



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)

2014中期業績 投資者推介會



免責聲明

- ➔ This presentation incorporates information contained in the interim results announcement (the “Results Announcement”) for the period ended 30 June 2014 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

- ➔ 業績回顧及業務摘要
- ➔ 戰略及變革計劃進展
 - ➔ 變革背景
 - ➔ 打造中國領先品牌
 - ➔ 運營業績
- ➔ 財務摘要
- ➔ 附錄



業績回顧及業務摘要




LI-NING

業績回顧

零售業務及新品表現均取得進展，但2014年上半年的財務業績仍因歷史遺留問題及變革計劃投資面臨挑戰

- ➔ 收入按年增長8%，主要由於新品零售額上升
- ➔ 虧損淨額與去年同期相比由1.84億增加至5.86億，主要由於變革舉措的前期投資，呆賬撥備及其他項目所致；這些因素的核心運營虧損淨額取得實質改善
- ➔ 本集團的平台費用(不包括一次性費用)相對收入規模偏高, 對公司盈利仍造成顯著的負杠杆作用，並帶來經營活動負現金流
- ➔ 變革舉措所需前期投資包括：1) 打造直營零售網絡以填補渠道空缺，2) 對核心策略而言至關重要的獨特體育資源，3) 為品牌打造新平台所進行的投資
- ➔ 舊庫存消耗對整體業務及現金流的貢獻下降，使得零售銷售下降，但聚焦五大品類的新品表現持續錄得穩定的雙位數增長，此舉為零售銷售的走勢帶來轉機
- ➔ 變革正處於正軌，並且進入“攻堅階段”。雖然前期取得令人振奮的成果，但挑戰仍然存在於：1) 剩餘約10%舊庫存積聚的最弱渠道夥伴 2) 健康的業務發展仍然未能抵消舊庫存消化及平台費用；因此，全面復甦需時
- ➔ 行業整體仍然面臨阻力，且於入門價位段面臨同質化的巨大壓力，這肯定了我們專注於五大核心品類差異化這一發展策略。

2014年上半年業務摘要

運營

- 新零售模式的執行步入正軌，顯示初見成效
- 舊庫存下降約38%，新品庫存佔比及批發銷售開始復甦，但約10%分銷渠道仍然存在風險
- 店鋪數目及零售銷售穩定，直營店鋪填補渠道空缺及增加利潤的貢獻，但新開業直營店需6到12個月方可產生利潤
- 平台發展需要業務規模支持，但增長同時需要投資及策略的成功轉變，此舉帶來執行風險及盈利壓力

產品

- 新品售罄率及價格得以提高，且保持大於10%增長，大量彌補降低批發銷售和舊品銷售的影響
- 轉型至於不同價位均具有獨特性價比優勢的五大品類策略已經奏效，增長高於整體業務

市場

- 市場策略保持一致，將資源投入五大核心品類及年輕群體，從傳統媒體轉移至高回報率的線上平台和電子商務，帶來核心消費者的高品牌認知及認可
- 優化非核心資產，注重投資回報，降低成本，保證於重要資產（例如國內籃球聯賽）的投資

特色產品以高性價比取勝 (廣告播放)





戰略及變革計劃進展

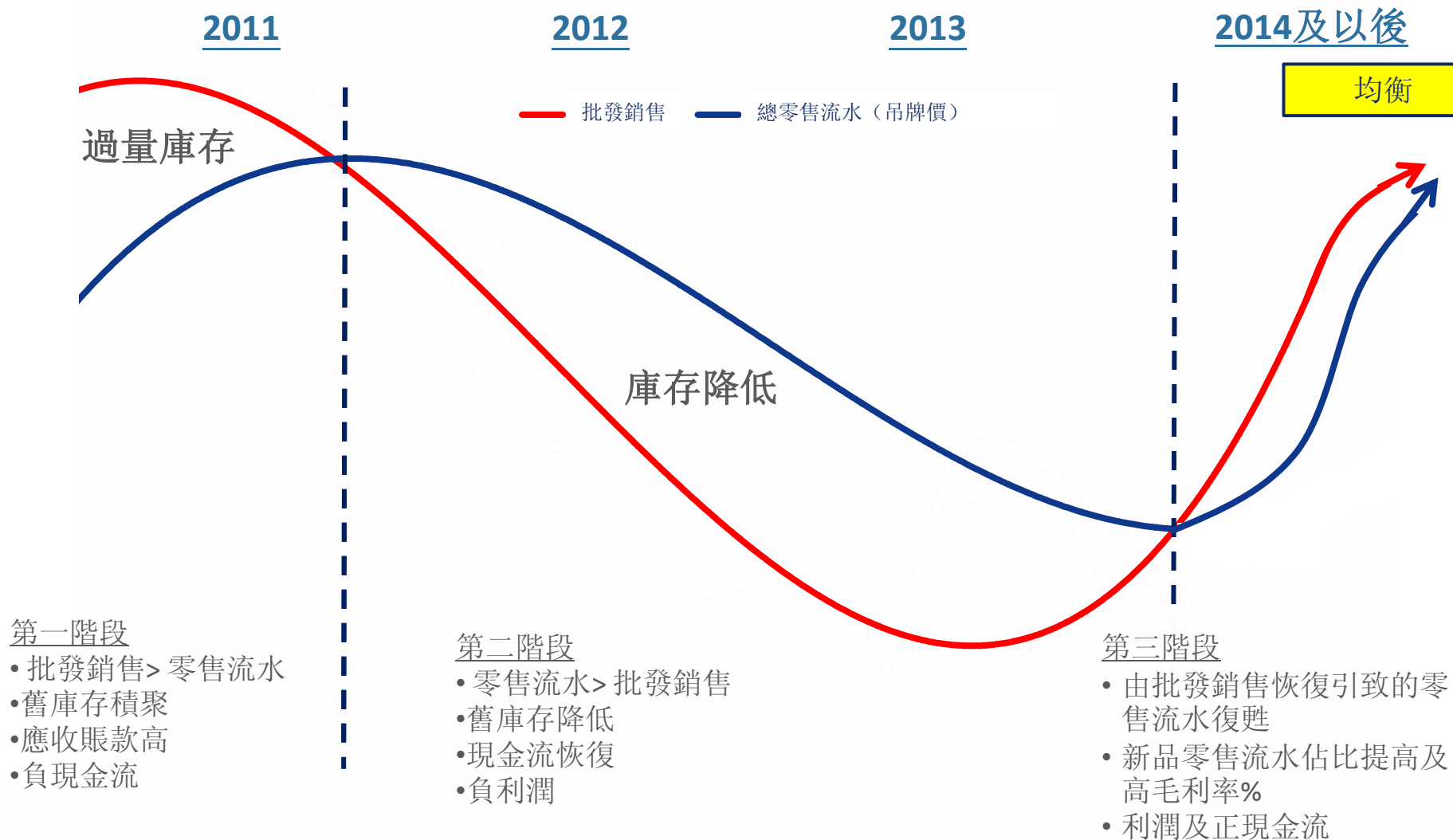
議程

- ➔ 業績回顧及業務摘要
- ➔ 戰略及變革計劃進展
 - ➔ **變革背景**
 - ➔ 打造中國領先品牌
 - ➔ 運營業績
- ➔ 財務摘要
- ➔ 附錄



