



LI-NING

LI NING COMPANY LIMITED

李寧有限公司



2013 中期業績

風雲再啟

議程

- 願景及戰略
- 變革計劃進展
- 財務摘要
- 問答環節

免責聲明

- This presentation incorporates information contained in the interim results announcement (the “Results Announcement”) for the period ended 30 June 2013 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 shall not reproduce or distribute this presentation, in whole or in part, and you shall 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.
- 本中文版僅供參考，中英文版本的文意如有不同，一概以英文版本為準。



LI-NING



願景及戰略

增強品牌差異化

主要贊助項目



籃球



電子營銷

李宁以賽官方機構
行業：服裝服飾·服裝

858 434921 3582
關注 轉發 讚情

李宁以賽官方機構
行業：文化體育·消費戶帳

1995 179415 7623
M.I. 666 讚情



跑步



羽毛球

增強品牌差異化

體育賽事精彩瞬間



產品差異化

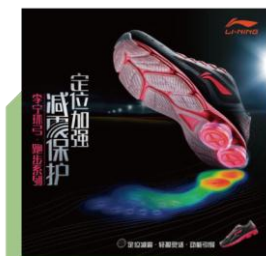
強化的研發能力

鞋產品

自2011年起於跑鞋類別
中取得最高售罄率



李寧弓



售罄率較平均高出2倍



李寧弧



最高售罄率的籃球鞋



超輕籃球鞋



服裝



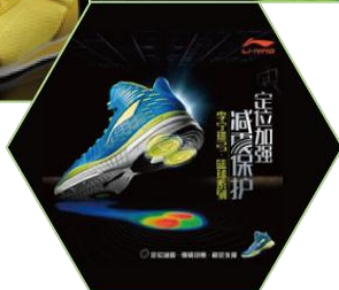
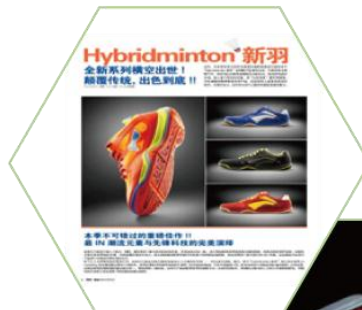
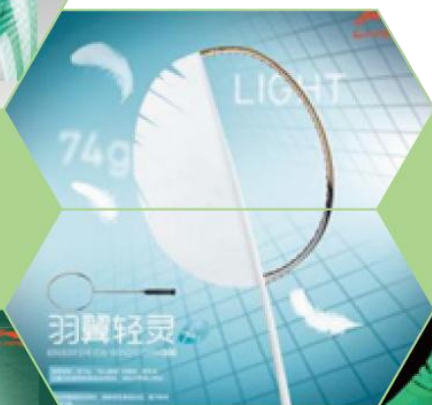
AT 快乾

WARM AT ECO



咖啡碳面料

令人振奮的新產品



廣告展示 - 第三代李寧弧



2013上半年亮點

- 行業的挑戰為首先進行變革並具有專業能力的先驅者帶來機遇
- 全面變革計劃的第一階段已取得良好效果，最艱難的時期已經過去
- 2013上半年表現一部份財務表現得到改善，但仍需時日才能體現我們的多項投資所帶來的效益
- 決心繼續推進下一階段的變革計劃，以釋放出更大的潛能，投資效益將逐漸展現

行業回顧

行業挑戰

- 過度擴張導致的增長停滯
- 來自休閒服飾的競爭
- 本土體育用品品牌同質化產品充斥市場
- 消費者日趨考究的消費品味，追求更具差異化的產品



品牌需要以突出的差異化策略致勝

公司願景



透過李寧公司獨有的運動傳統、性能至上的基因及體育運動的精髓來打造中國體育用品的冠軍品牌



李寧全方位的變革

作為中國體育行業中唯一擁有體育性能至上這一品牌基因，和一流管理專業能力的企業，李寧公司開創了零售和營銷業務模式的全面變革





LI-NING



變革計劃進展

變革計劃

於2012年7月推出

- 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
- 現金流管理



- 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、韋德）
- 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
- 改善供應鏈和訂貨模式以降低成本和上市時間
- 增加A+及快速反應產品

變革計劃

當前進展

變革藍圖中的關鍵舉措 (2012年7月)

現狀(2013年7月)

改善業務

<h4>渠道效率</h4>	<ul style="list-style-type: none"> • 聚焦零售流水、渠道庫存清理 • 改善渠道經營效率、盈利能力及財務效益 	<ul style="list-style-type: none"> • 90% 以上經銷商參與渠道復興計劃 • 渠道庫存周轉天數下降至7個月以下 • 渠道盈利能力持續改善 • 銷售網絡穩定
<h4>運營能力</h4>	<ul style="list-style-type: none"> • 改善產品、運營成本結構 	<ul style="list-style-type: none"> • 顯著的成本節省 • 經營現金流改善 • 融資計劃完成、資本結構改善

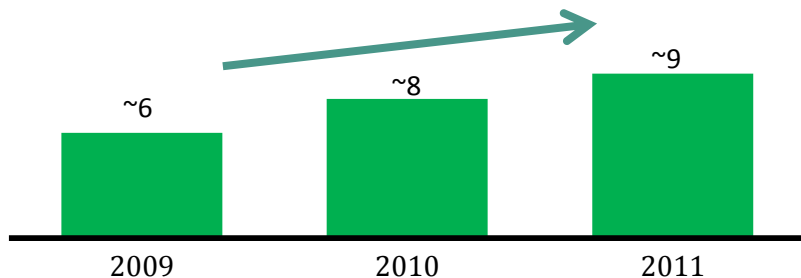
構建行業領導模式

<h4>管理和執行能力</h4>	<ul style="list-style-type: none"> • 加強組織和執行能力 	<ul style="list-style-type: none"> • 高管團隊全部到位 • 管理系統、流程與激勵機制持續改善
<h4>品牌與市場</h4>	<ul style="list-style-type: none"> • 加大品牌投入、改善市場營銷效率 • 聚焦核心產品與國內市場 	<ul style="list-style-type: none"> • 在國家隊贊助、核心運動項目處於領先地位 • 改善品牌定位、市場營銷策略 • 有效利用電子商務平台
<h4>產品及營銷</h4>	<ul style="list-style-type: none"> • 改善供應鏈、產品上市模式及營銷模式 • 提供更優質產品以及客戶體驗，鞏固李寧品牌作為中國領先體育品牌的地位 	<ul style="list-style-type: none"> • 創新的產品營銷模式：有指導性訂貨會單+快速補貨+快速反應 • 加強產品創新與營銷 • 提高新品售罄率和零售價格 • 改善新品定價結構
<h4>零售業務模式</h4>	<ul style="list-style-type: none"> • 業務模式改革目標：1) 李寧品牌及渠道的利潤結構改善；2) 在產品與消費者品牌體驗方面，符合市場需求；3) 更高零售運營能力、現金回報、投資回報的良性循環 	<ul style="list-style-type: none"> • 建立新的營銷模式、零售管理、快速反應、IT系統，支持零售業務模式轉變

