

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



LI NING COMPANY LIMITED

李寧有限公司

(於開曼群島註冊成立之有限公司)

(股份代號：2331)

截至2013年12月31日止年度之 全年業績公告 及委任代理行政總裁

業績摘要

- 變革計劃第一階段在多方面取得理想成績，包括(i)直接零售佔「李寧」品牌銷售額約三分之一；(ii)渠道庫存之中新產品佔比回升至2011年水平；及(iii)新產品零售額於2013年下半年按年錄得中單位數升幅
- 本集團收入為58.24億元人民幣，同比減少12.8%，部分由於近期著重減少向經銷商渠道發售新品、清理存貨及優化店舖網絡
- 2013年息稅前利潤加折舊及攤銷(EBITDA)為0.26億元人民幣(2012年：虧損為13.78億元人民幣)；2013年權益持有人應佔虧損為3.92億元人民幣(2012年：虧損為19.79億元人民幣)
- 運營現金流亦顯著改善，近乎達到收支平衡(2012年經營現金淨流出為9.32億元人民幣)，且資本結構趨於合理(2013年負債水平下降超過10億元人民幣)
- 得到世界級合作夥伴的支持，本集團投資於核心體育品類的產品創新能力；以及採納直接零售和快速時尚之重要元素

2014年展望

- 市場的不確定性有可能為本集團的深度變革帶來挑戰
- 本集團將繼續堅定推進變革計劃；進一步優化銷售渠道，並以更多創新產品及更佳零售管理增強盈利能力

全年業績

李寧有限公司(「本公司」)董事會(「董事會」)謹此宣佈，本公司及其附屬公司(統稱「本集團」或「集團」)截至2013年12月31日止年度之經審核綜合業績連同2012年的比較數字如下：

綜合資產負債表

	附註	於12月31日		於2012年
		2013年 千元人民幣	2012年 千元人民幣 (經重述)	1月1日 千元人民幣 (經重述)
資產				
非流動資產				
物業、機器及設備		791,071	857,044	831,090
土地使用權		351,352	362,763	371,696
無形資產		380,935	423,382	751,836
遞延所得稅資產		345,610	362,067	442,078
可供出售之金融資產		46,930	46,930	46,930
按權益法入賬之投資		13,496	12,254	13,177
其他應收款項及預付款項		125,807	49,608	92,791
非流動資產總額		2,055,201	2,114,048	2,549,598
流動資產				
存貨	4	942,368	901,368	1,119,768
應收貿易款項	5	1,371,240	1,479,560	2,089,065
其他應收款項及預付款項－即期部分		362,643	233,211	358,607
當期所得稅資產		2,566	36,393	—
受限制之銀行存款		2,149	13,688	13,194
現金及等同現金項目		1,280,684	1,241,304	1,188,504
流動資產總額		3,961,650	3,905,524	4,769,138
資產總額		6,016,851	6,019,572	7,318,736
權益				
本公司權益持有人應佔股本及儲備				
普通股		136,613	111,622	111,604
股份溢價		1,146,845	315,972	312,379
就限制性股份獎勵計劃持有之股份		(31,509)	(41,185)	(52,415)
其他儲備		1,101,347	489,485	370,106
保留溢利		330,934	737,703	2,730,169
		2,684,230	1,613,597	3,471,843
非控制性權益		207,534	198,644	192,816
權益總額		2,891,764	1,812,241	3,664,659

	附註	於12月31日		於2012年
		2013年 千元人民幣	2012年 千元人民幣 (經重述)	1月1日 千元人民幣 (經重述)
負債				
非流動負債				
應付特許使用費		122,309	152,518	458,793
借貸		200,000	—	—
可換股債券		645,727	651,632	—
遞延所得稅負債		75,316	79,318	81,269
遞延收入		64,012	59,736	61,030
非流動負債總額		1,107,364	943,204	601,092
流動負債				
應付貿易款項	6	913,988	958,020	1,459,411
其他應付款項及應計費用		836,611	735,305	655,385
應付特許使用費—即期部分		54,624	111,145	71,649
當期所得稅負債		—	—	28,481
借貸		200,000	1,447,157	838,059
可換股債券—應付利息		12,500	12,500	—
流動負債總額		2,017,723	3,264,127	3,052,985
負債總額		3,125,087	4,207,331	3,654,077
權益及負債總額		6,016,851	6,019,572	7,318,736
流動資產淨值		1,943,927	641,397	1,716,153
資產總額減流動負債		3,999,128	2,755,445	4,265,751

綜合收益表

	附註	截至12月31日止年度	
		2013年 千元人民幣	2012年 千元人民幣 (經重述)
收入	3	5,824,110	6,676,441
銷售成本	7	<u>(3,230,134)</u>	<u>(4,162,141)</u>
毛利		2,593,976	2,514,300
經銷開支	7	(2,674,235)	(2,611,816)
行政開支	7	(235,860)	(1,670,210)
其他收入及其他收益－淨額	8	<u>146,702</u>	<u>168,792</u>
經營虧損		(169,417)	(1,598,934)
融資收入	9	8,699	7,550
融資開支	9	<u>(158,696)</u>	<u>(209,132)</u>
融資開支－淨額	9	(149,997)	(201,582)
享有按權益法入賬之投資的溢利／(虧損)份額		<u>2,242</u>	<u>(5,403)</u>
除所得稅前虧損		(317,172)	(1,805,919)
所得稅開支	10	<u>(42,219)</u>	<u>(149,480)</u>
年內虧損		<u><u>(359,391)</u></u>	<u><u>(1,955,399)</u></u>
由下列各方應佔：			
本公司權益持有人		(391,540)	(1,979,114)
非控制性權益		<u>32,149</u>	<u>23,715</u>
		<u><u>(359,391)</u></u>	<u><u>(1,955,399)</u></u>
本公司權益持有人應佔虧損之每股虧損(分人民幣)			
－基本	11	<u><u>(29.91)</u></u>	<u><u>(172.63)</u></u>
－攤薄	11	<u><u>(29.91)</u></u>	<u><u>(172.63)</u></u>
股息	12	<u><u>—</u></u>	<u><u>—</u></u>

綜合全面收益報表

	截至12月31日止年度	
	2013年 千元人民幣	2012年 千元人民幣
年內虧損	(359,391)	(1,955,399)
其他全面收益／(虧損)：		
有機會重分類至損益的項目		
外幣折算差額	<u>657</u>	<u>(1,060)</u>
年內全面虧損總額	<u><u>(358,734)</u></u>	<u><u>(1,956,459)</u></u>
由下列各方應佔：		
本公司權益持有人	(390,883)	(1,980,174)
非控制性權益	<u>32,149</u>	<u>23,715</u>
	<u><u>(358,734)</u></u>	<u><u>(1,956,459)</u></u>

附註：

1. 一般資料

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

本公司於2004年2月26日根據開曼群島1961年第3號法例(經綜合及修訂)第二十二章公司法在開曼群島註冊成立為一間獲豁免有限公司。本公司之註冊辦事處地址為Cricket Square, Hutchins Drive, P.O. Box 2681, Grand Cayman KY1-1111, Cayman Islands。

本公司股份在香港聯合交易所有限公司主板上市。

除另有註明者外，此等綜合財務報表以人民幣呈報。董事會於2014年3月21日批准刊發此等綜合財務報表。

2. 編製基準

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。

李寧有限公司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。

會計政策及披露的變動

(a) 已採納的新訂及經修訂準則和準則修改

本集團已採納下列與其業務相關及必須於2013年1月1日或之後開始之財政年度採用之新訂及經修訂準則和準則修改。

國際會計準則第1號(修改)	財務報表的呈報：其他全面收益
國際會計準則第19號(2011年修訂)	職工福利
國際會計準則第27號(2011年修訂)	獨立財務報表
國際會計準則第28號(2011年修訂)	於聯營公司及合營公司的投資
國際財務報告準則第1號(修改)	政府借款
國際財務報告準則第7號(修改)	金融工具披露一對銷金融資產及金融負債
國際財務報告準則第10號	合併財務報表
國際財務報告準則第11號	合營安排
國際財務報告準則第12號	在其他主體權益的披露
國際財務報告準則第13號	公平價值計量
國際財務報告準則第10號、 國際財務報告準則第11號和 國際財務報告準則第12號(修改)	合併財務報表、合營安排和在其他主體權益的披露：過渡指引
2011年年度改進	2009-2011年度改進
2012年年度改進	國際財務報告準則第13號(修改)：「公平價值計量」
2013年年度改進	國際財務報告準則第1號(修改)：「首次採用」

除下述關於國際會計準則第1號(修改)、國際財務報告準則第11號和國際財務報告準則第12號的影響的詳細解釋外，採納新訂及經修訂準則和準則修改並無對該等綜合財務報表產生重大財務影響。

- 國際會計準則第1號(修改)，有關其他全面收益的「財務報表的呈報」。此修改的主要變動為規定主體將在「其他全面收益」中呈報的項目，按此等項目其後是否有機會重分類至損益(重分類調整)而組合起來。
- 國際財務報告準則第11號，「合營安排」集中針對合營安排參與方的權利和義務而非其法定形式。合營安排分為兩大類：共同經營和合營企業。共同經營指其投資者有權獲得與安排有關的資產和債務。共同經營者確認其享有的資產、負債、收入和開支的份額。在合營企業中，投資者取得安排下淨資產的權利；合營企業使用權益法入賬。不再容許將合營安排的權益使用比例合併法入賬。

在採用國際財務報告準則第11號之前，本集團採用比例合併法確認集團在共同控制實體「李寧艾高有限公司」（「李寧艾高」）中的權益。在國際財務報告準則第11號準則下，該共同控制實體被確認為合營企業。

本集團於李寧艾高之投資的會計處理由比例合併法改為權益法核算。本集團已追溯應用該修改，2012年1月1日及2012年12月31日的綜合資產負債表及截至2012年12月31日止年度的綜合收益表已重述以反映採納該修改的影響。

下表列示了對於資產負債表和收益表的影響。對於全面收益表和每股虧損並無影響，對於現金流量表的影響並不重大。

對資產負債表的影響金額

減少	2012年12月31日 千元人民幣	2012年1月1日 千元人民幣
資產總額	12,438	10,081
負債總額	12,438	10,081
資產淨額	-	-

