

# 2020

# 年度業績



**LI NING COMPANY LIMITED**  
李寧有限公司

(Incorporated in the Cayman Islands with limited liability)

(Stock Code:2331)



李寧集團三十週年 ○ ○ ○

# 免責聲明



This presentation incorporates information contained in the annual results announcement (the “Results Announcement”) for the year ended 31 December 2020 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.



1 業績摘要

2 財務回顧

3 戰略方向

4 運營進展

5 附錄



CONTENTS  
2020



绝影  
弹速跑鞋



# 業績摘要

① Results Highlights / 2020 Annual Report

Li Ning Company Limited



年度業績

2020



# 2020年財務業績摘要



## 財務業績摘要

\*除附錄外，本推介材料中所有討論均扣除2019年一次性與經營無關的損益2.34億元人民幣。

- 按比較基準，權益持有人應佔淨溢利上升約34.2%至16.98億元人民幣，淨利率由9.1%提高至11.7%
  - 若包括上年同期一次性與經營無關的損益，權益持有人應佔淨溢利上升約13.3%，淨利率由10.8%提高至11.7%
- 儘管受COVID-19疫情影響，年內大部分時間零售環境面臨巨大挑戰：
  - 收入上升約4.2%至144.57億元人民幣
  - 毛利率保持在49.1%，與上年持平
  - 經營槓桿持續增強，帶動經營利潤率達15.2%
  - 經營現金流下降21.1%，但仍實現淨流入27.63億元人民幣
  - 運營資金狀況持續改善：
    - 平均運營資金總額改善（下降）11%，收入上升約4.2%
    - 現金循環週期進一步改善（縮短）6天（2019：26天/ 2020：20天）

# 2020年經營業績摘要



## 經營業績摘要

- 通過持續改善經營，在一定程度上降低COVID-19的負面影響
- 整體零售流水（包括線上及線下）錄得低單位數增長
- 渠道庫存錄得中單位數增長，公司庫存錄得中單位數下降
- 由於銷售量下降，新品線下零售流水錄得低單位數下跌：
  - 儘管零售環境面臨促銷壓力，但平均件單價取得中單位數增長
  - 售罄率：
    - 6個月下跌超過4個百分點
    - 3個月下跌約1個百分點



