

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



## LI NING COMPANY LIMITED

### 李寧有限公司

(於開曼群島註冊成立之有限公司)

(股份代號：2331)

### 截至2012年6月30日止六個月之 中期業績公告 及2012年全年展望

#### 中期業績摘要

- 收入為38.80億元人民幣，減少9.5%
- 息稅前利潤加折舊及攤銷(EBITDA)為3.05億元人民幣，減少46.3%
- 權益持有人應佔溢利為0.44億元人民幣，減少84.9%
- 不派發中期股息
- 控制新開店的成本及效率，關閉部分低效店，李寧牌零售店舖7,303間，淨減少952間

#### 2012年全年展望

- 預計2012年全年收入將進一步下降，全年將可能錄得權益持有人應佔虧損
- 致力加強整體管理實力及營運能力，制定未來推進計劃及短期措施
- 聚焦核心李寧品牌及中國市場，以運動本質為重心，充分發揮品牌價值

#### 中期業績

李寧有限公司(「本公司」或「公司」或「李寧公司」)董事會(「董事會」)謹此宣佈本公司及其附屬公司(統稱「本集團」或「集團」或「李寧集團」)截至2012年6月30日止六個月之未經審核簡明綜合中期業績連同比較數字如下：

## 中期簡明綜合資產負債表

	附註	未經審核 於2012年 6月30日 千元人民幣	經審核 於2011年 12月31日 千元人民幣
<b>資產</b>			
<b>非流動資產</b>			
物業、機器及設備		830,434	831,693
土地使用權		367,262	371,696
無形資產		377,555	751,836
遞延所得稅資產		494,919	445,857
可供出售之金融資產		46,930	46,930
聯營公司投資		6,711	11,303
其他應收款項及預付款項		74,086	87,903
		<hr/>	<hr/>
<b>非流動資產總額</b>		<b>2,197,897</b>	2,547,218
		<hr/>	<hr/>
<b>流動資產</b>			
存貨		1,138,451	1,132,965
應收貿易款項	4	2,516,372	2,094,440
其他應收款項及預付款項－即期部分		386,887	344,527
當期所得稅資產		17,406	-
受限制之銀行存款		18,323	13,194
現金及等同現金項目		1,326,874	1,196,474
		<hr/>	<hr/>
<b>流動資產總額</b>		<b>5,404,313</b>	4,781,600
		<hr/>	<hr/>
<b>資產總額</b>		<b>7,602,210</b>	7,328,818
		<hr/> <hr/>	<hr/> <hr/>

	附註	未經審核 於2012年 6月30日 千元人民幣	經審核 於2011年 12月31日 千元人民幣
<b>權益</b>			
本公司權益持有人應佔股本及儲備			
普通股		111,622	111,604
股份溢價		314,996	312,379
就限制性股份獎勵計劃持有之股份		(52,415)	(52,415)
其他儲備		484,779	370,106
保留溢利		2,774,463	2,730,169
		<u>3,633,445</u>	<u>3,471,843</u>
<b>非控制性權益</b>		<u>215,313</u>	<u>192,816</u>
<b>權益總額</b>		<u>3,848,758</u>	<u>3,664,659</u>
<b>負債</b>			
<b>非流動負債</b>			
應付特許使用費		157,073	458,793
可換股債券		641,085	-
遞延所得稅負債		80,419	81,269
遞延收入		60,383	61,030
		<u>938,960</u>	<u>601,092</u>
<b>流動負債</b>			
應付貿易款項	5	1,217,563	1,462,398
其他應付款項及應計費用		498,357	662,480
應付特許使用費－即期部分		62,032	71,649
當期所得稅負債		-	28,481
借貸		1,024,040	838,059
可換股債券－應付利息		12,500	-
		<u>2,814,492</u>	<u>3,063,067</u>
<b>流動負債總額</b>		<u>2,814,492</u>	<u>3,063,067</u>
<b>負債總額</b>		<u>3,753,452</u>	<u>3,664,159</u>
<b>權益及負債總額</b>		<u>7,602,210</u>	<u>7,328,818</u>
<b>流動資產淨值</b>		<u>2,589,821</u>	<u>1,718,533</u>
<b>資產總額減流動負債</b>		<u>4,787,718</u>	<u>4,265,751</u>

## 中期簡明綜合收益表

	附註	未經審核	
		截至6月30日止六個月	
		2012年 千元人民幣	2011年 千元人民幣
收入	3	3,880,097	4,289,303
銷售成本	6	(2,164,614)	(2,260,168)
<b>毛利</b>		<b>1,715,483</b>	<b>2,029,135</b>
經銷成本	6	(1,152,921)	(1,323,873)
行政開支	6	(503,934)	(336,605)
其他收入及其他收益－淨額	7	125,011	73,629
<b>經營溢利</b>		<b>183,639</b>	<b>442,286</b>
融資收入	8	3,523	7,948
融資成本	8	(90,283)	(38,371)
融資成本－淨額	8	(86,760)	(30,423)
應佔聯營公司虧損		(3,540)	—
<b>除所得稅前溢利</b>		<b>93,339</b>	<b>411,863</b>
所得稅開支	9	(31,548)	(102,183)
<b>期內溢利</b>		<b>61,791</b>	<b>309,680</b>
由下列各方應佔：			
本公司權益持有人		44,294	293,740
非控制性權益		17,497	15,940
		<b>61,791</b>	<b>309,680</b>
<b>本公司權益持有人應佔溢利之每股盈利(分人民幣)</b>			
— 基本	10	4.21	27.94
— 攤薄	10	4.20	27.79
<b>股息</b>	11	—	117,496

## 中期簡明綜合全面收益報表

	未經審核	
	截至6月30日止六個月	
	2012年	2011年
	千元人民幣	千元人民幣
期內溢利	61,791	309,680
其他全面收益：		
外幣折算差額	(539)	1,707
	<hr/>	<hr/>
期內全面收益總額	<b>61,252</b>	<b>311,387</b>
	<hr/> <hr/>	<hr/> <hr/>
由下列各方應佔：		
本公司權益持有人	43,755	295,447
非控制性權益	17,497	15,940
	<hr/>	<hr/>
	<b>61,252</b>	<b>311,387</b>
	<hr/> <hr/>	<hr/> <hr/>

## 附註：

### 1. 一般資料

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

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

本公司股份在香港聯合交易所有限公司主板上市。

除另有註明者外，本簡明綜合中期財務資料以人民幣呈報。本簡明綜合中期財務資料已由董事會於2012年8月22日批准刊發。

本簡明綜合中期財務資料未經審核。

### 2. 編製基準及主要會計政策

截至2012年6月30日止六個月的本簡明綜合中期財務資料乃根據國際會計準則第34號「中期財務報告」編製。本簡明綜合中期財務資料應與截至2011年12月31日止年度之年度財務報表一併閱讀，後者乃根據國際財務報告準則編製。

除下文所述者外，所應用之會計政策與截至2011年12月31日止年度之年度財務報表所述者一致。

- 期內，本集團已發行可換股債券，所採用的會計政策如下所述：

發行的可換股債券初始確認時拆分為負債部分和權益部分。負債部分的公允價值根據同等條件下非可換股債券的市場利率進行確定。發行債券的收款淨額與負債部分公允價值的差額確認為權益部分。負債部分後續按攤餘價值進行計量。權益部分確認為可換股債券儲備直至該債券被換股或被贖回。

- 本中期期間的所得稅開支按照預期年度適用的平均實際稅率確定。

本中期期間沒有首次生效的修改的準則或解釋預期會對本集團產生任何影響。

下列是已發出但在2012年1月1日開始的財務年度仍未生效的新準則和對現有準則的修改，而本集團並無提早採納：

國際財務報告準則第11號對合營安排有更實質的反映，集中針對該等安排的權利和義務而非其法定形式。合營安排分為兩大類：共同經營和合營企業。共同經營指其共同經營者有權獲得與安排有關的資產和債務，因此確認其資產、負債、收入和開支的權益。在合營企業中，合營經營者取得安排下淨資產的權利，因此使用權益法入賬。不再容許將合營企業的權益使用比例合併法入賬。本集團正評估國際財務報告準則第11號的全面影響，並有意在其生效日期起採納國際財務報告準則第11號，目前適用於2013年1月1日或之後開始的會計期間。

沒有其他尚未生效的國際財務報告準則或國際財務報告解釋委員會一解釋公告而預期會對本集團構成任何影響。

### 3. 收入及分部資料

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

管理層從品牌之觀點衡量其業務。本集團擁有以下四個可報告分部，即李寧牌、紅雙喜牌、Lotto(樂途)牌和所有其他品牌分部。管理層根據經營溢利評估經營分部之表現。提供給管理層決策之分部數據均與本財務報表計量方式一致。

截至2012年6月30日止六個月，源自李寧牌、紅雙喜牌、Lotto(樂途)牌和所有其他品牌之銷售收入分別為3,432,658,000元人民幣、305,520,000元人民幣、51,081,000元人民幣及90,838,000元人民幣，而截至2011年6月30日止六個月則分別為3,895,453,000元人民幣、259,779,000元人民幣、53,995,000元人民幣及80,076,000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簡明綜合收益表貫徹一致之方式計量。

截至2012年及2011年6月30日止六個月，向管理層就可報告分部提供之分部資料如下：

	李寧牌 千元人民幣	紅雙喜牌 千元人民幣	Lotto (樂途)牌 千元人民幣	所有 其他品牌 千元人民幣	總計 千元人民幣
<b>截至2012年6月30日止六個月</b>					
總收入	3,432,658	308,405	67,388	106,849	3,915,300
分部間收入	—	(2,885)	(16,307)	(16,011)	(35,203)
外部客戶收入	<u>3,432,658</u>	<u>305,520</u>	<u>51,081</u>	<u>90,838</u>	<u>3,880,097</u>
經營溢利／(虧損)	237,809	55,780	(100,969)	(8,981)	183,639
經銷成本及行政開支	1,368,862	64,576	189,117	34,300	1,656,855
折舊及攤銷	111,898	8,736	387	3,838	124,859
<b>截至2011年6月30日止六個月</b>					
總收入	3,895,453	262,196	76,112	97,110	4,330,871
分部間收入	—	(2,417)	(22,117)	(17,034)	(41,568)
外部客戶收入	<u>3,895,453</u>	<u>259,779</u>	<u>53,995</u>	<u>80,076</u>	<u>4,289,303</u>
經營溢利／(虧損)	470,284	47,629	(60,163)	(15,464)	442,286
經銷成本及行政開支	1,468,972	61,235	77,335	52,936	1,660,478
折舊及攤銷	102,630	8,885	10,235	3,977	125,727

