



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)



2014
年度報告

關於李寧集團

李寧有限公司為中國領先的體育品牌企業之一，主要以李寧品牌提供專業及休閒運動鞋、服裝、器材和配件產品。本集團擁有品牌營銷、研發、設計、製造、經銷及零售能力，總部位於北京，已於中國建立龐大的供應鏈管理體系以及分銷和零售網絡。

除核心品牌李寧牌外，本集團亦生產、開發、推廣、分銷及／或銷售自有、特許或與本集團第三方設立的合資企業經營的其他品牌體育產品，包括紅雙喜乒乓球產品、AIGLE (艾高)戶外運動用品及Lotto(樂途)運動時尚產品。

> 目錄

2	2014年大事記	85	獨立核數師報告
4	公司資料	87	綜合資產負債表
6	五年財務摘要	89	資產負債表
12	主席報告	90	綜合收益表
16	管理層討論與分析	91	綜合全面收益表
40	企業管治報告	92	綜合權益變動表
56	董事和高級管理人員	93	綜合現金流量表
60	投資者關係報告	94	綜合財務報表附註
62	環境、社會及管治報告	160	詞彙
70	董事會報告		



> 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

> 2014年大事記

2014年2月

「幸運99」助力彭帥登頂世界第一

據WTA最新公佈的排名，彭帥已經登頂世界雙打第一，創中國網球世界排名歷史之最。「幸運草」李寧頂級女子網球比賽鞋助力彭帥連連創出佳績。鞋身滿鋪的漸變迷彩圖案及代表幸運的四葉草（也稱幸運草），是彭帥最喜歡的心形。作為個人象徵圖案，心形代表了彭帥的堅強、毅力，和她的不懈努力。鞋外腰「Never ever give up」的座右銘更是映射出彭帥不斷拼搏的堅定。



2014年3月

李寧環保概念鞋獲「設計奧斯卡」大獎

李寧公司就以取材廢舊輪胎的回收概念環保鞋Green in Black榮獲素有「設計奧斯卡」美譽的德國iF設計大獎(iF Design Award)，並入選美國工業設計優秀獎IDEA(Industrial Design Excellence Awards)的最終名單。

少年追夢正青春

李寧#馬上打球#來襲星城

一系列既有對抗刺激，又融合體育遊戲樂趣的活動引來籃球少年們紛紛「上馬」——自2014年元月CBA全明星賽期間拉開帷幕至6月期間，借助李寧籃球校園聯賽資源途經長沙、瀋陽、昆明、太原、瀋陽、徐州、北京共計9站活動，將更具籃球專業屬性的李寧品牌帶入校園。

2014年李寧中國10公里路跑聯賽

從3月到9月半年時間裡「跑」過了深圳、重慶、西安、長沙、武漢、上海、青島、瀋陽、大連、北京，十個比賽城市。賽事三年來體現出李寧對國內跑步運動和跑步文化發展的關注，以及聚焦大眾跑步人群的需求。



2014年4月

首屆《跑者世界》2013-2014年度頒獎盛典李寧跑步獲兩項最佳

全球頂尖跑步雜誌《RUNNER'S WORLD》中文版《跑者世界》發佈了行業內備受矚目的首屆「《跑者世界》2013-2014年度頒獎」。其中「2013年最佳路跑聯賽」獎最終被李寧全國十公里路跑聯賽摘得。在跑步裝備類獎項方面，李寧公司的李寧超輕11代也斬獲了2014年度春季跑鞋類「最佳升級獎」。



2014李寧•李永波杯3V3全國羽毛球爭霸賽

第五年的李永波杯3V3賽事，除了延續了新穎的3V3形式及計時賽之外，李寧公司在比賽中將用在國際頂級賽事中使用的專業器材提供給廣大愛好者。

2014年5月

2014李寧杯印度湯尤杯

作為賽事冠名及器材贊助商以及簽約球員在賽場上的表現，品牌在現場及電視轉播鏡頭中實現了雙重曝光。

2014年7月

型自西卡，即刻閃耀 — 李寧品牌牽手少女時代鄭秀妍推出 LI-NING X Jessica 跨界合作產品

繼推出型自首爾(首爾工作室)系列，以其時尚運動風讓人耳目一新之後，7月4日LI-NING X Jessica 跨界合作產品驚艷亮相，同時鄭秀妍(Jessica)也成為李寧運動生活代言家庭的新成員。



2014年8月

2014李寧杯丹麥世錦賽

作為賽事冠名及器材贊助商以及簽約球員在賽場上的表現，品牌在現場及電視轉播鏡頭中實現了雙重曝光。

2014年9月

「奇速」締造傳奇，西裡奇新皇加冕

素有「克羅地亞小巨人」之稱的馬林•西裡奇。他腳上的戰靴以「The lighter, the faster (更輕更快)！」為核心設計理念。此款男子網球專業比賽鞋「Court Racer Pro奇速」，是繼「奇魚」產品之後又一款專業網球鞋。

2014年11月

CBA揭幕京粵鬥 雙雄上演復古秀

今年是CBA聯賽20周年，李寧公司專為7支元年球隊複刻了當年各隊隊史上最有意義的經典戰袍，以此彰顯榮耀。

李寧做客騰訊體育

在CBA新賽季揭幕戰打響前一天，李寧先生做客騰訊體育《場外》節目，與騰訊網友暢談CBA新賽季。在訪談中鼓勵90後球員「放開打」，並預期中國籃球在未來20年內會越來越火。

2014年10月

第17屆CUBA重燃戰火

第十七屆CUBA中國大學生籃球聯賽揭幕戰在上海交通大學拉開序幕，新賽季的口號為「放開打」，鼓勵學生在球場上盡情地展示才華、釋放激情，真正享受到籃球帶來的樂趣。本賽季CUBA聯賽覆蓋全國33個賽區800所高校1,200支隊伍，賽事參與者24,000餘人，直接覆蓋人群200餘萬。

李寧超輕11代跑鞋獲2014金投賞國際創意節金獎

李寧超輕11代跑鞋榮獲本屆金投賞國際創意節產品設計組運動服裝類金獎。



2014年12月

李寧亮相2014秋冬面料展 引領可持續發展潮流風向標

中國國際紡織面料及輔料(秋冬)博覽會(Intertextile Shanghai Apparel Fabrics)在上海舉行，李寧作為國內唯一的體育用品品牌應邀亮相此次博覽會，在環保精品服裝展示區展出咖啡碳系列和無氟防水系列運動服裝，體現了李寧品牌在環保理念和環保可持續發展方面的成果。通過新型環保材料的開發和使用，李寧品牌以切實的環保理念引領行業的可持續性潮流發展趨勢，用科技點亮綠色生活。

李寧節奏 放韌深馬

2014深圳國際馬拉松賽鳴槍開跑，15,000餘名中外跑者放韌奔跑，角逐鵬城。李寧品牌創始人李寧先生與中國國家足球隊助理教練李鐵雙雙亮相深馬賽道。



> 公司資料

李寧有限公司 • 2014年度報告

> 公司資料

董事會

執行董事

李寧先生(執行主席兼代理行政總裁)
金珍君先生(執行副主席)

非執行董事

陳悅先生

獨立非執行董事

顧福身先生
王亞非女士
陳振彬博士
蘇敬軾先生

執行委員會

李寧先生(委員會主席)
金珍君先生
陳悅先生

審核委員會

顧福身先生(委員會主席)
王亞非女士
陳振彬博士

薪酬委員會

王亞非女士(委員會主席)
陳悅先生
陳振彬博士

提名委員會

蘇敬軾先生(委員會主席)
李寧先生
金珍君先生
陳振彬博士

授權代表

李寧先生
陳悅先生

公司秘書

戴嘉莉女士

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

香港九龍旺角亞皆老街8號
朗豪坊辦公室大樓45樓1, 7-15室
電話：+852 3541 6000
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八號
郵編：101111
電話：+8610 8080 0808
傳真：+8610 8080 0000

主要股份過戶登記處

Royal Bank of Canada Trust Company (Cayman) Limited
4th Floor, Royal Bank House
24 Shedden Road, George Town
Grand Cayman KY1-1110
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
長盛國際律師事務所

中國法律
錦天城律師事務所

主要往來銀行

香港
恒生銀行有限公司
星展銀行香港分行

中國
中國工商銀行
中國建設銀行
中國銀行
招商銀行
中國民生銀行股份有限公司
星展銀行(中國)有限公司

> 五年財務摘要

李寧有限公司 • 2014年度報告



> 五年財務摘要

單位：千元人民幣

	2014	2013	2012	2011	2010
經營業績：					
營業額	6,727,601	5,824,110	6,676,441	8,887,453	9,455,364
經營(虧損)/溢利	(528,873)	(169,417)	(1,598,934)	627,826	1,546,957
除稅前(虧損)/溢利	(664,627)	(317,172)	(1,805,919)	548,753	1,509,515
權益持有人應佔(虧損)/溢利	(781,481)	(391,540)	(1,979,114)	385,813	1,108,487
息稅前利潤加折舊及攤銷	(323,061)	26,020	(1,377,598)	893,041	1,759,285
資產與負債：					
非流動資產總值	2,077,087	2,055,201	2,114,048	2,549,598	2,365,166
流動資產總值	3,962,719	3,961,650	3,905,524	4,769,138	4,193,325
流動負債總值	2,679,141	2,017,723	3,264,127	3,052,985	2,368,341
流動資產淨值	1,283,578	1,943,927	641,397	1,716,153	1,824,984
資產總值	6,039,806	6,016,851	6,019,572	7,318,736	6,558,491
資產總值減流動負債	3,360,665	3,999,128	2,755,445	4,265,751	4,190,150
權益持有人應佔股本及儲備	1,951,858	2,684,230	1,613,597	3,471,843	3,369,302
重要財務指標：					
毛利率	44.6%	44.5%	37.7%	46.0%	46.8%
權益持有人應佔(虧損)/溢利率	(11.6%)	(6.7%)	(29.6%)	4.3%	11.7%
息稅前利潤加折舊及攤銷率	(4.8%)	0.4%	(20.6%)	10.0%	18.6%
每股(虧損)/盈利					
— 基本(分人民幣)	(49.97)	(26.91)	(153.14)	29.90	86.14
— 攤薄(分人民幣)	(49.97)	(26.91)	(153.14)	29.80	85.18
每股股息(分人民幣)	—	—	—	11.07	42.23
權益持有人應佔權益回報率	(33.7%)	(18.2%)	(77.8%)	11.3%	36.7%
每股有形資產淨值(分人民幣)	94.24	157.86	97.40	241.46	225.25
負債對權益比率	198.3%	116.4%	260.7%	105.2%	89.0%

— 運動員精神 —





— — — — —
主 宰 這
— — — — —
— 秒

> 主席報告

各位股東：

引言

過去一年，中國政府出台多項扶持政策，鼓勵國內體育行業的整體發展，意在建設積極健康的大眾體育文化與和諧社區。隨著中國城鎮化的持續深入，公眾對於體育運動的參與度不斷增長，重視程度與日俱增，為國內體育用品行業的長遠發展帶來新的機遇。同時，中國消費者在專業運動層面更趨於對專項運動功能性的追求，而在大眾運動生活產品領域的需求則時尚多變。因此，在國內體育用品行業競爭更趨激烈的環境下，我們相信只有注重專業運動功能性與大眾消費趨勢的有效結合，精準把握市場先機，才能持續獲得認可，成為行業領跑者。

以中國市場和五大核心運動品類為重點策略

2014年是我們在前期投入的基礎上不斷完善業務的一年。我們持續打造包括籃球、跑步、羽毛球、訓練及運動生活在內的五大核心運動品類。依據產品定位建立相匹配的銷售渠道和營銷策略，鞏固品牌價值和提升消費者凝聚力，為公司進入下一個發展階段打造堅實基礎：

- 部分經銷商的盈利能力逐步恢復，直營零售店的收入增長更為強勁；公司全年收入按年增加16%，下半年增勢更強達23%。
- 持續的渠道優化使庫存結構達至較為健康水平；經銷商信心逐步恢復。就吊牌價而言，訂貨會訂單（不包括子公司）於直至2015年第三季度連續五個季度錄得同比增長。

- 電子商務業務在2014年錄得顯著增長。我們重點改善折扣管理、實施更加嚴格的經銷商管理和注重當季新品搭配，在主要電商平台的旗艦店規模翻倍，覆蓋產品種類更加廣泛及完善。雙十一當天實現銷售7,700萬元人民幣，超過其他本土競爭者雙倍以上。

- 針對專業及大眾運動愛好者所研發的新產品在市場上已顯現出特有的競爭力。籃球、羽毛球以及跑步的新產品持續獲得消費者認可，以創新領先市場的品牌形象得到深化。

- 包括自營、經銷、分銷在內的各渠道整體零售運營能力得以改善，能夠較為準確地把握消費者喜好、市場趨勢及前線銷售情況。

公司的整體銷售渠道網絡趨於穩定，但在優化渠道的同時，關店動作連帶產生的慣性萎縮令我們失去了部份應有的市場。零售運營能力中的商品規劃至現金回流的能力開始起步，但尚需進一步增強。此外，我們持續關注控制運營成本及費用，以及運營資金管理。2014年，平台建設的前期投入仍對當期的盈利造成一定壓力，全年業績錄得虧損，但幅度於下半年已經收窄。

市場營銷策略增強李寧品牌價值

2014年，創造體驗是我們最為重要的營銷策略。實現賽事體驗、產品體驗和零售運營能力的交互提升。依據各品類特色及消費群體的區別，針對性地以賽事和球員為依托，整合發揮體育資源價值，結合運動體驗及零售體驗環節，深化與消費者的線上線下互動交流，最終目標為通過產品體驗激發和提升消費者對品牌的認同度，鞏固品牌價值。



> **李寧先生**
執行主席
兼代理行政總裁

在籃球項目方面，我們針對消費者需求精準定位，佈局高端、核心、基礎價位段產品，構建「金字塔」式的完備體系。包括在頂端推出「韋德之道」系列產品；在中端實現CBA聯賽佈局；在「金字塔」的塔基，運用包括中國大學生籃球聯賽(CUBA)、中國大學生籃球超級聯賽(CUBS)和初高中四級校園聯賽在內的籃球賽事資源做依托。配合相應的實體店鋪零售體驗，提升零售運營能力。針對籃球氛圍濃厚的CBA俱樂部所在城市，在店鋪內及賽場環廊增設CBA聯賽產品專區，架設起俱樂部、球員與當地球迷溝通互動的橋樑。通過CBA全明星週末、及「馬上打球」球迷嘉年華活動，讓消費者在觀賽之餘體驗到豐富的籃球文化。

我們致力為消費者提供集產品、服務和賽事體驗於一身的專業跑步解決方案。年內推出超輕、李寧弧等明星跑步產品，累積已有超過400萬消費者體驗過超輕系列跑鞋帶來的輕質舒適暢跑體驗；同時構建自身跑步活動賽事體系，開展跑步訓練營、舉辦自有李寧中國10公里路跑聯賽、贊助深圳國際馬拉松賽事；通過線上線下互動為消費者帶給更加多元化的跑步體驗。

李寧品牌繼續以國家隊羽毛球運動資源為核心，同時基於廣大羽毛球運動群體的基本需求，實施以頂級運動、賽事資源為主導，以渠道平台和草根資源進行滲透和擴散的策略。強化羽毛球拍的科研材料應用及創新開發設計，自主研發的世界一流水平球拍獲得專業球手推崇。與國際、國內頂級賽事建立合作夥伴關係，舉辦自主品牌草根賽事3V3，提升品牌羽毛球產品的影響力，擴大市場佔有率。

重新步入增長新階段

2015年將是李寧公司重新步入發展的起步元年，並期待於接下來的三年取得突破。董事會任命我為代理行政總裁，我將傾注全力投入在公司的戰略發展和日常運營之中；同時，公司亦會繼續尋找長期行政總裁的合適人選。未來三年，我們將著重透過產品、渠道和零售運營能力的協同發展，推動公司業務重回增長軌道。

產品方面，我們明確了圍繞五大核心運動品類的兩個產品定位策略，即：針對專業運動愛好者需求的專業功能性產品策略和針對大眾消費者需求的時尚、運動生活產品策略，更接地氣地增強產品競爭力，並重拾大眾運動生活市場。

在渠道方面，我們將繼續強化與渠道夥伴的合作，拓展更為廣闊的市場空間。戰略性地進入低滲透率並具增長潛力的市場，特別是中國南部地區。我們還將根據差異化消費者需求及不同層級市場，建立產品分類更細緻、功能更清晰的渠道類型策略。

在零售運營能力方面，我們將更精準地掌握產品的完全銷售模式，通過實現從商品規劃至現金回流的「閉環」效應(圖表一)，促進環內良性循環，從而提升整體運營效率，降低運營成本。

與此同時，互聯網時代為公眾生活的消費形態帶來改變。為抓住新機遇，我們決定將產品研發和零售運營能力與互聯網帶動的商業環境對接，與更多創新科技企業合作，進取地創造跨界商業機會，打造李寧數字化生意(圖表二)，使之成為引領公司新一輪增長的動力。

為更加高效地落實上述舉措，實現以業務和客戶需求為導向的快速反應和決策，集團已於2015年伊始啟動組織結構調整。圍繞產品由設計概念至上市的生命週期，重組架構為籃球及羽毛球、運動生活及訓練、跑步三大業務部門，縱向負責各自的關鍵業務表現和財務指標。公司亦於年初成立了創意中心，與三個業務團隊協調發展，以高效配置資源。

公司於2014年末融資所籌集的資金已經到位。公司將有的放矢地運用，改善資本結構，有效支持業務增長。

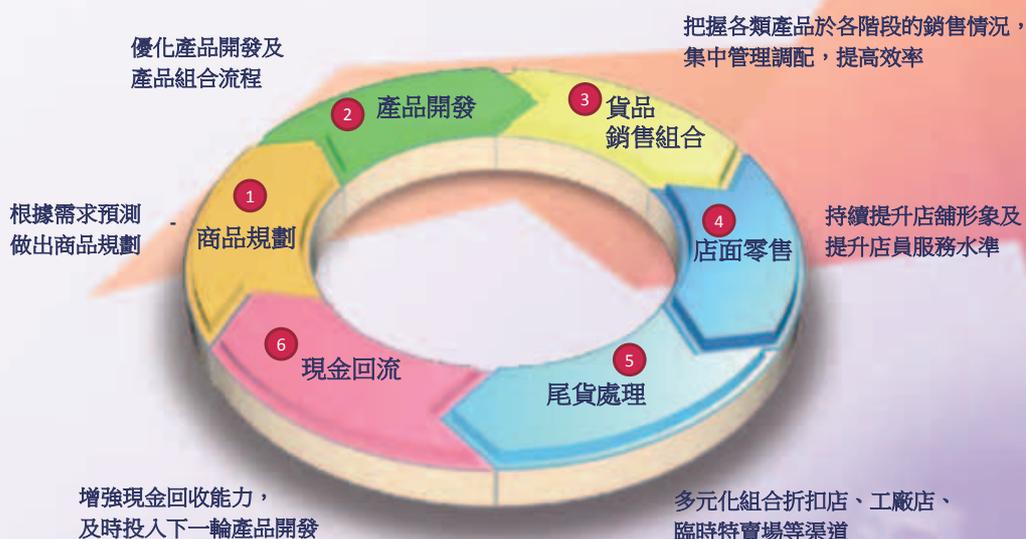
作為公司創始人和經營者，我始終重視投資者利益，珍視其對李寧品牌的愛護以及對公司的持續支持。對這些年來忠於職守、辛勤工作的員工也謹致我衷心的感謝！我及管理層將不遺餘力地帶領公司重返盈利軌道，打造新時期充滿激情和活力的李寧品牌。

執行主席兼代理行政總裁

李寧

香港，2015年3月18日

圖表一：零售運營「閉環」



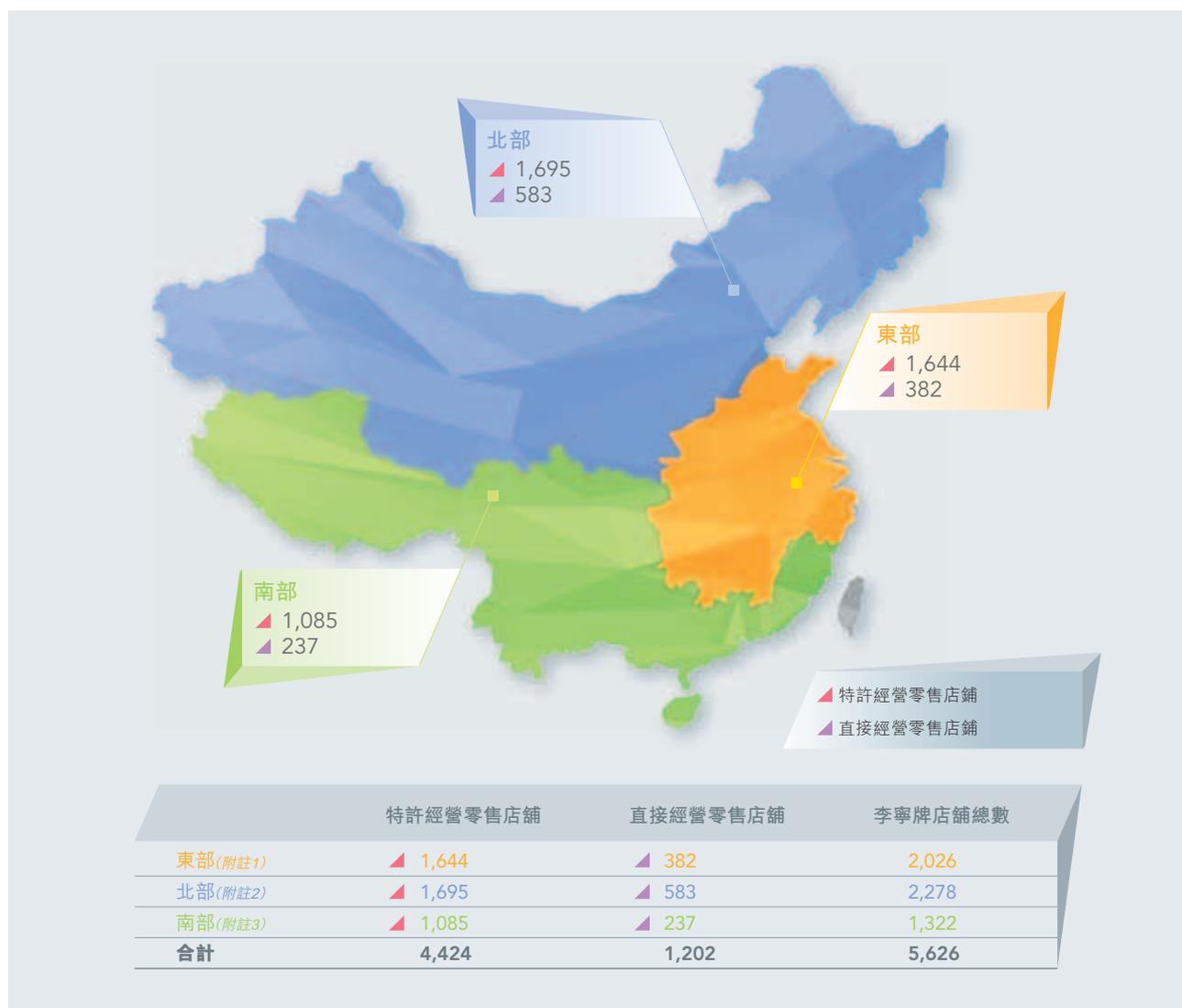
圖表二：打造李寧運動數字化生意



> 管理層討論與分析

全國經銷和零售網絡分佈

(於2014年12月31日)



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。

財務回顧

本集團截至2014年12月31日止年度之主要經營及財務指標呈列如下：

	截至12月31日止年度		變動 (%)
	2014年	2013年	
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)	6,727,601	5,824,110	15.5
毛利	3,003,509	2,593,976	15.8
經營虧損	(528,873)	(169,417)	212.2
息稅前利潤加折舊及攤銷(EBITDA)(附註2)	(323,061)	26,020	(1,341.6)
權益持有人應佔虧損(附註3)	(781,481)	(391,540)	99.6
每股基本虧損(分人民幣)(附註4)	(49.97)	(26.91)	85.7
主要財務比率			
盈利能力比率			
毛利率(%)	44.6	44.5	
經營虧損率(%)	(7.9)	(2.9)	
實際稅率(%)	(11.9)	(13.3)	
權益持有人應佔虧損率(%)	(11.6)	(6.7)	
權益持有人應佔權益回報率(%)	(33.7)	(18.2)	
開支佔收入比率			
員工成本開支(%)	12.2	11.5	
廣告及市場推廣開支(%)	19.3	24.2	
研究及產品開發開支(%)	2.6	3.0	
	2014年 12月31日	2013年 12月31日	
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)	6,039,806	6,016,851	
權益持有人應佔股本及儲備(附註6)	1,951,858	2,684,230	
主要財務比率			
資產效率			
平均存貨周轉期(天)(附註7)	109	104	
平均應收貿易款項周轉期(天)(附註8)	71	89	
平均應付貿易款項周轉期(天)(附註9)	84	104	
資產比率			
負債對權益比率(%) (附註10)	198.3	116.4	
有息負債對權益比率(%) (附註11)	86.4	39.4	
每股資產淨值(分人民幣)	151.34	211.40	

> 管理層討論與分析

李寧有限公司 • 2014年度報告

附註：

1. 其中，2014年1月1日至9月30日收入為：4,867,320,000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，2014年1月1日至9月30日權益持有人應佔虧損為：706,716,000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，2014年9月30日總資產為：6,176,443,000元人民幣。
 6. 其中，2014年9月30日權益持有人應佔股本及儲備為：2,023,384,000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2014年12月31日止年度的收入達6,727,601,000元人民幣，較2013年同比上升15.5%。

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 (%)
	2014年		2013年		
	千元人民幣	佔總收入 之百分比	千元人民幣	佔總收入 之百分比	
李寧牌					
鞋類	2,739,808	40.7	2,448,712	42.0	11.9
服裝	2,811,388	41.8	2,268,584	39.0	23.9
器材/配件	380,894	5.7	365,490	6.3	4.2
總計	5,932,090	88.2	5,082,786	87.3	16.7
紅雙喜牌					
總計	681,708	10.1	612,409	10.5	11.3
其他品牌*					
總計	113,803	1.7	128,915	2.2	(11.7)
總計	6,727,601	100.0	5,824,110	100.0	15.5

* 包括Lotto(樂途)、Kason(凱勝)、Aigle(艾高)和Z-DO(新動)。

本集團核心品牌李寧牌的收入佔集團總收入88.2%，達5,932,090,000元人民幣，較去年同比上升16.7%。於2014年下半年起，本集團已進入下一發展階段：(a)就吊牌價而言，訂貨會訂單(不包括子公司)於直至2015年第三季度連續五個季度錄得同比增長，最新季度錄得超過15% (「high-teens」) 按年增長；及(b)於2014年下半年季度同店銷售轉為正增長，2014年第四季度同比錄得中單位數增長，這些均使本集團在收入方面，尤其是在下半年獲得較高的增長。

紅雙喜牌的收入取得了穩步的增長，收入增長率為11.3%。

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 (%)
	2014年 佔李寧牌 收入之百分比	2013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	61.2	64.7	(3.5)
直接經營銷售	35.8	32.6	3.2
國際市場	3.0	2.7	0.3
總計	100.0	100.0	

年內，管理層更關注零售能力的提升，因而直接經營銷售佔總收入的比重略有上升。

李寧品牌按地區劃分之收入明細

	附註	2014年		2013年		收入變動 (%)
		千元人民幣	佔李寧牌 收入之百分比	千元人民幣	佔李寧牌 收入之百分比	
李寧牌						
中國市場						
東部	1	1,892,194	31.9	1,578,225	31.1	19.9
北部	2	2,737,330	46.1	2,282,717	44.9	19.9
南部	3	1,126,452	19.0	1,084,367	21.3	3.9
國際市場		176,114	3.0	137,477	2.7	28.1
總計		5,932,090	100.0	5,082,786	100.0	16.7

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。

> 管理層討論與分析

李寧有限公司 • 2014年度報告



與東部和北部相比，南部市場的競爭較為激烈，收入同比增長較緩，東部與北部則有所復甦，實現了較大的增長。

銷售成本及毛利

本集團截至2014年12月31日止年度之整體銷售成本為3,724,092,000元人民幣(2013年：3,230,134,000元人民幣)，整體毛利率為44.6%(2013年：44.5%)。本年，毛利率基本維持穩定。

李寧牌的銷售成本為3,262,312,000元人民幣(2013年：2,782,429,000元人民幣)，毛利率為45.0%(2013年：45.3%)，同比略有下降。本年度，新產品的表現強勢復甦，銷售佔比顯著增加，使毛利率有所上升。但同時，採購成本的增加，進一步以較低價格對舊庫存進行清理等因素均在一定程度上帶來了毛利率的損失，抵消了新品毛利率上升的影響。本集團將進一步致力於對成本的控制，以保證毛利率的穩定表現。

紅雙喜牌的銷售成本為393,682,000元人民幣(2013年：371,735,000元人民幣)，毛利率較上年同比有所上升，為42.3%(2013年：39.3%)，主要是因為主要原材料成本下降所致。

經銷開支

本集團截至2014年12月31日止年度之整體經銷開支為2,863,516,000元人民幣(2013年：2,674,235,000元人民幣)，佔本集團總收入42.6%(2013年：45.9%)。

李寧牌的經銷開支為2,758,231,000元人民幣(2013年：2,572,596,000元人民幣)，佔李寧牌收入的46.5%(2013年：50.6%)。經銷開支總體上升，主要是因為本集團對直營網絡進行了擴張，直營店鋪的數量較去年大幅增加，店鋪經營成本，如店鋪租賃成本和店鋪員工成本等亦隨之增加。同時，本年度集團著重於五大核心品類的推廣，減少了對非核心品類的投資，使得廣告和市場推廣費有所下降。

紅雙喜牌的經銷開支為98,860,000元人民幣(2013年：72,739,000元人民幣)，佔紅雙喜牌收入的14.5%，較2013年的11.9%上升2.6個百分點。本年度紅雙喜牌經銷開支上升較多，主要是本年發生了國際乒聯等贊助項目費用以及紅雙喜品牌形象推廣費用。

行政開支

本集團截至2014年12月31日止年度之整體行政開支為703,145,000元人民幣(2013年：235,860,000元人民幣)，佔本集團總收入10.5%(2013年：4.0%)。

> 管理層討論與分析

李寧有限公司 • 2014年度報告

李寧牌的行政開支為622,859,000元人民幣(2013年：148,277,000元人民幣)，佔李寧牌收入的10.5%，較2013年的2.9%同比上升7.6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。本年行政開支增加較多，主要受應收貿易款項減值撥備及員工成本開支的影響。2013年度，隨部分經銷商財務狀況的好轉，應收貿易款項賬齡結構得到優化，應收貿易款項減值撥備相應轉回。而本年度，大多數經銷商呈穩定上升趨勢，應收貿易款項減值撥備基本保持穩定。同時，自2013年下半年起，本公司為完成變革轉型，聘請了更多有經驗的管理人員，並根據計劃的執行情況授予高級管理人員相應期權，使員工成本開支有所增加。此外，本年李寧牌行政開支中亦包括若干投資、關閉旗艦店及其他一次性開支項目，進一步導致行政開支上升。

紅雙喜牌的行政開支為75,201,000元人民幣(2013年：68,735,000元人民幣)，佔紅雙喜牌收入的11.0%，較2013年的11.2%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)

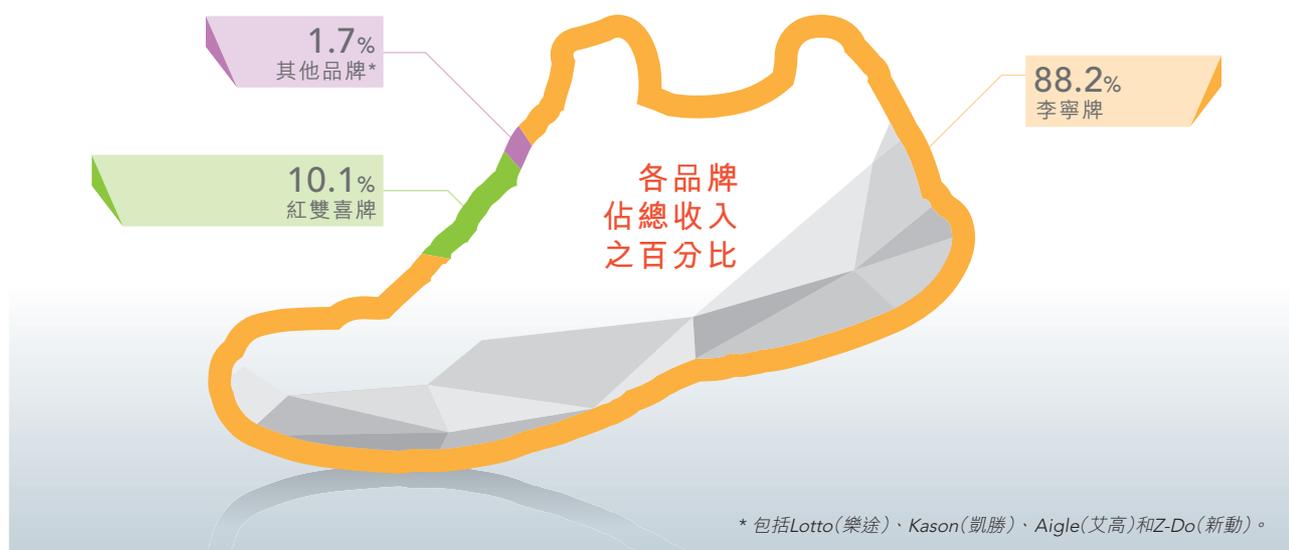
本集團截至2014年12月31日止年度之息稅前利潤加折舊及攤銷為虧損323,061,000元人民幣(2013年：盈利26,020,000元人民幣)，同比下降1,341.6%，主要受李寧牌息稅前利潤的影響。