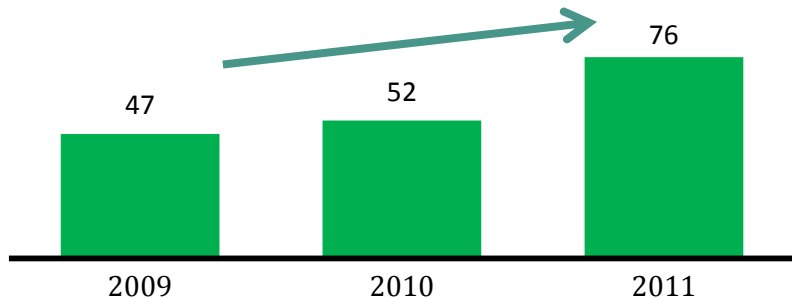
變革計劃前

2012年之前的經營情況

渠道存貨周轉月

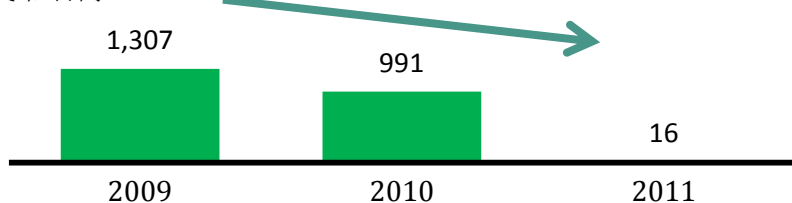


應收賬款轉週天數

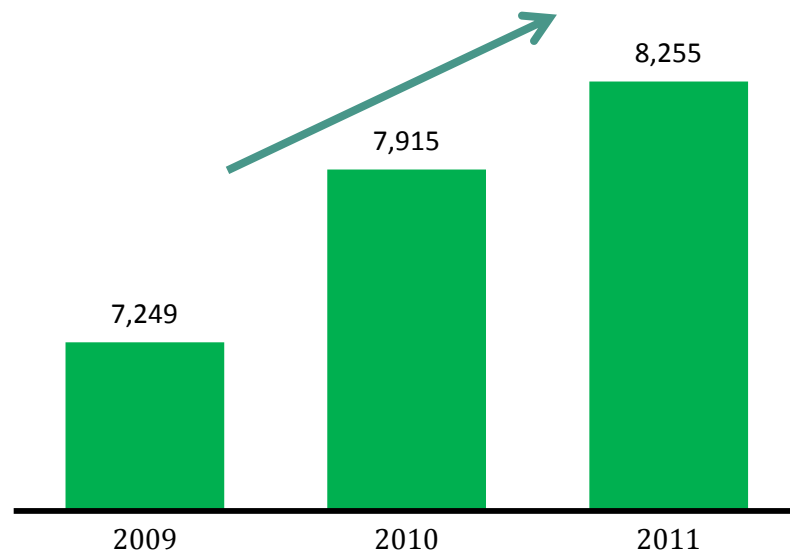


經營現金流

- 人民幣 百萬 -



門店數量



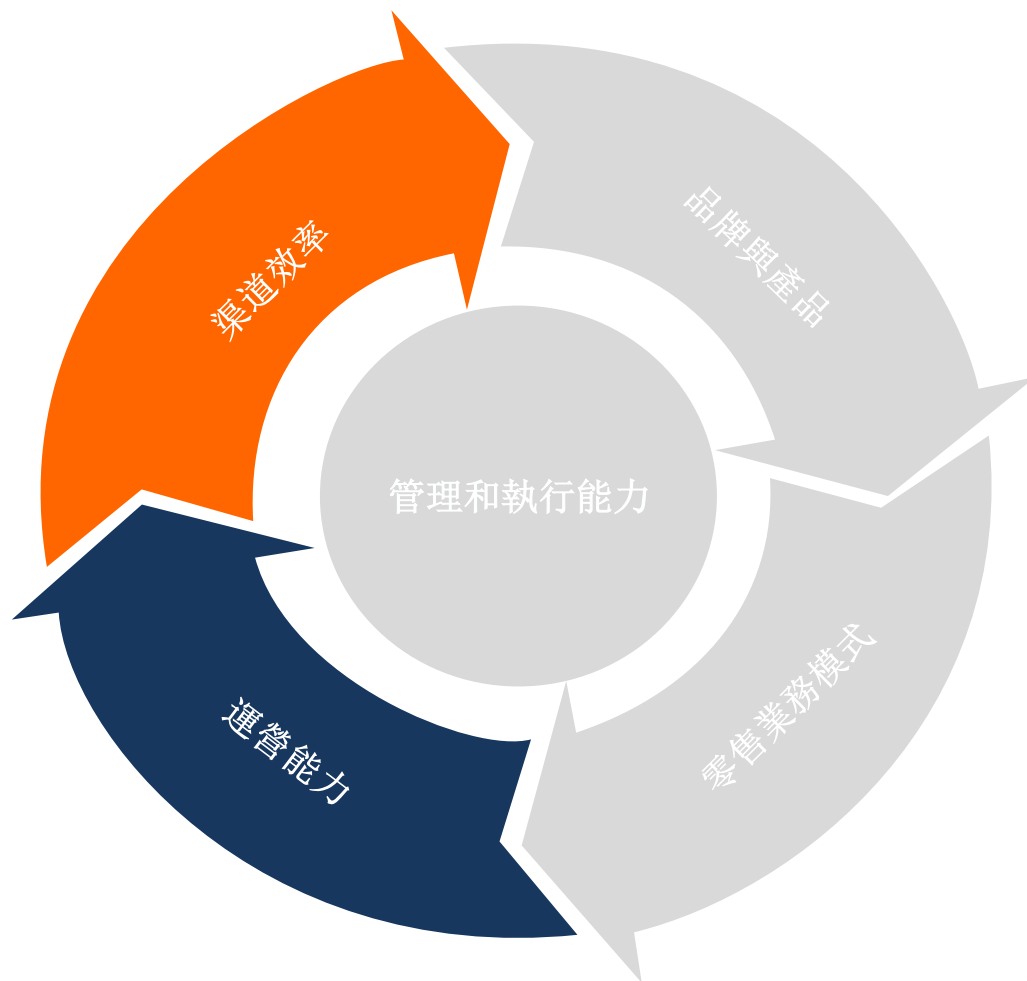
零售網絡並未因行業基本因素
轉差而停止擴展

變革計劃

近期重點：改善業務

