

開闢創新  
制勝之路



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)

2013年度報告

## 使命

我們以體育激發人們突破的  
渴望和力量

## 願景

全球領先的體育用品品牌公司

## 核心價值觀

贏得夢想、誠信守諾、  
我們文化、卓越績效、  
消費者導向、突破

## 目錄

2	2013年大事記	76	董事會報告
4	公司資料	89	獨立核數師報告
7	五年財務摘要	90	綜合資產負債表
12	主席報告	92	資產負債表
18	行政總裁觀點	93	綜合收益表
23	管理層討論與分析	94	綜合全面收益表
44	企業管治報告	95	綜合權益變動表
60	董事和高級管理人員	96	綜合現金流量表
66	投資者關係報告	97	綜合財務報表附註
70	企業社會責任	164	詞彙



## 開關創新制勝之路

### 關於李寧集團

李寧有限公司為中國領先的體育品牌企業之一，主要以李寧品牌提供專業及休閒運動鞋、服裝、器材和配件產品。本集團擁有品牌營銷、研發、設計、製造、經銷及零售能力，總部位於北京，已於中國建立龐大的供應鏈管理體系以及分銷和零售網絡。

除核心品牌李寧牌外，本集團亦生產、開發、推廣、分銷及／或銷售自有、特許或與本集團第三方設立的合資企業經營的其他品牌體育產品，包括紅雙喜乒乓球產品、AIGLE（艾高）戶外運動用品及Lotto（樂途）運動時尚產品。

# 2013年大事記

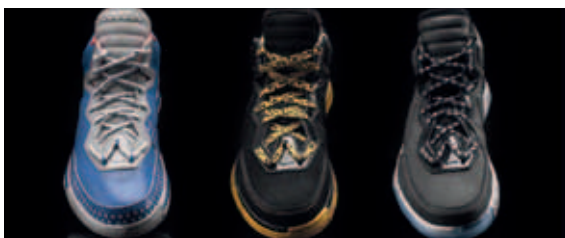
## 2013年2月

李寧頂級男子網球鞋產品「奇魚」獲得美國最大的網球用品網站 Tennis Warehouse 的專業好評。

## 2013年3月

### • 韋德之道系列上市 •

韋德之道系列上市，在消費者中引起轟動，無論在網上還是在實體店鋪均出現迅速售完的情況，成為高端籃球鞋市場中的新生力軍。



## 2013年4月

### • 李寧第十代超輕跑鞋(發佈/上市) •

2013年4月李寧跑鞋延續多年建立的「超輕」核心資產，推出了第十代超輕跑鞋。品牌同時發佈「想跑就去跑」的品牌活動，通過數字、公關、賽事、活動、終端體驗等手法立體化詮釋了李寧品牌獨有的「輕跑」理念並鼓勵更多消費者參與到跑步運動中來，和李寧一起輕鬆開跑。



## 2013年4月

### • 2013李寧中國10公里路跑聯賽 • 在天安門拉開帷幕

2013李寧中國10公里路跑聯賽在天安門拉開帷幕。首都一萬名跑步愛好者齊聚天安門，以跑步的方式，進行交流，表達健康，綠色，環保的積極生活態度。

## 2013年5月

### • 李寧FUNRUN嘉年華 •

李寧「FUNRUN」跑步嘉年華在北京朝陽公園歡樂開啟。1,500餘名跑步愛好者在李寧品牌「想跑就去跑」的召喚下，與特邀嘉賓們一起在歡樂的跑步中盡享運動的輕鬆及魅力。「FUNRUN」帶給大眾快樂健康的運動方式，並希望大眾在簡單、純粹的奔跑中充分享受跑步本身的樂趣。



### • 李寧蘇迪曼羽毛球裝備重磅亮相 •

李寧品牌首次成為世界羽聯頂級合作夥伴，成為2013-2016世界羽聯重大賽事冠軍贊助商，2013年為蘇迪曼杯冠軍贊助商。



1月

2月

3月

4月

5月

6月

## 2013年7月

### • 李寧公司與人民網共同舉辦「放靚走長城」•

李寧品牌與人民網合作，在居庸關長城舉行「放靚走長城—與李寧同行」，10名經過全國網上招募的運動愛好者在隨後三天的放靚走長城活動中，與奧運冠軍高敏、楊凌共同歷經徒步穿越、野外求生、團隊協作等多項挑戰，共同體驗放靚精神。



### • 韋德攜手李寧開啟2013中國行 •

韋德落地北京開啟了中國行。此次活動到訪北京、廣州、上海，並正式發佈了「韋德之道」系列產品，該系列活動取得了極大的成功，成為2013年夏天最有影響力的NBA球員中國行。



### • 李寧弧三代(發佈/上市) •

李寧弧科技平台推出升級的弧三代跑鞋，成為當季生意的核心驅動力。在傳播上突破以往傳統，從產品功能延展到運動精神，在目標消費者心目中深化運動態度，以「放靚」為核心傳播概念，故事化地倡導釋放自我、樂想挑戰的跑步精神，吸引了跑步愛好者的關注和認同。

## 2013年8月

### • 李寧公司簽約贊助大學生籃球聯賽 • 開啟校園籃球新時代

自2013-2014賽季起，李寧(中國)體育用品有限公司成為大學生籃球聯賽CUBA和CUBS的贊助合作夥伴，預示著「李寧校園籃球時代」即將來臨，同時也彰顯了其捍衛籃球品牌霸主地位的決心。

## 2013年9月

### • 荊門李寧物流園的李寧體育展覽館盛大開館 •

李寧體育展覽館盛大開館，打造體育社會化公益平台。背靠業界領先的李寧(荊門)產業園，同時得到荊門市政府大力支持的李寧體育展覽館將成為接待社會團體和個人來訪參觀，對外展示和傳播體育文化與奧運精神的重要窗口。

## 2013年11月-12月

### • LET'S SHINE! • 尋找青春活力代言人

Let's Shine! 是李寧品牌運動生活品類面向高校年輕消費者發起的一次大型「選秀造星」互動體驗活動，旨在溝通運動生活品類青春、活力、時尚的品類定位，拉近與年輕消費者的距離。最終6名具有「活力四射、勇於向前、擁抱挑戰」特質的選手脫穎而出，並與當紅藝人鄭愷一起攜手開啟品類代言之旅。

7月

8月

9月

10月

11月

12月

# 公司資料

## 董事會

### 執行董事

李寧先生(執行主席)  
金珍君先生(執行副主席兼代理行政總裁)  
張志勇先生

### 非執行董事

陳悅先生

### 獨立非執行董事

顧福身先生  
王亞非女士  
陳振彬博士  
蘇敬軾先生

### 執行委員會

李寧先生(委員會主席)  
金珍君先生  
陳悅先生

### 審核委員會

顧福身先生(委員會主席)  
王亞非女士  
陳振彬博士

### 薪酬委員會

王亞非女士(委員會主席)  
陳悅先生  
陳振彬博士

## 提名委員會

蘇敬軾先生(委員會主席)  
李寧先生  
金珍君先生  
陳振彬博士

## 授權代表

李寧先生  
陳悅先生

## 公司秘書

戴嘉莉女士

## 註冊辦事處

Cricket Square  
Hutchins Drive  
P.O. Box 2681  
Grand Cayman KY1-1111  
Cayman Islands

## 香港主要營業地點

香港九龍旺角亞皆老街8號  
朗豪坊辦公室大樓45樓1, 7-15室  
電話：+852 3541 6000  
傳真：+852 3102 0927

## 營運總部

中國北京市通州區中關村科技園區  
通州圓光機電一體化產業基地興光五街八號  
郵編：101111  
電話：+8610 8080 0808  
傳真：+8610 8080 0000

## 主要股份過戶登記處

Royal Bank of Canada Trust Company (Cayman) Limited  
4th Floor, Royal Bank House  
24 Shedden Road, George Town  
Grand Cayman KY1-1110  
Cayman Islands

## 香港股份過戶登記分處

香港中央證券登記有限公司  
香港灣仔皇后大道東183號  
合和中心17樓1712-1716室

## 核數師

羅兵咸永道會計師事務所  
執業會計師

## 法律顧問

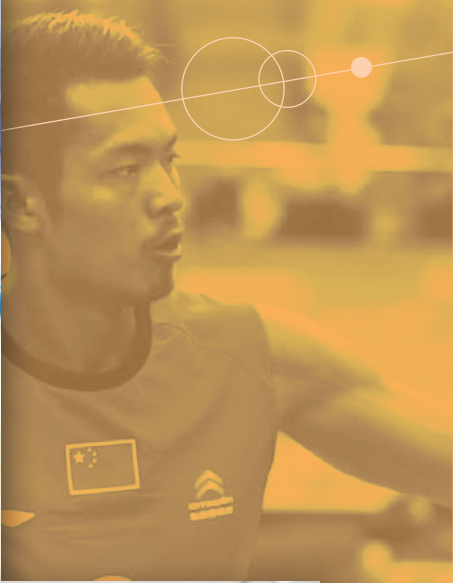
香港法律  
長盛國際律師事務所

中國法律  
錦天城律師事務所

## 主要往來銀行

香港  
恒生銀行有限公司  
星展銀行香港分行

中國  
中國工商銀行  
中國建設銀行  
中國銀行  
招商銀行  
中國民生銀行股份有限公司  
恒生銀行(中國)有限公司  
星展銀行(中國)有限公司





# 五年財務摘要

單位：千元人民幣

	2013	2012	2011	2010	2009
		(經重述*)	(經重述*)	(經重述*)	(經重述*)
<b>經營業績：</b>					
營業額	<b>5,824,110</b>	6,676,441	8,887,453	9,455,364	8,370,349
經營(虧損)/溢利	<b>(169,417)</b>	(1,598,934)	627,826	1,546,957	1,343,318
除稅前(虧損)/溢利	<b>(317,172)</b>	(1,805,919)	548,753	1,509,515	1,285,533
權益持有人應佔(虧損)/溢利	<b>(391,540)</b>	(1,979,114)	385,813	1,108,487	944,524
息稅前利潤加折舊及攤銷	<b>26,020</b>	(1,377,598)	893,041	1,759,285	1,526,250
<b>資產與負債：</b>					
非流動資產總值	<b>2,055,201</b>	2,114,048	2,549,598	2,365,166	2,216,571
流動資產總值	<b>3,961,650</b>	3,905,524	4,769,139	4,193,325	3,158,907
流動負債總值	<b>2,017,723</b>	3,264,127	3,052,985	2,368,341	1,862,535
流動資產淨值	<b>1,943,927</b>	641,397	1,716,153	1,824,984	1,296,372
資產總值	<b>6,016,851</b>	6,019,572	7,318,736	6,558,491	5,375,478
資產總值減流動負債	<b>3,999,128</b>	2,755,445	4,265,751	4,190,150	3,512,943
權益持有人應佔股本及儲備	<b>2,684,230</b>	1,613,597	3,471,843	3,369,302	2,674,508
<b>重要財務指標：</b>					
毛利率	<b>44.5%</b>	37.7%	46.0%	46.8%	47.3%
權益持有人應佔(虧損)/溢利率	<b>(6.7%)</b>	(29.6%)	4.3%	11.7%	11.3%
息稅前利潤加折舊及攤銷率	<b>0.4%</b>	(20.6%)	10.0%	18.6%	18.2%
每股(虧損)/盈利					
— 基本(分人民幣)	<b>(29.91)</b>	(172.63)	33.71	97.16	83.27
— 攤薄(分人民幣)	<b>(29.91)</b>	(172.63)	33.59	95.94	82.31
每股股息(分人民幣)	<b>—</b>	—	11.07	42.23	36.13
權益持有人應佔權益回報率	<b>(18.2%)</b>	(77.8%)	11.3%	36.7%	41.3%
每股有形資產淨值(分人民幣)	<b>157.86</b>	97.40	241.46	225.25	153.65
負債對權益比率	<b>116.4%</b>	260.7%	105.2%	89.0%	94.0%

\* 採用國際財務報告準則第11號條款之後，不再容許將合營企業的權益使用比例合併法入賬。因此，本集團在最早報告期間開始，就採用權益法來確認其在李寧艾高有限公司中的權益。截至2012年、2011年、2010年及2009年12月31日止年度的比較數字已根據國際財務報告準則第11號條款予以重述。



主宰這一秒





# 運動員精神



Guangdong  
9

SHAN XI

SHANDONG  
3

XINJIANG  
20



李寧先生

執行主席

# 主席報告

## 各位股東：

### 引言

過去一年，在全球經濟緩慢復甦的宏觀環境下，中國保持平穩發展並對現有經濟模式進行結構性改革，推動民間消費成為未來經濟增長的主要驅動力。受宏觀經濟增長的不確定性和行業早期過度擴張所帶來的剩餘負擔影響，短期內消費板塊包括體育用品不確定因素仍將持續。然而，中國消費者對核心體育用品的需求依然強勁，其偏好瞬息萬變，對產品的價值、品質及功能性抱更高期望，需求亦更加細緻及成熟。因此，缺乏創新能力的品牌及行業現有的同質化產品設計模式將面臨挑戰。

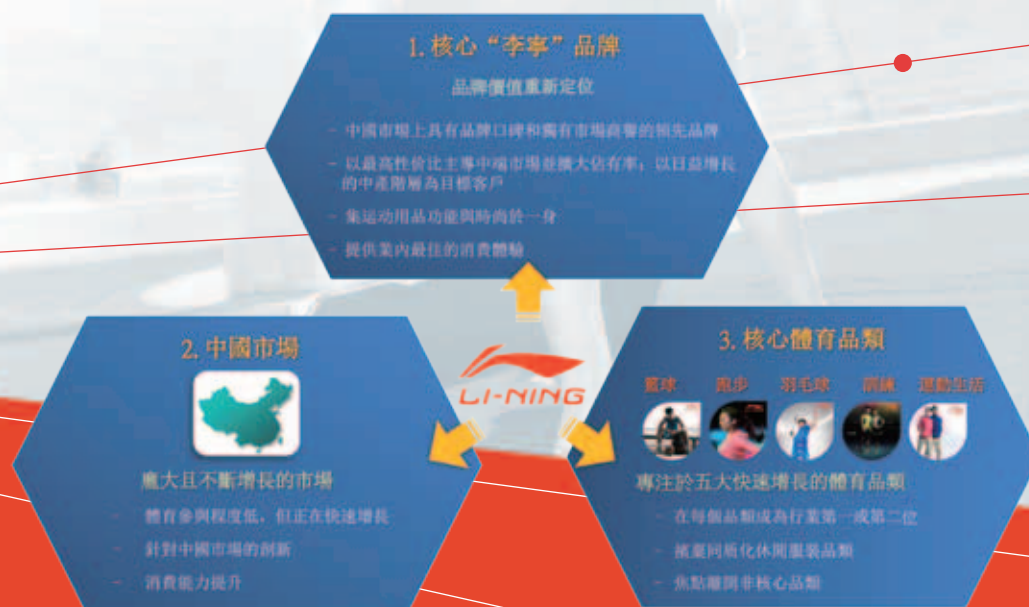
李寧立足中國市場，致力於發展成為包括籃球、跑步、羽毛球、訓練、及運動生活五項核心運動品類的領跑者，以打造及提升品牌層次。目前，國內市場形勢急速變化，包括休閒服裝品牌的介入、快速多變的時尚潮流及電子商務的興起，進一步對行業現有運營模式構成壓力，行業標準已顯著提高。具創新力和先行變

革的領先品牌，將會在擴大市場份額過程中取得最有利位置。因此，集團作出果斷及明智的投資決定，力求成功轉型為中國領先的體育用品零售商及冠軍品牌。

2013年，作為公司的核心戰略投資者，私募股權投資公司TPG繼續發揮自身優勢，滿足公司變革計劃在配套資源和專業知識的需求，為業務及發展出謀獻策，並確保有效執行。

### 實踐變革計劃，打造領先品牌

過去一年是集團落實全面變革的里程碑。集團於2012年引入具零售業成功轉型經驗的戰略投資者，開展變革計劃，將李寧打造成為中國領先體育用品品牌。其後，集團在創造全球及本地人才生態環境方面取得顯著進展，造就業內最早且最深入的變革。集團與頂級合作夥伴及顧問攜手，運用其深厚的專業知識，重組銷售







渠道、建立零售基礎以及世界級管理團隊。與高端優質體育用品材料製造技術領導者建立夥伴關係，並聘請產品設計領域卓越的本地及國際創意人才。

本年度內，公司在改革之路上步伐穩健，並已奠定堅實基礎。我們對產品及品牌進行重新定位，進一步合理化銷售渠道及店鋪網絡，對公司經營進行多方面梳理，意在通過與核心合作夥伴及經銷商的深度合作，通過變革計劃構建健康及可持續的商業模式。儘管短期內所承受的陣痛不可避免，但我們仍然堅信全面變革計劃為最切合公司長遠發展之路。

## 品牌

集團緊隨打造核心李寧品牌、以可靠口碑和於市場上獨有的商譽重新定位品牌價值的企業願景，以持續擴大的中產階層市場為目標客戶，為其提供最佳性價比產品。品牌透過產品功能與時尚的完美融合，為李寧消費者帶來最佳消費體驗，並借助當下國內日益提高的體育運動參與熱情以及消費者對產品價值的不斷追求，專注發展籃球、跑步、訓練、運動生活、羽毛球等五項核心運動品類。

集團繼續大力投入籃球項目，全面囊括籃球活動贊助資源。品牌為走進學生群體，贊助全國學生聯賽，開啟由李寧品牌贊助的校園籃球時代。同時通過與年輕群體的積極對話，促進產品與校園元素的有效融合與展現，為未來籃球市場營銷奠定基礎。與此同時，“韋德之道”產品受到了廣大籃球愛好者的熱情關注，取得積極市場反響。通過打造集高質量、精細工藝及時尚性於一身的特色產品，在中美市場中相互借勢推廣，在國內外運動鞋愛好者群體中不斷創造話題和潮流，提升品牌價值。

從深入了解消費者需求著手，集團致力研發創新及功能表現優越的專業跑步產品。通過李寧中國10公里路跑聯賽、李寧「FUNRUN」跑步嘉年華、深圳馬拉松等賽事與其他活動平台，持續與跑友拉近距離，鼓勵更多人了解及參與跑步運動。

2013年，紅雙喜秉承「明星造市、賽事推廣」的營銷策略，繼續簽約王皓、王勵勤、馬龍、丁寧、李曉霞等優秀中國乒乓球員為紅

雙喜乒乓球器材代言人，同時與國際乒聯簽署了2013-2016年全面合作計劃，並成功完成第二屆青年奧林匹克運動會乒乓項目等多項專業體育賽事的贊助和營銷推廣。

年內，李寧品牌繼續以國家隊羽毛球運動資源為核心，通過專業渠道推廣和以銷售為導向的技術研發，支持賽事營銷。公司借助強大的運動資源，著力打造羽毛球業內第一個頂尖球拍科技平台，關注全線產品的創新和研發，強化李寧品牌在羽毛球領域的領導地位。

## 展望

截止2013年底，公司變革計劃的首階段業務轉型已接近完成，勢頭令人鼓舞，但包括少數較弱的渠道合作夥伴及最後一批舊庫存仍需時間妥善解決。新產品及已優化店鋪的表現均反映了全新業務模式的潛力及成功，我們預計轉型最後階段仍需18至24個月的投入，以打造新運營平台及將重心轉移至直接零售和自營店鋪。

財務方面，儘管成本結構和經營現金流已顯著改善，但被品牌及運營改革的相關投資所抵消。因此，今天努力所帶來的經濟效益仍需時日方可完全體現。

儘管如此，我們堅信公司目前變革方向，同時相信打造中國領先品牌長遠而言能為公司持份者帶來最高價值。我們在過去的18個月已經取得顯著進展，並向實現這一目標不斷邁進。

作為李寧公司的創始人和執行主席，我感謝全體股東給予公司一如既往的支持和信賴。雖然業務模式變革仍需要時間，我有信心通過專業及經驗豐富的管理團隊以及全體優秀員工的努力，李寧公司能夠為全體股東創造長期並且可持續的投資回報。

執行主席

李寧

香港，2014年3月21日



激情





金珍君先生

執行副主席兼  
代理行政總裁

# 行政總裁觀點

如今變革計劃已完成過半，借此機會我希望與大家分享變革計劃的進展，並就如何打造一個偉大的中國品牌與投資者談談我的看法。在以往的工作經歷中，我曾參與中國以至亞洲市場一些重要產業中領先企業的改革與轉型，其中包括汽車及女士鞋履行業；不但涉及已趨飽和、日漸萎靡的市場，也曾涉獵迅速成長的市場。儘管如此，李寧的變革對我來說，依然是一個非常特殊的經歷，在目前中國體育用品行業乃至整個零售產業經歷巨變的過程中，我們的變革面臨極具挑戰的宏觀經濟與競爭環境。美國經歷了50多年才從無差別零售渠道的標準化營銷模式演變為今天以消費者為主導的專業化零售業務模式，其中以多種垂直零售商業模型最具代表性；然而中國在不到20年內正快速經歷這一重大轉變，而且道路更不平坦。

我們在2012年7月份率先開展了大膽的變革計劃，當時大多數業界同行仍然否認自身增長模式存在缺陷；而不到一年後，許多同行紛紛效仿實行變革，更有同行宣稱已在極短時間內取得成果。對此我百思不得其解。根據多年的經驗，我認為變革絕非一蹴而就之事，商業模式和企業運營模式轉型需經過多年積累才能真正實現。而且，僅有少數企業能通過成功的變革打造一個偉大的品牌。儘管過去我已成功帶領三次零售行業企業的變革，但就李寧的轉型過程中，我仍然真誠地向各領域專家虛心請教，用數月時間研究那些曾經歷中國目前正在體驗的市場。即使如此，基於這一過程中的進展及教訓，我也在一直不斷地完善我們的變革計劃。

中國體育用品行業的處境遠比外界想象的更為複雜和艱難。大多數中國體育用品公司都沒有零售或品牌運營經驗；往往是以批發商起步，與同樣經驗不足的小店零售商合作，這與美國成功的零售巨頭形成鮮明對比。中國以批發銷售為主的零售商著重以開店帶動增長，而不是真正了解消費者的需求而建立高效的營銷平台和零售經營模式以及獨特而富內涵的品牌。這些後來者以迅速擴張見稱，在品牌標誌、店面裝潢、市場推廣，以至產品各方面都對行業領導者進行盲目模仿，這讓一些追隨者搭上經濟順風車，依靠寬鬆的資本市場得以迅速發展。當然，那時的中國存在大片市場空白，讓他們可以開闢新店。而由於當時消費者對昂貴的高端品牌產品購買力有限，同時低價產品也缺乏足夠的選擇，因而藉以缺乏創新功能及獨特設計的廉價產品仍舊得以獲得良好的銷售。但是，隨著消費者品味提高，對運動功能方面也有了特定需求，舊的商業模式因而已無法有效運轉。消費者不僅購買力提高，選擇也越來越多樣化，這些多樣化的選擇不僅來自飽和的體育用品市場，還來自極具競爭力的休閒服裝。

雖然當時李寧公司的領先地位毋庸置疑，並且致力於打造一個獨特的品牌、注重產品創新，但同時，因為運營機制令其疏遠消費者，李寧的批發模式導致其與迅速變化的消費潮流脫節，渠道庫存高企和店面虧損。我認為，過度同質化和盲目模仿在「新標準」下的中國市場再無法立足，就像這種模式在全球其他主要體育用品市場不能立足一樣。我們前進的道路必須創新，包括從品牌價值定位、產品創新到零售商業模式，同時要在資源和基礎設施方面增加投資，致力於為中國的體育愛好者打造一個偉大的品牌。我們堅信在不久的將來，投資者會看到我們的工作成果，會看到我們給李寧帶來的真正價值，而這些成果最終也將體現在我們的財務業績上。

儘管變革還在進程中，但我們已經取得顯著的進展。變革過程中我們步步為營，恢復盈利能力和現金流，以加強零售業務的優勢與生產力。接下來的任務便是改善渠道合作夥伴的庫存問題。雖然下一階段打造品牌的任務更加艱巨，但我們開展的變革計劃的確行之有效。

我認為，偉大的消費品牌一定是有所為而有所不為的。由於與李寧核心品牌價值定位不符，我們決定逐漸擯棄與休閒服裝重疊的業務，儘管這些業務仍然可以帶來合理的利潤。經過仔細透徹的分析研究，我們將主營業務聚焦在五大核心運動品類上，以便更好地滿足中國消費者的需求。這五大核心品類需要有各自不同的消費者分析、產品及品類價值定位，以及市場推廣策略和手段。基於以上理念，我們推出一款特別版馬年籃球鞋，同時也正在推出為滿足中國消費者獨特腳型需求而設計的跑鞋。李寧已被外界廣泛視為中國領先的體育用品公司(請參閱以下圖表)，我們將在此基礎上再接再厲，通過投資與五大核心運動品類消費者最相關的運動資產，結合直營和快速時尚的關鍵元素，使我們的產品與消費者的需求變化保持一致，給消費者帶來最佳品牌體驗，並贏得他們的持久青睞。

## 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租賃

### 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



奪槍之道2  
馬年



運動跑鞋  
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：

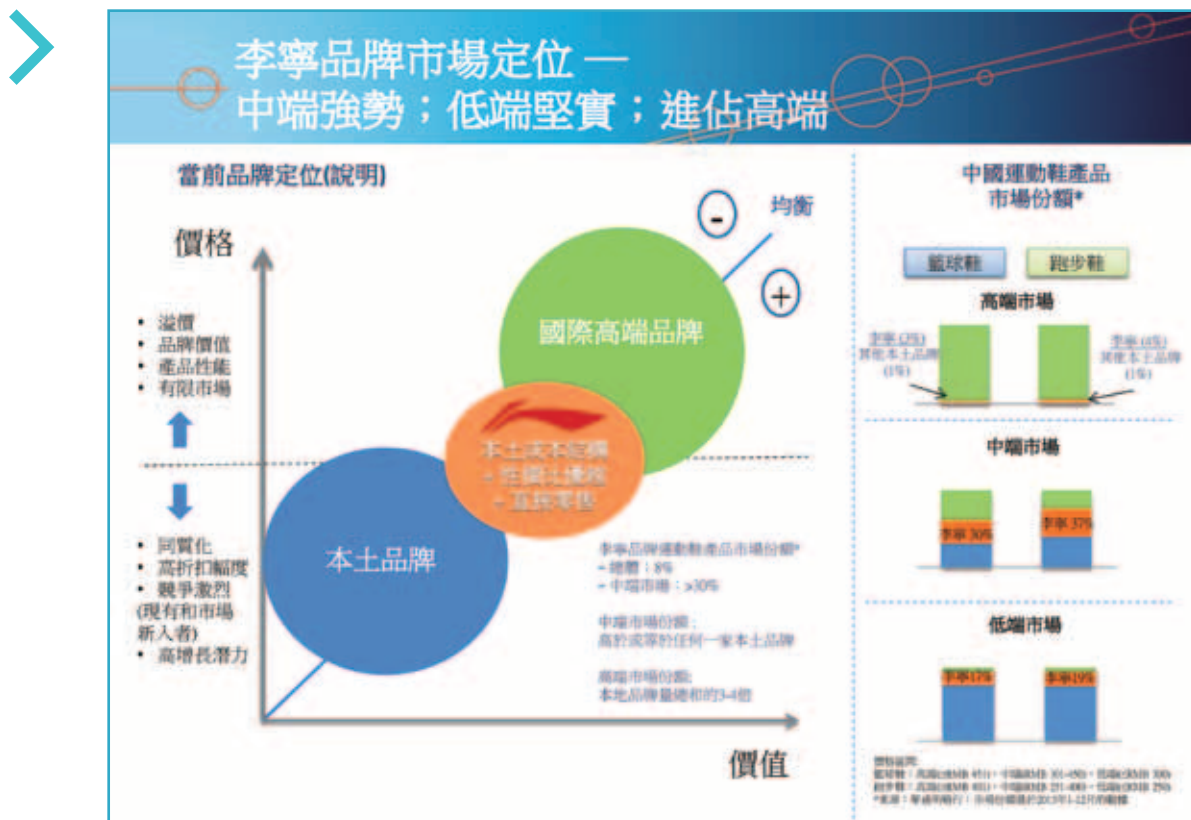
- 零售體驗及品牌定位
- 產品性價比定位與設計
- 上市及營銷計劃



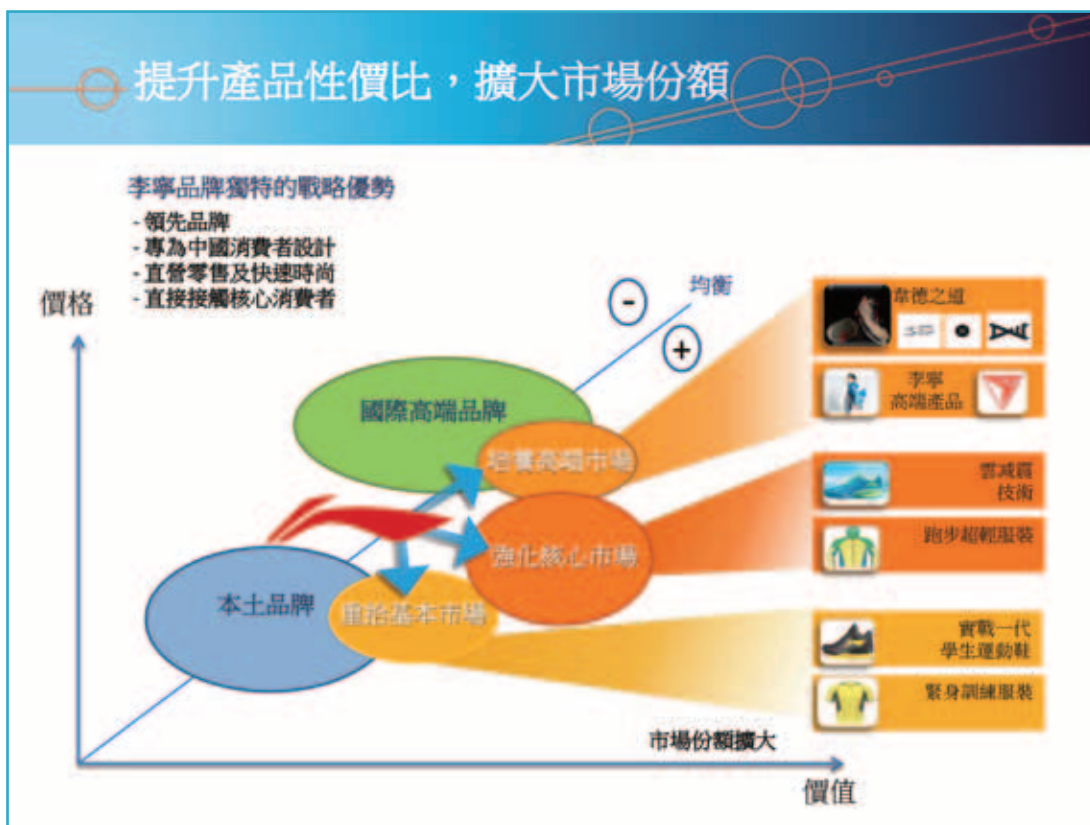
\*來源：中華人民共和國工商部  
\*\*來源：華商明略行，2013年體育用品消費者使用與態度研究

