

香港交易及結算所有限公司及香港聯合交易所有限公司對本公告的內容概不負責，對其準確性或完整性亦不發表任何聲明，並明確表示，概不對因本公告全部或任何部份內容而產生或因依賴該等內容而引致的任何損失承擔任何責任。



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)

截至2013年6月30日止六個月之 中期業績公告 及2013年全年展望

財務及經營業績摘要

- 本集團收入為29.06億元人民幣，同期減少24.6%，部份由於近期著重減少向零售渠道發售新品、清理存貨及店舖網絡優化
- 截至2013年6月30日止六個月的息稅前利潤加折舊及攤銷(EBITDA)為0.58億元人民幣；截至2013年6月30日止六個月權益持有人應佔虧損為1.84億元人民幣
- 今年上半年運營現金流獲得改善，資本結構優化，趨於合理
- 變革計劃第一階段在多方面取得理想成績，包括(i)透過減少向零售渠道發售新品及渠道存貨清理，提升經銷商財務穩健度；(ii)優化店舖網絡；及(iii)提升新產品業績

2013年全年展望

- 在變革計劃初步取得成功的基礎上，本集團將繼續實施其戰略計劃，致力打造以體育營銷為主導、零售為中心的業務模式運營的行業領先平台
- 本集團預計2012年及2013年上半年所作投資將於2013年下半年開始獲得回報，從而提升財務業績，且預計現金流量狀況將持續好轉
- 宏觀經濟狀況及體育用品業的變化為本集團實施變革計劃所取得的增長幅度帶來不確定性

中期業績

李寧有限公司(「本公司」或「公司」或「李寧公司」)董事會(「董事會」)謹此宣佈，本公司及其附屬公司(統稱「本集團」或「集團」或「李寧集團」)截至2013年6月30日止六個月之未經審核簡明綜合中期業績連同比較數字如下：

中期簡明綜合資產負債表

	附註	未經審核 於2013年 6月30日 千元人民幣	經審核 於2012年 12月31日 千元人民幣 (經重述)
資產			
非流動資產			
物業、機器及設備		801,148	857,044
土地使用權		358,263	362,763
無形資產		398,470	423,382
遞延所得稅資產		359,137	362,067
可供出售之金融資產		46,930	46,930
聯營公司及合營公司投資		11,076	12,254
其他應收款項及預付款項		54,400	49,608
		<hr/>	<hr/>
非流動資產總額		2,029,424	2,114,048
流動資產			
存貨	4	841,358	901,368
應收貿易款項	5	1,340,837	1,479,560
其他應收款項及預付款項－即期部分		354,415	233,211
當期所得稅資產		35,138	36,393
受限制之銀行存款		33,480	13,688
現金及等同現金項目		1,617,508	1,241,304
		<hr/>	<hr/>
流動資產總額		4,222,736	3,905,524
		<hr/>	<hr/>
資產總額		6,252,160	6,019,572
		<hr/> <hr/>	<hr/> <hr/>

	附註	未經審核 於2013年 6月30日 千元人民幣	經審核 於2012年 12月31日 千元人民幣 (經重述)
權益			
本公司權益持有人應佔股本及儲備			
普通股		135,382	111,622
股份溢價		1,101,736	315,972
就限制性股份獎勵計劃持有之股份		(41,185)	(41,185)
其他儲備		1,130,212	489,485
保留溢利		553,466	737,703
		<u>2,879,611</u>	<u>1,613,597</u>
非控制性權益		220,038	198,644
		<u>3,099,649</u>	<u>1,812,241</u>
負債			
非流動負債			
應付特許使用費		137,734	152,518
可換股債券		631,637	651,632
遞延所得稅負債		79,192	79,318
遞延收入		59,089	59,736
		<u>907,652</u>	<u>943,204</u>
非流動負債總額			
		<u>907,652</u>	<u>943,204</u>
流動負債			
應付貿易款項	6	632,052	958,020
其他應付款項及應計費用		702,035	735,305
應付特許使用費－即期部分		105,267	111,145
借貸		793,005	1,447,157
可換股債券－應付利息		12,500	12,500
		<u>2,244,859</u>	<u>3,264,127</u>
流動負債總額		<u>2,244,859</u>	<u>3,264,127</u>
負債總額		<u>3,152,511</u>	<u>4,207,331</u>
權益及負債總額		<u>6,252,160</u>	<u>6,019,572</u>
流動資產淨值		<u>1,977,877</u>	<u>641,397</u>
資產總額減流動負債		<u>4,007,301</u>	<u>2,755,445</u>

中期簡明綜合收益表

	附註	未經審核	
		截至6月30日止六個月	
		2013年 千元人民幣	2012年 千元人民幣 (經重述)
收入	3	2,905,908	3,855,403
銷售成本	7	(1,639,454)	(2,189,418)
毛利		1,266,454	1,665,985
經銷成本	7	(1,209,512)	(1,144,381)
行政開支	7	(157,425)	(466,759)
其他收入及其他收益－淨額	8	61,867	125,011
經營(虧損)／溢利		(38,616)	179,856
融資收入	9	3,625	3,497
融資成本	9	(94,003)	(90,718)
融資成本－淨額	9	(90,378)	(87,221)
應佔聯營公司及合營公司虧損		(178)	(223)
除所得稅前(虧損)／溢利		(129,172)	92,412
所得稅開支	10	(32,948)	(30,621)
期內(虧損)／溢利		(162,120)	61,791
由下列各方應佔：			
本公司權益持有人		(184,237)	44,294
非控制性權益		22,117	17,497
		(162,120)	61,791
本公司權益持有人應佔(虧損)／溢利 之每股(虧損)／盈利(分人民幣)			
－基本	11	(15.19)	3.86
－攤薄	11	(15.19)	3.85
股息	12	—	—

中期簡明綜合全面收益表

	未經審核	
	截至6月30日止六個月	
	2013年 千元人民幣	2012年 千元人民幣
期內(虧損)/溢利	(162,120)	61,791
其他全面收益：		
有機會重分類至損益的項目		
外幣折算差額	453	(539)
	<u>(161,667)</u>	<u>61,252</u>
期內全面(虧損)/收益總額	<u>(161,667)</u>	<u>61,252</u>
由下列各方應佔：		
本公司權益持有人	(183,784)	43,755
非控制性權益	22,117	17,497
	<u>(161,667)</u>	<u>61,252</u>

附註:

1. 一般資料

李寧有限公司(「本公司」)及其附屬公司(統稱「本集團」)主要於中華人民共和國(「中國」)境內從事品牌發展、設計、製造、零售及批發體育相關鞋類、服裝、器材及配件。

本公司於2004年2月26日根據開曼群島1961年第3號法例(經綜合及修訂)第二十二章公司法在開曼群島註冊成立為一間獲豁免有限公司。本公司之註冊辦事處地址為Cricket Square, Hutchins Drive, P.O. Box 2681, Grand Cayman KY1-1111, Cayman Islands。

本公司股份在香港聯合交易所有限公司主板上市。

除另有註明者外,本簡明綜合中期財務資料以人民幣呈報。本簡明綜合中期財務資料已由董事會(「董事會」)於2013年8月9日批准刊發。

本簡明綜合中期財務資料未經審核。

2. 編製基準和主要會計政策

截至2013年6月30日止六個月的本簡明綜合中期財務資料乃根據國際會計準則第34號「中期財務報告」編製。本簡明綜合中期財務資料應與截至2012年12月31日止年度之年度財務報表一併閱讀,後者乃根據國際財務報告準則編製。

除下文所述者外,所應用之會計政策與截至2012年12月31日止年度之年度財務報表所述者一致。

a) 會計政策變更

- 國際會計準則第1號(修改),「財務報表的呈報」。此修訂本的主要變動為規定主體將在「其他全面收益」中呈報的項目,按此等項目其後是否有機會重分類至損益(重分類調整)而組合起來。此修改並無針對哪些項目需要在其他全面收益中呈報。本集團已在中期簡明綜合全面收益表中披露有機會重分類至損益的項目。
- 國際財務報告準則第11號,「合營安排」。根據國際財務報告準則第11號,合營安排分為共同經營或合營企業,分類取決於合營安排的權利和義務而非其法定形式。共同經營指其共同經營者有權獲得與安排有關的資產和債務,因此確認其資產、負債、收入和開支的權益。在合營企業中,合營經營者取得安排淨資產的權利,因此使用權益法入賬,不再容許將合營企業的權益使用比例合併法入賬。

在採用國際財務報告準則第11號之前,本集團採用比例合併法確認集團在共同控制實體「李寧艾高有限公司」(「李寧艾高」)中的權益。在國際財務報告準則第11號準則下,該共同控制實體被確認為合營企業。

根據國際財務報告準則第11號條款,本集團對確認在合營企業中的權益採用了新的政策。由於比例合併法不再允許使用,本集團在最早報告期間開始(2012年1月1日),就採用權益法來確認其在李寧艾高中的權益。本集團認為採用國際財務報告準則第11號不會對集團產生重大影響。

下表列示了對於資產負債表和收益表的影響。對於全面收益表和每股(虧損)/盈利並無影響，對於現金流量表的影響並不重大。

對資產負債表影響數

減少	2012年12月31日 千元人民幣	2012年1月1日 千元人民幣
資產總額	12,438	10,081
負債總額	12,438	10,081
資產淨額	-	-

對收益表影響數

減少	截至2012年 12月31日止年度 千元人民幣	截至2012年 6月30日止六個月 千元人民幣
收入	62,470	24,694
費用	62,470	24,694
年/期內(虧損)/溢利	-	-

- b) 期內，本公司發行所得款項淨額為1,798,838,000港元(扣除發行開支49,000,000港元)的可換股證券，約合1,441,484,000元人民幣，所採用的會計政策如下：

無現金結算的合同義務的可換股證券在初始確認時被確認為權益類。之後宣派的相關款項被確認為股息。

本中期期間沒有其他首次生效的修改的準則或解釋預期會對本集團產生重大影響。

3. 收入及分部資料

管理層是本集團的主要經營決策者。管理層定期檢討本集團之內部申報，以評估業績及分配資源。管理層已根據此等報告判定經營分部。

管理層從品牌之觀點衡量其業務。管理層決定自2013年1月1日起不再單獨評估Lotto(樂途)牌之表現，因此，集團擁有以下三個可報告分部，即李寧牌、紅雙喜牌和所有其他品牌分部。且截至2012年6月30日止六個月的比較數字已重述，以便使其與本期間的呈報一致。管理層根據經營溢利評估經營分部之表現。提供給管理層決策之分部資料均與本財務資料計量一致。

截至2013年6月30日止六個月，源自李寧牌、紅雙喜牌和所有其他品牌之銷售收入分別為2,458,286,000元人民幣、377,150,000元人民幣及70,472,000元人民幣，而截至2012年6月30日止六個月分別為3,432,658,000元人民幣、305,520,000元人民幣及117,225,000元人民幣。

