



**LI-NING**

LI NING COMPANY LIMITED

李寧有限公司

2013 全年業績  
投資者推介會

開闢創新制勝之路



# 免責聲明

- This presentation incorporates information contained in the annual results announcement (the “Results Announcement”) for the period ended 31 December 2013 of Li Ning Company Limited (the “Company”). This presentation should be read in conjunction with the Results Announcement and is qualified in its entirety by the more detailed information and financial information contained in the Results Announcement.
- Other than the information contained in the Results Announcement, you shall not reproduce or distribute this presentation, in whole or in part, and you shall not disclose any of the contents of this presentation or use any information herein for any purpose without the Company’s prior written consent. You hereby agree to the foregoing by accepting delivery of this presentation.
- The contents of this presentation have not been reviewed or approved by any regulatory authority in Hong Kong or elsewhere. The contents of this presentation are not investment, legal or tax advice. You are advised to exercise caution in perusing the contents of this presentation. If you are in any doubt about any of the contents of this presentation, you should obtain independent professional advice.
- 本中文版僅供參考，中英文版本的文意如有不同，一概以英文版本為準

# 議程

- 2013 年度摘要及戰略願景
- 戰略及變革計劃進展
  - 變革進展
  - 打造中國領先品牌
  - 對財務業績的影響
- 財務摘要
- 問答環節





2013年度摘要  
及戰略願景



# 行業挑戰與機遇

- 由於宏觀經濟的不確定性和行業過度擴張的剩餘負擔，短期內行業不穩定因素仍將持續；但是，核心體育用品需求依然強勁
- 中國消費者的偏好瞬息萬變，對產品的價值和品質有更高的期待，消費者需求也更成熟、多樣化。因此，行業現在低成本、同質化及缺乏創新的品牌將面臨挑戰
- 變化的市場形勢，包括新休閒服裝品牌的介入、快速變化的時尚趨勢以及電子商務的興起，進一步對現有商業模式帶來壓力



行業標準顯著提高 – 具創新力和先行變革的領先品牌  
擴大市場份額將具備最佳條件

集團作出果斷和明智的投資，力求成功轉型  
奠定李寧中國體育用品品牌的領先地位

# 我們的願景

## 1. 核心“李寧”品牌

### 品牌價值重新定位

- 中國市場上具有品牌口碑和獨有市場商譽的領先品牌
- 以最高性价比主導中端市場並擴大佔有率；以日益增長的中產階層為目標客戶
- 集運動用品功能與時尚於一身
- 提供業內最佳的消費體驗

## 2. 中國市場



### 龐大且不斷增長的市場

- 體育參與程度低，但正在快速增長
- 針對中國市場的創新
- 消費能力提升



## 3. 核心體育品類

籃球 跑步 羽毛球 訓練 運動生活



### 專注於五大快速增長的體育品類

- 在每個品類成為行業第一或第二位
- 擯棄同質化休閒服裝品類
- 焦點離開非核心品類

# 運用全球最佳的資源打造中國領先品牌

業內最優秀的重組和零售基礎設施域的專家（如A&M、埃森哲、麥肯錫）

引入擁有時裝零售業變革的成功投資記錄的戰略投資者（TPG）

具備全球領先品牌卓越表現的設計師和產品創意合作伙伴（如阿迪達斯、Bean Pole、迪桑特、耐克、Under Armour）

來自頂級跨國企業和市場的世界一流管理團隊和顧問（如戴爾、寶潔、Payless、耐克、阿迪達斯、Guess、ZARA）

渠道效率

品牌與產品

專注贊助頂尖體育聯賽及五大核心體育品類的偶像明星（如CBA、韋德）

與擁有優質體育用品所需材料和製造技術的行業領先公司建立合作關係（如RSI、可隆、寶成）

營運能力

零售業務模式

精簡並強化本地團隊，為核心實力和創新奠定基礎（如Arc、Cloud、AT）

變革計劃藍圖

創造具備世界級實力的生態環境，成為業內最早且最全面的品牌變革先驅

## 特色產品以高性價比取勝



主宰这一秒·看我的



# CBA 總決賽



# 李寧全國 10 公里路跑聯賽



# 李寧全國 10 公里路跑聯賽





# 2013年度摘要

- 我們正處於變革進程的中途
- 首階段的業務變革已接近尾聲，關鍵趨勢令人振奮；遺留問題包括少數能力較弱的渠道合作伙伴及餘留舊庫存仍需時間妥善解決
- 新產品的表現和各戰略舉措已顯示了全新戰略的成功；預計轉型最後階段仍需18 – 24月時間的投入以完成打造新的運營平台，及將重心轉移至直營模式和自營店的變革
- 財務方面，成本結構和經營現金流大幅改善，但被品牌和運營變革方面的投資抵消；因此，我們努力得來的效益仍需時日才能全面體現
- 我們堅信目前變革的方向；我們也相信，打造中國領先品牌未必能提振短期財務表現，但卻是長遠而言為公司的利益持份者帶來最高價值的最佳途徑
- 過去18個月，我們已取得重大進展，向實現這一願景不斷邁進



# 戰略及變革計劃進展



# 為再度增長整裝待發



## 修復業務

- 渠道復興（庫存、銷售網絡、盈利能力和現金流）
- 改善經營現金流與資本結構
- 提高核心運營、尤其是新產品的表現

## 調整業務規模，專注核心體育品類

- 減少同質化、非核心產品類別，例如時尚休閒服飾，並擴展核心體育品類
- 果斷退出無利可圖的市場、產品和渠道
- 減少批發銷售，專注核心業務和市場

## 打造堅實的體育用品業務，然後進行擴張

- 富有特色的核心品類策略和清晰的性價比定位
- 品牌和產品的性價比定位具吸引力，有利於高端、核心及基礎市場進行擴張
- 針對中國市場的創新產品及商業模式

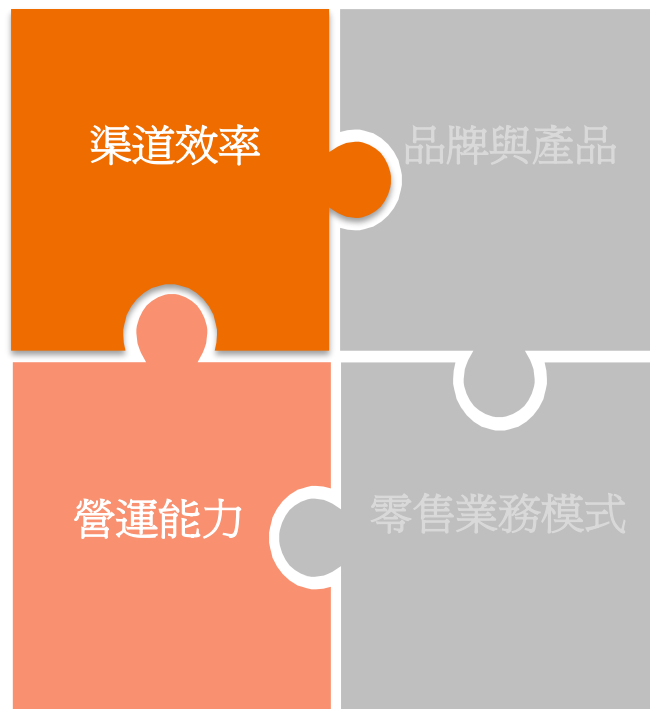
# 議程

- 2013 年度摘要及戰略願景
- 戰略及變革計劃進展
  - **變革進展**
  - 打造中國領先品牌
  - 對財務業績的影響
- 財務摘要
- 問答環節