謹慎及果斷的三個業務重組階段

僅供說明



變革之路過半



基本面正顯著改善，但仍需時日於財務業績得以顯現

*新品:下季, 當季及上季品

議程

- ➔ 業績回顧及業務摘要
- ➔ 戰略及變革計劃進展
 - ➔ 變革背景
 - ➔ 打造中國領先品牌
 - ➔ 運營業績
- ➔ 財務摘要
- ➔ 附錄



強化我們獨有的戰略優勢

1 趨於強健及年輕化的領先品牌

- 20個可實現“中國夢”的領先品牌之一
- 品牌實力與國際領先品牌保持一致
- 李寧品牌在年輕人心中的認知加深，與國際品牌在購買考慮度方面保持一致於82.5%*
- 於CBA & CUBA的贊助及與Jessica的合作大幅強化了品牌在年輕人群眾的認知*
- 擁有“中國人民的驕傲”，“值得信賴”及“鼓舞人心的”等品牌形象，表現優於其他品牌；傑出的“可信任”，“挑戰精神”“超越自我”品牌形象

*來源:華通明略, 2014年品牌行銷研究

3 於不同價位推出卓越性價比產品

- 符合中國消費者身型體格，偏好，功能性及高性價比期望



新設計概念
松珠



優化科技
為腳掌較寬的中國消費者
量身打造

2 關注核心品類已見成效

五大不同體育品類分類策略取得初步良好效果:

- 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



4 繼續執行行業的第一個直營零售及快速時尚模式

- 使用積極的採購及零售運營，替代消極的批發業務模式，強化顧客零售體驗及迎合快速變化的消費者需求
- 行業的首個端對端供應鏈管理，使得直營零售可以於絕大部分的直營及非直營店鋪網絡得以實現
- 50%的業務採用有指導性訂單及以本土區別及店鋪形式為基礎的的快速時尚，強化以實際零售銷售為依據的當季貨品調配

1 本土領先品牌

運動用品及其他各品類的領先品牌

在運動用品及時尚領域的僅有品牌

1 CHINESE BRANDS THAT MATCH THE CHINESE DREAM

These Chinese brands, from a wide variety of categories, are the most matched with the Chinese Dream.

Brand	Category
 AIR CHINA 中國國際航空公司	Air China Airline
 CITS 中國國旅	CITS.com.cn Travel Agency
 万科	Vanke Real Estate
 HUAWEI	Huawei Technology Provider/ Consumer Electronics
 中国平安 PING AN	PingAn Bank Banking
 lenovo 联想	Lenovo Consumer Electronics
 ZTE中兴	ZTE Technology Provider
 htc	HTC Consumer Electronics
 sina 新浪網 sina.com.cn	Sina.com.cn Internet Technology
 伊利	Yili Dairy

Brand	Category
 Baidu	Baidu Internet Technology
 Haier	Haier Home Appliances
 LI-NING	Li-Ning Sports Goods
 MOUTAI	Moutai Alcohol
 中國銀行 BANK OF CHINA	Bank of China Banking
 PetroChina	PetroChina Oil and Gas
 360 www.360.cn	360.com.cn Internet Technology
 青島啤酒	Tsingdao Alcohol
 Tencent 騰訊	Tencent Internet Technology
 雙匯集團 SHUANGHUI GROUP	Shineway Food

認知度最高的體育用品品牌

來源: WPP Nov 2013 Survey

	首次提及	總提及(獨立)	
Nike	18	70	} 一致
Adidas	20	71	
Li Ning	18	68	
Anta	12	44	
361	12	53	
X-Step	4	25	
Peak	1	9	

來源: 2013年BrandZ全球最具價值品牌百強榜 - 運動品類

② 於品類打造品牌帶動銷售的舉措

專注五大核心品類，需要不同策略及舉措

	核心及目標用戶	2014上半年的主要舉措	成果實例
籃球	 <p>校園運動愛好者</p>	<ul style="list-style-type: none"> CBA聯賽,包括: <ul style="list-style-type: none"> 通過全明星週末嘉年華發佈李寧雲 “我的主場”CBA fanpack推廣活動 “韋德之隊”線上競賽 “該你上場”校園活動 持續執行三個價位段定位策略 	<ul style="list-style-type: none"> 3日內，全明星週末嘉年華獲得510萬瀏覽量 CBA fan pack與去年同期相比增長231% 在“韋德之隊”活動中取得>90%正面評價 22,000人參加校園活動 籃球業務取得高雙位數增長
跑步	 <p>在職體育愛好者及跑步愛好者</p>	<ul style="list-style-type: none"> 超輕十一“輕無止境”上市，線上平臺及電視廣告支持 李寧10公里競賽擴展至更多城市 李寧專業線產品上市 訂做跑步體驗（媒體競賽，奧林匹克公園跑不足，約上TA跑步活動） 	<ul style="list-style-type: none"> “輕無止境”數字競賽取得大於人民幣6千萬的媒體家孩子 >30%年同比參與度，參與者趨於年輕化 於電子商務管道銷售傳統產品取得強勁銷售 在核心跑者間建立民間品牌形象
訓練	 <p>恆常訓練者</p>	<ul style="list-style-type: none"> “AT大挑戰”線上活動 健身房訓練者的口碑相傳 通過金牌隊推廣季節性產品 與領先國際供應商發佈最佳表現組合的產品 	<ul style="list-style-type: none"> “AT大挑戰”20倍媒體價值 vs. 投資 高端產品或者本土健身訓練者認可 線上及零售營銷均獲得運動員參與 成功進入具性價比的高端營銷
運動生活	 <p>年輕、時尚運動愛好者</p>	<ul style="list-style-type: none"> 韓國設計室發佈李寧高端(LNP) 香港設計室發佈Let's Play 與頂尖韓國明星合作（少女時代組合-鄭秀妍）: <ul style="list-style-type: none"> 行業內的首個跨界合作 “閃耀如星，型自西卡”線上發佈 大學校園活化活動 	<ul style="list-style-type: none"> 成功發佈高端款，取得高售罄率 Let's Play整合微博，人人，電商，公關及零售，取得大量關注 鄭秀妍系列產品發佈產生了四次電商高峰，在微博擁有6500萬讀者，微博訪問量第一，絕大多數為青少年
羽毛球	 <p>業務體育愛好者</p>	<ul style="list-style-type: none"> 湯尤杯線上及公關活動 全英公開賽線上及公關活動 將產品介紹予非專業群體 	<ul style="list-style-type: none"> 湯尤杯線上及公關活動吸引新李寧微信粉絲增加22% 在低價位的廣泛市場群體中取得良好的初步反響

