



**LI NING COMPANY LIMITED**

**李寧有限公司**

*(Incorporated in the Cayman Islands with limited liability)*

**(Stock Code: 2331)**

# 投資者推介資料

2012年12月17日





# Disclaimer

- ◆ This presentation incorporates certain information stated in Li Ning Company Limited (the “**Company**”)’s announcement (the “**Announcement**”) dated 17 December, 2012 as published on the websites of the Stock Exchange of Hong Kong Limited and the Company. This presentation should be read in conjunction with the Announcement and is qualified in its entirety by the information stated in the Announcement.
- ◆ Other than the information contained in the Announcement, you may not reproduce or distribute this presentation, in whole or in part, and you may not disclose any of the contents of this presentation or use any information herein for any purpose without the Company’s prior written consent. You hereby agree to the foregoing by accepting delivery of this presentation.
- ◆ The contents of this presentation have not been reviewed or approved by any regulatory authority in Hong Kong or elsewhere. The contents of this presentation are not investment, legal or tax advice. You are advised to exercise caution in perusing the contents of this presentation. If you are in any doubt about any of the contents of this presentation, you should obtain independent professional advice.



李寧

創始人  
集團執行主席及執行董事





# 介紹及議程

## ◆ 李寧先生，創始人、集團執行主席及執行董事

- 公告概要
- 企業戰略目標
- 市場營銷進展

## ◆ 金珍君，執行副主席、執行董事

- 背景
- 變革計劃更新
- 渠道復興計劃

## ◆ 問答環節



## 公告概要

- ◆ 近年體育用品行業以及李寧公司面臨的挑戰
- ◆ 變革計劃關鍵舉措進展
- ◆ 基於復興計劃于主要經銷商試點項目的初步成功，董事會批准“渠道復興計劃”，旨在提升經銷商的盈利能力
- ◆ 主要由於與公司渠道復興計劃等涉及變革計劃相關的一次性費用所致，預計公司**2012**財年將錄得大幅虧損



