



李寧有限公司

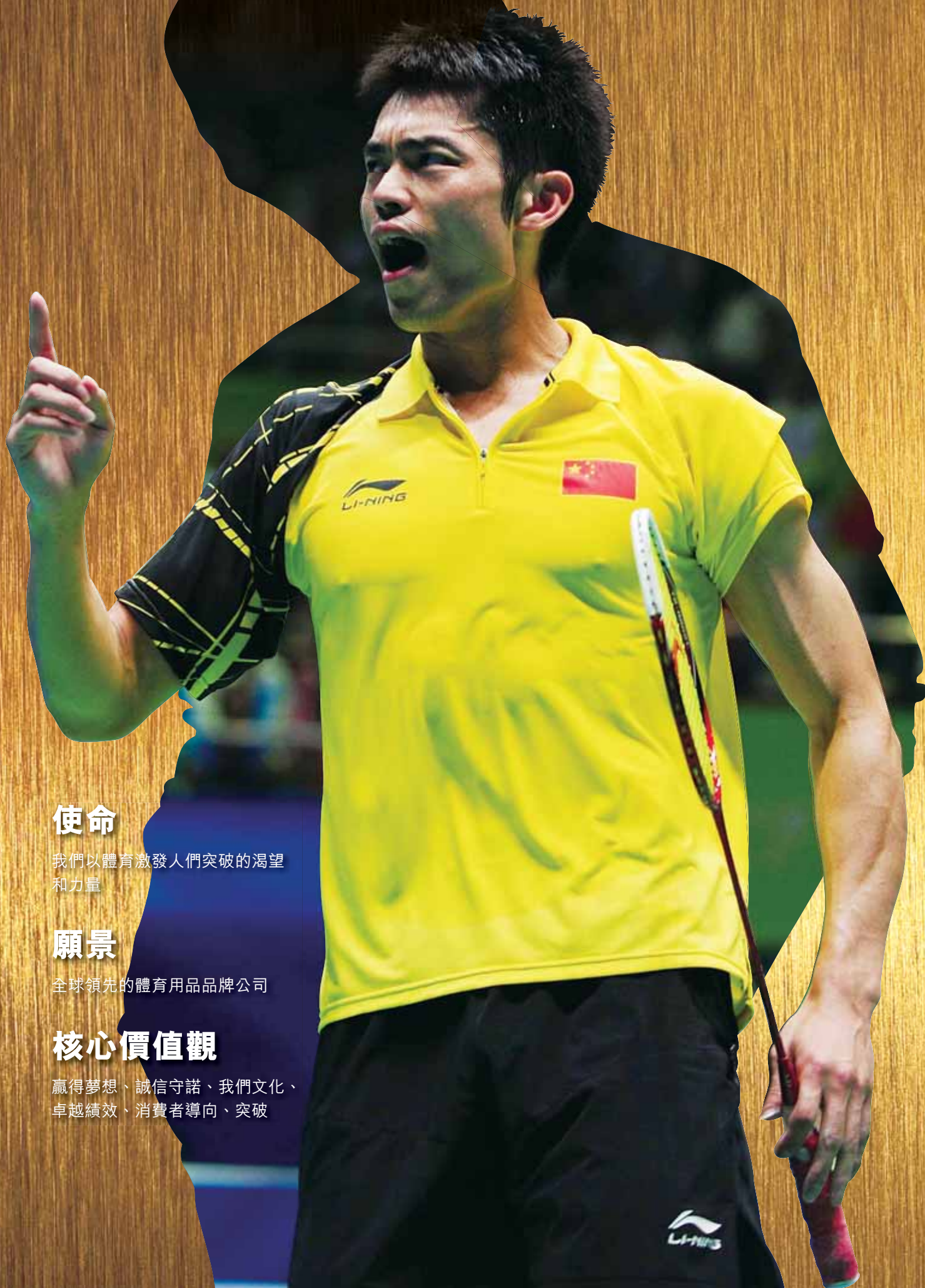


LI-NING  
COMPANY LIMITED

**2010**  
年度報告

(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

## 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、器材和配件產品。本集團主要採用外包生產和特許分銷商模式，並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，亦(i)以Z-DO(新動)品牌在大賣場渠道分銷運動產品；(ii)與Aigle

International S.A.成立合資經營，並獲授予專營權在中國生產、推廣、分銷及銷售法國AIGLE(艾高)品牌戶外運動用品；(iii)透過持有57.5%權益的附屬公司從事生產、研發、推廣及銷售紅雙喜品牌乒乓球及其他體育器材；(iv)獲Lotto Sport Italia S.p.A.旗下公司授予獨家特許權，在中國開發、製造、推廣、分銷及銷售義大利運動時尚Lotto(樂途)品牌特許產品；及(v)從事Kason(凱勝)品牌羽毛球專業產品的研發、製造及銷售。

# 让改变发生

## 目錄

2	二十年大事記
6	公司資料
8	五年財務摘要
12	主席報告
16	投資者關注問題
24	管理層討論與分析
62	企業管治報告
76	董事和高級管理人員
82	投資者關係報告
86	企業社會責任
92	董事會報告
109	獨立核數師報告
111	綜合資產負債表
113	資產負債表
114	綜合收益表
115	綜合全面收益表
116	綜合權益變動表
117	綜合現金流量表
118	綜合財務報表附註
178	詞彙





# 蛻變的二十年 我們依然年輕

### 1989年

於廣東成立並註冊「李寧牌」商標

### 1990年8月

於第十一屆亞運會贊助中國代表團

### 1992年7月

於巴塞羅納奧運會贊助中國代表團

### 1993年

率先在全國建立特許專賣營銷體系

### 1996年7月

於亞特蘭大奧運會贊助中國代表團

### 1998年3月

於廣東佛山成立第一所設計及研發中心

### 1999年

成為中國體育用品行業內首家實施ERP系統的公司

### 2000年9月

於悉尼奧運會贊助中國代表團，「龍服」、「蝶鞋」被世界各國記者評為「最佳領獎裝備」

### 2001年

榮獲「中國奧委會戰略合作夥伴」稱號

### 2002年

確立公司使命、願景、核心價值觀以及業務發展戰略

確立品牌定位及口號「一切皆有可能」

### 2003年

全面啟動渠道管理信息系統，在零售終端安裝E-POS

### 2004年6月

於香港聯交所主板上市(股份代號：2331)，成為首家在香港上市之國內體育用品公司

### 2004年8月

於雅典奧運會贊助中國代表團

與西班牙籃球協會簽約，贊助西班牙男、女國家籃球隊

### 2004年11月

於香港設立服裝設計及研發中心

### 2005年1月

成為恒生綜合指數系列及恒生流通指數系列成份股  
成為NBA策略合作夥伴

## 2005年4月

李寧牌當選由中國中央電視臺舉辦的「2005最受消費者喜愛的中國品牌」

## 2005年6月

晉身MSCI中國指數成份股

## 2005年7月

與著名戶外運動品牌AIGLE(艾高)成立合資經營

## 2005年11月

榮獲「二零零五年度卓越僱主－中國最適宜工作的公司」稱號

## 2006年1月

簽約NBA球員達蒙·瓊斯(Damon Jones)，成為第一個出現在NBA賽場的中國體育品牌

## 2006年3月

與ATP締結合作夥伴關係

## 2006年4月

冠名贊助全新的中國大學生足球聯賽

榮膺「2005年度中國最受尊敬企業」

## 2006年5月

榮獲首屆創意中國盛典「最佳創意機構」大獎

## 2006年8月

聯手著名NBA球星沙奎·奧尼爾(Shaquille O'Neal)，共同開拓中國籃球市場

## 2006年9月

推出第一款擁有自主知識產權的科技平台－「李寧弓」減震科技

「飛甲」籃球鞋榮獲德國iF中國2006工業設計大獎

## 2006年10月

成立國內首家專業跑步互動平台－「李寧iRun跑步俱樂部」

## 2006年12月

與中央電視台體育頻道建立策略性合作

## 2007年1月

簽約阿根廷籃協，贊助阿根廷國家男、女籃球隊

成為瑞典奧運代表團指定體育裝備合作夥伴

榮獲由國務院發展研究中心企業研究所、搜狐財經、北京大學中國信用研究中心以及光華傳媒聯合發起的「2006最佳企業公眾形象獎」

## 2007年3月

榮獲「2006 CCTV年度僱主」

## 2007年4月

榮膺「2006年度中國最受尊敬企業」，連續兩年獲此殊榮



## 2007年4月

與北京體育大學攜手推動支持中國農村體育發展，與鄉村體育教師「一起運動」

## 2007年4月

推出Z-DO(新動)牌產品，進入大賣場渠道

## 2007年6月

成為西班牙奧委會官方合作夥伴及西班牙奧運代表團官方裝備供應商

## 2007年9月

簽約網壇頂級球員伊萬·柳比西奇(Ivan Ljubicic)

## 2007年11月

宣佈收購著名乒乓球品牌「紅雙喜」

榮獲香港董事學會頒發「2007傑出董事獎 — 董事會類別」

## 2007年12月

「半坡」籃球鞋榮獲2007「iF設計大獎」與「2007中國創新設計紅星獎」

## 2008年3月

公佈與米其林合作研發高性能運動鞋

## 2008年7月

與Lotto簽訂為期20年的特許協議

## 2008年8月

李寧先生作為中國運動員的傑出代表，親手點燃北京奧運會主火炬

## 2008年10月

執行董事及行政總裁張志勇先生榮獲「2008中國最佳商業領袖獎」

## 2008年11月

李寧運動科學研究中心正式開幕

簽約NBA球星巴朗·戴維斯(Baron Davis)

## 2008年12月

李寧(荊門)工業園開工建設

## 2009年1月

李寧先生榮獲「2008年CCTV中國經濟年度人物」殊榮

## 2009年3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)

## 2009年4月

宣佈簽約贊助中國國家羽毛球隊，該隊成為繼中國國家乒乓球隊、中國國家體操隊、中國國家射擊隊和中國國家跳水隊之後，李寧品牌合作的第五支中國金牌隊。

## 2009年5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



## 2009年7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

## 2009年8月

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

## 2009年10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」

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」

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」

## 2009年12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」

第三次榮膺「中國最受尊敬企業」稱號

## 2010年

成為全國男子籃球聯賽NBL頂級官方戰略合作夥伴

## 2010年2月

李寧品牌的第一家美國零售店在俄勒岡州波特蘭正式開業

## 2010年3月

簽約「標槍王子」·挪威田徑運動員安德烈亞斯·托希爾德森(Andreas Thorkildsen)

## 2010年5月

正式在馬來西亞推介李寧牌羽毛球產品

## 2010年7月

全新重塑李寧品牌形象，推出李寧品牌新標識和新口號「Make the change 讓改變發生」，引領中國運動行業升級進化，進一步向成為世界級品牌邁進

## 2010年9月

與澳洲高科技體育品牌SKINS公司合作，推出全球領先梯度壓縮運動裝備

簽約NBA選秀大會榜眼埃文·特納(Evan Turner)

## 2010年10月

簽約牙買加飛人阿薩法·鮑威爾(Asafa Powell)

## 2010年12月

簽約網球運動員馬林·西里奇(Marin Cilic)



## 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  
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  
徐懋淳先生

## 審核委員會

顧福身先生(委員會主席)  
王亞非女士  
陳振彬先生

## 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  
郵編：101111  
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  
渣打銀行(香港)有限公司

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

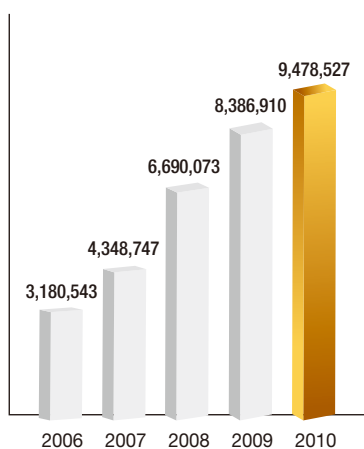
(除特別註明外，所有金額均以千元人民幣列示)

## 截至十二月三十一日止年度

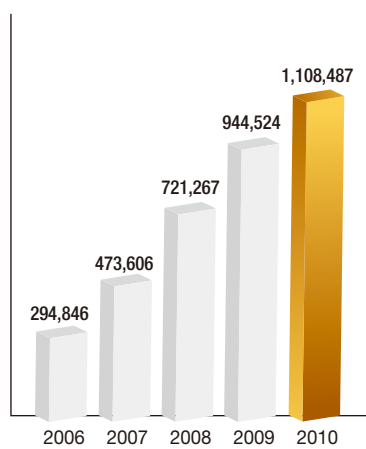
	二零一零年	二零零九年	二零零八年	二零零七年	二零零六年
<b>經營業績</b>					
收入	<b>9,478,527</b>	8,386,910	6,690,073	4,348,747	3,180,543
經營溢利	<b>1,546,775</b>	1,341,896	960,213	609,855	402,518
除稅前溢利	<b>1,509,514</b>	1,283,130	929,238	618,532	401,153
權益持有人應佔溢利	<b>1,108,487</b>	944,524	721,267	473,606	294,846
息稅前利潤加折舊及攤銷(EBITDA)	<b>1,759,192</b>	1,524,911	1,070,516	681,764	438,407
<b>資產與負債</b>					
非流動資產	<b>2,368,205</b>	2,215,895	1,518,985	607,052	276,476
流動資產	<b>4,193,587</b>	3,161,975	2,817,944	2,173,799	1,888,809
流動負債	<b>2,371,642</b>	1,864,928	2,086,843	977,429	688,452
流動資產淨值	<b>1,821,945</b>	1,297,047	731,101	1,196,370	1,200,357
資產總額	<b>6,561,792</b>	5,377,870	4,336,929	2,780,851	2,165,285
資產總額減流動負債	<b>4,190,150</b>	3,512,942	2,250,086	1,803,422	1,476,833
權益持有人應佔權益	<b>3,369,302</b>	2,674,508	1,896,413	1,744,601	1,399,490
<b>重要財務指標</b>					
毛利率	<b>47.3%</b>	47.3%	48.1%	47.9%	47.4%
權益持有人應佔溢利率	<b>11.7%</b>	11.3%	10.8%	10.9%	9.3%
EBITDA率	<b>18.6%</b>	18.2%	16.0%	15.7%	13.8%
<b>每股盈利</b>					
—基本(分人民幣)	<b>105.84</b>	90.75	69.63	45.83	28.65
—攤薄(分人民幣)	<b>104.39</b>	89.61	68.64	45.09	28.25
每股股息(分人民幣)	<b>42.12</b>	36.12	49.67	22.85	11.44
權益持有人應佔權益回報率	<b>36.7%</b>	41.3%	39.6%	30.1%	23.0%
每股有形資產淨值(分人民幣)	<b>225.25</b>	153.65	138.44	157.63	127.00



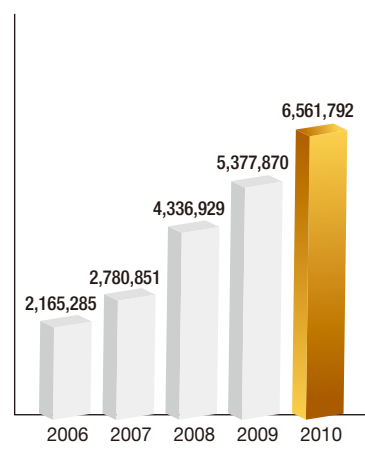
收入



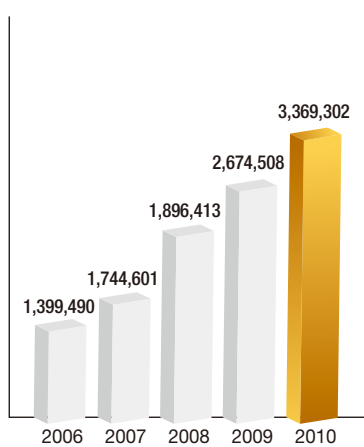
權益持有人應佔溢利



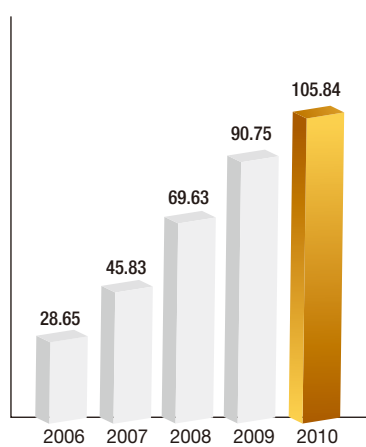
資產總額



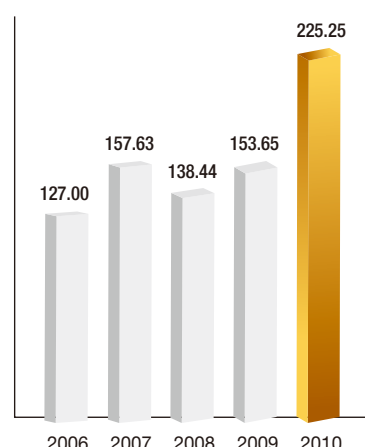
權益持有人應佔權益



每股盈利－基本(分人民幣)

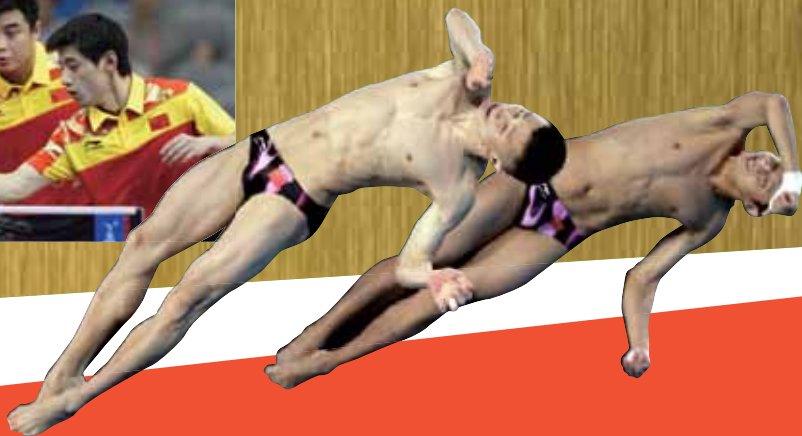
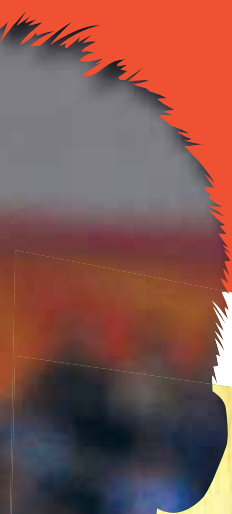


每股有形資產淨值(分人民幣)





# 振奮人心的 運動員精神









主席  
李寧先生



## 各位股東：

### 引言

二零一零年，迎來了李寧品牌創立二十週年。從「中國新一代的希望」到「一切皆有可能」，乃至今天的「讓改變發生」，經過風雨錘煉，我們看到，李寧品牌已經從襁褓中的嬰兒，成長為充滿活力、勇於挑戰的年輕人，為中國體育產業注入了一份自信和蓬勃生氣。在此，本人謹代表董事會，感謝過去一直支持集團業務發展的合作夥伴和股東們！