*新品: 下季, 本季及上季產品

^不包含林丹系列產品

3 於不同價位提供領先性價比產品 籃球實例

李寧品牌2014 籃球季暢銷系列產品；唯一可於不同價位成功的品牌

類別	目標客戶	性價比	銷售表現
<p>高端產品 (拓展新業務- 簽名)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 韋德粉絲 • 半職業或資深業餘選手 • 運動鞋收藏愛好者 	<ul style="list-style-type: none"> • 由韋德設計、為韋德及其NBA比賽設計 • 40多款獨特顏色搭配設計 • 價格低於耐克簽名鞋30% <p>人民幣899-1305</p> 	<p>韋德之道 雷鋒: 數小時內，在電商及其他渠道售罄</p>
<p>高端產品 (拓展新業務- 最佳)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 資深內場外場選手 	<ul style="list-style-type: none"> • 具有韋德簽名款元素 • 李寧科技平台— 李寧環弓 • 獨特的顏色搭配 <p>人民幣 599</p> 	<p>平均銷售率: 上市首5週售罄率達20%</p>
<p>核心產品 (提升現有業務- 較好)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • CBA 粉絲 • 籃球次文化愛好者 	<ul style="list-style-type: none"> • 內底碳纖維柄提供更加完善保護 • TPU 鞋幫強化輕量設計 • CBA 推廣 <p>人民幣 499</p> 	<p>平均銷售率: 上市首 8 週售罄率達44%</p>
<p>入門級產品 (重拾原有業務- 入門)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 熱愛運動的學生群體 • 預算有限的籃球愛好者 	<ul style="list-style-type: none"> • 高品質，提供多樣化顏色選擇 • 價格合理，高價值 • 時尚獨特的李寧品牌 <p>人民幣 299</p> 	<p>平均銷售率: 上市首 8 週售罄率達39%</p>

3 同樣適用於所有五大品類 實例：成功強化銷售點

	產品	2013上半年	2014上半年
籃球	 <p>李寧松珠 蝴蝶</p>	<ul style="list-style-type: none"> 保守的顏色設計及風格 缺乏推廣支持 上市首13週售罄率達17% 	<ul style="list-style-type: none"> 李寧復古故事 大膽、具有衝擊力的顏色組合和設計 營銷的推廣支持 上市首8週售罄率達30%
跑步	 <p>李寧雲</p>	<ul style="list-style-type: none"> 13年第一季度李寧弓 	<ul style="list-style-type: none"> 採用新材料，強化減震科技及舒適體驗 上市首12週零售流水額增長超過50%
訓練	 <p>AT速乾文化衫</p>	<ul style="list-style-type: none"> 基本用料限制功能性；設計以舒適為先 上市首14週售罄率達39% 	<ul style="list-style-type: none"> 新速乾涼爽材料提供舒適手感，增強運動表現 上市首14週售罄率達56%
運動生活	 <p>大字母衛衣</p>	<ul style="list-style-type: none"> 顏色使用過於大膽及鮮艷 上市首16週售罄率達22% 	<ul style="list-style-type: none"> 添加時尚顏色及用料配搭 (藍色花卉圖案) 上市首16週售罄率達52%
羽毛球	 <p>英雄 II</p>	<ul style="list-style-type: none"> 不具有優異科技表現及創新的設計 上市首12週售罄率達21% 	<ul style="list-style-type: none"> 國家隊贊助模式 (重複設計元素) 降低材料及科技價格增強成本效益；增加商業成功 上市首24週售罄率達67%

2 3 於不同價位提供領先性價比產品

五大核心品類實例

類別	籃球	跑步	運動生活	訓練	羽毛球
<p>高端產品 (拓展新業務)</p>	 <p>人民幣 1305 WOW雷鋒</p>	 <p>人民幣 549 輕酷至輕跑鞋</p>	 <p>人民幣 549 星空八合一夾克</p>	 <p>人民幣 369 北服合作 籃球運動緊身背心</p>	 <p>人民幣 1099 貼地飛行</p>
<p>核心產品 (提升現有業務)</p>	 <p>人民幣 499 刀鋒</p>	 <p>人民幣 439 李寧弧 四代</p>	 <p>人民幣 399 針梭拼棒球款衛 衣</p>	 <p>人民幣 269 撞色針梭拼開衫無 帽衛衣</p>	 <p>人民幣 549 G-Cloud</p>
<p>入門級產品 (重拾原有業 務)</p>	 <p>人民幣 299 實戰 二代</p>	 <p>人民幣 299 李寧弧 四代TD</p>	 <p>人民幣 219 撞色插肩袖衛衣</p>	 <p>人民幣 159 V領花灰T恤</p>	 <p>人民幣 369 Value</p>

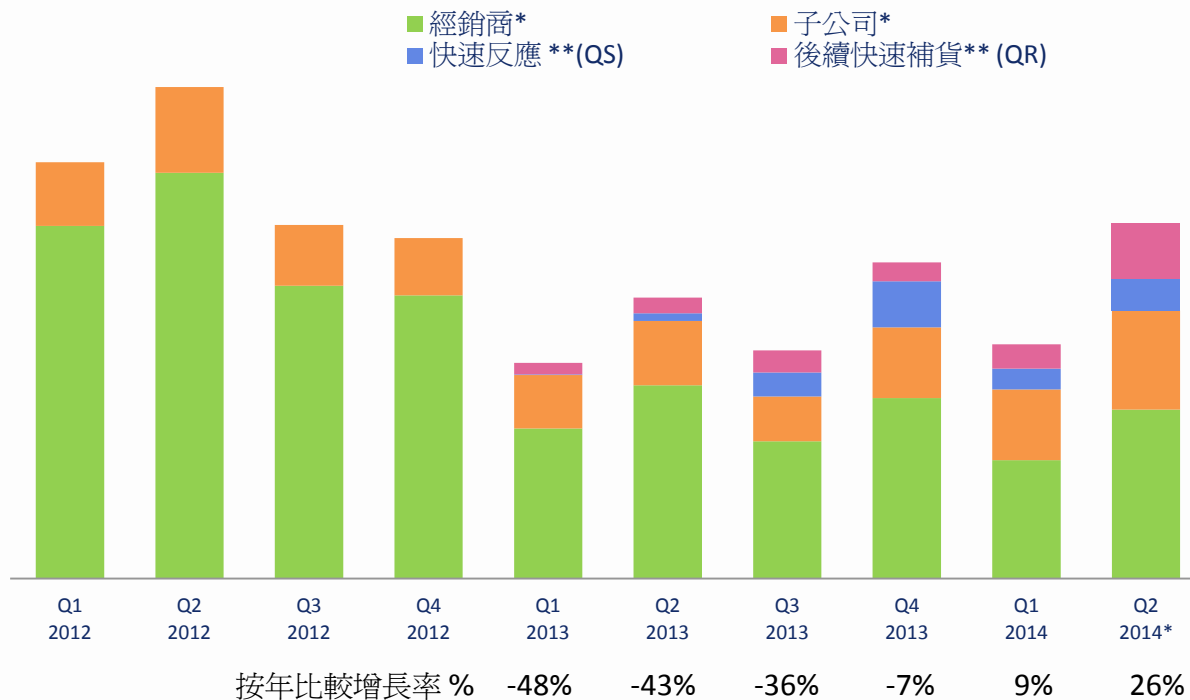
議程

- ➔ 業績回顧及業務摘要
- ➔ 戰略及變革計劃進展
 - ➔ 變革背景
 - ➔ 打造中國領先品牌
 - ➔ **運營業績**
- ➔ 財務摘要
- ➔ 附錄