改善業務

1. 調整業務
2. 恢復渠道健康（庫存、銷售網絡、盈利能力和現金流）
3. 改善經營現金流和資本結構





舉措

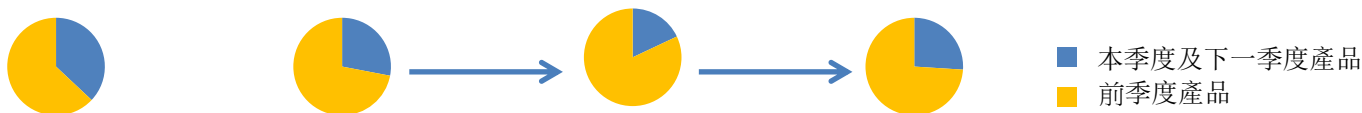
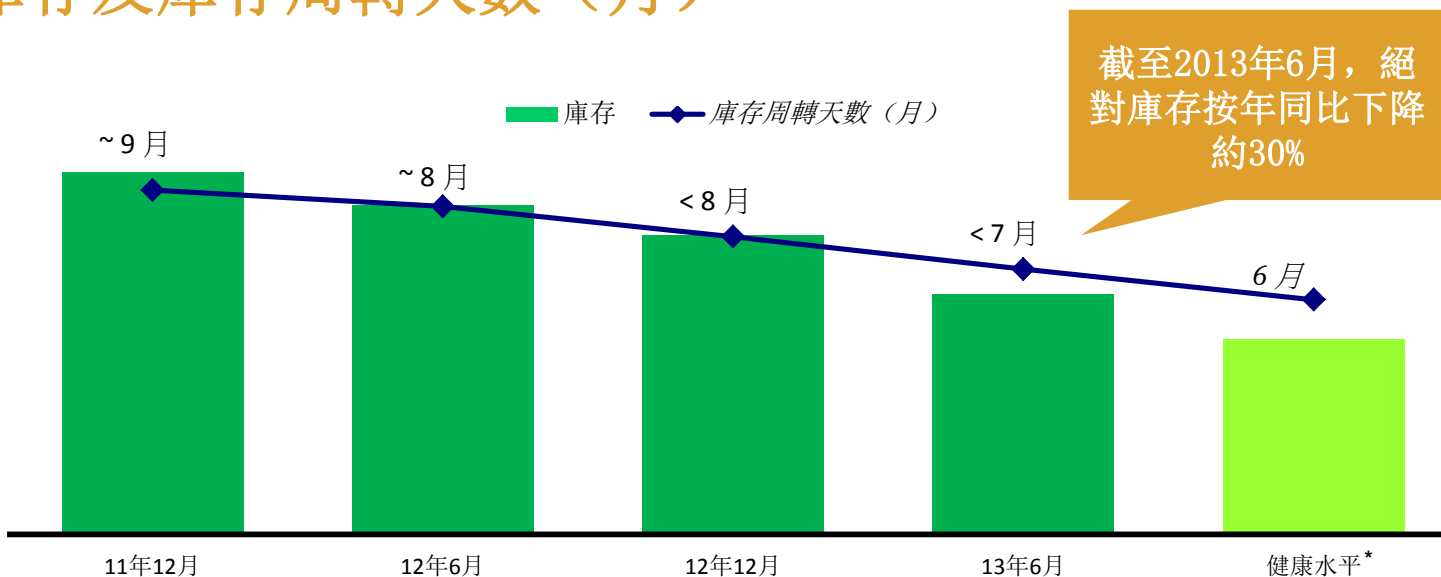
- 清理、回購渠道庫存
 - 合理化銷售網絡
 - 調整渠道政策
 - 產品推銷規劃
 - 其他運營支持
 - 重組應收賬款
- 參與的經銷商佔總業務份額的90%以上
 - 現金流及庫存大幅改善、渠道盈利能力加強
 - 重組盈利能力最弱的渠道夥伴