### 二十年歷程

集團從創立至今走過了二十年，可以說我們是一個有闖勁、有成就的公司。從公司經營的角度看，二十年的積累是值得驕傲的，尤其是過去的十年，集團成功地走向一個規模經營、現代企業管理的公司，並且取得連續十年複合增長超過30%。這種成就不僅僅是在我們的行業裡面，就是在所有各行各業的中國

本土公司，都是傑出的。作為集團的創始人，本人為集團的茁壯成長和我們團隊取得的成就感到驕傲和自豪！

然而，中國市場在不斷地變化，過去被視為存有極大商業機會的環境，已經變得競爭異常激烈，越來越多的參與者加入到這個市場，參與者雷同的、基於渠道擴張型的經營模式，把大家捲入了一個激烈的價格競爭環境，整體市場處於高度競爭階段。同時，隨着中國消費者和城市發展的快速成長，市場環境正在逐漸發生質的改變，品牌商的商業模式面臨新的變革挑戰，這促使我們及早正視這些問題和挑戰，深入分析市場發展趨勢，審視自身的戰略目標和調整戰略執行。





## 市場判斷，戰略選擇

總結我們過去走過的路，我們在經營上固然有積累和發展，但還沒完全構造出我們一直期望的企業的核心競爭力，我們潛在的、應有的、更有價值的能力還沒能被充分挖掘。因此，面對今天的消費需求以及基於我們對中國體育用品行業發展趨勢的分析，現在該是我們改變的時候了。

回想公司創立的初衷就是要做中國的體育品牌，為了追求這個理想，我們的能量貯備了二十年。今天，我們必須更加清晰明確的是，李寧是一個提供體育專業產品和創造品牌榮譽價值的體育品牌。因此，李寧品牌未來不選擇參與基礎市場的競爭，而是必須參與到主流城市價值消費市場的競爭，要真正走向一個經營體育品牌的公司。

未來，我們要把重要的資源集中在李寧品牌，而這個品牌的目標就是要邁進成為一個世界級的中國體育品牌。要想成為世界級的體育品牌，它一定要在主流運動項目上有所追求、有所貢

獻、有所表現。這種追求和貢獻必須鮮明閃亮地表現在產品設計、體育營銷、消費者體驗上，表現在我們品牌的定位上。我們不是單純地提高銷售價格，而是要提供更具專業功能、更多體驗價值、更富體育時尚品位和更多品牌榮耀的產品，這些才是我們真正要改變——一個商業模式的追求。我們相信，在未來的中國市場，我們只有做成為一個體育品牌，我們才有無限的生命力；李寧牌只有走到世界級的體育品牌位置，我們才能成功。

作為現代中國市場上的一個本土公司，要創造一個世界級的中國體育品牌，我相信這是巨大的挑戰，並且需要一定的時間，但我同時也堅信只要我們明確方向，激發我們的創造力，李寧團隊一定能夠實現這個目標。那時，我們會看到一個充滿競爭力的李寧品牌再次走上高速發展的新里程。

## 展望

十多年前，集團也曾經歷需要就其發展方向作出重要選擇的時刻，過程中儘管也歷盡波折，但是改變的成功支撐了集團超過十年的快速成長，成就了今天李寧品牌的市場地位。今天，面對中國和國際巨變的市場，我們又走到了需要把握機會、迎接挑戰的歷史契機。

二零一一年是集團戰略執行調整的開始，這將是一個追求改變的開始，一個面對發展新機會和新挑戰的開始。儘管前方可能有無數困難和巨大的挑戰等待着我們，但是，只要明確戰略目標並堅定地執行，在團隊的繼續奮鬥下，我們堅信未來幾年執

行變革的所有投入、付出和努力，會為下一個高速增長週期奠定堅實的根基。

今天，李寧牌開始了向「世界級體育品牌」進發的新長征。在李寧人新長征的路上，本人和所有董事會成員熱切期望能夠繼續得到合作夥伴和股東的信任與支持，你們的信任和支持將是李寧人迎接挑戰、實現夢想的堅定基礎和強大支柱。

讓我們一起「讓改變發生」！

主席  
李寧

香港，二零一一年三月十六日





# 投資者關注問題

行政總裁

張志勇先生



在經歷了較長時間的快速增長之後，中國體育用品行業開始進入一個更加平穩的發展階段，市場的競爭格局正在悄然發生調整，行業價值鏈正在出現改變，消費者的需求也日益提高。在這種環境下，集團仍將堅持自身的核心戰略，同時也根據市場環境的變化趨勢，及時主動做出一些執行策略的調整，在二零一零年，集團正式啟動了李寧品牌重塑及渠道改革兩項重要舉措：

**品牌重塑：**集團提出了完善的品牌管理架構——清晰的品牌內涵、品牌基因、品牌宣言、品牌定位和品牌個性；推出了新的品牌工具（標識與口號），進一步完善品牌營銷的內容與形式，重新梳理產品線規劃，向消費者展示新一代的店鋪形象。品牌重塑不是簡單的改變，更是一種系統性的升級和進化。

**渠道改革：**隨着行業環境的改變，集團認為以往過分依賴開店的橫向擴張模式是不可持續的，必須要轉變為以注重零售效率為主的垂直增長模式，從而實現長期穩定的發展。實現這種轉變，必須要提高經銷商／分銷商的規模經濟效應，加強產品生命週期管理，改進零售管理能力，以及幫助經銷商應對成本壓力。

上述舉措推出後，集團進一步加強了與股東、投資者以及社會大眾的溝通和交流，外界對於集團進行變革的內容及其戰略意義表現出高度的關注。在此，管理層希望針對外界最關注的一些問題進行相關解答，以期各位對集團推行的上述舉措有更清晰、更透徹的理解。

#### 1. 集團推出品牌重塑和渠道改革措施，是否意味著集團的戰略發生了重大轉變？

**管理層：**

- 作為中國體育用品行業的市場領導者之一，本集團從創立之初就定位於「要做中國的世界級體育品牌企業」，而且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。從這個角度來看，集團的戰略沒有發生改變。
- 面對市場環境調整，集團對消費者需求變化和行業價值鏈發展趨勢進行了深入分析，一些外部因素的發展趨勢符合集團前期判斷的方向，但是速度超出了集團的預期，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。





### 2. 集團年內提出上述兩項措施，從時間選擇上來查看有什麼考慮？

#### 管理層：

- 首先我們想強調，品牌重塑和渠道改革的提出，是集團主動性的選擇，而非被動的行為。中國體育用品行業已經開始變化，作為中國體育用品行業的市場領導者，集團清楚知道必須主動進行具有前瞻性調整，以順應市場趨勢，確保集團未來可持續發展的能力。
- 經過多年的醞釀和準備，到二零一零年，我們已經具備了進行品牌重塑的條件和能力，同時，外部環境已經開始發生變化，我們必須要及時抓住變革的機遇——中國消費市場向上升級是大方向和趨勢，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，但隨着人民收入水平進一步增長，越來越多消費者將對品牌個性有更多的需求。因此集團認為有必要及早建立一個更具特色個性的品牌，突顯品牌獨到的DNA，於未來更激烈的競爭中贏得自己的目標消費群。
- 北京奧運會之後，市場的環境已經開始發生變化了，未來的增長，更重要的是要來自零售商經營管理能力，而非開更多店舖，同時零售環節的運營模式也會隨着中國消費環境和成本環境的變化進一步改變。在這種環境下，集團認為必須主動推行渠道改革，改善我們的分銷體系，選擇能夠配合集團未來發展的經銷商及分銷商，配合我們未來持續發展的步伐，全力提升零售效率。

- 品牌提升和渠道改革，不是一蹴而就的過程，需要持續一致的與消費者溝通，需要結合不同地區的實際情況和經銷商與分銷商的實際情況，改革現有的經銷商體系，短期可能看不到明顯的成果，大約會有兩年左右的陣痛期，但是集團相信改革的方向是正確的，公司也將階段性的總結改革過程中的成果與經驗教訓，不斷完善這個過程。

### 3. 這兩項舉措的關係如何，誰更重要？

#### 管理層：

- 我們認為，品牌重塑和渠道改革分別代表著兩個層面的變革，但都是針對體育用品市場的變化，有利於集團長期及可持續增長的發展，兩者對進一步鞏固集團領導地位的貢獻同等重要。
- 品牌重塑是一項關係李寧品牌未來長遠發展的、更深層次的戰略升級，通過整合李寧品牌的獨特個性、運動員個性、運動項目特質以及消費者的愛好，加強建立李寧品牌獨特的DNA，實現品牌差異化，提升品牌核心競爭力。

- 而渠道改革則是戰術層面的改革。我們認為行業過去過度依賴分銷商開店推動增長的模式將不可持續，未來的發展關鍵是要提高現有店舖的經營效率。因此集團及早正視問題，主動提出改革我們的分銷體系，目的是解決零售環節面臨的挑戰，從而改善零售效率，提升同店銷售增長，令整體零售環境更健康。

#### 4. 如何看待品牌重塑和產品定價的關係？

##### 管理層：

- 一直以來，李寧品牌的產品都在提價，但是我們不是單純的為了轉嫁成本，不是簡單的以提價為目的，更重要的是強調產品的性價比。換一個角度來看，品牌重塑恰恰是為了提升產品性價比而做的進一步努力。

- 在日益複雜的競爭環境下，品牌和產品的差異化是避免簡單價格競爭的關鍵。我們看到了中國體育用品市場隨着中國消費者收入上漲和日益成熟，消費趨勢是在不斷升級，體育用品最終的競爭力還是在品牌和運動這兩個範疇，集團認為只有提供出更加獨特的品牌體驗，更好的產品品質和功能，適應消費者的需求變化，才能建立更多的頭腦份額，繼而獲得未來的市場份額。集團這些年一直致力於品牌投入和產品投入，就是為了加強這兩項核心競爭力，加強產品的性價比。

- 另一方面，當前環境下，產業價值鏈各個環節均面臨成本上漲壓力，集團進行品牌重塑將有助於集團擴張產業價值鏈，以幫助整體行業應對成本的挑戰。

#### 5. 如何管理和吸引經銷商／分銷商參與渠道改革，從而保證渠道改革順利進行？

##### 管理層：

- 最重要的是讓經銷商／分銷商能夠統一認識，清楚利益關係，從而實現多贏的局面：
- 對經銷商來說，經營效率一定要有規模才可以實現，而且從其生意的穩定性考慮，他們也需要對分銷商進行整合。





- 分銷商方面：對於有效率，有能力的給予扶持，包括市場地域規劃／信貸等支持；低效率的，沒有意願擴張的則被整合。
  - 針對不同經銷商和分銷商的經營狀況，集團幫助他們進行盈利預測模型分析，通過對比整合前後的整體盈利水平，展示規模效應和貨品流轉效率提升帶來的效果，起到很好的溝通作用。
  - 另一方面，集團通過各種方式加強對經銷商和分銷商的培訓力度，改善其零售管理能力及貨品採購能力。
  - 第三，為鼓勵經銷商及分銷商參與改革，集團也進一步完善渠道支持政策，除了更優惠的批發折扣率政策之外，對於店鋪裝修／新開，以及銷售成績達標的店鋪，給予更加有效的激勵措施，對於高效率、有更好經營業績的店鋪扶持力度更大，從而幫助整體零售效率的進一步提升。
- 6. 進行調整期間，集團的財務數據將發生什麼樣的變化？集團如何看待這個問題？**
- 管理層：**
- 首先，我們想強調，集團進行財務規劃和財務資源的調配是符合整體公司戰略發展目標的，我們希望投資者能夠更加深入的看待這些財務資源投入背後的意義，而非簡單的數據模型變化。
  - 當前體育用品行業正處於轉型期，集團則處於培養長期競爭力的投入期，在品牌建設、產品研發等方面應進行合理有效的費用投入。然而我們認為這是實現集團戰略目標的必要選擇，有利於長期健康發展的重要舉措。
  - 2011-2012年財務資源規劃：
    - 按照目前的成本規劃，集團毛利率會控制在46-47%左右。
    - 需要注意的是，近期原油、棉花等原材料成本急劇上升，給成本管理帶來更多不確定性因素，如果該趨勢進一步發展下去，集團的毛利率可能會有下降壓力。
    - 廣告營銷推廣費用佔銷售額比率預計為16-17%。
    - 人力資源費用佔銷售額比率預計為7.5-8%。



- 短期內，經營溢利率和權益持有人應佔溢利率水平有所下降。
  - 未來集團將更加注重提升零售效率，把同店增長、零售庫存、零售折扣率、期貨執行率、零售整體增長率、分銷商的經營管理能力等指標作為重點業務考核指標。
  - 儘管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，但是集團憑藉雄厚的品牌資產、強大的戰略分析能力及堅定的執行力，定必可實現我們的變革目標。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。
- 集團在當前階段，會在可控制風險的情況下，進行有步驟的測試，累積各方面的經驗和知識，特別是人才、分銷模式管理、供應鏈管理、產品設計及各市場環境資訊等，為後續的海外業務發展打好基礎。

#### 7. 集團的國際化發展策略是否會因此有所調整？

##### 管理層：

- 國際業務的發展不會因為此兩項變革措施而發生大的改變。
- 國際化是集團的長期戰略目標，但是我們會有步驟，有計劃，在風險可控的範圍內進行。目前，國內市場仍然是集團最重要的業務重心，同時海外業務的有序開展將有助於我們的品牌形象的進一步提升，有助於國內業務的進一步發展。

首席財務官  
鍾奕祺先生



# 每一個人 都能成為傳奇









## 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。



行政總裁

張志勇先生



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的需求。隨着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。隨着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，運動人口必然增加，這將使真正的體育用品市場受惠。相

反，隨着勞動力成本和租金成本的上升，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，我們對消費者需求變化和行業價值鏈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	
<b>收益表項目</b>			
(除特別註明外，所有金額均以千元人民幣列示)			
收入	<b>9,478,527</b>	8,386,910	<b>13.0</b>
毛利	<b>4,481,599</b>	3,969,864	<b>12.9</b>
經營溢利	<b>1,546,775</b>	1,341,896	<b>15.3</b>
息稅前利潤加折舊及攤銷(EBITDA)(附註1)	<b>1,759,192</b>	1,524,911	<b>15.4</b>
權益持有人應佔溢利	<b>1,108,487</b>	944,524	<b>17.4</b>
每股基本盈利(分人民幣)(附註2)	<b>105.84</b>	90.75	<b>16.6</b>
<b>主要財務比率</b>			
<b>盈利能力比率</b>			
毛利率(%)	<b>47.3</b>	47.3	
經營溢利率(%)	<b>16.3</b>	16.0	
實際稅率(%)	<b>25.0</b>	24.5	
權益持有人應佔溢利率(%)	<b>11.7</b>	11.3	
權益持有人應佔權益回報率(%)	<b>36.7</b>	41.3	
<b>開支佔收入比率</b>			
董事及僱員福利開支(%)	<b>7.5</b>	7.5	
廣告及市場推廣開支(%)	<b>15.1</b>	15.4	
研究及產品開發開支(%)	<b>2.6</b>	2.7	
<b>資產效率</b>			
平均存貨周轉期(天)(附註3)	<b>52</b>	53	
平均應收貿易款項周轉期(天)(附註4)	<b>52</b>	47	
平均應付貿易款項周轉期(天)(附註5)	<b>71</b>	70	
	於十二月三十一日		
	<b>2010</b>	2009	
<b>資產比率</b>			
負債對權益比率(%) (附註6)	<b>89.1</b>	94.1	
有息負債對權益比率(%) (附註7)	<b>9.3</b>	9.7	
每股資產淨值(分人民幣)	<b>339.04</b>	273.92	

附註：

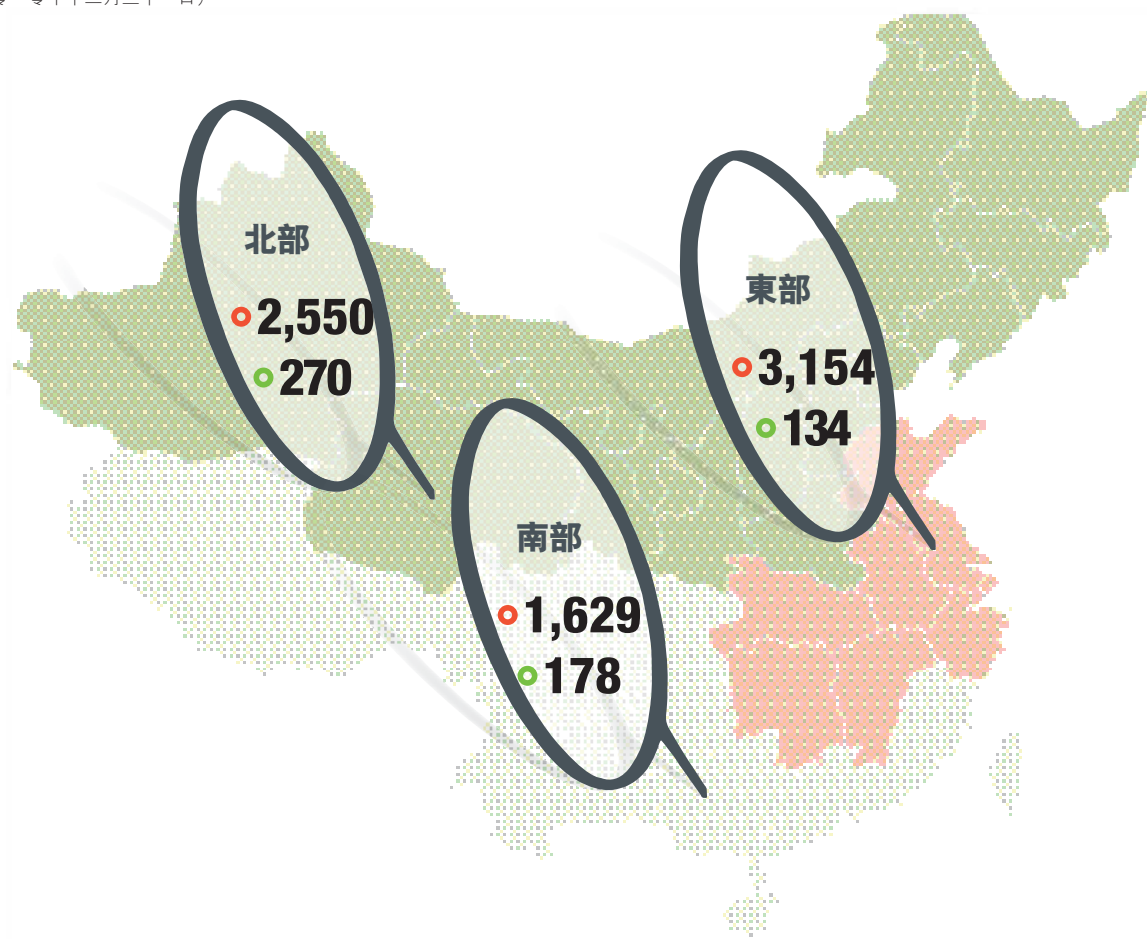
1. 息稅前利潤加折舊及攤銷(EBITDA)乃按淨利潤、所得稅、融資成本、物業、機器及設備折舊、無形資產及土地使用權攤銷之總和計算。
  2. 每股基本盈利乃根據年內本公司權益持有人應佔溢利除以已發行普通股股份減就限制性股份獎勵計劃持有股份之加權平均股數計算。
  3. 平均存貨周轉期(天)乃按存貨之年初及年末平均結餘除以銷售成本再乘以365天數計算。
  4. 平均應收貿易款項周轉期(天)乃按應收貿易款項之年初及年末平均結餘除以收入再乘以365天數計算。
  5. 平均應付貿易款項周轉期(天)乃按應付貿易款項之年初及年末平均結餘除以總採購額再乘以365天數計算。
  6. 負債對權益比率乃按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。