李寧在籃球和跑步等最重要的中等價位市場份額在行業佔比最高(請參閱以下表格)。李寧已展現出其獨特的優勢，通過強而有力的差異化價值定位，我們得以同時覆蓋高端市場及基礎市場。我們既擁有本土的成本優勢，提供高性价比的產品，同時亦能以高端產品的質素吸引消費者光臨我們的店鋪選購高端產品。這一價值定位相當重要，因為核心運動裝備的功能性、技術性和時尚感日益提高，只有設立高端價位類別，才能持續供應真正的高端產品。如果不能在價格類別上得到提升，就很難在以廉價提供運動休閒服裝的快速零售巨頭中脫穎而出。我們的戰略是通過獨特的優勢獲取更高的市場份額。去年我們在籃球鞋品類中就成功採用了這一策略。我們在多個產品線上迅速擴大「韋德系列」高端產品業務；通過極具吸引力的中等價位產品，我們將該系列產品推出市場，首次在CBA賽事期間吸引眾多專業CBA球員選用該系列籃球鞋；在基礎價位類別，我們推出兼具專業功能性及時尚設計感的入門級實戰籃球鞋，同時通過價格優勢，重奪學生戶外籃球運動鞋的市場。事實上，我們已經在這三個價位類別，成功地推出三款最暢銷產品，並在不同價位保持獨特的定位和賣點。

2013年對我們來說是繁忙的一年。我們致力退出非核心品類的營銷，精簡架構以便獲得足夠的內部資源，大幅投資於品牌及基礎設施。我們打造了一個匯集世界級優秀資源和人才的生態系統，向核心運動品類的消費者提供最具實力的產品。例如，與位於波特蘭、首爾及台灣的新業務夥伴及/或設計團隊合作，首度協力為各核心品類打造更豐富的產品系列，確保在技術性、功能性、風格、材料等各方面滿足獨特需求。我們計劃兩年內傾力打造一個強大的、端對端直營平台，並與國際領先的零售資訊科技解決方案供應商密切合作，通過對過往趨勢及實時銷售信息的數據分析，確保在恰當的時間及店鋪為消費者提供正確的產品。我們獨有的A+產品營銷模式，與快速補貨和快速反應產品相得益彰，已佔零售銷售收入的一半，並且大幅提升了直營和經銷渠道的實際銷售表現。此外，我們子公司控制的自營和分銷商店零售業績在兩年內從21%增長到35%，使我們有能力為消費者提供更好的消費體驗。隨著變革進程的深入，我們將進一步致力於構建直營店鋪與最具實力且可執行直營零售模式渠道夥伴的平衡組合。



過去的18個月對我個人來說是一段引以為傲的經歷，我非常榮幸能與李寧先生共事，並擔任集團執行副主席兼代理行政總裁一職，李寧先生所擁有的百折不撓的精神以及他的雄韜偉略是奧運精神的真正體現，他是一個真正的奧運冠軍。儘管長路漫漫，我們正努力跋涉，會在體育用品行業做出更多創舉，當變革成功時，我們會驕傲地說，不僅僅在中國市場，即便在世界範圍內也做出了許多個「第一」。對於李寧的變革，我始終滿懷信心和希望，也非常感謝投資者給予的耐心和支持。



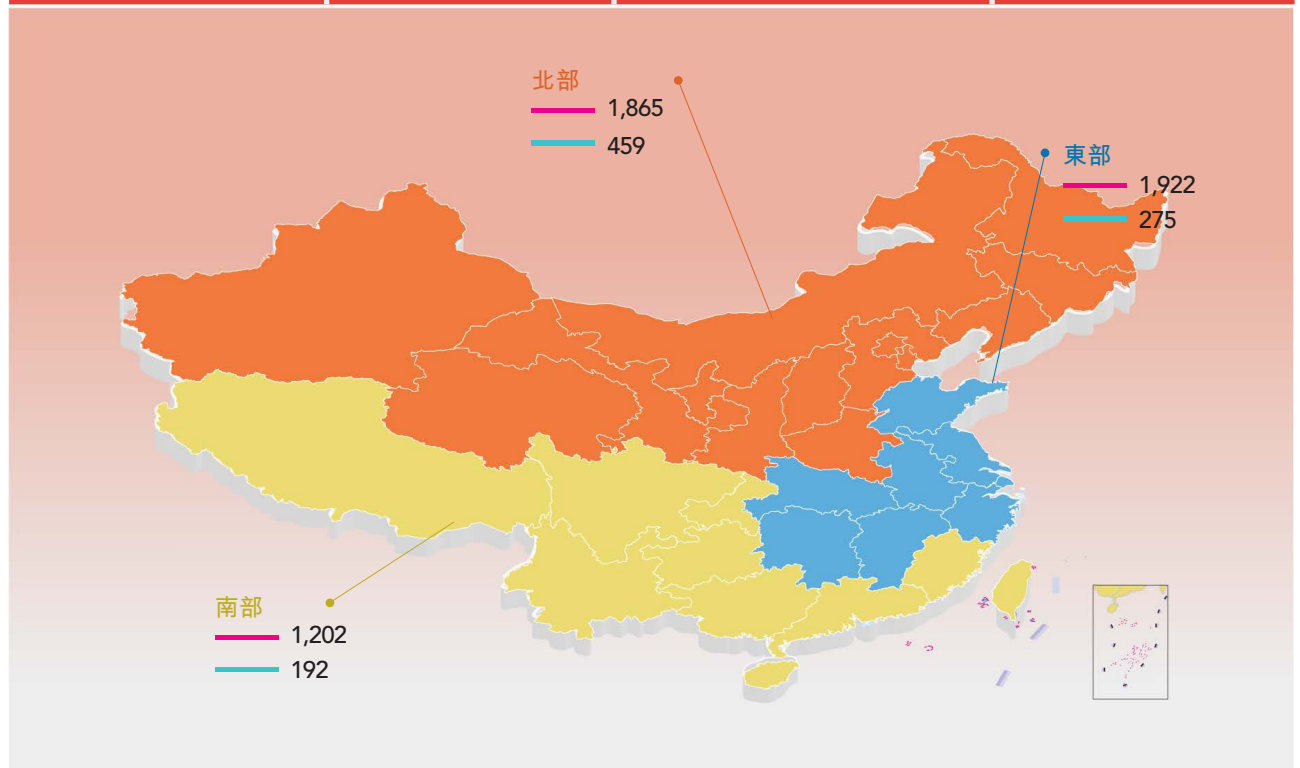


# 管理層討論與分析

## 全國經銷和零售網絡分佈

(於2013年12月31日)

李寧牌店舖	特許經營零售店舖	直接經營零售店舖	店舖總數
東部(附註1)	1,922	275	2,197
北部(附註2)	1,865	459	2,324
南部(附註3)	1,202	192	1,394
合計	4,989	926	5,915



附註：

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

## 概述

2013年，由於宏觀經濟不確定性以及過度擴張導致的產品過剩，包括運動服裝在內的短期消費產業持續面臨不利環境，但核心運動服裝的需求依然強勁。領先品牌均大力開展創新和改革，有利於日後提升市場份額。

2013年，透過實施渠道復興計劃，本公司的庫存、銷售網絡、盈利和運營現金流量都有顯著提高。我們的目標是減少向經銷商渠道發售新品和減少非核心同質化類產品(如時尚休閒服裝)，果斷退出無利潤的市場、產品和渠道。透過這些措施，本公司重新定位為運動服裝公司，擁有健康的銷售渠道和核心產品設計。我們遵循這一明確目標，將重點放在差異化核心類產品戰略，並對高端、核心和基本運動服裝市場作出明確價值界定。中國市場的運動普及度仍相對較低，但隨著消費者向價值鏈上游轉移，將獲得

快速增長。本公司透過提供具有超卓性能的全新產品和實施針對中國市場的創新業務模式，充分利用了這一增長優勢。

第一階段變革已近尾聲，為我們日後業務增長奠定良好基礎。

## 財務回顧

2013年度，集團自2012年開始的一系列改革行動獲得了顯著成效，尤其在渠道庫存的清理方面表現優異，庫存結構得到了優化。截至2013年12月31日止年度，變革計劃仍在順利實施中，然而集團本年的首要戰略依舊是振興本集團的生態系統，市場環境亦未見明顯復蘇，因此集團業績表現和財務指標仍受到較大影響。本集團截至2013年12月31日止年度之主要經營及財務表現指標呈列如下：

	截至12月31日止年度 2013年	2012年 (經重述)	變動 (%)
<b>收益表項目</b>			
<i>(除特別註明外，所有金額均以千元人民幣列示)</i>			
收入(附註1)	5,824,110	6,676,441	(12.8)
毛利	2,593,976	2,514,300	3.2
經營虧損	(169,417)	(1,598,934)	(89.4)
息稅前利潤加折舊及攤銷(EBITDA)(附註2)	26,020	(1,377,598)	(101.9)
權益持有人應佔虧損(附註3)	(391,540)	(1,979,114)	(80.2)
每股基本虧損(分人民幣)(附註4)	(29.91)	(172.63)	(82.7)
<b>主要財務比率</b>			
<b>盈利能力比率</b>			
毛利率(%)	44.5	37.7	
經營虧損率(%)	(2.9)	(23.9)	
實際稅率(%)	(13.3)	(8.3)	
權益持有人應佔虧損率(%)	(6.7)	(29.6)	
權益持有人應佔權益回報率(%)	(18.2)	(77.8)	
<b>開支佔收入比率</b>			
員工成本開支(%)	11.5	10.9	
廣告及市場推廣開支(%)	24.2	19.6	
研究及產品開發開支(%)	3.0	2.9	

	2013年 12月31日	2012年 12月31日 (經重述)
<b>資產負債表項目</b>		
<i>(除特別註明外，所有金額均以千元人民幣列示)</i>		
總資產(附註5)	6,016,851	6,019,572
權益持有人應佔股本及儲備(附註6)	2,684,230	1,613,597
<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)	104	89
平均應收貿易款項周轉期(天)(附註8)	89	98
平均應付貿易款項周轉期(天)(附註9)	104	112
<b>資產比率</b>		
負債對權益比率(%) (附註10)	116.4	260.7
有息負債對權益比率(%) (附註11)	39.4	130.8
每股資產淨值(分人民幣)	211.40	172.03

附註：

- 其中，2013年1月1日至9月30日收入為：4,367,248,000元人民幣。
- 息稅前利潤加折舊及攤銷(EBITDA)乃按年內虧損、所得稅開支、融資開支一淨額、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，2013年1月1日至9月30日權益持有人應佔虧損為：303,405,000元人民幣。
- 每股基本虧損乃根據年內本公司權益持有人應佔虧損除以已發行普通股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。
- 其中，2013年9月30日總資產為：5,861,324,000元人民幣。
- 其中，2013年9月30日權益持有人應佔股本及儲備為：2,764,575,000元人民幣。
- 平均存貨周轉期(天)乃按存貨之年初及年末平均結餘除以銷售成本再乘以365天數計算。
- 平均應收貿易款項周轉期(天)乃按應收貿易款項之年初及年末平均結餘除以收入再乘以365天數計算。
- 平均應付貿易款項周轉期(天)乃按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365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銀行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2013年12月31日止年度的收入達5,824,110,000元人民幣，較2012年同比下降12.8%。

### 按品牌和產品種類劃分之收入明細

	截至12月31日止年度				
	2013年		2012年		收入變動 (%)
	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	
<b>李寧牌</b>					
鞋類	2,448,712	42.0	2,634,743	39.5	(7.1)
服裝	2,268,584	39.0	2,909,706	43.6	(22.0)
器材/配件	365,490	6.3	381,716	5.7	(4.3)
總計	5,082,786	87.3	5,926,165	88.8	(14.2)
<b>紅雙喜牌</b>					
總計	612,409	10.5	541,555	8.1	13.1
<b>其他品牌*</b>					
總計	128,915	2.2	208,721	3.1	(38.2)
<b>總計</b>	<b>5,824,110</b>	<b>100.0</b>	<b>6,676,441</b>	<b>100.0</b>	<b>(12.8)</b>

\* 包括Lotto(樂途)、Kason(凱勝)和Z-DO(新動)。

本集團核心品牌李寧牌的收入佔集團總收入的87.3%，達5,082,786,000元人民幣，較去年同比下降14.2%。年內，集團持續推進渠道復興計劃，期貨訂單採用了「有指導性的訂貨+快速補貨+快速反應」的商業模式，旨在縮短新產品補貨周期以更好的滿足市場最新需求，但該舉措在短期內降低了期貨訂單的數量。同時，本集團在年內加大了對陳舊庫存的折扣力度，加速了對渠道庫存的清理，這也對集團

的收入產生了一定的壓力。至2013年年底，集團的庫存結構已趨於合理，店舖網絡得到優化，期貨訂單量已開始上升，部分經銷商的財務狀況獲得改善，集團的現金流狀況也顯著好轉，渠道復興計劃的成果已逐步顯現。管理層相信，堅持推進渠道復興計劃，完善渠道建設，逐步提高自營的佔比及零售終端的盈利能力已取得顯著成果，為未來發展打下基礎並使得本集團有能力在未來改善財務業績。

本集團旗下各品牌中，紅雙喜牌的收入取得了穩步的增長，收入增長率為13.1%。其他品牌中，除Kason(凱勝)牌的收入較為穩定外，Lotto(樂途)牌業務正處於收縮期，Z-DO(新動)牌業務已全面停止，現處於庫存的最後清理階段，因此收入同比大幅下降。

### 各銷售渠道佔李寧牌收入之百分比

	截至12月31日止年度		變動
	2013年佔李寧牌 收入之百分比	2012年佔李寧牌 收入之百分比	
<b>李寧牌</b>			
中國市場			
銷售予特許經銷商	<b>64.7</b>	75.6	<b>(10.9)</b>
直接經營銷售	<b>32.6</b>	22.0	<b>10.6</b>
國際市場	<b>2.7</b>	2.4	<b>0.3</b>
<b>總計</b>	<b>100.0</b>	100.0	

年內，管理層更關注零售終端的銷售及渠道庫存的清理，因而銷售予特許經銷商的收入佔總收入的比重下降較多。

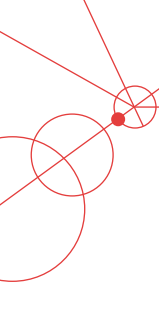
### 李寧牌按地區劃分之收入明細

	附註	截至12月31日止年度				收入變動 (%)
		2013年		2012年		
		千元人民幣	佔李寧牌 收入之百分比	千元人民幣	佔李寧牌 收入之百分比	
<b>李寧牌</b>						
中國市場						
東部	1	<b>1,578,225</b>	<b>31.1</b>	1,745,648	29.4	<b>(9.6)</b>
北部	2	<b>2,282,717</b>	<b>44.9</b>	2,866,201	48.4	<b>(20.4)</b>
南部	3	<b>1,084,367</b>	<b>21.3</b>	1,170,994	19.8	<b>(7.4)</b>
國際市場		<b>137,477</b>	<b>2.7</b>	143,322	2.4	<b>(4.1)</b>
<b>總計</b>		<b>5,082,786</b>	<b>100.0</b>	5,926,165	100.0	<b>(14.2)</b>

附註：

- 東部包括上海、浙江、江蘇、江西、湖南、湖北、安徽及山東。
- 北部包括北京、河北、河南、天津、山西、內蒙古、遼寧、甘肅、寧夏、青海、陝西、新疆、吉林及黑龍江。
- 南部包括廣東、廣西、福建、海南、雲南、四川、重慶、西藏及貴州。
- 年內，集團對李寧牌銷售大區組織結構與管轄區域進行了調整(詳見以上附註1、2及3)。因此，截至2012年12月31日止年度的銷售收入乃按調整後的地區劃分重列。





年內，為提高區域零售表現，提高客戶管理能力，提升銷售系統的組織效率及零售運營能力，本集團在以零售為導向的商業模式理念下，對各大區銷售組織結構與管轄區域進行了部分調整，將零售與批發分開，並分別就各業務分部進行更針對性和專業化的管理，以支持公司變革目標的實現。

## 銷售成本及毛利

本集團截至2013年12月31日年度之整體銷售成本為3,230,134,000元人民幣(2012年：4,162,141,000元人民幣)，整體毛利率為44.5%(2012年：37.7%)。本年，毛利率有較大的提升，主要是由於李寧牌和紅雙喜牌的毛利率均有所上升。

李寧牌的銷售成本為2,782,429,000元人民幣(2012年：3,630,816,000元人民幣)，毛利率為45.3%(2012年：38.7%)。本年度，李寧牌毛利率大幅上升，主要是由於本年度本集團加大了對陳舊庫存的折扣力度，加速了渠道庫存的清理，相應的存貨撥備隨庫存清理相應轉出。同時，毛利率較高的自營店鋪銷售佔比有所提升，這些均帶動了李寧牌毛利率的大幅提升。

紅雙喜牌的銷售成本為371,735,000元人民幣(2012年：336,719,000元人民幣)，毛利率較上年同比略有上升，為39.3%(2012年：37.8%)，主要是因為產品結構優化，高毛利率產品銷量佔比上升，因此整體毛利率較上年上升1.5個百分點。

## 經銷開支

本集團截至2013年12月31日止年度之整體經銷開支為2,674,235,000元人民幣(2012年：2,611,816,000元人民幣)，佔本集團總收入45.9%(2012年：39.1%)。

李寧牌的經銷開支為2,572,596,000元人民幣(2012年：2,423,071,000元人民幣)，佔李寧牌收入的50.6%(2012年：40.9%)。經銷開支總體上升，主要是因為本集團為提升品牌競爭力，策略性的增加了對籃球項目的贊助，包括中國男子籃球職業聯賽(CBA)、大學生及初高中籃球聯賽、並與美國籃球職業聯賽(NBA)球星德韋恩·韋德進行簽約等。此外，集團亦對2013年羽毛球世錦賽及蘇迪曼杯進行了贊助。為提高運營效率，滿足快速補貨、快速反應的需求，本集團還對供應鏈進行了整合，運輸及物流開支因此有所增加。但同時，店鋪支持相關費用、其他廣告及市場開支、營銷人員薪金及福利開支、日常開支等隨集團的有效控制而得到精簡。

紅雙喜牌的經銷開支為72,739,000元人民幣(2012年：67,404,000元人民幣)，佔紅雙喜牌收入的11.9%，較2012年的12.4%下降0.5個百分點。本年度由於本年世乒賽等贊助項目費用以及物流運輸成本有所上升，但收入的增加幅度較高，因此經銷成本佔收入比重略有下降。



## 行政開支

本集團截至2013年12月31日止年度之整體行政開支為235,860,000元人民幣(2012年：1,670,210,000元人民幣)，佔本集團總收入4.0% (2012年：25.0%)。本年行政開支下降較多，主要是由於隨渠道復興計劃的持續推進，部分經銷商的財務狀況有所好轉，回款情況改善，應收貿易款項的金額隨之下降且賬齡結構得到優化，因此應收貿易款項減值撥備相應轉回。同時，上年度對Lotto(樂途)特許使用權計提全額資產減值，本年不再發生，管理人員薪金及福利開支、日常開支等也隨集團的有效成本控制而得到精簡，因而整體行政開支大幅下降。

李寧牌的行政開支為148,277,000元人民幣(2012年：1,449,918,000元人民幣)，佔李寧牌收入的2.9%，較2012年的24.5%同比降低21.6個百分點。李寧牌行政開支主要包括員工成本、管理諮詢開支、辦公室租金、折舊及攤銷、稅金、應收貿易款項減值撥備以及其他日常開支。在李寧牌收入下降的情況下，本集團對日常開支和人力成本均進行了有效的控制，相關成本下降。同時，隨著公司渠道復興計劃的實施，店鋪網絡得到優化，渠道盈利能力獲得提高，部分經銷商財務狀況有所改善，因此部分經銷商還款能力有所提高，因而本年轉回了相應的呆賬撥備。

紅雙喜牌的行政開支為68,735,000元人民幣(2012年：61,483,000元人民幣)，佔紅雙喜牌收入的11.2%，較2012年的11.4%同比下降0.2個百分點。紅雙喜牌行政開支主要包括員工成本、折舊與攤銷以及其他日常開支。

## 息稅前利潤加折舊及攤銷(EBITDA)

本集團截至2013年12月31日止年度之息稅前利潤加折舊及攤銷為盈利26,020,000元人民幣(2012年：虧損1,377,598,000元人民幣)，較去年明顯改善，主要來自於李寧牌和紅雙喜牌之息稅前利潤加折舊及攤銷的改善。

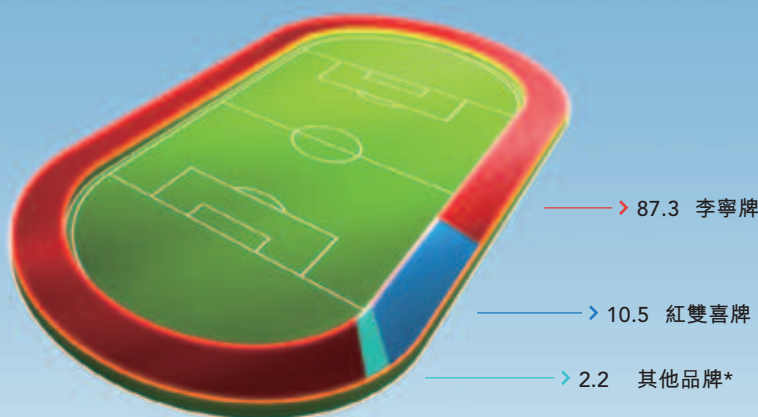
李寧牌的息稅前利潤加折舊及攤銷為虧損114,090,000元人民幣(2012年：虧損1,290,486,000元人民幣)，主要受毛利率上升和費用率下降所致。

紅雙喜牌的息稅前利潤加折舊及攤銷為122,274,000元人民幣(2012年：96,534,000元人民幣)，同比上升26.7%。本年銷售收入增長，同時毛利率增長，而費用率有所下降，因此息稅前利潤加折舊及攤銷上升。

## 融資開支

本集團截至2013年12月31日止年度之融資開支淨額為149,997,000元人民幣(2012年：201,582,000元人民幣)，佔本集團總收入2.6% (2012年：3.0%)，其中包含可換股債券的利息費用57,724,000元人民幣(2012年：46,836,000元人民幣)。

## 各品牌佔總收入之百分比



\* 包括Lotto(樂途)、Kason(凱勝)和Z-Do(新動)。

## 所得稅開支

本集團截至2013年12月31日止年度之所得稅開支為42,219,000元人民幣(2012年：149,480,000元人民幣)，實際稅率為-13.3%(2012年：-8.3%)。

## 綜合盈利指標

受毛利率上升和整體費用率下降的影響，本集團截至2013年12月31日止年度之綜合盈利指標有所上升，權益持有人應佔虧損為391,540,000元人民幣(2012年：1,979,114,000元人民幣)，同比下降80.2%；權益持有人應佔虧損率為-6.7%(2012年：-29.6%)，同比增加22.9個百分點；權益持有人應佔權益回報率為-18.2%(2012年：-77.8%)，同比增加59.6個百分點。

## 存貨撥備

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

於2013年12月31日，累計計提的存貨撥備為382,066,000元人民幣(2012年12月31日：585,996,000元人民幣)。2012年度，集團對各個品牌中部分周轉較慢的庫存計提了特殊撥備，而在本年，隨著清貨渠道的拓展，集團對舊品清貨力度的增加，舊品得到了較大的清理，相應轉出部分存貨撥備。

## 呆賬撥備

本集團2013年之呆賬撥備政策與2012年相同。

於2013年12月31日，累計計提的呆賬撥備為590,928,000元人民幣(2012年12月31日：937,535,000元人民幣)。隨著經銷商回款情況的好轉，流水回款率增加，集團於本年相應轉回了部分呆賬撥備。

## 資金流動性及財政資源

本集團截至2013年12月31日止年度之經營活動所用之現金淨額為淨流出13,531,000元人民幣(2012年：淨流出931,814,000元人民幣)。於2013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1,280,684,000元人民幣，較2012年12月31日淨增加39,380,000元人民幣。該增加由以下各項組成：

項目	截至2013年
	12月31日止年度
	千元人民幣
經營活動所用之現金淨額	(13,531)
淨資本性支出	(223,674)
銀行借貸減少淨額	(1,045,238)
發行可換股證券所得款項	1,441,484
其他現金淨流出	(119,661)
現金及等同現金項目淨增加	39,380

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

於2013年12月31日，本集團之銀行信貸額度為1,528,580,000元人民幣，其中未償還銀行借貸已佔用400,000,000元人民幣。同時，年內集團發行了本金為1,847,838,000港元可換股證券，扣除發行開支的影響，實際獲得的所得淨額為1,798,838,000港元，約合1,441,484,000元人民幣。年末，未償還銀行借貸及可換股債券對權益持有人應佔權益比率(即資產負債比率)為39.4%(2012年12月31日：130.8%)。本公司已於2013年4月完成可換股證券的發行並歸還部分借款，資產負債比率隨之下降。

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美國子公司分別以韓元和美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，及以港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2013年12月31日，本集團無樓宇或土地使用權用以抵押以獲得本集團借貸。於2012年12月31日，本集團有賬面淨值為18,441,000元人民幣的樓宇和賬面淨值為14,594,000元人民幣的土地使用權用於抵押以獲取本集團若干銀行借貸。

## 或然負債

於2013年12月31日，本集團並無任何重大或然負債。

## 業務回顧

本公司同時採取了兩方面的變革措施，即調整業務和變革，以及建立零售業務平台，兩者均取得滿意成果。差異化產品策略和零售業務模式(RBM)，使本公司有望實現建立中國領先運動服裝品牌的願景。本公司進行了果斷的投資，提高本公司各業務分部的零售能力，整合1)產品銷售和快速反應供應鏈;2)產品研發;3)營銷和品牌推廣;4)人力資源和人才招聘、培訓和挽留人才，上述舉措均得到顯著改善的RBM平台和IT系統的支援。本公司有效改善成本結構，經營成本減省所得，全數投資於平台建設及未來增長。

以下是本公司於2013年採取的關鍵舉措和進展：

## 調整業務和短期變革

**完成渠道復興計劃**—超過90%的經銷商加入渠道復興計劃。透過執行全新的業務模式，自營店舖數目不斷增加使店舖結構有所改

善。這一轉變使成本結構更趨穩健，現金流得到顯著改善，並且令渠道庫存回復健康水平。

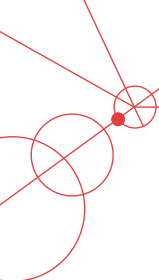
**重新聚焦於穩健的核心運動服裝**—本公司減少同質化和非核心類別，如時尚休閒服裝，並擴展核心運動服裝類別。本公司策略性地退出無利潤的市場、產品和渠道，減少向經銷商渠道發售新品，重點集中於核心產品和類別。

**變革**—本公司已步入正軌，並成功扭轉業務趨勢，但薄弱的渠道合作夥伴環節仍然面臨諸多挑戰，某些合作夥伴缺乏增長與變革所需的資源。因此，本公司須投入更多的時間和資源，繼續重組薄弱環節，並支持有實力的合作夥伴。為解決這些問題，本公司增加了自營店舖和常規店舖數量，執行新的運營模式並改善店舖結構，同時優化新產品組合，關閉低效率店舖。