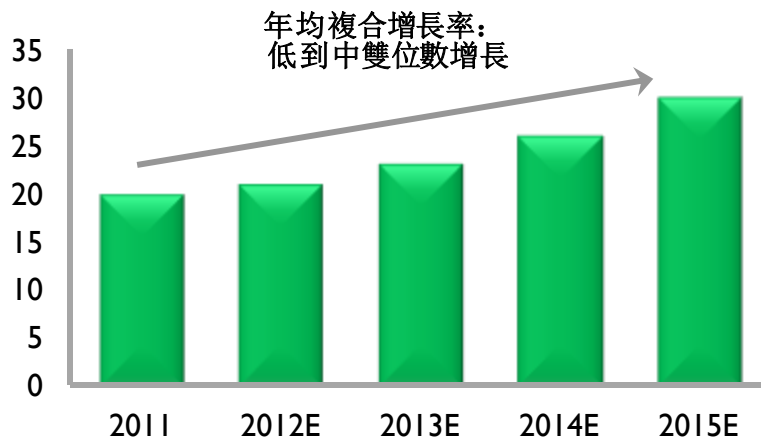
實現長期可持續增長之路



# 市場與公司未來展望

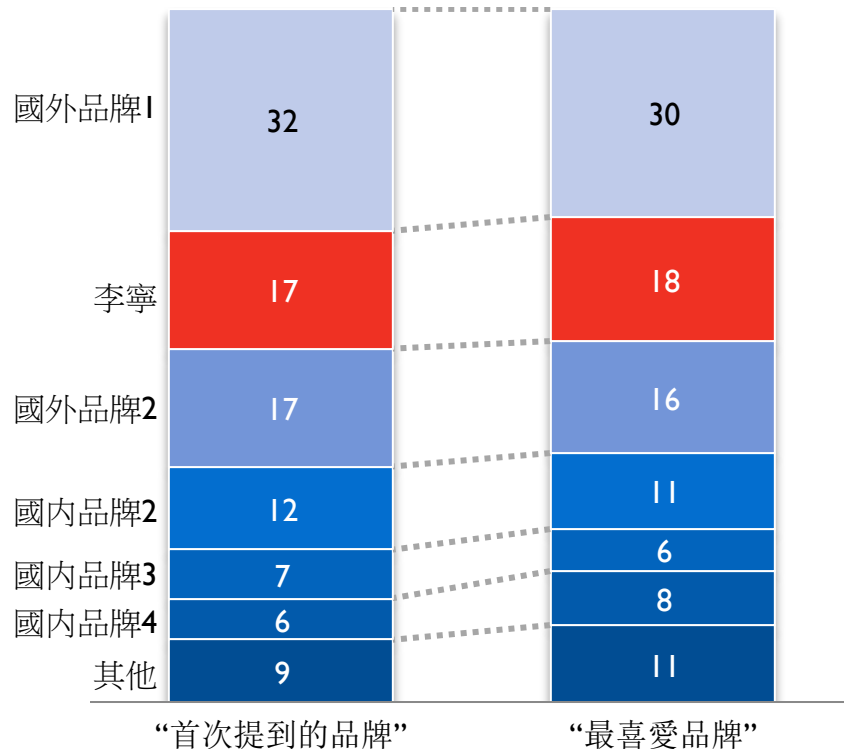
## 長期市場驅動因素

- ◆ 城市化 – 中國每年將有1-2%的農村人口進入城市
- ◆ 購買力 – 消費者的購買力隨著可支配收入和購買品味的提高而相應提升
- ◆ 消費升級 – 對更好品牌和同品牌內更高端產品(更好的設計/科技/功能)的追求將令行業內以品牌與產品作為優勢的公司受益
- ◆ 通貨膨脹 – 通貨膨脹將推動價格長期上漲