分部間之銷售乃按公平交易採用之相同條款進行。向管理層匯報之外部客戶收入按中期簡明綜合收益表貫徹一致之方式計量。

截至2013年及2012年6月30日止六個月，就可報告分部向管理層提供之分部資料如下：

	未經審核			總計 千元人民幣
	李寧牌 千元人民幣	紅雙喜牌 千元人民幣	所有其他品牌 千元人民幣	
截至2013年6月30日止六個月				
總收入	2,458,286	377,621	95,188	2,931,095
分部間收入	–	(471)	(24,716)	(25,187)
外部客戶收入	2,458,286	377,150	70,472	2,905,908
經營(虧損)/溢利	(112,048)	70,371	3,061	(38,616)
經銷成本及行政開支	1,254,008	85,056	27,873	1,366,937
折舊及攤銷	84,021	8,785	3,637	96,443
截至2012年6月30日止六個月(經重述)				
總收入	3,432,658	308,405	149,543	3,890,606
分部間收入	–	(2,885)	(32,318)	(35,203)
外部客戶收入	3,432,658	305,520	117,225	3,855,403
經營溢利/(虧損)	237,809	55,780	(113,733)	179,856
經銷成本及行政開支	1,330,818	66,651	213,671	1,611,140
折舊及攤銷	111,898	8,736	4,175	124,809

經營(虧損)/溢利和除所得稅前(虧損)/溢利的調節如下：

	未經審核	
	截至6月30日止六個月 2013年 千元人民幣	2012年 千元人民幣 (經重述)
經營(虧損)/溢利	(38,616)	179,856
融資收入	3,625	3,497
融資成本	(94,003)	(90,718)
應佔聯營公司及合營公司虧損	(178)	(223)
除所得稅前(虧損)/溢利	(129,172)	92,412

收入的地區資料

	未經審核	
	截至6月30日止六個月 2013年 千元人民幣	2012年 千元人民幣 (經重述)
中國(包含香港特別行政區)	2,821,661	3,751,622
其他地區	84,247	103,781
總計	2,905,908	3,855,403

分地區收入以發貨目的地為基準。

本集團擁有大量客戶。截至2013年及2012年6月30日止六個月內，本集團並無與任何一個單獨外部客戶交易產生之收入達到或超過本集團總收入之10%。

4. 存貨

	未經審核 2013年 6月30日 千元人民幣	經審核 2012年 12月31日 千元人民幣 (經重述)
原料	33,385	34,699
在製品	37,182	34,135
製成品	1,231,652	1,418,530
	<u>1,302,219</u>	<u>1,487,364</u>
減：撇減存貨至可變現淨值之撥備	(460,861)	(585,996)
	<u>841,358</u>	<u>901,368</u>

截至2012年12月31日，本集團撇減存貨至可變現淨值之撥備為585,996,000元人民幣。鑒於截至2013年6月30日止六個月實際存貨清理完成情況好於預期，於2013年6月30日，本集團就撇減存貨至其可變現淨值之撥備減少至460,861,000元人民幣。因此，對本集團截止2013年6月30日止六個月的中期簡明綜合收益表的淨影響為錄得收益125,135,000元人民幣。撇減及轉回存貨至可變現淨值之撥備已計入截至2013年6月30日止六個月的中期簡明綜合收益表之銷售成本項下，且截至2012年6月30日止六個月的比較數據已重新分類為銷售成本，以便使其與本期的呈報一致。

5. 應收貿易款項

	未經審核 2013年 6月30日 千元人民幣	經審核 2012年 12月31日 千元人民幣 (經重述)
應收賬款	2,142,327	2,399,258
應收票據	20,612	17,837
	<u>2,162,939</u>	<u>2,417,095</u>
減：應收貿易款項減值撥備	(822,102)	(937,535)
	<u>1,340,837</u>	<u>1,479,560</u>

於各資產負債表日之應收貿易款項賬齡分析如下：

	未經審核 2013年 6月30日 千元人民幣	經審核 2012年 12月31日 千元人民幣 (經重述)
零至30天	504,541	327,513
31至60天	164,320	296,705
61至90天	214,832	334,420
91至180天	557,229	762,544
181天以上	722,017	695,913
	<u>2,162,939</u>	<u>2,417,095</u>

客戶所獲之信貸期一般為90天以內。於2013年6月30日，應收貿易款項1,279,246,000元人民幣(2012年12月31日：1,458,457,000元人民幣)已逾期。本公司關於應收貿易款項和其他應收款項減值損失的撥備金額反映了公司對於可能無法收回金額的最佳估計。這一決定的形成需要作出重大判斷。在評估計提減值準備的過程中，公司需要評估針對每個客戶的不同經濟因素及其他因素，這其中包括：每個客戶的過往還款情況和誠信度、過往幾年的違約次數、應收貿易款項的賬齡和最近與每個客戶的協商情況。本集團已於截至2012年12月31日止年度執行一系列與客戶溝通及管理信用風險的計劃。管理層將緊密關注並跟進應收貿易款項的回收，並預計可收回部分款項。於2013年6月30日，本集團就應收貿易款項作出822,102,000元人民幣(2012年12月31日：937,535,000元人民幣)的減值撥備。

減值乃首先就重大結餘進行個別評定，其他結餘根據賬齡組合及過往拖欠情況進行組合以整體評定(皆因該等客戶的信貸風險相若)。

應收貿易款項減值撥備變動表列示如下：

	未經審核	
	截至6月30日止六個月	
	2013年 千元人民幣	2012年 千元人民幣
於1月1日	937,535	11,400
(轉回)/計提應收貿易款項減值撥備	(106,868)	49,823
期內撤銷之不可收回應收貿易款項	(8,565)	-
於6月30日	<u>822,102</u>	<u>61,223</u>

增加及解除應收貿易款項減值撥備已於中期簡明綜合收益表內計入行政開支項下。倘預期不能收回額外現金，一般會撤銷計入撥備賬目的款項。

於資產負債表日，信貸風險的最高額為上述各類應收貿易款項的賬面值。

6. 應付貿易款項

應付貿易款項之正常信貸期一般介乎30至60天。於各資產負債表日之應付貿易款項賬齡分析如下：

	未經審核 2013年 6月30日 千元人民幣	經審核 2012年 12月31日 千元人民幣 (經重述)
零至30天	395,146	392,849
31至60天	183,091	326,447
61至90天	27,722	155,841
91至180天	9,999	72,867
181至365天	7,930	1,368
365天以上	8,164	8,648
	<u>632,052</u>	<u>958,020</u>

7. 按性質列示開支

	未經審核	
	截至6月30日止六個月	
	2013年 千元人民幣	2012年 千元人民幣 (經重述)
於銷售成本確認為開支之存貨成本	1,686,986	2,041,735
物業、機器及設備折舊(附註a)	62,462	76,754
土地使用權及無形資產攤銷	33,981	48,055
廣告及市場推廣開支	599,132	497,959
員工成本開支，包括董事薪酬	315,924	367,544
有關土地及樓宇之經營租約租金	275,899	290,519
研究及產品開發開支(附註a)	67,128	92,197
運輸及物流開支	130,350	91,906
(轉回)／計提應收貿易款項減值撥備	(106,868)	49,823
(轉回)／撇減存貨至可變現淨值之撥備	(125,135)	35,332
無形資產減值	-	127,838
核數師酬金	2,000	2,205
管理諮詢費	41,688	25,618
差旅及業務招待費	21,389	38,283

附註：

(a) 研究及產品開發開支包括研究開發部門內物業、機器及設備折舊，該等金額也包含於如上披露的折舊費用中。

8. 其他收入及其他收益－淨額

	未經審核	
	截至6月30日止六個月	
	2013年 千元人民幣	2012年 千元人民幣
政府補助	23,191	54,971
特許使用費收入	5,047	1,738
可換股債券協議之修改收益	33,629	-
終止確認與Lotto(樂途)品牌特許權協議修改相關 之無形資產及應付特許使用費之收益	-	68,302
	61,867	125,011

9. 融資收入及成本

	未經審核	
	截至6月30日止六個月	
	2013年 千元人民幣	2012年 千元人民幣 (經重述)
融資收入		
銀行結餘及存款之利息收入	3,625	3,497
融資成本		
貼現攤銷－應付特許使用費	(10,784)	(9,072)
銀行借貸利息開支	(31,219)	(46,874)
可換股債券利息開支	(28,635)	(21,289)
外幣匯兌損失淨額	(14,741)	(2,243)
其他	(8,624)	(11,240)
	(94,003)	(90,718)
融資成本－淨額	(90,378)	(87,221)

10. 所得稅

	未經審核	
	截至6月30日止六個月	
	2013年 千元人民幣	2012年 千元人民幣 (經重述)
即期所得稅		
— 香港利得稅	1,630	3,728
— 中國企業所得稅	28,514	77,732
	<u>30,144</u>	<u>81,460</u>
遞延所得稅	2,804	(50,839)
	<u>32,948</u>	<u>30,621</u>

11. 每股(虧損)/盈利

基本

每股基本(虧損)/盈利乃按本公司權益持有人應佔(虧損)/溢利除以期內已發行普通股減就限制性股份獎勵計劃持有股份之加權平均數計算。上述加權平均的普通股股數應當根據獎勵股份和股票紅利進行調整。於2013年4月，本公司完成了可換股證券的發行。此次低於市場價的認購價實質上相當於在期內以轉換價格0元，新發行了79,288,000股普通股(2012年6月30日：93,509,000股普通股)股份(即獎勵因素)，因此在為計算每股基本(虧損)/盈利而計算加權平均普通股數量時，該獎勵因素的影響應當加以考慮。該等以0元對價發行的股份數已進行追溯調整視同於2012年年初就已發行。

	未經審核	
	截至6月30日止六個月	
	2013年 千元人民幣	2012年 千元人民幣
本公司權益持有人應佔(虧損)/溢利	(184,237)	44,294
已發行普通股減就限制性股份獎勵計劃持有股份之加權平均數(千股)	1,133,761	1,052,523
可換股證券發行引起的獎勵因素調整(千股)	79,288	93,509
每股基本(虧損)/盈利之推定普通股加權平均數(千股)	<u>1,213,049</u>	<u>1,146,032</u>
每股基本(虧損)/盈利(分人民幣)	<u>(15.19)</u>	<u>3.86</u>

攤薄

每股攤薄(虧損)/盈利乃按經調整已發行普通股之加權平均數以假設全數兌換具潛在攤薄影響的普通股計算。本公司具潛在攤薄影響的普通股包括根據可換股債券、可換股證券(不包括上文提到的獎勵因素)、購股權計劃而發行的股份和就限制性股份獎勵計劃持有的股份。至於購股權計劃而發行的股份，本公司會作出計算，以確定根據未行使購股權所附認購權的幣值按公平值(按本公司股份期內平均股份市價計算)所能收購之股份數目。按上述方法計算的股份數目與假設行使購股權而發行的股份數目作比較。

	未經審核	
	截至6月30日止六個月	
	2013年 千元人民幣	2012年 千元人民幣
本公司權益持有人應佔(虧損)/溢利，用於釐定每股攤薄(虧損)/盈利	<u>(184,237)</u>	<u>44,294</u>
已發行普通股減就限制性股份獎勵計劃持有股份之加權平均數(千股)	1,133,761	1,052,523
可換股證券發行引起的獎勵因素調整(千股)	79,288	93,509
就購股權、獎勵股份、可換股債券及可換股證券作出調整(千股)(附註a)	<u>-</u>	<u>3,273</u>
每股攤薄(虧損)/盈利之推定普通股加權平均數(千股)	<u>1,213,049</u>	<u>1,149,305</u>
每股攤薄(虧損)/盈利(分人民幣)	<u>(15.19)</u>	<u>3.85</u>

附註:

