

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2014年12月31日止年度之

全年業績公告

及委任代理行政總裁

### 業績摘要

- 集團在2014年錄得令人欣慰的業績，包括(一)總收入及自營零售收入增長勢頭強勁，新品於整體銷售佔比持續提高；(二)舊庫存佔比顯著減少，新品佔比上升，渠道庫存已改善至更健康水平；及(三)渠道店舖網絡已然穩定，經銷商業務開始增長
- 集團收入按年增長16%至67.28億元人民幣。2014年下半年收入同比增速加快，達至23%
- 2014年，息稅前利潤加折舊及攤銷(EBITDA)為虧損3.23億元人民幣；下半年EBITDA為盈利2,800萬元人民幣；權益所有人應佔虧損為7.81億元人民幣，其中下半年錄得虧損1.96億元人民幣
- EBITDA扣除壞賬撥備及一次性成本錄得虧損，但較去年有顯著改善。全年虧損按年收窄48%，下半年虧損按年收窄82%
- 運營資金狀況已改善。存貨主要因應自營零售業務擴張而增加

## 2015年展望

- 過去三年落實的各項舉措已打下堅實基礎，2015年將是重新步入發展的起步元年。包括產品、渠道及零售運營能力在內的三大運營支柱將是集團未來重點投入和打造的核心競爭力
- 數字化業務將會是未來三年實現增長的助動力。我們與漫威、小米手環、京東等深度合作，構建李寧數字化新業態。與小米手環聯合推出智能跑鞋已於本年三月達成戰略協議，而與漫威合作的產品四月初即將上市
- 運營成本及費用、運營資金管理及渠道盈利能力仍存在明顯改善和增強空間
- 對於融資籌得資金，集團將會有的放矢地運用，以支持業務增長

## 委任代理行政總裁

- 董事會正式委任執行主席李寧先生兼任代理行政總裁，自2015年3月18日起生效，相信現行安排有助業務規劃及執行策略，對本公司及股東有利

## 全年業績

李寧有限公司(「本公司」)董事會(「董事會」)謹此宣佈，本公司及其附屬公司(統稱「本集團」或「集團」)截至2014年12月31日止年度之經審核綜合業績連同2013年的比較數字如下：

## 綜合資產負債表

	附註	於12月31日 2014年 千元人民幣	2013年 千元人民幣
<b>資產</b>			
<b>非流動資產</b>			
物業、機器及設備		861,173	791,071
土地使用權		372,113	351,352
無形資產		446,399	380,935
遞延所得稅資產		311,081	345,610
可供出售之金融資產		26,000	46,930
按權益法入賬之投資		20,848	13,496
其他應收款項及預付款項		39,473	125,807
<b>非流動資產總額</b>		<b>2,077,087</b>	<b>2,055,201</b>
<b>流動資產</b>			
存貨	4	1,289,332	942,368
應收貿易款項	5	1,260,131	1,371,240
其他應收款項及預付款項－即期部分		379,277	362,643
當期所得稅資產		—	2,566
受限制之銀行存款		2,593	2,149
現金及等同現金項目		1,031,386	1,280,684

	於12月31日	
	附註 2014年 千元人民幣	2013年 千元人民幣
流動資產總額	<u>3,962,719</u>	<u>3,961,650</u>
資產總額	<u><u>6,039,806</u></u>	<u><u>6,016,851</u></u>
<b>權益</b>		
本公司權益持有人應佔股本及儲備		
普通股	141,698	136,613
股份溢價	1,298,537	1,146,845
就限制性股份獎勵計劃持有之股份	(3,719)	(31,509)
其他儲備	984,398	1,101,347
(累計虧損)／保留溢利	<u>(469,056)</u>	<u>330,934</u>
	1,951,858	2,684,230
非控制性權益	<u>217,583</u>	<u>207,534</u>
權益總額	<u><u>2,169,441</u></u>	<u><u>2,891,764</u></u>
<b>負債</b>		
<b>非流動負債</b>		
應付特許使用費	77,434	122,309
借貸	298,241	200,000
可換股債券	676,421	645,727
遞延所得稅負債	76,410	75,316
遞延收入	<u>62,718</u>	<u>64,012</u>
非流動負債總額	<u>1,191,224</u>	<u>1,107,364</u>
<b>流動負債</b>		
應付貿易款項	6 953,429	913,988
其他應付款項及應計費用	1,104,541	836,611
應付特許使用費－即期部分	57,880	54,624
當期所得稅負債	9	—
借貸	550,782	200,000
可換股債券－應付利息	<u>12,500</u>	<u>12,500</u>
流動負債總額	<u>2,679,141</u>	<u>2,017,723</u>
負債總額	<u><u>3,870,365</u></u>	<u><u>3,125,087</u></u>
權益及負債總額	<u><u>6,039,806</u></u>	<u><u>6,016,851</u></u>
流動資產淨值	<u><u>1,283,578</u></u>	<u><u>1,943,927</u></u>
資產總額減流動負債	<u><u>3,360,665</u></u>	<u><u>3,999,128</u></u>