雖然短期內存在挑戰，但體育行業還是存在長期增長潛力

## 李寧-長期積累與中國體育的緊密聯繫

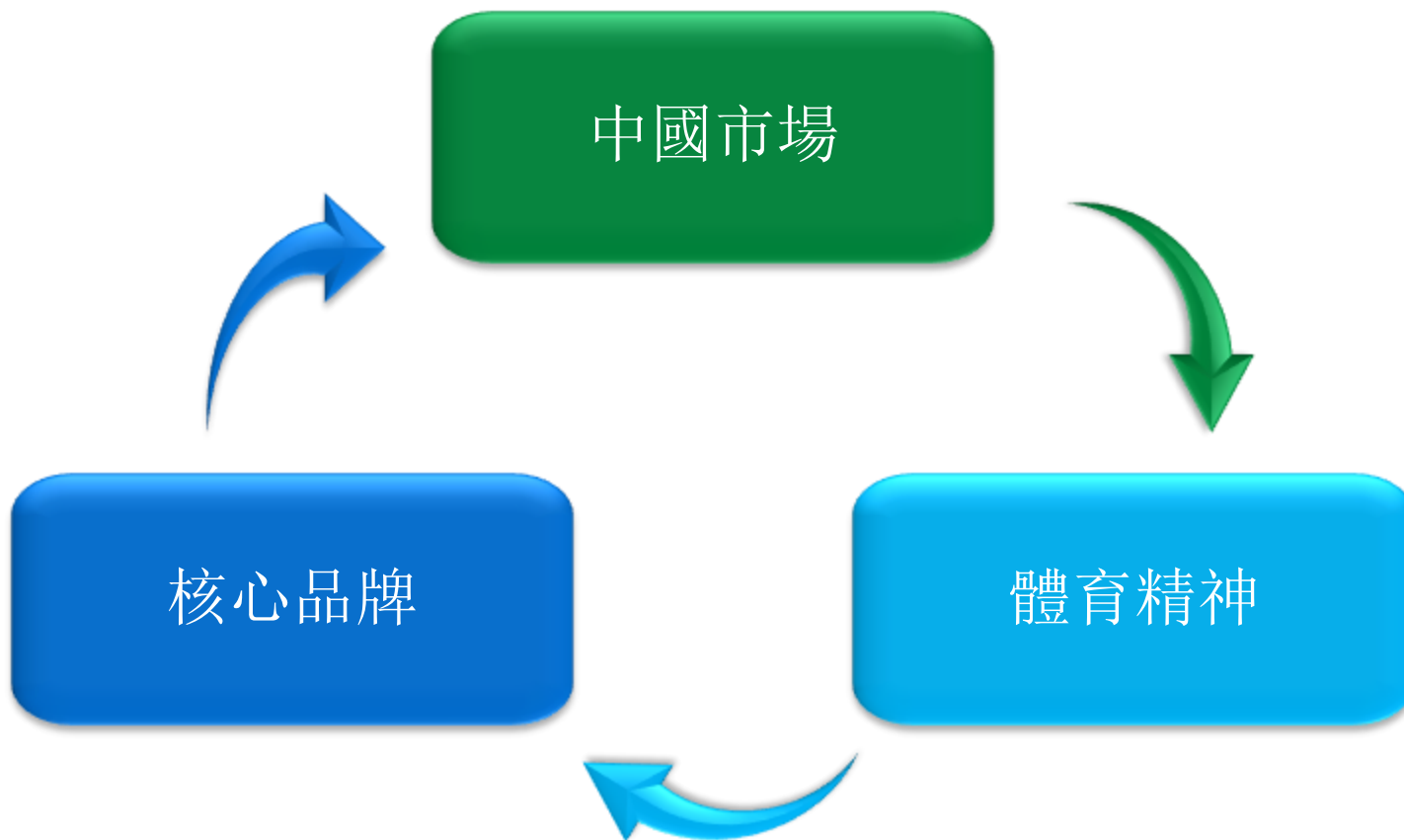


來源: 第三方消費者研究

綜合第二和國內第一的品牌認知度有利於公司的發展



# 三個關鍵專注點



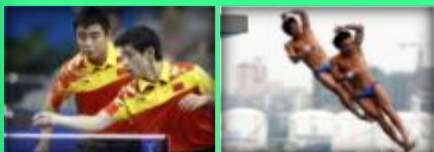




# 持續聚焦核心體育業務

## 國家隊

- ◆ 贊助五支國家隊，他們包攬了倫敦奧運會中國隊一半以上金牌數



## 籃球

- ◆ 中國男子籃球職業聯賽（CBA）：
  - 中國主要的職業籃球聯賽
  - 中國最大、最受歡迎的體育聯賽
- ◆ 德維恩-韋德：
  - NBA最著名球員之一