## 打造中國領先品牌

**李寧品牌重新定位，完善獨具特色的產品價值取向**—本公司充分利用李寧獨特的策略優勢，在立足現有核心市場的基礎上，瞄準小眾市場，並調整至具競爭力的入門價及擴張至高端市場，從而擴大市場份額。在推出變革計劃前，李寧品牌將本地成本結構和溢價價值取向相結合形成獨具特色的定位，介乎主要由國際品牌構成的高端領域和價格折扣偏高、競爭激烈、市場門檻較低且幾乎被本土品牌佔據的一般商品領域之間。變革開始後，在保持核心市場份額的前提下，本公司鎖定快速增長的中產階層消費者市場，捉緊機遇向上和向下拓闊價值鏈。

**運用零售直銷和快速時尚的關鍵要素變革運營模式**—透過差異化零售體驗，公司成功從傳統中式批發經營轉變為快速時尚零售直銷運營模式。前者缺乏與客戶的直接交流，而零售直銷運營模式具有明顯的成本和生產力優勢。店舖使用數據分析和資訊系統，按照當地需求和季節性特點進行銷售。此外，本公司採用消費者為中心的策略，整體提升消費者購物體驗。



完善、創新的銷售模式令新產品銷售業績提升—全新營銷模式以「有指導性的訂貨(A+)+快速補貨(QR)+快速反應(QS)」為特色。該模式於2013年初採用，有效改進了經銷商的訂單指引和庫存安排，同時確保更及時滿足消費者需求。有關成效可從A+/QR/QS產品所貢獻的佔比上升反映。

零售業務平台具有快速響應供應鏈和端對端零售功能—李寧已全面啟動零售業務模式，建立全面整合的端對端零售業務平台，從公司、附屬公司和渠道層面連接四個關鍵模塊—需求預測，採購計劃，供應鏈協作和零售運營。RBM涉及以銷售為中心的業務流程，透過分析需求和制定採購計劃，提高庫存效率，降低現金轉換週期，實時因應零售店舖的實際銷售量作出安排；同時確保在合適的時間和地點儲備合適的庫存，提升同店銷售額。

集中針對主要贊助商、五個核心運動類別採用推廣和品牌策略並利用多功能數字營銷打造運動體驗和李寧市場—2013年，本公司繼續在籃球領域投放資源，全面覆蓋籃球賽事，包括中國男子籃球聯賽(CBA)、德懷恩·韋德和全國男子籃球聯賽(NBL)等籃球贊助資源。本公司遵循李寧品牌重新定位的策略，把握機遇鎖定籃球領域快速增長的年輕消費群體。本公司亦開始贊助CBA青年聯賽和中國學生聯賽，廣受全國各大院校學生好評。除籃球外，本公司亦在其他四個中國消費者增長最為迅速的運動類別傾力投入，包括跑步、訓練、羽毛球和運動生活。此外，李寧品牌亦優化數字營銷平台，是年內與年輕消費者進行最密切交流的有效方式。本公司致力根據大數據分析，不斷提升與消費者交流的效率，開發以消費者為導向的產品，支援推廣活動，並提供專業的產品展示。

	核心及目標客戶	帶動業務及上市手法	核心增長舉措
籃球	 校園運動愛好者	<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	 在職體育愛好者 & 跑步愛好者	<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	 恆常訓練者	<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	 年輕、時尚運動愛好者	<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	 業餘體育愛好者	<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>

## 李寧品牌

本集團在2013年進行果斷而明智的投資，構建完善的零售能力，以品牌口碑、優質定位和於市場上獨有的商譽重新為李寧品牌定位為中國的領先品牌。品牌的價值取向是實現價值與價格的平衡，並將運動功能和時尚元素相融合，提供最佳消費者體驗。

作為變革計劃的一部分，本集團專注於與五大核心運動類別—籃球、跑步、羽毛球、訓練和運動生活—密切相關的頂級體育聯盟和偶像人物，成功優化贊助資源。具體而言，本集團在籃球領域投入大量資源，全面覆蓋CBA、NBL、CBA青年聯賽、中國學生聯賽等各種大型賽事和贊助廣告，這項舉措亦契合專注於快速增長的中產階層消費者的品牌策略。本集團繼續投資於李寧產品系列中最暢銷的「韋德之道」(Way of Wade)系列的市場推廣，同時亦贊助多項跑步和羽毛球賽事。

本集團於2013年採用創新及綜合的市場推廣方式，加強與目標消費群體的互動。數字平台(如手機應用程式微信)的運用以及電子商務平台限量版產品的發佈，結合線上創意收集和線下互動，成功促進品牌與目標消費者的深入交流。

## 打造具有中國特色的體育品牌資產

李寧品牌的起源和歷史不同於其他大部分運動品牌。它與中國體育成就密切相關，此外亦象徵著本集團創始人兼董事長李寧先生舉世矚目的成就和輝煌的運動生涯。他不斷追求卓越的運動員精神，以及為豐富中國民眾日常生活而在普及運動方面作出的不懈努力，備受不同世代國人的推崇。

## 集中於快速增長運動類別的主要贊助項目中分配資源

### 「韋德之道」

韋德之道產品受到了廣大籃球愛好者的熱情關注和整體市場的積極響應。通過高品質、精細做工和時尚元素，在中美市場相互借

勢推廣，在國內外創造新流行風潮，提升李寧品牌價值。

7月初開展包括韋德中國行的一系列營銷活動，吸引了4,000多萬消費者的關注。圍繞產品故事進行的王府井「韋德之道」創意戶外展示，以及在網絡與店鋪兩端平台的「特殊配色」票選活動，掀起了李寧「韋德之道」產品的熱賣。

## 中國男子籃球職業聯賽(CBA)

中國男子籃球職業聯賽對鞏固李寧的產品的品牌形象及於行內的領先地位至關重要。本集團透過與專業運動員深入互動和了解他們的運動需要，開發專業裝備及鞋履產品，以助運動員於季賽中提升表現。因此，本集團的籃球鞋於2013至2014年度季賽中備受注目，聯賽中達30%的外國運動員均穿著本集團的籃球鞋。

本集團同時透過CBA的平台積極推動區域市場的球隊和球迷文化，繼上賽季推出球迷比賽服和球迷包裹後，本賽季又推出了城市屬性更強的特殊款式球迷套裝，包括原版、專業版、球迷版三個層級的比賽服，讓專業賽事體驗和球迷文化進一步促進產品線和業務增長。2013-14賽季初，在官方電子商城平台推出的「我的CBA專屬戰袍」球迷服個性定制項目，受到消費者的熱情參與，個性化的球衣也促使球迷在網上分享，營造球迷文化，提升了消費者對李寧品牌的整體口碑。

2013-14賽季舉辦了揭幕戰、宏遠20週年、CBA最年輕的1,000分先生、上海俱樂部復古之夜、山西球衣推廣、#我的主場#微博球迷文化推廣、全明星賽等一系列富有當地文化特色的營銷活動，將地方文化與消費者體驗及上市產品緊密結合，帶動CBA球迷包裹和籃球產品售罄的成績。

## 中國校園籃球聯賽：中國初高中籃球聯賽、中國大學生籃球聯賽(CUBA)及中國大學生籃球超級聯賽(CUBS)

作為本集團發展策略，針對中國中產階層消費力日增的趨勢，本集團於2013年贊助地方校園籃球活動，包括中國初高中籃球聯賽、CUBA和CUBS，開啟了校園籃球時代。與校園籃球的結合有助於擴大籃球運動的影響力，為中國籃球的發展培養後備人才。2013年中國初高中籃球聯賽擁有19個賽區、349支參賽隊伍、4,400餘名運動員參賽，覆蓋學生群體70萬餘人；中國大學生籃球聯賽擁有32個賽區、800餘支參賽隊伍、17,800餘名運動員及教練員參賽，覆蓋學生群體1,600萬人以上；中國大學生籃球超級聯賽擁有12個賽區、40支參賽隊伍、600餘名運動員參賽，覆蓋學生群體達到80萬餘人。

贊助學生聯賽使李寧品牌與校園生活有效融合併將李寧品牌呈現在學生競技的籃球場上。通過場館包裝、與學校籃球隊合作、啦啦隊建隊培訓和其他校園活動，李寧品牌把握與年輕群體的互動機會，讓品牌深深紮根於校園和學生生活中，並為將來籃球市場的營銷奠定了重要的基礎。

## 跑步賽事贊助

李寧品牌於2013年通過研發和創新，打造性能優越、專業的跑步產品，年內推出產品包括「李寧環弓」、「超輕十代」、「李寧弧三代」等廣受好評的明星產品。同時，李寧品牌通過籌辦李寧10公里路跑聯賽(李寧10K)、李寧「FUNRUN」跑步嘉年華、深圳國際馬拉松等賽事與活動，鼓勵更多人了解及參與並且愛上跑步運動。

2013年，李寧10K在全國9個主要城市的舉辦，參與的跑步愛好者接近6萬人次，成為李寧跑步品牌在全國範圍內跑步人群和目標消費群進行品牌溝通、產品體驗和互動的獨特平台。同時，通過贊助深圳國際馬拉松賽事以及黔東南超100公里和大理100公里極限賽事，李寧品牌不斷積累在專業跑步圈和資深跑步愛好者中的口碑。

## 羽毛球賽事贊助

2013年，李寧品牌透過以銷售為導向的專業渠道和研發開支支援的營銷活動，繼續以國家隊羽毛球運動資源為核心。李寧品牌憑藉強大的運動資源，展示在創新和研究方面的領導地位，打造了中國羽毛球業內第一個頂尖科技平台。

李寧品牌贊助中國羽毛球隊(及國際贊助球員)出戰2013年14場重要國際賽事，大大提升了李寧品牌曝光機會和口碑。李寧品牌贊助的所有重大賽事包括現場營銷和品牌體驗活動，實現現場覆蓋超過4萬人次、線上傳播覆蓋過億人次的營銷效果。

## 贊助彭帥

李寧所贊助的網球運動員彭帥在2013年成績輝煌，先後獲得溫布爾登、WTA(國際女子網球協會)羅馬站、辛辛那提站、廣州網球公開賽女雙冠軍，並成功在第12屆全運會衛冕女單、女雙、混雙、團體四金，亦是WTA年終總決賽女雙冠軍。於2014年2月17日，根據WTA公佈的世界雙打排名，彭帥以8,555分首次在其職業生涯中排名全球第一。同時，她成為首位排名全球第一(包括單打和雙打)的中國球手，於中國網球運動史上無前例。

作為李寧所贊助的運動員，彭帥積極與消費者溝通。她成功和奮鬥的經歷更引起消費者的共鳴。

## 贊助伊辛巴耶娃

世界頂級女子撐桿跳運動員伊辛巴耶娃，時隔4年，於2013年8月莫斯科世界田徑錦標賽上，重奪世界冠軍。自李寧品牌與伊辛巴耶娃合作以來，她經歷了成績的起起伏伏，此次終於交出完美的答卷。伊辛巴耶娃分享自己和李寧品牌的故事時，特別提及二者的共性：都是經歷過許多困難，但最終獲得成功。

## 贊助金牌隊

2013年李寧品牌對所贊助金牌隊資源著重從以下方面開展營銷活動：發掘及打造奧運後新周期體操、跳水、乒乓球、射擊四個項目下新領軍人物；著重運動精神的傳播。2013年主要針對體操世錦賽、乒乓世錦賽兩項重點賽事進行營銷工作，全年開展了18站簽售及品牌活動，其中奧運冠軍級別運動資源出場超過40人次，借助數字平台覆蓋超過一億受眾，全力塑造李寧品牌在頂級運動員心目中的形象。

## 放靚走長城與李寧同行

李寧品牌通過舉辦「放靚走長城與李寧同行」戶外活動，支持於2013年夏天推出以「放靚」技術為賣點的新一代李寧弧號鞋。通過與主流官方媒體人民網合作，該活動啟動網上招募後迅速得到廣大運動愛好者的響應。活動邀請奧運冠軍加入並分享他們的成長經歷，激勵參賽者完成徒步挑戰。

該活動不僅使參賽消費者更深入體驗了「李寧弧三代」的產品特性，亦與年輕消費者建立了情感紐帶。整個活動從網上招募到舉辦啟動儀式直至活動結束，引起國內主流平面、電視和網絡媒體的持續報導和關注，人民網活動專題日均頁面瀏覽量達千萬；通過李寧官方微博、奧運冠軍微博和知名嘉賓自媒體的發佈及網友轉發互動，達到線下線上的整合式傳播，實際影響人數逾千萬，是一次集品牌體驗和產品體驗於一體的整合營銷創新。

## Let's Shine

Let's Shine校園選秀活動是直接宣傳李寧品牌、讓李寧品牌與年輕人對話的一次創新整合營銷活動。此項目運用校園社交平台人人網(SNS網站)，通過線上搭建活動專題網站及線下校園招募，與年輕消費群拉近關係。同時，與對中國年輕人最具影響力的潮流時尚平台—YOHO!達成戰略合作、加之與娛樂明星鄭愷跨界合作，提升李寧品牌在年輕人群中的知名度。

活動專題網站參與活動人數達10萬餘人，影響學生人數2400餘萬人次。通過人人網二次傳播的效應，超過60%的瀏覽量及參與量來自非廣告資源。

## 投資於數字營銷創新，持續加深與目標消費群體的溝通

### 數字平台的創新

作為廣受歡迎的溝通渠道，數字平台逐漸成為李寧品牌與消費者聯結的重要媒介，並開始獲得回報。在2013年下半年的跑步、AT科技平台、秒脫褲等營銷工作中，李寧品牌採用動畫、漫畫、結合社會熱點等方式，進行內容創造，並且將數字營銷多個平台(微博、微信、人人網、互動社區等)結合，吸引消費者對產品和品牌的關注。

### 流動電話平台

由於2013年流動電話首次超越個人電腦成為最大瀏覽量終端設備，李寧官方微信於2013年7月開通；李寧官方微信不僅包括了李寧產品、品牌及CBA等大型賽事的介紹，同時還提供給消費者包括產品真偽查詢、周邊運動場館查詢、運動天氣查詢等實用生活功能，變成了目標人群的掌上品牌加油站，聚集了大批的年輕消費人群。

### 零售終端與電子商貿的聯繫

數字平台與電商平台建立互聯互通，同時經常組織線下活動，往門店引流；2013年，通過數字平台完成了包括「韋德之道」系列多個鞋款的限量發售或首發，同時，在CBA項目中，還創新性地實現了各個球隊的消費者個性球衣定制設計與銷售，得到了籃球迷的喜愛和高度評價。

## 李寧品牌贊助資源

	籃球	田徑/跑步	羽毛球	網球及綜合	健身	奧林匹克冠軍隊	乒乓球	射擊
頂級運動員/ 運動隊/ 運動俱樂部	德懷恩·韋德	阿薩法·鮑威爾	中國國家羽毛球隊	彭帥	萊美中國	中國國家乒乓球隊	馬龍	清華大學射擊隊
	埃文·特納	葉琳娜·伊辛巴耶娃	林丹	馬林·西里奇		中國國家體操隊 (包括中國國家藝術體操隊、中國國家蹦床隊)	李曉霞	
	烏杜尼斯·哈斯勒姆	克裡斯蒂安·泰勒	譚龍	天津網球隊		中國國家跳水隊	王勵勤	
	馬庫斯·威廉姆斯	安德烈亞斯·托希爾德森	蔡贊、傅海峰	上海全運代表團		中國國家射擊隊	丁寧	
	普爾傑特	尼高尼·馬庫沙	王儀涵				劉國梁	
	郭艾倫	中國國家少年田徑隊	李雪芮					
	西熱力江·木合塔爾		徐晨					
	韓頌		于洋					
	周琦		張楠、趙雲蕾					
	趙繼偉							
賀天舉								
中國少年籃球隊								
賽事	中國男子籃球職業聯賽	李寧10K路跑聯賽	2013 - 2016世界羽聯官方合作夥伴	國際男子職業網球聯合會官方合作(ATP)				
	中國初中籃球聯賽	北京國際長跑節	2013羽毛球世錦賽(器材贊助商)					
	中國大學生籃球聯賽	田徑協會高原地區耐力對抗賽	2013蘇迪曼盃(冠名及器材贊助商)					
	全國男子籃球聯賽	2013年貴州環雷公山超100公里跑國際挑戰賽	中國羽毛球公開賽(器材贊助商)					
	CBA青年聯賽	大理蒼山洱海越野賽	中國羽毛球大師賽(器材贊助商)					
		2013深圳國際馬拉松	新加坡羽毛球公開賽(冠名及器材贊助商)					
			全國羽毛球賽(冠名及器材贊助商)					
			中國羽毛球俱樂部超級聯賽(冠名及器材贊助商)					
			中國羽毛球俱樂部甲級聯賽(冠名及器材贊助商)					
其他重要贊助資源	朱彥西	厄立特裡亞田徑隊	新加坡國家羽毛球隊	楊宗祥		美國跳水隊員大衛·鮑迪亞		
	曾令旭	國內田徑個人簽約運動員(4人)	澳大利亞國家羽毛球隊	鄭賽賽				
	許鐘豪	國內省級田徑隊(9支)	印尼國家隊(僅隊伍服裝贊助)	女子雙打卡羅琳娜·普利斯科娃/克裡斯蒂娜·普利斯科娃				
	易立	國內頂級馬拉松俱樂部(1個)	省隊:北京 上海 遼寧 四川 浙江 天津 湖南 東莞世紀城俱樂部 廣西 湖北 八一 廣東 青島	中網官方紀念品合作				
	趙泰隆		約根森(丹麥)、彭蒂(泰國)、波薩那(泰國)、頌風(泰國)、坤查拉/段昂(泰國)	「李寧杯」青少年網球排位賽				
	陳林堅			深圳弘金地網球俱樂部				
	衛藝豐							
	羅凱文							
	張祖明							
	籃球教練范斌							
	籃球教練吳慶龍							
	籃球教練曲紹斌							
	籃球裁判楊茂功							
籃球教練阿的江								
陳方傑博士								

## 產品設計和研發

2013年，本公司的產品策略持續專注於建立具備卓越運動性能和出色設計的產品組合，旨在引領市場創新並為李寧客戶提供符合

價值取向的相宜價格。即以極具競爭優勢的價格提供全球最佳的物料和技術，再配備一流設計和上乘選擇。為迎合客戶追求最佳價值和創新之需求，本公司對全線產品(由高端、核心及入門價產品)應用價值取向政策。

### 李寧2014籃球賽季HERO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> 	<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> 	<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> 	<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

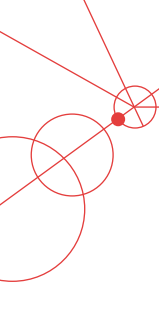
為達成此目標，本公司鎖定以下三個主要創新領域：

**功能創新技術** – 以目前全球最新技術結合極致舒適度及功能性。

**Water Shell**：針對冬季的雨雪季節特性和消費者對防水防風的功能需求，推出適應季節特性的新型防潑水防風材料科技 – Water Shell通過緻密的防潑水織物和無縫工藝的結合，保持足部乾爽。防潑水處理技術與細密織物的結合，使產品具有良好的防風效果。應用織物材料比應用皮料或含防水膜材料的產品，可更有效避免腳部悶熱。在雨雪天氣中，有效防止雨雪打濕鞋面，保

持足部乾爽；細密鞋面材質防止寒風侵入，避免鞋內過多溫度流失；從容應對多變複雜的天氣狀況。同時在鞋面上使用大面積的轉印圖案 – 幾何迷彩。實現功能、保護與美觀完美的視覺呈現。

**Warm Shell**：Warm Shell是一種新型保暖技術，通過超細纖維高效暖絨內置材料與保暖內裡材料的組合運用，構成強有力的保溫層體系，在冬季寒冷的環境下，提供足部高效的保護和保暖作用。2013年第四季融合了3M™新雪麗高效暖絨材料的李寧Warm Shell保暖技術產品，經ITS國際檢測，保暖產品較普通鞋類產品保暖效果提升80%以上，更輕、更暖成就非凡保暖。



2013冬季首次推出Warm Shell保暖科技產品，故事包括運動生活、都市輕運動、戶外三大品類，實現了冬季分區域、分市場層級供貨規劃，基礎、中級、高級三個級別的保暖功能配合因地制宜的鞋款設計滿足了目標區域消費者的需求，達到全面覆蓋，多重保暖選擇的目的。訂貨會期間客戶反饋較好，生意佔比達到13%，且對比去年同期生意上漲136%，平均單價提升6%。

**超輕十代跑鞋：**超輕十代，整體鞋重量僅有212克，重量極輕卻具備卓越功能。整體鞋面採用最簡單的十字綁縛結構做支撐，以輕質簡約的結構貼合腳面，提供有效的保護與支撐。男款使用碳纖維材料。極輕量，更更高強度支撐。女款使用玻璃纖維材料，更具韌性和抗衝擊性。中底運用李寧Foam EVA輕量中底發泡材料配方，提供舒適腳感，減少能量損耗。全掌Bounce+材料的使用，提供良好的反彈耐壓縮效果。同時足弓處的TPU平衡片，有效防止跑步過程中過度的中足扭轉。

**超輕十代籃球鞋：**源自超輕十代跑鞋輕薄流線設計，外觀設計語言同跑鞋一脈相承；鞋身內外碳素纖維布保障運動中的穩定性，340克極輕質體驗幫助消費者提升場上運動表現。

**李寧雲：**李寧最新減震材料，致力於全面保護雙腳，減少腳步所受衝擊。「李寧雲」全新減震中底，全掌使用李寧獨有的高分子材料配方，有效積累緩震時的衝擊力，並轉化為回彈時的能量，形成高效的能量循環體系。同時具備柔軟、輕量的特性。減少外界衝擊，提升運動表現。全鞋面炫彩立體印，強光下帶來無限絢麗，提升價值感。另有3M反光版滿足夜跑需求。細緻的結構設計，柔軟、靈活、包裹性更好。

**設計創新—**創造匯聚靈感設計的多功能產品，實現運動性能與現代時尚的完美結合，運動和休閒穿著皆相宜。

本公司去年成立業內領先的設計團隊，匯集本土和國際的設計精英，在位於中國、韓國和美國的設計中心開展工作。該團隊從消費者類型（運動或時尚）、運動類型以及中國不同地區、不同級別城市和不同季節的需求模式出發，為不同類型的消費者開發高度差異化的產品。

年內，李寧亦與行業領先、全球知名的技術和材料供應商訂立多項策略協議。鑒於本公司成本結構更具競爭力，這些合作夥伴關係讓李寧可一如既往地設計高度創新、性能更優的產品，但產品定價更具吸引力。例如，韋德之道(WoW) 2高檔運動鞋採用高性能碳纖維製作腳板。

**推陳出新—**建立產品開發和供應鏈模式，讓李寧更迅速地引領及發佈新產品趨勢，以滿足消費者的最新需求。公司已經從傳統批發模式轉變為與經銷商建立高度協作的關係，與強大且不斷擴充的自營零售店鋪產品組合相輔相成。這種全新的運營模式能夠結合「有指導性的訂貨+快速補貨+快速反應」，正是得益於本公司大力投資新一代資訊科技及數據分析和跟蹤系統。本公司現有能力和跟蹤日新月異的市場需求趨勢，並且適時交付適當產品，以及利用高性能、高銷售額的產品，從而優化銷售渠道表現。



## 銷售渠道拓展和管理

截至2013年12月31日，李寧牌常規店、旗艦店、工廠店及折扣店的店鋪數量為5,915間，較2012年12月31日淨減少519間。經銷商55家，較2012年12月31日增加2家。以下是截至2013年12月31日的店鋪數量細分：

### 特許及直接經營零售店鋪數量

李寧牌店鋪	2013年12月31日	2012年12月31日	變動
特許經銷商店鋪	4,989	5,803	(14.0%)
直接經營零售店鋪	926	631	46.8%
合計	5,915	6,434	(8.1%)

### 按地區劃分零售店鋪數量

李寧牌店鋪	2013年12月31日	2012年12月31日	變動
東部(附註1)	2,197	2,602	(15.6%)
北部(附註2)	2,324	2,432	(4.5%)
南部(附註3)	1,394	1,400	(0.4%)
合計	5,915	6,434	(8.1%)

附註：

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

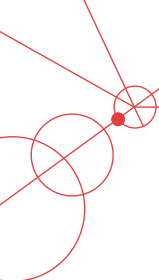
2013年的關鍵銷售舉措是繼續建立在合適地點、時間按相宜價格促成商品銷售的業務模式。其中包括下列舉措：

- 重新規劃店鋪產品組合，要求店鋪採用清晰的分類重點，將商業環境和消費者購物體驗納入考慮，將鎖定重點為籃球、跑步、訓練、羽毛球和運動生活。
- 將店鋪清晰分類為常規店、折扣店和工廠店，並分別制定明確的分類和定價管理指導方針。就暢銷及HERO產品、以及普通及滯銷產品而言，我們亦著手由全季產品促銷轉變為差異化的定價管理，以推升產品銷量。因此，常規店的折扣促銷及利潤均獲得改善。

- 我們自2013年第二季度起在展銷會上貫徹執行A+定向分類，新設籃球類專賣店，並在2014年第四季度創立跑步、訓練及運動生活分類。我們推出「快速反應產品」及長青產品，令快速零售更貼近市場趨勢及消費者喜好。

由於經銷商於2013年全年仍面臨業務重整及庫存積壓困境，除繼續利用折扣及工廠店清理庫存，我們亦致力提升常規店的當季產品銷售。我們已與20間合作經銷商實施經銷商零售計劃，令李寧團隊及經銷商團隊攜手推動專注於上述各領域的日常零售運作。該計劃行之有效，超過70%的經銷商超額完成2013年盈利計劃。

與此同時，我們亦在自營零售店鋪方面實施多項試行計劃，包括重新定位北京王府井旗艦店、北京利生廣場的籃球專賣店、為提升銷售業績重新制訂店鋪樓面規劃，以提升消費者購物體驗。我們亦著手重新設計現行的第六代零售店模式，以提升照明效果，提高靈活的庫存量單位管理能力，並改善店鋪形象，更充分地展現品牌及產品特色。經改進的最新模式將於近期在我們的新店及裝修項目中實施。



體育產品行業的店員流失確屬一項挑戰，我們在專注於發展培訓能力的同時，亦成功推出電子教學平台。該平台能提供全面的店員培訓計劃。我們將於2014年向經銷商及分銷商的員工推介該平台。在所有員工中，店舖經理在監督店面運作方面至為關鍵，我們在經銷商的店舖試行店長培訓計劃，成效相當顯著。2014年，我們將向大部份店面經理推廣該培訓，務求全面提升服務質素。

我們亦專注於穩定及優化店舖組合。我們關閉了業績虧損的店舖，並新設761間盈利能力較高的店舖。分銷商業務仍無明顯起色，而我們已實施清晰的策略舉措，與實力雄厚且支持本公司措施的主要經銷商密切合作，以制訂產品分配、補貨、定價及人員安排等方面的經營決策。由於我們加快開設直營店的步伐，並接管須加強零售管理的若干市場，我們將繼續於2014年加快直營店擴張，令本公司在各大城市及市場的業務根基更均衡且穩固，從而為消費者提供更優質服務。

所有上述變動要求具備組織及零售能力。我們已在全國範圍內成立零售管理部以提高零售能力，並於批發管理部新增營運經理，透過這一重要職位與經銷商緊密合作，且我們已將銷售團隊的重心由賬目管理轉向零售管理。我們亦與眾多經驗豐富的合作夥伴緊密合作，協助我們打造零售業務平台，例如：與McKinsey合作建立現金流模型及資源管理平台，同時與一間著名韓國商品展示設計公司合作按季設計店內新品發佈及產品展示方案，並與一間美國大數據分析公司合作分析推廣效果等。去年11月推出的RBM/採購管理(MOM)制度令店舖分組商品規劃獲得改善。我們亦已於所有直營店推出新電子銷售系統，並計劃於2014年底前覆蓋所有經銷商與分銷商，該綜合系統不僅有助提高運營效率，亦可及時準確地收集店舖數據，令本公司數據分析能力大獲提升，可及時作出更佳營運決策。我們正著手建立工具、流程及產品控制團隊，實時監控及管理店舖組合，藉此監控店舖營運。

上述舉措已於2013年取得顯著成績：A+產品現佔採購限額約45%，而第一季推出時佔28%，但我們的HERO產品比重仍有提升空間，以避免缺貨及優化銷售；A+/QR/QS產品的表現持續優於其他產品，售罄率平均高5個百分點；總括而言，2013年產品表現優於2012年產品，同期售罄率達雙位數增長。