## 全國經銷和零售網絡分佈

(於二零一零年十二月三十一日)



李寧牌店舖	特許經營零售店舖	直接經營零售店舖	店舖總數
東部(附註1)	3,154	134	3,288
北部(附註2)	2,550	270	2,820
南部(附註3)	1,629	178	1,807
<b>合計</b>	<b>7,333</b>	<b>582</b>	<b>7,915</b>

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。

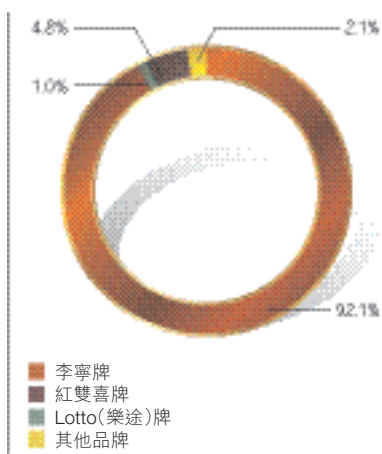




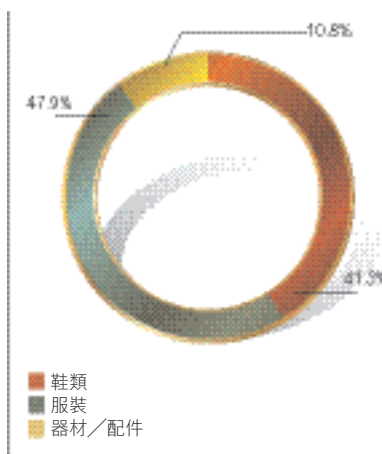
## 收入

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

各品牌佔收入之百分比



各類產品佔收入之百分比



按品牌和產品種類劃分之收入明細

	二零一零年		二零零九年		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	
截至十二月三十一日止年度					
<b>李寧牌</b>					
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
<b>總計</b>	<b>8,734,294</b>	<b>92.1</b>	7,693,263	91.7	13.5
<b>紅雙喜牌</b>					
器材/配件	458,291	4.8	427,088	5.1	7.3
<b>總計</b>	<b>458,291</b>	<b>4.8</b>	427,088	5.1	7.3
<b>Lotto(樂途)牌</b>					
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
<b>總計</b>	<b>90,428</b>	<b>1.0</b>	76,155	0.9	18.7
<b>其他品牌*</b>					
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
<b>總計</b>	<b>195,514</b>	<b>2.1</b>	190,404	2.3	2.7
<b>整體</b>					
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
<b>總計</b>	<b>9,478,527</b>	<b>100.0</b>	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)品牌的收入增速偏低。

### 各銷售渠道佔李寧牌收入之百分比

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

二零一零年度李寧牌銷售予特許經銷商的收入佔李寧牌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，部份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、接收部份經銷商店舖、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。

### 李寧牌按地區劃分之收入明細

	附註	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	
<b>李寧牌</b>						
中國市場						
東部	1	<b>3,315,843</b>	<b>38.0</b>	3,016,914	39.2	<b>9.9</b>
北部	2	<b>3,691,274</b>	<b>42.2</b>	3,168,568	41.2	<b>16.5</b>
南部	3	<b>1,608,181</b>	<b>18.4</b>	1,427,876	18.6	<b>12.6</b>
國際市場		<b>118,996</b>	<b>1.4</b>	79,905	1.0	<b>48.9</b>
總計		<b>8,734,294</b>	<b>100.0</b>	7,693,263	100.0	<b>13.5</b>

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，主要由於該區的分銷體系在經過多年的快速增長後，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，推動各大區的销售業績增長。

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，以及年內對部份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，主要得益於對部份產品結構的調整，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份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%)。隨着本集團對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鋪數量低於年初目標，同時集團希望在廣泛鋪開第六代店鋪前確保其得以合理測試和調整，年內第六代店鋪的開店情況也晚於



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。兩部份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)
現金及等同現金項目淨增加	206,092



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，大部份交易以人民幣結算，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。隨着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週年之際，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。從截至二零二零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國家跳水隊。

## 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，佔中國體育代表團此次亞運會所獲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，將品牌倡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、音樂會三部份組成的「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鳥瑜伽推出的「李寧·青鳥瑜伽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。本集團與北京青鳥瑜伽、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。







李寧品牌贊助資源

	跑步(田徑)	籃球	網球	健身	羽毛球	足球	奧林匹克 冠軍隊
頂級運動員/ 運動隊/ 運動俱樂部	葉琳娜· 伊辛巴耶娃	沙奎· 奧尼爾	馬林· 西里奇	萊美	中國國家 羽毛球隊		中國國家 乒乓球隊
	阿薩法· 鮑威爾	巴朗· 戴維斯	伊萬· 柳比西奇		林丹		中國國家跳水隊
	安德烈亞斯· 托希爾德森	何塞· 卡爾德隆	彭帥				中國國家射擊隊
		埃文·特納	晏紫				中國國家體操隊
		西班牙國家 籃球隊					
		阿根廷國家 籃球隊					
賽事	北京長跑節	NBL	ATP		中國公開賽	中國大學生 足球聯賽	
		李寧籃球訓練營			中國大師賽		
					中國羽毛球俱樂部 超級聯賽		
					全國羽毛球賽		
其他重要 運動資源	13個省級 田徑隊	哈希姆· 塔比特	楊宗樺	青島瑜伽	上海羽毛球隊		美國國家跳水隊
			Pliskova姐妹	中體倍力	八一羽毛球隊		
				深圳中航俱樂部	廣東羽毛球隊		



## 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，下半年中國北部地區一些大規模經銷商整合部份小規模經銷商所致。

### 特許及直接經營之零售店舖數目

李寧牌店舖	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 (%)
特許經銷零售店舖	7,333	6,854	7.0
直接經營零售店舖	582	395	47.3*
總計	7,915	7,249	9.2

\* 受集團子公司承接部份經銷商店舖的影響，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

李寧牌店舖	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 (%)
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)	1,807	1,633	10.7
總計	7,915	7,249	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，隨着行業原材料、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，着重提升對銷售渠道的影響力，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

隨着互聯網的普及，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](http://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，致力於運動科學及生物力學研究、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。
- 除中國國家羽毛球隊外，中國國家乒乓球隊、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。

李寧品牌鞋產品技術平台



## 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立體空間保存加热的空氣，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；

### 李寧牌服裝產品AT技術平台





- 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。
- 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，部份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

### 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





- 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)品牌於二零一零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，二零一零年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

- 大力提升零售店舖品質，店舖陳列均按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份。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；
- 隨着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，隨着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，但隨着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鋪的新開與整改，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
  - 建立更加合理的店鋪結構，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

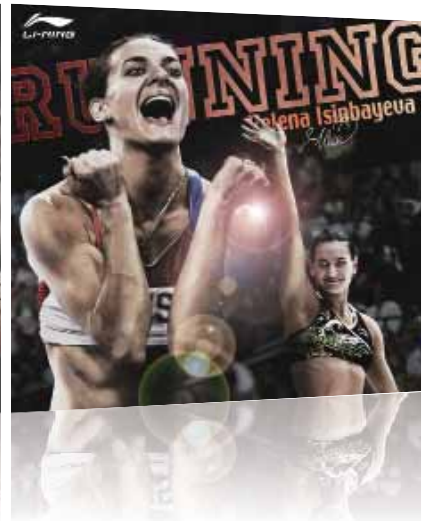
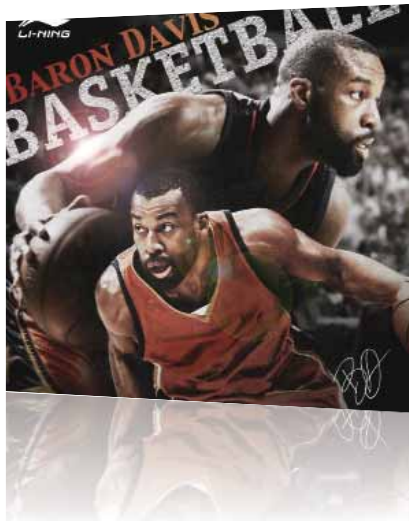


- 加強產品結構調整，提升產品競爭力，為消費者帶來更多價值：
  - 打造一致的產品創新體系
  - 讓產品更加貼近市場需求，更加適合不同區域的偏好
  - 提供給消費者更優質的產品價值體驗，支援品牌定位和產品價格定位
  - 加大鞋產品佔比，逐步提升鞋產品在行業中高端市場的競爭能力
- 以目標管理和高績效為文化導向：
  - 以公司文化為核心，加強員工凝聚力
  - 在品牌營銷和產品設計研發等專業領域，以及企業管

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。



聰明的幽默  
率真不裝  
創造心







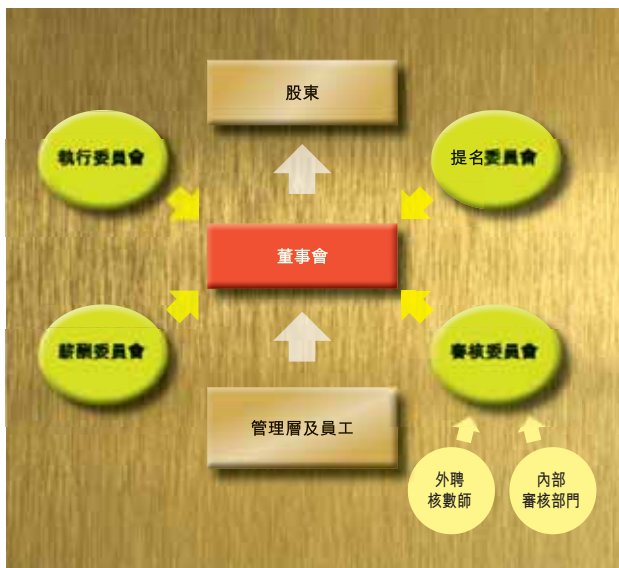
董事會致力提倡及維持良好的企業管治，藉此履行其使命，為股東創造價值及帶來最大回報。本報告載列本公司採納的企業管治架構及主要企業管治常規。

## 遵守企業管治守則

於截至二零一零年十二月三十一日止年度，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（如適合）。

## 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，並共同負責統管並監督本公司事務，促使本集團長期穩定和健康發展。

## 董事會成員

於本報告日期，董事會由以下九名董事組成，大部份成員為非執行董事（包括獨立非執行董事）：

董事類別和姓名	最初擔任董事日期	由股東最近重選日期
<b>執行董事</b>		
李寧先生 (主席)	二零零四年四月三日	二零一零年五月十四日
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
鍾奕祺先生 (首席財務官)	二零零九年二月九日	二零零九年五月十五日
<b>非執行董事</b>		
林明安先生	二零零四年五月六日	二零零九年五月十五日
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
<b>獨立非執行董事</b>		
顧福身先生	二零零四年五月六日	二零一零年五月十四日
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	二零一零年五月十四日

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。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)。有關各董事的履歷詳情載於本年報第76至78頁。

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，為本集團的發展作出貢獻。每位新委任董事均獲得全面、正式及特為其而設的就職介紹，以確保彼等充分瞭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。本公司亦不時向董事更新有關影響其責任的任何新發展或變動的資料。

## 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。

## 非執行董事及獨立非執行董事

非執行董事及獨立非執行董事在保障本公司及股東的整體利益方面擔當制衡的重要角色，並於有潛在利益衝突時發揮帶頭作用。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參加董事會會議。彼等積極參與董事會及其委員會，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。

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，並繼續認為每名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，並行使各項保留權力，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，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，並負責確保時刻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，讓所有董事均有機會提出事項列入議題。議程及相關文件一般會於會議日期一周前發送予董事。

董事可隨時以董事的身份要求取得相關資料。管理層向董事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，以便董事對於在董事會會議上提呈有待其批准的事宜作出知情決定。董事會亦視乎情況需要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的提問。

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。

董事會於二零一零年舉行了五次會議，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	五次會議出席五次
張志勇先生	五次會議出席五次
鍾奕祺先生	五次會議出席五次

#### 非執行董事

林明安先生	五次會議出席四次
Stuart Schonberger先生(附註)	兩次會議出席兩次
朱華煦先生	五次會議出席五次
韋俊賢先生	五次會議出席五次

#### 獨立非執行董事

顧福身先生	五次會議出席五次
王亞非女士	五次會議出席五次
陳振彬先生	五次會議出席五次

附註：

Stuart Schonberger先生於其服務協議下的服務期屆滿後，已於二零一零年六月二十八日起不再擔任非執行董事，而在其二零一零年任期內舉行了兩次董事會會議。

董事會會議紀要對所討論的事項及達成的決定作足夠詳細的記錄，包括董事所提出的任何關注事宜及表達的反對意見。會議紀要的草擬本及最終本會於會後合理的時間內向所有董事傳閱並供其提供意見及存錄。

## 董事的委任及重選連任

各執行董事、非執行董事及獨立非執行董事均與本公司簽訂為期三年的服務合約。根據本公司組織章程細則及上市規則，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其獲委任後的首個股東大會上經股東選舉。

## 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

董事會下設若干委員會，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

的內外資源履行彼等的職責，並定期向董事會匯報其會議的結果，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七名成員：

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
徐懋淳先生	副總裁及首席產品官

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，以及有關授權乃適合本公司的需要。

## 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。提名委員會一般委託專業招聘顧問協助履行其職責。在向董事會提名最終候選人前，提名委員會會選出符合準則的候選人，並進行會見。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，故年內並無向董事會推薦任何變動建議。

提名委員會於二零一零年舉行了兩次會議，主要討論和回顧符合公司發展戰略的核心管理人員能力模型框架，作為管理層工作的指引。委員會各成員的出席記錄如下：

提名委員會成員	出席委員會會議次數
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
王亞非女士	兩次會議出席兩次
朱華煦先生	兩次會議出席兩次

於二零一零年，提名委員會連同董事會評估各獨立非執行董事的獨立性，並繼續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。

## 薪酬委員會

薪酬委員會自本公司於二零零四年六月上市時成立。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架構，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

薪酬委員會於二零一零年舉行了兩次會議，委員會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

薪酬委員會於二零一零年處理之主要工作概述如下：

- 年度檢討並釐定有關執行董事(彼等分別亦為本公司之主席、行政總裁及首席財務官)、非執行董事及獨立非執行董事之薪酬組合細節；
- 根據二零一零年度關鍵業績指標檢討及確定二零一零年度獎金執行計劃；
- 檢討及制訂二零一一年度關鍵業績指標及獎金計劃；及
- 檢討及制訂二零一一年長期激勵計劃的執行方案。

在履行職責時，薪酬委員會會向本公司主席、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。

本集團對執行董事之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和激勵執行董事。執行董事的薪酬組合主要包括基本薪金、酌情花紅、參加本公司股份計劃及其他福利及津貼。非執行董事及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及獨立非執行董事的職責以及可比較的市場情況而釐定。非執行董事及獨立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。各董事截至二零一零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。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
王亞非女士	獨立非執行董事
陳振彬先生	獨立非執行董事

審核委員會於二零一零年舉行了三次會議，委員會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(附註1)	一次會議出席一次
王亞非女士	三次會議出席三次
陳振彬先生(附註2)	兩次會議出席兩次

附註：

1. Stuart Schonberger先生於二零一零年六月二十八日起不再擔任非執行董事，並因此不再擔任審核委員會成員，而在其二零一零年任期內舉行了一次審核委員會會議。
2. 陳振彬先生自二零一零年六月二十八日起獲委任為審核委員會成員，而在其二零一零年任期內舉行了兩次審核委員會會議。

外聘核數師、行政總裁、首席財務官、內部審計部門主管及會計管理部門主管均有出席該等會議，並提供所需資料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兩次管理層不在場的會議，以討論彼等認為必要的事宜。

審核委員會於二零一零年履行的工作概述如下：

- 於開始審核工作前審閱外聘核數師的法定審核計劃，以及審核性質與範圍；
- 審閱截至二零零九年十二月三十一日止年度的年度業績公佈及年度財務報表及截至二零一零年六月三十日止六個月中期業績公佈及中期財務報表，尤其集中在會計政策及實務的更改、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；
- 與外聘核數師及管理層商討可能面對的會計風險及在審核／審閱過程中的主要結果；
- 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；
- 審批外聘核數師的審核費用及委聘條款；
- 檢討二零一零年內部審核結果及建議，並批准二零一一年內部審核計劃；
- 檢討內部審核職能的有效性以及內部及外聘核數師之間的協作(在不影響外聘核數師獨立性的前提下)；

- 檢閱本公司的風險管理職能及內部控制系統(包括財務報告及合規方面)的有效性；及
- 就審核委員會的職能及表現進行自我評估。

## 外聘核數師

截至二零一零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3,900,000元人民幣(二零零九年：4,050,000元人民幣)，該審核費用已獲審核委員會批准。

截至二零一零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1,029,000元人民幣(二零零九年：1,386,000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該等非審核服務及費用，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。

在開始審核本公司二零一零年度賬目前，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。外聘審核夥伴須定期輪換。

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109至110頁。

羅兵咸永道會計師事務所自本公司二零零四年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週年大會上批准後，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。

二零一零年，本集團在運營、財務及合規方面進一步加強內部控制工作。

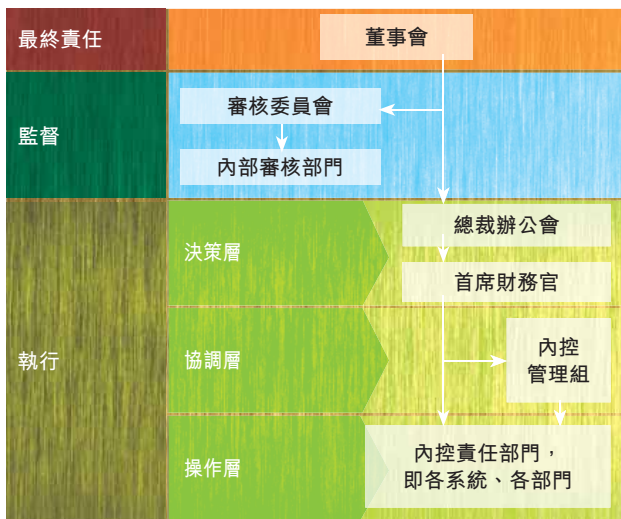
## 內部監控體系

本公司已在多年業務控制經驗基礎上，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) 持續推動下述根據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，並在每次審核委員會會議上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。二零一零年，由內控管理組統一組織協調，各流程責任部門對內控手冊進行了共72項關鍵控制點及具體相應控制流程的更新，更新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) 推動中高層管理者對公司級各控制目標是否實現進行回顧和評價，及時發現不足並加以改善；

(ii) 督促各業務流程責任人對流程級控制主動進行流程回顧，測試其設計和執行有效性，及時發現問題並制定改進措施；及

(iii) 協助審核委員會及董事會對公司整體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) 為支持本集團業務多元化、國際化的快速健康發展，本公司年內根據二零零九年發佈的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)》，實踐公司級年度風險審視工作及重要業務關注點的風險管理，支持重要業務的日常運營管理，推動現有內部控制工作向風險管理工作的延伸。