對收益表的影響金額

減少	截至2012年 12月31日 止年度 千元人民幣
收入	62,470
費用	62,470
年內虧損	-

- 國際財務報告準則第12號，「在其他主體權益的披露」要求披露在其他主體的所有形式的權益，包括合營安排、聯營、結構實體和其他資產負債表外工具。

(b) 尚未生效的新準則及修改

以下為與集團相關的已經公佈且在2014年1月1日或以後開始的會計期間或較後期間強制生效的準則及現有準則的修改，但尚未被集團提早採納。

於2014年1月1日或以後開始之會計期間生效

國際會計準則第32號(修改)	對銷金融資產及金融負債
國際會計準則第36號(修改)	非金融資產可收回金額的披露
國際會計準則第39號(修改)	金融工具：確認及計量－衍生工具的替代
國際財務報告準則第10號、 國際財務報告準則第12號及 國際會計準則第27號(2011年)(修改)	投資實體

於2014年7月1日或以後開始之會計期間生效

2012年年度改進	2010-2012年度改進
2013年年度改進	2011-2013年度改進

於2015年1月1日或以後開始之會計期間生效

國際財務報告準則第9號	金融工具(待減值和分類與計量規定落實後才生效)
-------------	-------------------------

本集團將在2014年1月1日開始或以後期間應用上述準則、詮釋和修改。本集團正在評估上述新訂準則、修改和詮釋對財務報表的影響。

3. 收入及分部資料

本公司管理層(「管理層」)是本集團的主要經營決策者。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。管理層決定自2013年1月1日起不再單獨評估Lotto(樂途)牌之表現，因此，集團擁有以下三個可報告分部，即李寧牌、紅雙喜牌和所有其他品牌分部。且截至2012年12月31日止年度的比較數字已重述，以便使其與本年度的呈報一致。管理層根據經營溢利評估經營分部之表現。提供給管理層決策之分部資料均與本財務報表計量一致。

截至2013年12月31日止年度，源自李寧牌、紅雙喜牌和所有其他品牌之銷售收入分別為5,082,786,000元人民幣、612,409,000元人民幣及128,915,000元人民幣，而截至2012年12月31日止年度分別為5,926,165,000元人民幣、541,555,000元人民幣及208,721,000元人民幣。

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

截至2013年及2012年12月31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	所有其他品牌 千元人民幣	總計 千元人民幣
截至2013年12月31日止年度				
總收入	5,082,786	613,084	176,005	5,871,875
分部間收入	—	(675)	(47,090)	(47,765)
外部客戶收入	5,082,786	612,409	128,915	5,824,110
經營(虧損)/溢利	(279,572)	104,958	5,197	(169,417)
經銷及行政開支	2,720,873	141,474	47,748	2,910,095
折舊及攤銷	168,756	17,316	7,123	193,195
截至2012年12月31日止年度(經重述)				
總收入	5,926,165	542,713	263,836	6,732,714
分部間收入	—	(1,158)	(55,115)	(56,273)
外部客戶收入	5,926,165	541,555	208,721	6,676,441
經營(虧損)/溢利	(1,480,147)	78,946	(197,733)	(1,598,934)
經銷及行政開支	3,872,989	128,887	280,150	4,282,026
折舊及攤銷	201,169	17,588	7,982	226,739

經營虧損和除所得稅前虧損的調節如下：

	截至12月31日止年度	
	2013年 千元人民幣	2012年 千元人民幣 (經重述)
經營虧損	(169,417)	(1,598,934)
融資收入	8,699	7,550
融資開支	(158,696)	(209,132)
享有按權益法入賬之投資的溢利／(虧損)份額	2,242	(5,403)
除所得稅前虧損	<u>(317,172)</u>	<u>(1,805,919)</u>

收入的地區資料

	截至12月31日止年度	
	2013年 千元人民幣	2012年 千元人民幣 (經重述)
中國(包含香港特別行政區)	5,630,525	6,482,886
其他地區	193,585	193,555
總計	<u>5,824,110</u>	<u>6,676,441</u>

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2013年及2012年12月31日止年度內，本集團並無與任何一個單獨外部客戶交易產生之收入達到或超過本集團總收入之10%。

4. 存貨

	2013年 千元人民幣	2012年 千元人民幣 (經重述)
原料	43,597	34,699
在製品	50,634	34,135
製成品	1,230,203	1,418,530
	1,324,434	1,487,364
減：撇減存貨至可變現淨值之撥備	<u>(382,066)</u>	<u>(585,996)</u>
	<u>942,368</u>	<u>901,368</u>

截至2013年12月31日止年度，確認為開支並計入銷售成本之存貨成本為3,027,645,000元人民幣(2012年：3,938,122,000元人民幣)。

於2012年12月31日，本集團撇減存貨至可變現淨值之撥備為585,996,000元人民幣。鑒於截至2013年12月31日止年度實際存貨清理完成情況好於預期，於2013年12月31日，本集團就撇減存貨至其可變現淨值之撥備減少至382,066,000元人民幣。撇減及轉回存貨撥備已分別計入截至2013年及2012年12月31日止年度之綜合收益表之銷售成本項下。

5. 應收貿易款項

	2013年 千元人民幣	2012年 千元人民幣 (經重述)
應收賬款	1,948,188	2,399,258
應收票據	<u>13,980</u>	<u>17,837</u>
	1,962,168	2,417,095
減：應收貿易款項減值撥備	<u>(590,928)</u>	<u>(937,535)</u>
	<u>1,371,240</u>	<u>1,479,560</u>

於各資產負債表日之應收貿易款項賬齡分析如下：

	2013年 千元人民幣	2012年 千元人民幣 (經重述)
零至30天	420,487	327,513
31至60天	175,736	296,705
61至90天	195,300	334,420
91至180天	662,768	762,544
181天以上	<u>507,877</u>	<u>695,913</u>
	<u>1,962,168</u>	<u>2,417,095</u>

客戶所獲之信貸期一般為90天以內。於2013年12月31日，應收貿易款項1,170,645,000元人民幣(2012年12月31日：1,458,457,000元人民幣)已逾期。本公司關於應收貿易款項和其他應收款項減值損失的撥備金額反映了公司對於可能無法收回金額的最佳估計。這一決定的形成需要作出重大判斷。在判斷過程中，公司需要評估每個客戶的不同經濟因素及其他因素，這其中包括：每個客戶的過往還款情況和誠信度、過往幾年的違約次數、應收貿易款項的賬齡和最近與每個客戶的協商情況。本集團已執行一系列與客戶溝通及管理信用風險的計劃。管理層將緊密關注並跟進應收貿易款項的回收，並預計可收回部分款項。於2013年12月31日，本集團就應收貿易款項作出590,928,000元人民幣(2012年12月31日：937,535,000元人民幣)的減值撥備。

減值乃首先就重大結餘進行個別評定，其他結餘根據賬齡組合及過往拖欠情況進行組合以整體評定(皆因該等客戶的信貸風險相若)。

應收貿易款項減值撥備變動列示如下：

	2013年 千元人民幣	2012年 千元人民幣
於1月1日	937,535	11,400
(轉回)／計提應收貿易款項減值撥備	(337,053)	933,235
年內撤銷之不可收回應收貿易款項	<u>(9,554)</u>	<u>(7,100)</u>
於12月31日	<u>590,928</u>	<u>937,535</u>

增加及解除應收貿易款項減值撥備已於綜合收益表內計入行政開支項下。倘預期不能收回額外現金，一般會撤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。

6. 應付貿易款項

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

	2013年 千元人民幣	2012年 千元人民幣 (經重述)
零至30天	651,017	392,849
31至60天	206,844	326,447
61至90天	27,899	155,841
91至180天	18,580	72,867
181至365天	2,737	1,368
365天以上	6,911	8,648
	<u>913,988</u>	<u>958,020</u>

7. 按性質列示開支

	2013年 千元人民幣	2012年 千元人民幣 (經重述)
於銷售成本確認為開支之存貨成本	3,027,645	3,938,122
物業、機器及設備折舊(附註a)	127,318	141,543
土地使用權及無形資產攤銷	65,877	85,196
無形資產減值	—	127,838
廣告及市場推廣開支	1,407,041	1,307,866
員工成本開支，包括董事薪酬	670,298	726,549
有關土地及樓宇之經營租約租金	582,736	573,075
研究及產品開發開支(附註a)	172,571	190,992
運輸及物流開支	237,466	183,489
(轉回)／計提應收貿易款項減值撥備	(337,053)	933,235
按權益法入賬之投資的減值撥備	—	5,610
核數師酬金	4,200	3,338
管理諮詢費	94,596	85,952
差旅及業務招待費	56,715	82,847

附註：

(a) 研究及產品開發開支包括研究開發部門物業、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。

8. 其他收入及其他收益－淨額

	2013年 千元人民幣	2012年 千元人民幣
政府補助	101,551	95,790
特許使用費收入	11,522	4,700
可換股債券協議之修改收益	33,629	—
終止確認與Lotto(樂途)品牌特許權協議修改相關之無形資產及應付特許使用費之收益	—	68,302
	<u>146,702</u>	<u>168,792</u>

9. 融資收入及開支

	2013年 千元人民幣	2012年 千元人民幣 (經重述)
融資收入		
銀行結餘及存款之利息收入	<u>8,699</u>	<u>7,550</u>
融資開支		
貼現攤銷－應付特許使用費	(21,270)	(19,035)
銀行借貸利息開支	(51,794)	(119,782)
可換股債券利息開支	(57,724)	(46,836)
外幣匯兌損失淨額	(15,861)	(1,541)
其他	<u>(12,047)</u>	<u>(21,938)</u>
	<u>(158,696)</u>	<u>(209,132)</u>
融資開支－淨額	<u><u>(149,997)</u></u>	<u><u>(201,582)</u></u>

10. 所得稅開支

	2013年 千元人民幣	2012年 千元人民幣 (經重述)
即期所得稅		
－香港利得稅(附註b)	1,823	1,134
－中國企業所得稅(附註c)	24,002	52,783
－中國境內附屬公司已分配利息和股利之預提所得稅(附註d)	<u>3,939</u>	<u>17,503</u>
	29,764	71,420
遞延所得稅	<u>12,455</u>	<u>78,060</u>
所得稅開支	<u><u>42,219</u></u>	<u><u>149,480</u></u>

附註：

- (a) 本公司於開曼群島註冊成立。根據開曼群島現時法律，本公司毋須繳付收入、財產、公司、資本收益或其他應繳付之稅款。本公司之附屬公司RealSports Pte Ltd.乃根據英屬處女群島之國際商業公司法成立，獲豁免繳納英屬處女群島所得稅。
- (b) 截至2013年12月31日止年度，香港利得稅乃根據源自香港之估計應課稅溢利按16.5%之稅率(2012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%(2012年：25%)之法定稅率計算。
- (d) 這主要來自於自2008年1月1日以後本公司源自中國境內附屬公司之股息，該股息須按5%比例繳納預提所得稅。截至2013年12月31日止年度，本集團對中國境內附屬公司向境外分配股利股息的需求進行重估，導致針對本年已分配股利和預期未來計劃分配未分配利潤相應預提所得稅。