經營溢利和除所得稅前溢利的調節如下：

	未經審核	
	截至6月30日止六個月	
	2012年 千元人民幣	2011年 千元人民幣
經營溢利	183,639	442,286
融資收入	3,523	7,948
融資成本	(90,283)	(38,371)
應佔聯營公司虧損	(3,540)	-
除所得稅前溢利	<u>93,339</u>	<u>411,863</u>

#### 收入的地區資料

	未經審核	
	截至6月30日止六個月	
	2012年 千元人民幣	2011年 千元人民幣
中國(包含香港特別行政區)	3,776,316	4,198,004
其他地區	103,781	91,299
總計	<u>3,880,097</u>	<u>4,289,303</u>

分地區收入以發貨目的地為基準。

本集團擁有大量客戶。截至2012年及2011年6月30日止六個月內，本集團並無與任何一個單獨外部客戶交易產生之收入達到或超過本集團總收入之10%。

#### 4. 應收貿易款項

	未經審核	經審核
	2012年 6月30日 千元人民幣	2011年 12月31日 千元人民幣
應收賬款		
— 關聯方	5,297	1,734
— 第三方	2,559,257	2,103,856
	<u>2,564,554</u>	<u>2,105,590</u>
應收票據	13,041	250
	<u>2,577,595</u>	<u>2,105,840</u>
減：應收貿易款項減值撥備	(61,223)	(11,400)
	<u>2,516,372</u>	<u>2,094,440</u>

客戶所獲之信貸期一般為90天以內。於2012年6月30日，應收貿易款項1,630,076,000元人民幣(2011年12月31日：1,575,401,000元人民幣)未逾期也未減值。於2012年6月30日，應收貿易款項886,296,000元人民幣(2011年12月31日：519,039,000元人民幣)已逾期但未減值，此乃與數名近期並無拖欠記錄之獨立客戶有關且尚未收訖款項之賬齡介乎91至180天。

於各資產負債表日之應收貿易款項賬齡分析如下：

	未經審核 2012年 6月30日 千元人民幣	經審核 2011年 12月31日 千元人民幣
0至30天	647,370	728,962
31至60天	269,228	386,433
61至90天	713,478	460,006
91至180天	886,296	519,039
181至365天	52,127	10,496
365天以上	9,096	904
	<b>2,577,595</b>	<b>2,105,840</b>

於2012年6月30日，應收貿易款項61,223,000元人民幣(2011年12月31日：11,400,000元人民幣)已減值，並已計提全數減值撥備。減值乃首先就重大或賬齡較長之結餘進行個別評定，其他結餘根據賬齡及過往拖欠情況組合以整體評定(皆因該等客戶之信貸風險相若)。

## 5. 應付貿易款項

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

	未經審核 2012年 6月30日 千元人民幣	經審核 2011年 12月31日 千元人民幣
0至30天	615,080	750,535
31至60天	491,802	456,955
61至90天	85,346	128,992
91至180天	10,771	116,675
181至365天	7,113	1,742
365天以上	7,451	7,499
	<b>1,217,563</b>	<b>1,462,398</b>

## 6. 按性質列示開支

	未經審核 截至6月30日止六個月 2012年 千元人民幣	2011年 千元人民幣
於銷售成本確認為開支之存貨成本	2,052,263	2,128,115
物業、機器及設備折舊(附註a)	76,804	76,064
土地使用權及無形資產攤銷	48,055	49,663
廣告及市場推廣開支	503,788	683,802
員工成本開支，包括董事薪酬	370,659	373,691
有關土地及樓宇之經營租約租金	290,644	259,071
研究及產品開發開支(附註a)	92,197	112,609
運輸及物流開支	92,208	79,495
計提應收貿易款項減值撥備	49,823	3,227
撇減存貨至可變現淨值	35,332	41,311
計提無形資產減值撥備	127,838	-
核數師酬金	2,205	2,205
管理諮詢費	25,622	26,925
差旅及業務招待費	38,709	62,102

附註：

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

## 7. 其他收入及其他收益－淨額

	未經審核	
	截至6月30日止六個月	
	2012年	2011年
	千元人民幣	千元人民幣
政府補助	54,971	77,984
特許使用費收入	1,738	2,013
終止確認與Lotto(樂途)品牌特許權協議修改相關之無形資產及應付特許使用費之收益	68,302	-
其他	-	(6,368)
	<u>125,011</u>	<u>73,629</u>

## 8. 融資收入及成本

	未經審核	
	截至6月30日止六個月	
	2012年	2011年
	千元人民幣	千元人民幣
銀行結餘及存款之利息收入	3,523	2,678
外幣匯兌收益淨額	-	5,270
	<u>3,523</u>	<u>7,948</u>
貼現攤銷－應付特許使用費	(9,072)	(20,105)
銀行借貸利息開支	(46,874)	(13,365)
可換股債券利息開支	(21,289)	-
外幣匯兌損失淨額	(2,243)	-
其他	(10,805)	(4,901)
	<u>(90,283)</u>	<u>(38,371)</u>
融資成本－淨額	<u>(86,760)</u>	<u>(30,423)</u>

## 9. 所得稅

	未經審核	
	截至6月30日止六個月	
	2012年	2011年
	千元人民幣	千元人民幣
當期所得稅		
－香港利得稅	3,728	2,309
－中國企業所得稅	77,732	137,310
－中國境內附屬公司已分配股息之預提所得稅	-	9,100
	<u>81,460</u>	<u>148,719</u>
遞延所得稅	(49,912)	(46,536)
	<u>31,548</u>	<u>102,183</u>

## 10. 每股盈利

### 基本

每股基本盈利乃按本公司權益持有人應佔溢利除以期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。

	未經審核	
	截至6月30日止六個月	
	2012年 千元人民幣	2011年 千元人民幣
本公司權益持有人應佔溢利	<u>44,294</u>	<u>293,740</u>
已發行普通股減就限制性股份獎勵計劃持有股份之加權平均數(千股)	<u>1,052,523</u>	<u>1,051,224</u>
每股基本盈利(分人民幣)	<u>4.21</u>	<u>27.94</u>

### 攤薄

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

	未經審核	
	截至6月30日止六個月	
	2012年 千元人民幣	2011年 千元人民幣
本公司權益持有人應佔溢利，用於釐定每股攤薄盈利	<u>44,294</u>	<u>293,740</u>
已發行普通股減就限制性股份獎勵計劃持有股份之加權平均數(千股)	<u>1,052,523</u>	<u>1,051,224</u>
就購股權及獎勵股份作出調整(千股)	<u>3,273</u>	<u>5,791</u>
每股攤薄盈利之普通股加權平均數(千股)	<u>1,055,796</u>	<u>1,057,015</u>
每股攤薄盈利(分人民幣)	<u>4.20</u>	<u>27.79</u>

期內，可換股債券利息開支具有反攤薄作用，因此未計入每股攤薄盈利的計算。

## 11. 股息

於2011年8月24日，董事會宣派截至2011年6月30日止六個月之中期股息每股普通股11.13分人民幣。於2012年8月22日，董事會決議不派發截至2012年6月30日止六個月之中期股息。

## 12. 結算日後事項

於2012年7月4日，董事會根據本公司購股權計劃向本公司一位董事授出可供認購合共1,000,000股本公司股本中每股面值0.10港元普通股的購股權，行使價為每股股份4.690港元。該購股權分別於2013年7月4日、2014年7月4日及2015年7月4日按每批三分之一進行分批歸屬，並在其歸屬期內分別將其公允價值計入綜合收益表。

## 中期股息

鑒於目前的經營環境，董事會認為應保留現金用於集團未來發展，因此決議不派發截至2012年6月30日止六個月之中期股息(2011年：每股普通股11.13分人民幣)。

## 管理層討論與分析

### 概述

2012年上半年中國經濟增速出現下行，內外需求同步放緩是經濟弱勢的主要原因。上半年全國居民消費價格指數(CPI)開始回落，但社會消費品零售總額增速對比2011年有所降低。

據本集團分析，2012年上半年中國體育用品行業增速已放緩為單位數，零售端去庫存化的壓力形勢嚴峻，行業競爭更加激烈；而伴隨著居民收入的增長以及消費理念的逐漸成熟，消費者對品牌和產品價值的要求明顯提升。

集團於2011年開始進行了一系列的改革行動。然而，受制於市場環境的影響以及集團自身企業發展的階段性挑戰，改革成果還尚待時日才顯現，集團業績表現和財務指標亦受到較大影響，但重要的是董事會和管理層在變革的過程中不斷地進行分析和總結，積極推進變革方案的執行。

## 財務回顧

本集團截至2012年6月30日止六個月的主要經營業績及財務指標呈列如下：

	未經審核		變動 (%)
	截至6月30日止六個月 2012年	2011年	
<b>收益表項目</b>			
<i>(除特別註明外，所有金額均以千元人民幣列示)</i>			
收入	<b>3,880,097</b>	4,289,303	<b>(9.5)</b>
毛利	<b>1,715,483</b>	2,029,135	<b>(15.5)</b>
經營溢利	<b>183,639</b>	442,286	<b>(58.5)</b>
息稅前利潤加折舊及攤銷(EBITDA)(附註1)	<b>304,958</b>	568,013	<b>(46.3)</b>
權益持有人應佔溢利	<b>44,294</b>	293,740	<b>(84.9)</b>
每股基本盈利(分人民幣)(附註2)	<b>4.21</b>	27.94	<b>(84.9)</b>
<b>主要財務比率</b>			
<b>盈利能力比率</b>			
毛利率(%)	<b>44.2</b>	47.3	
經營溢利率(%)	<b>4.7</b>	10.3	
實際稅率(%)	<b>33.8</b>	24.8	
權益持有人應佔溢利率(%)	<b>1.1</b>	6.8	
權益持有人應佔權益回報率(%)	<b>1.2</b>	8.6	
<b>開支佔收入比率</b>			
員工成本開支(%)	<b>9.6</b>	8.7	
廣告及市場推廣開支(%)	<b>13.0</b>	15.9	
研究及產品開發開支(%)	<b>2.4</b>	2.6	
<b>資產效率</b>			
平均存貨周轉期(天)(附註3)	<b>95</b>	72	
平均應收貿易款項周轉期(天)(附註4)	<b>108</b>	63	
平均應付貿易款項周轉期(天)(附註5)	<b>112</b>	91	
	未經審核 2012年 6月30日	經審核 2011年 12月31日	
<b>資產比率</b>			
負債對權益比率(%) (附註6)	<b>103.3</b>	105.5	
有息負債對權益比率(%) (附註7)	<b>46.2</b>	24.1	
每股資產淨值(分人民幣)	<b>365.63</b>	348.22	

