



2012

財政年度業績

2013年3月



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)

Disclaimer



- This presentation incorporates information contained in the annual results announcement (the “Results Announcement”) for the period ended 31 December 2012 of Li Ning Company Limited (the “Company”). This presentation should be read in conjunction with the Results Announcement and is qualified in its entirety by the more detailed information and financial information contained in the Results Announcement.
- Other than the information contained in the Results 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.

議程

- 戰略回顧
- 財務摘要
- 業務回顧
- 前景展望
- 問答環節





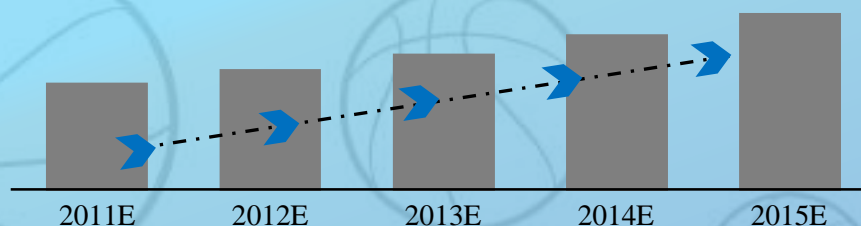
戰略回顧



▶ 短期挑戰

- ↪ 市場競爭，過度擴張，過量渠道庫存，成本壓力及批發模式

▶ 年均複合增長率：低至中雙位數百分比



▶ 長期驅動力

- ↪ 城市化 ▶ 城市化進程中，每年約1-2%的農村人口遷入城市地區
- ↪ 購買次數 ▶ 隨著可支配收入的增加以及消費理念的成熟（不同體育活動/場合選擇不同產品），消費者購買力更強，參與體育活動也更多
- ↪ 消費升級 ▶ 長遠來看，品牌（向高端品牌）間及品牌內部消費升級（更好的設計/技術/功能）使得運動品牌獲得更強的品牌形象及更優質的產品