## 綜合收益表

	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	3	6,727,601	5,824,110
銷售成本	7	<u>(3,724,092)</u>	<u>(3,230,134)</u>
毛利		3,003,509	2,593,976
經銷開支	7	(2,863,516)	(2,674,235)
行政開支	7	(703,145)	(235,860)
其他收入及其他收益－淨額	8	<u>34,279</u>	<u>146,702</u>
經營虧損		(528,873)	(169,417)
融資收入	9	10,246	8,699
融資開支	9	<u>(153,352)</u>	<u>(158,696)</u>
融資開支－淨額	9	(143,106)	(149,997)
享有按權益法入賬之投資的溢利份額		<u>7,352</u>	<u>2,242</u>
除所得稅前虧損		(664,627)	(317,172)
所得稅開支	10	<u>(78,877)</u>	<u>(42,219)</u>
年內虧損		<u>(743,504)</u>	<u>(359,391)</u>
由下列各方應佔：			
本公司權益持有人		(781,481)	(391,540)
非控制性權益		<u>37,977</u>	<u>32,149</u>
		<u>(743,504)</u>	<u>(359,391)</u>
本公司權益持有人應佔虧損之每股虧損(分人民幣)			
— 基本	11	<u>(49.97)</u>	<u>(26.91)</u>
— 攤薄	11	<u>(49.97)</u>	<u>(26.91)</u>
股息	12	<u>—</u>	<u>—</u>

## 綜合全面收益表

	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	<u>(743,644)</u>	<u>(358,734)</u>
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	<u>37,977</u>	<u>32,149</u>
	<u>(743,644)</u>	<u>(358,734)</u>

附註：

### 1. 一般資料

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

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

本公司股份在香港聯合交易所有限公司主板上市。

除另有註明者外，此等綜合財務報表以人民幣呈報。董事會於2015年3月18日批准刊發此等綜合財務報表。

### 2. 編製基準

編製該等綜合財務報表所採用之主要會計政策載列如下。除特別註明外，該等政策已於所有呈報年度貫徹應用。

李寧有限公司綜合財務報表乃根據國際財務報告準則按歷史成本法編製。

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。

#### 2.1 持續經營

截至2014年12月31日止年度，本集團產生淨虧損744,000,000元人民幣及經營現金淨流出為394,000,000元人民幣。本集團已考慮當前經濟環境、其於未來經營活動中取得現金淨流入的能力、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合共籌得款項淨額約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。

## 2.2 會計政策及披露的變動

### (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日開始的財政年度採用的新訂及經修訂準則和準則修改：

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

採納以上新訂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並無重大影響。

### (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日以後開始的會計期間或較後期間強制生效的準則及現有準則的修改，但尚未被本集團提前採納。

年度改進項目	2010-2012、2011-2013以及2012-2014年度改進 <sup>(1)</sup>
國際會計準則第16號及 國際會計準則第38號(修改)	可接受的折舊和攤銷方法的闡述 <sup>(2)</sup>
國際財務報告準則第15號	客戶合同收益 <sup>(3)</sup>
國際財務報告準則第9號	金融工具 <sup>(4)</sup>

