

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2016年12月31日止年度之 全年業績公告

#### 財務業績摘要

- 權益持有人應佔淨溢利達6.43億元人民幣，其中包括：
  - 出售紅雙喜10%股權的淨收益3.13億元人民幣
- 不包括出售紅雙喜10%股權淨收益的淨利率由盈虧平衡提高至4.1%：
  - 收入上升13%至80.15億元人民幣
  - 毛利率提升1.2個百分點
- 經營現金流進一步增加至9.95億元人民幣。
- 現金循環週期改善(縮短)17天(2015年：76天／2016年：59天)

#### 經營業績摘要

- 業務持續擴張：
  - 整體零售流水連續兩年錄得低雙位數增長
  - 渠道庫存庫銷比進一步改善
- 零售運營能力持續改善：
  - 線上及線下的整體同店銷售加速增長
  - 新品售罄率持續提升，上升2個百分點
  - 新品銷售佔比提升，尤其直營零售業務，帶動零售折扣率改善約2個百分點

## 全年業績

李寧有限公司(「本公司」或「李寧公司」)董事會(「董事會」)欣然宣佈，本公司及其附屬公司(統稱「本集團」或「集團」)截至2016年12月31日止年度之經審核綜合業績連同2015年的比較數字如下：

### 綜合資產負債表

|                  | 附註 | 於12月31日          |                |
|------------------|----|------------------|----------------|
|                  |    | 2016年<br>千元人民幣   | 2015年<br>千元人民幣 |
| <b>資產</b>        |    |                  |                |
| <b>非流動資產</b>     |    |                  |                |
| 物業、機器及設備         |    | 827,677          | 740,305        |
| 土地使用權            |    | 77,887           | 79,788         |
| 無形資產             |    | 282,696          | 265,570        |
| 遞延所得稅資產          |    | 207,458          | 230,868        |
| 可供出售之金融資產        |    | 14,000           | 26,000         |
| 按權益法入賬之投資        |    | 625,008          | 27,796         |
| 衍生金融工具           |    | 319              | —              |
| 其他應收款項及預付款項      |    | 95,009           | 43,615         |
| <b>非流動資產總額</b>   |    | <b>2,130,054</b> | 1,413,942      |
| <b>流動資產</b>      |    |                  |                |
| 存貨               | 4  | 965,422          | 959,652        |
| 應收貿易款項           | 5  | 1,370,254        | 1,439,513      |
| 其他應收款項及預付款項－即期部分 |    | 360,175          | 309,389        |
| 受限制之銀行存款         |    | 1,001            | 495            |
| 現金及等同現金項目        |    | 1,953,588        | 1,812,572      |
|                  |    | <b>4,650,440</b> | 4,521,621      |
| 劃分至持有待售的處置組的資產   | 13 | —                | 961,895        |
| <b>流動資產總額</b>    |    | <b>4,650,440</b> | 5,483,516      |
| <b>資產總額</b>      |    | <b>6,780,494</b> | 6,897,458      |

|                 | 附註 | 於12月31日                 |                         |
|-----------------|----|-------------------------|-------------------------|
|                 |    | 2016年<br>千元人民幣          | 2015年<br>千元人民幣          |
| <b>權益</b>       |    |                         |                         |
| 本公司權益持有人應佔股本及儲備 |    |                         |                         |
| 普通股             |    | 188,021                 | 177,492                 |
| 股份溢價            |    | 2,539,355               | 2,168,867               |
| 就限制性股份獎勵計劃持有之股份 |    | (50,605)                | (2,084)                 |
| 其他儲備            |    | 1,171,526               | 1,308,230               |
| 保留溢利／(累計虧損)     |    | 146,302                 | (472,602)               |
|                 |    | <u>3,994,599</u>        | <u>3,179,903</u>        |
| 非控制性權益          |    | <u>2,550</u>            | <u>230,637</u>          |
| <b>權益總額</b>     |    | <u><b>3,997,149</b></u> | <u><b>3,410,540</b></u> |
| <b>負債</b>       |    |                         |                         |
| <b>非流動負債</b>    |    |                         |                         |
| 應付特許使用費         |    | 44,464                  | 27,886                  |
| 借貸              |    | –                       | 200,000                 |
| 可換股債券           |    | –                       | 710,033                 |
| 遞延所得稅負債         |    | 6,799                   | 11,503                  |
| 遞延收入            |    | 56,824                  | 65,710                  |
| 衍生金融工具          |    | 1,343                   | –                       |
|                 |    | <u>109,430</u>          | <u>1,015,132</u>        |
| <b>非流動負債總額</b>  |    | <u><b>109,430</b></u>   | <u><b>1,015,132</b></u> |
| <b>流動負債</b>     |    |                         |                         |
| 應付貿易款項          | 6  | 1,047,323               | 997,473                 |
| 其他應付款項及應計費用     |    | 807,885                 | 696,168                 |
| 應付特許使用費－即期部分    |    | 41,603                  | 63,357                  |
| 當期所得稅負債         |    | 9,118                   | 3,777                   |
| 借貸              |    | 200,000                 | 366,499                 |
| 可換股債券           |    | 567,986                 | 12,500                  |
|                 |    | <u>2,673,915</u>        | <u>2,139,774</u>        |
| 劃分至持有待售的處置組的負債  | 13 | –                       | 332,012                 |
|                 |    | <u>2,673,915</u>        | <u>2,471,786</u>        |
| <b>流動負債總額</b>   |    | <u><b>2,673,915</b></u> | <u><b>2,471,786</b></u> |
| <b>負債總額</b>     |    | <u><b>2,783,345</b></u> | <u><b>3,486,918</b></u> |
| <b>權益及負債總額</b>  |    | <u><b>6,780,494</b></u> | <u><b>6,897,458</b></u> |

## 綜合收益表

|                         | 附註 | 截至12月31日止年度        |                |
|-------------------------|----|--------------------|----------------|
|                         |    | 2016年<br>千元人民幣     | 2015年<br>千元人民幣 |
| <b>持續經營業務</b>           |    |                    |                |
| 收入                      | 3  | <b>8,015,293</b>   | 7,089,495      |
| 銷售成本                    | 7  | <b>(4,310,065)</b> | (3,896,836)    |
| <b>毛利</b>               |    | <b>3,705,228</b>   | 3,192,659      |
| 經銷開支                    | 7  | <b>(2,969,341)</b> | (2,720,361)    |
| 行政開支                    | 7  | <b>(424,129)</b>   | (346,149)      |
| 其他收入及其他收益－淨額            | 8  | <b>74,047</b>      | 30,920         |
| <b>經營溢利</b>             |    | <b>385,805</b>     | 157,069        |
| 融資收入                    | 9  | <b>7,460</b>       | 6,343          |
| 融資開支                    | 9  | <b>(115,035)</b>   | (139,546)      |
| 融資開支－淨額                 | 9  | <b>(107,575)</b>   | (133,203)      |
| 享有按權益法入賬之投資的溢利份額        |    | <b>9,716</b>       | 6,948          |
| <b>除所得稅前溢利</b>          |    | <b>287,946</b>     | 30,814         |
| 所得稅開支                   | 10 | <b>(32,435)</b>    | (73,768)       |
| <b>持續經營業務的年內溢利／(虧損)</b> |    | <b>255,511</b>     | (42,954)       |
| <b>終止經營業務</b>           |    |                    |                |
| 年內溢利                    | 13 | <b>132,157</b>     | 104,559        |
| 處置終止經營業務10%股權之收益減所得稅淨額  | 13 | <b>313,201</b>     | —              |
| <b>終止經營業務的年內溢利</b>      | 13 | <b>445,358</b>     | 104,559        |
| <b>年內溢利</b>             |    | <b>700,869</b>     | 61,605         |
| 由下列各方應佔：                |    |                    |                |
| 本公司權益持有人                |    | <b>643,254</b>     | 14,309         |
| 非控制性權益                  |    | <b>57,615</b>      | 47,296         |
|                         |    | <b>700,869</b>     | 61,605         |

|  |    | 截至12月31日止年度           |                      |
|--|----|-----------------------|----------------------|
|  | 附註 | 2016年<br>千元人民幣        | 2015年<br>千元人民幣       |
| 本公司權益持有人應佔溢利／(虧損)產生於：                              |    |                       |                      |
| 持續經營業務   |    | 255,511               | (42,954)             |
| 終止經營業務   | 13 | <u>387,743</u>        | <u>57,263</u>        |
|  |    | <u><b>643,254</b></u> | <u><b>14,309</b></u> |
| 本公司權益持有人應佔持續經營業務及終止經營業務之年內每股收<br>益／(虧損)(每股以分人民幣列示) |    |                       |                      |
| 每股基本收益／(虧損)  |    |                       |                      |
| 來自持續經營業務   | 11 | 11.53                 | (1.99)               |
| 來自終止經營業務   | 11 | <u>17.50</u>          | <u>2.65</u>          |
|  |    | <u><b>29.03</b></u>   | <u><b>0.66</b></u>   |
| 每股攤薄收益／(虧損)  |    |                       |                      |
| 來自持續經營業務   | 11 | 11.50                 | (1.99)               |
| 來自終止經營業務   | 11 | <u>17.45</u>          | <u>2.65</u>          |
|  |    | <u><b>28.95</b></u>   | <u><b>0.66</b></u>   |

## 綜合全面收益報表

|                           | 截至12月31日止年度           |                      |
|---------------------------|-----------------------|----------------------|
|                           | 2016年<br>千元人民幣        | 2015年<br>千元人民幣       |
| 年內溢利                      | 700,869               | 61,605               |
| 其他全面收益／(虧損)：              |                       |                      |
| 有機會重分類至損益的項目              |                       |                      |
| 外幣折算差額                    | <u>1,213</u>          | <u>(990)</u>         |
| 年內全面收益總額                  | <u><b>702,082</b></u> | <u><b>60,615</b></u> |
| 由下列各方應佔：                  |                       |                      |
| 本公司權益持有人                  | 644,467               | 13,319               |
| 非控制性權益                    | <u>57,615</u>         | <u>47,296</u>        |
|                           | <u><b>702,082</b></u> | <u><b>60,615</b></u> |
| 本公司權益持有人應佔全面收益／(虧損)總額產生於： |                       |                      |
| 持續經營業務                    | 256,724               | (43,944)             |
| 終止經營業務                    | <u>387,743</u>        | <u>57,263</u>        |
|                           | <u><b>644,467</b></u> | <u><b>13,319</b></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」)境內從事體育相關鞋類、服裝、器材及配件的品牌發展、設計、製造、零售及批發。

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，此等綜合財務報表以人民幣(「人民幣」)呈報。董事會於2017年3月22日批准刊發此等綜合財務報表。

## 2. 編製基準

編製該等綜合財務報表所採用之主要會計政策載列如下。除特別註明外，該等政策已於所有呈報年度貫徹應用。

隨附之本公司綜合財務報表乃根據所有適用的國際財務報告準則按歷史成本法編製。對於金融資產和金融負債(包含衍生工具)採用公允價值計量，公允價值的變動計入損益。

編製符合國際財務報告準則之財務報表須採用若干重要會計估計。此外，管理層於應用本集團會計政策過程中也須作出判斷。

本集團於2016年12月完成了向非凡中國控股有限公司(「非凡中國」)的一家全資子公司出售上海紅雙喜股份有限公司(「紅雙喜」；原為本公司擁有57.5%股權之附屬公司) 10%的股權。因此，紅雙喜已於2016年12月31日被歸為本集團聯營公司。此處置交易產生的處置收益為3.30億元人民幣(扣除所得稅0.16億元人民幣之前)。完成處置前相關的收入、開支及其他經營業績連同處置淨收益在收益表中單獨列示為「終止經營業務的年內溢利」。於2015年12月31日，紅雙喜相關的資產及負債在資產負債表中列示為「持有待售」。