- (a) 截至2013年6月30日止六個月，所有已發行潛在普通股股份具反攤薄效應。於2013年6月30日，0.37億股購股權、0.02億股限制性股份、假設可換股債券獲轉換而發行之2.05億股普通股及假設可換股證券獲轉換而發行之1.89億股普通股(2012年6月30日：分別為0.19億股，0.03億股，1.19億股及0股)於日後將具攤薄影響但於截至2013年6月30日止六個月具反攤薄效應。

12. 股息

於2012年8月22日，董事會決議不派付截至2012年6月30日止六個月中期股息。於2013年8月9日，董事會決議不派付截至2013年6月30日止六個月中期股息。

中期股息

公司於2013年度上半年錄得虧損，董事會決議不派付截至2013年6月30日止六個月之中期股息(2012年：無)。

管理層討論與分析

概述

李寧公司於本財政年度上半年進入轉型期，儘管經營環境仍然充滿挑戰，但變革計劃的實質效果已初步呈現。

2013年上半年，中國經濟增長速度略微放緩，國內生產總值增幅為7.6%，低於2012年下半年的7.75%。國內消費對中國經濟增長的佔比同時下滑，顯示中國政府如要實現可持續發展的經濟轉型目標，仍須克服重重挑戰。中國宏觀經濟及零售環境日益嚴峻，從事體育用品行業的企業充斥市場，競爭不斷加劇，各零售商仍須著力清理庫存及改善盈利能力。

在此大環境下，李寧公司的管理層繼續聚焦我們的三大策略重點，即核心市場(中國)、核心品牌(李寧)及體育文化(國家隊和核心體育項目)，持續推進變革計劃，並已在多方面取得理想成績。變革計劃第一階段注重(i)提升渠道的財務穩健度，包括渠道存貨清理及減少向零售渠道發售新品，以減低渠道夥伴的現金周轉壓力；(ii)調整業務規模，包括合理化店舖網絡；(iii)提升新產品業績；及(iv)增加現金流及整合資本結構。今年上半年，李寧公司成功籌措18.48億港元，用以推行全面變革計劃及優化本公司的資本結構。

2013年上半年，管理層的當務之急仍是改善運營表現。儘管期內權益持有人應佔虧損為1.842億元人民幣，但隨著變革計劃的推行，我們與渠道夥伴緊密合作，攜手改善其盈利能力，已開始為我們的整體「生態系統」注入活力。然而，這些成果反映到李寧公司的財務業績尚需時日。

截至2013年6月30日止六個月，李寧公司在各重點領域取得以下進展：1)本公司增聘多名主要高級管理人員，並改善管理體系及流程，令管理層的整體執行能力進一步增強；2)鞏固在國家隊和核心體育項目上的市場領導地位，通過贊助球星德文·韋德等主要項目使品牌定位及市場營銷策略不斷完善，並充分運用數字營銷拓展業務；3)渠道復興計劃順利推進，銷售網絡組合更趨合理，渠道庫存減少，經銷商的盈利能力得以提高；4)通過提升的產品研發能力及創新的營銷模式，本公司的產品及營銷情況持續優化，產品的售罄率逐漸上升，而新產品的零售定價亦更為理想；5)本公司控制成本的舉措成效顯著，由於成本有效降低，得以撥作資金投資於其他合理用途；及6)在打造以零售為導向的業務模式過程中，本公司亦推出改善零售管理的試點項目，參與項目的經銷商及店舖表現遠勝從前。

財務回顧

集團在2012年進行了一系列改革行動，並於2012年12月推出了渠道復興計劃。截至2013年6月30日止六個月，變革計劃按計劃順利執行。儘管在此期間，市場環境未顯示出即刻復甦跡象，但本集團變革計劃的第一階段仍順利完成，並在經營方面取得顯著成效。然而，鑒於集團上半年的首要戰略依舊是振興本集團的生態系統，因此變革計劃對財務業績尚未產生重大影響。故2013年上半年，集團業績表現和財務指標仍存在較大壓力。本集團截至2013年6月30日止六個月之主要經營及財務指標呈列如下：

	未經審核		變動 (%)
	截至6月30日止六個月 2013年	2012年 經重述	
收益表項目			
<i>(除特別註明外，所有金額均以千元人民幣列示)</i>			
收入	2,905,908	3,855,403	(24.6)
毛利(附註1)	1,266,454	1,665,985	(24.0)
經營(虧損)/溢利	(38,616)	179,856	(121.5)
息稅前利潤加折舊及攤銷(EBITDA)(附註2)	57,649	304,442	(81.1)
權益持有人應佔(虧損)/溢利(附註3)	(184,237)	44,294	(515.9)
每股基本(虧損)/盈利(分人民幣)(附註4)	(15.19)	3.86	(493.5)
主要財務比率			
盈利能力比率			
毛利率(%)	43.6	43.2	
經營(虧損)/溢利率(%)	(1.3)	4.7	
實際稅率(%)	(25.5)	33.1	
權益持有人應佔(虧損)/溢利率(%)	(6.3)	1.1	
權益持有人應佔權益回報率(%)	(8.2)	1.2	
開支佔收入比率			
員工成本開支(%)	10.9	9.5	
廣告及市場推廣開支(%)	20.6	12.9	
研究及產品開發開支(%)	2.3	2.4	
資產效率			
平均存貨周轉期(天)(附註5)	96	93	
平均應收貿易款項周轉期(天)(附註6)	88	109	
平均應付貿易款項周轉期(天)(附註7)	91	111	
	未經審核 2013年 6月30日	經審核 2012年 12月31日 經重述	
資產比率			
負債對權益比率(%) (附註8)	109.5	260.7	
有息負債對權益比率(%) (附註9)	49.9	130.8	
每股資產淨值(分人民幣)	229.29	172.03	

附註：

1. 撇減及轉回存貨至可變現淨值之撥備已計入截至2013年6月30日止六個月的中期簡明綜合收益表之銷售成本項下，且截至2012年6月30日止六個月的比較數據已重新分類為銷售成本，以便使其與本期的呈報一致。
 2. 息稅前利潤加折舊及攤銷(EBITDA)乃按期內(虧損)/溢利、所得稅開支、融資成本一淨額、物業、機器及設備折舊、土地使用權及無形資產攤銷之總和計算。
 3. 其中，2013年1月1日至3月31日止期間權益持有人應佔虧損為：117,038,000元人民幣。
 4. 每股基本(虧損)/溢利乃根據期內本公司權益持有人應佔(虧損)/溢利除以已發行普通股減就限制性股份獎勵計劃持有股份之加權平均數計算。
 5. 平均存貨周轉期(天)乃按存貨之期初及期末平均結餘除以銷售成本再乘以期內天數計算。
 6. 平均應收貿易款項周轉期(天)乃按應收貿易款項之期初及期末平均結餘除以收入再乘以期內天數計算。
 7. 平均應付貿易款項周轉期(天)乃按應付貿易款項之期初及期末平均結餘除以總採購額再乘以期內天數計算。
 8. 負債對權益比率乃按期末負債總額除以本公司權益持有人應佔權益計算。
 9. 有息負債對權益比率乃按期末有息銀行借貸總額及可換股債券除以本公司權益持有人應佔權益計算。
- * 本集團提供的上述指標未必與其他發行人具相同名稱的指標計量方法相一致。

收入

本集團截至2013年6月30日止六個月的收入達2,905,908,000元人民幣，較去年同期下降24.6%。

按品牌和產品種類劃分之收入明細

	截至6月30日止六個月				收入變動 (%)
	2013年		2012年		
	千元人民幣	佔總收入 之百分比	千元人民幣	佔總收入 之百分比	
李寧牌					
鞋類	1,238,670	42.6	1,601,602	41.5	(22.7)
服裝	1,047,451	36.0	1,612,335	41.8	(35.0)
器材/配件	172,165	6.0	218,721	5.6	(21.3)
總計	<u>2,458,286</u>	<u>84.6</u>	<u>3,432,658</u>	<u>88.9</u>	<u>(28.4)</u>
紅雙喜牌					
總計	<u>377,150</u>	<u>13.0</u>	<u>305,520</u>	<u>7.9</u>	<u>23.4</u>
其他品牌*					
總計	<u>70,472</u>	<u>2.4</u>	<u>117,225</u>	<u>3.2</u>	<u>(39.9)</u>
總計	<u>2,905,908</u>	<u>100.0</u>	<u>3,855,403</u>	<u>100.0</u>	<u>(24.6)</u>

* 包括Lotto(樂途)、Kason(凱勝)及Z-DO(新動)

本集團核心品牌李寧牌的收入佔集團總收入84.6%，達2,458,286,000元人民幣，較去年同期下降28.4%。為應對市場與行業的嚴苛環境，避免對零售端產生新的存貨壓力，集團於2012年下半年推出變革計劃，並於2012年12月推出渠道復興計劃。本集團主動與經銷商溝通，並獲取了他們對實施多項變革措施的支持，包括清理庫存、優化新品表現、減少對經銷商的發貨；合理化銷售網絡以及加強渠道效率。2013年上半年，隨著渠道復興計劃的穩步推進，部分經銷商的現金流已趨於健康，盈利能力亦有所提高。

由此，這些前瞻性的舉措使得2013年上半年集團銷售收入同比減少。期貨訂單數量的下降與本集團的「有指導性的訂貨+快速補貨+快速反應」的營銷模式一致，旨在縮短新產品補貨週期以更好的滿足市場最新需求。在清理舊庫存方面，本集團對陳舊存貨加大了折扣力度，以便為更高價格、更高利潤的新品留出空間。這些短期舉措在本期對集團收入產生了一定的壓力。但管理層相信，通過渠道復興計劃，加速對渠道庫存的清理，完善渠道建設，提升零售終端的盈利能力將有利於公司走出困境，為進一步的發展打下基礎並使得公司在不久的將來改善財務業績。

本集團旗下各品牌中，紅雙喜牌取得了穩步的增長，收入增長率為23.4%。其他品牌中，除Kason(凱勝)牌的收入較為穩定外，Lotto(樂途)牌業務正處於收縮期，Z-DO(新動)牌業務已全面停止，現處於庫存的最後清理階段，因此收入同比大幅下降。

各銷售渠道佔李寧牌收入之百分比

	截至6月30日止六個月		變動 (%)
	2013年 佔李寧牌收入 之百分比	2012年 佔李寧牌收入 之百分比	
李寧牌			
中國市場			
銷售予特許經銷商	66.7	77.0	(10.3)
直接經營銷售	31.3	20.8	10.5
國際市場	2.0	2.2	(0.2)
	<hr/>	<hr/>	
總計	100.0	100.0	
	<hr/> <hr/>	<hr/> <hr/>	

期內，管理層更關注零售終端的銷售及清理銷售渠道存貨，因而銷售予特許經銷商的收入佔總收入的比重下降較大。

李寧品牌按地區劃分之收入明細

	附註	截至6月30日止六個月				收入變動 (%)
		2013年 千元人民幣	佔李寧 牌收入 之百分比	2012年 千元人民幣	佔李寧 牌收入 之百分比	
李寧牌						
中國市場						
東部	1	750,830	30.5	997,015	29.1	(24.7)
北部	2	1,136,065	46.2	1,662,405	48.4	(31.7)
南部	3	522,549	21.3	696,094	20.3	(24.9)
國際市場		48,842	2.0	77,144	2.2	(36.7)
總計		2,458,286	100.0	3,432,658	100.0	(28.4)