於2014年，我們將堅持並繼續提升我們的零售能力，以提高店舖盈利能力，從而更好地與客戶互動及提供更優質服務，並協助經銷商提高盈利能力。

## 零售業務模式

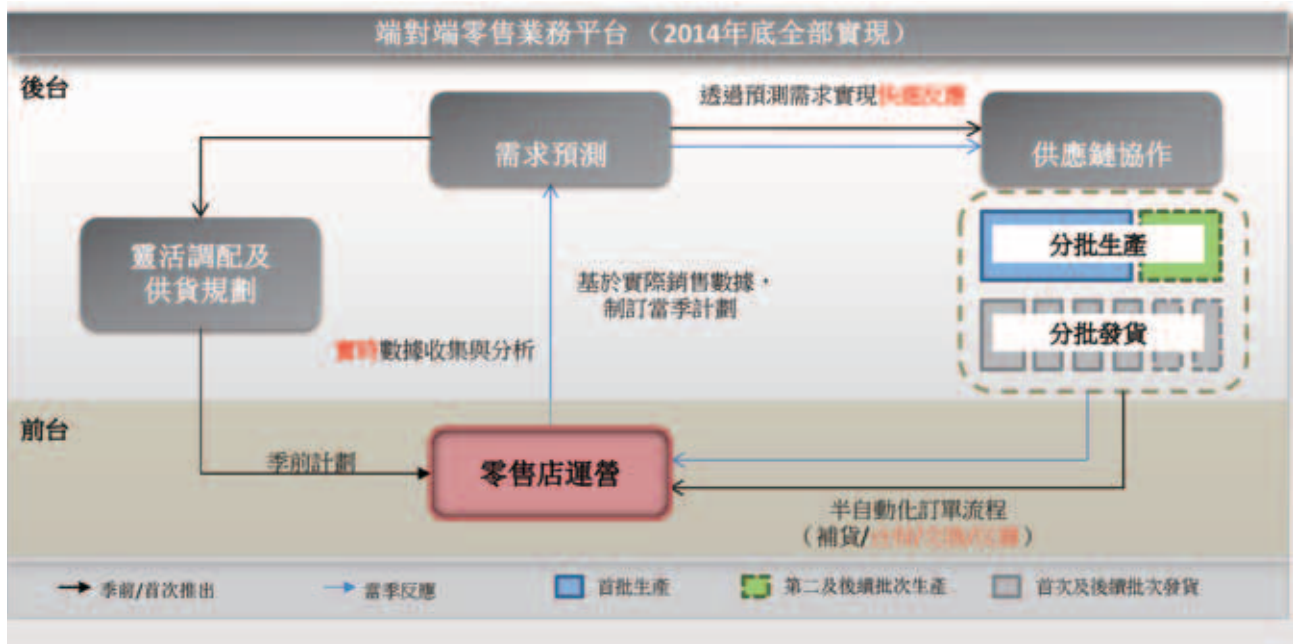
李寧正在尋求策略性變革，希望藉此從批發銷售轉型為以市場為導向的零售業務模式，從而提高渠道和運營的效率，以擴大市場份額並提升本公司和業務合作夥伴的盈利能力。

該平台可提高本公司的運營能力，以便在恰當的時間及地點為消費者提供正確的產品，對李寧內部的整個零售業務流程以及與業務夥伴相關的流程產生影響。

該平台的主要特徵包括：

- 實時銷售數據收集和分析，讓產品和零售團隊捕捉並預測市場需求趨勢。
- 統一的採購和分類綜合計劃，在適當的地點銷售適當的產品。
- 多層供應商的常用計劃工具，配備推式／拉式供應鏈模式，真正實現快速反應。週期時間明顯降低，支持批量生產和交貨，從而顯著提高庫存效率並降低風險。

補貨、集中物流、交換和訂單退貨流程自動化令店舖實現標準化運營，最大程度增加同店銷售額。



## 紅雙喜品牌

紅雙喜品牌由本集團持有57.5%股權的上海紅雙喜股份有限公司及其附屬公司(統稱「紅雙喜」)擁有，主要從事生產、研發、市場推廣及銷售乒乓球器材和其他體育器材。

秉承「明星造市、賽事推廣」的行銷理念，紅雙喜在二零一三年繼續簽約王皓、王勵勤、馬龍、丁寧、李曉霞等優秀乒乓球國手為紅雙喜乒乓球器材代言人。

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

在二零一三年，紅雙喜成功完成了第二屆青年奧林匹克運動會乒乓球項目、第五十二屆巴黎世界乒乓球錦標賽的贊助和行銷推廣。以及為國際乒聯全球職業巡回賽暨總決賽、男子女子乒乓球世界杯、中國乒乓球俱樂部超級聯賽等賽事提供專業比賽器材。

紅雙喜擁有強大的產品研發和設計實力，在中國國家乒乓球隊，紅雙喜套膠的使用比率超過85%，紅雙喜底板使用位居前列。除專業比賽裝備外，紅雙喜於二零一三年推出了一百七十餘款新產品並成功上市。這些新產品包括乒乓球產品、羽毛球產品等。新產品完善了紅雙喜牌產品線，顯示出紅雙喜強大的產品研發和設計實力，鞏固了紅雙喜的市場地位。

紅雙喜牌產品主要通過批發和綜合體育用品商店銷售。國內業務實行批發模式，於中國近30個省和直轄市擁有相對穩定的客戶。在二零一三年，紅雙喜繼續保持批發渠道的結構優化和渠道管控，繼續開拓超市渠道，同時為電商管道開發獨特產品，加快探索電商管道的拓展。

## 其他品牌

### AIGLE(艾高)品牌

雖然整體經濟及零售環境仍相當艱鉅，主要休閒及戶外品牌持續受市場環境不利影響，業績普遍下滑，但AIGLE(艾高)品牌仍保持有零售業績穩定增長，品牌的市場定位和競爭力仍持續提升。

期內，AIGLE(艾高)品牌維持一貫有效的零售管理及適度的新開店策略，總店數已達100家，因而零售業績穩定成長，以及高端、時尚、戶外休閒的品牌定位，在主要城市一線商場及各地機場，持續取得位置優勢。

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

- 除北京及上海外，將持續在省會等一線城市陸續開設全球統一的品牌形象店，並增加省會以上城市零售店的覆蓋及發展多元化渠道組合。
- 強化各地代理商的考核與選擇，建立未來發展基礎。
- 由於不同型態渠道及店鋪的繼續開出，因應不同市場及客層消費需要，將加強商品買貨組合及零售庫存管理。
- 持續強化消費者的客戶關係管理，提升消費者忠誠度。

### Kason(凱勝)品牌

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。

2013年Kason(凱勝)品牌業務保持穩定。報告期內，Kason(凱勝)品牌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，復刻球拍產品經典型號，優化生產成本，優化產品性價比，使Kason(凱勝)品牌經典的球拍產品持續熱銷，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，以增加本集團於羽毛球領域的市場份額。

### Lotto(樂途)品牌

2013年，Lotto(樂途)生意重點從實體店鋪轉向線上渠道，生產、研發和銷售等環節放權予李寧上海電子商務。並按計劃關閉全國實體店鋪，縮減各項開支。

在清理庫存方面，部署各李寧自營子公司對樂途剩餘庫存進行消化，通過開設特賣場、尋找合適業務渠道等手段，以實現減少庫存的目標。

## 員工及人才

2013年本公司業務轉型，在人力資源方面應用更完善的新方法，以確保配合本公司設立零售業務模式的策略發展方向。過往12個月，我們採取了一系列措施，在公司層面全面加强整體零售營運及執行能力，包括設立系統的人才評核制度、培養側重績效的企業文化及表彰優秀人才的獎勵制度。年內的其他重點工作包括：

- 招募才華橫溢的國際設計團隊，成立韓國設計中心。

- 發展全新的管理見習生計劃。我們成功招攬多名優秀的一流大學畢業生加入這項為期一年的計劃，提供詳細的培訓計劃、指導及輪班機會，有助參與計劃的畢業生迅速成長為充滿熱誠的專業零售人才。
- 設立系統的人才評核(OTR)制度。我們在全集團設立一個平台，進行系統的效率評核；並對重要職位及人才進行績效評估。我們採取雙管齊下的方法，將公司內部晉升及對外招聘有經驗人士相結合。儘管我們一直尋求國際人才加盟，協助本公司品牌及設計轉型，但李寧公司亦堅信內部晉升可降低不必要的損失及提高員工敬業度。
- 於2013年，我們亦推出公司首次企業文化調查，超過98%的公司僱員參與。大部分的反饋資料表明員工認可公司文化。
- 最後也同樣重要的是，本公司全面修訂員工績效表彰及獎勵制度。我們檢討現有獎勵制度，旨在進一步促進績效掛鈎，並營造側重績效的文化氛圍。最終目的在於，相對表現欠佳員工，對表現傑出的員工作出恰當的獎勵。

於2013年12月31日，本集團共有3,592名僱員（於2012年12月31日則為3,447名僱員），包括集團總部及零售子公司的1,991名僱員（於2012年12月31日則為1,676名僱員）及其他子公司的1,601名僱員（於2012年12月31日則為1,771名僱員）。

## 發行可換股證券

於2013年4月，本公司向合資格股東發行本金總額1,847,838,000元港元可換股證券（「可換股證券」），合資格股東於2013年3月19日持有每兩股現有股份可獲發一份可換股證券。概無應付予可換股證券持有人的利息。可換股證券可按初步兌換價（「初步兌換價」）以每股3.5港元兌換為本公司股份。

發行可換股證券已於2013年4月18日完成。本金額為1,847,838,000元港元的可換股證券已發行予相關投資者，可換股證券發行之所得款項扣除開支後之淨額約為1,798,838,000元港元，用於實施變革計劃，包括重塑及振興李寧品牌、投資品牌及產品開發、建立更好的供應鏈及零售營運能力、創建更以零售及客戶為主導的業務模式、優化零售平台，以及優化本集團的資本結構及用作本集團一般營運資金等方面。

## 前景展望和應對策略

中國政府刺激國內消費造成的影響依然顯著，雖然受短期行業不利環境和過度擴展帶來的過剩影響，但中國運動服裝行業的消費有望繼續保持強勁增長。中國消費者對價高質優的運動服裝產品的要求日趨複雜化，需求亦與日俱增，本公司相信，過去一年的前期投資將發揮不可或缺作用，將為變革鋪平道路，讓我們的業務模式更以市場為導向、以消費者為中心。本公司預計，變革過程中的投資成果尚需時日方可完全體現在財務業績上。

本公司於2014年將繼續推進變革計劃，透過改善渠道效率、提高運營能力、為市場提供具有獨特價值取向的產品，並鞏固領先品牌的定位，不斷滿足消費者的需求。由於過去18個月變革計劃實施順利，我們將堅持目前的變革方向以及打造中國領先品牌的決心，相信這場變革將是在中長期內為股東提供最高投資價值的最佳方式。

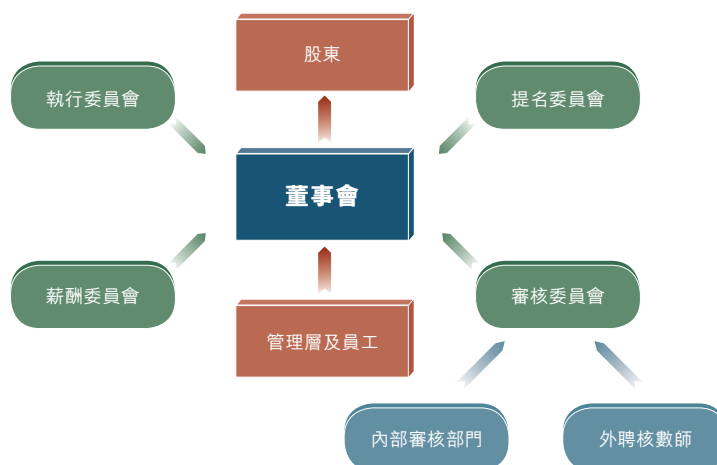
# 企業管治報告

配合及遵遁企業管治原則及常規之公認標準一貫為本公司優先考慮之一，該等公認標準使本公司可因應其業務需要有效和高效地提升企業管治水平。本公司董事會（「董事會」）相信良好企業管治可保障本公司股東（「股東」）的長期利益及提高本集團業績。董事會致力秉持高標準的企業管治，注重內部控制、公平披露及對全體股東負責。

於截至2013年12月31日止年度內，本公司一直遵守上市規則附錄十四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。

## 企業管治架構

本公司的企業管治架構如下：



董事會負責履行企業管治職能。本公司採納守則條文第D.3.1段作為董事會履行其企業管治職能的責任。

2013年期間，董事會已就企業管治職能履行以下責任：

- a. 檢討本公司有關企業管治的政策及常規；
- b. 檢討及監督董事及本公司高級管理人員（「高級管理人員」）的培訓及持續專業進修；
- c. 檢討及監督本公司政策及常規是否符合法律及監管要求；
- d. 檢討及監督適用於僱員的行為守則；及
- e. 檢討本公司是否符合企業管治報告的披露守則。

## 董事會

董事會向股東負責，肩負領導及監控本公司的責任，並共同負責統管並監督本公司事務，促使本集團長期穩定和健康發展。

## 董事會組成

董事會目前由八名董事組成，大部份成員為非執行董事(包括獨立非執行董事)，其中三名為執行董事，一名為非執行董事及四名為獨立非執行董事。於2013年及截至本報告日期，董事會成員的變動如下：

## 董事姓名

### 執行董事

李寧先生 (執行主席)  
 金珍君先生 (執行副主席)  
 (自2014年3月21日起出任  
 代理行政總裁)

張志勇先生

### 非執行董事

陳悅先生  
 朱華煦先生 (於2013年1月1日辭任)  
 韋俊賢先生 (於2013年9月1日辭任)

### 獨立非執行董事

顧福身先生  
 王亞非女士  
 陳振彬博士  
 蘇敬軾先生

董事會結構平衡，每名董事均具備與本集團業務營運及發展有關的豐富知識、經驗及專才。董事會各成員之間不存在任何關係(包括財務、業務、家族或其他重大或相關關係)。有關各董事的履歷詳情載於本年報「董事和高級管理人員」一節。

所有董事均已向本公司披露其於其他公眾公司或組織擔任職務之數目及性質，以及其他重大承擔，其中包括公眾公司或組織的名稱及其擔任有關職務的時間。本公司亦提醒彼等根據上市規則的

披露規定在有關資料出現任何變更時及時通知本公司及向本公司確認。董事會認為各董事於回顧年內對本公司事務投入了充分時間和關注。

## 董事會多元化政策

本公司提名委員會(「提名委員會」)審閱及評估董事會組成，並根據職權範圍就委任新董事及高級管理人員向董事會作出推薦建議。

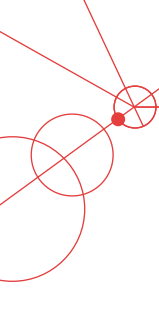
提名委員會參考多項因素(包括但不限於多元化)對董事會之組成進行年度檢討。本公司年內已遵守自2013年9月1日起生效的有關董事會多元化的守則條文第A.5.6段。有關檢討董事會組成之進一步詳情載於下文「提名委員會」一節。

## 主席及行政總裁

根據守則條文第A.2.1段，本公司主席及行政總裁的職位須分開且不應由同一人擔任。

於2013年，執行主席李寧先生及執行副主席金珍君先生履行行政總裁(「行政總裁」)的日常職責，分別負責管理本集團外部事務及關係，以及本集團內部事務及營運。由於主席及行政總裁的職位現時均由董事會執行主席及/或執行副主席擔任，因此有關職位並無分開。儘管如此，董事會認為，此管理架構對本集團的營運仍然有效，並可提供充分的權力制衡。

於本報告日期，執行副主席兼執行董事金珍君先生獲委任為本公司代理行政總裁，自2014年3月21日起生效。董事會一致同意正式化金珍君先生出任的代理行政總裁一職直至適當時候安排領導層永久交接，有關延續安排彰顯改革帶來獨特挑戰的成效。自2012年7月宣佈變革計劃後，金先生一直與執行主席分擔行政總裁的職責。執行主席主要負責外部事務，而金先生負責內部營運



並帶領集團改革。金先生對本集團改革功不可沒，董事會藉此對金先生表示謝意，並深信此安排有助推動變革計劃至下一階段，對本集團而言為最佳安排。董事會將繼續物色行政總裁的合適人選，同時評估領導層交接的適當時機。

本公司的營運及管理一直受獨立非執行董事監管，同時彼等亦對本公司的營運及管理作出寶貴貢獻。董事會將繼續定期檢討管理架構，以確保繼續達致該等目標及符合行業規範。

## 董事會的主要職責

為執行業務策略及管理本集團日常業務運作而向管理層授出權責的同時，董事會須共同負責制訂本集團業務策略方針及為管理層訂立目標、監督其表現及評估管理策略的成效。董事會按既定目標及預算定期檢討經營表現，並行使各項保留權力，其中包括：

- 制訂長遠目標及策略；
- 批准策略、營運及財務計劃；

- 監控本集團的營運及財務表現；
- 批准刊發財務報表及公告；
- 制訂股息政策；
- 批准重大收購與出售、成立合資企業及資本交易；及
- 制定及審閱本公司企業管治政策及常規，以及履行守則條文第D.3.1段所載其他職責。

## 董事之就職介紹及持續專業發展

全體董事深知彼等對股東所承擔的責任，並勤勉盡職，為本集團的發展作出貢獻。每位新委任董事均獲得全面、正式及特別為其而設的就職介紹，以確保彼等充分瞭解本集團的業務及營運以及作為董事於適用的規則及規定下的職能及責任。本公司不時知會董事任何會影響其責任之法律法規更新及變化，亦定期向董事提供專業培訓及更新計劃，藉此加強董事會各成員在專業及規管方面的知識。於2013年6月，本公司與其法律顧問共同舉辦了一次培訓活動，向董事講解證券及期貨條例項下關於「內幕消息」的最新規定。



根據本公司存置的記錄，2013年董事接受了下列的培訓及更新：

	出席有關法規及規例或 董事職責的講座及／或 會議及／或論壇	閱覽有關經濟及業務管理與 董事職責的報章、期刊及 最新資訊
<b>執行董事</b>		
李寧先生(執行主席)	✓	✓
金珍君先生(執行副主席) (自2014年3月21日起出任代理行政總裁)	✓	✓
張志勇先生	✓	✓
<b>非執行董事</b>		
陳悅先生	✓	✓
朱華煦先生(於2013年1月1日辭任)	不適用	不適用
韋俊賢先生(於2013年9月1日辭任)	✓	✓
<b>獨立非執行董事</b>		
顧福身先生	✓	✓
王亞非女士	✓	✓
陳振彬博士	✓	✓
蘇敬軾先生	✓	✓

## 非執行董事及獨立非執行董事

非執行董事及獨立非執行董事在保障本公司及股東的整體利益方面擔當制衡的重要角色，並於有潛在利益衝突時發揮主導作用。現任非執行董事及獨立非執行董事均擁有豐富專業經驗，並以謹慎和負責任的態度參加董事會會議。彼等積極參與董事會及其委員會工作，提供獨立及客觀意見，尤其是有關策略、政策、業績、責任、資源、主要聘任及操守標準方面的事務，並推動審慎詳細的檢討和監控工作。彼等的委任均有特定任期，並須根據適用的上市規則及組織章程細則重選連任。

本公司已遵照上市規則第3.10(1)條及第3.10A條委任四名獨立非執行董事(佔董事會成員超過三分之一)，其中一名獨立非執行董事具備上市規則第3.10(2)條所規定的適當會計資格或相關財務管理的專業知識。本公司已收到各獨立非執行董事根據上市規則規定就其獨立性發出的年度確認函。董事會已評估各獨立非執行董事的獨立性，並仍然認為彼等各自均具備上市規則所要求的獨立性。

## 董事的委任及重選連任

除一名執行董事為期一年的服務合約外，各執行董事、非執行董事及獨立非執行董事均與本公司簽訂為期三年的服務合約。根據組織章程細則，所有董事須至少每三年輪流退任一次，並可重選連任。獲董事會委任的新董事須根據組織章程細則在其獲委任後的首個股東大會上經股東重選。

## 董事及高級行政人員的責任保險

本公司已就其董事與高級行政人員可能面對的法律訴訟安排適當保險，並每年檢討有關保險的保障範圍。

## 董事會委員會

董事會下設若干委員會，包括本公司執行委員會（「執行委員會」）、提名委員會、薪酬委員會（「薪酬委員會」）及審核委員會（「審核委員會」）。各董事會委員會擁有其各自書面界定且經董事會批准的職權範圍，當中涵蓋其職務、權力及職能，有關職權範圍符合上市規則的規定，並已考慮本公司的特定業務需要。董事會委員會具備充足的內外資源履行職責，並向董事會匯報其會議的結果，提出主要問題及發現，並提供建議，協助董事會作出決策。董事會委員會會議乃根據組織章程細則舉行及進行。

## 執行委員會

董事會自2004年12月起成立執行委員會，以提高管理效率。執行委員會現時包括以下三名成員：

李寧先生(委員會主席)	執行主席及執行董事
金珍君先生	執行副主席、執行董事及 代理行政總裁
陳悅先生	非執行董事

董事會已授權執行委員會執行以下職務：

- 對本公司策略目標、風險管理政策及合規事項的實行提供意見及進行監督；
- 就政策及特定經營問題向董事會提出建議，幫助發展及核准管理層向董事會提出的重要建議，並監督管理層實行董事會就本集團業務及營運所制定的政策及決定；
- 監督並指導本集團所有業務單位的業務及營運；及
- 核准本公司資本架構變動的方案，包括任何削資、股份回購或發行新證券。

董事會定期審閱執行委員會的職權範圍，以確保對執行委員會作出正確及適當的授權，以及有關授權仍然適合本公司的需要。

## 提名委員會

提名委員會自2005年6月起成立。截至2013年12月31日止年度及由2014年1月1日至2014年3月20日期間，提名委員會由下列董事組成：

金珍君先生(委員會主席)	執行副主席及執行董事
李寧先生	執行主席及執行董事
陳振彬博士	獨立非執行董事

於2014年3月21日，提名委員會成員的變動如下：

蘇敬軾先生(委員會主席)	獨立非執行董事
李寧先生	執行主席及執行董事
金珍君先生	執行副主席、執行董事及 代理行政總裁
陳振彬博士	獨立非執行董事

根據守則條文第A.5.1段，提名委員會主席須由董事會主席或獨立非執行董事擔任，而大部份成員均須為獨立非執行董事。鑑於本集團於2013年正處於變革期，董事會希望在此項變革進行期間取得更多TPG提名的董事支持，因此委任金珍君先生為提名委員會主席。董事會亦需要執行主席李寧先生更多參與提名委員會的事務。於2014年3月21日委任蘇敬軾先生為提名委員會主席後，本公司現已符合守則條文第A.5.1段有關主席的規定。

提名委員會的主要職責為制定及執行有關董事會成員及高級管理人員的提名政策，檢討董事會的架構、規模及組成，就董事本公司主席、行政總裁及首席財務官（「首席財務官」）的委任及繼任向董事會提供建議，評估本集團的架構及組織策略，並評估及物色適當人選擔任高級管理人員。

提名委員會一般委託專業招聘顧問協助履行其職責及職能。在向董事會提名最終候選人以供審議前，提名委員會將選出符合標準的候選人，並進行會面。此舉確保董事會具備本集團業務營運及發展所需的豐富知識、經驗及／或專才。

提名委員會於2013年履行的主要工作概述如下：

- 物色及篩選擔任首席財務官的候選人，並向董事會提呈以作遴選及審批；
- 評估各獨立非執行董事之獨立性；
- 物色擔任本集團行政總裁的候選人；及

- 對董事會的架構、規模及組成，以及對董事所付出時間、工作範疇、職責及責任作出年度審閱，並根據上市規則第13.51B條記錄各董事的最新資料。

年內，提名委員會參考本公司的業務模式及要求從多方面檢討董事會的組成（包括多元化），包括但不限於性別、年齡、種族、教育背景及專業知識、行業經驗、能力及知識以及服務年期。

提名委員會認為，現時的董事會組成就多元化而言處於均衡水平，足以達致董事會的目標。由於本集團仍在進行改革，董事會成員多元化，可使本公司吸納具備豐富行業經驗的資深人士及專業人才，為董事會制定決策及落實業務方向提供有效的觀點及專業意見。

提名委員會現行職權範圍刊載於本公司及聯交所的網站。

## 薪酬委員會

薪酬委員會自本公司於2004年6月於香港聯交所上市時成立。薪酬委員會主要負責制訂董事及高級管理人員薪酬政策及架構，使本公司能夠吸引、挽留及激勵對本公司長遠成功不可或缺之人才。

薪酬委員會已採納守則條文所界定的職權範圍。薪酬委員會現行職權範圍刊載於本公司及聯交所的網站。

薪酬委員會現時由以下三位董事組成：

王亞非女士(委員會主席)	獨立非執行董事
陳悅先生	非執行董事
陳振彬博士	獨立非執行董事

薪酬委員會的主要目的為就全體董事及高級管理人員薪酬組合的政策及架構向董事會提供建議，並建立正式而具透明度的程序，參考企業目標、經營業績及可比較市場狀況。董事的薪酬組合主要包括基本薪金、酌情花紅、參加本公司購股權計劃及其他福利及津貼，經考慮個別董事的職責及責任而釐定。

董事並無參與決定其本身報酬。各董事截至2013年12月31日止年度的酬金載於綜合財務報表附註27。

薪酬委員會於2013年履行的主要工作概述如下：

- 就所有董事及高級管理人員2013年度的薪酬組合向董事會提出建議；
- 檢討及批准2013年度獎金計劃；
- 檢討及落實獎金計劃執行事項；
- 檢討、監察及批准2013年ESOP(僱員期權計劃)的執行；及
- 批准執行董事服務合約任期。

為履行職責，薪酬委員會於檢討薪酬政策及激勵計劃時，會向本公司執行主席、執行副主席及人力資源部門徵詢意見。薪酬委員會可於需要時聘請外部專業顧問提供有關意見。

## 審核委員會

審核委員會自本公司於2004年6月於香港聯交所上市時成立，負責協助董事會履行其職責，包括監察本集團財務報表的完整性、監督本集團的財務報告制度、內部控制流程及本公司與外聘核數師的關係。

審核委員會的職權範圍乃根據香港會計師公會的指引制訂，並已符合守則條文。審核委員會現行職權範圍刊載於本公司及聯交所的網站。

審核委員會現時由以下三位董事組成：

顧福身先生(委員會主席)	獨立非執行董事
王亞非女士	獨立非執行董事
陳振彬博士	獨立非執行董事

本公司外聘核數師、首席財務官及內部審計部門(「內部審計部門」)主管及會計管理部門主管均已出席會議，並就審核委員會提出的問題提供所需資料。

於2013年，審核委員會與本公司外聘核數師舉行了四次會議，以討論彼等認為必要的事宜。

審核委員會於2013年履行的工作概述如下：

- 於開始審核工作前審閱外聘核數師的法定審核計劃，以及審核性質與範圍；

- 審閱截至2012年12月31日止年度的年度業績公告及年度財務報表，以及截至2013年6月30日止六個月的中期業績公告及中期財務報表，尤其集中在會計政策及實務的變動、財務報告於會計準則、上市規則及其他規定方面的合規性，並向董事會建議以供批准；
- 與外聘核數師及管理層商討可能面對的會計風險及在審核／審閱過程中的主要結果；
- 檢討外聘核數師之獨立性及就續聘外聘核數師向董事會提供建議；
- 批准外聘核數師的審核費用及委聘條款；
- 檢討2013年內部審核結果及建議，並批准2014年內部審核計劃；及
- 審閱本公司的風險管理職能及內部控制系統(包括財務報告及合規職能)的有效性。

## 舉報政策

本公司已為僱員及與本公司有業務來往的人士(包括供應商與分銷商)設立舉報政策及制度。彼等可以秘密向審核委員會反映與本公司有關的任何事宜的潛在不當行為。本公司已委任一名審核委員會成員為聯繫人，處理員工、供應商及分銷商反映的任何潛在不當行為。

## 董事會及委員會會議

董事會每年最少舉行四次常規董事會會議(約每季一次)，以及在必要時舉行額外董事會會議。常規董事會會議的舉行時間均於前一年預先確定，以提高董事的出席率。會議議程在諮詢董事會成員後制訂，讓所有董事均有機會提出事項列入議程。根據守則條文，議程及相關文件會於會議日期最少三日前及時發送予董事。

董事可隨時索取得相關資料。管理層向董事提交有關本集團業務進展、財務目標、策略及發展計劃的詳細報告，以便董事對於在董事會會議上提呈有待其批准的事宜作出知情決定。董事會亦視乎情況安排相關高級管理人員出席董事會會議，以向董事會報告有關營運的最新情況及回答董事的提問。截至2013年12月31日止年度，在執行董事並無列席的情況下，本公司執行主席與非執行董事(包括獨立非執行董事)已召開會議。

董事須就董事會或委員會會議上審議的事宜申報彼等的直接或間接利益(如有)，而擁有該等利益的董事須放棄投票，並且根據組織章程細則不構成出席董事會或委員會會議的法定人數。

年內，董事出席董事會、提名委員會、薪酬委員會及審核委員會的出席率載列如下：

董事姓名	截至2013年12月31日止財政年度			
	各任期間出席會議次數／舉行會議次數			
	董事會	提名委員會	薪酬委員會	審核委員會
<b>執行董事</b>				
李寧先生(執行主席)	6/6	1/1	不適用	不適用
金珍君先生(執行副主席及代理行政總裁)	6/6	1/1	不適用	不適用
張志勇先生	5/6	不適用	不適用	不適用
<b>非執行董事</b>				
陳悅先生	6/6	不適用	2/2	不適用
朱華煦先生(於2013年1月1日辭任)	不適用	不適用	不適用	不適用
韋俊賢先生(於2013年9月1日辭任)	5/5	不適用	不適用	不適用
<b>獨立非執行董事</b>				
顧福身先生	6/6	不適用	不適用	5/5
王亞非女士	6/6	不適用	2/2	5/5
陳振彬博士	6/6	1/1	2/2	5/5
蘇敬軾先生	6/6	不適用	不適用	不適用

附註：

上述會議紀要對會議中所討論的事項及作出的決定已進行詳細記錄，其中包括董事所提出的問題或表達的反對意見。會議紀要的草擬本及終稿會於相關會議後合理時間內向所有董事傳閱並供其發表意見及存錄。