<sup>(1)</sup> 於2014年7月1日開始的會計期間生效

<sup>(2)</sup> 於2016年1月1日開始的會計期間生效

<sup>(3)</sup> 於2017年1月1日開始的會計期間生效

<sup>(4)</sup> 於2018年1月1日開始的會計期間生效

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

### (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，僅在綜合財務報表呈列及披露資料將受到影響。

## 3. 收入及分部資料

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

管理層從品牌之觀點衡量其業務。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資料均與本財務報表計量一致。

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
<b>截至2014年12月31日止年度</b>				
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	<u>5,932,090</u>	<u>681,708</u>	<u>113,803</u>	<u>6,727,601</u>
經營(虧損)/溢利	<u>(679,533)</u>	<u>116,465</u>	<u>34,195</u>	<u>(528,873)</u>
經銷及行政開支	<u>3,381,090</u>	<u>174,061</u>	<u>11,510</u>	<u>3,566,661</u>
折舊及攤銷	<u>176,977</u>	<u>18,971</u>	<u>2,512</u>	<u>198,460</u>
<b>截至2013年12月31日止年度</b>				
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	<u>5,082,786</u>	<u>612,409</u>	<u>128,915</u>	<u>5,824,110</u>
經營(虧損)/溢利	<u>(279,572)</u>	<u>104,958</u>	<u>5,197</u>	<u>(169,417)</u>
經銷及行政開支	<u>2,720,873</u>	<u>141,474</u>	<u>47,748</u>	<u>2,910,095</u>
折舊及攤銷	<u>168,756</u>	<u>17,316</u>	<u>7,123</u>	<u>193,195</u>

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	<u>7,352</u>	<u>2,242</u>
除所得稅前虧損	<u>(664,627)</u>	<u>(317,172)</u>

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	<u>227,986</u>	<u>193,585</u>
總計	<u>6,727,601</u>	<u>5,824,110</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%。

#### 4. 存貨

	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	<u>1,481,024</u>	<u>1,230,203</u>
	1,553,565	1,324,434
減：撇減存貨至可變現淨值之撥備	<u>(264,233)</u>	<u>(382,066)</u>
	<u><u>1,289,332</u></u>	<u><u>942,368</u></u>

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計入截至2014年及2013年12月31日止年度之綜合收益表之銷售成本項下。

#### 5. 應收貿易款項

	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	<u>31,414</u>	<u>13,980</u>
	1,856,897	1,962,168
減：應收貿易款項減值撥備	<u>(596,766)</u>	<u>(590,928)</u>
	<u><u>1,260,131</u></u>	<u><u>1,371,240</u></u>

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
零至30天	367,794	420,487
31至60天	218,264	175,736
61至90天	237,383	195,300
91至180天	560,231	662,768
180天以上	<u>473,225</u>	<u>507,877</u>
	<u><u>1,856,897</u></u>	<u><u>1,962,168</u></u>

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。本集團關於應收貿易款項和其他應收款項減值的撥備金額反映了公司對於可能無法收回金額的最佳估計。這一決定的形成需要作出重大判斷。在判斷過程中，本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)
	<u>596,766</u>	<u>590,928</u>

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

## 6. 應付貿易款項

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

	2014年 千元人民幣	2013年 千元人民幣
零至30天	704,434	651,017
31至60天	122,191	206,844
61至90天	97,512	27,899
91至180天	19,335	18,580
181至365天	5,126	2,737
365天以上	4,831	6,911
	<u>953,429</u>	<u>913,988</u>

## 7. 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。

## 8. 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	-	33,629
	<u>34,279</u>	<u>146,702</u>

## 9. 融資收入及開支

	2014年 千元人民幣	2013年 千元人民幣
<b>融資收入</b>		
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	-
	<u>10,246</u>	<u>8,699</u>
<b>融資開支</b>		
貼現攤銷－應付特許使用費	(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)
	<u>(153,352)</u>	<u>(158,696)</u>
<b>融資開支－淨額</b>	<u>(143,106)</u>	<u>(149,997)</u>

## 10. 所得稅開支

	2014年 千元人民幣	2013年 千元人民幣
<b>即期所得稅</b>		
－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
－中國境內附屬公司取得的利息收入之預提所得稅(附註d)	3,819	3,939
	<u>48,239</u>	<u>29,764</u>
<b>遞延所得稅</b>	<u>30,638</u>	<u>12,455</u>
<b>所得稅開支</b>	<u>78,877</u>	<u>42,219</u>