於過去幾季的調整后，批發銷售逐步恢復

採購額^ (吊牌價)



2012H1



2014H1



由子公司驅動所致，訂貨會訂單自14年第二季度開始增長

^ 圖表顯示季度交付總額；此為歷史數據，非前瞻性

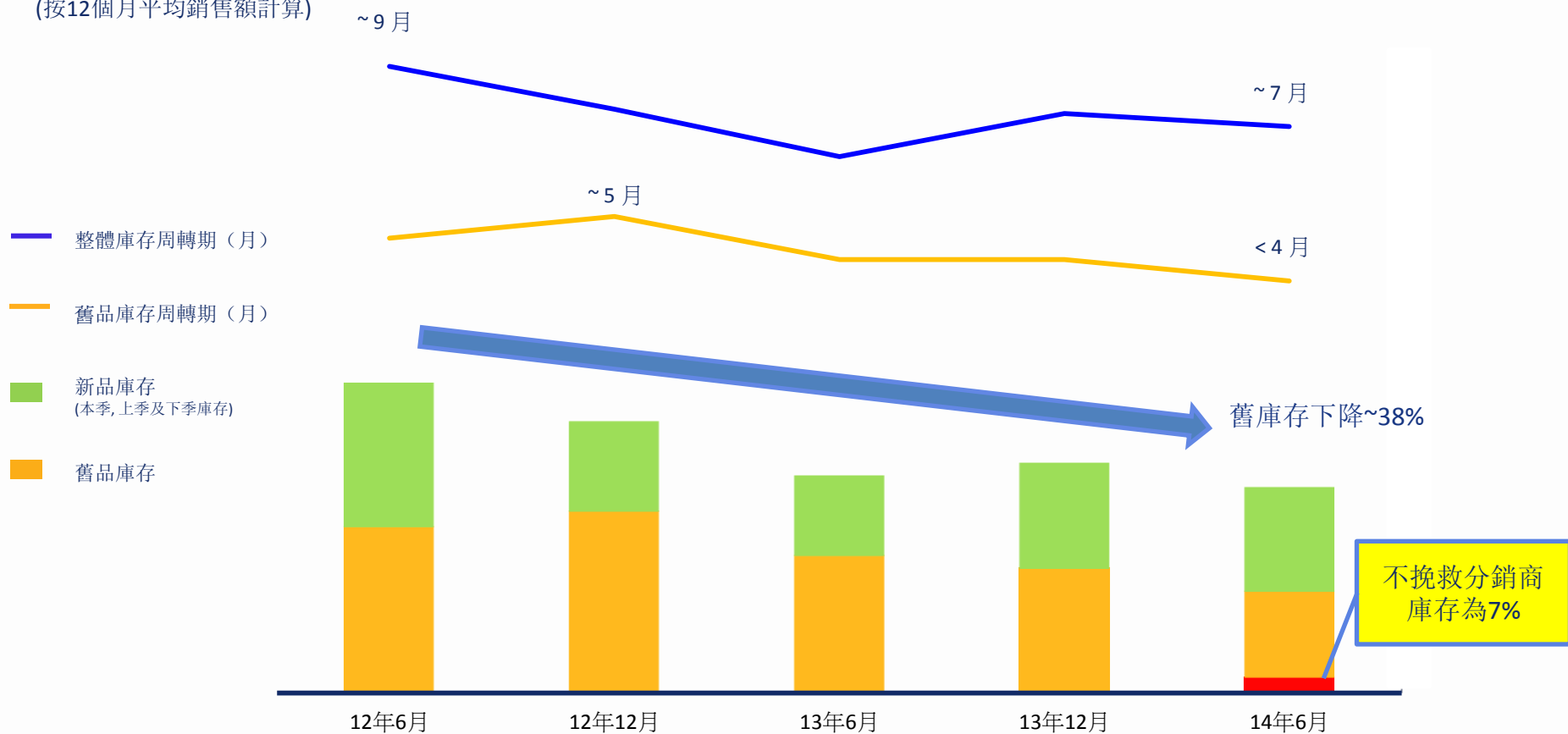
* 訂單已於訂貨會確認，例如2014Q2訂單已於近一年前確認

** 當季期間所下及交付訂單總額

舊庫存呈顯著下降趨勢

渠道庫存及庫存周轉期（月）

(按12個月平均銷售額計算)



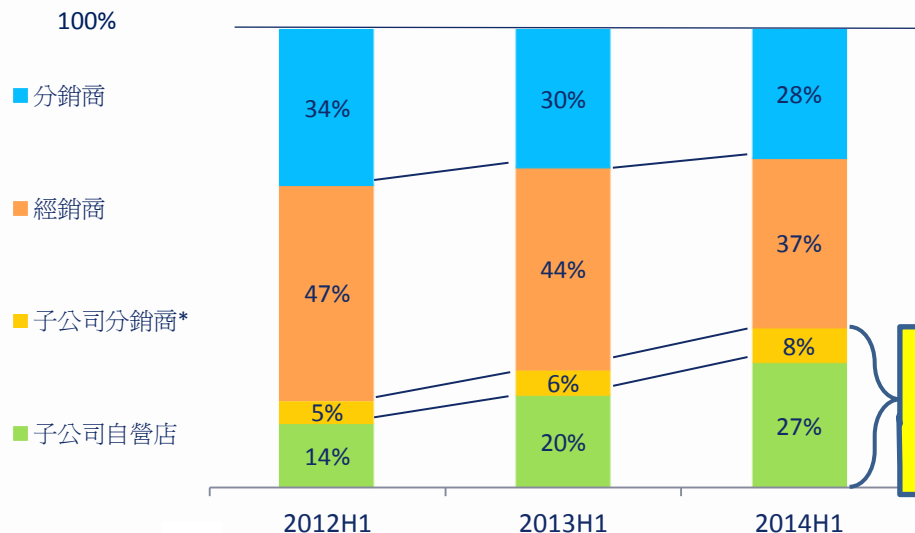
問題舊庫存顯著減少與業務規模調整同步，存貨組合及數量重返較健康水平

直營零售管道佔比愈趨理想

李寧品來銷售網絡及零售收入佔比

店鋪總數

零售收入比例

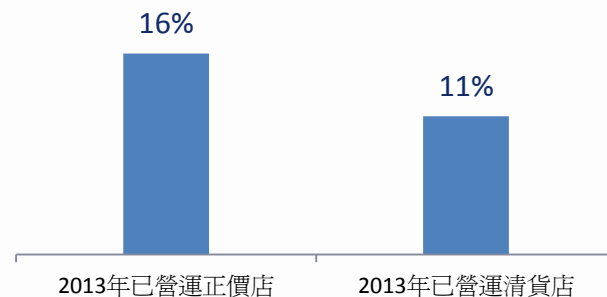


*子公司分銷商仍可獲得批發優惠故此利潤更高

子公司收入佔比由 19% 上升至 35%

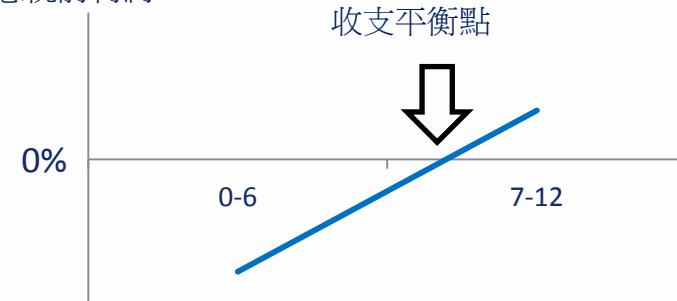
直營店單店經濟效益(息稅前利潤)

