



**LI NING COMPANY LIMITED**

**李寧有限公司**

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

(Stock Code: 2331)

**2015全年業績**

投資者發布會



**Anything  
is possible**

# 免責聲明

This presentation incorporates information contained in the annual results announcement (the “Results Announcement”) for the year ended 31 December 2015 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。

# 議程

業績摘要

財務回顧

業務回顧

展望

附錄



A person is captured in mid-stride while running on a wet, dark grey pavement. They are wearing blue and black athletic leggings with three white triangles on the lower right leg, and bright yellow and blue running shoes. A large splash of water is visible around the front foot. The background shows a wooden fence and a wet surface reflecting light. A bright yellow horizontal band is overlaid on the left side of the image, containing the text.

# 業績摘要

# 2015年業績摘要

## 財務摘要：

- 恢復盈利
  - 收入上升 17%，達70.89億元人民幣
  - 毛利率維持穩定
  - 平台費用大幅下降
- 均衡的業務擴張
  - 零售、批發及電子商務三大主要銷售渠道，收入均錄得雙位數增長
- 自2011年後，經營性現金流回復正常
- 營運資金持續改善
- 存貨優化計劃成功執行

## 經營業績摘要：

- 銷售網絡重新擴張，包括經銷商銷售點
- 2015年各季度，整體平台同店銷售均錄得增長
- 核心品類的零售流水實現雙位數增長

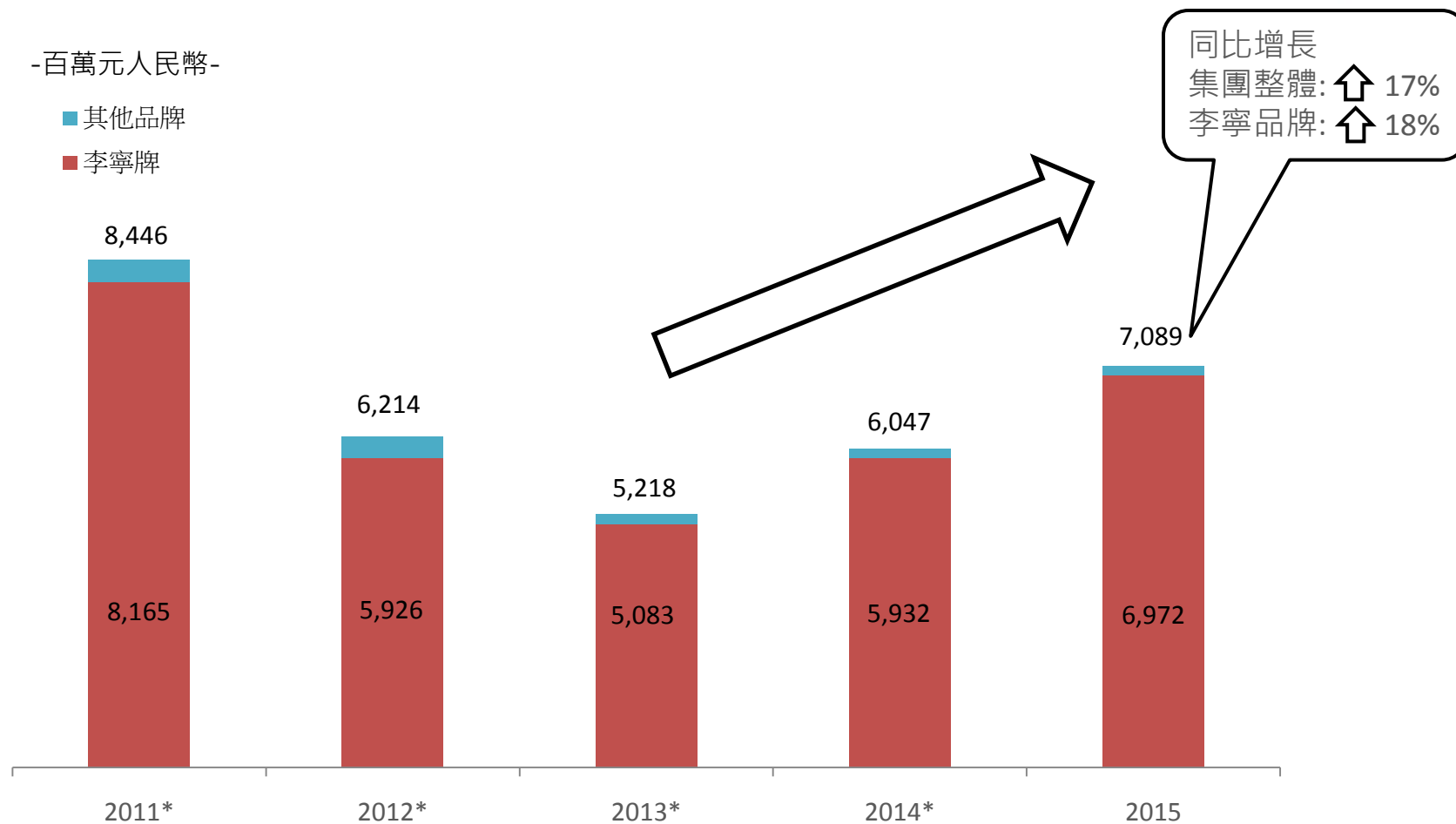




## 財務回顧

# 收入

集團整體，紅雙喜並不包括在內



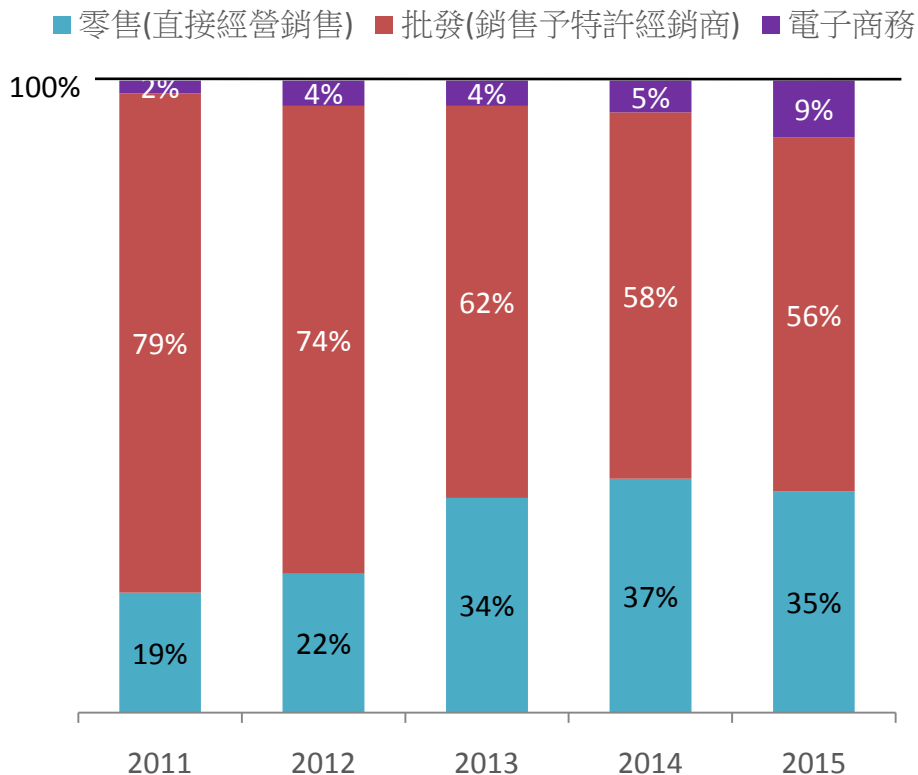
李寧品牌的增長勢頭持續，帶動整體收入連續兩年錄得雙位數升幅

\*紅雙喜並不包括在內

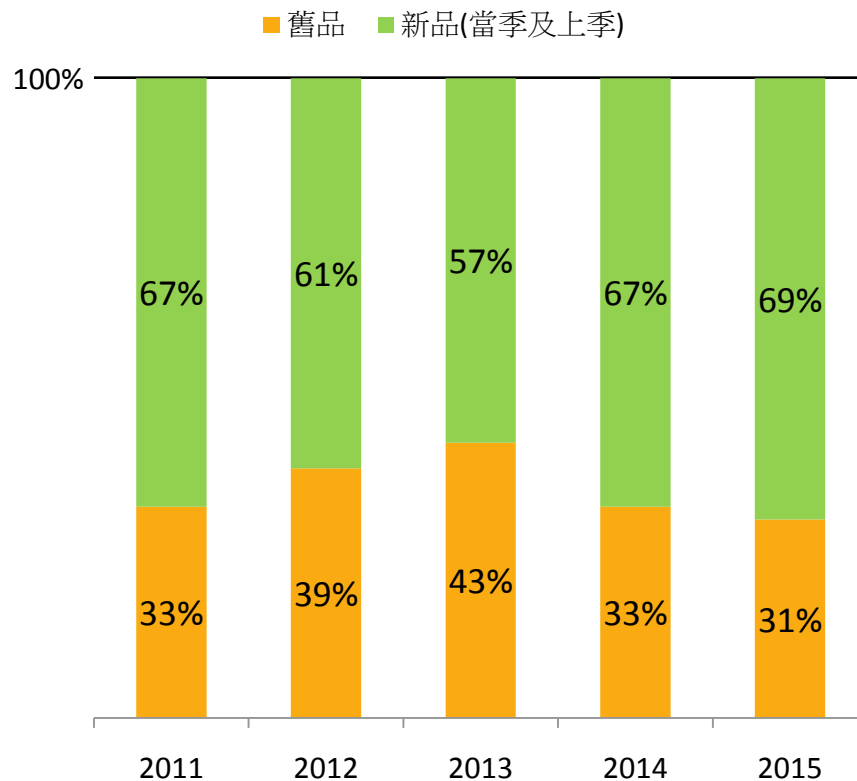
# 收入及流水佔比

## 李寧牌，國際市場除外

按銷售渠道收入佔比



產品零售流水佔比  
(包括零售，批發及電子商務)