# 財務回顧

2 Financial Review / 2020 Annual Report

Li Ning Company Limited



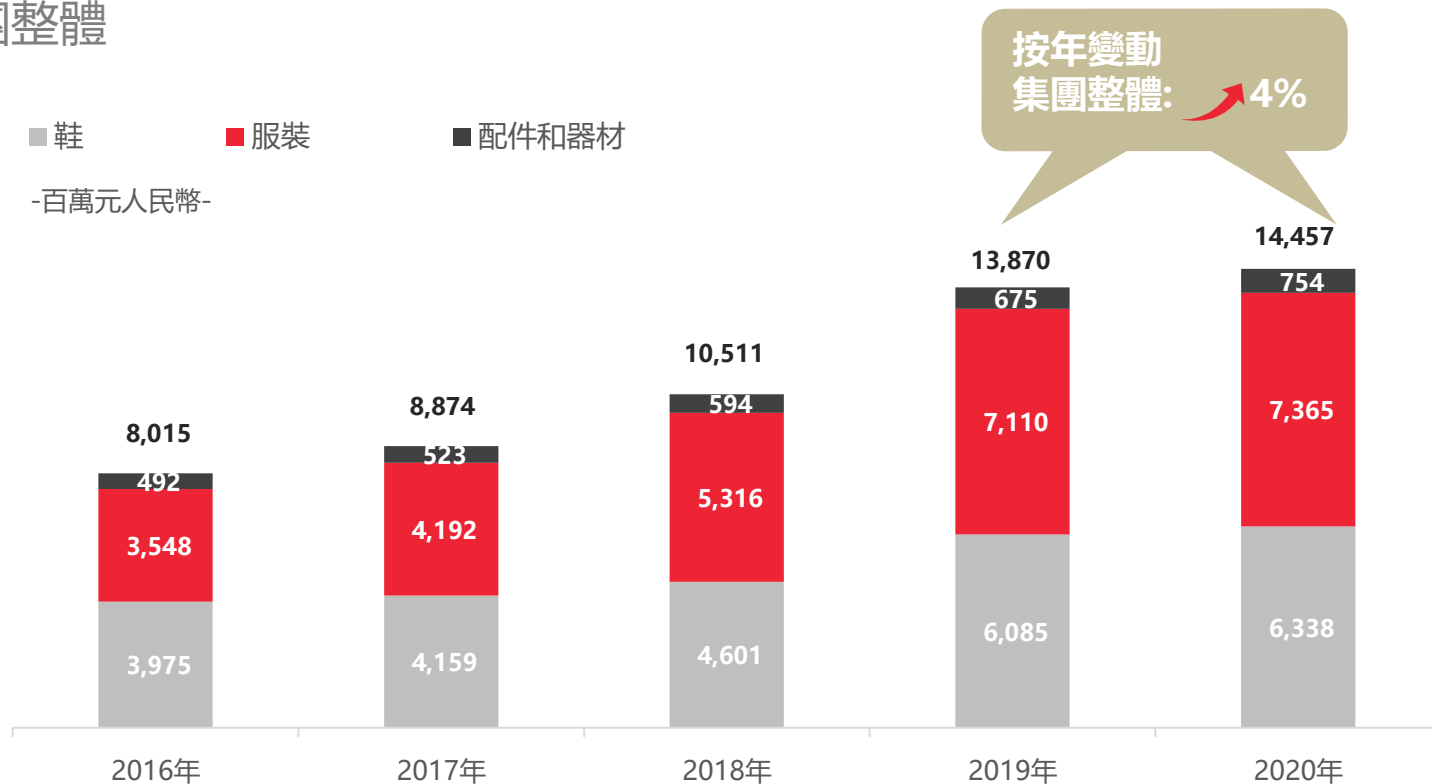
年度業績

2020



# 收入

## 集團整體



下半年的生意復蘇帶動各產品大類收入恢復增長

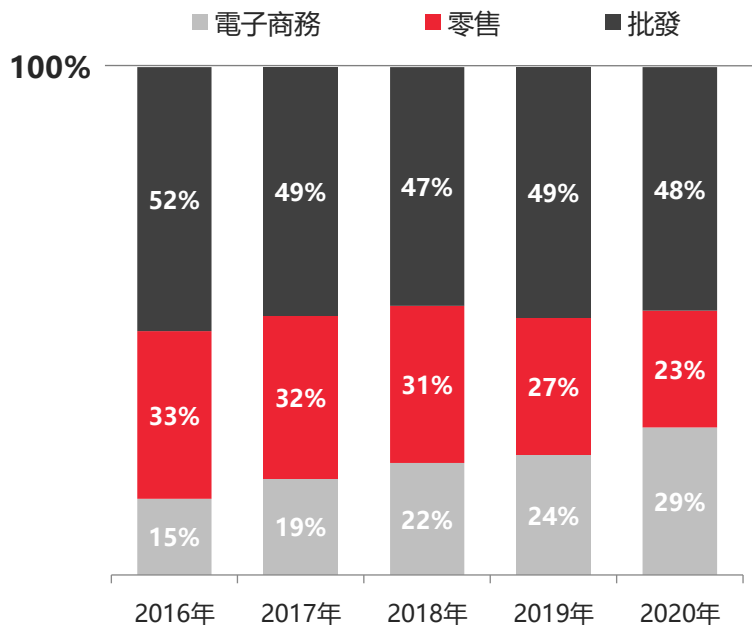


# 收入及流水佔比

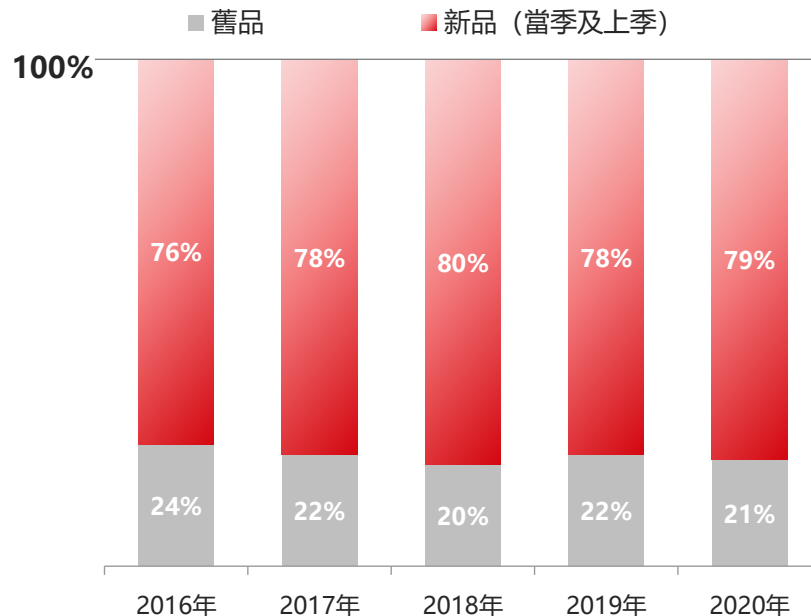
李寧牌（國際市場及李寧YOUNG除外）



## 按銷售渠道收入佔比



## 產品零售流水佔比 (包含零售、批發及電子商務)



DTC 和批發平衡的收入及流水佔比有助於降低財務風險



# 同店銷售增長 (SSSG) 率

李寧牌



SSSG (2020\* vs 2019\*)

整體平台



中單位數

零售



中單位數

批發



中單位數

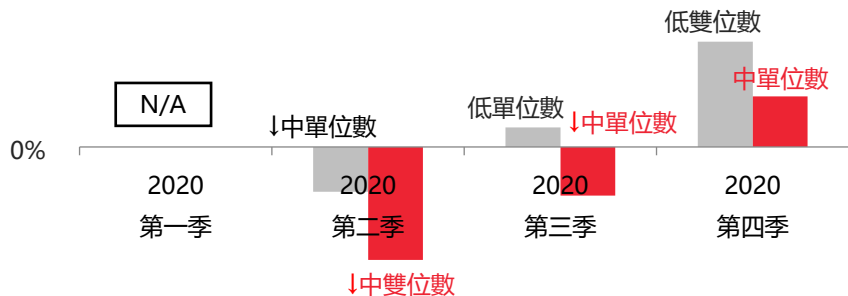
電子商務#



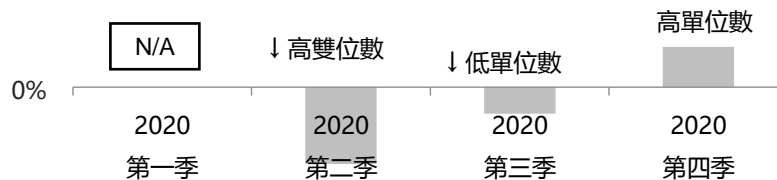
30%-40%低段

整體平台

■ 整體平台 ■ 線下



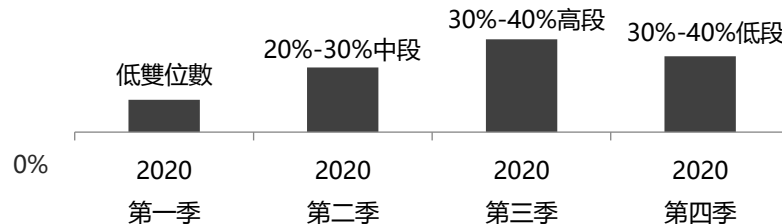
零售



批發



電子商務

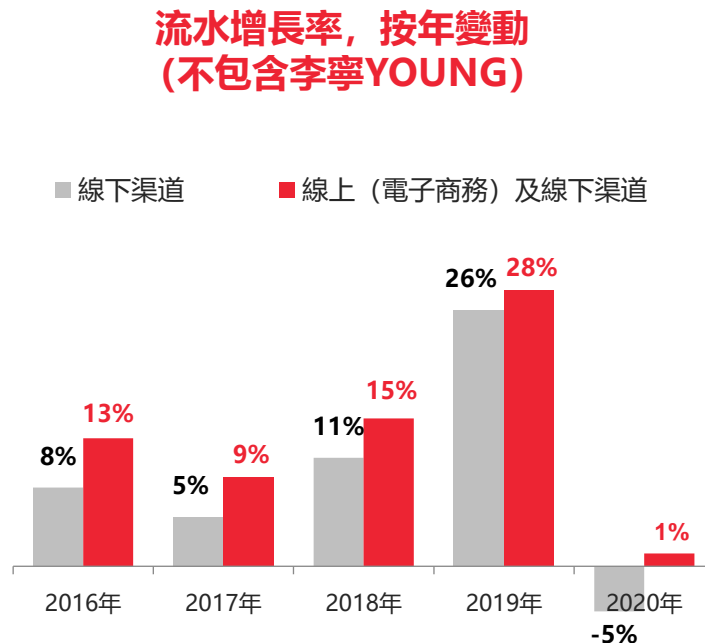
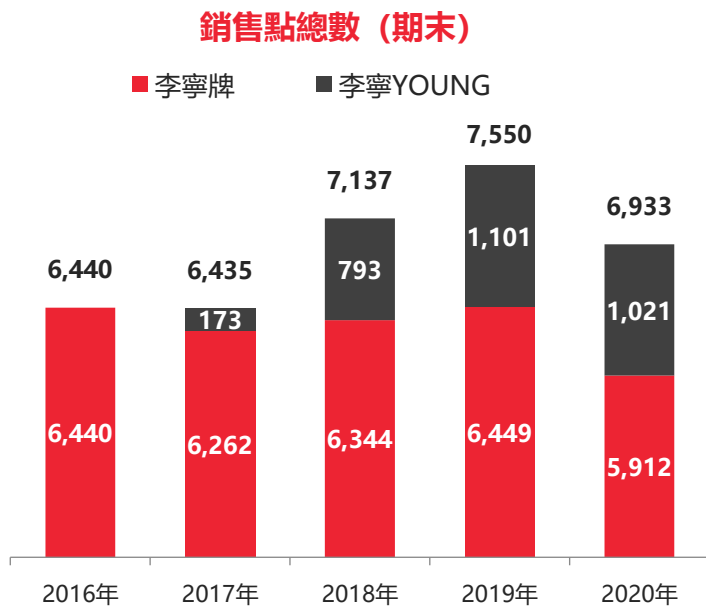