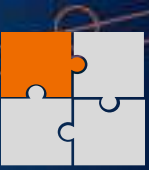




# 當前進展



# 渠道復興計劃



## 主要舉措



## 成效

得到90%以上的經銷商參與；婉拒與餘下不足10%的經銷商的合作

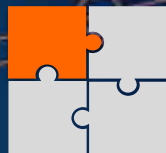
執行了新的運營模式；通過提高具備更優新產品組合的自營店和常規店數量，關閉了低效店鋪，以改善門店組合

更為健康的成本結構、經營現金流和渠道庫存

大多數渠道合作伙伴的盈利能力和現金流得到改善

變革處於正軌並且成功；但少量實力較弱的渠道合作伙伴仍面臨挑戰，並缺乏資源配合增長

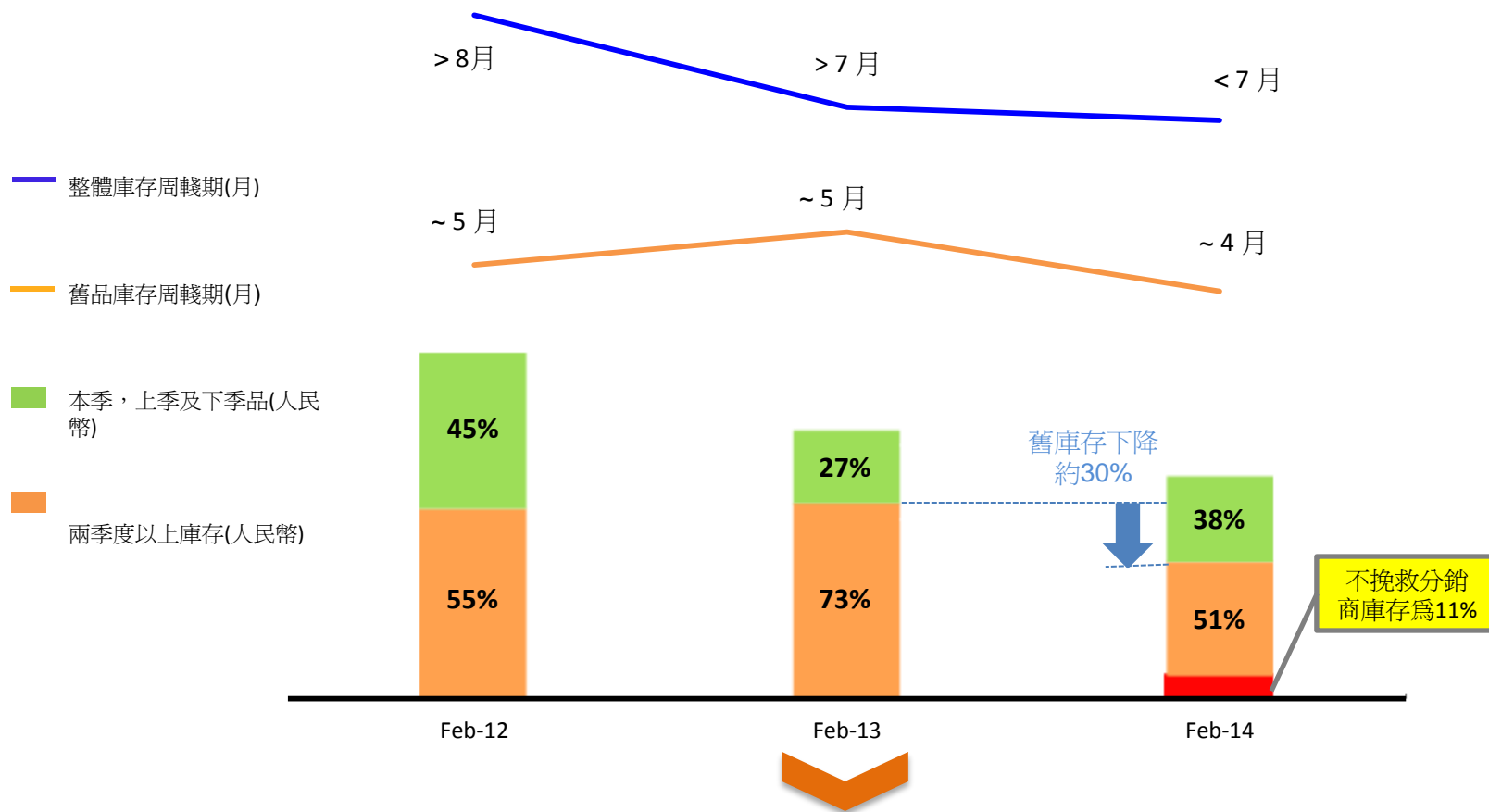
集團需加大投入，繼續對實力較弱的渠道伙伴進行重組  
在發展新業務的同時支持實力強勁的渠道伙伴



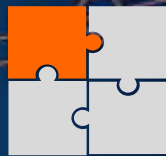
# 舊庫存呈顯著下降趨勢

## 渠道庫存及庫存周轉期(月)

(按十二個月平均銷售額計算)



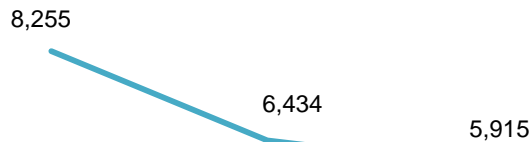
問題舊庫存顯著減少與業務規模調整同步，存貨組合及數量重返較健康水平



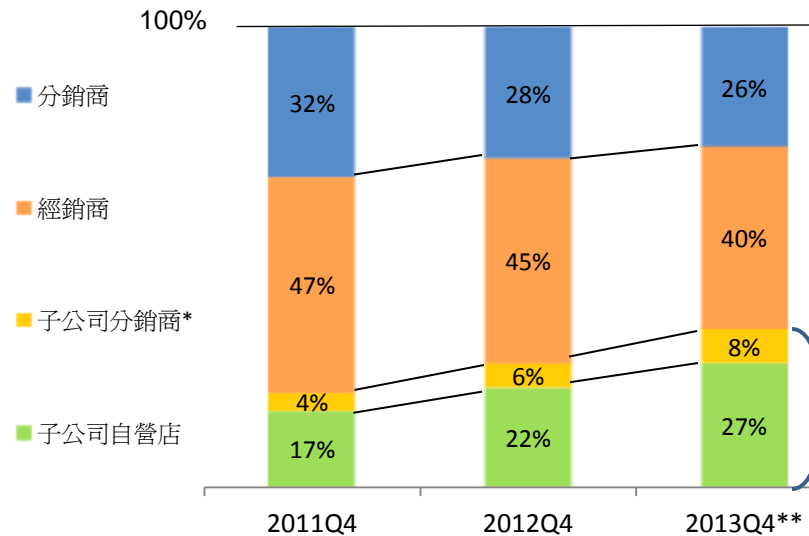
# 不同店舖種類銷售佔比愈趨理想

## 李寧品牌銷售網路及零售收入佔比

店舖總數



零售收入比例

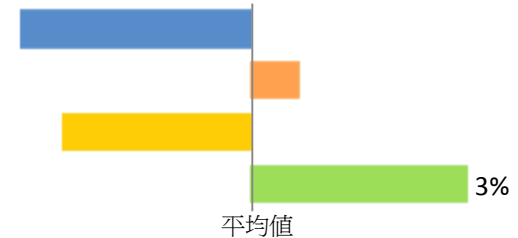


子公司收入佔比由 21% 上升至 35%

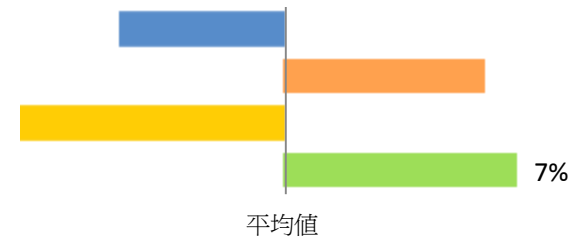
\*子公司分銷商仍可獲得批發優惠故此利潤更高  
\*\*包括於2014年3月24日以前對已確定收購之經銷商

