比，逐步提升鞋產品在行業中高端市場的競爭能力
- **以目標管理和高績效為文化導向：**
 - 以公司文化為核心，加強員工凝聚力
 - 在品牌營銷和產品設計研發等專業領域，以及企業管理方面將繼續增加人力費用投入，提高集團對高端人才的吸引力
 - 加強業務執行和業績考核

變革過程將需要經歷一定的時間，過程中也不可避免遇到各種挑戰，但是集團擁有專業的管理團隊、雄厚的品牌資產、強大的戰略分析能力以及堅定的執行力，這些都是我們實現變革目標的保障。未來兩年將是變革過程中的陣痛期，但相信經過這些變革後，集團業績將邁入更加健康的發展軌道，進一步強化在行業中的領導地位，幫助我們實現「世界級的中國體育品牌」的夢想。我們堅信，一定會有中國的體育品牌成功站在世界的舞臺上，這是我們的品牌創始人和集團的夢想。

購買、出售及贖回本公司之股份

於截至二零一零年十二月三十一日止年度，本公司並無贖回其任何股份。除由限制性股份獎勵計劃受託人根據信託契約以及限制性股份獎勵計劃的規則購買股份外，本公司或其任何附屬公司於年內概無購買或出售本公司股份。

企業管治

本公司不斷檢討並提高其企業管治常規，致力建立高水平的企業管治。

年內，本公司榮獲亞洲最具權威的企業管治雜誌之一，《Corporate Governance Asia》頒發「二零一零年亞洲最佳企業管治大獎」(Class of 2010 The Best of Asia)，充分證明本集團持續致力確保其業務以具道德操守、高透明度及負責任的方式進行。二零一零年十二月，本公司亦榮獲亞洲領先金融刊物，《The Asset 財資》雜誌頒發「二零一零年The Assets 企業大獎」(The Assets Corporate Awards 2010)中的「公司治理、社會責任和投資者關係欽獎」。

於二零一零年，本公司一直遵守香港聯合交易所有限公司證券上市規則附錄十四所載之《企業管治常規守則》的所有守則條文。有關本公司企業管治常規的詳情刊載於本公司二零一零年年報內所載的《企業管治報告》。

本公司審核委員會(其三位成員均為獨立非執行董事)已審閱本集團採納的會計原則及慣例，並已檢討核數、內部監控及財務報告事宜，包括審閱截至二零一零年十二月三十一日止年度的全年業績。

股東周年大會

本公司將於二零一一年五月十三日(星期五)上午十一時召開股東周年大會，大會之通告將於二零一一年四月一日或前後隨本公司二零一零年年報一併寄發予股東，並刊登在本公司網站(www.lining.com和 www.irasia.com/listco/hk/lining)以及香港聯合交易所有限公司網站(www.hkex.com.hk)。

承董事會命
李寧有限公司
主席
李寧

香港，二零一一年三月十六日

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