附註：

- (a) 本公司於開曼群島註冊成立。根據開曼群島現時法律，本公司毋須繳付收入、財產、公司、資本收益或其他應繳付之稅款。本公司之附屬公司RealSports Pte Ltd.乃根據英屬處女群島之國際商業公司法成立，獲豁免繳納英屬處女群島所得稅。
- (b) 截至2014年12月31日止年度，香港利得稅乃根據源自香港之估計應課稅溢利按16.5%之稅率(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。
- (d) 這主要來自於截至2014年及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，該利息須按7%比例繳納預提所得稅。

## 11. 每股虧損

### 基本

每股基本虧損乃按本公司權益持有人應佔虧損除以年內已發行普通股減就限制性股份獎勵計劃持有股份之加權平均數計算。上述加權平均的普通股股數應當根據諸如獎勵股份和股票紅利等事項進行調整。

於2013年4月，本公司完成了可換股證券的發行。此次低於市場價的認購價實質上相當於以轉換代價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。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) (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元代價發行的股份數已進行追溯調整視同於2013年年初就已發行。

	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	<u>(781,481)</u>	<u>(391,540)</u>
已發行普通股減就限制性股份獎勵計劃持有股份 之加權平均數(千股)	1,382,244	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)	<u>181,621</u>	<u>204,672</u>
視同每股基本虧損之普通股加權平均數(千股)	<u>1,563,865</u>	<u>1,454,798</u>
每股基本虧損(分人民幣)	<u>(49.97)</u>	<u>(26.91)</u>

## 攤薄

每股攤薄虧損乃按經調整已發行普通股之加權平均數以假設全數兌換具潛在攤薄影響的普通股計算。本公司具潛在攤薄影響的普通股包括根據可換股債券、可換股證券(不包括上文提到的獎勵因素)、購股權計劃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允價值(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	<u>(781,481)</u>	<u>(391,540)</u>
已發行普通股減就限制性股份獎勵計劃持有股份 之加權平均數(千股)	1,382,244	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)	<u>181,621</u>	<u>204,672</u>
視同每股攤薄虧損之普通股加權平均數(千股)	<u>1,563,865</u>	<u>1,454,798</u>
每股攤薄虧損(分人民幣)	<u>(49.97)</u>	<u>(26.91)</u>

附註：

- (a) 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)於日後將具攤薄影響但於2014年內具反攤薄效應。

## 12. 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。

## 13. 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的條件及未確認資產(如人才)。

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
<b>已收購可識別資產及已承擔負債 公允價值</b>			
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	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	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日止綜合現金流量表產生影響。

#### 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。

## 14. 資產負債表日期後事項

#### 權益融資計劃

本公司為提高銷售增長和改善資本架構於2014年12月17日公告權益融資計劃。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，向合資格股東以公開發售的方式進行。發售證券認購價為每份2.60港元。

