

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2020年6月30日止六個月之 中期業績公告

財務業績摘要

- 按比較基準(扣除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22%至6.83億元人民幣，淨利率由9.0%上升至11.1%；

若包括上年同期一次性與經營無關的損益，則權益持有人應佔淨溢利下降約14%，淨利率由12.7%下降至11.1%。

- 儘管受2019新型冠狀病毒病(「COVID-19」)影響，期內大部分時間零售環境面臨巨大挑戰：
 - 收入輕微下降約1%至61.81億元人民幣
 - 毛利率減少0.2個百分點
 - 經營槓桿持續增強，帶動經營利潤率達14.5%，上升超過300個基點
 - 實現正經營現金流量4.79億元人民幣
 - 運營資金狀況持續改善：
 - 平均運營資金總額改善(下降)7%，而收入下降約1%
 - 現金循環週期進一步改善(縮短)2天(2019：32天／2020：30天)

經營業績摘要

- 由於COVID-19疫情，經營業績受到負面影響。
- 整體零售流水(包括線上及線下)錄得10%-20%低段下跌。
- 渠道庫存錄得10%-20%低段增長。
- 由於銷售量下跌，新品線下零售流水錄得10%-20%中段下跌：
 - 儘管零售環境面臨促銷壓力，但平均件單價仍取得低單位數增長
 - 售罄率：6個月下跌超過6個百分點，3個月下跌約5個百分點

中期業績

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2020年6月30日止六個月之未經審核簡明綜合中期業績連同2019年的比較數字如下：

中期簡明綜合資產負債表

	附註	未經審核 於2020年 6月30日 千元人民幣	經審核 於2019年 12月31日 千元人民幣
資產			
非流動資產			
物業、機器及設備		957,026	1,038,588
使用權資產		888,547	981,422
投資性房地產		117,083	119,278
土地使用權		169,524	72,233
無形資產		202,610	193,261
遞延所得稅資產		530,418	431,715
其他資產		–	83
按權益法入賬之投資		1,090,412	1,056,866
其他應收款項		116,479	114,712
非流動資產總額		4,072,099	4,008,158
流動資產			
存貨	4	1,492,683	1,407,257
其他資產－即期部分		495,563	443,406
應收貿易款項	5	789,014	686,606
其他應收款項－即期部分		39,306	39,476
受限制之銀行存款		1,144	1,126
以公允價值計量且變動計入其他綜合收益的金融資產		200,000	–
現金及等同現金項目		5,560,606	5,961,445
流動資產總額		8,578,316	8,539,316
資產總額		12,650,415	12,547,474

	附註	未經審核 於2020年 6月30日 千元人民幣	經審核 於2019年 12月31日 千元人民幣
權益			
本公司權益持有人應佔股本及儲備			
普通股		226,943	214,300
股份溢價		3,935,412	3,547,682
就限制性股份獎勵計劃持有之股份		(170,037)	(276,664)
其他儲備		806,065	1,153,645
保留溢利		2,788,126	2,482,676
		<u>7,586,509</u>	<u>7,121,639</u>
非控制性權益		<u>2,554</u>	<u>2,554</u>
權益總額		<u>7,589,063</u>	<u>7,124,193</u>
負債			
非流動負債			
應付特許使用費		29,040	24,581
衍生金融工具		19,752	25,806
租賃負債		508,488	557,451
遞延所得稅負債		37,870	45,002
遞延收入		53,416	53,821
		<u>648,566</u>	<u>706,661</u>
非流動負債總額		<u>648,566</u>	<u>706,661</u>
流動負債			
應付貿易款項	6	1,342,850	1,348,206
合同負債		224,638	293,926
租賃負債－即期部分		350,309	336,870
其他應付款項及應計費用		2,177,501	2,173,658
應付特許使用費－即期部分		36,172	31,349
當期所得稅負債		281,316	530,635
衍生金融工具－即期部分		-	1,976
		<u>4,412,786</u>	<u>4,716,620</u>
流動負債總額		<u>4,412,786</u>	<u>4,716,620</u>
負債總額		<u>5,061,352</u>	<u>5,423,281</u>
權益及負債總額		<u>12,650,415</u>	<u>12,547,474</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	
		2020年 千元人民幣	2019年 千元人民幣
收入	3	6,180,935	6,254,730
銷售成本	7	(3,124,144)	(3,146,772)
毛利		3,056,791	3,107,958
經銷開支	7	(1,948,689)	(2,023,392)
行政開支	7	(346,276)	(450,913)
金融資產減值損失(計提)/轉回—淨額		(24,420)	103
其他收入及其他收益—淨額	8	160,502	44,306
經營溢利		897,908	678,062
融資收入	9	19,394	18,202
融資開支	9	(31,888)	(26,441)
融資開支—淨額	9	(12,494)	(8,239)
享有按權益法入賬之投資的溢利份額		21,767	310,479
除所得稅前溢利		907,181	980,302
所得稅開支	10	(223,910)	(185,303)
期內溢利		683,271	794,999
由下列各方應佔：			
本公司權益持有人		683,271	794,999
非控制性權益		—	—
		683,271	794,999
本公司權益持有人應佔期內每股收益(每股以分人民幣列示)			
每股基本收益	11	27.98	32.88
每股攤薄收益	11	27.30	32.08

中期簡明綜合全面收益報表

	未經審核	
	截至6月30日止六個月	
	2020年	2019年
	千元人民幣	千元人民幣
期內溢利	683,271	794,999
其他全面收益：		
有機會重分類至損益的項目		
外幣折算差額	2,737	528
	<u>686,008</u>	<u>795,527</u>
期內全面收益總額	<u>686,008</u>	<u>795,527</u>
由下列各方應佔：		
本公司權益持有人	686,008	795,527
非控制性權益	-	-
	<u>686,008</u>	<u>795,527</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，此等簡明綜合中期財務資料以人民幣(「人民幣」)呈報。董事會於2020年8月13日批准刊發此等簡明綜合中期財務資料。

本簡明綜合中期財務資料未經審核。

2. 會計政策

除了(1)依據預計年總收入所適用的稅率而估計出的所得稅；(2)採納截至當前報告期間生效的國際財務報告準則的修訂；及(3)於當前報告期間提前採納國際財務報告準則第16號(修改) COVID-19相關租金減免外，編製本簡明綜合中期財務資料所採用之會計政策與截至2019年12月31日止年度之年度財務報表所採用的會計政策一致。

(a) 本集團已採納的新訂和已修改的準則

本集團已採用以下適用於當前報告期間的準則修改。

國際會計準則第1號(修改)及國際會計準則第8號(修改)	重要性的定義
國際財務報告準則第3號(修改)	業務的定義
國際財務報告準則第7號(修改)及國際財務報告準則第9號(修改)	利率基準改革

本集團亦選擇提前採納以下修改：

國際財務報告準則第16號(修改)	COVID-19相關租金減免
------------------	----------------

除國際財務報告準則第16號COVID-19相關租金減免之修改外，本集團毋須因採納上述準則改變其會計政策或進行追溯調整。

國際財務報告準則第16號(修改) COVID-19相關租金減免向承租人(而非出租人)就評估與COVID-19相關的租金減免是否屬租賃修訂提供了可選擇的豁免。承租人可以選擇按照非租賃修訂的方式對租金減免進行會計處理。

有關實務處理方法僅適用於COVID-19疫情直接導致且符合以下所有條件的租金減免：

- 租賃付款變動導致租賃的經修訂代價與緊接變動前的租賃代價大致相同或較其為低；
- 租賃付款額的任何減少僅會影響原定於2021年6月30日或之前到期的付款額；及
- 租賃的其他條款和條件並無實質性變化