行業長遠發展潛力

對李寧的影響



▶ 批發式運營模式

批發銷售 > 零售流水

當前挑戰

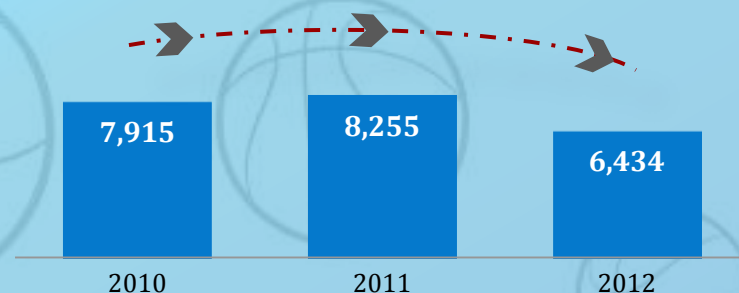
過量渠道
庫存

過季產品佔比
過高導致商品
高折扣
促銷

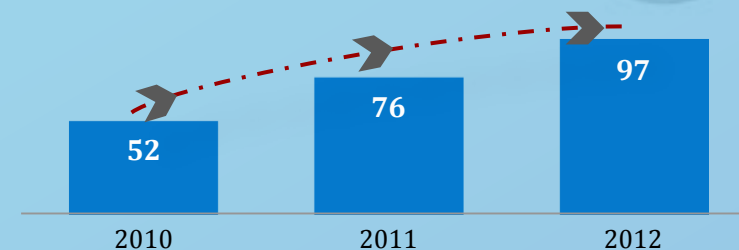
零售業績下
滑

經銷商及分
銷商盈利能
力、現金流
下降

▶ 零售店數量



▶ 平均應收周轉天數



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

… 導致零售店關閉以及李寧公司的運營資本問題



1月 – 引入戰略投資者

- ◆ 引入核心戰略投資者TPG為公司運營增值

7月 – 變革計劃

- ◆ 董事會構成及管理層執行力增強
- ◆ 開辟新的以體育行銷及零售為導向的業務模式

8月 – 10月: 核心贊助專案

- ◆ 核心贊助專案 – 奧運會、中國男子籃球職業聯賽、德威恩·韋德

12月 – 渠道復興計劃

- ◆ 變革計劃關鍵部分



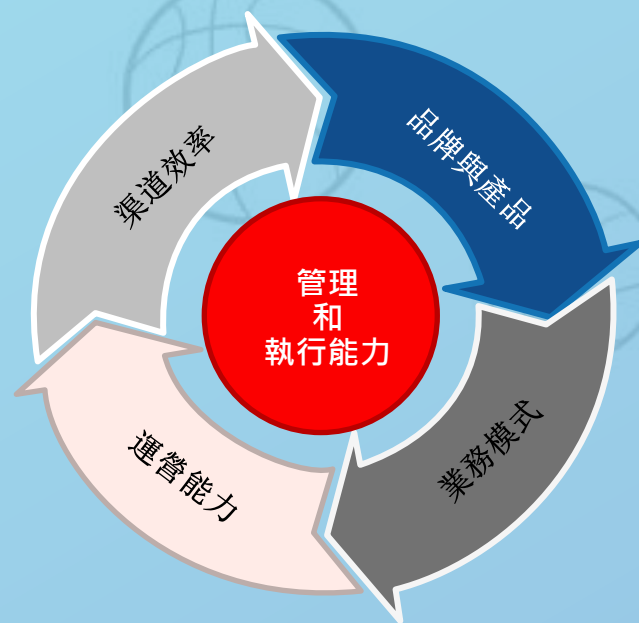
三個戰略聚焦



三個核心聚焦



以零售為導向的業務模式



三個核心聚焦（中國市場，核心品牌，體育特性）+
採用以零售運營和體育營銷為導向的業務模式



► 五支金牌國家隊



共獲得40枚獎牌，
包括22枚金牌，佔中國隊金牌總
數超半

► 其他代表團



瑞典代表團



西班牙/阿根廷籃球隊



美國跳水隊



其他

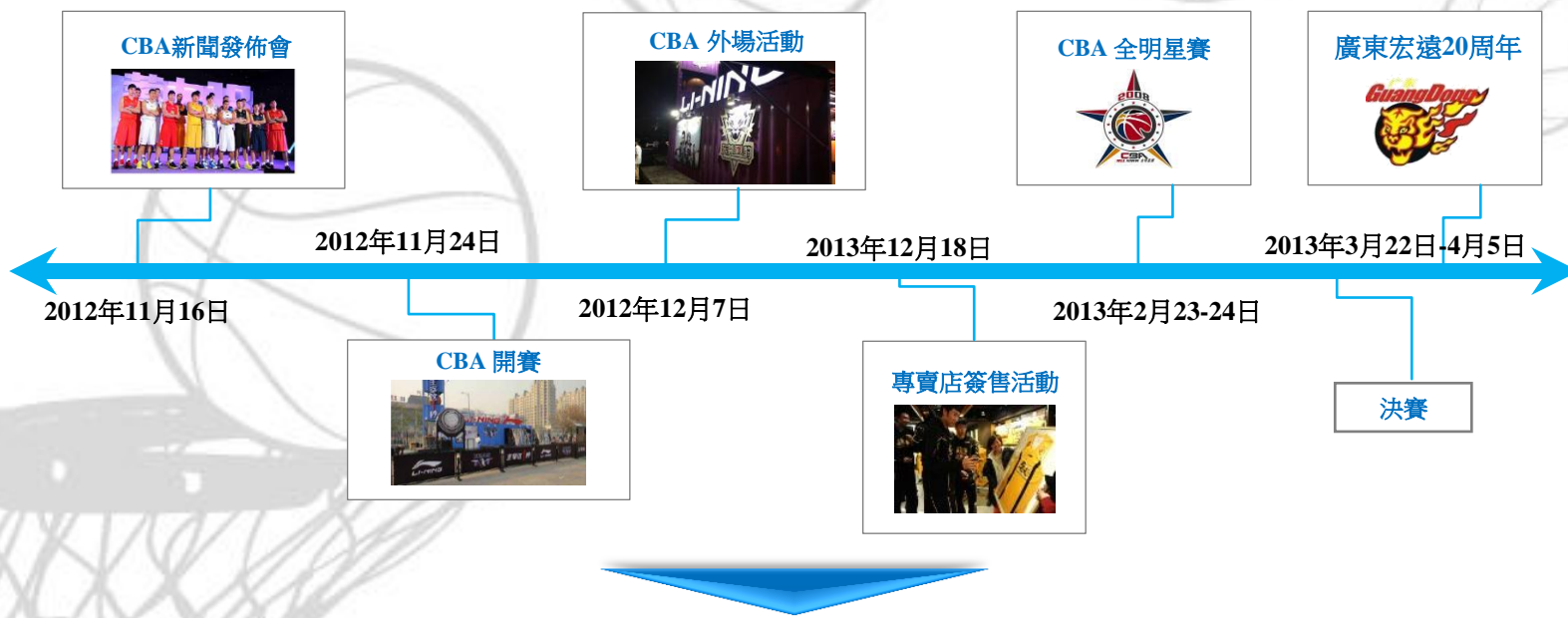
- 四名國際個人田徑運動員比賽釘鞋和配件
- 厄立特裡亞田徑隊全套裝備：22款

- 瑞典代表團：1金、4銀、3銅
- 美國跳水隊：1金、1銀、2銅
- 三級跳遠選手泰勒：1金

CBA里程碑



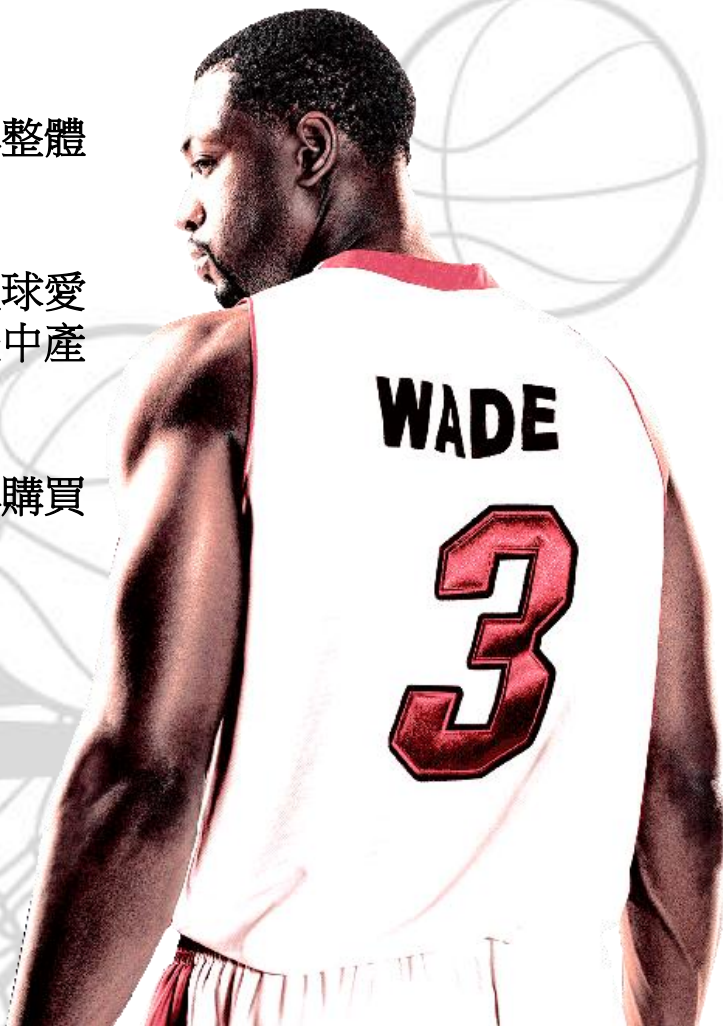
- ✓ 推動年輕消費群體對李寧籃球資源強大的認同感
 - 建造新的消費群體
- ✓ 有利推動品牌籃球生意的表現
 - Q113籃球新品表現搶眼
 - 零售流水表現優異：同比銷售增長和售罄率居各品類之首；銷售金額表現僅次於跑步產品
- ✓ 推出CBA系列新品實現銷售增長
 - 快速銷售模式滿足消費者個性需求



增強品牌價值，創造商業價值，形成新一輪的競爭力



- 提升李寧品牌整體形象
- 在青少年、籃球愛好者消費群體中產生巨大反響
- 增強李寧品牌購買意向





財務摘要



修復業務

- 減少庫存
- 關閉低效門店
- 改善渠道盈利和現金流
- 優化成本結構
- 聚焦現金流

調整業務

- 減少批發銷售
- 支持渠道，改善銷售和應收賬款
- 優化銷售網絡
- 重組業務

對損益表的影響

- 收入和毛利下降
- 應收賬款及庫存計提
- 重組成本
- 渠道復興計劃及變革計劃所涉及費用

收益表摘要



	2012年	2011年	變動
	截至2012年12月31日止年度		
(百萬元人民幣)			
收入	6,738.9	8,928.5	-24.5%
毛利	2,549.9	4,042.1	-36.9%
- 經銷成本*	2,635.4	2,909.9	-9.4%
- 行政開支 **	1,675.6	644.6	159.9%
- 其他收入及其他收益-淨額	168.8	143.4	17.7%
經營溢利/(損失)***	(1,592.3)	631.0	-352.4%
本公司權益持有人非控制性權益	(1,979.1)	385.8	-613.0%
每股盈利 (分人民幣)	(187.96)	36.70	-612.1%
股息(分人民幣)	-	11.13	-100.0%

* 2012年全年經銷成本下降主要是因為渠道開支下降

**2012年全年行政開支上升主要受額外支出影響，包括樂途品牌特許權調整（約1.28億人民幣）、結構重組費用以及應收賬款減值撥備

***儘管損失是因為收入下降，毛利率下降及應收賬款減值撥備

利潤率及費用率



	2012年	2011年	變動
截至2012年12月31日止年度			
毛利率	37.8%	45.3%	-7.5p.p.
經營溢利率	-23.6%	7.1%	-30.7p.p.
權益持有人應佔溢利/(損失)率	-29.4%	4.3%	-33.7p.p.
研究及產品開發開支(占收入比率)	2.8%	2.6%	0.2p.p.
廣告及市場推廣開支(佔收入比率)	19.7%	17.6%	2.1p.p.
員工成本開支(佔收入比率)	10.9%	8.7%	2.2p.p.