\* 包含電商及線下 (含零售及批發) 渠道第二、三、四季度同店銷售增長數據;  
# 電商全年同店增長率為20%-30%高段。



# 線上線下業務擴張

李寧牌（國際市場除外）



COVID-19疫情影響店舖開關節奏，並負面影響了流水增長勢頭

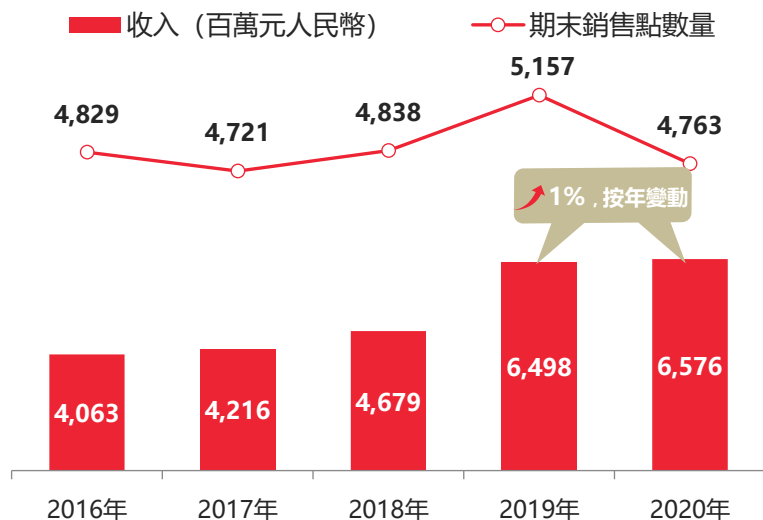


# 批發業務<sup>^</sup>

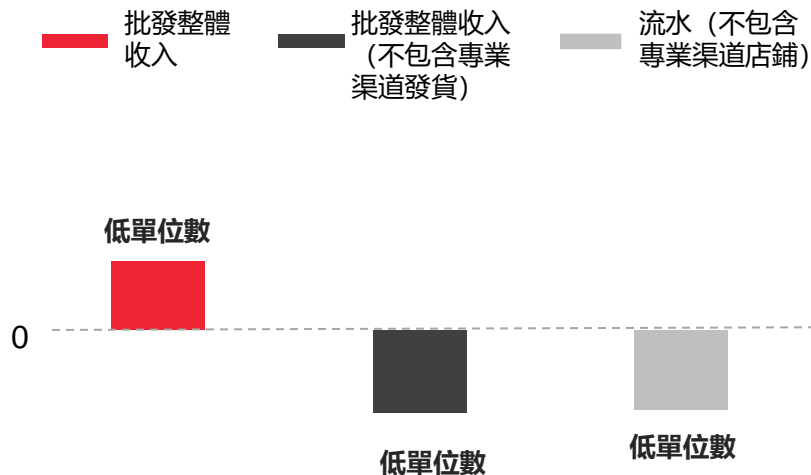
李寧牌（國際市場及李寧YOUNG除外）



## 業務表現



## 流水和收入按年變動



平衡發貨與流水，以維持渠道庫存健康

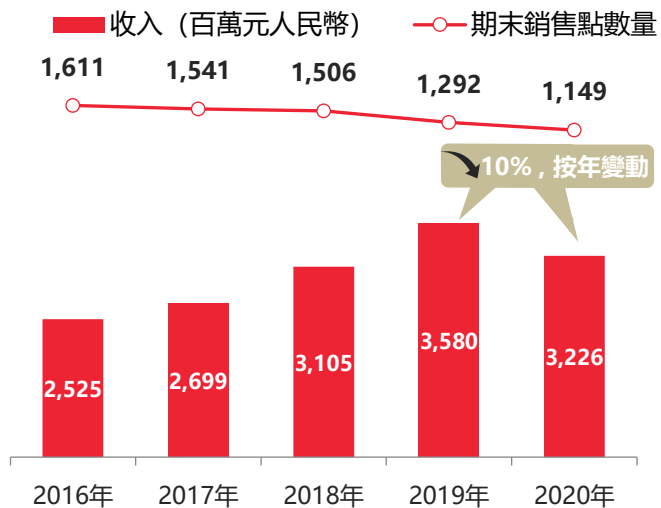


# 零售業務<sup>^</sup>

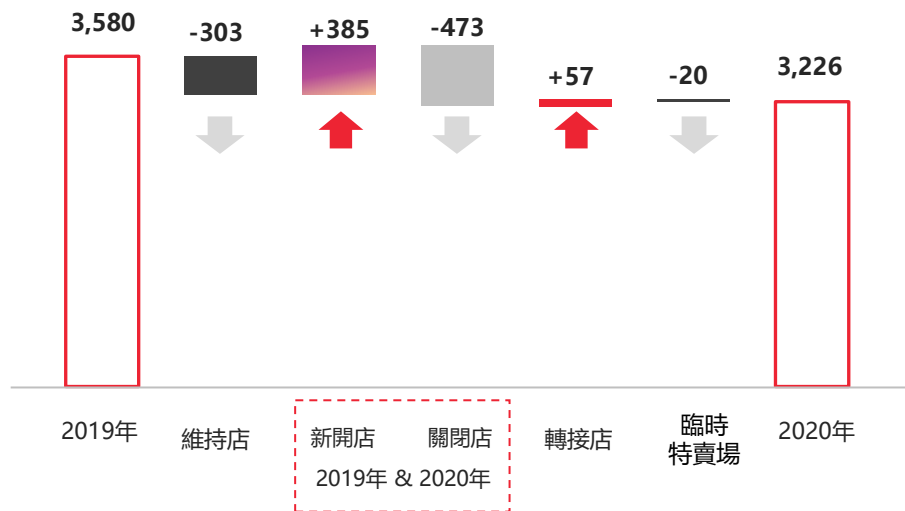