國際財務報告準則第16號(修改) COVID-19相關租金減免須於自2020年6月1日或之後開始的年度報告期間強制採納。本集團已選擇按本修改所允許自2020年1月1日起提前追溯採納國際財務報告準則第16號(修改) COVID-19相關租金減免。

本集團已就已確認租賃負債的租賃安排對符合上述條件的全部租金減免採用實務處理方法。截至2020年6月30日止六個月，已於損益中確認租金減免合共21,724,000元人民幣為負可變租賃付款，並已就租賃負債作出相應調整。於2020年1月1日的期初權益結餘並無受到影響。

3. 分部資料及收入

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。

由於本集團主要從事體育用品相關的單一業務，本集團已不再呈報按品牌之分部資料。管理層審閱本集團的整體表現，因此只有一個可報告的分部，並無呈列分部資料。

按產品種類劃分之收入明細如下：

	未經審核	
	截至6月30日止六個月	
	2020年 千元人民幣	2019年 千元人民幣
鞋類	2,924,956	2,921,728
服裝	2,941,172	3,060,044
器材及配件	314,807	272,958
總計	6,180,935	6,254,730

收入的地區資料

	未經審核	
	截至6月30日止六個月	
	2020年 千元人民幣	2019年 千元人民幣
中國(包含香港特別行政區及澳門特別行政區)	6,112,666	6,157,231
其他地區	68,269	97,499
總計	6,180,935	6,254,730

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2020年及2019年6月30日止六個月內，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

	未經審核 2020年6月30日 千元人民幣	經審核 2019年12月31日 千元人民幣
原料	8,441	7,087
在製品	9,451	5,930
製成品	<u>1,663,397</u>	<u>1,526,927</u>
	1,681,289	1,539,944
減：撇減存貨至可變現淨值之撥備	<u>(188,606)</u>	<u>(132,687)</u>
	<u>1,492,683</u>	<u>1,407,257</u>

截至2020年6月30日止六個月，確認為開支並計入銷售成本之存貨成本為3,026,834,000元人民幣(2019年6月30日：3,058,230,000元人民幣)。計提及轉回存貨撥備已計入截至2020年及2019年6月30日止六個月之中期簡明綜合收益表之銷售成本項下。

5. 應收貿易款項

	未經審核 2020年6月30日 千元人民幣	經審核 2019年12月31日 千元人民幣
應收賬款	1,072,620	944,799
減：應收貿易款項減值撥備	<u>(283,606)</u>	<u>(258,193)</u>
	<u>789,014</u>	<u>686,606</u>

客戶所獲之信貸期一般為90天以內。於2020年6月30日及2019年12月31日，基於發票日期的應收貿易款項賬齡分析如下：

	未經審核 2020年6月30日 千元人民幣	經審核 2019年12月31日 千元人民幣
零至30天	536,226	431,286
31至60天	153,146	211,047
61至90天	97,095	40,096
91至180天	50,913	41,497
180天以上	<u>235,240</u>	<u>220,873</u>
	<u>1,072,620</u>	<u>944,799</u>

應收貿易款項減值撥備變動列示如下：

	未經審核	
	截至6月30日止六個月	
	2020年 千元人民幣	2019年 千元人民幣
期初餘額	258,193	284,393
計提應收貿易款項減值撥備	25,976	230
期內撇銷之不可收回應收貿易款項及匯率影響	(563)	(46)
期末餘額	<u>283,606</u>	<u>284,577</u>

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	經審核
	2020年6月30日 千元人民幣	2019年12月31日 千元人民幣
零至30天	918,620	1,125,045
31至60天	390,296	191,812
61至90天	26,430	23,777
91至180天	1,978	1,717
181至365天	830	1,725
365天以上	4,696	4,130
	<u>1,342,850</u>	<u>1,348,206</u>

7. 按性質列示之開支

	未經審核	
	截至6月30日止六個月	
	2020年 千元人民幣	2019年 千元人民幣
於銷售成本確認為開支之存貨成本	3,026,834	3,058,230
物業、機器及設備折舊(附註a)	250,696	189,829
土地使用權及無形資產攤銷	19,706	21,687
使用權資產折舊	217,560	152,580
商譽減值	-	36,394
廣告及市場推廣開支	555,709	557,055
佣金及訂貨會相關費用	144,286	119,194
員工成本開支，包括董事薪酬(附註a)	622,981	725,224
未包含在租賃負債之中的短期租約租金、可變租賃付款額及租金相關費用	190,961	318,793
研究及產品開發開支(附註a)	139,007	132,711
運輸及物流開支	225,563	214,063
核數師酬金		
— 核數服務	2,800	2,600
— 非核數服務	600	316
管理諮詢費	30,775	44,577

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開支及員工成本開支中。

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	
	2020年 千元人民幣	2019年 千元人民幣
政府補助	92,384	22,312
特許使用費收入	19,429	6,452
以公允價值計量且變動計入損益的理財產品利息收入	48,460	29,553
以公允價值計量且變動計入損益的衍生金融工具公允價值變動	229	(14,011)
	<u>160,502</u>	<u>44,306</u>

9. 融資開支－淨額

	未經審核	
	截至6月30日止六個月	
	2020年 千元人民幣	2019年 千元人民幣
融資收入		
銀行結餘及存款之利息收入	17,407	15,139
外幣匯兌收益淨額	1,987	3,063
	<u>19,394</u>	<u>18,202</u>
融資開支		
貼現攤銷－應付特許使用費	(1,409)	(1,643)
貼現攤銷－租賃負債	(25,506)	(19,833)
其他	(4,973)	(4,965)
	<u>(31,888)</u>	<u>(26,441)</u>
融資開支－淨額	<u>(12,494)</u>	<u>(8,239)</u>

10. 所得稅開支

	未經審核	
	截至6月30日止六個月	
	2020年 千元人民幣	2019年 千元人民幣
即期所得稅		
－企業所得稅	329,745	261,153
－中國境內附屬公司已取得利息收入之預提所得稅	—	593
	<u>329,745</u>	<u>261,746</u>
遞延所得稅	<u>(105,835)</u>	<u>(76,443)</u>
所得稅開支	<u>223,910</u>	<u>185,303</u>

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除以期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286,000股普通股（2019年6月30日：44,813,000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。

	未經審核	
	截至6月30日止六個月	
	2020年	2019年
本公司權益持有人應佔溢利(千元人民幣)	<u>683,271</u>	<u>794,999</u>
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)	<u>2,441,780</u>	<u>2,417,682</u>
每股基本收益(分人民幣)	<u>27.98</u>	<u>32.88</u>

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	
	2020年	2019年
本公司權益持有人應佔溢利，用於釐定每股攤薄收益(千元人民幣)	<u>683,271</u>	<u>794,999</u>
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)	<u>2,441,780</u>	<u>2,417,682</u>
限制性股份因素調整(千股)	<u>21,023</u>	<u>26,572</u>
購股權計劃因素調整(千股)	<u>39,615</u>	<u>34,071</u>
視同每股攤薄收益之加權平均股數(千股)	<u>2,502,418</u>	<u>2,478,325</u>
每股攤薄收益(分人民幣)	<u>27.30</u>	<u>32.08</u>

附註：

於2020年6月30日，3,156,000股購股權於日後將具攤薄影響但於截至2020年6月30日止六個月內具反攤薄效應。於2019年6月30日，1,607,000股購股權於日後將具攤薄影響但於截至2019年6月30日止六個月內具反攤薄效應。

12. 股息

於2020年6月12日，本公司股東批准宣派截至2019年12月31日止年度之末期股息每股已發行或於可換股證券轉換後將予發行的本公司普通股15.47分人民幣。末期股息已於2020年6月派付。