## 問責及核數 財務報告

董事在財務團隊的支持下，確認彼等須負責編製本集團的財務報表，並確保財務報表遵照法例規定及適用之會計準則按持續基準編製。董事會亦確保適時刊發本集團的財務報表。

在開始審核本公司2013年度賬目前，審核委員會已接獲外聘核數師就其獨立性及客觀性作出的確認。外聘審核合夥人須定期輪換。

本公司外聘核數師羅兵咸永道會計師事務所對綜合財務報表報告責任的陳述載於本年報「獨立核數師報告」一節。

2013年期間，管理層已向董事會全體成員提供月度最新財務資料，供其就本公司業績、狀況及前景作出中肯且合理的評估。

## 內部監控

董事會有責任每年審查本集團內部監控體系的效能，並確保監控體系穩健妥善且有效，以保障股東之投資及本集團之資產。於2013年，董事會在審核委員會的協助下，已審查資源是否充足、負責會計及財務報告職能的僱員是否有足夠資格及經驗，及彼等的培訓計劃及預算是否適當。

## 外聘核數師酬金

本公司自2004年於香港聯交所上市以來，一直委任羅兵咸永道會計師事務所為本公司的外聘核數師。審核委員會已推薦續聘羅兵咸永道會計師事務所為本公司的外聘核數師，董事會已批准有關委聘，惟須待股東於應屆股東週年大會上批准後方可作實。

截至2013年12月31日止年度，外聘核數師提供審核及非審核服務的費用如下：

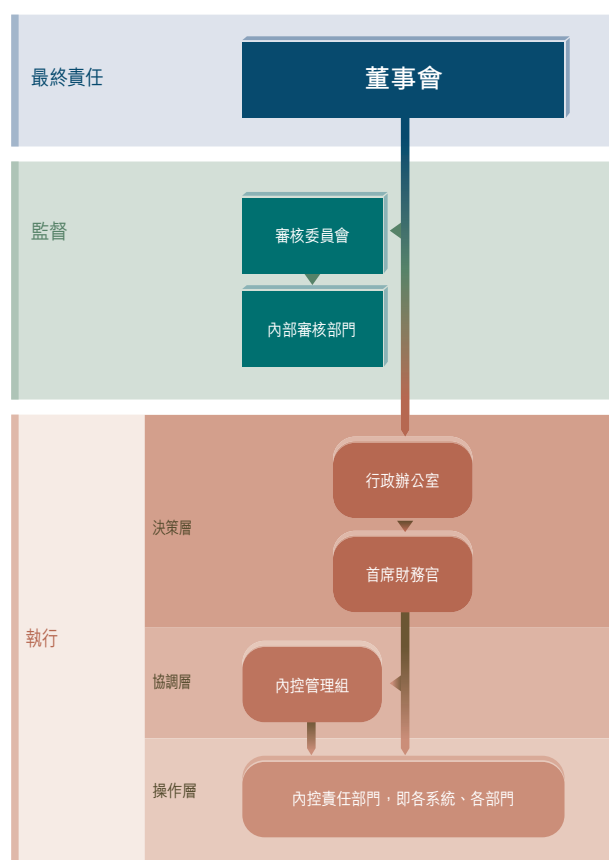
服務類別	2013年 (人民幣)	2012年 (人民幣)
本集團的核數費用	4,200,000	3,338,000
稅務合規性及其他諮詢服務	2,030,000	1,027,000
合計	6,230,000	4,365,000

## 內部監控體系

本公司已在多年業務控制經驗基礎上，建立起一套綜合內部監控體系。該體系採用全球認可之Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission (「COSO」) 框架，同時慮及本集團之業務、營運及財務風險、企業文化及管理理念。該體系的设计旨在(i)達到經營效益及效率；(ii)提高內部及對

外財務報告之可靠性；及(iii)確保遵守適用法律及法規。該體系旨在提供合理保證，而非絕對保證避免出現重大錯誤、欺詐或損失。年內，本集團持續推進內部監控體系向控制有度、支持有力的方向發展，主要體現在以下各方面：

- (1) 持續推動根據COSO內部控制框架建立的內部控制組織架構的正常運行，而該框架載述如下：



本公司設立由上至下責權分明的內部控制組織管理架構，包含最終責任、監督和執行三個層級，分別為：(i)董事會擁有內控管理的最終責任權力，對外向股東承擔企業管治責任，對內為推動內控管理工作的最高權威；(ii)審核委員會負責監督管理層建立和運營內控體系，監管本集團之內部控制流

程，並對其有效性向董事會發表意見。內部審核部門就內控有效性進行初步評價並向審核委員會直接匯報；(iii)執行層級包括決策組、協調層(即內控管理組，負責本集團內控體系的規劃和建設支持工作、協調內控體系在各系統推廣實施、組織內控有效性檢查和風險評估)和運營及職能部門。



年內，結合公司組織架構、人員、業務流程等的變化，本公司及時更新內控組織架構下的人員編制並進行必要的培訓。內控管理組在每次審核委員會會議上匯報集團內控工作計劃和進展情況，接受審核委員會及董事會的監督和指導。

- (2) 有效兼具備前瞻性的戰略管理和運營管理信息以及財務和會計管理系統，支持監察業務策略和計劃的執行及表現。高級管理人員、董事會或其專責委員會定期準時接獲及審閱營運報告及每月財務更新。此舉讓高級管理人員、董事會或其專責委員會可監察及控制既定之年度營運及財務目標，並於必要時考慮作出行動，同時確保該等行動可儘快執行，以修正任何重大錯誤或不足之處。
- (3) 持續實施《李寧有限公司內控手冊》（「內控手冊」）。內控手冊基於本集團現有的內部監控政策和操作流程，為本集團制訂一套書面化的內部監控手冊，以協助加強內部控制制度。目前內控手冊涵蓋的內部控制範圍包括銷售和應收貿易款項管理流程、採購和應付貿易款項管理流程、存貨管理流程、資金管理流程、財務報告流程、稅務管理流程、集團管理職能、行政人力資源管理和知識產權管理流程、出口業務管理流程以及固定資產管理制度。內控手冊每年進行一次系統性修訂，旨在根據業務變化和流程優化的需要，進一步持續完善及監察內部控制體系之效益。2013年，由內控管理組統一組織協調，各流程責任部門對內控手冊進行了關鍵控制點及具體相應控制流程的更新，更新後的流程已經在年內實施。

(4) 建立了有效的年度內部控制框架自我評估檢查機制，該機制效果理想，達到了以下目的：

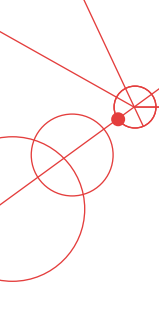
- (i) 推動中高層管理者對公司級各控制目標是否實現進行回顧和評價，及時發現不足並加以改善；
- (ii) 督促各業務流程負責人對流程級控制主動進行流程回顧，測試其設計和執行有效性，及時發現問題並制定改進措施；及
- (iii) 協助審核委員會及董事會對公司整體內部監控體系的有效性進行評估。

(5) 內部審核部門獨立地檢討有關主要營運、財務及合規用途之風險及內部控制。任何重大事項(如有)以及改善建議均向審核委員會或董事會報告。

(6) 為支持本集團業務多元化的快速健康發展，本公司根據《李寧有限公司風險管理手冊》進行公司級年度風險審視工作，並評估重要業務方面的風險及風險管理控制。

## 年度檢討

董事會深知其須對本集團的內部監控系統負責，並有責任檢討該制度的有效性。本集團的內部控制體系須進行持續檢討及改善，方能使本集團面對任何風險轉變時作出及時反應。



董事會每年對本集團內部控制體系之效益進行全面檢討，範圍涵蓋所有重大控制，包括關於財務、營運及合規控制及風險管理職能。該檢討使用內部自我評估方法(CSA)，設有完整的報表體系，由各系統和部門負責人就內部控制關鍵控制點填寫自我評估檢查表。2013年，根據公司的組織結構調整和業務擴展，流程級控制自我評估的範圍涵蓋多個系統或部門。此外，高級管理人員須就公司內部控制體系之有效性根據COSO內部控制體系要點作出評估，包括控制環境、風險評估、信息與溝通。通過檢討程序，負責人可證明內部控制體系是否已按預期運作，找出缺失或不足之處，及就此採取相應行動。內部審核部門亦就檢討程序及結果進行獨立檢查和分析並向審核委員會及董事會提交聲明書，以證明本集團內部控制體系之足夠性及有效性。

截至2013年12月31日止年度之檢討結果已向審核委員會及董事會匯報。根據有關結果，審核委員會及董事會確認本集團之內部控制體系及程序狀況良好，能夠識別、控制及報告在本集團達致策略目標時所涉及之重大風險。有關體系及程序存在之須改善之處已被識別，並已作出或計劃作出補救行動。本集團迄今並無發現任何重大不足之處，亦無任何須予關注並對股東構成影響的重大問題。

審核委員會及董事會亦收到對本集團會計及財務報告人員就資源、資質及經驗是否足夠，以及員工所接受的培訓課程及預算是否充足的年度檢討結果。根據有關結果，審核委員會及董事會認為本集團擁有足夠的會計及財務報告人員，且彼等均具備所需要之專業資質及從業經驗以有效履行各自的職能，員工所接受的培訓課程及有關預算適當。

董事會認為，本集團之內部控制體系乃足夠有效，本公司於截至2013年12月31日止年度已遵守企業管治守則下的守則條文。

## 內部審核

本公司2004年於聯交所上市後隨即成立內部審核部門。內部審核部門的主要職責為檢查本集團經營和財務情況，以揭示潛在風險，並跟進相關改進措施，持續提升本集團的運營效果和效率。內部審核部門在本集團內部控制和風險管理框架中擔當重要角色，旨在向審核委員會及董事會提供客觀保證，確保內部監控制度和風險管理體系的有效維持及運作，以及妥善地管理和規避達致業務目標之相關風險。內部審核部門直接向首席財務官報告，且如有需要可直接將有關事件轉介審核委員會。於2013年度，內部審核部門主管出席了每次審核委員會會議，並與本公司外聘核數師保持建設性溝通。內部審核部門亦會與外聘核數師進行適當的合作。

內部審核部門每年乃根據集團戰略目標及風險評估結果制訂年度內部審計計劃，並在取得審核委員會批准和支持下開展工作。內部審核部門之工作包括(i)對各業務和職能系統進行定期審計，評價其經營的效果和效率；以及(ii)在風險評估的基礎上，就管理層和審核委員會所指定範疇進行專項審核工作。於2013年度，內部審核部門對李寧品牌的產品事業部、銷售系統、市場系統、零售子公司、供應鏈系統、人力資源系統以及紅雙喜公司等進行了審核，並向審核委員會、管理層提交了相關審核報告。

對於重大審計發現和風險點，內部審核部門會及時向審核委員會和管理層作出風險提示並定期跟進改進狀況。截至2013年12月31日，各項審計發現和風險均已獲管理層妥善處理，未有重大的未能改善之審計發現和風險點。內部審核部門計劃在2014年度針對品牌、產品和財務系統等進行重點審核。

內部審核部門亦在內部控制和風險管理體系中擔當重要角色，負責檢查和評估本集團內部控制系統和風險管理體系的足夠性和遵循程度，並就上述體系之有效性提供獨立客觀意見。於2013年度，內部審核部門參與了風險管理體系、內部控制體系、銷售渠道風險管理及品牌風險管理和人力資源系統執行情況的回顧工作。

## 內幕消息

在處理及發佈內幕消息的程序及內部控制方面，本公司完全瞭解其於上市規則第13章方面的責任，以及本公司應即時公佈內幕消息的最高原則。本公司不時參考自身與行業狀況以及證監會頒佈的內幕消息披露指引，檢討關於內幕消息或可能屬於股價敏感性質資料的內部指引。本公司的政策規定，嚴禁未經授權使用機密或內幕消息，並已設立與實施有關外界對本集團事務進行查詢的回應程序。

年內，本公司公佈有關規管全體僱員對外媒體溝通的紀律及行為的規則及程序，並規定執行主席、執行副主席及首席財務官為本公司所有對外媒體溝通事宜的主要發言人。本公司人力資源部負責監察及檢討本集團全體僱員是否妥為遵守該等規定。優化本集團與媒體的溝通旨在規管全部媒體溝通活動，保障本公司利益以及確保內幕消息披露前絕對保密。

## 遵守股份買賣的標準守則

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。本公司亦定期提醒各董事於標準守則下須履行的責任。經本公司作出特定查詢後，所有董事均確認在截至2013年12月31日止年度內已遵守標準守則所載的規定準則。

可能擁有尚未公開的本集團內幕消息的僱員亦須遵守嚴格程度不遜於標準守則的指引。本公司於2013年並無發現任何未遵守有關指引的情況。

## 公司秘書

年內，嚴慧燕女士(「嚴女士」)自2013年1月1日至2013年4月30日期間擔任本公司秘書(「公司秘書」)。戴嘉莉女士(「戴女士」)自2013年5月13日起獲委任為公司秘書。於2013年5月1日至2013年5月12日公司秘書職位空缺期間，首席財務官曾華鋒先生在專業顧問協助下負責本公司的公司秘書職能。

嚴女士及戴女士於各自任職期間均為全職僱員，熟悉本公司之日常事務運作。於2013年，嚴女士及戴女士於各自任職期間向執行主席、執行副主席及／或首席財務官匯報工作。此外，彼等均已妥為遵守上市規則第3.29條的相關專業培訓規定。

## 股東權利及與股東溝通

本公司致力透過多項正式溝通渠道向其股東提供準確清晰、全面及時的集團資料，該等渠道包括於本公司及／或聯交所網站刊登其中期報告及年度報告、公告、通函及其他公司通訊。

## 股東召開股東大會／提呈議案的程序

根據組織章程細則，於發送要求當日持有賦予權利在本公司股東大會上投票的本公司繳足股本不少於十分之一的任何一名或多名本公司股東，有權隨時向董事會或公司秘書書面要求就其要求所指的事務召開股東特別大會。有關要求須送達本公司在香港之主要營業地點，地址為香港旺角亞皆老街8號朗豪坊辦公室大樓45樓1,7-15室，註明公司秘書收，而該大會須在發送有關要求後兩(2)個月內舉行。倘於有關發送日期起計二十一(21)日內，董事會並無召開有關大會，則提出要求召開大會之人士可自行以同樣形式召開大會，而提出要求人士因董事會未有召開大會而產生的所有合理開支，均由本公司向提出要求人士償付。

## 提名候選董事的程序

有關推選某人參選董事之程序，請瀏覽本公司網站www.lining.com「企業管治」一節「股東提名候選董事的程序」分節。

## 股東向董事會查詢的程序

股東可以書面方式提出須董事會關注的查詢，送交本公司在香港之主要營業地點，地址為香港旺角亞皆老街8號朗豪坊辦公室大樓45樓1,7-15室，註明公司秘書收。

於2013年，組織章程細則並無任何變動。

## 股東大會

股東大會為本公司與股東的直接溝通提供主要渠道。股東大會為股東提供瞭解本集團營運、財務表現、業務策略及前景的良機。

本公司自2004年於香港聯交所上市以來，所有於股東大會上提呈的決議案均以投票方式表決，其中本公司每股全數繳足股份均有權投一票。要求及進行以投票方式表決的程序乃參考組織章程細則，並於股東大會開始時予以說明。投票表決結果將刊載於本公司及聯交所網站。

為鼓勵股東出席會議，本公司給予股東逾20個完整營業日的通知，並向股東寄發一份載有所需資料的通函，讓股東就擬於大會上提呈以供審議的決議案作出知情決定。

董事會成員(包括提名委員會、薪酬委員會及審核委員會各主席)及本公司的外聘核數師均已出席於2013年5月31日舉行的本公司股東週年大會(「2013年股東週年大會」)。大會設有答問環節供股東提問。本公司下一屆股東週年大會將於2014年5月30日舉行(「2014年股東週年大會」)。有關2014年股東週年大會詳情及將審議的事項的所需資料均載於連同本年報一併寄發予股東的通函內。

董事出席2013年舉行的股東大會之記錄載列如下：

	於2013年2月21日 舉行的股東特別大會 2013年股東週年大會	
<b>執行董事</b>		
李寧先生(執行主席)	✓	✓
金珍君先生(執行副主席及代理行政總裁)	✓	✓
張志勇先生	-	-
<b>非執行董事</b>		
陳悅先生	✓	✓
朱華煦先生(於2013年1月1日辭任)	不適用	不適用
韋俊賢先生(於2013年9月1日辭任)	-	-
<b>獨立非執行董事</b>		
顧福身先生	✓	✓
王亞非女士	-	✓
陳振彬博士	✓	-
蘇敬軾先生	-	✓

## 展望

董事會將不斷檢討及改善其企業管治，務求保持高透明度、問責性和責任水平。

承董事會命

執行主席及執行董事  
李寧

香港，2014年3月21日

# 董事和 高級管理人員

截至本報告日期，董事和高級管理人員的履歷載述如下：

## 執行董事



李寧先生，51歲，李寧品牌創立人、本集團執行主席及執行董事，李先生亦擔任執行委員會主席及提名委員會成員，主要負責制訂本集團整體企業策略及規劃。

李寧先生為二十世紀最傑出運動員之一。在1982年舉行的第六屆世界體操錦標賽，李先生在男子體操項目奪得六面金牌，締造世界體操壇歷史，並在中國獲得「體操王子」美譽。於1984年舉行的第二十三屆洛杉磯奧運會，李先生取得三金兩銀一銅佳績，成為當屆贏得最多獎牌的運動員。於1987年，李先生成為國際奧委會運動員委員會的唯一亞洲區委員。1993年至2000年，李先生為國際體操聯合會男子技術委員會委員，現任國際體操聯合會榮譽委員。於1999年，李先生獲世界體育記者協會選為「二十世紀世界最佳運動員」。

於1989年退出體壇後，李先生構思推出李寧品牌，並以創立首個中國國家級體育用品品牌為目標。李先生於過往20多年一直致力發展本集團業務，為中國體育用品行業的發展作出卓越貢獻。李先生亦擔任香港聯交所創業板上市的非凡中國控股有限公司之主席、行政總裁及執行董事。李先生持有北京大學法學院法律學士學位、北京大學光華管理學院行政人員工商管理碩士學位、英國 Loughborough University 技術榮譽博士學位以及香港理工大學榮譽人文學博士學位。於2010年6月，李先生獲頒授香港科技大學榮譽院士。

李寧先生亦透過「李寧基金」積極參與慈善活動，並幫助現役及退役中國運動員及教練成立「中國運動員教育基金」，為運動員提供學習進修及培訓資助，並支持中國貧困及偏遠地區的教育發展。2009年10月，李先生被聯合國世界糧食計劃署(WFP)任命為中國第一位「WFP反飢餓親善大使」。



金珍君先生，46歲，本集團執行副主席、代理行政總裁及執行董事，領導本集團的內部事務發展及日常營運。金先生亦擔任執行委員會及提名委員會成員。金先生於2012年4月成為本公司董事。金先生是TPG的合夥人，也是該公司運營團隊成員。TPG是全球領先的私募股權投資公司。金先生於2007年12月至2011年1月擔任廣匯汽車服務股份公司的執行董事兼臨時行政總裁，並於2012年4月至2013年9月擔任該公司的董事會副主席，幫助該公司打造了中國領先的乘用車零售和服務網絡。於2008年7月起，金先生同時擔任中國領先的設備租賃商恆信金融租賃有限公司的董事，領導該公司完成了業務改造。此外，由2011年4月起，金先生亦是中國領先的女鞋零售商達芙妮國際控股有限公司（「達芙妮」）的非執行董事，該公司在聯交所主板上市，彼在達芙妮通過領導實施TPG的運營措施，幫助達芙妮改造了核心運營並建立了業界首個快速零售業務模式。在加入TPG之前，金先生曾於2002年至2006年期間擔任戴爾公司韓國業務的董事總經理。之前，他曾於2000年至2002年期間擔任位於麻薩諸塞州(Massachusetts)劍橋(Cambridge)一家私營的早期風險投資公司Internet Business Capital Corporation（互聯網商業資本公司）的副總裁。此前曾於1996年至2000年擔任國際管理諮詢公司McKinsey & Company（麥肯錫公司）的項目經理。金先生以最高榮譽畢業於哈佛大學，獲得文學士學位，主修政府與東亞研究，之後在中國南京－霍普金斯中心從事研究生研究項目，然後回到哈佛大學攻讀公共政策碩士學位。



張志勇先生，45歲，執行董事。張先生於1992年10月加入本集團，出任北京李寧鞋業有限公司財務經理，自1999年4月起擔任北京李寧體育用品有限公司財務總監，2001年2月至2004年6月任該公司總經理。自本公司於2004年6月至2012年7月3日在聯交所上市期間，張先生曾擔任本公司行政總裁，負責本集團整體策略，並使人力資源、信息資源、財務資源與本集團品牌匹配發展。張先生自1992年開始進入中國體育用品行業，在此行業已具備20年的中國市場經驗，並對中國消費者市場變化、品牌形象塑造、中國公司的變革管理有其深刻的見解。張先生自2012年10月15日起獲委任為聯交所主板上市公司千百度國際控股有限公司之獨立非執行董事。張先生擁有北京經濟學院學士學位以及北京大學光華管理學院行政人員工商管理碩士學位。

## 非執行董事



陳悅先生，37歲，非執行董事、執行委員會及薪酬委員會成員。陳先生於2012年4月加入本集團。TPG Stallion, L.P.在本公司的可換股債券和普通股中擁有權益，乃全球領先的私募股權投資公司TPG的關聯公司。陳先生是TPG的董事總經理。陳先生主要負責開拓TPG在大中華區的投資機會，重點關注消費品和零售以及科技、媒體和電信等行業。自2001年加入TPG以來，陳先生曾先後在TPG位於新加坡、香港和北京的辦事處工作，在許多亞太國家評估和執行了多個行業的私募股權交易。陳先生現時和之前曾在數家公司擔任董事，包括自2007年起擔任UTAC Holdings Ltd.的董事和曾於2008年至2010年期間擔任台新國際商業銀行股份有限公司(為一家台灣銀行)的董事。在加入TPG之前，陳先生於1999年至2001年期間於紐約雷曼兄弟控股公司科技行業併購部門擔任分析員。陳先生於1999年畢業於科羅拉多大學，獲商業管理學士學位。

## 獨立非執行董事



顧福身先生，57歲，獨立非執行董事及審核委員會主席，於2004年6月加入本集團。顧先生現為凱利融資有限公司(企業財務顧問公司)之董事總經理。在創辦凱利融資有限公司前，顧先生曾任一家主要國際銀行之董事總經理及企業融資部主管，以及一家聯交所主板上市公司之董事兼行政總裁。顧先生現時亦擔任聯交所主板上市之美聯控股有限公司、友佳國際控股有限公司、興達國際控股有限公司及田生集團有限公司之獨立非執行董事。顧先生曾於2003年10月20日至2012年6月29日擔任於聯交所主版上市的濰柴動力股份有限公司之獨立非執行董事。顧先生畢業於美國University of California, Berkeley，獲得工商管理學士學位，彼亦為公認會計師。



王亞非女士，58歲，獨立非執行董事、薪酬委員會主席及審核委員會成員，於2003年1月加入本集團，擁有逾20年管理及企業融資經驗。王女士自2011年9月起獲委任為恆石資產管理有限公司之主席。王女士亦為學大教育集團之獨立董事，該集團於紐約證券交易所上市。王女士於1996年至2011年9月擔任北京海問諮詢有限公司董事兼副總經理，並於1995年至2011年9月擔任北京大學光華管理學院副教授。王女士擁有上海復旦大學國際政治學士學位，為美國Maryland University, College Park之交換學者，並取得英國University of Lancaster之工商管理碩士學位。





**陳振彬博士**，56歲，獨立非執行董事、審核委員會、薪酬委員會及提名委員會成員，於2004年6月加入本集團。陳博士具有超過30年製衣界經驗，現任寶的集團有限公司主席。陳博士由2010年9月起獲委任為榮豐聯合控股有限公司之獨立非執行董事及由2012年12月起獲委任為迅捷環球控股有限公司之獨立非執行董事，兩間公司均在聯交所主板上市。陳博士積極參與香港公共事務，現任香港觀塘區區議會主席，並由2009年4月1日起獲委任為香港青年事務委員會主席。陳博士於2002年獲委任為太平紳士，並獲香港政府於2004年頒授銅紫荊星章及於2009年頒授銀紫荊星章。2013年12月，陳博士獲香港公開大學頒授榮譽工商管理博士。



**蘇敬軾先生**，61歲，獨立非執行董事及提名委員會主席。蘇先生於2012年7月加入本集團。蘇先生為Yum! Brands, Inc. (「Yum!」，於紐約證券交易所上市之公司)中國事業部主席兼首席執行官。彼亦擔任Yum!董事會執行董事兼副主席。蘇先生於國立台灣大學取得大學學位、於賓夕法尼亞州立大學取得化學工程理學碩士學位及於Wharton School取得工商管理碩士學位。蘇先生加入Yum!前，於德國及台灣之寶潔公司(Procter & Gamble)工作。蘇先生於1989年在Yum!開展事業，出任KFC International之北太平洋區市場推廣部總監。1993年，彼成為肯德基及必勝客北亞洲區副總裁。蘇先生於1997年在Pepsi分拆餐廳業務後擔任Tricon Global Restaurants International大中華區總裁。Yum!中國事業部目前領導肯德基、Pizza Hut Dine-in Restaurants、Pizza Hut Home Service、East Dawning及小肥羊品牌於中國大陸之發展。蘇先生於2009年6月2日至2012年2月2日期間擔任小肥羊集團有限公司(於2012年2月自聯交所主板除牌)之非執行董事。



## 高級管理人員

**曾華鋒先生(左起第二位)**，52歲，首席財務官。曾先生於2013年4月加入本集團，負責集團財務管理，內審，上市公司秘書部，法律以及投資者關係。曾先生於會計、財務及業務管理方面擁有23年服裝行業經驗。加盟本集團之前，彼先前曾任職於Guess Inc.、Ashworth Inc及Levi Strauss Company。曾先生在其職業生涯中曾擔任多項管理職務，包括首席財務官、首席營運官、亞洲區域總裁及高級業務副總裁等。彼為註冊會計師。曾先生持有紐約州立大學(State University of New York)的會計學理學士學位和工商管理碩士學位。

**Edwin Alexander JONKERS先生(左起第一位)**，49歲，本集團副總裁兼首席產品與採購官，於2012年9月加入本集團，負責產品開發，包括鞋類、服裝及硬件的產品營銷、設計、研創、開發及採購。Jonkers先生在體育用品及時尚零售業及產品開發及營銷品牌領域擁有逾20年經驗。於加入本集團前，Jonkers先生於國際知名運動品牌公司任職。彼畢業於荷蘭University of Applied Science TMO，取得市場營銷及工商管理文學學士學位。

**鄧紅兵先生(右起第二位)**，43歲，供應鏈副總裁，於2012年8月加入本集團，主要負責供應鏈管理體系的建立及優化。鄧先生在供應鏈管理方面擁有20年的經驗。加入本集團前，鄧先生曾在戴爾任職14年，擔任過亞太及日本區中小企業銷售運營執行總監、戴爾全球採購執行總監、戴爾中國生產運營總監、戴爾中國物料採購及商務計劃總監等重要管理崗位，具領導變革的高層管理經驗。鄧先生持有中歐國際工商學院工商管理碩士學位。

**鄧曉華女士(右起第三位)**，45歲，本集團副總裁兼李寧品牌首席市場官。鄧女士於2012年10月加入本集團。彼負責本集團的市場營銷及品牌開發，包括鞏固品牌資產、制定增長策略及創新渠道、管理體育資源。鄧女士來自台灣，在美容護理及食品行業的品牌管理方面擁有20年豐富經驗。鄧女士曾在寶潔(P&G)及強生亞太地區(Johnson & Johnson Asia Pacific)等跨國公司擔任主要營銷職務。於加入本集團前，鄧女士為美商通用磨坊台灣區(General MillsTaiwan)的董事總經理。鄧女士畢業於國立台灣大學，取得外文與文學學士學位，並持有雙碩士學位，即德克薩斯大學奧斯汀分校頒發的新聞學碩士學位及國立台灣大學頒發的行政人員工商管理碩士學位。

**孫錚錚女士(右起第一位)**，45歲，本集團副總裁兼李寧品牌首席人才官。孫女士於2013年7月加入本集團。負責建立和完善本集團戰略性人力資源體系、人才梯隊培養體系、薪酬福利體系以及人事管理工作。孫女士擁有超過17年跨國公司業務管理及人力資源管理經驗，曾就任於德國漢高集團並出任亞太區人力資源副總裁及中國區人力資源總監，新加坡及馬來西亞總裁及粘合技術業務部東南亞地區總裁，在人力資源管理及公司運營管理等方面擁有豐富的經驗。孫女士畢業於北京外國語大學，取得文學學士學位，並持有中歐國際工商學院管理文憑。

# 投資者 關係報告

## 概覽

2013年，本公司及其管理層在變革計劃第一階段繼續致力保持投資者關係計劃高效實行。由於市場需要充分了解公司在瞬息萬變行業環境中推行變革計劃所優先考慮的重點及相關進展，因此，在公司變革時主動積極及高效地維持投資者關係尤為重要。年內，本公司透過積極溝通，令賣方、買方及個人投資者更深入地了解有關財務表現的公司策略、現有業務發展及營運情況。本公司與主要持份者成功實現雙向溝通，除透過投資者關係部及公司網站讓投資者簡易地獲得資訊外，亦鼓勵投資者直接向本公司提出查詢。於5月舉行的股東週年大會亦為股東與高級管理層直接溝通提供了理想平台。