李寧牌



## 業務表現



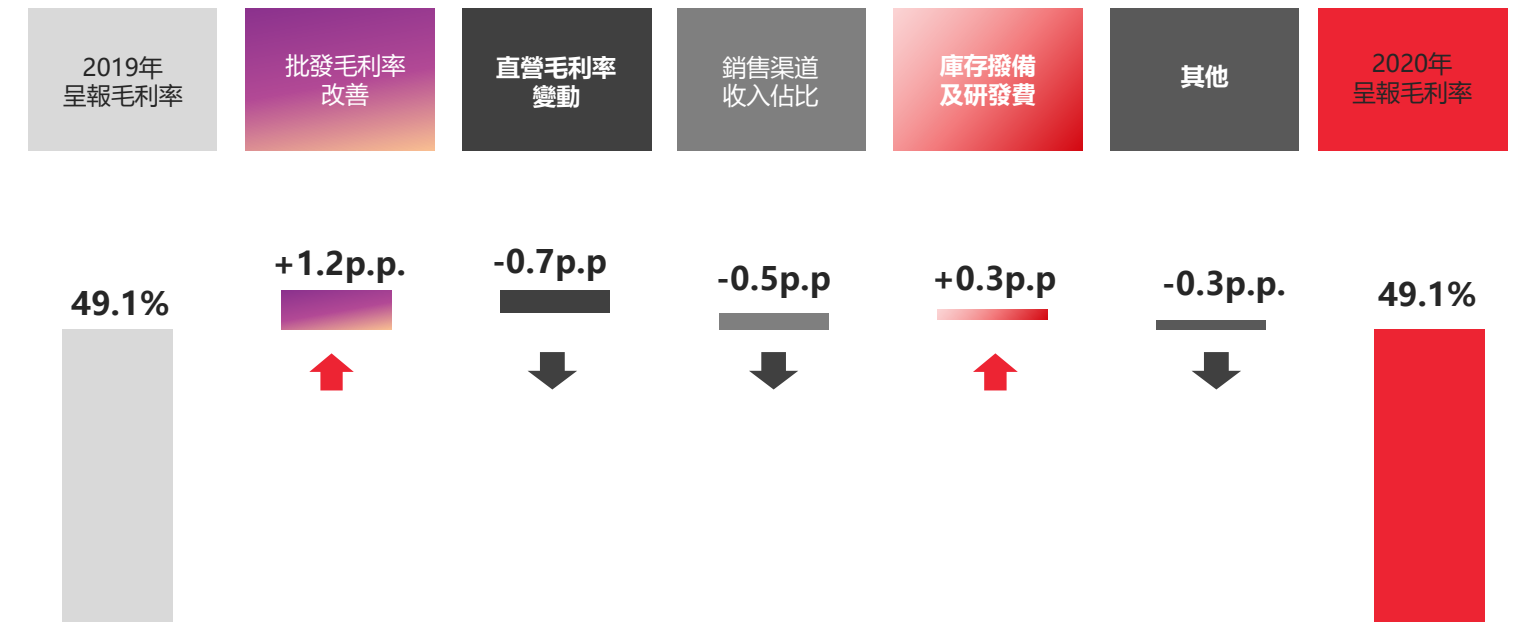
## 收入變動分析



收入主要受到疫情期間暫時關閉店舖及關閉低效店舖的影響

# 毛利率分析

主要項目淨變動

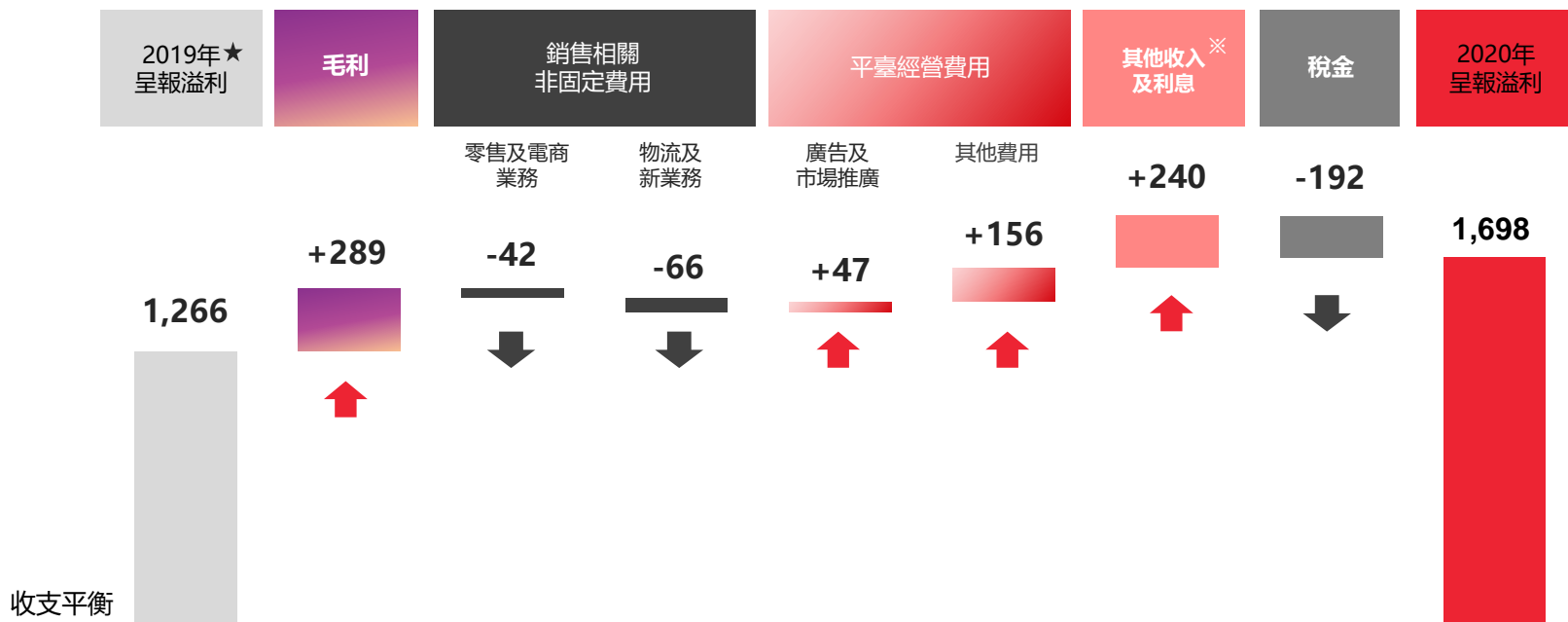


加價率的提升減輕了折扣加深對毛利率的侵蝕

# 盈利能力分析

## 主要損益表項目經變動

-百萬元人民幣-



收支平衡

**靈活的成本架構使經營杠桿在收入增長受疫情影響的情況下仍然增強**

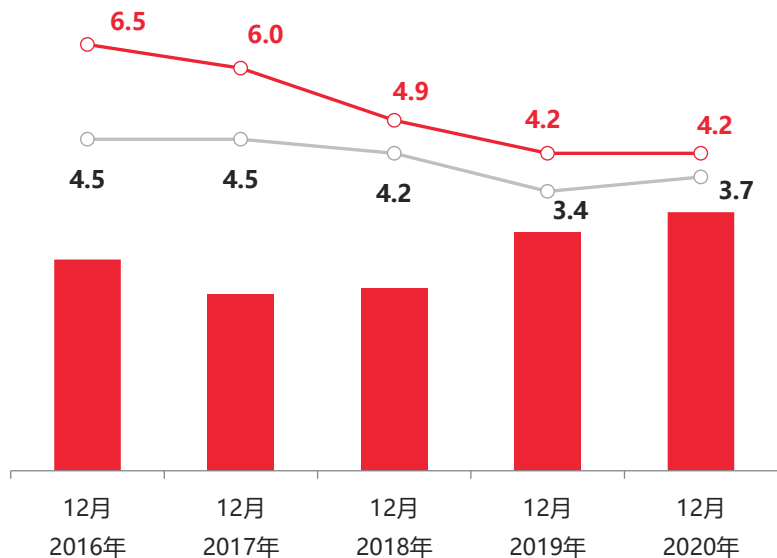
※ 其他收入包括 (i) 其他收入及其他收益 (淨額), (ii) 享有按權益法入賬之投資的溢利份額  
 ★ 扣除2019年一次性與經營無關的損益2.34億元