### 會計政策及披露的變動

#### (a) 本集團已採納的新訂及經修改準則

本集團已採納下列必須於2016年1月1日或之後開始的財政年度採用的準則修改：

|   |                   |
|---|-------------------|
| 年度改進項目                                  | 2012-2014年度改進     |
| 國際財務報告準則第11號的修改                         | 收購共同經營權益的會計法      |
| 國際會計準則第16號及國際會計準則第38號的修改                | 可接納的折舊及攤銷方法的闡述    |
| 國際會計準則第27號的修改                           | 獨立財務報表中使用權益法      |
| 國際財務報告準則第10號、國際財務報告準則第12號及國際會計準則第28號的修改 | 關於投資性主體：應用合併的例外規定 |
| 國際會計準則第1號的修改                            | 披露倡議              |

採納以上修改對該等綜合財務報表並無重大財務影響。

於2016年1月1日開始之財政年度生效的其他準則、修改及詮釋對本集團並無重大影響。

(b) 尚未採納的新準則及詮釋

以下為在2016年1月1日開始的財政年度中公佈但尚未生效的新準則及現有準則的修改，且未被提前採納。

|                            |                                       |
|----------------------------|---------------------------------------|
| 國際會計準則第12號的修改              | 所得稅 <sup>(1)</sup>                    |
| 國際會計準則第7號的修改               | 現金流量表 <sup>(1)</sup>                  |
| 國際財務報告準則第10號及國際會計準則第28號的修改 | 投資者與其聯營或合營企業之間的資產出售或注資 <sup>(2)</sup> |
| 國際財務報告準則第9號                | 金融工具 <sup>(3)</sup>                   |
| 國際財務報告準則第15號               | 與客戶之間的合同產生的收入 <sup>(3)</sup>          |
| 國際財務報告準則第16號               | 租賃 <sup>(4)</sup>                     |

<sup>(1)</sup> 於2017年1月1日開始之會計期間生效

<sup>(2)</sup> 該修改原定於2016年1月1日開始之會計期間生效。目前生效日期已推遲

<sup>(3)</sup> 於2018年1月1日開始之會計期間生效

<sup>(4)</sup> 於2019年1月1日開始之會計期間生效

當上述新訂準則及準則之修改生效時，本集團將應用此等準則。本集團正在評估上述新訂準則及準則之修改的影響。

對於國際財務報告準則第9號的規定，本集團不認為新指引對其金融資產的分類及計量產生重大影響。

對於國際財務報告準則第15號的規定，此將取代國際會計準則第18號(涵蓋出售貨品和提供服務產生的收入)和國際會計準則第11號(涵蓋建造合同)。新準則的原則為收入於貨品或服務的控制權轉移至客戶時確認。國際財務報告準則第15號明確規定本集團確認收入的方式及時間，並要求本集團為財務報表使用者提供更多資訊的相關披露。此準則容許全面追溯採納或經修改追溯方式採納。

管理層現分析應用新準則對集團財務報表的影響，並已確定下述領域很可能受到影響，包括識別單獨履約義務、確定單獨售價以及將交易價格按照相對單獨售價進行分攤。管理層將持續評估新準則對集團財務報表的影響。國際財務報告準則第15號必須在2018年1月1日或之後開始的會計期間採納。本集團預計不會在生效日期前採納此準則。

對於國際財務報告準則第16號的規定，此將導致差不多所有租賃在資產負債表內確認，經營租賃與融資租賃的劃分已被刪除。根據該新準則，資產(該租賃項目的使用權)與支付租金的金融負債被確認。唯一例外者為短期和低價值租賃。對出租人的會計處理將不會有重大改變。

此準則將主要影響集團經營租賃的會計處理。截至報告日，本集團不可撤銷的經營租賃承諾事項共計823,014,000元人民幣。然而，本集團尚未確定這些承諾事項將在何種程度上影響未來資產和負債的確認，以及將如何影響本集團的利潤和現金流的分類。其中部分短期低值的經營租賃可能不被認為是承諾事項，部分承諾事項根據香港財務報告準則第16號規定可能不被認為是經營租賃。

此新準則必須在2019年1月1日或之後開始的會計期間採納。目前，本集團預計不會在生效日期前採納此準則。

### 3. 收入及分部資料

本公司管理層(「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。截至2014年12月31日止年度，本集團擁有如下三個可報告分部，即李寧牌、紅雙喜牌和所有其他品牌分部。截至2015年12月31日止年度，本集團決定出售上海紅雙喜股份有限公司(「紅雙喜」)10%股權並於2015年10月23日公佈了出售計劃。於2015年12月31日及截止2015年12月31日止年度，紅雙喜被劃分至持有待售及終止經營業務。出售交易已於2016年12月完成，此後本集團不再將紅雙喜納入合併範圍而是將其當做一家聯營公司，因此截止2016年12月31日止年度，紅雙喜被劃分至終止經營業務並且今後不再成為本集團的可報告分部。



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報表計量一致。

截至2016年12月31日止年度，源自持續經營業務的李寧牌和所有其他品牌及源自終止經營業務的紅雙喜牌之銷售收入分別為7,925,439,000元人民幣、89,854,000元人民幣及700,181,000元人民幣，而截至2015年12月31日止年度分別為6,971,894,000元人民幣、117,601,000元人民幣及722,636,000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綜合收益表貫徹一致之方式計量。

截至2016年及2015年12月31日止年度，就可報告分部向管理層提供之分部數據如下：

|                         | 李寧牌<br>千元人民幣     | 持續經營業務<br>其他品牌<br>千元人民幣 | 小計<br>千元人民幣      | 終止經營業務<br>紅雙喜牌*<br>千元人民幣 | 總計<br>千元人民幣      |
|-------------------------|------------------|-------------------------|------------------|--------------------------|------------------|
| <b>截至2016年12月31日止年度</b> |                  |                         |                  |                          |                  |
| 總收入                     | 7,925,439        | 123,323                 | 8,048,762        | 700,181                  | 8,748,943        |
| 分部間收入                   | —                | (33,469)                | (33,469)         | —                        | (33,469)         |
| 外部客戶收入                  | <u>7,925,439</u> | <u>89,854</u>           | <u>8,015,293</u> | <u>700,181</u>           | <u>8,715,474</u> |
| 經營溢利                    | <u>361,432</u>   | <u>24,373</u>           | <u>385,805</u>   | <u>170,827</u>           | <u>556,632</u>   |
| 經銷開支及行政開支               | <u>3,380,337</u> | <u>13,133</u>           | <u>3,393,470</u> | <u>162,934</u>           | <u>3,556,404</u> |
| 折舊及攤銷                   | <u>312,795</u>   | <u>4,831</u>            | <u>317,626</u>   | —                        | <u>317,626</u>   |
| <b>截至2015年12月31日止年度</b> |                  |                         |                  |                          |                  |
| 總收入                     | 6,971,894        | 150,321                 | 7,122,215        | 722,648                  | 7,844,863        |
| 分部間收入                   | —                | (32,720)                | (32,720)         | (12)                     | (32,732)         |
| 外部客戶收入                  | <u>6,971,894</u> | <u>117,601</u>          | <u>7,089,495</u> | <u>722,636</u>           | <u>7,812,131</u> |
| 經營溢利                    | <u>127,817</u>   | <u>29,252</u>           | <u>157,069</u>   | <u>137,833</u>           | <u>294,902</u>   |
| 經銷開支及行政開支               | <u>3,047,453</u> | <u>19,057</u>           | <u>3,066,510</u> | <u>173,854</u>           | <u>3,240,364</u> |
| 折舊及攤銷                   | <u>222,421</u>   | <u>7,515</u>            | <u>229,936</u>   | <u>23,940</u>            | <u>253,876</u>   |

\* 紅雙喜牌已被劃分至終止經營業務，相關的收入、開支及所得稅在綜合收益表中單獨列示為「終止經營業務的年內溢利」。

經營溢利和除所得稅前溢利的調節如下：

|                  | 截至12月31日止年度    |                |
|------------------|----------------|----------------|
|                  | 2016年<br>千元人民幣 | 2015年<br>千元人民幣 |
| 持續經營業務的經營溢利      | 385,805        | 157,069        |
| 融資收入             | 7,460          | 6,343          |
| 融資開支             | (115,035)      | (139,546)      |
| 享有按權益法入賬之投資溢利份額  | 9,716          | 6,948          |
| 持續經營業務的除所得稅前溢利   | <u>287,946</u> | <u>30,814</u>  |
| 終止經營業務的經營溢利      | 170,827        | 137,833        |
| 融資收入             | 2,236          | 1,347          |
| 融資開支             | (155)          | (108)          |
| 處置終止經營業務10%股權之收益 | 329,612        | -              |
| 終止經營業務的除所得稅前溢利   | <u>502,520</u> | <u>139,072</u> |

#### 收入的地區資料

|               | 截至12月31日止年度      |                  |
|---------------|------------------|------------------|
|               | 2016年<br>千元人民幣   | 2015年<br>千元人民幣   |
| 持續經營業務        |                  |                  |
| 中國(包含香港特別行政區) | 7,808,789        | 6,938,051        |
| 其他地區          | 206,504          | 151,444          |
| 來自持續經營業務的收入   | <u>8,015,293</u> | <u>7,089,495</u> |
| 終止經營業務        |                  |                  |
| 中國(包含香港特別行政區) | 653,129          | 668,257          |
| 其他地區          | 47,052           | 54,379           |
| 來自終止經營業務的收入   | <u>700,181</u>   | <u>722,636</u>   |
| 總計            | <u>8,715,474</u> | <u>7,812,131</u> |

分地區收入以裝運／交貨目的地為基準。

本集團擁有大量客戶。截至2016年及2015年12月31日止年度內，本集團並無與任何單一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

|                 | 2016年<br>千元人民幣   | 2015年<br>千元人民幣   |
|-----------------|------------------|------------------|
| 原料              | 1,763            | 1,319            |
| 在製品             | 2,727            | 3,172            |
| 製成品             | 1,104,135        | 1,124,858        |
|                 | <u>1,108,625</u> | <u>1,129,349</u> |
| 減：撇減存貨至可變現淨值之撥備 | (143,203)        | (169,697)        |
|                 | <u>965,422</u>   | <u>959,652</u>   |

截至2016年12月31日止年度，確認為開支並計入銷售成本之存貨成本為4,214,265,000元人民幣(2015年：3,789,740,000元人民幣)。計提及轉回存貨撥備已計入截至2016年及2015年12月31日止年度之綜合收益表之銷售成本項下。

## 5. 應收貿易款項

|              | 2016年<br>千元人民幣          | 2015年<br>千元人民幣          |
|--------------|-------------------------|-------------------------|
| 應收賬款         | 1,777,665               | 1,889,870               |
| 應收票據         | <u>6,726</u>            | <u>25,400</u>           |
|              | 1,784,391               | 1,915,270               |
| 減：應收貿易款項減值撥備 | <u>(414,137)</u>        | <u>(475,757)</u>        |
|              | <u><u>1,370,254</u></u> | <u><u>1,439,513</u></u> |

於各資產負債表日之應收貿易款項賬齡分析如下：

|         | 2016年<br>千元人民幣          | 2015年<br>千元人民幣          |
|---------|-------------------------|-------------------------|
| 零至30天   | 667,529                 | 539,433                 |
| 31至60天  | 191,606                 | 242,387                 |
| 61至90天  | 225,382                 | 251,607                 |
| 91至180天 | 323,546                 | 509,786                 |
| 180天以上  | <u>376,328</u>          | <u>372,057</u>          |
|         | <u><u>1,784,391</u></u> | <u><u>1,915,270</u></u> |

客戶所獲之信貸期一般為90天以內。於2016年12月31日，應收貿易款項699,874,000元人民幣(2015年12月31日：881,843,000元人民幣)已逾期。本集團關於應收貿易款項和其他應收款項減值的撥備金額反映了本集團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。在判斷過程中，本公司需要評估每個客戶的若干個別經濟因素及其他因素，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。管理層已緊密關注客戶的信用風險並竭盡全力跟進應收貿易款項的回收。於2016年12月31日，本集團已作出414,137,000元人民幣(2015年12月31日：475,757,000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)。