主要經營指標



	2012年	2011年	變動
	截至2012年12月31日止年度		
平均存貨周轉期(天)	90	72	18
平均應收貿易款項周轉期(天)	97	76	21
平均應付貿易款項周轉期(天)	112	93	19
現金周轉期(天)	75	55	20
權益持有人應佔權益回報率	-77.8%	11.3%	-89.1p.p.
資產回報率	-29.6%	5.9%	-35.5p.p.
資本支出* (百萬元人民幣)	215.4	387.8	-44.5%

*不包括採購支出

資產負債表匯總



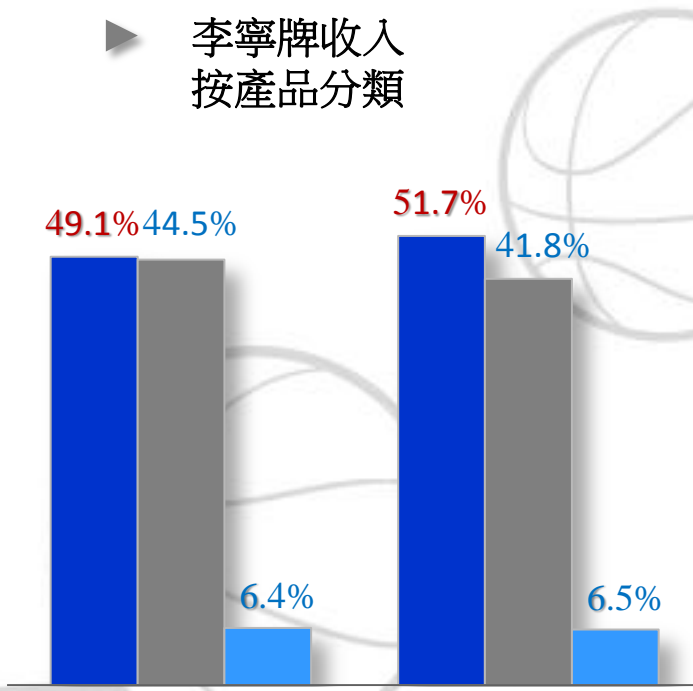
	2012年	2011年	變動
(百萬元人民幣)			
現金及等同現金項目	1,248.6	1,196.5	4.4%
銀行借貸	1,447.2	838.1	72.7%
可換股債券負債	664.1	-	-
現金/(債務)淨額*	-862.7	358.4	-340.7%
流動負債	3,276.6	3,063.1	7.0%
流動比率(次)	1.20	1.56	
負債總額與總資產比	70.0%	50.0%	-20p.p.