## 田徑 / 跑步

- ◆ 通過贊助大型馬拉松及民間活動，成為中國跑步文化的主要推動力
- ◆ 開發行業領先的技術功能型產品（如：李寧超輕、李寧弧、李寧弓）



## 羽毛球

- ◆ 主要贊助中國羽毛球國家隊及其隊員（林丹等）
- ◆ 多品牌、多渠道及多平台聯合推廣
- ◆ 加強品牌與羽毛球行業的聯合

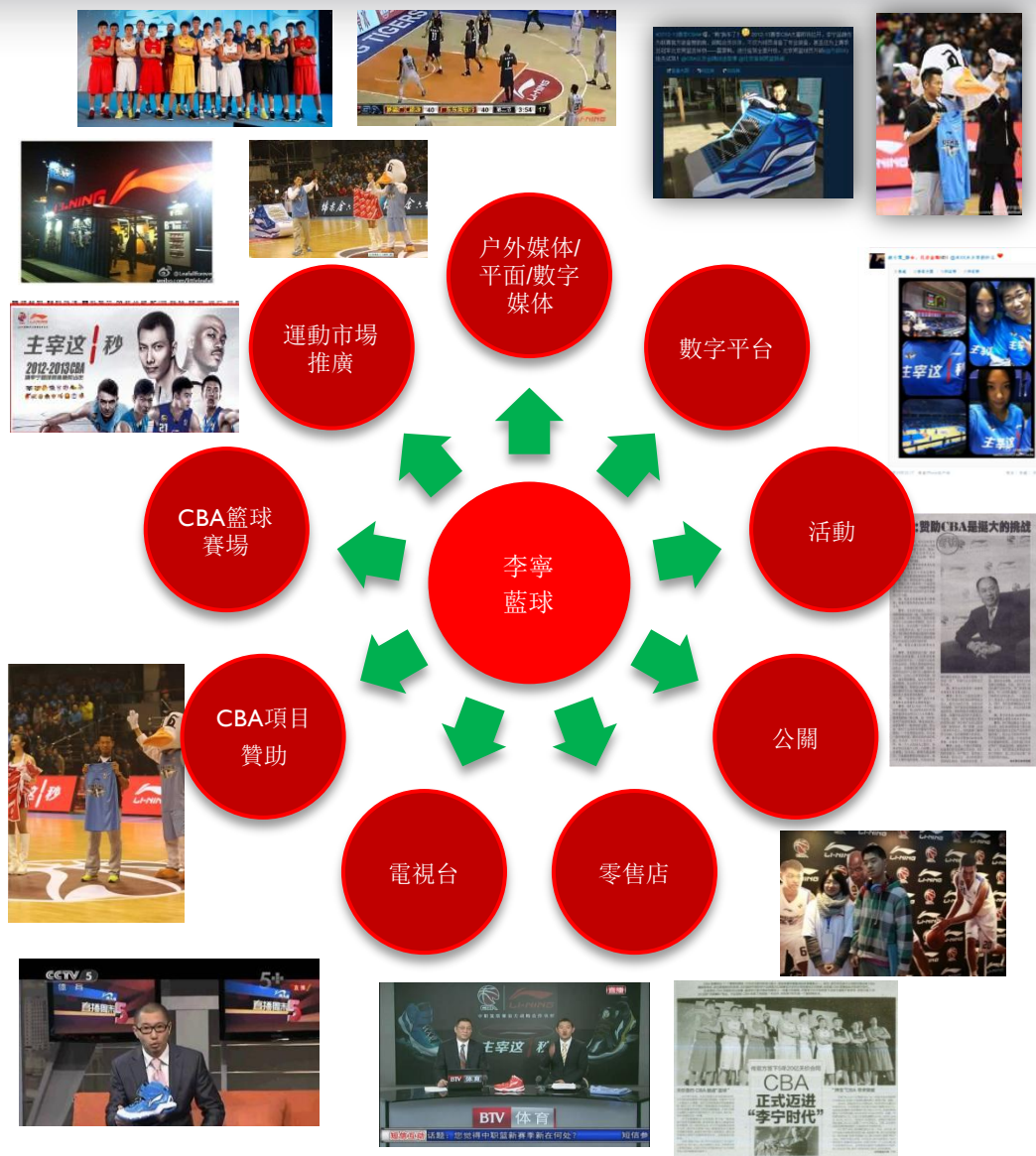


與中國體育有緊密關聯的領先運動用品品牌





# CBA新賽季的成功啟動



- ◆ CBA新賽季啟動以來的幾個月內，觀眾參與度明顯高於去年
- ◆ 北京、廣東、山西及新疆四個主場比賽場場爆滿
- ◆ 前三個月，中央電視台體育頻道每週轉播四場比賽（收視率達**0.4**，每分鐘覆蓋**520**萬人），各地方台對主場球賽更是每場必轉
- ◆ 除對品牌帶來積極影響外，贊助**CBA**也直接帶動了李寧公司籃球鞋服銷售的大幅增長

來源：李寧有限公司，相關媒体，央視索福瑞



# 成功簽約韋德

準備階段 (10月1日-10月9日)

新聞發布會 (10月10日-11月11日)

李寧籃球戰略推廣活動 (11月12日-12月31日)