於2019年6月14日，本公司股東批准宣派截至2018年12月31日止年度之末期股息每股已發行或於可換股證券轉換後將予發行的本公司普通股8.78分人民幣。末期股息已於2019年7月派付。

董事會不建議派發截至2020年6月30日止六個月之中期股息(2019年6月30日：無)。

股息

董事會決議不派付截至2020年6月30日止六個月之中期股息(2019年6月30日：無)。

於截至2019年12月31日止年度之建議末期股息(每股已發行或於可換股證券轉換後將予發行的本公司普通股15.47分人民幣)獲宣派並已於本公司2020年6月12日之股東周年大會上獲得股東批准。

管理層討論與分析

財務回顧

本集團截至2020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 2020年	2019年	
收益表項目 (除特別註明外，所有金額均以千元人民幣列示)			
收入(附註1)	6,180,935	6,254,730	(1.2)
毛利	3,056,791	3,107,958	(1.6)
經營利潤	897,908	678,062	32.4
息稅前利潤加折舊及攤銷(EBITDA)(附註1)	1,407,637	1,352,637	4.1
權益持有人應佔溢利(附註2)	683,271	794,999	(14.1)
每股基本收益(分人民幣)(附註3)	27.98	32.88	(14.9)
主要財務比率			
盈利能力比率			
毛利率(%)	49.5	49.7	
經營利潤率(%)	14.5	10.8	
實際稅率(%)	24.7	18.9	
權益持有人應佔溢利率(%)	11.1	12.7	
權益持有人應佔權益回報率(%)	9.3	13.0	
開支佔收入比率			
員工成本開支(%)	10.1	11.6	
廣告及市場推廣開支(%)	9.0	8.9	
研究及產品開發開支(%)	2.2	2.1	
資產效率			
平均存貨周轉期(天)(附註4)	84	74	
平均應收貿易款項周轉期(天)(附註5)	22	24	
平均應付貿易款項周轉期(天)(附註6)	76	66	
	未經審核 2020年 6月30日	經審核 2019年 12月31日	
資產比率			
負債對權益比率(%) (附註7)	66.7	76.2	
每股資產淨值(分人民幣)	308.76	311.15	

附註：

1. 息稅前利潤加折舊及攤銷(EBITDA)乃按期內溢利、所得稅開支、融資開支一淨額、物業、機器及設備折舊、土地使用權及無形資產攤銷及使用權資產折舊之總和計算。
 2. 其中，2020年1月1日至3月31日權益持有人應佔溢利為：278,642,000元人民幣。
 3. 每股基本收益乃根據期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。
 4. 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總天數計算。
 5. 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總天數計算。
 6. 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總天數計算。
 7. 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2020年6月30日止六個月的收入達6,180,935,000元人民幣，較2019年同期下降1.2%。2020年上半年，COVID-19疫情對全球構成了高風險，本集團亦因此特殊公共衛生事件整體銷售收入未達到預期目標。為應對COVID-19疫情帶來的影響，本集團積極採取控制成本及費用的舉措以及提高效率，抓住目前國內COVID-19疫情已得到較好控制下的後續銷售反彈趨勢，繼續打造具有獨特體育基因的中國元素產品，最大程度減少COVID-19疫情對各渠道收入造成的損失，其中：(a)集團與特許經銷商充分協商，對期貨訂單進行了部分減單的處理。基於特許經銷商對市場恢復及品牌的信心，特許經銷商收入與上年同期相比錄得小幅增長；(b)受COVID-19疫情影響，由於直營店舖大多建立在高層級的都市中，而流量下降對該等城市的影響更為嚴重，故線下零售終端的銷售受到較大的沖擊，直接經營銷售收入錄得約24%下降；及(c)電子商務渠道表現明顯好於線下渠道，近年來公司加強與消費者的線上互動，COVID-19疫情期間加強線下至線上渠道的引流工作，使電子商務渠道收入錄得23%增長。公司將持續關注COVID-19疫情形勢，及時調整策略，以更好地應對COVID-19疫情帶來的風險。

按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 (%)
	2020年		2019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	
鞋類	2,924,956	47.3	2,921,728	46.7	0.1
服裝	2,941,172	47.6	3,060,044	48.9	(3.9)
器材及配件	314,807	5.1	272,958	4.4	15.3
總計	6,180,935	100.0	6,254,730	100.0	(1.2)

各銷售渠道佔收入之百分比

	截至6月30日止六個月			變動 (%)
	2020年 佔收入 之百分比	2019年 佔收入 之百分比		
中國市場				
銷售予特許經銷商		50.3	48.6	1.7
直接經營銷售		21.6	28.1	(6.5)
電子商務渠道銷售		27.0	21.7	5.3
國際市場		1.1	1.6	(0.5)
總計		100.0	100.0	

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 (%)
		2020年 千元人民幣	佔收入 之百分比	2019年 千元人民幣	佔收入 之百分比	
中國市場						
北部	1	3,249,723	52.6	3,191,126	51.0	1.8
南部	2	2,134,725	34.5	2,175,937	34.8	(1.9)
華南部	3	728,218	11.8	790,168	12.6	(7.8)
國際市場		68,269	1.1	97,499	1.6	(30.0)
總計		6,180,935	100.0	6,254,730	100.0	(1.2)

附註：

1. 北部包括以下省份、直轄市及自治區：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、新疆及青海。
2. 南部包括以下省份、直轄市及自治區：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。
3. 華南部包括以下省份、自治區及特別行政區：廣東、廣西、福建、海南及澳門。

銷售成本及毛利

本集團截至2020年6月30日止六個月之整體銷售成本為3,124,144,000元人民幣(2019年：3,146,772,000元人民幣)，整體毛利率為49.5%(2019年：49.7%)。受本期COVID-19疫情影響，本集團在促銷零售環境下增加折扣。此外，存貨撥備因存貨總值增加而增加。此負面影響部分由新品追加吊牌價增加所抵銷，因此，本期的毛利率較上年同期下降了0.2個百分點。

經銷開支

本集團截至2020年6月30日止六個月之整體經銷開支為1,948,689,000元人民幣(2019年：2,023,392,000元人民幣)，佔本集團總收入31.5%(2019年：32.3%)。

儘管COVID-19疫情期間整體線上渠道表現良好，相關的佣金及物流費用隨之增長，且近年來集團為打造時尚且高效的店舖，銷售點資產對應的折舊費用有所增加，但本期經銷開支佔收入比重下降了0.8個百分點，主要由於：(1)直接銷售人員的工資獎金及與部分特定產品收入掛鈎的特許使用費隨收入的減少而減少；及(2) COVID-19疫情期間可變租金隨零售終端銷售收入的下降而減少，同時獲得了部分店舖租金的減免，有效節約了租金開支，整體本期經銷開支較上年同期下降74,703,000元人民幣。

行政開支

本集團截至2020年6月30日止六個月之整體行政開支為346,276,000元人民幣(2019年：450,913,000元人民幣)，佔本集團總收入5.6%(2019年：7.2%)，同比下降1.6個百分點。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、技術開發費、稅金以及其他日常開支。

行政開支的減少主要由於：(1)考慮到COVID-19疫情對全球公共衛生造成的蔓延性影響，為盡可能減少COVID-19疫情對集團目前及未來可能產生的壓力，本集團本期通過有效的管理，減少了管理人員的獎金開支、諮詢費開支、差旅成本等，為集團穩健運營贏得了更多調整空間；及(2)上年同期因集團整體渠道架構重組，計提了一次性與經營無關的商譽減值共計36,394,000元人民幣，而本期無此類情況。因此，本集團行政開支及佔收入比重較上年同期有所下降。