本公司十分注重內部宣傳貫徹內控和風險管理，採用培訓、定期例會、海報等多種形式推廣內控和風險管理工作，並定期發佈內部刊物《風險管理動態》，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，範圍涵蓋所有重大控制，包括關於財務、營運及合規控制及風險管理職能。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。二零一零年，本公司持續改進自我評估檢查的方法，包括精簡問卷、採用信息科技系統填報問卷、增加訪談。根據公司的組織結構調整和業務擴展，自我評估的範圍涵蓋到70多個系統或部門。此外，高級管理人員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。

截至二零一零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，能夠識別、控制及報告在本集團達致策略目標時所涉及之重大風險。有關體系及程序存在之需改善之處已被識別，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的會計及財務報告人員，且彼等均具備所需要之專業資質及從業經驗以有效履行各自的職能，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，本公司於截至二零一零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，確保內部監控制度和風險管理體系的良好維持及運作，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。內部審核部門亦會與外聘核數師進行適當的合作。

內部審核部門每年乃根據集團戰略重點及風險評估結果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。於二零一零年度，內部審核部門對李寧品牌的產品系統、銷售系統、供應鏈管理系統、零售子公司、財務系統以及新業務領域，包括紅雙喜、樂途、凱勝、國際市場等進行了審核，並向審核委員會、行政總裁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核委員會和管理層作出風險提示並定期跟進改進狀況。截至二零一零年十二月三十一日，各項審計發現和風險均已獲或正由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二零一一年度針對品牌、銷售渠道(包括各大區及零售子公司)、供應鏈、人力資源、信息科技系統和新業務等進行重點審核。

內部審核部門亦在內部控制和風險管理體系中擔當重要角色，負責檢查和評估本集團內部控制系統和風險管理體系的足夠性和遵循程度，並就上述體系之有效性提供獨立客觀意見。於二零一零年度，內部審核部門參與了風險管理體系和內部控制回顧的部份相關工作，並對銷售渠道風險管理和信息科技系統內部控制回顧的執行情況進行了審核。

## 股價敏感資料

在處理及發佈股價敏感資料的程序及內部控制方面，本公司完全瞭解其於上市規則方面的責任，以及在決策涉及股價敏感資料時應即時作出公佈的最高原則。本公司不時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資料的內部指引。本公司的政策嚴禁未經授權使用機密或內幕資料，並設立與實施有關回應本集團事務的外界諮詢的程序。主席、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。

## 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。經本公司作出特定查詢後，所有董事均確認在截至二零一零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資料的僱員亦須遵守嚴格程度不遜於標準守則的指引。本公司於二零一零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其要求所指明的董事召開股東特別大會。有關要求可發送至本公司於香港的主要營業地點，地址為香港銅鑼灣時代廣場蜆殼大廈2804-5室。股東如有任何疑問，亦可致函同一地點，以要求董事會垂注有關問題。

於二零一零年，本公司的組織章程細則並無作出變動。

## 股東大會

股東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瞭解本集團營運、財務表現、業務策略及前景的良機。

在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，本公司自二零零四年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。要求及進行以投票方式表決的程序載於隨大會通告向股東寄發的通函，並於大會開始時予以說明。

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）於二零一零年五月十四日舉行。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作出知情的決定。大部份董事（包括所有執行董事、一名非執行董事及所有獨立非執行董事）以及本公司的外聘核數師均出席大會。大會設有答問環節供股東提問。

於上屆股東週年大會上，本公司就下列事宜提呈獨立決議案，並以投票方式進行表決：

- 採納截至二零零九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；
- 重選三名董事及授權董事會釐定董事薪酬；
- 續聘核數師及授權董事會釐定其薪酬；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，投票表決由本公司之香港股份過戶登記分處在大會上監票，投票表決結果的詳情亦於會上宣佈，而根據上市規則作出的投票表決結果公告亦於大會當日刊發。

年內並無舉行股東特別大會。下一屆股東週年大會將於二零一一年五月十三日舉行。有關大會詳情及將於會上考慮的事項的所需資料均載於連同本公司二零一零年年報一併寄發予股東的致股東通函內。

## 展望

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「The Assets Corporate Awards」中的「公司治理、社會責任和投資者關係」鈦獎。

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，二零一一年三月十六日





## 董事

### 執行董事

**李寧先生**，48歲，李寧品牌創立人、本集團主席及執行董事，主要負責領導董事會及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21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。李先生亦於二零一零年六月二日起擔任於香港聯交所創業板上市的非凡中國控股有限公司之主席及執行董事。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。於二零一零年六月，李先生獲頒授香港科技大學榮譽院士。

李寧先生亦透過「李寧基金」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**，42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19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**，43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，主要負責本集團整體財務與會計管理、資本規劃與分配以及投資者關係事務。鍾先生於會計、財務及業務管理方面擁有19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。

## 非執行董事

**林明安先生**，47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。

**朱華煦先生**，59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Roosevelt University工商管理碩士學位。

**韋俊賢先生**，53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**，54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、興達國際控股有限公司及田生集團有限公司之獨立非執行董事。顧先生曾於二零零五年六月至二零零八年六月擔任美聯工商舖有限公司之獨立非執行董事及於二零零六年九月至二零零九年十二月擔任中國交通建設股份有限公司之獨立非執行董事(兩間公司均在香港聯交所主板上市)。此



外，彼亦於二零零七年一月至二零零九年十月擔任於紐約證券交易所Amex上市的2020 ChinaCap Acquirco, Inc.之副主席、首席財務官、財務主管及主要會計主管。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**，55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20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。王女士亦為學大教育集團之非執行董事，該集團於二零一零年十一月於紐約證券交易所上市。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**，53歲，獨立非執行董事及審核委員會成員，於二零零四年六月加入本集團。陳先生具有約31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

### 集團職能系統及李寧品牌

**郭建新先生**，41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**，47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，獲得動物科學碩士學位，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**，46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**，40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**，39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。

**張峻先生**，42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**，42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**，39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。

**楊海威先生**，37歲，李寧品牌北中國區總經理，於二零零零年一月加入本集團，主要負責北中國區的銷售管理及運營工作。加入本集團前，楊先生曾在大型國有企業及上市公司擔任管理職位，擁有逾15年的大型企業銷售管理經驗。楊先生畢業於北京物資學院，獲得管理學學士學位。



**王學軍先生**，43歲，李寧品牌東中國區總經理，於二零零零年一月加入本集團，主要負責東中國區的銷售管理及運營工作。加入本集團前，王先生曾在多家大型體育用品公司擔任管理職位，擁有逾17年的體育／服裝行業管理經驗。王先生畢業於北京聯合大學工業企業管理專業，獲得工學學士學位。

**李國璋先生**，47歲，李寧品牌南中國區總經理，於二零零九年八月加入本集團，主要負責南中國區的銷售管理及運營工作。加入本集團前，李先生曾在數家國際知名服裝及鞋品牌公司擔任高層管理職位，擁有逾15年的相關行業管理經驗。李先生持有澳洲University of Wollongong商學碩士學位及University of Technology, Sydney工商管理碩士學位。

**盧寧先生**，43歲，李寧品牌銷售運營總經理，於二零一零年四月加入本集團，主要負責李寧品牌的零售運營及產品銷售標準的建立及實施工作。加入本集團前，盧先生曾在大型體育用品零售公司擔任執行董事，擁有逾14年的高層管理經驗。盧先生持有北京服裝學院工學學士學位和南京大學經濟學學士學位。

**董俊先生**，43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。

### 其他業務單元

**伍賢勇先生**，39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。

**洪玉儒先生**，45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**，41歲，國際市場系統總經理兼美國創意中心首席代表，於二零零七年十二月加入本集團，目前主要負責國際市場的業務拓展、客戶維護、授權、銷售和服務、美國創意中心的運營和日常事務，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。

**張麒鏞先生**，46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臺灣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**，59歲，上海紅雙喜股份有限公司董事長。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**，54歲，上海紅雙喜股份有限公司董事及總經理。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。



## 概覽

維持高效的投資者關係，一直是本集團的首要任務。李寧公司的管理哲學，就是持續向所有利益相關者，包括股東、投資者及媒體披露訊息，維持高透明度。本公司深信，協助投資界全面瞭解本公司的現況及未來的發展方向，是我們得以長期取得成功的關鍵。因此，投資者關係部始終致力適時發佈有關本集團的長遠發展戰略、競爭狀況和財務表現的信息，同時與本集團的利益相關者保持公開及雙向的溝通。

二零一零年，對於本集團來說是不平凡的一年，通過品牌重塑，我們的品牌獲得了昇華；但市場的發展與變化速度超出我們的預期，我們也經歷了很多艱難的時刻，面臨了諸多的挑戰。因此，在這一年，我們的投資者關係工作也經歷了不平凡的考驗，市場對我們提出了更高的要求，我們也通過進一步加強投資者關係的溝通、有針對性地組織和執行各項投資者關係活動，更好地回應市場的需求。

本公司特地安排諸多溝通活動，透過信息分享及搜集利益相關者寶貴的反饋，以便各方從所得數據及學習到的經驗中獲得最大的利益，同時幫助公司獲取各方的意見及建議，作為規劃未來經營戰略和方向的考慮因素。

多年來，憑著這些努力，本公司亦取得不少獎項，二零一零年也不例外。本公司為獲得以下殊榮而深感光榮：

- 二零一零年度《The Asset財資》Corporate Awards比賽「公司治理、社會責任和投資者關係」類別中獲鈦獎(Titanium)殊榮
- 《華爾街日報》亞洲最受尊敬企業二百強(Wall Street Journal Asia 200)
- 二零零九年度報告於二零零九年度國際ARC年報比賽的「年報內部設計」類別中獲「銀獎(Silver)」，是類別中的最高殊榮



- 二零一零年度中期報告於二零一零至二零一一年度國際 MERCURY Awards 比賽「設計：中期報告」類別中獲「榮譽獎 (Honours)」

這些獎項均由享負盛名的國際機構頒發，並以企業的整體業務表現、管理策略、企業管治、透明度及投資者關係質量作為評審標準。本公司對這些殊榮珍而重之，因為它們證明本公司能仔細籌劃高水平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

本公司嚴格遵守非選擇性的披露原則，確保與股東、投資者及媒體各方公開及公平地溝通，不會選擇性地向任何人士透露重大非公開資料。

二零一零年，在特殊的環境和背景下，本公司加強了對外溝通的次數和力度，確保金融界及時獲知本公司最新的活動信息，除了舉辦常規的年度和中期業績推介會外，也運用多種溝通途徑與投資者互動，讓他們更緊貼及掌握本公司的最新動向。

### — 國際路演及投資論壇：

於二零一零年，本公司管理層積極參與投資界的活動，如參加由多家大型金融機構在亞洲、美國及歐洲等地舉辦的國際路演及投資論壇。透過這些活動，本集團管理層與投資者直接對話，並向他們親身講解本集團的最新動向。

### — 持續與投資界溝通

本公司設有專業的投資者關係專才，負責舉辦不同種類的投資者關係活動，讓投資者掌握本公司最新的發展及業務

經營狀況。有關最新業務數據的通訊會以新聞稿或公告的形式發放給投資者及傳媒。本公司亦召開電話會議，務求以更互動的方式與投資者溝通。此外，本集團於二零一一年一月舉辦管理層推介會，讓投資者瞭解本集團的未來前景與策略。

### — 反向路演及店舖參觀

於二零一零年六月，本集團邀請了一眾投資者參與品牌重塑發佈會。會上，管理層公佈品牌重塑項目的現況及未來計劃的詳情。此外，本集團亦安排投資者參觀融入了本集團新品牌定位的企業形象的第六代門店。於二零一零年十一月，本集團邀請了一眾投資者參與其二零一一年第二季的李寧牌訂貨會，而管理層亦在訂貨會舉行期間分享了本集團最新發展及業務資料。

### — 投資者意見調研

本公司自二零零四年在香港聯交所上市以來，多次進行年度投資者意見調研，務求獲得寶貴的意見及指引，以改善本公司的業務策略。本年度的調研獲得了積極的反饋，投資者在問卷中表達了對集團的戰略和未來發展的關切，同時提出了眾多的寶貴建議和意見，這些都已傳達至公司管理層，將對未來管理層的戰略決策起影響作用。

### — 傳媒關係

維持良好的媒體關係是本公司投資者關係策略的重要一環。因此，投資者關係部善用各種媒體渠道，包括新聞發佈、記者招待會和媒體採訪等，將訊息傳達給大眾。此外，本集團邀請了一眾記者於二零一零年六月參與品牌重塑發佈會。



## 活動概覽

回顧年度內，本公司管理層進行了諸多投資者關係活動，例如路演和投資者考察團會議等，以增強投資者關係及溝通。有關活動的詳情載列如下：

活動類型	2010年	2009年
投資者與媒體業績推介會	2次	2次
路演(包括反向路演)	14次 (共215次會議)	12次 (共124次會議)
投資論壇	10次 (共95次會議)	8次 (共59次會議)
投資者考察團會議	9次	5次
媒體採訪	4次	3次
媒體考察團	1次	0次
定期投資者面對面會議	68次	92次
投資者電話會議	52次	32次
參觀本公司店舖	22次	32次
賣方分析師電話會議	4次	2次
投資者意見調研	1次	1次

## 公司網站

公司網站 [www.lining.com](http://www.lining.com)、[www.irasia.com/listco/hk/lining](http://www.irasia.com/listco/hk/lining) 及 [www.li-ning.com](http://www.li-ning.com)，有助本公司發佈最新的信息。本公司廣泛運用互聯網，讓利益相關者透過這個主要信息來源實時獲得本集團活動、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，讓本公司可定期發佈本公司最新的公告、中期及年度報告以及其他公司信息。

## 未來展望

我們深知未來幾年將會充滿挑戰，但我們仍會繼續致力為投資者服務，加強與金融界溝通的努力不會間斷。我們希望能夠通過我們的工作，有更多的投資者去發現李寧、傾聽李寧、瞭解李寧、關懷李寧，與我們共同進步。

## 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

於二零一零年十二月三十一日已發行股份數目：1,052,800,836

於二零一零年十二月三十一日市值：約17,350,158,000港元

### 二零一零年股息

中期股息：每股22.15分人民幣

建議之末期股息：每股19.97分人民幣

### 財務日誌

公佈中期業績：二零一零年八月二十五日

公佈全年業績：二零一一年三月十六日

截止過戶日期\*：二零一一年五月十二日至  
二零一一年五月十三日

股息記錄日期\*：二零一一年五月十三日

股東週年大會：二零一一年五月十三日

派發末期股息日期：二零一一年五月二十三日或前後

\* 以確定享有末期股息及出席股東週年大會並在會上投票的權利。

### 公司網站

<http://www.lining.com>

<http://www.irasia.com/listco/hk/lining>

<http://www.li-ning.com>

### 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



本集團一貫恪守商業道德，努力回饋社會，將負責任的企業公民態度實際貫徹到集團事業發展的各個層面。

## 企業員工關懷

本集團重視員工身心健康、能力培養與職業發展，不斷增強員工凝聚力、歸屬感和提升員工個人能力，促使企業與員工獲得共同成長與發展。

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，並通過集團內網、內部刊物、高層管理者電子雜誌等傳播平臺，宣傳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，崇尚體育，鼓勵員工參與運動，以體育增強凝聚力。在公司北京總部「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，還為員工聘請多個運動項目教



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，多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。



本集團從各個方面為員工提供關懷，設立員工支持計劃項目，幫助員工正確面對壓力；定期舉辦管理人員開放日活動，為員工與管理人員之間提供良好的對話平台；每年為員工及其子女提供商業醫療補充保險，並組織員工免費體檢；提供優良的辦公環境，保障員工工作環境的健康與舒適。

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，不斷完善培訓管理制度，致力提升管理人員的領導力和核心崗位人員的專業力，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，本集團推進領導力資質，所有領導力課程的開發與運用皆與公司的資質模型相匹配，同時建立並完善了內部講師制度，鼓勵學有專長的員工承擔內部講師的責任，並配合公司人才發展的策略，推動管理人員培養具有潛質的下屬，形成內部可持續發展的人才潛力和競爭力。

在專業力方面，配合集團的戰略重點加強專業力培訓，重新梳理了集團各系統的能力地圖，建立並完成了銷售體系資質模型，開發了與銷售資質模型匹配的課程，促進員工銷售專業能力的提升。

## 推進供應商企業社會責任進程

集團以實際行動在供應鏈中積極推廣企業社會責任理念，協助供應商推進企業社會責任進程，促進更負責任感的商業社會環境。



本集團將遵守國家法律法規、保護自然環境、發展積極的員工關係等納入甄選供應商和其他合作夥伴的原則中，制訂並實施《李寧公司供應商社會責任基準要求》，同時將基準要求正式納入與供應商簽訂的合作協定之中。集團聘請培訓機構對戰略合作供應商進行環境、健康、安全、員工關係等方面的政策培訓及實踐指導，並與協作廠商審驗機構簽約，共同實施對供應商工廠的調研、審核及跟進工作。於二零一零年，本集團「十年供應商工廠環境·健康·安全·員工關係管理」項目正式實施，幫助供應商工廠提高環境、健康、安全、員工關係方面的政策及實踐操作水平。

## 促進教育發展

本集團關注教育發展，立足自身資源，為青少年教育發揮熱量。







「一起運動」是本集團與國務院扶貧開發領導小組辦公室共同啟動的中國貧困地區體育師資培訓公益項目，旨在提高貧困地區體育教學水平。二零一零年集團繼續支持「一起運動」項目開展，河南洛陽和貴州的體育教師獲得了專業的免費培訓，提升了教學能力，更多的孩子將得以獲益，享受體育帶來的身心愉悅。截至二零一零年該項目已持續進行五年，走遍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1,600人。

本集團所簽約的運動明星也擔當傳播本集團社會責任的使者，通過各種方式為中國體育教育發展貢獻力量。廣州亞運會期間，新科亞運體操冠軍楊伊琳走進佛山李寧體操學校，親自示範教學，和孩子們一同分享體操帶來的快樂，激勵他們堅持自己的體育夢想。俄羅斯女子撐杆跳世界冠軍葉琳娜·伊辛巴耶娃(Elena Isinbayeva)作為上海世博會俄羅斯館海外推廣大使，亦代表李寧公司參加了「明星帶你看世博」的項目。

本集團長期深入高校，以多種方式關心青年學子成長。二零一零年，本集團與北京工業促進中心共同舉辦「李寧杯全國大學生創意設計大賽」，為優勝者提供實踐舞臺，並組織14所高校工業設計類及相關專業千餘名師生參觀本集團科研設計中心，與



一線設計師交流。本集團通過這些活動鼓勵青年學生的創意熱情，為他們提供更多瞭解實際工作的機會。

### 開展社會慈善

本集團以良好企業公民為標準，重視社會關懷。二零一零年七月，本公司邀請玉樹則熱孤兒院的藏族兒童做客李寧中心，李寧先生親自接待這些因地震而不幸失去雙親的孩子，與他們親切遊戲，送去熱情和溫暖。

上海世博會期間，李寧先生作為上海世博會的健康大使，參加了世博局組織的多項活動，積極傳播綠色世博的生活理念。阜陽阜愛協會愛滋病兒童也被邀請到上海參觀世博園，在李寧先生的帶領下感受了世博會帶來的驚喜和快樂。