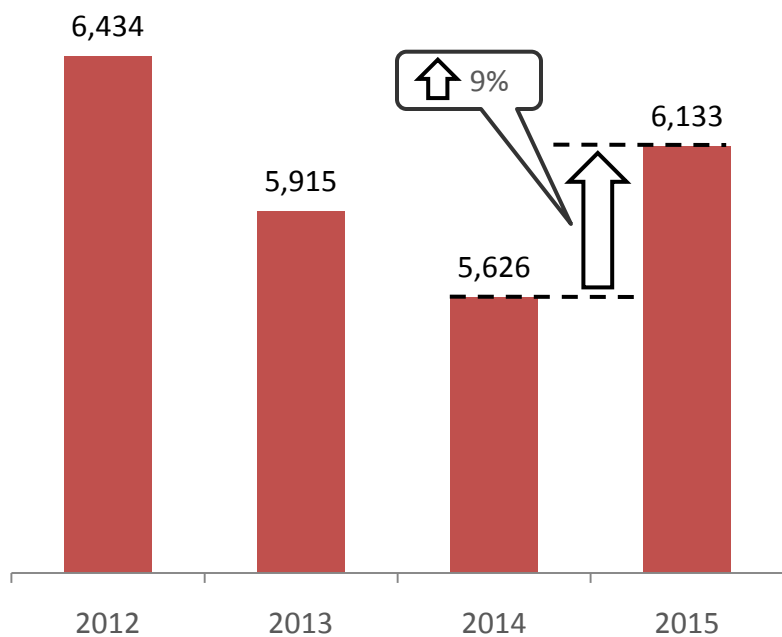
均衡的渠道擴張及持續改善新產品佔比，帶領業務增長



# 線上及線下業務擴張

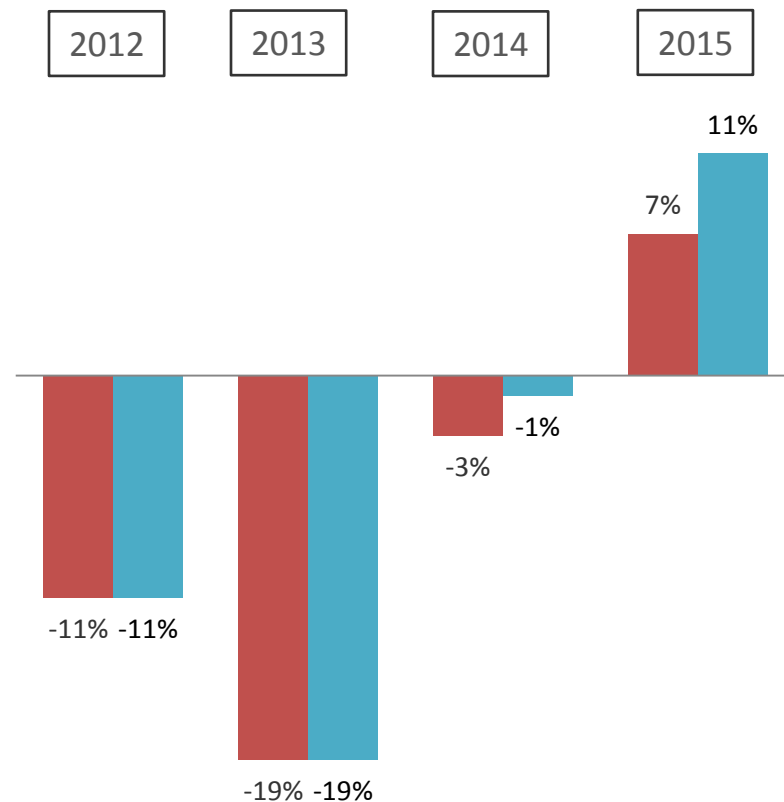
李寧牌，國際市場除外

期末銷售點總數



流水增長率

■ 線下渠道 ■ 線上(電子商務)及線下渠道



線上及線下渠道一起擴張，推動業務增長

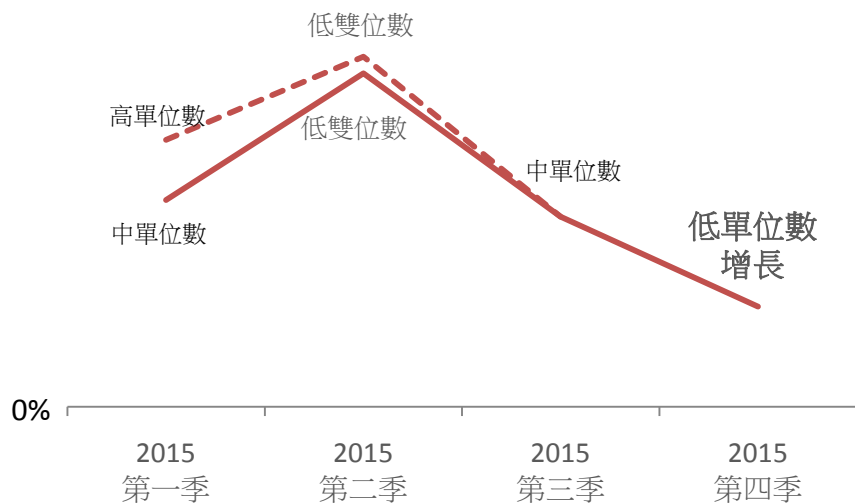
# 同店銷售增長(SSSG)率

## 李寧牌

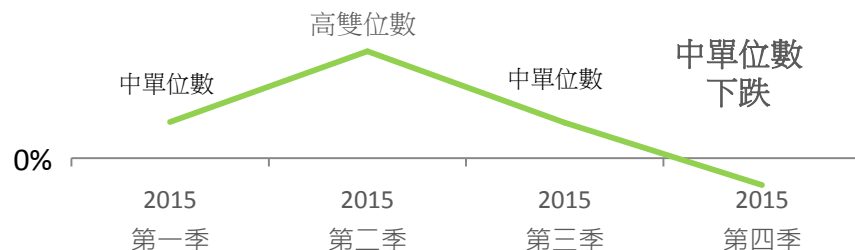
### SSSG (2015全年)

- |        |         |
|--------|---------|
| 整體平台   | ↑ 高單位數  |
| ➤ 零售   | ↑ 高單位數  |
| ➤ 批發   | ↑ 低單位數  |
| ➤ 電子商務 | ↑ 超過80% |

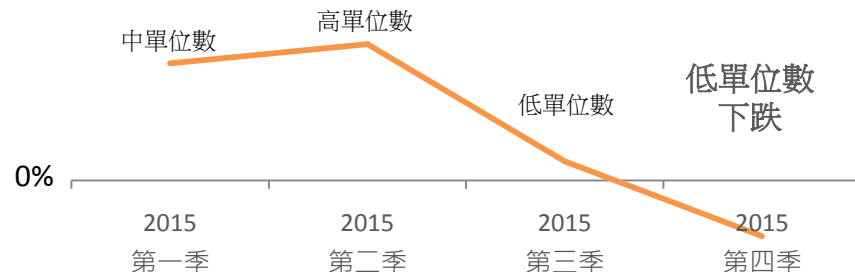
### 整體平台



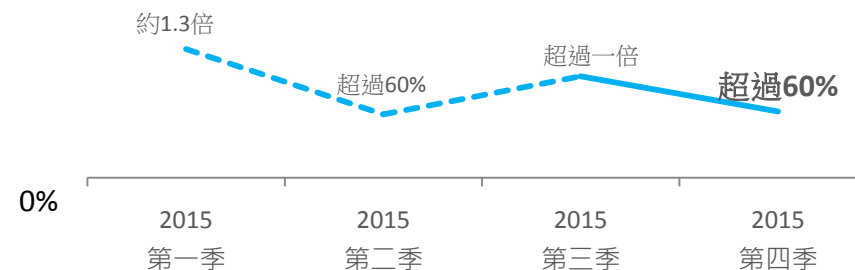
### 零售 (直接經營銷售)