於2016年12月31日，應收貿易款項285,737,000元人民幣(2015年：406,086,000元人民幣)已逾期但未減值。該等款項與數名並無重大財務困難之獨立客戶有關。根據過往經驗，逾期金額可被收回。該等應收貿易款項之賬齡分析如下：

|         | 2016年<br>千元人民幣 | 2015年<br>千元人民幣 |
|---------|----------------|----------------|
| 91至180天 | <u>285,737</u> | <u>406,086</u> |

應收貿易款項減值撥備變動列示如下：

|                 | 2016年<br>千元人民幣        | 2015年<br>千元人民幣        |
|-----------------|-----------------------|-----------------------|
| 於1月1日           | 475,757               | 596,766               |
| 轉回應收貿易款項減值撥備    | (61,121)              | (120,832)             |
| 年內撇銷之不可收回應收貿易款項 | <u>(499)</u>          | <u>(177)</u>          |
| 於12月31日         | <u><u>414,137</u></u> | <u><u>475,757</u></u> |

增加及解除應收貿易款項減值撥備已於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，一般會撇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：

|          | 2016年<br>千元人民幣   | 2015年<br>千元人民幣 |
|----------|------------------|----------------|
| 零至30天    | 645,967          | 665,265        |
| 31至60天   | 302,661          | 240,779        |
| 61至90天   | 85,887           | 82,316         |
| 91至180天  | 3,064            | 4,708          |
| 181至365天 | 5,107            | 1,935          |
| 365天以上   | 4,637            | 2,470          |
|          | <u>1,047,323</u> | <u>997,473</u> |

## 7. 按性質列示開支

|                     | 2016年<br>千元人民幣 | 2015年<br>千元人民幣 |
|---------------------|----------------|----------------|
| 於銷售成本確認為開支之存貨成本     | 4,214,265      | 3,789,740      |
| 物業、機器及設備折舊(附註a)     | 270,059        | 181,881        |
| 土地使用權及無形資產攤銷        | 47,567         | 48,055         |
| 廣告及市場推廣開支           | 983,086        | 1,015,671      |
| 佣金及訂貨會相關費用          | 117,435        | 61,279         |
| 員工成本開支，包括董事薪酬       | 778,355        | 701,961        |
| 有關土地及樓宇之經營租約租金及相關費用 | 771,091        | 758,051        |
| 研究及產品開發開支(附註a)      | 125,682        | 132,455        |
| 運輸及物流開支             | 302,221        | 254,290        |
| 轉回應收貿易款項減值撥備        | (61,121)       | (120,832)      |
| 核數師酬金               | 5,357          | 5,129          |
| — 核數服務              | 4,400          | 4,710          |
| — 非核數服務             | 957            | 419            |
| 管理諮詢費               | 50,144         | 54,079         |
| 差旅及業務招待費            | 40,139         | 39,545         |

附註：

(a) 研究及產品開發開支包括研究開發部門物業、機器及設備折舊及員工成本開支，該等金額也包含於如上披露的折舊費用及員工成本開支中。

## 8. 其他收入及其他收益－淨額

|              | 2016年<br>千元人民幣 | 2015年<br>千元人民幣 |
|--------------|----------------|----------------|
| 政府補助         | 53,658         | 17,549         |
| 特許使用費收入      | 18,591         | 13,371         |
| 處置可供出售金融資產收益 | 1,479          | —              |
| 金融資產公允價值變動損益 | 319            | —              |
|              | <u>74,047</u>  | <u>30,920</u>  |

## 9. 融資收入及開支

|                | 2016年<br>千元人民幣   | 2015年<br>千元人民幣   |
|----------------|------------------|------------------|
| <b>融資收入</b>    |                  |                  |
| 銀行結餘及存款之利息收入   | 7,460            | 6,343            |
|                | <u>7,460</u>     | <u>6,343</u>     |
| <b>融資開支</b>    |                  |                  |
| 貼現攤銷－應付特許使用費   | (9,146)          | (13,787)         |
| 銀行和其他借貸利息開支    | (15,401)         | (30,205)         |
| 可換股債券利息開支      | (59,792)         | (63,612)         |
| 外幣匯兌損失淨額       | (4,642)          | (8,994)          |
| 其他             | (26,054)         | (22,948)         |
|                | <u>(115,035)</u> | <u>(139,546)</u> |
| <b>融資開支－淨額</b> | <u>(107,575)</u> | <u>(133,203)</u> |

## 10. 所得稅開支

|                             | 2016年<br>千元人民幣 | 2015年<br>千元人民幣 |
|-----------------------------|----------------|----------------|
| <b>即期所得稅</b>                |                |                |
| －香港利得稅(附註b)                 | 2,223          | 1,302          |
| －中國企業所得稅(附註c)               | 6,639          | 1,037          |
| －中國境內附屬公司取得的利息收入之預提所得稅(附註d) | 4,867          | 3,055          |
|                             | <u>13,729</u>  | <u>5,394</u>   |
| <b>遞延所得稅</b>                | <u>18,706</u>  | <u>68,374</u>  |
| <b>所得稅開支</b>                | <u>32,435</u>  | <u>73,768</u>  |

附註：

- (a) 本公司於開曼群島註冊成立。根據開曼群島現時法律，本公司毋須繳付收入、財產、公司、資本收益或其他應繳付之稅款。本公司之附屬公司RealSports Pte Ltd.乃根據英屬處女群島之國際商業公司法成立，獲豁免繳納英屬處女群島所得稅。
- (b) 截至2016年12月31日止年度，香港利得稅乃根據源自香港之估計應課稅溢利按16.5%之稅率(2015年：16.5%)作出撥備。
- (c) 中國企業所得稅撥備乃根據本集團屬下各公司之應課稅收入按25%(2015年：25%)之法定稅率計算。
- (d) 這主要來自於截至2016年及2015年12月31日止年度期間本公司中國境內附屬公司應付香港其他集團公司之利息，該利息須按7%比例繳納預提所得稅。

## 11. 每股收益

### 基本

每股基本收益乃按本公司權益持有人應佔溢利／(虧損)除以年內已發行股份減就限制性股份獎勵計劃持有股份之加權平均數計算。上述發行在外的加權平均股數應當根據諸如獎勵和股票紅利等事項進行調整。

於2013年4月，本公司完成了可換股證券的發行。於2015年1月，本公司完成了發售證券的發行。此兩次低於市場價的認購價實質上相當於將於轉換時以代價0元，共發行70,553,000股普通股(2015年12月31日：80,391,000股普通股)股份(即獎勵因素)，因此在為計算每股基本收益計算加權平均股數時，該獎勵因素的影響已加以考慮。由本次發售證券產生以0元代價發行的股份數已進行追溯調整並視同於2015年年初就已發行。

|                                     | 2016年<br>千元人民幣 | 2015年<br>千元人民幣 |
|-------------------------------------|----------------|----------------|
| 本公司權益持有人應佔來自持續經營業務溢利／(虧損)           | 255,511        | (42,954)       |
| 本公司權益持有人應佔來自終止經營業務溢利                | 387,743        | 57,263         |
| 視同每股基本收益之加權平均股數及調整相關獎勵因素後的可換股證券(千股) | 2,216,001      | 2,158,877      |
| 每股基本收益／(虧損)－來自持續經營業務                | 11.53          | (1.99)         |
| 每股基本收益－來自終止經營業務                     | 17.50          | 2.65           |
| 每股基本收益(分人民幣)                        | 29.03          | 0.66           |

### 攤薄

每股攤薄收益乃按經調整已發行股份之加權平均數以假設全數兌換具潛在攤薄影響的股份計算。本公司具潛在攤薄影響的股份包括根據可換股債券、購股權計劃和限制性股份獎勵計劃而發行的股份。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允價值(按本公司股份年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。

|   | 2016年<br>千元人民幣 | 2015年<br>千元人民幣 |
|---|----------------|----------------|
| 本公司權益持有人應佔來自持續經營業務溢利／(虧損)，用於釐定每股攤薄收益／(虧損) | 255,511        | (42,954)       |
| 本公司權益持有人應佔來自終止經營業務溢利                      | 387,743        | 57,263         |
| 視同每股基本收益之加權平均股數及調整相關獎勵因素後的可換股證券(千股)       | 2,216,001      | 2,158,877      |
| 限制性股份因素調整(千股)                             | 6,274          | —              |
| 視同每股攤薄收益之加權平均股數(千股)                       | 2,222,275      | 2,158,877      |
| 每股攤薄收益／(虧損)－來自持續經營業務                      | 11.50          | (1.99)         |
| 每股攤薄收益－來自終止經營業務                           | 17.45          | 2.65           |
| 每股攤薄收益(分人民幣)                              | 28.95          | 0.66           |

附註：

於2016年12月31日，1,470萬股限制性股份對持續經營業務具有攤薄影響，0.43億股購股權及假設可換股債券獲轉換而發行之1.69億股普通股對持續經營業務於日後將具攤薄影響但於截至2016年12月31日止年度內具反攤薄效應；於2015年12月31日，0.64億股購股權、160萬股限制性股份及假設可換股債券獲轉換而發行之2.25億股普通股對持續經營業務於日後將具攤薄影響但於截至2015年12月31日止年度內具反攤薄效應。

## 12. 股息

董事會不建議派發截至2016年及2015年12月31日止年度之末期股息。

## 13. 持有待售非流動資產及終止經營

隨著本集團管理層及股東分別於2015年10月23日及2015年12月4日批准以代價124,992,000元人民幣出售上海紅雙喜股份有限公司（「紅雙喜」，本公司先前擁有57.5%股權之附屬公司）10%股權予非凡中國的一家全資子公司後，本公司與紅雙喜有關之資產及負債被列作持有待售資產。鑒於紅雙喜被劃分至終止經營業務，其在收益表中單獨列示。另，若紅雙喜於出售完成四年內並無於任何主要證券交易所上市，本公司將有權收購、非凡中國將有權出售給本公司紅雙喜之10%股權，其代價按照124,992,000元人民幣加年利率6.5%並扣除有關股息權益計算。該宗出售交易於2016年12月完成。

### (a) 持有待售的處置組的資產及負債

|                | 2015年<br>千元人民幣 |
|----------------|----------------|
| <b>資產</b>      |                |
| 物業、機器及設備／土地使用權 | 470,884        |
| 無形資產           | 159,808        |
| 遞延所得稅資產        | 16,173         |
| 存貨             | 123,842        |
| 應收貿易款項         | 10,894         |
| 其他應收款項及預付款項    | 3,601          |
| 現金及等同現金項目      | 176,693        |
| <b>總計</b>      | <b>961,895</b> |
| <b>負債</b>      |                |
| 遞延所得稅負債        | 60,009         |
| 應付貿易款項         | 76,792         |
| 其他應付款項及應計費用    | 184,694        |
| 即期所得稅負債        | 10,517         |
| <b>總計</b>      | <b>332,012</b> |

(b) 終止經營業務

|                            | 2016年<br>千元人民幣        | 2015年<br>千元人民幣        |
|----------------------------|-----------------------|-----------------------|
| 收入                         | 700,181               | 722,636               |
| 開支                         | <u>(527,273)</u>      | <u>(583,564)</u>      |
| 除所得稅前溢利                    | 172,908               | 139,072               |
| 所得稅開支                      | <u>(40,751)</u>       | <u>(34,513)</u>       |
| 年內溢利                       | 132,157               | 104,559               |
| 處置終止經營業務10%股權之收益減所得稅淨額(附註) | <u>313,201</u>        | <u>—</u>              |
| 終止經營業務的年內溢利                | <u><u>445,358</u></u> | <u><u>104,559</u></u> |
| 由下列各方應佔：                   |                       |                       |
| — 本公司權益持有人                 | 387,743               | 57,263                |
| — 非控制性權益                   | <u>57,615</u>         | <u>47,296</u>         |
| 終止經營業務的年內溢利                | <u><u>445,358</u></u> | <u><u>104,559</u></u> |