渠道復興計劃強調恢復現金流、緩解利潤壓力

銷售渠道 庫存水平下降



渠道庫存及庫存周轉天數（月）



減少向經銷商發貨，
緩解渠道庫存壓力

因庫存接近健康水平，
增加新產品以帶動銷售
效率

* 備註：健康水平是對比於2010年前水平

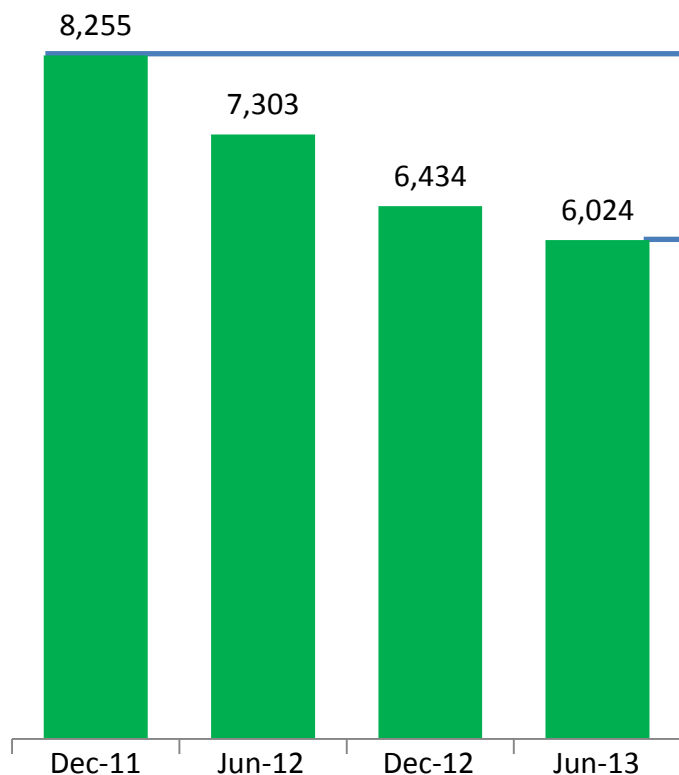
渠道庫存趨於健康，產品組合得到改善

銷售渠道

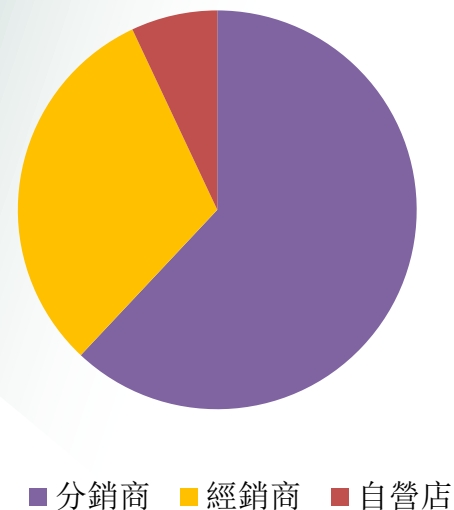
銷售網絡合理化



李寧品牌銷售網絡漸趨合理



門店關閉數目 (按類別)



27% 下跌

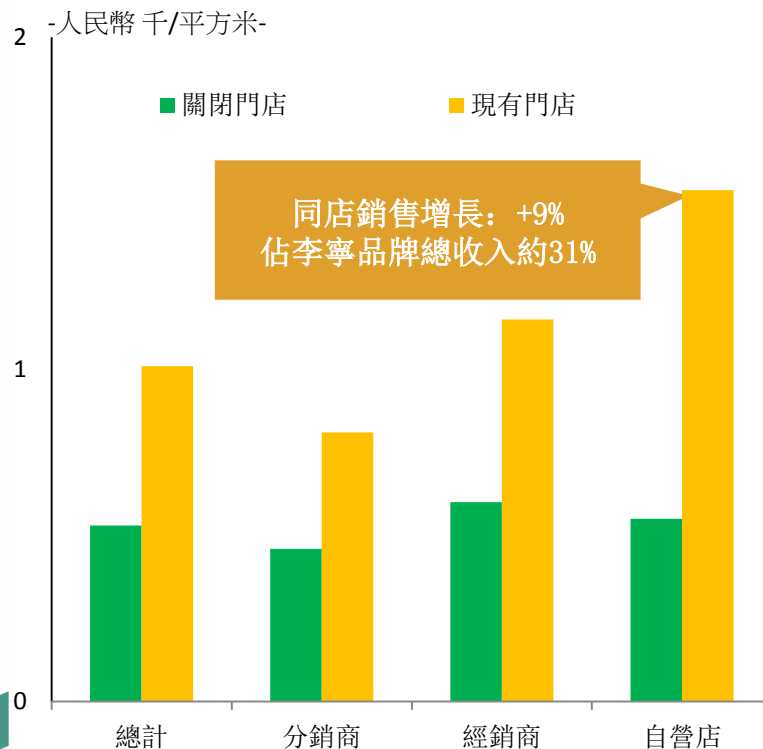
調整店鋪總數以糾正早前的過度擴張



門店關閉數目(按類別)



渠道結構更加健康 (2013年上半年)



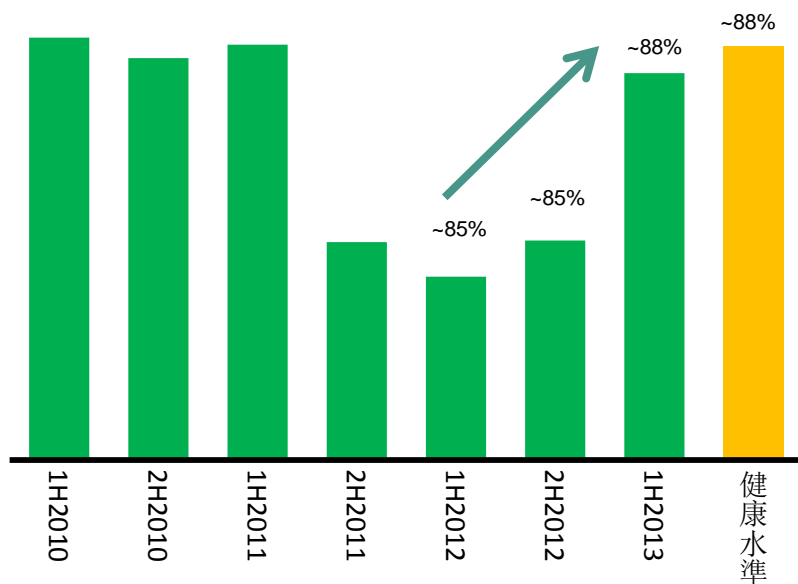
- 優良的店舖較於其他店舖的增長率更高反映出網絡重整效力
- 由於擁有較好的零售經營控制，因此自營店表現出眾
- 非直營店需按復興措舉的進展而需要更多時日取得復甦

產品與供貨模式

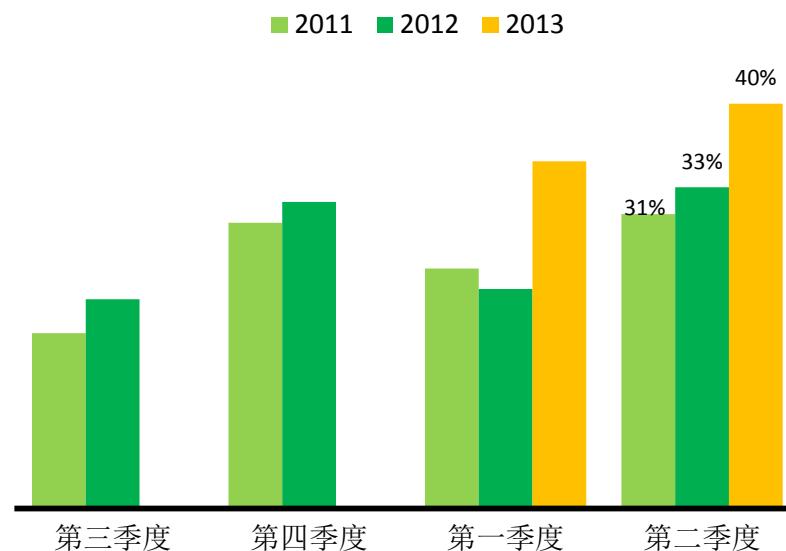
新產品有強勁表現



當季產品零售定價
(當季平均超過3個月，佔吊牌價的百分比)



當季產品售罄率
(當季末，%)