## 核心指標 (2013年下半年相對表現)

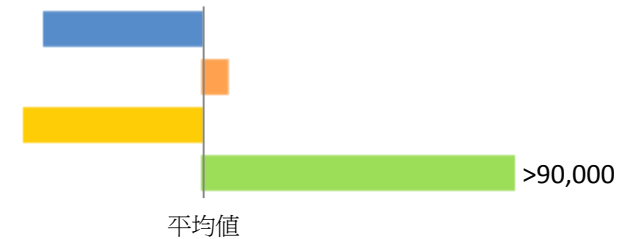
同店銷售增長



正價店新品銷售比例



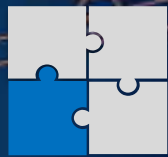
店效(人民幣)



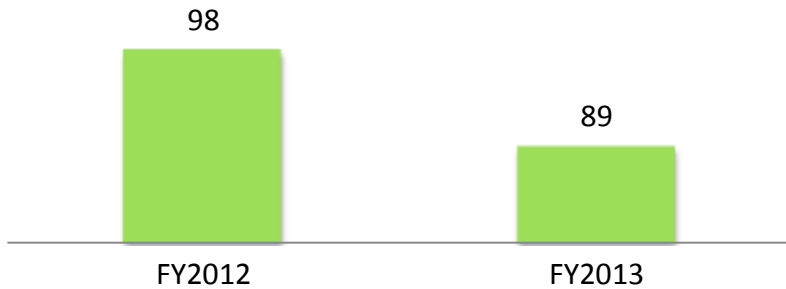
穩定店舖數目及進一步優化銷售網絡，以提高生產力及盈利能力



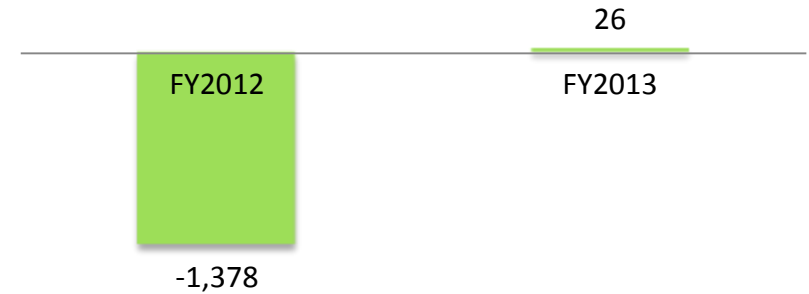
# 現金和盈利顯著改善



### 應收貿易款項周轉期 (天)



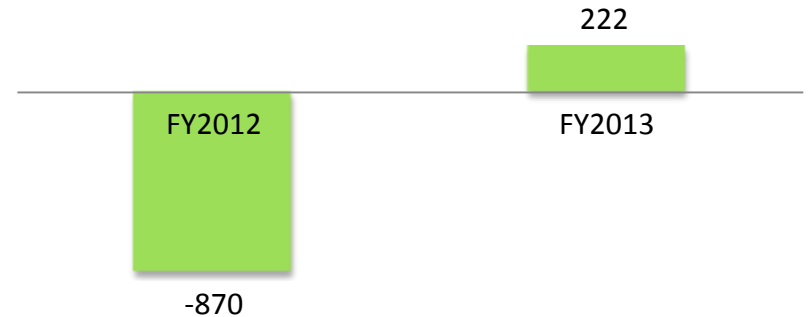
### 息稅前利潤加折舊及攤銷 (人民幣 百萬)



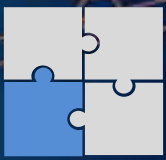
### 經營現金流 (人民幣 百萬)



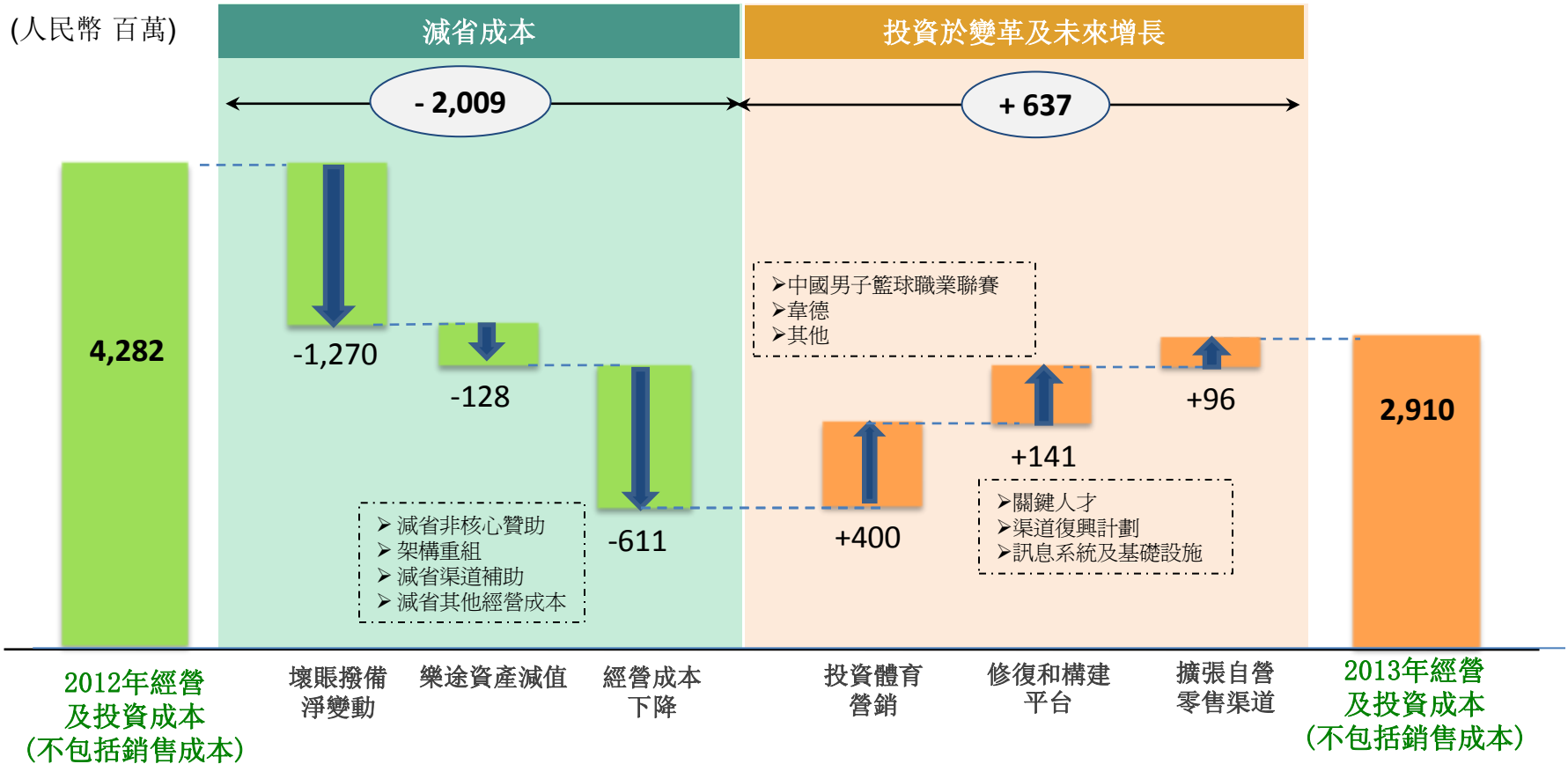
### 淨現金水平 (人民幣 百萬)