* 現金/(債務)淨額 = 現金及等同現金項目 - 銀行借貸 - 可換股債券負債

李寧牌收入 按產品種類劃分



▶ 李寧牌收入
按產品分類

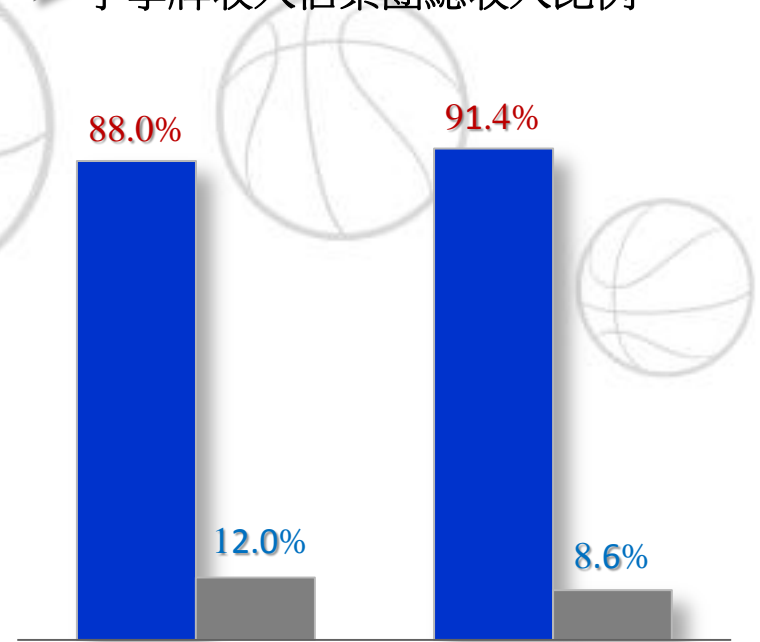


■ 李寧牌服裝 ■ 李寧牌鞋類 ■ 李寧牌配件與器材

2012年

2011年

▶ 李寧牌收入佔集團總收入比例

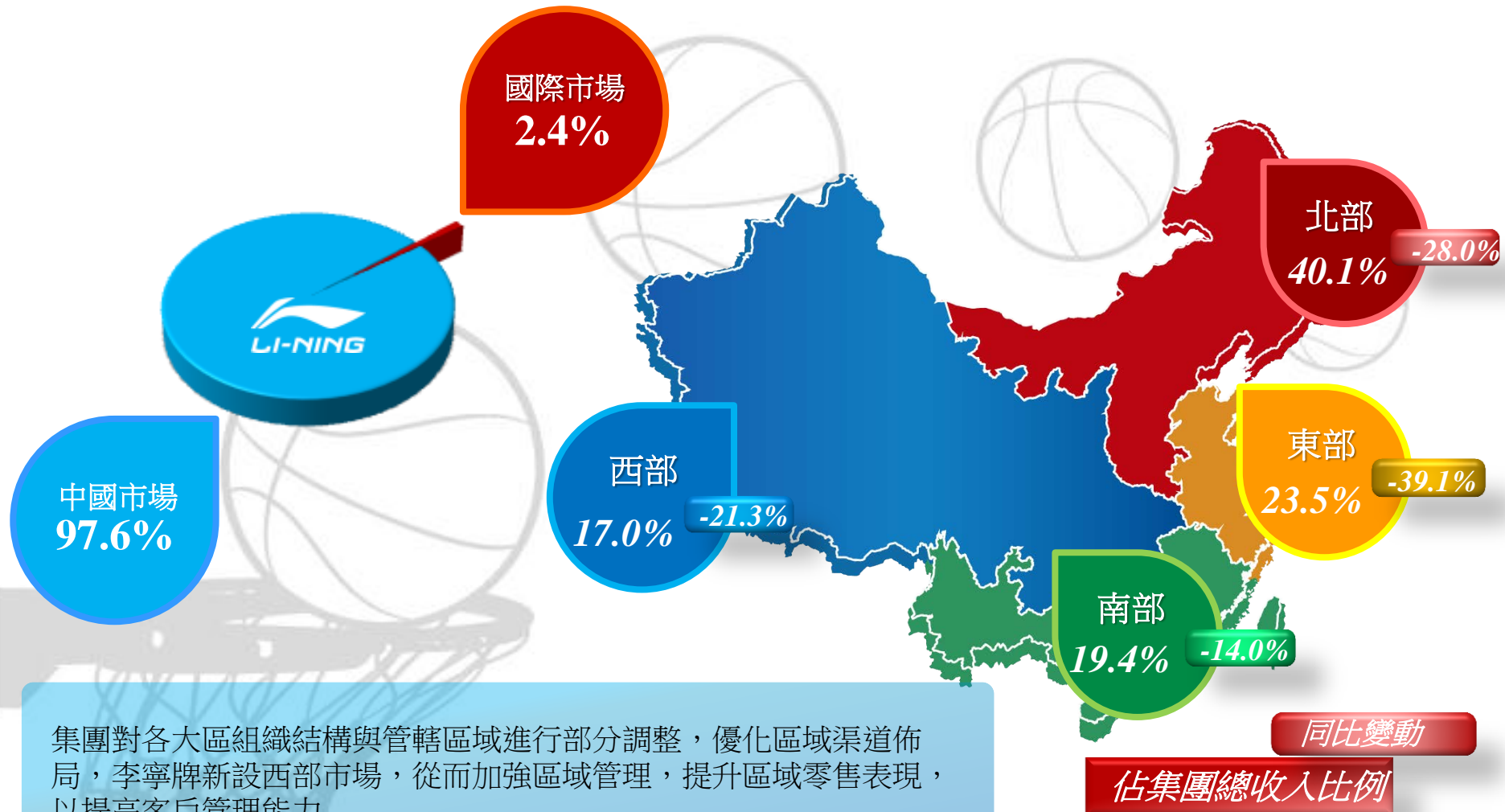


■ 李寧牌收入 ■ 其他品牌收入

2012年

2011年

李寧牌收入 按地區劃分

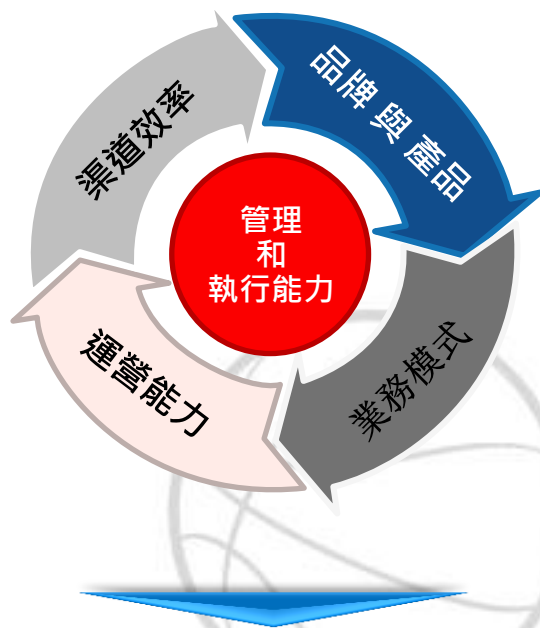




業務回顧

變革計劃

為未來發展提高能力



願景：通過世界級品牌塑造及零售能力鞏固李寧作為中國體育用品行業領先品牌的地位





董事長及副董事長



創始人兼董事長



副董事長

引入傑出人才 打造高管團隊

首席供應鏈官

戴爾

代理首席銷售官

Nike

首席產品官

Adidas,
Nike

設計總監

Nike,
Umbro

首席市場官

General Mills、寶
潔、Johnson &
Johnson

提升管理團隊執行能力



渠道復興計劃舉措

- ◆ 渠道庫存清理、回購
- ◆ 合理化銷售網絡
- ◆ 調整渠道政策
- ◆ 產品規劃
- ◆ 其他運營支援
- ◆ 應收賬款調整

當前狀況

目標結果

運營

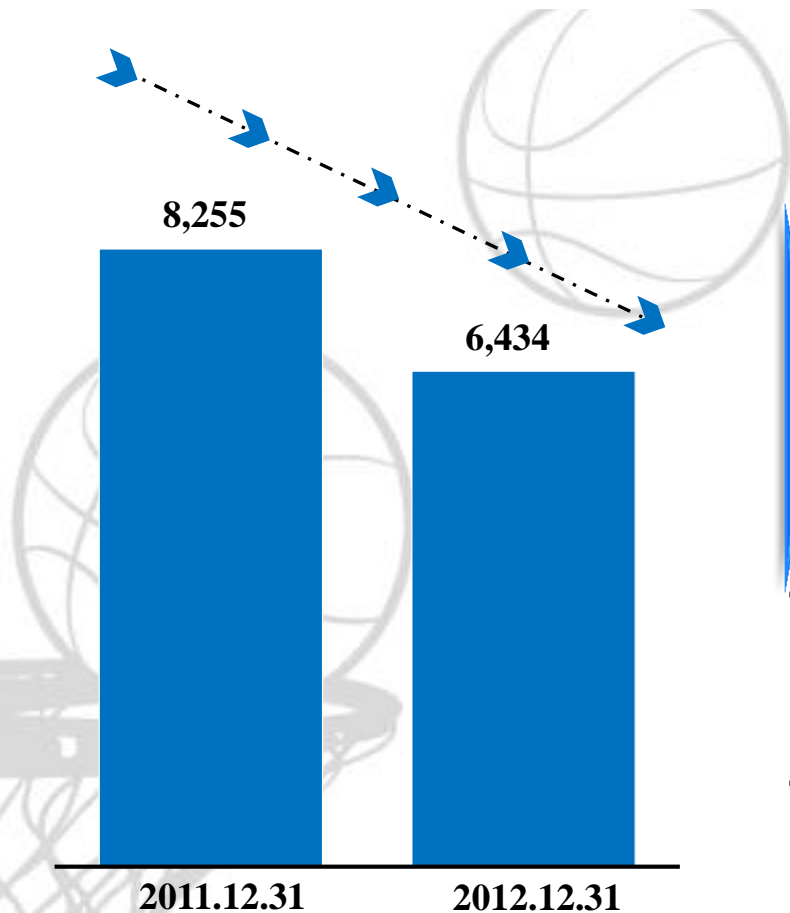
- ◆ 目前占我們業務規模三分之二的經銷商在執行渠道復興計劃零售運營支持逐步啟動
- ◆ 庫存水平改善
- ◆ 庫存及新產品組合恢復健康水平
- ◆ 零售表現強健，經銷商財務狀況加強
- ◆ 繼續監測、評估經銷商狀況
- ◆ 與經銷商更緊密合作