# 渠道存貨

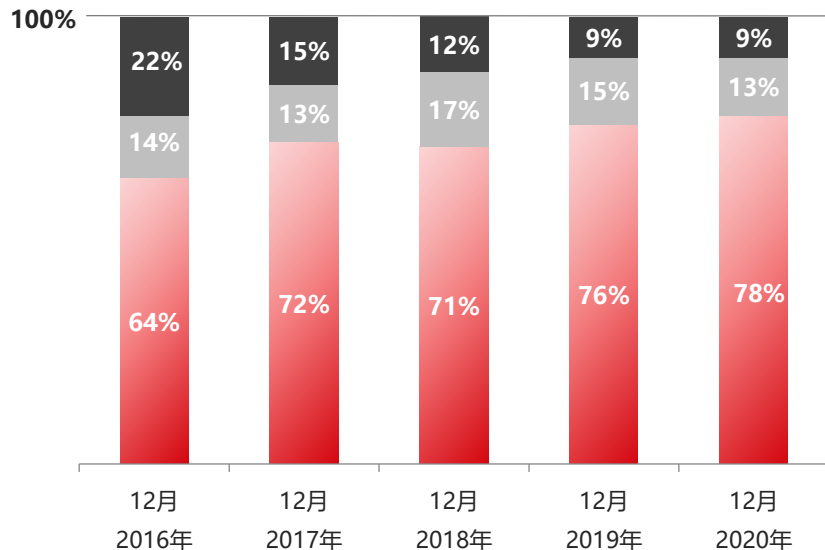
包括線上及線下



■ 期末存貨值 (吊牌價)    ○ 整體存貨週轉月 (包括店舖及倉庫)    ○ 店舖存貨週轉月



■ 6個月或以下 (新品)    ■ 7 - 12個月    ■ 12個月以上



庫存管控舉措的執行緩解了疫情對渠道存貨周轉效率及存貨結構的影響

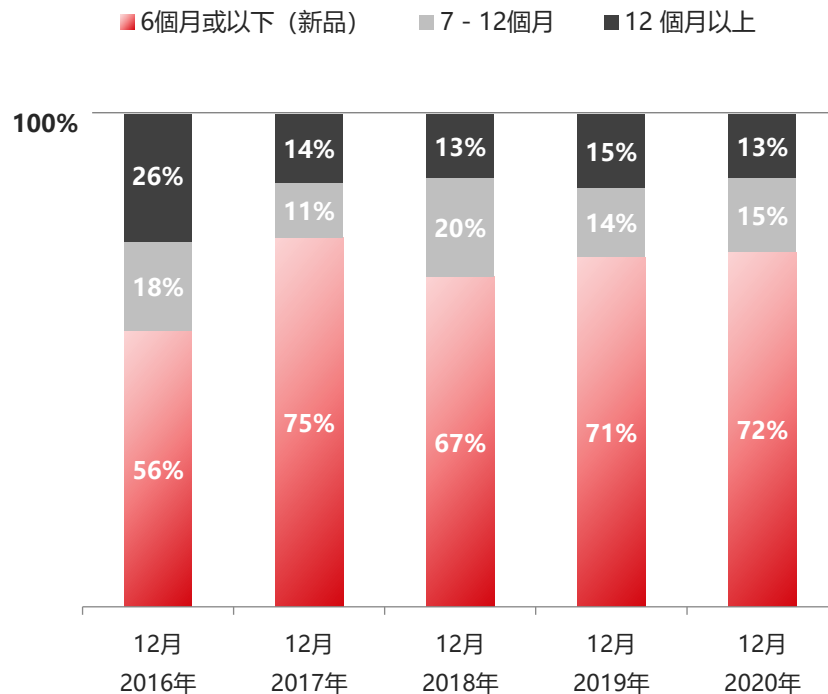
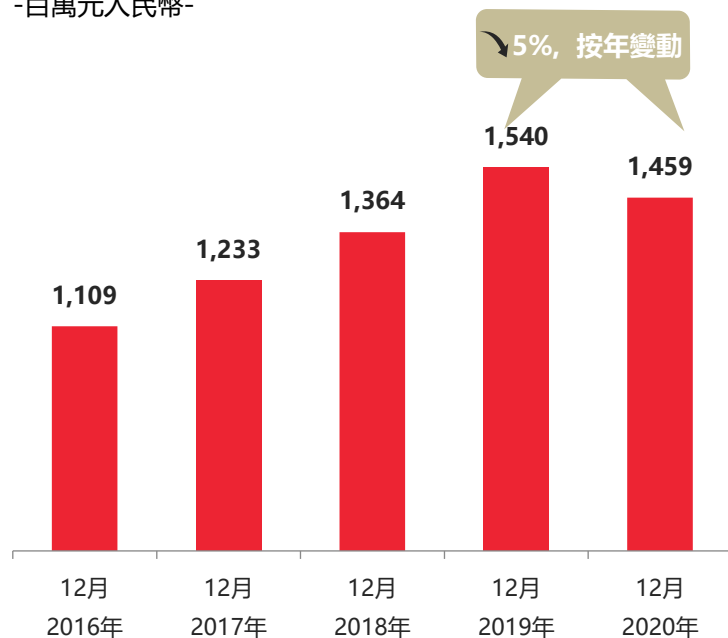




# 公司存貨



撥備前成本金額  
-百萬元人民幣-



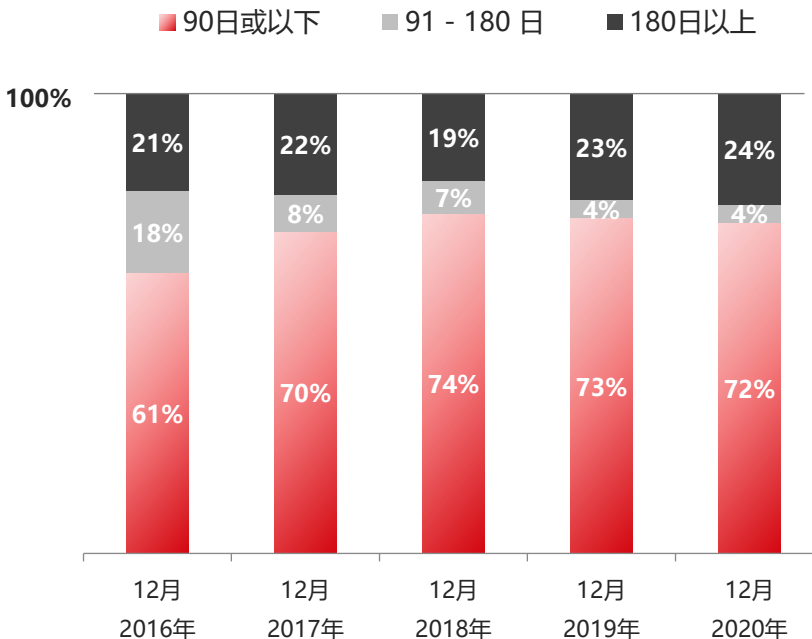
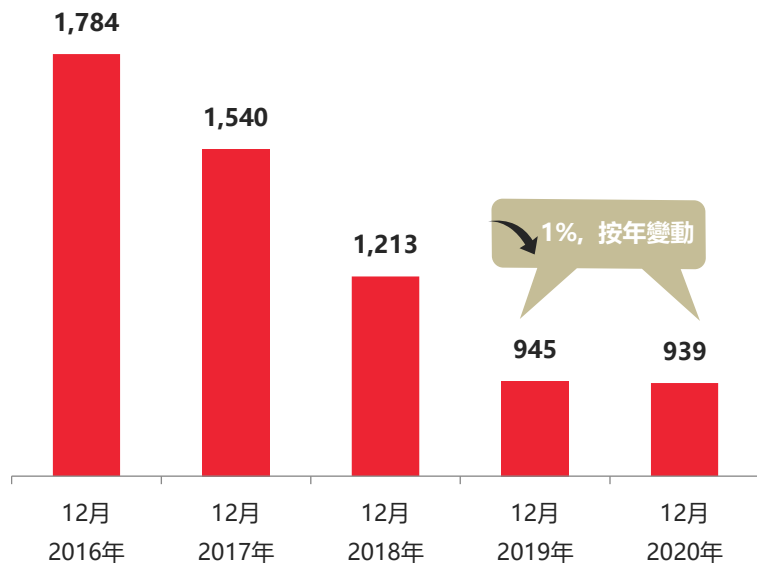
疫情影響下仍進一步優化了存貨水平及結構，為業績增長打下健康基礎