發展成熟店鋪利潤率(2014 H1)



新店利潤率 (投入經營時間-月)

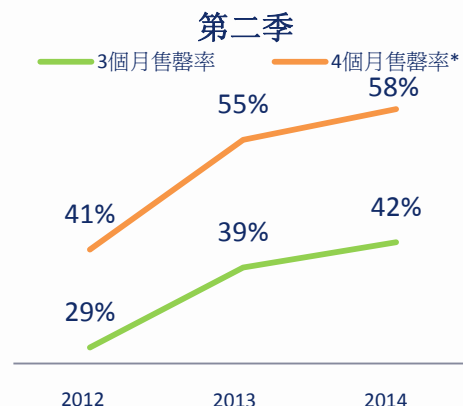
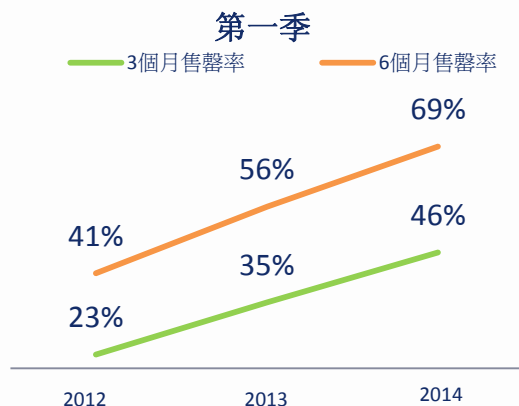
息稅前利潤



穩定店鋪數目及進一步優化銷售網絡，以提高生產力及盈利能力
現有店鋪實現盈利并改善，新店鋪普遍需要6-9個月時間方可實現盈利

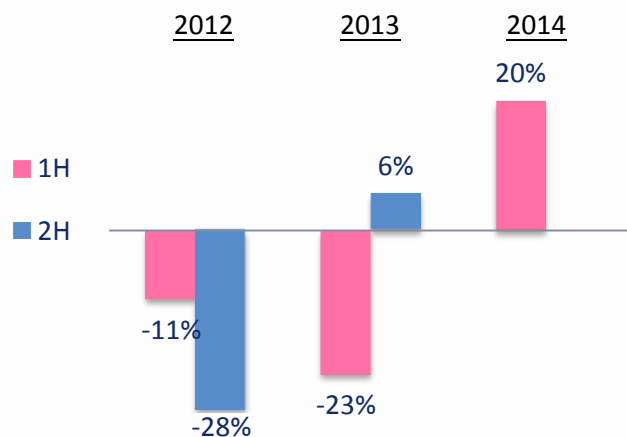
當季產品表現強勁

售罄率 (當季末, %)

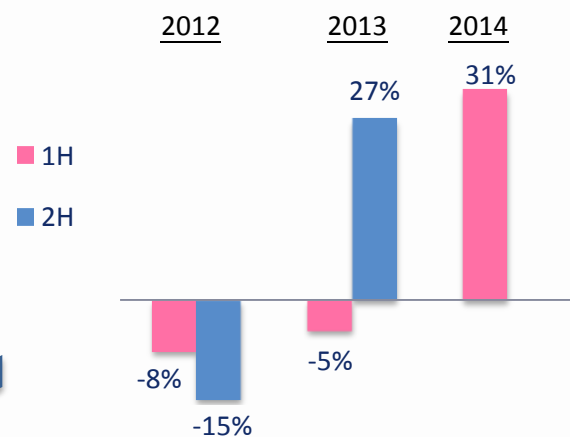


*因8月及9月未有數據未有，第二季度的售罄率為四個月數據

銷售額增長率 ^(% 按年同比)



每月平均店效增長率**(%按年同比)