附註：

1. 息稅前利潤加折舊及攤銷(EBITDA)乃按期內溢利、所得稅開支、融資成本-淨額、物業、機器及設備折舊、土地使用權及無形資產攤銷之總和計算。
  2. 每股基本盈利乃根據期內本公司權益持有人應佔溢利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。
  3. 平均存貨周轉期(天)乃按存貨之期初及期末平均結餘除以銷售成本再乘以期內天數計算。
  4. 平均應收貿易款項周轉期(天)乃按應收貿易款項之期初及期末平均結餘除以收入再乘以期內天數計算。
  5. 平均應付貿易款項周轉期(天)乃按應付貿易款項之期初及期末平均結餘除以總採購額再乘以期內天數計算。
  6. 負債對權益比率乃按期末負債總額除以本公司權益持有人應佔權益計算。
  7. 有息負債對權益比率乃按期末有息借貸總額(包括銀行借貸及可換股債券)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2012年6月30日止六個月的收入達3,880,097,000元人民幣，較去年同期下降9.5%。

### 按品牌和產品種類劃分之收入明細

	截至6月30日止六個月				收入變動 (%)
	2012年		2011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	
<b>李寧牌</b>					
鞋類	1,601,602	41.3	1,648,975	38.4	(2.9)
服裝	1,612,335	41.6	1,991,130	46.4	(19.0)
器材／配件	218,721	5.6	255,348	6.0	(14.3)
總計	<u>3,432,658</u>	<u>88.5</u>	<u>3,895,453</u>	<u>90.8</u>	<u>(11.9)</u>
<b>紅雙喜牌</b>					
總計	<u>305,520</u>	<u>7.9</u>	<u>259,779</u>	<u>6.0</u>	<u>17.6</u>
<b>Lotto(樂途)牌</b>					
總計	<u>51,081</u>	<u>1.3</u>	<u>53,995</u>	<u>1.3</u>	<u>(5.4)</u>
<b>其他品牌*</b>					
總計	<u>90,838</u>	<u>2.3</u>	<u>80,076</u>	<u>1.9</u>	<u>13.4</u>
<b>整體</b>					
總計	<u><u>3,880,097</u></u>	<u><u>100.0</u></u>	<u><u>4,289,303</u></u>	<u><u>100.0</u></u>	<u><u>(9.5)</u></u>

\* 包括AIGLE(艾高)、Kason(凱勝)和Z-DO(新動)。

本集團核心品牌李寧牌的收入佔集團總收入88.5%，達3,432,658,000元人民幣，較去年同期下降11.9%，各類別產品均有所下降。期內，受整體經濟環境和行業環境的影響，中國體育用品行業的發展速度進一步放緩，渠道庫存壓力加劇。同時，零售終端競爭趨於白熱化，零售折扣有所提高，而人力成本與租金成本持續增長，使得終端零售利潤率進一步下降。根據行業及市場的實際情況，集團主動減少了對經銷商的發貨，降低渠道庫存的壓力，並將業務重點關注於：1) 加速零售終端存貨清理，優化終端庫存結構。期內，集團根據存貨回購政策繼續從經銷商處回收了部分舊庫存，並通過工廠店、折扣店等渠道進行銷售，從而加快終端存貨的周轉，使渠道庫存盡快恢復至健康水平；2) 完善渠道建設、加強渠道效率。集團按既定計劃繼續進行工廠店、折扣店的建設，並著重於提升零售終端的盈利能力，同時關閉部分低效店舖。

本集團旗下各品牌中，紅雙喜牌保持穩定增長，收入增長率為17.6%。Lotto (樂途)牌業務正處於轉型期，收入與上年同期相比略有下降。其他品牌中，AIGLE (艾高)牌收入同比大幅增長47.6%，其品牌優勢進一步體現；Kason (凱勝)牌收入獲得了較高的增長，同比上升53.2%；Z-DO (新動)牌業務正處於最後的庫存清理階段，收入同比大幅下降。

#### 各銷售渠道佔李寧品牌收入之百分比

	截至6月30日止六個月		變動
	2012年 佔李寧品牌收入 之百分比	2011年 佔李寧品牌收入 之百分比	
<b>李寧牌</b>			
中國市場			
銷售予特許經銷商	<b>77.0</b>	79.2	<b>(2.2)</b>
直接經營銷售	<b>20.8</b>	19.1	<b>1.7</b>
國際市場	<b>2.2</b>	1.7	<b>0.5</b>
	<hr/>	<hr/>	
<b>合計</b>	<b>100.0</b>	100.0	
	<hr/> <hr/>	<hr/> <hr/>	

隨銷售予特許經銷商的收入下降以及國際市場銷售收入的上升，李寧牌銷售予特許經銷商的收入佔總收入的比重下降。

## 李寧品牌按地區劃分之收入明細

	附註	截至6月30日止六個月				收入變動 (%)
		2012年 千元人民幣	佔李寧牌收入 之百分比	2011年 千元人民幣	佔李寧牌收入 之百分比	
<b>李寧牌</b>						
中國市場						
東部	1	805,548	23.5	985,896	25.3	(18.3)
北部	2	1,442,601	42.0	1,600,589	41.1	(9.9)
南部	3	626,423	18.3	614,620	15.8	1.9
西部	4	480,942	14.0	628,834	16.1	(23.5)
國際市場		77,144	2.2	65,514	1.7	17.8
<b>總計</b>		<b>3,432,658</b>	<b>100.0</b>	<b>3,895,453</b>	<b>100.0</b>	<b>(11.9)</b>

附註：

1. 東部包括上海、浙江、江蘇、安徽及山東。
2. 北部包括北京、河北、河南、天津、山西、內蒙古、遼寧、吉林及黑龍江。
3. 南部包括廣東、廣西、福建、海南、江西、雲南、貴州及香港。
4. 西部包括湖南、湖北、陝西、甘肅、青海、寧夏、新疆、四川、重慶及西藏。
5. 期內，集團對李寧品牌銷售大區組織結構與管轄區域進行了調整(詳見以上附註1、2、3及4)。因此，截至2011年6月30日止六個月的銷售收入乃按調整後的地區劃分重列。

期內，本集團對各大區銷售組織結構與管轄區域進行部分調整，優化區域渠道佈局，從而加強區域管理、提升區域零售表現，以提高客戶管理能力。集團期望通過對區域整合的進一步完善，提升決策和運營效率，支持公司變革目標的實現。

期內，集團繼續拓展東南亞等國際市場新渠道，李寧牌國際市場收入同比獲得一定幅度的上升。

### 銷售成本及毛利

本集團截至2012年6月30日止六個月之整體銷售成本為2,164,614,000元人民幣(2011年：2,260,168,000元人民幣)，整體毛利率為44.2%(2011年：47.3%)。整體毛利率較2011年同期有所下降，主要受零售終端的綜合折扣率提升和舊品清理的影響，同時其他品牌的收入佔集團總收入的比重有所上升，而其他品牌的毛利率低於李寧品牌的毛利率。

李寧牌的銷售成本為1,882,666,000元人民幣(2011年：2,029,826,000元人民幣)，毛利率為45.2%(2011年：47.9%)。期內，隨市場競爭的加劇，零售終端的綜合折扣率繼續提高，通過工廠店、折扣店銷售的佔比上升，服裝產品訂價的略有下調及對舊品的清理，均使李寧牌的毛利率下降。

紅雙喜牌的銷售成本為185,194,000元人民幣(2011年：150,915,000元人民幣)，毛利率為39.4% (2011年：41.9%)。期內，受上游供應商原材料及人工成本上漲的影響，紅雙喜牌毛利率同比略有下降。

Lotto(樂途)牌的銷售成本為31,235,000元人民幣(2011年：36,823,000元人民幣)，毛利率為38.9% (2011年：31.8%)。期內，Lotto(樂途)牌產品通過自營店舖銷售的比重上升，從而使毛利率有所提高。

### 經銷成本

本集團截至2012年6月30日止六個月之整體經銷成本為1,152,921,000元人民幣(2011年：1,323,873,000元人民幣)，佔集團總收入29.7%(2011年：30.9%)。

李寧牌的經銷成本為1,042,602,000元人民幣(2011年：1,177,830,000元人民幣)，佔李寧牌收入的30.4%(2011年：30.2%)。經銷成本總體下降，主要是因為本集團對成本費用進行了精簡，以提高運營效率，因此廣告及市場推廣開支大幅下降，營銷人員薪金及福利開支、折舊及攤銷以及日常開支等則保持平穩或有所縮減。同時，集團致力於提升零售終端銷售能力，整合關閉低效店舖，但由於單位租賃成本的上升，零售租賃成本整體上漲。綜合上述因素，李寧牌的整體經銷成本佔李寧牌收入比重較2011年同期略有上升。下半年，集團會進一步調整費用結構，同時，隨著倫敦奧運會等賽事的市場推廣活動及中國男子籃球職業聯賽(CBA)的贊助，預計2012年全年廣告及市場推廣開支會有所上升。

紅雙喜牌的經銷成本為40,604,000元人民幣(2011年：31,855,000元人民幣)，佔紅雙喜牌收入的13.3%，較2011年同期的12.3%上升1.0個百分點，主要是由於隨收入的上升，運輸及倉儲成本有所上升。

Lotto(樂途)牌的經銷成本為44,654,000元人民幣(2011年：72,480,000元人民幣)。根據本集團與特許權授權方簽訂的補充協議，本集團對Lotto(樂途)品牌的特許權進行了調整並計提了全額減值準備，因此無需再承擔高額的特許權攤銷成本，同時，對市場推廣開支進行了相應的控制，大幅縮減相關費用的發生，經銷成本有所下降。計提的特許權減值準備127,838,000元人民幣已計入Lotto(樂途)牌的行政開支中，修訂原協議的一次收益68,302,000元人民幣已計入Lotto(樂途)牌的其他收益中。

### 行政開支

本集團截至2012年6月30日止六個月之整體行政開支為503,934,000元人民幣(2011年：336,605,000元人民幣)，佔集團總收入13.0%(2011年：7.8%)。

李寧牌的行政開支為326,260,000元人民幣(2011年：291,142,000元人民幣)，佔李寧牌收入的9.5%，較2011年同期的7.5%提高2.0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、資產減值撥備以及其他日常開支。在李寧牌收入下降的情況下，本集團對日常開支和人力成本均進行了有效的控制，相關成本下降，但受期內回收部分經銷商庫存、訂單增長乏力使得存貨餘額上漲，以及長賬齡應收貿易款項餘額上升的影響，資產減值撥備金額上升幅度較大，使得行政開支佔李寧牌的收入比重有所上升。

紅雙喜牌的行政開支為23,972,000元人民幣(2011年：29,380,000元人民幣)，佔紅雙喜牌收入的7.8% (2011年：11.3%)。紅雙喜牌行政開支主要包括員工成本、折舊及攤銷、資產減值撥備以及其他日常開支。紅雙喜牌在銷售收入保持穩定增長的同時，日常行政開支保持穩定或有所縮減，同時部分減值準備隨存貨的銷售而轉回，整體行政開支同比有所下降。