本集團創始人和領導者的慈善行動，是本集團企業社會責任的具體呈現，引領本集團的整體公益價值觀，詮釋本集團積極投身全球公益事業的視野。

二零一零年，本集團繼續攜手聯合國世界糧食計劃署，積極推進相關公益宣傳，搭建國際傳播平臺，包括上海世博會期間在聯合國館聯合開展的宣傳活動、戶外公益廣告的投放，以及李寧先生年底在柬埔寨進行的國際援助等，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饉、抗擊貧困。

## 履行環保理念

本集團積極實踐環保理念，主動參與環境保護，協助減少碳排放。環保理念的奉行不僅體現在員工的日常工作習慣中，還深入到產品的創新和推廣中，為社會可持續發展貢獻力量。

二零一零年，本集團積極推廣「綠色生活 低碳生活」計劃，既關注於主要能源消耗設備的節能減排，又鼓勵員工在日常工作中的點滴貢獻，從各種辦公細節中節約資源。李寧中心園區採用每日關燈一小時、分時段調節照明亮度、使用統一區域加班、安裝辦公樓採光頂遮陽簾、太陽能熱水系統等多項措施減少電力消耗；同時於衛生間、樓梯、複印打印處等設置提示牌，倡導員工節約用水、用紙，少乘電梯等，減少能源消耗。本集團計劃於近期實現無紙傳真及啟動合同能源管理等項目，進一步節能減排。

由李寧品牌推出的Eco-Circle系列環保服裝在二零一零年得到持續推廣，可以回收利用的Eco-Circle面料繼續在李寧品牌多款服裝中使用，衣物回收活動也同時進行。與此同時，李寧品牌更進一步推出Eco-Cut服裝剪裁技術，進一步提高面料利用率。

本集團在鞋產品材料、底部配方等各環節貫徹及推廣環保概念，積極引入及使用各類環保材料，如加入竹碳纖維、玉米纖維等，同時採用各種方法使化工原料使用率最大化。在鞋底配方中，公司嘗試加入各類環保成份，並積極推廣利用環保泡棉鞋墊。在產品方面也推出了以「馭帥V」為代表的環保概念產品，充分利用了玉米纖維革、天然竹片支撐片等各類環保材料，更好地向消費者傳達本公司環保產品的理念。

本集團認為，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。在保持業績持續增長、品牌國際化邁

進的同時，本集團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。

## 社會嘉獎

二零一零年五月，優興諮詢舉辦「中國大學生理想僱主」評選，對全球400,000名學生和職場人士進行調研，本公司被評選為「最具企業社會責任公司」十強。

二零一零年十二月，本公司榮獲「中國服裝行業最佳僱主企業」稱號。此次評選由CFW中國服裝人才網及中國服飾報聯合主辦，以公司文化、有效的溝通機制、員工成長關愛計劃和政策創新為評選標準。

二零一一年二月，本公司榮獲「50佳第一工作場所」稱號，這是本公司再次獲得該項榮譽。

上述獎項表明本公司獲得行業和人力資本市場的認可，也是對公司重視員工發展、以人為本的極大認同。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、維護社會和諧及可持續發展，將社會責任貫徹於本公司對股東、員工、消費者、政府、社區、環境的多重責任體系之中。

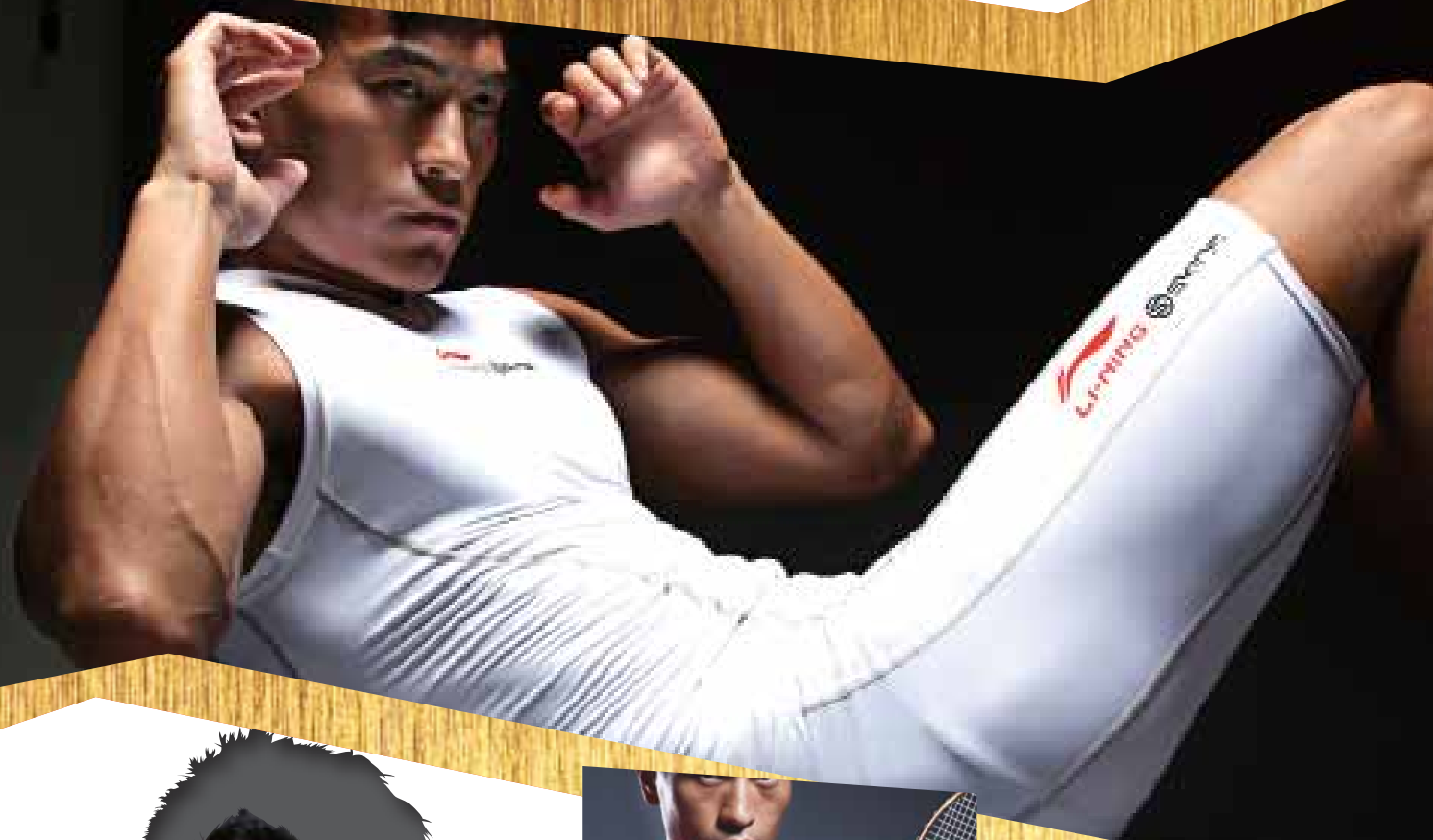


# 讓真正愛運動的人

## 更真實地體驗真正的運動









董事會謹此提呈截至二零一零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。除核心品牌李寧牌外，本集團旗下品牌亦包括Z-DO(新動)、紅雙喜和Kason(凱勝)。

本集團亦(i)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)牌特許產品；及(ii)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)牌戶外運動用品。

## 附屬公司及共同控制實體

有關本公司於二零一零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

本集團截至二零一零年十二月三十一日止年度之業績載於本年報第114頁之綜合收益表。

年內，本公司於二零一零年九月二十四日派付中期股息每股22.15分人民幣(二零零九年：每股13.58分人民幣)。

董事會建議就截至二零一零年十二月三十一日止年度派付末期股息每股19.97分人民幣(二零零九年：每股22.54分人民幣)。末期股息將以二零一一年五月十三日(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，本公司將於二零一一年五月十二日(星期四)至二零一一年五月十三日(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二零一一年五月十一日(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

於二零一零年十二月三十一日，本公司之可供分派儲備為669,559,000元人民幣(二零零九年：677,936,000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	
	二零一零年 佔總收入 百分比	二零零九年 佔總收入 百分比
最大客戶	6.0	5.5
五大客戶	23.2	23.3

	佔總採購額 百分比	
	二零一零年 佔總採購額 百分比	二零零九年 佔總採購額 百分比
最大供應商	8.0	10.0
五大供應商	26.3	31.0

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之任何權益。

## 銀行借貸

本集團於二零一零年十二月三十一日之銀行借貸為312,248,000元人民幣(二零零九年: 259,970,000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665,000元人民幣(二零零九年: 2,874,000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8及9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 (於二零一零年五月十四日膺選連任)  
張志勇先生  
鍾奕祺先生



## 非執行董事

林明安先生

Stuart Schonberger先生

(於二零一零年六月二十八日起不再擔任)

朱華煦先生

韋俊賢先生

## 獨立非執行董事

顧福身先生 (於二零一零年五月十四日膺選連任)

王亞非女士

陳振彬先生 (於二零一零年五月十四日膺選連任)

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之企業管治常規守則，朱華煦先生、韋俊賢先生及王亞非女士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76至81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。

退休金計劃或上述公積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。本集團於截至二零一零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49,646,000元人民幣(二零零九年：42,309,000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份，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。

於截至二零一零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。

公開售股前購股權計劃已隨根據計劃授出之購股權之行使期屆滿而於二零一零年六月五日終止。

於二零一零年一月一日起至二零一零年六月五日止期間，公開售股前購股權計劃授出之購股權變動詳情如下：

承授人	授予日期	每股行使價 港元	根據購股權可發行之股份數目				行使期 (附註2)	
			於二零一零年 一月一日	於期內行使	於期內失效	於期內註銷		
<b>本集團僱員</b>								
合計	二零零四年 六月五日	1.8275	863,000	(862,000) (附註1)	(1,000)	—	—	二零零五年六月二十八日 至二零一零年六月五日
			863,000	(862,000)	(1,000)	—	—	

附註：

- 緊接購股權行使日期前之加權平均收市價為每股27.45港元。
- 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於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的授予函內。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。

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59,655,632股股份，佔本公司於本報告日期已發行股本約5.7%。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。

於二零一零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:

承授人	授予日期	每股行使價 港元	根據購股權可發行之股份數目					於二零一零年 十二月三十一日	行使期 (附註15)
			於二零一零年 一月一日	於年內授出	於年內行使	於年內失效	於年內註銷		
<b>執行董事</b>									
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	—	—	—	—	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	—	—	—	—	688,500	二零一零年四月一日 至二零一五年四月一日
<b>非執行董事</b>									
林明安	二零零八年七月四日	17.22	51,400	—	(34,266) (附註1)	—	—	17,134	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	—	(52,680) (附註2)	—	—	210,720	二零一零年一月十九日 至二零一五年一月十九日
Stuart Schonberger (附註16)	二零零五年七月四日	3.685	246,000	—	(246,000) (附註3)	—	—	—	(附註16)
	二零零六年九月四日	8.83	90,000	—	(90,000) (附註4)	—	—	—	(附註16)
	二零零八年七月四日	17.22	51,400	—	(17,133) (附註5)	(34,267)	—	—	(附註16)
	二零零九年一月十九日	11.37	263,400	—	(52,680) (附註6)	(210,720)	—	—	(附註16)
朱華照	二零零八年七月四日	17.22	34,267	—	—	—	—	34,267	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	—	(52,680) (附註7)	—	—	210,720	二零一零年一月十九日 至二零一五年一月十九日
章俊賢	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	—	—	—	—	263,400	二零一零年一月十九日 至二零一五年一月十九日



承授人	授予日期	每股行使價 港元	根據購股權可發行之股份數目					於二零一零年 十二月三十一日	行使期 (附註15)
			於二零一零年 一月一日	於年內授出	於年內行使	於年內失效	於年內註銷		
<b>獨立非執行董事</b>									
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 至二零一一年七月四日
	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	—	—	—	—	263,400	二零一零年一月十九日 至二零一五年一月十九日
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	—	—	—	—	263,400	二零一零年一月十九日 至二零一五年一月十九日
陳振彬	二零零六年九月四日	8.83	90,000	—	(90,000) (附註8)	—	—	—	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	—	—	—	—	263,400	二零一零年一月十九日 至二零一五年一月十九日
<b>本集團僱員</b>									
合計	二零零五年七月四日	3.685	3,041,668	—	(1,744,168) (附註9)	(4,000)	—	1,293,500	二零零六年七月四日 至二零一一年七月四日
合計	二零零六年一月三日	5.50	13,500	—	(13,500) (附註10)	—	—	—	二零零七年一月三日 至二零一二年一月三日
合計	二零零六年九月四日	8.83	849,496	—	(407,997) (附註11)	—	—	441,499	二零零七年九月四日 至二零一二年九月四日
合計	二零零八年七月四日	17.22	2,249,633	—	(539,171) (附註12)	(163,927)	—	1,546,535	二零零九年七月四日 至二零一四年七月四日
合計	二零零八年十二月五日	10.94	133,200	—	—	(40,500)	—	92,700	二零零九年十二月五日 至二零一四年十二月五日
合計	二零零九年一月十九日	11.37	7,749,000	—	(953,800) (附註13)	(877,100)	—	5,918,100	二零一零年一月十九日 至二零一五年一月十九日
合計	二零零九年十月二十二日	21.87	5,071,600	—	(199,260) (附註14)	(486,016)	—	4,386,324	(附註17)
<b>其他參與者</b>									
合計	二零零六年十一月二十日	9.84	300,000	—	—	—	—	300,000	(附註18)
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 至二零一三年七月十九日
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 至二零一四年七月四日
合計	二零零九年十月二十二日	21.87	300,000	—	—	—	—	300,000	(附註17)
			29,634,064	—	(4,493,335)	(1,816,530)	—	23,324,199	

## 附註：

1. 緊接購股權行使日期前之加權平均收市價為每股27.33港元。
2. 緊接購股權行使日期前之收市價為每股28.95港元。
3. 緊接購股權行使日期前之收市價為每股21.25港元。
4. 緊接購股權行使日期前之收市價為每股21.25港元。
5. 緊接購股權行使日期前之收市價為每股21.25港元。
6. 緊接購股權行使日期前之收市價為每股21.25港元。
7. 緊接購股權行使日期前之收市價為每股24.40港元。
8. 緊接購股權行使日期前之收市價為每股24.35港元。
9. 緊接購股權行使日期前之加權平均收市價為每股25.24港元。
10. 緊接購股權行使日期前之收市價為每股29.70港元。
11. 緊接購股權行使日期前之加權平均收市價為每股26.08港元。
12. 緊接購股權行使日期前之加權平均收市價為每股25.80港元。
13. 緊接購股權行使日期前之加權平均收市價為每股26.70港元。
14. 緊接購股權行使日期前之加權平均收市價為每股25.90港元。
15. 除附註17及18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。

16. Stuart Schonberger先生自二零一零年六月二十八日起不再擔任非執行董事。授予Stonberger先生之所有於二零一零年六月二十八日前歸屬之購股權可於二零一零年十二月二十八日前行使。授予Stonberger先生之所有並未於二零一零年六月二十八日前歸屬之購股權於二零一零年六月二十八日失效。

17. 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

18. 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

## 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、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，並於各歸屬期結束時歸屬成為無限制。倘於計劃期間任何時間所授出之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。



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。

於截至二零一零年十二月三十一日止年度，3,123,600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39,509,000元人民幣。於年內，1,481,195股限制性股份已獲歸屬及160,978股限制性股份已告失效。於二零一零年十二月三十一日，該計劃項下獲授之限制性股份的數目(已失效的除外)為8,258,066股，佔採納日期本公司已發行股份約0.8%。於截至二零一零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	限制性股份數目					歸屬期
		於二零一零年一月一日	於年內授出	於年內歸屬	於年內失效	於二零一零年十二月三十一日	
二零零七年五月八日	15.32	3,334	—	(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	334,932	—	(322,758)	(12,174)	—	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	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	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	333,334	—	(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	5,334	—	(2,666)	—	2,668	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	1,634,672	—	(782,436)	(138,204)	714,032	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	13,333	—	(6,667)	—	6,666	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	—	(2,000)	—	4,000	二零一零年七月一日至二零一二年七月一日
二零一零年九月三日	23.30	—	2,074,600	—	(10,600)	2,064,000	二零一一年七月一日至二零一三年八月三十一日
二零一零年九月三日	23.30	—	1,000,000	—	—	1,000,000	二零一一年七月一日至二零一六年七月一日
二零一零年十二月三十日	16.62	—	49,000	—	—	49,000	二零一一年十二月三十日至二零一四年二月二十八日
		2,358,939	3,123,600	(1,481,195)	(160,978)	3,840,366	

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

於二零一零年十二月三十一日，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	325,820,184(好倉)	1	受控制公司之權益	30.948
	638,334(淡倉)	1(c)	受控制公司之權益	0.061
張志勇	11,338,400(好倉)	2	個人、受控制公司之權益	1.078
鍾奕祺	688,500(好倉)	3	個人	0.065
林明安	443,100(好倉)	4	個人	0.042
朱華煦	398,100(好倉)	5	個人、家族	0.038
韋俊賢	349,100(好倉)	6	個人	0.033
顧福身	605,100(好倉)	7	個人	0.057
王亞非	605,100(好倉)	8	個人	0.057
陳振彬	441,100(好倉)	9	個人	0.042

\* 百分比乃基於二零一零年十二月三十一日已發行股份1,052,800,836股計算。

附註：

- 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325,820,184股股份之權益：
  - 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；
  - 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，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
  - 2,446,184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2,446,184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2,446,184股中638,334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。截至二零一零年十二月三十一日，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32,803,816股股份之購股權已獲行使。於二零一零年十二月三十一日，尚未行使之購股權所涉股份總數為638,334股。





2. 張志勇先生擁有5,745,000股股份之權益，其中2,495,000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14,400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209,146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17,134股股份以及每股11.37港元之行使價可認購210,720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6,100股限制性股份之權益。
5. 朱華照先生擁有147,013股股份之權益，其中102,013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210,720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6,100股限制性股份之權益。
6. 韋俊賢先生擁有28,200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6,100股限制性股份之權益。

7. 顧福身先生擁有142,200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6,100股限制性股份之權益。

8. 王亞非女士擁有30,200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6,100股限制性股份之權益。

9. 陳振彬先生擁有120,200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股股份之權益以及每股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6,100股限制性股份之權益。

除上文所披露者外，就任何董事所知，於二零一零年十二月三十一日，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

於二零一零年十二月三十一日，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：

股東姓名	所持股份	附註	身份	佔已發行 股份百分比*
李寧	325,820,184(好倉)	1	受控制公司之權益	30.948
	638,334(淡倉)	2	受控制公司之權益	0.061
李進	323,374,000(好倉)	3	受控制公司之權益	30.716
Victory Mind Assets Limited	173,374,000(好倉)	4	實益擁有人	16.468
Ace Leader Holdings Limited	173,374,000(好倉)	5	受控制公司之權益	16.468
Jumbo Top Group Limited	173,374,000(好倉)	6	受控制公司之權益	16.468
Equity Trust Company (Cayman) Ltd.	173,374,000(好倉)	7	受託人	16.468
Dragon City Management (PTC) Limited	150,000,000(好倉)	8	受託人	14.248
Cititrust (Cayman) Limited	150,000,000(好倉)	9	受託人	14.248
JPMorgan Chase & Co.	116,009,130(好倉)	10	實益擁有人、投資經理、 託管公司／認可貸款代理	11.019
	3,062,889(淡倉)	10	實益擁有人	0.291
	39,966,241(可供貸出)	10	託管公司／認可貸款代理	3.796
Genesis Asset Managers, LLP	98,020,000(好倉)		投資經理	9.310
Commonwealth Bank of Australia	94,470,000(好倉)	11	受控制公司之權益	8.973
The Capital Group Companies, Inc	73,603,800(好倉)	12	投資經理	6.991