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

## 股息

本公司於2014年度錄得虧損，董事會決議不派付截至2014年12月31日止年度之末期股息(2013年：無)。

## 管理層討論與分析

### 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	(%)
<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(附註1)	<b>6,727,601</b>	5,824,110	<b>15.5</b>
毛利	<b>3,003,509</b>	2,593,976	<b>15.8</b>
經營虧損	<b>(528,873)</b>	(169,417)	<b>212.2</b>
息稅前利潤加折舊及攤銷(EBITDA)(附註2)	<b>(323,061)</b>	26,020	<b>(1,341.6)</b>
權益持有人應佔虧損(附註3)	<b>(781,481)</b>	(391,540)	<b>99.6</b>
每股基本虧損(分人民幣)(附註4)	<b>(49.97)</b>	(26.91)	<b>85.7</b>
<b>主要財務比率</b>			
<b>盈利能力比率</b>			
毛利率(%)	<b>44.6</b>	44.5	
經營虧損率(%)	<b>(7.9)</b>	(2.9)	
實際稅率(%)	<b>(11.9)</b>	(13.3)	
權益持有人應佔虧損率(%)	<b>(11.6)</b>	(6.7)	
權益持有人應佔權益回報率(%)	<b>(33.7)</b>	(18.2)	
<b>開支佔收入比率</b>			
員工成本開支(%)	<b>12.2</b>	11.5	
廣告及市場推廣開支(%)	<b>19.3</b>	24.2	
研究及產品開發開支(%)	<b>2.6</b>	3.0	
	<b>2014年</b>	<b>2013年</b>	
	<b>12月31日</b>	<b>12月31日</b>	
<b>資產負債表項目</b>			
<i>(除特別註明外，所有金額均以千元人民幣列示)</i>			
總資產(附註5)	<b>6,039,806</b>	6,016,851	
權益持有人應佔股本及儲備(附註6)	<b>1,951,858</b>	2,684,230	
<b>主要財務比率</b>			
<b>資產效率</b>			
平均存貨周轉期(天)(附註7)	<b>109</b>	104	
平均應收貿易款項周轉期(天)(附註8)	<b>71</b>	89	
平均應付貿易款項周轉期(天)(附註9)	<b>84</b>	104	
<b>資產比率</b>			
負債對權益比率(%) (附註10)	<b>198.3</b>	116.4	
有息負債對權益比率(%) (附註11)	<b>86.4</b>	39.4	
每股資產淨值(分人民幣)	<b>151.34</b>	211.40	

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

\* 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	
<b>李寧牌</b>			
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
<b>總計</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

年內，管理層更關注零售運營能力的提升，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	截至12月31日止年度		收入變動 (%)		
		2014年 千元人民幣 佔李寧牌 收入之百分比	2013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	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
<b>總計</b>		<b>5,932,090</b>	<b>100.0</b>	<b>5,082,786</b>	<b>100.0</b>	<b>16.7</b>

附註：

- 東部包括：上海、浙江、江蘇、江西、安徽、山東、湖南及湖北。
- 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。
- 南部包括：廣東、廣西、福建、海南、雲南、貴州、四川、重慶及西藏。

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，直營店舖的數量較去年大幅增加，店舖經營成本，如店舖租賃成本和店舖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%)。

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	<u>(249,298)</u>

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。

於2014年12月17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。
- 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「杫珪」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。「杫珪」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艷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

- 國內首個聯賽形勢的路跑賽事，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金投賞產品設計金獎。
- 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、斯裡坎特等球員。
- 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印象。
  - 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」。

### 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VICTOR001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。

## 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年下半年全新開設的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。

## 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舖數量為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日的店舖數量細分：

### 特許及直接經營零售店舖數量

李寧牌店舖	2014年12月31日	2013年12月31日	變動
特許經銷商店舖	4,424	4,989	(11.3%)
直接經營零售店舖	1,202	926	29.8%
合計	5,626	5,915	(4.9%)

### 按地區劃分零售店舖數量

李寧牌店舖	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%)

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年正價店當季品銷售快速增長，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，我們已發掘機遇開闢集合運動生活高端品類的LNC (李寧集合)店舖渠道，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家店舖開出，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，我們持續致力於店舖形象升級，與韓國視覺營銷設計公司ESPEC合作，開發出第七代形象店舖，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舖開出。我們相信，隨著新的店舖形象推廣，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。在原有的標準店舖概念基礎上，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、著力於主要店舖的形象選定與升級；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。

未來主要經營策略包括：一、在已有店舖發展的基礎上，注重新開店舖的合理佈局及擴展；二、充分釋放現有店舖潛力，著重店舖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：

#### 一 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

#### 一 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，構建李寧生態圈的可持續發展

#### 一 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舖體驗

## 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本公司股份。

## 委任代理行政總裁

本公司執行主席及執行董事李寧先生(「李先生」)獲委任為本公司的代理行政總裁(「行政總裁」)，自2015年3月18日起生效。

李寧先生，52歲，李寧品牌創立人、本集團執行主席及執行董事。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的職責，主要負責制訂本集團整體企業策略及規劃。

李寧先生為二十世紀最傑出運動員之一。在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，締造世界體操壇歷史，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的亞洲區委員。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，現任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。李先生亦擔任香港聯合交易所有限公司創業板上市的非凡中國控股有限公司(「非凡中國控股」)之主席、行政總裁及執行董事，並為本公司主要股東。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，李先生獲頒授香港科技大學榮譽院士。