李寧牌的息稅前利潤加折舊及攤銷為虧損502,556,000元人民幣(2013年：虧損114,090,000元人民幣)，主要受員工成本開支、店舖租賃成本開支以及一次性開支項目增加和其他收入減少的影響。

紅雙喜牌的息稅前利潤加折舊及攤銷為135,436,000元人民幣(2013年：122,274,000元人民幣)，同比上升10.8%。本年紅雙喜牌銷售收入和毛利率都有所增長，但費用率亦有所增長，部分抵銷了收入和毛利增長的影響，使得息稅前利潤加折舊及攤銷上升。

融資開支

本集團截至2014年12月31日止年度之融資開支淨額為143,106,000元人民幣(2013年：149,997,000元人民幣)，佔本集團總收入2.1%(2013年：2.6%)，其中包含可換股債券的利息開支60,694,000元人民幣(2013年：57,724,000元人民幣)。



所得稅開支

本集團截至2014年12月31日止年度之所得稅開支為78,877,000元人民幣(2013年: 42,219,000元人民幣), 實際稅率為-11.9%(2013年: -13.3%)。

綜合盈利指標

雖然銷售收入大幅增加, 且毛利率基本維持穩定, 但由於整體費用率大幅增加, 本集團截至2014年12月31日止年度之綜合盈利指標有所下降。本集團權益持有人應佔虧損為781,481,000元人民幣(2013年: 權益持有人應佔虧損391,540,000元人民幣), 同比下降99.6%; 權益持有人應佔虧損率為-11.6%(2013年: -6.7%), 同比下降4.9個百分點; 權益持有人應佔權益回報率為-33.7%(2013年: -18.2%), 同比下降15.5個百分點。

存貨撥備

本集團2014年之存貨撥備政策與2013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, 上述政策可充分保證本集團存貨撥備合理計提。

於2014年12月31日, 累計計提的存貨撥備為264,233,000元人民幣(2013年12月31日: 382,066,000元人民幣)。隨本年度對舊品的進一步清理, 存貨庫齡結構得到優化, 因而雖然本年末存貨原值較之上年增加, 但整體存貨撥備餘額仍有所下降。

呆賬撥備

本集團2014年之呆賬撥備政策與2013年相同。

於2014年12月31日, 累計計提的呆賬撥備為596,766,000元人民幣(2013年12月31日: 590,928,000元人民幣)。本集團計提該呆賬撥備時, 已考慮降低了迄今已知的最弱渠道夥伴壞賬的剩餘風險。

資金流動性及財政資源

於2012年12月31日, 本集團現金及等同現金項目為1,241,304,000元人民幣。本集團於2013年4月通過公開發售可換股證券集資1,441,484,000元人民幣。於2013年, 本集團經營及投資活動現金淨流出為232,506,000元人民幣, 包括變革計劃投資637,000,000元人民幣, 以及2013年融資活動現金淨流出(不包括公開發售所得款項) 1,169,598,000元人民幣, 其中鑒於中國信貸環境日益收緊, 為降低資產負債表風險, 本集團償還銀行貸款1,045,238,000元人民幣。因此, 大部分公開發售所得款項均用以償還銀行貸款, 餘下款項中, 50%左右用於渠道拓展和零售運營能力提升, 25%左右用於品牌推廣, 25%左右用於其他一般用途。於2013年12月31日, 本集團現金及等同現金項目為1,280,684,000元人民幣。

本集團截至2014年12月31日止年度之經營活動所用之現金淨額為淨流出394,355,000元人民幣(2013年: 淨流出13,531,000元人民幣)。於2014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1,031,386,000元人民幣, 較2013年12月31日淨減少249,298,000元人民幣。該減少由以下各項組成:

項目	截至2014年
	12月31日 止年度 千元人民幣
經營活動所用之現金淨額	(394,355)
淨資本性支出	(339,746)
借貸所得款項淨額	601,512
其他現金淨流出	(116,709)
現金及等同現金項目淨減少	(249,298)

隨著集團更為關注零售運營能力的提升, 對直營店舖網絡和五大核心品牌投入了較多的資源, 因而對集團經營性現金流量產生了較大的影響。

> 管理層討論與分析

李寧有限公司 • 2014年度報告

於2014年12月16日，本公司發出實施權益融資計劃之公告。於2015年1月30日，本公司完成了此次融資計劃。公開發售所得款項淨額為1,515,030,000港元，相當於每股發售證券淨價為2.54港元。本公司擬將有關所得款項淨額(i)約40%用於支付本集團債務；(ii)約25%投資於店舖網絡擴張及零售能力優化；及(iii)餘款將用作一般運營資金。

於2014年12月31日，本集團之信貸額度為1,196,942,000元人民幣，其中未償還借貸已佔用996,942,000元人民幣。年末，包括關聯方借款147,919,000元人民幣，未償還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86.4% (2013年12月31日：39.4%)。

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2014年12月31日，賬面淨值分別為403,819,000元人民幣和81,518,000元人民幣的樓宇和土地使用權已抵押作為獲得本集團借貸之抵押品。於2013年12月31日，本集團無樓宇或土地使用權用以抵押獲得本集團借貸。

或然負債

於2014年12月31日，本集團並無任何重大或然負債。

業務回顧

2014年，政府出台新政策鼓勵公眾積極參與體育運動，結合中國城鎮化普及程度的持續深入，國內運動服裝行業迎來新發展機遇。本年度內，公司針對專業及大眾運動愛好者需求所研發的新產品已顯現出特有的競爭力；銷售渠道的盈利能力逐步恢復；成功搭建商品零售運營平台；零售運營能力及整體效率錄得提升。

在產品方面，本公司深入瞭解消費者喜好及需求，圍繞五大核心品類，加大其在時尚設計及功能性方面的投入及研發，新產品持續獲得消費者認可。銷售渠道趨於穩定，各渠道的零售運營能力均得到一定程度改善，渠道的優化使得部分經銷商及二級經銷商亦開始逐步恢復盈利能力。

李寧品牌 品牌願景

「以體育激發人們突破的渴望及力量，實現夢想，創造可能性」一直是李寧品牌所秉持的使命。

在2014年，我們持續透過挖掘運動員、專業愛好者及廣泛體育運動的大眾消費者需求，有效結合頂級賽事、運動資源及精準數字營銷方式，為更多消費者提供高性價比的運動時尚專業產品。讓運動走入全民，讓休閒生活更精彩豐富，讓富有真實運動員精神、堅持原創、相信夢想的李寧能成為另國人驕傲自信的偉大品牌。

建立品牌忠誠度，加強年輕消費者的好感度及推薦口碑

推廣精準數字營銷及強化數字自媒體戰略 社會化媒體創新：「超輕十一#輕無止境」

- 李寧超輕11代跑鞋以#輕無止境#概念，透過@李寧跑步微博及@李寧官方微博在線上進行了互動營銷：從體育角度方面，邀請跑圈意見領袖配合線上傳播，並寫出測評感受在人人網、跑步論壇、李寧互動社區進行傳播。從時尚角度方面，以大量「懸浮」創意視覺，邀請眾多時尚圈名人，體育圈名人配合在線上進行傳播。同時組織「輕無止境 愛輕有理」互動活動，獲得積極響應並產生近十五萬條高質量用戶原創內容，#輕無止境#話題在推廣期間，13次登上體育類熱門話題榜第一名。

超輕11代跑鞋



手機端微信遊戲創新：「李寧弧 一起跑出趣」

- 運用年輕用戶的愛社交、愛參與、愛分享的行為屬性，借助微信平台，推出李寧弧四代「一起跑出趣」微信創新活動，將跑步與社交完美結合，最大化傳播李寧趣跑概念；通過互動遊戲進行富有樂趣的跑步體驗，提升用戶對跑鞋重要性的認知，推廣產品。整次傳播獨立參與用戶226,122人，總參與次數1,695,915次，總分享次數261,614次。

籃球客制化線上營銷

- CBA比賽服ID定制服務
- CBA 20週年李寧復古禮盒ID定制服務
- CBA 20週年李寧復古禮盒球衣ID定制服務

粉絲營銷：Jessica(鄭秀妍)跨界合作

- 通過明星親身示範、產品故事深度挖掘、舉辦粉絲見面會等方式達成與其粉絲的深度溝通，並挖掘年輕消費者的產品需求及溝通模式，讓品牌與產品被認可為粉絲之間共同標誌。

透過校園平台體驗，讓品牌走入年輕人的生活 主宰時刻，該你上場

- 2014年第二季度在北京、杭州、武漢、西安的4所高校內，「主宰時刻，該你上場」校園體驗活動正式落地。活動覆蓋學生日常校園生活所喜愛的音樂、街舞比賽，帶動籃球及運動生活產品的展示及體驗。現場同電子商城打通，同時打通CBA、校園聯賽平台，邀請明星球員到場互動。全國4站活動總參賽人數為22,103人，平均每站超過5,000人。

投入運動資源贊助國家隊，深度強化品牌的專業運動屬性

中國國家乒乓球隊

- 透過微博數字營銷及公關，有效結合東京乒乓球世界錦標賽話題，提升品牌關注度及產品曝光度。
- 2014全年中國國家乒乓球隊參加全球各類賽事102站。

中國國家射擊隊

- 2014上半年中國國家射擊隊參加五站國際賽事，共獲得22枚金牌，61枚獎牌。
- 2014下半年度亞運會中取得26枚金牌、47枚獎牌的優異成績。
- 國際射聯射擊世界盃北京站，透過微博，創造閱讀次數達18,823次。

中國國家跳水隊

- 2014年中國跳水隊夢之隊豪取106金57銀7銅的優異成績。
- 簽約贊助上海跳水世界盃賽，進一步加強品牌在世界級賽事中的曝光。

五大核心運動品類

籃球

以完整豐富的國內頂級籃球運動資源，營造以賽事、明星球員、城市球隊、球迷及校園年輕人為核心的運動體驗

中國男子籃球職業聯賽(CBA)

- 有效通過產品贊助，傳播產品的專業功能性，增加品牌曝光。全國共有5.1億觀眾通過CCTV-5觀看了2013-2014賽季CBA聯賽，累計收視人次5.4億。CBA官網搜狐的CBA視頻點播頁日均點擊率達到109萬，較上賽季增加36%；CBA官方視頻PPTV視頻點擊7.2億，累計獨立訪客量3.1億，較上賽季增長329%。近65%受訪者認同CBA的合作大幅提升李寧品牌專業形象，有過半的消費者認同品牌年輕化，並表示對品牌購買意願有顯著提升。

中國校園籃球四級聯賽：全國初高中籃球聯賽、中國大學生籃球聯賽(CUBA)和中國大學生籃球超級聯賽(CUBS)

- 2014年全國初高中籃球聯賽擁有19個賽區、355支參賽隊伍、4,970餘名運動員參賽，競技場次達到1,037場，累計實際現場觀戰達到5萬人次。中國大學生籃球聯賽擁有33個賽區、1,000餘所高校、20,000餘名運動員及教練員參賽，覆蓋學生群體2,000萬人以上。中國大學生籃球超級聯賽擁有18個賽區、36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。根據調研資料顯示，8成以上受訪學生在對李寧品牌的專業度、年輕化、愛好度等方面有顯著提升。

鞋類產品

專業籃球鞋類產品

- 2014年第一季度上市的李寧雲一代是新材料減震科技的首次亮相。優質的減震回彈材料搭配全新的底部設計語言，輔以幫面創新科技的應用，讓這款李寧雲籃球鞋取得CBA球員和廣大消費者的一致認可。
- 2014年第二季度上市的BBlite 2是BBlite系列的第二代產品。實現行業內首次將高價籃球鞋使用的中底碳板應用於在500元人民幣以下的價位產品，大幅提升專業性能，顛覆「高價才能上場」的競品迷思，得到眾多消費者在在微博等途徑的讚譽。
- 在2014年第四季度，我們發佈了CBA專業籃球鞋「靈和力」，在創新和專業方面達到了全新的高度。「靈」突破性地使用了全新的鞋面結構和科技，靈活輕質的特點使其成為速度型選手的不二選擇。「力」則是更加側重於保護和減震。此系列大幅提升於國內運動員的新品曝光度，同時獲得外籍球員正面口碑。
- 我們通過洞察中國籃球市場目標消費者愛好，推出「WOW2馬年紀念版」和「WOW2螺絲釘限量版」兩款鮮明中國風產品，相關話題和評論在互聯網掀起熱議和追捧，發行當天即銷售一空。韋德之道3在保持韋德之道系列高品質的基礎上，提升中底科技並減輕球鞋重量，為體重較輕的中國消費者提供更好的穿著體驗。首次在中美市場同步發售，創造了消費者在社交平台上的跨國交流。

實戰籃球鞋產品

- 2014年第二季度推出的「杳班」籃球鞋，為實戰籃球鞋系列產品帶來了新的理念。靈感源自李寧經典奧運領獎蝴蝶鞋，色彩豐富，極具故事性的鞋面，搭配減震中底和全掌Tuff RB高耐磨橡膠。「杳班」代表著實戰籃球鞋系列在2014年的快速崛起。作為針對學生及校園外場使用的高性價比產品，產品在5月底的發售贏得大量關注。在首屆世界中學生3對3比賽中，中國隊球員穿著此款產品獲得冠軍。

服裝

2014年第二季青春包裹

- 核心靈感來自於擁有鮮豔明亮夏季色彩元素以及受年輕消費者喜愛設計風格的籃球卡通人物形象。結合應季校園籃球聯賽的線上及線下的火熱推廣活動，與年輕消費人群實現了一次完美的互動購物體驗，擁有具競爭力的價格優勢。

159比賽套裝

- 消費人群定位非常清晰，主要是以中小型公司的團購客群為主。在國內品牌同價位段競爭非常激烈的情況下，仍在2014年取得了非常亮眼的成績，特別是在2014年第二季度的籃球季中。

跑步

舉辦國內首個聯賽形式的路跑賽事

- 國內首個聯賽形式的路跑賽事，被《跑者世界》評為全國最佳路跑聯賽，為跑步愛好者提供專業跑步測試、產品體驗及專業建議服務。
- 借助近年國內跑步的興起，推出一系列定制化跑步活動。從開展跑步訓練營、約跑活動，到冠名贊助李寧中國10公里路跑聯賽及贊助深圳馬拉松賽事，為跑步愛好者提供有針對性的體驗平台，積累愛好者對李寧品牌的體驗共鳴。
- 李寧中國10公里路跑聯賽2014年分別在深圳、重慶、西安、長沙、武漢、上海、青島、瀋陽、大連、北京順利完成了全

年十站比賽，總參賽人數為46,340人。18-45歲參賽人員比例為76%。全年數字平台利用APP跑步軟件完成虛擬聯賽的參賽人數為9,700人。

鞋類產品

- 2014年，李寧除擁有如弓、弧、超輕等多款市場表現不俗的經典系列外，還針對專業跑者推出雙渡、烈駿和雲馬三款專業跑步鞋，從而完成大眾化及專業產品的矩陣搭建。
- 2014年4月，李寧超輕系列第11代產品問世。超輕11代跑鞋獲得專業跑步雜誌《跑者世界》2014春季最佳升級獎，並獲得2014金投資產品設計金獎。
- 2014年7月，結合當下流行的夜跑趨勢推出李寧弧四代跑鞋。在鞋底及鞋面均加入反光材料，保證夜跑安全的同時炫酷時尚。該產品獲得《跑者世界》2014秋季最佳突破獎。
- 2014年末推出的李寧雲跑鞋，在減震、回彈性能方面達到或超越國際同類產品水平。春季和冬季使用不同面料滿足不同氣候帶消費者的運動需求。
- 通過獨特的外觀造型、新穎的材料，我們推出了一系列強有力的入門層級跑鞋以提升業務。

服裝

- 跑步服裝相應推出了李寧雲套裝、超輕套裝、防風防水套裝等明星科技產品，銷售表現好於整體服裝平均水平。
- 2014年，我們發佈了囊括服裝和鞋類產品的李寧跑步專業故事包。針對更區別化的消費者定位，我們提供具有強勁表現科技及功能性為一體的產品，滿足專業跑者需求。



- 跑步服裝推出了棉手感功能T恤、輕彈跑步運動褲，成為新的業務增長點。

羽毛球

以賽事營銷為主線，推廣產品專業性及品牌愛好度

- 2014年，除長期合作的中國國家羽毛球隊外，簽約澳大利亞、印尼、新加坡等國家隊及印度球員辛杜、斯里坎特等球員。
- 冠名2014年湯尤杯、世錦賽及作為器材贊助商，李寧品牌在比賽現場為廣大球迷創造嘉年華機會，帶動產品體驗及銷售。
- 在推動國內市場上，品牌贊助中國公開賽、中國大師賽、中國羽超聯賽、全國羽毛球賽，並簽約中國國家青年羽毛球隊及12支省級隊伍。運動資源和賽事資源的梯隊式合作，提升產品專業及營銷機會。
- 2014年李寧•李永波杯3V3全國羽毛球爭霸賽共8站比賽，賽事參與人數4,000餘人。132家媒體參與報道，12位國家隊球員及意見領袖參與，有效與羽毛球愛好者取得良好直接的互動。

堅持研發創新，繼續提升品牌和產品的專業度

- 球拍研發設備45種，行業獨有23種；球拍專利數量44個，羽毛球鞋擁有9個國家實用新型專利、1個設計外觀專利。
- 致力產品創新研發，推出立體風刃、風動導流、能量聚合球拍科技平台。多個型號球拍已經贊助中國國家隊及國際簽約選手使用。

鞋類產品

高價位產品(800元人民幣以上價位段，注重明星和品牌故事)

優化產品線

- 我們將類產品線劃分為三條產品線：穩定、平衡、靈活。每條產品線各有其不同的定位，運用不同科技和外觀共同表現其定位特點。同時每條產品線賦予1-2個明星運動員代言。
- 產品線的優化不僅使得產品規劃和設計得以改善，更加突出產品本身清晰精準的表達賣點，為消費者帶來鮮明的品牌形象。

新科技運用與經典款延續

- 2014年，我們在高端產品中增加了「多維加速度」科技，此科技一經上市獲得了極好的口碑，帶動了整個高端產品線銷量。
- 為了增加品牌的專業度、提升品牌的經典口碑，從2014年開始我們將往年在市場中獲得良好表現的經典羽球鞋產品進行復刻，用新的顏色和材料對其外觀進行創新表達，因此，「貼地飛行」和「HERO」產品以新面貌得以重新上市，並且獲得了非常好的市場反饋。

中價位產品(450至800元人民幣價位段，注重功能體驗)

- 針對消費者對產品功能性的需求，2014年的產品策略為「具口碑的功能科技體驗+原創時尚外觀」。
- 依據產品策略，我們在此價格段增加了通過終端市場驗證且有良好口碑的「多維加速度」和「雲」科技，同時融入高端產品外觀以滿足消費者對產品功能體驗的期望。
- 2014年明星產品有「貼地飛行—低價版」和「HERO2—低價版」。

> 管理層討論與分析

李寧有限公司 • 2014年度報告

服裝

一體織袖型

- 通過充分考慮羽毛球運動本身的特點，我們首次根據人體肩部弧線應用一體織工藝在肩部織出方便運動員揮拍的空間，避免摩擦。此設計助力中國國家羽毛球隊於2014中國公開賽中取得與品牌合作以來的第410塊金牌。

毛巾擦汗布

- 我們首次將毛巾布拼接在比賽褲插兜部位，方便運動員在打球過程中擦手汗，強化產品體驗。

外觀革新

- 我們將最經典的條紋流行元素應用在比賽服中，使比賽服煥發出了時尚光彩。這種創新還會繼續在未來產品季當中應用。

高端產品低價版

- 自2014年第三季開始，為充分發揮贊助資源的最大效用，我們在國家隊高端贊助產品的基礎上推出更具商業化的定價低於200元人民幣的低價版產品。這一舉措可滿足不同消費層級消費者需求。

訓練

為運動愛好者推出緊貼市場趨勢的產品

- 多種功能性科技新面料的引入使得產品專業性更加顯著，為消費者帶來運動中的舒適與保護。運動緊身衣等室內健身繫列產品的上市及推廣吸引健身愛好者及不同運動項目中有訓練習慣的消費者。女性室內運動產品的開發及販售，成功吸引更多愛好運動的女性群體。基於產品功能的整合推廣傳播，圍繞「隨時在狀態」核心利益點進行消費者溝通，利用優秀運動員、頂級運動賽事及店內陳列持續曝光主推產品。

鞋類產品

- 在設計風格上採用輕質簡單的鞋底，配合不複雜的幫面。2015年，我們將增加於入門價位段訓練鞋產品的投入，使其具有更加簡潔和輕質的設計語言。
- 定價於439元人民幣的高價位產品同比錄得明顯增長。此層級產品為公司主流推廣，搭載李寧弧科技平台，為相關產品的銷售帶來顯著影響。

男裝

防潑水

- 我們在2014年第四季度推出防潑水系列產品，搭配防水拉鏈和3D版型增加品質感，消費者定位為全天候訓練人群。
- 防潑水科技也加入李寧AT科技平台，豐富了公司科技平台的多樣性。

訓練必備VICTOR 001套裝

- 本系列產品具有簡潔大方的設計和3D立體版型，在細節上做工精良，同時提供收納iPhones等貴重物品的特別拉鏈口袋。
- 未來我們會在繼續開發相關款式，同時面料、科技、設計上進行不斷的更新升級，使其成為持續帶來高銷售表現的常青款。

冰紗

- 本系列產品定位為廣大的基礎運動愛好者，是一款可在夏季炎熱季節提供具有舒適體驗和高性價比的上裝。99元人民幣入門級價位的訂單表現優異，進一步擴大了在三四線城市的市場份額。

女裝

褲裝

- 2014年，我們針對褲裝做出重點改進；豐富了褲裝版型：細分為收口、常規、直筒、緊身四個版型，來覆蓋更多消費者；並根據上市月份、產品層級、不同功能進行分佈，在2014年第四季度取得優秀業績。

套裝

- 為滿足市場及消費者需求，我們在2014年重點規劃衛衣套裝產品。提供不同版型，顏色、價格，來滿足各年齡段消費者；並根據運動場合、氣候，選擇適應面料，滿足穿著需求。

李寧品牌贊助資源



	籃球	田徑/跑步	羽毛球	網球及綜合	奧林匹克冠軍隊	體操	乒乓球	射擊
頂級運動員/ 運動隊/ 運動俱樂部	德懷恩•韋德	克利斯帝安•泰勒	中國國家羽毛球隊	彭帥	中國國家乒乓球隊	陳一冰	馬龍	清華大學射擊隊
	埃文•特納	安德列亞斯•托希爾德森	譚龍	馬林•西里奇	中國國家跳水隊		李曉霞	
	郭艾倫	尼高尼•馬庫沙	蔡冀	天津網球隊	中國國家射擊隊		王勵勤	
	西熱力江•木合塔爾	中國國家少年田徑隊	王儀涵	上海全運代表團			丁寧	
	韓碩		李雪芮					
	賀天學		徐晨					
	周琦		張楠					
	中國少年籃球隊		傅海峰					
	趙繼偉		趙芸蕾					
	趙泰隆							
	曾令旭							
	浙江廣廈俱樂部							
四川全強俱樂部								
賽事	中國男子籃球職業聯賽	李寧10K路跑聯賽	2013-2016世界羽聯官方合作夥伴					
	中國初高中籃球聯賽	田徑協會高原地區耐力對抗賽	2014湯尤杯(冠名及器材贊助商)					
	中國大學生籃球聯賽	大理蒼山洱海100公里越野賽	2014羽毛球世錦賽(冠名及器材贊助商)					
	中國大學生籃球超級聯賽	2014深圳國際馬拉松	2014中國羽毛球公開賽(器材贊助商)					
	全國男子籃球聯賽		2014常州羽毛球大師賽(器材贊助商)					
	CBA青年聯賽		2014新加坡羽毛球公開賽(冠名及器材贊助商)					
	美國AAU Cap City Classic		2014印尼國際系列賽(冠名及器材贊助商)					
			2014全國羽毛球賽(冠名及器材贊助商)					
			2014年中國(陝西)國際羽毛球挑戰賽(器材贊助商)					
			2013-2014中國羽毛球俱樂部超級聯賽(合作夥伴)					
		2013-2014中國羽毛球俱樂部甲級聯賽(合作夥伴)						
		2014青奧會羽毛球項目器材贊助商						
其他重要贊助資源	烏杜尼斯•哈斯勒姆	國內省級田徑隊(廣東、雲南、八一)	中國國家青年羽毛球隊	鄭賽賽				
	多雷爾•萊特		新加坡國家羽毛球隊	女子雙打卡洛琳娜•普里斯科娃/克利絲蒂娜•普里斯科娃				
	科林恩索尼•厄利		澳大利亞國家羽毛球隊	[李寧杯]青少年網球排位賽				
	葛蘭•羅賓遜三世		印尼國家羽毛球隊					
	普爾•傑特		省級隊：北京 上海 遼寧 四川 浙江 天津 湖南俱樂部 八一 廣東 青島 廈門					
	昆西•杜比		斯里坎特(印度)、彭蒂(泰國)、辛杜(印度)					
	喬納森•吉布森							
	朱彥西							
	田宇翔							
	陳林堅							
	衛懿豐							
	羅凱文							
	許鐘豪							
	張祖銘							
	籃球教練范斌							
	籃球教練阿的江							
	籃球教練吳慶龍							
	籃球教練曲紹斌							
	籃球裁判楊茂功							
	陳方傑博士							
趙岩昊								
王子瑞								
易立								

運動生活

以運動時尚、跨界合作的活力營銷連接年輕消費者，擴大對品牌的認同

超過八成消費者對「型自首爾」系列有正向反饋，巧妙融合品牌運動文化及時尚流行元素，提升年輕屬性，帶動年輕白領及女性消費者進店

- 與當紅全能藝人Jessica (鄭秀妍)合作推出一系列藝人簽名產品，吸引全新年輕消費者關注，明顯提升運動生活女裝銷量。
- 創新的粉絲見面會營銷模式大幅增加電商的導流及購買，成功增加兩萬新註冊用戶。自創新浪微博話題#型自西卡#閱讀量逼近一億人次；李寧運動生活微博在推廣的半年內已增加粉絲超過20萬人。

- 在經典休閒系列產品的推廣上，除了持續提升穿著舒適感、滿足更廣泛層級消費者對日常多場合多功能的穿著習慣外，也通過與潛力新星鄭愷合作，成功將產品植入2014年最火爆電視娛樂節目《奔跑吧，兄弟》，結合內容的數字營銷推廣，得到大量二次傳播及正面口碑。
- 針對運動生活項目作出全新的焦點陳列，「型自首爾」系列的組合陳列以及2014下半年全新開設的LNC店舖都旨在提升購物體驗，致力打造精品購物空間概念。憑借明晰合理的商品分區和簡約現代的店內設計，讓顧客盡享舒適、便捷、時尚、個性化的購物之旅，打造個性化專屬搭配。

五大核心品類表現突出

品類	業務表現*	市場定位	熱賣產品
籃球	<ul style="list-style-type: none"> 零售流水增長率: 22% 新品零售流水增長率: 58% 	<ul style="list-style-type: none"> 專業功能性產品 設計: 針對功能的需求 目標客戶群: 運動愛好者及大眾消費者 	 <p>CBA流沙低幫籃球外場鞋 379人民幣</p>  <p>籃球衛褲 229人民幣</p>
跑步	<ul style="list-style-type: none"> 零售流水增長率: -16%^ 新品零售流水增長率: -4%^ 	<ul style="list-style-type: none"> 專業功能性產品 設計: 針對功能的需求 目標客戶群: 運動愛好者及大眾消費者 	 <p>雲二代減震跑鞋 469人民幣</p>  <p>跑步運動風衣 379人民幣</p>
訓練	<ul style="list-style-type: none"> 零售流水增長率: 71% 新品零售流水增長率: 63% 	<ul style="list-style-type: none"> 專業功能性產品 設計: 針對功能的需求 目標客戶群: 運動愛好者 	 <p>基礎多功能訓練鞋 269人民幣</p>  <p>訓練衛褲 299人民幣</p>
運動生活	<ul style="list-style-type: none"> 零售流水增長率: 11% 新品零售流水增長率: 38% 	<ul style="list-style-type: none"> 著重運動生活 設計: 針對都市人對生活、體育及休閒時尚的需求 目標客戶群: 大眾消費者 	 <p>SUPERWAVE M經典休閒鞋 299人民幣</p>  <p>開衫連帽衛衣 379人民幣</p>
羽毛球	<ul style="list-style-type: none"> 專業渠道發貨增長率: 18% 	<ul style="list-style-type: none"> 專業功能性產品 設計: 針對功能的需求 目標客戶群: 運動愛好者 	 <p>新羽羽毛球訓練鞋 399人民幣</p>  <p>羽毛球衛褲 269人民幣</p>

* 新品: 當季及上季品

^ 跌幅部份源於慢跑在2014年重新歸類「運動生活」

鞋類產品

光榮

- 2014年度新建立款式，90年代復古跑鞋設計風格，採用複雜線條以及高品質材料。

榮耀

- 2014年度新建立款式，採用80年代復古跑鞋設計風格。

征榮

- 快反產品中迅速使用花紗一體織等創新工藝，與市場最新趨勢緊密貼合。

3KM

- 推出3KM II代產品。持續加強並升級3KM產品線，使3KM產品全年規劃更加合理。

- 使用不同材質以滿足區域客戶的需求差異。

服裝

採用全新故事包劃分，產品結構更加清晰

- 將2013年的四個故事包(X-Game/LNSU/Fresh, Basic/Graphic)調整為(Soft Tech/Heritage/Core/Graphic)，使整體產品結構更加清晰。特別是2014年第一季度在Soft Tech系列推出「時尚+功能」的全新概念，更加符合年輕消費者需求。

推出具有李寧特色的運動元素，提升品牌價值

- 借助84洛杉磯奧運會30週年紀念的歷史背景，在2014年第一季度推出第一款「八合一」產品，並獲得專利；同時推出「李寧條紋」為李寧經典運動元素。

銷售渠道拓展及管理

截至2014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5,626間，較2013年12月31日淨減少289間。經銷商51家，較2013年12月31日減少4家。以下是截至2014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	2014年 12月31日	2013年 12月31日	變動
特許經銷商店鋪	4,424	4,989	(11.3%)
直接經營零售店鋪	1,202	926	29.8%
合計	5,626	5,915	(4.9%)

按地區劃分零售店鋪數量

李寧牌店鋪	2014年 12月31日	2013年 12月31日	變動
東部(附註1)	2,026	2,197	(7.8%)
北部(附註2)	2,278	2,324	(2.0%)
南部(附註3)	1,322	1,394	(5.2%)
合計	5,626	5,915	(4.9%)

> 管理層討論與分析

李寧有限公司 • 2014年度報告

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：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。



2014年我們致力提升各渠道零售運營能力，在商品運作、零售執行、渠道拓展及創新等方面加強管理，提升整體效率，以快速反應市場及消費者訴求，提升零售業績。

在商品運作層面，為提升訂單質量及加快對市場和消費者需求及趨勢的反應，我們繼續推動訂貨會訂單／快速補貨／快速反應模式相結合的「產品上市」流程。同時，傳統訂貨會訂單取得改善，我們的有指導性的A+產品持續獲得青睞。自2013年第二季推出A+組合以來，A+訂單佔期貨訂單的比重已逐漸上升至逾50%。同時，銷售部門與產品部門、經銷商緊密合作，根據消費者需求

特性劃分店鋪類別，完善店鋪分類規劃，按不同的店鋪群進行差異化的組貨規劃，極大地提升了訂貨的精準性和有效性。我們亦已展開進一步的商圈細分及差異化工作，根據產品品類對店鋪進行分類規劃。根據品類策略，按照城市級別、商業區特性、消費者分類、運動／運動生活相對性等因素對店鋪進行分類管理。

本公司亦已建立監控及優化存貨資源的「資源管理平台」，利用此平台，我們預測未來訂單匹配狀況，及時發現集團倉庫、經銷商及附屬公司的存貨過剩／短缺情況，並相應做出加單減單、貨品調配、促銷清貨等決策。2014年二季度以來，我們把握時機，藉此平台向出現暢銷品缺貨的經銷商及分銷商進行補貨。全年各季