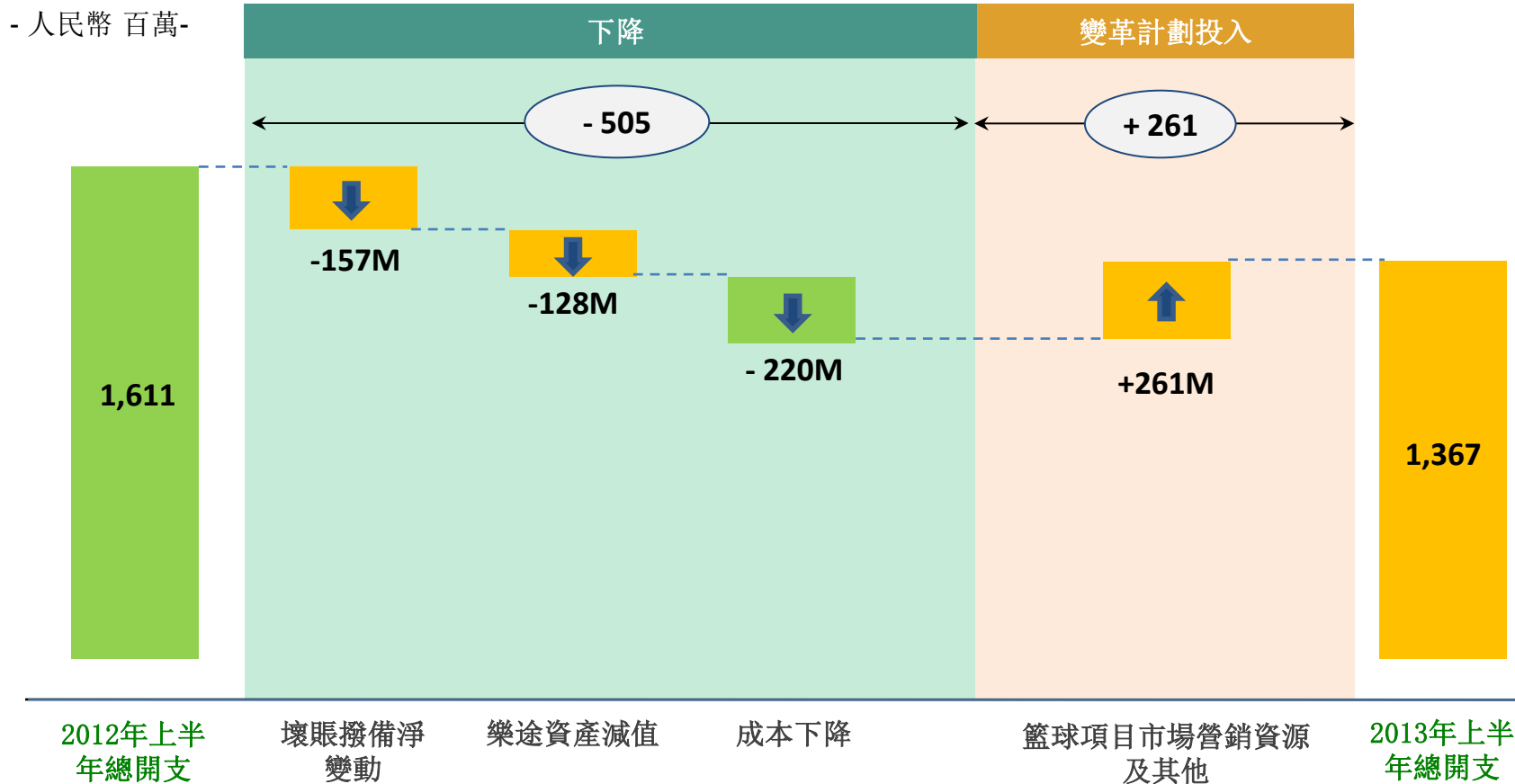
備註：* 健康水平是基於2010年上半年至2011年上半年平均折扣計算



供貨舉措有效改善了當地產品銷售表現

成本結構及現金流

有效的成本控制



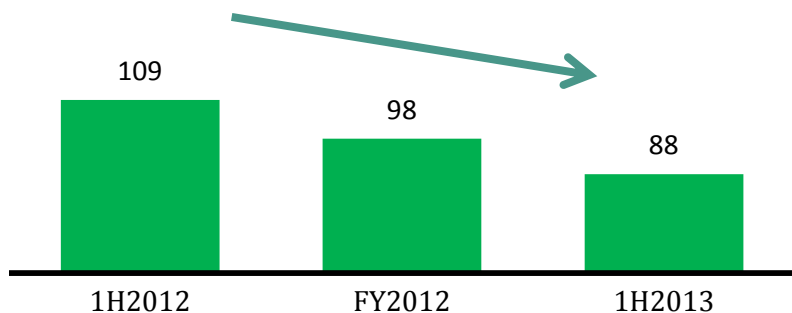
在運營開支上所節約成本被投入於品牌及平台建設上

成本結構及現金流

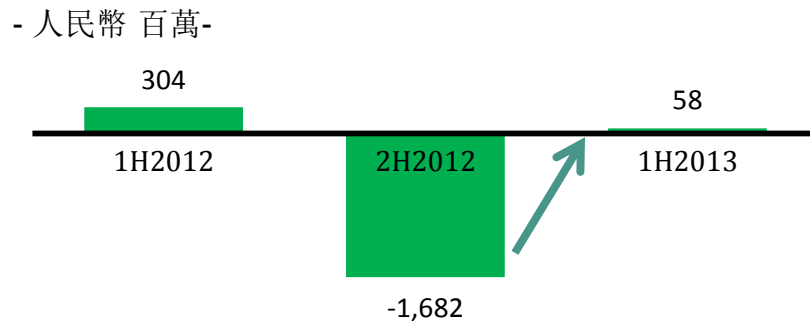
經營現金流改善



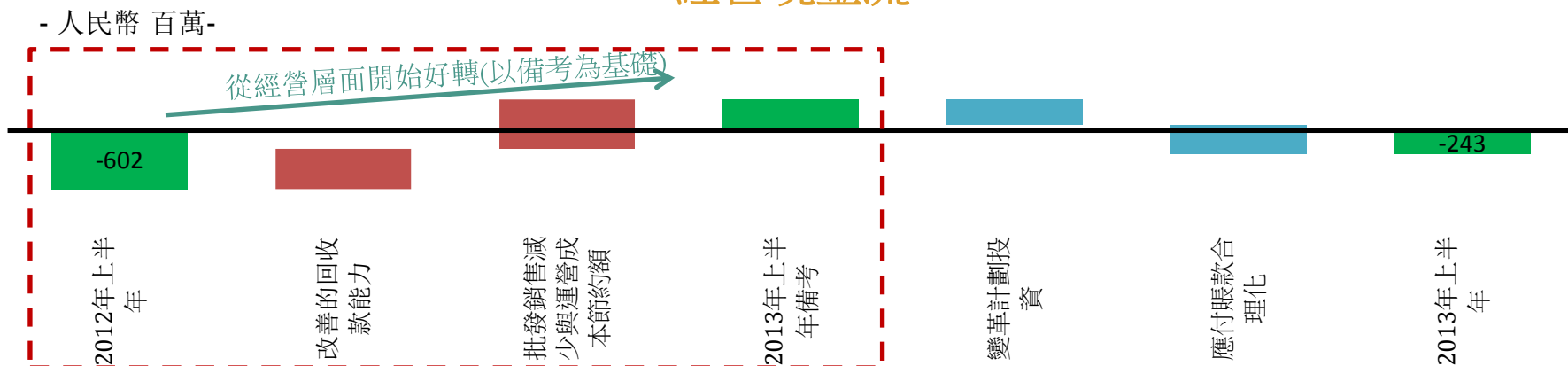
應收貿易款項周轉期 (天)



息稅前利潤加折舊及攤銷



經營現金流