Lotto(樂途)牌的行政開支為144,463,000元人民幣(2011年：4,855,000元人民幣)，佔Lotto(樂途)牌收入的282.8% (2011年：9.0%)。Lotto(樂途)牌行政開支主要包括員工成本、基礎研發、折舊及攤銷、資產減值撥備以及其他日常開支。期內，根據與特許權授權方簽訂的補充協議，本集團對Lotto(樂途)品牌的特許權進行了調整並計提了全額無形資產減值撥備127,838,000元人民幣。同時，受庫存增加及庫齡結構變化，以及長賬齡應收貿易款項餘額上升的影響，期內計提的其他資產減值撥備亦大幅上升。其他行政開支，包括日常開支、員工成本等均基本保持穩定或有所節約。

### **息稅前利潤加折舊及攤銷(EBITDA)**

本集團截至2012年6月30日止六個月之息稅前利潤加折舊及攤銷為304,958,000元人民幣(2011年：568,013,000元人民幣)，較去年同期減少46.3%，主要是因為期內銷售收入和毛利減少，雖然廣告投入和市場推廣開支及日常開支、人力成本有所縮減，但受租賃成本上升、資產周轉率下降導致較高的資產減值撥備及為Lotto(樂途)牌特許權計提高額減值準備的影響，息稅前利潤加折舊及攤銷有所下降。

李寧牌的息稅前利潤加折舊及攤銷為346,167,000元人民幣(2011年：572,914,000元人民幣)，較去年同期減少39.6%，主要受毛利下降且費用率上升的影響。

紅雙喜牌的息稅前利潤加折舊及攤銷為64,516,000元人民幣(2011年：56,514,000元人民幣)，同比增長14.2%，主要是由於本期銷售收入增長迅速，使得毛利有所增加，而整體費用率保持平穩。

Lotto(樂途)品牌的息稅前利潤加折舊及攤銷為虧損100,582,000元人民幣(2011年：虧損49,928,000元人民幣)，雖然對市場推廣費用進行了縮減，但由於資產減值撥備金額大幅增加，虧損額大幅上升。

### **融資成本**

本集團截至2012年6月30日止六個月之融資成本淨額為86,760,000元人民幣(2011年：30,423,000元人民幣)，佔集團總收入2.2% (2011年：0.7%)，其中包含發行可換股債券而承擔的本期利息費用21,289,000元人民幣(2011年：無)。期內短期借款金額的上升以及借款利率的持續上漲亦導致融資成本有所上升。

### **所得稅開支**

本集團截至2012年6月30日止六個月之所得稅開支為31,548,000元人民幣(2011年：102,183,000元人民幣)，實際稅率為33.8% (2011年：24.8%)。

## 綜合盈利指標

受銷售收入和毛利下降而費用率上升的影響，本集團截至2012年6月30日止六個月之綜合盈利指標有較大幅度的下降。截至2012年6月30日止六個月，本集團之權益持有人應佔溢利為44,294,000元人民幣(2011年：293,740,000元人民幣)，較2011年同期減少84.9%。權益持有人應佔溢利率為1.1% (2011年：6.8%)，較2011年同期減少5.7個百分點。權益回報率為1.2% (2011年：8.6%)，較2011年同期減少7.4個百分點。

## 存貨撥備

本集團2012年上半年之存貨撥備政策與2011年相同。本集團存貨核算按成本與可變現淨值較低者入賬。若可變現淨值低於成本，本集團即按其差額計提存貨撥備。本集團認為，上述政策可保證本集團存貨撥備足額計提。

於2012年6月30日，累計計提的存貨撥備為222,841,000元人民幣(2011年12月31日：187,509,000元人民幣)。期內，李寧牌期末存貨餘額的上升，使整體存貨撥備餘額有所增加。

## 呆賬撥備

本集團2012年上半年之呆賬撥備政策與2011年相同。

於2012年6月30日，累計計提的呆賬撥備為61,223,000元人民幣(2011年12月31日：11,400,000元人民幣)。受長賬齡應收貿易款項餘額增長的影響，期末呆賬撥備餘額有較大增長。

## 資金流動性及財政資源

本集團截至2012年6月30日止六個月之經營活動所用之現金淨額為601,847,000元人民幣(2011年：淨流入373,574,000元人民幣)。於2012年6月30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1,326,874,000元人民幣，較2011年12月31日淨增加130,400,000元人民幣。該增加由以下各項組成：

項目	未經審核 截至2012年6月30日止六個月 千元人民幣
經營活動所用之現金淨額	(601,847)
淨資本性支出	(125,010)
其他投資之預付款項	(12,100)
銀行借貸所得淨額	185,127
發行可換股債券所得款項	745,691
其他現金淨流出	(61,461)
現金及等同現金項目淨增加	<u>130,400</u>

受終端零售市場及國家貨幣政策緊縮的影響，經銷商現金周轉速度下降，集團選擇對經銷商給予更多的支持，使得期內應收賬款周轉天數上升，整體現金周轉天數延長，對集團經營性現金流量造成較大影響。本集團正積極採取措施，致力改善應收款狀況。

本集團備有足夠的銀行信貸額度，以應付日常運營以及未來發展的資金需求。於2012年6月30日，本集團之銀行信貸額度為1,998,600,000元人民幣，其中未償還銀行借貸已佔用1,024,040,000元人民幣。同時，本期集團發行了750,000,000元人民幣可換股債券，扣除發行費用的影響，實際獲得的資金為745,691,000元人民幣。期末，未償還銀行借貸及應付債券對權益持有人應佔權益比率(即資本負債比率)為46.2%(2011年12月31日：24.1%)。

期內，本集團並無利用掉期安排對沖利率風險。

### **外匯風險**

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

期內，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2012年6月30日，本集團有賬面淨值為19,315,000元人民幣的樓宇(2011年12月31日：20,190,000元人民幣)和賬面淨值為14,764,000元人民幣的土地使用權(2011年12月31日：14,934,000元人民幣)用於抵押以獲取本集團公司若干銀行借貸。

### **或然負債**

於2012年6月30日，本集團並無任何重大或然負債。

## 業務回顧

2012年上半年，集團仍面臨著行業市場增長放緩、同業品牌激烈競爭的局面，集團營運業績亦出現較大程度的下滑。為有力應對行業環境，以及推進集團的長期可持續發展，集團決定集中資源，聚焦於核心李寧品牌及國內市場，以運動本質為重心，充分發揮品牌價值。同時，集團致力清理零售端庫存、調整店舖佈局、清理低效率店舖以及提升零售效率，並且加強運動營銷，優化產品和供應鏈，以盡快使集團重回健康發展的軌道。

### 李寧品牌

#### 品牌營銷和推廣

2012年上半年，集團圍繞聚焦核心業務戰略，制定並執行奧運整合營銷計劃，同時結合期內重要運動賽事活動、新產品的功能性，以及獨特的品牌個性，持續與消費者溝通，傳達品牌定位，強化品牌資產。

#### 核心運動項目

##### 籃球

**「中國男子籃球職業聯賽」(「CBA」)贊助**—於2012年6月，本集團簽訂關於成為CBA裝備贊助商的合作備忘錄，協議覆蓋2012/2013至2016/2017五個賽季。經過多年的發展，CBA已經具備重要的商業和品牌價值，成為中國國內受歡迎程度最高、球迷忠誠度最高的聯賽之一。贊助CBA是集團重要的戰略選擇，體現了李寧品牌的運動本質。在獲得CBA贊助權利之後，集團將充分利用CBA的體育營銷平台、廣泛的曝光度以及優質的資源，以進一步加強李寧品牌籃球運動品類的生意規模，提升整體品牌價值，促進集團整體業務的發展。

**「全國男子籃球聯賽」(「NBL」)贊助**—是李寧集團與中國籃協合作的、李寧品牌籃球品類中另一個專業的職業賽事平台。NBL聯賽2012賽季新聞發佈會4月在北京舉行，作為NBL聯賽頂級官方戰略合作伙伴，李寧品牌現場展示了新賽季NBL專業籃球裝備。聯賽與甘肅衛視合作，對NBL聯賽進行全程報道，同時，各俱樂部主場城市的地方電視台也將進行積極的轉播工作。本賽季，香港俱樂部將部分主場設在香港，是NBL聯賽首次走進香港，擴大了NBL聯賽在全國的影響力。

**「旋機001及龍年特別版」推廣**—期內，為集團簽約NBA球星埃文•特納(Evan Turner)打造的專屬簽名鞋第一代「旋機001」面世，同時推出兩款龍年特別配色「青花瓷」與「龍袍」。在年初的五輪線上預熱造勢之後，19家平面及網絡媒體、北京和外地的籃球意見領袖、李寧籃球粉絲代表於2012年1月齊聚北京三里屯，共同見證了產品面市時刻，有效推動了品牌曝光與產品銷售。

## 田徑

**「國際田聯鑽石聯賽」**—是李寧品牌跑步品類中專業的田徑賽事平台。2012年5月，本年度國內最重要的國際田徑賽事—國際田聯鑽石聯賽上海站開賽。李寧品牌三名國際簽約運動員，男子百米的阿薩法·鮑威爾(Asafa Powell)、男子標槍的安德烈亞斯·托希爾德森(Andreas Thorkildsen)和男子三級跳遠克里斯蒂安·泰勒(Christian Taylor)參賽。前男子百米世界紀錄保持者，牙買加飛人阿薩法·鮑威爾力壓群雄，以10.02秒的成績奪冠；安德烈亞斯·托希爾德森和克里斯蒂安·泰勒在各自項目均獲第三名。三名運動員的賽場表現充分詮釋「歷煉，讓改變發生」的品牌傳播主題。

## 跑步

**「李寧中國10K路跑聯賽」**—為李寧品牌跑步品類中集專業與草根於一身的跑步賽事平台，由李寧公司發起並獨家冠名、中國田徑協會批准的國內首個聯賽形式的官方路跑賽事。在中國田徑協會和各省市體育局的大力支持下，2012年「李寧中國10K路跑聯賽」設西安、深圳、上海三個分站賽，共有近12,000人參賽。李寧公司在聯賽期間搭建「李寧跑步體驗中心」，為廣大跑步愛好者提供身體機能測試、跑步技術分析、跑步產品體驗以及跑友之間相互交流的平台。

**「北京國際長跑節」**—為北京傳統大型群眾性體育賽事，至今已有56年的歷史。李寧公司將其作為2012年「李寧中國10公里路跑聯賽」的揭幕戰，全面發起國內首個聯賽形式的官方路跑賽事。2011年起，該賽事被列為世界田徑錦標賽系列賽事，賽事參與人數達到20,000人，獲得媒體競相報導和社會的廣泛關注。