度，我們亦有針對性地將當季滯銷產品下架轉入折扣店銷售，為正價店騰出貨架空間售賣暢銷產品。

在促銷策略上，由集團統一管理下達明確的價格指引，推動實際零售價格更符合市場需求。同時在區域充分授權，使零售終端可以更靈活地應對外部競爭。在運動資源的使用上，我們以CBA賽事為核心，下半年加強了線上線下的聯動，推出「放開打」等系列促銷活動，雙11取得了不錯的業績。

我們亦運用先進科技，建立與消費者、零售終端、銷售經理、經銷商及區域銷售組織的溝通平台。自2013年初推出至今，我們的客戶忠誠度計劃「寧聚」卡會員人數已增至逾500,000人，覆蓋我們全部直營門店網絡，並與電子商務計劃相結合。我們建立店長網站和多個「微信」平台與店鋪經理進行聯繫，溝通及分享業務舉措、零售知識及未來趨勢等，店鋪經理亦可藉此平台直接報告店內運營情況、問題及產品需求，上傳照片，跟進店內商品陳列。

通過上述零售運營措施的推進執行，2014年正價店當季銷售快速增長，增幅超過18%，店鋪內的當季及上一季的產品銷售佔比超過80%，店鋪零售折扣得以提升，改善店鋪毛利水平，提升了經銷商盈利能力。隨著零售效率的改善，下半年同店增長由負轉正，第四季度更錄得高單個位數增長。

在渠道拓展層面，我們全年增設800多間新店鋪，並成立團隊對新開店面及其運營進行標準化管理，確保其在6至9個月內開始獲利。2015年我們將繼續檢討過去流失的市場，積極尋找開店機會。我們至今仍面臨的一項挑戰是多數分銷商屬單店經營，店鋪效益較低且零售運營水平欠佳，庫存結構老化，店鋪形象老舊，影響創收能力，面臨經營虧損而閉店結業的風險。2014年，我們制定了多項方案幫助分銷商實現復興，這些措施已初見成效。

同時，我們已發掘機遇開關集合運動生活高端品類的LNC（李寧集合）店鋪渠道，主力拓展中高端客戶的運動生活消費市場。產品設計以韓國設計師為主導，簽約韓國前少女時代成員Jessica為代言人，推出形象風格多樣的跨界貨品組合，吸引追求時尚潮流的消費者。目前已有超過10家店鋪開出，在時尚商場渠道業績表現良好，2015年將有較大規模開店計劃。

在零售及視覺陳列方面，我們持續致力於店鋪形象升級，與韓國視覺營銷設計公司ESPEC合作，開發出第七代形象店鋪，強調運動屬性，融入更多的流行時尚元素，目前已有四家七代店鋪開出。我們相信，隨著新的店鋪形象推廣，零售業績改善和提升將得到有力的推進。

2015年，本公司將採取渠道與產品組貨緊密結合的策略。以品類策略、商圈屬性、渠道類型、消費者購買力為主要維度進行細分渠道規劃。在原有的標準店鋪概念基礎上，增加售點，規劃包括多種店型，更加貼近快速變化的市場實際情況，加大渠道規劃的質量和規模。

電子商務

本公司的電子商務業務在2014年錄得顯著增長，總收入上升48%，直營店收入上升85%。我們在主要電商平台天貓及京東的旗艦店規模翻倍，覆蓋產品種類更加廣泛及完善，運營卓越。雙十一當天銷售7,700萬元人民幣，在運動／戶外品類超越耐克和阿迪達斯成為第二名，銷售超過其他本土競爭者雙倍以上。2014年，我們因改善折扣管理，實施更加嚴格的經銷商管理，及當季產品搭配，盈利改善5個百分點。業務模式創新將是2015年的工作重心。本公司會繼續加大其於移動終端渠道的覆蓋，強化數字創新，構建線上線下生態系統，客戶關係管理平台，為李寧品牌的顧客提供國際水平的全方位渠道購物體驗。

供應鏈管理

零售業務模式

李寧致力於尋求提升各渠道的整體零售運營能力，並借此提高渠道和運營效率，從而擴大市場份額並提升本公司及其業務合作夥伴的盈利能力。

2014年下半年，我們繼續強化自身為適當的消費者在適當的時間和地點提供適當數量的適當產品的能力，並在以下方面取得了顯著進展。

- 完成IT整合的全零售平台在所有自營門店和部分經銷商門店的使用，平台運行穩定並持續提升門店運營效率並優化通路庫存。
- 優化標準化和自動化的端到端流程在本公司的應用，包括需求預測、商品規劃、門店組貨、供應鏈協同和零售運營等。
- 已具備按周滾動進行銷售運營決策的能力，通過實時門店數據採集、每日銷售趨勢分析和每週檢查需求／供應情況並及時調整作為決策支持。

供應鏈

李寧繼續致力於增強供應鏈管理能力，以構建以需求為驅動，靈活應對市場的供應鏈體系，以提升公司零售運營能力和支撐業務增長：

- 李寧和一級／二級供應商使用統一的規劃工具可以根據需求變化快速響應，管理效率大幅提升。
- 鞏固分段生產／分段發貨模式，有效降低庫存風險並能夠針對實時的銷售需求快速響應。
- 實施精益生產線以滿足零售模式對小批量／高頻次／短週期產品的需求，同時針對快速反應和快速補貨訂單提供綠色通道。
- 集中中央倉庫使其更貼近生產工廠以縮短訂單前置期，並根據數據分析和預測提前將適量貨品運送到離門店更近的區域分揀中心以確保快速補貨；並開始將遍佈全國的所有配送中心的信息系統全部標準化。
- 通過入股核心供應商、基地向中部轉移和從東南亞採購等方法，優化供應基地佈局以控制供應資源、避免勞動力不足、節約成本和補充產能。
- 加強與國內外領先供應商的ODM模式合作，提升產品開發、生產效率。

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器材和其他體育器材。

秉承「明星造市、賽事推廣」的營銷理念，紅雙喜在2014年繼續簽約王皓、王勵勤、馬龍、丁寧、李曉霞，新簽約樊振東、閔安、朱雨玲、陳夢等優秀乒乓球國手為紅雙喜乒乓球器材代言人。

在2014年，紅雙喜積極參與國內外各類專業賽事贊助，成功為第二屆青年奧運會的乒乓、舉重兩個項目提供專業比賽器材，成功為東京世乒賽提供專業比賽器材，並繼續為世界盃、國際乒聯全球職業巡迴賽、中國乒乓球俱樂部超級聯賽、全國錦標賽等賽事提供專業比賽器材。

在2014年，紅雙喜與國際乒聯新簽署了2017-2020年的一攬子合作協議，在為期4年的合作週期內，紅雙喜將為包括2020年奧運會乒乓比賽，以及世乒賽、世界盃、國際乒聯巡迴賽在內的等國際乒乓專業賽事提供專業器材和服務。

根據2014年的最新資料統計，中國國家隊中，紅雙喜套膠和底板的使用率均位居前列。除專業比賽裝備外，紅雙喜於2014年推出了百餘款新產品並成功上市。這些新產品包括電商專供產品、超市專供產品、專業底板、套膠、新概念羽球拍、運動鞋服、小件健身器材等。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。

2014年5月，紅雙喜推出新材料有縫乒乓球，以逐步取代使用了123年的賽璐珞材料。紅雙喜品牌新材料乒乓球將在2014-2016年的主要頂級大賽中使用，包括2016年里約熱內盧奧運會、吉隆坡

世乒賽等。紅雙喜同步推出了適合新球的新型底板和套膠，獲得中國國家隊專業運動員的認可，受到用戶好評。

在2014年8月的中國乒超聯賽總決賽上，紅雙喜與中國乒協推出了雙色乒乓球，提高乒乓球電視轉播的觀賞性。這一創新充分體現了紅雙喜雄厚的技術研發實力和創新精神，也有利於整個乒乓球項目的推廣和開展。

紅雙喜品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。2014年，紅雙喜繼續對客戶行為和銷售政策進行細化和規範管理，在超市渠道繼續實施「超市專供」專項政策，通過適合超市通路的專項產品和銷售政策，進入全國數十家超市系統。在電子商務渠道，紅雙喜加大對電商經銷商的支持和管控力度，對電商經銷商進行嚴格的授權審核和管理。開發電商專供產品，實施電商專項政策和推廣支持，在主要電子商務平台上，紅雙喜品牌在運動類產品中銷售位居前列。

其他品牌

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。

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暢銷，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，以增加本集團在羽毛球領域的市場份額。

LOTTO(樂途)品牌

2014年，樂途品牌將直營零售作為發展重點。同時，我們優化分類搭配，重點發展增長幅度最大的跑步鞋，運動休閒鞋，T恤及褲裝等核心品類，啟動精選核心品類的應季補貨並將在2015年擴大規模。2015年，我們工作的核心為繼續改善核心品類的競爭力，優化庫存及提高售罄率。

AIGLE(艾高)品牌

2014年，在中國整體經濟走緩及零售環境仍相當艱巨的多方衝擊下，多數商場及大部分休閒及戶外同類品牌遭遇極大挑戰。但AIGLE(艾高)品牌通過實施以下策略及與確保與執行環節的有效結合，仍可持續近兩位數的同店增長。

年內，AIGLE(艾高)品牌持續聚焦：一、提升自身產品設計；二、著力於主要店鋪的形象選定與升級；三、強化自身有效的零售管理，並在已有基礎上提升管理深度；四、改善品牌的VIP服務及實現深度經營。

未來，AIGLE(艾高)品牌仍將持續聚焦上述長期發展策略，同時配合以下主要經營策略，提高消費者對品牌的認同及忠誠度，推動品牌業績的穩定增長，並在長期實現擴大品牌的市場競爭優勢與價值。

> 管理層討論與分析

李寧有限公司 • 2014年度報告

未來主要經營策略包括：一、在已有店鋪發展的基礎上，注重新開店鋪的合理佈局及擴展；二、充分釋放現有店鋪潛力，著重店鋪自身的績效提升及實現利潤的穩定增長；及三、注重品牌定位推廣。結合當下電商渠道的不斷興起，結合利用此渠道開拓更多市場機會及空間。

人力資源

2014年集團持續推進業務轉型。通過支持業務需求控制人力成本、協同業務部門共進組織建設發展、提升標準化和效率、提高服務質量來創造組織內的「贏」文化，努力成為創造價值的業務夥伴。力爭將李寧打造成為中國最受歡迎的僱主品牌。

集團始終秉承個人薪酬與崗位、績效與能力的有效匹配原則，通過優化薪酬結構以增強薪酬與績效的聯接，加強卓越績效文化建設。更有效的將崗位、能力與績效表現進行匹配。全面推行人才評估(OTR)制度。對重要崗位及人才能力進行評估與後續任用。重視內部人才的同時有效招募外部人才對組織發展過程中的人才需求進行適量補充。

2014年，集團採用全員溝通會議、明星產品評選與核心小組午餐等形式加強公司與員工之間的溝通，保持公司戰略目標的一致性，增強組織凝聚力。年內，集團亦積極踐行企業社會責任，組織包括希望小學探訪、母親郵包、冬日溫暖在內的多項公益活動，建立了良好的企業社會形象。

僱主品牌建設方面，以設立李寧招聘官方微信為窗口，生動的展示本公司在僱主品牌建設方面的活動與成果。設計大賽的成功舉辦，宣傳僱主品牌的同時和吸引了許多設計類的優秀人才。零售

管理培訓生項目的推行保證零售一線的人才的培養與輸送，有力支持集團零售導向的戰略需求。

未來，我們將著力對李寧品牌核心業務單元進行匹配業務增長的組織結構調整和流程優化。目標在有效降低人力成本的同時，持續增強業務執行能力和業績考核，提升運營效率。充分支持本公司在產品創新、渠道創新與擴張、商品零售運營能力提升的發展。

於2014年12月31日，本集團有3,735名僱員(2013年12月31日：3,592名)。其中集團總部及零售子公司僱員名2,158(2013年12月31日：1,991名)，其他附屬公司僱員1,577名(2013年12月31日：1,601名)。

前景展望和對應策略

步入發展新階段

本公司始終堅信目前的發展策略、方向及打造中國領先運動零售李寧品牌的願景，重視投資者對集團業務發展的持續支持。

基於目前在各方面取得的穩健成績，本公司已清晰規劃出下一增長階段藍圖。2015年將是李寧有限公司重新步入發展的起步元年。而接下來的三年將是在下一發展階段實現突破性增長的時段。

未來發展的核心舉措

作為本公司主要的利潤中心及損益帶動點，未來五大核心品類的發展將是本公司業務的主要驅動。我們將會集中核心體育運動資源，重點投資於這五大核心業務部分的未來發展。

同時，產品、渠道及零售運營能力的強化將作為三大運營支柱，為五大核心品類的整體發展全力構築穩健平台。未來，為實現三大支柱的平衡發展，本公司將會採取以下舉措：

產品研發創新

- 根據品牌定位鎖定運動功能及運動生活兩個平台，兩個平台分別採用專業功能產品和大眾產品策略
- 在產品創新方面持續針對不同產品組合細分專業功能和大眾流行趨勢兩個具體路線

優化渠道結構

- 採取渠道與產品組貨緊密結合的策略
- 強化與渠道夥伴的合作，重新進入低市場滲透率並具增長潛力的市場

- 實施庫存優化策略
- 啟動全渠道銷售，增強線上線下溝通，打造李寧運動數字化生意

提高零售運營能力

- 圍繞零售運營「閉環」各階段(包括商品規劃至現金回流)有針對性地實施對應舉措，加強執行力度
- 提升包括自營零售、經銷商及分銷商、電商在內的各渠道的整體零售運營能力
- 目標提升消費者的店鋪體驗

「三大支柱」戰略支撐五大核心品類



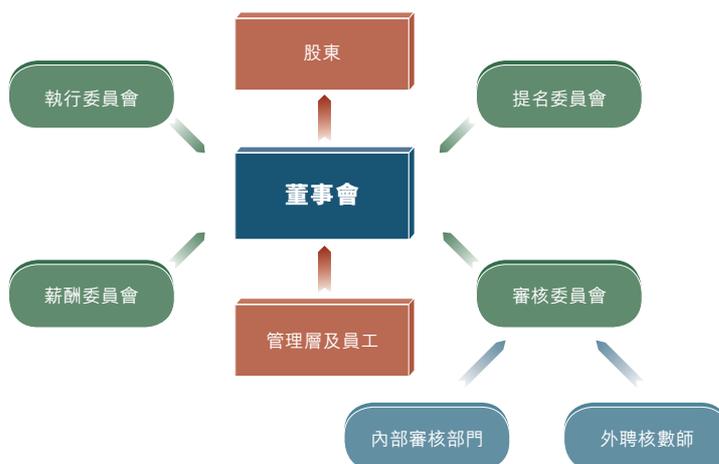
> 企業管治報告

配合及遵遁企業管治原則及常規之公認標準一貫為本公司優先考慮之一，該等公認標準使本公司可因應其業務需要有效和高效地提升企業管治水平。董事會相信良好企業管治可保障股東的長期利益及提高本集團業績。董事會致力秉持高標準的企業管治，注重內部控制、公平披露及對全體股東負責。

於截至2014年12月31日止年度內，本公司一直遵守上市規則附錄十四之企業管治守則之守則條文(「守則條文」)，惟下文所載已闡述原因的若干偏離除外。

企業管治架構

本公司的企業管治架構如下：



董事會負責履行企業管治職能。本公司採納守則條文第D.3.1段作為董事會履行其企業管治職能的責任。

2014年期間，董事會已就企業管治職能履行以下責任：

- a. 檢討本公司有關企業管治的政策及常規；
- b. 檢討及監督董事及本公司高級管理人員(「高級管理人員」)的培訓及持續專業進修；
- c. 檢討及監督本公司政策及常規是否符合法律及監管要求；
- d. 檢討及監督適用於僱員的行為守則；及
- e. 檢討本公司是否符合企業管治報告的披露守則。

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。

董事會組成

董事會目前由七名董事組成，大部份成員為非執行董事(包括獨立非執行董事)，其中兩名為執行董事，一名為非執行董事及四名為獨立非執行董事。於2014年及截至本報告日期，董事會成員及其變動如下：

董事姓名

執行董事

李寧先生 (執行主席兼代理行政總裁)
(於2015年3月18日委任代理行政總裁)

金珍君先生 (執行副主席)(於2014年3月21日至2014年11月14日出任代理行政總裁)

非執行董事

陳悅先生

張志勇先生 (於2014年6月28日調任為非執行董事；於2014年10月6日辭任)

獨立非執行董事

顧福身先生
王亞非女士
陳振彬博士
蘇敬軾先生

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。董事會各成員間不存在任何關係(包括財務、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「董事和高級管理人員」一節。

所有董事均已向本公司披露其於其他公眾公司或組織擔任職務之數目及性質，以及其他重大承擔，其中包括公眾公司或組織的名稱及其擔任有關職務的時間。本公司亦提醒彼等根據上市規則的披露規定在有關資料出現任何變更時及時通知本公司及向本公司確認。董事會認為各董事於回顧年內對本公司事務投入了充分時間和關注。

董事會多元化政策

本公司提名委員會(「提名委員會」)審閱及評估董事會組成，並根據職權範圍就委任新董事及高級管理人員向董事會作出推薦建議。

提名委員會參考多項因素(包括但不限於多元化)對董事會之組成進行年度檢討。本公司年內已遵守有關董事會多元化的守則條文第A.5.6段。有關檢討董事會組成之進一步詳情載於下文「提名委員會」一節。

主席及行政總裁

根據守則條文第A.2.1段，上市發行人的主席及行政總裁職務應有所區分，不應由同一人擔任。

於2014年，本公司尚在物色行政總裁(「行政總裁」)的合適人選，故執行主席李寧先生及執行副主席金珍君先生(金先生在2014年3月21日至2014年11月14日期間任代理行政總裁)繼續履行行政總裁的日常職責，分別負責管理本集團外部事務及關係，以及本集團內部事務及營運。由於主席及行政總裁的職位均由董事會執行主席及執行副主席擔任，因此有關職位並無分開。儘管如此，董事會認為，此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。本公司的營運及管理一直受獨立非執行董事監管，同時彼等亦對本公司的營運及管理作出寶貴貢獻。董事會將繼續定期檢討管理架構，以確保繼續達致該等目標及符合行業規範。

自金珍君先生於2014年11月14日退任代理行政總裁一職後，李寧先生在現任高級管理人員的協助下履行行政總裁的職責，並於本報告日期，李寧先生獲正式委任為本公司代理行政總裁，自2015年3月18日起生效。董事會相信，由李寧先生出任執行主席兼代理行政總裁，能為本集團提供穩健一致之領導，並尤其有利於本集團規劃及執行業務策略。董事會亦相信，現行安排整體對本公司及股東有利。

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為管理層訂立目標、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；
- 批准財務報表及刊發公告；
- 制訂股息政策；
- 批准重大收購與出售、成立合資企業及資本交易；及
- 制定及審閱本公司企業管治政策及常規，以及履行守則條文第D.3.1段所載其他職責。

董事之就職介紹及持續專業發展

全體董事深知彼等對股東所承擔的責任，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、正式及特別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。本公司不時知會董事任何會影響其責任之法律法規更新及變化，亦定期向董事提供專業培訓及更新計劃，藉此加強董事會各成員在專業及規管方面的知識。於2014年5月，本公司與其法律顧問共同舉辦了一次培訓活動，向董事講解證券及期貨條例項下關於「內幕消息披露」的最新規定。

根據本公司存置的記錄，2014年董事接受了下列的培訓及更新：

	出席有關法規及規例 或董事職責的講座 及／或會議及／或論壇	閱覽有關經濟及 業務管理與董事職責 的報章、期刊及最新資訊
執行董事		
李寧先生(執行主席)	✓	✓
金珍君先生(執行副主席)	✓	✓
(2014年3月21日至2014年11月14日出任代理行政總裁)		
非執行董事		
陳悅先生	✓	✓
張志勇先生(於2014年6月28日調任非執行董事； 於2014年10月6日辭任)	✓	✓
獨立非執行董事		
顧福身先生	✓	✓
王亞非女士	✓	✓
陳振彬博士	✓	✓
蘇敬軾先生	✓	✓

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主導作用。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工作，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，並推動審慎詳細的檢討和監控工作。彼等的委任均有特定任期，並須根據適用的上市規則及組織章程細則重選連任。

本公司已遵照上市規則第3.10(1)條及第3.10A條委任四名獨立非執行董事(佔董事會成員超過三分之一)，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，並仍然認為彼等各自均具備上市規則所要求的獨立性。

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。根據組織章程細則，所有董事須至少每三年輪流退任一次，並可重選連任。獲董事會委任的新董事須根據組織章程細則在其獲委任後的首個股東大會上經股東重選。

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，包括本公司執行委員會（「執行委員會」）、提名委員會、薪酬委員會（「薪酬委員會」）及審核委員會（「審核委員會」）。各董事會委員會擁有其各自書面界定且經董事會批准的職權範圍，當中涵蓋其職務、權力及職能，有關職權範圍符合上市規則的規定，並已考慮本公司的特定業務需要。董事會委員會具備充足的內外資源履行職責，並向董事會匯報其會議的結果，提出主要問題及發現，並提供建議，協助董事會作出決策。董事會委員會會議乃根據組織章程細則舉行及進行。

執行委員會

董事會自2004年12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三名成員：

李寧先生(委員會主席)	執行主席兼代理行政總裁及 執行董事
金珍君先生	執行副主席及執行董事
陳悅先生	非執行董事

董事會已授權執行委員會執行以下職務：

- 對本公司策略目標、風險管理政策及合規事項的實行提供意見及進行監督；
- 就政策及特定經營問題向董事會提出建議，幫助發展及核准管理層向董事會提出的重要建議，並監督管理層實行董事會就本集團業務及營運所制定的政策及決定；
- 監督並指導本集團所有業務單位的業務及營運；及
- 核准本公司資本架構變動的方案，包括任何減資、股份回購或發行新證券。

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，以及有關授權仍然適合本公司的需要。

提名委員會

提名委員會自2005年6月起成立。提名委員會的主要職責為制定及執行有關董事會成員及高級管理人員的提名政策，評估董事會的架構、規模及組成，就本公司董事、主席、行政總裁及首席財務官（「首席財務官」）的委任及繼任向董事會提供建議，評估本集團的架構及組織策略，並評估及物色適當人選擔任高級管理人員。

提名委員會採用守則條文所概述的職權範圍。提名委員會的現行職權範圍刊載於本公司及聯交所網站。

提名委員會現時由以下四名董事組成：

蘇敬軾先生(委員會主席)	獨立非執行董事
李寧先生	執行主席兼代理行政總裁及 執行董事
金珍君先生	執行副主席及執行董事
陳振彬博士	獨立非執行董事

根據守則條文第A.5.1段，提名委員會主席須由董事會主席或獨立非執行董事擔任，而大部份成員均須為獨立非執行董事。於2014年3月21日委任獨立非執行董事蘇敬軾先生為提名委員會主席後，本公司已符合守則條文第A.5.1段有關主席的規定。有關提名委員會的大部分成員須為獨立非執行董事的規定，鑑於本集團尚未完成改革，需要TPG持續支持和李寧先生更多參與提名委員會的事務，TPG的提名董事兼執行董事金珍君先生和執行主席兼執行董事李寧先生於2014年擔任提名委員會成員。

提名委員會一般委託專業招聘顧問協助履行其職責及職能。在向董事會提名最終候選人以供審議前，提名委員會將選出符合標準的候選人，並進行會面。此舉確保董事會和高級管理人員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。

提名委員會於2014年履行的主要工作概述如下：

- 評估各獨立非執行董事之獨立性；
- 物色擔任本集團行政總裁的候選人；及
- 對董事會的架構、規模及組成，以及對董事所付出時間、工作範疇、職責及責任作出年度審閱，並根據上市規則第13.51B條記錄各董事的最新資料。

年內，提名委員會參考本公司的業務模式及要求從多方面檢討董事會的組成(包括其多元化)，包括但不限於性別、年齡、種族、教育背景及專業知識、行業經驗、能力及知識以及服務年期。

提名委員會認為，現時的董事會組成就多元化而言處於均衡水平，足以達致董事會的目標。由於本集團仍在進行改革，董事會成員多元化，可使本公司吸納具備豐富行業經驗的資深人士及專業人才，為董事會制定決策及落實業務方向提供有效的觀點及專業意見。

薪酬委員會

薪酬委員會自本公司於2004年6月於聯交所上市時成立。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遠成功不可或缺之人才。

薪酬委員會已採納守則條文所界定的職權範圍。薪酬委員會現行職權範圍刊載於本公司及聯交所的網站。

> 企業管治報告

李寧有限公司 • 2014年度報告

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
陳悅先生	非執行董事
陳振彬博士	獨立非執行董事

薪酬委員會的主要目的為參考企業目標、經營業績及可比較市場狀況，就全體董事及高級管理人員薪酬組合的政策及架構向董事會提供建議，並建立正式而具透明度的程序。董事的薪酬組合主要包括基本薪金、酌情花紅、參加本公司購股權計劃及其他福利及津貼，經考慮個別董事的職責及責任而釐定。

董事並無參與決定其本身報酬。各董事截至2014年12月31日止年度的酬金載於綜合財務報表附註27。

薪酬委員會於2014年履行的主要工作概述如下：

- 就所有董事及高級管理人員2014年度的薪酬組合向董事會提出建議；
- 檢討及批准2014年度獎金計劃；
- 檢討、監察及批准2014年ESOP(僱員期權計劃)的執行；
- 檢討及批准2014年短期及長期激勵制度建議；
- 檢討及批准本集團福利及彈性福利計劃的統一標準；
- 批准2015年人力資源開支預算；及
- 批准執行董事服務合約任期。

為履行職責，薪酬委員會於檢討薪酬政策及激勵計劃時，會向本公司執行主席、執行副主席及人力資源部門徵詢意見。薪酬委員會可於需要時聘請外部專業顧問提供有關意見。

審核委員會

審核委員會自本公司於2004年6月於聯交所上市時成立。審核委員會的主要職責為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。

審核委員會採用根據香港會計師公會指引制訂並符合守則條文的職權範圍。審核委員會現行職權範圍刊載於本公司及聯交所的網站。

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
陳振彬博士	獨立非執行董事

本公司外聘核數師、首席財務官及內部審計部門(「內部審計部門」)主管及會計管理部門主管均已出席會議，並就審核委員會提出的問題提供所需資料。

於2014年，審核委員會與本公司外聘核數師舉行了三次會議，以討論彼等認為必要的事宜。

審核委員會於2014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2013年12月31日止年度的年度業績公告及年度財務報表，以及截至2014年6月30日止六個月的中期業績公告及中期財務報表，尤其集中在會計政策及實務的變動、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；
- 批准外聘核數師的審核費用及委聘條款；
- 檢討2014年內部審核結果及建議，並批准2015年內部審核計劃；及
- 審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職能)的有效性。

舉報政策

本公司已為僱員及與本公司有業務來往的人士(包括供應商與分銷商)設立舉報政策及制度。彼等可以秘密向審核委員會反映與本公司有關的任何事宜的潛在不當行為。本公司已委任一名審核委員會成員為聯繫人，處理員工、供應商及分銷商反映的任何潛在不當行為。

董事會及委員會會議

董事會每年最少舉行四次常規董事會會議(約每季一次)，以及在必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確定，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程。根據守則條文，議程及相關文件會於會議日期前及時發送予董事。

董事可隨時索取相關所需資料。管理層向董事提交有關本集團業務進展、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。截至2014年12月31日止年度，在執行董事並無列席的情況下，本公司執行主席與非執行董事(包括獨立非執行董事)已召開會議。

董事須就董事會或委員會會議上審議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，並且根據組織章程細則不構成出席董事會或委員會會議的法定人數。

> 企業管治報告

李寧有限公司 • 2014年度報告

年內，董事出席董事會、提名委員會、薪酬委員會及審核委員會會議的出席率載列如下：

董事姓名	截至2014年12月31日止財政年度			
	各任期間出席會議次數／舉行會議次數			
	董事會	提名委員會	薪酬委員會	審核委員會
執行董事				
李寧先生(執行主席)	5/5	1/1	不適用	不適用
金珍君先生(執行副主席) (2014年3月21日至2014年11月14日出任代理行政總裁)	4/5	1/1	不適用	不適用
非執行董事				
陳悅先生	5/5	不適用	3/3	不適用
張志勇先生(於2014年6月28日調任非執行董事； 於2014年10月6日辭任)	4/4	不適用	不適用	不適用
獨立非執行董事				
顧福身先生	5/5	不適用	不適用	3/3
王亞非女士	5/5	不適用	3/3	3/3
陳振彬博士	5/5	1/1	3/3	3/3
蘇敬軾先生	3/5	1/1	不適用	不適用

附註：

上述會議紀要對會議中所討論的事項及作出的決定已進行詳細記錄，其中包括董事所提出的問題或表達的反對意見。會議紀要的草擬本及最終稿會於相關會議後合理時間內向所有董事傳閱並供其發表意見及存錄。

問責及核數

財務報告

董事在財務團隊的支持下，確認彼等須負責編製本集團的財務報表，並確保財務報表遵照法例規定及適用之會計準則按持續基準編製。董事會亦確保適時刊發本集團的財務報表。

在開始審核本公司2014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。外聘審核合夥人須定期輪換。

本公司外聘核數師羅兵咸永道會計師事務所對綜合財務報表報告責任的陳述載於本年報「獨立核數師報告」一節。

2014年期間，管理層已向董事會全體成員提供月度最新財務資料，供其就本公司業績、狀況及前景作出中肯且合理的評估。

內部監控

董事會有責任每年審查本集團內部監控體系的效能，並確保監控體系穩健妥善且有效，以保障股東之投資及本集團之資產。於2014年，董事會在審核委員會的協助下，已審查資源是否充足、負責會計及財務報告職能的僱員是否具備足夠資格及經驗，及彼等的培訓計劃及預算是否適當。

外聘核數師酬金

本公司自2004年於聯交所上市以來，一直委任羅兵咸永道會計師事務所為本公司的外聘核數師。審核委員會已推薦續聘羅兵咸永道會計師事務所為本公司的外聘核數師，董事會已批准有關委聘，惟須待股東於應屆股東週年大會上批准後方可作實。

截至2014年12月31日止年度，外聘核數師提供審核及非審核服務的費用如下：

服務類別	2014年 (元人民幣)	2013年 (元人民幣)
本集團的核數費用(附註)	4,350,000	4,200,000
稅務合規性及其他諮詢服務	1,350,000	2,030,000
合計	5,700,000	6,230,000

附註：

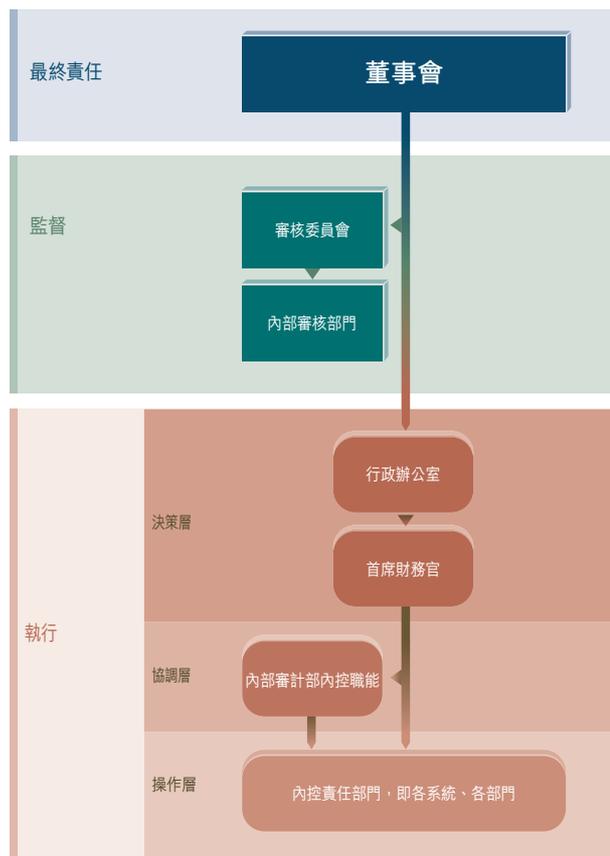
截至2013年12月31日止年度的核數費用不包括與2013年公開發售交易有關的專業費用3,000,000元人民幣。

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監控體系。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。該體系之設計旨在(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)確保遵守適用法律及法規。該體系旨在提供合理保證，而非絕對保證避免出現重大錯誤、欺詐或損失。年內，本集團持續推進內部監控體系向控制有度、支持有力的方向發展，主要體現在以下各方面：