11. 每股虧損

基本

每股基本虧損乃按本公司權益持有人應佔虧損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。上述加權平均的普通股股數應當根據諸如獎勵股份和股票紅利等事項進行調整。於2013年4月，本公司完成了可換股證券的發行。此次低於市場價的認購價實質上相當於以轉換價格0元，發行了58,768,000股普通股(2012年：93,509,000股普通股)股份(即獎勵因素)，因此在為計算每股基本虧損而計算加權平均普通股數時，該獎勵因素的影響已加以考慮。該等以0元對價發行的股份數已進行追溯調整視同於2012年年初就已發行。

	2013年 千元人民幣	2012年 千元人民幣
本公司權益持有人應佔虧損	<u>(391,540)</u>	<u>(1,979,114)</u>
已發行普通股減就限制性股份獎勵計劃持有股份之加權平均數(千股)	1,250,126	1,052,941
可換股證券發行引起的獎勵因素調整(千股)	<u>58,768</u>	<u>93,509</u>
視同每股基本虧損之普通股加權平均數(千股)	<u>1,308,894</u>	<u>1,146,450</u>
每股基本虧損(分人民幣)	<u>(29.91)</u>	<u>(172.63)</u>

攤薄

每股攤薄虧損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潛在攤薄影響的普通股計算。本公司具潛在攤薄影響的普通股包括根據可換股債券、可換股證券(不包括上文提到的獎勵因素)、購股權計劃而發行的股份和就限制性股份獎勵計劃持有的股份。至於購股權計劃而發行的股份，本公司會作出計算，以確定根據未行使購股權所附認購權的幣值按公平值(按本公司股份年內平均股份市價計算)所能收購之股份數目。按上述方法計算的股份數目與假設行使購股權而發行的股份數目作比較。

	2013年 千元人民幣	2012年 千元人民幣
本公司權益持有人應佔虧損，用於釐定每股攤薄虧損	<u>(391,540)</u>	<u>(1,979,114)</u>
已發行普通股減就限制性股份獎勵計劃持有股份之加權平均數(千股)	1,250,126	1,052,941
可換股證券發行引起的獎勵因素調整(千股)	58,768	93,509
就購股權、獎勵股份、可換股債券及可換股證券作出調整(千股)(附註a)	—	—
視同每股攤薄虧損之普通股加權平均數(千股)	<u>1,308,894</u>	<u>1,146,450</u>
每股攤薄虧損(分人民幣)	<u>(29.91)</u>	<u>(172.63)</u>

附註：

- (a) 截至2013年12月31日止年度，所有已發具潛在攤薄影響之普通股股份均具反攤薄效應。於2013年12月31日，0.41億股購股權、80萬股限制性股份、假設可換股債券獲轉換而發行之2.05億股普通股及假設可換股證券獲轉換而發行之1.77億股普通股(2012年：分別為0.35億股、2百萬股、1.19億股及0股)於日後可能存在攤薄影響但於2013年內具反攤薄效應。

12. 股息

董事會建議不派發截至2013年及2012年12月31日止年度之末期股息。

13. 資產負債表日期後事項

(a) 授出購股權

於2014年1月17日，董事會根據本公司購股權計劃向本公司的特定董事、高級管理人員及其他合資格人士授出可供認購本公司股本中合共20,701,306股每股面值為0.10港元普通股的購股權，行使價為每股股份7.00港元。

(b) 三家經銷商的業務收購

於2013年12月27日，本集團與其兩個主要經銷商哈爾濱申格體育連鎖有限公司與大慶一動體育用品銷售有限公司(合稱「哈爾濱申格」)簽訂協議，協議規定集團將收購哈爾濱申格的業務，包括哈爾濱申格的店舖和客戶關係。於2013年12月31日，該收購尚未完成。

於2013年12月30日，本集團與其兩個主要經銷商遼寧達道人經貿有限公司和瀋陽市沈河區新陽光生活廣場天時之星體育用品店(合稱「瀋陽陽光」)簽訂協議，協議規定集團將收購瀋陽陽光的業務，包括瀋陽陽光的店舖和客戶關係。於2013年12月31日，該收購尚未完成。

於2014年3月20日，本集團與其主要經銷商之一的浙江金冠股份有限公司(「浙江金冠」)簽訂協議，協議規定集團將收購浙江金冠的業務，包括浙江金冠的店舖和客戶關係。

以上三項收購的總對價金額約9,300萬元人民幣。截至該等綜合財務報表批准日，本集團仍在評估就需在購買價格與商譽計算之間分配的可辨認資產，這項工作預計將在2014年上半年完成。

股息

公司於2013年度錄得虧損，董事會決議不派付截至2013年12月31日止年度之末期股息(2012年：無)。

管理層討論與分析

概述

2013年，由於宏觀經濟不確定性以及過度擴張導致的產品過剩，包括運動服裝在內的短期消費產業持續面臨不利環境，但核心運動服裝的需求依然強勁。領先品牌均大力開展創新和改革，有利於日後提升市場份額。

2013年，透過實施渠道復興計劃，本公司的庫存、銷售網絡、盈利和運營現金流量都有顯著提高。我們的目標是減少向經銷商渠道發售新品和減少非核心同質化類產品(如時尚休閒服裝)，果斷退出無利潤的市場、產品和渠道。透過這些措施，本公司重新定位為運動服裝公司，擁有健康的銷售渠道和核心產品設計。我們遵循這一明確目標，將重點放在差異化核心類產品戰略，並對高端、核心和基本運動服裝市場作出明確價值界定。中國市場的運動普及度仍相對較低，但隨著消費者向價值鏈上游轉移，將獲得快速增長。本公司透過提供具有超卓性能的全新產品和實施針對中國市場的創新業務模式，充分利用了這一增長優勢。

第一階段變革已近尾聲，為我們日後業務增長奠定良好基礎。

財務回顧

2013年度，集團自2012年開始的一系列改革行動獲得了顯著成效，尤其在渠道庫存的清理方面表現優異，庫存結構得到了優化。截至2013年12月31日止年度，變革計劃仍在順利實施中，然而集團本年的首要戰略依舊是振興本集團的生態系統，市場環境亦未見明顯復蘇，因此集團業績表現和財務指標仍受到較大影響。本集團截至2013年12月31日止年度之主要經營及財務表現指標呈列如下：

	截至12月31日止年度		變動 (%)
	2013年	2012年 (經重述)	
收益表項目			
(除特別註明外，所有金額均以千元人民幣列示)			
收入(附註1)	5,824,110	6,676,441	(12.8)
毛利	2,593,976	2,514,300	3.2
經營虧損	(169,417)	(1,598,934)	(89.4)
息稅前利潤加折舊及攤銷(EBITDA)(附註2)	26,020	(1,377,598)	(101.9)
權益持有人應佔虧損(附註3)	(391,540)	(1,979,114)	(80.2)
每股基本虧損(分人民幣)(附註4)	(29.91)	(172.63)	(82.7)
主要財務比率			
盈利能力比率			
毛利率(%)	44.5	37.7	
經營虧損率(%)	(2.9)	(23.9)	
實際稅率(%)	(13.3)	(8.3)	
權益持有人應佔虧損率(%)	(6.7)	(29.6)	
權益持有人應佔權益回報率(%)	(18.2)	(77.8)	
開支佔收入比率			
員工成本開支(%)	11.5	10.9	
廣告及市場推廣開支(%)	24.2	19.6	
研究及產品開發開支(%)	3.0	2.9	
	2013年 12月31日	2012年 12月31日 (經重述)	
資產負債表項目			
(除特別註明外，所有金額均以千元人民幣列示)			
總資產(附註5)	6,016,851	6,019,572	
權益持有人應佔股本及儲備(附註6)	2,684,230	1,613,597	
主要財務比率			
資產效率			
平均存貨周轉期(天)(附註7)	104	89	
平均應收貿易款項周轉期(天)(附註8)	89	98	
平均應付貿易款項周轉期(天)(附註9)	104	112	
資產比率			
負債對權益比率(%) (附註10)	116.4	260.7	
有息負債對權益比率(%) (附註11)	39.4	130.8	
每股資產淨值(分人民幣)	211.40	172.03	

附註：

1. 其中，2013年1月1日至9月30日收入為：4,367,248,000元人民幣。
 2. 息稅前利潤加折舊及攤銷(EBITDA)乃按年內虧損、所得稅開支、融資開支－淨額、物業、機器及設備折舊及土地使用權及無形資產攤銷之總和計算。
 3. 其中，2013年1月1日至9月30日權益持有人應佔虧損為：303,405,000元人民幣。
 4. 每股基本虧損乃根據年內本公司權益持有人應佔虧損除以已發行普通股股份扣除就限制性股份獎勵計劃持有之普通股股份之加權平均股數計算。
 5. 其中，2013年9月30日總資產為：5,861,324,000元人民幣。
 6. 其中，2013年9月30日權益持有人應佔股本及儲備為：2,764,575,000元人民幣。
 7. 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。
 8. 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。
 9. 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。
 10. 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股本及儲備計算。
 11. 有息負債對權益比率乃按年末有息銀行借貸總額及可換股債券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相一致。

收入

本集團截至2013年12月31日止年度的收入達5,824,110,000元人民幣，較2012年同比下降12.8%。

按品牌和產品種類劃分之收入明細

	截至12月31日止年度				收入變動 (%)
	2013年	佔總收入 之百分比	2012年	佔總收入 之百分比	
	千元人民幣		千元人民幣		
李寧牌					
鞋類	2,448,712	42.0	2,634,743	39.5	(7.1)
服裝	2,268,584	39.0	2,909,706	43.6	(22.0)
器材／配件	365,490	6.3	381,716	5.7	(4.3)
總計	<u>5,082,786</u>	<u>87.3</u>	<u>5,926,165</u>	<u>88.8</u>	<u>(14.2)</u>
紅雙喜牌					
總計	<u>612,409</u>	<u>10.5</u>	<u>541,555</u>	<u>8.1</u>	<u>13.1</u>
其他品牌*					
總計	<u>128,915</u>	<u>2.2</u>	<u>208,721</u>	<u>3.1</u>	<u>(38.2)</u>
總計	<u>5,824,110</u>	<u>100.0</u>	<u>6,676,441</u>	<u>100.0</u>	<u>(12.8)</u>