財務

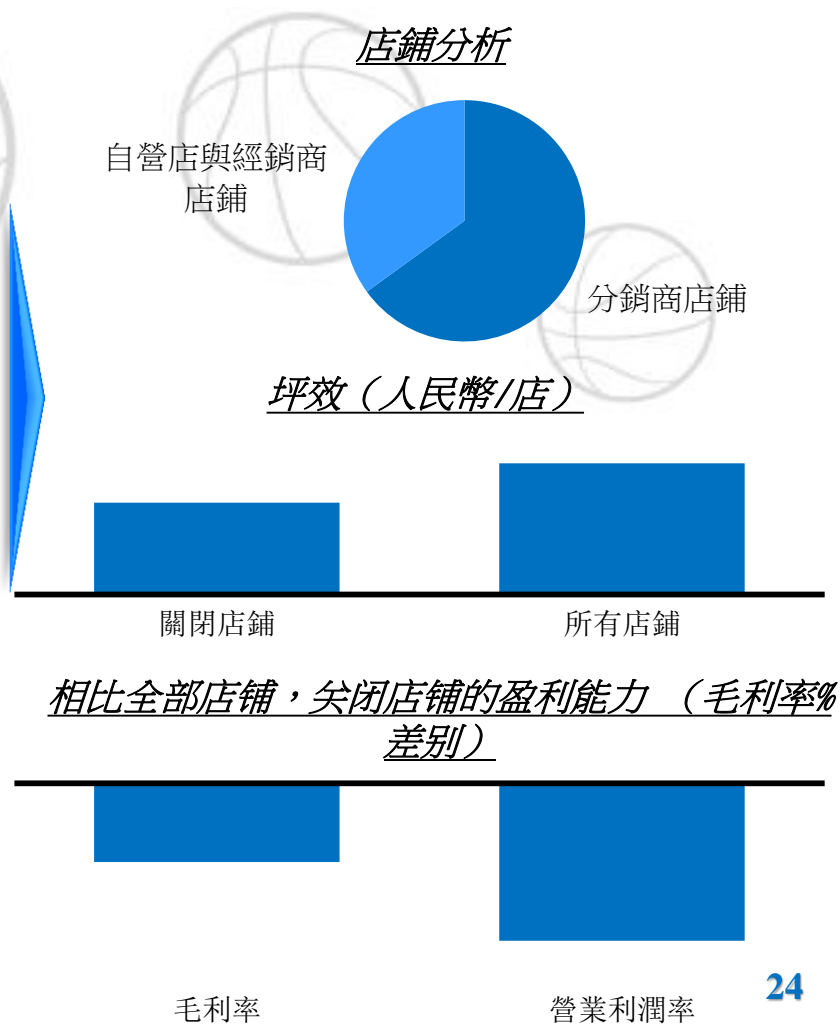
- ◆ 基於對銷售及賬款回收能力的評估，做出存貨減記以及壞賬撥備
- ◆ 銷售及應收賬款收回狀況的改善，減輕渠道復興計劃花費



▶ 12與11年李寧品牌銷售網絡數量比較

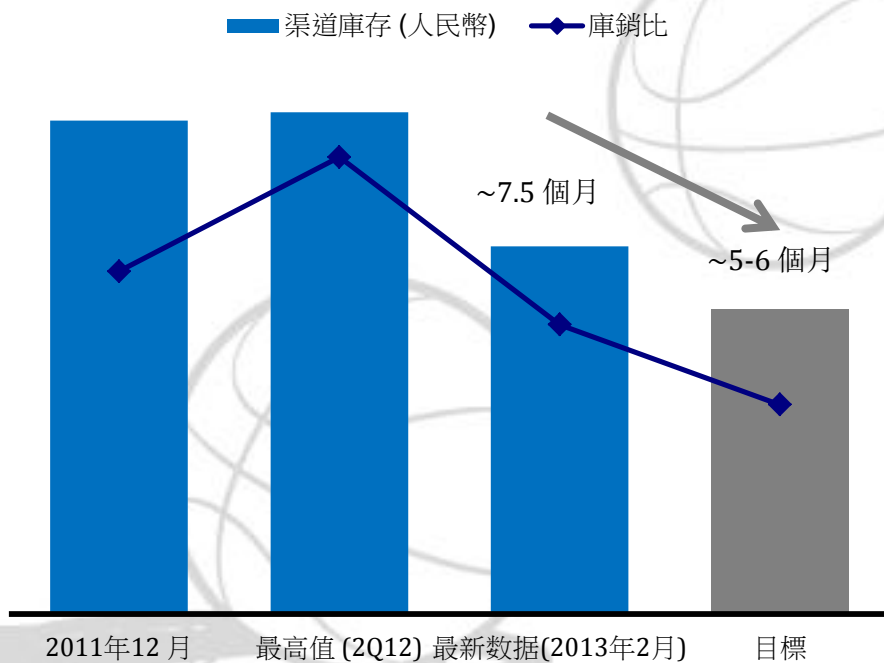


▶ 李寧關閉店鋪結構分析



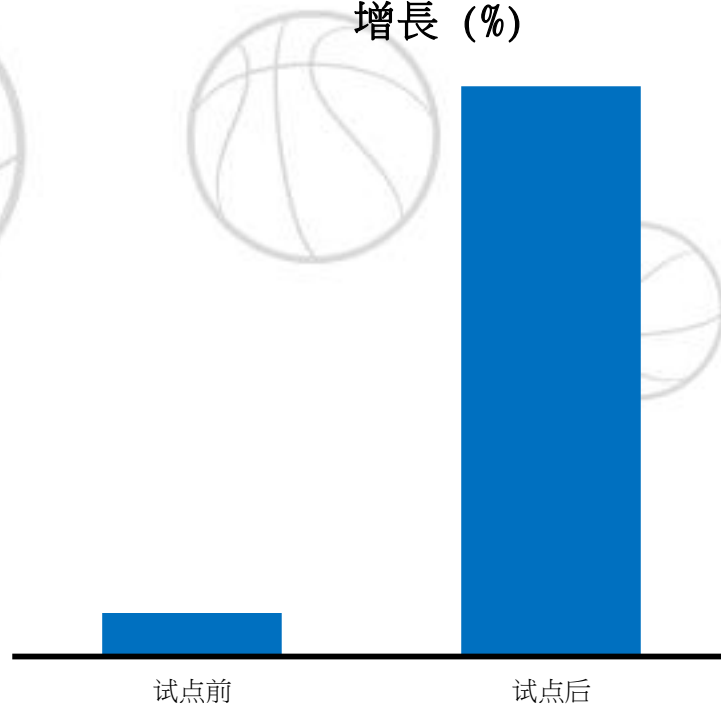


渠道庫存與庫銷比



渠道庫存清理正在進行

試點經銷商相比全部店鋪的零售流水同比增長 (%)