- (1) 持續推動根據COSO內部控制框架建立的內部控制組織架構的正常運行，而該框架載述如下：



本公司設立由上至下責權分明的內部控制組織管理架構，包含最終責任、監督和執行三個層級，分別為：(i)董事會擁有內控管理的最終責任權力，對外向股東承擔企業管治責任，

對內為推動內控管理工作的最高權威；(ii)審核委員會負責監督管理層建立和運營內控體系，監管本集團之內部控制流程，並對其有效性向董事會發表意見。內部審核部門就內控

有效性進行初步評價並向審核委員會直接匯報；(iii)執行層級包括決策組、協調層(即內部審計部內控職能，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)和運營及職能部門。

年內，結合公司組織架構、人員、業務流程等的變化，本公司及時更新內部審計部內控職能架構下的人員編制並進行必要的培訓。內控管理組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) 有效兼具備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。高級管理人員、董事會或其專責委員會定期準時接獲及審閱營運報告及每月財務更新。此舉讓高級管理人員、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儘快執行，以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。內控手冊每年進行一次系統性修訂，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。2014年，由內部審計部內控職能統一組織協調，各流程責任部門對內控手冊進行了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框架自我評估檢查機制，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) 督促各業務流程負責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的快速健康發展，本公司根據《李寧有限公司風險管理手冊》進行公司級年度風險審視工作，並評估重要業務方面的風險及風險管理控制。

年度檢討

董事會深知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。本集團的內部控制體系須進行持續檢討及改善，方能使本集團面對任何風險轉變時作出及時反應。

董事會每年對本集團內部控制體系之效益進行全面檢討，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。2014年，本公司繼續完善自我評估方法，包括擴大自我評估範圍。根據公司的組織結構調整和業務擴展，自我評估的流程控制涵蓋多個系統或部門。此外，高級管理人員須就公司內部控制體系之有效性根據COSO內部控制體系要點作出評估，包括控制環境、風險評估、信息與溝通。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並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2014年12月31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成策略目標時所涉及之重大風險。有關體系及程序存在之須改善之處已被識別，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，亦無任何須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就資源、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適當。

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2014年12月31日止年度已遵守企業管治守則下的守則條文。

內部審核

本公司2004年於聯交所上市後隨即成立內部審核部門。內部審核部門的主要職責為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，持續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有效維持及運作，以及妥善地管理和規避導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，且如有需要可直接將有關事件轉介審核委員會。於2014年度，內部審核部門主管出席了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目標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，就管理層和審核委員會所指定範疇進行專項審核工作。於2014年度，內部審核部門對李寧品牌的銷售系統、市場系統、零售子公司、供應鏈系統、財務系統以及新業務領域進行了審核，並向審核委員會、管理層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2014年12月31日，各項審計發現和風險均已獲管理層妥善處理，未有重大的未能改善之審計發現和風險點。內部審核部門計劃在2015年度針對銷售、產品等進行重點審核。

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2014年度，內部審核部門參與了風險管理體系、內部控制體系、銷售渠道風險管理及品牌風險管理和財務系統執行情況的回顧工作。

內幕消息

在處理及發佈內幕消息的程序及內部控制方面，本公司完全瞭解其於上市規則第13章方面的責任，以及本公司應即時公佈內幕消息的最高原則。本公司不時參考自身與行業狀況以及證監會頒佈的內幕消息披露指引，檢討關於內幕消息或可能屬於股價敏感性質資料的內部指引。本公司的政策規定，嚴禁未經授權使用機密或內幕消息，並已設立與實施有關外界對本集團事務進行查詢的回應程序。

年內，本公司公佈有關規管全體僱員對外媒體溝通的紀律及行為的規則及程序，並規定執行主席、執行副主席及首席財務官為本公司所有對外媒體溝通事宜的主要發言人。本公司人力資源部負責監察及檢討本集團全體僱員是否妥為遵守該等規定。優化本集團與媒體的溝通旨在規管全部媒體溝通活動，保障本公司利益以及確保內幕消息披露前絕對保密。

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2014年12月31日止年度內已遵守標準守則所載的規定準則。

可能擁有尚未公開的本集團內幕消息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2014年並無發現任何未遵守有關指引的情況。

公司秘書

年內，戴嘉莉女士擔任本公司的公司秘書(「公司秘書」)。戴女士為本公司的全職僱員，熟悉本公司之日常事務運作。年內，戴女士向執行主席、執行副主席及／或首席財務官匯報工作。此外，彼已妥為遵守上市規則第3.29條的相關專業培訓規定。

股東權利及與股東溝通

本公司致力透過多項正式溝通渠道向其股東提供準確清晰、全面及時的集團資料，該等渠道包括於本公司及／或聯交所網站刊登其中期報告及年度報告、公告、通函及其他公司通訊。

股東召開股東大會／提呈議案的程序

根據組織章程細則，於發送要求當日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名或多名本公司股東，有權隨時向董事會或公司秘書書面要求就其要求所指明的事務召開股東特別大會。有關要求須送達本公司在香港之主要營業地點，地址為香港九龍旺角亞皆老街8號朗豪坊辦公室大樓45樓1, 7-15室，註明公司秘書收，而該大會須在發送有關要求後兩(2)個月內舉行。倘於有關發送日期起計二十一(21)日內，董事會並無召開有關大會，則提出要求召開大會之人士可自行以同樣形式召開大會，而提出要求人士因董事會未有召開大會而產生的所有合理開支，均由本公司向提出要求人士償付。

提名候選董事的程序

有關推選某人參選董事之程序，請瀏覽本公司網站 <http://ir.lining.com>「企業管治」一節「股東提名候選董事的程序」分節。

股東向董事會查詢的程序

股東可以書面方式提出須董事會關注的查詢，送交本公司在香港之主要營業地點，地址為香港九龍旺角亞皆老街8號朗豪坊辦公室大樓45樓1, 7-15室，註明公司秘書收。

於2014年，組織章程細則並無任何變動。

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。

本公司自2004年於聯交所上市以來，所有於股東大會上提呈的決議案均以投票方式表決，其中本公司每股全數繳足股份均有權投一票。要求及進行以投票方式表決的程序乃參考組織章程細則，並於股東大會開始時予以說明。投票表決結果將刊載於本公司及聯交所網站。

為鼓勵股東出席會議，本公司給予股東逾20個完整營業日的通知，並向股東寄發一份載有所需資料的通函，讓股東就擬於大會上提呈以供審議的決議案作出知情決定。

董事會成員(包括提名委員會、薪酬委員會及審核委員會各主席)及本公司的外聘核數師均已出席於2014年5月30日舉行的本公司股東週年大會(「2014年股東週年大會」)。大會設有答問環節供股東提問。本公司下一屆股東週年大會將於2015年6月5日舉行(「2015年股東週年大會」)。有關2015年股東週年大會詳情及將審議的事項的所需資料均載於連同本年報一併寄發予股東的通函內。

董事出席2014年舉行的股東大會之記錄載列如下：

2014年股東週年大會	
執行董事	
李寧先生(執行主席)	✓
金珍君先生(執行副主席)(2014年3月21日至2014年11月14日出任代理行政總裁)	✓
非執行董事	
陳悅先生	✓
張志勇先生(於2014年6月28日調任為非執行董事並於2014年10月6日辭任)	—
獨立非執行董事	
顧福身先生	✓
王亞非女士	✓
陳振彬博士	✓
蘇敬軾先生	✓

展望

董事會將不斷檢討及改善其企業管治，務求保持高透明度、問責性和責任水平。

承董事會命

執行主席兼代理行政總裁
李寧

香港，2015年3月18日

> 董事和高級管理人員

截至本報告日期，董事和高級管理人員的履歷載述如下：

執行董事



李寧先生，52歲，李寧品牌創立人、本集團執行主席、代理行政總裁及執行董事，李先生亦擔任本公司執行委員會主席及提名委員會成員。自金珍君先生於2014年11月14日退任代理行政總裁以來，李先生在本公司現任高級管理層的協助下履行行政總裁之職責，主要負責制訂本集團整體企業策略及規劃。李先生於2015年3月18日起委任為本公司代理行政總裁。

李先生為二十世紀最傑出運動員之一。在1982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，締造世界體壇歷史，並在中國獲得「體操王子」美譽。於1984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1987年，李先生成為國際奧委會運動員委員會亞洲區委員。1993年至2000年，李先生為國際體操聯合會男子技術委員會委員，現為國際體操聯合會榮譽委員。於1999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1989年退出體壇後，李先生構思推出李寧品牌，並以創立首個中國國家級體育用品品牌為目標。李先生於過往20多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。李先生亦擔任非凡中國控股有限公司之主席、行政總裁及執行董事。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2010年6月，李先生亦獲頒授香港科技大學榮譽院士。

李先生亦透過「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。2009年10月，李先生被聯合國世界糧食計劃署(WFP)任命為「WFP反飢餓親善大使」。



金珍君先生，47歲，本集團執行副主席及執行董事。金先生為本集團提供指導及支持，亦擔任本公司執行委員會及提名委員會成員。金先生於2012年4月成為本公司董事及於2014年3月至11月擔任本公司代理行政總裁。金先生是TPG的合夥人，也是該公司運營團隊成員，TPG是世界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月獲委任為董事會副主席，幫助該公司打造了中國領先的乘用車零售和服務網絡。金先生同時於2008年7月至2014年1月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，金先生自2011年4月起亦擔任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，該公司在聯交所主板上市，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。

非執行董事



陳悅先生，38歲，非執行董事、本公司執行委員會及薪酬委員會成員。陳先生於2012年4月加入本集團。TPG在本公司可換股債券、可換股證券和普通股中擁有權益，乃領先的全球投資公司TPG集團的關聯公司。陳先生為TPG的合夥人和董事總經理，當前是TPG北京辦事處負責人，並共同領導開拓TPG在大中華區的投資機會。陳先生之投資興趣涵蓋各個行業，重點關注消費品和零售以及醫療、科技、媒體和電信等行業。自2001年加入TPG以來，陳先生曾先後在TPG位於新加坡、香港和北京的辦事處工作，在許多亞太國家評估和執行了多個行業的私募股權交易。陳先生現時和之前曾在數家公司擔任董事，包括自2014年以來擔任和睦家醫療的聯合主席，自2007年起擔任UTAC Holdings Ltd.的董事，並曾於2008年至2010年期間擔任台新國際商業銀行股份有限公司的董事。在加入TPG之前，陳先生於1999年至2001年期間於紐約雷曼兄弟控股公司科技行業併購部門擔任分析員。陳先生於1999年畢業於科羅拉多大學，獲商業管理學士學位。

獨立非執行董事



顧福身先生，58歲，獨立非執行董事及本公司審核委員會主席，於2004年6月加入本集團。顧先生現為一家企業財務顧問公司凱利融資有限公司之董事總經理。在創辦凱利融資有限公司前，彼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。顧先生現時亦擔任聯交所主板上市之美聯控股有限公司、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2003年10月至2012年6月擔任於聯交所主板上市的濰柴動力股份有限公司之獨立非執行董事。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，59歲，獨立非執行董事、本公司薪酬委員會主席及審核委員會成員，於2003年1月加入本集團，擁有逾20年管理及企業融資經驗。王女士自2011年9月起獲委任為恆石資產管理有限公司之主席。彼亦為一家於紐約證券交易所上市的學大教育集團之獨立董事。王女士於1996年至2011年9月擔任北京海問諮詢有限公司董事兼副總經理，並於1995年至2011年9月擔任北京大學光華管理學院副教授。王女士擁有上海復旦大學國際政治學士學位，為美國Maryland University, College Park之交換學者，並取得英國University of Lancaster之工商管理碩士學位。



陳振彬博士，57歲，獨立非執行董事、本公司審核委員會、薪酬委員會及提名委員會成員，於2004年6月加入本集團。陳博士具有超過30年製衣界經驗，現任寶的集團有限公司主席。陳博士由2010年9月起獲委任為榮豐聯合控股有限公司之獨立非執行董事及由2012年12月起獲委任為迅捷環球控股有限公司之獨立非執行董事，兩間公司均在聯交所主板上市。陳博士積極參與香港公共事務，彼現任為香港觀塘區區議會主席，並由2009年4月1日起獲委任為香港青年事務委員會主席。陳博士於2002年獲委任為太平紳士，並獲香港政府於2004年頒授銅紫荊星章，於2009年頒授銀紫荊星章及於2014年頒授金紫荊星章。於2013年12月，陳博士獲香港公開大學頒授榮譽工商管理學博士。



蘇敬軾先生，62歲，獨立非執行董事及本公司提名委員會主席，於2012年7月加入本集團。蘇先生是一家於紐約證券交易所上市之公司Yum! Brands, Inc. [Yum!]中國事務部主席兼首席執行官。彼亦擔任Yum!董事會執行董事兼副主席。蘇先生於國立台灣大學取得大學學位、於賓夕法尼亞州州立大學取得化學工程學碩士學位及於Wharton School取得工商管理碩士學位。蘇先生加入Yum!前，於德國及台灣之寶潔公司(Procter & Gamble)工作。蘇先生於1989年在Yum!開展事業，出任KFC International之北太平洋區市場推廣部總監。1993年，彼成為肯德基及必勝客北亞洲區副總裁。蘇先生於1997年在Pepsi分拆餐廳業務後擔任Tricon Global Restaurants International大中華區總裁。Yum!中國事業部目前負責領導肯德基、Pizza Hut Dine-in Restaurants、Pizza Hut Home Service、East Dawning及小肥羊品牌於中國大陸之發展。蘇先生於2009年6月2日至2012年2月2日期間擔任小肥羊集團有限公司(於2012年2月自聯交所主板除牌)之非執行董事。

高級管理人員



曾華鋒先生，53歲，本集團首席財務官，於2013年4月加入本集團，負責財務、內部審核、公司秘書及投資者關係。曾先生在服裝行業擁有逾24年經驗。彼先前曾任職於Guess Inc、Ashworth Inc及Levi Strauss Company。曾先生在其職業生涯中曾擔任多項管理職務，包括首席財務官、首席營運官、亞洲區總裁及高級業務副總裁等。彼為註冊會計師。曾先生持有紐約州立大學的會計學理學士學位和工商管理碩士學位。

> 投資者關係報告

概覽

2014年，本公司及管理層在確保投資者關係計劃高效實行的基礎上，進而增強與持續關注公司業務發展的投資者群體的日常交流。本年度，公司經營業務錄得改善，新品持續取得消費者認可、銷售渠道優化、渠道的零售能力亦得以提升，這些成果的取得均對收入增長產生貢獻。但經營業務的恢復仍需時日方可在財務表現上得以體現。在此情況下，及時把握與投資者的溝通交流機會，使得其可在多變的市場環境中更好及更準確的了解公司發展狀況至關重要。為此，公司及投資者關係團隊致力保持日常溝通渠道的暢通，同時重視及傾聽投資者對業務發展進程的疑問及反饋，積極維護雙向溝通。

提高信息透明度 穩固市場信心

2014年，伴隨國內體育用品行業迎來新市場機遇的是同業間更趨激烈的市場競爭。在此環境下，針對公司落實的各項業務舉措，投資者關係部主動積極與投資者溝通，開啟對話窗口，使投資者可以更加清晰地了解公司復甦趨勢及關鍵進展。

年內，公司在維持原有各項投資者關係活動順利進行的基礎上，更加注重溝通交流，大幅增加公司管理層及投資者關係部與投資者的常規會面及電話會議，會後及時整理信息，完善投資者資料庫。同時，在常規交流的基礎上，配合公司業務進展，組織較大規模投資者活動，目標清晰地以統一的方式集中與投資者溝通。例如，邀請其赴公司北京總部參加反向路演活動，提供與公司高級管理層深度溝通對話的機會，更加直接及全面地了解各主要業務板塊發展狀況；就特別事件，及時召開電話會議，解答投資者顧慮，解釋有關理念及誘因，在嚴格遵守香港聯交所各項信息披露規定的基礎上，擴大信息傳遞的深度與廣度，提高信息透明度，穩固市場對於公司長遠發展的信心。

年內，所有關於投資者關係活動的詳情暫列如下：

活動類型	2014年	2013年	2012年
路演(包括反向路演)	3次 (共37次會議)	2次 (共22次會議)	7次 (共81次會議)
投資者論壇	1次	1次	1次
定期單對單會議	110次	43次	59次
投資者電話會議	89次	87次	70次
投資者店舖參觀	18次	17次	23次
投資者實地考察	3次	2次	1次
投資者反饋調研	0次	3次	0次
股評人圓桌會議	2次	1次	0次

展望

公司一直十分重視投資者對公司發展策略及商業模式的持續支持，認可維持良好的股東基礎以獲取必要的投資者支持相當關鍵，深信高效的投資者關係是公司管理哲學中的必不可少的重要環節。2015年，伴隨公司步入新的發展階段，公司投資者關係部將繼續秉承透明、可信與及時(accessible, credible and timely, the “ACT”)的原則，通過持續溝通交流，幫助投資者全面理解公司發展的策略及理念，維護市場及投資者對於公司長遠發展的信心。

投資者資料

股份資料

上市：自2004年6月28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2014年12月31日已發行股份數目：1,433,951,048

於2014年12月31日市值：約5,434,674,472港元

2014年股息

中期股息：無

末期股息：無

財務日誌

公佈全年業績：2015年3月18日

股東週年大會：2015年6月5日

企業網站

李寧官方網站：<http://www.lining.com>

李寧投資者關係網址：<http://ir.lining.com>

投資者關係聯絡地址

香港九龍

旺角亞皆老街8號朗豪坊

辦公室大樓45樓1,7-15室

李寧有限公司投資者關係部

電話：+852 3541 6000

傳真：+852 3102 0927

電郵：investor@li-ning.com.cn

> 環境、社會及管治報告



探訪貴州遵義桐梓縣楚米和平小學活動

李寧公司高度重視企業社會責任，一直通過各種切實行動向社會傳導溫暖和愛心。本集團認為，實踐「企業公民責任」這一承諾，有助為員工，乃至整個社區和環境帶來長遠收益。

2014年，在中華全國婦女聯合會（全國婦聯）主辦的第三屆「中國婦女慈善獎」頒獎典禮上，李寧先生及李寧公司分別榮獲個人及企業的「中國婦女慈善獎貢獻獎」。會上，李寧公司詳實地向社會公佈了2013-2014年度公益帳單。在2013-2014年度，李寧公司積極參與的「母親健康快車」、「母親郵包」、「母親水窖」、「守護童年」等愛心公益項目，受益人數已累計達到2,734萬人。

「以社會責任為己任」已成為李寧公司企業文化的重要組成部分，「愛心冬衣」、魯甸地震救助等活動也都有李寧公司員工的身影，「傳遞溫暖和正能量」成為每個李寧人奉行的理念。

李寧公司一貫秉承著「體育不僅僅是簡單競技或健身，還具有公益性和社會教育功能」的理念，以優質的產品傳遞著最真摯的愛心，並鼓勵社會各界人士加入到慈善活動中來，凝聚力量，回饋社會。

核心價值觀

本集團視其員工為最重要的資產，不但為員工營造有助身心健康的工作環境，還為員工提供技能訓練並創造職業發展機會。因此，本集團得以在增強員工凝聚力和歸屬感的同時，提升員工的個人能力，從而實現員工與企業的共同成長。

2014年，本集團繼續以「卓越績效、突破、消費者導向、誠信守諾、我們文化、贏得夢想」為核心價值觀，通過全員溝通大會、管理層工作坊、明星產品午餐會、集團內聯網及各類培訓課程等多種內部平台，加強高級管理層與員工之間的溝通；大力鼓勵員工以主人翁的態度，發揮正能量，追求卓越績效，不斷創新，積極參與企業的變革與轉型。

員工培訓

在開發培訓方面，本集團繼續秉持「以人為本」的理念，在既往結合學員、講師及課程理念與良好體系的基礎上，更加注重結合企業發展和員工發展雙方面之需求。在領導力發展方面，針對企業



「母親郵包」捐贈活動

變革之需要，本集團為管理人員定制了「績效領導力工作坊」，從管理技術到技巧，從專業知識到演練，使學員能夠更好地利用全新技能，為實現本集團打造新型零售業務模式的願景不懈努力。

針對不同業務部門不同職能的員工，本集團亦提供有針對性的培訓課程，如：銷售基礎知識、合同法培訓、計劃與執行、溝通與基礎領導力等，旨在為業務部門的團隊發展與建設提供支援。

同時，本集團亦繼續完善人才回顧與發展體系。通過「組織與人才圓桌會議」，對員工的績效表現以及有潛力的人才進行盤點，並通過相應的培訓課程，推動管理人員有針對地重點培養具有潛質的下屬。上述舉措不僅促進員工發展，提升團隊整體能力，亦形成了內部可持續發展的人才潛力和競爭力。

工作環境與文化

作為運動品牌公司，本集團高度重視員工的身心健康，鼓勵員工參與各種活動，激勵員工以運動員精神，勤勉拼搏，追求卓越。同時，藉運動這一寶貴機會增強團隊互動與凝聚力，讓員工更好地理解李寧集團的企業使命。

位於本集團北京總部的「李寧中心」不僅為員工提供籃球館、羽毛球館、網球館、游泳館、足球場、健身房等運動設施和場地，還為員工聘請專業教練，輔導員工開展各種運動，培養員工的良好運動理念。本集團亦為員工自發組織的多個體育俱樂部提供資助，這些俱樂部已舉辦多次內外部運動比賽，如：羽毛球／籃球／足球比賽、北京馬拉松比賽、北京外資企業籃球比賽等。通過參與運動的獨特方式，令員工不斷加深對企業價值觀的理解。獨具特色的體育文化亦成為本集團吸引優秀人才加盟的重要因素之一。

員工及其家庭關懷

除了獨具特色的體育文化外，本集團亦定期為員工及其家庭舉辦



雲南省昭通市魯甸區地震捐助活動

各類活動，如親子會、年會、健康講座等。該等活動不但有助增強本集團員工的歸屬感，亦體現本集團對員工及其家庭的關懷。



「新年送溫暖」捐贈活動

員工福利

本集團為全體員工及其家屬提供商業醫療補充保險，每年為員工提供免費體檢。辦公室裡備有各種綠色植物與環保設施，提供優雅舒適的工作空間，保障工作環境的健康與舒適。同時，本集團亦為哺乳期員工設立了母嬰室，供女性哺乳期員工使用。本集團於2014年梳理了福利制度，以建立更加人性化的員工福利體系。此外，各部門亦定期召開例會，為員工與管理層之間提供額外溝通平台。

社會參與

本集團一直以來積極履行作為企業公民所承擔的社會責任，集團創始人李寧先生亦十分重視公司的社會責任與慈善活動。本集團在2014年特別增加了企業社會責任經理的崗位，負責本集團的社會責任項目。特別是在雲南省昭通市魯甸地區發生6.5級地震後，本集團更是不遺餘力，奉獻愛心，通過婦女發展基金會向災區人民捐贈了價值500萬元人民幣的衣物，解決災民急需的衣物問題，支援當地民眾重建家園。同時在2014年，本集團還陸續發起了「母親郵包」和「冬日溫暖」等活動，為革命老區貴州遵義桐梓縣的年邁母親們舉行了捐贈活動。本集團十分重視企業責任，今後亦將繼續鼓勵員工參與慈善活動。

企業責任和可持續發展管理

一、李寧供應鏈社會責任與可持續發展：

作為中國運動品牌的領頭人，本集團一直以來高度重視公司的成長與環境保護的協調與平衡，致力於探求高效的化學品管控解決方案，堅持與行業機構、供應商、非政府組織、外部專家以及其他利益相關方共同協作。本年度，李寧供應鏈在對供應商廣泛性管理的基礎上，有針對性地開展企業社會責任和環境管理等重點項目，並推動供應商不斷整改。

A. 李寧供應鏈職業健康安全與社會責任：

本年度，本集團在明確「李寧公司供應商社會責任行為準則」的基礎上，強化了對李寧供應商的管理和引導：

- 修訂了新引入供應商的審核標準，提高了供應商加入李寧供應鏈的准入門檻。本年度共審核14家擬引入供應商，其中正式引入8家，有條件引入1家，終止引入5家，通過率約57%；

- 制定了李寧供應商季度匯報／評估制度，按季度對所有成品供應商進行了企業社會責任的考核，編制了供應商定期報告的內容和要求，通過引入評分機制來引導供應商加強自我管理；
- 堅持供應商自我管理與李寧公司監督審核相結合的原則，本年度進一步完善了供應商審核評估工具，篩選了更具代表性的15家供應商，委託第三方審核機構開展企業社會責任的現場審核；
- 堅持審核與整改相結合的原則，與往年相比，進一步提高了供應商的整改要求。本年度選取了近60%的成品供應商進行了企業社會責任的整改跟蹤，供應商的平均審核整改率近70%，相對去年的29%有了顯著的提高；
- 堅持日常管理與預警應急相結合的原則，定期對供應商經營風險進行審查，編制了供應商重大突發事件的應急處理機制及流程。

B. 李寧供應鏈環境責任：

環境的影響始終是本集團關注的重點，為了成為一家更環保的可持續發展型企業，本集團重點從以下兩個維度關注自身環境責任：業務經營的環境和產品的環境。本年度本集團通過政策修訂、專業培訓、現場審核、抽樣測試等方式，持續提高供應鏈上所有供應商的環境保護意識、理念，為供應商提供了改善環境績效表現的方法和途徑：

- 發佈了《李寧公司生產工藝中限用物質清單政策》，詳細規定了生產工藝中限用物質的管控要求，為保護員工的健康和安全、防止環境污染提供了方法依據；
- 組織了「生產工藝限用物質管理能力建設」培訓，培訓對象涵蓋了所有李寧成品、材料、工藝的供應商，培訓內容的重點對供應鏈常用化學品的危害和防範方法。培訓不僅規範了李寧供應鏈化學品管理的模式和要求，還輔導各供應商建立化學品管理機制和組織架構；

- 與供應商簽署了《李寧公司生產工藝中限用物質(MRSL)遵從聲明書》，要求供應商從源頭控制並承諾不故意使用有毒有害物質，防止有毒有害化學物質危害環境，降低生產工藝破壞環境的機率，增強企業對員工健康的保護；
- 對重點材料供應商進行了環境表現績效審核，使用第三方環境績效審核工具(TGI)，從合規性、水、能源、固廢、化學品、廢氣和噪聲等方面評估了供應商的環境管理水平；
- 選取了部分環境優先管理的供應商，進行環境合規性的現場審核，開展MRSL能力提升和改善項目，識別供應商在法規符合性、環保設施維護、化學品管理、體系建設、節能減排等方面的風險，督促供應商制定整改計畫，持續改進與提高供應商的環境管理水平；
- 評估了供應鏈常用化學品的安全風險，抽取了90種化學物質進行成分測試，對生產工藝過程中使用的清潔劑／膠水等化學物質進行了廣泛調研，並對部分有毒性的物質進行了替代；
- 舉辦了「供應商化學品和環境管理研討會」，對本年度進行的環境審核項目進行總結，對供應商環保管理方面遇到的問題進行指導。通過總結、討論和培訓，與供應商對共同分析本年度環境審核中普遍存在的問題及其改進方法，並且為第二年即將進行的環保審核及管理工作進行介紹，同時對本年度環境審核中排行前三名的供應商進行頒獎；
- 與核心材料供應商簽訂了「環保聯合行動備忘錄」，雙方共同承諾推進環保項目的實施和管理；
- 對核心材料供應商的廢水數據進行測試排查，幫助供應商摸查生產前後及生產過程中廢水內的11種有害物質，對實現綠色環境供應鏈做出數據鋪墊。

C. 與有害物質零排放(ZDHC)：

作為ZDHC幾個創始品牌之一，李寧集團本年度積極參與ZDHC組織的各個小組會議，並且與ZDHC各大品牌共同協作，在紡織行業的環保工作方面做了如下工作：

- 參加ZDHC管委會的定期會議，參與ZDHC重大事務的決議與討論；
- 參加了ZDHC的「化學品危害評估、優先減排和行動」工作小組，參與化學品逐步淘汰、有害化學品物質替代等工作的討論及方法的制定；並且參與發佈長鏈全氟烷基酸、壬基酚(NP)、甲苯、磷苯二鉀酸酯和壬基酚聚氧乙烯醚等五種物質的信息表，將相應信息傳達到李寧集團各個供應商，在化學品管控及安全替代等方面做出指導；
- 為實現環境友好型生產，最大程度地減少產品在生產過程中對生態環境造成的影響。李寧集團致力於探求高效的環境保護與化學品管控解決方案，為此參加了ZDHC評估與審計工作小組，參與制定「通用環境審計協議」，協助ZDHC管委會於本年度發佈了《通用環境審計協議書2.0版本》，在環境審計方面推進一步；
- 參與ZDHC的「利益相關者合作夥伴關係」工作小組，與各大品牌亞洲工作組在推動中國及亞洲環保工作方面做出積極貢獻；
- 本年度ZDHC發佈了生產工藝受限物質清單(MRSL)、待研究物質清單、MRSL問題列表及實施計畫時間表。作為ZDHC唯一中國品牌，李寧集團參與制定了此次MRSL清單，持續為有害化學物質零排放目標做出積極貢獻；
- 積極參與ZDHC締約品牌開展的標杆項目——廢水資料調研活動，此活動收集的信息用於制定行動計畫，以期實現化學品管控和消除行動的連貫一致，對國內紡織行業環保進程的推進具有重要意義。

二、產品安全及產品可持續：

本集團將始終如一地堅持為消費者和客戶提供高標準的、符合國際品質水準要求的、絕對安全的產品，這是本集團企業責任的重要組成部分。

本年度本集團參考行業內的產品安全標準及最新市場需求，更新和發佈了本集團產品安全標準QLNB8001-2014，完善了產品中受限物質的管控要求，並且針對產品與供應商簽署了《李寧公司受限物質清單(RSL)的符合性聲明》。本集團所有上市銷售的產品均通過了具有國家資質的第三方檢測機構的檢測。

本集團一直致力於建立本土品牌環保和社會責任的最佳實踐，每年投入大量資金用於環保材料的開發和運用，例如咖啡碳、有機棉、ECO-CIRCLE和無氟防水面料等，這些環保材料能夠盡可能的降低生產過程對環境造成的負荷，節省能源和資源。

三、利益相關方溝通和行業協作：

在以重視並力求實現本集團的商業收益、環境績效、社會利益共同可持續發展的理念指導下，本年度本集團積極回應活躍的社會團體和公民組織，開展公開對話和互動，建立長期穩定的溝通模式。

本年度，本集團建立了與授權品牌商在環保與社會責任方面的互動機制，定期就集團相關政策、標準、要求、推廣項目等展開交流。

本年度，本集團與ZDHC締約品牌成員，共同開展產品和供應鏈環保績效評估以及有害化學物質消除工作；並按季度和年度公開合作項目的工作進展。通過與同行業的協作與相互借鑒，使得本集團的企業責任和可持續發展理念位於國內行業先進之列。

本年度，本集團與ZDHC締約品牌一起，與中國紡織工業聯合會(CNTAC)共同組織了「第二屆紡織行業有害化學物質零

排放聯合研討會」，旨在引領環境保護與可持續發展的正能量，同時致力於在化學品管理領域取得積極、長久的改變，推動「零排放」宏偉目標的實現。

本年度，本集團參加了「2014年全球紡織服裝供應鏈大會」，重點討論了印染行業和服裝品牌所面臨的挑戰和機遇，共同探討了如何通過協作實現節能、環保、產品創新，並增強企業的市場競爭力。

本年度，集團受CNTAC邀請參加了「2014中國國際紡織面料及輔料博覽會」，在「環保可持續發展」專區向公眾展示了李寧品牌咖啡碳、無氟防水系列服裝，可見李寧品牌在環保與可持續發展方面的努力。

本年度，集團受邀參加「中國染化料企業與ZDHC組織締約品牌商交流會」，針對如何實現有害化學物質在紡織行業供應鏈的零排放的最終目標，與化學品、染料和助劑等源頭供應商以及染整等中間供應商和各個利益相關方進行深入討論，使得行業目標又向前推進了一步。

本年度，集團受CNTAC邀參加了「2014中國紡織服裝行業社會責任年會」，瞭解了行業社會責任的管理情況，並且與行業相關管理人員進行了溝通和交流。

本年度，本集團參加了在中國舉辦的「2014年度全球工業環境與安全峰會」，與各大品牌和機構就企業如何更好地履行環保與社會責任展開交流與互動。

本年度，本集團借助公眾環境研究中心(IPE)這個信息平台，對全部供應商的環境表現進行了檢索，並推動供應商進行整改。在公眾環境研究中心(IPE)與自然資源保護協會(NRDC)聯合發佈的綠色供應鏈企業環境信息公開指數(CITI)首期評價中，本集團在147個國內外消費品牌綠色供應鏈評價中排名第26位。在《綠色選擇紡織業調研報告(4)》中，在52家中外紡織零售品牌的供應鏈環境管理表現中，本集團位列第15位。本集團持續推動問題供應商通過綠色選擇，並敦促其進行整改，從而得到了公眾認可。



2014 金投賞金獎

2014李寧所獲獎項

產品榜

- 2014金投賞 國際創意金獎 產品代表：李寧超輕11代跑鞋
- 2014第八屆色彩 中國年度大獎 產品代表：HOLIDAY鞋李寧松籃球鞋
- 2014德國iF設計大獎 產品代表：GREEN IN BLACK環保鞋