* 包括Lotto(樂途)、Kason(凱勝)和Z-DO(新動)。

本集團核心品牌李寧牌的收入佔集團總收入的87.3%，達5,082,786,000元人民幣，較去年同比下降14.2%。年內，集團持續推進渠道復興計劃，期貨訂單採用了「有指導性的訂貨+快速補貨+快速反應」的商業模式，旨在縮短新產品補貨周期以更好的滿足市場最新需求，但該舉措在短期內降低了期貨訂單的數量。同時，本集團在年內加大了對陳舊庫存的折扣力度，加速了對渠道庫存的清理，這也對集團的收入產生了一定的壓力。至2013年年底，集團的庫存結構已趨於合理，店舖網絡得到優化，期貨訂單量已開始上升，部分經銷商的財務狀況獲得改善，集團的現金流狀況也顯著好轉，渠道復興計劃的成果已逐步顯現。管理層相信，堅持推進渠道復興計劃，完善渠道建設，逐步提高自營的佔比及零售終端的盈利能力已取得顯著成果，為未來發展打下基礎並使得本集團有能力在未來改善財務業績。

本集團旗下各品牌中，紅雙喜牌的收入取得了穩步的增長，收入增長率為13.1%。其他品牌中，除Kason(凱勝)牌的收入較為穩定外，Lotto(樂途)牌業務正處於收縮期，Z-DO(新動)牌業務已全面停止，現處於庫存的最後清理階段，因此收入同比大幅下降。

各銷售渠道佔李寧牌收入之百分比

	截至12月31日止年度		變動
	2013年 佔李寧牌 收入之百分比	2012年 佔李寧牌 收入之百分比	
李寧牌			
中國市場			
銷售予特許經銷商	64.7	75.6	(10.9)
直接經營銷售	32.6	22.0	10.6
國際市場	2.7	2.4	0.3
總計	100.0	100.0	

年內，管理層更關注零售終端的銷售及渠道庫存的清理，因而銷售予特許經銷商的收入佔總收入的比重下降較多。

李寧品牌按地區劃分之收入明細

	附註	截至12月31日止年度		收入變動 (%)
		2013年 千元人民幣 佔李寧牌 收入之百分比	2012年 千元人民幣 佔李寧牌 收入之百分比	
李寧牌				
中國市場				
東部	1	1,578,225	1,745,648	(9.6)
北部	2	2,282,717	2,866,201	(20.4)
南部	3	1,084,367	1,170,994	(7.4)
國際市場		137,477	143,322	(4.1)
總計		5,082,786	5,926,165	(14.2)

附註：

1. 東部包括上海、浙江、江蘇、江西、湖南、湖北、安徽及山東。
2. 北部包括北京、河北、河南、天津、山西、內蒙古、遼寧、甘肅、寧夏、青海、陝西、新疆、吉林及黑龍江。
3. 南部包括廣東、廣西、福建、海南、雲南、四川、重慶、西藏及貴州。
4. 年內，集團對李寧品牌銷售大區組織結構與管轄區域進行了調整(詳見以上附註1、2及3)。因此，截至2012年12月31日止年度的銷售收入乃按調整後的地區劃分重列。

年內，為提高區域零售表現，提高客戶管理能力，提升銷售系統的組織效率及零售運營能力，本集團在以零售為導向的商業模式理念下，對各大區銷售組織結構與管轄區域進行了部分調整，將零售與批發分開，並分別就各業務分部進行更針對性和專業化的管理，以支持公司變革目標的實現。

銷售成本及毛利

本集團截至2013年12月31日年度之整體銷售成本為3,230,134,000元人民幣(2012年：4,162,141,000元人民幣)，整體毛利率為44.5%(2012年：37.7%)。本年，毛利率有較大的提升，主要是由於李寧牌和紅雙喜牌的毛利率均有所上升。

李寧牌的銷售成本為2,782,429,000元人民幣(2012年：3,630,816,000元人民幣)，毛利率為45.3%(2012年：38.7%)。本年度，李寧牌毛利率大幅上升，主要是由於本年度本集團加大了對陳舊庫存的折扣力度，加速了渠道庫存的清理，相應的存貨撥備隨庫存清理相應轉出。同時，毛利率較高的自營店鋪銷售佔比有所提升，這些均帶動了李寧牌毛利率的大幅提升。

紅雙喜牌的銷售成本為371,735,000元人民幣(2012年：336,719,000元人民幣)，毛利率較上年同比略有上升，為39.3%(2012年：37.8%)，主要是因為產品結構優化，高毛利率產品銷量佔比上升，因此整體毛利率較上年上升1.5個百分點。

經銷開支

本集團截至2013年12月31日止年度之整體經銷開支為2,674,235,000元人民幣(2012年：2,611,816,000元人民幣)，佔本集團總收入45.9%(2012年：39.1%)。

李寧牌的經銷開支為2,572,596,000元人民幣(2012年：2,423,071,000元人民幣)，佔李寧牌收入的50.6%(2012年：40.9%)。經銷開支總體上升，主要是因為本集團為提升品牌競爭力，策略性的增加了對籃球項目的贊助，包括中國男子籃球職業聯賽(CBA)、大學生及初高中籃球聯賽、並與美國籃球職業聯賽(NBA)球星德韋恩·韋德行簽約等。此外，集團亦對2013年羽毛球世錦賽及蘇迪曼杯進行了贊助。為提高運營效率，滿足快速補貨、快速反應的需求，本集團還對供應鏈進行了整合，運輸及物流開支因此有所增加。但同時，店鋪支持相關費用、其他廣告及市場開支、營銷人員薪金及福利開支、日常開支等隨集團的有效控制而得到精簡。

紅雙喜牌的經銷開支為72,739,000元人民幣(2012年：67,404,000元人民幣)，佔紅雙喜牌收入的11.9%，較2012年的12.4%下降0.5個百分點。本年度由於本年世乒賽等贊助項目費用以及物流運輸成本有所上升，但收入的增加幅度較高，因此經銷成本佔收入比重略有下降。

行政開支

本集團截至2013年12月31日止年度之整體行政開支為235,860,000元人民幣(2012年：1,670,210,000元人民幣)，佔本集團總收4.0% (2012年：25.0%)。本年行政開支下降較多，主要是由於隨渠道復興計劃的持續推進，部分經銷商的財務狀況有所好轉，回款情況改善，應收貿易款項的金額隨之下降且賬齡結構得到優化，因此應收貿易款項減值撥備相應轉回。同時，上年度對Lotto(樂途)特許使用權計提全額資產減值，本年不再發生，管理人員薪金及福利開支、日常開支等也隨集團的有效成本控制而得到精簡，因而整體行政開支大幅下降。

李寧牌的行政開支為148,277,000元人民幣(2012年：1,449,918,000元人民幣)，佔李寧牌收入的2.9%，較2012年的24.5%同比降低21.6個百分點。李寧牌行政開支主要包括員工成本、管理諮詢開支、辦公室租金、折舊及攤銷、稅金、應收貿易款項減值撥備以及其他日常開支。在李寧牌收入下降的情況下，本集團對日常開支和人力成本均進行了有效的控制，相關成本下降。同時，隨著公司渠道復興計劃的實施，店鋪網絡得到優化，渠道盈利能力獲得提高，部分經銷商財務狀況有所改善，因此部分經銷商還款能力有所提高，因而本年轉回了相應的呆賬撥備。

紅雙喜牌的行政開支為68,735,000元人民幣(2012年：61,483,000元人民幣)，佔紅雙喜牌收入的11.2%，較2012年的11.4%同比下降0.2個百分點。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。

息稅前利潤加折舊及攤銷(EBITDA)

本集團截至2013年12月31日止年度之息稅前利潤加折舊及攤銷為盈利26,020,000元人民幣(2012年：虧損1,377,598,000元人民幣)，較去年明顯改善，主要來自於李寧牌和紅雙喜牌之息稅前利潤加折舊及攤銷的改善。

李寧牌的息稅前利潤加折舊及攤銷為虧損114,090,000元人民幣(2012年：虧損1,290,486,000元人民幣)，主要受毛利率上升和費用率下降所致。

紅雙喜牌的息稅前利潤加折舊及攤銷為122,274,000元人民幣(2012年：96,534,000元人民幣)，同比上升26.7%。本年銷售收入增長，同時毛利率增長，而費用率有所下降，因此息稅前利潤加折舊及攤銷上升。

融資開支

本集團截至2013年12月31日止年度之融資開支淨額為149,997,000元人民幣(2012年：201,582,000元人民幣)，佔本集團總收入2.6% (2012年：3.0%)，其中包含可換股債券的利息費用57,724,000元人民幣(2012年：46,836,000元人民幣)。

所得稅開支

本集團截至2013年12月31日止年度之所得稅開支為42,219,000元人民幣(2012年：149,480,000元人民幣)，實際稅率為-13.3%(2012年：-8.3%)。

綜合盈利指標

受毛利率上升和整體費用率下降的影響，本集團截至2013年12月31日止年度之綜合盈利指標有所上升，權益持有人應佔虧損為391,540,000元人民幣(2012年：1,979,114,000元人民幣)，同比下降80.2%；權益持有人應佔虧損率為-6.7% (2012年：-29.6%)，同比增加22.9個百分點；權益持有人應佔權益回報率為-18.2% (2012年：-77.8%)，同比增加59.6個百分點。

存貨撥備

本集團2013年之存貨撥備政策與2012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2013年12月31日，累計計提的存貨撥備為382,066,000元人民幣(2012年12月31日：585,996,000元人民幣)。2012年度，集團對各個品牌中部分周轉較慢的庫存計提了特殊撥備，而在本年，隨著清貨渠道的拓展，集團對舊品清貨力度的增加，舊品得到了較大的清理，相應轉出部分存貨撥備。

呆賬撥備

本集團2013年之呆賬撥備政策與2012年相同。

於2013年12月31日，累計計提的呆賬撥備為590,928,000元人民幣(2012年12月31日：937,535,000元人民幣)。隨著經銷商回款情況的好轉，流水回款率增加，集團於本年相應轉回了部分呆賬撥備。

資金流動性及財政資源

本集團截至2013年12月31日止年度之經營活動所用之現金淨額為淨流出13,531,000元人民幣(2012年：淨流出931,814,000元人民幣)。於2013年12月31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1,280,684,000元人民幣，較2012年12月31日淨增加39,380,000元人民幣。該增加由以下各項組成：

項目	截至2013年 12月31日 止年度 千元人民幣
經營活動所用之現金淨額	(13,531)
淨資本性支出	(223,674)
銀行借貸減少淨額	(1,045,238)
發行可換股證券所得款項	1,441,484
其他現金淨流出	(119,661)
現金及等同現金項目淨增加	<u>39,380</u>