附註：

1. 東部包括上海、浙江、江蘇、江西、湖南、湖北、安徽及山東。
2. 北部包括北京、河北、河南、天津、山西、內蒙古、遼寧、甘肅、寧夏、青海、陝西、新疆、吉林及黑龍江。
3. 南部包括廣東、廣西、福建、海南、雲南、四川、重慶、西藏及貴州。
4. 期內，集團對李寧品牌銷售大區組織結構與管轄區域進行了調整（詳見以上附註1、2及3）。因此，截至2012年6月30日止六個月的銷售收入乃按調整後的地區劃分重列。

期內，為支持公司零售導向商業模式的建立，提升銷售系統的組織效率及零售運營能力，本集團對各大區銷售組織結構與管轄區域進行了部分調整，並將零售與批發分開，分別就各業務分部進行更針對性和專業化的管理，從而提升區域零售表現，提高客戶管理能力，支持公司變革目標的實現。

銷售成本及毛利

本集團截至2013年6月30日止六個月之整體銷售成本為1,639,454,000元人民幣(2012年：2,189,418,000元人民幣)，整體毛利率為43.6% (2012年：43.2%)。本期，新品的表現顯著提升，與去年同期相比，毛利率有一定的提高；同時，為降低渠道庫存的壓力，集團進行了大量的舊品清理，相應的存貨撥備隨舊品的清理而轉回。綜合上述因素，整體毛利率略有上升。

李寧牌的銷售成本為1,373,243,000元人民幣(2012年：1,920,710,000元人民幣)，毛利率為44.1% (2012年：44.0%)。本期，新品毛利率的提升有助提高整體毛利率；此外，隨舊品的清理，存貨撥備也有相應轉回。但同時，隨著行業競爭的日益加劇，零售終端的利潤率進一步下降。為應對行業的嚴苛環境，公司進一步加大了發貨折扣。綜合上述因素，李寧牌2013年上半年的毛利率較上年同期基本持平。

紅雙喜牌的銷售成本為226,673,000元人民幣(2012年：183,119,000元人民幣)，毛利率較上年同期保持相對穩定，為39.9%(2012年：40.1%)。

經銷成本

本集團截至2013年6月30日止六個月之整體經銷成本為1,209,512,000元人民幣(2012年：1,144,381,000元人民幣)，佔本集團總收入41.6%(2012年：29.7%)。

李寧牌的經銷成本為1,135,988,000元人民幣(2012年：1,042,602,000元人民幣)，佔李寧牌收入的46.2%(2012年：30.4%)。經銷成本總體上升，主要是因為本集團為提升品牌競爭力，加大了對籃球等重點項目的策略性投入，包括對中國男子籃球職業聯賽(CBA)及美國籃球職業聯賽(NBA)球星德文·韋德的贊助等。同時，集團對其他經銷成本進行了控制，例如對其他廣告及市場推廣開支、營銷人員薪金及福利開支、日常開支等進行了精簡。此外，集團致力於提升零售銷售能力，減少了新開店舖的數量，店舖支持相關費用大幅下降。

紅雙喜牌的經銷成本為55,930,000元人民幣(2012年：40,604,000元人民幣)，佔紅雙喜牌收入的14.8%，較2012年同期的13.3%上升1.5個百分點，主要是由於本期世乒賽等贊助項目費用有所上升，同時隨著收入的上升，相應倉租及運輸成本均有所上升。

行政開支

本集團截至2013年6月30日止六個月之整體行政開支為157,425,000元人民幣(2012年：466,759,000元人民幣)，佔本集團總收入5.4%(2012年：12.1%)。本期整體行政開支下降較多，主要因上期對Lotto(樂途)特許使用權計提全額資產減值，本期不再發生；同時，應收貿易款項減值撥備在本期隨著應收款情況的好轉而部分轉回，因而整體行政開支大幅下降。

李寧牌的行政開支為118,020,000元人民幣(2012年：288,216,000元人民幣)，佔李寧牌收入的4.8%，較2012年同期的8.4%同比降低3.6個百分點。李寧牌行政開支主要包括員工成本、管理諮詢開支、辦公室租金、折舊及攤銷、稅金、應收貿易款項減值撥備以及其他日常開支。在李寧牌收入下降的情況下，本集團對日常開支和人力成本均進行了有效的控制，相關成本下降。同時，隨著公司復興計劃的實施，庫存結構優化、渠道盈利能力獲得一定改善，本期部分經銷商還款能力有所提高，還款情況得到改善，因而本期轉回了相應的呆賬撥備。

紅雙喜牌的行政開支為29,126,000元人民幣(2012年：26,047,000元人民幣)，佔紅雙喜牌收入的7.7%，較2012年同期的8.5%同比降低0.8個百分點。紅雙喜牌行政開支主要包括員工成本、折舊與攤銷以及其他日常開支。紅雙喜牌在銷售收入保持穩定增長的同時，日常行政開支保持穩定或小幅上漲。

息稅前利潤加折舊及攤銷(EBITDA)

本集團截至2013年6月30日止六個月之息稅前利潤加折舊及攤銷為57,649,000元人民幣(2012年：304,442,000元人民幣)，同比下降81.1%，主要是因為集團主動減少了發貨，期內銷售收入和毛利大幅減少。雖然日常開支、人力成本、店舖支持相關費用有所縮減，但只可部份抵銷毛利大額下降的影響，因而息稅前利潤加折舊及攤銷有所下降。

李寧牌的息稅前利潤加折舊及攤銷為虧損28,205,000元人民幣(2012年：盈利346,167,000元人民幣)，主要受收入減少、毛利下降及籃球重點項目大額投資的影響。

紅雙喜牌的息稅前利潤加折舊及攤銷為79,156,000元人民幣(2012年：64,516,000元人民幣)，同比上升22.7%。本期銷售收入增長引起毛利大幅增長，導致息稅前利潤加折舊及攤銷上升。

融資成本

本集團截至2013年6月30日止六個月之融資成本淨額為90,378,000元人民幣(2012年：87,221,000元人民幣)，佔本集團總收入3.1%(2012年：2.3%)，其中包含可換股債券本期利息開支28,635,000元人民幣(2012年：21,289,000元人民幣)。

所得稅開支

本集團截至2013年6月30日止六個月之所得稅開支為32,948,000元人民幣(2012年：30,621,000元人民幣)，實際稅率為-25.5%(2012年：33.1%)。

綜合盈利指標

受銷售收入和毛利下降而費用率上升的影響，本集團截至2013年6月30日止六個月之綜合盈利指標有所下降，權益持有人應佔虧損為184,237,000元人民幣(2012年：權益持有人應佔溢利44,294,000元人民幣)，同比下降515.9%；期內應佔溢利率為-6.3%(2012年：1.1%)，同比減少7.4個百分點；權益持有人的權益回報率為-8.2%(2012年：1.2%)，同比減少9.4個百分點。

存貨撥備

本集團2013年上半年之存貨撥備政策與2012年相同。本集團存貨核算按成本與可變現淨值較低者入賬。若可變現淨值低於成本，本集團即按其差額計提存貨撥備。本集團認為，上述政策可保證本集團存貨撥備足額計提。

於2013年6月30日，累計計提的存貨撥備為460,861,000元人民幣(2012年12月31日：585,996,000元人民幣)。上年末，集團對各個品牌中部分周轉較慢的庫存計提了特殊撥備，使得整體存貨撥備餘額有大幅度的增加，而在本期，隨著清貨渠道的拓展，存貨得到了一定的清理，相應轉回部分存貨撥備。與2012年12月31日相比，集團存貨原值有所下降，庫存結構也有一定優化。

呆賬撥備

本集團2013年上半年之呆賬撥備政策與2012年相同。

於2013年6月30日，累計計提的呆賬撥備為822,102,000元人民幣(2012年12月31日：937,535,000元人民幣)。隨回收應收貿易款項情況好轉，集團於本期相應轉回了部分呆賬撥備。

資金流動性及財政資源

本集團截至2013年6月30日止六個月之經營活動所用之現金淨額為242,787,000元人民幣(2012年：602,155,000元人民幣)。於2013年6月30日之現金及等同現金項目(包括銀行現金及手頭現金，以及原到期日不超過三個月的定期存款)為1,617,508,000元人民幣，較2012年12月31日淨增加376,204,000元人民幣。該增加由以下各項組成：

項目	未經審核 截至2013年6月30日止六個月 千元人民幣
經營活動所用之現金淨額	(242,787)
淨資本性支出	(91,319)
銀行借貸支出淨額	(652,233)
發行可換股證券所得款項淨額	1,441,484
其他現金淨流出	(78,941)
現金及等同現金項目淨增加	<u>376,204</u>

隨本集團渠道復興計劃的實施，有關經銷商的應收貿易款項回收情況有所好轉，從而改善本集團的現金流情況。

於2013年6月30日，本集團之銀行信貸額度為1,232,325,000元人民幣，其中未償還銀行借貸已佔用793,005,000元人民幣。同時，期內集團發行了本金為1,847,838,000港元可換股證券，扣除發行開支的影響，實際獲得的款項淨額為1,798,838,000港元，約合1,441,484,000元人民幣。期末，未償還銀行借貸及可換股債券對權益持有人應佔權益比率(即資本負債比率)為49.9%(2012年12月31日：130.8%)。本公司已於2013年4月完成可換股證券的發行，資本負債比率隨之下降。

期內，本集團並無利用掉期安排對沖利率風險。

外匯風險

本集團主要在中國境內經營，大部分交易以人民幣結算，本集團的報告貨幣為人民幣。本集團美國子公司以美元作為功能性貨幣。本集團有少量現金及銀行存款以港元、美元及歐元計值。本公司亦以港元派付股息。此外，本集團以美元或歐元支付若干特許使用費和贊助費，及以港元償還若干銀行借貸。

期內，本集團並無就匯率波動風險進行對沖安排，外幣兌換人民幣之任何重大匯率波動可能會對本集團造成財務影響。

資產抵押

於2013年6月30日，本集團無樓宇或土地使用權用以抵押以獲得本集團借貸。於2012年12月31日，本集團有賬面淨值為18,441,000元人民幣的樓宇和賬面淨值為14,594,000元人民幣的土地使用權用於抵押以獲取本集團若干銀行借貸。

或然負債

於2013年6月30日，本集團並無任何重大或然負債。

業務回顧

2013年上半年，本公司在以下主要領域取得了令人鼓舞的進展：

全面引入世界一流人才加強高管團隊。繼去年邀得多位高級管理人員加盟後，本公司再誠聘擁有資深跨國公司經驗和零售行業專長的首席財務官和中國人力資源總監。在公司創始人兼主席李寧先生和執行副主席金珍君先生的領導下，本公司已建立一支世界一流的高管團隊，並已完成實施變革計劃所需的各項管理體系和流程改進。

通過渠道復興計劃降低庫存水平，提高經銷商的盈利能力。今年上半年已有超過90%的經銷商參與渠道復興計劃，渠道庫存平均周轉期因而大幅下降，從最高峰的9個月以上縮短至截至2013年6月30日止的7個月以下。2013年上半年，大部分渠道合作夥伴的生產能力及現金流亦有所改善。

銷售網絡更趨合理。今年上半年，李寧公司通過關閉更多低效店舖、開設高效店舖，進一步優化銷售網絡。截至2013年6月30日，本集團共有6,024間店舖。我們將繼續優化店舖網絡，為業務模式轉型達致更合理的店舖網絡結構。