10月8日  
球迷機場迎接

球迷熱情參與活動，並發  
微博擴大影響力



10月10日  
新聞發布會



10月11日-10月  
14日  
中國表演賽



突破傳統新聞發布會的形式，邀請經銷商，意見領袖以及邁阿密熱火  
隊高層齊聚北京

10月22日  
“韋德之道”限量版籃  
球鞋發布

在全球限量發售60雙“韋德  
之道”藍球鞋；1萬人通過  
數字化營銷平台參與，覆  
蓋人群達三百萬人



11月12日  
電視廣告、戶外廣告



球迷熱情參與韋德電視廣告/戶外廣告，  
覆蓋人群達1億人，有效傳達了李寧的籃  
球戰略



數字媒體→全面媒體  
覆蓋人群達10,382,074人次，207,607人參與互動

以上媒體活動讓李寧與韋德的合作在第一  
個月內得到廣泛傳播



金珍君

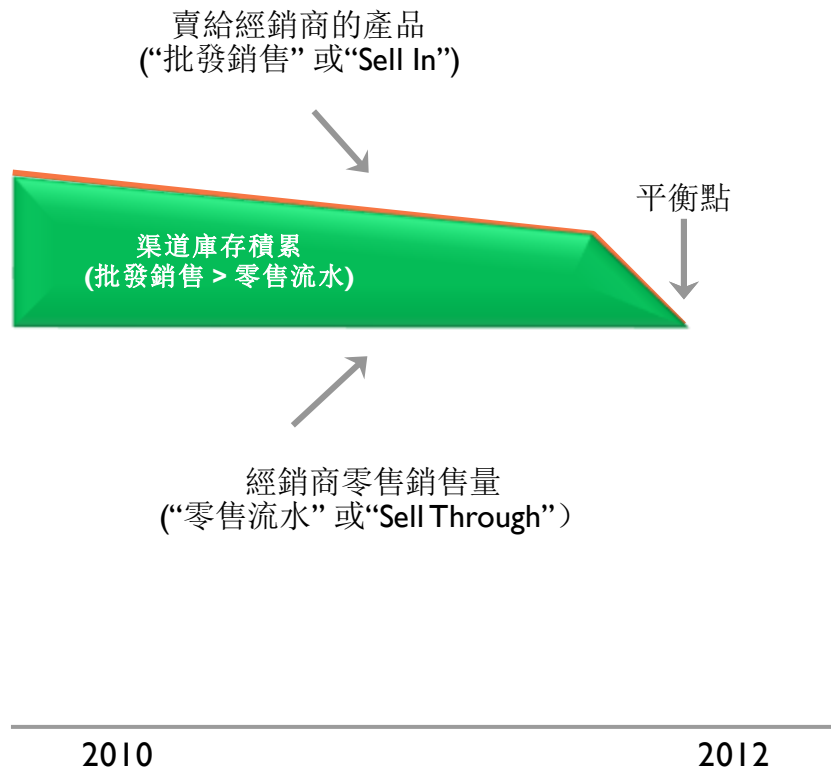
執行副主席及執行董事





# 當前挑戰的成因

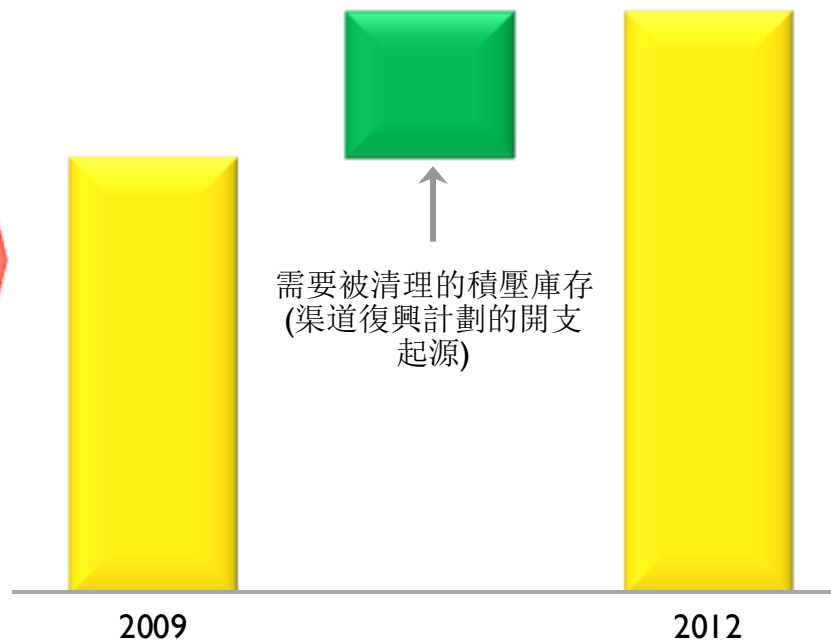
## 批發銷售和零售流水示意圖



注：以上圖表僅作示意之用，對相關問題給出方向性說明。如需實際數據，請參考公司發布的財務報告

批發式運營與過度擴張 ...