**「跑掉壓力 輕呼吸」超輕第九代跑鞋上市活動**—2012年第二季度，李寧跑鞋延續多年建立的「超輕」核心資產，推出了超輕第九代跑鞋「輕舟」。伴隨輕舟產品的上市，李寧公司發布了「跑掉壓力 輕呼吸」的品牌整合營銷活動，通過對產品輕透舒適的科技和特性的溝通，結合運動員故事，對「跑掉壓力 輕呼吸」的傳播概念進行了立體化詮釋和應用，持續打造李寧跑步的專業化品牌形象。超輕九代「輕舟」產品的發布會邀請了國內多家知名媒體到場體驗李寧「輕舟」跑鞋，取得了專業媒體的一致認可。以新浪微博為技術平台推出的網絡互動活動和內容營銷傳播也吸引了十多萬網友的關注並參與互動，進一步增強了李寧品牌關注度和好感度。

**「Mini FunRun」品牌體驗活動**—「FunRun」和「Mini FunRun」是李寧品牌跑步品類與基礎跑友溝通當季品牌概念和產品信息的活動平台，也成為李寧跑步體驗活動重要的資產。2012年第二季度，配合「跑掉壓力 輕呼吸」的營銷傳播概念，圍繞超輕第九代跑鞋「輕舟」產品，延續李寧「FunRun」的跑步活動平台資產，推出「Mini FunRun」，即「李寧#奔夜·零壓力#5公里夜跑」活動，吸引了4,000餘位跑步愛好者參與，並對產品科技和品牌傳播概念進行全方位呈現。

**「李寧iRUN」跑步俱樂部**—為李寧品牌跑步品類與深度跑友交流和互動的專業綜合平台。「李寧iRUN」跑步俱樂部已經在全國12個城市成立了實體跑步組織，擁有超過5,000名跑步愛好者。2012年上半年，「李寧iRUN」俱樂部組織跑步愛好者分別參與了廈門國際馬拉松、天津國際馬拉松、大連國際馬拉松以及國際田聯鑽石聯賽上海站等重大賽事活動，給予了跑步愛好者專業的跑步體驗，有效傳達了品牌和產品信息，為李寧品牌進行了充分曝光。「李寧iRUN」跑步俱樂部的網絡社區集合了跑步專業知識、產品介紹和互動活動等功能，已成為李寧品牌跑步品類與消費者溝通與交流、獲取信息的重要渠道。

## 羽毛球

李寧公司羽毛球營銷重視多品牌、多渠道、多平台整合推廣，一直保持與中國國家羽毛球隊、羽毛球項目國內關聯度第一。

**「2012湯尤杯」**—第27屆湯姆斯杯世界羽毛球男子團體錦標賽暨第24屆尤伯杯世界羽毛球女子團體錦標賽於2012年5月在中國武漢舉行，是羽毛球領域最高賽事盛會之一。儘管不是該賽事的贊助商，李寧品牌借勢開展羽毛球項目整合營銷，緊扣「靈敏，讓改變發生」傳播主題，通過頂級運動資源林丹的獨白「比賽只能聽我的」，有效地增強了李寧品牌與羽毛球盛大賽事的密切關聯度。伴隨媒體賽事賽果報道，公關植入大量湯尤杯國羽裝備信息，包括比賽服、林丹「HERO」比賽鞋、「立體風刃」及「風動導流」科技平台，品牌傳播主題「靈敏，讓改變發生」也多次被媒體用到，賽事七天伴隨央視及其他媒體賽程賽果報道所進行的品牌植入達到了巨大的廣告效果。同時，網絡營銷越來越被深入用於羽毛球品類推廣。賽事期間，官網設立「靈敏，讓改變發生」專題頁面，訪問量達到114,234次。羽毛球領域最知名專業論壇「中羽在線」一直是營銷重點，賽事期間，李寧湯尤杯國羽隊裝備介紹貼總點擊量達21萬次。湯尤杯作為奧運的前哨戰，為奧運營銷積累了豐富經驗。

**「2012新加坡公開賽」**—為世界羽聯超級系列賽中重要一站，也是李寧品牌重要的國際賽事資源。2012年新加坡公開賽，李寧品牌簽約球員文薩·波薩納(Boonsak Ponsana)穿著「靈」系列專業比賽鞋奪得了公開賽男單冠軍，這是他第二次奪得新加坡公開賽冠軍。

## 2012倫敦奧運營銷

**雅典聖火傳遞**—集團主席李寧先生以北京奧運會代表身份，獲邀請參加2012倫敦奧運會聖火傳遞希臘段的交接儀式，順利完成在希臘境內最後一棒的火炬傳遞。這是李寧先生繼2008北京奧運會開幕式上點燃奧運主火炬之後，再次與奧運聖火結緣，並在奧運發源地再次傳遞奧運夢想。「聖火見證改變」活動獲得國內主流電視、平面、網絡媒體極大關注和重點報道，同時新浪微博、騰訊微博、人人網等社交平台也大量轉載。「聖火見證改變」作為奧運營銷的第一個重要環節取得了很好的成績。

**「見證改變，龍耀倫敦」金牌隊贊助裝備發佈會**—集團於六月在北京舉行以「見證改變，龍耀倫敦」為主題的奧運裝備發佈會。集團於2012龍年再度推出以龍為主題的「赤鱗」系列比賽服，為中國國家體操隊、中國國家射擊隊、中國國家跳水隊、中國國家乒乓球隊和中國國家羽毛球隊提供專業的比賽裝備，鼎力支持他們出戰2012倫敦奧運會。「見證改變，龍耀倫敦」金牌隊贊助裝備發佈會得到國內主流電視媒體、平面媒體及網絡媒體的極大關注和重點報道。

**「中國人讓改變發生」奧運營銷推廣**—在2012倫敦奧運前夕，李寧品牌特別開展了「中國人讓改變發生」的奧運營銷推廣，整合電視廣告、戶外廣告、品牌公關、店內POP主視覺、金牌隊產品焦點店內陳列、落地活動、主題促銷、數字營銷等多方面資源，充分溝通李寧品牌贊助的五支中國「夢之隊」的運動資產，鞏固李寧「中國第一運動品牌」的地位，大幅提升李寧品牌與奧運的關聯度。李寧公司亦聯合五支國家金牌隊拍攝錄制了五金系列紀錄片「夢之隊—備戰2012」。該系列短片以這五支奧運金牌隊為出發點，結合各項運動本身的特點，以及隊伍中優秀運動員的故事，深刻解析它們背後所蘊含的強大的中國體育運動精神，同時也傳達了李寧品牌在2012倫敦奧運期間傳播的核心信息，進一步加強了李寧品牌與五支國家金牌隊的關聯度。

倫敦奧運會期間，李寧與騰訊網強強聯手，共建「中國軍團」和「五金隊專題」，深度植入品牌信息，共獲得超過10億人次的網民瀏覽。李寧所有簽約運動員的微博也統一換成了李寧標準的背景模板，共獲得超過4億人次的網民訪問。

比賽場上，通過策劃一系列的冠軍焦點動作，獲得了大量的五金隊比賽服媒體曝光，進一步強化李寧品牌與中國奧運冠軍資產的聯繫。賽後，利用微博平台，迅速發佈五金隊的相關「態度」廣告，引起了行業及廣大消費者的強烈的關注和共鳴，在核心消費者中有效提升了品牌好感度。

**奧運巡展活動**—借助2012倫敦奧運的契機，從7月到8月，李寧公司在北京、廣州、深圳等12個重點城市的商場開展李寧品牌予五支國家金牌隊的奧運裝備巡展活動，詳細介紹李寧品牌奧運裝備的產品概念、五支國家金牌隊的奧運歷程以及李寧運動明星的改變故事，同時通過明星到場互動、現場促銷等形式，宣傳李寧品牌奧運資產，提升品牌專業運動屬性，以帶動當地店鋪零售提升。

李寧公司借助2012倫敦奧運的契機，讓李寧品牌與體育精神的聯繫在消費者心目中更加緊密，提高消費者對李寧品牌專業運動屬性的認可。李寧品牌的運動裝備助力我們的運動隊和運動員在賽場上發揮最佳競技水平，充分體現「讓改變發生」：

**中國國家羽毛球隊**— 2012年湯姆斯杯及尤伯杯羽毛球賽5月在武漢拉開戰幕。中國羽毛球男女隊分別以大比分橫掃對手，順利捧杯。李寧牌為中國國家羽毛球隊提供全套頂尖比賽裝備，新科技產品也同時亮相湯尤杯，助力中國隊取得勝利。在2012倫敦奧運上，李寧牌助力中國國家羽毛球隊取得5金2銀1銅的優異成績，歷史上首次包攬全部金牌，而贊助運動員林丹也成為世界羽壇第一個衛冕奧運冠軍。

**中國國家體操隊**— 2012年4月舉行的體操世界杯A級賽淄博站，東道主中國國家體操隊共奪得全部十個單項中的六金，成為最搶眼的參賽隊伍。在2012倫敦奧運會上，中國國家體操隊獲得4金3銀1銅，蹦床隊獲得1金1銀2銅。

**中國國家跳水隊**—「2012跳水世界杯」是跳水項目最重要的三項賽事之一，作為奧運會的練兵，中國國家跳水隊亦包攬了所有的八枚金牌。在2012倫敦奧運會上，中國國家跳水隊獲得了6金3銀1銅。

**中國國家乒乓球隊**— 2012年上半年共參加國際乒聯組織賽事12站，其中A類賽事2站、B類賽事8站、C類賽事2站，及4次國內商業類及熱身賽。在2012倫敦奧運會上，獲得4金2銀，再次包攬全部金牌。

**中國國家射擊隊**— 2012年上半年共參加國際射聯組織賽事9站，其中A類賽事2站、B類賽事5站、C類賽事2站，及6次國內商業類及熱身賽。在2012倫敦奧運會上，獲得2金2銀3銅，包括易思玲射落奧運首金。

此次倫敦奧運會上，五支金牌隊囊括了22枚金牌，佔中國代表團金牌總數的57.9%。李寧品牌贊助的國際運動資源在倫敦奧運會上亦有優秀的成績，給予李寧品牌充分的曝光，展現體育精神的魅力：