引入創新的營銷模式，提高售罄率和零售定價。從2013年初開始，集團引入了結合「有指導性的訂貨+快速補貨+快速反應」的新營銷模式，通過有效改善經銷商的訂單指引和組貨安排，確保更及時地滿足消費者的需求。在快速補貨能力的配合下，我們推薦的A+ SKU及快速反應產品表現強勁，加強了我們識別和捕捉市場機會，以及提升店舖營業額方面的能力。新供貨模式的目標是在可控制平均產品成本的前提下提升銷售額，從而推高產品利潤率。

新產品的功能及設計不斷推陳出新。2013年，我們運用最先進的體育用品技術推出了多項新產品。更重要的是，在快速反應及快速補貨模式下，我們在供應鏈前段整合生產和研發資源，壓縮物流運輸時間，同時減少整個供應鏈體系的運作流程環節，從而及時推出和補充暢銷產品，迅速滿足市場需求。

通過主要贊助項目和更有效地利用數字平台進行品牌推廣和營銷，提升李寧品牌的認知度。我們採取聚焦於主要贊助項目的資源分配策略，各項營銷活動成效顯著，成果豐碩。例如我們與三度協助球隊奪取NBA總冠軍的球星德文·韋德合作，取得驕人成績。作為「韋德之道」產品系列的首席品牌官，韋德積極參與產品設計，推出其專屬李寧品牌籃球鞋，並專程到中國參與「2013年韋德中國行」，引起廣大國內消費者的迴響。同時，李寧品牌一直贊助CBA賽事和中國國家隊以及其他成功運動員，亦不斷提升品牌的知名度，有助促銷新產品。我們將進一步提升公司品牌形象，擴大品牌影響力，增強品牌資產，鞏固李寧品牌在中國體育用品行業的領導地位。鑒於數字營銷在年輕消費群中正形成一個日益重要的溝通平台，我們推出了多項舉措，致力提升網上曝光度並鼓勵消費者進行更多互動。

引入新舉措加強零售運營能力。我們已加強多個關鍵領域的內部運作能力，包括通過門店快速補貨促進產品銷售；快速推出新產品，以把握市場機會加快銷售周轉；以及加強物流設施及供應鏈能力並支持分銷直配。此外，為提升店舖運營效率，我們在2013年上半年為前七大經銷商和主要店舖推行零售管理項目，以建立集團與客戶雙方的信賴與信心，並通過業績跟蹤、產品管理、店舖運營改善方面的有效執行總結成功經驗。截至6月底，參與項目的經銷商和店舖的零售表現均較項目啟動前大幅提升。

李寧品牌

品牌營銷和推廣

2013年上半年以來集團的營銷策略依然是聚焦國內消費市場、聚焦李寧品牌、聚焦專業體育。集團通過優化現有資源，進行產品創新、科技創新、溝通創新，拉近與消費者的距離，建立消費者對李寧品牌的信心，加深消費者對李寧品牌的喜愛程度，從而重塑並提升品牌形象、擴大品牌影響力、增強品牌資產，鞏固李寧品牌在中國體育用品行業的領導地位。

推廣籃球賽事及產品

2013年上半年，集團不斷加大對籃球的資源投入，搭建起中國籃球品牌最強勢的精彩賽事營銷平台。該平台囊括了整個籃球贊助資源，包括中國頂級職業聯賽CBA、NBL、CBA青年聯賽，以及從初中、高中到大學的各年齡段學生聯賽，突出了集團在籃球方面的領導地位，強化了品牌的專業體育屬性。圍繞賽事故事、賽事體驗、賽事轉播開展品牌營銷，有助加強李寧品牌和運動之間的緊密聯繫，同時品牌資產得到進一步強化。

贊助國內頂級CBA籃球聯賽

圍繞CBA賽事，公司開展了一系列創新營銷活動，並且第一次將CBA球員比賽服開發銷售，在消費者中營造賽事文化。例如，賽季末，官方公佈各球隊比賽服的銷售數量，吸引了眾多球迷關注，更成功促進了他們對CBA文化的認知。

李寧品牌與聯賽的深度合作，使得CBA聯賽更具觀賞性，季後賽轉播覆蓋觀眾人數超過3億人次。場內外品牌贊助的球迷活動，吸引了超過40餘萬人次球迷參與互動。

2月份，集團攜手CBA在廣州打造了一屆全明星比賽，受到球迷和媒體高度認可。通過前期投籃機大賽海選、全明星週末互動和全明星球員版產品的熱賣等一系列活動，進一步增進了和廣大球迷之間的情感聯繫。CBA季後賽期間的一系列球迷互動環節設計強化了與消費者的互動，促使賽事主推產品售罄率上升。

與NBA超級巨星韋德合作

圍繞韋德和「韋德之道」產品的一系列活動獲得了球迷的廣泛關注，讓李寧籃球品牌價值得以提升。2月份的美國NBA全明星賽，李寧品牌為韋德量身打造了「魔鬼魚」全明星比賽戰靴，並進行了公關活動和限量發售，引起國內外球迷廣泛關注。通過韋德親自贈送全明星戰靴給李寧品牌贊助的CBA全明星球員，加強了韋德與CBA及李寧的聯繫。李寧品牌順勢而為，5月「魔鬼魚」戰靴在北、上、廣三地的限量發售，吸引數百位球迷徹夜排隊，有效帶動消費氛圍，創造中國品牌營銷佳話。

韋德身著李寧季後賽戰靴，在NBA總決賽表現優異，第三次奪得NBA總冠軍。圍繞奪冠事件，李寧品牌迅速利用媒體和意見領袖的密切關係，加深「韋德之道」和「主宰這一秒」的信息傳達，為7月韋德中國行鋪墊造勢。

6月初圍繞韋德訪華的一系列預熱活動引發廣泛參與。其中備受歡迎的「韋德之道」配色方案網上票選活動，吸引了總共30餘萬人參與，800多萬投票。得票最高的兩款產品將在第三季度進行發售。公司在國內最受歡迎的社交平台之一人人網上徵集多則與「韋德之道」有關的故事，也吸引了數萬球迷分享他們與籃球及韋德的精彩故事。

圍繞韋德的營銷活動，實現了品牌與生意的雙豐收。例如，韋德季後賽比賽鞋第一天發售，電商平台即銷售近300雙，打破新品最高日銷售記錄。冠軍文化衫更在上市後2天就售罄。

贊助跑步賽事

繼2012年「李寧中國10公里路跑聯賽」的首度舉辦，2013年李寧品牌將該賽事拓展至全國範圍，並通過多項創新設置提高賽事專業度，逐步打造成為廣大跑步愛好者喜愛的跑步運動活動。「李寧中國10公里路跑聯賽」是由公司發起並獨家冠名的中國田徑協會官方賽事，也是中國首個聯賽形式的路跑賽事。今年各類小組賽將在8個城市舉辦分站賽事，預計這些賽事將吸引近4萬名跑步愛好者。為了激發公眾的跑步熱情，讓跑步愛好者享受到專業的參賽體驗，公司在競賽規則、線路選擇、跑步裝備、賽道服務等各環節均進行了人性化的設計。

「用10K證明」的賽事主題引起廣大跑者的共鳴，各地跑者用「李寧10K」不斷證明屬於他們自己的信念，引起網絡熱議。公司在非賽期也通過官方網站平台，分享跑步理念、跑步技巧、跑步感受等信息，保持全民參與跑步的良好勢頭。

相比李寧中國10公里路跑聯賽的偏專業化路線，李寧「FunRun」跑步活動則是李寧品牌面向跑步愛好者的樂跑活動。自2009年舉辦以來，李寧「FunRun」跑步活動已成為專為跑步愛好者打造的年度盛宴。通過延續活動平台的影響力，李寧品牌逐步增強了品牌資產，並從眾多運動品牌中脫穎而出。

2013年第二季度，一年一度的李寧「FunRun」跑步嘉年華在北京朝陽公園歡樂開啟。1,500餘名跑步愛好者在「想跑就去跑」的召喚下，盡享跑步所帶來的樂趣。除跑步嘉年華外，公司還為廣大消費者舉辦了各類互動活動，向大眾推廣體育運動。

鞏固在羽毛球領域的領導地位

李寧品牌繼2009年成為中國國家羽毛球隊唯一指定裝備贊助商後，經過4年的不斷研發與創新，現已正式成為2013-2016年羽毛球世界聯合會(「世界羽聯」)的官方合作夥伴、世界羽聯重大賽事的器材贊助商。

2013年5月，李寧品牌首次作為世界頂級羽毛球團體賽——蘇迪曼杯的器材贊助商在世界羽壇亮相，賽場內外擁有大範圍的品牌露出與展示權益。值得一提的是，本屆蘇杯在馬來西亞舉辦，為更好結合當地市場，本公司創新性地由當地經銷商執行品牌營銷活動。除了為大賽提供必要的器材服務外，在現場還設立了兼具產品展示與售賣的羽毛球嘉年華，而精彩紛呈的球員見面會、球星專訪等活動更貫穿賽事全程。八天賽期，吸引了上萬人次參與嘉年華。

充分利用數字營銷

作為和年輕消費者溝通的重要平台，數字營銷在本公司品牌營銷活動中的比重越來越大。2013年，本公司對整個數字營銷體系的目標和策略進行了優化，把單向數字營銷策略轉變為「社會化營銷+社交化營銷」體系；並強化對各個營銷活動的支持和品牌專業化形象、目標消費者滲透率、媒介效率的提升。

公司圍繞以下幾方面進行策略規劃：

- **品類聚焦規劃資源**—形成以五大品類推廣整合各數字工作的流程，進行網絡公關(「EPR」)、互動體驗活動、數字媒介計劃、自有平台(微博、官網等)及電商等的整合管理。
- **創新消費者互動體驗**—採用手機、病毒視頻等創新消費者互動體驗方式，增強年輕人群滲透。如：利用漫畫加3D視頻的形式，介紹李寧弓產品，解析最新環弓產品減震原理。在新浪微博平台進行口碑式推廣，並進入旗艦店實現線上線下同步播出。其中一個有關李寧超輕十代跑鞋的在線活動，網站瀏覽量超過140萬人次。
- **基於社會化營銷形式優化EPR**—通過消費者互動、自傳播、轉發等，形成EPR的社會化溝通方式。如：本公司加強了與部分主要跑步意見領袖和明星合作，通過其影響力在社交網絡中廣泛傳播環弓產品，吸引超過190萬觀眾。同時，建立社交媒體體系，通過對有關李寧和其他品牌產生的話題，進行數據分析與挖掘，從中發現消費者洞察與消費者反饋，並逐步優化產出報告，為品牌、產品、銷售等相關部門提供更多參考。
- **數字平台效率評估**—整體打通從數字媒介到社交媒體到電商的評估體系。該體系大幅改善了目前針對全媒體平台整體規劃、數字媒介投放效果、互動活動轉化、目標消費群體覆蓋等方面的分析。
- **自有平台建立社交化營銷體系**—找到與專業體育人群或目標消費者溝通的圈子，深度溝通，產生銷售機會。2013年，通過優化代理公司結構、梳理李寧在官網、官方微博、互動社區等自有平台上的工作，已經如期完成自有平台的整合。

同時，本公司目前正在進行跨官網、微博、人人網、互動社區等的「李寧大社區」建設，針對不同平台上消費者的特點，提供相應的營銷內容，促進消費者互動，並改善消費者數據管理體系。