### 批發 (銷售予特許經銷商)



### 電子商務\*

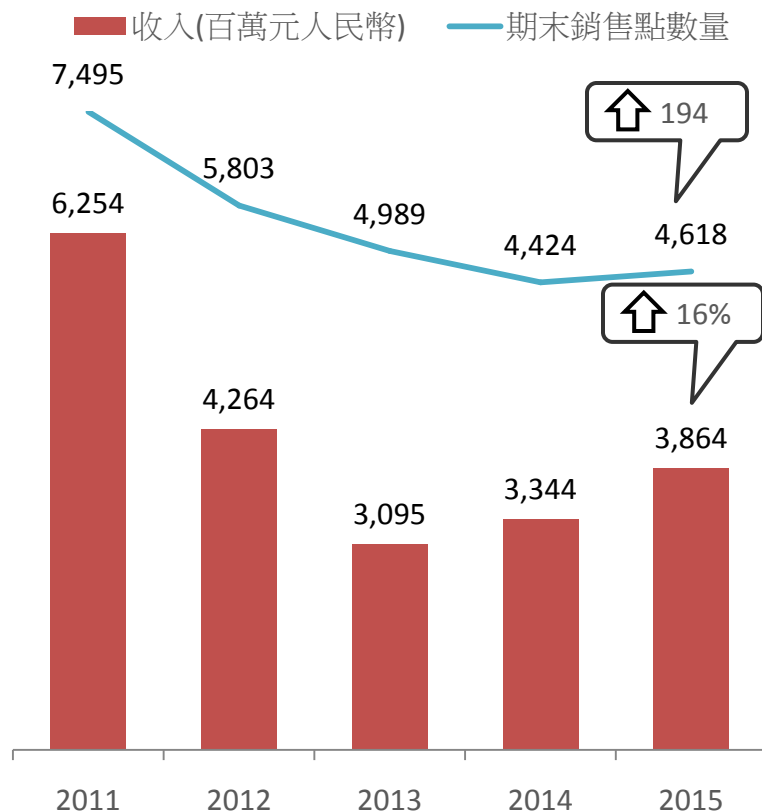


\*電子商務：包括由天貓，京東以及lining.com的李寧牌流水

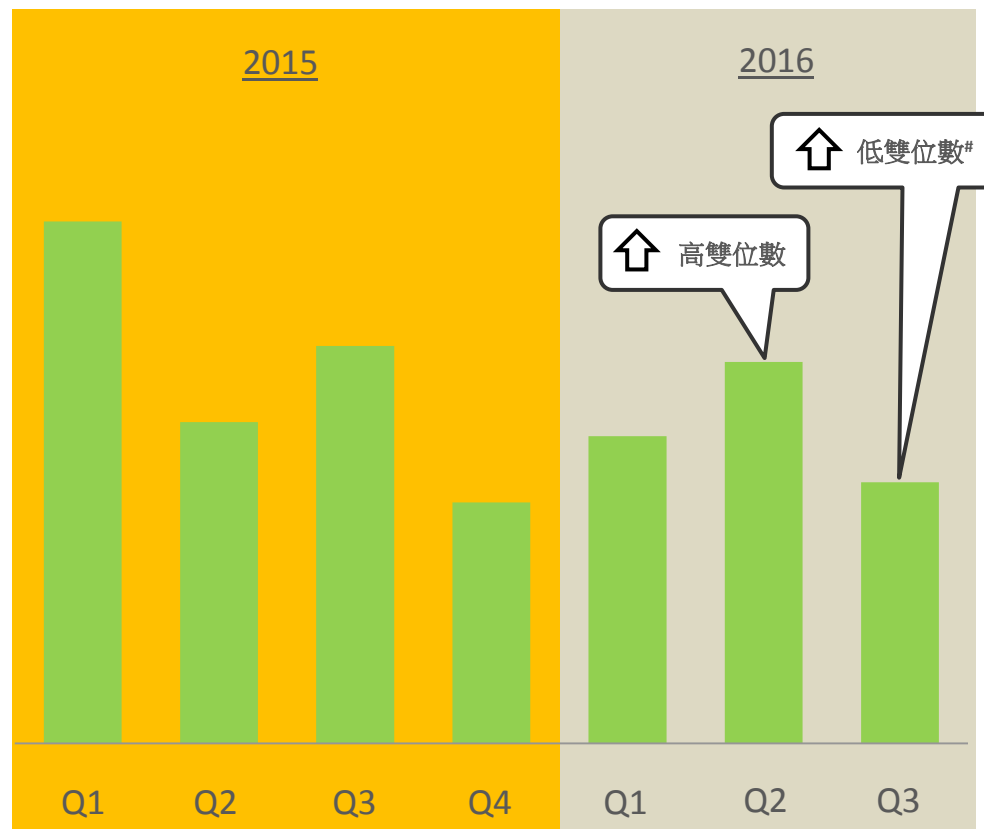
# 批發業務^

## 李寧牌，國際市場除外

業務表現



訂貨會訂單\*金額(吊牌價)同比增長率



訂貨會訂單增長勢頭持續，帶動批發業務增長

^ 批發業務：銷售予特許經銷商；不抱括直營零售

\* 訂單(不包括子公司訂單)已於訂貨會確認，例如2016Q3訂單已於近半年前確認

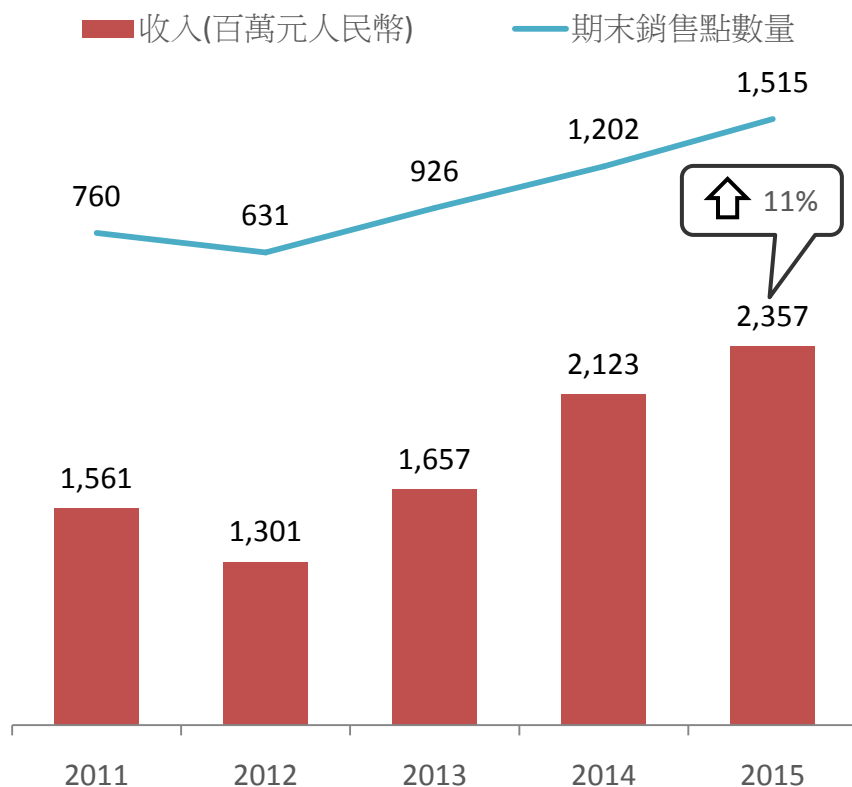
# 已對轉接市場(註：公司曾經收購經銷商的業務影響2015年訂貨會訂單數據)的影響，作出相關調整至可比較基礎