附註：

本集團於2016年12月完成了出售紅雙喜10%的股權。相應地於2016年12月31日紅雙喜被視作本集團的一家聯營公司。此處置交易帶來3.30億元人民幣的處置收益(扣除0.16億元人民幣的所得稅之前)。處置收益詳列如下：

|                     | 2016年<br>千元人民幣        |
|---------------------|-----------------------|
| 非流動資產               | 684,041               |
| 流動資產                | <u>338,166</u>        |
| 資產總額                | 1,022,207             |
| 非流動負債               | 60,009                |
| 流動負債                | <u>375,547</u>        |
| 負債總額                | 435,556               |
| 非控制性權益              | <u>(211,414)</u>      |
| 處置之淨資產              | 375,237               |
| 收到的現金對價             | 124,992               |
| 減：衍生金融負債            | (1,343)               |
| 處置收益－重新計量剩餘47.5%之股權 | <u>587,335</u>        |
| 總計                  | 710,984               |
| 減：處置成本              | <u>(6,135)</u>        |
| 處置收益                | <u><u>329,612</u></u> |



(c) 現金流量

|              | 2016年<br>千元人民幣 | 2015年<br>千元人民幣 |
|--------------|----------------|----------------|
| 經營活動之現金流量    | 159,489        | 137,939        |
| 投資活動之現金流量    | (36,944)       | (22,022)       |
| 融資活動之現金流量    | (96,391)       | (79,324)       |
| 現金及等同現金項目淨增加 | <u>26,154</u>  | <u>36,593</u>  |

14. 資產負債表日期後事項

於2017年2月3日，賬面值為561,000,000元人民幣的可換股債券已被轉換為168,629,000股本公司普通股。該轉換使普通股增加14,937,000元人民幣，股份溢價增加546,063,000元人民幣，可換股債券儲備相應減少84,819,000元人民幣。

股息

董事會決議不派付截至2016年12月31日止年度之末期股息(2015年：無)。

## 管理層討論與分析

### 財務回顧

本集團截至2016年12月31日止年度之主要經營及財務指標呈列如下：

|                          | 截至12月31日止年度 |           | 變動     |
|--------------------------|-------------|-----------|--------|
|                          | 2016年       | 2015年     | (%)    |
| <b>收益表項目</b>             |             |           |        |
| (除特別註明外，所有金額均以千元人民幣列示)   |             |           |        |
| 收入(附註1)                  | 8,015,293   | 7,089,495 | 13.1   |
| 毛利                       | 3,705,228   | 3,192,659 | 16.1   |
| 經營利潤                     | 385,805     | 157,069   | 145.6  |
| 息稅前利潤加折舊及攤銷(EBITDA)(附註2) | 713,147     | 393,953   | 81.0   |
| 權益持有人應佔溢利(附註3)           | 643,254     | 14,309    | 4395.5 |
| 每股基本收益(分人民幣)(附註4)        | 29.03       | 0.66      | 4298.5 |
| <b>主要財務比率</b>            |             |           |        |
| <b>盈利能力比率</b>            |             |           |        |
| 毛利率(%)                   | 46.2        | 45.0      |        |
| 經營利潤率(%)                 | 4.8         | 2.2       |        |
| 實際稅率(%)                  | 11.3        | 239.4     |        |
| 權益持有人應佔溢利率(%)            | 8.0         | 0.2       |        |
| 權益持有人應佔權益回報率(%)          | 17.9        | 0.6       |        |
| <b>開支佔收入比率</b>           |             |           |        |
| 員工成本開支(%)                | 9.7         | 9.9       |        |
| 廣告及市場推廣開支(%)             | 12.3        | 14.3      |        |
| 研究及產品開發開支(%)             | 1.6         | 1.9       |        |
|                          | 2016年       | 2015年     |        |
|                          | 12月31日      | 12月31日    |        |
| <b>資產負債表項目</b>           |             |           |        |
| (除特別註明外，所有金額均以千元人民幣列示)   |             |           |        |
| 總資產(附註5)                 | 6,780,494   | 6,897,458 |        |
| 權益持有人應佔股本及儲備(附註6)        | 3,994,599   | 3,179,903 |        |
| <b>主要財務比率</b>            |             |           |        |
| <b>資產效率</b>              |             |           |        |
| 平均存貨周轉期(天)(附註7)          | 82          | 100       |        |
| 平均應收貿易款項周轉期(天)(附註8)      | 64          | 69        |        |
| 平均應付貿易款項周轉期(天)(附註9)      | 87          | 93        |        |
| <b>資產比率</b>              |             |           |        |
| 負債對權益比率(%) (附註10)        | 69.7        | 109.7     |        |
| 有息負債對權益比率(%) (附註11)      | 19.2        | 40.5      |        |
| 每股資產淨值(分人民幣)             | 200.56      | 180.91    |        |

附註：

- 其中，2016年1月1日至9月30日收入為：5,486,910,000元人民幣。
  - 息稅前利潤加折舊及攤銷(EBITDA)乃按持續經營業務的年內溢利／(虧損)、所得稅開支、融資開支－淨額、物業、機器及設備折舊及土地使用權及無形資產攤銷之總和計算。
  - 其中，2016年1月1日至9月30日權益持有人應佔溢利為：211,250,000元人民幣。
  - 每股基本收益乃根據年內本公司權益持有人應佔溢利除以已發行股份扣除就限制性股份獎勵計劃持有之普通股股份之加權平均股數計算。
  - 2016年9月30日總資產為：6,832,110,000元人民幣。
  - 2016年9月30日權益持有人應佔股本及儲備為：3,580,802,000元人民幣。
  - 平均存貨周轉期(天)乃按剔除紅雙喜的存貨之年初及年末平均結餘除以銷售成本再乘以年內總天數計算。
  - 平均應收貿易款項周轉期(天)乃按剔除紅雙喜的應收貿易款項之年初及年末平均結餘除以收入再乘以年內總天數計算。
  - 平均應付貿易款項周轉期(天)乃按剔除紅雙喜的應付貿易款項之年初及年末平均結餘除以總採購額再乘以年內總天數計算。
  - 負債對權益比率乃按年末負債總額除以本公司權益持有人應佔股本及儲備計算。
  - 有息負債對權益比率乃按年末有息借貸總額及可換股債券除以本公司權益持有人應佔股本及儲備計算。
- \* 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2016年12月31日止年度的收入達8,015,293,000元人民幣，較2015年同比上升13.1%。

### 按品牌和產品種類劃分之收入明細

|              | 截至12月31日止年度      |              |           |              | 收入變動<br>(%)  |
|--------------|------------------|--------------|-----------|--------------|--------------|
|              | 2016年            | 估總收入<br>之百分比 | 2015年     | 估總收入<br>之百分比 |              |
|              | 千元人民幣            |              | 千元人民幣     |              |              |
| <b>李寧牌</b>   |                  |              |           |              |              |
| 鞋類           | <b>3,947,170</b> | <b>49.3</b>  | 3,411,465 | 48.1         | <b>15.7</b>  |
| 服裝           | <b>3,514,339</b> | <b>43.8</b>  | 3,118,303 | 44.0         | <b>12.7</b>  |
| 器材／配件        | <b>463,930</b>   | <b>5.8</b>   | 442,126   | 6.2          | <b>4.9</b>   |
| 總計           | <b>7,925,439</b> | <b>98.9</b>  | 6,971,894 | 98.3         | <b>13.7</b>  |
| <b>其他品牌*</b> |                  |              |           |              |              |
| 總計           | <b>89,854</b>    | <b>1.1</b>   | 117,601   | 1.7          | <b>-23.6</b> |
| <b>總計</b>    | <b>8,015,293</b> | <b>100.0</b> | 7,089,495 | 100.0        | <b>13.1</b>  |

\* 包括Lotto(樂途)、Kason(凱勝)和Aigle(艾高)。

本集團核心品牌李寧牌的收入佔集團總收入98.9%，達7,925,439,000元人民幣，較去年同比上升13.7%。本集團業務已經處於穩步上升的階段，主要由於以下因素：(a)除羽毛球品類外，公司重點投入的其他品類均表現良好，跑步、籃球、綜訓產品的增幅尤為顯著。雖然由於市場的緊縮，羽毛球品類的收入有所下降，但其對公司整體業績的影響不大。隨市場對公司各品類認同度的提升及經銷商信心的加強，銷售予特許經銷商的收入同比增長；(b)公司持續致力於移動互聯網業務的發展，電子商務渠道發展迅速，銷售連續第二年獲得高速增長；及(c)自營銷售點的同店銷售亦有小幅增長。這些因素均使本集團在收入方面保持穩定的增長。

#### 各銷售渠道佔李寧牌收入之百分比

|            | 截至12月31日止年度             |                         | 變動<br>(%) |
|------------|-------------------------|-------------------------|-----------|
|            | 2016年<br>佔李寧牌<br>收入之百分比 | 2015年<br>佔李寧牌<br>收入之百分比 |           |
| <b>李寧牌</b> |                         |                         |           |
| 中國市場       |                         |                         |           |
| 銷售予特許經銷商   | 51.2                    | 55.4                    | (4.2)     |
| 直接經營銷售     | 31.9                    | 33.8                    | (1.9)     |
| 電子商務渠道銷售   | 14.3                    | 8.6                     | 5.7       |
| 國際市場       | 2.6                     | 2.2                     | 0.4       |
| <b>總計</b>  | <b>100.0</b>            | <b>100.0</b>            |           |

年內，受國內電商業務大環境的影響和集團持續對電商渠道的擴展，電商渠道銷售的收入佔總收入的比重大幅上升。

#### 李寧品牌按地區劃分之收入明細

|            | 附註 | 截至12月31日止年度      |                    |                  |                    | 收入變動<br>(%) |
|------------|----|------------------|--------------------|------------------|--------------------|-------------|
|            |    | 2016年<br>千元人民幣   | 佔李寧牌<br>收入<br>之百分比 | 2015年<br>千元人民幣   | 佔李寧牌<br>收入<br>之百分比 |             |
| <b>李寧牌</b> |    |                  |                    |                  |                    |             |
| 中國市場       |    |                  |                    |                  |                    |             |
| 北部         | 2  | 3,889,212        | 49.1               | 3,557,500        | 51.0               | 9.3         |
| 南部         | 3  | 3,829,723        | 48.3               | 3,262,950        | 46.8               | 17.4        |
| 國際市場       |    | 206,504          | 2.6                | 151,444          | 2.2                | 36.4        |
| <b>總計</b>  |    | <b>7,925,439</b> | <b>100.0</b>       | <b>6,971,894</b> | <b>100.0</b>       | <b>13.7</b> |

附註：

1. 2016年，集團對銷售系統及相關組織結構進行規劃和調整，將原業務分區調整為北部、南部兩大區域，以進一步推動生意模式向零售轉型，提升商品運營和投入產出效率以及單店運營質量和盈利能力。為達到披露一致性，將比較數據也進行了重述。
2. 北部包括北京、天津、山西、山東、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、江西、重慶、西藏、上海、浙江、江蘇、湖南、湖北及安徽。

### 銷售成本及毛利

本集團截至2016年12月31日年度之整體銷售成本為4,310,065,000元人民幣(2015年：3,896,836,000元人民幣)，整體毛利率為46.2%(2015年：45.0%)。本年，毛利率有所提升，主要由於吊牌成本比的改善，毛利率較高的新品銷售佔比及電商渠道佔比上升。

李寧牌的銷售成本為4,257,717,000元人民幣(2015年：3,827,544,000元人民幣)，毛利率為46.3%(2015年：45.1%)。本年度，公司對採購成本進行了有效的控制，吊牌成本比有所改善。同時，零售及批發新舊品銷售佔比結構均改善，電商業務的顯著增長也對毛利率帶來有利的影響。然而，雖然本年承接上年隨著舊庫存的清理而轉回了相應存貨撥備，但明顯小於上年轉回的金額，因此抵銷了部分有利影響。綜合上述因素，李寧牌本年的毛利率較上年仍上升了1.2個百分點。