## 主動積極及目標清晰地與投資者溝通

2013年，中國消費行業發展前景仍欠明朗。鑑於市場對國內體育用品行業復甦進程見解不一，讓投資者及時得知本公司營運及財務狀況至關重要。隨著本公司繼續推進變革計劃及2012年公佈的渠道復興計劃，讓投資者全面掌握有關資訊更為關鍵。年內，管理層成功保持了財務資料披露的透明度。事實上，這項工作在2013年更具挑戰性，原因在於本公司落實變革計劃設定的零售業務模式，此模式對中國體育用品市場而言屬嶄新理念，因此本公司須主動積極地向各持份者闡釋有關理念及誘因，並向他們介紹衡量營運表現的新指標。年內，本公司目標清晰地接觸投資者，以統一的方式集中與更相關的投資者溝通。與此同時，透過會面

及反饋調研與投資者交流，令本公司及時知曉他們的顧慮及意見，而我們於溝通方面亦得以改進。

年內，所有關於投資者關係活動的詳情載列如下：

活動類型	2013年	2012年
路演(包括反向路演)	2次 (共22次會議)	7次 (共81次會議)
投資者論壇	1次	1次
投資者實地考察	2次	1次
定期投資者單對單會議	43次	59次
投資者電話會議	87次	70次
店舖參觀	17次	23次
投資者反饋調研	3次	0次
股評人圓桌會議	1次	0次

## 投資者關係團隊實力壯大

隨本公司首席財務官曾華鋒先生於2013年5月到任及姚宏峻先生於2013年12月加盟團隊擔任投資者關係及企業規劃總監，現時本公司擁有經驗豐富的投資者關係團隊，將開展不同類型的投資者關係活動。這支更具實力的團隊將繼續透過多個平台，如路演、投資者論壇、會面、店舖參觀、電話會議、媒體簡報會以及其他方式進一步加強與投資者作交流。

## 更穩固的股東架構有助提升本公司市值

在行業格局持續轉變及市場動態瞬息萬變的形勢之下，鑑於本公司將繼續領先推行李寧變革計劃，維持良好的股東基礎以獲取必要的投資者支持相當關鍵。投資者關係部將繼續落實各項舉措，目標清晰地構建能配合及支持本公司實現投資目標的股東基礎，令本公司市值得以提升。

## 未來展望

高效的投資者關係是本公司管理哲學中不可或缺的部分。2014年，本公司將繼續推行下一階段變革計劃，並致力維持高效溝通。本公司期望透過投資者關係部的努力，進一步加強投資者的信心，在我們開展下一階段變革計劃的同時加深投資者對我們業務的了解。

## 投資者資料

### 股份資料

上市：自2004年6月28日起於香港聯交所主板上市

股份代號：2331

每手買賣股數：500股

於2013年12月31日已發行股份數目：1,369,633,448

於2013年12月31日市值：約8,382,156,700港元

## 2013年股息

中期股息：無

末期股息：無

## 財務日誌

公佈全年業績：2014年3月21日

股東週年大會：2014年5月30日

## 企業網站

李寧公司網站：<http://www.lining.com>

李寧官方網站(中文)：<http://www.li-ning.com>

李寧投資者關係網址：

<http://www.lining.com/eng/ir/finhigh.php>

## 投資者關係聯絡地址

香港特別行政區

九龍旺角亞皆老街8號朗豪坊

辦公室大樓45樓1, 7-15室

李寧有限公司投資者關係部

電話：+852 3541 6000

傳真：+852 3102 0927

電郵：[investor@li-ning.com.cn](mailto:investor@li-ning.com.cn)



運動起來





# 企業 社會責任

李寧公司高度重視企業社會責任，一直通過各種切實行動向社會傳遞溫暖和愛心。本集團認為，實踐「企業公民責任」這一承諾，有助為員工，乃至整個社區和環境帶來長遠裨益。

## 核心價值觀

本集團視其員工為最重要的資產。通過營造有助員工身心健康的工作環境，為其提供技能訓練及創造職業發展機會，本集團得以增強員工凝聚力、歸屬感及提升個人能力，實現員工與企業共同成長。

2013年，本集團繼續以「卓越績效、突破、消費者導向、誠信守諾、贏得夢想、我們文化」為核心價值觀，通過全員溝通大會、管理層工作坊、本集團內聯網、內部刊物《運動品格》及各類培訓課程等多種內部平台，加強本集團高級管理層與員工之間的溝通。本集團亦大力鼓勵員工以主人翁的態度，發揮正能量，追求卓越績效，不斷創新，積極參與企業的變革與轉型。

## 員工培訓

在開發培訓方面，本集團秉持「以人為本」的理念，在既往結合學員、講師及課程理念與需要的良好體系基礎上，更加注重企業發展和員工發展雙方面需求之結合。

在領導力發展方面，針對企業變革之需要，本集團為管理人員定制四門標準課程：戰略分析與執行、績效管理、變革領導力、關鍵對話。從管理技術到技巧，從專業知識到演練，使學員具有更好裝備利用全新技能，為實現本集團打造零售業務模式的願景不懈努力。本集團持續開展該等培訓課程，不但為企業管理奠定堅實基礎，亦可提升本集團整體管理與執行能力。

針對變革轉型時期的獨特挑戰，本集團為各業務部門新團隊建設融合提供支援，並開展專業課程，支持零售業務模式的轉型。

同時，本集團亦繼續完善綜合人才發展體系。由新同事訓練營到高潛力人才的TOP訓練營、針對新晉人員的管理訓練營，進而到針對優秀管理人員的mini-EMBA課程，再輔以主要發展指標(KDI)的應用，推動管理人員能夠有針對性地重點培養具有潛質的下屬。上述舉措不僅促進員工發展，提升團隊整體能力，亦形成了內部可持續發展的人才潛力和競爭力。



## 工作環境及文化

本集團高度重視員工的身心健康，經常鼓勵員工參與各種運動，藉運動這一寶貴機會增強團隊互動與凝聚力。位於本集團北京總部的「李寧中心」不僅為員工提供籃球館、羽毛球館、游泳館、室外足球場等運動設施及場地，還為員工聘請專業教練，輔導員工開展各種運動，同時培養其運動觀念。本集團為多個員工體育俱樂部提供資助，該等俱樂部已舉辦多項內外運動比賽，如運動會、羽毛球／籃球／網球比賽、北京馬拉松比賽、北京外資企業游泳比賽等。通過參與運動的獨特方式，令員工加深對企業價值觀的理解。獨具特色的體育文化亦成為本集團吸引優秀人才加盟的重要因素之一。

## 員工及其家庭關懷

除了獨具特色的體育文化外，本集團亦定期為員工及其家庭舉辦各項活動，如親子會、年會、運動比賽等。該等活動不但有助增強本集團員工的歸屬感，亦體現本公司對員工及其家庭的關懷。

## 員工福利

本集團亦為全體員工及其家屬提供商業醫療補充保險，每年為員工提供免費體檢。辦公室裡備有各種綠色植物與環保設施，提供優雅舒適的空間，保障工作環境的健康與舒適。集團於2013年梳理了制度流程，以完善員工福利體系。此外，本集團亦設立支持計劃項目，幫助員工正確面對壓力。各部門亦定期召開例會，為員工與管理層之間提供額外溝通平台。

## 社區參與

本公司一直以來積極履行作為企業公民所承擔的社會責任，特別是在中國南方雪災及四川地震等自然災害發生後，本公司更加不遺餘力，奉獻愛心。2013年11月，我們了解到地處西藏日喀則地區珠峰腳下的盆吉鄉小學，由於海拔較高，氣候條件極端，地理位置十分不便，學校現有的180多名學生及附近的村民過冬衣物及學習用具等極度匱乏。為此，我們發起了「冬日的溫暖」愛心活動，倡導各位員工把家中閒置的物品及衣物收集起來，為學生送去一份愛心。短短五天時間，我們收到了22箱物品，總價值約10萬元人民幣。該次捐贈活動僅僅是一個開始。本公司十分重視企業社會責任，今後將繼續鼓勵員工參與慈善活動。

## 企業責任和可持續發展管理

### 一、 李寧供應鏈社會責任與可持續發展：

於本年度，圍繞勞工權益、職業健康安全、環境保護和可持續發展，我們發佈並實施了供應商社會、環境責任重大事件報告制度；對重點供應商開展了環境績效審核；亦與有害化學品零排放(ZDHC)聯合路線圖締約品牌一同積極推進消除有害化學品的研究和項目。

### 李寧供應鏈職業健康安全與社會責任：

本年度本集團對主要供應商進行勞工權益和職業健康安全的現場合規性審核。通過審核識別供應鏈可能存在的潛在風險。此外，針對新供應商和重點風險供應商進行未成年工保護專項預防培訓。

完成18家主要成品供應商社會責任現場審核，佔全部成品供應商員工比例的80%。

完成39家成品工廠社會責任管理現狀調查和評估。

我們發布並實施供應商社會、環境責任重大事件報告制度(於2013年4月1日經供應鏈副總裁簽發)。

規範重大社會責任違規事件處理流程(如童工等)。

#### **李寧供應鏈環境責任：**

作為目前唯一一家正式承諾2020年實現有害化學品零排放的中國體育用品品牌，本年度本集團通過供應鏈環境審核的試點執行，在供應鏈環境影響和化學品管理方面取得實質性進展，顯示本集團積極落實ZDHC零排放路線圖的堅定信念。

#### **本年度本集團為供應商舉辦了現場化學品使用規範標杆培訓，並提供了宣傳資料：**

通過培訓和項目實施，不斷提升供應商化學品現場管理水平，降低化學品採購、收貨、儲存、分發、使用、收集、處理與處置可能存在的風險；監控供應鏈中潛在的職業中毒風險，為供應商遵守行為準則提供支持。

#### **本年度本集團與外部專業諮詢監測機構ITS合作開展了對主要材料供應商現場環境審核試點工作：**

通過主動、預防式現場環境風險評估，審核工作有助識別重大環境管理風險與機遇，為實現綠色供應鏈打下良好基礎。審核內容包括「基礎審核」、「化學品管理診斷性審核(包括化學品測試)」及「廢水採樣和測試」三個模塊。

#### **模塊一：基礎審核**

主要針對工廠的環境管理、環境合規性、員工健康與安全以及化學品現場管理等方面，了解其中的風險點及薄弱環節。

#### **模塊二：化學品管理診斷性審核(包括化學品測試)**

主要針對工廠所使用的化學品清單進行風險評估、分析及測試。

#### **模塊三：廢水採樣和測試**

根據供應商的實際情況，對進入廢水處理設施前的廢水進行樣品採集，主要針對11種有害化學品進行廢水測試，以便了解供應商有毒有害物質的排放情況。

#### **本年度ZDHC聯合路線圖工作進程跟進：**

本年度本集團更新了李寧產品受限物質清單(RSL)，已經在2014年2月發佈。

本集團亦擬定了生產過程限制物質清單(MRSL)，計劃在2014年4月前與供應商簽訂遵從聲明。

我們深知有害物質的消除不僅僅只是產品上的消除，更重要的是生產工藝過程中控制與消除有害物質的排放。

本年度本集團對現有全氟碳化物(PFCs)的應用進行了梳理(包括含有C8和C6的SKU佔總SKU的比例)。

本集團計劃於2014年公佈減少PFCs應用及消除比例。

本年度本集團開展了對耐久防阻技術的研究。

重點針對耐久性技術開展研究，其中包括戶外及時尚行業所涉及的防水性、防油性、與去污性要求。李寧「綠色」耐久性無氟防水功能面料的研發，力爭在2014年底取得突破性成果。

## 二、 產品安全及可持續發展：

本集團將始終如一地堅持為消費者提供符合國際標準的優質、安全產品作為企業社會責任的重要組成部分。

本年度本集團持續優化產品質量和安全管理體系。參考最新行業標準，更新和完善本集團自身產品安全標準，並加大產品中受限物質的檢測比例。本集團所有上市銷售的產品均已通過具有國家資質的獨立第三方檢測機構檢測。

本集團亦繼續將生態產品理念及環保新科技應用於產品的研發當中。採用創新材料及設計，本集團不但實現節能減排，亦提升了原料使用效率。本年度本集團在企業社會責任計量方面引入碳足跡核算，並將持續推進產品生命週期碳排放減少的管控和實施。

本年度本集團許可證持有品牌亦在品牌理念創新、供應鏈責任及產品可持續發展方面做出相應努力。

## 三、 利益相關方溝通和行業協作：

在力求實現可持續發展的理念指導下，本年度本集團與活躍的社會團體和公民組織進行協作，開展公開對話，以建立長期穩定的溝通渠道。

本集團亦與ZDHC締約品牌成員合作，共同探索產品和供應鏈環保以及有害化學品消除工作。通過上述互動與相互借鑒，本集團的企業社會責任和可持續發展程度在國內行業中遙遙領先。

本年度本集團與ZDHC締約品牌一起，與中國紡織工業聯合會共同組織了「紡織行業有害化學物質利益相關方研討會」，旨在引領環境保護與可持續發展的正能量，推動零排放終極目標的實現。

於2013年全球紡織服裝供應鏈大會上，本集團提出了印染行業和服裝品牌所面臨的挑戰和機遇，亦就如何通過協作實現節能、環保、產品創新並增強市場競爭力發表了意見。



出色到底



# 董事會 報告

董事會謹此提呈截至2013年12月31日止年度報告及經審核財務報表。

## 主要業務

李寧有限公司為中國領先的體育品牌企業之一，主要以李寧品牌提供專業及休閒運動鞋、服裝、器材和配件產品。本集團擁有品牌營銷、研發、設計、製造、經銷及零售能力，總部位於北京，已於中國建立龐大的供應鏈管理體系以及分銷和零售網絡。

除核心品牌李寧牌外，本集團亦生產、開發、推廣、分銷及／或銷售自有、特許或與本集團第三方設立的合資企業經營的其他品牌體育產品，包括紅雙喜乒乓球產品、AIGLE (艾高) 戶外運動用品及Lotto (樂途) 運動時尚產品。

## 附屬公司及共同控制實體

有關本公司於2013年12月31日之附屬公司及於聯營公司及一家合資企業之投資詳情分別載於綜合財務報表附註10及11。

## 業績及股息

本集團截至2013年12月31日止年度之業績載於本年報第93頁之綜合收益表。

年內，本公司並無宣派截至2013年6月30日止六個月之中期股息(2012年：無)。在當前經營環境下，董事會認為應保留現金用於集團未來發展，因此建議不派付截至2013年12月31日止年度之末期股息(2012年：無)。

## 股本

本公司於截至2013年12月31日止年度內之股本變動詳情載於綜合財務報表16附註。

## 儲備

於2013年12月31日，本公司之可供分派儲備為2,097,259,000元人民幣(2012年：725,626,000元人民幣)。本集團儲備於年內之變動詳情載於綜合財務報表附註16及17。

## 主要客戶及供應商

本財政年度本集團分別向主要客戶銷售及向主要供應商採購之情況如下：

截至12月31日止年度		
	2013 佔總收入 百分比	2012 佔總收入 百分比 (經重述)
最大客戶	5.1	6.8
五大客戶	16.4	21.6

	佔總採購額 百分比	佔總採購額 百分比 (經重述)
最大供應商	11.2	13.7
五大供應商	36.1	43.5

上述本集團之五大客戶及五大供應商均為獨立第三方。就董事所知，概無任何董事、彼等各自之聯繫人或持有本公司已發行股本5%以上之任何股東擁有上文所披露本集團之五大客戶或五大供應商任何權益。

## 銀行借貸

本集團於2013年12月31日之銀行借貸為400,000,000元人民幣(2012年：1,447,157,000元人民幣)，借貸詳情載於綜合財務報表附註21。

## 捐贈

年內本集團慈善捐款及其他捐贈為2,040,702元人民幣(2012年：201,045元人民幣)。

## 物業、機器及設備

本集團之物業、機器及設備於年內之變動詳情載於綜合財務報表附註6。

## 可換股債券

於2012年1月19日，本公司分別與TPG ASIA, Inc. (TPG ASIA, INC. 及/或其聯屬方統稱為「TPG」)及Tetrad Ventures Pte. Ltd. (「GIC投資者」)訂立認購協議，內容有關本公司按換購價每股股份7.74港元發行總額為750,000,000元人民幣的可換股債券(「可換股債券」)。可換股債券以最低年利率4厘計息，且將於自可換股債券發行日期起計第五週年當日到期。本公司於2012年2月8日，分別以本金561,000,000元人民幣及本金189,000,000元人民幣發行可換股債券予TPG Stallion Holdings, L.P. (為TPG的聯屬方)及GIC投資者。

於2013年1月23日，本公司與TPG及GIC投資者分別訂立修訂契據，以就認購協議的若干條款以及可換股債券所附帶的條款及條件作出修訂。其中，初步兌換價重設為每股4.5港元。詳情請參閱本公司日期為2013年1月25日的公告。

可換股債券之詳情已載於綜合財務報表附註22。

## 可換股證券

於2013年1月25日，本公司宣佈公開發售本金約1,847,800,000港元之可換股證券(「可換股證券」)(「公開發售」)，基準為於2013年3月19日持有之每兩股現有公司股份獲發本金額為3.50港元的一份可換股證券。公開發售及其條款詳情已載於本公司日期為2013年1月25日的公告及日期為2013年3月27日的發售章程。

公開發售成為無條件後，本公司於2013年4月22日發行本金總額為1,847,838,000港元的可換股證券，可轉換成527,953,814股股份。詳情請參閱本公司日期為2013年4月18日的公告。

本年度內，本金總額為1,096,112,000港元的可換股證券已轉換成313,174,819股股份。截至2013年12月31日，尚未行使可換股證券的總額為751,726,000港元，可轉換成214,778,995股股份。

## 五年財務摘要

本集團過往五個財政年度之業績、資產及負債概要載於本年報第7頁。

## 優先購買權

本公司組織章程細則或本公司註冊成立地點開曼群島之法律概無優先購買權規定。

## 董事

年內及截至本報告日期本公司之董事如下：

### 執行董事

李寧先生 (於2013年5月31日獲重選)  
金珍君先生 (於2013年5月31日獲重選)  
張志勇先生

### 非執行董事

陳悅先生  
朱華照先生 (於2013年1月1日辭任)  
韋俊賢先生 (於2013年9月1日辭任)

### 獨立非執行董事

顧福身先生 (於2013年5月31日獲重選)  
王亞非女士  
陳振彬博士 (於2013年5月31日獲重選)  
蘇敬軾先生 (於2013年5月31日獲重選)

根據組織章程細則第87條的規定以及上市規則附錄十四之企業管治守則(「企業管治守則」)，張志勇先生、陳悅先生及王亞非女士須於將於2014年5月30日舉行之股東週年大會(「2014年股東週年大會」)上輪值告退，而彼等符合資格並願意膺選連任。

王亞非女士已擔任董事會職務約九年。董事會認為王女士獨立於管理層，亦無可能會嚴重影響彼等作出獨立判斷之任何關係。董事會已評估及審閱按上市規則第3.13條所載標準而申報之年度獨立性確認書，並確認為王女士仍屬獨立人士。董事會認為由於營商環境長期複雜多變、科技日新月異，獨立非執行董事多年來有機會汲取與本公司經營業務及行業相關之經驗及知識對本公司至關重要。故此，董事會認為王女士之長期服務不會影響其於本公司任職作出的獨立判斷。董事會推薦王女士於2014年股東週年大會上重選連任為獨立非執行董事。



## 董事及高層管理人員履歷

本集團董事及高級管理人員履歷載於本年報「董事和高級管理人員」章節。

## 董事服務合約

擬於2014年股東週年大會上膺選連任之董事概無訂立本公司或其附屬公司不可於一年內予以終止而毋須作出賠償(法定賠償除外)之未屆滿服務合約。

## 董事之合約權益

除本報告所披露者外，各董事在本公司或其附屬公司所訂立於年終或年內任何時間仍然存續且與本公司業務有關之重要合約中概無直接或間接擁有重大權益。

## 退休金計劃

本集團在中國每月向中國有關省市政府設立及運作之多項定額供款退休福利計劃(「退休金計劃」)供款。該等省市政府承諾於僱員退休時，根據退休金計劃向僱員支付所有應計退休福利，而本集團除退休金計劃供款外，毋須再向僱員支付其他退休後福利。

本集團亦參與香港政府、南韓政府和美國政府規定之強制性公積金計劃，該等計劃乃定額供款退休福利計劃。

退休金計劃或上述公積金計劃均無任何有關沒收計劃供款之規定。該等計劃供款於產生時列作開支。本集團於截至2013年12月31日止年度計入綜合收益表之退休福利計劃供款為46,678,000元人民幣(2012年：49,453,000元人民幣)。

## 管理合約

年內並無訂立或存續任何有關本公司整體或任何主要業務之管理及行政合約。

## 長期激勵計劃

### 購股計劃

作為2004年6月份於香港聯交所上市前本集團進行重組的一部分，本公司執行主席李寧先生透過Alpha Talent設立購股計劃。購股計劃由Alpha Talent於2004年6月5日採納，由該日起有效期十年。根據購股計劃，李寧先生向Alpha Talent轉讓其實益擁有之35,250,000股股份。購股計劃之目的為向對本集團之經濟成就作出貢獻之主要人士授出可購買李寧先生透過Alpha Talent實益擁有之股份之權利。由Alpha Talent董事會成立之委員會負責決定(其中包括)獲授購股權之本集團董事和僱員人選、行使價以及購股權條款及條件。目前，購股計劃項下，概無尚未行使的購股權。

## 公開售股後購股權計劃

本公司於2004年6月5日採納公開售股後購股權計劃(「公開售股後購股權計劃」)。公開售股後購股權計劃自2004年6月5日起生效，為期十年。

公開售股後購股權計劃之目的在獎勵參與者對本集團所作的貢獻，並有助本集團招聘優質僱員和吸納對本集團而言屬寶貴的人力資源。合資格參與者乃董事會全權酌情按其工作表現及／或服務年資而認為對本集團業務有寶貴貢獻，或按其工作經驗、行業知識及其他有關因素而視為屬於本集團寶貴人力資源之本集團任何成員公司之董事、高級職員、僱員、代理、顧問或代表。

公開售股後購股權計劃獲股東於2009年5月15日舉行之本公司股東週年大會以普通決議案通過，就公開售股後購股權計劃作出修訂，以使董事會可全權酌情釐定行使購股權之權利是否須受達成有關本公司或承授人之特定績效指標，及／或達成董事會可全權酌情認為屬適宜之其他條件所規限或以其為條件。董事會釐定之上述任何條件須載列於公開售股後購股權計劃所指授予函內。

公開售股後購股權計劃項下，根據若干情況，緊隨承授人權利終止後的購股權行使期依照2012年10月11日的董事會決議案作出修改。該等修改僅適用於2012年10月11日或之後授出的購股權。

該修訂旨在讓董事會更靈活管理公開售股後購股權計劃，並透過公開售股後購股權計劃向承授人提供更理想的長期激勵。

公開售股後購股權計劃之參與者在接納獲授之每份購股權時須支付1港元。購股權行使價由董事釐定，不得低於下列最高者：(a) 授出購股權當日聯交所每日報價表所列股份之收市價；(b) 緊接授出購股權當日前五個營業日聯交所每日報價表所列股份之平均收市價；及(c) 股份面值。

行使根據公開售股後購股權計劃及其他購股權計劃授出但未行使之購股權而發行之股份數目上限不得超過本公司不時已發行股份總數之30%。此外，除上市規則另有規定外，因行使所有根據公開售股後購股權計劃授出之購股權及所有根據本集團任何成員公司任何其他購股權計劃授出之購股權而可能發行之股份總數，不得超過2004年6月28日(即股份在聯交所上市當日)全部已發行股份面值之10%。因此，本公司可根據公開售股後購股權計劃向合資格參與者授出可認購最多98,606,200股股份(或不時因拆細或合併上述98,606,200股股份而產生之股份數目)之購股權。於本報告日期，根據公開售股後購股權計劃可供發行之股份總數(不計已授出但尚未行使者)為18,281,677股股份(公開發售後調整)，佔本公司於本報告日期已發行股本之約1.33%。本公司就每名參與者於任何12個月期間獲授之所有購股權(不論已行使、已註銷或未行使之購股權)予以行使時所發行或將發行之股份總數不得超過本公司已發行股份數目之1%。根據公開售股後購股權計劃之條款，購股權可在董事會通知之該期間任何時間行使，惟不得超過授出購股權當日起計十年。因行使購股權而配發及發行之任何股份將與配發當日之本公司其他已發行股份享有同等權益。

截至2013年12月31日止年度，根據公開售股後購股權計劃授出之購股權變動詳情載於下文及綜合財務報表附註33。

承授人	授予日期	每股 行使價 港元	公開發售後 經調整每股 行使價 港元 (附註3)	股份數目				公開發售後 於2013年 4月22日調整 (附註3)	於2013年 12月31日	歸屬期	行使期	
				於2013年 1月1日	年內授出	年內行使	年內失效					年內註銷
<b>執行董事</b>												
金珍君	2012年 12月20日	5.360	4.92	287,450	-	-	-	-	25,456	312,906	2013年12月21日至 2017年12月21日	2013年12月21日至 2018年12月31日
張志勇	2008年 7月4日	17.220	15.82	121,600	-	-	-	-	10,769	132,369	2009年7月4日至 2011年7月4日	2009年7月4日至 2015年12月31日
	2009年 1月19日	11.370	10.45	4,519,400	-	-	-	-	400,229	4,919,629	2010年1月19日至 2014年1月19日	2010年1月19日至 2015年12月31日
	2011年 7月15日	9.896	9.09	836,690	-	-	-	-	74,095	910,785	2012年7月1日至 2014年7月4日	2012年7月1日至 2015年12月31日
	2012年 7月4日	4.690	4.31	1,000,000	-	(362,500) (附註2(a))	-	-	88,558	726,058	2013年7月4日至 2015年7月4日	2013年7月4日至 2015年12月31日
<b>非執行董事</b>												
陳悅	2012年 12月20日	5.360	4.92	287,450	-	-	-	-	25,456	312,906	2013年12月21日至 2017年12月21日	2013年12月21日至 2018年12月31日
韋俊賢(於2013年 9月1日辭任)	2008年 7月4日	17.220	15.82	51,400	-	-	-	-	4,552	55,952	2009年7月4日至 2011年7月4日	2009年7月4日至 2014年7月4日
	2009年 1月19日	11.370	10.45	263,400	-	-	(57,345)	-	23,326	229,381	2010年1月19日至 2014年1月19日	2010年1月19日至 2015年1月19日
	2011年 7月15日	9.896	9.09	209,180	-	-	(75,903)	-	18,525	151,802	2012年7月1日至 2014年7月1日	2012年7月1日至 2017年7月15日
	2012年 12月20日	5.360	4.92	287,450	-	-	(312,906)	-	25,456	-	2013年12月21日至 2017年12月21日	2013年12月21日至 2018年12月31日
<b>獨立非執行董事</b>												
顧福身	2008年 7月4日	17.220	15.82	51,400	-	-	-	-	4,552	55,952	2009年7月4日至 2011年7月4日	2009年7月4日至 2014年7月4日
	2009年 1月19日	11.370	10.45	263,400	-	-	-	-	23,326	286,726	2010年1月19日至 2014年1月19日	2010年1月19日至 2015年1月19日
	2011年 7月15日	9.896	9.09	209,180	-	-	-	-	18,525	227,705	2012年7月1日至 2014年7月1日	2012年7月1日至 2017年7月15日
	2012年 12月20日	5.360	4.92	287,450	-	-	-	-	25,456	312,906	2013年12月21日至 2017年12月21日	2013年12月21日至 2018年12月31日
王亞非	2008年 7月4日	17.220	15.82	51,400	-	-	-	-	4,552	55,952	2009年7月4日至 2011年7月4日	2009年7月4日至 2014年7月4日
	2009年 1月19日	11.370	10.45	263,400	-	-	-	-	23,326	286,726	2010年1月19日至 2014年1月19日	2010年1月19日至 2015年1月19日
	2011年 7月15日	9.896	9.09	209,180	-	-	-	-	18,525	227,705	2012年7月1日至 2014年7月1日	2012年7月1日至 2017年7月15日
	2012年 12月20日	5.360	4.92	287,450	-	-	-	-	25,456	312,906	2013年12月21日至 2017年12月21日	2013年12月21日至 2018年12月31日
陳振彬	2008年 7月4日	17.220	15.82	51,400	-	-	-	-	4,552	55,952	2009年7月4日至 2011年7月4日	2009年7月4日至 2014年7月4日
	2009年 1月19日	11.370	10.45	263,400	-	-	-	-	23,326	286,726	2010年1月19日至 2014年1月19日	2010年1月19日至 2015年1月19日
	2011年 7月15日	9.896	9.09	209,180	-	-	-	-	18,525	227,705	2012年7月1日至 2014年7月1日	2012年7月1日至 2017年7月15日
	2012年 12月20日	5.360	4.92	287,450	-	-	-	-	25,456	312,906	2013年12月21日至 2017年12月21日	2013年12月21日至 2018年12月31日
蘇敬軾	2012年 12月20日	5.360	4.92	287,450	-	-	-	-	25,456	312,906	2013年12月21日至 2017年12月21日	2013年12月21日至 2018年12月31日