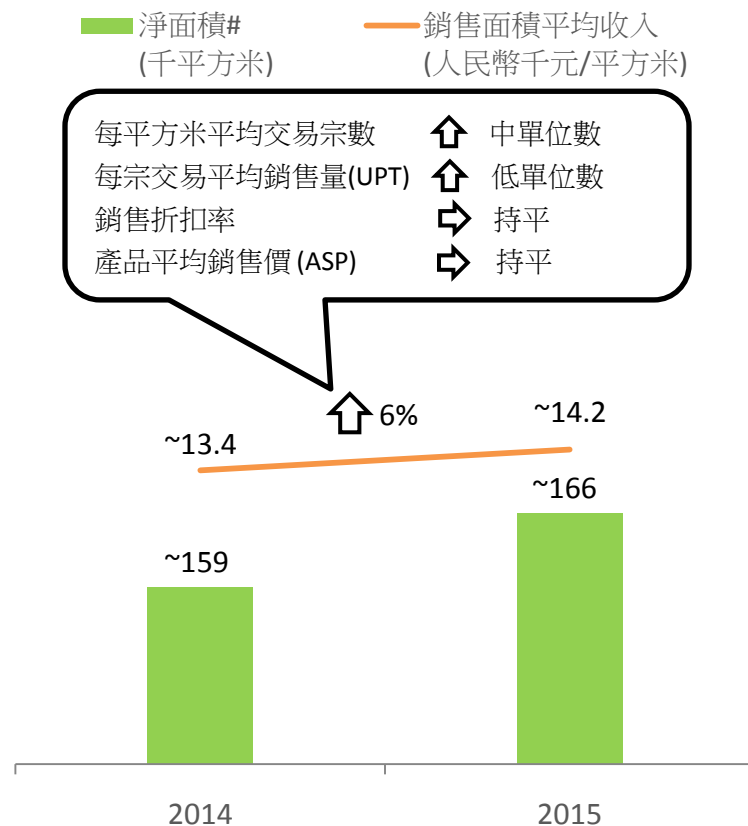
# 零售業務<sup>^</sup>

## 李寧牌

### 業務表現



### 銷售面積平均收入



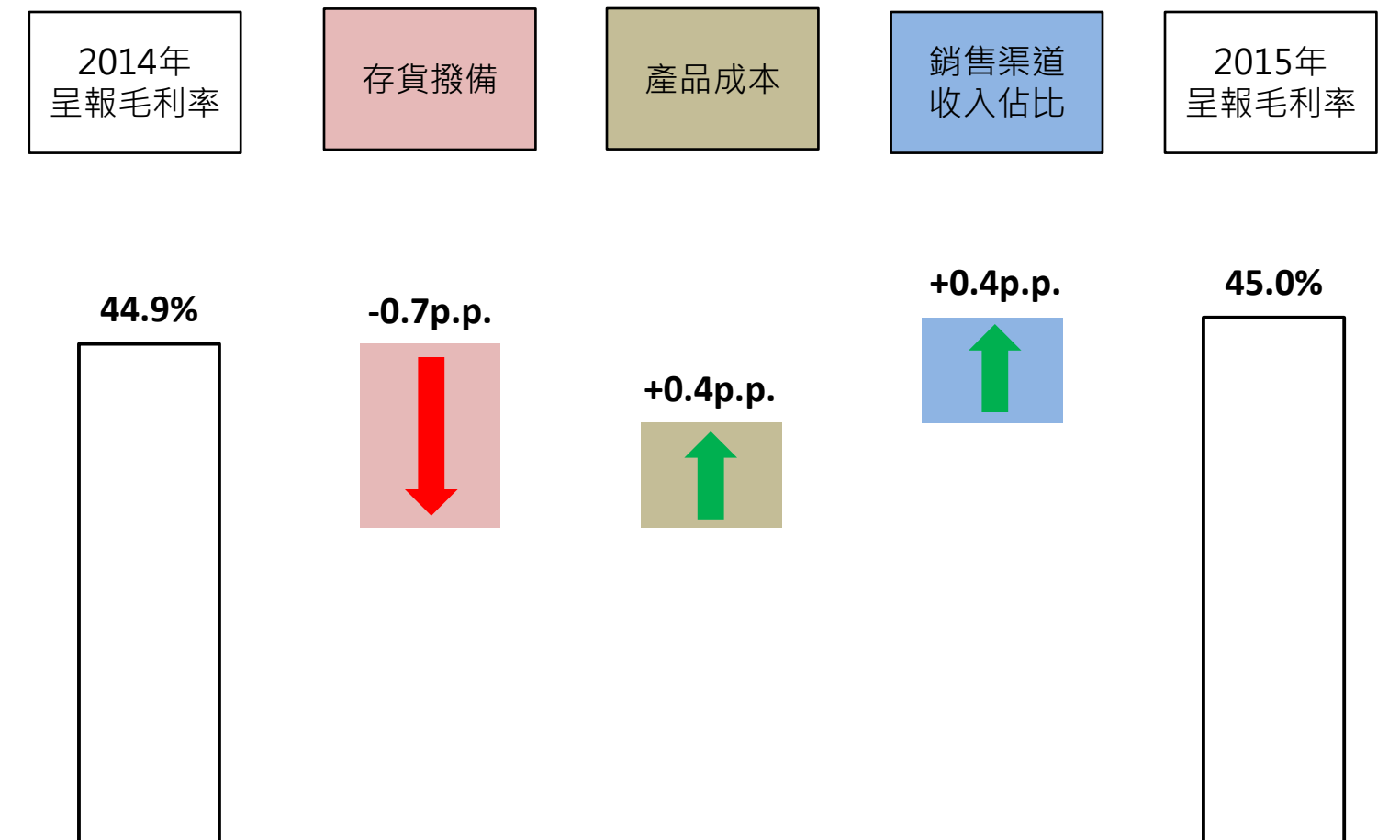
平均交易宗數及平均銷售量(UPT)上升，店舖運營效率持續改善

<sup>^</sup> 零售業務：直接經營銷售

# 並不包括營運少於一個月的銷售點

# 毛利率分析 – 2015及2014年度變化

主要項目淨變動，紅雙喜財務以終止經營業務入賬

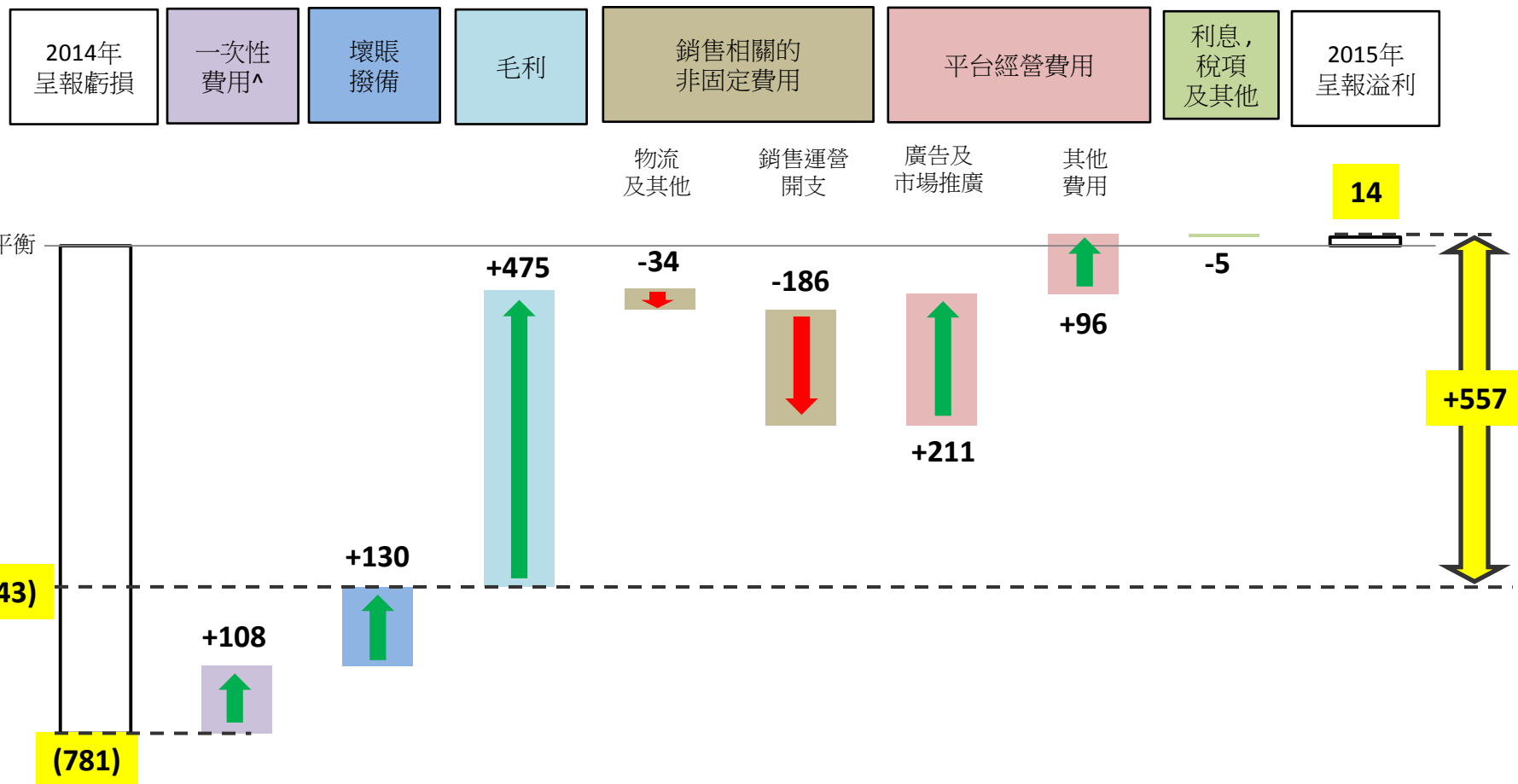


存貨優化成功及生產成本回復正常，毛利率維持穩定並為擴張奠定基礎

# 盈利能力分析 – 2015及2014年度變化

主要損益表項目的淨變動，紅雙喜財務以終止經營業務入賬