隨本集團渠道復興計劃的實施，有關經銷商的應收貿易款項回收情況有所好轉，從而大幅改善了本集團的現金流情況。

於2013年12月31日，本集團之銀行信貸額度為1,528,580,000元人民幣，其中未償還銀行借貸已佔用400,000,000元人民幣。同時，年內集團發行了本金為1,847,838,000港元可換股證券，扣除發行開支的影響，實際獲得的所得淨額為1,798,838,000港元，約合1,441,484,000元人民幣。年末，未償還銀行借貸及可換股債券對權益持有人應佔權益比率(即資產負債比率)為39.4%(2012年12月31日：130.8%)。本公司已於2013年4月完成可換股證券的發行並歸還部分借款，資產負債比率隨之下降。

年內，本集團並無利用掉期安排對沖利率風險。

外匯風險

本集團主要在中國境內經營，大部分交易以人民幣結算，本集團的報告貨幣為人民幣。本集團韓國子公司和美國子公司分別以韓元和美元作為各自的功能性貨幣。本集團有少量現金及銀行存款以港元、美元、歐元及韓元計值。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2013年12月31日，本集團無樓宇或土地使用權用以抵押以獲得本集團借貸。於2012年12月31日，本集團有賬面淨值為18,441,000元人民幣的樓宇和賬面淨值為14,594,000元人民幣的土地使用權用於抵押以獲取本集團若干銀行借貸。

或然負債

於2013年12月31日，本集團並無任何重大或然負債。

業務回顧

本公司同時採取了兩方面的變革措施，即調整業務和變革，以及建立零售業務平台，兩者均取得滿意成果。差異化產品策略和零售業務模式，使本公司有望實現建立中國領先運動服裝品牌的願景。本公司進行了果斷的投資，提高本公司各業務分部的基本零售能力，整合1)產品銷售和快速反應供應鏈；2)產品研發；3)營銷和品牌推廣；4)人力資源和人才招聘、培訓和挽留人才，上述舉措均得到顯著改善的零售業務模式(RBM)平台和IT系統的支援。本公司有效改善成本結構，經營成本減省所得，全數投資於平台建設及未來增長。

以下是本公司於2013年採取的關鍵舉措和進展：

調整業務和短期變革

完成渠道復興計劃—超過90%的經銷商加入渠道復興計劃。透過執行全新的業務模式，自營店舖數目不斷增加使店舖結構有所改善。這一轉變使成本結構更趨穩健，現金流得到顯著改善，並且令渠道庫存回復健康水平。

重新聚焦於穩健的核心運動服裝—本公司減少同質化和非核心類別，如時尚休閒服裝，並擴展核心運動服裝類別。本公司策略性地退出無利潤的市場、產品和渠道，減少向經銷商渠道發售新品，重點集中於核心產品和類別。

變革—本公司已步入正軌，並成功扭轉業務趨勢，但薄弱的渠道合作夥伴環節仍然面臨諸多挑戰，某些合作夥伴缺乏增長與變革所需的資源。因此，本公司須投入更多的時間和資源，繼續重組薄弱環節，並支持有實力的合作夥伴。為解決這些問題，本公司增加了自營店舖和常規店舖數量，執行新的運營模式並改善店舖結構，同時優化新產品組合，關閉低效率店舖。

打造中國領先品牌

李寧品牌重新定位，完善獨具特色的產品價值取向—本公司充分利用李寧獨特的策略優勢，在立足現有核心市場的基礎上，瞄準小眾市場，並調整至具競爭力的入門價及擴張至高端市場，從而擴大市場份額。在推出變革計劃前，李寧品牌將本地成本結構和溢價價值取向相結合形成獨具特色的定位，介乎主要由國際品牌構成的高端領域和價格折扣偏高、競爭激烈、市場門檻較低且幾乎被本土品牌佔據的一般商品領域之間。變革開始後，在保持核心市場份額的前提下，本公司鎖定快速增長的中產階層消費者市場，捉緊機遇向上和向下拓闊價值鏈。

運用零售直銷和快速時尚的關鍵要素變革運營模式—透過差異化零售體驗，公司成功從傳統中式批發經營轉變為快速時尚零售直銷運營模式。前者缺乏與客戶的直接交流，而零售直銷運營模式具有明顯的成本和生產力優勢。店舖使用數據分析和資訊系統，按照當地需求和季節性特點進行銷售。此外，本公司採用消費者為中心的策略，整體提升消費者購物體驗。

完善、創新的銷售模式令新產品銷售業績提升—全新銷售模式以「有指導性的訂貨(A+)+快速補貨(QR)+快速反應(QS)」為特色。該模式於2013年初採用，有效改進了經銷商的訂單指引和庫存安排，同時確保更及時滿足消費者需求。有關成效可從A+/QR/QS產品所貢獻的佔比上升反映。

零售業務平台具有快速響應供應鏈和終端到終端零售功能—李寧已全面啟動零售業務模式(RBM)，建立全面整合的終端到終端零售業務平台，從公司、附屬公司和渠道層面連接四個關鍵模塊—需求預測，採購計劃，供應鏈協作和零售運營。RBM涉及以銷售為中心的業務流程，透過分析需求和制定採購計劃，提高庫存效率，降低現金轉換週期，實時因應零售店舖的實際銷售量作出安排；同時確保在合適的時間和地點儲備合適的庫存，提升同店銷售額。

集中針對主要贊助商、五個核心運動類別採用推廣和品牌策略並利用多功能數字營銷打造運動體驗和李寧市場—2013年，本公司繼續在籃球領域投放資源，全面覆蓋籃球賽事，包括CBA、德懷恩•韋德和NBL等籃球贊助資源。本公司遵循李寧品牌重新定位的策略，把握機遇鎖定籃球領域快速增長的年輕消費群體。本公司亦開始贊助CBA青年聯賽和中國學生聯賽，廣受全國各大院校學生好評。除籃球外，本公司亦在其他四個中國消

費者增長最為迅速的運動類別傾力投入，包括跑步、訓練、羽毛球和運動生活。此外，李寧品牌亦優化數字營銷平台，是年內與年輕消費者進行最密切交流的有效方式。本公司致力根據海量資料分析，不斷提升與消費者交流的效率，開發以消費者為導向的產品，支援推廣活動，並提供專業的產品展示。

李寧品牌

本集團在2013年進行果斷而明智的投資，構建完善的零售能力，以品牌口碑、優質定位和於市場上獨有的商譽重新為李寧品牌定位為中國的領先品牌。品牌的價值取向是實現價值與價格的平衡，並將運動功能和時尚元素相融合，提供最佳消費者體驗。

作為變革計劃的一部分，本集團專注於與五大核心運動類別－籃球、跑步、羽毛球、訓練和運動生活－密切相關的頂級體育聯盟和偶像人物，成功優化贊助資源。具體而言，本集團在籃球領域投入大量資源，全面覆蓋CBA、NBL、CBA青年聯賽、中國學生聯賽等各種大型賽事和贊助廣告，這項舉措亦契合專注於快速增長的中產階層消費者的品牌策略。本集團繼續投資於李寧產品系列中最暢銷的「韋德之道」(Way of Wade)系列的市場推廣，同時亦贊助多項跑步和羽毛球賽事。

本集團於2013年採用創新及綜合的市場推廣方式，加強與目標消費群體的互動。數字平台(如手機應用程式微信)的運用以及電子商務平台限量版產品的發佈，結合線上創意收集和線下互動，成功促進品牌與目標消費者的深入交流。

打造具有中國特色的體育品牌資產

李寧品牌的起源和歷史不同於其他大部分運動品牌。它與中國體育成就密切相關，此外亦象徵著本集團創始人兼董事長李寧先生舉世矚目的成就和輝煌的運動生涯。他不斷追求卓越的運動員精神，以及為豐富中國民眾日常生活而在普及運動方面作出的不懈努力，備受不同世代國人的推崇。

集中於快速增長運動類別的主要贊助項目中分配資源

『韋德之道』

韋德之道產品受到了廣大籃球愛好者的熱情關注和整體市場的積極響應。通過高品質、精細做工和時尚元素，在中美市場相互借勢推廣，在國內外創造新流行風潮，提升李寧品牌價值。

7月初開展包括韋德中國行的一系列營銷活動，吸引了4,000多萬消費者的關注。圍繞產品故事進行的王府井「韋德之道」創意戶外展示，以及在網絡與店鋪兩端平台的「特殊配色」票選活動，掀起了李寧「韋德之道」產品的熱賣。

中國男子籃球職業聯賽(CBA)

中國男子籃球職業聯賽對鞏固李寧的產品的品牌形象及於行內的領先地位至關重要。本集團透過與專業運動員深入互動和了解他們的運動需要，開發專業裝備及鞋履產品，以助運動員於季賽中提升表現。因此，本集團的籃球鞋於2013至2014年度季賽中備受注目，聯賽中達30%的外國運動員均穿著本集團的籃球鞋。

本集團同時透過CBA的平台積極推動區域市場的球隊和球迷文化，繼上賽季推出球迷比賽服和球迷包裹後，本賽季又推出了城市屬性更強的特殊款式球迷套裝，包括原版、專業版、球迷版三個層級的比賽服，讓專業賽事體驗和球迷文化進一步促進產品線和業務增長。2013-14賽季初，在官方電子商城平台推出的「我的CBA專屬戰袍」球迷服個性定制項目，受到消費者的熱情參與，個性化的球衣也促使球迷在網上分享，營造球迷文化，提升了消費者對李寧品牌的整體口碑。

2013-14賽季舉辦了揭幕戰、宏遠20週年、CBA最年輕的1000分先生、上海俱樂部復古之夜、山西球衣推廣、#我的主場#微博球迷文化推廣、全明星賽等一系列富有當地文化特色的營銷活動，將地方文化與消費者體驗及上市產品緊密結合，帶動CBA球迷包裹和籃球產品售罄的成績。

中國校園籃球聯賽：中國初高中籃球聯賽、中國大學生籃球聯賽(CUBA)及中國大學生籃球超級聯賽(CUBS)

作為本集團發展策略，針對中國中產階層消費力日增的趨勢，本集團於2013年贊助地方校園籃球活動，包括中國初高中籃球聯賽、CUBA和CUBS，開啟了校園籃球時代。與校園籃球的結合有助於擴大籃球運動的影響力，為中國籃球的發展培養後備人才。2013年中國初高中籃球聯賽擁有19個賽區、349支參賽隊伍、4,400餘名運動員參賽，覆蓋學生群體70萬餘人；中國大學生籃球聯賽擁有32個賽區、800餘支參賽隊伍、17,800餘名運動員及教練員參賽，覆蓋學生群體1,600萬人以上；中國大學生籃球超級聯賽擁有12個賽區、40支參賽隊伍、600餘名運動員參賽，覆蓋學生群體達到80萬餘人。