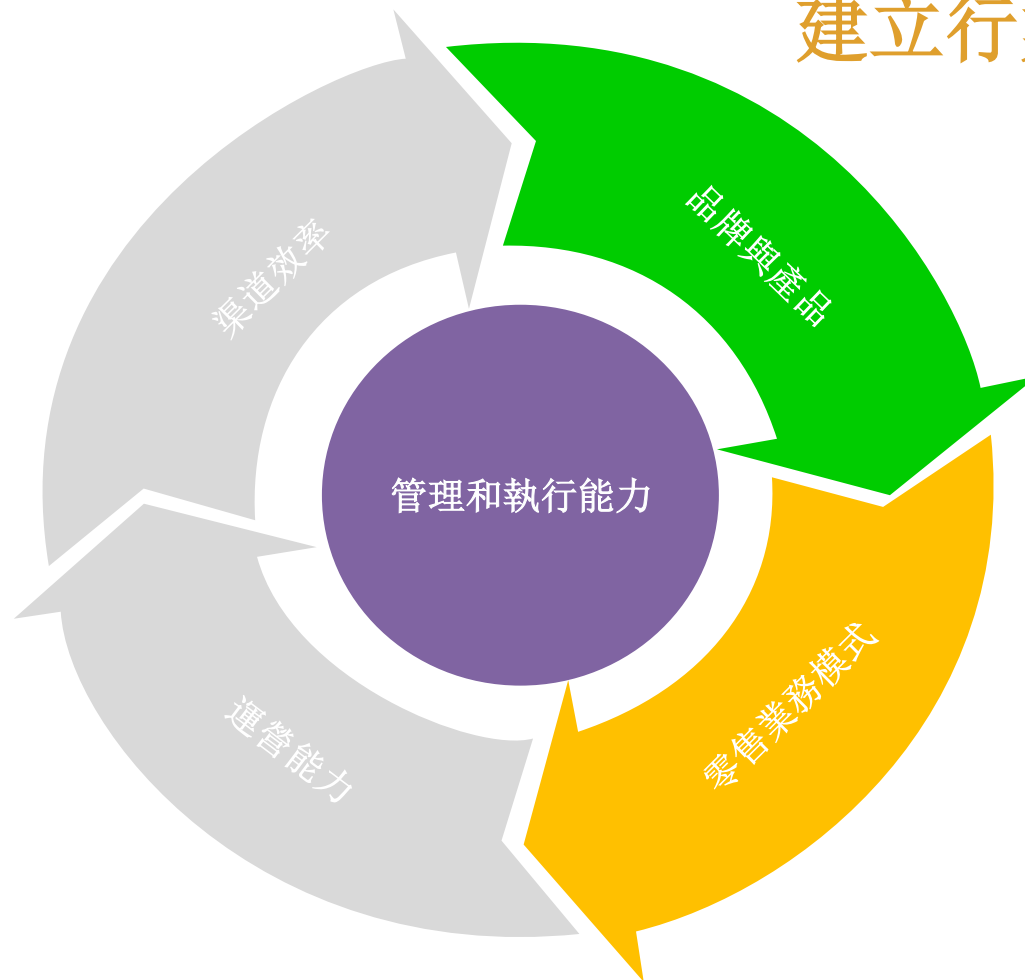


變革計劃的成功執行使得經營現金流得到改善

變革計劃

中期目標：建立行業領導模式

建立行業領導模式



管理團隊

新成員全部到位



創始人兼董事長



副董事長

引入傑出人才 打造高管團隊

新成員

新成員

首席財務官

首席供應鏈官

代理首席
銷售官

首席產品官

設計總監

首席市場官

首席人才官

Guess,
Ashworth, Levi

戴爾

Nike

Adidas, Nike

Nike, Umbro

General Mills、
寶潔、強生公司

漢高

管理系統與流程改善



提升管理能力，為執行變革計劃鋪平道路

增強品牌差異性

鞏固核心運動項目的領導地位 (以籃球為例)