享有按權益法入賬之投資的溢利份額

本集團截至2020年6月30日止六個月之享有按權益法入賬之投資的溢利份額為21,767,000元人民幣(2019年：310,479,000元人民幣)。上年同期，上海紅雙喜股份有限公司(簡稱「紅雙喜」)所持有的一塊土地被收儲，本集團分享該聯營公司之相關一次性收益269,925,000元人民幣。

息稅前利潤加折舊及攤銷(EBITDA)

本集團截至2020年6月30日止六個月之息稅前利潤加折舊及攤銷為1,407,637,000元人民幣(2019年：1,352,637,000元人民幣)，同比上升4.1%。上年同期，本集團分享紅雙喜土地收儲相關收益269,925,000元人民幣及因集團整體渠道架構重組計提高譽減值36,394,000元人民幣。除前述因素外，本集團截至2020年6月30日止六個月之息稅前利潤加折舊及攤銷同比上升25.8%，雖然受到COVID-19疫情的沖擊，但本集團積極採取控制成本及費用的舉措，政府亦對本集團增加了補助力度，故取得了較為理想的業績表現。

融資開支

本集團截至2020年6月30日止六個月之融資開支淨額為12,494,000元人民幣(2019年：8,239,000元人民幣)。融資開支淨額的增加主要由於本期集團因國際財務報告準則第16號的規定，參與資本化的平均店舖數量較上年同期增長，對租賃負債確認的利息費用亦有所增長導致。

所得稅開支

本集團截至2020年6月30日止六個月之所得稅開支為223,910,000元人民幣(2019年：185,303,000元人民幣)，實際稅率為24.7%(2019年：18.9%)，目前本集團的所得稅開支已趨於標準水平。

綜合盈利指標

本集團本期雖受COVID-19疫情的影響，銷售收入、毛利率均下降，但通過控制費用率，在扣除上年同期一次性與經營無關的損益後，截至2020年6月30日止六個月之綜合盈利指標仍有所改善。本期，本集團權益持有人應佔溢利為683,271,000元人民幣(2019年：794,999,000元人民幣，扣除一次性與經營無關的損益後為561,468,000元人民幣)，同比下降14.1%(扣除一次性與經營無關的損益後同比上升21.7%)；權益持有人應佔溢利率為11.1%(2019年：12.7%，扣除一次性與經營無關的損益後為9.0%)；權益持有人應佔權益回報率為9.3%(2019年：13.0%，扣除一次性與經營無關的損益後為9.3%)。

存貨撥備

本集團2020年上半年之存貨撥備政策與2019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2020年6月30日，累計計提的存貨撥備為188,606,000元人民幣(2019年12月31日：132,687,000元人民幣)。期內，由於COVID-19疫情的影響，舊品存貨消化放緩，存貨原值有所增加，存貨撥備餘額也隨之增長。本集團已對新品存貨進行了及時的減單調整舉措，並通過折扣促銷手段消化現有庫存。本集團將持續關注庫齡的變化，優化庫齡結構。

呆賬撥備

本集團2020年上半年之呆賬撥備政策與2019年相同。對於不含重大融資成分的應收貿易款項，按照整個存續期內預期的信用損失的金額計量呆賬撥備，對於其他應收款項，根據其信用風險自初始確認後是否顯著增加，按照12個月的預期信用損失或整個存續期內的預期信用損失的金額計量呆賬撥備。

於2020年6月30日，累計計提的呆賬撥備為291,386,000元人民幣(2019年12月31日：267,315,000元人民幣)，其中，應收貿易款項累計計提的呆賬撥備為283,606,000元人民幣(2019年12月31日：258,193,000元人民幣)，其他應收款項累計計提的呆賬撥備為7,780,000元人民幣(2019年12月31日：9,122,000元人民幣)。本期撤銷不可收回應收貿易款項、其他應收款項及匯率影響金額為349,000元人民幣(2019年：8,871,000元人民幣)。隨特許經銷商收入錄得小幅增長，應收貿易款項原值及呆賬撥備亦輕微增加。

資金流動性及財政資源

本集團截至2020年6月30日止六個月之經營活動產生之現金淨額為478,986,000元人民幣(2019年：1,366,159,000元人民幣)。於2020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5,560,606,000元人民幣，較2019年12月31日淨減少400,839,000元人民幣。加回被記錄在以公允價值計量且變動計入其他綜合收益的金融資產中的定期存款，現金餘額為5,760,606,000元人民幣。該減少由以下各項組成：

	未經審核 截至2020年6月30日 止六個月 千元人民幣
項目	
經營活動：	
經營活動產生之現金淨額	478,986
投資活動：	
投資活動所用之現金淨額	(479,179)
融資活動：	
融資活動所用之現金淨額	(406,605)
加：現金及等同現金項目匯兌收益	5,959
	<hr/>
現金及等同現金項目淨減少	(400,839)
	<hr/>
加：被記錄在以公允價值計量且變動計入其他綜合收益的金融資產中的定期存款	200,000
現金餘額淨減少	<u>(200,839)</u>

本集團經營活動現金流量同比顯著下降，由於受到COVID-19疫情的沖擊，2020年第一季度線下門店停業導致零售流水停滯。本集團將重點關注資金的安全性，合理安排資金使用計劃，有效應對COVID-19疫情帶來的負面影響。

於2020年6月30日，本集團之信貸額度為1,269,700,000元人民幣，並無未償還借貸。

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、贊助費和諮詢費。

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2020年6月30日及2019年12月31日，本集團並無任何在抵押中資產。

或然負債

於2020年6月30日，本集團並無任何重大或然負債。

業務回顧

回顧2020年上半年，即使面臨客觀環境帶來的壓力，中國國民經濟依然顯示出較強的韌性和深層穩定態勢。在此背景下，中國體育消費市場雖然短期承壓，但前景仍然向好，潛力巨大。在不斷變化的外部環境中，體育產業不斷尋找機遇，合理利用資源，藉助大數據與新技術推動行業提質升級；與此同時，隨著中國居民生活水平不斷提高，消費者健康生活理念正在被不斷強化，並推動體育產業繁榮發展，逐漸成為國民經濟中的重要支柱。面對體育消費需求的日益多元化，我們深度聚焦李寧式體驗價值，致力於通過精準的營銷策略滿足消費者的個性化需求，通過全方位服務和創新互動方式，持續提升消費者體驗滿意度。同時，我們亦不斷升級品牌內核，憑藉對潮流的深入解讀和對消費者心理的準確把握，實現產品力和品牌力的提升。期內，集團通過有效的內外部管控，盡可能地緩解COVID-19疫情帶來的壓力，並做好全面及時的防守工作，雖然集團收入及主要運營指標在一定程度內受到影響，但集團盈利能力仍然保持韌性。

期內，我們繼續聚焦產品、渠道與零售運營以及供應鏈的優化升級，紮實推進「單品牌、多品類、多渠道」的核心策略，全方位提升並優化李寧式體驗價值。產品方面，我們仍然堅持強調產品的專業性和功能性，通過加大研發投入實現產品性能的不斷升級；同時，我們通過對潮流文化的透徹解讀，不斷賦予運動產品新風尚與新面貌。我們相信，同時具備卓越功能和獨特風格的產品更能有效傳遞我們的品牌價值，給予消費者更高質量的消費體驗。渠道方面，我們持續進行渠道優化，加速推動零售運營模式的變革；同時，我們在新零售方面進行探索，佈局全渠道策略，進一步促進釋放渠道效率。供應鏈方面，我們繼續整合供貨商資源，並搭建自有供應鏈體系，強化以業務需求為導向的供應鏈管理，加強供應鏈的反應速度和彈性，推動供應鏈體系實現從被動生產到主動生產的轉變。

最新訂貨會訂單及運營情況

以吊牌價計算，特許經銷商於2020年4月份舉辦之2020年第四季度訂貨會之李寧品牌產品訂單(不包括中國李寧及李寧YOUNG)，按年錄得中單位數增長，以上訂貨會訂單數據或視COVID-19疫情對經銷商的財務影響而有所調整。