# 應收貿易款項



原值金額，撥備前  
-百萬元人民幣-



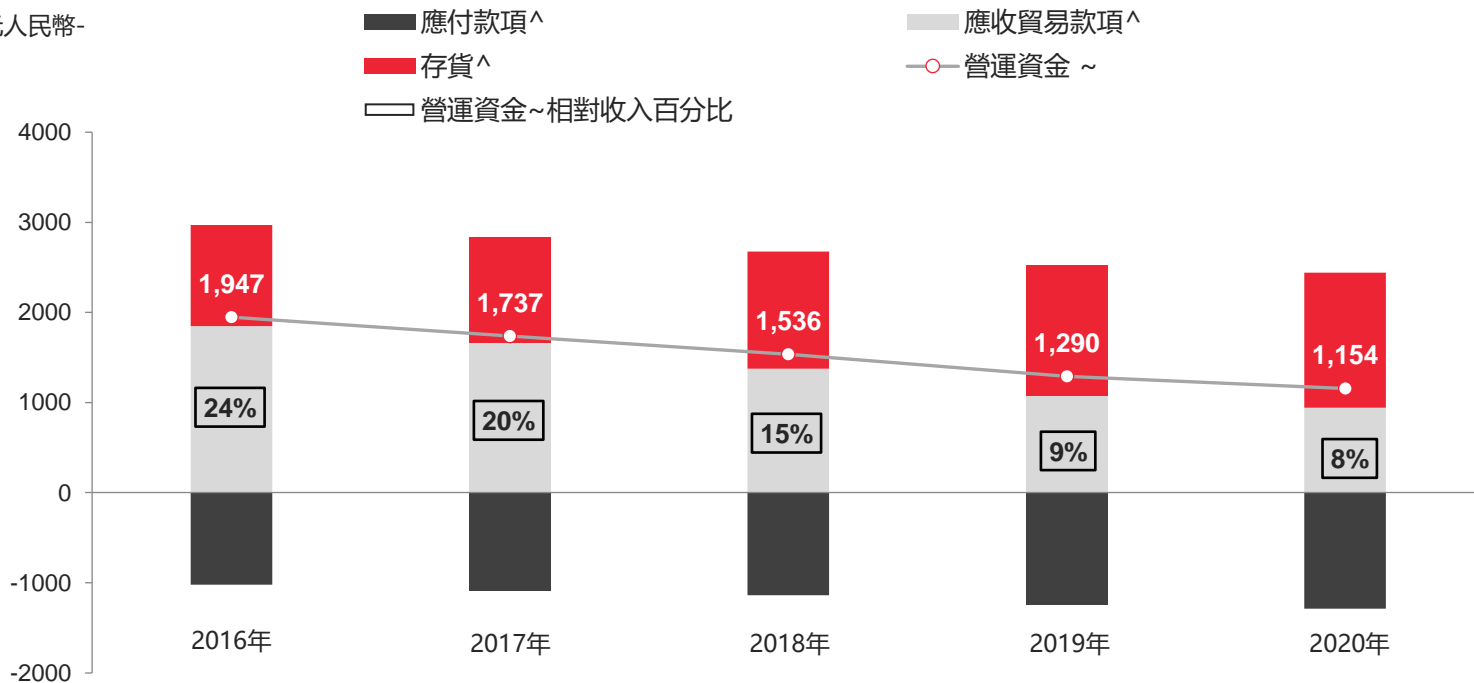
**應收賬款周轉天數 (DSO) 持續錄得改善**



# 運營資金效率

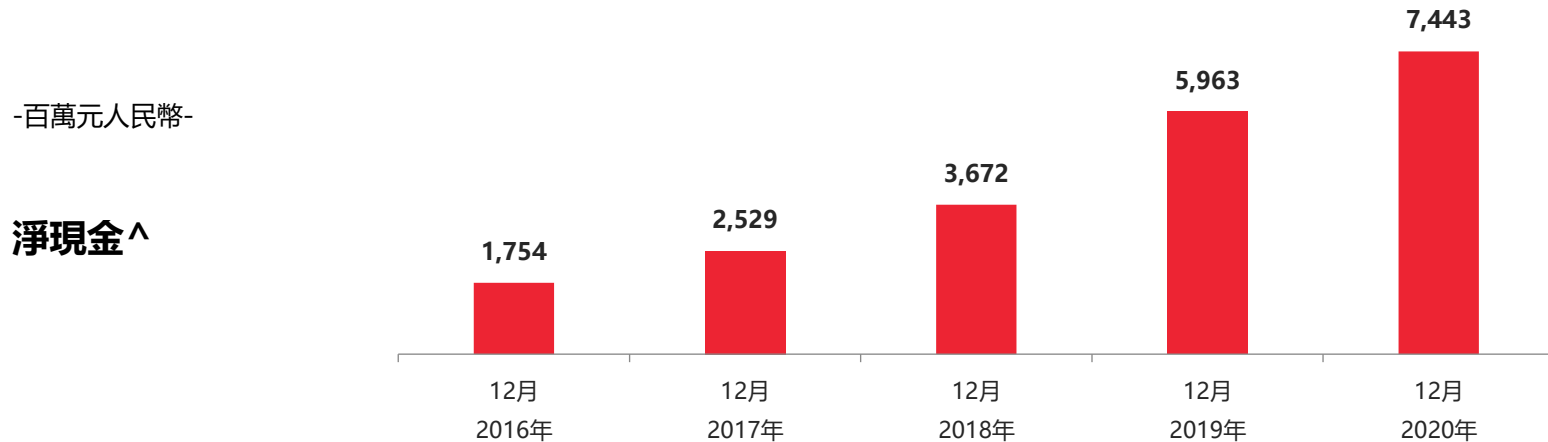


-百萬元人民幣-



健康的運營資金效率為生意復蘇提供充足的動力

# 資產負債表及現金狀況



現金循環週期 (日)	59	49	40	26	20
股息分紅 <sup>**</sup>	0	0	215	380	510
經營活動產生之現金淨額	835	1,159	1,672	3,503	2,763

<sup>^</sup> 淨現金 = 現金及等同現金項目 (包含受限制之銀行存款及到期日一年以上的銀行存款) - 借貸

<sup>\*\*</sup> 需經股東同意

# 渠道與零售運營：強化零售運營「閉環」



## 線下渠道銷售表現

- 流水：低單位數下降
- 銷量：高單位數下降

## 新品表現

- 新品佔比：提升1個百分點
- 流水：低單位數下跌

## 新品售罄率

- 6個月：下降超過4個百分點
- 3個月：下降約1個百分點

## 線下渠道銷售效率

- 同店銷售 ( Q2-Q4 SSSG )：中單位數下跌

## 一年以上存貨佔比

- 渠道：持平
- 公司：下降 (改善) 2個百分點

## 運營資金狀況 (按年變動)

- 經營活動現金：  
淨流入27.6億元人民幣，下降21%
- 淨現金：增加14.8億元人民幣至74.4億元人民幣
- 貿易應收賬 (撥備前)：金額減少 (改善) 1%
- 現金循環週期 (Cash conversion cycle)：  
減少 (轉好) 6天





伍  
BADFIVE



# 戰略方向

③ Strategic Direction / 2020 Annual Report

Li Ning Company Limited



年度業績

2020



# 緊抓行業及市場趨勢，全面提升李寧式體驗價值



## COVID- 19 疫情提升全民健身意識 體育產業前景廣闊

COVID-19 疫情提升了全民健身意識，結合科技力量，互聯網+健身及居家健身成為新常態，加上國家政策積極推動群眾體育蓬勃發展，長遠促進體育人口持續增長，體育產業將迎來更廣闊的發展空間



## 「十四五」規劃全面建設體育強國， 激活體育消費

「十四五」規劃提出，加快推進體育強國建設，圍繞國民多樣化的體育需求，不斷創新體育產品供給機制，提升體育產品供給質量，引領體育消費新需求，推動體育產業高質量發展，體育用品行業正處於政策的大風口

## 「內循環」經濟促進內需 國潮品牌大有可為

中央提出「內循環為主的雙循環」發展戰略，旨在擴大內需，以創新驅動、高質量供給引領和創造新需求，消費者對不斷提質升級的國潮品牌服飾的需求可望持續上升。配合電商及新零售的佈局，雙十一期間，國潮品牌的電商銷售表現亮眼，李寧的電商旗艦店錄得7.7億元銷售新紀錄，是運動行業國產品牌單店第一