韋德

加強專業度及品牌聲譽

NBA與國家籃球隊員

通過本地媒體的廣泛報導拓展內地市場

中國頂級籃球職業聯賽CBA



初中、高中學生籃球聯賽

加強核心消費者的品牌粘性

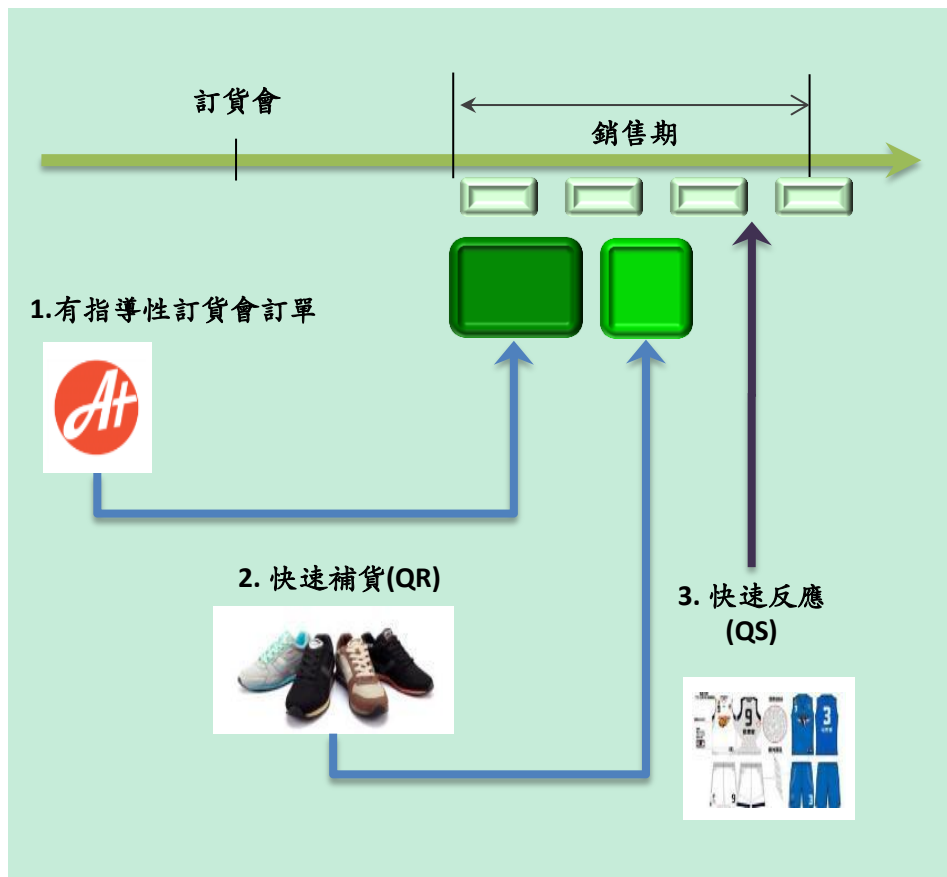
大眾參與體育活動



鞏固核心運動項目 (如籃球) 的領導地位

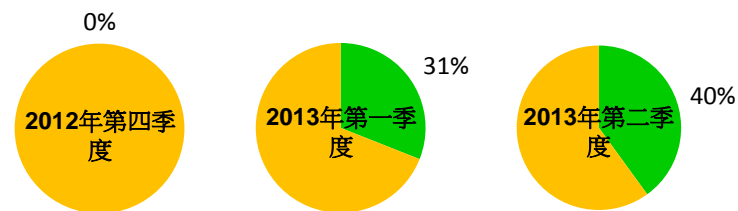
產品及供貨模式

創新的供貨模式



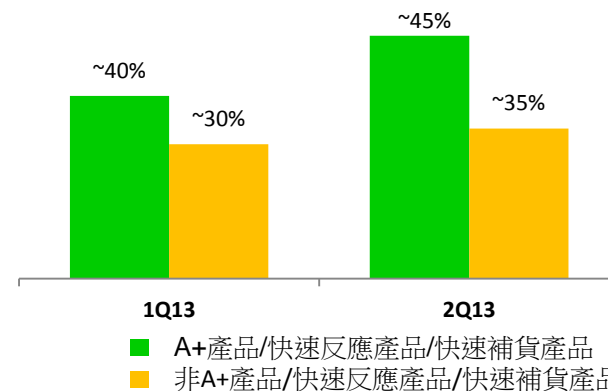
* 快速反應產品零售流水數據只包括推出週期達13週的款式

A+產品/快速反應產品/快速補貨產品 (佔批發銷售比率%)



A+產品/快速反應產品/快速補貨*產品 銷售表現 (售罄率%)

最高四分位數的快速反應項目售罄率
優於平均100%



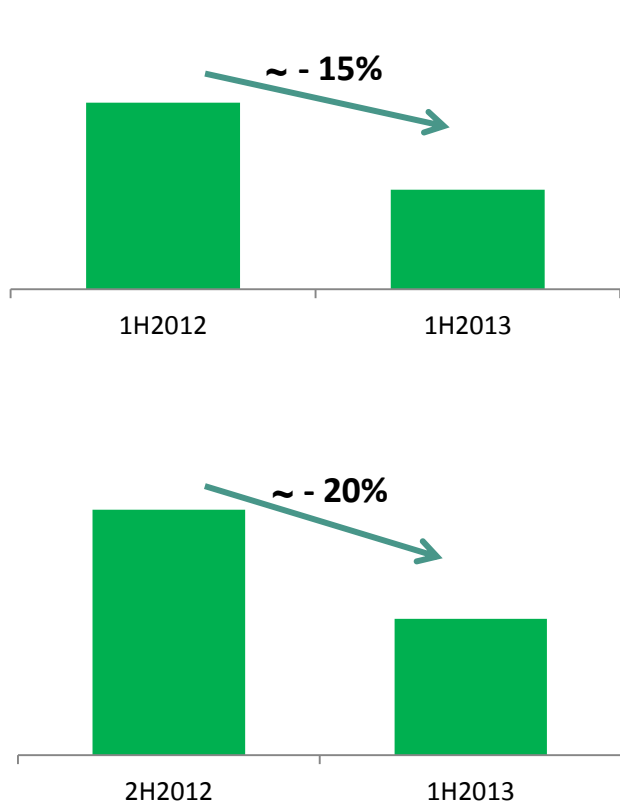
有指導性訂貨會訂單+快速反應(QR & QS)成為2013年上半年收入主要驅動力

產品及供貨模式

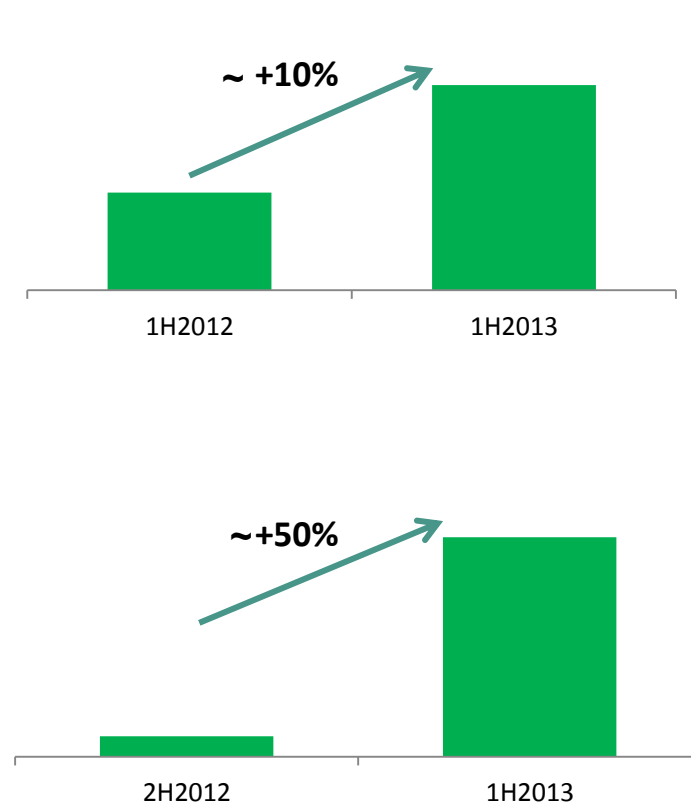
SKU效率改善



SKU數量



單店SKU銷售



SKU數量減少提升經營能力，減少訂單複雜性，改善盈利能力

零售業務模式 (RBM)