### 經銷開支

本集團截至2016年12月31日止年度之整體經銷開支為2,969,341,000元人民幣(2015年：2,720,361,000元人民幣)，佔本集團總收入37.0%(2015年：38.4%)。經銷開支的增長主要由於收入上升帶來的可變開支的增長。

李寧牌的經銷開支為2,961,481,000元人民幣(2015年：2,710,390,000元人民幣)，佔李寧牌收入的37.4%(2015年：38.9%)。由於本年集團將資源著重於渠道拓展和用戶購買體驗，自營銷售點的數量較去年增加，銷售點相關員工成本和資產投入的相應折舊隨之增加；電商渠道業務發展迅速，伴隨相關佣金費用大幅上升；此外銷售增長使得物流費用也隨之增加。但同時，集團對相關廣告及市場推廣開支進行嚴格控制，根據市場情況重點減少羽毛球品類的營銷投入，其他品類的投入則保持穩定。綜合上述因素，李寧牌的經銷開支較上年金額有所上升，但佔收入比重有所下降。

### 行政開支

本集團截至2016年12月31日止年度之整體行政開支為424,129,000元人民幣(2015年：346,149,000元人民幣)，佔本集團總收入5.3%(2015年：4.9%)。

李寧牌的行政開支為418,856,000元人民幣(2015年：337,063,000元人民幣)，佔李寧牌收入的5.3%，較2015年的4.8%上升0.5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、税金、應收貿易款項減值撥備以及其他日常開支。本年行政開支有所上升，主要受應收貿易款項減值撥備的影響。本年承接上年隨經銷商業務的改善而轉回了相應的減值撥備，但明顯小於上年轉回的金額。因此，李寧牌的行政開支較上年同期有所上升。

### **息稅前利潤加折舊及攤銷(EBITDA)**

本集團截至2016年12月31日止年度之息稅前利潤加折舊及攤銷(僅與持續經營業務相關)為713,147,000元人民幣(2015年：393,953,000元人民幣)，同比上升81.0%，主要受李寧牌業績改善的影響。

李寧牌的息稅前利潤加折舊及攤銷為674,066,000元人民幣(2015年：350,238,000元人民幣)，主要受公司收入與毛利上升且同時對各項費用開支進行控制，費用率下降的影響。

### **融資開支**

本集團截至2016年12月31日止年度之融資開支淨額為107,575,000元人民幣(2015年：133,203,000元人民幣)，佔本集團總收入1.3%(2015年：1.9%)。融資開支的減少主要由於銀行和其他借貸利息開支的減少。融資開支淨額包含可換股債券的利息開支59,792,000元人民幣(2015年：63,612,000元人民幣)。

### **所得稅開支**

本集團截至2016年12月31日止年度之所得稅開支為32,435,000元人民幣(2015年：73,768,000元人民幣)，實際稅率為11.3%(2015年：239.4%，主要是由於遞延所得稅資產轉回而產生的遞延所得稅開支)。

### **終止經營業務的年內利潤**

本集團於2016年12月完成了向非凡中國的一家全資子公司出售紅雙喜10%的股權。因此，紅雙喜已於2016年12月31日被歸為本集團聯營公司。本年度，紅雙喜(主營紅雙喜品牌)產生的淨利潤及股權轉讓相關的收益被劃分至終止經營業務的年內利潤中。本年度，本公司權益持有人應佔終止經營業務的年內利潤為387,743,000元人民幣，包括紅雙喜產生的淨利潤74,542,000元人民幣(2015年：57,263,000元人民幣)及股權轉讓相關的收益313,201,000元人民幣(2015年：無)。紅雙喜淨利潤的增加主要得益於銷售毛利率的大幅提升及行政開支的有效控制。

## 綜合盈利指標

本集團本年度銷售收入和毛利率均有所上升，且費用率下降，因此截至2016年12月31日止年度之綜合盈利指標明顯改善。本年，本集團權益持有人應佔溢利為643,254,000元人民幣(2015年：14,309,000元人民幣)；權益持有人應佔溢利率為8.0%，扣除處置終止經營業務10%股權之淨收益後為4.1%(2015年：0.2%)；權益持有人應佔權益回報率為17.9%，扣除處置終止經營業務10%股權之淨收益後為9.2%(2015年：0.6%)。

## 存貨撥備

本集團2016年之存貨撥備政策與2015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合理計提。

於2016年12月31日，累計計提的存貨撥備為143,203,000元人民幣(2015年12月31日：169,697,000元人民幣)。隨著本年度對舊庫存的進一步清理，存貨庫齡結構得到優化，整體存貨撥備餘額有所下降。

## 呆賬撥備

本集團2016年之呆賬撥備政策與2015年相同。

於2016年12月31日，累計計提的呆賬撥備為414,137,000元人民幣(2015年12月31日：475,757,000元人民幣)。隨著貿易渠道夥伴經營狀況的好轉，長賬齡的應收貿易款項餘額逐步下降，因此集團於本期相應衝回了部分呆賬撥備。

## 資金流動性及財政資源

本集團截至2016年12月31日止年度之經營活動(包括持續經營業務與終止經營業務)產生之現金淨額為995,476,000元人民幣(2015年:687,043,000元人民幣)。於2016年12月31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1,953,588,000元人民幣,較2015年12月31日淨增加141,016,000元人民幣。該增加由以下各項組成:

| 項目                  | 截至2016年<br>12月31日止年度<br>千元人民幣 |
|---------------------|-------------------------------|
| <b>經營活動:</b>        |                               |
| 經營活動所產生之現金淨額        | 995,476                       |
| <b>投資活動:</b>        |                               |
| 淨資本性支出              | (470,244)                     |
| 處置可供出售金融資產所得款項      | 13,479                        |
| 投資聯營公司支付款項          | (2,000)                       |
| 處置附屬公司部分股權所得款項      | 124,992                       |
| 收回借款所得款項            | 5,237                         |
| 其他投資活動產生之現金淨額       | 8,230                         |
| <b>融資活動:</b>        |                               |
| 借貸所償還款項淨額           | (364,819)                     |
| 其他融資活動所用之現金淨額       | (144,208)                     |
|                     | <hr/>                         |
|                     | 166,143                       |
| 加:現金及等同現金項目匯兌收益     | 2,494                         |
| 減:劃分至持有待售的現金淨增加     | (27,621)                      |
|                     | <hr/>                         |
| <b>現金及等同現金項目淨增加</b> | <b>141,016</b>                |

由於渠道合作夥伴業績整體呈穩定上升趨勢,應收貿易款項回收大幅增加,從而大幅改善了本集團的現金流情況。

於2016年12月31日,本集團之信貸額度為1,100,000,000元人民幣,其中未償還借貸已佔用200,000,000元人民幣。年末,未償還借貸及可換股債券對權益持有人應佔權益比率(即資產負債比率)為19.2%(2015年12月31日:40.5%)。

年內,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。本集團韓國子公司和香港子公司分別以韓元和港元作為各自的功能性貨幣。本集團有少量現金及銀行存款以港元、美元、歐元及韓元計值。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，及以美元償還若干銀行借貸。

年內，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2016年12月31日，賬面淨值為369,121,000元人民幣(2015年：386,548,000元人民幣)的樓宇和77,804,000元人民幣(2015年：79,661,000元人民幣)的土地使用權已抵押作為獲得本集團借貸之抵押品。

## 或然負債

於2016年12月31日，本集團並無任何重大或然負債。

## 業務回顧

年內，受宏觀經濟等因素影響，消費品行業整體仍然疲軟，但運動用品行業在國家政策支持及民眾運動參與熱情日益增長的推動下，仍然保持穩定增幅。與此同時，國家政策更加積極倡導為熱愛運動人士搭建分享交流平台。就李寧公司而言，年內我們更加注重打造李寧體驗價值，各項運營指標不斷優化，集團收入保持穩定增長，成功實現盈利增長目標。

年內，我們以主要品類(包括跑訓、籃球及運動時尚等)為出發點，不斷在產品和零售終端深化產品體驗、運動體驗及購買體驗。產品仍是公司核心發展重點。智能產品方面，我們延續自身開發優勢，推陳出新地將智能元素融入李寧固有科技平台。同時，延續李寧品牌專業運動DNA傳承，推出「李寧弧」、「李寧雲」及「超輕十三代」等跑鞋，得到消費者積極認可。銷售渠道方面仍然保持健康拓展趨勢，完成年初制定的銷售點擴張計劃，淨增銷售點307個。同時依據品類特點，細化渠道分類，提升店鋪形象及零售終端的運動體驗及購買體驗，完善以品類特色為核心的產品設計、組貨及終端銷售流程。整體零售銷售流水連續兩年錄得低雙位數增長，新品折扣率持續改善，包括線上及線下的整個平台同店銷售穩步提升。

## 李寧品牌

### 籃球

李寧籃球鞋的經典之作：「馭帥」十

基於「馭帥」系列的口碑，打造全新的「馭帥X」產品，於2016年第三季度訂貨會訂單創「馭帥」系列最高。同時與球鞋雜誌「SOLE」共同打造了「馭帥X SOLE」的聯名款產品，在潮牌店引起排隊瘋搶，進一步在籃球Sneaker中樹立李寧籃球產品的專業口碑。

持續引領設計球隊區域化特色：16-17賽季CBA服裝

2016 CBA比賽服、出場服、球迷文化類服裝，持續突破性地以獨特的設計視角，將各球隊不同的區域風格以潮流、現代地表現手法展現出來，深受消費者喜愛。

創新的街頭籃球文化類產品：籃球文化服裝

將潮流的街頭元素與態度表達運用在籃球文化服裝中，為消費者提供適合季節的多元化款型選擇及更多的街籃風格搭配方案。其中2016年第三季度推出的梭織文化類情侶風衣及街籃休閒長褲售罄率均居榜首，為跨季節及南區的梭織類時尚產品矩陣奠定了基礎，深受市場好評。

全新高端運動時尚店：韋德形象店

自2016年1月第一家北京頤堤港店開始，至年底全年共開設了9家韋德形象店，遍布北京、上海、鄭州、石家莊等8個城市的高端商場，為韋德球迷及廣大消費者帶來更優質的購物體驗。

引爆球迷熱情的2016韋德中國行

2016年韋德中國行，由單人活動形式升級加入了韋德之隊，共走訪北京、上海、鄭州、石家莊等六個城市，發售第一雙韋德、尤尼恩夫妻聯名的生活鞋「Zen Panda」，結合「壹戰成名」總冠軍賽，覆蓋人數達到6,000萬以上。

結合國內頂級的籃球運動資源，營造以賽事、球員、城市球隊、球迷以及校園年輕人為重心的運動體驗

#### — 中國男子籃球職業聯賽(CBA)

- 有效通過產品贊助，傳播產品的專業功能性，增加品牌曝光；
- 2016年8月，李寧簽約球員趙繼偉、郭艾倫代表中國男籃出征里約奧運會。在一系列比賽中趙繼偉嶄露頭角，初露鋒芒；

- 通過布局遼寧，利用簽約資源在當地的影響力，在休賽期期間進店互動，為零售渠道吸引客流，提升渠道的購買體驗；
  - 孫悅、趙繼偉為李寧「one」籃球鞋提供專業背書；
  - 上海隊到美國參加NBA季前賽，通過fanpack產品以及全隊LOGO閃擊，為籃球產品和球迷文化的關聯性提供高曝光度；
  - 8月份在北京舉辦國內首次青訓師訓練營，填補我國青訓師培訓市場的空白，也為公司開創嶄新商業模式。同年，共開辦四期李寧青訓師訓練營，受到業內外的高度評價。
- 透過中國校園籃球聯賽「全國初高中籃球聯賽、中國大學生籃球聯賽(CUBA)」，建立和學生以及年輕人的溝通渠道，提升品牌熟悉度及好感度
- 2016年全國初高中籃球聯賽擁有22個賽區、656支參賽隊伍、10,496餘名運動員參賽，競技場次達到1,637場，累計實際參觀達到18萬人次。採用參賽學生通過李寧電商平台和線下店鋪領取贊助裝備的方式，在獲取校園核心籃球消費群大數據的同時，讓更多年輕消費者走進李寧店鋪；
  - 2015-16賽季，李寧借助CUBA 24強和4強比賽帶動文化傳播，對校園籃球深度挖掘，為CUBA傳統籃球院校打造校園文化產品，引發校友共鳴，促進校園籃球文化發展的同時建立了李寧品牌在校園的品牌好感度。2016-17賽季CUBA聯賽將繼續延續參賽隊員裝備領取與渠道的結合，帶來優質的產品體驗。