**西班牙男籃／阿根廷男籃**— 西班牙與阿根廷男籃一路奮戰，分別進入金牌決賽及銅牌賽，最終，西班牙籃球隊獲得銀牌，賽間高超的技藝及頑強的作風獲得世人好評，而李寧品牌及其贊助裝備也成為熱議的話題。

**美國三級跳**— 美國三級跳遠小將克里斯蒂安•泰勒(Christian Taylor)，穿著李寧專業比賽釘鞋，在他的首屆奧運會上奪金，成為本年度世錦賽、奧運會的大滿貫選手。

**美國跳水隊**— 美國跳水隊在繼悉尼奧運會奪牌後12年來，首次實現零的突破，在2012倫敦奧運會上獲得1金1銀2銅的好成績，並在男子10米台項目中上演了與中國隊的精彩對決，進一步加強品牌曝光。

**俄羅斯撐桿跳**—俄羅斯撐桿跳老將葉琳娜·伊辛巴耶娃(Yelena Isinbaeva)在2012倫敦奧運會上獲得第三名。

**瑞典奧運代表團**—瑞典奧運代表團在2012倫敦奧運會上獲得了1金4銀3銅的成績。

### 其他運動項目

#### 網球

2012年6月，李寧品牌贊助的馬林·西里奇(Marin Cilic)在AEGON女王俱樂部冠軍賽中連勝五場比賽，最終捧起女王俱樂部的冠軍獎杯。「女王杯」是馬林·西里奇贏得的首個ATP草地賽冠軍，亦是他職業生涯的第七個ATP世界巡回賽的冠軍頭銜。

### 渠道拓展和管理

#### 零售店舖

截至2012年6月30日，李寧牌常規店、旗艦店、工廠店及折扣店的店舖數量達7,303間，較2011年12月31日淨減少952間；經銷商52家，較2011年12月31日減少5家，主要由於為提升渠道管理效率，期內經銷商或集團子公司整合部分低效經銷商或小規模經銷商所致。以下是截至2012年6月30日的店舖數量細分：

#### 特許及直接經營零售店舖數量

李寧牌店舖	2012年 6月30日	2011年 12月31日	變動
特許經銷零售店舖	6,657	7,495	(11.2%)
直接經營零售店舖	646	760	(15.0%)
<b>總計</b>	<b>7,303</b>	<b>8,255</b>	<b>(11.5%)</b>

#### 按地區劃分零售店舖數量

李寧牌店舖	2012年 6月30日	2011年 12月31日	變動
東部(附註1)	2,179	2,433	(10.4%)
北部(附註2)	2,421	2,679	(9.6%)
南部(附註3)	1,329	1,493	(11.0%)
西部(附註4)	1,374	1,650	(16.7%)
<b>總計</b>	<b>7,303</b>	<b>8,255</b>	<b>(11.5%)</b>

附註：

1. 東部包括上海、浙江、江蘇、安徽及山東。
2. 北部包括北京、河北、河南、天津、山西、內蒙古、遼寧、吉林及黑龍江。
3. 南部包括廣東、廣西、福建、海南、江西、雲南、貴州及香港。
4. 西部包括湖南、湖北、陝西、甘肅、青海、寧夏、新疆、四川、重慶及西藏。
5. 期內，集團對李寧品牌銷售大區組織結構與管轄區域進行了調整（詳見以上附註1、2、3及4）。因此，截至2011年12月31日的零售店舖數量乃按調整後的地區劃分重列。

2012年上半年，集團在渠道拓展及管理方面的措施及取得的成效如下：

- 店舖盈利管理：鑒於目前的市場環境，集團以店舖盈利及節約成本為原則，對全部店舖進行了盈利評估，並根據評估結果對店舖進行結構性調整，關閉了1,200間低效店。同時集團控制新開店的成本及效率，以確保店舖達到盈利水平。據此原則，2012年上半年新開248間店舖，下半年將持續以店舖盈利為前提進行拓展計劃。
- 清貨渠道管理：截至2012年6月30日，李寧牌工廠店和折扣店數量分別達271間和394間（2011年12月31日：工廠店269間，折扣店358間），清貨渠道的零售銷售收入佔比有所提升。2012年下半年，集團將加強對子公司的高效率工廠店建設，以提升清貨能力。
- 六代店建設：截至2012年6月30日，六代店數量共計499間（2011年12月31日：219間）。下半年集團將持續全面推進六代店建設，並對零售終端店舖進行六代形象整理，系統化提升店舖零售運營，從而全面提升店效，改善店舖終端表現，加強消費者購物體驗。
- 分銷商管理：集團於上半年頒布了2013年分銷新政策，目的旨在合理地分配渠道利益，提升對分銷渠道的控制力度。該政策提供全方位服務予分銷商及跟進新產品上市計劃和零售運營標準的落實，在渠道佈局上，樹立地區標桿店及分銷商店舖結構的合理化。
- 品牌形象／標桿店的建設：建立品牌形象店，提升李寧品牌於主要商場、高級市場及核心商店街的品牌形象；建立省級、地（縣）級標桿店，實現標桿店對地區品牌地位的提升及市場份額的提升。

## 電子商務

隨著中國互聯網用戶數以及電商網購交易規模的激增，本集團積極進行網絡市場的開拓，並已建立了完整的電子商務渠道體系。目前，本集團已建立了李寧官方商城(www.e-lining.com)，並在淘寶、京東商城、騰訊拍拍等國內知名第三方電子商務平台上開設李寧集團品牌系列官方店舖，在亞馬遜中國、蘇寧易購、名鞋庫等國內知名網上商城開設李寧品牌專區，並與國內知名銀行商城進行合作。本集團正極力推進並嘗試跨渠道、跨終端、跨媒介的業務模式，消費者已經分別可以通過電腦終端、電視終端和手機終端直接體驗並購買李寧品牌的產品。

本集團於電子商務領域曾先後榮獲多項業內大獎，期內亦取得由易觀國際頒發的「2012年最具投資價值的電子商務企業」獎項，獲得了業內的一致肯定。

## 產品設計和研發

作為專業體育運動品牌，本集團不斷推進及深化產品設計和研發創新，通過提升產品功能與質量，力求提供同時符合一般消費者和專業愛好者需求的產品系列。

### 研發設計中心

本集團設有設計創新研發中心，座落於北京集團總部的「李寧運動科學研究中心」配備了各類先進的測試儀器設備，下設有運動生物力學實驗室、鞋機械測試實驗室、腳型與楦型研究實驗室以及計算機仿真實驗室。研發中心緊貼國際科技和運動科學發展步伐，積極與國內外多所大學和研究機構進行多項科研項目合作，對羽毛球鞋、網球鞋、慢跑鞋等品類進行創新性研究。集團亦於2012年初規劃建設了業界第一個專業的羽毛球鞋生物力學測試區，可以準確收集不同程度羽毛球運動員的關鍵動作，獲得鞋底受到的三維力學數據。集團亦加大服裝產品研發力度，與國內知名學院和機構加強合作，同時注重自身研發能力的提升。先期用於基礎功能性測試的服裝材料實驗室已建設完成，在新材料研開發中發揮了重要作用。

### 頂級贊助裝備

本集團不僅長期為中國國家羽毛球隊、跳水隊、射擊隊、乒乓球隊及體操隊提供高科技裝備支持，同時亦為集團贊助的其他國內外運動資源創新和研發頂級裝備，鼎力協助運動員於運動場上發揮卓越運動表現。

- 攜手中國籃球協會全面贊助NBL聯賽，多款專業比賽鞋產品(「馭帥VI」、「馭帥VII」、「梟雄 TD」)獲得了NBL球員的好評；
- NBA球星何塞·卡爾德隆(Jose Calderon)的「馭帥 VII」戰靴及埃文·特納(Evan Turner)的「旋機」專業戰靴；

- 牙買加飛人阿薩法•鮑威爾(Asafa Powell)穿著李寧最新的超輕釘鞋，在2012年的比賽中屢獲佳績，包括5月在國際田聯鑽石聯賽上海站以10.02秒獲得冠軍、在羅馬站以9.91秒成績獲得亞軍、於6月在挪威站以9.85秒成績獲得亞軍；
- 美國男子三級跳遠運動員克里斯蒂安•泰勒(Christian Taylor)穿著最新的贊助裝備在5月的國際田聯鑽石聯賽上海站上以16.96米成績獲得季軍；於6月在國際田聯鑽石聯賽尤金站以17.62米刷新該項目本年度世界最好成績，及在2012倫敦奧運會中勇奪金牌；
- 世界女子撐桿跳第一人葉琳娜•伊辛巴耶娃(Yelena Isinbaeva)穿著最新戰靴在2月瑞典斯德哥爾摩室內挑戰賽上以5.01米刷新世界女子室內撐桿跳世界紀錄；在3月土耳其伊斯坦布爾世界室內田徑錦標賽以4.80米成績重奪世界冠軍；在2012倫敦奧運會中獲得銅牌；
- 著名男子羽毛球單打選手林丹穿著的HERO「貼地飛行」產品，獲得多站比賽的冠軍，尤其是2012年湯姆斯杯冠軍以及於2012倫敦奧運會成功衛冕男子單打冠軍，成為奧運史上首位蟬聯羽毛球男單冠軍的運動員；
- 丹麥羽毛球男子單打新星約根森(Jan Ø. Jørgensen)穿著「奪」系列獲得2012倫敦奧運會的比賽資格；
- 泰國羽毛球男子第一單打文薩•波薩納(Boonsak Ponsana)穿著「靈」系列奪得2012新加坡公開賽的冠軍，並獲得2012倫敦奧運會的比賽資格；
- 2012倫敦奧運會恰逢中國農曆龍年，李寧品牌全新推出以龍為主題的「赤鱗」系列比賽服。「赤鱗」的創意源自中國傳統文化中龍的性格特質以及距今八千年前的龍文化之龍鱗瓦片造型。2012年國家隊奧運比賽服的核心突破—「赤鱗窗」便是以龍鱗瓦片為原型而進行創意、設計和制作。「赤鱗窗」是在奧運比賽服的背面設計特別的鱗狀透氣孔，氣孔的張開與閉合主要根據運動員在賽場上的運動變化來決定：當運動員進入高強度的對抗或完成特定技術動作時，「赤鱗窗」會根據人體肌肉群的狀態自動開啟，加速空氣在身體與服裝間的流通；進行基本比賽動作時，「赤鱗窗」則自動關閉，使運動員減少熱量損失，更好地恢復體能；
- 體操、跳水、乒乓球及羽毛球國家隊奧運比賽服均運用具備出眾伸展性的彈性面料，將回覆力的損失降到最低，從而獲得穩定持續的束力，避免產生緊繃及限制運動自由度的需求，有助運動員賽場上的發揮。此外，各比賽隊的版型功能均按照個體身體數據，形成專屬版型，保證整體功能性，同時滿足身體不同部位的運動需求；
- 網球選手馬林•西里奇(Marin Cilic)穿著「奇魚」戰靴在6月的AEGON女王俱樂部冠軍賽中，贏得首個ATP草地賽冠軍；及
- 網球小花鄭賽賽(中國網球女單排名第四)穿著「蝶翼」女子網球戰靴在5月舉行的國際女子網球挑戰賽日本久留米站比賽中奪得女單冠軍；於6月份英國舉行的溫布爾登草地賽資格賽中取得了個人大滿貫賽事首勝。