為應對零售環境的快速變化，本集團持續加強供應鏈的靈活與彈性，縮短生產週期，提高生產效率，從而提升補貨訂單於集團整體銷售中的佔比，這將使訂貨會表現與實際呈報業績之間的直接相關性逐漸降低。此外，受COVID-19疫情影響，當前零售環境仍不穩定，訂貨會訂單數據也相對波動。綜上原因，本集團將於二零二一年訂單開始停止公佈訂貨會訂單數據。

以去年同季度伊始已投入運營的李寧銷售點計算(不包括李寧YOUNG)，截至2020年6月30日止第二季度，整個平台之同店銷售按年錄得中單位數下降。就渠道而言，零售(直接經營)渠道錄得10%-20%高段下降，批發(特許經銷商)渠道錄得10%-20%低段下降，電子商務虛擬店舖業務按年增長為20%-30%中段。

截至2020年6月30日止第二季度，李寧銷售點(不包括李寧YOUNG)於整個平台之零售流水按年錄得中單位數下降。就渠道而言，線下渠道(包括零售及批發)錄得10%-20%低段下降，其中零售渠道錄得10%-20%低段下降及批發渠道錄得高單位數下降；電子商務虛擬店舖業務錄得20%-30%高段增長。

截至2020年6月30日，於中國，李寧銷售點數量(不包括李寧YOUNG)共計5,973個，較上一季末淨減少252個，本年迄今淨減少476個。在淨減少的476個銷售點中，零售業務淨減少53個，批發業務淨減少423個。

截至2020年6月30日，於中國，李寧YOUNG銷售點數量共計1,010個，較上一季末淨減少16個，本年迄今淨減少91個。

以「單品牌、多品類、多渠道」為核心，持續升級產品與渠道效率

立足專業與時尚，強化產品與品牌核心競爭力

期內，我們仍以籃球、跑步、訓練、羽毛球以及運動時尚為五大核心品類，傳承品牌運動基因，深度塑造產品的專業體驗；增強產品的時尚文化屬性，挖掘產品價值，深化品牌競爭優勢。

專業產品方面，我們聚焦專業，繼續加強對運動科學的理解和研究，不斷投入於新科技、新材料的探索和應用，重視產品與科技相輔相成，為消費者提供高專業度的產品體驗，增強李寧品牌在專業運動領域的核心競爭力。

- 跑步品類以科技為專業產品賦能，強調跑步體驗，聚焦產品性能，深度應用自主研發的「李寧䟽」輕彈科技平台，打造顛覆性的專業產品體驗，旨在搭建比肩世界一流水平的專業跑鞋矩陣。產品方面，聚焦「飛電」、「天馬」、「烈駿」、「追風LT」、「赤兔」等核心專業產品線，不斷豐富在專業跑鞋領域的佈局，強化消費者對李寧跑鞋專業形象的認知。
- 專業籃球持續打造「音速」、「馭帥」、「空襲」、「閃擊」四大明星家族核心IP。「音速VIII」強化實戰屬性，經眾多CBA球員上腳穿著進行高強度比賽，產品性能獲得專業球員廣泛認可。「馭帥XIII」搭載「李寧䟽」科技的卓越緩震材料，並推出限定配色，樹立專業籃球產品的專業地位與高端形象。服裝方面持續專注功能，提供全方位的比賽類及訓練類籃球裝備，利用科技功能解決運動舒適、運動防護等實際需求，旨在不斷提高運動員賽場競技表現。
- 訓練品類以專業產品為核心，在功能科技方面不斷創新。豐富產品矩陣，持續推出具備防潑水和防風效果的防護裝備，產品風格融合年輕化特點，塑造更有活力的功能產品。細分運動場景，從綜合體能訓練拓展到舞蹈和瑜伽，提供不同支撐度的專業功能緊身產品，滿足更加精細化的消費者需求。以女子健身為核心，打造從專業運動到健康生活方式的全方位產品體驗，持續與女性消費者溝通，推出「粉紅絲帶」等打動女性消費者的產品故事。

- 羽毛球品類繼續推進明星系列的更新迭代。球拍方面，新推出的「蓄力突襲」科技平台採用彈性結構框型，增強彈性勢能，同時可抑制拍面晃動，擊球更穩定，讓球員的進攻更加犀利。搭載全新科技平台的首款產品「突襲7」和「突襲7D」一經推出即受到了消費者的廣泛認可。鞋服方面，推出全新一代明星IP系列「戰戟」，搭載「李寧靈」科技，提供出色的啟動效能，助力穿著者蓄勢爆發，全方位提升運動表現。

運動時尚方面，我們持續打造品牌獨有的運動文化，豐富產品形象及潮流文化屬性，傳遞更活力、更年輕的體育價值。我們繼續與運動和潮流明星合作，擴大品牌影響力。洞悉文化及流行趨勢，挖掘傳統文化獨特魅力，打造多元化的運動文化體系，鞏固並深化品牌在年輕消費者群體中的影響力。

- 韋德系列作為李寧籃球的高端產品，在韋德退役後逐漸轉型，並簽約NBA球員德安吉洛·拉塞爾(D'Angelo Russell)，表達老將與新星的傳承意味。期內，推出系列最高水准作品「韋德之道8」和「韋德之道∞」，承載著韋德系列不斷追求和探索更高目標的證明。「全城－VIII」作為韋德系列的中堅力量，也成為了新簽約球員拉塞爾的比賽用鞋，此外，還基於良好的銷售表現和市場口碑，探求到青少年及女子消費者市場的巨大潛力。
- 籃球文化方面，不斷細分產品佈局，豐富「悟道」系列的多樣化產品風格，提升產品創新力。「BADFIVE」繼續聚焦中國街頭籃球風格，持續挖掘地域文化特色，推出「惟楚有材」長沙城市限定系列。推出「BADFIVE」全新定義的街頭籃球裝備，反轉性地使用迪士尼可愛角色，賦予其全新的街頭氣質，並採用中國扎染的印花設計，獲得年輕消費者的喜愛。
- 跑步文化加強打造針對大眾市場的時尚慢跑和文化類產品線。關注慢跑及生活搭配訴求，滿足不同消費者的日常穿著場景，打造差異化及個性化的產品。經典系列「超輕17」以「一起輕狂」為主題進行推廣，強化產品從功能驅動到大眾時尚的轉型。文化類跑鞋繼續以時尚形式演繹專業跑鞋，通過「烈駿ACE」、「弧ACE」等明星系列在時裝周的持續曝光，強化李寧跑鞋「運動+潮流」的獨特形象。

- 運動時尚品類在潮流領域持續發力，以產品訴說青年文化故事。以中國傳統節日為靈感，推出「日進斗金」新年系列產品，潮流語境解讀中國年；打造「惟吾BOOT·端午」，設計融入賽龍舟、吃粽子等端午習俗，引來大量鞋迷關注。以更年輕、更時尚的態度爭取女性市場，推出櫻花版「盤古」球鞋以及中國李寧櫻花限定產品，帶來超高市場美譽度。開拓國際視野，發佈與全球頂級潮流連鎖店「atmos」聯名的首款產品「盤古-atmos」，以北京和東京為設計靈感，精心演繹兩種古都文化。

挖掘品類個性，持續佈局多元化營銷資源

繼續鞏固多元化的營銷資源佈局，深挖各品類特性，圍繞五大品類展開全方位的營銷資源投放。專業產品依託運動明星及專業賽事持續曝光，同時結合熱點話題造勢，進一步擴大消費者群體。不斷豐富運動時尚品類的娛樂營銷資源，配合靈活多樣的跨界和數字化營銷資源，吸引年輕消費群體的關注，在時尚意見領袖的帶動下獲得更多主流消費者的認同，提升品牌形象與價值。