\* 百分比乃基於二零一零年十二月三十一日已發行股份1,052,800,836股計算。

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。李進先生亦為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116,009,130股股份中，4,126,389股股份作為實益擁有人身份持有(其中3,062,889股股份作為淡倉持有)、71,916,500股股份以投資經理身份持有以及39,966,241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. 該等股份權益乃透過The Capital Group Companies, Inc.全資擁有之公司持有。

除上文所披露者外，於二零一零年十二月三十一日，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。

## 與非凡中國訂立之主協議

誠如本公司於二零一零年八月三十一日刊發之公告所披露，本公司於二零一零年八月三十一日與快意節能有限公司(其已由二零一零年十月二十七日起改名為非凡中國控股有限公司(「非凡中國」，連同其附屬公司，統稱「非凡中國集團」))訂立主協議(「主協議」)。待主協議之先決條件達成後，本集團成員公司及非凡中國集團成員公司可能訂立下列交易(「相關交易」)，該等相關交易將構成本公司之持續關連交易：

- (1) 任何非凡中國集團成員公司向本集團提供有關品牌或產品代言及贊助之服務；及
- (2) 任何非凡中國集團成員公司向本集團提供有關活動管理之相關服務。

本公司董事及控股股東李寧先生亦是非凡中國之控股股東，因此非凡中國是李寧先生之聯繫人。由於李寧先生是本公司之關連人士，根據上市規則第十四A章，非凡中國亦是本公司之關連人士，而相關交易構成本公司之持續關連交易。

主協議須待非凡中國獨立股東的批准，而該批准已於二零一零年十月二十七日舉行之非凡中國股東特別大會上獲取。主協議將持續有效至二零一二年十二月三十一日或本公司與非凡中國各自不再為訂約對方之關連人士之日期(以較早者為準)。

相關交易須受限於下表載列截至二零一零年、二零一一年及二零一二年十二月三十一日止三個財政期間之年度上限：

	截至十二月三十一日止年度		
	二零一零年	二零一一年	二零一二年
年度上限 (元人民幣)	21,500,000	100,000,000	100,000,000

由於截至二零一零年、二零一一年及二零一二年十二月三十一日止三個財政年度之年度上限適用百分比率均低於5%，相關交易獲豁免獨立股東批准規定，惟須遵守上市規則第十四A章申報、公告及年度審閱之規定。

於二零一零年十月二十七日(即主協議獲非凡中國獨立股東批准並生效之日)至二零一零年十二月三十一日止期間，本集團與非凡中國集團之間並不存在相關交易。本公司已根據上市規則第十四A章符合相關披露規定。

## 與上海紅雙喜進行之持續關連交易

於截至二零一零年十二月三十一日止年度，上海紅雙喜股份有限公司(「上海紅雙喜」，在中國成立之有限公司，乃本公司擁有57.5%之附屬公司)進行以下交易，該等交易根據上市規則構成持續關連交易。本公司已就該等持續關連交易遵守上市規則第十四A章之相關披露規定。

### 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日卓進行以下採購交易（「採購交易」）：

- (1) 由華興向上海紅雙喜提供乒乓球拍製成品；及
- (2) 由日卓向上海紅雙喜提供乒乓球服裝製成品。

華興及日卓均為於中國成立的有限責任公司，而上海紅雙喜（集團）有限公司（「DHSG」），乃在中國成立之有限責任公司，其持有上海紅雙喜33%股權）持有該兩家公司各50%股權。根據上市規則，DHSG與其聯繫人華興及日卓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DHSG、華興及日卓（「DHSG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DHSG集團成員出售相關DHSG集團成員業務營運及生產所需的產品；及

- (2) 相關DHSG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、上述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。



截至二零一零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二零一零年十二月三十一日止年度之各自年度上限，詳情如下：

	截至 二零一零年 十二月三十一日 止年度金額 (千元人民幣)	截至 二零一零年 十二月三十一日 止年度上限 (千元人民幣)
<b>銷售交易</b>		
1. 由上海紅雙喜向華興提供原料及乒乓球球拍半製成品*	1,597	6,000
2. 由上海紅雙喜向日卓提供乒乓球器材製成品	2,756	4,700
<b>採購交易</b>		
1. 由華興向上海紅雙喜提供乒乓球球拍製成品*	4,306	14,000
2. 由日卓向上海紅雙喜提供乒乓球服裝製成品	74	1,000
* 因華興停業，自二零一零年六月起，與華興進行的銷售交易及採購交易已經終止。		

## 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) 按本集團的定價政策進行(就涉及本集團提供貨品的交易而言)；
- (3) 按一般商業條款進行；及
- (4) 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獲委聘就上述持續關連交易按照香港會計師公會所頒佈的香港鑒證業務準則第3000號「歷史財務資料審核或審閱以外之鑒證工作」執行工作，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) 乃按本集團的定價政策進行(就涉及本集團提供貨品的交易而言)；
- (3) 乃根據年內規管該等交易的相關協議訂立；及
- (4) 並無超逾本公司日期為二零零九年三月十三日之公告所披露之有關年度上限。



## 關聯方交易

銷售交易及採購交易亦構成綜合財務報表附註33(a)及33(b)(除其他交易以外)分別所載之關聯方交易。

除銷售交易及採購交易外，綜合財務報表附註33所載之其他關聯方交易並不構成上市規則第十四A章下之關連交易或持續關連交易。

## 董事資料變更

獨立非執行董事王亞非女士自二零零八年起出任學大教育集團的非執行董事。學大教育集團於二零一零年十一月二日在紐約證券交易所上市。

除上所述外，自本公司截至二零一零年六月三十日止六個月之中期報告日期以來，並沒有其他根據上市規則13.51B(1)條須予披露之董事資料之變更。

## 購買、出售或贖回本公司股份

於截至二零一零年十二月三十一日止年度，本公司概無贖回其任何股份。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，於截至二零一零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

本公司於二零一零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62至75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，二零一一年三月十六日



# 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111至177頁李寧有限公司(以下簡稱「貴公司」)及其附屬公司(統稱「貴集團」)的綜合財務報表，此綜合財務報表包括於二零一零年十二月三十一日的綜合和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、綜合權益變動表及綜合現金流量表，以及主要會計政策概要及其他附註解釋資料。

## 董事就綜合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香港《公司條例》的披露規定編製綜合財務報表，以令綜合財務報表作出真實而公平的反映，及落實其認為編製綜合財務報表所必要的內部控制，以使綜合財務報表不存在由於欺詐或錯誤而導致的重大錯誤陳述。

## 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。該等準則要求我們遵守道德規範，並規劃及執行審核，以合理確定綜合財務報表是否不存在任何重大錯誤陳述。

審核涉及執行政序以獲取有關綜合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綜合財務報表存在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綜合財務報表以作出真實而公平的反映相關的內部控制，以設計適當的審核程序，但目的並非對公司內部控制的有效性發表意見。審核亦包括評價董事所採用會計政策的合適性及作出會計估計的合理性，以及評價綜合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能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二零一零年十二月三十一日的事務狀況，及貴集團截至該日止年度的溢利及現金流量，並已按照香港《公司條例》的披露規定妥為編製。



# 獨立核數師報告

## 其他事項

本報告(包括意見)乃為股東而編製並僅向整體股東報告，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，二零一一年三月十六日



# 綜合資產負債表

於十二月三十一日

	附註	二零一零年 千元人民幣	二零零九年 千元人民幣
<b>資產</b>			
<b>非流動資產</b>			
物業、機器及設備	6	720,578	638,181
土地使用權	7	380,550	386,705
無形資產	8	814,080	869,911
遞延所得稅資產	21	297,860	193,109
可供出售之金融資產	2.9(b)	46,930	–
其他應收款項及預付款項	13	108,207	127,989
<b>非流動資產總額</b>		<b>2,368,205</b>	2,215,895
<b>流動資產</b>			
存貨	9	805,598	631,528
應收貿易款項	12	1,612,690	1,069,404
其他應收款項及預付款項 – 即期部份	13	302,819	194,446
受限制之銀行存款	14	2,045	2,254
現金及等同現金項目	14	1,470,435	1,264,343
<b>流動資產總額</b>		<b>4,193,587</b>	3,161,975
<b>資產總額</b>		<b>6,561,792</b>	5,377,870
<b>權益</b>			
<b>本公司權益持有人應佔股本及儲備</b>			
普通股	15	111,364	110,898
股份溢價	15	293,988	243,553
就限制性股份獎勵計劃持有之股份	15	(64,508)	(53,239)
其他儲備	16	346,647	332,378
保留溢利	16		
– 擬派末期股息		213,827	236,049
– 其他		2,467,984	1,804,869
		<b>3,369,302</b>	2,674,508
<b>非控制性權益</b>		<b>190,080</b>	187,603
<b>權益總額</b>		<b>3,559,382</b>	2,862,111





## 綜合資產負債表

於十二月三十一日

	附註	二零一零年 千元人民幣	二零零九年 千元人民幣
<b>負債</b>			
<b>非流動負債</b>			
應付特許使用費	19	482,936	496,812
遞延所得稅負債	21	85,508	90,401
遞延收入	22	62,324	63,618
<b>非流動負債總額</b>		<b>630,768</b>	650,831
<b>流動負債</b>			
應付貿易款項	17	1,190,960	826,433
其他應付款項及應計費用	18	646,024	570,780
應付特許使用費－即期部份	19	70,666	59,330
當期所得稅負債		151,744	148,415
借貸	20	312,248	259,970
<b>流動負債總額</b>		<b>2,371,642</b>	1,864,928
<b>負債總額</b>		<b>3,002,410</b>	2,515,759
<b>權益及負債總額</b>		<b>6,561,792</b>	5,377,870
<b>流動資產淨值</b>		<b>1,821,945</b>	1,297,047
<b>資產總額減流動負債</b>		<b>4,190,150</b>	3,512,942

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

第118至177頁所載之附註為該等財務報表之組成部份。



# 資產負債表

於十二月三十一日

	附註	二零一零年 千元人民幣	二零零九年 千元人民幣
<b>資產</b>			
<b>非流動資產</b>			
於附屬公司之投資	10	439,615	376,956
<b>流動資產</b>			
其他應收款項及預付款項	13	1,495	1,495
應收股息		585,843	593,110
現金及等同現金項目	14	26,978	11,779
		<b>614,316</b>	606,384
<b>資產總額</b>		<b>1,053,931</b>	983,340
<b>權益</b>			
本公司權益持有人應佔股本及儲備			
普通股	15	111,364	110,898
股份溢價及其他儲備	15, 16		
- 擬派末期股息		213,827	236,049
- 其他		455,732	441,887
<b>權益總額</b>		<b>780,923</b>	788,834
<b>負債</b>			
<b>流動負債</b>			
其他應付款項及應計費用	18	720	796
借貸	20	272,288	193,710
<b>負債總額</b>		<b>273,008</b>	194,506
<b>權益及負債總額</b>		<b>1,053,931</b>	983,340
<b>流動資產淨值</b>		<b>341,308</b>	411,878
<b>資產總額減流動負債</b>		<b>780,923</b>	788,834

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

第118至177頁所載之附註為該等財務報表之組成部份。



# 綜合收益表

截至十二月三十一日止年度

	附註	二零一零年 千元人民幣	二零零九年 千元人民幣
收入	5	<b>9,478,527</b>	8,386,910
銷售成本	23	<b>(4,996,928)</b>	(4,417,046)
<b>毛利</b>		<b>4,481,599</b>	3,969,864
經銷成本	23	<b>(2,511,175)</b>	(2,152,150)
行政開支	23	<b>(618,280)</b>	(602,929)
其他收入	24	<b>194,631</b>	127,111
<b>經營溢利</b>		<b>1,546,775</b>	1,341,896
融資收入	26	<b>14,917</b>	7,422
融資成本	26	<b>(52,178)</b>	(66,188)
融資成本－淨額		<b>(37,261)</b>	(58,766)
<b>除所得稅前溢利</b>		<b>1,509,514</b>	1,283,130
所得稅開支	27	<b>(377,378)</b>	(313,799)
<b>年內溢利</b>		<b>1,132,136</b>	969,331
由下列各方應佔：			
本公司權益持有人		<b>1,108,487</b>	944,524
非控制性權益		<b>23,649</b>	24,807
		<b>1,132,136</b>	969,331
本公司權益持有人應佔溢利之每股盈利(分人民幣)			
－ 基本	28	<b>105.84</b>	90.75
－ 攤薄	28	<b>104.39</b>	89.61
股息	29	<b>443,395</b>	377,486

第118至177頁所載之附註為該等財務報表之組成部份。



# 綜合全面收益表

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

第118至177頁所載之附註為該等財務報表之組成部份。



# 綜合權益變動表

	附註	本公司權益 持有人應佔 千元人民幣	非控制性權益 千元人民幣	權益總額 千元人民幣
於二零零九年一月一日		1,896,413	192,535	2,088,948
年度全面收益總額		944,496	24,807	969,303
與權益持有人之交易：				
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非控制性權益之股息		–	(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
於二零一零年一月一日		<b>2,674,508</b>	<b>187,603</b>	<b>2,862,111</b>
年度全面收益總額		<b>1,109,709</b>	<b>23,649</b>	<b>1,133,358</b>
與權益持有人之交易：				
股份計劃：				
– 所提供服務之價值	16	<b>53,677</b>	–	<b>53,677</b>
– 因發行股份所得款項	15	<b>36,380</b>	–	<b>36,380</b>
為限制性股份獎勵計劃而購買之股份	15	<b>(39,509)</b>	–	<b>(39,509)</b>
派發予本公司權益持有人之股息	16	<b>(465,463)</b>	–	<b>(465,463)</b>
派發予一家附屬公司之非控制性權益之股息		–	<b>(22,532)</b>	<b>(22,532)</b>
一家附屬公司之非控制性權益注資		–	<b>1,360</b>	<b>1,360</b>
於二零一零年十二月三十一日		<b>3,369,302</b>	<b>190,080</b>	<b>3,559,382</b>

第118至177頁所載之附註為該等財務報表之組成部份。





# 綜合現金流量表

截至十二月三十一日止年度

	附註	二零一零年 千元人民幣	二零零九年 千元人民幣
<b>經營活動之現金流量</b>			
經營業務產生之現金	30	<b>1,474,588</b>	1,649,776
已付所得稅		<b>(483,693)</b>	(343,108)
<b>經營活動產生之現金淨額</b>		<b>990,895</b>	1,306,668
<b>投資活動之現金流量</b>			
— 收購附屬公司，扣除購入的現金		—	(112,318)
— 結清收購附屬公司之應付款項		<b>(16,273)</b>	—
— 增購一家附屬公司之權益		—	(6,420)
— 購入物業、機器及設備		<b>(188,872)</b>	(140,058)
— 購入土地使用權		<b>(3,250)</b>	(64,907)
— 購入無形資產		<b>(80,224)</b>	(67,183)
— 投資可供出售之金融資產		<b>(46,930)</b>	—
— 出售物業、機器、設備及無形資產所得款項		<b>3,671</b>	9,010
— 已收利息		<b>7,507</b>	7,422
— 就購入土地使用權所收到之政府補助		—	64,697
<b>投資活動所用之現金淨額</b>		<b>(324,371)</b>	(309,757)
<b>融資活動之現金流量</b>			
— 向本公司權益持有人支付股息		<b>(465,463)</b>	(255,945)
— 向一家附屬公司之非控制性權益支付股息		<b>(31,568)</b>	(18,290)
— 發行普通股所得款項		<b>36,380</b>	23,978
— 一家附屬公司之非控制性權益注資		<b>1,360</b>	—
— 銀行借貸所得款項		<b>382,320</b>	457,880
— 償還銀行借貸		<b>(327,082)</b>	(805,250)
— 就限制性股份獎勵計劃購買股份		<b>(39,509)</b>	(335)
— 已付利息		<b>(10,891)</b>	(24,954)
— 受限制之銀行存款減少		<b>209</b>	103,421
<b>融資活動所用之現金淨額</b>		<b>(454,244)</b>	(519,495)
<b>現金及等同現金項目增加淨額</b>		<b>212,280</b>	477,416
年初之現金及等同現金項目		<b>1,264,343</b>	788,040
現金及等同現金項目匯兌虧損		<b>(6,188)</b>	(1,113)
<b>年末之現金及等同現金項目</b>		<b>1,470,435</b>	1,264,343

第118至177頁所載之附註為該等財務報表之組成部份。



## 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. 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

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。

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

#### 新準則、準則修訂、準則修改及詮釋

以下為於二零一零年一月一日開始的財政年度首次強制採納的新準則、準則修訂、準則修改及詮釋。

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。

## 2. 主要會計政策概要(續)

### 2.1 編製基準(續)

以下新準則、準則修訂、準則修改及詮釋已獲頒佈，惟於二零一零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
<b>新準則、準則修訂、準則修改及詮釋</b>		
國際會計準則第32號(修改)	配股的分類	二零一零年二月一日
國際財務報告準則第1號(修改)	國際財務報告準則第7號比較披露， 對首次採用者有某些豁免	二零一零年七月一日
國際財務報告準則第9號	金融工具	二零一三年一月一日
國際財務報告準則第24號(修訂)	關聯方披露	二零一一年一月一日
國際財務報告詮釋委員會詮釋第14號(修改)	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19號	以權益性工具清償金融負債	二零一零年七月一日
<b>對現有準則的改進項目</b>		
國際會計準則第1號	財務報表的呈報	二零一一年一月一日
國際會計準則第27號	綜合及單體財務報表	二零一零年七月一日
國際會計準則第34號	中期財務報告	二零一一年一月一日
國際財務報告準則第3號(修訂)	業務合併	二零一零年七月一日
國際財務報告準則第7號	金融工具：披露	二零一一年一月一日
國際財務報告詮釋委員會詮釋第13號	客戶忠誠計劃	二零一一年一月一日

本集團正評估該等新準則、準則修訂、準則修改及詮釋對財務報告之影響。



## 2. 主要會計政策概要(續)

### 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。

本集團使用購買法用作業務合併的入賬方法。收購附屬公司所轉讓的代價乃本集團所轉讓資產、所產生負債及所發行股本權益的公平值。所轉讓的代價包括因或然代價安排導致的任何資產或負債的公平值。收購相關的成本乃於產生時支銷。在業務合併中所收購的可識別資產及所承擔的負債及或然負債，乃最初按收購日期的公平值計量。視乎各項收購，本集團是以公平值或按非控制性權益於被收購方的資產淨值的分佔比例，確認被收購方的任何非控制性權益。

轉讓的代價、被收購方任何非控制性權益金額以及被收購方任何先前股本權益在購買日期的公平值超過所收購可識別淨資產公平值的數額，列為商譽(附註2.7)。就廉價購買而言，若該數額低於所購入附屬公司淨資產的公平值，該差額直接在綜合收益表中確認。