變革舉措取得進展，改善核心財務狀況



# 大幅減省成本，從而為變革作投資

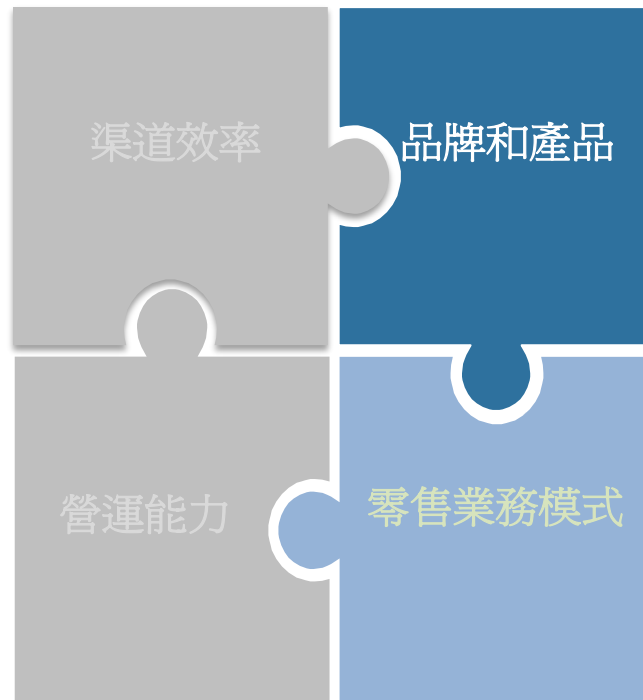


經營成本減省所得，全數投資於平台建設及未來增長

# 議程

- 2013 年度摘要及戰略願景
- 戰略及變革計劃進展
  - 變革進展
  - **打造中國領先品牌**
  - 對財務業績的影響
- 財務摘要
- 問答環節