## 草根籃球營銷

### — 「壹戰成名」夏季聯賽

李寧籃球自2016年第二季度舉辦「壹戰成名」夏季聯賽以來，透過14所城市、100處籃球核心人群聚集球場的草根籃球高手尋訪，經三階段爭奪「壹戰成名」總冠軍。在賽事不同階段結合各層級李寧籃球運動資源，給予年輕消費者最純粹的街頭籃球運動體驗。

### — 「李寧3+1冬季籃球聯賽」

李寧籃球在2016年第四季度延續了注重消費者運動、產品及消費的捆綁體驗模式，在草根賽事匱乏的冬季激活了沉睡多年的自主賽事IP「李寧3+1籃球聯賽」，在北京、上海、廣州、西安四個城市通過創新的分組、晉級等賽制，實現自10歲至35歲各年齡層籃球消費者的賽事參與及捆綁體驗。並聯合各地地方籃協、學生體系領導為賽事在2017年擴大覆蓋延續打下良好基礎。

## 一 與社會培訓機構及球館合作

針對蓬勃發展的社會培訓機構及私營性質的社區球館，自2016年第三季度開始以簽約的方式，開展基於李寧賽事、活動的共同品牌建設合作，同時開創了更加聚焦青少年及核心籃球消費者需求的特殊銷售渠道，截至目前合作資源覆蓋人數已逾8萬人。

## 跑步

### 科技平台演繹

#### 一 李寧雲三代

全新升級的雲三代配方，在減震回彈性能上更為優越，有效減少運動損傷；結合智能概念，打造閉合智能生態圈，精準記錄跑者跑步數據，跑步路線，消耗卡路里，時速步頻等，幫助跑者瞭解自身跑步狀態，提升運動表現。後續推出的李寧雲三代防護版採用watershell防風防潑水幫面，可有效避免雨雪打濕鞋面，防止寒風入侵，保持足部乾爽。

#### 一 超輕十三代跑鞋

柔韌紗線和MONO紗線結合，一體成型幫面，兼顧透氣和支撐性能；超輕設計，減少不必要束縛，中底FOAMEVALite配方，為競速跑者首選。

#### 一 李寧弧

李寧弧大底，通過中空結構的形變和自我恢復，給予有效緩衝和保護；多色一體織設計，兼顧透氣和支撐屬性；炫彩膜處理，給予夜間保護，為跑者保駕護航。

### 智能平台發展

智能跑鞋與小米運動APP結合，精準記錄跑步數據，清晰展現跑步路線，跑步距離和消耗卡路里以及時速配速。幫助跑者清楚瞭解自己的跑步情況，完成運動計劃。

年內成功推出2016版「赤兔」及「烈駿」，同時將智能元素融入李寧固有科技平台，推出「李寧雲」智能跑鞋等產品，取得市場的一致好評。

### 跑步服裝

通過策略性的產品創新，服務於廣大專業跑者與基礎跑者，前者聚焦提升專業類產品性能，後者關注為基礎跑者提供舒適的產品體驗。

#### 一 產品性能創新升級：跑步風衣家族

通過李寧超輕科技平台，超輕風衣類產品不斷突破，以更輕的克重、更實用的設計帶來專業產品性能提升；基於李寧科技平台，跑步防護性風衣以輕量化的選材、立體剪裁、流行工藝的使用帶來專業口碑與銷量的提升。

#### 一 產品性能與跑者時尚的融合：一體織產品

通過先進的一體織工藝，織就跑者偏愛的服裝風格，同時滿足跑者穿著舒適性與美觀性。

### 創新型營銷

打造李寧跑步產品矩陣+智能生態平台雙引擎，並輔以線上上線下全面有效的整合營銷，重新樹立李寧跑步的專業產品形象，從而加深跑者對李寧跑步產品的認知和選擇。

- 一 核心產品的創新性整合營銷效果顯著。針對「超輕十三代」跑鞋，通過創新性廣告創意與微信朋友圈廣告媒體結合，利用大數據分析方式精準投放約1,400萬目標跑步人群，視頻播放總量約4,514萬次。輔以線上線下全面有效的整合營銷，最大化提高投入產出比；
- 一 深化李寧跑步智能生態系統，將智能產品、專業實體體驗渠道、移動互聯網溝通和用戶大數據融合。截至2016年12月31日，已有超過120萬跑者使用智能跑鞋，並通過線上和線下不同方式實現溝通互動；
- 一 與國際知名姿勢跑法創始人羅曼諾夫教授強強連手，研發並推出新一代「雲馬姿勢跑法認證版跑鞋」，實現科學有效的技術理論應用於跑步實踐的一次全新嘗試，有效提升跑鞋的專業性並為跑友提供了專業的訓練方法和指導；
- 一 繼續做大做強李寧10公里跑步聯賽，與多品牌聯合舉辦李寧10公里線上跑步聯賽，擴大影響力和參與度；並通過線上營銷活動直接拉動跑者進入電商購買，有效帶動銷售。

### 體驗創新

持續推動重點店舖跑步Corner、李寧iRun俱樂部和李寧跑步品類店的開設，並配合銷售部門的多店型策略進行針對性產品規劃和鋪貨。截至目前，全國已在北京、上海、成都、長沙、鄭州等地開設多家iRun俱樂部，向數萬名跑者提供專業授課、體能訓練、跑姿測試、跑團聚會、約跑等體驗活動。

## 羽毛球

2016年，李寧品牌羽毛球業務在專業渠道繼續擴展，在現有渠道覆蓋的基礎上，重點開發了尚未開展李寧羽毛球業務的專業渠道客戶和球館店舖。同時，我們持續挖掘和提升專業渠道店舖的零售水平，通過加強陳列、強化店員產品零售技能、普及穿線師培訓等措施提升終端零售效率。

- 2016年，我們繼續在「李寧羽拍科技平台」的基礎上開發新品，保持高端產品的市場關注度和銷售勢頭。上半年推出了為世界冠軍諶龍量身打造的N99和全新的贊助產品N80二代。下半年，在能量聚合科技平台上開發的新品N7二代和N9二代亮相奧運，並助力傅海峰、張楠奪得奧運男雙冠軍。贊助新品體現了李寧在球拍研發科技、生產工藝和塗裝設計能力在行業中的高水準，結合奧運賽場曝光和產品推廣，新贊助產品在羽毛球愛好者中廣受歡迎和好評；
- 在羽毛球服裝產品方面，李寧推出了2016年奧運會羽毛球國家隊服裝贊助新品。贊助新品的設計在中國傳統風格上大膽突破創新，主圖案包含了中國傳統圖案龍紋、海水、祥雲、五星等元素，也融合了活潑、熱情洋溢、極具拉丁風格的鸚鵡、蝴蝶、雨林植物等巴西元素。新穎潮流並凸顯奧運主題的產品設計借助賽場曝光後在消費者中廣受好評；
- 2016年，李寧羽毛球鞋產品規劃針對電商平台長線發展的需求，著重進行了區隔化產品線梳理。配合電商渠道銷售價格管控，延長了產品的生命週期。同時，重點進行Best層級創新性產品的研發，為逐步進行產品的更新迭代做好準備；
- 2016年，李寧羽毛球繼續以全英、湯尤杯、奧運會等頂尖賽事作為市場傳播的焦點。在5月份的昆山湯尤杯期間，發佈新聞250多篇，內容涵蓋品牌、產品及賽事活動。官方微信的閱讀量超過50萬次，官方微博的閱讀量超過千萬次。李寧羽毛球品牌在頂級賽事中的專業表現，通過品牌視覺創意圖片、系列產品海報、運動員海報，賽場圖等形式，在全國的實體店舖、網絡店舖中快速張貼和曝光，並在羽毛球愛好者朋友圈裏廣泛傳播。

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) 不斷強化在消費者頭腦中「經典」的品牌定位，通過優化產品結構和性價比、減低生產成本，復刻球拍產品經典型號，使經典球拍產品持續暢銷，新開發的服裝、鞋等品類在產品設計和價格方面繼續保持市場競爭力。

本集團將持續通過差異化李寧、Kason (凱勝) 品牌定位，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。

## 訓練

我們持續推行功能產品，全面滿足初學者、業餘愛好者和專業健身人群對產品的功能需求。

### 室內訓練

- 室內專業緊身產品是2016年主推產品並得到良好的市場反饋。本公司根據不同運動項目及強度推出不同類型產品，同時根據季節差異推出Legging，短袖，背心和Bra等產品。Bra運用X-POWER減震模杯，多維減震，後背Race Back肩帶設計，有效固定胸部，減少肩帶滑落，減少肩部壓力，以專業的運動力學為胸部提供加倍承托；

### 室外訓練

- 室外防潑水衛衣產品具備外層防水，內層透氣和無氟環保的功能特點，更升級推出了梭織防潑水替代傳統厚裏產品，提供更好的彈力和防護，結合立體3D版型，取得市場認可和良好的銷售表現；
- 利用二氧化碳萃取技術製作咖啡紗面料，推出環保保暖抗菌科技的衛衣；
- 冬季的彈力工藝羽絨服產品，通過特殊絨縫工藝實現結構彈力的效果，增加運動穿著舒適度和便捷度；
- U型枕羽絨服專利羽絨服，讓傳統羽絨服秒變U型枕，極大的提升和超越了一件羽絨服所帶給消費者的基礎功能。

## 運動時尚

李寧運動時尚致力於滿足大眾消費者對於運動與時尚相結合的需求，帶動各地區主流消費者對李寧品牌的認知與喜愛。

### 服裝產品

- 為2016年里約奧運加油助威，在本次奧運項目包裹產品中將中國傳統龍圖案，與李寧品牌元素相貫穿，將奧運精神以文化形式進行了演繹—「一切皆有可能」“anything is possible”！
- 2016年，本公司持續與Marvel Studios合作，配合Marvel旗下電影上映，推出相關產品，吸引大批年輕消費人群，並得到良好的市場反饋。

## 鞋產品

### — 復刻經典，「超越」新生

為紀念現代奧運，致敬所有為夢想而努力的奧運健兒，李寧品牌用「超越」為名，以1996年亞特蘭大奧運會領獎鞋「劍龍」為藍本，融合李寧「智能科技」、「李寧雲」材料減震科技以及鞋面「彈性一體織」技術，推出2016限量款「EXCEED超越」產品，讓經典「劍龍」煥發新生。

### — 氣墊產品

產品從2016年開始持續推出，融合了極簡、復古、機能等流行風格，運用內置拱形結構與TPU氣墊材料相結合，提供雙重減震與支撐性能，氣墊充以氮氣，減少形變，增強保護性。將功能視覺化與時尚相結合。

## 戶外

2016年，李寧探索在越野跑及戶外運動品類中推出更加專業及時尚的產品，受到消費者青睞。

### 專業比賽級山地越野跑鞋

2016年第一季度推出的專業比賽級別男女款產品，為專業越野跑人士及愛好者提供減震，抓地、支撐，透氣的體驗，適合各種路況戶外山地越野跑。三明治網布無縫一體熱帖鞋面更加透氣；獨特的襪式內裏結構，包裹性好；漢麻鞋墊布擁有的漢麻因子具有防黴抗菌，抑制細菌滋生的功能，能持久保持鞋內乾燥舒適。