-百萬元人民幣-



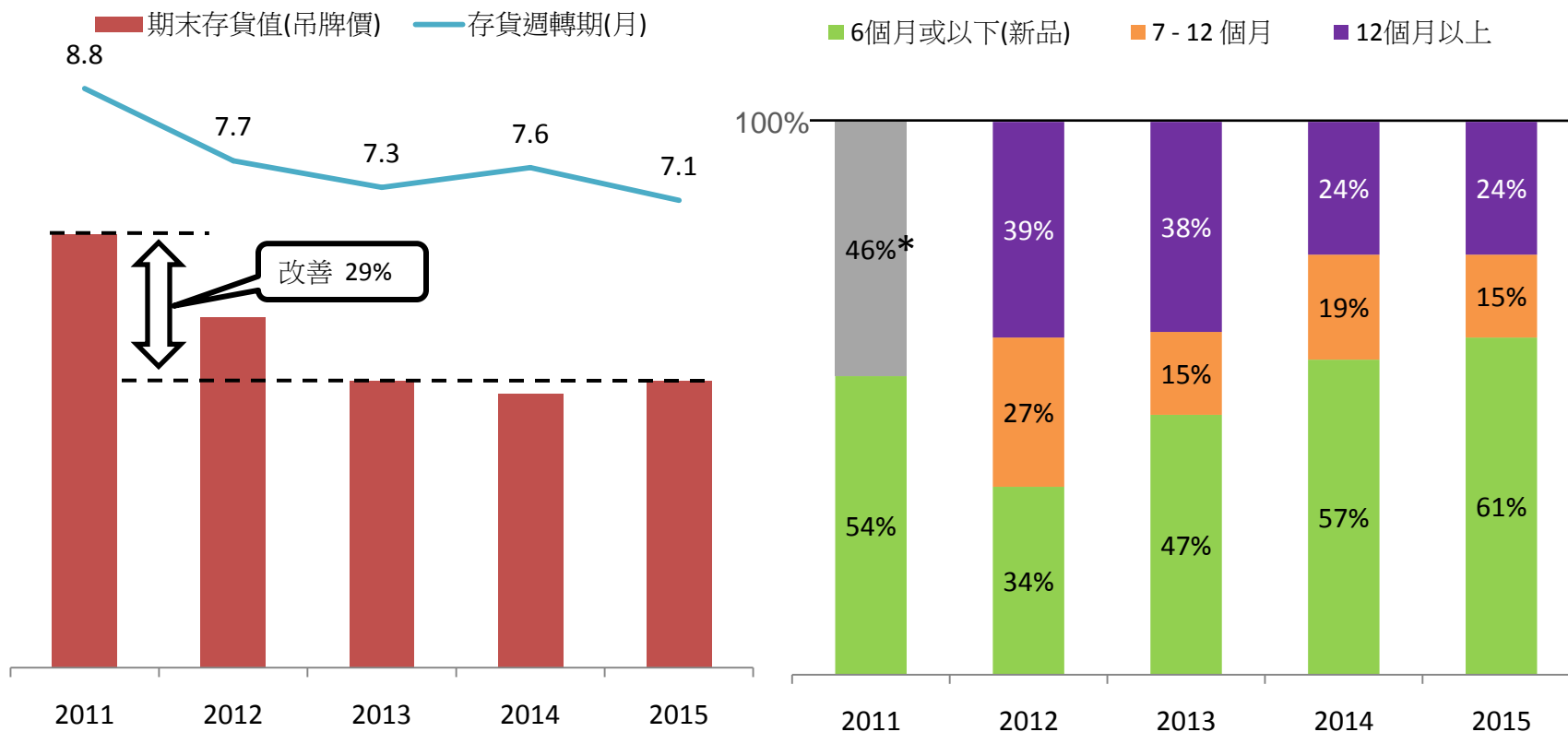
恢復盈利能力歸功於收入增長及健康的成本結構

^ 一次性成本包括可供出售金融資產減值、關閉旗艦店等等



# 渠道存貨

包括零售，批發及電子商務

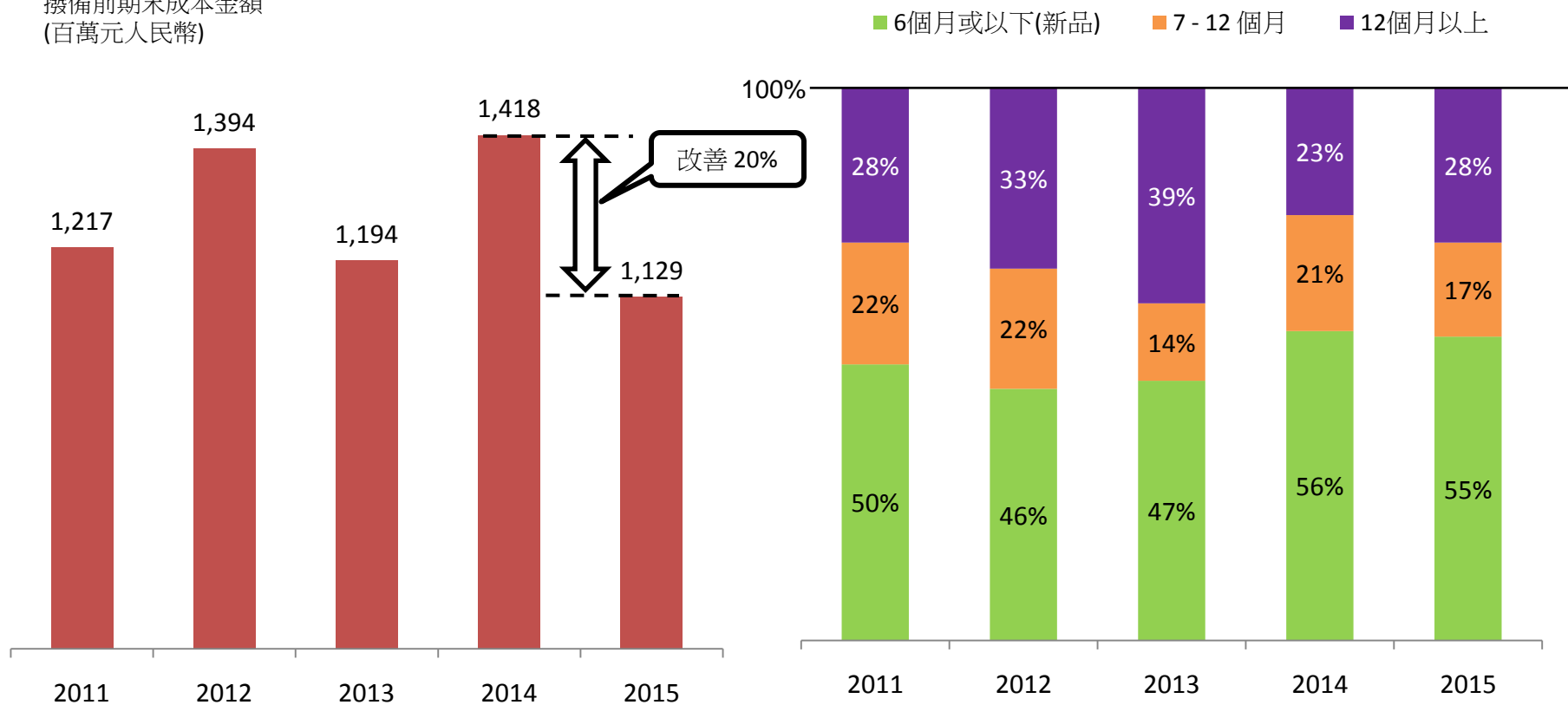


強勁的零售銷售及較佳的存貨組合，渠道狀況持續改善

# 公司存貨

## 紅雙喜並不包括在內

撥備前期末成本金額  
(百萬元人民幣)

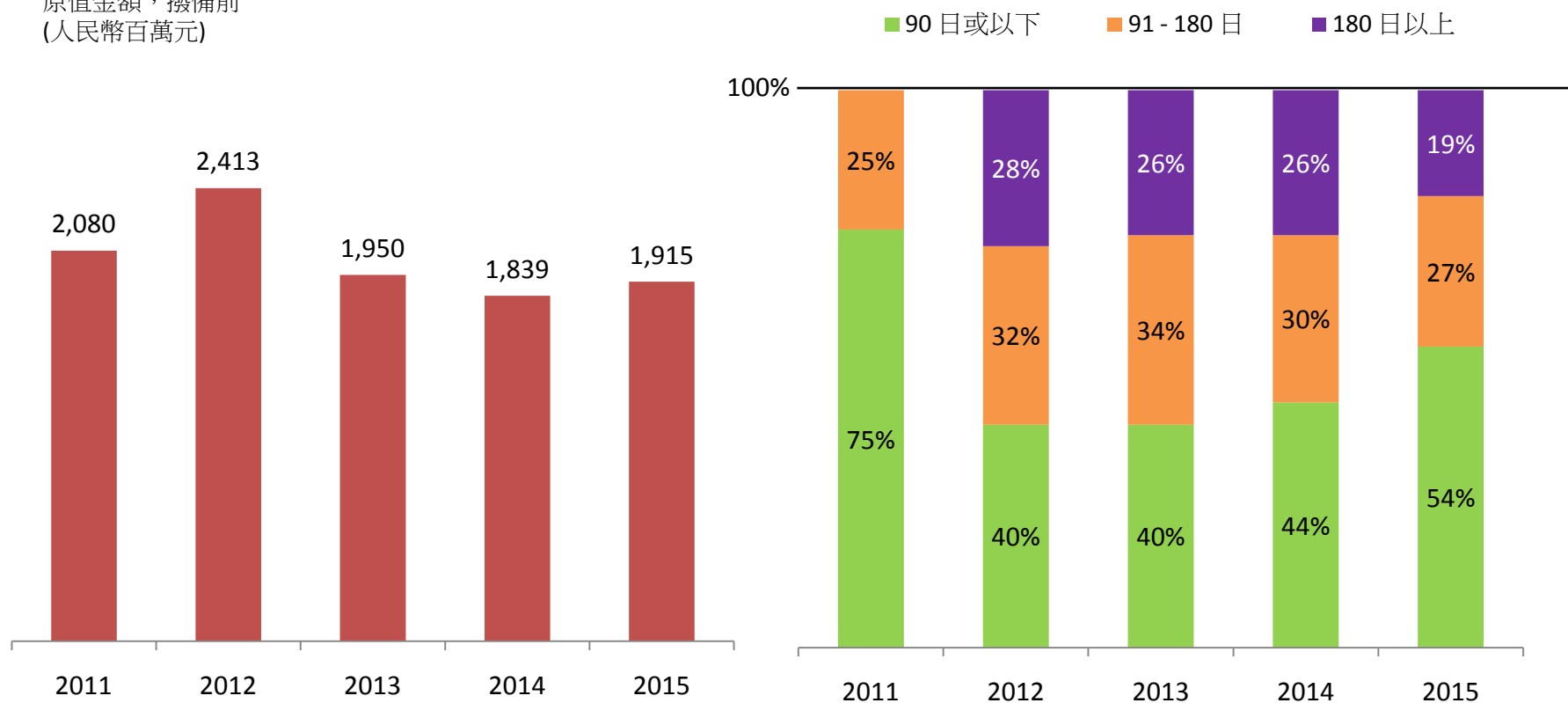


即使零售網絡持續擴張，庫存仍得以顯著改善

# 應收貿易款項

## 紅雙喜並不包括在內

原值金額，撥備前  
(人民幣百萬元)