# ○ 打造平台

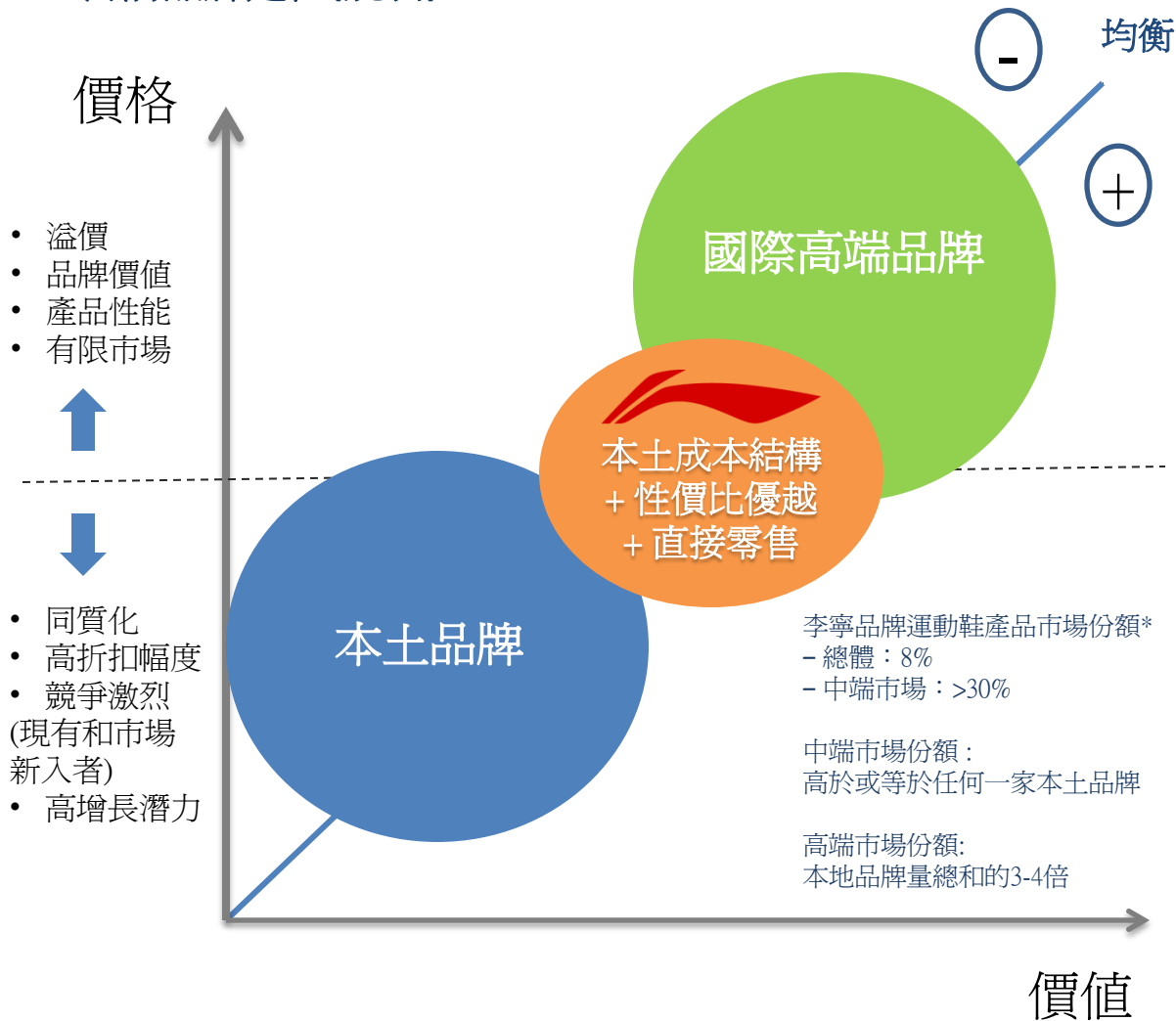




# 李寧品牌市場定位 — 中端強勢；低端堅實；進佔高端



## 當前品牌定位(說明)

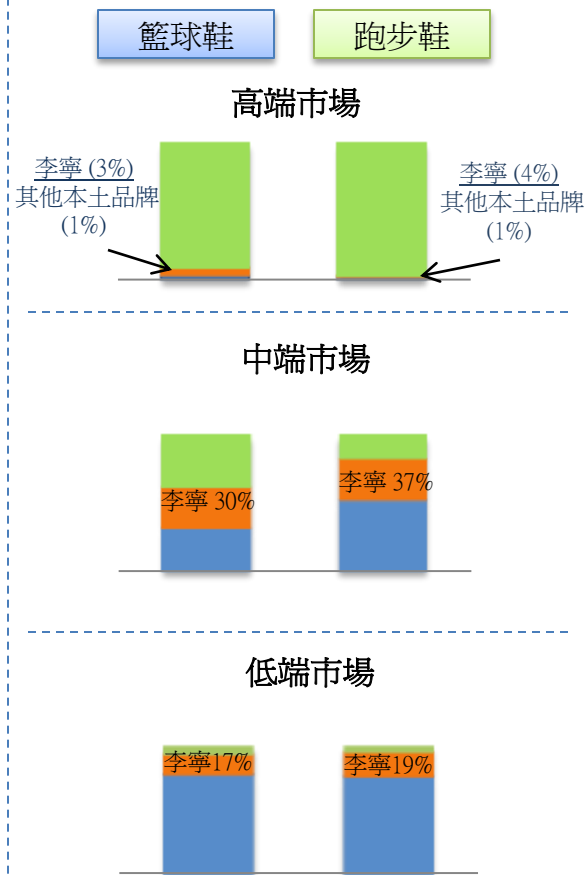


李寧品牌運動鞋產品市場份額\*  
- 總體：8%  
- 中端市場：>30%

中端市場份額：  
高於或等於任何一家本土品牌

高端市場份額：  
本地品牌量總和的3-4倍

## 中國運動鞋產品市場份額\*



價格區間：  
籃球鞋：高端(≥RMB 451)，中端(RMB 301-450)，低端(≤RMB 300)  
跑步鞋：高端(≥RMB 401)，中端(RMB 251-400)，低端(≤RMB 250)  
\*來源：華通明略行；市場份額基於2013年1-12月的數據

# 強化我們獨有的戰略優勢



## 擁有體育精髓、優質定位、獨特市場資產的領先體育品牌

- 李寧品牌在消費者心目中的認知度與國際品牌同處於領先地位
- 至2013年，李寧品牌連續三年于中國品牌力指數排名：
  - 1) 運動服裝行業榜單第一名
  - 2) 運動鞋行業榜單第二名\*
- 李寧品牌在體育品牌最頻繁購買率中比例最高，達16%（耐克為13%，安踏為14%\*\*）
- 李寧于“選購時唯一考慮的品牌”佔據領先位置，品牌忠誠度較高
- 擁有“中國人民的驕傲”、“值得信賴的品牌”等品牌認同感，因其“有創見”之品牌形象區別於其他本土體育品牌\*\*

## 運營模式採用直營零售及快速時尚核心元素

- 棄用批發業務模式，因其難以實現通過不同零售體驗與消費者直接溝通
- 採納一些亞洲領先市場（如韓國）採用的快速時尚直營業務模式，具有較強的成本和生產能力優勢
- 根據當地市場需求，通過強大數據分析和IT系統反饋的季節風格靈活調配門店組貨

