

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



## LI NING COMPANY LIMITED

### ( 李寧有限公司 )

(於開曼群島註冊成立之有限公司)

(股份代號：2331)

### 二零一零年業績預估 及 前景展望和應對策略

李寧有限公司(「本公司」，連同其附屬公司，統稱「集團」)將於發佈其截至二零一零年十二月三十一日止年度之全年業績公告前，與分析員及投資者就二零一零年業績預估及前景展望和應對策略進行溝通。本公告所載資料將在溝通會中詳述。

本公告乃根據《香港聯合交易所有限公司證券上市規則》第13.09(1)條發出。投資者在買賣本公司股票時務必審慎行事。

#### 二零一零年第四季度零售情況

由於集團正在進行分銷體系變革，而且冬季到來偏晚，集團二零一零年第四季度李寧牌產品之同店銷售增長率較二零零九年同期增長約3.6%，全年同店增長率約為3.9%。

截至二零一零年底，李寧品牌店鋪數量已超過7,900間的目標。二零一零年第四季度零售折扣率約為22%。

#### 二零一零年業績預估

集團對截至二零一零年十二月三十一日止年度之主要財務業績預估如下：

- 二零一零年李寧品牌的銷售收入增長率基本接近中國體育用品行業於該年的整體增長速度。
- 由於市場環境的變化，集團其他品牌，包括紅雙喜、Lotto (樂途)、Z-DO (新動)、AIGLE(艾高)及Kason (凱勝)品牌，合計收入增速偏低，將影響集團二零一零年整體的銷售收入增長。預計二零一零年其他品牌佔集團總銷售收入的比率與二零零九年相若。
- 紅雙喜品牌作為集團其他品牌中最大的部分，由於乒乓球器材業務的特殊性，其二零一零年的銷售收入增長率約為中高單位數，佔集團總銷售收入的比率與二零零九年相若。

- 集團二零一零年整體毛利率和淨利潤率與二零零九年的水平相若。
- 由於二零一零年全年新開店鋪數量低於年初的目標，同時集團也在測試和調整新的第六代店鋪形象，整改店鋪的數量也較以往有所減少，集團的店鋪支持費用有所節約，二零一零年品牌營銷推廣費用佔銷售收入的比率約為15%。
- 鑒於二零一零年的零售環境，集團增加了對經銷商的支持力度，二零一零年的應收賬款周轉天數較二零零九年有所增加，但是壞賬率仍然保持非常低的水平。集團持續加強供應鏈效率的管理，存貨周轉天數於二零一零年繼續有所改善。集團二零一零年整體現金周轉天數較二零零九年有所增加，但仍好於二零零八年的水平。

上述對集團二零一零年業績之預估乃基於管理層對集團截至二零一零年十二月三十一日止年度之未經審核綜合管理賬目之初步審閱。有關管理賬目尚未經本公司核數師及審核委員會審閱和確認。

集團預期將於二零一一年三月中旬公佈其截至二零一零年十二月三十一日止年度業績之詳細資料。

## 前景展望和應對策略

### 堅持既定長期戰略，調整戰略執行，以適應市場環境變化

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

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

### 目標定位於大眾市場

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

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

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

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

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

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

目前，中國超大和一線市場已經具有大眾市場的特徵，二、三線市場正在加速向大眾市場的方向升級。集團認為，走向大眾市場是李寧品牌的選擇，這是我們自身能力、品牌定位、外部環境以及公司願景所決定的。

#### **執行策略 — 以提升品牌為核心，加強渠道優化，進行產品升級**

為適應未來發展的趨勢和我們的選擇，集團正針對品牌、渠道和產品進行深層次的調整。

- **為品牌注入更多價值：進一步加大品牌投入，有效提升品牌形象，獲得消費者認同**
  - 進一步增加品牌營銷推廣費用投入，同時加強對品牌投入效率的管理
  - 進一步提升品牌形象，突出品牌個性和差異，強化產品的專業運動屬性
  - 選擇以中國城市為核心的價值消費者，選擇利用更好的產品和營銷手法去贏得目標消費群體，在不同層級市場展開更有針對性的營銷活動
  - 為2012年倫敦奧運會做好準備
  - 在超大、一線以及二線市場進一步增加第六代店鋪的新開與整改，實現零售終端對新品牌資產消費者體驗的有效落實