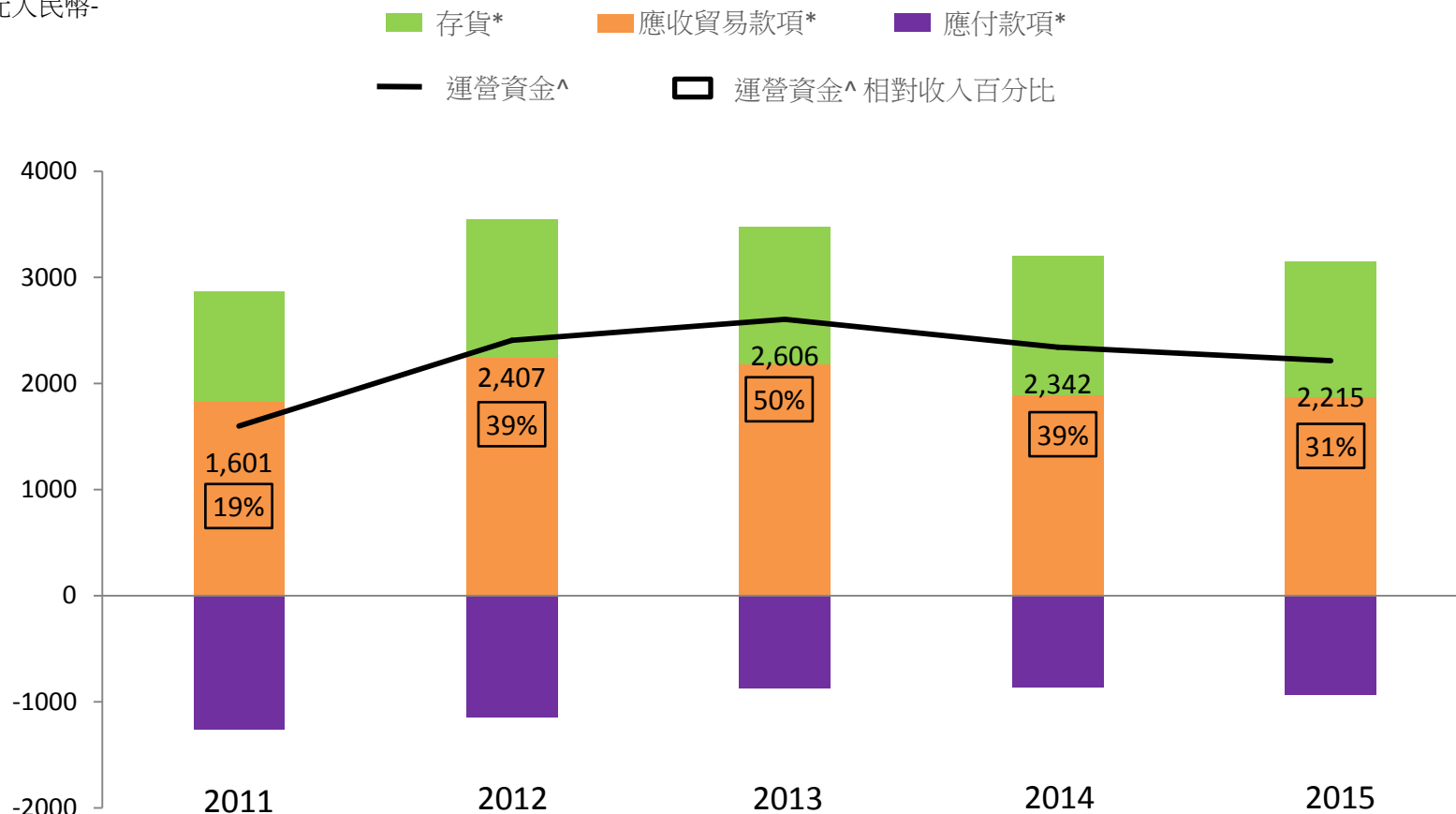
收入增長的同時，應收賬款仍能維持健康水平，而賬齡亦顯著改善



# 運營資金效率

## 紅雙喜並不包括在內

-百萬元人民幣-



運營資金狀況改善，回復至可持續增長水平

\*期內平均數，按照期初及期終簡單平均法計算

^ 存貨，應收賬款及應付款項為撥備前金額

# 資產負債表摘要及現金狀況

紅雙喜並不包括在內

-百萬元人民幣-

2013

2014

2015

現金及  
等同現金項目

1,187

891

1,813

借貸\*

390

996

566

淨現金/(負債)^

797

(105)

1,247

現金循環週期(日)

93

102

76

有息負債對權益比率

39.1%

78.7%

40.5%

當期經營活動  
(所用)/產生之現金淨額

(14)

(394)

687

經營現金流回復正值，降低資產負債表相關風險

\* 借貸包括銀行貸款及關連人士貸款

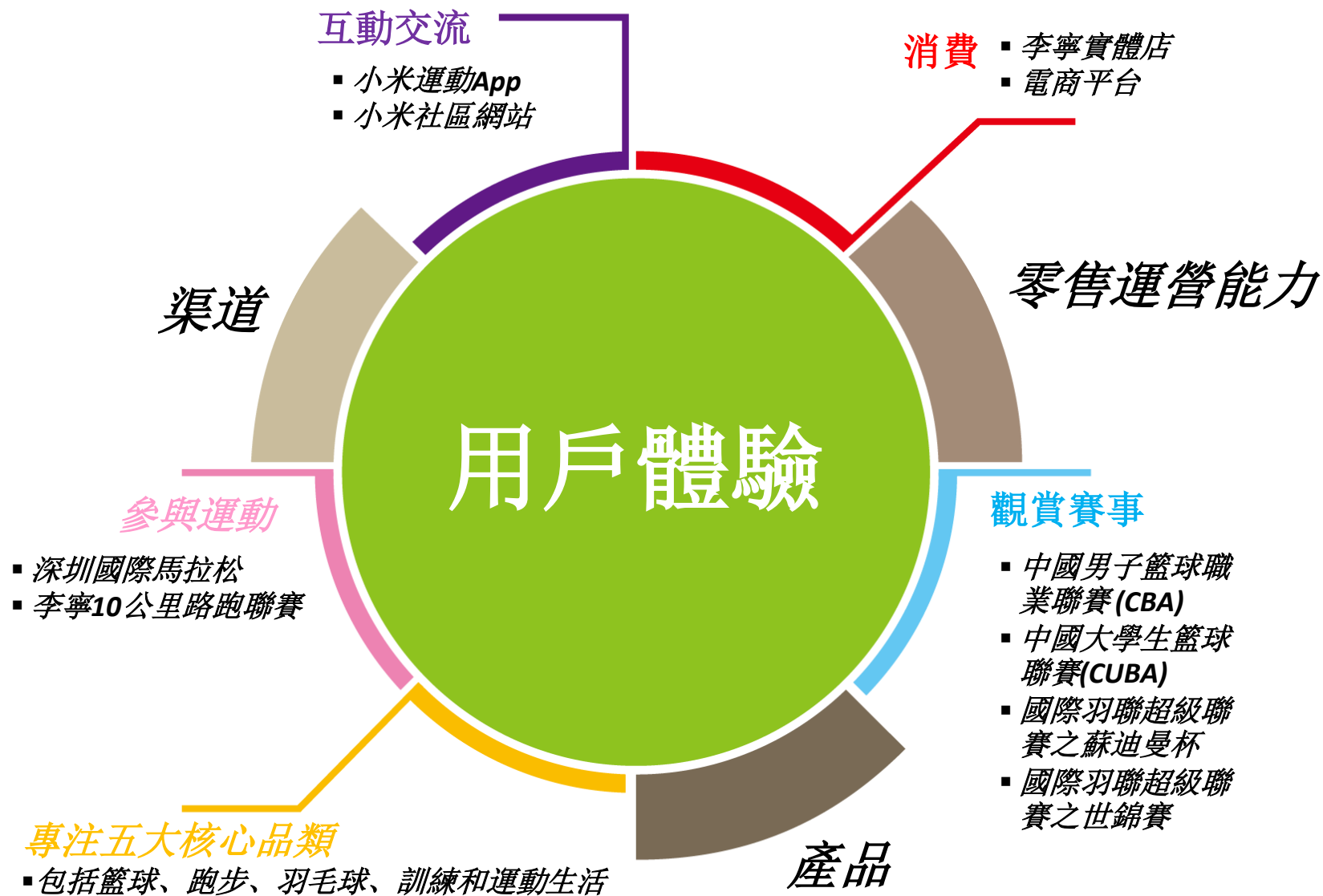
^ 淨現金/(負債) = 現金及等同現金項目 - 借貸

A man wearing a blue puffer jacket, a black beanie, and black gloves is posing in a snowy environment. He is standing with his arms extended forward, fists clenched, in a dynamic pose. The background shows a snowy landscape with a bridge structure visible in the distance. A purple brushstroke graphic is overlaid on the left side of the image, partially covering the man's jacket.