### 超輕外套和溯溪鞋

作為2016年第二季度李寧戶外的主推產品，超輕外套(light windbreaker)和溯溪鞋均得到消費者認可。超輕外套採用超輕耐撕裂15D尼龍面料，集防潑水、防紫外線等特色為一體。溯溪鞋具有輕盈、透氣及透水功能，採用開放式網眼鞋面。一腳蹬結構設計，穿脫自如。

### 三合一衝鋒衣、戶外防風防潑水羽絨服、雪地徒步產品

三款產品均為2016年第四季度李寧戶外系列主推產品。三合一衝鋒衣採用兩層防風防水面料，內層為保暖類抓絨，可脫卸增加穿著方式；羽絨服採用防風防潑水面料，填充灰鵝絨保證保暖性；Warmshell戶外保暖徒步鞋採用優質頭層柔軟真皮鞋面及保護性橡膠鞋頭。



## LNG

LNG擁有以都市運動時尚文化為核心的品牌內涵，以高端冷峻個性潮流為核心的產品訴求，以高品質功能性面料為基礎，舒適體驗、極致細節、簡約設計為核心的品牌文化。品牌提供適合運動潮人生活狀態的配搭，堅持高品質感，獨特設計定位，打造具有濃郁潮流時尚感的都市運動時裝。

LNG立足於超大城市包括北上廣深及一級市場為主體，並向二、三級市場不斷滲透，以大型購物中心和中高端商場的時尚樓層區域為主，以運動休閒區域為輔助。

### 明星產品－服裝

#### － 大理石紋系列

2016年第二季度上架，服裝圖案設計靈感來自大理石紋，風格簡約，版型時尚，開拓全新風格；

#### － 水洗牛仔系列

首次採用含天絲的水洗牛仔系列，全新的面料，牛仔外觀及廓形，舒適的穿著感受，使水洗牛仔系列一上市就得到了消費者的認可；

#### － 長款羽絨服

2016年第四季度上市，採用高充絨量(350G羽絨填充)，進口面料，時尚廓型，高售價並沒有影響消費者的購買，反而良好的品質，獨特的廓形及剪裁，深得消費者的喜愛，成為LNG 2016年第四季度爆款。

### 明星產品－鞋


2016年，LNG加入獨立鞋類設計。版型上採用假綁帶形式的襪套結構，一體式鞋型，方便穿脫，並更加符合現有流行趨勢。面料及設計上採用更多優質面料，全粒面真皮、萊卡、真皮反毛皮等。設計方面鞋身採用反毛皮與TPU拼接，真皮拼接反毛皮等多種組合，使LNG的鞋類產品設計更有層次感，富於變化。顏色上採用完全與服裝可搭配的色系，利用色彩過渡，深淺撞色等手法，使LNG的鞋類產品個性又百搭。

## 國際

李寧國際業務的戰略為以品牌方式進入國際市場，推廣和銷售來自中國的品牌。我們採取獨家經銷商或者獨家授權商的商業模式，通過其在當地開設李寧專賣店或者店中店銷售以大貨及羽毛球為主的李寧產品，同時我們根據市場需求，積極為當地市場提供定制產品。經銷商負責當地運動營銷，贊助和活動，李寧公司在背後支持經銷商和進行監管；優化資源使用，提高效率。目前業務覆蓋亞洲、歐洲、美洲等44個國家。預計未來亞洲發展中國家仍為重點市場。

2016年初，國際業務開始嘗試跨境電商業務，並於2016年11月與阿裏速賣通達成戰略合作，李寧速賣通官方旗艦店上線。2017年跨境電商仍將是國際業務的重點工作，我們希望通過跨境電商平台，讓更多的國際市場消費者體驗李寧產品及服務，推廣品牌價值。

### 銷售渠道拓展及管理

截至2016年12月31日，李寧牌(包括LNG及彈簧標)常規店、旗艦店、工廠店及折扣店的銷售點數量為6,440個，較2015年12月31日淨增307個。經銷商39家，較2015年12月31日淨減少17家。以下是截至2016年12月31日的銷售點數量細分：

#### 特許及直接經營銷售點數量

| 李寧牌    | 2016年<br>12月31日 | 2015年<br>12月31日 | 變動   |
|--------|-----------------|-----------------|------|
| 特許經銷商  | 4,829           | 4,618           | 4.6% |
| 直接經營零售 | 1,611           | 1,515           | 6.3% |
| 合計     | 6,440           | 6,133           | 5.0% |

#### 按地區劃分銷售點數量

| 李寧牌     | 2016年<br>12月31日 | 2015年<br>12月31日 | 變動   |
|---------|-----------------|-----------------|------|
| 北部(附註1) | 3,151           | 2,999           | 5.1% |
| 南部(附註2) | 3,289           | 3,134           | 4.9% |
| 合計      | 6,440           | 6,133           | 5.0% |

附註：

1. 北部包括：北京、天津、山西、山東、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。
2. 南部包括：廣東、廣西、福建、海南、雲南、貴州、四川、江西、重慶、西藏、上海、浙江、江蘇、湖南、湖北及安徽。

2016年，本公司繼續致力於零售運營能力建設，在商品決策、訂貨組貨、店鋪視覺形象與營銷、零售推廣、零售培訓、全渠道運營、庫存清理及物流等方面加強管理和變革，提升了整體運營效率和零售業績。

## 建立商品管理決策平台

公司致力於建立基於單店盈利的零售運營模式，打造商品規劃和商品管理的核心能力，提供符合市場需求的商品。公司建立了商品管理決策平台，對產品規劃、設計、開發、選樣、訂貨、生產供應、上市推廣和終端零售運營等商品生意運營流程進行統籌和管理決策。平台以消費者需求為導向，提升產品投入產出效率；同時圍繞零售終端店鋪分類，優化商品全生命周期管理，提升零售終端銷售表現。

## 推進基於店鋪分類的單店訂貨組貨管理

2016年，公司基於品類主導對店鋪分類進行優化，在此基礎上推進店鋪的單店訂貨、組貨，使訂單更加精細化，確保進店貨品和終端門店特性更加匹配，提升消費者購物體驗，提高店鋪盈利能力。

同時，公司加強對整體訂單的管控，優化訂單質量，不斷提升產品售罄率，降低庫存水平。以吊牌價計算，來自特許經銷商的李寧品牌產品訂貨會訂單連續十三個季度錄得按年增長，最近一期訂貨會簽訂的2017年第三季度訂單，按照我們訂貨會訂單精準化的策略，按年錄得低單位數增長。

## 視覺形象

根據店鋪品類主導類別的特徵，更加明確商圈特性、消費者細分特性，提升和完善綜合店和品類店的功能及運動體驗，並融入LNG、童裝等品類，持續加強細分消費人群在李寧店鋪可獲得的運動體驗、產品體驗和購物體驗。

## 視覺營銷

持續通過商品決策平台、整合營銷例會，加強終端店鋪與產品部門的協同，有效地運用品類營銷資源提升店鋪的產品運作。根據按店鋪類型的組貨，制訂相應的陳列標準、推廣活動，按照產品品類製作專業陳列指引，提升產品功能、專業、色彩的綜合表現力，增強店鋪形象、主導品類、市場活動、終端陳列的整體體驗。

## 市場推廣及會員平台建設

根據整合營銷把品類和終端連接起來，策劃針對主推產品的營銷活動，推廣更貼近消費者喜聞樂見的體育娛樂、互動式促銷，通過會員系統以及互聯式立體營銷帶動線上線下顧客進店，增強產品體驗和品牌互動，以提升售罄率。

## 提升零售運營水平，加強終端執行能力

根據月度、季度的評估考核，加強子公司經理、區長等零售管理人員的績效管理，以提升其運營力和執行力。更新和完善運營流程管理的SOP手冊，提升店鋪運營的標準化、規劃化。

2016年度，公司零售效率得到有效改善。李寧牌銷售點(自去年第四季初開始經營)方面，截至2016年12月31日止第四季度，李寧品牌產品於整個平台(包括電子商務)的同店銷售增長按年錄得中雙位數升幅。就渠道而言，零售(直接經營)和批發(特許經銷商)渠道按年分別錄得高單位數及低單位數增幅，電子商務虛擬店鋪業務按年增長為90%至100%中段。

## 全渠道運營

初步建立了O2O全渠道庫存一體化系統平台，提升線上下單與線下發貨的運營水平。同時，線下門店導購持續推廣通過數字化銷售工具，補足門店斷色斷碼、陳列空間有限帶來的銷售機會缺失，提升終端用戶購買體驗。

全渠道運營平台在2016年經歷了雙十一等大型活動，通過一體化的商品管理和營銷活動，實現線上線下的互通聯動，增強了品牌整體影響力。未來將進一步通過全渠道戰略的實施，打通各級渠道庫存壁壘，實現庫存共享，為進一步改善庫存結構，提升庫銷比打下基礎。

## 物流變革

2016年，全部區域性物流中心(RDC)、全國型物流中心(NDC)都完成了業務流程改造和信息化升級，可以同時具備批發物流、零售物流和直接為線上客戶服務的電商物流能力，初步建立了覆蓋全國銷售網絡的全渠道物流服務體系。

公司不斷優化運營模式，提升物流資源使用的效率，配合各種業務需求提供高效率的服務方式。未來還將聚焦在零售物流、全渠道物流和信息化物流方面，不斷提升服務和反映能力，優化控制資源使用的效率。

## 供應鏈管理

2016年，公司持續注重產品品質的做工與細節，改善產品穿著舒適度，產品質量持續優化提升，取得了消費者的積極反饋及良好口碑。在成本方面，公司將成本管理的理念貫穿到整個開發生產過程，採購成本得到有效控制，在產品毛利同比獲得提升的同時，提高產品性價比，讓消費者直接受益。

應對不同品類產品或市場的差異化需求，以及線上與線下並行的新生意模式，公司持續增強供應模式的靈活與彈性，以滿足不同產品的差異化供應周期需求。在研發創新方面，持續在跑步／籃球／羽毛球／乒乓球等領域的運動研究投入，提高產品在運動領域的專業表現。在供應鏈發展方面，繼續加強環保人權領域的要求，保證可持續發展。

## 電子商務

2016年，整體電商行業增速有所放緩，線上運動行業競爭仍然激烈。在此大環境下，李寧電商業務仍然保持不俗的增長勢頭，全年收入同比上升約90%，於李寧品牌收入佔比提升至14%。

年內，電商業務持續對完善產品規劃與供應鏈管理、商品生命周期管理、前端業務結構管理等重點業務環節。與此同時，O2O業務的延伸有效協助打通線下門店與服務網點的資源調配，幫助貨品流通，提升用戶體驗。

2017年，電商業務的主要目標仍舊是在保持盈利能力的基礎上，繼續完善電商數字化運營，從而保持合理及可持續的增長。

## 新業務

### **Danskin**品牌


2016年10月，李寧公司宣布攜手美國專業舞蹈運動品牌Danskin，獨家經營該品牌在中國大陸及澳門地區的業務。Danskin品牌1882年創立於紐約，是美國女性專業舞蹈運動服裝品牌。如今Danskin已經發展成全方位的女性運動生活方式品牌，市場從美國發展至日本、歐洲、巴西、拉丁美洲、中東(含迪拜)、以色列、東南亞等國家。Danskin的潮流觀念就是強調一種對生活方式的追求以及優雅和健康的生活態度。

中國有著龐大的體育用品市場與消費者基數，除去與競技運動有關的領域，女性的日常休閒體育用品市場與女性特色的專業運動市場，仍有巨大潛力可挖掘，可以預期的是，運動市場正在朝著細分化方向發展，李寧公司正是看重女性運動市場成為運動市場的新增長驅動。