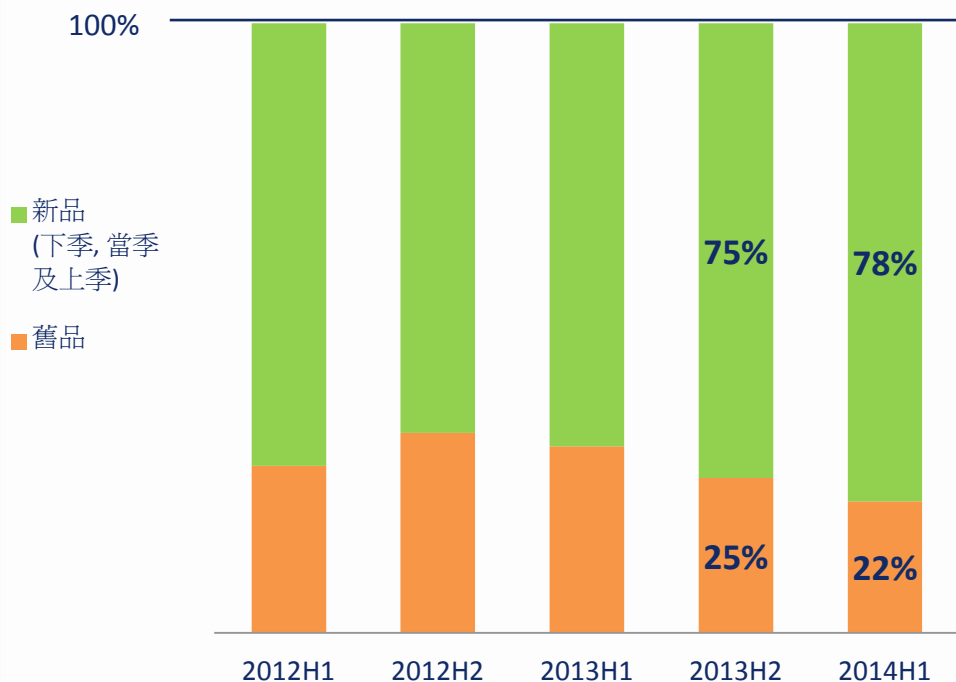
當季產品的強勁表現帶動業務增長

^於常規管道的半年同比售罄率增長

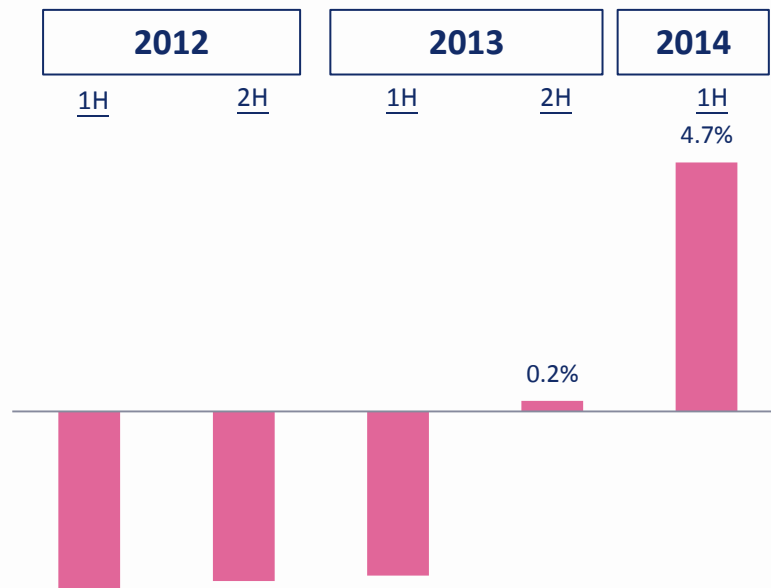
**期內常規管道總零售流水/加權平均店鋪數目

整體銷售轉趨穩定受惠於新品銷售佔比提升

產品零售流水比例



正價店店效增長，按年比較 %



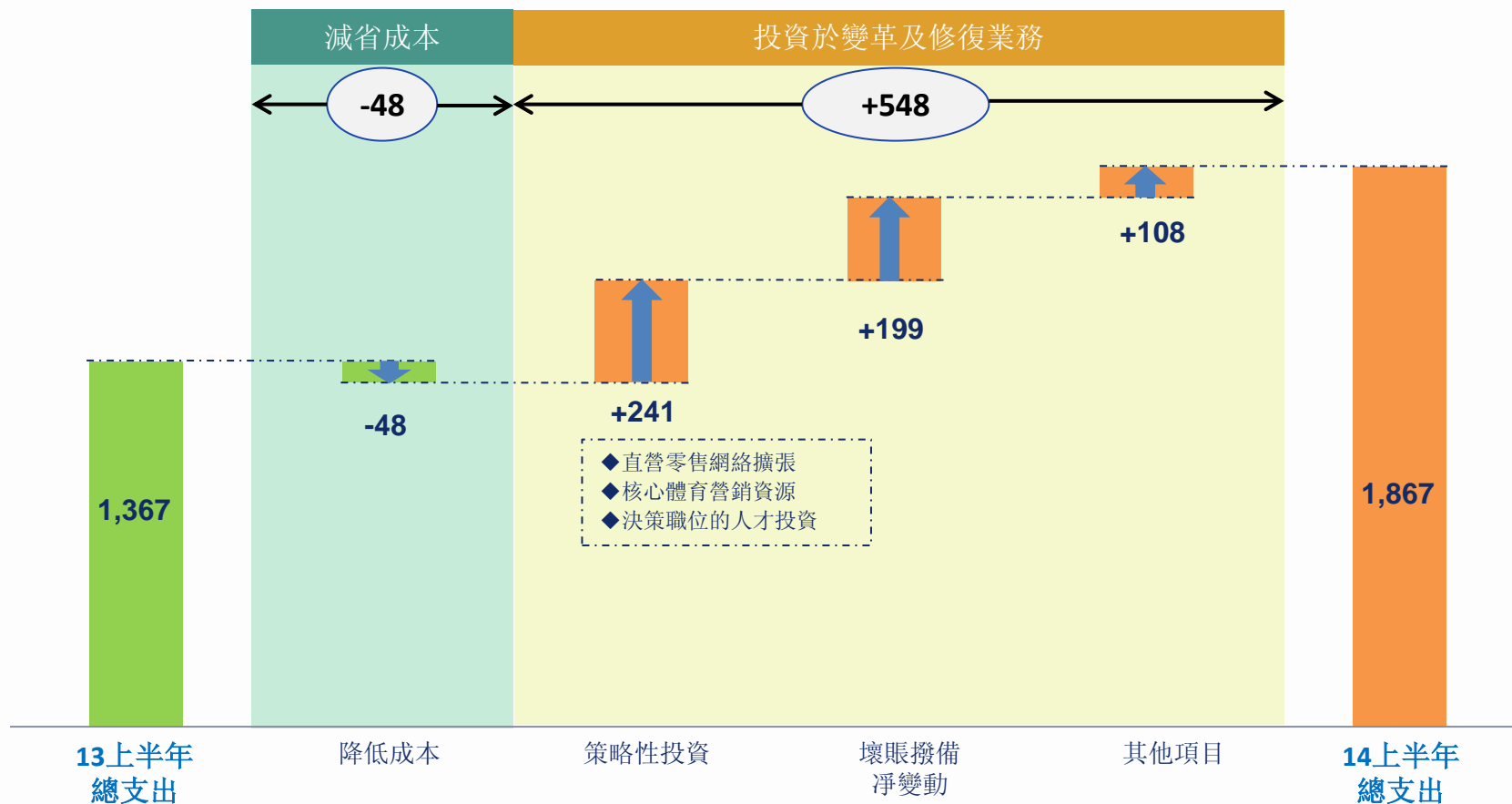
新品流水增加並以雙位數增長，2013年下半年正價店店效得以提升



為增長進行的策略性投資

2013上半年 vs 2014上半年

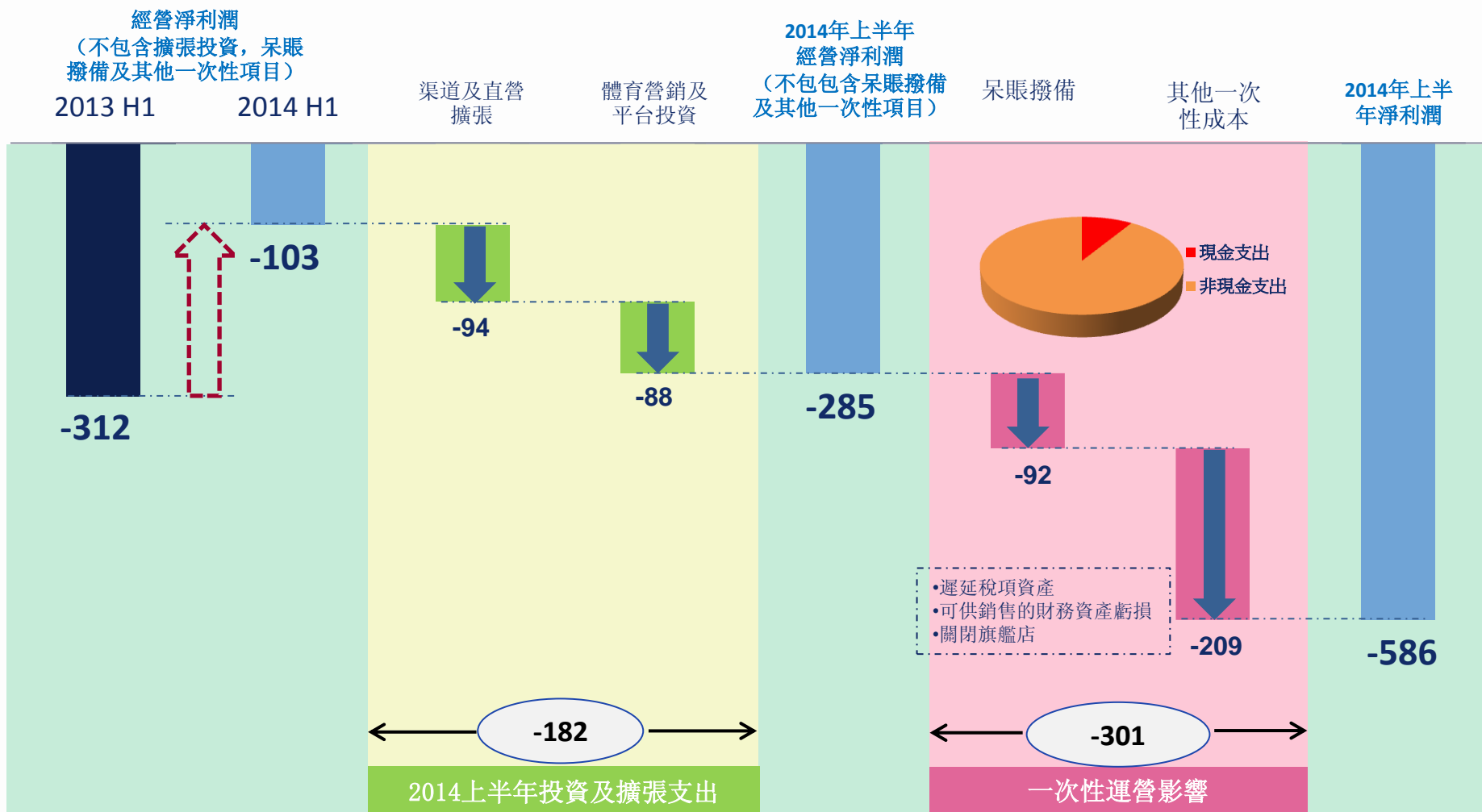
(人民幣百萬)



為未來增長做出的策略性投資，非現金支出另總支出上漲

核心經營錄得虧損

(單位：人民幣百萬)



為未來增長蓄勢待發

- 儘管整體宏觀經濟面臨挑戰，但隨著體育活動參與程度的提高及中國市場趨於成熟的消費者品味，專注於核心品類的運動用品行業將表現優異。
- 但差異化策略是必須的選擇，缺乏真正體育DNA的同質化業務將艱難前行。所以，僅解決歷史遺留問題並不足夠，持續數年的全面變革及持續投入非常必要。
- 2014是重塑的一年。特別是在上半年完成實質性撥備後，我們能夠大步超越渠道及同質化產品等歷史遺留問題，聚焦建立穩固的新業務。
- 我們深信目前的策略是打造中國領先品牌的最佳方向，並可為我們的持份者在長期帶來最高回報。
- 未來，我們的發展重點將是：
 - 繼續改善管道效率
 - 聚焦於5個核心品類及相關體育市場
 - 優化成本結構及提高效率
 - 改進營銷或品牌推廣方式，重塑和振興品牌；
 - 改善顧客店鋪體驗



財務摘要



收益表摘要

(人民幣 百萬)	2014上半年	2013上半年	轉好/(轉差)
	截至6月30日止六個月		
收入	3,137	2,906	8%
毛利	1,400	1,266	11%
經銷成本	-1,372	-1,210	(13%)
行政開支	-494	-157	(215%)
其他收入及其他收益 – 淨額	19	62	(69%)
經營虧損	-448	-39	(1049%)
息稅前利潤加折舊及攤銷	-351	58	N/A
權益持有人應佔虧損	-586	-184	(218%)