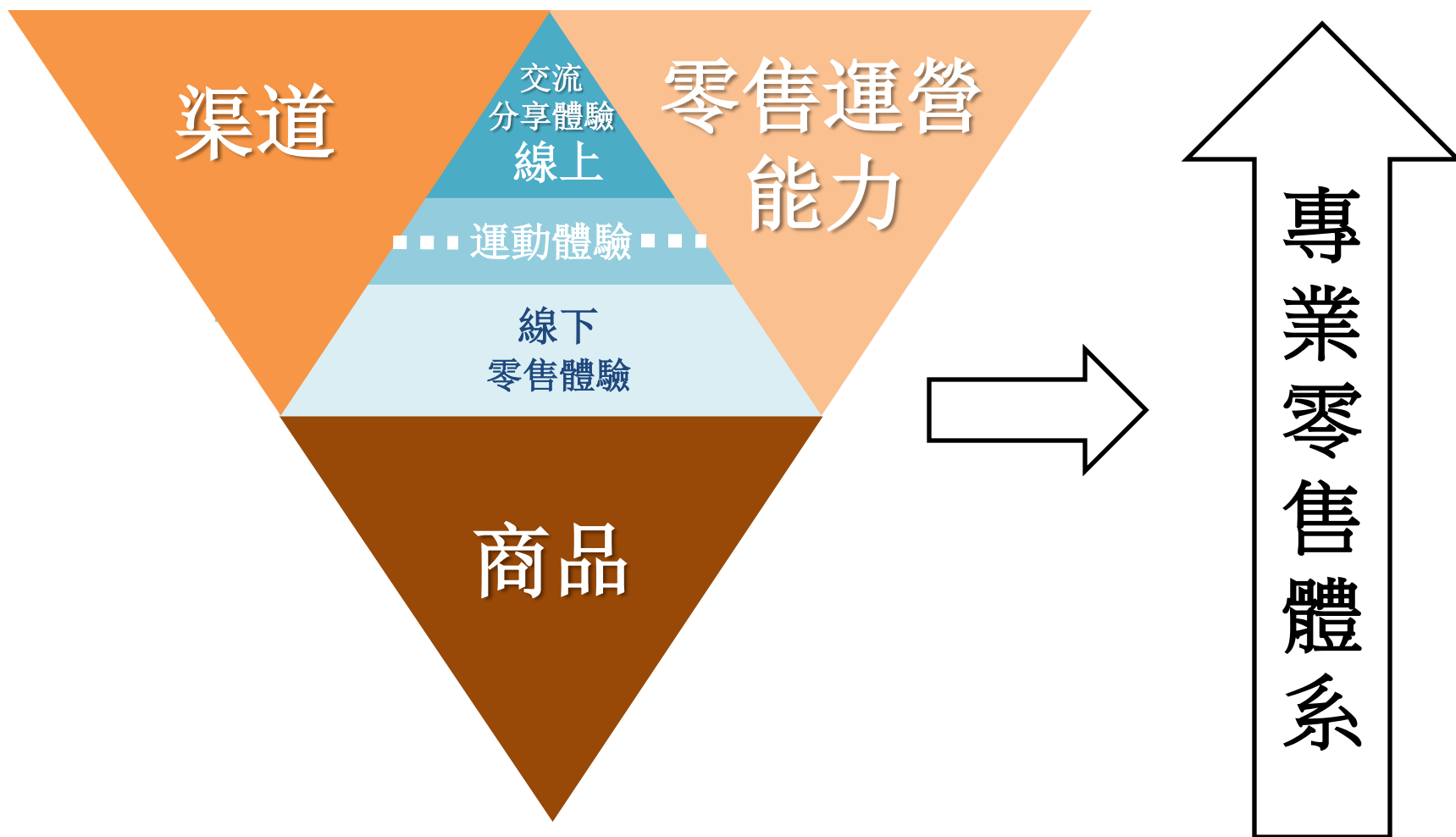
# 業務回顧



# 「三大支柱」戰略：創造用戶體驗



# 「三大支柱」戰略：鑄造專業零售平台



# 圍繞核心運動品類實現全方位體驗： 觀賞賽事

## 籃球



中國大學生籃球聯賽  
(CUBA)



中國男子籃球  
職業聯賽(CBA)

- 持續贊助國內頂級籃球賽事，結合運動資源，營造以賽事、球員、球隊、球迷以及校園年輕人的運動體驗，讓消費者在觀賞之餘感受到豐富的籃球文化，帶動零售購物

- 突破常規的「牛」字CBA總冠軍T恤，燃點球迷激情，最大化李寧品牌在球迷心中的好感度及認同度



- 創新消費者互動與銷售模式，啟動「李寧韋德之道全球設計大賽」

## 羽毛球



國際羽聯超級聯賽之  
蘇迪曼杯



國際羽聯超級聯賽之  
世錦賽

- 實施以頂級賽事營銷為主線，推廣產品專業性及品牌愛好度



- 利用電視轉播、社交媒體、場內場外互動活動、現場銷售等，不斷強化品牌與羽毛球運動、頂級賽事及運動員的聯繫



# 圍繞核心運動品類實現全方位體驗： 參與運動

## 跑步

- 舉辦李寧10K路跑聯賽，在北京、深圳，西安，上海，太原、青島，長春，武漢，成都、徐州等10個城市舉辦分站賽事，覆蓋全國範圍，為廣大跑步愛好者提供體驗豐富的跑步運動平臺。



- 產品創新：兩頭出擊- For Run 及 For Fun，分別抓住專業跑步及普通大眾人群

## 訓練



## 運動生活



# 圍繞核心運動品類實現全方位體驗： 互動分享

LI-NING SMART

华米智芯

通過線上線下互動的  
方式，聚焦用戶體驗

為運動群體帶來具  
凝聚力的運動體驗

結合專業運動功能性的  
產品優勢

為品牌帶來更具  
內涵及深度的價值



- 與華米科技(小米生態鏈企業)合作共同打造  
新一代智能跑鞋
- 創新性營銷: 通過將專業鞋服+智能硬件+移  
動互聯網+大數據分析融為一體，構建新的  
與消費者溝通和銷售方式





# 圍繞核心運動品類實現全方位體驗： 消費

- 渠道創新：積極推廣旗艦店內跑步 Corner、李寧iRun俱樂部及李寧跑步品類店的開設；同時通過線上線下一體化，推動整體O2O轉型



李寧實體店



李寧在線商城



李寧俱樂部

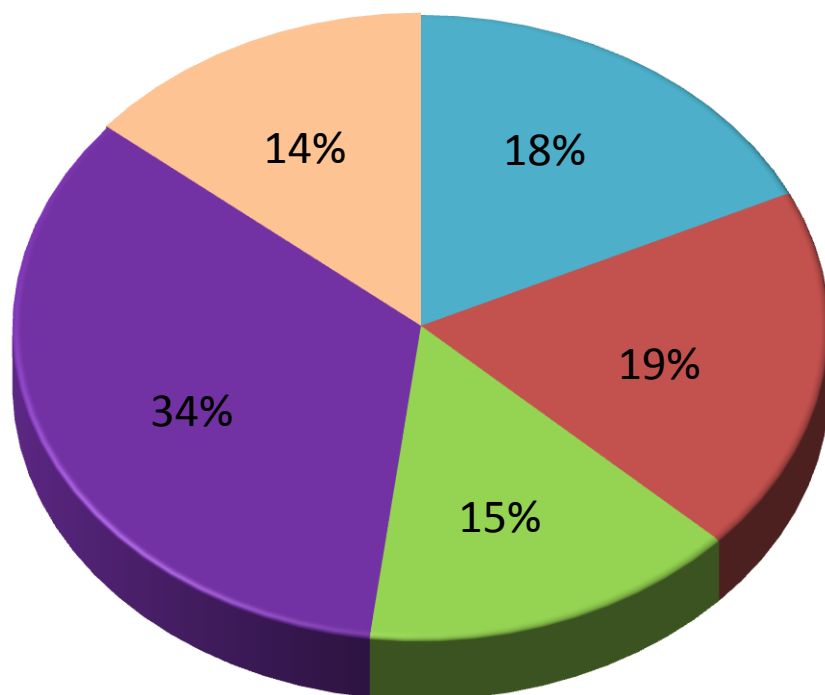


天貓官方商城

# 五大核心品類\*帶動業務增長



零售流水 - 佔比



■ 籃球 ■ 跑步 ■ 訓練 ■ 運動生活 ■ 非核心品類

零售流水 - 按年變動

總額	↑ 11%
➤ 籃球	↑ 34%
➤ 跑步	↑ 17%
➤ 訓練	↑ 12%
➤ 運動生活	↑ 10%
➤ 非核心品類	↓ 26%

發貨 - 按年變動

羽毛球*	↑ 12%
------	-------

\*五大核心品類包括籃球、跑步、羽毛球、訓練和運動生活  
羽毛球業務因主要通過專業渠道銷售，所以並未包含在圖表之內



# 持續優化銷售渠道

渠道

## 銷售渠道回復健康

- 截至2015年底，銷售點數量為6,133個，年內淨增加507個
- 訂貨會表現：特許經銷商的李寧品牌產品訂貨會訂單，截至2016年第三季度已連續九個季度錄得同比增長