# 持續深化「單品牌、多品類、多渠道」策略





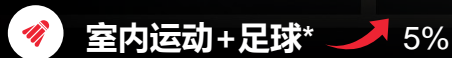
# 核心品類增強品牌韌性



## 零售流水—按年變動 (2020年)

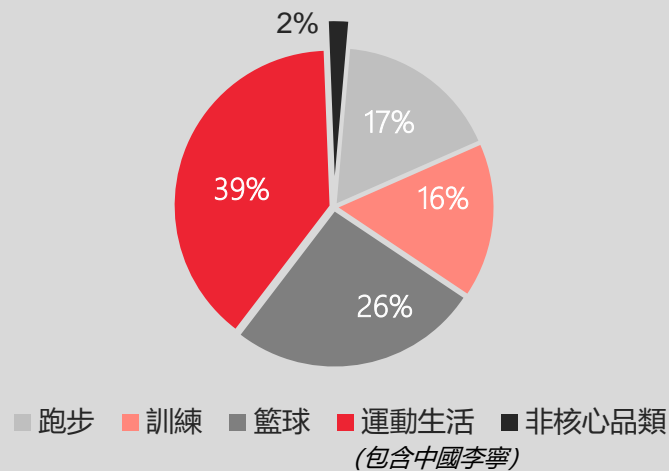


## 發貨—按年變動 (2020年)



\*室內運動 (含羽毛球及乒乓球) 及足球業務因主要通過專業渠道銷售, 所以提供發貨資料作參考

## 零售流水—佔比



# 籃球—立足專業，拿球說話



街頭籃球產品綫 — 反伍BADFIVE

街頭風格  
演繹籃球文化

## 高端科技 助力賽場表現

韋德系列 — 全城9  
棉花糖配色



專業籃球 —  
馭帥系列



馭帥XIII 鞋 CJ  
馭帥XIV  
隨心所欲 掌控全場



專業籃球 —  
簽約NBA球星：吉米·巴特勒\*



專業籃球 —  
CBA北京城市限定：肆玖城

多元營銷  
強化李寧籃球形象

\*吉米·巴特勒的贊助由2021年1月開始。



# 跑步—以專業科技為跑步生意賦能



**專業跑者** 打造專業跑步IP，為跑步生意積累長期口碑  
科技主義結合實用主義，讓專業跑鞋更出圈

**大眾跑者** 依托專業產品口碑，深度觸達大眾跑步市場  
功能性碰撞時尚性，打造多元化跑步生活方式

1000+	飛電2.0	2,099	專業比賽	絕影	1,699
	飛電 Challenger	1,299		絕影 Essential	899
800	追風LT	539	競速訓練	烈駿五代	699
300	赤兔四代	399			

布局專業跑鞋矩陣



冬季防護跑鞋  
——李寧雲五代



實驗性潮流跑鞋  
——游俠CRC\*



專業跑鞋時尚化  
——絕影CRC\*

\*CRC: Create / Remake / Culminate



# 運動時尚—解讀潮流，與年輕消費者深度對話



產品



塑造經典IP，豐富核心  
產品故事包



先鋒理念打造中國李寧，  
引領中國運動時尚潮流

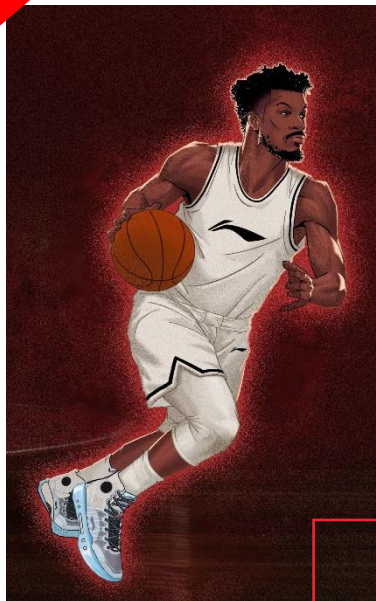


聚焦細分市場，發掘  
女性消費潛力



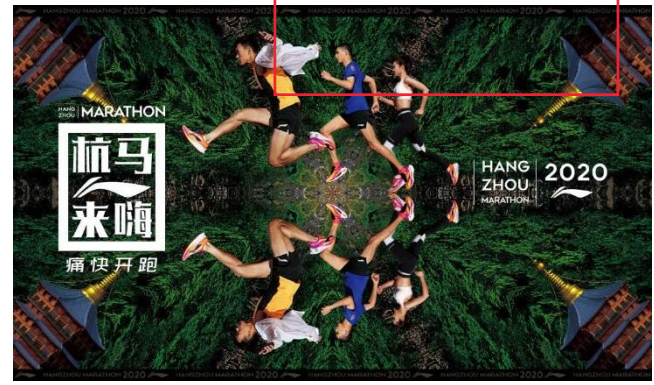
優質藝人深度合作，深耕  
粉絲經濟

# 品牌營銷一 搭建專業資源矩陣， 強化品牌專業屬性



籃球

跑步



羽毛球

# 品牌營銷—品牌聯動， 雙重賦能



李寧 x LINE FRIENDS



集結最佳萌友，重回萌趣時光



李寧 x 成龍



挖掘中國功夫文化的奧義，展現功夫的形意之美



中國李寧 x 空山基



運動潮流與現代藝術融合，一起進入未來機械美學的世界

# 品牌營銷—— 重走絲路·敦煌 時裝周

「三十而立·絲路探行」



◀ 時裝周現場

📍 地點：  
中國，敦煌

- 2020年8月25日，李寧「三十而立·絲路探行」主題派對在敦煌雅丹魔鬼城盛大開啓。
- 從紐約到巴黎，再到敦煌雅丹，三十而立，我們選擇回到中國，在存迹千年的古絲綢之路，舉辦這樣一場時裝周活動。我們希望能在追溯前人步伐的過程中總結提煉，不斷地探索，並且繼續向前突破。