每股基本虧損 (人民幣: 分)	-41.63	-15.19	(174%)
中期股息(人民幣: 分)	-	-	-

毛利率及開支佔收入比率

	2014上半年	2013上半年	轉好/(轉差)
	截至6月30日止六個月		
毛利率	44.6%	43.6%	1.0p.p.
經營溢利率	-14.3%	-1.3%	(13.0p.p.)
息稅前利潤加折舊及攤銷率	-11.2%	2.0%	(13.2p.p.)
權益持有人應佔（虧損）/溢利表	-18.7%	-6.3%	(12.4p.p.)
研究及產品開發開支（佔收入%）	2.2%	2.3%	0.1p.p.
廣告及市場推廣開支（佔收入%）	19.4%	20.6%	1.2p.p.
員工成本開支（佔收入%）	13.8%	10.9%	(2.9p.p.)

關鍵經營指標

	2014上半年	2013上半年	轉好/(轉差)
	截至6月30日止六個月		
平均存貨周轉期(天)	106	96	(10)
平均應收貿易款周轉期(天)	78	88	10
平均應付貿易款周轉期(天)	92	91	1
現金周轉期(天)	92	93	1
權益持有人應佔權益回報率(ROE)	-24.3%	-8.2%	(16.1p.p.)
資產回報率(ROA)	-10.0%	-3.0%	(7.0p.p.)
淨資本性支出*(人民幣 百萬)	115	91	25.6%

*不包括收購支出

資產負債表摘要

(人民幣 百萬)	2014年6月30日	2013年12月31日	轉好/(轉差)
現金及等同現金項目	909	1,281	(29 %)
借貸	491	400	(23 %)
可轉股債券負債	685	659	(4 %)
淨現金*	-267	222	N/A
流動負債	2,254	2,018	(12 %)
流動比率(倍)	1.6x	2.0x	(0.4x)
總負債佔總資產比率	58.6%	51.9%	(6.8 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。
- Worldwide professional a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年退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，現有商鋪銷售業績持續增長
- 在大城市的商場及機場仍為戶外機休閒品類的領先品牌之一。