## 庫存狀況顯著改善

- 通過工廠店、折扣店、臨時特賣場以及體系外渠道，清理舊品及尾貨
- 公司存貨量大幅降低(改善)20%

推進渠道拓展

優化庫存結構

## 提升實體店銷售表現

- 流水(全年):  
全年總額錄得高單位數升幅
- 同店銷售增長(SSSG)
  - 零售(全年): 高單位數
  - 批發(全年): 低單位數

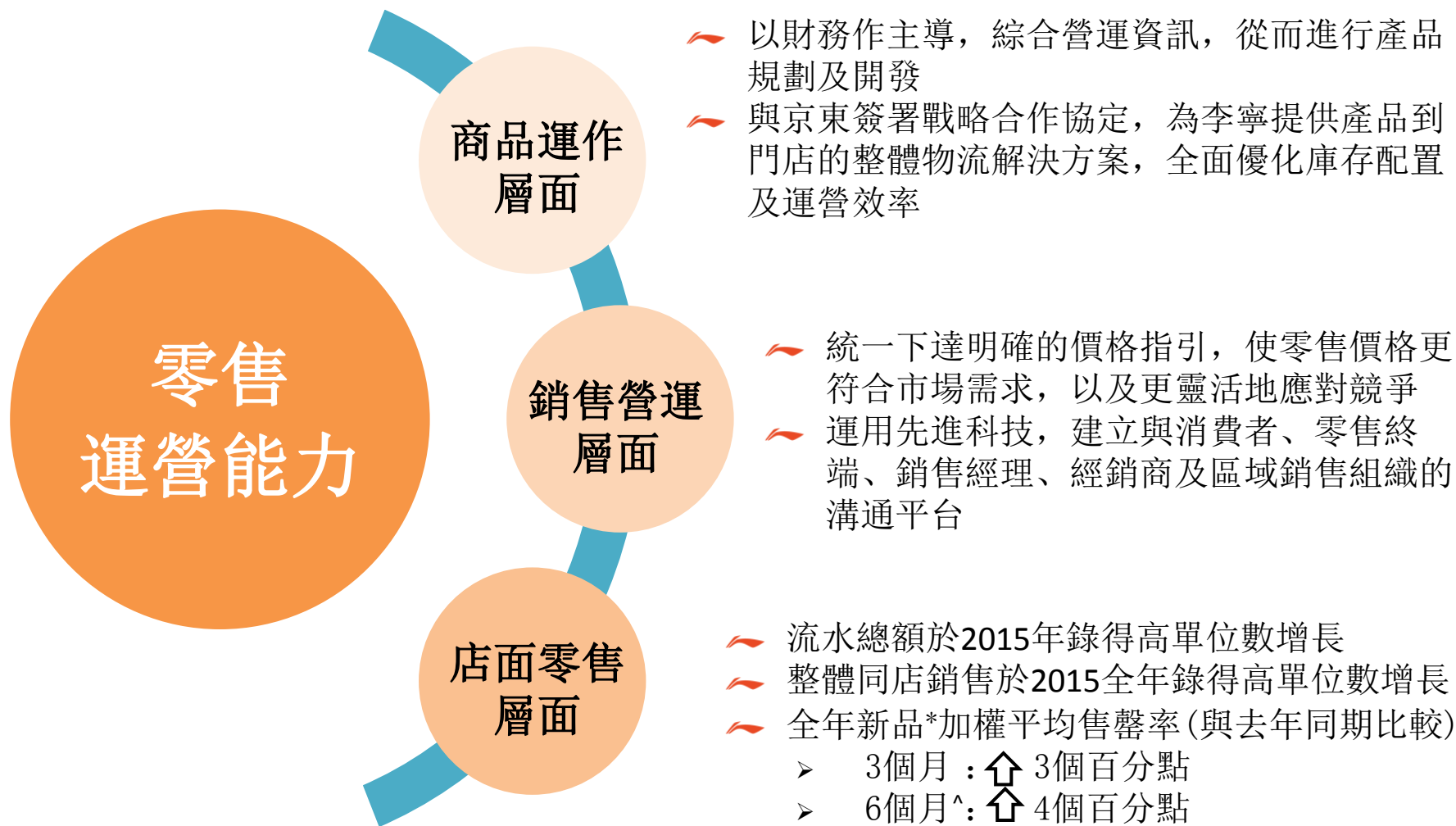
## 積極拓展電商業務

- 收入(全年): 約一倍增長
- 天貓平台於「雙十一」錄得整體交易額超過人民幣2億元
- 同店銷售增長(SSSG)
  - 電子商務虛擬店舖(全年): 超過80%



# 加強零售運營能力： 提升整體效率及業績

零售  
運營能力



\*新品：當季及上季品

^因2016年3月仍未完結，第4季度6個月售罄率均使用5個月數據進行比較



# 李寧25週年 開展新里程



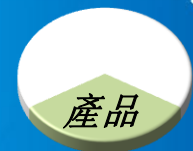


展望





# 策略性細分產品定位



讓專業更專業，讓生活更搭配

## 運動專業產品



產品價格：  
低至中

- 針對傳統運動參與者，了解李寧品牌及著重功能性的消費者群
- 從產品、渠道，以及與消費者溝通各方面，突出運動和專業屬性

籃球



羽毛球



跑步



訓練



## 運動休閒產品



產品價格：  
中至高

- 以都市時尚商務白領人士為目標客群
- 由韓國設計團隊百分之百主導設計、開發
- 立足於超大及一線城市的核心商圈
- 於2015年底擁有50多個銷售點，主要位於北京、上海、成都、瀋陽等30多個城市
- 2016年目標新增約40多個銷售點



產品價格：  
低

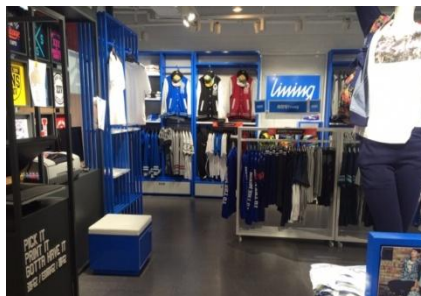
- 運動休閒的快時尚品牌
- 採用快時尚模式，並兼顧大眾對運動元素的需求
- 以二三線城市的核心商圈、購物中心為主
- 於2015年底擁有近30個銷售點，主要位於南寧、武漢、合肥等10多個城市
- 2016年將新增100多個銷售點



# 渠道發展： 戰略性拓展銷售點

渠道

- 目標增加300-500個銷售點，其中約一半為直營零售
- 繼續強化與渠道夥伴的合作，戰略性地進入低滲透率並具增長潛力的地區





# 渠道發展： 著力拓展電商業務

渠道

智能跑鞋全网销量  
破300000

销量破30万



- 預期於未來2至3年電商業務佔整體收入20%或以上
- 積極推進線上線下(O2O)的經營模式
- 促進線上線下互動，通過對消費者的消費行為和習慣作出深入分析，更靈活及有針對性地融入消費者社交及智能生活方式



# 零售運營能力： 強化零售運營「閉環」

零售  
運營能力



- 更精準地掌握產品的完全銷售模式，通過實現從商品規劃至現金回流的「閉環」效應，促進環內良性循環
- 提升整體運營效率，降低運營成本
- 2015年成效
  - 流水總額全年錄得高單位數增長
  - 同店銷售(SSS)總額全年錄得高單位數增長
  - 全年新品\*加權平均售罄率(與去年同期比較)
    - 3個月：↑3個百分點
    - 6個月^：↑4個百分點
  - 公司存貨按年減少20%
  - 經營活動現金流大幅改善，達至6.87億元人民幣淨流入

\*新品：當季及上季品

^因2016年3月仍未完結，第4季度6個月售罄率均使用5個月數據進行比較





# 問答環節

马龙  
乒乓球奥运冠军



# 附錄



# 收益表摘要

## 紅雙喜財務以終止經營業務入賬

(人民幣 百萬)	2015	2014	轉好/(轉差)
	截至12月31日止十二個月		
收入	7,089	6,047	17%
毛利	3,193	2,718	18%
經銷成本	-2,720	-2,765	2%
行政開支	-346	-628	45%
其他收入及其他收益 – 淨額	31	32	(3%)
經營(虧損)/溢利	157	-643	N/A
息稅前利潤加折舊及攤銷(EBITDA)	394	-456	N/A
權益持有人應佔(虧損) /溢利	14	-781	N/A
每股基本(虧損) /溢利(人民幣:分)	0.66	-49.97	N/A

# 毛利率及開支佔收入比率

紅雙喜財務以終止經營業務入賬

	2015	2014	轉好/(轉差)
	截至12月31日止十二個月		
毛利率	45.0%	44.9%	0.1 百分點
經營溢利率	2.2%	-10.6%	12.8 百分點
息稅前利潤加折舊及攤銷率(EBITDA Margin)	5.6%	-7.5%	13.1 百分點
權益持有人應佔(虧損)/溢利	0.2%	-12.9%	13.1 百分點
研究及產品開發開支(佔收入%)	1.9%	2.7%	0.8 百分點
廣告及市場推廣開支(佔收入%)	14.3%	20.3%	6.0 百分點
員工成本開支(佔收入%)	9.6%	12.0%	2.4 百分點



# 關鍵經營指標

## 紅雙喜財務以終止經營業務入賬

	2015	2014	轉好/(轉差)
	截至12月31日		
平均存貨周轉期(天)	100	109	9
平均應收貿易款周轉期 (天)	69	79	10
平均應付貿易款周轉期 (天)	93	86	7
現金周轉期(天)	76	102	26
權益持有人應佔權益回報率(ROE)	0.6%	-33.7%	34.3 百分點
資產回報率(ROA)	0.2%	-25.9%	26.1 百分點
淨資本性支出 (百萬元人民幣)	347	314*	10.5%

\*不包括轉接市場支出(註：公司曾經收購經銷商的業務)

# 資產負債表摘要

## 紅雙喜資產負債劃分為持有待售資產負債

(人民幣 百萬)	2015年12月31日	2014年12月31日	轉好/(轉差)
現金及等同現金項目	1,813	891	103%
借貸*	566	996	43%
可轉股債券負債	723	689	(5%)
淨現金**	1,247	-105	N/A
流動負債	2,472	2,741	10%
流動比率(倍)	2.2	1.7	0.5x
總負債佔總資產比率	50.6%	64.1%	13.5 百分點

\*借貸包括銀行貸款及關連人士貸款

\*\*淨現金/(負債) = 現金及等同現金項目 - 借貸