產品營銷舉措

2013年上半年，李寧第一、第二兩季新品銷售表現優異，售罄率較去年同期有顯著提升，已恢復至健康水平，而市場推廣的重點產品售罄率更高於整體產品平均售罄水平。主推品類的新品在整體新品銷售中的比重也不斷提升。

新品銷售的優異表現得益於清晰明確的溝通策略和極富創意的溝通執行。如上半年推廣李寧環弓科技時，通過深入研究發現，消費者在運動時，特別關注特定部位的減震效果。基於這一核心消費者洞察，提煉出「定位加強減震」作為環弓科技整合傳播的核心概念，通過電視廣告、病毒視頻及店內POP廣告進行宣傳。籃球環弓的曝光更得益於本公司贊助的CBA賽事轉播，無論是球員穿著還是在各項營銷活動中曝光，都極好地證明了環弓科技的專業性，所有這些都使得2013年上半年李寧環弓成為最暢銷的弓科技產品。

而在2013年上半年推廣超輕系列鞋產品時，明確了超輕產品的消費者定位，即「針對跑步入門者」，從而將超輕產品同李寧弓／李寧弧等專業減震產品區隔，在傳播時更加注重和消費者情感層面的溝通。源於「想跑就去跑」的輕跑理念，以提供跑步體驗為核心，通過「10K」、「FunRun」等賽事活動，讓不同層級的跑者有更多參與跑步的機會。在傳播過程中，所有的活動、賽事和店內體驗，都將超輕十代產品精心嵌入其中，使其成為目標消費者心目中的第一雙跑鞋，從而推升超輕系列產品的銷量。

銷售渠道合理化管理

渠道復興計劃

面對體育用品行業的諸多挑戰，以及客戶在渠道庫存和盈利能力方面存在的問題，集團從2012年底開始啟動渠道復興計劃，針對不同經銷商提供量身定制的解決方案，以精簡其店舖網絡、減少渠道庫存、改善產品營銷手段、提高零售業務能力。今年上半年，集團與90%以上的經銷商簽訂了渠道復興計劃協議。自計劃實施以來，公司在上述焦點領域均取得重大進展，渠道庫存平均周轉月從2012年的9個多月的峰值大幅下降到目前的7個月以下，新品售罄率超出歷史水平，而大部分經銷商的盈利也得到提高。

零售店舖

截至2013年6月30日，李寧牌常規店、旗艦店、工廠店及折扣店的店舖數量合共為6,024間，較2012年12月31日淨減少410間。經銷商54家，較2012年底減少1家。以下是截至2013年6月30日的店舖數量細分：

特許及直接經營零售店舖數量

李寧牌店舖	2013年 6月30日	2012年 12月31日	變動
特許經銷零售店舖	5,393	5,803	(7.07%)
直接經營零售店舖	631	631	0.00%
總計	6,024	6,434	(6.37%)

按地區劃分的零售店舖數量

李寧牌店舖	2013年 6月30日	2012年 12月31日	變動
東部(附註1)	2,451	2,602	(5.80%)
北部(附註2)	2,275	2,432	(6.46%)
南部(附註3)	1,298	1,400	(7.29%)
總計	6,024	6,434	(6.37%)

附註：

1. 東部包括：上海、浙江、江蘇、江西、安徽、山東、湖南及湖北。
2. 北部包括：北京、天津、山西、河北、內蒙古、河南、黑龍江、吉林、遼寧、陝西、甘肅、寧夏回族自治區、新疆維吾爾自治區及青海。
3. 南部包括：廣東、廣西、福建、海南、雲南、貴州、四川、重慶及西藏。

2013年上半年，集團在渠道管理方面採取的措施如下：

- **重點關注店舖盈利：**集團在2012年對店舖網絡進行結構性調整的基礎上，將渠道拓展的目標集中在盈利能力上，開設能盈利和有效率的店舖，對於不能盈利的店舖，不予開設，確保店舖整體質量和渠道盈利的提升。
- **店舖數量趨於平穩：**由於2012年已關閉多家盈利低的店舖，2013年上半年旗艦店、常規店和工廠店經營平穩，關閉店數量減緩。集團通過解決渠道庫存問題，同時提升運營效率，改善了店舖的盈利水平。上半年關閉店主要集中在低效店，加上高效新店的開張，店舖網絡的結構更趨合理。
- **全新營銷模式：**於2013年年初，本集團引進以「有指導性的訂貨+快速補貨+快速反應」為特色的營銷模式。自2013年第一季度起，本集團為客戶改善訂購指引(包括推薦A+SKU)及組貨安排。確保準確執行訂貨會訂單的同時，本集團也根據市場需求快速補充暢銷產品，並提升進貨和出貨效率。本集團的信息共享平台每週從全國銷售數據中為客戶提供暢銷及滯銷產品信息。除現有產品計劃外，本集團還通過短期規劃及快速生產把握新商機，以便公司與市場需求保持同步，為公司整體表現做出更大貢獻。展望未來，本集團將進一步推廣快速補貨及快速反應的模式，以盡量提升店舖流水效率。
- **試點經銷商零售項目執行效果顯著：**為提升店舖運營效率，集團在2013年上半年為前七大經銷商推行零售管理項目，以建立集團與經銷商雙方的信任與信心，並通過業績跟蹤、產品管理、店舖運營方面的有效執行總結成功經驗。截至6月底，7家經銷商的零售表現均較項目啟動前大幅提升。
- **在試點店舖實行零售業務模式(RBM)：**該項目從產品及零售管理提升方面進行了有效的變革和推進。以消費者需求為導向進行產品規劃，提升A+產品組合的訂貨深度，強化門店展示，提升消費者的產品體驗。加快新品上市速度，及時對商品表現進行分析，加快商品調貨及補貨。採用「快速反應」模式，針對市場暢銷產品快速生產上市。建立獨立的專業零售管理團隊，加強對門店、區域及子公司的管理。開發管理工具對零售工作有效的推進及指引。採用零售業務模式的店舖月累計流水的同比增長率遠遠高於其他未參與該項目的店舖。

電子商務

- 李寧電子商務部五年來積極致力於網絡市場的開拓，並已建立了完整的電子商務分銷平台，在該領域取得了顯著成果。曾先後榮獲由APEC電子商務工商聯盟頒發的「中國電子商務最具潛力投資價值金種子獎」及易觀國際頒發的「易觀傳統企業電子商務客戶價值管理最佳獎」等多項業內大獎，獲得了業內的一致肯定。
- 目前，集團已建立了李寧官方商城(www.e-lining.com)，並在淘寶網、京東商城，騰訊拍拍等國內知名第三方電子商務平台上開設李寧品牌系列官方店鋪；在卓越亞馬遜、名鞋庫等國內知名網上商城開設李寧品牌專區。

產品設計和研發

作為專業體育運動品牌，本集團不斷推進及深化產品設計和研發創新，通過提升產品功能與質量，力求提供同時滿足一般消費者和專業愛好者需求的產品系列。

新產品，新營銷

為了更好地迎合市場新趨勢和新需求，本集團在2013年實施新營銷模式，其中包括，「有指導性的訂貨」及「以零售為主導的快速補貨及快速反應」，逐步實現從傳統批發模式向零售運營模式的轉變。

本公司主推的A+產品是根據以往銷售數據、市場潮流趨勢及不同地域和氣候確定的各個地域單款銷售深度最好的產品。本集團在訂貨會上向渠道經銷商推薦該類產品。2013年上半年的銷售數據顯示，李寧公司A+產品以及快速反應產品的銷售表現優異。

在快速補貨模式及快速反應模式下，本集團根據初期銷售情況，整合前端供應鏈的產品生產及研發資源，壓縮物流運輸時間，同時精減整個供應鏈體系的運作流程，對暢銷產品進行及時推介和補充，以更快滿足市場需求。快速補貨可有效防止暢銷產品出現脫銷現象，提升產品銷量，平攤產品成本。快速反應模式可令本集團及時捕捉有關市場潮流趨勢及產品需求的反饋，提升產品開發效率和產品開發命中率，從而有效減少產品庫存，增加零售銷售收入和提升平均零售折扣率。2013年，快速反應產品的補貨週期縮短至3至6個月，低於傳統批發模式下1至1.5年的產品上市週期。

鞋產品

李寧鞋科技平台概覽

- 減震科技：本集團兩大核心減震科技為李寧弓和李寧弧。

2013年的李寧弓科技系列裡，李寧環弓進一步將弓的減震功能精準化，積澱弓弦結構減震原理並通過「模塊」化的思路，針對不同運動的減震需求，提供準確的定位減震，幫助運動表現更佳；

李寧弧科技，通過全掌中空減震單元，分散足部壓力，緩震性能優異。同時，通過凹槽設計及平衡排布，更易彎折，提升靈活表現。

- 漢麻科技：天然漢麻纖維的多孔褶皺結構具有很強的吸附異味和吸濕快乾功能，活性酚類有明顯的抑菌功能。

天然草本植物提純並進行纖維化處理，運用高科技手段置於中空纖維芯層，在高溫、潮濕環境下緩慢釋放天然植物香味，抑制細菌滋生，保持鞋內空氣清新，抑菌有效率達96.7%以上。漢麻科技是本集團與中國人民解放軍後勤部軍需裝備研究所共同研發的科技，共享專利，並納入軍隊作戰鞋特供材料。

目前，李寧鞋產品大部分使用漢麻鞋墊，為消費者帶來更好的穿著體驗。

產品概覽

- 環弓跑鞋：獨立的環弓單元根據跑步的運動軌跡進行排列，鑲嵌在鞋的底部結構中，在精準緩震的同時，為跑者提供靈活的跑步體驗。
- 雷電環弓籃球鞋：幫面採用全新KPU材質，堅固透氣；底部使用單元化的環弓減震科技，在主要受力部位進行針對性的能量吸收與釋放；大底橡膠使用PavTrac耐磨科技，延長籃球鞋使用壽命。在2012-2013賽季CBA全明星賽、季後賽中，該類鞋滿足了運動員的需求。
- 超輕十代跑鞋：該鞋整體僅重212克，重量極輕卻具備卓越功能。整體鞋面採用最簡單的十字綁縛結構做支撐，以輕質簡約的結構貼合腳面，提供有效的保護與支撐。男款鞋使用碳纖維材料，極致輕盈卻不失高強度支撐。女款鞋使用玻璃纖維材料，更具韌性和抗衝擊性。中底採用李寧FoamEVA輕量中底發泡材料配方，穿著舒適，降低能量損耗。全掌Bounce+材料的使用提供了良好的反彈耐壓縮效果。同時足弓處的TPU平衡片，有效防止跑步過程中中足過度扭轉。
- 超輕十代籃球鞋：該鞋的設計與超輕十代跑鞋的設計一脈相承，同樣突顯質地輕薄的簡約外觀設計；鞋身內外碳素纖維布保障運動中的穩定，340克極輕質體驗有力提升場上運動表現。

- 韋德之道籃球鞋：真皮材質鞋面配合先進的強化TPU亮面鞋眼片凸顯該鞋的品質；中足碳素纖維板提供卓越腳部支撐和韌性，底部Cushion+Bounce經典減震回彈科技滿足運動員的運動需求；鞋身多處呈現的韋德個人獨有元素彰顯其個人魅力。