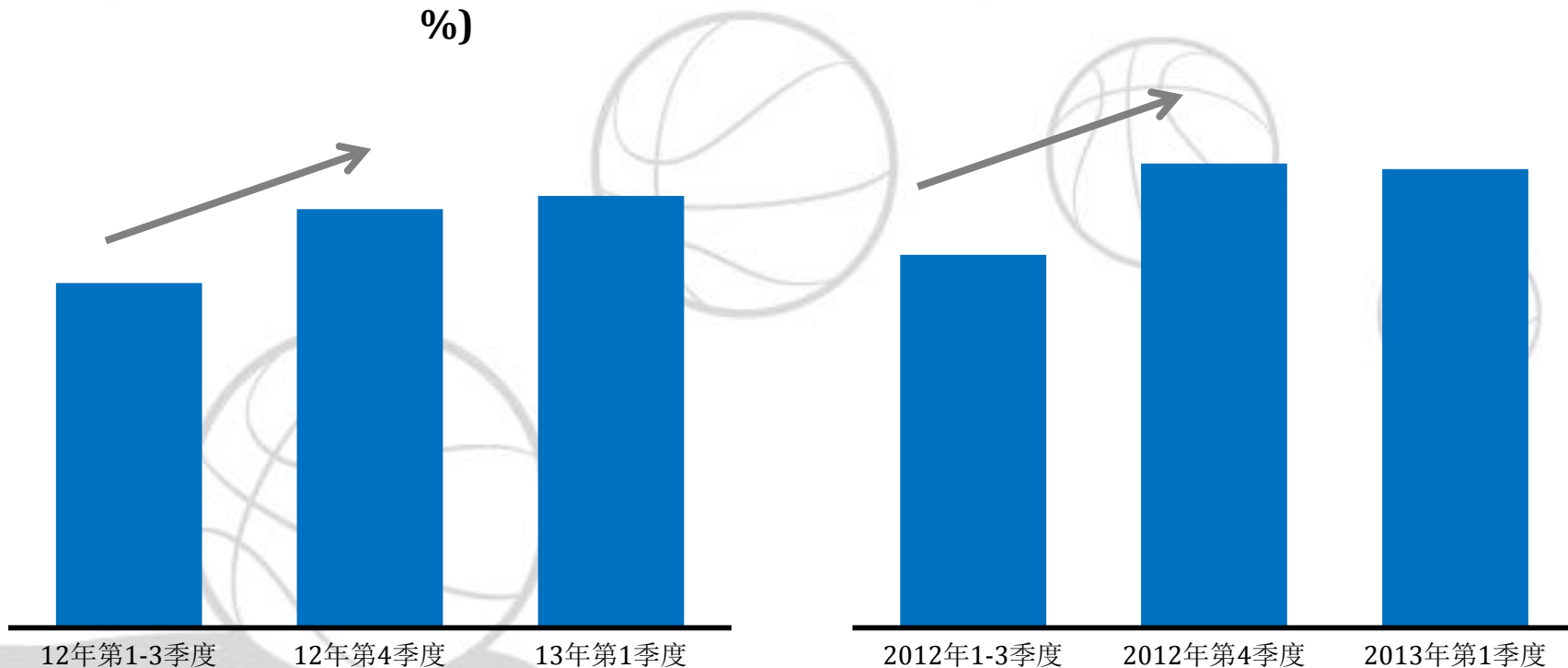


零售業務支援經銷商的表現

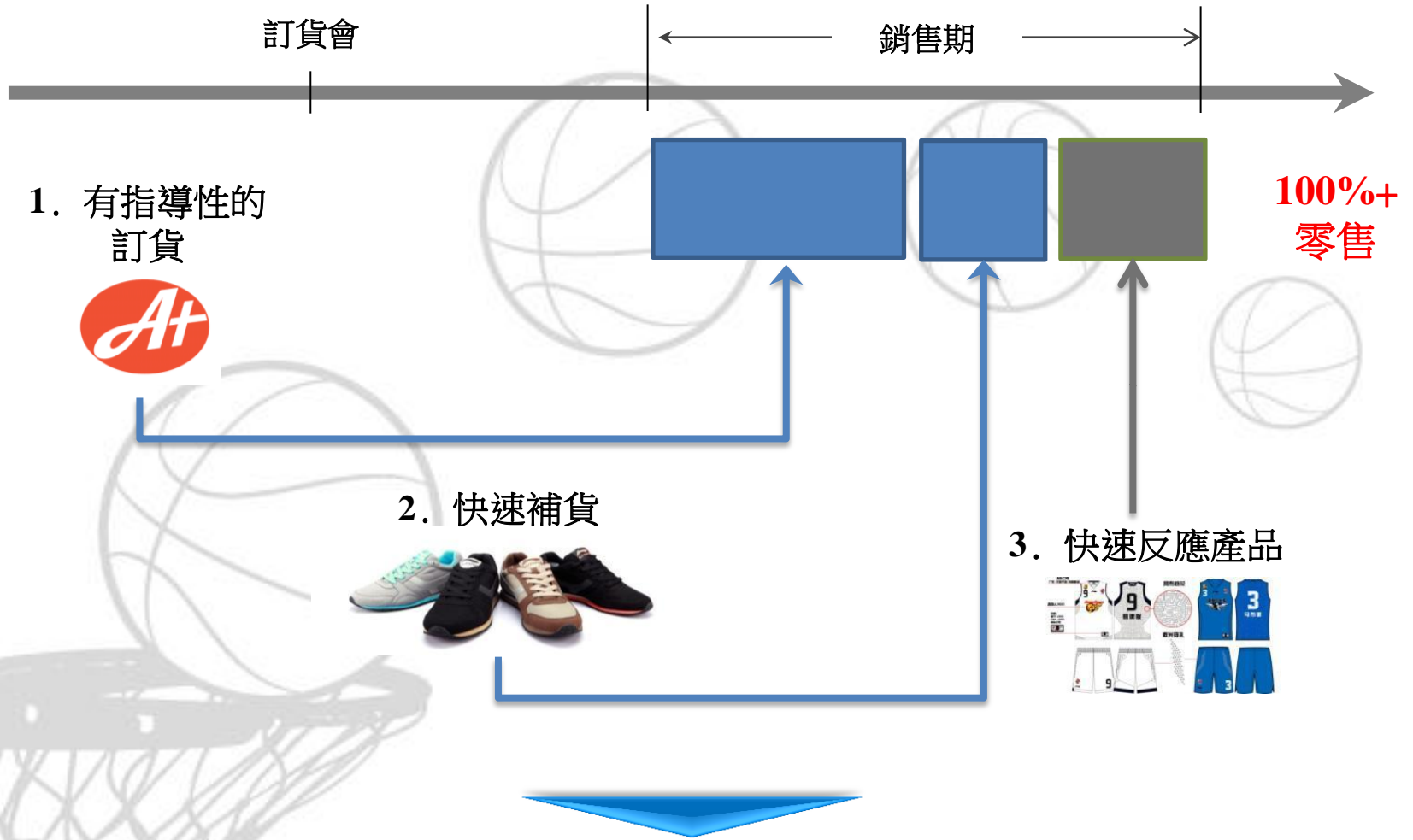


▶ 當季產品零售價格 (吊牌價格的 %)

▶ 當季產品售罄率 (%)



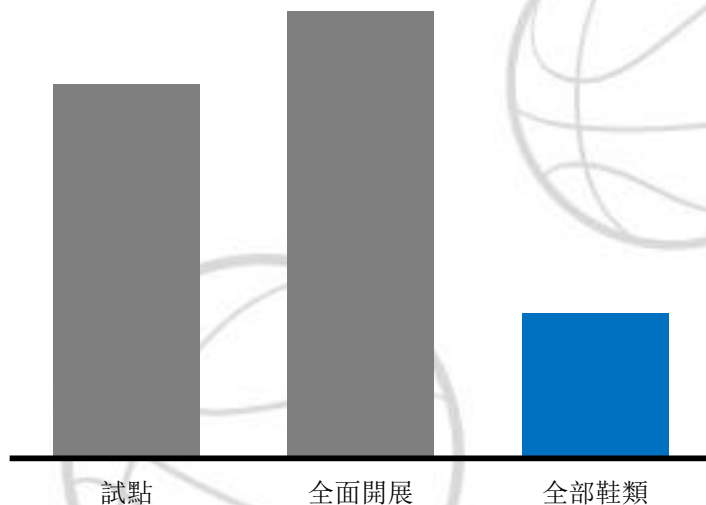
2012年第四季度開始的SKU合理化舉措改善了當季產品表現



以零售為導向的產品供應模式 = 有指導性的訂貨 + 最暢銷SKU補貨 + 快速反應產品



▶ “實戰1代”系列鞋售罄率 (%)