## 渠道庫存概念圖示



... 導致渠道庫存積壓



# 當前渠道所面對的挑戰

批發銷售 > 零售流水

當前挑戰

過量渠道  
庫存

過季產品占比過高導  
致商品高折扣促銷

零售業績下滑

經銷商及分銷商  
盈利能力、現金  
流下降

由批發式經營導致的目前渠道所面臨的困難自2011年開始影響  
公司整體表現

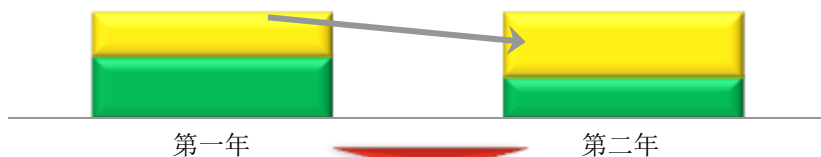


# 零售盈利能力下降

## 示意圖

### 庫存組合

■ % 新貨 ■ % 過季貨



### 折扣率



第一年 第二年

### 零售店盈利能力

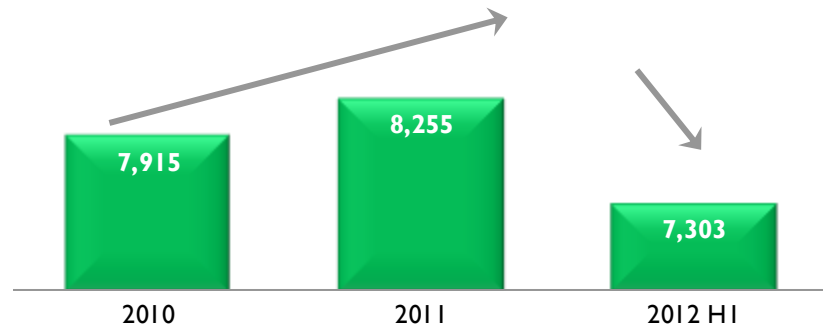


第一年 第二年

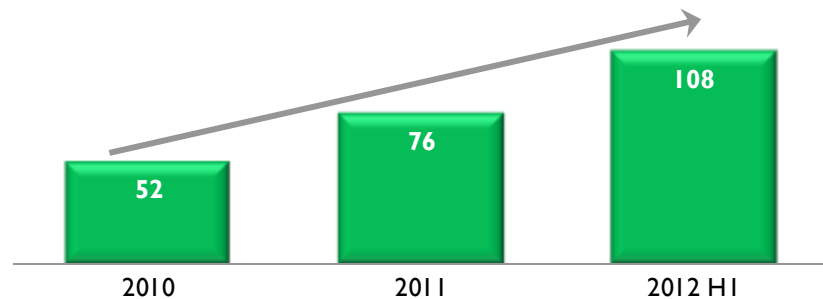
注：以上圖表僅作示意之用，對相關問題給出方向性說明。如需實際數據，請參考公司發佈的財務報告

## 實際結果

### 零售店數量



### 平均應收周轉天數



過季產品占比過高導致更多零售折扣，  
從而影響零售店盈利能力...