品牌榜

「21世紀中國最佳商業模式創新獎」

獲獎理由：李寧公司憑藉對「由體育行銷、產品及商品零售運營主導的商業模式」持續推進和創新探索，獲得獎項。

CSR榜

李寧先生榮獲第三屆「中國婦女慈善獎」個人「中國婦女慈善獎貢獻獎」

李寧公司榮獲第三屆「中國婦女慈善獎」企業「中國婦女慈善獎貢獻獎」

獲獎理由：「母親郵包」、「愛心冬衣」、魯甸地震救助……，為改善貧困地區的母親和孩子們的生活狀況，李寧全年在行動。

福利榜

2014年最佳工作環境企業

獲獎理由：舒適的辦公環境、良好的團隊協作氛圍、完善的績效評估薪酬體系、平等的職業發展機會。

2014年大學生至愛戶外運動服裝品牌

獲獎理由：絕佳賽事體驗、零售體驗、產品體驗，使得李寧成為大學生心目中的「至愛」品牌。

《跑者世界》「2014秋季最佳突破獎」

獲獎理由：李寧弧4代通過專業審視、消費者的口碑奪得《跑者世界》雜誌評選大獎。

2014北京最具文化創意十大時裝品牌金獎

獲獎理由：不隨波逐流，敢當弄潮兒；不受束縛拼盡全力放開博。



出色到底

> 董事會報告

董事會謹此提呈截至2014年12月31日止年度報告及經審核財務報表。

主要業務

李寧有限公司為中國領先的體育品牌企業之一，主要以李寧品牌提供專業及休閒運動鞋、服裝、器材和配件產品。本集團擁有品牌營銷、研發、設計、製造、經銷及零售能力，總部位於北京，已於中國建立龐大的供應鏈管理體系以及分銷和零售網絡。

除核心品牌李寧牌外，本集團亦生產、開發、推廣、分銷及/或銷售自有、特許或與本集團第三方設立的合資企業經營的其他品牌體育產品，包括紅雙喜乒乓球產品、AIGLE (艾高) 戶外運動用品及Lotto(樂途)運動時尚產品。

附屬公司及共同控制實體

有關本公司於2014年12月31日之附屬公司及於聯營公司及一家合資企業之投資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2014年12月31日止年度之業績載於本年報第90頁之綜合收益表。

年內，本公司並無宣派截至2014年6月30日止六個月之中期股息(2013年：無)。在當前經營環境下，董事會認為應保留現金用於集團未來發展，因此建議不派付截至2014年12月31日止年度之末期股息(2013年：無)。

股本

本公司於截至2014年12月31日止年度內之股本變動詳情載於綜合財務報表16附註。

儲備

於2014年12月31日，本公司之可供分派儲備為2,027,743,000元人民幣(2013年：2,097,259,000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17。

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12月31日止年度	
	2014 佔總收入 百分比	2013 佔總收入 百分比
最大客戶	4.4	5.1
五大客戶	16.2	16.4

	佔總採購額 百分比	
	2014 佔總採購額 百分比	2013 佔總採購額 百分比
最大供應商	9.1	11.2
五大供應商	34.8	36.1

上述本集團之五大客戶及五大供應商均為獨立第三方。就董事所知，概無任何董事、彼等各自之聯繫人或持有本公司已發行股本5%以上之任何股東擁有上文所披露本集團之五大客戶或五大供應商任何權益。

銀行借貸

本集團於2014年12月31日之銀行借貸為849,023,000元人民幣(2013年：400,000,000元人民幣)，借貸詳情載於綜合財務報表附註21。

捐贈

年內本集團慈善捐款及其他捐贈為3,202,357元人民幣(2013年：2,040,702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。

可換股債券

於2012年1月19日，本公司分別與TPG ASIA, Inc. (TPG ASIA, INC.及／或其聯屬方統稱為「TPG」)及Tetrad Ventures Pte. Ltd (「GIC投資者」)訂立認購協議，內容有關本公司按換購價每股股份7.74港元發行總額為750,000,000元人民幣的可換股債券(「可換股債券」)。可換股債券以最低年利率4厘計息，且將於自可換股債券發行日期起計第五週年當日到期。本公司於2012年2月8日，分別以本金561,000,000元人民幣及本金189,000,000元人民幣發行可換股債券予TPG Stallion Holdings, L.P. (為TPG的聯屬方)及GIC投資者。

於2013年1月23日，本公司與TPG及GIC投資者分別訂立修訂契據，就可換股債券所附帶的若干條款及條件作出修訂。其中，初步兌換價重設為每股4.50港元。詳情請參閱本公司日期為2013年1月25日的公告。

由於日期為2014年12月16日的公開發售及根據可換股債券的條款及條件，可換股債券的換股價於2015年2月2日由4.50港元調整至4.092港元。根據於2015年2月2日本金總額為750,000,000元人民幣的未償還可換股債券，可換股債券所附帶的轉換權由205,000,000股股份調整至225,439,882股股份。詳情請參閱本公司日期為2015年1月30日的公告。

可換股債券之詳情已載於綜合財務報表附註22。

可換股證券

於2013年1月25日，本公司宣佈公開發售本金約1,847,800,000港元之2013年可換股證券(「2013年可換股證券」)(「2013年公開發售」)，基準為於2013年3月19日持有之每兩股現有公司股份獲發本金額為3.50港元的一份2013年可換股證券。2013年公開發售及其條款詳情已載於本公司日期為2013年1月25日之公告及日期為2013年3月27日之售股章程內。

2013年公開發售成為無條件後，本公司於2013年4月22日發行本金總額為1,847,838,000港元的2013年可換股證券，可轉換成527,953,814股股份。詳情請參閱本公司日期為2013年4月18日之公告內。

本年度內，本金總額為222,206,572港元的2013年可換股證券已轉換成63,487,592股股份。截至2014年12月31日，尚未行使的2013年可換股證券的總額為529,519,911港元，可轉換成151,291,403股股份。

於2014年12月16日，本公司宣佈按於2015年1月8日每持有12股現有股份獲發5份發售證券的基準公開發售(「公開發售」)發售證券(即新普通股及／或可換股證券(「2015可換股證券」))(「發售證券」)。公開發售的詳情及其條款分別載於本公司日期為2014年12月16日及2015年1月9日之公告及售股章程內。

> 董事會報告

李寧有限公司 • 2014年度報告

於公開發售後，本公司已發行合共597,511,530份發售證券，包括450,630,034股新普通股及本金總額為381,891,889.60港元的2015可換股證券，賦予權利於2015年2月2日兌換合共146,881,496股股份。請參閱本公司日期為2015年1月30日之公告。

由於進行公開發售及根據2013年可換股證券的條款及條件，2013年可換股證券的兌換價於2015年2月2日由每股3.50港元調整至每股3.183港元。基於2015年2月2日本金總額約529,250,000港元的尚未轉換2013年可換股證券，尚未轉換2013年可換股證券附帶的換股權由151,214,775股股份調整至166,274,493股股份。詳情請參閱本公司日期為2015年1月30日之公告。

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7頁。

優先購買權

本公司組織章程細則或本公司註冊成立地點開曼群島之法律概無優先購買權規定。

董事

年內及截至本報告日期本公司之董事如下：

執行董事

李寧先生	(執行主席兼代理行政總裁) (於2015年3月18日委任為 代理行政總裁)
金珍君先生	(執行副主席) (於2014年3月21日至 2014年11月14日出任代理 行政總裁)

非執行董事

陳悅先生	(於2014年5月30日獲重選)
張志勇先生	(於2014年5月30日獲重選； 於2014年6月28日調任非執行董事； 於2014年10月6日辭任)

獨立非執行董事

顧福身先生	
王亞非女士	(於2014年5月30日獲重選)
陳振彬博士	
蘇敬軾先生	

根據本公司組織章程細則第87條規定及上市規則附錄十四之企業管治守則(「企業管治守則」)，顧福身先生、陳振彬博士及蘇敬軾先生須將於2015年6月5日舉行之股東週年大會(「2015年股東週年大會」)上輪值告退，而彼等符合資格並願意膺選連任。

顧福身先生及陳振彬博士均已擔任董事會職務多於九年。董事會認為顧先生及陳博士獨立於管理層，亦無可能會嚴重影響彼等作出獨立判斷之任何關係。董事會已評估及審閱按上市規則第3.13條所載標準而申報之年度獨立性確認書，並確認顧先生及陳博士仍屬獨立人士。董事會認為由於營商環境長期複雜多變、科技日新月異，獨立非執行董事多年來有機會汲取與本公司經營業務及行業相關之經驗及知識對本公司至關重要。故此，董事會認為顧先生及陳博士之長期服務不會影響其於本公司任職作出的獨立判斷。董事會推薦顧先生及陳博士各自於2015年股東週年大會上重選連任為獨立非執行董事。

董事及高層管理人員履歷

本集團董事及高級管理人員履歷載於本年報「董事和高級管理人員」章節。

董事服務合約

擬於2015年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、南韓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2014年12月31日止年度計入綜合收益表之退休福利計劃供款為55,183,000元人民幣(2013年：46,678,000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及行政合約。

長期激勵計劃

購股計劃

作為2004年6月份於香港聯交所上市前本集團進行重組的一部分，本公司執行主席李寧先生透過Alpha Talent設立購股計劃(「購股計劃」)。購股計劃由Alpha Talent於2004年6月5日採納，由該日起有效期10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決定(其中包括)獲授購股權之本集團董事和僱員人選、行使價以及購股權條款及條件。

購股計劃於10年期計劃期限完結後於2014年6月5日屆滿。於2014年6月4日(購股計劃最後有效日期)及2014年12月31日，購股計劃項下並無任何尚未行使之購股權。

購股權計劃

於2014年5月30日舉行的本公司股東週年大會上，股東批准(i)採納新購股權計劃(「2014年購股權計劃」)及(ii)終止本公司於2004年6月5日採納、於2009年5月15日及2012年10月11日經修訂之首次公開售股後購股權計劃(「2004年購股權計劃」)。2014年購股權計劃自2014年5月30日起生效，為期10年。

2014年購股權計劃之目的在獎勵新參與者對本集團所作的貢獻，並有助本集團招聘優質僱員和吸納對本集團而言屬寶貴的人力資源。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僱員、高級職員、代理、顧問或代表(包括本集團任何成員的任何執行及非執行董事)。

根據2014年購股權計劃可授出之購股權連同任何根據2014年購股權計劃及本集團任何其他計劃尚未行使但未行使之購股權而發行之股份數目，合共不得超過不時已發行股份總數之30%。此外，除上市規則另有規定外，因行使所有根據2014年購股權計劃授出之購股權及所有根據本集團任何其他購股權計劃授出之購股權而可發行之股份總數，合共不得超過2014年5月30日(即2014年購股權計劃採納日期)所有已發行股份面值之10%。根據於2014年購股權計劃採納日期的1,370,236,257股已發行股份，於行使2014年購股權計劃可授出之購股權後可發行的股份數目上限為137,023,625股股份。2014年購股權計劃的詳情及其條款載於本公司日期為2014年4月10日之通函內。

自2014年購股權計劃採納日期起至本報告日期，概無購股權按2014年購股權計劃予以授出。

根據2004年購股權計劃授出且緊隨2004年購股權計劃終止前尚未行使之購股權可按其授出條款及2004年購股權計劃繼續生效及行使。於2014年12月31日，2004年購股權計劃下授出供持有人行使而尚未行使之購股權可認購55,333,585股股份。於截至2014年12月31日止年度，根據2004年購股權計劃授出之購股權變動詳情載於下文及綜合財務報表附註33。

承授人	授出日期	每股行使價 港元	股份數目					於2014年 12月31日	歸屬期	行使期
			於2014年 1月1日	年內授出	年內行使	年內失效	年內註銷			
執行董事										
李寧	2014年1月17日	7.00	-	1,370,073 (附註1(a))	-	-	-	1,370,073	2014年1月17日至 2014年12月31日	2014年1月17日至 2018年12月31日
金珍君	2012年12月20日	4.92 (附註3)	312,906	-	-	-	-	312,906	2013年12月21日至 2017年12月21日	2013年12月21日至 2018年12月31日
	2014年1月17日	7.00	-	6,850,369 (附註1(a))	-	-	-	6,850,369	2014年1月17日至 2014年12月31日	2014年1月17日至 2018年12月31日
	2014年1月17日	7.00	-	6,850,369 (附註1(a))	-	-	-	6,850,369	(附註1(c))	(附註1(c))
非執行董事										
張志勇 (於2014年10月6日 辭任)	2008年7月4日	15.82 (附註3)	132,369	-	-	(132,369)	-	-	2009年7月4日至 2011年7月4日	2009年7月4日至 2015年12月31日
	2009年1月19日	10.45 (附註3)	4,919,629	-	-	-	-	4,919,629	2010年1月19日至 2014年1月19日	2010年1月19日至 2015年12月31日
	2011年7月15日	9.09 (附註3)	910,785	-	-	-	-	910,785	2012年7月1日至 2014年7月4日	2012年7月1日至 2015年12月31日
	2012年7月4日	4.31 (附註3)	726,058	-	-	-	-	726,058	2013年7月4日至 2015年7月4日	2013年7月4日至 2015年12月31日
陳悅	2012年12月20日	4.92 (附註3)	312,906	-	-	-	-	312,906	2013年12月21日至 2017年12月21日	2013年12月21日至 2018年12月31日
獨立非執行董事										
顧福身	2008年7月4日	15.82 (附註3)	55,952	-	-	(55,952)	-	-	2009年7月4日至 2011年7月4日	2009年7月4日至 2014年7月4日
	2009年1月19日	10.45 (附註3)	286,726	-	-	-	-	286,726	2010年1月19日至 2014年1月19日	2010年1月19日至 2015年1月19日
	2011年7月15日	9.09 (附註3)	227,705	-	-	-	-	227,705	2012年7月1日至 2014年7月1日	2012年7月1日至 2017年7月15日
	2012年12月20日	4.92 (附註3)	312,906	-	-	-	-	312,906	2013年12月21日至 2017年12月21日	2013年12月21日至 2018年12月31日
王亞非	2008年7月4日	15.82 (附註3)	55,952	-	-	(55,952)	-	-	2009年7月4日 至2011年7月4日	2009年7月4日 至2014年7月4日
	2009年1月19日	10.45 (附註3)	286,726	-	-	-	-	286,726	2010年1月19日 至2014年1月19日	2010年1月19日 至2015年1月19日
	2011年7月15日	9.09 (附註3)	227,705	-	-	-	-	227,705	2012年7月1日 至2014年7月1日	2012年7月1日 至2017年7月15日
	2012年12月20日	4.92 (附註3)	312,906	-	-	-	-	312,906	2013年12月21日 至2017年12月21日	2013年12月21日 至2018年12月31日
陳振彬	2008年7月4日	15.82 (附註3)	55,952	-	-	(55,952)	-	-	2009年7月4日 至2011年7月4日	2009年7月4日 至2014年7月4日
	2009年1月19日	10.45 (附註3)	286,726	-	-	-	-	286,726	2010年1月19日 至2014年1月19日	2010年1月19日 至2015年1月19日
	2011年7月15日	9.09 (附註3)	227,705	-	-	-	-	227,705	2012年7月1日 至2014年7月1日	2012年7月1日 至2017年7月15日
	2012年12月20日	4.92 (附註3)	312,906	-	-	-	-	312,906	2013年12月21日 至2017年12月21日	2013年12月21日 至2018年12月31日
蘇敬軾	2012年12月20日	4.92 (附註3)	312,906	-	-	-	-	312,906	2013年12月21日至 2017年12月21日	2013年12月21日至 2018年12月31日

> 董事會報告

李寧有限公司 • 2014年度報告

承授人	授出日期	每股行使價 港元	股份數目				於2014年 12月31日	歸屬期	行使期	
			於2014年 1月1日	年內授出	年內行使	年內失效				年內註銷
本集團僱員										
合計	2008年7月4日	15.82 (附註3)	599,319	-	-	(599,319)	-	-	2009年7月4日 至2011年7月4日	2009年7月4日 至2014年7月4日
合計	2009年1月19日	10.45 (附註3)	1,341,191	-	-	(172,427)	-	1,168,764	2010年1月19日 至2014年1月19日	2010年1月19日 至2015年1月19日
合計	2009年10月22日	20.09 (附註3)	2,240,249	-	-	(419,241)	-	1,821,008	2010年7月1日 至2012年7月1日	2010年7月1日 至2015年10月22日
合計	2011年7月15日	9.09 (附註3)	975,087	-	-	-	-	975,087	2012年7月1日 至2014年7月1日	2012年7月1日 至2017年7月15日
合計	2012年12月20日	4.92 (附註3)	15,944,959	-	(792,154) (附註2(a))	(1,895,038)	-	13,257,767	2013年12月21日 至2017年12月21日	2013年12月21日 至2018年12月31日
合計	2013年8月13日	5.07	6,203,960	-	(37,854) (附註2(b))	(400,564)	-	5,765,542	2014年3月31日 至2018年8月14日	2014年3月31日 至2019年12月31日
合計	2013年12月18日	6.79	1,093,962	-	-	(110,270)	-	983,692	2014年12月19日 至2018年12月19日	2014年12月19日 至2019年12月31日
合計	2014年1月17日	7.00	-	3,643,307 (附註1(a))	-	(416,824)	-	3,226,483	2015年1月18日 至2019年3月31日	2015年1月18日 至2020年12月31日
合計	2014年4月4日	5.10	-	754,440 (附註1(b))	-	(104,925)	-	649,515	2015年4月5日 至2019年4月5日	2015年4月5日 至2020年12月31日
其他參與者										
合計	2008年7月4日	15.82 (附註3)	401,170	-	-	(401,170)	-	-	2009年7月4日 至2011年7月4日	2009年7月4日 至2014年7月4日
合計	2009年1月19日	10.45 (附註3)	344,071	-	-	(344,071)	-	-	2010年1月19日 至2014年1月19日	2010年1月19日 至2014年4月1日
合計	2009年4月1日	12.11 (附註3)	449,683	-	-	(449,683)	-	-	2010年4月1日 至2012年4月1日	2010年4月1日 至2014年1月31日
合計	2009年10月22日	20.09 (附註3)	326,567	-	-	-	-	326,567	2010年7月1日 至2012年7月1日	2010年7月1日 至2015年10月22日
合計	2011年7月15日	9.09 (附註3)	363,662	-	-	(363,662)	-	-	2012年7月1日 至2014年7月1日	2012年7月1日 至2014年1月31日
合計	2012年12月20日	4.92 (附註3)	94,814	-	-	(94,814)	-	-	2013年1月15日 至2014年1月15日	2013年1月15日 至2014年12月31日
合計	2013年8月13日	5.07	123,960	-	-	-	-	123,960	2014年3月31日 至2018年8月14日	2014年3月31日 至2019年12月31日
合計	2014年1月17日	7.00	-	1,950,000 (附註1(a))	-	-	-	1,950,000	2014年1月17日 至2016年9月1日	2014年1月17日 至2019年9月30日
合計	2014年1月17日	7.00	-	37,188 (附註1(a))	-	-	-	37,188	2015年1月18日 至2019年3月31日	2015年1月18日 至2020年12月31日
			40,780,080	21,455,746	(830,008)	(6,072,233)	-	55,333,585		

附註：

- 股份於緊接2014年1月17日前在聯交所日報表所列之收市價為每股6.96港元。
 - 股份於緊接2014年4月4日前在聯交所日報表所列之收市價為每股4.92港元。
 - 6,850,369股購股權之歸屬乃受限於相關授出函所載之若干條件而非某一歸屬期。歸屬後，此部份之購股權於歸屬日期至2018年12月31日期間可予行使。
- 股份於緊接行使購股權前日期加權平均收市價為6.25港元。
 - 股份於緊接行使購股權前日期加權平均收市價為5.97港元。
- 由於進行2013年公開發售，行使價已按照2004年購股權計劃，於2013年4月22日進行調整。詳情請參閱本公司日期為2013年4月25日之公告。

根據2004年購股權計劃於截至2014年12月31日止年度授出之購股權估值詳情載於綜合財務報表附註33。公平值具主觀性且由於所作假設及所採用模型的局限性而具有不確定性。

由於進行公開發售，於悉數行使根據2004年購股權計劃授出之尚未行使之購股權後將予配發及發行之股份之行使價及數目已按照2004年購股權計劃，於2015年2月2日進行調整。詳情請參閱本公司日期為2015年1月30日的公告。

限制性股份獎勵計劃

於2006年7月14日（「採納日期」），董事會採納限制性股份獎勵計劃（「限制性股份獎勵計劃」），本公司或其任何附屬公司之董事、僱員、高級職員、代理或顧問均有權參與。限制性股份獎勵計劃之目的為協助本公司吸納與留用新人、以及激勵及留用現有人才。限制性股份獎勵計劃之有效年期由採納日期起計為期10年，並由該計劃之管理委員會及受託人管理。

根據限制性股份獎勵計劃，本公司將不時向受託人轉讓現金，購買以信託方式代經挑選參與者作為受益人而持有之股份。向經挑選參與者授出之股份（「限制性股份」）有其限制和約束性，並將於各歸屬期結束時歸屬後成為無限制。倘若於限制性股份獎勵計劃期間任何時間所授出限制性股份數目超過本公司不時已發行股本之5%，則不得根據限制性股份獎勵計劃授出任何限制性股份。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2009年4月30日根據董事會決議案而修訂，以使限制性股份獎勵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限制性股份獎勵計劃所指授予函內。

限制性股份獎勵計劃於2012年7月4日根據董事會決議進一步修訂，以允許不時從市場購買股份（以取代每次獲授權後的一次性購買），從而保證有充分數目的股份可供歸屬為相關限制性股份。此外，限制性股份之上限根據限制性股份獎勵計劃從採納日期本公司已發行股份之2%上調至本公司不時已發行股份之5%。

該修訂旨在讓董事會更靈活管理限制性股份獎勵計劃，並透過限制性股份獎勵計劃向僱員提供更理想的長期激勵。

於截至2014年12月31日止年度，2,740,146股限制性股份根據限制性股份獎勵計劃授予一名董事。於年內，1,705,586股限制性股份已獲歸屬及49,305股限制性股份已告失效。於截至2014年12月31日止年度，限制性股份獎勵計劃項下的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值 (附註1) 港元	限制性股份數目					於2014年 12月31日	歸屬期
		於2014年 1月1日	於年內授出	於年內歸屬	於年內失效	於2014年 12月31日		
2010年9月3日	23.30	610,000	-	(170,000)	-	440,000	2011年7月1日至 2016年7月1日	
2010年12月30日	16.62	4,536	-	(4,536)	-	-	2011年12月30日至 2014年2月28日	
2011年7月15日	8.96	210,282	-	(160,977)	(49,305)	-	2012年7月15日至 2014年7月15日	
2014年1月17日	6.71	-	2,740,146	(1,370,073)	-	1,370,073	(附註2)	
		824,818	2,740,146	(1,705,586)	(49,305)	1,810,073		

> 董事會報告

李寧有限公司 • 2014年度報告

附註：

1. 限制性股份之公平值乃根據於授予日期每股股份之收市價計算。
2. 1,370,073股限制性股份之歸屬乃受限於相關授出函所載之若干條件而非某一歸屬期。

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2014年12月31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，或根據上市規則附錄十所載之上市發行人董事進行證券交易之標準守則(「標準守則」)須知會本公司及聯交所之權益及淡倉如下：

董事姓名	身份	所持股份數目	相關股份數目	合計 (好倉)	佔已發行股份 概約百分比*
李寧	個人權益及受控制公司 之權益	302,551,923 (附註1)	425,754,928 (附註1)	728,306,851	50.79%
金珍君	個人權益	—	14,013,644 (附註2)	14,013,644	0.98%
陳悅	個人權益	—	312,906 (附註2)	312,906	0.02%
顧福身	個人權益	345,450	827,337 (附註2)	1,172,787	0.08%
王亞非	個人權益	347,044	827,337 (附註2)	1,174,381	0.08%
陳振彬	個人權益	189,450	827,337 (附註2)	1,016,787	0.07%
蘇敬軾	個人權益	—	312,906 (附註2)	312,906	0.02%

* 百分比乃根據2014年12月31日已發行股份數目1,433,951,048股計算。

附註：

1. 李寧先生(「李先生」)擁有302,551,923股股份之權益，其中1,370,073股股份以個人權益持有，彼被視為擁有Viva China Holdings Ltd (「非凡中國BVI」)及Alpha Talent所持有合共301,181,850股股份之權益。此外，李先生被視為擁有425,754,928股相關股份之權益，其中(i)1,370,073股股份為本公司授予的購股權、(ii)1,370,073股股份為本公司授予的未歸屬限制性股份、(iii)於總額為398,156,304港元的2013年可換股證券兌換後可能發行的113,758,944股股份以及(iv)日期為2014年12月16日有關公開發售的不可撤銷承諾(「不可撤銷承諾」)及包銷協議(「包銷協議」)項下將予認購的合共309,255,838份發售證券，詳情如下：

(a) 非凡中國控股有限公司(「非凡中國」)全資擁有的非凡中國BVI於299,374,000股股份及421,690,652股相關股份中擁有權益，其中包括(i)於為數398,156,304港元之尚未轉換之2013年可換股證券兌換後可能發行的113,758,944股股份及(ii)非凡中國BVI將根據不可撤銷承諾及包銷協議認購／包銷最多合共307,931,708份發售證券。非凡中國由Victory Mind Assets Limited (「Victory Mind」)、Lead Ahead Limited (「Lead Ahead」)及Dragon City Management (PTC) Limited (「Dragon City」)分別持有約15.06%、25.09%及28.24%。Lead Ahead及Dragon City各自分別由李先生持有60%及60%之權益，及Victory Mind由Ace Leader Holdings Limited (由李先生任財產授予人之酌情信託全資擁有)持有57%之權益。因此，李先生被視為於非凡中國持有之股份及相關股份中擁有權益。李先生為非凡中國之主席兼行政總裁。

(b) Alpha Talent於1,807,850股股份及753,270股相關股份中擁有權益。Alpha Talent由李先生全資擁有。根據不可撤銷承諾，Alpha Talent將認購753,270份發售證券。因此，李先生被視為於Alpha Talent持有之股份及相關股份中擁有權益。李先生為Alpha Talent之董事。

(c) 根據不可撤銷承諾，李先生將認購570,860份發售證券。

2. 相關股份乃由本公司根據2004年購股權計劃向個別董事授予的購股權。

除上文所披露者外，就任何董事所知，於2014年12月31日，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，本公司之董事或主要行政人員概無且概無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須知會本公司及聯交所的任何權益或淡倉，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聯交所之權益。

> 董事會報告

李寧有限公司 • 2014年度報告

主要股東於股份及相關股份之權益及淡倉

於2014年12月31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／名稱	身份	所持股份數目	相關股份數目	合計 (好倉)	佔已發行股份 總數概約百分比*
李寧	個人權益及受控制公司 之權益	302,551,923	425,754,928	728,306,851 (附註1)	50.79%
李進	受控制公司之權益	299,374,000	421,690,652	721,064,652 (附註2)	50.29%
非凡中國控股有限公司	受控制公司之權益	299,374,000	421,690,652	721,064,652 (附註1(a))	50.29%
David Bonderman	受控制公司之權益	53,000,000	307,967,476	360,967,476 (附註3)	25.17%
James G. Coulter	受控制公司之權益	53,000,000	307,967,476	360,967,476 (附註3)	25.17%
Genesis Asset Managers, LLP	投資經理	152,097,292	–	152,097,292	10.61%
Minister for Finance	受控制公司之權益	74,579,126	76,133,125	150,712,251 (附註4)	10.51%
Lou Yunli	受控制公司之權益	95,000,000	74,615,385	169,615,385 (附註5)	11.83%
James Christopher Kralik	受控制公司之權益	95,000,000	74,615,385	169,615,385 (附註5)	11.83%
FIL Limited	投資經理	84,405,742	–	84,405,742	5.89%

* 百分比乃根據2014年12月31日已發行股份數目1,433,951,048股計算。

附註：

1. 李寧先生擁有302,551,923股股份之權益，其中1,370,073股股份為個人權益，及彼被視為擁有非凡中國BVI及Alpha Talent所持有合共301,181,850股股份之權益。此外，李先生被視為擁有425,754,928股相關股份之權益，其中(i)1,370,073股股份為本公司授予的購股權、(ii)1,370,073股股份為本公司授予的未歸屬限制性股份、(iii)總額為398,156,304港元的2013年可換股證券兌換後可能發行的113,758,944股股份，以及(iv)日期為2014年12月16日有關公開發售的不可撤銷承諾及包銷協議項下將予認購的合共309,255,838份發售證券。詳情如下：

(a) 非凡中國BVI（非凡中國之全資附屬公司）於299,374,000股股份及421,690,652股相關股份中擁有權益，其中包括(i)總額為398,156,304港元之2013年可換股證券兌換後可能發行的113,758,944股股份及(ii)非凡中國將根據不可撤銷承諾及包銷協議認購／包銷最多合共307,931,708份發售證券。非凡中國由Victory Mind、Lead Ahead及Dragon City分別持有約15.06%、25.09%及28.24%。Lead Ahead及Dragon City由李先生及其胞兄李進先生分別擁有60%及40%。Victory Mind由Ace Leader Holdings Limited（由李先生任財產授予人之酌情信託全資擁有）及Jumbo Top Group Limited（由李進先生任財產授予人之酌情信託全資擁有）分別擁有57%及38%。

(b) Alpha Talent於1,807,850股股份及753,270股相關股份中擁有權益。Alpha Talent由李先生全資擁有。根據不可撤銷承諾，Alpha Talent將認購753,270份發售證券。因此，李先生被視為於Alpha Talent持有之股份及相關股份中擁有權益。李先生為Alpha Talent之董事。

(c) 根據不可撤銷承諾，李先生將認購570,860份發售證券。

2. 誠如上文附註1(a)所披露，李進先生被視為於非凡中國持有之299,374,000股股份及421,690,652股相關股份中擁有權益。彼為李寧先生之胞兄。

3. TPG Stallion, L.P.（「TPG」）於53,000,000股股份及307,967,476股相關股份中擁有權益，其中包括(i)於2017年到期本金為561,000,000元人民幣的可換股債券兌換後可能發行的合共153,340,000股股份；(ii)本金為123,888,471港元的2013年可換股證券兌換後可能發行的合共35,396,706股股份及(iii)TPG將根據不可撤銷承諾及包銷協議認購／包銷最多合共119,230,770份發售證券。TPG由TPG Asia Advisors V, Inc.全資擁有，TPG Asia Advisors V, Inc.由David Bonderman先生及James G. Coulter先生分別擁有50%權益。

4. Tetrad Ventures Pte Ltd（「Tetrad」）於58,735,500股股份及76,133,125股相關股份中擁有權益，其中包括(i)於2017年到期本金為189,000,000元人民幣的可換股債券兌換後可能發行的合共51,660,000股股份及(ii)Tetrad將根據不可撤銷承諾認購最多合共24,473,125份發售證券。Tetrad由GIC (Ventures) Pte Ltd（前稱為Government of Singapore Investment Corporation (Ventures) Pte Ltd）全資擁有。GIC Special Investments Pte Ltd管理Tetrad的投資，並由GIC Private Limited（前稱為Government of Singapore Investment Corporation Pte Ltd（「GIC」）全資擁有。GIC亦直接持有15,843,626股股份，並由Minister for Finance全資擁有。

5. Linden Street Capital Limited（「Linden」）由Lou Yunli及James Christopher Kralik分別擁有50%，被視為於(a)95,000,000股股份中擁有權益，其中，Milestone Capital Strategic Holdings Limited擁有50,000,000股股份及Milestone Sports Limited擁有45,000,000股股份，以及(b)74,615,385股相關股份中擁有權益，其中包括Linden將根據不可撤銷承諾及包銷協議認購／包銷最多合共74,615,385份發售證券。

除上文所披露者外，於2014年12月31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股份及相關股份之權益及淡倉。

與非凡中國BVI的關連交易

於2014年12月16日，本公司與非凡中國BVI訂立包銷協議（「非凡中國包銷協議」），據此，非凡中國BVI同意包銷所有於公開發售中發售的2015可換股證券的60%，惟根據非凡中國包銷協議之條款及條件排除之證券除外。應付非凡中國BVI的包銷佣金為非凡中國BVI所包銷的可換股證券本金額的2.5%，約為1,191萬港元及須以現金支付。

> 董事會報告

李寧有限公司 • 2014年度報告

於2014年12月16日(即本公司公佈公開發售之日)，非凡中國BVI間接持有本公司約19.01%權益，乃一名主要股東，故為本公司的關連人士。因此，根據非凡中國包銷協議向非凡中國BVI支付包銷佣金構成本公司的一項關連交易。由於有關本公司應付非凡中國BVI的包銷佣金之百分比率(溢利比率除外)高於0.1%但低於5%，故本公司向非凡中國BVI支付包銷佣金須遵守上市規則項下的申報及公告規定，惟獲豁免遵守獨立股東批准規定。詳情請參閱本公司日期為2014年12月16日有關公開發售的公告。