為未來業務發展提高能力



門店快速補貨

- 提高產品銷售
- 避免庫存積壓
- 為新一季快速反應產品提供參考

零售業務模式銷售項目

- 加強門店效率
- 開展零售業務模式

零售業務模式IT系統

- 數據準確性加強
- 在線零售系統
- 運營效率改善

新產品發布快速反應

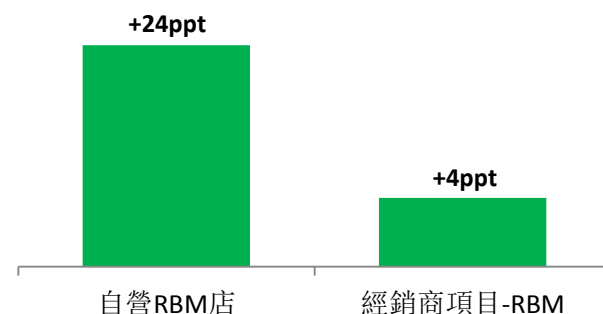
- 識別市場機會
- 縮短產品上市週期
- 提高營業額

加強供應鏈能力

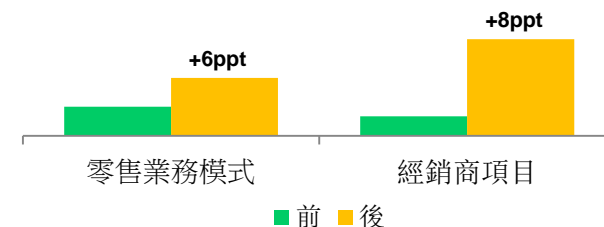
- 縮短生產週期時間
- 分銷直配
- 加強物流設施

2013年上半年 同店銷售增長率

同店銷售增長較非RBM變化



零售業務模式推出前/後 同店銷售增長變動



試點門店已經啟動零售業務模式



財務摘要

收益表摘要

(人民幣 百萬)	2013年上半年	2012年上半年 (重述*)	同比變動
	截至6月30日止六個月		
收入	2,905.9	3,855.4	-24.6%
毛利	1,266.5	1,666.0	-24.0%
經銷成本	-1,209.5	-1,144.4	5.7%
行政開支	-157.4	-466.8	-66.3%
其他收入及其他收益 - 淨額	61.9	125.0	-50.5%
經營(虧損)/溢利	-38.6	179.9	N/A
息稅前利潤加折舊及攤銷	57.6	304.4	-81.1%
權益持有人應佔(虧損)/溢利	-184.2	44.3	N/A
每股基本(虧損)/盈利(分人民幣)	-15.19	3.86	N/A
中期股息(分人民幣)	-	-	-

備註: 根據國際財務報告準則第11號條款比例合併法不再允許使用, 本集團在最早報告期間開始採用權益法來確認其在李寧艾高中的權益。

毛利率及開支佔收入比率

	2013年上半年	2012年上半年 (重述)	同比變動
	截至6月30日止六個月		
毛利率	43.6%	43.2%	0.4p.p.
經營溢利率	-1.3%	4.7%	-6.0p.p.
息稅前利潤加折舊及攤銷率	2.0%	7.9%	-5.9p.p.
權益持有人應佔（虧損）/溢利率	-6.3%	1.1%	-7.4p.p.
研究及產品開發開支（佔收入%）	2.3%	2.4%	-0.1p.p.
廣告及市場推廣開支（佔收入%）	20.6%	12.9%	7.7p.p.
員工成本開支（佔收入%）	10.9%	9.5%	1.4p.p.

關鍵經營指標

	2013年上半年	2012年上半年 (重述)	同比變動
	截至6月30日止六個月		
平均存貨周轉期 (天)	96	93	3
平均應收貿易款周轉期 (天)	88	109	-21
平均應付貿易款周轉期 (天)	91	111	-20
現金周轉期 (天)	93	91	2
權益持有人應佔權益回報率 (ROE) (半年)	-8.2%	1.2%	-9.4p.p.
資產回報率 (ROA) (半年)	-3.0%	0.6%	-3.6p.p.
淨資本性支出* (人民幣 百萬)	91.3	124.8	-26.8%

*不包括收購支出

資產負債表摘要

(人民幣 百萬)	2013-06-30	2012-12-31 (重述)	變動
現金及等同現金項目	1,617.5	1,241.3	30.3%
借貸	793.0	1,447.2	-45.2%
可換股債券負債	644.1	664.1	-3.0%
淨現金*	180.4	-870.0	N/A
流動負債	2,244.9	3,264.1	-31.2%
流動比率/ (倍)	1.88x	1.20x	0.68x
總負債佔總資產比率	50.4%	69.9%	-19.5 p.p.

*淨現金= 現金及等同現金項目-借貸-可換股債券負債

其他品牌



- 秉承“明星造市、賽事推廣”營銷理念
- 紅雙喜套膠在中國國家乒乓球隊的使用比率達到80%以上。
- 2013年第二季度推出了專供電子商務渠道銷售的“e”系列產品。

其他品牌



- 品牌業務發展穩定，原有店銷售業績繼續增長，新開店業績亦保持向好勢頭。
- 在主要商場仍為戶外及休閒用品主要領先品牌之一。



- 新開發的服裝及鞋類在產品設計和定價方面繼續保持市場競爭力。
- 不斷強化其經典品牌定位。



- 重新調整市場戰略。
- 調整樂途品牌特許權，降低融資成本。

問答環節

投資者關係部

電話：+86 21 2326 7366

電郵：investor@li-ning.com.cn

博然思維集團

電話：+852 3512 5000

電郵：LNCIR@brunswickgroup.com

欲了解詳細信息，請登錄網站：

<http://www.lining.com>

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