贊助學生聯賽使李寧品牌與校園生活有效融合將李寧品牌呈現在學生競技的籃球場上。通過場館包裝、與學校籃球隊合作、啦啦隊建隊培訓和其他校園活動，李寧品牌把握與年輕群體的互動機會，讓品牌深深紮根於校園和學生生活中，並為將來籃球市場的營銷奠定了重要的基礎。

跑步賽事贊助

李寧品牌於2013年通過研發和創新，打造性能優越、專業的跑步產品，年內推出產品包括「李寧環弓」、「超輕十代」、「李寧弧三代」等廣受好評的明星產品。同時，李寧品牌通過籌辦李寧10公里路跑聯賽、李寧「FUNRUN」跑步嘉年華、深圳國際馬拉松等賽事與活動，鼓勵更多人了解及參與並且愛上跑步運動。

2013年，李寧10公里路跑聯賽(李寧10K)在全國9個主要城市的舉辦，參與的跑步愛好者接近6萬人次，成為李寧跑步品牌在全國範圍內跑步人群和目標消費群進行品牌溝通、產品體驗和互動的獨特平台。同時，通過贊助深圳國際馬拉松賽事以及黔東南超100公里和大理100公里極限賽事，李寧品牌不斷積累在專業跑步圈和資深跑步愛好者中的口碑。

羽毛球賽事贊助

2013年，李寧品牌透過以銷售為導向的專業渠道和研發開支支援的營銷活動，繼續以國家隊羽毛球運動資源為核心。憑藉強大的運動資源，展示在創新和研究方面的領導地位，李寧品牌打造中國羽毛球業內第一個頂尖科技平台。

李寧品牌贊助中國羽毛球隊(及國際贊助球員)出戰2013年14場重要國際賽事，大大提升了李寧品牌曝光機會和口碑。李寧品牌贊助的所有重大賽事包括現場營銷和品牌體驗活動，實現現場覆蓋超過4萬人次、線上傳播覆蓋過億人次的營銷效果。

贊助彭帥

李寧所贊助的網球運動員彭帥在2013年成績輝煌，先後獲得溫布爾登、WTA(國際女子網球協會)羅馬站、辛辛那提站、廣州網球公開賽女雙冠軍，並成功在第12屆全運會衛冕女單、女雙、混雙、團體四金，亦是WTA年終總決賽女雙冠軍。於2014年2月17日，根據WTA公佈的世界雙打排名，彭帥以8,555分首次在其職業生涯中排名全球第一。同時，她成為首位排名全球第一(包括單打和雙打)的中國球手，於中國網球運動上史無前例。

作為李寧所贊助的運動員，彭帥積極與消費者溝通。她成功和奮鬥的經歷更引起消費者的共鳴。

贊助伊辛巴耶娃

世界頂級女子撐桿跳運動員伊辛巴耶娃，時隔4年，於2013年8月莫斯科世界田徑錦標賽上，重奪世界冠軍。自李寧品牌與伊辛巴耶娃合作以來，她經歷了成績的起起伏伏，此次終於交出完美的答卷。伊辛巴耶娃分享自己和李寧品牌的故事時，特別提及二者的共性：都是經歷過許多困難，但最終獲得成功。

贊助金牌隊

2013年李寧品牌對所贊助金牌隊資源著重從以下方面開展營銷活動：發掘及打造奧運後新周期體操、跳水、乒乓球、射擊四個項目下新領軍人物；著重運動精神的傳播。2013年主要針對體操世錦賽、乒乓世錦賽兩項重點賽事進行營銷工作，全年開展了18站簽售及品牌活動，其中奧運冠軍級別運動資源出場超過40人次，借助數字平台覆蓋超過一億受眾，全力塑造李寧品牌在頂級運動員心目中的形象。

放靚走長城與李寧同行

李寧品牌通過舉辦「放靚走長城與李寧同行」戶外活動，支持於2013年夏天推出以「放靚」技術為賣點的新一代李寧弧號鞋。通過與主流官方媒體人民網合作，該活動啟動網上招募後迅速得到廣大運動愛好者的響應。活動邀請奧運冠軍加入並分享他們的成長經歷，激勵參賽者完成徒步挑戰。

該活動不僅使參賽消費者更深入體驗了「李寧弧三代」的產品特性，亦與年輕消費者建立了情感紐帶。整個活動從網上招募到舉辦啟動儀式直至活動結束，引起國內主流平面、電視和網絡媒體的持續報導和關注，人民網活動專題日均頁面瀏覽量達千萬；通過李寧官方微博、奧運冠軍微博和知名嘉賓自媒體的發佈及網友轉發互動，達到線下線上的整合式傳播，實際影響人數逾千萬，是一次集品牌體驗和產品體驗於一體的整合營銷創新。

Let's Shine

Let's Shine校園選秀活動是直接宣傳李寧品牌、讓李寧品牌與年輕人對話的一次創新整合營銷活動。此項目運用校園社交平台人人網(SNS網站)，通過線上搭建活動專題網站及線下校園招募，與年輕消費群拉近關係。同時，與對中國年輕人最具影響力的潮流時尚平台— YOHO!達成戰略合作、加之與娛樂明星鄭愷跨界合作，提升李寧品牌在年輕人群中的知名度。

活動專題網站參與活動人數達10萬餘人，影響學生人數2400萬餘人次。通過人人網二次傳播的效應，超過60%的瀏覽量及參與量來自非廣告資源。

投資於數字營銷創新，持續加深與目標消費群體的溝通

數字平台的創新

作為廣受歡迎的溝通渠道，數字平台逐漸成為李寧品牌與消費者聯結的重要媒介，並開始獲得回報。在2013年下半年的跑步、AT科技平台、秒脫褲等營銷工作中，李寧品牌採用動畫、漫畫、結合社會熱點等方式，進行內容創造，並且將數字營銷多個平台(微博、微信、人人網、互動社區等)結合，吸引消費者對產品和品牌的關注。

流動電話平台

由於2013年流動電話首次超越個人電腦成為最大瀏覽量終端設備，李寧官方微信於2013年7月開通；李寧官方微信不僅包括了李寧產品、品牌及CBA等大型賽事的介紹，同時還提供給消費者包括產品真偽查詢、周邊運動場館查詢、運動天氣查詢等實用生活功能，變成了目標人群的掌上品牌加油站，聚集了大批的年輕消費人群。

零售終端與電子商貿的聯繫

數字平台與電商平台建立互聯互通，同時經常組織線下活動，往門店引流；2013年，通過數字平台完成了包括「韋德之道」系列多個鞋款的限量發售或首發，同時，在CBA項目中，還創新性地實現了各個球隊的消費者個性球衣定制設計與銷售，得到了籃球迷的喜愛和高度評價。

產品設計和研發

2013年，本公司的產品策略持續專注於建立具備超卓運動性能和出色設計的產品組合，旨在引領市場創新並為李寧客戶提供符合價值取向的相宜價格。即以極具競爭優勢的價格提供全球最佳的物料和技術，再配備一流設計和上乘選擇。為迎合客戶追求最佳價值和創新之需求，本公司對全線產品(由高端、核心及入門價產品)應用價值取向政策。

李寧2014籃球賽季HERO產品

為達成此目標，本公司鎖定以下三個主要創新領域：

功能創新技術—以目前全球最新技術結合極致舒適度及功能性。

Water Shell：針對冬季的雨雪季節特性和消費者對防水防風的功能需求，推出適應季節特性的新型防潑水防風材料科技－Water Shell通過緻密的防潑水織物和無縫工藝的結合，保持足部乾爽。防潑水處理技術與細密織物的結合，使產品具有良好的防風效果。應用織物材料比應用皮料或含防水膜材料的產品，可更有效避免腳部悶熱。在雨雪天氣中，有效防止雨雪打濕鞋面，保持足部乾爽；細密鞋面材質防止寒風侵入，避免鞋內過多溫度流失；從容應對多變複雜的天氣狀況。同時在鞋面上使用大面積的轉印圖案－幾何迷彩。實現功能、保護與美觀完美的視覺呈現。

Warm Shell：Warm Shell是一種新型保暖技術，通過超細纖維高效暖絨內置材料與保暖內裡材料的組合運用，構成強有力的保溫層體系，在冬季寒冷的環境下，提供足部高效的保護和保暖作用。2013年第四季融合了3M™新雪麗高效暖絨材料的李寧Warm Shell保暖技術產品，經ITS國際檢測，保暖產品較普通鞋類產品保暖效果提升80%以上，更輕、更暖成就非凡保暖。

2013冬季首次推出Warm Shell保暖科技產品，故事包括運動生活、都市輕運動、戶外三大品類，實現了冬季分區域、分市場層級供貨規劃，基礎、中級、高級三個級別的保暖功能配合因地制宜的鞋款設計滿足了目標區域消費者的需求，達到全面覆蓋，多重保暖選擇的目的。訂貨會期間客戶反饋較好，生意佔比達到13%，且對比去年同期生意上漲136%，平均單價提升6%。

超輕十代跑鞋：超輕十代，整體鞋重量僅有212克，重量極輕卻具備卓越功能。整體鞋面採用最簡單的十字綁縛結構做支撐，以輕質簡約的結構貼合腳面，提供有效的保護與支撐。男款使用碳纖維材料。極輕量，更具高強度支撐。女款使用玻璃纖維材料，更具韌性和抗衝擊性。中底運用李寧Foam EVA輕量中底發泡材料配方，提供舒適腳感，減少能量損耗。全掌Bounce+材料的使用，提供良好的反彈耐壓縮效果。同時足弓處的TPU平衡片，有效防止跑步過程中過度的中足扭轉。

超輕十代籃球鞋：源自超輕十代跑鞋輕薄流線設計，外觀設計語言同跑鞋一脈相承；鞋身內外碳素纖維布保障運動中的穩定性，340克極輕質體驗幫助消費者提升場上運動表現。

李寧雲：李寧最新減震材料，致力於全面保護雙腳，減少腳步所受衝擊。「李寧雲」全新減震中底，全掌使用李寧獨有的高分子材料配方，有效積累緩震時的衝擊力，並轉化為回彈時的能量，形成高效的能量循環體系。同時具備柔軟、輕量的特性。減少外界衝擊，提升運動表現。全鞋面炫彩立體印，強光下帶來無限絢麗，提升價值感。另有3M反光版滿足夜跑需求。細緻的結構設計，柔軟、靈活、包裹性更好。

設計創新－創造匯聚靈感設計的多功能產品，實現運動性能與現代時尚的完美結合，運動和休閒穿著皆相宜。

本公司去年成立業內領先的設計團隊，匯集本土和國際的設計精英，在位於中國、韓國和美國的設計中心開展工作。該團隊從消費者類型（運動或時尚）、運動類型以及中國不同地區、不同級別城市 and 不同季節的需求模式出發，為不同類型的消費者開發高度差異化的產品。