## 鞋產品

除了為運動員研制專業產品外，李寧牌鞋產品亦為廣大運動愛好者備有廣泛的選擇。本集團在鞋產品研發創新方面積極投入，努力在舒適、減震、反彈、輕質、個性化及合腳等方面進行深入研究，研發出一系列可應用於鞋產品上的創新科技並取得不俗的成績。為了持續提升產品的創新力，公司「創新委員會」在2012年繼續深化及推進各項措施，另外針對核心科技－「李寧弓」科技平台，研發部門在繼續以技術深化的同時進行大膽的改革與創新，對現有的科技進行跨運動品類研發，逐步地推廣到籃球、網球、羽毛球等運動品類中，研發一系列針對不同消費層及不同運動習慣人群的鞋類產品，為廣大運動愛好者提供更加舒適的鞋類產品，使消費者獲得更好的運動體驗。另外，公司積極引入漢麻科技用於李寧品牌運動鞋中。漢麻具有吸濕快乾、異味吸附、抗菌防霉、天然低碳、彈性持久、柔軟舒適等功能。漢麻源自於八千年前的中國，是世界上最早被應用的紡織纖維之一。漢麻纖維優異的結構和化學組成，歷經東方智慧的千年沉澱，在如今先進的加工技術下煥發新生，帶來更加自由的運動享受。

期內，李寧品牌新推出的鞋產品包括：

- 李寧超輕九代跑鞋：幫面使用清爽透氣的Mono Mesh，獨特的鞋面支撐結構的開窗設計，增強透氣性，有效改善足底透氣環境；仿古代制船龍骨結構的鞋底使用「FormEVALite」科技的超輕射出中底，使跑鞋更輕、更舒適；
- 李寧「寧弧」減震跑鞋：採用了新型的緩震技術，通過一體化的中空結構鞋底，以及全掌漸進式接地的結構，減震更出色、更易彎曲，使運動者獲得更柔軟舒適的穿著感受，讓運動更能達到效果；
- 李寧籃球龍年特別版戰靴：以龍年為主題，打造了四款特別版籃球鞋，用「龍靴」為龍年增添祥瑞之氣，融會貫通了東西方優秀設計的智慧；
- 李寧環弓籃球鞋「鳳凰」：來源於鳳凰翅膀的該款籃球鞋是首次運用單元減震科技，具有更好的壓力緩沖引導功能，提高緩震能力；
- 「馭帥 VII」籃球鞋：鞋面採用全新的無車縫工藝，底部用全掌IP射出緩震科技替代BounSe緩震橡膠，而其自身的重量卻遠低於BounSe，降低了鞋身的重量，更低、更貼地及更靈活；及
- 「征榮92」復刻鞋：屬於「向英雄致敬」鞋系列，以1992年巴塞羅那奧運中國代表團的領獎鞋為主推款，配色上重現奧運五環經典顏色，材料和細節均透露復古氣息；及
- 都市輕運動(Urban Sports)「動無限」系列產品：該系列產品本著「讓輕鬆與活力並進，讓簡約與美觀共存」的理念，使用真皮材質，後跟cushion保護科技材料和漢麻科技鞋墊營造了足部舒適健康的運動環境，減震耐磨的鞋底適合多種場合穿著。

## 服裝產品

服裝產品研發團隊持續創新產品科技，深化運動人體數據的分析和研究，逐步將研究數據應用於產品測試，根據研究結果調整產品，並實現實驗成果最終應用於產品上。期內，本集團於服裝產品創新方面的舉措如下：

- 延續前期研究，致力於慢跑超輕薄運動風衣的研究實驗，其中概念層級的男士超輕薄運動風衣已獲世界紀錄協會頒發「世界最輕男士運動風衣」證書；
- 通過對羽毛球專業比賽的人體形態研究發現，對羽毛球女款專業比賽服版型進行了調整，對原來的版型和腰部結構進行處理，使產品不但能滿足羽毛球運動的專業需求，更使穿著效果突顯美感；
- 通過與知名院校、專業運動內衣製造商合作，進行瑜伽、跑步、羽毛球、網球等專項運動狀態下女性胸部壓力及動態移位數據研究，建立李寧品牌普通支撐運動內衣(適合瑜伽運動)、中度支撐運動內衣(適合跑步運動)、強度支撐運動內衣(適合羽毛球、網球運動)用途；
- 對服裝產品AT科技平台進行了重組，重新梳理後的AT科技平台結構更規範，功能技術的標準更科學合理及完善，從多個維度規範功能產品；同時，對AT系列各功能的商標進行梳理和註冊，規範各功能商標的使用；
- 進一步深化李寧品牌產品銷售區域的人體號型分佈，持續優化運動品類屬性的版型模型(貼身型、常規型、寬鬆型)，使產品更符合運動品類屬性，並更符合中國人體尺碼；
- 延續專業比賽服裝與品牌DNA的密切聯繫，李寧品牌對比賽服裝「Lucky Line」設計標志進行國家知識產權局外觀專利申請並獲得多項外觀專利授權；及
- 持續倡導綠色的環保服裝理念，將Eco-circle可循環再生環保面料應用於李寧品牌2012年春季男子運動系列，Eco Cut 環保剪裁應用於李寧品牌2012年春季、夏季女子健身系列產品，並通過特定產品設計提升面料使用率。

## 羽毛球拍產品

作為集團核心運動項目之一，李寧品牌球拍研發生產中心具備了業內高水平的科研人員和先進的研發設備，積極研發突破性的羽毛球拍科技。李寧品牌羽毛球拍於2011年在業內率先推出標志著球拍研發生產、工藝水平、科技開發領先優勢的「立體風刃」和「風動導流」科技平台，在此基礎上開發的全新贊助產品獲得了頂級運動員、經銷渠道和消費者的高度認可，產品科技帶給使用者的全新感受、產品本身具備的突破性製成工藝使新產品很快成為熱銷產品，強化了李寧品牌羽毛球拍產品在市場的專業性地位。

## 供應鏈管理

本集團致力於構建以需求驅動、靈活敏捷應對市場變化的供應鏈體系，使其配合集團業務模式和發展。2012年上半年，本集團在提升供應鏈管理方面的舉措如下：

- 面對2012年社會經濟環境的變化，集團以控制成本、清理庫存、控制風險和提升運作效率作為重點，逐步推進庫存消化計劃，以支持集團渠道庫存正常化的目標達成。
- 因近年來中國製造成本的快速上漲，勞動力供應不穩定，為控制成本，保持穩定的供應能力，集團重新佈局生產基地，在湖北建立了一體化的生產配送基地，目前已形成穩定的生產和物流處理基地，為成本資源中的支柱。
- 與湖北基地配套的荊門物流中心 — 「李寧物流中心」已於2012年4月開始試運行。該物流中心為現代自動化倉庫，集中體現最新物流理念與技術，支持包括批發、零售、直發、直配與供應商管理庫存運作，實現供應鏈一體化。隨著荊門物流中心的啟用，其他物流中心的定位隨之改變，整個物流網絡形成了新的格局，結構性優化了物流成本和物流服務質量。
- 集團亦積極探索和償試海外採購，在東南亞地區開發新的供應商資源，以爭取更大的成本優化空間。
- 集團物流體系繼續深入向服務型組織轉變，以客戶需求為導向，建設具有柔性的物流體系，以更好地支持批零結合的業務模式。各個物流節點逐步具備應對多模式需求的物流計劃和運作能力，並能夠對運作風險進行有效預測和防範。

2012年上半年，集團繼續加強對供應商社會責任和環保合規管理：

- 開展供應商社會責任審核，檢查供應商社會責任合規實踐情況。
- 要求所有供應商工廠遵守適用的法律法規和行業標準的同時，集團將供應商的社會責任績效納入供應商整體評估和評價當中，作為考核供應商的重要指標。
- 繼續通過「2020年有害化學物質零排放聯合路線圖」與多家品牌展開深入交流和合作，跟進有害化學物質消除的日常工作和子項目推進，並開展與各重要利益相關方的溝通與對話。
- 產品與供應鏈環保績效管理政策也在同步推行。以材料供應商為主要對象開展化學品管控能力調研，根據調研結果制定集團對於供應商的化學品管控要求。配合「服裝、鞋及配件產品受限物質清單」的推行，對供應商進行化學品安全和管控的宣講與培訓。

## 紅雙喜品牌

紅雙喜品牌由本集團持有57.5%股權的上海紅雙喜股份有限公司及其附屬公司(統稱「紅雙喜」)擁有，主要從事生產、研發、市場推廣及銷售乒乓球和其他體育器材。紅雙喜和李寧品牌在品牌營銷、市場推廣、賽事贊助和銷售渠道拓展方面產生協同效應，不斷加強本集團於中國乒乓球市場的地位。

期內，秉承「明星造市、賽事推廣」的營銷理念，紅雙喜在2012年繼續簽約王皓、王勵勤、馬龍、丁寧、李曉霞等優秀乒乓球國手為紅雙喜乒乓球器材代言人。同時，紅雙喜積極參與國內外各類專業賽事贊助，於2012年上半年為國際乒乓球聯合會(「國際乒聯」)全球10站職業巡迴賽、第51屆多特蒙德世界乒乓球錦標賽、中國乒乓球俱樂部超級聯賽等賽事提供專業比賽器材。紅雙喜亦為2012倫敦奧運會提供乒乓球和羽毛球兩項賽事獨特的場地器材，中國奧運乒乓球選手亦主要使用紅雙喜牌個人器材。

紅雙喜已與國際乒聯簽署了2013-2016年全面合作計劃，獲得2016年奧運會乒乓球器材的供應權，該計劃也包括紅雙喜成為2014-2016年世界乒乓球錦標賽、2013-2016年世界杯、2013-2016年國際乒聯職業巡迴賽等賽事的器材供貨商。

紅雙喜擁有強大產品研發和設計實力，紅雙喜牌套膠在中國國家隊的使用比率達80%以上。除專業比賽裝備外，紅雙喜於2012年上半年成功推出100餘款新產品，繼續推出以高彈海綿為技術秘密的新型套膠，進一步完善運動員和技術打法類型的乒乓底板體系，擴大專業乒乓服鞋的產品線，推出乒乓場地地膠和以環保型製造為特點的「TM系列」球台。同時，紅雙喜亦繼續加大覆蓋乒乓、羽球、足藍排球及小件健身器材在內的超市專供產品開發。

紅雙喜牌產品主要通過批發和綜合體育用品商店銷售。國內業務實行批發模式，於中國近30個省和直轄市擁有相對穩定的客戶。紅雙喜於2012年繼續提升2011年開始推行的專業乒乓球器材代理制、超市渠道代理經銷商制兩項渠道變革管理，進一步整合客戶資源，加強客戶管理力度。