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) 與非控制性權益之交易

本集團視與非控制性權益之交易為與本集團權益擁有人之交易。向非控制性權益進行購買方面，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計入權益。向非控制性權益出售而產生的收益或虧損亦計入權益。

## 2. 主要會計政策概要(續)

### 2.2 綜合賬目(續)

#### (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份。本集團向共同控制實體購買資產時，在將資產轉售給獨立協力廠商之前，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。

#### (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份。





## 2. 主要會計政策概要(續)

### 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。替換部份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資產負債表日作出檢討並視情況作出調整。

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. 主要會計政策概要(續)

### 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。

#### (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份。

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. 主要會計政策概要(續)

### 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

#### (a) 分類

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。

本集團之金融資產主要包括貸款及應收款項，以及可供出售之金融資產。

- (i) 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，但到期日由資產負債表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)。
- (ii) 可供出售之金融資產乃非衍生工具，其被指定為此類別，或不予分類為任何其他類別。可供出售之金融資產乃計入非流動資產，除非投資項目成熟，或管理層有意於報告期結束後十二個月內予以出售。

#### (b) 確認及計量

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份風險及回報轉讓，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。

於二零一零年十二月三十一日，本集團之可供出售之金融資產乃指若干非上市公司權益，其並無活躍之市場報價，且合理估計公平值之其他方法之範圍乃屬重大，且不能合理評估多個估計的可能性。因此，該等投資乃按成本減累計減值虧損列賬。

## 2. 主要會計政策概要(續)

### 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)。

### 2.13 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. 主要會計政策概要(續)

### 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資產負債表日後至少十二個月，否則借貸將被劃分為流動負債。

直接與興建一項合資格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支銷。

### 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資產負債表日已頒佈或實質頒佈的稅法計算。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。遞延所得稅以資產負債表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. 主要會計政策概要(續)

### 2.18 董事及僱員福利

#### (a) 退休金責任

本集團每月向相關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託人管理之基金持有。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。

#### (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內。於各資產負債表日，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. 主要會計政策概要(續)

### 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。

#### (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。

## 2. 主要會計政策概要(續)

### 2.20 收益確認(續)

#### (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。

#### (d) 特許使用費收入

特許使用費收入乃根據有關協議的實質按應計基準確認。

### 2.21 經營租約(作為經營租約之承租人)

擁有權之大部份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。

與購買物業、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。

### 2.23 股息分派

向本公司權益持有人分派股息(不包括有關根據李寧有限公司限制性股份獎勵計劃(「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，大部份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。於二零一零年十二月三十一日，本集團並未使用任何金融工具對沖其外幣風險。

於二零一零年及二零零九年十二月三十一日，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。

	二零一零年 千元人民幣	二零零九年 千元人民幣
稅後溢利增加／(減少)		
— 升值5%	15,046	11,987
— 貶值5%	(15,046)	(11,987)

###### (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及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5.32%(二零零九年：5.17%)，而以港元為單位者則為1.23%(二零零九年：2.04%)，如附註20所披露。

### 3. 財務風險管理(續)

#### 3.1 財務風險因素(續)

##### (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資產負債表日之結餘。

	二零一零年 千元人民幣	二零零九年 千元人民幣
銀行*		
銀行A	<b>325,007</b>	271,550
銀行B	<b>216,364</b>	264,025
銀行C	<b>198,506</b>	186,350
	<b>739,877</b>	721,925

\* 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。大部份有逾期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，使本集團絕無違反任何借貸融資的借貸額度或契諾(倘適用)。

下表分析本集團及本公司按資產負債表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(不包括法定負債)。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
<b>本集團</b>				
<b>於二零一零年十二月三十一日</b>				
借貸	<b>313,518</b>	-	-	-
應付特許使用費	<b>73,495</b>	<b>62,575</b>	<b>140,252</b>	<b>779,700</b>
應付貿易款項	<b>1,190,960</b>	-	-	-
其他應付款項	<b>371,484</b>	-	-	-
	<b>1,949,457</b>	<b>62,575</b>	<b>140,252</b>	<b>779,700</b>
<b>於二零零九年十二月三十一日</b>				
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
<b>本公司</b>				
<b>於二零一零年十二月三十一日</b>				
借貸	<b>272,655</b>	-	-	-
其他應付款項	<b>720</b>	-	-	-
	<b>273,375</b>	-	-	-
<b>於二零零九年十二月三十一日</b>				
借貸	195,909	-	-	-
其他應付款項	796	-	-	-
	196,705	-	-	-

### 3. 財務風險管理(續)

#### 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。

本集團於二零一零年及二零零九年十二月三十一日之資本負債比率如下：

	二零一零年 千元人民幣	二零零九年 千元人民幣
借貸總額	<b>312,248</b>	259,970
權益持有人之權益	<b>3,369,302</b>	2,674,508
資本負債比率	<b>9.3%</b>	9.7%

於二零一零年十二月三十一日之資本負債比率下降乃主要由於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。



## 4. 重要會計估計及判斷(續)

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。管理層於各資產負債表日重新評估有關估計。

### (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。管理層會於每個資產負債表日重估有關撥備。

### (d) 所得稅

本集團主要在中國繳納所得稅。於釐定該等所得稅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。

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。本集團已對中國境內附屬公司向境外分配股利的需求進行重估，導致針對本期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。

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

截至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。

## 5. 分部資料(續)

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。

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
<b>截至二零一零年十二月三十一日止年度</b>					
總收入	<b>8,734,294</b>	<b>459,352</b>	<b>177,652</b>	<b>232,037</b>	<b>9,603,335</b>
分部間收入	-	(1,061)	(87,224)	(36,523)	(124,808)
外部客戶收入	<b>8,734,294</b>	<b>458,291</b>	<b>90,428</b>	<b>195,514</b>	<b>9,478,527</b>
經營溢利/(虧損)	<b>1,602,602</b>	<b>71,865</b>	<b>(111,941)</b>	<b>(15,751)</b>	<b>1,546,775</b>
經銷成本及行政開支	<b>2,784,365</b>	<b>113,418</b>	<b>144,136</b>	<b>87,536</b>	<b>3,129,455</b>
折舊及攤銷	<b>164,585</b>	<b>20,233</b>	<b>20,192</b>	<b>7,407</b>	<b>212,417</b>
<b>截至二零零九年十二月三十一日止年度</b>					
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



## 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	
	二零一零年 千元人民幣	二零零九年 千元人民幣
經營溢利	<b>1,546,775</b>	1,341,896
融資收入	<b>14,917</b>	7,422
融資成本	<b>(52,178)</b>	(66,188)
除所得稅前溢利	<b>1,509,514</b>	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)	<b>9,313,357</b>	8,258,873
其他地區	<b>165,170</b>	128,037
總計	<b>9,478,527</b>	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%。



## 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
<b>於二零零九年一月一日</b>							
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
<b>截至二零零九年十二月三十一日</b>							
<b>止年度</b>							
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	-	-	-	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
<b>於二零零九年十二月三十一日</b>							
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
<b>截至二零一零年十二月三十一日</b>							
<b>止年度</b>							
年初賬面淨值	452,789	29,296	39,790	34,543	77,002	4,761	638,181
添置	8,581	65,233	70,163	19,015	33,262	8,946	205,200
轉自在建工程	323	-	-	146	240	(709)	-
出售	-	(2,545)	(3,910)	(188)	(1,512)	-	(8,155)
折舊開支	(23,565)	(25,792)	(35,072)	(5,173)	(25,046)	-	(114,648)
年終賬面淨值	438,128	66,192	70,971	48,343	83,946	12,998	720,578
<b>於二零一零年十二月三十一日</b>							
成本	515,029	120,491	146,331	65,665	178,115	12,998	1,038,629
累計折舊	(76,901)	(54,299)	(75,360)	(17,322)	(94,169)	-	(318,051)
賬面淨值	438,128	66,192	70,971	48,343	83,946	12,998	720,578

本集團之所有樓宇均位於中國。賬面淨值為10,436,000元人民幣(二零零九年：11,415,000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44,725,000元人民幣(二零零九年：32,480,000元人民幣)計入銷售成本，36,779,000元人民幣(二零零九年：32,604,000元人民幣)計入經銷成本及33,144,000元人民幣(二零零九年：29,218,000元人民幣)計入行政開支。

於二零一零年十二月三十一日，賬面淨值為24,239,000元人民幣(二零零九年：29,799,000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
<b>於二零零九年一月一日</b>	
成本	330,688
累計攤銷	(5,924)
賬面淨值	324,764
<b>截至二零零九年十二月三十一日止年度</b>	
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
<b>於二零零九年十二月三十一日</b>	
成本	400,729
累計攤銷	(14,024)
賬面淨值	386,705
<b>截至二零一零年十二月三十一日止年度</b>	
年初賬面淨值	<b>386,705</b>
添置	<b>3,250</b>
攤銷開支	<b>(9,405)</b>
年終賬面淨值	<b>380,550</b>
<b>於二零一零年十二月三十一日</b>	
成本	<b>403,979</b>
累計攤銷	<b>(23,429)</b>
賬面淨值	<b>380,550</b>

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。於二零一零年十二月三十一日，賬面淨值為126,696,000元人民幣(二零零九年：129,476,000元人民幣)之若干土地使用權，本集團尚在申請法律享有權。

於二零一零年十二月三十一日，賬面淨值為15,442,000元人民幣(二零零九年：39,324,000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
<b>於二零零九年一月一日</b>						
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
<b>截至二零零九年十二月三十一日</b>						
<b>止年度</b>						
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	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
<b>於二零零九年十二月三十一日</b>						
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
<b>截至二零一零年十二月三十一日</b>						
<b>止年度</b>						
年初賬面淨值	<b>179,226</b>	<b>104,341</b>	<b>38,840</b>	<b>509,770</b>	<b>37,734</b>	<b>869,911</b>
添置	–	<b>1,161</b>	<b>21,922</b>	<b>13,314</b>	–	<b>36,397</b>
出售	–	–	(72)	–	–	(72)
攤銷開支	–	<b>(6,838)</b>	<b>(12,335)</b>	<b>(63,784)</b>	<b>(5,407)</b>	<b>(88,364)</b>
減值開支	–	<b>(3,792)</b>	–	–	–	<b>(3,792)</b>
年終賬面淨值	<b>179,226</b>	<b>94,872</b>	<b>48,355</b>	<b>459,300</b>	<b>32,327</b>	<b>814,080</b>
<b>於二零一零年十二月三十一日</b>						
成本	<b>179,226</b>	<b>118,238</b>	<b>88,081</b>	<b>622,072</b>	<b>41,339</b>	<b>1,048,956</b>
累計攤銷及減值	–	<b>(23,366)</b>	<b>(39,726)</b>	<b>(162,772)</b>	<b>(9,012)</b>	<b>(234,876)</b>
賬面淨值	<b>179,226</b>	<b>94,872</b>	<b>48,355</b>	<b>459,300</b>	<b>32,327</b>	<b>814,080</b>

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則計入行政開支。



## 8. 無形資產－本集團(續)

### 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。第六年至第十年紅雙喜牌及凱勝牌採用的加權平均收入增長率為每年5.3%及6.7%，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17.29%與15.63%，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，因此管理層沒有計提減值撥備。

## 9. 存貨－本集團

	二零一零年 千元人民幣	二零零九年 千元人民幣
原料	23,552	36,062
在製品	24,857	24,191
製成品	872,271	643,801
	920,680	704,054
減：撇減至可變現淨值之撥備	(115,082)	(72,526)
	805,598	631,528

截至二零一零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4,713,032,000元人民幣(二零零九年：4,131,797,000元人民幣)。

截至二零一零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42,556,000元人民幣(二零零九年：4,375,000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

	二零一零年 千元人民幣	二零零九年 千元人民幣
投資非上市股份，按成本	<b>79,568</b>	79,568
向附屬公司貸款	<b>292,495</b>	241,106
限制性股份獎勵計劃信託之供款	<b>67,552</b>	56,282
	<b>439,615</b>	376,956

向附屬公司貸款之款項為無抵押、免息及無固定還款期。

以下為於二零一零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 所持實際股權	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
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





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 所持實際股權	主要業務
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
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

## 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 所持實際股權	主要業務
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
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



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 所持實際股權	主要業務
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
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

## 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 所持實際股權	主要業務
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
大連悅奧商貿有限公司	中國， 二零一零年六月十三日 有限責任公司	3,000,000元人民幣	100%	銷售體育用品
杭州悅奧體育用品銷售有限公司	中國， 二零一零年十二月十七日 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
北京紅雙喜體育用品銷售有限公司	中國， 二零一零年十二月二十七日 有限責任公司	2,000,000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 所持實際股權	主要業務
上海紅雙喜體育用品蘇州 有限公司	中國， 二零零二年八月十日 有限責任公司	15,000,000元人民幣	43.1%	生產及銷售體育 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
李寧(福建)羽毛球科技發展 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
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
李寧國際貿易(香港)有限公司	香港， 二零一零年八月二十七日 有限責任公司	10,000港元	100%	銷售體育用品
李寧(湖北)體育用品有限公司	中國， 二零一零年十一月二日 有限責任公司	20,021,699元人民幣	100%	生產及銷售體育 用品



## 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二零二零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。

	二零二零年 千元人民幣	二零零九年 千元人民幣
<b>資產</b>		
非流動資產	<b>3,038</b>	2,734
流動資產	<b>16,302</b>	15,411
<b>資產總額</b>	<b>19,340</b>	18,145
<b>負債</b>		
非流動資產	—	6,011
流動資產	<b>22,939</b>	14,734
<b>負債總額</b>	<b>22,939</b>	20,745
<b>負債淨額</b>	<b>(3,599)</b>	(2,600)
	二零二零年 千元人民幣	二零零九年 千元人民幣
收入	<b>23,137</b>	16,560
開支	<b>(24,223)</b>	(18,488)
<b>淨虧損</b>	<b>(1,086)</b>	(1,928)

於二零二零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二零二零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

	二零一零年 千元人民幣	二零零九年 千元人民幣
應收賬款	<b>1,613,155</b>	1,028,017
應收票據	<b>917</b>	42,571
	<b>1,614,072</b>	1,070,588
減：應收貿易款項減值撥備	<b>(1,382)</b>	(1,184)
	<b>1,612,690</b>	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	<b>813,082</b>	506,049
31至60天	<b>344,873</b>	314,897
61至90天	<b>297,577</b>	206,269
91至180天	<b>157,158</b>	42,189
181至365天	<b>387</b>	1,000
365天以上	<b>995</b>	184
	<b>1,614,072</b>	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：

	二零一零年 千元人民幣	二零零九年 千元人民幣
於一月一日	1,184	5,305
計提／(轉回)應收款項減值撥備	474	(2,279)
年內撇減之不可收回應收款項	(276)	(1,842)
於十二月三十一日	1,382	1,184

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。

於資產負債表日，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	
	二零一零年 千元人民幣	二零零九年 千元人民幣	二零一零年 千元人民幣	二零零九年 千元人民幣
預付供應商款項	10,426	14,263	–	–
預付廣告費用	47,137	68,350	–	–
租賃及其他按金	109,516	55,084	–	–
預付租金	198,315	172,067	–	–
預付員工款項及其他為僱員支付款項	3,302	2,471	–	–
其他	42,330	10,200	1,495	1,495
	411,026	322,435	1,495	1,495
減：非即期部份	(108,207)	(127,989)	–	–
即期部份	302,819	194,446	1,495	1,495

其他應收款項及預付款項不包含有已減值資產。非即期部份主要包括預付租金及按金。

於資產負債表日，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

於二零一零年十二月三十一日，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	
	二零一零年 千元人民幣	二零零九年 千元人民幣	二零一零年 千元人民幣	二零零九年 千元人民幣
銀行現金及手頭現金	<b>1,470,435</b>	1,105,343	<b>26,978</b>	11,779
短期銀行存款	-	159,000	-	-
現金及等同現金項目	<b>1,470,435</b>	1,264,343	<b>26,978</b>	11,779
受限制之銀行存款	<b>2,045</b>	2,254	-	-
	<b>1,472,480</b>	1,266,597	<b>26,978</b>	11,779

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如下：

	本集團		本公司	
	二零一零年 千元人民幣	二零零九年 千元人民幣	二零一零年 千元人民幣	二零零九年 千元人民幣
以人民幣為單位	<b>1,413,768</b>	1,200,214	-	-
以港元為單位	<b>42,322</b>	42,209	<b>26,974</b>	11,775
以美元為單位	<b>4,880</b>	13,032	<b>4</b>	4
以歐元為單位	<b>4,028</b>	7,925	-	-
以新加坡元為單位	<b>7,482</b>	3,217	-	-
	<b>1,472,480</b>	1,266,597	<b>26,978</b>	11,779

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佈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並無逾期或減值，主要存於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於中國境內之分行。

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		
<b>法定股本(每股面值0.10港元)</b>					
於二零一零年及二零零九年十二月三十一日		10,000,000	1,000,000		
<b>已發行及繳足</b>					
	每股面值 0.10港元之 股份數目 (千股)	普通股 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
於二零一零年一月一日	<b>1,044,881</b>	<b>110,898</b>	<b>243,553</b>	<b>(53,239)</b>	<b>301,212</b>
因購股權計劃而發行股份之淨所得款項 (附註a)	<b>5,355</b>	<b>466</b>	<b>35,914</b>	-	<b>36,380</b>
轉撥已行使購股權之公平值至股份溢價	-	-	<b>14,521</b>	-	<b>14,521</b>
限制性股份獎勵計劃下歸屬之股份	<b>1,481</b>	-	-	<b>28,240</b>	<b>28,240</b>
為限制性股份獎勵計劃而購買之股份 (附註b)	<b>(1,872)</b>	-	-	<b>(39,509)</b>	<b>(39,509)</b>
於二零一零年十二月三十一日	<b>1,049,845</b>	<b>111,364</b>	<b>293,988</b>	<b>(64,508)</b>	<b>340,844</b>

附註:

- (a) 截至二零一零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7.72港元(二零零九年：4.17港元)向本集團若干董事及僱員發行5,355,000股(二零零九年：6,525,000股)每股面值0.10港元之股份(見附註31)。
- (b) 截至二零一零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託(一個於香港成立之信託)(「該信託」)透過公開市場購買1,872,000股(二零零九年：26,000股)本公司股份。購買股份已付之總金額為39,509,000元人民幣(二零零九年：335,000元人民幣)，並由本公司通過對該信託出資的方式撥支。

## 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		小計 千元人民幣	保留溢利 千元人民幣	總計 千元人民幣
			之酬金儲備 千元人民幣	外幣折算差額 千元人民幣			
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
於二零一零年一月一日	<b>45,634</b>	<b>206,612</b>	<b>80,160</b>	<b>(28)</b>	<b>332,378</b>	<b>2,040,918</b>	<b>2,373,296</b>
全年溢利	-	-	-	-	-	1,108,487	1,108,487
股份計劃下所提供服務之價值	-	-	53,677	-	53,677	-	53,677
轉撥已行使購股權之公平值至							
股份溢價	-	-	(14,521)	-	(14,521)	-	(14,521)
限制性股份獎勵計劃下歸屬之股份	-	-	(28,240)	-	(28,240)	-	(28,240)
轉撥至法定儲備	-	2,131	-	-	2,131	(2,131)	-
外幣報表折算差額	-	-	-	1,222	1,222	-	1,222
已付股息	-	-	-	-	-	(465,463)	(465,463)
於二零一零年十二月三十一日	<b>45,634</b>	<b>208,743</b>	<b>91,076</b>	<b>1,194</b>	<b>346,647</b>	<b>2,681,811</b>	<b>3,028,458</b>