- 5項試點項目成功完成，並逐步商業化
- 為銷售快速反應產品製定月度推進安排



中國國家隊

- ◆ 五支金牌國家隊所獲金牌數目佔倫敦奧運會中國金牌總數超半



核心體育項目

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

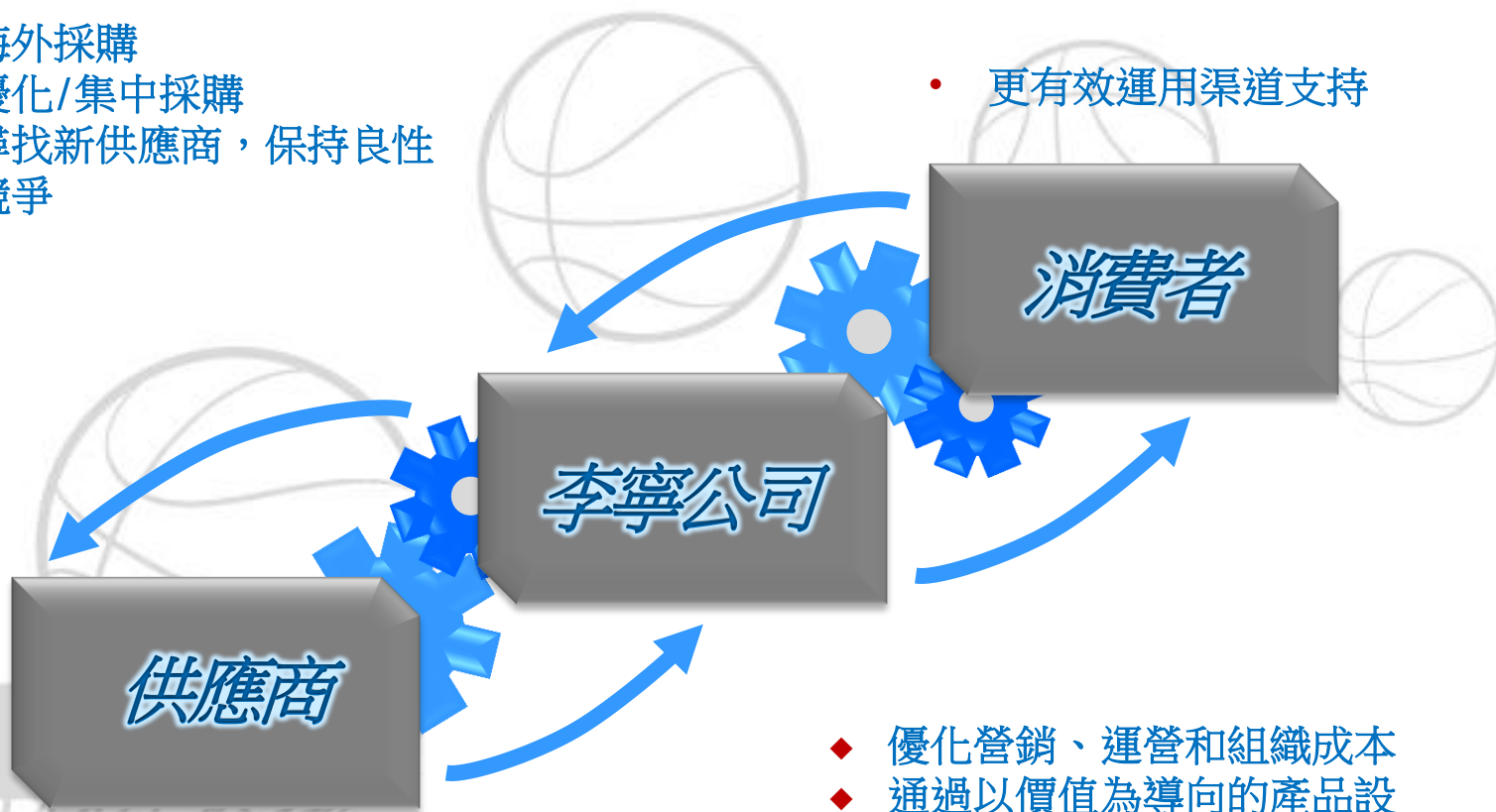
- ◆ 主要贊助中國羽毛球國家隊及其隊員（林丹等）
- ◆ 多品牌、多渠道及多平臺聯合推廣