年內，李寧亦與行業領先的全球知名的技術和材料供應商訂立多項策略協議。鑒於本公司成本結構更具競爭力，這些合作夥伴關係讓李寧可一如既往地設計高度創新、性能更優的產品，但產品定價更具吸引力。例如，韋德之道(WoW) 2高檔運動鞋採用高性能碳化纖維製作腳板。

推陳出新—建立產品開發和供應鏈模式，讓李寧更迅速地引領及發佈新產品趨勢，以滿足消費者的最新需求。公司已經從傳統批發模式轉變為與經銷商建立高度協作的關係，與強大且斷擴充的自營零售店鋪產品組合相輔相成。這種全新的運營模式能夠結合「有指導性的訂貨+快速補貨+快速反應」，正是得益於本公司大力投資新一代資訊科技及數據分析和跟蹤系統。本公司現有能力和跟蹤日新月異的市場需求趨勢，並且適時交付適當產品，以及利用高性能、高銷售額的產品，從而優化銷售渠道表現。

銷售渠道拓展和管理

截至2013年12月31日，李寧牌常規店、旗艦店、工廠店及折扣店的店鋪數量為5,915間，較2012年12月31日淨減少519間。經銷商55家，較2012年12月31日增加2家。以下是截至2013年12月31日的店鋪數量細分：

特許及直接經營零售店鋪數量

李寧牌店鋪	2013年12月31日	2012年12月31日	變動
特許經銷商店鋪	4,989	5,803	(14.0%)
直接經營零售店鋪	926	631	46.8%
合計	<u>5,915</u>	<u>6,434</u>	<u>(8.1%)</u>

按地區劃分零售店鋪數量

李寧牌店鋪	2013年12月31日	2012年12月31日	變動
東部(附註1)	2,197	2,602	(15.6%)
北部(附註2)	2,324	2,432	(4.5%)
南部(附註3)	1,394	1,400	(0.4%)
合計	<u>5,915</u>	<u>6,434</u>	<u>(8.1%)</u>

附註：

1. 東部包括：上海、浙江、江蘇、江西、安徽、山東、湖南及湖北。
2. 北部包括：北京、天津、山西、河北、內蒙古、河南、黑龍江、吉林、遼寧、陝西、甘肅、寧夏回族自治區、新疆維吾爾自治區及青海。
3. 南部包括：廣東、廣西、福建、海南、雲南、貴州、四川、重慶及西藏。

2013年的關鍵銷售舉措是繼續建立在合適地點、時間按相宜價格促成商品銷售的業務模式。其中包括下列舉措：

- 重新規劃店舖產品組合，要求店舖採用清晰的分類重點，將商業環境和消費者購物體驗納入考慮，將鎖定重點為籃球、跑步、訓練、羽毛球和運動生活；
- 將店舖清晰分類為常規店、折扣店和工廠店，並分別制定明確的分類和定價管理指導方針。就暢銷及HERO產品、以及普通及滯銷產品而言，我們亦著手由全季產品促銷轉變為差異化的定價管理，以推升產品銷量，因此常規店的折扣促銷及利潤均獲得改善。
- 我們自2013年第二季度起在展銷會上貫徹執行A+定向分類，新設籃球類專賣店，並在2014年第四季度創立跑步、訓練及運動生活分類。我們推出新潮及長青產品，令快速零售更貼近市場趨勢及消費者喜好。

由於經銷商於2013年全年仍面臨業務重整及庫存積壓困境，除繼續利用折扣及工廠店清理庫存，我們亦致力提升常規店的當季產品銷售。我們已與20間合作經銷商實施經銷商零售計劃，令李寧團隊及經銷商團隊攜手推動專注於上述各領域的日常零售運作。該計劃行之有效，超過70%的經銷商超額完成2013年盈利計劃。

與此同時，我們亦在自營零售店舖方面實施多項試行計劃，包括重新定位北京王府井旗艦店、北京利生廣場的籃球專賣店、為提升銷售業績重新制訂店舖樓面規劃，以提升消費者購物體驗。我們亦著手重新設計現行的第六代零售店模式，以提升照明效果，提高靈活的庫存量單位管理能力，並改善店舖形象，更充分地展現品牌及產品特色。經改進的最新模式將於近期在我們的新店及裝修項目中實施。

體育產品行業的店員流失確屬一項挑戰，我們在專注於發展培訓能力的同時，亦成功推出電子教學平台。該平台能提供全面的店員培訓計劃。我們將於2014年向經銷商及分銷商的員工推介該平台。在所有員工中，店舖經理在監督店面運作方面至為關鍵，我們在經銷商的店舖試行店長培訓計劃，成效相當顯著。2014年，我們將向大部份店面經理推廣該培訓，務求全面提升服務質素。

我們亦專注於穩定及優化店舖組合。我們關閉了業績虧損的店舖，並新設761間盈利能力較高的店舖。分銷商業務仍無明顯起色，而我們已實施清晰的策略舉措，與實力雄厚且支持本公司措施的主要經銷商密切合作，以制訂產品分配、補貨、定價及人員安排等方面的經營決策。由於我們加快開設直營店的步伐，並接管須加強零售管理的若干市場，我們將繼續於2014年加快直營店擴張，令本公司在各大城市及市場的業務根基更均衡且穩固，從而為消費者提供更優質服務。

所有上述變動要求具備組織及零售能力。我們已在全國範圍內成立零售管理部以提高零售能力，並於批發管理部新增營運經理，透過這一重要職位與經銷商緊密合作，且我們已將銷售團隊的重心由賬目管理轉向零售管理。我們亦與眾多經驗豐富的合作夥伴緊密合作，協助我們打造零售業務平台，例如：與McKinsey合作建立現金流模型及資源管理平台，與ESPEC（一間韓國商品展示設計公司）合作按季設計店內新品發佈及產品展示方案及與APT（一間美國公司）合作分析推廣效果等。去年11月推出的RBM/採購管理(MOM)制度令店舖分組商品

規劃獲得改善。我們亦已於所有直營店推出新電子銷售系統，並計劃於2014年底前覆蓋所有經銷商與分銷商，該綜合系統不僅有助提高運營效率，亦可及時準確地收集店舖數據，令本公司數據分析能力大獲提升，可及時作出更佳營運決策。我們正著手建立工具、流程及產品控制團隊，實時監控及管理店舖組合，藉此監控店舖營運。

上述舉措已於2013年取得顯著成績：A+產品現佔採購限額約45%，而第一季推出時佔28%，但我們的HERO產品比重仍有提升空間，以避免缺貨及優化銷售；A+/QR/QS產品的表現持續優於其他產品，較平均售罄率高5個百分點；總括而言，2013年產品表現優於2012年產品，同期售罄率達雙位數增長。

於2014年，我們將堅持並繼續提升我們的零售能力，以提高店舖盈利能力，從而更好地與客戶互動及提供更優質服務，並協助經銷商提高盈利能力。

零售業務模式

李寧正在嘗試策略性變革，希望藉此從批發銷售轉型為以市場為導向的零售業務模式，從而提高渠道和運營的效率，以擴大市場份額並提升本公司和業務合作夥伴的盈利能力。

該平台可提高本公司的能力，以便在恰當的時間及地點為消費者提供正確的產品，對李寧內部的整個零售業務流程以及與業務夥伴相關的流程產生影響。

該平台的主要特徵包括：

- 實時銷售數據收集和分析，讓產品和零售團隊捕捉並預測市場需求趨勢。
- 統一的採購和分類綜合計劃，在適當的地點銷售適當的產品。
- 多層供應商的常用計劃工具，配備推式／拉式供應鏈模式，真正實現快速響應。週期時間明顯降低，支持批量生產和交貨，從而顯著提高庫存效率並降低風險。

補貨、集中物流、交換和訂單退貨流程自動化令店舖實現標準化運營，最大程度增加同店銷售額。

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器材和其他體育器材。

秉承「明星造市、賽事推廣」的行銷理念，紅雙喜在二零一三年繼續簽約王皓、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。

紅雙喜已與國際乒聯簽署了2013-2016年全面合作計畫，獲得2016年奧運會乒乓球器材的供應權，該計畫也包括紅雙喜成為2014-2016年世界乒乓錦標賽、2013-2016年乒乓世界杯、2013-2016國際乒聯職業巡回賽等賽事的器材贊助商。

在二零一三年，紅雙喜成功完成了第二屆青年奧林匹克運動會乒乓項目、第五十二屆巴黎世界乒乓球錦標賽的贊助和行銷推廣。以及為國際乒聯全球職業巡回賽暨總決賽、男子女子乒乓球世界杯、中國乒乓球俱樂部超級聯賽等賽事提供專業比賽器材。

紅雙喜擁有強大的產品研發和設計實力，在中國國家乒乓球隊，紅雙喜套膠的使用比率超過85%，紅雙喜底板使用位居前列。除專業比賽裝備外，紅雙喜於二零一三年推出了一百七十餘款新產品並成功上市。這些新產品包括乒乓產品、羽毛球產品等。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，鞏固了紅雙喜的市場地位。

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。在二零一三年，紅雙喜繼續保持批發渠道的結構優化和渠道管控，繼續開拓超市渠道，同時為電商管道開發獨特產品，加快探索電商管道的拓展。

其他品牌

AIGLE(艾高)品牌

雖然整體經濟及零售環境仍相當艱鉅，主要休閒及戶外品牌持續受市場環境不利影響，業績普遍下滑，但AIGLE(艾高)品牌仍保持有零售業績穩定增長，品牌的市場定位和競爭力仍持續提升。

期內，AIGLE(艾高)品牌維持一貫有效的零售管理及適度的新開店策略，總店數已達100家，因而零售業績穩定成長，以及高端、時尚、戶外休閒的品牌定位，在主要城市一線商場及各地機場，持續取得位置優勢。

未來，AIGLE(艾高)品牌將繼續採取以下的主要經營策略，提高消費者對品牌的認同及忠誠度，推動業績持續增長：

- 除北京及上海外，將持續在省會等一線城市陸續開設全球統一的品牌形象店，並增加省會以上城市零售店的覆蓋及發展多元化渠道組合。
- 強化各地代理商的考核與選擇，建立未來發展基礎。
- 由於不同型態渠道及店舖的繼續開出，因應不同市場及客層消費需要，將加強商品買貨組合及零售庫存管理。
- 持續強化消費者的客戶關係管理，提升消費者忠誠度。