## Lotto(樂途)品牌

本集團於2009年開始經營Lotto(樂途)品牌特許權業務。經三年運作，儘管Lotto(樂途)品牌的認知度有所提升，但整體業務發展沒能達到預期目標。因此，本公司與特許權授權方經過積極討論，雙方均認為自2008年訂立特許協議以來，市場狀況已產生變化，並於2012年6月11日簽訂補充協議，將Lotto(樂途)品牌特許權的終止日期由2028年12月31日修訂為2018年12月31日，此舉亦符合本集團集中資源投放於李寧品牌的策略。

2012年，Lotto (樂途) 品牌調整了戰略目標，逐漸將經營模式由生產訂貨型轉變為利潤導向型。期內，Lotto (樂途) 品牌重點投放在零售終端，同時利用集團的電子商務渠道進行產品的宣傳與銷售，並通過開設工廠店和折扣店清理庫存。期內，影視劇的植入仍是Lotto (樂途) 品牌的主要宣傳手段，「Avril × Lotto」聯名系列也於上半年推出嶄新的產品。

### **AIGLE(艾高)品牌**

持續品牌本身獨特的競爭力，消費者對AIGLE (艾高) 品牌產品的認同不斷提升。期內，在延續有效的零售管理及適度的新開店策略下，AIGLE (艾高) 品牌業務發展穩定，原有店銷售業績保持雙位數增長，新開店業績亦保持正向發展，促進了整體品牌零售業績提升，AIGLE (艾高) 品牌在主要商場仍保持為戶外及休閒品類領先品牌之一。

期內，AIGLE (艾高) 品牌繼續採取以下的主要經營策略，以提高消費者對品牌的認同及忠誠度，持續提升單店成長與產出及市場佔有率：

- AIGLE(艾高) 品牌產品以休閒風格，輔以功能面料，透過法國時尚的設計，強化獨特產品定位；
- 市場推廣方面，持續戶外及旅遊媒體的深度投放，以增加品牌的曝光與知名度；
- 在主要城市的重點商場設有銷售網點外，也於一線城市陸續開設品牌形象店，並增加省會以上城市零售店的覆蓋；及
- 繼續加強零售端管理，強化消費者之客戶關係管理，有效管理庫存。

### **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品牌，是本集團羽毛球業務的重要組成部分，旗下贊助資源包括國家隊第一男雙「風雲組合」蔡贇和付海峰、中國青年羽毛球隊和六支中國省級羽毛球強隊。

期內，在Kason(凱勝) 的品牌定位、產品結構、研發及銷售渠道等方面進行全面提升的基礎上，Kason(凱勝) 品牌的服裝、鞋、球拍及器材配件等品類的銷售取得快速增長。本集團將持續通過差異化的品牌及產品定位，充分利用李寧品牌和Kason(凱勝) 品牌運動營銷資源方面的優勢，以增加本集團於羽毛球領域的市場份額。

### **組織變革及人力資源**

於2012年6月30日，本集團共有3,732名僱員(2011年12月31日：4,180名)，其中集團總部及零售子公司僱員1,803名(2011年12月31日：2,176名)，其他附屬公司僱員1,929名(2011年12月31日：2,004名)。

本集團根據業務策略的變化及時調整人力資源配置，同時關注人力資源的效率和產出。2012年，公司戰略定位在「聚焦李寧品牌，聚焦核心業務」，通過整合資源、人員精簡和激勵優秀員工，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，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。

同時，集團視人才發展為企業發展的基石，非常重視核心骨幹人才的選用、培養、保留和激勵。集團系統性地進行內外部人才儲備，對內部人才進行有效識別、評估、晉升與任用，開展核心員工的領導力發展項目，關注員工的職業發展。集團秉承員工薪酬與崗位、績效與能力相匹配的薪酬政策，並採取多樣化的福利體系及個性化的激勵方案(包括花紅、現金獎勵和股權計劃等)，致力保持員工的薪酬競爭力。

期內，集團基於改善公司核心優勢及盈利能力的長期目標進行了戰略和高層管理人員的調整，持續加強組織和執行能力。集團重視與員工的及時溝通，聆聽和尊重員工的聲音和反饋，並邀請所有員工與管理層一起，保持與公司戰略目標一致，勇於面對挑戰。

## 2012年全年展望和應對策略

2012年中國政府將穩增長放在經濟政策重要的位置，隨著結構性減稅、擴大內需等一系列舉措的實施，預期下半年經濟形勢將好於上半年。

長期來看，在中國經濟由投資驅動向消費驅動轉型的大背景下，本集團所處的消費品行業仍將受惠，但同時中國體育用品行業的競爭也不斷加劇，各運動品牌對於渠道、運動資源、媒介資源的搶奪也日趨激烈，消費者對於品牌與產品價值也提出了更高的要求。在需求變化和成本持續上升的挑戰下，本集團預期未來三年內，中國體育用品市場競爭格局將出現新的變化。

## 2012年全年財務展望

茲提述本公司於2012年6月11日作出的公告(「六月公告」)。為應對目前行業的嚴苛環境，避免對零售端產生新的存貨壓力，集團主動採取與經銷商溝通，控制訂單安排。誠如六月公告所述，根據2012年全年訂貨會的結果，集團已預期2012年全年的銷售收入較2011年將錄得負增長，亦已預期2012年全年稅前利潤及股東應佔溢利將較2011年出現大幅度下降。在當前的業務環境下，管理層預計2012全年收入將進一步下降，同時考慮到集團為長期發展而做的一些短期的營運及財務資源的調整，管理層預計2012年全年將可能錄得權益持有人應佔虧損。

上述對集團2012年全年財務業績的預估僅為管理層根據集團目前可取得的資料作出的初步評估，而非根據經本公司核數師審核或審閱之任何數字或資料作出。潛在投資者及股東於買賣本公司股份時應審慎行事。

## 未來計劃及短期措施

面對行業不斷變化和充滿挑戰的環境，公司致力加強其管理團隊及董事會，以實現其長期增長潛力及作為中國領先體育品牌的價值。同時，基於改善本公司核心優勢以及盈利能力的長期目標，本公司已制訂了下述三階段變革藍圖：

- 第一階段為已重點展開的若干戰略和業務方面的短期措施，其中包括：1)重點關注零售終端銷售及清理渠道存貨；2)改善產品和運營的成本結構；3)加強組織和執行能力；4)改善渠道效率、盈利能力及業績表現；5)聚焦核心產品和國內市場；及6)加強品牌投入和改善營銷效率。
- 第二階段(2013-2014年)的計劃已經處於試行階段，包括：1)改善供應鏈管理、營銷和產品規劃模式；及2)提供更多一流的產品及客戶體驗，以鞏固本公司在中國體育用品行業之領先市場地位。
- 第三階段(未來二到四年)的中長期計劃也已經在規劃中，該計劃將重點改造業務模式以：1)提高公司和渠道的利潤結構；2)在產品及消費者品牌體驗上更切合市場需求；及3)在提高零售效率和現金及投資回報率上打造良性循環。

董事會和管理層認為，行業本身的轉型和競爭格局的轉換不可避免，集團目前所進行的管理變革和策略調整，將幫助我們更加有能力適應中國體育用品行業的長期發展，並在未來的競爭中取得優勢。

## 發行可換股債券

於2012年1月19日，本公司分別與TPG ASIA, Inc. (「TPG」)及由Government of Singapore Investment Corporation Pte. Ltd. 私募股權投資分支管理的投資工具Tetrad Ventures Pte. Ltd. (「GIC投資者」)訂立認購協議，以發行本金總額750,000,000元人民幣可換股債券(「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五周年當日到期。可換股債券可按初步兌換價以每股7.74港元兌換為本公司股份。

發行可換股債券已於2012年2月8日完成。本金額為561,000,000元人民幣的可換股債券已發行予TPG Stallion Holdings, L.P. (為TPG的聯屬方)，而本金額為189,000,000元人民幣的可換股債券已發行予GIC投資者。可換股債券發行之所得款項扣除開支後之淨額約為745,691,000元人民幣，用於本公司繼續投資開發李寧品牌業務，包括品牌投入、運動資源獲取、六代店舖推廣，以及產品設計研發及用作本集團一般營運資金等方面。董事會認為，新的資金不僅給予集團更大的空間實施發展戰略的執行，更重要的是讓集團獲得TPG在品牌、零售、產品等業務領域的豐富經驗，挖掘集團的增長潛力。

截至2012年6月30日，概無可換股債券已根據認購協議兌換為本公司股份。

## 購買、出售及贖回本公司之股份

於截至2012年6月30日止六個月，本公司概無贖回其任何股份。本公司或其任何附屬公司於期內概無購買或出售本公司股份。

## 企業管治

本公司於2012年1月1日至2012年3月31日期間一直遵守於2012年4月1日前生效之香港聯合交易所有限公司證券上市規則附錄十四所載之《企業管治守則》(「企業管治守則」)的所有守則條文。本公司於2012年4月1日至2012年6月30日期間，除關於董事會提名委員會的組成外，一直遵守於2012年4月1日起生效之企業管治守則的其他所有守則條文。企業管治守則第A.5.1條要求提名委員會主席由董事會主席或獨立非執行董事擔任，成員須以獨立非執行董事佔大多數。目前本公司提名委員會的成員包括金珍君先生(執行副主席)、李寧先生(執行主席)以及陳振彬先生(獨立非執行董事)，並由金珍君先生擔任提名委員會主席。鑒於集團正處於變革時期，董事會希望得到TPG提名董事在變革過程更多的支持，因而決定委任金珍君先生為提名委員會主席，同時亦需要執行主席李寧先生更多地參與提名委員會的工作。董事會認為這是公司目前階段所需。

本公司審核委員會(其成員包括三名獨立非執行董事)已審閱本集團採納的會計原則及慣例，並已檢討核數、內部監控及財務報告事宜，包括審閱截至2012年6月30日止六個月的中期業績。

本公司外聘核數師羅兵咸永道會計師事務所已根據國際審閱準則第2410號「由實體的獨立核數師執行中期財務資料審閱」，對本集團截至2012年6月30日止六個月的中期財務資料進行審閱。羅兵咸永道會計師事務所已確認，按照他們的審閱，並無發現任何事項，令他們相信中期財務資料在各重大方面未有根據國際會計準則第34號「中期財務報告」編製。

承董事會命  
李寧有限公司  
執行主席  
李寧

香港，2012年8月22日

於本公告日期，本公司的執行董事為李寧先生、金珍君先生、張志勇先生和鍾奕祺先生；非執行董事為朱華煦先生、韋俊賢先生和陳悅先生；獨立非執行董事為顧福身先生、王亞非女士、陳振彬先生和蘇敬軾先生。