# 運營進展

4 Operational Progress / 2020 Annual Report

Li Ning Company Limited



LI-NING



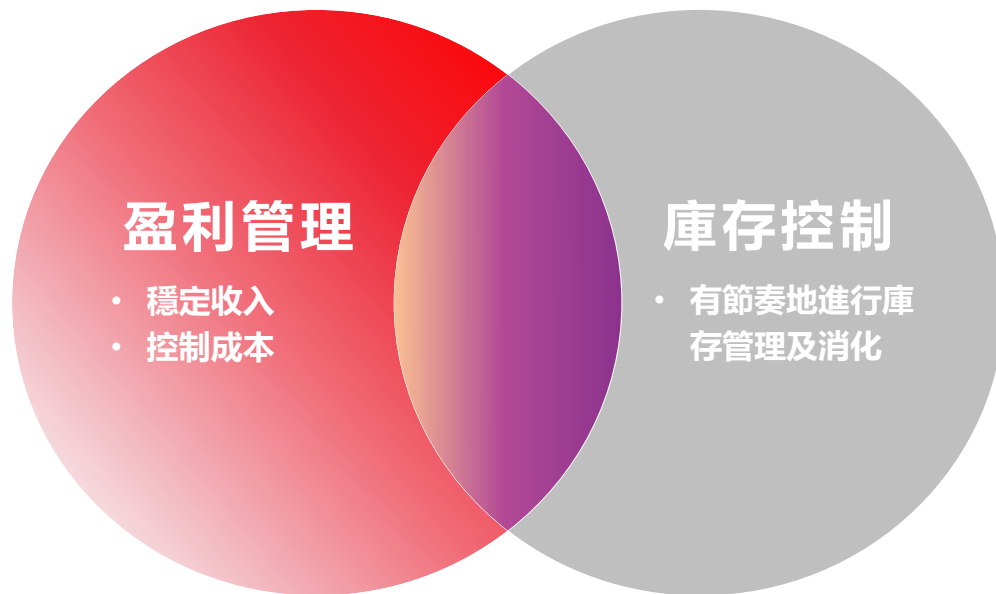
LI-NING

年度業績

2020



# 應對疫情，管控風險



# 優化效率， 重塑文化



研發  
創新



供應鏈  
效率



商品  
管理



渠道  
效率



優化  
電商



零售  
運營

優化組織架構， 重塑管理文化

# 強化研發能力，整合供應鏈組織



## 研發創新



- 以專業運動訴求為核心，以創新引領市場
- 推動研發組織與人才隊伍的完善
- 強化研發與銷售、商品及供應鏈協同

## 供應鏈



- 變被動生產為主動生產
- 強化品控、成本及交期管理
- 持續進行供應商矩陣及材料的整合優化



優化組織架構，重塑管理文化

# 持續強化商品運營能力

## 以“商品和賣場”為核心：

- 完善以商品、賣場、營銷、庫存為核心的商品經營

- 縮小商品寬度，加強商品深度，優化商品效率

- 建立並持續完善商品計劃和銷售計劃體系

- 實現以商品為核心驅動生意增長



優化組織架構，重塑管理文化

# 實現以單店盈利為基礎的渠道佈局

## 拓展高質量可盈利的店舖：

1

優化新開店  
流程，提升  
開店效率

2

提升渠道效率，  
推進大店開設，  
加速關閉虧損  
及低效店

3

強化店舖形象  
管理，傳遞  
李寧品牌價值



優化組織架構，重塑管理文化

# 建立並整合大電商業務模式



整合全渠道  
與會員部門

線上線下營銷資源  
共享，業務協同

創造營銷事件，主導  
生意節奏

## 強化線上線下業務整合協同



優化組織架構，重塑管理文化

# 持續優化零售運營管理能力



## 以“商品和賣場”以及“效率”為核心



整合商品及零售運營，聚焦  
重點零售KPI



加強批發、零售業務協同



提高生意精度，進行月度  
規劃及周度回顧



梳理單店盈利模式，推動  
零售運營標準化



優化組織架構，重塑管理文化





# 優化組織架構， 重塑管理文化

實現目標一致、集中精銳  
的團隊經營



> 根據業務需求優化  
組織架構

01



> 推進跨部門、跨系統  
的協同工作方式

02



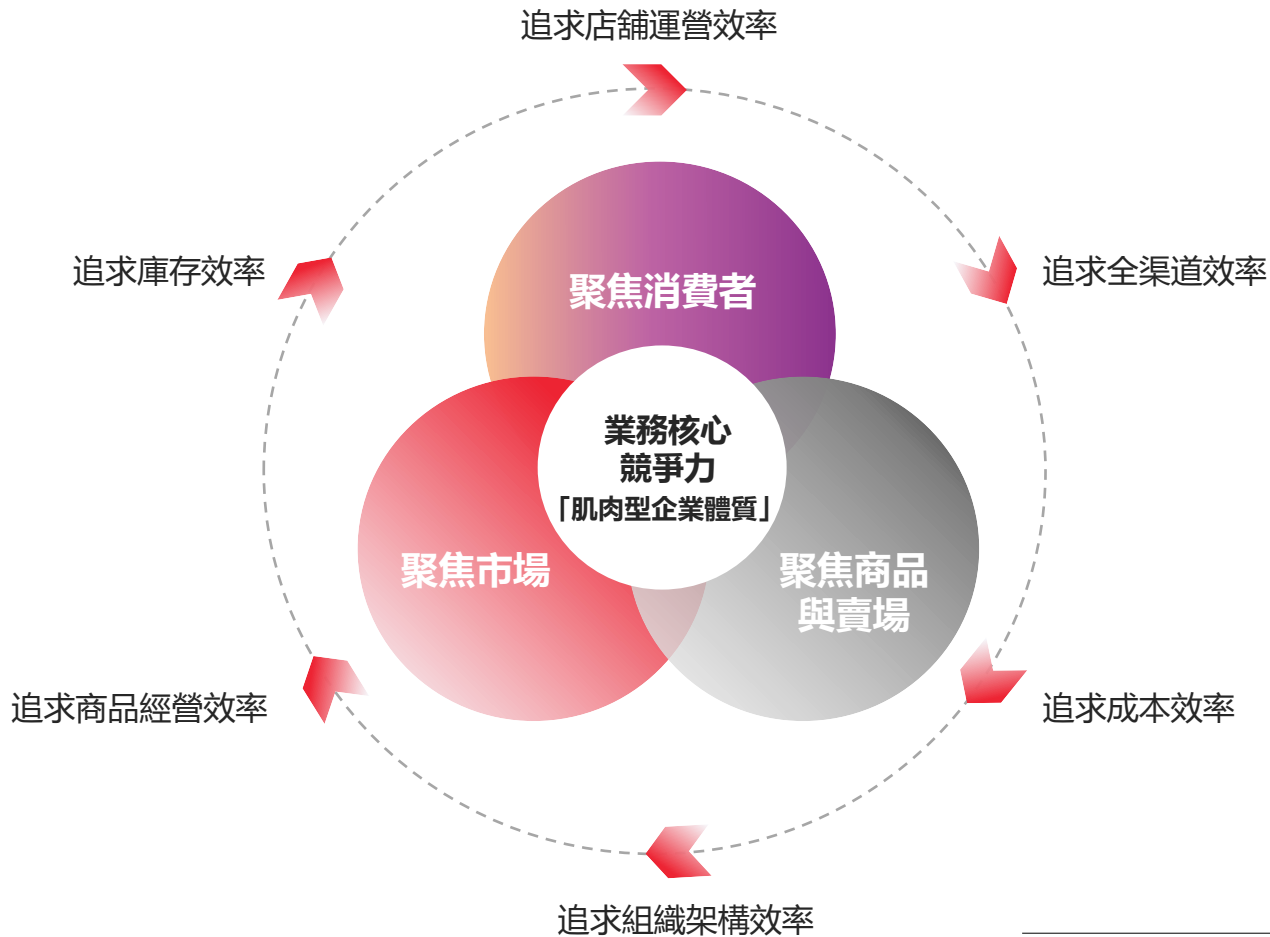
> CEO視頻直播傳遞公司  
策略與企業文化

03



優化組織架構， 重塑管理文化

# 持續強化業務核心競爭力



# 附錄

5 Appendix / 2020 Annual Report

Li Ning Company Limited

DISNEY



LI-NING

年度業績

2020

青春系列推广大使：蔡程昱

蔡程昱



# 附錄1—收益表及資產負債表摘要



(人民幣百萬)	2020年	2019年	轉好/ (轉差)
	截至12月31日止		
收入	14,457	13,870	4.2%
毛利	7,094	6,805	4.2%
經銷成本	-4,425	-4,445	0.5%
行政開支	-805	-968	16.9%
其他收入及其他收益-淨額	362	139	160.7%
經營溢利	2,196	1,543	42.3%
息稅前利潤加折舊及攤銷 (EBITDA)	3,292	2,708	21.6%
權益持有人應佔溢利	1,698	1,499	13.3%
每股基本溢利 (人民幣:分)	69.21	61.94	11.7%

(人民幣百萬)	2020年	2019年	轉好/ (轉差)
	12月31日	12月31日	
現金及等同現金項目	7,187	5,961	20.6%
借貸	0	0	N/A
淨現金*	7,443	5,963	24.8%
流動負債	5,015	4,717	6.3%
流動比率 (倍)	1.95	1.81	0.14
總負債佔總資產比率	40%	43%	3.0p.p.

\*淨現金 = 現金及等同現金項目 (包含受限制之銀行存款及到期日一年以上的銀行存款) - 借貸

# 附錄2—毛利率及關鍵經營指標



	2020年	2019年	轉好/ (轉差)		2020年	2019年	轉好/ (轉差)
	截至12月31日止				截至12月31日止		
毛利率	49.1%	49.1%	0.0p.p.	存貨周轉期 (天)	68	68	0
經營溢利率	15.2%	11.1%	4.1p.p.	應收貿易款周轉期 (天)	17	21	4
息稅前利潤加折舊及攤銷率 (EBITDA Margin)	22.8%	19.5%	3.3p.p.	應付貿易款周轉期 (天)	65	63	2
權益持有人應佔溢利率	11.7%	10.8%	0.9p.p.	現金周轉期 (天)	20	26	6
研究及產品開發開支 (佔收入%)	2.2%	2.6%	0.4p.p.	權益持有人應佔權益回報率 (ROE)	21.5%	23.2%	(1.7p.p.)
廣告及市場推廣開支 (佔收入%)	8.9%	9.6%	0.7p.p.	資產回報率 (ROA)	12.5%	14.1%	(1.6p.p.)
員工成本開支 (佔收入%)	9.1%	10.9%	1.8p.p.	淨資本性支出 (百萬元人民幣)	639	682	6.3%