隨著韋德獲得2012-13賽季的NBA總冠軍，W.O.W眾多鞋款獲得消費者的熱捧，其中逐輝、無眠、老兵、警告版本均獲廣泛讚譽，同時這些鞋款也與韋德本人的故事和特質有機結合，得到運動員的充分認可。

- 李寧弧三代：李寧弧三代的弧技術革新，在原有一體成形、中空減震的靈活減震思路下，通過雙密度新工藝，帶來了新的技術突破。鞋面採用低密度、柔軟且有彈性的材料，增強舒適度，而鞋底則採用高密度材料，更具支撐和耐壓縮特性。幫面的結構加大底的科技，為李寧弧產品帶來360度的靈活性。李寧弧三代家族擁有跑鞋、訓練鞋和籃球鞋產品。
- 傳奇84：此款價格相宜的快速反應產品，設計風格簡約乾淨，採用硫化鞋底，易於搭配各種風格，適合大部分消費群。測試期與正式產品上市期間，銷售表現遠高於同類產品。它是目前最成功的快反產品，除此之外，也成為運動生活系列的長青款式。
- 運動生活復古跑鞋：復古跑鞋是潮流趨勢，從而也成為李寧運動生活產品系列最重要的收入來源之一。單單兩個復古跑鞋款「征榮92」和「3KM」，訂單數量就佔2013年運動生活鞋類訂單的25%以上。同時，該款鞋更傳承了李寧品牌的經典產品故事。比如，「征榮92」是1992年巴塞羅那奧運會中國國家隊的領獎鞋，通過復刻與現代工藝結合，已經成為了李寧品牌的經典和不可或缺的款式。
- 戶外溯溪鞋：在鞋面使用輕透的速乾網布，涉水後加速鞋面的快乾效果。中底搭載李寧弧科技平台，通透的造型極具踏水感，側翼排水通道效果直接可視。運用戶外專屬科技大底「STORM GRIP」（旋風顆粒），通過多角度傾斜矩陣排列，體現水中強大抓地表現。
- 田徑贊助鞋：2013年，本集團推出的田徑鞋新產品系列以東方文化標誌「虎符」為核心設計理念。該產品線所贊助的國際運動員包括葉蓮娜·伊辛巴耶娃、安德烈亞斯·托希爾德森、阿薩法·鮑威爾、克里斯提安·泰勒、恩戈尼·馬庫沙；贊助的國內運動員包括黃瀟瀟、王雪芹、謝荔梅；贊助的團隊包括國少隊田徑隊。設計元素虎符為中國古代帝王兵權的象徵，虎符元素圖案與田徑鞋整體線條巧妙的結合，突顯了田徑運動員的力量和速度，同時虎符與服裝主題有機結合，展示田徑運動員稱霸賽場的豪情壯志。
- 網球贊助鞋：2013年上半年，本集團專業網球鞋產品全面贊助了馬林·西里奇，彭帥，楊宗樺，鄭賽賽，普里斯科娃姐妹及天津網球省隊等運動資源。

「刀馬旦」女子網球比賽鞋：融合中國京劇「刀馬旦」的角色主題，同時加入運動員個人特質。彭帥穿著此鞋款在2013年5月WTA羅馬站問鼎女雙冠軍，並於7月舉行的「四大滿貫」賽事之一的溫布爾登網球公開賽中，獲得了女雙冠軍。

「奇魚一代」男子網球比賽鞋：美國最大的網球用品網站Tennis Warehouse對李寧頂級網球鞋產品「奇魚一代」進行了專業測評。在包括足部支撐／穩定性、鞋底整體耐久性等7項功能屬性的評分上，「奇魚一代」的綜合得分為4分（滿分為5分），在專業性能方面展現強大優勢。以「奇魚一代」為基礎，以更輕更快為目標而設計的2013年全新男子網球比賽鞋「奇速（Court Racer）」同樣獲得了西里奇的高度讚揚。

服裝

科技平台概覽

- 咖啡碳面料：本集團採用了新型功能面料——咖啡碳面料，其環保性主要體現在三個方面：1)原料取自咖啡渣，減少環境污染；2)生產過程中耗電量及二氧化碳排放量少；及3)作為環保型產品，利用咖啡本身特性，令產品功能天然環保。該面料還具備隔熱及抗菌功能。
- 秒脫拉鏈：為使運動員能在CBA、體操、羽毛球、乒乓球等比賽中場休息結束後，能快速將運動長褲脫掉回到賽場，本集團的服裝產品科技研究團隊運用秒脫拉鏈技術成功研發秒脫訓練褲，並獲國家知識產權局授予實用新型專利。
- 李寧AT技術平台：進一步優化已被認定為行業標準的先進AT技術平台，本集團對燙嘜、吊牌等商標標識進行全面審視，統一位置、尺寸等規範；更新功能技術指標，全面管控科技平台內各項科技應用。本集團致力將AT平台打造成一個技術領先、商標使用安全的功能材料平台，全面滿足運動員對材料功能的需求，提升產品競爭力。

本集團以AT為焦點，提升AT功能面料的利用，繼續深化AT平台應用。打造本集團專屬的科技特色，擴大專項產品中功能面料的使用範圍，保持每年先進材料使用佔比穩步增長。上半年產品功能面料的使用率得到大幅提高，2013年第一及第二季度，近50%的產品已開始使用AT材料。

產品概覽

- 跑步產品：2013年，本集團在專業運動產品中推出跑步系列世界最輕風衣產品。2013年第二季度開發的超輕風衣採用「LITE AT FEATHER」科技，該科技為李寧AT科技平台的新成員。超輕風衣可減輕跑者運動時的負擔。其獨特的輕質面料與AT科技可防霧水、防風、防小雨，同時透氣不貼身。憑借上述獨特功能，超輕風衣產品獲得諸多嘉獎，更打破「世界最輕男士運動風衣」和「世界最輕的開尾拉鏈」兩項世界紀錄。
- CBA贊助產品：作為集團的核心專業項目之一，2012-2013賽季，CBA產品(特別是運動員比賽服)將中國傳統文化元素用現代設計語言和手法表達，並巧妙融入產品科技和功能：比賽服後背抽象花紋的設計靈感汲取於秦朝禮器鼎上的紋樣。花紋通過全幅TT網布繪製，盡可能提升透氣性——新工藝較傳統網布透氣效果提升了69%。

專業運動員的比賽服採用LI-NING AT DRY 3D吸濕速乾面料，加入萊卡彈性材料，提供良好透氣性，保證運動自由度和貼合感；短褲則採用梭織面料，結合兩側激光沖孔，在運動中自然產生空氣對流效應，幫助身體重點區域排汗和透氣，締造持久涼爽感。

除運動員比賽服之外，李寧品牌更為專業籃球選手開發了高端防護裝備——運動裝甲。運動裝甲是由李寧品牌獨家研發的功能性運動服裝，注重對肌肉的包裹與保護。

- 金牌隊贊助產品：為繼續深入對羽毛球、乒乓球、跳水、射擊及體操國家金牌隊的支持，本集團針對各項不同運動特性進行專業的產品設計，助力運動員在比賽時發揮最佳水平。

羽毛球比賽服取材「天下」故事集，在產品中融入了傳統的中國元素圖案，寓意中國羽毛球隊在世界羽壇的霸主地位。比賽服採用人體肌肉分解的設計手法，上衣突出重點的做功肌肉，加強線條和顏色的設計。在面料上採用先進材料，增強通風效果，加大透氣性，並改善吸濕效果，讓運動員在高強度的比賽過程中，保持身體涼爽。萊卡面料為運動員做出更大幅度的動作提供保證。

乒乓球比賽服主身設計為飛龍盤旋圖案，增加閃亮金粉，突出動態效果。龍鱗位置增加閃片紗布材質透氣窗，增加空氣流動，能夠讓運動員在運動中保持乾爽、舒適的同時，展現產品外在美感。

跳水隊比賽服運用四面拉伸科技面料，結合人體工程學原理，針對U型背部結構、V型髖部結構進行特別設計，並加入雙肩帶設計，使運動員所有的發力肌肉群均能得到完全包裹。

射擊隊比賽服採用最先進的超聲波鐳射工藝，結合透氣網面料，配合剪裁技術，形成背部空氣交換系統，加快背部空氣流動與交換，瞬間吸收汗液，保持背部乾爽。

體操隊比賽服面料具有出眾的彈性，配合獨特剪裁，使體操運動員比賽時靈活舒適，保證比賽中動作自如流暢，使落地動作更加完美。

- 羽毛球拍：作為核心運動項目之一，本集團不斷加大對羽毛球產品科技創新及研發的投入。繼「立體風刃」和「風動導流」專利科技推出後，本集團的球拍研發機構又完成了「能量聚合」專利科技的開發工作。新科技的成功開發使李寧品牌具備了多個具有可視性、功能性和創新性的球拍科技平台。

2013年6月，基於本集團球拍科技平台的全新贊助級球拍產品上市，突出的科技功能和塗裝視覺效果，使全新的贊助產品獲得了中國羽毛球隊運動員的高度認可，產品進入市場後反響熱烈。本集團球拍產品的研發設計能力，持續強化了李寧品牌羽毛球拍產品在市場上的專業地位。

供應鏈管理

作為本公司變革計劃的一部分，並應對不斷湧現的行業挑戰，本集團認為建立領先供應鏈能力和零售經營能力既是核心競爭優勢，又是本集團新業務模式的主要組成部分。改進供應鏈能力對於控制成本，清理庫存，提升運作效率及縮短交貨時間至關重要，並將為零售主導的業務模式奠定基礎。本集團於2013年採取了以下管理措施：

通過管理和控制採購成本，建立提升供應鏈運營效率和財務表現的新模式。本集團採取以下措施實現成本控制的目標：

- 提升材料的通用性和延用性來集中資源，減少SKU的數量，減少訂單複雜性，精簡供應商數量，從而集中資源達致規模效應，提升議價能力
- 設立競爭性採購機制，選用更具成本競爭力的供應商
- 持續推動服裝產品的海外生產
- 重新規劃生產基地佈局，增加向華中與華西採購的份額
- 建立供應商庫存管理(VMI)模式，通過與供應商溝通，提升運作效率並優化庫存水平
- 控制採購風險，制定採購保障體系方案，根據供應商組成結構和營運狀況的月度評估，及時發現風險並採取應對措施

提升零售物流能力，包括：

- 2013年上半年，集團物流配送體系的改善工作順利進行，通過有效優化倉儲網絡佈局、整合物流供應商資源，不僅節約運輸成本，而且大幅提高配送效率，降低整體配送時限
- 隨著物流零售配送體系的建立，已完成支持直配到店的前期物流設計和佈局
- 物流體系的改造初見成效，形成了細分的配送體系，包括期貨運作、快速反應、直配到店等不同的物流配送方式，以支持不同的銷售業務需求

快速零售能力的建設，包括：

- 建立預測系統，梳理商品規劃流程，為零售模式打造管理平台
- 建立供應商協同平台，不斷縮短供應週期，提升供應鏈反應速度和對需求變化的反應能力，縮短訂單交付期，以減少預測不準的風險，有效降低庫存
- 建立新的商業運作模式以發掘市場機會，建立內部決策體系，實現新產品的高效開發和生產，通過快速發現和滿足市場需求來提高業務收入
- 以小批量生產逐步取代期貨制下的批量訂單模式，根據市場反應和未來預測分期決定後續生產數量
- 建立新的庫存管理模式，配合零售物理網絡的建設，引入集中管理、敏捷補貨、靈活調貨降低庫存等新方式，以提升產品銷售，減少缺貨損失