Kason(凱勝)品牌

Kason(凱勝)品牌作為一個擁有20年以上歷史的知名羽毛球器材品牌，是本集團羽毛球業務的重要組成部分。

2013年Kason(凱勝)品牌業務保持穩定。報告期內，Kason(凱勝)品牌不斷強化在消費者頭腦中「經典」的品牌定位，通過優化產品結構，復刻球拍產品經典型號，優化生產成本，優化產品性價比，使Kason(凱勝)品牌經典的球拍產品持續熱銷，新開發的服裝、鞋等品類在產品設計和價格方面繼續保持市場競爭力。

本集團將持續通過差異化李寧、Kason(凱勝)品牌定位，強化產品競爭力，合理利用品牌頂級運動營銷資源，以增加本集團於羽毛球領域的市場份額。

Lotto(樂途)品牌

2013年，Lotto(樂途)生意重點從實體店鋪轉向線上渠道，生產、研發和銷售等環節放權予李寧上海電子商務。並按計劃關閉全國實體店鋪，縮減各項開支。

在清理庫存方面，部署各李寧自營子公司對樂途剩餘庫存進行消化，通過開設特賣場、尋找合適業務渠道等手段，以實現減少庫存的目標。

員工及人才

2013年本公司業務轉型，在人力資源方面應用更完善的新方法，以確保配合本公司設立零售業務模式的策略發展方向。過往12個月，我們採取了一系列措施，在公司層面全面加強整體零售營運及執行能力，包括設立系統的人才評核制度、培養側重績效的企業文化及表彰優秀人才的獎勵制度。年內的其他重點工作包括：

- 招募才華橫溢的國際設計團隊，成立韓國設計中心。
- 發展全新的管理見習生計劃。我們成功招攬多名優秀的一流大學畢業生加入這項為期一年的計劃，提供詳細的培訓計劃、指導及輪班機會，有助參與計劃的畢業生迅速成長為充滿熱誠的專業零售人才。
- 設立系統的人才評核(OTR)制度。我們在全集團設立一個平台，進行系統的效率評核；並對重要職位及人才進行績效評估。我們採取雙管齊下的方法，將公司內部晉升及對外招聘有經驗人士相結合。儘管我們一直尋求國際人才加盟，協助本公司品牌及設計轉型，但李寧公司亦堅信內部晉升可降低不必要的損失及提高員工敬業度。
- 於2013年，我們亦推出公司首次企業文化調查，超過98%的公司僱員參與。大部分的反饋資料表明員工認可公司文化。
- 最後也同樣重要的是，本公司全面修訂員工績效表彰及獎勵制度。我們檢討現有獎勵制度，旨在進一步促進績效掛鉤，並營造側重績效的文化氛圍。最終目的在於，相對表現欠佳員工，對表現傑出的員工作出恰當的獎勵。

於2013年12月31日，本集團共有3,592名僱員（於2012年12月31日則為3,447名僱員），包括集團總部及零售子公司的1,991名僱員（於2012年12月31日則為1,676名僱員）及其他子公司的1,601名僱員（於2012年12月31日則為1,771名僱員）。

發行可換股證券

於2013年4月，本公司向合資格股東發行本金總額1,847,838,000元港元可換股證券（「可換股證券」），合資格股東於2013年3月19日持有每兩股現有股份可獲發一份可換股證券。概無應付予可換股證券持有人之利息。可換股證券可按初步兌換價（「初步兌換價」）以每股3.5港元兌換為本公司股份。

發行可換股證券已於2013年4月18日完成。本金額為1,847,838,000元港元的可換股證券已發行予相關投資者，可換股證券發行之所得款項扣除開支後之淨額約為1,798,838,000元港元，用於實施變革計劃，包括重塑及振興李寧品牌、投資品牌及產品開發、建立更好的供應鏈及零售營運能力、創建更以零售及客戶為主導的業務模式、優化零售平台，以及優化本集團的資本結構及用作本集團一般營運資金等方面。

前景展望和應對策略

中國政府刺激國內消費造成的影響依然顯著，雖然受短期行業不利環境和過度擴展帶來的過剩影響，但中國運動服裝行業的消費有望繼續保持強勁增長。中國消費者對價高質優的運動服裝產品的要求日趨複雜化，需求亦與日俱增，本公司相信，過去一年的前期投資將發揮不可或缺作用，將為變革鋪平道路，讓我們的業務模式更以市場為導向、以消費者為中心。本公司預計，變革過程中的投資成果尚需時日方可完全體現在財務業績上。

本公司於2014年將繼續推進變革計劃，透過改善渠道效率、提高運營能力、為市場提供具有獨特價值取向的產品，並鞏固領先品牌的定位，不斷滿足消費者的需求。由於過去18個月變革計劃實施順利，我們將堅持目前的變革方向以及打造中國領先品牌的決心，相信這場變革將是在中長期內為股東提供最高投資價值的最佳方式。

購買、出售及贖回本公司之股份

於截至2013年12月31日止年度，本公司並無贖回其任何股份。除限制性股份獎勵計劃受託人根據限制性股份獎勵計劃的規則和信託契約購買股份外，本公司或其任何附屬公司於年內概無購買或出售本公司股份。

企業管治

本公司致力秉持高水平的企業管治，不斷檢討並提高其企業管治常規，讓本公司緊貼企業管治水平，因應其業務需要及時有效地作出調節。於截至2013年12月31日止年度內，本公司一直遵守於香港聯合交易所有限公司證券上市規則（「上市規則」）附錄十四所載之《企業管治守則》的所有守則條文（「守則條文」），惟下文所載已闡述原因的偏離除外。

根據守則條文第A.2.1段，公司主席及行政總裁的職位須分開且不應由同一人擔任。年內，執行主席李寧先生及執行副主席金珍君先生分別履行行政總裁的日常職責，分別負責管理本集團外部事務，以及本集團內部事務及營運。由於主席及行政總裁的職位現時均由董事會執行主席及／或執行副主席擔任，因此有關職位並無分開。儘管如此，董事會認為，現時的管理架構對本集團的營運仍然有效，並可提供充分的權力制衡。於本公告日期，本公司執行副主席兼執行董事金珍君先生獲委任為本公司代理行政總裁，自2014年3月21日起生效。本公司的營運及管理一直受獨立非執行董事的監管，同時彼等亦對本公司的營運及管理作出寶貴貢獻。董事會將繼續定期審閱管理架構，以確保繼續達致該等目標及符合行業規範。

企業管治守則守則條文第A.5.1條列明，提名委員會主席須由董事會主席或獨立非執行董事擔任，大部份成員為獨立非執行董事。本公司提名委員會（「提名委員會」）分別包括下列本公司董事：金珍君先生（執行副主席）、李寧先生（執行主席）及陳振彬先生（獨立非執行董事），而金珍君先生於年內擔任提名委員會主席。鑒於本集團正處於變革期，董事會希望在此變革進行期間取得更多TPG提名的董事支持，因此決定委任金珍君先生為提名委員會主席。董事會亦須要執行主席李寧先生參與更多提名委員會的事務。董事會相信此安排對本公司目前階段實屬必要。

有關本公司企業管治常規的詳情刊載於本公司2013年年報內所載的《企業管治報告》。

審核委員會

本公司審核委員會（其三位成員均為獨立非執行董事）已審閱本集團採納的會計原則及慣例，並已檢討核數、內部監控及財務報告事宜，包括審閱截至2013年12月31日止年度的全年業績。

委任代理行政總裁

金珍君先生（「金先生」），本公司執行副主席兼執行董事，獲委任為本公司代理行政總裁，自2014年3月21日起生效。

金先生，46歲，亦擔任提名委員會成員及執行委員會成員。金先生於2012年4月成為本公司董事。金先生是TPG的合夥人，也是該公司運營團隊成員。TPG是全球領先的私募股權投資公司。金先生於2007年12月至2011年1月擔任廣匯汽車服務股份公司的執行董事兼臨時行政總裁，並於2012年4月至2013年9月擔任該公司的董事會副主席，幫助該公司打造了中國領先的乘用車零售和服務網絡。於2008年7月起，金先生同時擔任中國領先的設備租賃商恆信金融租賃有限公司的董事，領導該公司完成了業務改造。此外，由2011年4月起，金先生亦是中國領先的女鞋零售商達芙妮國際控股有限公司（「達芙妮」）的非執行董事，該公司在香港聯合交易所有限公司主板上市，彼在達芙妮通過領導實施TPG的運營措施，幫助達芙妮改造了核心運營並建立了業界首個快速零

售業務模式。在加入TPG之前，金先生曾於2002年至2006年期間擔任戴爾公司韓國業務的董事總經理。之前，他曾於2000年至2002年期間擔任位於麻薩諸塞州(Massachusetts)劍橋(Cambridge)一家私營的早期風險投資公司 Internet Business Capital Corporation (互聯網商業資本公司)的副總裁。此前曾於1996年至2000年擔任國際管理諮詢公司McKinsey & Company (麥肯錫公司)的項目經理。金先生以最高榮譽畢業於哈佛大學，獲得文學士學位，主修政府與東亞研究，之後在中國南京－霍普金斯中心從事研究生研究項目，然後回到哈佛大學攻讀公共政策碩士學位。

除上文所披露者外，金先生於過去三年並無在其證券於香港或海外任何證券市場上市的任何其他公眾公司擔任董事職務或擔任任何其他主要職務。

於本公告日期，金先生擁有證券及期貨條例第XV部所定義，根據本公司現有購股權計劃授出之購股權權益，以認購合共14,013,644股本公司股份，佔本公司已發行股本約1.02%。

金先生已與本公司訂立三年期的服務合約，有權收取人民幣500,000元年薪及參與本公司股份計劃，亦有權享有其他福利及津貼，以上乃參考其在本公司的職務及責任、本公司的業績及當時市況而釐定，並由薪酬委員會及董事會不時進行檢討及修訂。

除上文所披露者外，金先生並無與本公司任何董事、高級管理層或主要或控股股東有任何關係。

除上文所披露者外，並無其他有關金先生之事宜須敦請本公司股東注意，亦無依據上市規則第13.51(2)條須予披露之任何資料。

股東周年大會

本公司將於2014年5月30日(星期五)上午十一時召開股東周年大會(「股東周年大會」)。

股東周年大會之通告將於2014年4月11日或前後隨本公司2013年年報一併寄發予股東，並刊登在本公司網站www.lining.com以及香港聯合交易所有限公司「披露易」網站www.hkexnews.hk。

承董事會命
李寧有限公司
執行主席
李寧

香港，2014年3月21日

於本公告日期，本公司的執行董事為李寧先生、金珍君先生及張志勇先生；非執行董事為陳悅先生；獨立非執行董事為顧福身先生、王亞非女士、陳振彬先生和蘇敬軾先生。