與非凡中國之持續關連交易

本公司與非凡中國(非凡中國及其附屬公司，統稱「非凡中國集團」)於2010年8月31日訂立主協議(「主協議」)。據此，非凡中國集團於截至2010年、2011年及2012年12月31日止三個財政年度就有關(i)品牌或產品代言；(ii)贊助；及(iii)活動管理向本集團提供服務(「非凡中國交易」)。主協議已於2012年12月31日到期。

於2013年1月4日，本公司與非凡中國訂立協議(「經重續主協議」)，以重續主協議，有效期自2013年1月4日起至2015年12月31日或非凡中國不再為本公司的關連人士的日期(以較早者為準)為止。根據經重續主協議，本集團於截至2013年、2014年及2015年12月31日止三個財政年度應付非凡中國集團之非凡中國交易年度上限分別約為60,000,000元人民幣、90,000,000元人民幣及90,000,000元人民幣。詳情請參閱本公司日期為2013年1月4日有關經重續主協議的公告。

由於截至2013年、2014年及2015年12月31日止三個財政期間經重續主協議的年度上限適用百分比率低於5%，非凡中國交易獲豁免遵守獨立股東批准規定，惟須遵守上市規則第14A章的申報、公告及年度審閱的規定。

截至2014年12月31日止年度，就經重續主協議項下之非凡中國交易支付合約金額合共約68,986,000元人民幣。本公司已就該等持續關連交易遵守上市規則第14A章項下的相關披露規定。

獨立非執行董事已審閱非凡中國交易，並確認該等交易均：

- (1) 於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(就涉及本集團提供服務的交易而言)；
- (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。

本公司已委聘核數師羅兵咸永道會計師事務所，遵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」及參照實務說明第740號「關於上市規則所述持續關連交易的核數師函件」就本集團上述持續關連交易作出匯報。核數師已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(就涉及向本集團提供服務的交易而言)；
- (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2013年1月4日之公告所披露之有關年度上限。

關聯方交易

非凡中國交易亦構成綜合財務報表附註36(d)所載之關聯方交易(除其他交易以外)。

除非凡中國交易外，綜合財務報表附註36所載其他關聯方交易並不構成上市規則第14A章所界定須遵守申報、年度審閱、公告及／或獨立股東批准的規定之關連交易或持續關連交易。

董事資料變更

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，而金先生不再擔任本公司代理行政總裁，自2014年11月14日起生效。

張志勇先生由執行董事調任為非執行董事，自2014年6月28日起生效，而張先生辭任非執行董事，自2014年10月6日起生效。

執行董事李寧先生獲委任為本公司代理行政總裁，自2015年3月18日起生效。

除上述外，自本公司截至2014年6月30日止六個月之中期報告日期以來，並無其他根據上市規則第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2014年12月31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2014年12月31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

除企業管治報告內所列並註明考慮理由之若干偏離外，本公司於截至2014年12月31日止年度已應用全部相關準則並一直遵守企業管治守則之守則條文。

本公司所採納之主要企業管治常規載列於本年報之企業管治報告。

> 董事會報告

李寧有限公司 • 2014年度報告

結算日後事項

本集團於報告期後重大事項的詳情載於綜合財務報表附註37。

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2015年股東週年大會提呈審議。

承董事會命

執行主席兼代理行政總裁

李寧

香港，2015年3月18日

獨立核數師報告



羅兵咸永道

致李寧有限公司股東

(於開曼群島註冊成立的有限公司)

本核數師(以下簡稱「我們」)已審核列載於第87至159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，該等綜合財務報表包括於2014年12月31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。

審核涉及執程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。

獨立核數師報告

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2014年12月31日的事務狀況，及貴集團截至該日止年度的虧損及現金流量，並已按照香港《公司條例》的披露規定妥為編製。

其他事項

本報告(包括意見)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，2015年3月18日

.....
: 羅兵咸永道會計師事務所，香港中環太子大廈二十二樓
: 電話：(852) 2289 8888，傳真：(852) 2810 9888，www.pwchk.com
:

綜合資產負債表

(除特別註明外，金額單位為人民幣)

	附註	於12月31日	
		2014年 千元人民幣	2013年 千元人民幣
資產			
非流動資產			
物業、機器及設備	6	861,173	791,071
土地使用權	7	372,113	351,352
無形資產	8	446,399	380,935
遞延所得稅資產	23	311,081	345,610
可供出售之金融資產	9	26,000	46,930
按權益法入賬之投資	11	20,848	13,496
其他應收款項及預付款項	14	39,473	125,807
非流動資產總額		2,077,087	2,055,201
流動資產			
存貨	12	1,289,332	942,368
應收貿易款項	13	1,260,131	1,371,240
其他應收款項及預付款項—即期部份	14	379,277	362,643
當期所得稅資產		—	2,566
受限制之銀行存款	15	2,593	2,149
現金及等同現金項目	15	1,031,386	1,280,684
流動資產總額		3,962,719	3,961,650
資產總額		6,039,806	6,016,851
權益			
本公司權益持有人應佔股本及儲備			
普通股	16	141,698	136,613
股份溢價	16	1,298,537	1,146,845
就限制性股份獎勵計劃持有之股份	16	(3,719)	(31,509)
其他儲備	17	984,398	1,101,347
(累計虧損)/保留溢利	17	(469,056)	330,934
		1,951,858	2,684,230
非控制性權益		217,583	207,534
權益總額		2,169,441	2,891,764

綜合資產負債表

(除特別註明外，金額單位為人民幣)

於12月31日			
	附註	2014年 千元人民幣	2013年 千元人民幣
負債			
非流動負債			
應付特許使用費	20	77,434	122,309
借貸	21	298,241	200,000
可換股債券	22	676,421	645,727
遞延所得稅負債	23	76,410	75,316
遞延收入	24	62,718	64,012
非流動負債總額		1,191,224	1,107,364
流動負債			
應付貿易款項	18	953,429	913,988
其他應付款項及應計費用	19	1,104,541	836,611
應付特許使用費－即期部分	20	57,880	54,624
即期所得稅負債		9	-
借貸	21	550,782	200,000
換股債券－應付利息	22	12,500	12,500
流動負債總額		2,679,141	2,017,723
負債總額		3,870,365	3,125,087
權益及負債總額		6,039,806	6,016,851
流動資產淨值		1,283,578	1,943,927
資產總額減流動負債		3,360,665	3,999,128

李寧
執行董事及主席

陳悅
非執行董事

第94至159頁所載之附註為該等財務報表之組成部份。

資產負債表

(除特別註明外，金額單位為人民幣)

	附註	於12月31日	
		2014年 千元人民幣	2013年 千元人民幣
資產			
非流動資產			
於附屬公司之投資	10	2,672,914	2,134,864
流動資產			
應收股息		652,728	650,494
現金及等同現金項目	15	647	115,346
流動資產總額		653,375	765,840
資產總額		3,326,289	2,900,704
權益			
本公司權益持有人應佔股本及儲備			
普通股	16	141,698	136,613
股份溢價及其他儲備	16,17	2,027,743	2,097,259
權益總額		2,169,441	2,233,872
負債			
非流動負債			
可換股債券	22	676,421	645,727
流動負債			
其他應付款項及應計費用	19	168,145	8,605
借貸	21	299,782	-
換股債券－應付利息	22	12,500	12,500
流動負債總額		480,427	21,105
負債總額		1,156,848	666,832
權益及負債總額		3,326,289	2,900,704
流動資產淨值		172,948	744,735
資產總額減流動負債		2,845,862	2,879,599

李寧
執行董事及主席

陳悅
非執行董事

第94至159頁所載之附註為該等財務報表之組成部份。

綜合收益表

(除特別註明外，金額單位為人民幣)

	附註	截至12月31日止年度	
		2014年 千元人民幣	2013年 千元人民幣
收入	5	6,727,601	5,824,110
銷售成本	25	(3,724,092)	(3,230,134)
毛利		3,003,509	2,593,976
經銷開支	25	(2,863,516)	(2,674,235)
行政開支	25	(703,145)	(235,860)
其他收入及其他收益－淨額	26	34,279	146,702
經營虧損		(528,873)	(169,417)
融資收入	28	10,246	8,699
融資開支	28	(153,352)	(158,696)
融資開支－淨額		(143,106)	(149,997)
享有按權益法入賬之投資的溢利份額	11	7,352	2,242
除所得稅前虧損		(664,627)	(317,172)
所得稅開支	29	(78,877)	(42,219)
年內虧損		(743,504)	(359,391)
由下列各方應佔：			
本公司權益持有人		(781,481)	(391,540)
非控股性權益		37,977	32,149
		(743,504)	(359,391)
年內本公司權益持有人應佔之每股虧損(每股以人民幣分列示)			
— 基本	30	(49.97)	(26.91)
— 攤薄	30	(49.97)	(26.91)

第94至159頁所載之附註為該等財務報表之組成部份。

	附註	截至12月31日止年度	
		2014年 千元人民幣	2013年 千元人民幣
股息	31	—	—

綜合全面收益表

(除特別註明外，金額單位為人民幣)

	截至12月31日止年度	
	2014年 千元人民幣	2013年 千元人民幣
年內虧損	(743,504)	(359,391)
其他全面(虧損)/收益：		
有機會重分類至損益的項目		
外幣折算差額	(140)	657
年內全面虧損總額	(743,644)	(358,734)
由下列各方應佔：		
本公司權益持有人	(781,621)	(390,883)
非控制性權益	37,977	32,149
	(743,644)	(358,734)

第94至159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

(除特別註明外，金額單位為人民幣)

	本公司權益持有人應佔							
	普通股 千元人民幣 (附註16)	股份溢價 千元人民幣 (附註16)	就限制性股份 獎勵計劃 持有之股份 千元人民幣 (附註16)	其他儲備 千元人民幣 (附註17)	保留溢利 千元人民幣 (附註17)	小計 千元人民幣	非控制性權益 千元人民幣	總計 千元人民幣
於2013年1月1日	111,622	315,972	(41,185)	489,485	737,703	1,613,597	198,644	1,812,241
年內全面收益/(虧損)總額 與股東的交易事項：	-	-	-	657	(391,540)	(390,883)	32,149	(358,734)
因購股權計劃而發行股份之所得款項淨額	44	1,929	-	-	-	1,973	-	1,973
購股權計劃下所提供服務之價值	-	-	-	21,104	-	21,104	-	21,104
轉撥已行使購股權及已歸屬限制性股份 獎勵計劃之公平值至股份溢價	-	4,285	-	(4,285)	-	-	-	-
限制性股份獎勵計劃下歸屬之股份	-	-	9,676	(9,676)	-	-	-	-
轉撥至法定儲備	-	-	-	15,229	(15,229)	-	-	-
發行可換股證券	-	-	-	1,441,484	-	1,441,484	-	1,441,484
可換股證券轉換之股份	24,947	824,659	-	(849,606)	-	-	-	-
派發予一家附屬公司之非控制性權益之股息	-	-	-	-	-	-	(23,804)	(23,804)
收購附屬公司之非控制性權益	-	-	-	(3,045)	-	(3,045)	(1,955)	(5,000)
附屬公司非控制性權益注資	-	-	-	-	-	-	2,500	2,500
於2013年12月31日	136,613	1,146,845	(31,509)	1,101,347	330,934	2,684,230	207,534	2,891,764
於2014年1月1日	136,613	1,146,845	(31,509)	1,101,347	330,934	2,684,230	207,534	2,891,764
年內全面(虧損)/收益總額 與股東的交易事項：	-	-	-	(140)	(781,481)	(781,621)	37,977	(743,644)
因購股權計劃而發行股份之所得款項淨額	66	3,173	-	-	-	3,239	-	3,239
購股權計劃及限制性股份獎勵計劃下 所提供服務之價值	-	-	-	48,156	-	48,156	-	48,156
轉撥已行使購股權及已歸屬限制性股份獎勵 計劃之公平值至股份溢價	-	(17,481)	-	17,481	-	-	-	-
限制性股份獎勵計劃下歸屬之股份	-	-	29,936	(29,936)	-	-	-	-
為限制性股份獎勵計劃而購入之股份	-	-	(2,146)	-	-	(2,146)	-	(2,146)
轉撥至法定儲備	-	-	-	18,509	(18,509)	-	-	-
可換股證券轉換之股份	5,019	166,000	-	(171,019)	-	-	-	-
派發予一家附屬公司之非控制性權益之股息	-	-	-	-	-	-	(27,928)	(27,928)
於2014年12月31日	141,698	1,298,537	(3,719)	984,398	(469,056)	1,951,858	217,583	2,169,441

第94至159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

(除特別註明外，金額單位為人民幣)

	附註	截至12月31日止年度	
		2014年 千元人民幣	2013年 千元人民幣
經營活動之現金流量			
經營活動所用之現金	32	(348,691)	(17,594)
已(付)／收所得稅		(45,664)	4,063
經營活動所用之現金淨額		(394,355)	(13,531)
投資活動之現金流量			
—收購附屬公司之非控制性權益		—	(5,000)
—出售聯營公司投資所得款項		—	1,000
—投資可供出售金融資產		(14,000)	—
—購入物業、機器及設備		(242,459)	(93,801)
—購入無形資產		(84,769)	(119,871)
—購買土地使用權及樓宇之預付款項		—	(71,829)
—出售物業、機器及設備以及土地使用權所得款項		1,482	61,827
—已收利息		5,664	8,699
投資活動所用之現金淨額		(334,082)	(218,975)
融資活動之現金流量			
—向附屬公司之非控制性權益支付股息		(27,928)	(23,804)
—發行普通股所得款項		3,239	1,973
—為限制性股份獎勵計劃而購入之股份		(2,146)	—
—附屬公司之非控制性權益注資		—	2,500
—借貸所得款項		921,512	1,803,005
—償還銀行借貸		(320,000)	(2,848,243)
—發行可換股證券所得款項		—	1,480,488
—發行可換股證券所支付之交易成本		—	(39,004)
—已付利息		(99,560)	(96,687)
—受限制之銀行存款(增加)／減少		(444)	11,539
融資活動產生之現金淨額		474,673	291,767
現金及等同現金項目淨(減少)／增加		(253,764)	59,261
年初之現金及等同現金項目		1,280,684	1,241,304
現金及等同現金項目匯兌收益／(虧損)		4,466	(19,881)
年末之現金及等同現金項目		1,031,386	1,280,684

第94至159頁所載之附註為該等財務報表之組成部份。

綜合財務報表附註

(除特別註明外，金額單位為人民幣)

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。本公司董事會(「董事會」)於2015年3月18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。

本財政年度及比較期間的綜合財務報表乃根據前香港公司條例(第32章)之適用規定而編製。

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或複雜性的範疇或對該等綜合財務報表有重大影響之假設及估計的範疇已於附註4中披露。

2.1.1 持續經營

截至2014年12月31日止年度，本集團產生淨虧損7.44億元人民幣及經營現金淨流出為3.94億元人民幣。本集團已考慮當前經濟環境、其於未來經營業績中取得淨現金流入的能力、預期在銀行貸款到期時續期的能力、其可用銀行信用額度及其於2015年1月30日完成的公開發售交易共籌得款項淨額約12億元人民幣。根據該等因素，本公司董事相信，本集團有充裕財務資源，以應付其於未來十二個月將予到期的負債。因此，綜合財務報表乃按持續經營基準編製。

綜合財務報表附註

(除特別註明外，金額單位為人民幣)

2. 主要會計政策概要(續)

2.1 編製基準(續)

2.1.2 會計政策和披露的變動

(a) 本集團已採納的新訂及經修改準則

本集團已採納下列與其業務相關及必須於2014年1月1日開始之財政年度採用的新訂及經修訂的準則和準則修改：

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

採納上述新訂準則及準則修改對該等綜合財務報表並無重大財務影響。

於2014年1月1日開始之財政年度生效的其他準則、修改及詮釋對本集團而言並不重大。

(b) 尚未採納的新準則及詮釋

以下為與本集團相關的已經公佈且在2014年1月1日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，但尚未被本集團提早採納。

年度改進項目 國際會計準則第16號及 國際會計準則第38號(修改)	2010-2012年度改進、2011-2013年度改進及2012-2014年度改進 ⁽¹⁾ 可接納的折舊及攤銷方法的闡述 ⁽²⁾
國際財務報告準則第15號	客戶合約收益 ⁽³⁾
國際財務報告準則第9號	金融工具 ⁽⁴⁾

⁽¹⁾ 於2014年7月1日開始之會計期間生效

⁽²⁾ 於2016年1月1日開始之會計期間生效

⁽³⁾ 於2017年1月1日開始之會計期間生效

⁽⁴⁾ 於2018年1月1日開始之會計期間生效

當上述新訂／經修訂準則及準則修改生效時，本集團將應用此等準則。本集團正在評估上述新訂／經修訂準則及準則修改的影響，

(c) 新香港公司條例(第622章)

此外，根據新香港公司條例(第622章)第358條，該條例第9部有關「賬目及審核」的規定於本公司在2014年3月3日或之後開始的首個財政年度實施。本集團正評估公司條例變動預期在首次應用新香港公司條例(第622章)第9部期間對綜合財務報表的影響。就目前所得結論為影響不可能太大，僅綜合財務報表呈列及披露資料將受到影響。

綜合財務報表附註

(除特別註明外，金額單位為人民幣)

2. 主要會計政策概要(續)

2.2 附屬公司

綜合財務報表包括本公司及其所有附屬公司截至12月31日止之財務報表。

2.2.1 綜合賬目

附屬公司為本集團擁有控制權的實體(包括結構性實體)。當本集團就參與實體業務可獲得可變回報承擔風險或享有權利，且有能力透過其對實體之權力影響該等回報時，則本集團控制該實體。附屬公司在控制權轉移至本集團之日綜合入賬。附屬公司在控制權終止之日起停止綜合入賬。

(a) 業務合併

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、對被收購方的前擁有人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。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。

本集團按個別收購基準，確認被收購方的任何非控制性權益。被收購方的非控制性權益為現時的擁有權權益，並賦予持有人一旦清盤時按比例分佔實體的資產淨值，按公平值或按現時擁有權權益應佔被收購方可識別資產淨值的確認金額分佔比例計量。除非其他國際財務報告準則規定須以其他計量基準計算，否則非控制性權益的所有其他組成部分均按收購日期的公平值計量。

收購相關的成本乃於產生時支銷。

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2.9)。倘所轉讓之代價、已確認之非控制性權益及所計量之先前持有權益合計低於透過廉價購買而獲得之附屬公司資產淨值之公平值，則差額將直接在綜合收益表中確認。

集團內的交易、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。附屬公司報告之金額已在必要情況下作出調整以符合本集團之會計政策。

(b) 與非控制性權益之交易

本集團將與非控制性權益之交易視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差額計入權益。向非控制性權益出售而產生的盈虧亦計入權益。

綜合財務報表附註

(除特別註明外，金額單位為人民幣)

2. 主要會計政策概要(續)

2.2 附屬公司(續)

2.2.2 獨立財務報表

於附屬公司之投資乃按成本扣除減值列賬。成本包括投資直接應佔成本。附屬公司之業績乃由本公司按已收及應收股息列賬。

於收取該等投資股息時，倘股息超出附屬公司於宣派股息期間的全面收益總額，或倘獨立財務報表內的投資賬面值超出被投資方的資產淨值(包括商譽)在綜合財務報表的賬面值，則須對於附屬公司之投資進行減值測試。

2.3 聯營公司

聯營公司指本集團對其有重大影響力而無控制權的實體，通常附帶有20%至50%投票權之股權。於聯營公司之投資以權益會計法入賬。根據權益法，投資初始以成本確認，賬面值增加或減少以確認投資者在收購日期後佔被投資方損益之比例。在收購聯營公司的權益時，收購成本與本集團應佔聯營公司可辨認資產和負債的公平值淨額的差額確認為商譽。

倘於聯營公司之所有權權益減少但仍保留重大影響力，則僅按比例將先前於其他全面收益內確認之金額重新分類至損益(如適用)。

本集團應佔收購後損益於收益表確認，而其分佔收購後其他全面收益變動則於其他全面收益確認，並對投資賬面值作出相應調整。當本集團分佔聯營公司虧損等於或超過其佔聯營公司之權益(包括任何其他無抵押應收款項)時，本集團不再確認進一步之虧損，除非本集團代聯營公司承擔法律或推定責任或支付款項。

本集團於各報告日期釐定是否存在任何客觀證據顯示於聯營公司的投資已經減值。倘出現此情況，本集團會計算減值金額，即聯營公司可收回金額與其賬面值的差額，並於收益表「享有按權益法入賬之投資溢利／(虧損)的份額」確認該金額。

本集團與其聯營公司之間的上游及下游交易所產生損益於本集團財務報表確認，惟僅以非關聯投資者於聯營公司之權益為限。除非有關交易提供已轉讓資產減值證據，否則未實現虧損予以對銷。聯營公司的會計政策已在必要情況下作出改變，以確保與本集團採用的政策一致。

綜合財務報表附註

(除特別註明外，金額單位為人民幣)

2. 主要會計政策概要(續)

2.4 合營安排

本集團就於2012年1月1日的所有合營安排採納國際財務報告準則第11號。根據國際財務報告準則第11號，視乎每位投資者的合約權利和義務，於合營安排的投資分類為共同經營或合營企業。本集團已評估合營安排的性質並釐定其為合營企業。合營企業按權益法入賬。

根據權益會計方法，於合營企業的權益初步按成本確認，其後經調整以確認本集團享有的收購後溢利或虧損以及其他綜合收益變動的份額。若本集團應佔的合營企業虧損等於或超過其於合營企業的權益(包括實質上構成本集團於合營企業的淨投資的任何長期權益)，則本集團不會確認進一步虧損，除非其已產生債務或代表合營企業作出支付。

本集團及其合營企業之間的交易所產生的未變現收益會予以抵銷，惟以本集團於合營企業的權益為限。未變現虧損亦會予以抵銷，惟交易顯示轉讓資產出現減值的跡象則除外。合營企業的會計政策已在必要情況下作出改動，以確保與本集團所採納的政策一致。

2.5 分部報告

營運分部乃按與向主要經營決策者進行內部申報一致的方式呈報。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層。

2.6 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盈虧，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交易日期之匯率換算)；及
- iii. 所有由此而產生的匯兌差額在其他全面收益中確認。

綜合財務報表附註

(除特別註明外，金額單位為人民幣)

2. 主要會計政策概要(續)

2.7 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至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。替換部份之賬面值取消確認。其他所有維修保養費用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年或餘下租期(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2.10)。

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。

2.8 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。

綜合財務報表附註

(除特別註明外，金額單位為人民幣)

2. 主要會計政策概要(續)

2.9 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、聯營公司、合營企業及業務可識別資產、負債及或然負債的淨公平值及其非控制性權益公平值的數額。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10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3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。

2.10 於附屬公司、按權益法入賬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無形資產毋須攤銷，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。

綜合財務報表附註

(除特別註明外，金額單位為人民幣)

2. 主要會計政策概要(續)

2.11 金融資產

(a) 分類

本集團將其金融資產劃分為以下類別：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12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2.15及2.16)。
- (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12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2014年12月31日，本集團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，而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。

2.12 對銷金融工具

當有法定執行權對銷已確認金額，並擬按淨額基準結算或同時變現資產和結算負債時，則可對銷金融資產與負債，並將淨額計入資產負債表中。法定執行權必須不得依賴未來事件而定，而在一般業務過程中以及倘公司或對手方一旦出現違約、無償債能力或破產時，則必須具有約束力。

綜合財務報表附註

(除特別註明外，金額單位為人民幣)

2. 主要會計政策概要(續)

2.13 金融資產減值

(a) 按攤銷成本列賬之資產

本集團於各報告期末評估是否有客觀證據顯示一項金融資產或一組金融資產出現減值。倘因於初步確認資產後發生之一項或多項事件(「虧損事件」)而出現客觀減值證據，且該項虧損事件(或多項虧損事件)對該項金融資產或該組金融資產之估計未來現金流量之影響能可靠地估計，則該項金融資產或該組金融資產存在減值，並產生減值虧損。

減值跡象可包括債務人或一組債務人正面臨重大財政困難、違約或拖欠利息或本金、彼等有可能破產或進行其他財務重組，以及有可觀察數據顯示估計未來現金流量出現可計量之減少，例如與違約有相互關聯的拖欠情況或經濟狀況改變。

就貸款及應收款項類別而言，虧損金額以資產之賬面值與按金融資產原實際利率貼現之估計未來現金流量(不包括未產生之未來信貸虧損)之現值兩者之差額計量。資產賬面值予以扣減，虧損金額則於綜合收益表內確認。

倘於其後期間，減值虧損金額減少，而該減少於客觀上與確認減值虧損後發生之事件有關(如債務人之信貸評級提高)，則於綜合收益表確認過往確認之減值虧損之撥回。

(b) 分類為可供出售之資產

本集團於各報告期末評估是否有客觀證據顯示一項金融資產或一組金融資產出現減值。

就債務證券而言，倘存在任何有關證據，累計虧損(按收購成本與現時公平值的差額，減該財務資產先前在損益內確認的任何減值虧損計量)自權益剔除，並在損益內確認。倘於其後期間，分類為可供出售的債務工具的公平值增加，而有關增加可於客觀上與在損益確認減值虧損後發生之事件有關，則於綜合收益表中撥回減值虧損。

就股權投資而言，證券公平值大幅或長期低於其成本亦為資產減值的證據。倘存在任何有關證據，累計虧損(按收購成本與現時公平值的差額，減該財務資產先前在損益內確認的任何減值虧損計量)自權益剔除，並在損益內確認。在綜合收益表就股本工具確認的減值虧損並不會透過綜合收益表撥回。

綜合財務報表附註

(除特別註明外，金額單位為人民幣)

2. 主要會計政策概要(續)

2.14 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。

2.15 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。如應收貿易款項及其他應收款項預期於一年或之內收回，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。

2.16 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)。

2.17 股本

(a) 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)計入本公司股東應佔之權益。

(b) 可換股證券

沒有合同義務以現金結算的可換股證券在初始確認時被分類為權益。

綜合財務報表附註

(除特別註明外，金額單位為人民幣)

2. 主要會計政策概要(續)

2.18 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一年之內到期，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。

2.19 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。

2.20 借貸

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收益表中確認。

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12個月，否則借貸將被劃分為流動負債。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12個月，否則借貸將被劃分為流動負債。

2.21 借貸成本

因收購、建築及生產為合資格資產(即須一段長時間始能達至其擬定用途或予以銷售的資產)所產生的一般及指定借貸成本均撥入此等資產成本值內，直到此等資產大致上可準備投入作擬訂用途或出售時。

所有其他借貸成本均於其產生期間於損益中確認。

綜合財務報表附註

(除特別註明外，金額單位為人民幣)

2. 主要會計政策概要(續)

2.22 複合金融工具

本集團發行的複合金融工具包括可按持有人的選擇轉換為股本的可換股票據，而將予發行的股份數目不會隨著公平值變動而變更。

複合金融工具的負債部分按沒有權益轉換選擇權的相類似負債的公平值作初始確認。權益部分按複合金融工具的整體公平值與負債部分的公平值間的差額作初始確認，並計入可換股債券儲備的股東權益。任何直接應佔交易成本按其初始賬面值的比例分配至負債和權益部分。

初始確認後，複合金融工具的負債部分利用實際利息法按攤銷成本計量。除非轉換或到期，複合金融工具的權益部分在初始確認後不重新計量。

除非本集團享有無條件權利將清償負債日期推遲至報告期末後至少12個月，可轉換工具的負債部分分類為即期。

2.23 即期及遞延所得稅

期內稅項開支包括即期及遞延稅項。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益或權益中確認除外，其餘均在收益表中確認。

(a) 即期所得稅

即期所得稅支出根據本集團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。

(b) 遞延所得稅

- 內部稅基差額

遞延所得稅以負債法就資產及負債之稅基與在財務報表所列賬面值之差額產生的暫時差異確認。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損益，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溢利而就此可使用暫時差異而確認。

綜合財務報表附註

(除特別註明外，金額單位為人民幣)

2. 主要會計政策概要(續)

2.23 即期及遞延所得稅(續)

(b) 遞延所得稅(續)

- 外部稅基差額

除在遞延所得稅負債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、聯營公司及合營安排之投資所產生之遞延所得稅負債按應課稅暫時差額作出撥備。本集團一般不能控制聯營公司的暫時差額撥回。僅於訂定協議賦予本集團權力可於可預見將來控制暫時差額撥回，聯營公司之未分派溢利所產生之遞延稅項負債應課稅暫時差額不予確認。

於附屬公司、聯營公司及合營安排之投資所產生之可扣減暫時差額僅會在該暫時差額有可能將於日後撥回，且備有充足之應課稅溢利以動用暫時差額時，方予確認。

(c) 對銷

遞延所得稅資產及負債的對銷只在具有合法執行權對銷即期稅項資產和即期稅項負債時，以及有關遞延所得稅資產及負債之所得稅由同一稅務機構向有意以淨額結算償付債務的應課稅實體或不同應課稅實體徵收時方可進行。

2.24 僱員福利

本集團設立多項僱員退休計劃，包括定額供款退休金計劃及退休醫療計劃。

(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。本集團於美國及韓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。

綜合財務報表附註

(除特別註明外，金額單位為人民幣)

2. 主要會計政策概要(續)

2.24 僱員福利(續)

(b) 以股份為基礎之酬金

本集團設有若干按股權結算之以股份為基礎之酬金計劃。該等計劃包括購股權計劃及一項股份獎勵計劃。僱員為獲取授予股份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。

於各報告期末，本集團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。

2.25 撥備

倘本集團因過往事件而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，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。

綜合財務報表附註

(除特別註明外，金額單位為人民幣)

2. 主要會計政策概要(續)

2.26 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、回扣及折扣及對銷本集團內之銷售。

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，收益金額不被視為能夠可靠地計量。本集團以過往業績作為估計依據，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－批發

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。收益按預期退貨價值作出調整。在產品付運到特定地點、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作出撥備。總額折扣根據預期年度購買額評估。由於銷售信貸期以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。

(b) 銷售貨品－零售

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。

(c) 銷售貨品－互聯網

網上提供貨品銷售的收入於存貨的風險及回報轉移至客戶時(即付運時)確認。交易以信用卡或付款卡進行。撥備乃按預期退貨率(此乃按歷史退貨率得出)就網上信貸銷售作出。

(d) 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。

綜合財務報表附註

(除特別註明外，金額單位為人民幣)

2. 主要會計政策概要(續)

2.26 收益確認(續)

(e) 股息收入

股息收入於收取付款之權利確立時確認。

(f) 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累計基準確認。

2.27 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。

2.28 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。

2.29 股息分派

向本公司權益持有人分派之股息(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/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。

綜合財務報表附註

(除特別註明外，金額單位為人民幣)

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，如市場風險(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，大部份交易以人民幣結算。本集團若干現金及銀行存款及應收貿易款項以港元、美元、歐元或韓元計值(附註15)。此外，本公司之若干特許使用費、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均可能對本集團財務造成影響。於2014年12月31日，本集團並未使用任何金融工具對沖外幣風險。

於2014年及2013年12月31日，倘人民幣兌港元／美元／歐元／韓元升值／貶值5%而所有其他變數保持不變，各年的稅後虧損主要因換算以港元、美元、歐元及韓元計值之現金及等同現金項目、應收貿易款項、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。

		2014年 千元人民幣	2013年 千元人民幣
稅後虧損(減少)／增加			
－升值	5%	(32,153)	4,009
－貶值	5%	32,153	(4,009)

(ii) 現金流量及公平值利率風險

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，原因是本集團並無重大計息資產。利率固定之金融資產及負債為本集團帶來公平值利率風險。在2012年2月8日，本公司發行了本金為7.5億元人民幣到期日為2017年2月8日的可換股債券。該可換股債券按每年4%的固定利息計息，在每半年的年末支付(見附註22)。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6.60% (2013年：6.76%)，而以港元為單位者則為4.92% (2013年：2.26%)，如附註21所披露。

綜合財務報表附註

(除特別註明外，金額單位為人民幣)

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。所有本集團的主要客戶均具備良好的信貸紀錄。本集團在收取應收貿易款項及其他應收款項方面之過往經驗均處於已列賬撥備之範圍內，董事認為，在綜合財務報表內已就不可收回之應收款項計提充足撥備。零售客戶銷售以現金或主要信用卡結算。

下表列示於資產負債表日在三家主要銀行之結餘。

	2014年 千元人民幣	2013年 千元人民幣
銀行*		
銀行A	353,752	414,268
銀行B	237,784	326,145
銀行C	162,984	167,096
	754,520	907,509

* 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。本公司已經實施了一系列計劃去管理客戶的信貸風險。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。

(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21)隨時有充足餘額，使本集團不會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。

綜合財務報表附註

(除特別註明外，金額單位為人民幣)

3. 財務風險管理(續)

3.1 財務風險因素(續)

(c) 流動資金風險(續)