\*來源：中華人民共和國工信部

\*\*來源：華通明略行，2013年體育用品消費者使用與態度研究

## 專為中國青年群體打造創新產品與設計

- 符合中國消費者身型體格、偏好及功能性要求



韋德之道2  
馬年



靈動跑鞋  
為腳掌較寬的中國消費者量身打造

## 直接接觸核心消費者

五大不同體育品類分類策略：

- 零售體驗及品牌定位
- 產品性價比定位與設計
- 上市及營銷計劃

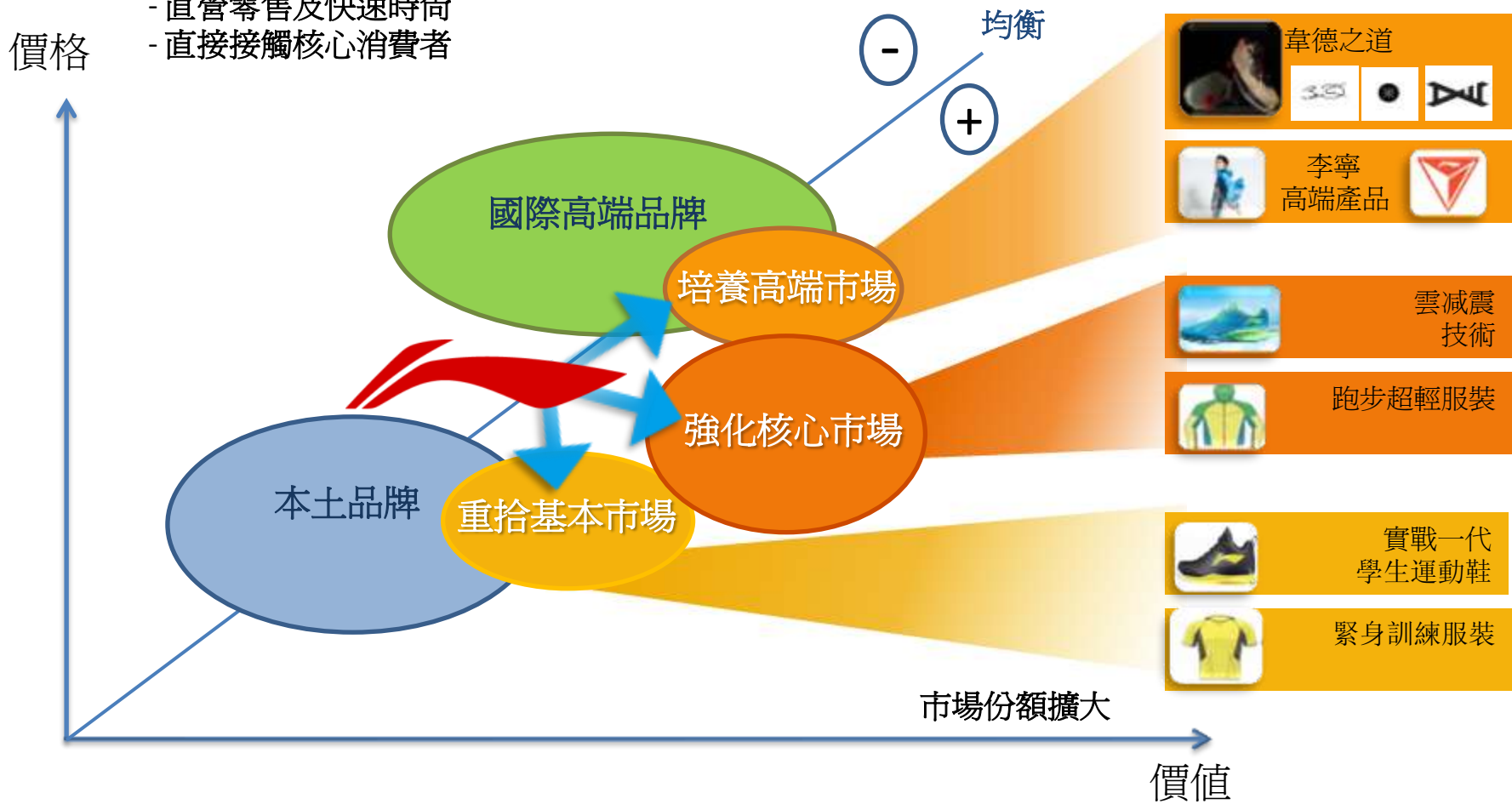




# 提升產品性價比，擴大市場份額

## 李寧品牌獨特的戰略優勢

- 領先品牌
- 專為中國消費者設計
- 直營零售及快速時尚
- 直接接觸核心消費者



# 拓闊產品路線與品牌配合 — 籃球鞋實例



## 李寧品牌2013/2014球季籃球鞋暢銷系列產品

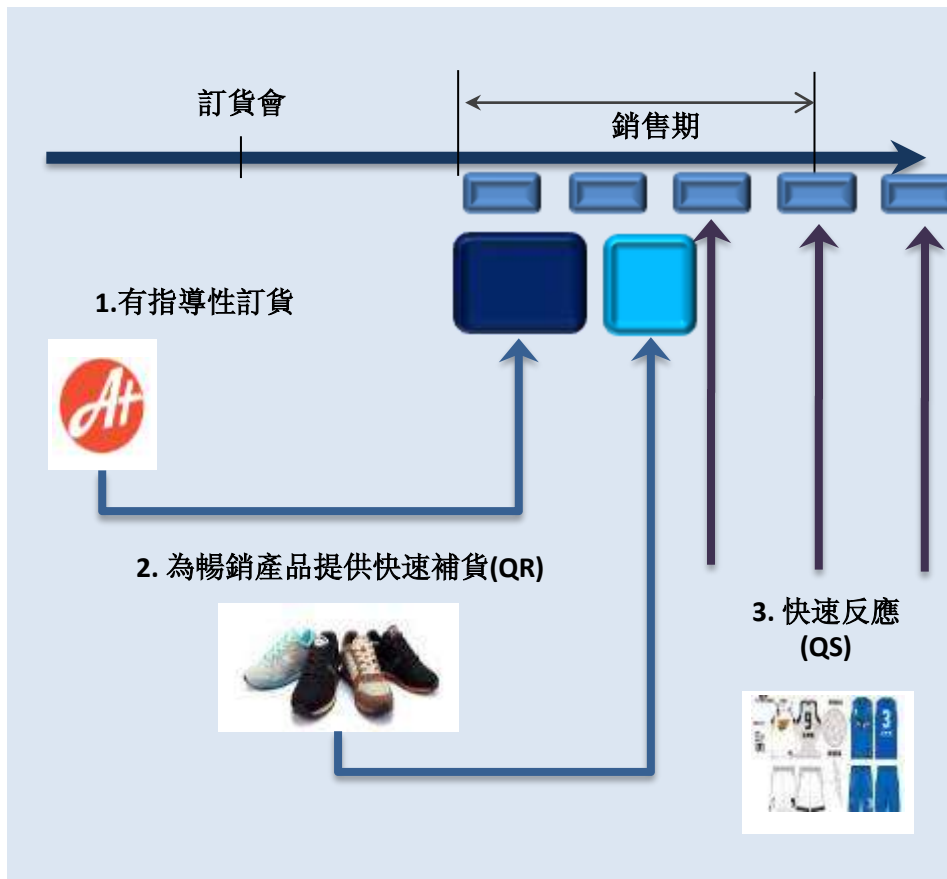
類別	目標客戶	性價比	銷售表現	競爭對手
<b>高端產品</b> (拓展新業務)	<ul style="list-style-type: none"> <li>韋德粉絲</li> <li>半職業或資深業餘選手</li> <li>運動鞋收藏愛好者</li> </ul>	韋德之道2 (韋德簽名) – 帶有行業領先特徵的頂級專業籃球鞋 <ul style="list-style-type: none"> <li>由韋德設計、為韋德及其NBA比賽設計</li> <li>獨特的全皮鞋幫、碳素纖維鞋底</li> <li>50多款獨特鞋幫設計</li> <li>韋德設計、中國元素的結合</li> <li>價格低於耐克簽名鞋30%</li> </ul> RMB 999 	<ul style="list-style-type: none"> <li>每次在美國上市時，數小時內售罄</li> <li>韋德之道二代在中國的平均批發銷售率高達普通產品的兩倍</li> </ul>	頂尖國際品牌的簽名系列
<b>核心產品</b> (提升現有業務)	<ul style="list-style-type: none"> <li>CBA粉絲</li> <li>資深業餘選手</li> <li>籃球愛好者</li> </ul>	籃球鞋雲 – 專業品質賽場籃球鞋 <ul style="list-style-type: none"> <li>CBA運動員用頂級籃球鞋</li> <li>獨特的專利材料，帶來舒適的減震效果及能量循環體系</li> <li>動感、時尚設計加上透氣的Ultra Shell科技元素</li> <li>價格較同類定位的優質品牌低約30%-40%</li> </ul> RMB 499 	<ul style="list-style-type: none"> <li>2014年第一季度最暢銷量產鞋品</li> <li>上市首7週售罄率達45%</li> </ul>	由於高性價比以及缺乏其他具吸引力產品，在此價位鮮有直接競爭對手
<b>入門級產品</b> (重拾原有業務)	<ul style="list-style-type: none"> <li>熱愛運動的學生群體</li> <li>預算有限的籃球愛好者</li> </ul>	實戰 – 場上、場下均可使用，面向休閒籃球愛好者以及年輕消費者 <ul style="list-style-type: none"> <li>基本款式，仍是一款全功能型籃球鞋，滿足不同賽場需求 (室內、室外)</li> <li>減震、舒適、充滿設計感</li> <li>較其他同類本土品牌產品更具功能性和風格</li> </ul> RMB 299 	<ul style="list-style-type: none"> <li>2013年第一季最暢銷鞋類產品</li> <li>上市首12週售罄率達70%</li> </ul>	本土體育品牌，普遍缺乏功能性及時尚風格元素

# 專注五大核心品類，需要五種策略及舉措



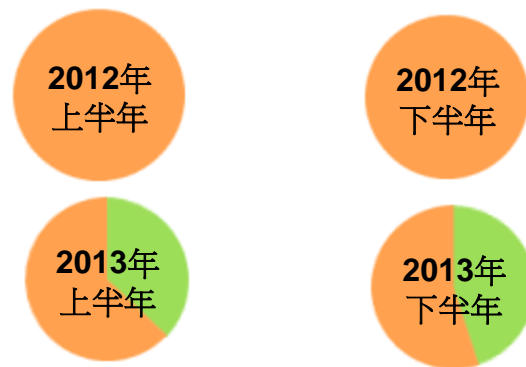
	核心及目標客戶	帶動業務及上市手法	核心增長舉措
籃球	 <p>校園運動愛好者</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 與頂級聯賽及明星合作</li> <li>• 賽場表現、風格、品牌與價值</li> <li>• 粉絲群體口碑</li> <li>• 街頭及電子平台籃球活動</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 韋德簽名系列、CBA粉絲套裝</li> <li>• 校園籃球服系列</li> <li>• 入門價學生賽場籃球鞋</li> <li>• 電子平台、粉絲俱樂部、籃球產品專營店</li> </ul>
跑步	 <p>在職體育愛好者 &amp; 跑步愛好者</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 高技術、有針對性的性能特徵（高端）；時尚設計、舒適以及價格（中端到入門級）</li> <li>• 品牌、媒體關注以及意見領袖的認可</li> <li>• 跑步活動、民間團體活動</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 核心平台的創新</li> <li>• 研發合作，開發前沿產品</li> <li>• 入門級以及特殊品類產品</li> <li>• 專業跑步鞋、女鞋系列</li> </ul>
訓練	 <p>恆常訓練者</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 功能性、裁剪、時尚風格、舒適以及品牌力量</li> <li>• 教練、運動員、名人、意見領袖、潮流先驅的認可</li> <li>• 場地傳播（健身館、運動主題公園等）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 新材料科技的創新</li> <li>• 首爾工作室主理的女裝系列</li> <li>• 中國本土體育品類（如集體舞、當代武術等）</li> </ul>
運動生活	 <p>年輕、時尚運動愛好者</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 亞洲市場潮流、裁剪、舒適及價值</li> <li>• 流行明星、年輕偶像、娛樂界人士</li> <li>• 激發設計和功能性材料靈感的運動</li> <li>• 青年活動（如音樂會、電影及其他娛樂節目）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 首爾工作室推出的李寧高端產品</li> <li>• 明星代言人</li> <li>• 青年運動服裝</li> <li>• 傳統系列</li> </ul>
羽毛球	 <p>業餘體育愛好者</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 賽場產品性能及品牌認同</li> <li>• 國家隊認可及體育賽事曝光度</li> <li>• 零售、推廣與服務</li> <li>• 賽場媒體及教練認可</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 一流球拍技術</li> <li>• 高性能專業鞋</li> <li>• 零售、研發向中端及入門級拓展</li> </ul>