## 16. 儲備－本集團及本公司(續)

本公司

	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
於二零一零年一月一日	<b>354,223</b>	<b>80,160</b>	<b>434,383</b>
全年溢利	<b>395,735</b>	–	<b>395,735</b>
股份計劃下所提供服務之價值	–	<b>53,677</b>	<b>53,677</b>
轉撥已行使購股權之公平值至股份溢價	–	<b>(14,521)</b>	<b>(14,521)</b>
限制性股份獎勵計劃下歸屬之股份	–	<b>(28,240)</b>	<b>(28,240)</b>
已付股息	<b>(465,463)</b>	–	<b>(465,463)</b>
於二零一零年十二月三十一日	<b>284,495</b>	<b>91,076</b>	<b>375,571</b>

### (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。

### (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份撥入法定公積金。

法定公積金包括法定盈餘儲備及儲備基金。



## 16. 儲備－本集團及本公司(續)

### (b) 法定公積金(續)

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%為止。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%為止。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，於各資產負債表日之應付貿易款項之賬齡分析如下：

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

## 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	
	二零一零年 千元人民幣	二零零九年 千元人民幣	二零一零年 千元人民幣	二零零九年 千元人民幣
應計銷售及市場推廣開支	242,808	175,523	-	-
客戶墊款	57,341	73,172	-	-
應付工資及福利	114,323	132,581	-	-
其他應付稅項	102,876	71,560	-	-
物業、機器及設備應付款項	32,202	15,874	-	-
收購附屬公司之應付款項	-	16,273	-	-
其他應付款項	96,474	85,797	720	796
	<b>646,024</b>	570,780	<b>720</b>	796

## 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
於二零一零年一月一日	<b>556,142</b>
購入特許使用權	<b>13,313</b>
應計特許權費	<b>3,901</b>
支付特許使用費	<b>(58,857)</b>
貼現攤銷	<b>41,287</b>
調整匯兌差額	<b>(2,184)</b>
於二零一零年十二月三十一日	<b>553,602</b>



19. 應付特許使用費－本集團(續)

	二零一零年 千元人民幣	二零零九年 千元人民幣
應付特許使用費分析：		
非即期		
－五年以上	<b>316,880</b>	320,590
－二至五年	<b>166,056</b>	176,222
即期	<b>70,666</b>	59,330
	<b>553,602</b>	556,142

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：

	二零一零年 千元人民幣	二零零九年 千元人民幣
一年以下	<b>73,495</b>	61,923
一年至五年	<b>202,827</b>	214,336
五年以上	<b>779,700</b>	822,000
	<b>1,056,022</b>	1,098,259

## 20. 借貸－本集團及本公司

	本集團		本公司	
	二零一零年 千元人民幣	二零零九年 千元人民幣	二零一零年 千元人民幣	二零零九年 千元人民幣
<b>即期</b>				
以下列貨幣為單位的銀行借貸				
－人民幣	<b>39,960</b>	66,260	–	–
－港元	<b>272,288</b>	193,710	<b>272,288</b>	193,710
	<b>312,248</b>	259,970	<b>272,288</b>	193,710
<b>借貸</b>				
－有保證	<b>4,500</b>	66,260	–	–
－無保證	<b>307,748</b>	193,710	<b>272,288</b>	193,710
	<b>312,248</b>	259,970	<b>272,288</b>	193,710

由於折現影響並不重大，各資產負債表日期之借貸賬面值與其公平值相若。

截至二零一零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5.32%（二零零九年：5.17%），而以港元為單位者則為1.23%（二零零九年：2.04%）。

為數4,500,000元人民幣（二零零九年：66,260,000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）。

於二零一零年十二月三十一日，本集團擁有未使用的一年內借貸信用額度1,157,502,000元人民幣（二零零九年：1,396,540,000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
於二零一零年一月一日	<b>259,970</b>	<b>193,710</b>
新增	<b>382,320</b>	<b>340,360</b>
匯率變動影響	<b>(2,960)</b>	<b>(2,960)</b>
償還款項	<b>(327,082)</b>	<b>(258,822)</b>
於二零一零年十二月三十一日	<b>312,248</b>	<b>272,288</b>

於資產負債日，本集團及本公司的借貸就利率變動及合同重新定價日期所承擔的風險如下：

	本集團		本公司	
	二零一零年 千元人民幣	二零零九年 千元人民幣	二零一零年 千元人民幣	二零零九年 千元人民幣
—6個月以下	<b>291,788</b>	239,510	<b>272,288</b>	193,710
—6–12個月	<b>20,460</b>	20,460	-	-
	<b>312,248</b>	259,970	<b>272,288</b>	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	公平值收益 千元人民幣	累計	應計費用 千元人民幣	其他 千元人民幣	總計 千元人民幣
			產生的 未實現利潤 千元人民幣		稅項虧損 千元人民幣			
<b>遞延所得稅資產</b>								
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	-	-	-	-	-	-	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
於二零一零年一月一日	<b>20,532</b>	<b>12,681</b>	<b>48,901</b>	-	<b>37,470</b>	<b>66,732</b>	<b>6,793</b>	<b>193,109</b>
於收益表計入	<b>12,424</b>	<b>1,557</b>	<b>24,919</b>	-	<b>35,510</b>	<b>25,815</b>	<b>4,526</b>	<b>104,751</b>
於二零一零年十二月三十一日	<b>32,956</b>	<b>14,238</b>	<b>73,820</b>	-	<b>72,980</b>	<b>92,547</b>	<b>11,319</b>	<b>297,860</b>
<b>遞延所得稅負債</b>								
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	-	-	-	(20,138)	-	-	-	(20,138)
於二零零九年十二月三十一日	-	-	-	(90,227)	-	-	(174)	(90,401)
於二零一零年一月一日	-	-	-	<b>(90,227)</b>	-	-	<b>(174)</b>	<b>(90,401)</b>
於收益表計入	-	-	-	<b>4,798</b>	-	-	<b>95</b>	<b>4,893</b>
於二零一零年十二月三十一日	-	-	-	<b>(85,429)</b>	-	-	<b>(79)</b>	<b>(85,508)</b>



## 21. 遞延所得稅—本集團(續)

遞延所得稅資產/(負債)之預期收回金額如下：

	二零一零年 千元人民幣	二零零九年 千元人民幣
<b>遞延所得稅資產</b>		
— 十二個月內收回	<b>203,032</b>	139,602
— 超過十二個月後收回	<b>94,828</b>	53,507
	<b>297,860</b>	193,109
<b>遞延所得稅負債</b>		
— 十二個月內收回	<b>(4,798)</b>	(3,040)
— 超過十二個月後收回	<b>(80,710)</b>	(87,361)
	<b>(85,508)</b>	(90,401)

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。本集團並未就將於二零一一年至二零一五年之間屆滿的可結轉以抵銷未來應課稅收入的虧損50,099,000元人民幣(二零零九年：71,293,000元人民幣)確認遞延所得稅資產10,388,000元人民幣(二零零九年：10,779,000元人民幣)，皆因管理層相信該等可抵扣虧損在到期日前很可能不能被使用。

本集團並未就中國境內若干附屬公司於二零零八年一月一日之後產生的可分配保留溢利而可能需支付的預提所得稅確認遞延所得稅負債141,125,000元人民幣(二零零九年：103,784,000元人民幣)。本集團目前未有意願將該金額合共2,822,502,000元人民幣(二零零九年：2,075,671,000元人民幣)分配至中國境外附屬公司。

## 22. 遞延收益－本集團

	千元人民幣
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
於二零一零年一月一日	<b>63,618</b>
計入收益表	<b>(1,294)</b>
於二零一零年十二月三十一日	<b>62,324</b>

截至二零零九年十二月三十一日止年度，本集團收到與購買中國某土地使用權相關的政府補助64,697,000元人民幣。該政府補助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。截至二零一零年十二月三十一日止年度，1,294,000元人民幣(二零零九年：1,079,000元人民幣)已計入收益表。

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

附註：

(a) 研究及產品開發開支包括研究及產品開發部門內物業、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。



## 24. 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	-
	<b>194,631</b>	127,111

附註：

(a) 此項是指年內取得的中國多個地方政府補助。

## 25. 僱員福利開支

	二零一零年 千元人民幣	二零零九年 千元人民幣
工資及薪酬	390,740	339,040
退休福利計劃供款(附註c)	49,646	42,309
向董事及僱員授出之購股權	53,677	65,901
員工住房福利	18,418	15,939
其他福利	197,772	167,698
	<b>710,253</b>	630,887

## 25. 僱員福利開支(續)

### (a) 董事及高級管理人員酬金

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	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	僱主之退休	總計 千元人民幣
					金計劃供款 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	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(ii)	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
韋俊賢先生	215	–	–	656	–	871

各董事於截至二零一零年十二月三十一日止年度之酬金如下：

董事姓名	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	僱主之退休	總計 千元人民幣
					金計劃供款 千元人民幣	
李寧先生	–	<b>2,874</b>	<b>960</b>	<b>22</b>	<b>149</b>	<b>4,005</b>
張志勇先生	–	<b>3,666</b>	<b>960</b>	<b>9,329</b>	<b>205</b>	<b>14,160</b>
鍾奕祺先生	–	<b>1,493</b>	<b>875</b>	<b>2,138</b>	<b>121</b>	<b>4,627</b>
王亞非女士	<b>266</b>	–	–	<b>378</b>	–	<b>644</b>
林明安先生	<b>266</b>	–	–	<b>466</b>	–	<b>732</b>
Stuart Schonberger先生(ii)	<b>105</b>	–	–	<b>47</b>	–	<b>152</b>
顧福身先生	<b>266</b>	–	–	<b>378</b>	–	<b>644</b>
陳振彬先生	<b>212</b>	–	–	<b>378</b>	–	<b>590</b>
朱華煦先生	<b>212</b>	–	–	<b>362</b>	–	<b>574</b>
韋俊賢先生	<b>212</b>	–	–	<b>362</b>	–	<b>574</b>

(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) Stuart Schonberger先生由二零一零年六月二十八日起不再擔任本公司非執行董事。



## 25. 僱員福利開支(續)

### (b) 五名最高薪人士

截至二零一零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(二零零九年：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(二零零九年：二位)之酬金總額如下：

	二零一零年 千元人民幣	二零零九年 千元人民幣
薪金及津貼	<b>6,696</b>	4,446
其他福利	<b>2,014</b>	4,554
退休福利計劃供款	<b>122</b>	–
	<b>8,832</b>	9,000

酬金的範圍分佈如下：

	人員數目	
	二零一零年	二零零九年
酬金範圍		
3,000,001元人民幣至5,000,000元人民幣	<b>2</b>	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	-
<b>融資收入</b>	<b>14,917</b>	7,422
貼現攤銷－應付特許使用費(附註19)	(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)
<b>融資成本</b>	<b>(52,178)</b>	(66,188)
<b>融資成本－淨額</b>	<b>(37,261)</b>	(58,766)

## 27. 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



## 27. 所得稅(續)

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) 截至二零一零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。

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：

	二零一零年 千元人民幣	二零零九年 千元人民幣
除所得稅前溢利	<b>1,509,514</b>	1,283,130
按稅率25%計算之稅項(二零零九年：25%)	<b>377,379</b>	320,782
按境外不同稅率計算之影響	<b>2,431</b>	(809)
適用於若干附屬公司收入之優惠稅率	<b>(1,295)</b>	(1,835)
未確認遞延稅項之稅項虧損	<b>10,915</b>	12,039
就稅務而言不得扣減之開支	<b>9,298</b>	17,205
授予附屬公司之稅收優惠	<b>(34,570)</b>	(7,060)
毋須繳稅收入	<b>(4,950)</b>	(6,893)
就以前年度暫時性差額確認遞延稅項資產	<b>-</b>	(19,630)
來自中國附屬公司之股息預繳稅	<b>18,170</b>	-
<b>稅項開支</b>	<b>377,378</b>	313,799

截至二零一零年十二月三十一日止年度，實際稅率為25.0%(二零零九年：24.5%)。

## 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	<b>1,108,487</b>	944,524
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)	<b>1,047,363</b>	1,040,757
每股基本盈利(分人民幣)	<b>105.84</b>	90.75

### 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	<b>1,108,487</b>	944,524
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)	<b>1,047,363</b>	1,040,757
就購股權及獎勵股份作出調整(千股)	<b>14,502</b>	13,276
每股攤薄盈利之普通股之加權平均數(千股)	<b>1,061,865</b>	1,054,033
每股攤薄盈利(分人民幣)	<b>104.39</b>	89.61



## 29. 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)	<b>229,568</b>	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)	<b>213,827</b>	236,049
	<b>443,395</b>	377,486

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。此次擬派付之股息並未於此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。

## 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：

	二零一零年 千元人民幣	二零零九年 千元人民幣
除所得稅前溢利	<b>1,509,514</b>	1,283,130
就以下項目調整：		
折舊	<b>114,648</b>	94,302
攤銷	<b>97,769</b>	88,713
計提無形資產減值撥備	<b>3,792</b>	-
計提／(轉回)應收款項減值撥備	<b>474</b>	(2,279)
撇減存貨至可變現淨值	<b>42,556</b>	4,375
授予董事及僱員之購股權	<b>53,677</b>	65,901
融資成本淨額	<b>37,261</b>	58,766
遞延收入攤銷	<b>(1,294)</b>	(1,079)
未計營運資金變動之經營溢利	<b>1,858,397</b>	1,591,829
存貨(增加)／減少	<b>(216,626)</b>	53,263
應收貿易款項(增加)／減少	<b>(543,760)</b>	23,451
其他應收款項及預付款項增加	<b>(88,591)</b>	(12,708)
應付貿易款項增加／(減少)	<b>364,527</b>	(45,412)
其他應付款項及應計費用增加	<b>100,641</b>	39,353
經營活動產生之現金流入	<b>1,474,588</b>	1,649,776

### 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：

	二零零零年		二零零九年	
	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	<b>0.86</b>	<b>1,724</b>	0.68	6,936
已行使	<b>0.86</b>	<b>(1,086)</b>	0.62	(5,212)
於十二月三十一日	<b>0.86</b>	<b>638</b>	0.86	1,724
於十二月三十一日可行使	<b>0.86</b>	<b>638</b>	0.83	1,541



### 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	二零一零年		二零零九年	
	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	-	0.86	439
二零一一年十一月十一日	0.86	75	0.86	75
二零一二年七月五日	0.86	510	0.86	945
二零一三年一月一日	0.86	-	0.86	100
二零一三年七月二日	0.86	-	0.86	19
二零一三年十一月十六日	0.86	33	0.86	33
二零一三年十一月二十七日	0.86	20	0.86	113
		<b>638</b>		<b>1,724</b>

(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)起計在本集團服務十二至三十六個月後陸續歸屬。



### 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：

	二零一零年		二零零九年	
	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	863	1.8275	3,816
已行使	1.8275	(862)	1.8275	(2,953)
已失效	1.8275	(1)	-	-
於十二月三十一日	-	-	1.8275	863
於十二月三十一日可行使	-	-	1.8275	863

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	二零一零年		二零零九年	
	行使價(每股) 港元	購股權 (千份)	行使價(每股) 港元	購股權 (千份)
二零一零年六月五日	-	-	1.8275	863

#### (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十年期間內有效。

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。

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。



### 31. 以股份為基礎之酬金(續)

(c) 購股權計劃(續)

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：

	二零一零年		二零零九年	
	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	12.764	29,634	8.649	13,134
已授出	-	-	14.228	20,172
已行使	8.851	(4,493)	5.831	(3,572)
已失效	14.791	(1,817)	15.300	(100)
於十二月三十一日	13.360	23,324	12.764	29,634
於十二月三十一日可行使	12.400	8,635	6.236	6,503

### 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	二零一零年		二零零九年	
	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	2,269	3.685	4,264
二零一二年一月三日	5.500	-	5.500	14
二零一二年九月四日	8.830	799	8.830	1,387
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	2,225	17.220	3,014
二零一四年十二月五日	10.940	93	10.940	133
二零一五年一月十九日	11.370	11,913	11.370	14,112
二零一五年四月一日	13.180	689	13.180	689
二零一五年十月二十二日	21.870	4,686	21.870	5,371
		<b>23,324</b>		29,634

#### (d) 購股權公平值

於截至二零一零年十二月三十一日止年度內，並無根據上述計劃授出購股權。

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。計入二零一零年的金額分別為353,000元人民幣及33,113,000元人民幣(二零零九年：2,504,000元人民幣及37,853,000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託(「限制性股份信託」)，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託的財務及經營政策，且本集團受惠於限制性股份信託活動，因此限制性股份信託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，限制性股份信託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。



### 31. 以股份為基礎之酬金(續)

(e) 限制性股份獎勵計劃(續)

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。

已授出之限制性股份之數目及相關公平值變動如下：

	二零一零年		二零零九年	
	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	18.31	2,359	17.91	4,186
已授出	23.20	3,123	21.55	6
已歸屬	19.52	(1,481)	10.20	(1,749)
已失效	17.28	(161)	16.87	(84)
於十二月三十一日	21.97	3,840	18.31	2,359

於截至二零一零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20,211,000元人民幣(二零零九年：25,544,000元人民幣)。

## 32. 承擔

### (a) 資本承擔

本集團與本公司於資產負債表日期已簽約但尚未付款之資本開支如下：

	本集團		本公司	
	二零一零年 千元人民幣	二零零九年 千元人民幣	二零一零年 千元人民幣	二零零九年 千元人民幣
已簽約但尚未付款 — 物業、廠房與設備	<b>63,453</b>	-	-	-

本集團及本公司於二零一零年及二零零九年十二月三十一日並無已批准但尚未簽約之資本開支。

### (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：

	二零一零年 千元人民幣	二零零九年 千元人民幣
一年內	<b>245,593</b>	220,795
超過一年但五年內	<b>548,072</b>	505,509
超過五年	<b>147,721</b>	185,329
	<b>941,386</b>	911,633

本公司於二零一零年及二零零九年十二月三十一日並無任何經營租約承擔。



### 33. 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：

	二零一零年 千元人民幣	二零零九年 千元人民幣
上海紅雙喜(集團)有限公司之關聯公司(皆由一間非全部擁有附屬公司主要管理人員控制之公司)	4,374	6,657

(b) 購買貨品自：

	二零一零年 千元人民幣	二零零九年 千元人民幣
上海紅雙喜(集團)有限公司及關聯公司	5,099	43,792

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。

(c) 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：

	二零一零年 千元人民幣	二零零九年 千元人民幣
薪金及其他福利	15,852	15,838
退休福利計劃供款	475	387
為所提供服務之價值而設立之僱員購股權計劃	10,375	20,521
	26,702	36,746



### 33. 關聯方交易(續)

(d) 銷售／購買貨品產生的年末結餘

	二零一零年 千元人民幣	二零零九年 千元人民幣
應收關聯方款項：		
上海紅雙喜(集團)有限公司之關聯公司	-	249
應付關聯方款項：		
上海紅雙喜(集團)有限公司之關聯公司	<b>4,600</b>	4,137



在本年報中，除文義另有所指外，下列詞語具有以下涵義：

「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」或「公司」或「李寧公司」	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」或「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
「上市規則」	香港聯交所證券上市規則
「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
「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