- 專業籃球方面，以CBA全明星比賽為平台，將品牌營銷資源緊密融入籃球營銷生態，形成跨界話題，帶動產品銷售。COVID-19疫情期間，推出「拿球說話」為主題的球鞋文化互動活動，配合主題視頻推廣，形成多渠道協同傳播，令品牌維持討論熱度，並帶動新產品「音速」系列上市。發售國潮風格的「全明星」主題產品包裹，豐富專業款式的故事性和話題性。結合NBA簽約球星CJ邁克勒姆的效力城市，凸顯美式籃球風格，打造籃球城市系列產品，以潮流方式演繹專業款式。
- 籃球文化方面，韋德系列簽約NBA全明星後衛德安吉洛·拉塞爾，作為來自NBA的時尚風向標，拉塞爾將為韋德之道系列創造無限的運動潮流想像空間。以韋德球衣退役為焦點，推出「致Young DWade: Make Your Own Way」主題活動，用韋德態度感染新一代消費者。「BADFIVE」創新性打造「反伍實驗室」平台，旨在將最具創意、最有態度、最「不合理」的街頭文化與消費者分享。城市限定系列「惟楚有材」與長沙網紅餐飲品牌「文和友」合作特別發售活動，吸引當地潮人前來打卡，帶動該系列產品銷售。

- 跑步和訓練方面，配合「超輕17」上市，在嗶哩嗶哩、小紅書、微博、微信等媒介平台全面發力，通過球鞋博主、時尚、娛樂、體育、攝影等多類型KOL共同曝光，展示「超輕17」更多可能性，吸引了更多年輕受眾的好感和關注。配合「無界II」的新版本發佈，推出跨界明星線上推廣直播，以及垂直KOL帶貨和功能屬性測評，使更多專業健身人群認識到李寧訓練及「無界」系列。
- 羽毛球方面，響應國家號召，於COVID-19疫情期間聯合簽約資源推出「居家訓練，強身健體，利國利民」活動，以傅海峰、徐晨、趙芸蕾、張寧、汪鑫、鮑春來、陳金等組成冠軍團隊，通過李寧羽毛球抖音平台，以短視頻和直播方式提升品牌聲量和關注度。以「等你」系列為主題，結合官方自媒體平台以及羽毛球穿線師小程序，聚焦羽毛球核心消費人群，增加粉絲數量，提升品牌曝光，引流線下渠道。
- 運動時尚品類緊隨潮流與社會熱點，打造多主題、多維度的跨界合作。與迪士尼聯名推出「武林米笈」系列產品，為可愛米奇增添「江湖」色彩。COVID-19疫情期間，推出「時刻準備著」主題系列，用產品表達問候和積極生活的態度。借助簽約華晨宇的資源優勢，推廣華晨宇同款穿搭，產品從富有年代感的經典美學出發，融合當代視覺審美，觸發千禧一代對未來的無限期待。與騰訊經典游戲「QQ炫舞」開啟跨界合作，探索「新復古未來主義」，攜手游戲虛擬偶像「星瞳」，發現音樂、舞蹈以及運動時尚交融的無限可能，打破次元壁。
- 上半年，娛樂營銷方面更加關注綜藝節目合作和線上娛樂內容傳播。通過藝人和綜藝合作，對產品進行植入和曝光，利用藝人影響力，觸達藝人粉絲圈層，將藝人粉絲轉化為品牌粉絲，深耕粉絲經濟。選擇與品牌調性相符的藝人展開深度合作，從型錄、私服、綜藝節目、市場活動等多維度曝光產品，並直接撬動湖南衛視相關資源，實現更多曝光。COVID-19疫情期間，邀請阿雲嘎、蔡程昱、周奇等藝人分享私人歌單並錄制視頻，作為話題傳播的重要內容在線上進行推廣。

持續聚焦多渠道發展，優化渠道結構

2020年上半年，公司繼續聚焦多渠道策略，加強與優質零售商合作，推動零售渠道效率優化，增強市場覆蓋質量。公司加速推進渠道多元化發展，在傳統商業街、百貨、運動城發展的基礎上，聚焦購物中心和奧特萊斯渠道的突破，並動態調整渠道拓展計劃，確保新開店的真正高效與盈利。期內，結合COVID-19疫情影響和渠道優化戰略，持續主動加速關閉虧損和低效店舖，優化渠道結構，改善渠道效率。COVID-19疫情期間，公司與多個戰略合作的全國性大型連鎖商業地產集團緊密溝通，爭取最優租金減免政策，優化租金成本，同時加大與優質商業體的談判力度，規劃高效大店佈局，為COVID-19疫情後的渠道復蘇奠定基礎。

截至2020年6月30日，李寧牌(包含李寧核心品牌及李寧YOUNG)常規店、旗艦店、中國李寧時尚店、工廠店、多品牌集合店的銷售點數量為6,983個，較2019年12月31日淨減567個；經銷商62家(包括中國李寧時尚店渠道)，較2019年12月31日淨減1家。以下是截至2020年6月30日的銷售點數量細分：

李寧牌	2020年6月30日	2019年12月31日	變動
特許經銷商	4,734	5,157	-8.2%
直接經營零售	1,239	1,292	-4.1%
李寧YOUNG	1,010	1,101	-8.3%
合計	<u>6,983</u>	<u>7,550</u>	-7.5%

李寧牌按地區劃分銷售點數量

大區	2020年6月30日			2019年12月31日			變動
	李寧 核心品牌	李寧 YOUNG	總計	李寧 核心品牌	李寧 YOUNG	總計	
北部(附註1)	3,056	563	3,619	3,226	727	3,953	-8.4%
南部(附註2)	2,247	411	2,658	2,448	336	2,784	-4.5%
華南部(附註3)	670	36	706	775	38	813	-13.2%
總計	<u>5,973</u>	<u>1,010</u>	<u>6,983</u>	<u>6,449</u>	<u>1,101</u>	<u>7,550</u>	-7.5%

附註：

1. 北部包括：北京、天津、河北、山西、內蒙古、山東、河南、黑龍江、吉林、遼寧、陝西、寧夏、青海、甘肅和新疆等省、直轄市和自治區；
2. 南部包括：上海、江蘇、浙江、安徽、江西、湖北、湖南、重慶、四川、雲南、貴州和西藏等省、直轄市和自治區；
3. 華南部包括：廣東、廣西、福建、海南和澳門等省、自治區和特別行政區。