# 創新的供貨模式 帶動銷售表現



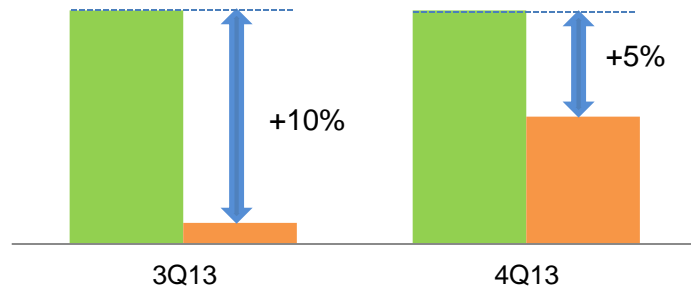
## A+產品/快速補貨產品/快速反應產品 貢獻銷售比例

(佔批發銷售比率%)



## A+產品/快速補貨產品/快速反應\*產品 銷售表現

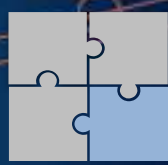
(三個月售罄率%)



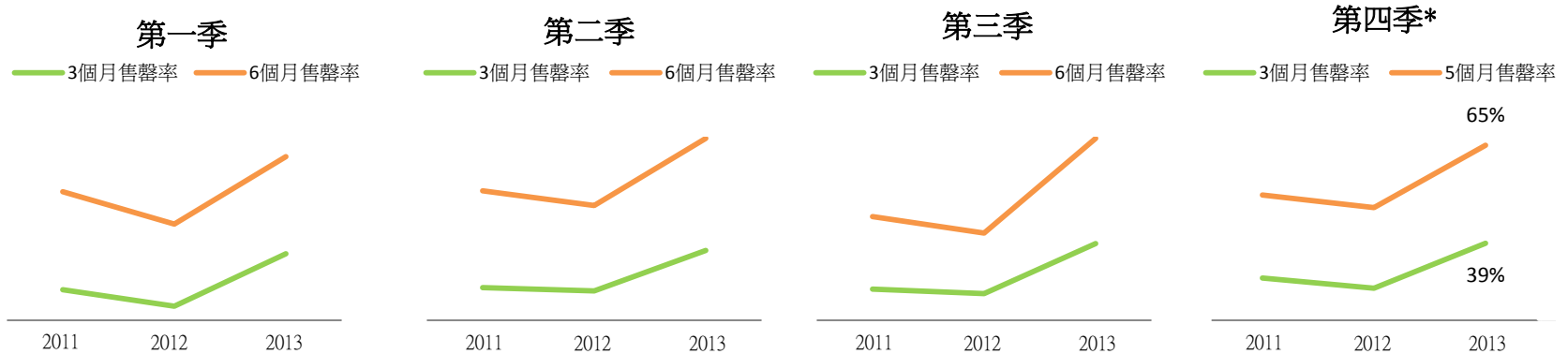
\* 快速反應產品零售流水數據共包括推出週期13週的款式

# 產品及供貨模式

## 新產品表現強勁

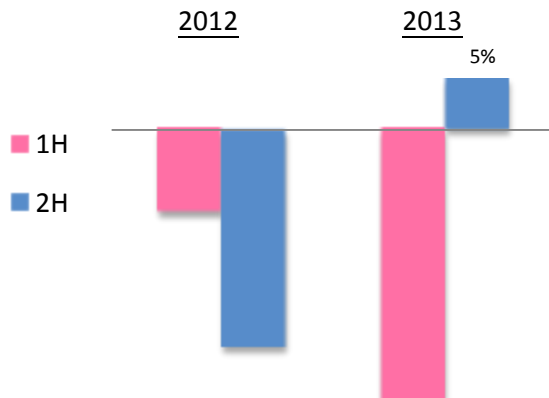


### 新產品售罄率 (當季末, %)



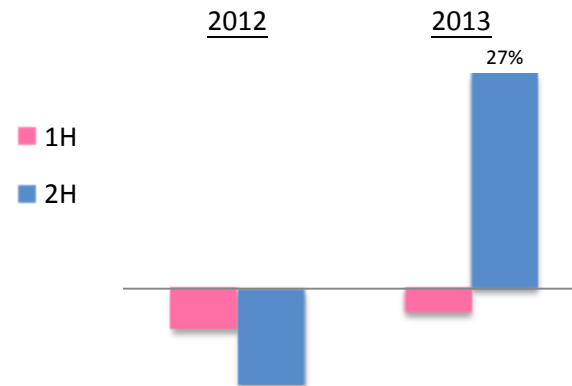
\*由於三月尚未結束,第四季產品流水為五個月數據

### 新產品銷售額增長率(% YoY)



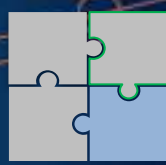
2013年下半年增長強勁反彈，而2012年第三季及2013年第二季增長率按年下跌主要由於審慎調整批發銷售及零售網絡規模。