李寧品牌將結合公司在運動時尚領域對於中國消費需求的洞悉，與Danskin品牌合作並逐步推出專為中國女性消費群體打造以專業舞蹈、瑜伽為基礎的時尚健身等產品，在授權代理市場繼續保持Danskin品牌在歐洲及日本市場的中高端市場定位。預計將在2017年下半年於超大及一線城市的核心商圈開設5-10家試點店鋪，穩扎穩打的逐步拓展目標市場。

此舉可使李寧公司進一步發力運動時尚細分市場，體現品牌一向倡導的用「運動X潮流」的創意靈感打造個性化專屬搭配的產品理念，有利於李寧公司進一步滲透女性專業運動領域，最重要的是為中國女性消費者帶來更多選擇和專屬生活方式體驗。

## 彈簧標「」

2016年，品牌仍然維持謹慎的渠道拓展計劃。品牌通過在產品、渠道等方面的探索性測試，對業務進行調整及優化。調整後的彈簧標「」仍是定位於運動休閒風格的快時尚品牌，兼顧運動品牌的大眾功能需求，渠道以二三線城市的有影響力商場及核心商圈購物中心為主，風格以現代創意生活概念為主導。

品牌用鮮明的顏色，具有活力的形態，融合各種生活主題，在視覺上詮釋成為新一代最具魅力的面貌。同時以物超所值的價格提供舒適且易於穿著的，帶有運動概念的休閒運動服飾，跨越性別年齡，為消費者實現審美與個性自我表達，倡導人們穿搭出不同的風格。

截至2016年12月底，品牌已經在北京、上海、深圳、合肥、南寧、武漢、重慶等20多個城市共開設約40個銷售點。今後，品牌將繼續根據業務調整梳理出的方向和成果，優化銷售渠道發展。

## 李寧青少LI-NING YOUNG

2016年下半年公司開始對原有李寧童裝品牌LI-NING KIDS重新規劃未來發展策略。新童裝針對3-12歲的青少年目標客群，在保留原有LI-NING KIDS的基礎上，著重推出李寧青少年品牌logo: LI-NING YOUNG。公司始終相信體育運動可以幫助孩子更加健康活力的成長，將秉承自信、真實、時尚的品牌調性，為其提供舒適安全、時尚炫彩的活力運動產品和運動體驗。同時將借助李寧的市場影響力拓寬銷售，挖掘新的目標消費群體，以進一步提升李寧品牌的競爭優勢。

2017年，品牌將以卓越的產品品質、環保低碳的材料運用、時尚簡約的產品設計風格作為產品核心，滿足不同年齡層的青少年對於專業運動、運動休閒產品的需求。渠道政策將順應零售市場發展動態要求，採用多種渠道組合方式，促進線上線下融合，搭建健康且可持續性發展的生意模型。



李寧青少年品牌的logo將藍色YOUNG英文字體和傳承李寧品牌運動精神的經典紅色旗標進行組合，體現品牌對於中國青少年運動、朝氣蓬勃、向上、時尚、純淨的特點解讀，喻意LI-NING YOUNG將以體育力量支持和激發中國青少年的健康成長，創造未來無限可能。



LI-NING KIDS logo採用紅、藍、黃、綠四種跳躍的顏色，色彩艷麗、視覺衝擊力強，充滿童趣。李寧青少年品牌對原標識組合進行簡化，保留KIDS英文字體加李寧經典紅色旗標的組合，隸屬於LI-NING YOUNG Logo下，主要應用於3-6歲童裝產品，是對李寧青少年產品進行市場細分的體現。

## 其他品牌

### 紅雙喜品牌

紅雙喜品牌(「紅雙喜」)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。

秉承「明星造市、賽事推廣」的營銷理念，紅雙喜在2016年繼續簽約馬龍、丁寧、李曉霞、樊振東、方博、閔安、朱雨玲、陳夢、王皓、王勵勤為乒乓器材代言人。同時，紅雙喜積極參與國內外各類專業賽事贊助，在2016年，紅雙喜成功完成了第五十二屆馬來西亞吉隆坡世乒賽的器材提供和營銷推廣，繼續為世界杯、國際乒聯全球職業巡迴賽、中國乒乓球俱樂部超級聯賽、全國錦標賽等賽事提供專業比賽器材。紅雙喜乒乓球運動器材成功成為2016年里約奧運會賽事器材，連續第五次進入奧運會。紅雙喜與國際乒乓球聯合會簽署了2017-2020年的世界乒乓大賽器材供應協議，將為包括2020年東京奧運會、2017-2020年世乒賽、世界杯等重大比賽提供比賽器材。

紅雙喜於2016年推出了百餘款新產品並成功上市。同時，加大自動化生產和環保型生產的升級改造，不斷提升產品製造效率和產品能級。

紅雙喜品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，於中國各省和直轄市擁有相對穩定的客戶。2016年，紅雙喜繼續加強對客戶行為和銷售政策進行細化和規範管理，並開設線下體驗店，提升用戶體驗。在電子商務渠道，對電商經銷商進行嚴格的授權審核和管理，及進行差異化產品開發。在主要電子商務平台上，紅雙喜品牌在運動類產品銷售中繼續位居前列。

## AIGLE(艾高)品牌

伴隨中國經濟新常態，中國零售市場步入「L」型的平衡增長期，2016年度社會消費品零售總額整體增速較以前年度有所減緩。然而，AIGLE(艾高)憑藉其敏銳的品牌市場定位，精準的開店策略，兼顧設計性和功能性為一體的高品質產品，以及專業的零售管理等，在2016年繼續堅守兩位數正向增長的強勁勢頭，並持續在戶外及休閒品類保持領先地位。

2017年，AIGLE(艾高)品牌仍將持續採取以下主要經營策略，通過關注個性化服務，提升客戶的消費體驗，不斷提高消費者對品牌的認同感和忠實度，最終推動業績持續增長：

- 在省會等一線城市持續開設全球統一的品牌形象店；
- 掌握購物中心、奧萊和電子商務市場的拓展機會；
- 密切關注並跟進經銷商反饋，確保分銷業務穩中求進；
- 提升消費者線上及線下購物體驗，深度挖掘和引導80、90後人群消費需求；
- 提升商品採購效率，持續加強庫存管理，提升售罄率；
- 繼續加強零售端管理和培訓，強化面向消費者的客戶關係經營。

## 人力資源

2016年公司不斷完善產品和銷售部門組織、激勵和人才管理體系。人力資源部在優化組織結構、控制人力成本、優化人才結構、基於核心業績指標的激勵機制、維護績效和信任的公司文化等方面制定重要舉措，取得良好效果。

在組織優化和文化建設方面，建立扁平化的產品組織結構，細化銷售區域管理架構，重點獎勵高績效員工，削減各部門低產出崗位和人員，提高人員的投入產出比，強化健康和良性的公司文化。

在人才管理方面，建立零售和產品人才的識別、評估和培養體系，以支持公司提升產品運營能力和零售運營能力的戰略方向。啟動銷售和產品管培生發展計劃，儲備未來業務擴張需要的關鍵人才。

在薪酬方面，保持關鍵崗位基於績效的激勵力度，提高核心人才薪酬的市場競爭力。

在績效管理方面，建立基於利潤分享的區域和門店激勵機制；嘗試以關鍵財務目標為核心的產品業績管理體系，建立產品創新獎勵機制，以支持產品運營效率和零售運營效率的提升。




在僱主品牌建設方面，以「李寧人」官方微信號為窗口，通過司慶、創意大賽等活動，展示公司在僱主品牌建設方面的活動與成果。今年，公司蟬聯「2016中國最具吸引力僱主Top 100」獎項，位列該獎項國內運動品服裝行業第一名。同時，還獲得了「2016年度中國最佳僱主」、「2016年度中國卓越僱主全國百強」等多個僱主品牌獎項。

未來，將圍繞公司持續實現更好的產品體驗、運動體驗、購買體驗的目標，來加強組織績效管理和人才隊伍建設。希望在有效管理人力資源投入的同時，持續增強組織能力，提升人員的績效表現，以充分支持公司的戰略目標，提升各業務單元的管理和運作能力。

於2016年12月31日，本集團有僱員1,975名(2016年6月30日：1,956名)。其中集團總部及零售子公司僱員1,800名(2016年6月30日：1,770名)，其他附屬公司僱員175名(2016年6月30日：186名)。

## 前景展望

在2016年重點工作的基礎上，我們將持續鞏固及完善以下業務重點，保持公司未來盈利的健康及可持續增長：

- 推進零售運營支持平台建設，持續提升終端銷售點盈利能力。以品類為歸屬，細化與之匹配的產品及渠道等主要業務環節，緊密配合，優化整體零售業務模式，最終帶動零售終端盈利能力的提升；
- 深化李寧體驗價值建設。以消費者實際需求為出發點，在產品及渠道環節細化產品體驗、購買體驗、運動體驗，打造迎合消費者需求及習慣的體驗價值，提升在消費者心目中的品牌價值及影響力；
- 以大數據為依託，分析及把握消費者群體消費習慣及差異化需求，成為公司未來長遠發展的趨勢預測支撐；
- 合理及謹慎的運用資源開拓具有商機及市場潛力的新業務，包括除五大品類以外運動市場、童裝市場及彈簧標「」等，為公司未來長遠盈利增長培育新機遇。

隨著民眾運動參與熱情的不斷提升，他們對於所參與運動類別的專業認知度亦逐步提升，對於自身運動習慣期望有更加深入瞭解。與此同時，運動參與的群體效應逐步顯現，運動人群更傾向於通過各種交流平台分享運動心得及獲取專業運動指導及建議。這些改變對運動行業公司提出了新的挑戰也帶來了新的機遇。為迎合多變的市場環境，深化李寧體驗價值之路仍會是公司未來發展的主題。我們將針對差異化消費者習慣提供靈活的體驗方式，尋找及拓展業務發展空間。

## 購買、出售或贖回本公司股份

於截至2016年12月31日止年度，本公司概無贖回其任何股份。除由限制性股份獎勵計劃受託人根據信託契約以及限制性股份獎勵計劃的規則購買股份外，本公司或其任何附屬公司概無於年內購買或出售任何本公司股份。

## 企業管治

本公司致力秉持高水平的企業管治，不斷檢討並提高其企業管治常規，讓本公司緊貼企業管治水平，因應其業務需要及時有效地作出調節。於截至2016年12月31日止年度內，本公司一直遵守於香港聯合交易所有限公司證券上市規則（「上市規則」）附錄十四所載之企業管治守則之守則條文（「守則條文」），惟下文所載已闡述原因的若干偏離除外。

根據守則條文第A.2.1條，上市發行人的主席與行政總裁的角色應有區分並不應由一人同時擔任。於2016年，由於本公司仍未物色到擔任行政總裁（「行政總裁」）的合適人選，本公司執行主席兼代理行政總裁李寧先生在年內履行行政總裁的職責。由於主席及行政總裁的職位現時均由李寧先生擔任，因此有關職位並無分開。儘管如此，董事會相信，由李寧先生出任執行主席兼代理行政總裁，能為本集團提供穩健一致之領導，並尤其有利於本集團規劃及執行業務策略。董事會亦相信，現行安排整體對本公司及其股東有利。

有關本公司企業管治常規的詳情刊載於本公司2016年年報內所載的《企業管治報告》。

## 審核委員會

本公司審核委員會（其三位成員均為獨立非執行董事）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2016年12月31日止年度的全年業績。

## 股東周年大會

本公司將於2017年6月16日（星期五）上午十一時正召開股東周年大會（「股東周年大會」）。

股東周年大會之通告將於2017年4月7日或前後隨本公司2016年年報一併寄發予股東，並刊登在本公司網站<http://ir.lining.com>以及香港聯合交易所有限公司「披露易」網站[www.hkexnews.hk](http://www.hkexnews.hk)。

承董事會命  
李寧有限公司  
執行主席兼  
代理行政總裁  
李寧

香港，2017年3月22日

於本公告日期，本公司的執行董事為李寧先生；本公司的非執行董事為陳悅先生和吳人偉先生；本公司的獨立非執行董事為顧福身先生、王亞非女士、陳振彬博士和蘇敬軾先生。