- 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。



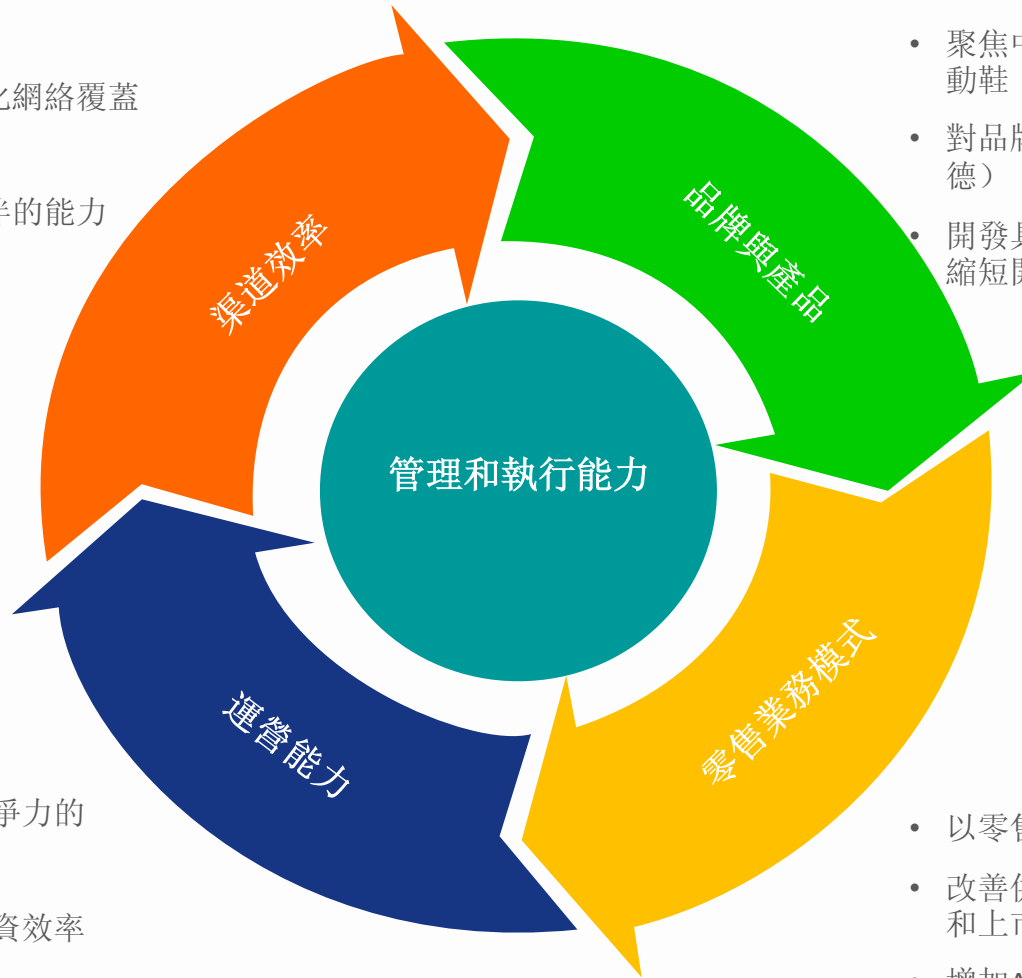
- 重新調整市場戰略。
- 修訂樂途品牌特許使用合同，降低財務成本。



附錄

2012變革計劃:完整及需多年实现

- 改善店效
- 通過零售分類分析合理化網絡覆蓋
- 加強工廠店和直營店
- 提高零售和渠道合作夥伴的能力



- 聚焦中國體育市場的運動服裝和運動鞋
- 對品牌開展戰略投資（如CBA、韋德）
- 開發具有先進設計和技術的產品，縮短開發週期以跟上當前市場需求

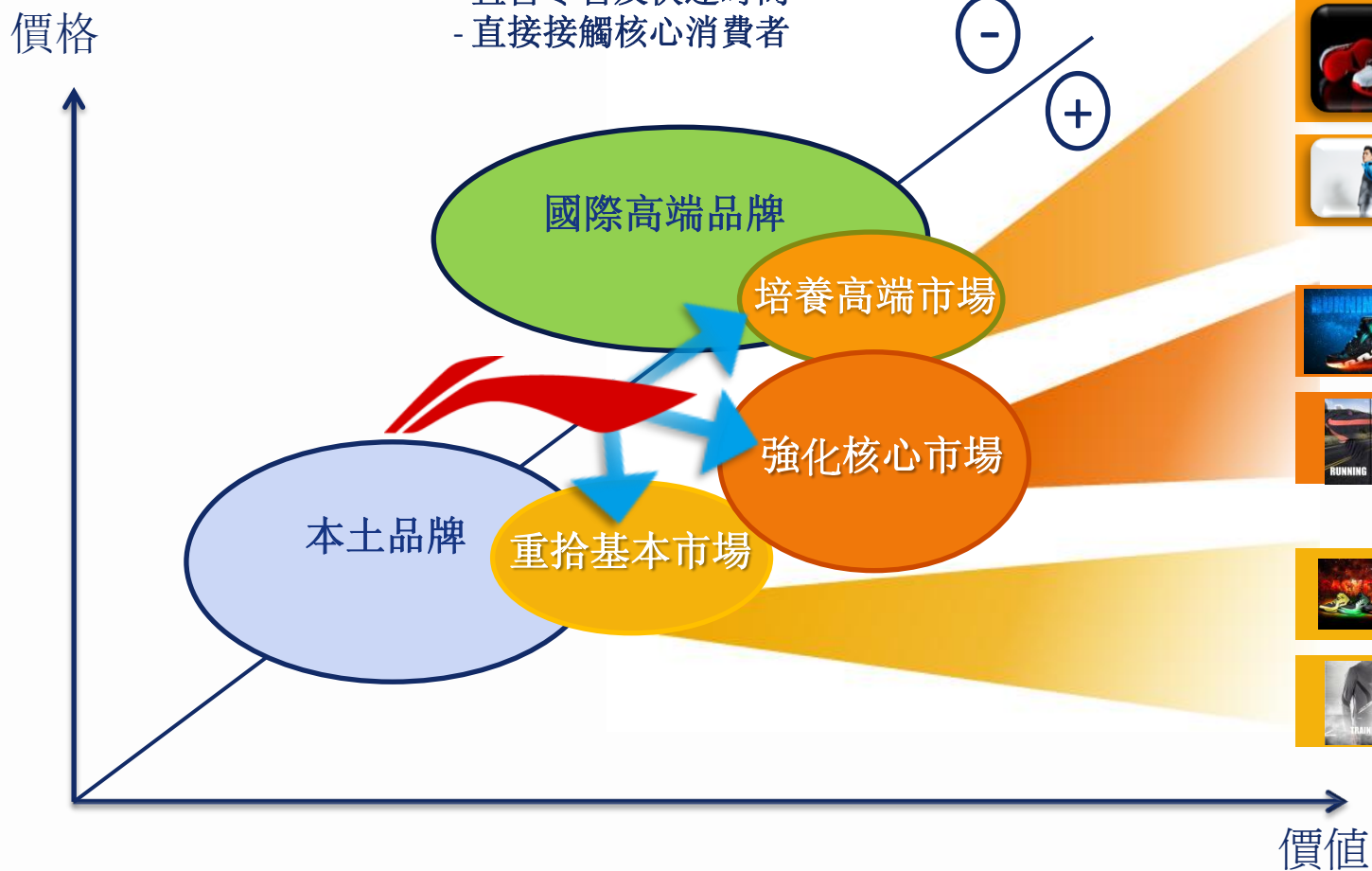
- 以零售和消費者為導向
- 改善供應鏈和訂貨模式以降低成本和上市時間
- 增加A+及快速反應產品

- 在產品和運營上建立有競爭力的成本結構
- 提高營銷及渠道費用的投資效率
- 現金流管理

獨特的發展策略已見成效

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



2014上半年舉措

	韋德之道		
	李寧 高端產品		
	李寧弧 2014		
	跑步服裝 超輕		
	閃電 籃球基本款		
	綜訓服裝 速乾科技		