	1年以下 千元人民幣	1至2年 千元人民幣	2至5年 千元人民幣	5年以上 千元人民幣
本集團				
於2014年12月31日				
借貸	580,962	306,459	–	–
可換股債券(a)	30,000	30,000	765,000	–
應付特許使用費	62,073	65,007	34,476	–
應該貿易款項	953,429	–	–	–
其他應付款項	292,957	–	–	–
	1,919,421	401,466	799,476	–
於2013年12月31日				
借貸	224,303	208,050	–	–
可換股債券(a)	30,000	30,000	795,000	–
應付特許使用費	57,998	61,642	97,040	4,572
應該貿易款項	913,988	–	–	–
其他應付款項	281,889	–	–	–
	1,508,178	299,692	892,040	4,572
本公司				
於2014年12月31日				
可換股債券(a)	30,000	30,000	765,000	–
借貸	309,268	–	–	–
其他應付款項	168,145	–	–	–
	507,413	30,000	765,000	–
於2013年12月31日				
可換股債券(a)	30,000	30,000	795,000	–
其他應付款項	8,605	–	–	–
	38,605	30,000	795,000	–

附註：

- (a) 誠如下述附註22所述，本公司於2012年2月8日發行了可換股債券。除非提前贖回、轉換、或購回及被註銷，將於到期日贖回該等可換股債券的未償還本金和未付利息。每年應付利息額為人民幣3,000萬元。

綜合財務報表附註

(除特別註明外，金額單位為人民幣)

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。該比率按在綜合資產負債表中列示的借貸總額除以本公司權益持有人應佔股本及儲備計算。

於2014年12月31日，本集團資本負債比率分別為86.4% (包括可換股債券) (2013年12月31日：39.4%)及51.1% (不包括可換股債券) (2013年12月31日：14.9%)。

3.3 公平值估計

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，假設與其公平值相若。為作出披露，金融資產及負債之公平值乃按本集團所知當時同類金融工具之市場利率將日後合約現金流量折現而估計。

4. 重要會計估計及判斷

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

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

(a) 估計商譽、無形資產及其他非流動資產減值

本集團分別根據附註2.9及附註2.10所述之會計政策測試商譽、無形資產及其他非流動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及假設(見附註8)。倘未來事項不符合該等假設，則可收回金額將須予以修訂，而此舉動可能會影響本集團的經營業績或財務狀況。

(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。

綜合財務報表附註

(除特別註明外，金額單位為人民幣)

4. 重要會計估計及判斷(續)

(c) 應收貿易款項及其他應收款項減值撥備

本集團管理層根據附註2.15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撥備。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。本公司關於應收貿易款項和其他應收款減值損失的撥備金額估計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重大判斷。本集團的主要客戶是運動品牌的經銷商，這些經銷商的規模和代理的品牌各不相同。在評估計提減值撥備的過程中，公司需要評估針對於每一個經銷商的不同指標，其中包括：過往的還款情況和每個客戶的誠信度，過去幾年的違約次數，應收賬款的賬齡和最近階段與每一個客戶的溝通情況。當客戶的財務狀況惡化導致喪失按時還款的能力，或客戶的應付賬款嚴重超過授信期間，或公司實際產生的壞賬超過了初始的估計，公司需要計提額外的撥備。上述評估是建立在每一個客戶具體的事實和情況下。管理層會於每個資產負債表日重估有關撥備以確保當時計提之撥備仍屬恰當。

(d) 所得稅

本集團主要須在中國繳納所得稅。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。倘若該等事宜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2008年1月1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，導致針對期內已分配股利和預期未來計劃分配的未分配溢利計提相應預提所得稅。

(e) 合營安排

本集團持有其合營安排50%的表決權。根據合約協議，所有相關活動必須取得協議各方一致同意，故此本集團對該安排有共同控制權。

本集團的合營安排形式為有限公司，賦予本集團及協議各方享有該等安排項下有限公司淨資產的權利。因此，該安排被分類為合營企業。

綜合財務報表附註

(除特別註明外，金額單位為人民幣)

5. 分部資料

管理層是本集團之主要經營決策者。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。本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。管理層根據經營溢利／(虧損)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2014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5,932,090,000元人民幣、681,708,000元人民幣及113,803,000元人民幣，而截至2013年12月31日止年度則分別為5,082,786,000元人民幣、612,409,000元人民幣及128,915,000元人民幣。

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與綜合收益表貫徹一致之方式計量。

截至2014年及2013年12月31日止年度，就可報告分部向管理層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2014年12月31日止年度				
總收入	5,932,090	682,063	143,628	6,757,781
分部間收入	—	(355)	(29,825)	(30,180)
外部客戶收入	5,932,090	681,708	113,803	6,727,601
經營(虧損)／溢利	(679,533)	116,465	34,195	(528,873)
經銷及行政開支	3,381,090	174,061	11,510	3,566,661
折舊及攤銷	176,977	18,971	2,512	198,460
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

綜合財務報表附註

(除特別註明外，金額單位為人民幣)

5. 分部資料(續)

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	
	2014年 千元人民幣	2013年 千元人民幣
經營虧損	(528,873)	(169,417)
融資收入	10,246	8,699
融資開支	(153,352)	(158,696)
享有按權益法入賬之投資的溢利份額	7,352	2,242
除所得稅前虧損	(664,627)	(317,172)

收入的地區資料

	截至12月31日止年度	
	2014年 千元人民幣	2013年 千元人民幣
中國(包含香港特別行政區)	6,499,615	5,630,525
其他地區	227,986	193,585
總計	6,727,601	5,824,110

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2014年及2013年12月31日止年度內，本集團並無與任何單一外部客戶交易產生之收入達到或超過本集團總收入之10%。

綜合財務報表附註

(除特別註明外，金額單位為人民幣)

6. 物業、機器及設備—本集團

	樓宇 千元人民幣	租賃物業裝修 千元人民幣	模具 千元人民幣	機器 千元人民幣	辦公室設備 及汽車 千元人民幣	在建工程 千元人民幣	總計 千元人民幣
於2013年1月1日							
成本	694,146	106,281	226,653	136,540	194,464	25,613	1,383,697
累計折舊	(123,183)	(71,360)	(174,546)	(31,584)	(125,980)	-	(526,653)
賬面淨值	570,963	34,921	52,107	104,956	68,484	25,613	857,044
截至2013年12月31日止年度							
年初賬面淨值	570,963	34,921	52,107	104,956	68,484	25,613	857,044
新增	702	13,568	36,804	5,926	21,680	11,019	89,699
轉自在建工程	30,655	-	-	1,494	-	(32,149)	-
出售	(21,869)	(78)	-	(4,736)	(1,671)	-	(28,354)
折舊開支	(28,173)	(24,490)	(37,354)	(12,769)	(24,532)	-	(127,318)
年終賬面淨值	552,278	23,921	51,557	94,871	63,961	4,483	791,071
於2013年12月31日							
成本	691,499	89,083	263,457	136,830	209,055	4,483	1,394,407
累計折舊	(139,221)	(65,162)	(211,900)	(41,959)	(145,094)	-	(603,336)
賬面淨值	552,278	23,921	51,557	94,871	63,961	4,483	791,071
截至2014年12月31日止年度							
年初賬面淨值	552,278	23,921	51,557	94,871	63,961	4,483	791,071
新增	44,796	125,908	33,546	3,355	15,915	5,046	228,566
轉自在建工程	5,021	-	-	2,542	126	(7,689)	-
出售	(2,361)	(358)	(5,184)	(1,729)	(3,037)	-	(12,669)
折舊開支	(29,463)	(48,293)	(32,729)	(12,467)	(22,843)	-	(145,795)
年終賬面淨值	570,271	101,178	47,190	86,572	54,122	1,840	861,173
於2014年12月31日							
成本	738,838	194,401	244,367	136,872	200,352	1,840	1,516,670
累計折舊	(168,567)	(93,223)	(197,177)	(50,300)	(146,230)	-	(655,497)
賬面淨值	570,271	101,178	47,190	86,572	54,122	1,840	861,173

本集團之所有樓宇均位於中國。賬面淨值為4,661,000元人民幣(2013年：5,796,000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41,644,000元人民幣(2013年：39,008,000元人民幣)計入銷售成本，80,079,000元人民幣(2013年：54,378,000元人民幣)計入經銷開支及24,072,000元人民幣(2013年：33,932,000元人民幣)計入行政開支。

於2014年12月31日，賬面淨值為403,819,000元人民幣的樓宇已抵押作為本集團借貸之抵押品。於2013年12月31日，本集團並無有抵押銀行借貸(附註21)。

綜合財務報表附註

(除特別註明外，金額單位為人民幣)

7. 土地使用權－本集團

	千元人民幣
於2013年1月1日	
成本	404,129
累計攤銷	(41,366)
賬面淨值	362,763
截至2013年12月31日止年度	
年初賬面淨值	362,763
出售	(2,610)
攤銷開支	(8,801)
年終賬面淨值	351,352
於2013年12月31日	
成本	399,054
累計攤銷	(47,702)
賬面淨值	351,352
截至2014年12月31日止年度	
年初賬面淨值	351,352
新增	29,785
攤銷開支	(9,024)
年終賬面淨值	372,113
於2014年12月31日	
成本	428,839
累計攤銷	(56,726)
賬面淨值	372,113

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2014年12月31日，賬面淨值為98,791,000元人民幣(2013年12月31日：101,613,000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2014年12月31日，賬面淨值為81,518,000元人民幣的土地使用權已抵押作為本集團借貸之抵押品。於2013年12月31日，本集團並無有抵押銀行借貸(附註21)。

綜合財務報表附註

(除特別註明外，金額單位為人民幣)

8. 無形資產—本集團

	商譽 千元人民幣	商標 千元人民幣	電腦軟件 千元人民幣	特許使用權 千元人民幣	客戶關係及 非競爭協議 千元人民幣	總計 千元人民幣
於2013年1月1日						
成本	179,226	119,037	128,754	288,430	41,339	756,786
累計攤銷及減值	—	(34,507)	(73,861)	(205,210)	(19,826)	(333,404)
賬面淨值	179,226	84,530	54,893	83,220	21,513	423,382
截至2013年12月31日止年度						
年初賬面淨值	179,226	84,530	54,893	83,220	21,513	423,382
新增	—	—	10,930	3,699	—	14,629
攤銷開支	—	(5,538)	(19,495)	(26,636)	(5,407)	(57,076)
年終賬面淨值	179,226	78,992	46,328	60,283	16,106	380,935
於2013年12月31日						
成本	179,226	119,037	139,684	292,129	41,339	771,415
累計攤銷及減值	—	(40,045)	(93,356)	(231,846)	(25,233)	(390,480)
賬面淨值	179,226	78,992	46,328	60,283	16,106	380,935
截至2014年12月31日止年度						
年初賬面淨值	179,226	78,992	46,328	60,283	16,106	380,935
新增	67,087	—	22,078	—	19,940	109,105
攤銷開支	—	(5,538)	(17,424)	(13,384)	(7,295)	(43,641)
年終賬面淨值	246,313	73,454	50,982	46,899	28,751	446,399
於2014年12月31日						
成本	246,313	119,037	161,762	292,129	61,279	880,520
累計攤銷及減值	—	(45,583)	(110,780)	(245,230)	(32,528)	(434,121)
賬面淨值	246,313	73,454	50,982	46,899	28,751	446,399

附註：

特許使用權的攤銷開支已計入經銷開支，其他無形資產的攤銷開支則計入行政開支。

綜合財務報表附註

(除特別註明外，金額單位為人民幣)

8. 無形資產－本集團(續)

商譽減值測試

管理層於經營分部(即按品牌層面)層面監察商譽。各經營分部獲分配的商譽概要如下：

	李寧牌 千元人民幣	紅雙喜牌 千元人民幣	Kason(凱勝)品牌 千元人民幣
於2013年1月1日及12月31日	–	106,839	72,387
於2014年1月1日	–	106,839	72,387
新增	67,087	–	–
於2014年12月31日	67,087	106,839	72,387

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的財政預算的稅前現金流量預測。第六年至第十年李寧牌、紅雙喜牌及凱勝牌採用的加權平均年收入增長率分別為5%、1.8%及3%。所採用的增長率不會超過現金產生單位所經營業務的長期平均增長率。李寧牌、紅雙喜牌及凱勝牌為反映有關的特定風險而採用的稅前折現率分別為22.8%、14.7%與18.8%。

管理層評估後認為李寧牌、紅雙喜牌及凱勝牌的使用價值超過其賬面值，因此並無計提減值撥備。

9. 可供出售之金融資產－本集團

本集團可供出售的金融資產包括對三間非上市公司的投資。上述一項投資在2014年12月31日發生減值。

	2014年 千元人民幣	2013年 千元人民幣
非上市投資，按成本	26,000	46,930
於1月1日	46,930	46,930
新增	14,000	–
減值開支	(34,930)	–
於12月31日	26,000	46,930

綜合財務報表附註

(除特別註明外，金額單位為人民幣)

10. 於附屬公司之投資—本公司

(a) 於附屬公司之投資

	2014年 千元人民幣	2013年 千元人民幣
投資非上市股份，按成本	79,568	79,568
對附屬公司貸款	2,598,260	2,023,787
限制性股份獎勵計劃信託之供款	3,719	31,509
減：於附屬公司投資之撥備	(8,633)	—
	2,672,914	2,134,864

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2014年12月31日之本集團附屬公司名單：

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， 2002年10月8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， 2004年5月28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， 2003年3月19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， 1997年8月25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， 2000年4月20日 有限責任公司	2,000,000元 人民幣	100%	提供訊息技術服務
上海少昊體育用品研發有限公司	中國， 2001年12月18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， 2003年3月5日 有限責任公司	3,000,000元 人民幣	100%	銷售體育用品

綜合財務報表附註

(除特別註明外，金額單位為人民幣)

10. 於附屬公司之投資—本公司(續)

(a) 於附屬公司之投資(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
佛山李寧體操學校服務有限公司	中國， 1996年10月31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， 2001年12月13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， 2007年7月6日 有限責任公司	416,670,000元 人民幣	100%	銷售體育用品
李寧體育美國有限公司	美國， 2007年8月28日 有限責任公司	1,000美元	100%	設計運動鞋及服裝
李寧韓國有限公司	韓國， 2013年8月21日 有限責任公司	100,000,000韓元	100%	研究及開發
李寧(北京)體育用品商業有限公司	中國， 2007年12月19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， 2001年7月9日 有限責任公司	10,000,000元 人民幣	100%	銷售體育用品
鄭州一動體育用品銷售有限公司	中國， 1998年6月25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， 1998年10月6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， 1999年6月10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， 2003年4月15日 有限責任公司	1,000,000元 人民幣	100%	銷售體育用品

綜合財務報表附註

(除特別註明外，金額單位為人民幣)

10. 於附屬公司之投資—本公司(續)

(a) 於附屬公司之投資(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
武漢一動體育用品銷售有限公司	中國， 1999年6月2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， 1997年11月4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， 2000年8月8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， 1999年12月14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， 2003年4月15日 有限責任公司	1,000,000元 人民幣	100%	銷售體育用品
新疆一動體育用品銷售有限公司	中國， 2005年2月4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， 1998年8月26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， 1998年7月29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， 2006年1月23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， 2008年1月14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， 2008年2月4日 有限責任公司	1,000,000元 人民幣	100%	銷售體育用品

綜合財務報表附註

(除特別註明外，金額單位為人民幣)

10. 於附屬公司之投資—本公司(續)

(a) 於附屬公司之投資(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
昆明一動體育用品銷售有限公司	中國， 2008年9月24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， 2009年5月13日 有限責任公司	1,000,000元 人民幣	100%	銷售體育用品
廈門悅奧商貿有限公司	中國， 2009年10月26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， 2010年6月13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， 2010年12月17日 有限責任公司	1,000,000元 人民幣	100%	銷售體育用品
合肥一動體育用品銷售有限公司	中國， 2011年3月21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， 2008年9月27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(天津)有限公司	中國， 2009年1月19日 有限責任公司	330,000,000元 人民幣	100%	銷售體育用品
上海紅雙喜股份有限公司	中國， 1995年12月26日 有限責任公司	112,000,000元 人民幣	57.5%	製造及銷售體育用品
上海紅雙喜體育用品銷售有限公司	中國， 1996年8月21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， 2010年12月27日 有限責任公司	2,000,000元 人民幣	57.5%	銷售體育用品

綜合財務報表附註

(除特別註明外，金額單位為人民幣)

10. 於附屬公司之投資—本公司(續)

(a) 於附屬公司之投資(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
廣州紅雙喜體育用品銷售有限公司	中國， 2011年5月6日 有限責任公司	2,000,000元 人民幣	57.5%	銷售體育用品
上海紅雙喜體育用品蘇州有限公司	中國， 2002年8月10日 有限責任公司	15,000,000元 人民幣	43.1%	製造及銷售體育用品
上海紅冠體育用品有限責任公司	中國， 1998年7月29日 有限責任公司	500,000元 人民幣	57.5%	銷售體育用品
上海李寧體育用品電子商務有限公司	中國， 2011年7月27日 有限責任公司	10,000,000元 人民幣	100%	銷售體育用品
樂途體育用品有限公司	中國， 2009年1月19日 有限責任公司	400,000,000元 人民幣	100%	銷售體育用品
樂途(大慶)體育用品有限責任公司	中國， 2011年1月24日 有限責任公司	5,000,000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， 2008年6月30日 有限責任公司	20,000,000元 人民幣	100%	製造及銷售體育用品
凱勝體育(香港)有限公司	香港， 2008年1月15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， 2010年8月27日 有限責任公司	2港元	100%	銷售體育用品
李寧(湖北)體育用品有限公司	中國， 2010年11月2日 有限責任公司	411,844,000元 人民幣	100%	製造及銷售體育用品
湖北李寧鞋業有限公司	中國， 2013年4月18日 有限責任公司	50,000,000元 人民幣	95%	製造及銷售體育用品

綜合財務報表附註

(除特別註明外，金額單位為人民幣)

10. 於附屬公司之投資—本公司(續)

(a) 於附屬公司之投資(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
哈爾濱一動體育用品銷售有限公司	中國， 2013年12月25日 有限責任公司	1,000,000元 人民幣	100%	銷售體育用品
大慶悅動體育用品銷售有限公司	中國， 2013年12月25日 有限責任公司	1,000,000元 人民幣	100%	銷售體育用品
寧波一動體育用品有限公司	中國， 2014年4月2日 有限責任公司	1,000,000元 人民幣	100%	銷售體育用品
重慶悅奧體育用品銷售有限公司	中國， 2014年4月15日 有限責任公司	1,000,000元 人民幣	100%	銷售體育用品
溫州一動體育用品有限公司	中國， 2014年4月22日 有限責任公司	1,000,000元 人民幣	100%	銷售體育用品
貴陽悅奧體育用品有限公司	中國， 2014年5月23日 有限責任公司	1,000,000元 人民幣	100%	銷售體育用品
海口一動體育用品銷售有限公司	中國， 2014年6月6日 有限責任公司	1,000,000元 人民幣	100%	銷售體育用品

(b) 重大非控制性權益

於2014年12月31日，本集團非控制性權益總額為217,583,000元人民幣，其中上海紅雙喜股份有限公司之非控制性權益為215,033,000元人民幣。湖北李寧鞋業有限公司之非控制性權益並不重大。

下表列示對本集團屬重大的非控制性權益實體上海紅雙喜股份有限公司之財務資料概要。本集團年內與非控制性權益實體並無重大交易。

綜合財務報表附註

(除特別註明外，金額單位為人民幣)

10. 於附屬公司之投資－本公司(續)

(b) 重大非控制性權益(續)

資產負債表概要

	於12月31日	
	2014年 千元人民幣	2013年 千元人民幣
流動部分		
資產	288,041	291,790
負債	267,455	238,060
流動資產淨值	20,586	53,730
非流動部分		
資產	639,596	584,506
負債	62,471	64,997
非流動資產淨值	577,125	519,509
淨資產	597,711	573,239

收益表概要

	截至12月31日止年度	
	2014年 千元人民幣	2013年 千元人民幣
收入	680,761	606,828
除所得稅前溢利	115,062	98,782
所得稅開支	(26,698)	(25,555)
年內溢利	88,364	73,227
全面收益總額	88,364	73,227
非控制性權益應佔全面收益總額	37,927	32,149

綜合財務報表附註

(除特別註明外，金額單位為人民幣)

10. 於附屬公司之投資—本公司(續)

(b) 重大非控制性權益(續)

現金流量表概要

	截至12月31日止年度	
	2014年 千元人民幣	2013年 千元人民幣
經營活動之現金流量		
經營業務產生之現金	162,982	188,251
已付所得稅	(31,489)	(25,720)
經營活動產生之現金淨額	131,493	162,531
投資活動所用之現金淨額	(10,514)	(75,362)
融資活動所用之現金淨額	(73,463)	(83,571)
現金及等同現金項目淨增加	47,516	3,598
年初之現金及等同現金項目	93,726	90,804
現金及等同現金項目匯兌虧損	(1,038)	(676)
年末之現金及等同現金項目	140,204	93,726

上述資料是分部抵銷前的金額。

11. 按權益法入賬之投資—本集團

於資產負債表確認之金額如下：

	2014年 千元人民幣	2013年 千元人民幣
聯營公司	—	—
合營企業	20,848	13,496
於12月31日	20,848	13,496

於收益表確認之溢利/(虧損)如下：

	2014年 千元人民幣	2013年 千元人民幣
聯營公司	—	(3,275)
合營企業	7,352	5,517
截至12月31日止年度	7,352	2,242

綜合財務報表附註

(除特別註明外，金額單位為人民幣)

11. 按權益法入賬之投資—本集團(續)

於聯營公司之投資

以下是截至2014年12月31日主要聯營公司清單：

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	本集團所持 實際股權	主要業務
天津市寬貓咪兒童用品有限公司 (「天津市寬貓咪」)	中國， 2011年5月24日 有限責任公司	30,000,000元 人民幣	13.30%	銷售體育用品
天津市越浩拓戶外用品有限公 (「天津市越浩拓」)	中國， 2011年8月3日 有限責任公司	20,790,000元 人民幣	14.82%	銷售體育用品

儘管本集團於聯營公司擁有少於20%的股本權益，但本集團有在聯營公司董事會委任董事的合約權，並有權參與聯營公司的財務管理和經營決策，因而對其擁有重大影響。

截至2014年12月31日止年度，本集團並無分佔其聯營公司來自持續經營業務的虧損及全面收益總額。截至2013年12月31日止年度，本集團分佔其聯營公司來自持續經營業務的虧損及全面收益總額分別為3,275,000元人民幣及3,275,000元人民幣。截至2014年及2013年12月31日止年度，本集團並無分佔任何其聯營公司的除稅後或其他全面收益。

於合營企業之投資

	2014年 千元人民幣	2013年 千元人民幣
於1月1日	13,496	7,979
應佔溢利	7,352	5,517
於12月31日	20,848	13,496

下列之合營企業擁有僅由普通股構成的股本，有關股本由本集團間接持有。

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	本集團所持 實際股權	主要業務
李寧艾高有限公司(「李寧艾高」)	香港， 2005年7月3日 有限責任公司	48,600,000港元	50%	投資控股

本集團於李寧艾高擁有50%股本權益。李寧艾高為一家由本集團及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、推廣及分銷艾高品牌之服裝及鞋類產品。

綜合財務報表附註

(除特別註明外，金額單位為人民幣)

12. 存貨－本集團

	2014年 千元人民幣	2013年 千元人民幣
原料	39,611	43,597
在製品	32,930	50,634
製成品	1,481,024	1,230,203
	1,553,565	1,324,434
減：撇減存貨至可變現淨值之撥備	(264,233)	(382,066)
	1,289,332	942,368

截至2014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3,520,187,000元人民幣(2013年：3,027,645,000元人民幣)。計提及轉回存貨撥備已分別計入截至2014年及2013年12月31日止年度的綜合收益表之銷售成本項下。

13. 應收貿易款項－本集團

	2014年 千元人民幣	2013年 千元人民幣
應收賬款	1,825,483	1,948,188
應收票據	31,414	13,980
	1,856,897	1,962,168
減：應收貿易款項減值撥備	(596,766)	(590,928)
	1,260,131	1,371,240

於各資產負債表日之應收貿易款項賬齡分析如下：

	2014年 千元人民幣	2013年 千元人民幣
0 – 30天	367,794	420,487
31 – 60天	218,264	175,736
61 – 90天	237,383	195,300
91 – 180天	560,231	662,768
180天以上	473,225	507,877
	1,856,897	1,962,168

綜合財務報表附註

(除特別註明外，金額單位為人民幣)

13. 應收貿易款項—本集團(續)

客戶所獲之信貸期一般為90天以內。於2014年12月31日，應收貿易款項1,033,456,000元人民幣(2013年12月31日：1,170,645,000元人民幣)已逾期。誠如上述附註4(c)所述，本集團關於應收貿易款和其他應收款項減值的撥備金額反映了集團對於可能無法收回金額的最佳估計。這一決定的形成需要做出重大判斷。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。管理層已緊密關注每個客戶的信用風險並竭盡全力跟進應收貿易款項的回收。於2014年12月31日，本集團就應收貿易款項作出596,766,000元人民幣(2013年12月31日：590,928,000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：

	2014年 千元人民幣	2013年 千元人民幣
於1月1日	590,928	937,535
計提/(轉回)應收貿易款項減值撥備	8,942	(337,053)
年內撇銷之不可收回應收貿易款項	(3,104)	(9,554)
於12月31日	596,766	590,928

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。

綜合財務報表附註

(除特別註明外，金額單位為人民幣)

14. 其他應收款項及預付款項－本集團

	2014年 千元人民幣	2013年 千元人民幣
預付租金及其他按金	221,973	209,648
預付供應商款項	46,587	12,434
可扣減進項增值稅結餘	32,810	–
向合營企業貸款	21,246	20,441
預付廣告費用	18,069	37,837
預付員工款項及其他為僱員支付款項	9,860	8,736
購買土地使用權及樓宇之預付款項	–	71,829
收購若干分銷商業務之預付款項(附註35)	–	66,956
其他	68,205	60,569
	418,750	488,450
減：非即期部份	(39,473)	(125,807)
	379,277	362,643

其他應收款項及預付款項不包含已減值資產。非即期部份主要包括預付租金及按金和預付供應商款項。

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的賬面值。本集團並無持有任何抵押品作擔保。

15. 現金、等同現金項目及受限制之銀行存款－本集團及本公司

於2014年12月31日，本集團有以下現金、等同現金項目及受限制之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	
	2014年 千元人民幣	2013年 千元人民幣	2014年 千元人民幣	2013年 千元人民幣
現金及等同現金項目	1,031,386	1,280,684	647	115,346
受限制之銀行存款	2,593	2,149	–	–
	1,033,979	1,282,833	647	115,346

綜合財務報表附註

(除特別註明外，金額單位為人民幣)

15. 現金、等同現金項目及受限制之銀行存款—本集團及本公司(續)

以下列貨幣為單位之現金、等同現金項目及受限制之銀行存款之分析如下：

	本集團		本公司	
	2014年 千元人民幣	2013年 千元人民幣	2014年 千元人民幣	2013年 千元人民幣
以人民幣為單位	970,446	1,144,405	—	—
以港元為單位	18,560	125,544	626	115,346
以美元為單位	13,590	9,332	21	—
以歐元為單位	30,406	3,352	—	—
以韓元為單位	977	200	—	—
	1,033,979	1,282,833	647	115,346

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遵守中國政府頒佈之外匯控制規例及規則。

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。

受限制之銀行存款乃就若干銀行信貸額度而受限。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。

16. 普通股、股份溢價及就限制性股份獎勵計劃持有之股份

	股份數目 (千股)	概約金額 千港元
法定股本(每股面值0.10港元)		
於2014年及2013年12月31日	10,000,000	1,000,000

綜合財務報表附註

(除特別註明外，金額單位為人民幣)

16. 普通股、股份溢價及就限制性股份獎勵計劃持有之股份(續)

已發行及繳足

	每股面值 0.10港元之 股份數目 (千股)	普通股 千元人民幣	股份溢價 千元人民幣	小計 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2013年1月1日	1,053,470	111,622	315,972	427,594	(41,185)	386,409
因購股權計劃而發行股份之所得款項淨額(附註)	551	44	1,929	1,973	-	1,973
轉撥已行使購股權及已歸屬限制性股份 獎勵計劃之公平值至股份溢價	-	-	4,285	4,285	-	4,285
限制性股份獎勵計劃下歸屬之股份	738	-	-	-	9,676	9,676
可換股證券轉換之股份	313,175	24,947	824,659	849,606	-	849,606
於2013年12月31日	1,367,934	136,613	1,146,845	1,283,458	(31,509)	1,251,949
於2014年1月1日	1,367,934	136,613	1,146,845	1,283,458	(31,509)	1,251,949
因購股權計劃而發行股份之所得款項淨額(附註)	830	66	3,173	3,239	-	3,239
可換股證券轉換之股份(附註17)	63,488	5,019	166,000	171,019	-	171,019
轉撥已行使購股權及已歸屬限制性股份 獎勵計劃之公平值至股份溢價	-	-	(17,481)	(17,481)	-	(17,481)
限制性股份獎勵計劃下歸屬之股份	1,706	-	-	-	29,936	29,936
為限制性股份獎勵計劃而購入之股份	(470)	-	-	-	(2,146)	(2,146)
於2014年12月31日	1,433,488	141,698	1,298,537	1,440,235	(3,719)	1,436,516

附註：

截至2014年12月31日止年度，本公司根據本公司之2004購股權計劃，按加權平均發行價每股4.927港元(2013年：4.519港元)向本集團若干董事及僱員發行830,000股(2013年：551,000股)每股面值0.10港元之股份(見附註33)。

綜合財務報表附註

(除特別註明外，金額單位為人民幣)

17. 儲備—本集團及本公司

本集團

	資本儲備	法定公積金	以股份為基礎 之酬金儲備	可換股債券儲 備	可換股證券儲 備	外幣折算差額	小計	保留溢利/ (累計虧損)	總計
	千元人民幣	千元人民幣	千元人民幣	千元人民幣	千元人民幣	千元人民幣	千元人民幣	千元人民幣	千元人民幣
於2013年1月1日	64,175	233,945	74,074	113,395	-	3,896	489,485	737,703	1,227,188
年內虧損	-	-	-	-	-	-	-	(391,540)	(391,540)
購股權計劃下所提供服務之價值	-	-	21,104	-	-	-	21,104	-	21,104
轉撥已行使購股權及已歸屬限制性股份 獎勵計劃之公平值至股份溢價	-	-	(4,285)	-	-	-	(4,285)	-	(4,285)
已失效之購股權	5,661	-	(5,661)	-	-	-	-	-	-
限制性股份獎勵計劃下歸屬之股份	-	-	(9,676)	-	-	-	(9,676)	-	(9,676)
轉撥至法定儲備	-	15,229	-	-	-	-	15,229	(15,229)	-
發行可換股證券(附註c)	-	-	-	-	1,441,484	-	1,441,484	-	1,441,484
可換股證券轉換之股份	-	-	-	-	(849,606)	-	(849,606)	-	(849,606)
收購附屬公司之非控制性權益	(3,045)	-	-	-	-	-	(3,045)	-	(3,045)
外幣財務報表折算差額	-	-	-	-	-	657	657	-	657
於2013年12月31日	66,791	249,174	75,556	113,395	591,878	4,553	1,101,347	330,934	1,432,281
於2014年1月1日	66,791	249,174	75,556	113,395	591,878	4,553	1,101,347	330,934	1,432,281
年內虧損	-	-	-	-	-	-	-	(781,481)	(781,481)
購股權計劃及限制性股份獎勵計劃下所提供 服務之價值	-	-	48,156	-	-	-	48,156	-	48,156
轉撥已行使購股權及已歸屬限制性股份 獎勵計劃之公平值至股份溢價	-	-	17,481	-	-	-	17,481	-	17,481
已失效之購股權	12,023	-	(12,023)	-	-	-	-	-	-
限制性股份獎勵計劃下歸屬之股份	-	-	(29,936)	-	-	-	(29,936)	-	(29,936)
轉撥至法定儲備	-	18,509	-	-	-	-	18,509	(18,509)	-
可換股證券轉換之股份(附註c)	-	-	-	-	(171,019)	-	(171,019)	-	(171,019)
外幣財務報表折算差額	-	-	-	-	-	(140)	(140)	-	(140)
於2014年12月31日	78,814	267,683	99,234	113,395	420,859	4,413	984,398	(469,056)	515,342

綜合財務報表附註

(除特別註明外，金額單位為人民幣)

17. 儲備—本集團及本公司(續)