李寧先生亦透過「李寧基金」積極參與慈善活動，並幫助現役及退役中國運動員及教練成立「中國運動員教育基金」，為運動員提供學習進修及培訓資助，並支持中國貧困及偏遠地區的教育發展。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」。

除上文所披露者外，李先生於過去三年並無於任何其他上市公司(其證券在香港或海外任何證券市場上市)擔任董事職務，亦無任何其他重大委任。



於本公告日期，李先生擁有本公司的證券(定義見香港法例第571章證券及期貨條例第XV部)如下：

- (a) 個人擁有本公司股本中1,940,933股每股面值0.10港元股份(「股份」)的權益；
- (b) 個人擁有可認購合共1,509,470股股份的認股權；
- (c) 個人擁有1,370,073股未歸屬限制性股份的權益；
- (d) 視為擁有其全資公司Alpha Talent Management Limited所持有的2,561,120股股份的權益；及
- (e) 視為擁有非凡中國控股之全資附屬公司Viva China Holdings Ltd(「非凡中國」，於英屬處女群島註冊成立)合共549,201,543股股份及相關股份的權益。非凡中國擁有299,374,000股股份及249,827,543股相關股份的權益，包括(i)總額為398,156,304港元的尚未行使之2013年可換股證券可兌換125,088,377股股份及(ii)總額為324,321,831.60港元的尚未行使之2015年可換股證券可兌換124,739,166股股份。非凡中國控股由Victory Mind Assets Limited、Lead Ahead Limited及Dragon City Management (PTC) Limited分別擁有約15.06%、約25.09%及約28.24%，而Lead Ahead Limited及Dragon City Management (PTC) Limited則由李先生分別擁有60%及60%，Victory Mind Assets Limited則由Ace Leader Holdings Limited(由李先生任財產授予人之酌情信託全資擁有)擁有57%。

李先生已與本公司訂立為期三年的服務合約。李先生不會收取任何董事袍金，但可參與本公司的股份計劃及獲得其他福利及津貼，該等福利及津貼乃參考其於本公司的職責、本公司表現及當前市況而釐定，並經薪酬委員會及董事會不時檢討及修訂。截至2014年12月31日止年度，李先生以本公司執行主席身份收取薪金約人民幣3,710,000元。

除上文所披露者以及根據證券及期貨條例第XV部定義為主要股東且如上述(e)項所載被視為於非凡中國持有之證券中擁有權益的李進先生(李先生之胞兄)外，李先生與本公司任何董事、高級管理層或主要或控股股東概無任何關係。

除上文所披露者外，概無其他有關李先生之事宜須提請股東垂注，亦無其他資料須根據上市規則第13.51(2)條作出披露。

## 企業管治

本公司致力秉持高水平的企業管治，不斷檢討並提高其企業管治常規，讓本公司緊貼企業管治水平，因應其業務需要及時有效地作出調節。於截至2014年12月31日止年度內，本公司一直遵守於香港聯合交易所有限公司證券上市規則(「上市規則」)附錄十四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。



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運營。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運營仍然有效，並可提供充分的權力制衡。本公司的運營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運營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，執行主席李寧先生在本公司現任高級管理人員的協助下履行行政總裁的職責，並於本公告日期，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。

有關本公司企業管治常規的詳情刊載於本公司2014年年報內所載的《企業管治報告》。

### 審核委員會

本公司審核委員會(其三位成員均為獨立非執行董事)已審閱本集團採納的會計原則及慣例，並已檢討核數、內部監控及財務報告事宜，包括審閱截至2014年12月31日止年度的全年業績。

### 股東週年大會

本公司將於2015年6月5日(星期五)上午十一時召開股東週年大會(「股東週年大會」)。

股東週年大會之通告將於2015年4月10日或前後隨本公司2014年年報一併寄發予股東，並刊登在本公司網站<http://ir.lining.com>以及香港聯合交易所有限公司「披露易」網站[www.hkexnews.hk](http://www.hkexnews.hk)。

承董事會命  
李寧有限公司  
李寧  
執行主席

香港，2015年3月18日

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