... 導致零售店關閉以及李寧公司的  
運營資本問題





# 重述變革計劃要點

- ◆ 改善店效
- ◆ 通過零售分類分析合理化網絡覆蓋
- ◆ 加強工廠店和直營店
- ◆ 提高零售和渠道合作夥伴的經營能力

- ◆ 在產品和運營上建立有競爭力的成本結構
- ◆ 提高營銷及渠道費用的投資效率
- ◆ 實施精細化和高效運營（特別是產品和銷售）



- ◆ 聚焦中國體育市場的運動服裝和運動鞋
- ◆ 對品牌開展戰略投資（如CBA）
- ◆ 開發具有先進設計和技術的產品，縮短開發週期以跟上當前市場需求

- ◆ 以零售和消費者為導向
- ◆ 通過產品規劃和門店運營提供統一的品牌體驗
- ◆ 改善供應鏈和訂貨模式以降低成本和上市時間

願景：以世界級的品牌和零售管理能力鞏固李寧作為國內運動用品行業領先品牌的地位



# 重述變革計劃要點 (續上頁)



## 重點措施

- #1 管理團隊
- #2 銷售渠道
- #3 品牌與市場
- #4 產品與組貨
- #5 零售商業模式
- #6 成本結構



# 變革計劃進度更新

## 短期

## 中期

#1

### 管理團隊

- ◆ 委任金珍君先生為集團副主席
- ◆ 任命首席市場官、首席產品官、設計總監、代理首席銷售官、及首席供應鏈官
- ◆ 內部系統及流程獲得改善

- ◆ 組織結構調整及優化

#2

### 銷售渠道

- ◆ 渠道復興計劃
  - 清理庫存
  - 庫存回購
  - 向經銷商夥伴提供運營及財務支持
- ◆ 整合分銷渠道
- ◆ 優化渠道政策

- ◆ 持續提高庫存清理渠道的清貨能力
- ◆ 持續整合分銷渠道

#3

### 品牌與市場

- ◆ 優化贊助資源
- ◆ 重點關注國家隊和三個主要體育項目：籃球、跑步、羽毛球
- ◆ CBA 營銷活動和德維恩-韋德的贊助

- ◆ 消費者定位，品牌定位，以及運動資源的整合與改進
- ◆ 提升贊助資源商業化的能力



# 變革計劃進度更新 (續上頁)

## 短期

## 中期

#4

### 產品與組貨

- ◆ SKU 合理化
- ◆ 改善價格戰略，目標消費者區間更為廣泛和明確
- ◆ 引入“英雄款”產品

- ◆ 以消費者為導向的產品規劃、設計與發展
- ◆ 構建更強勁、可持續的創新能力

#5

### 零售商業模式

- ◆ 對訂貨會流程作出調整
- ◆ 更有彈性的供應鍊和物流體系
- ◆ 門店層面的銷售預測及快速補貨（試點階段）

- ◆ 重新設計銷售及渠道的組織與運營方式
- ◆ 持續建設渠道夥伴的零售能力
- ◆ 彈性訂貨和快速零售能力

#6

### 成本結構

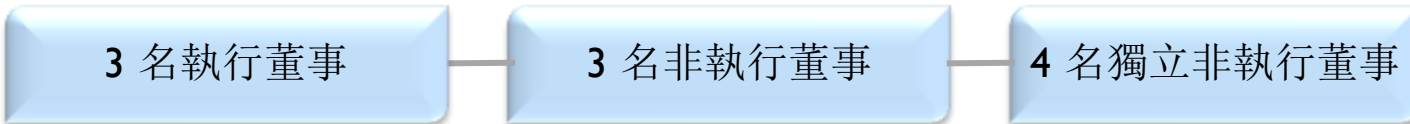
- ◆ 降低產品成本
- ◆ 降低銷售管理費用

- ◆ 持續推進成本最優化的工作

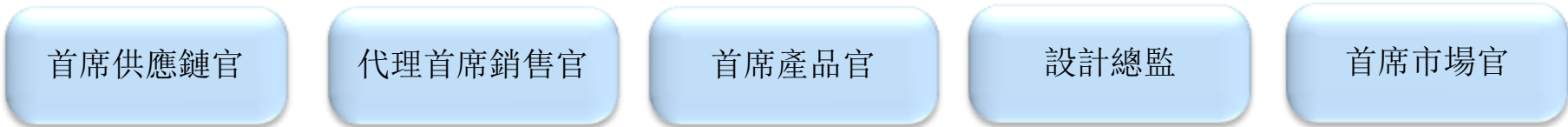


# 管理團隊

## 董事會結構



## 引進傑出人才 打造高管團隊



- ◆ 超過19年行業經驗
- ◆ 曾服務於領先的跨國公司 (Dell)，在供應鏈管理方面具有豐富經驗

- ◆ 豐富的行業經驗
- ◆ 曾服務於行業領先的跨國體育用品公司 (Nike)

- ◆ 曾服務於行業領先的跨國體育用品公司 (Adidas與Nike)

- ◆ 曾服務於行業領先的跨國體育用品公司 (Nike與Umbro)