承授人	授予日期	每股 行使價 港元	公開發售後 經調整每股 行使價 港元 (附註3)	股份數目					公開發售後 於2013年 4月22日調整 (附註3)	於2013年 12月31日	歸屬期	行使期
				於2013年 1月1日	年內授出	年內行使	年內失效	年內註銷				
<b>本集團僱員</b>												
合計	2008年 7月4日	17.220	15.82	655,032	-	-	(111,108)	-	55,395	599,319	2009年7月4日至 2014年7月4日	2009年7月4日至 2014年7月4日
合計	2008年 12月5日	10.940	10.05	92,700	-	-	(94,861)	-	2,161	-	2009年12月5日至 2011年12月5日	2009年12月5日至 2014年12月5日
合計	2009年 1月19日	11.370	10.45	1,232,080	-	-	-	-	109,111	1,341,191	2010年1月19日至 2014年1月19日	2010年1月19日至 2015年1月19日
合計	2009年 10月22日	21.870	20.09	2,390,802	-	-	(354,822)	-	204,269	2,240,249	2010年7月1日至 2012年7月1日	2010年7月1日至 2015年10月22日
合計	2011年 7月15日	9.896	9.09	962,687	-	-	(66,927)	-	79,327	975,087	2012年7月1日至 2014年7月1日	2012年7月1日至 2017年7月15日
合計	2012年 12月20日	5.360	4.92	16,763,410	-	-	(2,272,432)	-	1,453,981	15,944,959	2013年12月21日至 2017年12月21日	2013年12月21日至 2018年12月31日
合計	2013年 8月13日	5.070	不適用	-	6,451,880 (附註1(a))	-	(247,920)	-	-	6,203,960	2014年3月31日至 2018年8月14日	2014年3月31日至 2019年12月31日
合計	2013年 12月18日	6.790	不適用	-	1,093,962 (附註1(c))	-	-	-	-	1,093,962	2014年12月19日至 2018年12月19日	2014年12月19日至 2019年12月31日
<b>其他參與者</b>												
合計	2007年 7月19日	19.680	18.08	350,000	-	-	(380,995)	-	30,995	-	2008年7月19日至 2010年7月19日	2008年7月19日至 2013年7月19日
合計	2008年 7月4日	17.220	15.82	351,401	-	-	(37,302)	-	31,119	345,218	2009年7月4日至 2011年7月4日	2009年7月4日至 2014年7月4日
合計	2009年 1月19日	11.370	10.45	316,080	-	-	(220,050)	-	18,660	114,690	2010年1月19日至 2014年1月19日	2010年1月19日至 2014年4月1日
合計	2009年 4月1日	13.180	12.11	413,100	-	-	-	-	36,583	449,683	2010年4月1日至 2012年4月1日	2010年4月1日至 2014年1月31日
合計	2009年 10月22日	21.870	20.09	300,000	-	-	-	-	26,567	326,567	2010年7月1日至 2012年7月1日	2010年7月1日至 2015年10月22日
合計	2011年 7月15日	9.896	9.09	403,804	-	-	(215,355)	-	23,411	211,860	2012年7月1日至 2014年7月1日	2012年7月1日至 2014年1月31日
合計	2012年 12月20日	5.360	4.92	634,470	-	(188,500) (附註2(b))	(381,888)	-	30,732	94,814	2013年1月15日至 2014年1月15日	2013年1月15日至 2014年12月31日
合計	2013年 8月13日	5.070	不適用	-	123,960	-	-	-	-	123,960	2014年3月31日至 2018年8月14日	2014年3月31日至 2019年12月31日
合計	2013年 11月20日	6.720	不適用	-	1,750,000 (附註1(b))	-	(1,750,000)	-	-	-	2013年11月20日至 2016年9月1日	2013年11月20日至 2019年9月30日
				35,451,326	9,419,802	(551,000)	(6,579,814)	-	3,039,766	40,780,080		

附註：

- 股份於緊接2013年8月13日前在香港聯交所日報表所列之收市價為每股4.91港元。
  - 股份於緊接2013年11月20日前在香港聯交所日報表所列之收市價為每股6.50港元。
  - 股份於緊接2013年12月18日前在香港聯交所日報表所列之收市價為每股6.70港元。
- 股份於緊接行使購股權前日期加權平均收市價為3.86港元。
  - 股份於緊接行使購股權前日期加權平均收市價為6.77港元。
- 由於進行公開發售，於悉數行使尚未行使之購股權後將予配發及發行之股份之行使價及數目已根據首次公開發售後購股權計劃，於2013年4月22日進行調整。詳情請參閱本公司日期為2013年4月25日的公告。

根據公開售股後購股權計劃於截至2013年12月31日止年度授出之購股權估值詳情載於綜合財務報表附註33。公平值具主觀性且由於所作假設及所採用模型的向限性而具有不確定性。

## 限制性股份獎勵計劃

於2006年7月14日(「採納日期」)，董事會採納限制性股份獎勵計劃(「限制性股份獎勵計劃」)，本公司或其附屬公司之董事、僱員、高級職員、代理或顧問均有權參與。限制性股份獎勵計劃之目的為協助本公司吸納與留用新人、以及激勵及留用現有人才。限制性股份獎勵計劃之有效年期由採納日期起計為期十年，並由該計劃之管理委員會及受託人管理。

根據限制性股份獎勵計劃，本公司將不時向受託人轉讓現金，購買以信託方式代經挑選參與者作為受益人而持有之股份。向經挑選參與者授出之股份(「限制性股份」)有其限制和約束性，並將於各歸屬期結束時歸屬後成為無限制。倘若於限制性股份獎勵計劃期間任何時間所授出限制性股份數目超過本公司不時已發行股本之5%，則不得根據限制性股份獎勵計劃授出任何限制性股份。經挑選參與者除須支付受託人因歸屬限制性股份而引致或應付之開支外，將獲無償轉讓經歸屬股份。

限制性股份獎勵計劃於2009年4月30日根據董事會決議案而修訂，以使限制性股份獎勵計劃之管理委員會可全權酌情決定將予歸屬之限制性股份之歸屬條件或歸屬期間，包括但不限於符合有關本公司整體或特別與經挑選參與者相關之特定表現標準或管理委員會可能酌情認為適當之其他限制或條件。上述任何歸屬條件或限制須載列於限制性股份獎勵計劃所指授予函內。

限制性股份獎勵計劃於2012年7月4日根據董事會決議進一步修訂，以允許不時從市場購買股份(以取代每次獲授權後的一次性購買)，從而保證有充分數量的股份可供歸屬為相關限制性股份。此外，限制性股份之上限根據限制性股份獎勵計劃從採納日期本公司已發行股份之2%上調至本公司不時已發行股份之5%。

該修訂旨在讓董事會更靈活管理限制性股份獎勵計劃，並透過限制性股份獎勵計劃向僱員提供更理想的長期激勵。

於截至2013年12月31日止年度，概無限制性股份根據限制性股份獎勵計劃授予合資格參與者。於年內，737,822股限制性股份已獲歸屬及211,010股限制性股份已告失效。於截至2013年12月31日止年度，限制性股份獎勵計劃項下的限制性股份變動詳情如下：

授予日期	每股限制性股份 之公平值(附註) 港元	限制性股份數目					於2013年	
		於2013年 1月1日	於年內授出	於年內歸屬	於年內失效	於2013年 12月31日	歸屬期	
2010年9月3日	23.30	780,000	-	(170,000)	-	610,000	2011年7月1日至 2016年7月1日	
2010年9月3日	23.30	369,336	-	(333,754)	(35,582)	-	2011年7月1日至 2013年8月31日	
2010年12月30日	16.62	4,536	-	-	-	4,536	2011年12月30日至 2014年2月28日	
2011年7月15日	8.96	619,778	-	(234,068)	(175,428)	210,282	2012年7月15日至 2014年7月15日	
		1,773,650	-	(737,822)	(211,010)	824,818		

附註：

限制性股份之公平值乃根據於授予日期每股股份之收市價計算。

除上文所披露者外，本公司或其附屬公司於年內並無訂立任何安排，使董事或彼等各自之配偶或未滿18歲之子女可透過收購本公司或任何其他法團之股份或債券而獲取利益。

## 董事及主要行政人員於股份、相關股份及債券之權益及淡倉

於2013年12月31日，本公司董事及主要行政人員於本公司或其任何相聯法團（定義見證券及期貨條例（「證券及期貨條例」）第XV部）之股份、相關股份及債券中擁有須登記於根據證券及期貨條例第352條存置之登記冊內之權益及淡倉，或根據上市規則之上市發行人董事進行證券交易之標準守則（「標準守則」）須知會本公司及香港聯交所之權益及淡倉如下：

董事姓名	身份	所持股份數目	相關股份數目	合計 (好倉)	佔已發行 股份概約 百分比*
李寧	受控制公司之權益	268,181,850 (附註1)	146,758,944 (附註1)	414,940,794	30.30%
金珍君	個人權益	—	312,906 (附註2)	312,906	0.02%
張志勇	個人權益	100	6,688,841 (附註2)	6,688,941	0.49%
陳悅	個人權益	—	312,906 (附註2)	312,906	0.02%
顧福身	個人權益	345,450	883,289 (附註2)	1,228,739	0.09%
王亞非	個人權益	347,044	883,289 (附註2)	1,230,333	0.09%
陳振彬	個人權益	189,450	883,289 (附註2)	1,072,739	0.08%
蘇敬軾	個人權益	—	312,906 (附註2)	312,906	0.02%

\* 百分比乃根據2013年12月31日已發行股份數目1,369,633,448股計算。

附註：

- 根據證券及期貨條例，李寧先生被視為分別由Viva China Holdings Ltd（「Viva China BVI」）及Alpha Talent Management Limited（「Alpha Talent」）所持有之合共268,181,850股股份以及總額為513,656,304港元可兌換146,758,944股股份之可換股證券中擁有權益，詳情如下：
  - 266,374,000股股份由Viva China BVI持有，而Viva China BVI由非凡中國控股有限公司（「非凡中國」）全資擁有。非凡中國由Victory Mind Assets Limited及Lead Ahead Limited分別擁有約21.07%及約35.09%。Victory Mind及Lead Ahead則由Ace Leader Holdings Limited（由李先生任財產授予人之酌情信託全資擁有）及李先生分別擁有57%及60%。因此，李先生被視為非凡中國持有的股份中擁有權益。李先生為非凡中國的主席及行政總裁。
  - 1,807,850股股份由Alpha Talent持有，而Alpha Talent乃由李先生為持有購股計劃項下若干股份而成立並獨資擁有。因此，李先生被視為擁有Alpha Talent所持有之1,807,850股股份權益。李先生為Alpha Talent之董事。
  - Viva China BVI根據公開發售認購合共513,656,304港元可兌換146,758,944股股份之可換股證券。
- 相關股份乃由本公司根據公開售股後購股權計劃向個別董事授予的購股權。

除上文所披露者外，就任何董事所知，於2013年12月31日，根據證券及期貨條例第XV部第7及8分部或根據該等證券及期貨條例之規定，本公司之董事或主要行政人員概無且概無被當作或被視為於本公司或其任何相聯法團(定義見證券及期貨條例第XV部)之任何股份、相關股份或債券中擁有須知會本公司及香港聯交所的任何權益或淡倉，或任何須登記於根據證券及期貨條例第352條存置之登記冊內之權益，或任何根據標準守則須知會本公司及香港聯交所之權益。

## 主要股東於股份及相關股份之權益及淡倉

於2013年12月31日，根據證券及期貨條例第336條存置之主要股東名冊顯示，本公司已獲知會下列主要股東擁有本公司已發行股本5%或以上之權益及淡倉：

股東姓名／名稱	所持股份數目	相關股份數目		合計 (好倉)	身份	佔已發行 股份總數 概約百分比*
		於2017年 到期之 可換股債券	根據公開 發售發行之 可換股證券			
李寧	268,181,850	-	146,758,944	414,940,794 (附註1)	受控制公司之權益	30.30%
李進	266,374,000	-	146,758,944	413,132,944 (附註2)	受控制公司之權益	30.16%
非凡中國控股有限公司	266,374,000	-	146,758,944	413,132,944 (附註1(a))	受控制公司之權益	30.16%
David Bonderman	53,000,000	153,340,000	35,396,706	241,736,706 (附註3)	受控制公司之權益	17.65%
James G. Coulter	53,000,000	153,340,000	35,396,706	241,736,706 (附註3)	受控制公司之權益	17.65%
Genesis Asset Managers, LLP	154,687,492	-	-	154,687,492	投資經理	11.29%
Minister for Finance	67,360,876	51,660,000	-	119,020,876 (附註4)	受控制公司之權益	8.69%
FIL Limited	83,027,242	-	-	83,027,242	投資經理	6.06%

\* 百分比乃根據2013年12月31日已發行股份數目1,369,633,448股計算。

附註：

- (a) Viva China BVI (非凡中國之全資附屬公司)於266,374,000股股份及總額為513,656,304港元可兌換合共146,758,944股股份之可換股證券中擁有權益。非凡中國由Lead Ahead Limited (「Lead Ahead」)及Victory Mind Assets Limited (「Victory Mind」)分別擁有約35.09%及約21.07%。Lead Ahead由李寧先生及其胞兄李進先生分別擁有60%及40%。Victory Mind由Ace Leader Holdings Limited (由李寧先生任財產授予人之酌情信託全資擁有)及Jumbo Top Group Limited (由李進先生任財產授予人之酌情信託全資擁有)分別擁有57%及38%。因此，李寧先生被視為於266,374,000股股份及非凡中國持有之146,758,944股相關股份中擁有權益。彼亦為非凡中國主席兼行政總裁。

(b) 1,807,850股股份由Alpha Talent Management Limited (「Alpha Talent」)持有，而Alpha Talent乃由李寧先生為持有購股計劃項下若干股份而成立並獨資擁有。因此，李寧先生被視為擁有Alpha Talent所持有之1,807,850股股份權益。彼為Alpha Talent之董事。
- 誠如上文附註1所披露，李進先生被視為於266,374,000股股份及非凡中國持有之146,758,944股相關股份中擁有權益。彼為李寧先生之胞兄。
- 53,000,000股股份以及於2017年到期本金為561,000,000元人民幣的可換股債券及本金為123,888,471港元的可換股證券(可分別兌換合共153,340,000股股份及35,396,706股股份)由TPG Stallion, L.P.擁有，而TPG Stallion, L.P.由TPG Asia Advisors V, Inc.全資擁有，TPG Asia Advisors V, Inc.由David Bonderman先生及James G. Coulter先生分別擁有50%權益。
- 58,735,500股股份以及於2017年到期本金為189,000,000元人民幣的可換股債券(可兌換合共51,660,000股股份)由Tetrad Ventures Pte Ltd (「Tetrad」)直接擁有。Tetrad由Government of Singapore Investment Corporation (Ventures) Pte Ltd(「GICV」)全資擁有。GIC Special Investments Pte Ltd管理Tetrad的投資，並由Government of Singapore Investment Corporation Pte Ltd (「GIC」)全資擁有。GIC亦直接持有8,625,376股股份，並由Minister for Finance全資擁有。

除上文所披露者外，於2013年12月31日，本公司並無獲任何人士(本公司董事、主要行政人員或彼等各各自之聯繫人除外)知會有任何須登記於根據證券及期貨條例第336條存置之登記冊內之股份及相關股份之權益及淡倉。

## 與非凡中國的關連交易

於2013年1月23日，本公司與非凡中國訂立包銷協議(「包銷協議」)，據此，非凡中國同意包銷所有於公開發售中發售的可換股證券的60%，惟根據包銷協議之條款及條件排除之證券除外。應付非凡中國的包銷佣金為非凡中國所包銷的可換股證券本金額的2.5%，約為18,617,000港元及須以現金支付。

於2013年1月25日(即本公司公佈公開發售之日)，非凡中國間接持有本公司約25.23%權益，乃一名主要股東，故為本公司的關連人士。因此，根據包銷協議向非凡中國支付包銷佣金構成本公司的一項關連交易。由於有關本公司應付非凡中國的包銷佣金之百分比率(溢利比率除外)高於0.1%但低於5%，故本公司向非凡中國支付包銷佣金須遵守上市規則項下的申報及公告規定，惟獲豁免遵守獨立股東批准規定。詳情請參閱本公司日期為2013年1月25日有關公開發售的公告。

## 與非凡中國之持續關連交易

本公司與非凡中國(非凡中國及其附屬公司，統稱「非凡中國集團」)於2010年8月31日訂立主協議。據此，非凡中國集團於截至2010年、2011年及2012年12月31日止三個財政年度就有關(i)品牌或產品代言；(ii)贊助；及(iii)活動管理向本集團提供服務(「非凡中國交易」)。主協議已於2012年12月31日到期。



於2013年1月4日，本公司與非凡中國訂立協議（「經重續主協議」），以重續主協議，有效期自2013年1月4日起至2015年12月31日或非凡中國不再為本公司的關連人士的日期（以較早者為準）為止。根據經重續主協議，本集團於截至2013年、2014年及2015年12月31日止三個財政年度應付非凡中國集團之非凡中國交易年度上限分別約為60,000,000元人民幣、90,000,000元人民幣及90,000,000元人民幣。詳情請參閱本公司日期為2013年1月4日有關經重續主協議的公告。

由於截至2013年、2014年及2015年12月31日止三個財政期間經重續主協議的年度上限適用百分比率低於5%，非凡中國交易獲豁免遵守獨立股東批准規定，惟須遵守上市規則第14A章的申報、公告及年度審閱的規定。

截至2013年12月31日止年度，就經重續主協議項下之非凡中國交易支付合約金額合共約46,188,000元人民幣。本公司已就該等持續關連交易遵守上市規則第14A章項下的相關披露規定。

獨立非執行董事已審閱非凡中國交易，並確認該等交易均：

- (1) 於本集團日常及正常業務過程中訂立；
- (2) 按本集團的定價政策進行（就涉及本集團提供服務的交易而言）；
- (3) 按一般商業條款進行；及
- (4) 符合規管有關交易之協議及按公平合理及符合股東整體利益的條款進行。

本公司已委聘核數師羅兵咸永道會計師事務所，遵照香港會計師公會所頒佈的香港鑒證業務準則第3000號「歷史財務資料審核或審閱以外之鑒證工作」及參照實務說明第740號「關於上市規則所述持續關連交易的核數師函件」就本集團上述持續關連交易作出匯報。核數師已向董事會匯報有關結果，即該等交易：

- (1) 已獲董事會批准；
- (2) 乃按本集團的定價政策進行（就涉及本集團提供服務的交易而言）；
- (3) 乃根據年內規管該等交易的相關協議訂立；及
- (4) 並無超逾本公司日期為2013年1月4日之公告所披露之有關年度上限。

## 關聯方交易

非凡中國交易亦構成綜合財務報表附註35(d)所載之關聯方交易（除其他交易以外）。

除非凡中國交易外，綜合財務報表附註35所載其他關聯方交易並不構成上市規則第14A章所界定須遵守申報、年度審閱、公告及／或獨立股東批准的規定之關連交易或持續關連交易。



## 購買、出售或贖回本公司股份

於截至2013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股份。

## 足夠公眾持股量

根據本公司可得之公開資料以及就董事所知，於截至2013年12月31日止年度及直至本報告日，本公司一直保持足夠公眾持股量，即公眾人士持有上市規則所規定之本公司已發行股份25%以上。

## 企業管治

除企業管治報告內所列並註明考慮理由之若干偏離外，本公司於截至2013年12月31日止年度已應用全部相關準則並一直遵守企業管治守則之守則條文。

本公司所採納之主要企業管治常規載列於本年報之企業管治報告。

## 結算日後事項

本集團於報告期後重大事項的詳情載於綜合財務報表附註36。

## 核數師

羅兵咸永道會計師事務所將退任為本公司核數師，惟符合資格並願意膺選連任。續聘羅兵咸永道會計師事務所為本公司核數師之決議案將於2014年股東週年大會提呈審議。

承董事會命

執行主席

李寧

香港，2014年3月21日

## 獨立核數師報告



羅兵咸永道

致李寧有限公司股東

(於開曼群島註冊成立的有限公司)

本核數師(以下簡稱「我們」)已審核列載於第90至163頁李寧有限公司(以下簡稱「貴公司」)及其附屬公司(統稱「貴集團」)的綜合財務報表，該等綜合財務報表包括於2013年12月31日的綜合和公司資產負債表與截至該日止年度的綜合收益表、綜合全面收益表、綜合權益變動表及綜合現金流量表，以及主要會計政策概要及其他附註解釋資料。

### 董事就綜合財務報表須承擔的責任

貴公司董事須負責根據國際財務報告準則及香港《公司條例》的披露規定編製綜合財務報表，以令綜合財務報表作出真實而公平的反映，及落實其認為編製綜合財務報表所必要的內部控制，以使綜合財務報表不存在由於欺詐或錯誤而導致的重大錯誤陳述。

### 核數師的責任

我們的責任是根據我們的審核對該等綜合財務報表作出意見。我們已根據國際審計準則進行審核。該等準則要求我們遵守道德規範，並規劃及執行審核，以合理確定綜合財務報表是否不存在任何重大錯誤陳述。

審核涉及執行情序以獲取有關綜合財務報表所載金額及披露資料的審核憑證。所選定的程序取決於核數師的判斷，包括評估由於欺詐或錯誤而導致綜合財務報表存在重大錯誤陳述的風險。在評估該等風險時，核數師考慮與該公司編製綜合財務報表以作出真實而公平的反映相關的內部控制，以設計適當的審核程序，但目的並非對公司內部控制的有效性發表意見。審核亦包括評價董事所採用會計政策的合適性及作出會計估計的合理性，以及評價綜合財務報表的整體列報方式。

我們相信，我們所獲得的審核憑證能充足和適當地為我們的審核意見提供基礎。

### 意見

我們認為，該等綜合財務報表已根據國際財務報告準則真實而公平地反映貴公司及貴集團於2013年12月31日的事務狀況，及貴集團截至該日止年度的虧損及現金流量，並已按照香港《公司條例》的披露規定妥為編製。

### 其他事項

本報告(包括意見)乃為股東而編製並僅向整體股東報告，除此之外本報告別無其他目的。我們不會就本報告的內容向任何其他人士負上或承擔任何責任。

羅兵咸永道會計師事務所

執業會計師

香港，2014年3月21日

羅兵咸永道會計師事務所，香港中環太子大廈二十二樓  
電話：(852) 2289 8888，傳真：(852) 2810 9888，www.pwchk.com

## 綜合資產負債表

	附註	於12月31日		於1月1日
		2013年 千元人民幣	2012年 千元人民幣 (經重述)	2012年 千元人民幣 (經重述)
<b>資產</b>				
<b>非流動資產</b>				
物業、機器及設備	6	791,071	857,044	831,090
土地使用權	7	351,352	362,763	371,696
無形資產	8	380,935	423,382	751,836
遞延所得稅資產	23	345,610	362,067	442,078
可供出售之金融資產	9	46,930	46,930	46,930
按權益法入賬之投資	11	13,496	12,254	13,177
其他應收款項及預付款項	14	125,807	49,608	92,791
<b>非流動資產總額</b>		<b>2,055,201</b>	2,114,048	2,549,598
<b>流動資產</b>				
存貨	12	942,368	901,368	1,119,768
應收貿易款項	13	1,371,240	1,479,560	2,089,065
其他應收款項及預付款項－即期部份	14	362,643	233,211	358,607
當期所得稅資產		2,566	36,393	–
受限制之銀行存款	15	2,149	13,688	13,194
現金及等同現金項目	15	1,280,684	1,241,304	1,188,504
<b>流動資產總額</b>		<b>3,961,650</b>	3,905,524	4,769,138
<b>資產總額</b>		<b>6,016,851</b>	6,019,572	7,318,736
<b>權益</b>				
<b>本公司權益持有人應佔股本及儲備</b>				
普通股	16	136,613	111,622	111,604
股份溢價	16	1,146,845	315,972	312,379
就限制性股份獎勵計劃持有之股份	16	(31,509)	(41,185)	(52,415)
其他儲備	17	1,101,347	489,485	370,106
保留溢利	17	330,934	737,703	2,730,169
		<b>2,684,230</b>	1,613,597	3,471,843
<b>非控制性權益</b>		<b>207,534</b>	198,644	192,816
<b>權益總額</b>		<b>2,891,764</b>	1,812,241	3,664,659

## 綜合資產負債表

	附註	於12月31日		於1月1日
		2013年 千元人民幣	2012年 千元人民幣 (經重述)	2012年 千元人民幣 (經重述)
<b>負債</b>				
<b>非流動負債</b>				
應付特許使用費	20	122,309	152,518	458,793
借貸	21	200,000	–	–
可換股債券	22	645,727	651,632	–
遞延所得稅負債	23	75,316	79,318	81,269
遞延收入	24	64,012	59,736	61,030
<b>非流動負債總額</b>		<b>1,107,364</b>	943,204	601,092
<b>流動負債</b>				
應付貿易款項	18	913,988	958,020	1,459,411
其他應付款項及應計費用	19	836,611	735,305	655,385
應付特許使用費—即期部份	20	54,624	111,145	71,649
即期所得稅負債		–	–	28,481
借貸	21	200,000	1,447,157	838,059
可換股債券—應付利息	22	12,500	12,500	–
<b>流動負債總額</b>		<b>2,017,723</b>	3,264,127	3,052,985
<b>負債總額</b>		<b>3,125,087</b>	4,207,331	3,654,077
<b>權益及負債總額</b>		<b>6,016,851</b>	6,019,572	7,318,736
<b>流動資產淨值</b>		<b>1,943,927</b>	641,397	1,716,153
<b>資產總額減流動負債</b>		<b>3,999,128</b>	2,755,445	4,265,751

李寧  
執行董事及主席

金珍君  
執行董事及副主席

第97至163頁所載之附註為該等財務報表之組成部份。

## 資產負債表

		於12月31日	
	附註	2013年 千元人民幣	2012年 千元人民幣
<b>資產</b>			
<b>非流動資產</b>			
於附屬公司之投資	10	<b>2,134,864</b>	1,000,040
<b>流動資產</b>			
應收股息		<b>650,494</b>	670,848
現金及等同現金項目	15	<b>115,346</b>	455
<b>流動資產總額</b>		<b>765,840</b>	671,303
<b>資產總額</b>		<b>2,900,704</b>	1,671,343
<b>權益</b>			
本公司權益持有人應佔股本及儲備			
普通股	16	<b>136,613</b>	111,622
股份溢價及其他儲備	16,17	<b>2,097,259</b>	725,626
<b>權益總額</b>		<b>2,233,872</b>	837,248
<b>負債</b>			
<b>非流動負債</b>			
可換股債券	22	<b>645,727</b>	651,632
<b>流動負債</b>			
其他應付款項及應計費用	19	<b>8,605</b>	7,806
借貸	21	<b>-</b>	162,157
可換股債券－應付利息	22	<b>12,500</b>	12,500
<b>流動負債總額</b>		<b>21,105</b>	182,463
<b>負債總額</b>		<b>666,832</b>	834,095
<b>權益及負債總額</b>		<b>2,900,704</b>	1,671,343
<b>流動資產淨值</b>		<b>744,735</b>	488,840
<b>資產總額減流動負債</b>		<b>2,879,599</b>	1,488,880

李寧  
執行董事及主席

金珍君  
執行董事及副主席

第97至163頁所載之附註為該等財務報表之組成部份。

## 綜合收益表

	附註	截至12月31日止年度	
		2013年 千元人民幣	2012年 千元人民幣 (經重述)
收入	5	5,824,110	6,676,441
銷售成本	25	(3,230,134)	(4,162,141)
<b>毛利</b>		<b>2,593,976</b>	2,514,300
經銷開支	25	(2,674,235)	(2,611,816)
行政開支	25	(235,860)	(1,670,210)
其他收入及其他收益—淨額	26	146,702	168,792
<b>經營虧損</b>		<b>(169,417)</b>	(1,598,934)
融資收入	28	8,699	7,550
融資開支	28	(158,696)	(209,132)
融資開支—淨額		(149,997)	(201,582)
享有按權益法入賬之投資的溢利/(虧損)份額	11	2,242	(5,403)
<b>除所得稅前虧損</b>		<b>(317,172)</b>	(1,805,919)
所得稅開支	29	(42,219)	(149,480)
<b>年內虧損</b>		<b>(359,391)</b>	(1,955,399)
由下列各方應佔：			
本公司權益持有人		(391,540)	(1,979,114)
非控制性權益		32,149	23,715
		(359,391)	(1,955,399)
<b>本公司權益持有人應佔虧損之每股虧損(分人民幣)</b>			
— 基本	30	(29.91)	(172.63)
— 攤薄	30	(29.91)	(172.63)

第97至163頁所載之附註為該等財務報表之組成部份。

	附註	截至12月31日止年度	
		2013年 千元人民幣	2012年 千元人民幣
股息	31	—	—

## 綜合全面收益表

	截至12月31日止年度	
	2013年 千元人民幣	2012年 千元人民幣
年內虧損	(359,391)	(1,955,399)
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	657	(1,060)
<b>年內全面虧損總額</b>	<b>(358,734)</b>	<b>(1,956,459)</b>
由下列各方應佔：		
本公司權益持有人	(390,883)	(1,980,174)
非控制性權益	32,149	23,715
	<b>(358,734)</b>	<b>(1,956,459)</b>