- **追求更健康的增長模式：進一步深化渠道改革，提升零售效率**
  - 加強與大型多品牌經銷商的合作，把握更有優勢的零售渠道
  - 整合低效率分銷商
  - 建立更加合理的店鋪結構，改善產品生命週期管理
  - 加強專業培訓，幫助經銷商／分銷商進一步提高零售管理能力，進而提升盈利能力
  - 執行新的批發折扣政策，維護和改善經銷商／分銷商的盈利空間
- **為消費者帶來更多價值：加強產品結構調整，提升產品競爭力**
  - 打造一致的產品創新體系
  - 讓產品更加貼近市場需求，更加適合不同區域的偏好
  - 提供給消費者更優質的產品價值體驗，支持品牌定位和產品價格定位
  - 加大鞋產品佔比，逐步提升鞋產品在行業中高端市場的競爭能力
- **以目標管理和高績效為文化導向**
  - 以公司文化為核心，加強員工凝聚力
  - 在品牌營銷和產品設計研發等專業領域，以及企業管理方面將繼續增加人力費用投入，提高集團對高端人才的吸引力
  - 加強業務執行和業績考核

集團認為，當前體育用品行業正處於轉型期，集團仍處於培養長期競爭力的投入期，在品牌建設、產品研發等方面應進行合理有效的費用投入，這是實現集團戰略目標的必要選擇。因此，集團預計未來幾年一些財務指標將因此發生變化，但我們認為這是有利於長期健康發展的重要舉措：

- 在二零一一年上半年，集團將召開李寧品牌二零一一年第三和第四季度訂貨會，由於渠道改革和零售環境的改善仍需要一定時間，預計訂單增長率不會高於前兩個季度的水平。
- 鑒於執行新的批發折扣政策和生產成本的上漲趨勢，集團認為毛利率的水平未來將較以往略降約1個百分點。
- 集團將繼續加強品牌投入，廣告營銷推廣費用佔銷售收入的比率將會提升約2個百分點。
- 集團將繼續增加對人才的投入，預計人力成本佔銷售收入的比率也將略有上升。
- 上述因素將會帶來集團經營溢利率和淨利潤率水平有所下降。

## 把價值驅動的增長轉化為長期穩健的發展

變革過程將需要經歷一定的時間，過程中也不可避免遇到各種挑戰，但是集團擁有專業的管理團隊、雄厚的品牌資產、強大的戰略分析能力以及堅定的執行力，這些都是我們實現變革目標的保障。十多年前，集團也曾經歷需要就其發展方向作出重要選擇的時刻：產品多元化、運動資產不清晰、業績進一步成長遇到無形的阻力。當時管理層對市場環境進行了深入分析，並認真梳理自身能力，果斷調整戰略定位，將李寧品牌專注在體育用品這個核心行業，從品牌營銷、產品體系到業務模式都進行了深層次的改革。過程中儘管也歷盡波折，但是改革的成功支撐了集團超過十年的快速增長，成就今天李寧品牌的市場地位。更重要的是，這次調整給集團帶來了更有價值的軟實力：豐富的戰略管理經驗和良好的組織結構。我們堅信這些終將給集團今天的變革提供重要的支持和保障。

未來兩年將是變革過程中的陣痛期，集團將更加注重提升零售效率，把同店增長、零售庫存、零售折扣率、期貨執行率、零售整體增長率、分銷商的經營管理能力等指標作為重點業務考核指標。相信經過這些變革後，集團業績將邁入更加健康的發展軌道。

我們堅信，一定會有中國的體育品牌成功站在世界的舞臺上，這是我們的品牌創始人和集團的夢想，而現在正是主動做出選擇的最佳時機。

集團在過去的二十年，經歷過大大小小各種挑戰，在挑戰中成長，讓我們積累了越來越多的變革經驗和能力。這些相對的競爭力讓集團能充份把握中國體育用品市場的商機，積極迎接2012年倫敦奧運會的機遇，進一步強化李寧品牌在行業中的領導地位，幫助我們實現「世界級的中國體育品牌」的夢想。「讓改變發生」！

承董事會命  
李寧有限公司  
主席  
李寧

香港，二零一一年一月十七日

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