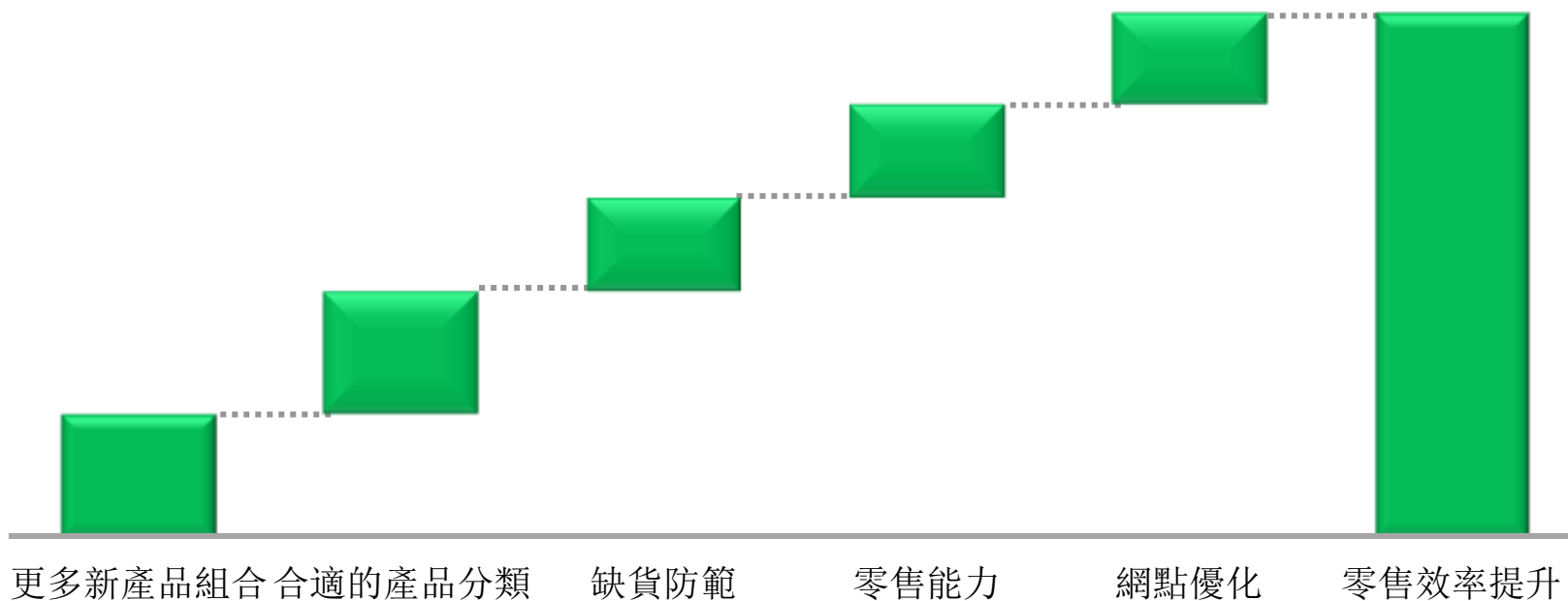
- ◆ 曾服務於行業領先的消費品公司 (General Mills, Johnson & Johnson與P&G)



強化董事會，提升管理層執行能力



## 零售效率提升因素概念圖示



緊抓提升零售效率的多種機遇



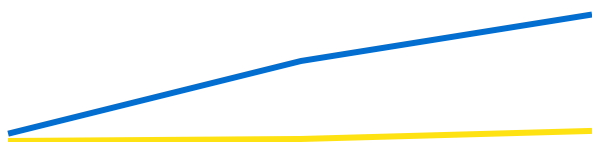


# 運營機遇與措施：例證

## 產品分類試點圖示

### 低價運動鞋試點(售罄率%)

— 試點產品 — 所有運動鞋



推出

截至目前

### “英雄款”產品試點(售罄率%)

— 試點產品 — 所有款



推出

截至目前

注：以上圖表僅作示意之用，對相關問題給出方向性說明。如需實際數據，請參考公司發佈的財務報告



更多的定價區間以針對不同消費群體  
和推出“英雄款”產品

## 網點優化

零售店數量和規模

選址和密度

渠道政策

訂貨執行模型

零售運營



網點結構和運營的優化



# 渠道復興計劃

- ◆ 渠道復興計劃預算預計達**14億元至18億元**人民幣（主要以非現金，抵消應收賬款方式體現）
- ◆ 旨在幫助渠道將盈利能力恢復到健康水平

## 渠道復興計劃行動

- ◆ 清理庫存
- ◆ 庫存回購
- ◆ 建立專門的庫存清理渠道
- ◆ 產品組貨措施
- ◆ 改善營銷渠道
- ◆ 其他運營支持
- ◆ 渠道政策調整
- ◆ 應收賬款重組

## 目前狀態

- ◆ 與選定經銷商合作實施試點計劃
- ◆ 與占業務大部分的骨幹經銷夥伴商議全面實施計劃

## 目標成果

- ◆ 庫存及新產品組合回到正常水平
- ◆ 經銷商財務狀況得到改善
- ◆ 對經銷商業務狀況進一步監測並評估
- ◆ 與經銷商更密切合作並達成一致意見
- ◆ 保證所有利益方的利益
- ◆ 強化李寧品牌領先地位，為長遠可持續發展創造平台



# 問答環節