- 海外採購
- 優化/集中採購
- 尋找新供應商，保持良性競爭

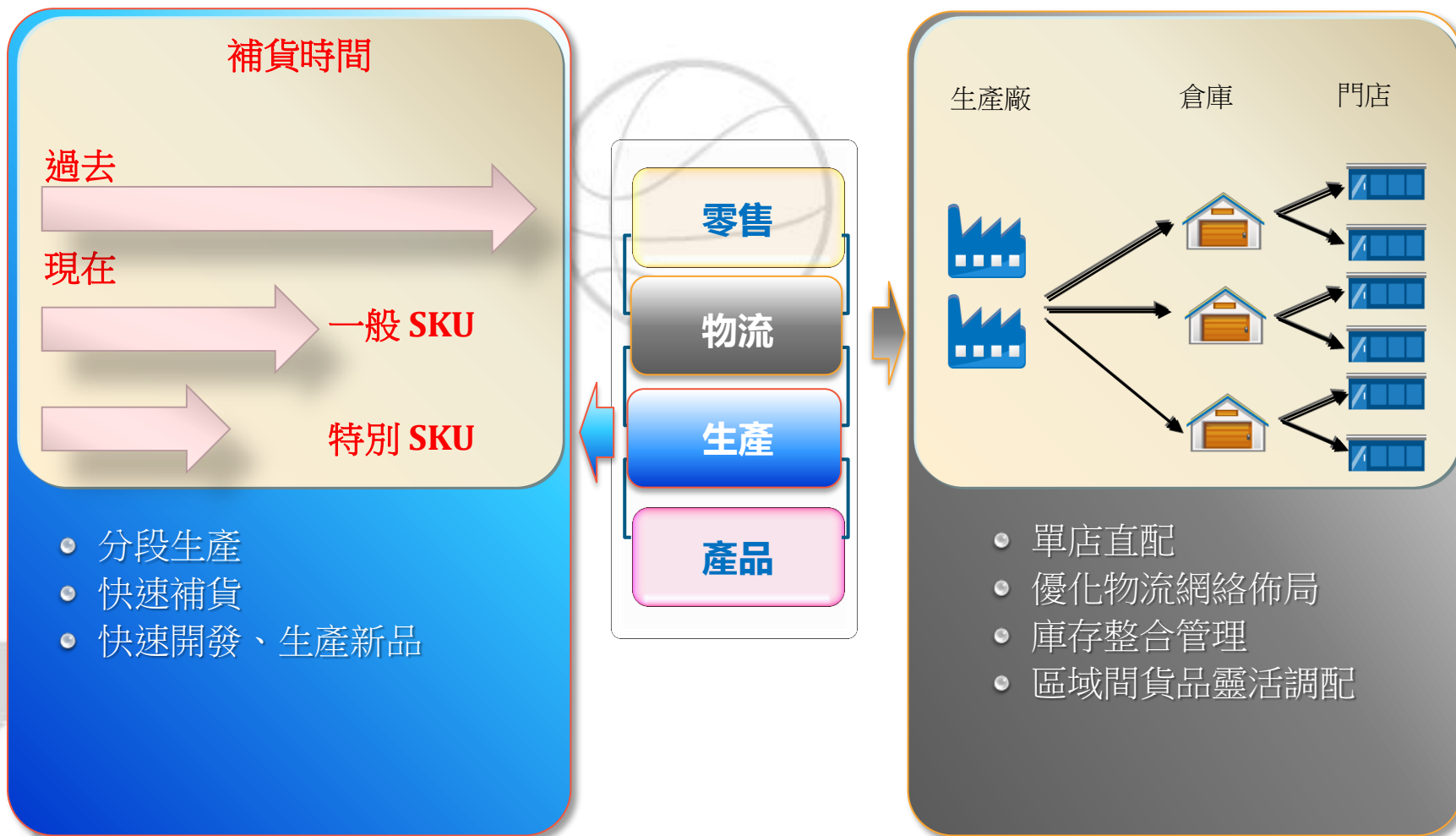
- 更有效運用渠道支持



- ◆ 優化營銷、運營和組織成本
- ◆ 通過以價值為導向的產品設計，信息整合及更高的研發效率改善產品成本

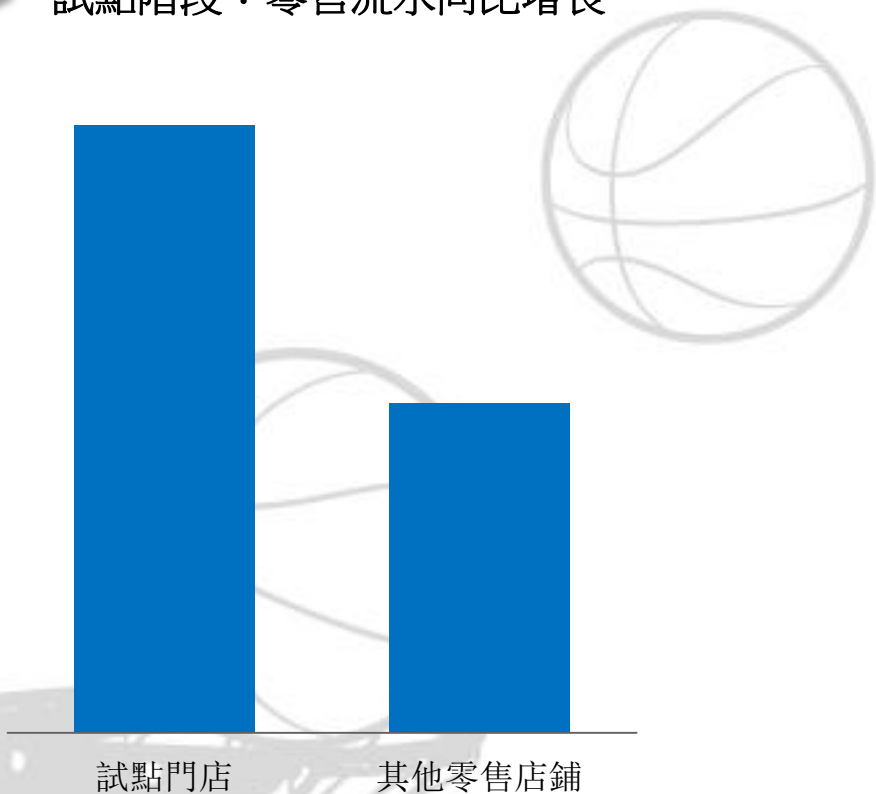
運營舉措及進展

零售運營模式

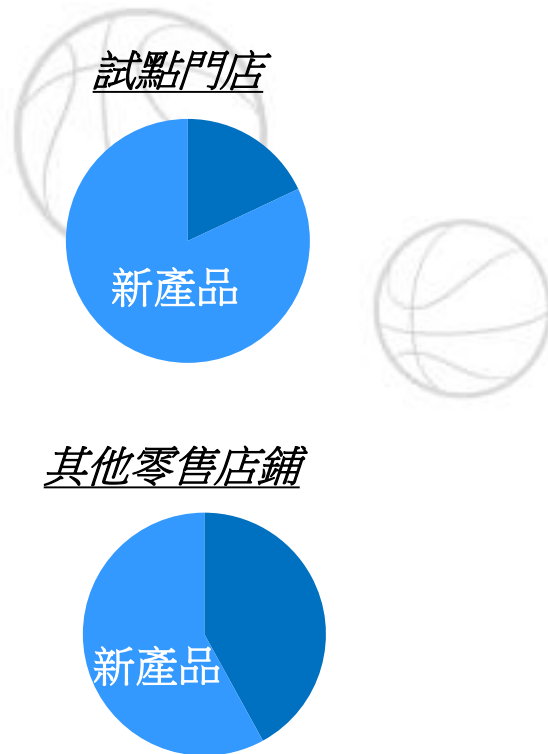




▶ 試點階段：零售流水同比增長



▶ 新產品流水佔比 %



參與試點計劃的門店表現好於其他零售店鋪

其他品牌



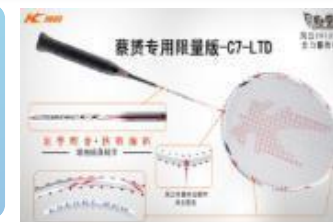
- 向2012倫敦奧運會提供獨家乒乓球及羽毛球場地設施
- 加強乒乓球競爭優勢，與一流乒乓球運動員及俱樂部建立良好合作關係
- 加強產品研發



- 業務穩健發展，銷售持續增長
- 獲顧客認同及更高品牌知名度



- 繼續加強凱勝品牌定位、產品結構、產品研發及銷售渠道
- 迅速提升產品銷售



- 重整市場戰略
- 修改品牌特許協議，降低財務成本





未來展望



短期發展

- 短期內行業發展前景不明朗，為集團帶來挑戰
- 進一步推動營運變革，減少對於批發模式的依賴
- 變革計畫需要一定時間，才會對財務表現產生積極影響
- 持續改善現金流及渠道庫存
- 為支持變革融資

長遠發展

- 中國體育用品行業長遠發展積極因素
 - 城市化進程加快
 - 可支配收入增長
 - 運動參與度提升
 - 顧客對更優品牌及產品的需求
- 恢復長遠、可持續性發展
- 強化作為中國領先體育用品品牌的地位





問答環節

投資者關係部

電話：+86 21 2326 7366

Email: investor@li-ning.com.cn

博然思維集團有限公司

電話：+852 3512 5000

LNCIR@brunswickgroup.com

請登錄網站：

<http://www.lining.com>

<http://www.li-ning.com.cn>