加強商品及零售運營能力，推動運營效率提升

2020年上半年，公司繼續致力於商品運營模式的變革以及零售運營能力的提升，進一步促進渠道效率優化。

- 注重單店商品運營管理效率提升。公司進一步明晰單店類型，基於專業運動和潮流時尚並進的品牌發展方向，建立統一的單店商品管理模板指導終端執行；完善單店訂貨管理工具功能，實現以終端消費者為導向的單店訂貨模式；推進向門店直接配發貨品，並開發基於需求預測的門店補貨調撥系統，通過系統的自動化管理，提升門店運營效率，加速貨品周轉。
- 加強單店商品銷售計劃管理。初步建立基於單品單店的商品銷售計劃管理體系，以單款商品為單位制定銷售計劃和銷售策略；以顏色及尺碼為單位管理商品效率，快速決策，有效加減單，提升商品的計劃性和運營效率。建立以暢銷品為基礎的長生命周期門店滾動補貨平台，通過需求預測和供應鏈彈性供應，延續暢銷產品的持續售賣周期，並將提升售賣總量。
- 持續完善李寧零售運營平台功能，實現對店鋪零售運營執行情況的閉環追蹤，有效支持店鋪運營及效率提升。探索高效大店零售運營標準，在全國範圍內加速探索並推進高效大店策略。優化店鋪運營指標，調整商品組貨結構，建立能體現李寧品牌運動和潮流形象的組貨和運營管理模式。
- 打造店鋪全新視覺形象。配合高效大店策略，公司在店鋪視覺形象方面持續升級，不斷升級店鋪道具類型，增加具有明確地域元素的空間，強化消費者認知。採用更具科技感的物料和手法推廣專業產品的核心科技和功能體驗；採用潮流搭配、時裝周和時尚故事包等方式進行焦點展示，提升時尚生活產品的購物體驗；進一步加強店鋪電子化呈現，與產品緊密結合，凸顯品牌調性。
- 持續進行終端零售人才培養。公司建立和完善了終端人才培養體系，針對終端崗位層級設計晉升通路、帶教流程及內容，優化線下課程體系和業績培訓評估考核體系，加強現場帶教，為業績發展儲備和培養優秀零售人才。繼續優化在線學習平台，完善零售商多樣化學習途徑，增加自媒體直播培訓通道，改善李寧培訓學習方法，搭建學習型零售組織。通過企業文化學習、運動活動、零售技能競賽等方式進一步鞏固零售文化建設。

提升消費者體驗，探索全渠道領域

2020年上半年，公司持續重視消費者研究，加強消費者觸達方式的改善，持續有效提升消費者體驗。

- 持續加強門店與消費者互動。通過店內活動、快閃店、限量產品發售等方式與消費者進行互動，促進會員新增及引流進店。在門店內通過體驗道具及新增單品推廣展示位讓消費者增加商品接觸，通過微信、微博、抖音等線上平台加強互動，設置互動遊戲、跨界合作及有吸引力的贈品，展開產品在終端門店的推廣和銷售。
- 繼續推進數字化門店建設和新零售嘗試。在終端門店佈局獨立訪客、熱力動線、商品觸摸評估等數字化設備和後台計算系統，洞察門店消費者畫像，分析消費者行為和需求，關注單款商品的表現。啟動建立數據中台，整合零售數據、會員數據、商品運營數據等信息，通過大數據，對店舖的商品組貨、零售動線佈局、零售展示方式、銷售服務等作出改善決策，提升效率和業績。
- 加大力度佈局會員與全渠道領域，並加快與電商業務的整合。COVID-19疫情期間，我們發動線下門店推廣二維碼掃碼購，利用線下門店客戶群體為線上平台引流，擴大範圍發掘生意機會。探索線上直播、線下發貨的全渠道業務模式，同時對於直播資源保持理智與審慎，不斷完善運營策略，維護品牌力與盈利能力。會員方面，針對細分人群提出精細化運營策略，結合全渠道掃碼購方式，加強消費體驗，提升會員活躍度。

強化物流支持能力建設

2020年上半年，物流系統配合集團重點戰略方向和業務特點，綜合利用物流網絡資源和平台，為主營業務和各事業部提供符合其業務類型需求的差異化、精細化、高效的物流服務支持。

- COVID-19疫情影響下，結合物流市場環境變化，迅速調配資源和物流網絡佈局，及時有效地應對危機情況，同時積極開拓機會，為集團爭取更有優勢的倉儲及配合資源，支持特殊業務環境下的各項服務需求，提升物流的內外部服務能力。
- 期內，線下消費受限進一步推動了「OTO」業務的高速成長。物流系統快速調整資源和管理體系，積極配合新零售發展。推動倉儲同時具備「B2B」和「B2C」作業能力，靈活快速地處理訂單需求。持續完善線上線下一體化的物流服務模式，加強全渠道覆蓋，在更好滿足消費者需求的同時，提升終端產品庫存的利用率，為公司創造效益。
- 同時，我們持續致力於建立和優化精準、快速、高效的物流運作體系。在正、逆向物流和調撥流轉等環節，全面配合商品管理團隊的指令，實現快速響應，商品靈活送達並快速周轉。此外，強化物流運作對零售店鋪運營的支持，配合一線零售運營團隊制定有針對性的物流服務和支持配合計劃。物流管理方面，聚焦於實現數字化管理和分析，打造高效的數據決策處理能力。

深化產品優勢，穩固電商盈利能力

2020年上半年，受COVID-19疫情對線下消費的影響，電商領域的競爭格局尤其激烈，李寧電商在重重壓力下，仍保持較強的恢復能力和較好的盈利水平，為公司業績帶來正面幫助。

期內，電商平台繼續打造「李寧CF·溯」(COUNTERFLOW BY LI-NING)系列，基於運動時尚打造以文化為主旨的獨立產品線，並攜手敦煌博物館，植根傳統藝術與文化，深度挖掘悠長歷史中絲綢之路和塞北風光之美，推出「敦煌·拓」系列產品，再現黃沙之下的民族文化之輝煌。

同時，電商平台配合集團重點營銷資源，圍繞運動時尚產品代言人—華晨宇，開展多種營銷佈局，突破粉絲圈層，為線上消費持續引流；分析當下市場趨勢變化，針對特定品類、價位段及目標消費者進行重點投入，有效改善運動服裝等產品的線上銷售表現，並增強了女性消費者對電商平台的關注與互動。

展望未來，李寧電商仍將專注於產品力及消費體驗升級，並將在私域流量、內容運營、線上營銷事件等方面持續突破。充分發揮線上線下協同優勢，繼續探索全渠道業務，加強風險應對能力及反應速度，為集團生意增長繼續增添動力。

加強成本和效率管理，完善「因需而動」的供應鏈體系

2020年上半年，為匹配公司核心戰略發展需求，我們繼續加強對鞋服供應鏈的資源整合，不斷優化供應鏈系統的彈性和快速反應能力，推動實現「因需而動」的動態業務模式，打造精準、靈活、高效的供應鏈管理體系。

- 期內，基於公司的業務發展策略，針對產品個性化、差異化需求，梳理評估供應鏈資源，鞏固與供應商的協同合作關係，深化競爭優勢。以公司的戰略需求及供應商特色為出發點，匹配協同性資源規劃，保證供應鏈資源的高效與精準。
- 與供應商建立質量管理共同體，規範生產和質量管理流程，升級工作標準，從生產前端介入並全程把控質量與風險，高質高效地完成生產任務。繼續加大產品創新研發投入，與優質供應商協同合作，聚焦創新研發成果，並推動創新技術為供應鏈生產力賦能。
- 成本管理方面，公司繼續踐行嚴格的成本規劃，並將成本管控注入設計、開發、生產等各個環節，共同促進成本結構優化升級。同時，公司繼續加強在勞工、職業健康和環境保護領域的要求，以保證可持續性發展。
- 為保障新業務的快速成長，公司以業務發展的多樣化需求為出發點，以提升效率和產品力為目標，對行業內的供應商資源進行優化匹配，完善供應鏈資源網絡佈局。同時，公司持續聚焦於自有供應鏈體系的建設，致力於將行業內的核心能力逐步沉澱至李寧體系內，從而提升自有供應鏈管理及技術研發知識應用的能力，深化精準、快速的供應鏈體系。

新業務發展

李寧YOUNG

2020年上半年，李寧YOUNG基於集團願景和戰略進一步明晰童裝產品定位及規劃，梳理整合產品架構，聚焦3-6歲小童及7-12歲兒童的日常生活及運動生活穿著需求，發揮李寧品牌優勢，為童裝業務的長遠發展奠定良好基礎。