渠道庫存清理

針對目前的庫存問題，採取快速有效手段在常規渠道以外清理存貨，包括在國內空白市場成立專門清貨店、建立有效的海外銷售渠道、與凡客誠品及唯品會等網絡電商和超市等渠道建立合作關係等，以有效地清理存貨。通過以上方式，上半年已大大減少老舊庫存，預計下半年集團和渠道的庫存水平將回歸到合理狀態。

紅雙喜品牌

紅雙喜品牌由本集團持有57.5%股權的上海紅雙喜股份有限公司及其附屬公司(統稱「紅雙喜」)擁有，主要從事生產、研發、市場推廣及銷售乒乓器材和其他體育器材。紅雙喜和李寧品牌在品牌營銷、市場推廣、賽事贊助和分銷渠道拓展方面產生協同效應，不斷加強本集團於中國乒乓球市場的地位。

秉承「明星造市、賽事推廣」的營銷理念，紅雙喜在2013年繼續簽約王皓、王勵勤、馬龍、丁寧、李曉霞等優秀乒乓球國手為紅雙喜乒乓球器材代言人。同時，紅雙喜積極參與國內外各類專業賽事贊助。2013年上半年，紅雙喜成功完成了第52屆巴黎世界乒乓錦標賽的贊助和營銷推廣，並繼續為國際乒聯全球職業巡迴賽的上半年10站賽事、中國乒乓球俱樂部超級聯賽等賽事提供專業比賽器材。

紅雙喜已與國際乒聯簽署2013-2016年全面合作計劃，並獲得了2016年奧運會乒乓球器材的供應權。該計劃也包括紅雙喜成為2014-2016年世界乒乓錦標賽、2013-2016年乒乓世界盃、2013-2016年國際乒聯職業巡迴賽等賽事的器材贊助商。

紅雙喜擁有強大的產品研發和設計實力，紅雙喜套膠在中國國家乒乓球隊的使用比率達到80%以上。除專業比賽裝備外，紅雙喜於2013年根據客戶回饋和市場需要，對市場產品的性能、配置、包裝等進行了全面改進或更新，在一季度全面上市並受到歡迎。同時，紅雙喜於2013年二季度還推出了專供電子商務渠道銷售的「e」系列產品。

紅雙喜牌產品主要通過批發和綜合體育用品商店銷售。國內業務實行批發模式，於中國近30個省和直轄市擁有相對穩定的客戶。2013年，紅雙喜在繼續發展專業乒乓器材經銷商制、超市渠道經銷商制的基礎上，以招標的方式引進客戶，積極探索電子商務業務模式，並進一步整合客戶資源，加強客戶管理。

其他品牌

Kason(凱勝)

Kason(凱勝)品牌作為一個擁有20年以上歷史的知名羽毛球器材品牌，是本集團羽毛球業務的重要組成部分。

報告期內，Kason(凱勝)品牌不斷強化在消費者心目中的經典品牌定位，通過優化產品組合，優化生產成本，優化產品性價比，使品牌業務保持了穩定中增長的趨勢。Kason(凱勝)品牌經典的球拍產品持續熱銷，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。本集團將持續通過李寧與Kason(凱勝)品牌的差異化定位，強化產品競爭力，合理利用品牌頂級運動營銷資源，以增加本集團在羽毛球領域的市場份額。

AIGLE(艾高)

在整體零售環境相當艱巨，各休閒及戶外品牌受市場環境不利影響普遍下滑的衝擊下，AIGLE(艾高)品牌仍保持有獨特的市場定位和競爭力，消費者對AIGLE(艾高)品牌產品的認同不斷提升。

期內，AIGLE(艾高)品牌維持一貫有效的零售管理及適度的新開店策略，因而品牌業務發展穩定，原有店銷售業績繼續增長，新開店業績亦保持向好勢頭。同時，品牌在主要商場仍為戶外及休閒用品主要領先品牌之一。

未來，AIGLE(艾高)品牌將繼續採取以下的主要經營策略，提高消費者對品牌的認同及忠誠度，推動業績持續增長：

- 持續在省會等一線城市陸續開設全球統一的品牌形象店，並增加省會以上城市零售店的覆蓋及不同型態通路的發展及組合，確保長期財務穩定回報。
- 繼續加強零售端管理，強化面向消費者的客戶關係管理及有效的庫存管理。
- 持續在戶外及旅遊媒體進行深度投放，增加品牌的曝光與知名度。

Lotto(樂途)

2013年上半年，Lotto(樂途)按計劃逐漸關閉負盈利的自營店舖，同時收縮全國店舖覆蓋範圍和數量。通過減少自營子公司數量，收縮各項支出，合理控制費用。

在清理庫存方面，著手開設工廠店、折扣店和特賣場，並尋找合適的業務渠道，以實現減少庫存的目標。與此同時，努力配合電子商務渠道，對產品進行宣傳和銷售。對經銷商解除經營授權的工作已全部完成，今年上半年重點是對舊貨回購後的合理配置、回收應收款項及各項收尾工作。

組織變革及人力資源

於2013年6月30日，本集團有3,383名僱員(2012年12月31日：3,447名)。其中集團總部及零售子公司僱員1,713名(2012年12月31日：1,676名)，其他子公司(包括紅雙喜、Lotto(樂途)、Kason(凱勝)及其他非李寧品牌業務)僱員1,670名(2012年12月31日：1,771名)。

2013年，集團持續推進李寧品牌核心業務轉型與發展，重點投入變革計劃下的人力資源優化項目，持續改善內外部人才儲備，以打造集團的核心競爭力。

本集團視人才為企業發展之基石，一向重視核心管理和專業人才的選用、培育、激勵與保留。集團已在最近12個月內成功引進C-Level高層管理團隊成員，負責財務、市場、產品、供應鏈與人力資源等模塊的管理與發展。

期內，集團開展針對零售人員的人力資源優化項目以配合公司轉至零售導向業務模式的發展；系統性地進行內外部人才儲備，對內部人才進行有效識別和晉升，並加強吸納行業內優秀人才。集團始終秉承個人薪酬與崗位職責、績效與能力的有效匹配原則，通過優化薪酬結構以增強薪酬與績效的聯接，加強卓越績效文化建設。持續進行中層領導力發展項目，加速培養和發展內部人才以支持集團達成業務目標。

前景展望和策略

中國的經濟增長維持穩定。

展望2013年下半年，儘管經濟復甦進程尚未明朗，中國經濟仍將維持基本穩定。中央政府日益注重經濟增長的內涵，意味著經濟發展將從投資驅動轉變為消費拉動的模式。儘管刺激內需措施的長期效果仍有待顯現，隨著消費者參與體育活動的熱情有增無減，預計國內體育用品行業的消費將保持強勁增長。與成熟市場相比，中國體育用品行業的滲透率仍然較低，顯示未來仍有很大的增長空間。

過度擴張所導致的庫存過剩和盈利下滑問題，繼續成為國內體育用品行業須面對的挑戰。

2013年上半年，國內體育用品市場仍然高度分散。業內主要企業均已採取促銷、審慎批發出貨和關閉低效店舖等措施，力求解決庫存過剩和盈利能力下滑的問題。我們預計行業復甦尚需時日，故短期內市場仍將充滿挑戰。

李寧的變革計劃方向正確，公司將在2013年下半年繼續深化各項措施。

按照推出變革計劃時的既定方針，本公司已將改善零售實際銷售和降低渠道庫存作為振興計劃的首要任務；短期內，批發出貨持續減少預計仍會將對收入帶來衝擊。然而，本公司在過去一年的經營改善措施已初見成效，整個業務生態系統已初步呈現復甦跡象。在一系列經營措施和試點項目初傳捷報的鼓舞下，管理層將繼續推動變革計劃。我們將不斷改善管理流程控制，強化品牌定位，協助分銷渠道提升盈利能力，完善產品和營銷，以更好地滿足消費者需求，並保持聚焦於有效的成本控制。我們矢志實現以體育營銷為動力、以零售為導向的業務模式轉型目標，我們堅信這目標將帶來大幅增長，並為投資者和其他利益相關者創造價值。

展望2013年全年，預計本公司的經營現金流和經銷商的盈利能力均將持續改善，而全年的財務虧損相比2012年將有所下降。管理層深信，隨著變革計劃的順利推進，公司將不負對股東許下的願景和戰略承諾。

購買、出售及贖回本公司之股份

截至2013年6月30日止六個月，本公司概無贖回其任何股份。本公司或其任何附屬公司於期內概無購買或出售本公司股份。

企業管治

自2013年1月1日至2013年6月30日止期間內，本公司一直遵守香港聯合交易所有限公司(「聯交所」)證券上市規則(「上市規則」)附錄十四所載的企業管治守則(「守則條文」)，惟第A.2.1條條文及第A.5.1條條文除外。

根據守則第A.2.1條條文，公司主席及行政總裁的職位須分開且不應由同一人擔任。因本公司仍未物色到擔任行政總裁的合適人選，故此自2013年1月1日至2013年6月30日期間，執行主席李寧先生及執行副主席金珍君先生履行行政總裁的日常職責，分別負責管理本集團外部事務，以及本集團內部事務及營運。由於主席及行政總裁的職位現時均由董事會主席及／或副主席擔任，因此有關職位並無分開。儘管如此，董事會認為，現時的管理架構對本集團的營運仍然有效，並可提供充分的權力制衡。本公司的營運及管理一直受獨立非執行董事的監管，同時彼等亦對本公司的營運及管理作出寶貴貢獻。董事會將繼續定期審閱管理架構，以確保繼續達致該等目標及符合行業規範。董事會亦將繼續物色行政總裁的合適人選。

其次根據守則第A.5.1條條文，提名委員會主席須由董事會主席或獨立非執行董事擔任，大部份成員為獨立非執行董事。現時提名委員會分別由金珍君先生(執行副主席)擔任委員會主席，李寧先生(執行主席)及陳振彬先生(獨立非執行董事)為委員會委員。鑒於本集團現正處於變革期，董事會希望在此變革進行期間取得更多TPG提名的董事支持，因此決定委任金珍君先生為提名委員會主席。董事會亦須要執行主席李寧先生參與更多提名委員會的事務。董事會相信此安排對本公司目前階段實屬必要。

本公司審核委員會(其成員包括三名獨立非執行董事)已審閱本集團採納的會計原則及慣例，並已檢討核數、內部監控及財務報告事宜，包括審閱截至2013年6月30日止六個月的中期業績。

本公司外聘核數師羅兵咸永道會計師事務所已根據國際審閱準則第2410號「由實體的獨立核數師執行中期財務資料審閱」，對本集團截至2013年6月30日止六個月的中期財務資料進行審閱。羅兵咸永道會計師事務所已確認，按照他們的審閱，並無發現任何事項，令他們相信中期財務資料在各重大方面未有根據國際會計準則第34號「中期財務報告」編製。

承董事會命
李寧有限公司
執行主席
李寧

香港，2013年8月9日

於本公告日期，本公司的執行董事為李寧先生、金珍君先生和張志勇先生；非執行董事為韋俊賢先生和陳悅先生；獨立非執行董事為顧福身先生、王亞非女士、陳振彬先生和蘇敬軾先生。