### 新產品每月平均店效增長率 (% YoY)



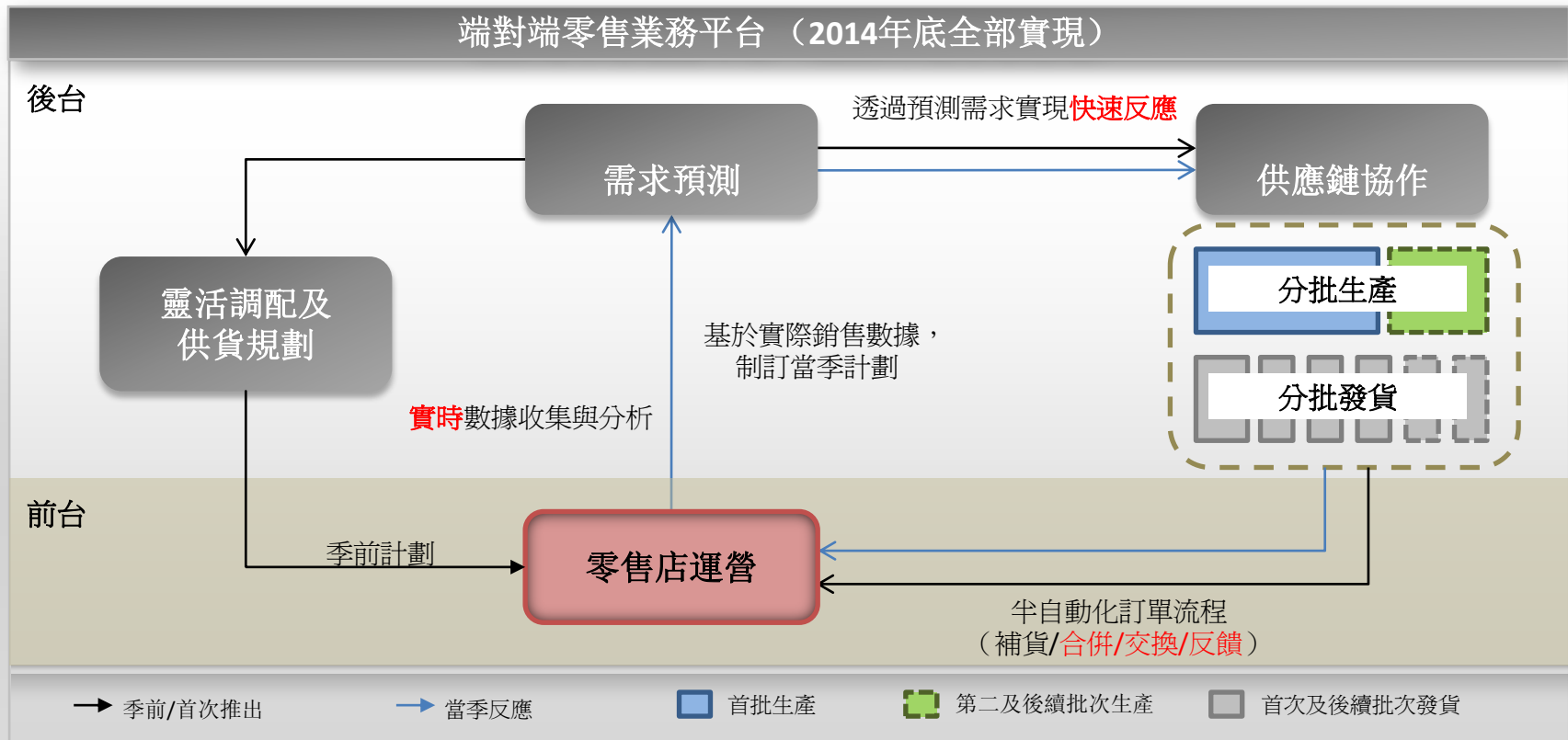
由於批發銷售及零售流水持續改善，新產品店效大幅提升

# 建立體育用品行業首個 快速反應直接零售業務平台



帶動零售銷售，提高存貨管理效率，縮短現金周轉週期：

- 由市場分析及大數據得出市場需求，并制定靈活調配計劃；
- 針對每天及每週零售門店實際銷售做出實時反饋；
- 在合適的時間向合適的地點推出合適的產品，實現同店銷售的最大化。





# 議程

- 2013 年度摘要及戰略願景
- 戰略及變革計劃進展
  - 變革進展
  - 打造中國領先品牌
  - **對財務業績的影響**
- 財務摘要
- 問答環節

# 投資收成需時

- 變革對集團2013年度業績有所影響，預計對2014年度影響將大幅減小
  - 復興計劃所涉及開支、調整批發銷售及分銷網絡規模對2012及2013年度損益表造成較大負面影響；但這兩年中負面影響呈快速、穩步下降趨勢
  - 縱使財務上產生負面影響，謹慎調控之下減少向經銷商發貨仍有其必要：1) 調整業務規模，專注健康的核心業務；2) 清理舊庫存；3) 保障現金流
  - 得益於新產品持續高利潤率的表現，預計變革延及的後續影響對集團2014年財務表現衝擊有限；但是佔比10% - 20%能力較弱的渠道伙伴（尤其是分銷商）仍面對一定風險，10%的舊庫存由於價格較高而難以清除
- 現在我們把握時機，為未來增長作出投資，相信日後回報更佳
  - 在核心體育營銷資產（如CBA、韋德）上的前期投資已加強品牌實力，支持戰略品類的增長，但是仍需一至兩年才會全數體現
  - 自營店（特別由子公司營運的）業績表現強勁，但是仍需在網絡擴張及店鋪優化方面進行前期投資，以確保優異的零售體驗與生產力
  - 經銷商盈利狀況與現金流得到改善，而營運狀況亦已穩定，但是支付過去應收賬款消耗了用於發展的資金。所以，經銷商或許需要對外融資，以提高運營資本並擴展銷售網絡
  - 儘管集團淨現金水平大幅改善，然而市場的不確定性有可能為本集團的深度變革帶來挑戰



財務摘要



# 收益表摘要

(人民幣 百萬)	2013年全年	2012年全年 (重述*)	轉好/(轉差)
	截至12月31日止十二個月		
收入	5,824	6,676	(13%)
毛利	2,594	2,514	3%
經銷成本	-2,674	-2,612	(2%)
行政開支	-236	-1,670	86%
其他收入及其他收益 - 淨額	147	169	(13%)
經營(虧損)/溢利	-169	-1,599	89%
息稅前利潤加折舊及攤銷	26	-1,378	N/A
權益持有人應佔(虧損)/溢利	-392	-1,980	80%
每股基本(虧損)/盈利(分人民幣)	-29.9	-172.6	83%
末期股息(分人民幣)	-	-	-

備註: 根據國際財務報告準則第11號條款比例合併法不再允許使用。本集團在最早報告期間開始採用權益法來確認其在李寧艾高中的權益。

# 毛利率及開支佔收入比率

	2013年全年	2012年全年 (重述*)	轉好/(轉差)
	截至12月31日止十二個月		
毛利率	<b>44.5%</b>	<b>37.7%</b>	<b>6.8p.p.</b>
經營溢利率	<b>-2.9%</b>	<b>-23.9%</b>	<b>21.0p.p.</b>
息稅前利潤加折舊及攤銷率	<b>0.4%</b>	<b>-20.6%</b>	<b>21.0p.p.</b>
權益持有人應佔(虧損)/溢利率	<b>-6.7%</b>	<b>-29.6%</b>	<b>22.9p.p.</b>
研究及產品開發開支(佔收入%)	<b>3.0%</b>	<b>2.9%</b>	<b>(0.1p.p.)</b>
廣告及市場推廣開支(佔收入%)	<b>24.2%</b>	<b>19.6%</b>	<b>(4.6p.p.)</b>
員工成本開支(佔收入%)	<b>11.5%</b>	<b>10.9%</b>	<b>(0.6p.p.)</b>

# 關鍵經營指標

	2013年全年	2012年全年 (重述*)	轉好/(轉差)
	截至12月31日止十二個月		
平均存貨周轉期(天)	104	89	(15)
平均應收貿易款周轉期(天)	89	98	9
平均應付貿易款周轉期(天)	104	112	8
現金周轉期(天)	89	75	(14)
權益持有人應佔權益回報率(ROE)	-18.2%	-77.8%	59.6p.p.
資產回報率(ROA)	-6.5%	-29.7%	23.2p.p.
淨資本性支出*(人民幣 百萬)	223.7	214.0	4.5%

\*不包括收購支出

# 資產負債表摘要

(人民幣 百萬)	2013年全年	2012年全年 (重述)	轉好/(轉差)
現金及等同現金項目	1,281	1,241	3 %
借貸	400	1,447	72 %
可換股債券負債	659	664	1 %
淨現金*	222	-870	N/A
流動負債	2,018	3,264	38 %
流動比率/(倍)	2.0x	1.2x	0.8x
總負債佔總資產比率	51.9%	69.9%	18.0 p.p.

\*淨現金=現金及等同項目-借貸-可換股債券負債

## 其他品牌



- 繼續秉承“明星造勢、賽事推廣”的核心營銷理念
- 世界專業運動員與85%以上的中國國家乒乓球隊隊員選擇採用紅雙喜套膠
- 2013年推出了專供電子商務渠道銷售的“e”系列產品

## 其他品牌



- 品牌業務發展穩定，現有店鋪銷售業績繼續增長
- 在大城市的商場及機場仍為戶外及休閒品類的領先品牌之一



- 繼續保持穩步增長勢頭
- 新開發的服裝與鞋類在產品設計和定價方面繼續保持市場競爭力



- 重新調整市場戰略
- 修訂樂途品牌特許使用合同，降低財務成本





問答環節