本公司

	保留溢利 千元人民幣	資本儲備 千元人民幣	以股份為基礎 之酬金儲備 千元人民幣	可換 股債券儲備 千元人民幣	可換 股證券儲備 千元人民幣	總計 千元人民幣
於2013年1月1日	222,185	—	74,074	113,395	—	409,654
年內虧損	(58,261)	—	—	—	—	(58,261)
購股權計劃下所提供服務之價值	—	—	21,104	—	—	21,104
轉撥已行使購股權及已歸屬限制 性股份獎勵計劃之公平值至 股份溢價	—	—	(4,285)	—	—	(4,285)
已失效之購股權	—	5,661	(5,661)	—	—	—
發行可換股證券(附註c)	—	—	—	—	1,441,484	1,441,484
可換股證券轉換之股份	—	—	—	—	(849,606)	(849,606)
限制性股份獎勵計劃下歸屬之 股份	—	—	(9,676)	—	—	(9,676)
於2013年12月31日	163,924	5,661	75,556	113,395	591,878	950,414
於2014年1月1日	163,924	5,661	75,556	113,395	591,878	950,414
年內虧損	(85,890)	—	—	—	—	(85,890)
購股權計劃及限制性股份獎勵計 劃下所提供服務之價值	—	—	48,156	—	—	48,156
轉撥已行使購股權及已歸屬限制 性股份獎勵計劃之公平值至 股份溢價	—	—	17,481	—	—	17,481
已失效之購股權	—	12,023	(12,023)	—	—	—
可換股證券轉換之股份(附註c)	—	—	—	—	(171,019)	(171,019)
限制性股份獎勵計劃下歸屬之 股份	—	—	(29,936)	—	—	(29,936)
於2014年12月31日	78,034	17,684	99,234	113,395	420,859	729,206

綜合財務報表附註

(除特別註明外，金額單位為人民幣)

17. 儲備—本集團及本公司(續)

(a) 資本儲備

資本儲備包含本集團股東之累計出資，以及本公司為籌備股份於2004年在香港聯合交易所有限公司上市而進行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。

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按照中國會計準則將公司純利至少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。

(c) 可換股證券儲備

於2013年4月，本公司發行本金總額為1,847,838,000港元(相當於約1,480,488,000元人民幣)之可換股證券。可換股證券為不計息，於發行後可隨時按初步兌換價每股本公司普通股3.50港元兌換為股份(受標準反攤薄調整所限)。可換股證券可兌換為527,953,814股本公司普通股。

除非本公司行使優先購買權(但並非有責任)贖回(或促使購買)全部或部份可換股證券之本金額，否則不得贖回可換股證券。

由於本公司並無合約責任以現金清償可換股證券，可換股證券不符合國際會計準則第32號金融負債的定義。因此，所有可換股證券在初始確認時被確認為權益類，所得款項淨額1,798,838,000港元(已扣除發行開支49,000,000港元)，約合1,441,484,000元人民幣，計入股東權益為其他儲備。就發行可換股證券而言，本公司向非凡中國控股有限公司(「非凡中國」)和TPG Stallion, L.P.(「TPG」)分別支付18,617,000港元和12,412,000港元，約合14,819,000元人民幣和9,879,000元人民幣，已計入交易成本的一部分。

於2014年12月31日，賬面值為1,283,360,000港元(相當於約1,020,625,000元人民幣)的可換股證券已轉換為本公司的普通股，其中賬面值為216,314,000港元(相當於約171,019,000元人民幣)的可換股證券於2014年12月31日止年度內轉換為63,488,000股本公司的普通股(附註16)。

綜合財務報表附註

(除特別註明外，金額單位為人民幣)

18. 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：

	2014年 千元人民幣	2013年 千元人民幣
0 - 30天	704,434	651,017
31 - 60天	122,191	206,844
61 - 90天	97,512	27,899
91 - 180天	19,335	18,580
181 - 365天	5,126	2,737
365天以上	4,831	6,911
	953,429	913,988

19. 其他應付款項及應計費用－本集團及本公司

	本集團		本公司	
	2014年 千元人民幣	2013年 千元人民幣	2014年 千元人民幣	2013年 千元人民幣
應計銷售及市場推廣開支	379,293	305,439	—	—
關聯方貸款(附註a)	152,106	—	152,106	—
客戶墊款	130,442	106,270	—	—
應付工資及福利	124,046	102,488	—	—
其他應付稅項	32,537	18,354	—	—
物業、機器及設備應付款項	11,650	49,096	—	—
其他	274,467	254,964	16,039	8,605
	1,104,541	836,611	168,145	8,605

- (a) 於2014年8月15日，本公司的一名關聯方將187,500,000港元借給本公司。該貸款須於要求時償還，及於年內按年實際利率7.2厘計息。年內累計利息約為4,187,000元人民幣。本金連同利息於2015年1月全數償還。

綜合財務報表附註

(除特別註明外，金額單位為人民幣)

20. 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內分批支付代價。

年內應付特許使用費變動分析如下：

	千元人民幣
於2013年1月1日	263,663
購入特許使用權	3,699
支付特許使用權	(108,941)
貼現攤銷(附註28)	21,270
調整匯兌差額	(2,758)
於2013年12月31日	176,933
於2014年1月1日	176,933
支付特許使用權	(59,685)
貼現攤銷(附註28)	18,044
調整匯兌差額	22
於2014年12月31日	135,314

	2014年 千元人民幣	2013年 千元人民幣
應付特許使用費分析：		
非即期		
— 5年以上	—	2,324
— 2至5年	77,434	119,985
即期	57,880	54,624
	135,314	176,933

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訂約非折現現金流量釐定的到期日如下：

	2014年 千元人民幣	2013年 千元人民幣
1年以下	62,073	57,998
1至5年	99,483	158,682
5年以上	—	4,572
	161,556	221,252

綜合財務報表附註

(除特別註明外，金額單位為人民幣)

21. 借貸—本集團及本公司

	本集團		本公司	
	2014年 千元人民幣	2013年 千元人民幣	2014年 千元人民幣	2013年 千元人民幣
借貸				
— 非即期	298,241	200,000	—	—
— 即期	550,782	200,000	299,782	—
	849,023	400,000	299,782	—
以下列貨幣為單位的借貸				
— 人民幣	251,000	400,000	—	—
— 港元	299,782	—	299,782	—
— 美元	298,241	—	—	—
	849,023	400,000	299,782	—
借貸				
— 有抵押	498,241	—	—	—
— 無抵押	350,782	400,000	299,782	—
	849,023	400,000	299,782	—

由於折現影響並不重大，各資產負債表日之借貸賬面值與其公平值相若。

截至2014年12月31日止年度，以人民幣為單位的借貸的加權平均實際年利率為6.60%（2013年：6.76%），而以其他貨幣為單位者則為4.92%（2013年：2.26%）。

於2014年12月31日，為數498,241,000元人民幣之銀行借貸以本集團之樓宇及土地使用權（附註6及7）作抵押，當中包括於2013年12月31日屬無抵押但於截至2014年12月31日止年度成為有抵押的結餘200,000,000元人民幣。於2013年12月31日，本集團並無有抵押銀行借貸。

於2014年12月31日，本集團擁有未使用的一年內借貸信用額度200,000,000元人民幣（2013年12月31日：1,128,580,000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。

於2014年5月，本集團、本集團部分供應商（「該等供應商」）及中國某銀行簽訂了關於貿易融資的貸款協定，金額達130,000,000元人民幣。於2014年12月31日，根據該協定，該等供應商已使用的貿易融資為38,900,000元人民幣。

綜合財務報表附註

(除特別註明外，金額單位為人民幣)

21. 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2013年1月1日	1,447,157	162,157
新增	1,803,005	—
匯率變動影響	(1,919)	(1,919)
償還款項	(2,848,243)	(160,238)
於2013年12月31日	400,000	—
於2014年1月1日	400,000	—
新增	772,299	300,694
匯率變動影響	(3,276)	(912)
償還款項	(320,000)	—
於2014年12月31日	849,023	299,782

於資產負債表日，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	
	2014年 千元人民幣	2013年 千元人民幣	2014年 千元人民幣	2013年 千元人民幣
- 6個月以下	350,782	5,000	299,782	—
- 6至12個月	200,000	195,000	—	—
- 1至2年	298,241	200,000	—	—
	849,023	400,000	299,782	—

22. 可換股債券—本集團及本公司

於2012年2月8日，本公司向本公司現有股東TPG和Tetrad Ventures Pte. Ltd. (「GIC投資者」)發行本金總額750,000,000元人民幣可換股債券。本次可換股債券的最低年利率為4%，到期日為2017年2月7日(「到期日」)。初始轉換價格為本公司每股普通股7.74港元(受反攤薄調整的限制)。

本次發行的可換股債券不可於到期日前提前贖回，除非發生違約。違約事項發生時，可換股債券持有人有權要求提前償還可換股債券未償還本金的130%和未付利息。

負債部分和權益部分的初始公平值由發行時的所得款項淨額決定。負債部分的公平值是根據相同不可換股債券的市場利率計算得出。剩餘的部分113,395,000元人民幣，代表了計入所有者權益中其他儲備的權益部分(附註17)。

綜合財務報表附註

(除特別註明外，金額單位為人民幣)

22. 可換股債券—本集團及本公司(續)

本公司和債券持有人其後於2013年1月23日(「修改日」)簽署修訂契據，據此雙方同意(1)在可換股債券的剩餘期限中，修訂部份未來可能對本公司構成財務限制的條款，及(2)換股價從初始的本公司每股普通股7.74港元重設為每股4.5港元，自修改日起生效。

上述兩項變化構成了對初始可換股債券條款的實質修正，導致於修改日終止確認可換股債券負債部份賬面值668,525,000元人民幣和基於在修改日當天該可換股債券負債部分公平值確認的新金融負債634,896,000元人民幣。由此所得收益33,629,000元人民幣於2013年綜合收益表的「其他收入及其他收益—淨額」(附註26)中確認。

於綜合資產負債表中確認之可換股債券計算如下：

	本集團及本公司	
	2014年 千元人民幣	2013年 千元人民幣
於1月1日／修改日之負債部分	658,227	634,896
支付利息	(30,000)	(30,000)
利息開支	60,694	53,331
於12月31日之負債部分	688,921	658,227
減：於一年內到期支付的利息	(12,500)	(12,500)
非即期部分	676,421	645,727

於2014年12月31日之可換股債券票面值為750,000,000元人民幣。於年內或2014年12月31日之後直至該等綜合財務報表批准之日期前，可換股債券的任何部分均未轉換為本公司普通股。負債部分賬面值乃使用按初步經風險調整市場年利率9.51厘折現之現金流量計算。於2014年12月31日，負債部分賬面值與其公平值相若。

綜合財務報表附註

(除特別註明外，金額單位為人民幣)

23. 遞延所得稅—本集團

遞延所得稅資產/(負債)之變動分析如下：

	集團內銷售產生的未實現溢利							
	撥備 千元人民幣	購股權計劃 千元人民幣	利 千元人民幣	公平值收益 千元人民幣	累計稅項虧損 千元人民幣	應計費用 千元人民幣	其他 千元人民幣	總計 千元人民幣
遞延所得稅資產								
於2013年1月1日	36,066	2,019	4,676	-	92,524	204,313	22,469	362,067
於收益表(扣除)/計入	(11,314)	(2,019)	(592)	-	(28,079)	25,699	(152)	(16,457)
於2013年12月31日	24,752	-	4,084	-	64,445	230,012	22,317	345,610
於2014年1月1日	24,752	-	4,084	-	64,445	230,012	22,317	345,610
於收益表(扣除)/計入	(6,739)	-	5,365	-	(23,627)	(17,118)	7,590	(34,529)
於2014年12月31日	18,013	-	9,449	-	40,818	212,894	29,907	311,081
遞延所得稅負債								
於2013年1月1日	-	-	-	(77,158)	-	-	(2,160)	(79,318)
於收益表計入/(扣除)	-	-	-	4,093	-	-	(91)	4,002
於2013年12月31日	-	-	-	(73,065)	-	-	(2,251)	(75,316)
於2014年1月1日	-	-	-	(73,065)	-	-	(2,251)	(75,316)
於收益表計入/(扣除)	-	-	-	3,937	-	-	(46)	3,891
業務合併(附註35)	-	-	-	(4,985)	-	-	-	(4,985)
於2014年12月31日	-	-	-	(74,113)	-	-	(2,297)	(76,410)

綜合財務報表附註

(除特別註明外，金額單位為人民幣)

23. 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：

	2014年 千元人民幣	2013年 千元人民幣
遞延所得稅資產		
－ 12個月內收回	225,619	252,459
－ 超過12個月後收回	85,462	93,151
	311,081	345,610
遞延所得稅負債		
－ 12個月內收回	(5,821)	(6,336)
－ 超過12個月後收回	(70,589)	(68,980)
	(76,410)	(75,316)

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溢利而實現的相關稅務利益予以確認。本集團並未就將於2015年至2019年之間屆滿的可結轉以抵銷未來應課稅收入的虧損1,782,390,000元人民幣(2013年：1,096,351,000元人民幣)確認遞延所得稅資產443,837,000元人民幣(2013年：272,231,000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被使用。

本集團並未就中國境內本公司若干附屬公司於2008年1月1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16,311,000元人民幣(2013年：21,078,000元人民幣)。本集團目前未有有意願將該金額合共326,220,000元人民幣(2013年：421,563,000元人民幣)分配至中國境外附屬公司。

24. 遞延收入－本集團

	千元人民幣
於2013年1月1日	59,736
新增	5,570
於收益表計入	(1,294)
於2013年12月31日	64,012
於2014年1月1日	64,012
於收益表計入	(1,294)
於2014年12月31日	62,718

綜合財務報表附註

(除特別註明外，金額單位為人民幣)

25. 按性質列示開支

	2014年 千元人民幣	2013年 千元人民幣
於銷售成本確認為開支之存貨成本	3,520,187	3,027,645
物業、機器及設備折舊(附註a)	145,795	127,318
土地使用權及無形資產攤銷	52,665	65,877
廣告及市場推廣開支	1,297,881	1,407,041
員工成本開支，包括董事薪酬	819,699	670,298
有關土地及樓宇之經營租約租金及相關費用	746,661	582,736
研究及產品開發開支(附註a)	173,795	172,571
運輸及物流開支	277,099	237,466
計提/(轉回)應收貿易款項減值撥備	8,942	(337,053)
可供出售之金融資產減值	34,930	-
核數師酬金	4,350	4,200
管理諮詢費	93,638	94,596
差旅及業務招待費	59,223	56,715

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開支中。

26. 其他收入及其他收益－淨額

	2014年 千元人民幣	2013年 千元人民幣
政府補助	25,412	101,551
特許使用費收入	8,867	11,522
可換股債券協議之修改收益(附註22)	-	33,629
	34,279	146,702

27. 員工成本開支

	2014年 千元人民幣	2013年 千元人民幣
工資及薪酬	403,312	351,394
退休福利計劃供款(附註c)	55,183	46,678
向董事及僱員授出之購股權及限制性股份	48,156	21,104
員工住房福利	19,043	16,789
其他成本及福利	294,005	234,333
	819,699	670,298

綜合財務報表附註

(除特別註明外，金額單位為人民幣)

27. 員工成本開支(續)

(a) 董事酬金

各董事於截至2013年12月31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	總計 千元人民幣
					退休金計劃 供款 千元人民幣	
李寧先生	-	3,710	960	17	161	4,848
張志勇先生	127	1,371	-	2,446	113	4,057
金珍君先生	500	-	-	215	-	715
王亞非女士	270	-	-	355	-	625
顧福身先生	270	-	-	355	-	625
陳振彬博士	250	-	-	355	-	605
韋俊賢先生(ii)	167	-	-	43	-	210
陳悅先生	250	-	-	215	-	465
蘇敬軾先生	250	-	-	215	-	465

各董事於截至2014年12月31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	總計 千元人民幣
					退休金計劃 供款 千元人民幣	
李寧先生	-	3,710	-	13,124	162	16,996
張志勇先生(iii)	191	-	-	439	67	697
金珍君先生	500	-	-	17,388	-	17,888
王亞非女士	270	-	-	156	-	426
顧福身先生	270	-	-	156	-	426
陳振彬博士	250	-	-	156	-	406
陳悅先生	250	-	-	126	-	376
蘇敬軾先生	266	-	-	126	-	392

(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) 韋俊賢先生由2013年9月1日起不再擔任本公司非執行董事。

(iii) 張志勇先生由2014年10月6日起不再擔任本公司非執行董事。

綜合財務報表附註

(除特別註明外，金額單位為人民幣)

27. 員工成本開支(續)

(b) 五名最高薪人士

截至2014年及2013年12月31日止年度，本集團五位最高薪人士均包括兩位董事，彼等之薪酬已於上文分析。本集團2014年及2013年內已付及應付予本集團其餘三位最高薪人士之酬金總額如下：

	2014年 千元人民幣	2013年 千元人民幣
薪金及津貼	5,331	7,647
其他福利	6,195	7,155
退休福利計劃供款	212	263
	11,738	15,065

酬金的範圍分佈如下：

	人數	
	2014年	2013年
酬金範圍		
4,000,001港元至4,500,000港元	1	—
4,500,001港元至5,000,000港元	1	—
5,000,001港元至5,500,000港元	—	1
5,500,001港元至6,000,000港元	1	—
6,000,001港元至6,500,000港元	—	1
7,500,001港元至8,000,000港元	—	1
	3	3

(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。

綜合財務報表附註

(除特別註明外，金額單位為人民幣)

28. 融資收入及開支

	2014年 千元人民幣	2013年 千元人民幣
銀行結餘及存款之利息收入	5,664	8,699
外幣匯兌收益淨額	4,582	—
融資收入	10,246	8,699
貼現攤銷—應付特許使用費(附註20)	(18,044)	(21,270)
銀行及其他借貸利息開支	(37,873)	(51,794)
可換股債券利息開支	(60,694)	(57,724)
外幣匯兌損失淨額	—	(15,861)
其他	(36,741)	(12,047)
融資開支	(153,352)	(158,696)
融資開支—淨額	(143,106)	(149,997)

29. 所得稅開支

	2014年 千元人民幣	2013年 千元人民幣
即期所得稅		
— 香港利得稅(附註b)	3,361	1,823
— 中國企業所得稅(附註c)	41,059	24,002
— 中國境內附屬公司已取得利息收入之預提所得稅(附註d)	3,819	3,939
	48,239	29,764
遞延所得稅	30,638	12,455
所得稅開支	78,877	42,219

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註冊成立，獲豁免繳納英屬處女群島所得稅。
- (b) 截至2014年12月31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(2013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%(2013年：25%)之法定稅率計算。

綜合財務報表附註

(除特別註明外，金額單位為人民幣)

29. 所得稅開支(續)

附註：(續)

- (d) 這主要來自於截至2014及2013年12月31日止年度期間本公司中國境內附屬公司應付香港其他集團公司之利息，該股息須按7%比例繳納預提所得稅。

本集團根據除所得稅前虧損計算之稅項與使用25%稅率計算之理論金額之差異載列如下：

	2014年 千元人民幣	2013年 千元人民幣
除所得稅前虧損	(664,627)	(317,172)
按稅率25%計算之稅項(2013年：25%)	(166,157)	(79,293)
按境外不同稅率計算之影響	5,934	(684)
未確認遞延所得稅資產之暫行差異及稅項虧損	193,934	113,204
就稅務而言不得扣減之開支	54,410	20,087
毋須繳稅收入	(13,063)	(15,034)
利息收入之預繳稅	3,819	3,939
稅項開支	78,877	42,219

30. 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(詳情見附註17)。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35,717,000股普通股(2013年：58,768,000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股數時，該獎勵因素的影響已加以考慮。該等以0元代價發行的股份數已進行追溯調整視同於2013年年初就已發行。

於2015年1月，本公司完成了公開發售交易(詳情見附註37)。此次低於市場認購價實質上相當於以轉換代價0元，發行了145,904,000股普通股(2013年：145,904,000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普通股加權平均數時，該獎勵因素的影響已加以考慮。該等以0元代價發行的股份已進行追溯調整並視同於2013年年初就已發行。

綜合財務報表附註

(除特別註明外，金額單位為人民幣)

30. 每股虧損(續)

基本(續)

	2014年 千元人民幣	2013年 千元人民幣 (經重述)
本公司權益持有人應佔虧損	(781,481)	(391,540)
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)	1,382,244	1,250,126
可換股證券發行及發售證券引起的獎勵因素調整(千股)	181,621	204,672
視同每股基本虧損之普通股加權平均數(千股)	1,563,865	1,454,798
每股基本虧損(分人民幣)	(49.97)	(26.91)

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)、購股權計劃和限制性股份獎勵計劃而發行的股份。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。

	2014年 千元人民幣	2013年 千元人民幣 (經重述)
本公司權益持有人應佔虧損，用於釐定每股攤薄虧損	(781,481)	(391,540)
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)	1,382,244	1,250,126
可換股證券發行及發售證券引起的獎勵因素調整(千股)	181,621	204,672
視同每股攤薄虧損之普通股加權平均數(千股)	1,563,865	1,454,798
每股攤薄虧損(分人民幣)	(49.97)	(26.91)

附註：

截至2014年12月31日止年度，所有已發行具潛在攤薄影響之普通股股份均具反攤薄效應。於2014年12月31日，0.55億股購股權、180萬股限制性股份、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1.24億股普通股(2013年：分別為0.41億股、80萬股、2.05億股及1.77億股)於日後可能存在攤薄影響但於2014年具反攤薄效應。

綜合財務報表附註

(除特別註明外，金額單位為人民幣)

31. 股息

董事會建議不派發截至2014年及2013年12月31日止年度之末期股息。

32. 現金流量表

除所得稅前虧損與經營活動所用之現金之對賬如下：

	2014年 千元人民幣	2013年 千元人民幣
除所得稅前虧損	(664,627)	(317,172)
就以下項目調整：		
折舊	145,795	127,318
攤銷	52,665	65,877
出售物業、機器及設備及土地使用權虧損／(收益)	12,686	(52,879)
修改可換股債券協議之收益(附註22)	—	(33,629)
計提／(轉回)應收貿易款項減值撥備	8,942	(337,053)
轉回撇減存貨至可變現淨值之撥備	(117,833)	(203,930)
可供出售之金融資產減值	34,930	—
向董事及僱員授出之購股權及限制性股份	48,156	21,104
融資開支－淨額	139,830	149,997
遞延收入攤銷	(1,294)	(1,294)
享有按權益法入賬之投資的溢利份額	(7,352)	(2,242)
未計營運資金變動之經營虧損	(348,102)	(583,903)
存貨(增加)／減少	(229,131)	162,930
應收貿易款項減少	13,892	378,417
其他應收款項及預付款項減少／(增加)	81,067	(50,011)
應付貿易款項增加／(減少)	39,441	(44,032)
其他應付款項及應計費用增加	94,142	119,005
經營活動所用之現金	(348,691)	(17,594)

33. 以股份為基礎之酬金

(a) 2004年購股權計劃

本公司已根據於2004年6月5日通過之股東決議案採納一項購股權計劃(「2004年購股權計劃」)。2004年購股權計劃將自2004年6月5日起10年期間內有效。

2004年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，或因彼等之工作經驗、行業知識及其他因素被視作本集團之寶貴人才。

綜合財務報表附註

(除特別註明外，金額單位為人民幣)

33. 以股份為基礎之酬金(續)

(a) 2004年購股權計劃(續)

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

2004年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12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2004年購股權計劃之條款重新授出。

購股權可於本公司董事會通知之期間(不得超過授出日期起計10年)隨時根據2004年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。

2004年購股權計劃於2014年5月30日終止。截至該日已授出且尚未行使的購股權將繼續沿用2004年購股權計劃的條款。

年內未行使購股權數目及其相關加權平均行使價之變動如下：

	2014年		2013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1月1日	7.677	40,780	8.884	35,451
已授出	6.933	21,456	4.783	9,420
就可換股證券發行之調整(i)	—	—	8.167	3,040
已行使	4.927	(830)	4.519	(551)
已失效	9.745	(6,072)	6.628	(6,580)
於12月31日	7.203	55,334	7.677	40,780
於12月31日可行使	8.635	27,172	11.696	14,525

(i) 由於發行可換股證券，因悉數行使購股權而配發及發行的股份行使價及數目已根據2004年購股權計劃而調整。上述調整已於2013年4月22日生效。除上述調整外，根據2004年購股權計劃授出的購股權的所有其他條款及條件維持不變。

綜合財務報表附註

(除特別註明外，金額單位為人民幣)

33. 以股份為基礎之酬金(續)

(a) 2004年購股權計劃(續)

於下列年度年底2004年購股權計劃尚未行使之購股權有以下到期日及行使價：

到期日	2014年		2013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)
2014年7月4日	15.820	–	15.820	1,301
2014年12月31日	4.920	–	4.920	9,937
2015年1月19日	10.450	6,948	10.450	7,465
2015年4月1日	12.110	–	12.110	450
2015年10月22日	20.090	2,147	20.090	2,567
2017年7月15日	9.090	2,569	9.090	2,932
2018年7月4日	4.310	726	4.310	726
2018年12月31日	4.920	15,135	4.920	7,980
2018年12月31日	7.000	1,950	–	–
2019年9月30日	7.000	15,071	–	–
2019年12月31日	5.070	5,890	5.070	6,328
2019年12月31日	6.790	984	6.790	1,094
2020年12月31日	7.000	3,264	–	–
2020年12月31日	5.100	650	–	–
		55,334		40,780

於截至2014年及2013年12月31日止年度，根據2004年購股權計劃所授購股權按柏力克－舒爾斯估值模式釐定之公平值如下：

	2014年 千元人民幣	2013年 千元人民幣
2004年購股權計劃	38,825	12,922

綜合財務報表附註

(除特別註明外，金額單位為人民幣)

33. 以股份為基礎之酬金(續)

(a) 2004年購股權計劃(續)

該模式之主要輸入參數如下：

	2014年	2013年
2004年購股權計劃		
加權平均股價(港元)	6.65	5.57
加權平均行使價(港元)	6.94	5.58
預計波動率	52.6%	52.7%
預計購股權期限(年)	3.23	4.36
加權平均無風險年利率	0.8%	0.9%
預計股息率	0.3%	1.0%

授出日期的預期波動率乃根據本公司股份自上市日期(2004年6月28日)以來的每日成交價估算。

2004年購股權計劃之公平值在購股權歸屬期內於綜合收益表扣除。於截至2014年12月31日止年度，扣除的金額為35,409,000元人民幣(2013年：17,220,000元人民幣)。

(b) 2014年購股權計劃

於2014年5月30日，本公司採納一項新購股權計劃(「2014年購股權計劃」)。截至2014年12月31日止年度，概無根據2014年購股權計劃授出購股權。

(c) 限制性股份獎勵計劃

本公司於2006年7月14日採納自採納日期起有效期為10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12至36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。

綜合財務報表附註

(除特別註明外，金額單位為人民幣)

33. 以股份為基礎之酬金(續)

(c) 限制性股份獎勵計劃(續)

限制性股份數目之上限不得超過本公司不時已發行股本之5%。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得超過10,278,000股股份，即佔於2006年7月14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：

	2014年		2013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1月1日	19.61	825	18.27	1,774
已授出	6.71	2,740	-	-
已歸屬	8.60	(1,706)	18.75	(738)
已失效	8.96	(49)	11.38	(211)
於12月31日	10.743	1,810	19.61	825

於截至2014年12月31日止年度內，計入綜合收益表的限制性股份之公平值為12,747,000元人民幣(2013年：3,884,000元人民幣)。

34. 承擔

(a) 資本承擔

本集團及本公司於2014年及2013年12月31日並無已批准但尚未訂約之資本開支。

(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：

	2014年 千元人民幣	2013年 千元人民幣
1年內	243,368	248,935
超過1年但5年內	303,773	443,192
超過5年	11,744	31,197
	558,885	723,324

本公司於2014年及2013年12月31日並無任何經營租約承擔。

綜合財務報表附註

(除特別註明外，金額單位為人民幣)

35. 業務合併

於2014年2月11日，本集團以總代價33,612,000元人民幣收購其位於黑龍江地區的兩個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」)之業務。

於2014年2月22日，本集團以總代價30,542,000元人民幣收購其位於遼寧地區的兩個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」)之業務。

於2014年3月28日，本集團以總代價32,323,000元人民幣收購其位於浙江地區的經銷商浙江金冠股份有限公司(「浙江金冠」)之業務。

上述收購事項預期會增加本集團在相關地區之零售銷售及市場佔有率。概無已確認商譽預期可作扣除所得稅用途。

商譽67,087,000元人民幣主要來自該等收購事項的經銷商店舖的零售網絡，此項資產並不符合確認為無形資產及未確認資產(如人才)的條件。

下表概述就上述收購事項支付之代價，以及於收購日期已確認之已收購資產和已承擔負債之金額。

	哈爾濱申格 2014年2月11日 千元人民幣	瀋陽陽光 2014年2月22日 千元人民幣	浙江金冠 2014年3月28日 千元人民幣
購買代價	33,612	30,542	32,323
已收購可識別資產及已承擔負債公允價值			
其他應收款項及預付款項	506	2,827	5,539
物業、機器及設備	1,997	562	3,004
無形資產：			
— 客戶關係(附註8)	10,100	5,640	4,200
遞延所得稅負債	(2,525)	(1,410)	(1,050)
可識別淨資產總額	10,078	7,619	11,693
商譽(附註8)	23,534	22,923	20,630
	33,612	30,542	32,323

為數170,000元人民幣與收購相關之成本已列入截至2014年12月31日止年度之綜合收益表之行政開支項下。

上述業務收購為非現金交易，其收購代價以本集團應收相關經銷商的貿易款項進行結算，故此不會對截至2014年12月31日止年度之綜合現金流量表產生影響。

綜合財務報表附註

(除特別註明外，金額單位為人民幣)

35. 業務合併(續)

收入及溢利貢獻

自收購日期至2014年12月31日期間，已收購業務為本集團貢獻收入244,909,000元人民幣及淨溢利31,564,000元人民幣(集團內對銷後)。倘收購事項於2014年1月1日進行，則截至2014年12月31日止年度之本集團備考綜合收入及綜合虧損將分別為67.44億元人民幣及7.41億元人民幣，乃按照被收購業務及本集團的財務資料總計及集團內對銷後計算所得。

36. 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、共同控制或擁有重大影響，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。

除該等綜合財務報表其他部分另外披露外，本集團於年內之關聯方交易如下：

(a) 銷售貨品予：

	2014年 千元人民幣	2013年 千元人民幣
上海紅雙喜(集團)有限公司之關聯公司 (皆由一間非全資附屬公司主要管理人員控制之公司)	8,795	3,675

(b) 購買貨品自：

	2014年 千元人民幣	2013年 千元人民幣
上海紅雙喜(集團)有限公司之關聯公司	18,381	16,184
李寧艾高之附屬公司	7,361	6,469
	25,742	22,653

綜合財務報表附註

(除特別註明外，金額單位為人民幣)

36. 關聯方交易(續)

(c) 銷售服務予：

	2014年 千元人民幣	2013年 千元人民幣
特許使用費來自：		
天津市寬貓咪	4,050	4,023
天津市越浩拓	1,484	965
租賃費用來自：		
非凡中國之附屬公司	860	—
李寧艾高之附屬公司	480	500
	6,874	5,488

(d) 購買服務自：

	2014年 千元人民幣	2013年 千元人民幣
非凡中國之附屬公司	68,986	46,188

董事認為，該等交易乃按照日常業務過程與關聯方協定之條款訂立。

(e) 主要管理人員報酬

已付或應付予本集團主要管理人員之報酬詳情如下：

	2014年 千元人民幣	2013年 千元人民幣
薪金及其他福利	20,334	22,138
退休福利計劃供款	653	556
為所提供服務之價值而設立之僱員購股權計劃	36,558	9,362
	57,545	32,056

綜合財務報表附註

(除特別註明外，金額單位為人民幣)

36. 關聯方交易(續)

(f) 年末結餘

	2014年 千元人民幣	2013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	444	-
非凡中國之附屬公司	-	6,750
天津市寬貓咪	-	900
天津市越浩拓	1,428	462
	1,872	8,112
應付關聯方款項：		
上海紅雙喜(集團)有限公司之關聯公司	4,635	4,016
來自非凡中國之貸款	152,106	-
非凡中國之附屬公司	59,200	8,688
	215,941	12,704

37. 資產負債表日期後事項

權益融資計劃

為促進銷售增長及優化股本架構，本公司於2014年12月16日公告了權益融資計劃。該計劃按於記錄日期合資格股東每持有12股現有普通股獲發5份發售證券的基準，向合資格股東公開發售發售證券的方式進行。發售證券認購價為每份2.60港元。

於2015年1月30日，本公司完成了公開發售交易並成功籌集所得款項淨額12億元人民幣。由於此次公開發售，本公司在同日根據2004年購股權計劃的反攤薄條款調整了已發行購股權的行使價。

詞彙

在本年報中，除文義另有所指外，下列詞語具有以下涵義：

「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於2004年6月5日採納的購股計劃有關股份而成立及全資擁有
「組織章程細則」	本公司之組織章程細則
「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」或「李寧集團」	本公司及其附屬公司
「港元」	香港之法定貨幣港元
「香港」	中國香港特別行政區
「上市規則」	香港聯交所證券上市規則
「中國」	中華人民共和國
「限制性股份獎勵計劃」	本公司於2006年7月14日採納並於2009年4月30日及2012年7月4日修訂之限制性股份獎勵計劃
「人民幣」	中國之法定貨幣人民幣
「股份」	本公司股本中每股面值0.10港元之普通股份
「股東」	本公司股東
「聯交所」或「香港聯交所」	香港聯合交易所有限公司
「%」	百分比



www.lining.com