- 對現有產品線進行整合歸納，確立層次明確、定位清晰的產品架構。圍繞不同年齡段兒童的日常穿著需求，以運動風格為導向，重點聚焦適用於運動生活和文化生活的品類與款式，兼顧不同年齡段兒童的特點與穿著需求，提供滿足多樣性需求的高質量童裝產品。
- 持續佈局並優化供應鏈資源，完善童裝業務專屬的供應鏈體系。管控開發成本，增強產品效率，整合生產環節及資源優勢，保證產品質量，優化生產流程，強化供應鏈系統的靈活反應，促進效率提升。
- 建設多元化的渠道體系，加速渠道整改及優化，深化佈局購物中心和清貨渠道，根據不同層級市場需求，調整渠道發展策略。配合公司全渠道戰略，積極拓展新零售渠道，應對外部環境變化，發掘新的銷售渠道及生意機會。開發設計全新的童裝店舖形象，打造兼具運動和時尚生活風格的購物氛圍，豐富消費體驗。
- 持續優化數字營銷矩陣，搭建屬於李寧YOUNG的營銷資源體系，並借助現有的KOL、運動達人、明星名人、合作夥伴等宣傳渠道，實時傳遞品牌動態、新品上市等訊息，通過圈層裂變效應觸達更多消費者，並與消費者保持互動，增強用戶黏性，以期擴大李寧YOUNG的影響力。

截至2020年6月30日，李寧YOUNG業務已覆蓋29個省份、直轄市和自治區，共有店舖1,010間。我們將繼續為童裝業務夯實基礎，聚焦產品，深耕市場需求及品類規劃，在渠道拓展、零售運營、供應鏈資源等方面持續佈局。未來，隨著童裝產品力及品牌力的進一步提升，相信童裝業務在促進集團整體成長方面潛力可期。

人力資源

2020年上半年，人力資源部門基於公司願景及長期戰略目標，持續優化組織、激勵、人才管理，及企業文化體系。

- 組織發展方面，對銷售和供應鏈組織進行調整，整合組織層級，強化銷售總部及零售職能，以提升銷售和零售運營效率；設置獨立研開發平台，為產品創新提供源動力。
- 人才管理方面，不斷提升人才供應鏈管理能力，發現並引入變革型人才，強化零售人才培養體系，培養梯隊人才，建設少數精銳的團隊。
- 績效管理方面，在業績評估體系中增加組織變革、人才發展和團隊協作目標，以推動達成組織能力變革和建設的目標。
- 文化與員工關係方面，持續完善公司文化管理體系，深化公司核心價值觀，提升員工滿意度和敬業度，增強員工榮譽感和使命感。打造信任、自律、公開、透明、公平的公司環境。

未來，公司將致力於開拓並鞏固中國內地市場，成為中國消費者的首選運動品牌。圍繞公司中長期目標，優化組織效率，加快人才梯隊建設，加大零售人才培養力度，設定新的評估和激勵機制。在有效管理人力資源投入的同時，不斷提升支持公司業績成長的組織能力和人員能力。

於2020年6月30日，本集團有僱員3,744名(2019年12月31日：3,783名)，其中集團總部及零售子公司僱員3,573名(2019年12月31日：3,610名)，其他附屬公司僱員171名(2019年12月31日：173名)。

前景展望

2020年是李寧品牌「三十而立」之年，我們將堅持貫徹「單品牌、多品類、多渠道」的戰略方向，強化核心業務表現，全方位優化李寧式體驗價值，進一步增強產品和品牌競爭力，令公司生意實現穩定、可持續的成長：

- 產品方面，我們將堅持聚焦產品功能和科技創新，並持續提升對潮流和市場的解讀能力，力求精準觸達目標消費者，提升消費者的產品體驗，深化品牌影響力；
- 渠道發展方面，我們將持續聚焦渠道效率，拓展高效大店，強化渠道通路佈局，明確不同渠道特性，加強全渠道協同配合，力求使渠道效率最大化；
- 零售運營和供應鏈方面，我們仍將立足於產品和消費體驗，不斷升級店舖運營標準，改善店務管理能力，並加強線上線下一體化的經營模式；加強供應鏈管理體系建設，繼續提升自有供應鏈管理和研發技術知識應用的能力；
- 營銷方面，我們將繼續完善多元化營銷方式，擴大消費者觸達範圍。結合最新趨勢和話題，充分利用營銷資源，提升品牌關注度，加強客戶粘性，深化消費者的品牌認同感；
- 新業務方面，我們仍將以提升單店盈利能力為核心發展目標，將資源合理及謹慎地運用於開拓商機及市場潛力，為公司長遠持續增長盈利培育新機遇。

隨著經濟發展和國民生活水平的穩步提升，體育將成為拉動居民消費的主要動能之一，體育產業必將受益於民眾健康意識的提升，進入增長的快速通道。體育產業在成長中也在不斷擁抱變化，近年來體育市場正向更加多元化、精細化和商業化的方向發展。在客觀環境的變化中，品牌與生俱來的體育基因使我們具備不畏挑戰的信念和勇於突破的決心，在深耕專業運動領域的三十年裡，我們始終堅持以產品為核心，聚焦專業功能，同時結合時尚趨勢，觸達更多年輕者，不斷提升產品表現和品牌形象，深化李寧式體驗價值。未來，我們仍將通過提升業務能力實現業績的穩步增長，將主要資源投入運動知識的學習中，注重科技研發和對潮流文化的解讀，開拓進取，再攀高峰。

2020年上半年，COVID-19疫情的爆發影響著人們的生活及市場秩序，在此背景下，集團運營情況和財務表現都有一定程度承壓。面對考驗，我們迅速調整策略，靈活反應，充分利用自身資源與優勢，力求將COVID-19疫情影響降到最低，時刻為市場回暖做好充分準備。我們相信，COVID-19疫情是一次考驗，加速行業整合，也推動企業不斷突破，實現變革升級。隨著人們加強體育鍛煉和健康生活意識，我們對集團未來的發展仍然充滿信心。

購買、出售或贖回本公司股份

於截至2020年6月30日止六個月，本公司概無贖回其任何股份。除由本公司採納的限制性股份獎勵計劃（「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期內購買或出售本公司任何股份。

報告期後事項

於2020年6月30日後及直至本公告日期，本集團並無任何根據香港聯合交易所有限公司證券上市規則（「上市規則」）須予以披露的重大事項。

企業管治

除守則條文第A.2.1條外，本公司於2020年1月1日至2020年6月30日期間一直遵守上市規則附錄十四所載之《企業管治守則》的所有守則條文（「守則條文」）。

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。由於本公司尚未物色到擔任行政總裁的合適人選，故本公司執行主席李寧先生於2015年3月18日至2019年9月1日期間履行本公司代理行政總裁（「行政總裁」）的職責。自2019年9月2日起高坂武史先生獲委任為執行董事及本公司聯席行政總裁（「聯席行政總裁」），李寧先生於同日獲調任為聯席行政總裁。於截至2020年6月30日止六個月期間，由於主席及行政總裁的職位同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，鑑於李寧先生在獲委任為聯席行政總裁前已出任本公司代理行政總裁約五年及熟悉本集團業務運營和管理，由李寧先生出任執行主席兼聯席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，李寧先生和高坂武史先生將在履行聯席行政總裁角色時互補，且現行安排將帶來協同效應，整體對本公司及其股東有利。

本公司已採納上市規則附錄十所載《上市發行人董事進行證券交易的標準守則》（「標準守則」）作為董事進行證券交易的操守守則。經本公司作出特定查詢後，所有本公司董事均確認在截至2020年6月30日止六個月內已遵守標準守則所載的規定準則。

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、風險管理、內部監控及財務報告事宜，包括審閱截至2020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委聘準則第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2020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，並無發現任何事項致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
執行主席兼
聯席行政總裁
李寧

香港，2020年8月13日

於本公告日期，本公司的執行董事為李寧先生、高坂武史先生和李麒麟先生；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。