第97至163頁所載之附註為該等財務報表之組成部份。



## 綜合權益變動表

	普通股 千元人民幣 (附註16)	股份溢價 千元人民幣 (附註16)	就限制性 股份獎勵計劃 持有之股份 千元人民幣 (附註16)	其他儲備 千元人民幣 (附註17)	保留溢利 千元人民幣 (附註17)	小計 千元人民幣	非控制性權益 千元人民幣	總計 千元人民幣
於2012年1月1日	111,604	312,379	(52,415)	370,106	2,730,169	3,471,843	192,816	3,664,659
年內全面(虧損)/收益總額	-	-	-	(1,060)	(1,979,114)	(1,980,174)	23,715	(1,956,459)
與股東的交易事項：								
因購股權計劃而發行股份之所得款項淨額	18	1,586	-	-	-	1,604	-	1,604
購股權計劃下所提供服務之價值	-	-	-	6,929	-	6,929	-	6,929
轉撥已行使購股權之公平值至股份溢價	-	2,007	-	(2,007)	-	-	-	-
限制性股份獎勵計劃下歸屬之股份	-	-	11,230	(11,230)	-	-	-	-
轉撥至法定儲備	-	-	-	13,352	(13,352)	-	-	-
可換股債券—權益部份	-	-	-	113,395	-	113,395	-	113,395
派發予一家附屬公司之非控制性權益之股息	-	-	-	-	-	-	(22,887)	(22,887)
附屬公司非控制性權益注資	-	-	-	-	-	-	5,000	5,000
於2012年12月31日	111,622	315,972	(41,185)	489,485	737,703	1,613,597	198,644	1,812,241
於2013年1月1日	111,622	315,972	(41,185)	489,485	737,703	1,613,597	198,644	1,812,241
年內全面收益/(虧損)總額	-	-	-	657	(391,540)	(390,883)	32,149	(358,734)
與股東的交易事項：								
因購股權計劃而發行股份之所得款項淨額	44	1,929	-	-	-	1,973	-	1,973
購股權計劃下所提供服務之價值	-	-	-	21,104	-	21,104	-	21,104
轉撥已行使購股權之公平值至股份溢價	-	4,285	-	(4,285)	-	-	-	-
限制性股份獎勵計劃下歸屬之股份	-	-	9,676	(9,676)	-	-	-	-
轉撥至法定儲備	-	-	-	15,229	(15,229)	-	-	-
發行可換股證券	-	-	-	1,441,484	-	1,441,484	-	1,441,484
可換股證券轉換之股份	24,947	824,659	-	(849,606)	-	-	-	-
派發予一家附屬公司之非控制性權益之股息	-	-	-	-	-	-	(23,804)	(23,804)
收購附屬公司之非控制性權益	-	-	-	(3,045)	-	(3,045)	(1,955)	(5,000)
附屬公司非控制性權益注資	-	-	-	-	-	-	2,500	2,500
於2013年12月31日	136,613	1,146,845	(31,509)	1,101,347	330,934	2,684,230	207,534	2,891,764

第97至163頁所載之附註為該等財務報表之組成部份。

## 綜合現金流量表

		截至12月31日止年度	
	附註	2013年 千元人民幣	2012年 千元人民幣 (經重述)
<b>經營活動之現金流量</b>			
經營業務所用之現金	32	(17,594)	(795,520)
已收/(付)所得稅		4,063	(136,294)
<b>經營活動所用之現金淨額</b>		<b>(13,531)</b>	<b>(931,814)</b>
<b>投資活動之現金流量</b>			
— 收購附屬公司之非控制性權益		(5,000)	—
— 出售聯營公司投資所得款項		1,000	—
— 購入物業、機器及設備		(93,801)	(122,771)
— 購入無形資產		(119,871)	(93,173)
— 投資聯營公司		—	(10,090)
— 購買土地使用權及樓宇之預付款項		(71,829)	—
— 出售物業、機器及設備以及土地使用權所得款項		61,827	1,943
— 已收利息		8,699	7,550
<b>投資活動所用之現金淨額</b>		<b>(218,975)</b>	<b>(216,541)</b>
<b>融資活動之現金流量</b>			
— 向一家附屬公司之非控制性權益支付股息		(23,804)	(22,887)
— 發行普通股所得款項		1,973	1,604
— 一家附屬公司之非控制性權益注資		2,500	5,000
— 銀行借貸所得款項		1,803,005	1,714,472
— 償還銀行借貸		(2,848,243)	(1,108,028)
— 發行可換股證券所得款項		1,480,488	—
— 發行可換股證券所支付之交易成本		(39,004)	—
— 發行可換股債券所得款項		—	745,691
— 已付利息		(96,687)	(134,782)
— 受限制之銀行存款減少/(增加)		11,539	(494)
<b>融資活動產生之現金淨額</b>		<b>291,767</b>	<b>1,200,576</b>
<b>現金及等同現金項目淨增加</b>		<b>59,261</b>	<b>52,221</b>
年初之現金及等同現金項目		1,241,304	1,188,504
現金及等同現金項目匯兌(虧損)/收益		(19,881)	579
<b>年末之現金及等同現金項目</b>		<b>1,280,684</b>	<b>1,241,304</b>

第97至163頁所載之附註為該等財務報表之組成部份。

# 綜合財務報表附註

(除特別註明外，金額單位為人民幣)

## 1. 一般資料

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

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

本公司股份在香港聯合交易所有限公司主板上市。

除另有註明者外，此等綜合財務報表以人民幣呈報。本公司董事會(「董事會」)於2014年3月21日批准刊發此等綜合財務報表。

## 2. 主要會計政策概要

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。

### 2.1 編製基準

隨附之李寧有限公司綜合財務報表乃根據國際財務報告準則按歷史成本法編製。

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。涉及較大幅度之判斷或複雜性之範疇或對該等綜合財務報表有重大影響之假設及估計之範疇已於附註4中披露。

#### 2.1.1 會計政策和披露的變動

##### (a) 已採納的新訂及經修訂準則和準則修改

本集團已採納下列與其業務相關及必須於2013年1月1日或之後開始之財政年度採用之新訂及經修訂的準則和準則修改：

國際會計準則第1號(修改)	財務報表的呈報：其他全面收益
國際會計準則第19號(2011年修訂)	職工福利
國際會計準則第27號(2011年修訂)	獨立財務報表
國際會計準則第28號(2011年修訂)	於聯營公司和合營企業的投資
國際財務報告準則第1號(修改)	政府借款
國際財務報告準則第7號(修改)	金融工具披露一對銷金融資產及金融負債
國際財務報告準則第10號	合併財務報表
國際財務報告準則第11號	合營安排
國際財務報告準則第12號	在其他主體權益的披露
國際財務報告準則第13號	公平價值計量
國際財務報告準則第10號、國際財務報告準則第11號和國際財務報告準則第12號(修改)	合併財務報表，合營安排和在其他主體權益的披露：過渡指引
2011年年度改進	2009-2011年度改進
2012年年度改進	國際財務報告準則第13號(修改)：「公平價值計量」
2013年年度改進	國際財務報告準則第1號(修改)：「首次採用」

# 綜合財務報表附註

(除特別註明外，金額單位為人民幣)

## 2. 主要會計政策概要(續)

### 2.1 編製基準(續)

#### 2.1.1 會計政策和披露的變動(續)

(a) 已採納的新訂及經修訂準則和準則修改(續)

除下述關於國際會計準則第1號(修改)、國際財務報告準則第11號和國際財務報告準則第12號的影響的詳細解釋外，採納新訂及經修訂準則和準則修改並無對該等綜合財務報表產生重大財務影響。

- 國際會計準則第1號(修改)，有關其他全面收益的「財務報表的呈報」。此修改的主要變動為規定主體將在「其他全面收益」中呈報的項目，按此等項目其後是否有機會重分類至損益(重分類調整)而組合起來。
- 國際財務報告準則第11號，「合營安排」集中針對合營安排參與方的權利和義務而非法定形式。合營安排分為兩大類：共同經營和合營企業。共同經營指其投資者有權獲得與安排有關的資產和債務。共同經營者確認其享有的資產、負債、收入和開支的份額。在合營企業中，投資者取得安排下淨資產的權利；合營企業使用權益法入賬。不再容許將合營安排的權益使用比例合併法入賬。

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

本集團於李寧艾高之投資的會計處理由比例合併法改為權益法核算。本集團已追溯應用該修改，2012年1月1日及2012年12月31日的綜合資產負債表及截至2012年12月31日止年度的綜合收益表已重述以反映採納該修改的影響。

## 綜合財務報表附註

(除特別註明外，金額單位為人民幣)

### 2. 主要會計政策概要(續)

#### 2.1 編製基準(續)

##### 2.1.1 會計政策和披露的變動(續)

(a) 已採納的新訂及經修訂準則和準則修改(續)

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

##### 對資產負債表的影響金額

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

##### 對收益表的影響金額

減少	截至2012年 12月31日止年度 千元人民幣
收入	62,470
費用	62,470
年內虧損	-

- 國際財務報告準則第12號，「在其他主體權益的披露」要求披露在其他主體的所有形式的權益，包括合營安排、聯營公司、結構實體和其他資產負債表外工具。

(b) 尚未生效的新準則及修改

以下為與本集團相關的已經公佈且在2014年1月1日或以後開始的會計期間或較後期間強制生效的準則及現有準則的修改，但尚未被本集團提早採納。

##### 於2014年1月1日或以後開始之會計期間生效

國際會計準則第32號(修改)	對銷金融資產及金融負債
國際會計準則第36號(修改)	非金融資產可收回金額的披露
國際會計準則第39號(修改)	金融工具：確認及計量－衍生工具的替代
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27號(2011年)(修改)	投資實體

##### 於2014年7月1日或以後開始之會計期間生效

2012年年度改進	2010-2012年度改進
2013年年度改進	2011-2013年度改進

# 綜合財務報表附註

(除特別註明外，金額單位為人民幣)

## 2. 主要會計政策概要(續)

### 2.1 編製基準(續)

#### 2.1.1 會計政策和披露的變動(續)

(b) 尚未生效的新準則及修訂(續)

於2015年1月1日或以後開始之會計期間生效

國際財務報告準則第9號

金融工具(待減值和分類與計量規定落實後才生效)

本集團將在2014年1月1日開始或以後期間應用上述準則、詮釋及修改。本集團正在評估上述新訂準則、修改和詮釋對財務報表的影響。

### 2.2 綜合賬目

綜合財務報表包括本公司及其所有附屬公司截至12月31日止之財務報表。

#### (a) 附屬公司

附屬公司為本集團擁有控制權的實體(包括結構性實體)。當本集團就參與實體業務可獲得可變回報承擔風險或享有權利，且有能力透過其對實體之權力影響該等回報時，則本集團控制該實體。附屬公司在控制權轉移至本集團之日綜合入賬。附屬公司在控制權終止之日起停止綜合入賬。

本集團使用購買法用作業務合併的入賬方法。收購附屬公司所轉讓的代價乃本集團所轉讓資產、對被收購方的前擁有人所產生負債及所發行股本權益的公平值。所轉讓的代價包括因或然代價安排導致的任何資產或負債的公平值。在業務合併中所收購的可識別資產及所承擔的負債及或然負債，乃最初按收購日期的公平值計量。本集團視乎各項收購，以公平值或按非控制性權益於被收購方的可識別資產淨值的確認金額分佔比例，確認被收購方的任何非控制性權益。

收購相關的成本乃於產生時支銷。

轉讓的代價、被收購方任何非控制性權益金額以及被收購方任何先前股本權益在購買日期的公平值超過所收購可識別淨資產公平值的數額，列為商譽(附註2.9)。倘所轉讓之代價、已確認之非控制性權益及所計量之先前持有權益合計低於透過廉價購買而獲得之附屬公司資產淨值之公平值，則差額將直接在綜合收益表中確認。

集團內的交易、交易的結餘及未變現盈利予以對銷。未實現虧損亦予以對銷。附屬公司報告之金額已在必要情況下作出調整以符合本集團之會計政策。

## 綜合財務報表附註

(除特別註明外，金額單位為人民幣)

### 2. 主要會計政策概要(續)

#### 2.2 綜合賬目(續)

##### (a) 附屬公司(續)

於本公司之資產負債表內，於附屬公司之投資乃按成本值扣除減值虧損撥備列賬(附註2.10)。附屬公司之業績乃由本公司按已收及應收股息列賬。

##### (b) 與非控制性權益之交易

本集團將與非控制性權益之交易視為與本集團權益擁有人之交易。向非控制性權益進行購買方面，任何已付代價與相關應佔所收購附屬公司資產淨值之賬面值之差額計入權益。向非控制性權益出售而產生的盈虧亦計入權益。

#### 2.3 聯營公司

聯營公司指本集團對其有重大影響力而無控制權的實體。於聯營公司之投資以權益會計法入賬。根據權益法，投資初始以成本確認，賬面值增加或減少以確認投資者在收購日期後佔被投資方損益之比例。

本集團應佔收購後損益於收益表確認，而其分佔收購後其他全面收益變動則於其他全面收益確認，並對投資賬面值作出相應調整。當本集團分佔聯營公司虧損等於或超過其佔聯營公司之權益(包括任何其他無抵押應收款項)時，本集團不再確認進一步之虧損，除非本集團代聯營公司承擔法律或推定責任或支付款項。

本集團於各報告日期釐定是否存在任何客觀證據顯示於聯營公司的投資已經減值。倘出現此情況，本集團會計算減值金額，即聯營公司可收回金額與其賬面值的差額，並於收益表「享有按權益法入賬之投資溢利/(虧損)的份額」確認該金額。

本集團與其聯營公司之間的上游及下游交易所產生損益於本集團財務報表確認，惟僅以非關聯投資者於聯營公司之權益為限。除非有關交易提供已轉讓資產減值證據，否則未實現虧損予以對銷。聯營公司的會計政策已在必要情況下作出改變，以確保與本集團採用的政策一致。

# 綜合財務報表附註

(除特別註明外，金額單位為人民幣)

## 2. 主要會計政策概要(續)

### 2.4 合營安排

本集團就於2012年1月1日的所有合營安排採納國際財務報告準則第11號。根據國際財務報告準則第11號，視乎每位投資者的合約權利和義務，於合營安排的投資分類為共同經營或合營企業。本集團已評估合營安排的性質並釐定其為合營企業。合營企業按權益法入賬。

根據權益會計方法，於合營企業的權益初步按成本確認，其後經調整以確認本集團享有的收購後溢利或虧損以及其他綜合收益變動的份額。若本集團應佔的合營企業虧損等於或超過其於合營企業的權益(包括實質上構成本集團於合營企業的淨投資的任何長期權益)，則本集團不會確認進一步虧損，除非其已產生債務或代表合營企業作出支付。

本集團及其合營企業之間的交易所產生的未變現收益會予以抵銷，惟以本集團於合營企業的權益為限。未變現虧損亦會予以抵銷，惟交易顯示轉讓資產出現減值的跡象則除外。合營企業的會計政策已在必要情況下作出改動，以確保與本集團所採納的政策一致。本集團已自2012年1月1日起採納該會計政策的變動。

會計政策變動對本集團於2012年1月1日及2012年12月31日的資產負債表及收益表影響載列於附註2.1.1。會計政策變動對全面收益表及每股虧損並無影響，且對現金流量表影響並不重大。

### 2.5 分部報告

營運分部乃按與向主要經營決策者進行內部申報一致的方式呈報。主要經營決策者負責分配資源及評估營運分部業績，被視為作出策略決策的管理人員。

### 2.6 外幣換算

#### (a) 功能及呈報貨幣

本集團各公司之財務報表所包括之項目，乃按該公司經營所在之主要經濟環境之貨幣(「功能貨幣」)計量。綜合財務報表乃以人民幣呈列，而人民幣為本公司之功能貨幣及本集團之呈報貨幣。

#### (b) 交易及結餘

外幣交易均按交易當日之現行匯率換算為功能貨幣。因上述交易結算及按年終匯率換算以外幣計值之貨幣資產及負債而產生之外匯盈虧，均於收益表確認。



## 綜合財務報表附註

(除特別註明外，金額單位為人民幣)

### 2. 主要會計政策概要(續)

#### 2.6 外幣換算(續)

##### (c) 集團公司

功能貨幣與呈報貨幣不同的所有集團公司(當中各公司並無嚴重通脹經濟體系的貨幣)，其業績和財務狀況均按以下方法換算為呈報貨幣：

- i. 各資產負債表的資產及負債均按該資產負債表日的收市匯率換算為呈報貨幣；
- ii. 各收益表的收入及支出均按平均匯率換算為呈報貨幣(除非該平均數並非各個換算日期通行匯率累計影響之合理近似值，在該情況下收入及支出按各交易日期之匯率換算)；及
- iii. 所有由此而產生的匯兌差額在其他全面收益中確認。

#### 2.7 物業、機器及設備

物業、機器及設備(不包括在建工程)按成本減累計折舊及累計減值虧損入賬。成本包括資產採購價及將資產達至運作狀況及地點作擬定用途之任何直接成本。

惟項目相關之未來經濟利益可能歸入本集團且其成本可妥為計算，則項目之其後成本方會計入資產之賬面值，或(如適當)確認為一項獨立資產。替換部份之賬面值取消確認。其他所有維修保養費用於產生之財政期間內在綜合收益表扣除。

折舊按各項資產估計可使用年期以直線法計算，以將其成本撇減至剩餘價值：

樓宇	20至40年
租賃物業裝修	2年或餘下租期(以較短者為準)
模具	2年
機器	10至18年
辦公室設備及汽車	3至12年

資產之剩餘價值及可使用年期在每個資產負債表日作出檢討並視情況作出調整。

倘資產之賬面值超逾其估計可收回金額，則會即時撇減至其可收回金額(附註2.10)。

出售之盈虧乃比較所得款項與賬面值而釐定，並計入綜合收益表。

在建工程指正在建設或待裝置之樓宇、廠房及/或機器，按成本減累計減值虧損入賬。成本包括興建樓宇成本、廠房及機器之成本、安裝、測試及其他直接成本。在建工程並不作出折舊撥備，直至有關資產完成並可作擬定用途為止。

# 綜合財務報表附註

(除特別註明外，金額單位為人民幣)

## 2. 主要會計政策概要(續)

### 2.8 土地使用權

土地使用權乃按成本減累計攤銷及累計減值虧損列賬。成本指就使用各類廠房及樓宇所在之土地之權利(為期20至50年不等)所支付之代價。土地使用權攤銷按土地使用權年期以直線法計算。

### 2.9 無形資產

#### (a) 商譽

商譽指收購成本超過於收購日期本集團應佔所收購附屬公司、聯營公司、合營企業及業務可識別資產、負債及或然負債的淨公平值及其非控制性權益公平值的數額。收購附屬公司的商譽包括在「無形資產」內。商譽每年就減值進行測試，並按成本減累計減值虧損列賬。商譽的減值虧損不會撥回。出售個別實體的盈虧包括與被出售實體有關的商譽的賬面值。

為減值測試之目的，商譽會分配至現金產生單位。按營運分部確定企業合併產生商譽，並預期相關的現金產生單位或現金產生單位組合可從企業合併中獲益，有關商譽會分配至此等現金產生單位或現金產生單位組合。

#### (b) 特許使用權

特許使用權乃按歷史成本減累計攤銷及累計減值虧損列賬。特許使用權初步按於收購當時收購該特許使用權所付代價之公平值計量，即歷史成本包括為收購特許使用權在取得特許使用權日和以後年度定期支付的最低付款額之資本化現值。

特許使用權乃以直線法攤銷，並於有關合約權利期內(2至10年不等)分攤該等特許使用權成本。

#### (c) 電腦軟件

購入的電腦軟件授權按購入及使用指定軟件所產生之成本資本化。該等成本按估計可使用年期分3年攤銷。

#### (d) 商標、客戶關係及非競爭協議

獨立購買之商標、客戶關係及非競爭協議以歷史成本列示。企業合併中已購買商標、客戶關係及非競爭協議於收購日按公平值確認。有使用年限的商標、客戶關係及非競爭協議按成本減累計攤銷及累計減值虧損列賬。攤銷以直線法計算，將商標成本於其預計10至20年之可使用年期內攤銷，將客戶關係及非競爭協議成本於其預計3至8年之可使用年期內攤銷。

## 綜合財務報表附註

(除特別註明外，金額單位為人民幣)

### 2. 主要會計政策概要(續)

#### 2.10 於附屬公司、按權益法入賬之投資及其他非金融資產之減值

沒有確定使用年期或尚未可供使用之資產毋須攤銷，但每年須就減值進行測試。當有事件出現或情況改變顯示賬面值可能無法收回時，則需檢討須予攤銷資產之減值。減值虧損按資產之賬面值超出其可收回金額之差額確認。可收回金額以資產之公平值扣除銷售成本及使用價值兩者之間較高者為準。為評估減值之目的，資產按可分開識別現金流量(現金產生單位)的最低層次組合。除商譽外，已蒙受減值的非金融資產在每個報告日期均就減值是否可以撥回進行檢討。

#### 2.11 金融資產

##### (a) 分類

本集團將其金融資產劃分為以下類別：按公平值計入損益之金融資產，貸款及應收款項，持有至到期之金融資產及可供出售之金融資產。分類視乎購入有關金融資產之目的而定。管理層於初步確認時決定其金融資產之類別。

本集團之金融資產主要包括貸款及應收款項，以及可供出售之金融資產。

- (i) 貸款及應收款項為附帶固定或可釐定付款，且在活躍市場中並無報價之非衍生金融資產。貸款及應收款項包括在流動資產內，但到期日由資產負債表日起計超過12個月者，則分類為非流動資產。貸款及應收款項於資產負債表內被計入應收貿易款項，其他應收款項以及現金及等同現金項目(附註2.13及2.14)。
- (ii) 可供出售之金融資產乃非衍生工具，其被指定為此類別，或不予分類為任何其他類別。可供出售之金融資產乃計入非流動資產，除非投資項目成熟，或管理層有意於報告期結束後12個月內予以出售。

##### (b) 確認及計量

定期購入及出售的金融資產於交易日(即本集團承諾買賣該資產之日期)予以確認。對於並非按公平值計入損益列賬的所有金融資產，其投資初步按公平值加交易成本確認。按公平值計入損益列賬之金融資產初步以公平值確認，交易成本則於綜合收益表列支。倘從投資收取現金流之權利已到期或已轉讓，而本集團已將其擁有權之絕大部份風險及回報轉讓，則金融資產將被取消確認。可供出售之金融資產及按公平值計入損益之金融資產其後以公平值列賬。貸款及應收款項及持有至到期之投資按實際利率法以攤銷成本列賬。

於2013年12月31日，本集團可供出售之金融資產乃指若干非上市公司權益，其並無活躍之市場報價，而合理估計公平值之其他方法之範圍乃屬重大，且不能合理評估多個估計的可能性。因此，該等投資乃按成本減累計減值虧損列賬。

# 綜合財務報表附註

(除特別註明外，金額單位為人民幣)

## 2. 主要會計政策概要(續)

### 2.12 存貨

存貨按成本與可變現淨值兩者之較低者入賬。成本以加權平均法計算。製成品及在製品之成本包括商品成本、原料、直接人工、其他直接成本及相關生產開支(根據正常運營能力計算)，惟不包括借貸成本。可變現淨值指日常業務之估計售價，減適用之可變動銷售開支。

### 2.13 應收貿易款項及其他應收款項

應收貿易款項為於日常業務過程中就已售貨品應收客戶之款項。如應收貿易款項及其他應收款項預期於一年或之內收回，則被分類為流動資產。否則，則以非流動資產呈列。

應收貿易款項及其他應收款項初步按公平值確認，其後則以實際利率法按經攤銷成本值計量，並須扣除減值撥備。如有客觀證據顯示本集團無法按照應收款項之原來條款收取所有欠款，則須為應收貿易款項及其他應收款項作出減值撥備。債務人出現重大財務困難、債務人可能破產或進行財務重組及欠付或拖欠付款，將視作應收賬款減值之指標。撥備額為資產賬面值與估計未來現金流量按原來實際利率折算之現值的差額。資產之賬面值透過使用撥備賬目削減，而虧損金額則於綜合收益表行政開支一項中確認。當應收款項無法收回時，則會於應收貿易款項及其他應收款項之撥備賬目中撇銷。其後收回之前撇銷之金額沖減綜合收益表中行政開支一項。

### 2.14 現金及等同現金項目

現金及等同現金項目包括手頭現金、存放於銀行之活期存款及其他短期高流通投資(原本到期日不超過三個月)。

### 2.15 股本

#### (a) 普通股

普通股被分類為權益。直接歸屬於發行新股份或購股權的新增成本於權益中列為所得款項之扣減項目(扣除稅項)。

倘任何集團公司購買本公司之權益股本(庫存股份)，所支付之代價(包括任何直接所佔的新增成本(扣除所得稅))從本公司權益持有人應佔之權益中扣除，直至股份被註銷或重新發行為止。倘有關股份其後被重新發行，則任何所收取之任何代價(扣除任何增加之直接應佔交易成本及有關所得稅影響)計入本公司股東應佔之權益。

#### (b) 可換股證券

沒有合同義務以現金結算的可換股證券在初始確認時被分類為權益。

可換股證券在初始確認後，不會予以重新計量。

若可換股證券進行轉換，初始確認的權益的賬面價值分別轉換至普通股及股份溢價。

## 綜合財務報表附註

(除特別註明外，金額單位為人民幣)

### 2. 主要會計政策概要(續)

#### 2.16 應付貿易款項

應付貿易款項為於日常業務過程中向供應商購買貨品或服務之付款責任。倘應付貿易款項於一年或一年之內到期，則被分類為流動負債。否則，則以非流動負債呈列。

應付貿易款項初步按公平值確認，其後以實際利率法按攤銷成本計量。

#### 2.17 應付特許使用費

應付特許使用費初步按公平值入賬，該公平值代表了將在以後年度定期支付的最低付款額之現值。其後，應付特許使用費乃利用實際利率法按攤銷成本減已付款項後列賬。

應付特許使用費所產生利息作為利息開支於綜合收益表列賬。估計預期現金流量變動作經銷開支於綜合收益表確認。按原定實際利率折現經修訂預期現金流量得出負債之賬面值。

#### 2.18 借貸

借貸初步按公平值(扣除已產生之交易成本)確認。借貸其後按攤銷成本列賬；所得款項(扣除交易成本)與贖回價格之任何差額，於借貸期內以實際利率法在收益表中確認。

除非本集團有權無條件將債務結算遞延至資產負債表日後至少12個月，否則借貸將被劃分為流動負債。

#### 2.19 借貸成本

因收購、建築及生產為合資格資產(即須一段長時間始能達至其擬定用途或予以銷售的資產)所產生的一般及指定借貸成本均撥入此等資產成本值內，直到此等資產大致上可準備投入作擬訂用途或出售時。

所有其他借貸成本均於其產生期間於損益中確認。

#### 2.20 複合金融工具

本集團發行的複合金融工具包括可按持有人的選擇轉換為股本的可換股票據，而將予發行的股份數目不會隨著公平值變動而變更。

複合金融工具的負債部分按沒有權益轉換選擇權的相類似負債的公平值作初始確認。權益部分按複合金融工具的整體公平值與負債部分的公平值間的差額作初始確認，並計入可換股債券儲備的股東權益。任何直接應佔交易成本按其初始賬面值的比例分配至負債和權益部分。

# 綜合財務報表附註

(除特別註明外，金額單位為人民幣)

## 2. 主要會計政策概要(續)

### 2.20 複合金融工具(續)

初始確認後，複合金融工具的負債部分利用實際利息法按攤銷成本計量。除非轉換或到期，複合金融工具的權益部分在初始確認後不重新計量。

除非本集團享有無條件權利將清償負債日期推遲至報告期末後至少12個月，可轉換工具的負債部分分類為即期。

### 2.21 即期及遞延所得稅

期內稅項開支包括即期及遞延稅項。除於其他全面收入確認或直接於權益確認相關之項目之稅項分別直接在其他全面收益或權益中確認除外，其餘均在收益表中確認。

#### (i) 即期所得稅

即期所得稅支出根據本集團經營並產生應課稅收入的國家於資產負債表日已頒佈或實質頒佈的稅法計算。管理層就適用稅務法規詮釋所規限的情況定期評估報稅表的狀況，並在適用情況下根據預期須向稅務機關支付的稅款設定撥備。

#### (ii) 遞延所得稅

- 內部稅基差額

遞延所得稅以負債法就資產及負債之稅基與在財務報表所列賬面值之差額產生的暫時差異確認。然而，倘遞延所得稅來自交易(不包括企業合併)中對資產或負債的初步確認，而該等資產或負債在交易時不影響會計或應課稅損益，則不作記賬。遞延所得稅以資產負債表日頒佈或實質上頒佈之稅率(及法例)釐定，且該等稅率預期將於相關遞延所得稅資產變現或遞延所得稅負債結算時應用。

遞延所得稅資產是就很可能有未來應課稅溢利而就此可使用暫時差異而確認。

- 外部稅基差額

除在遞延所得稅負債撥回暫時差額之時間可受本集團控制之情況下，且暫時差額可能不會於可預見將來撥回外，於附屬公司、聯營公司及合營安排之投資所產生之遞延所得稅負債按應課稅暫時差額作出撥備。本集團一般不能控制聯營公司的暫時差額撥回。僅於訂定協議給予本集團權力，本集團方可控制未確認之暫時差額撥回。

於附屬公司、聯營公司及合營安排之投資所產生之可扣減暫時差額僅會在該暫時差額有可能將於日後撥回，且備有充足之應課稅溢利以動用暫時差額時，方予確認。

## 綜合財務報表附註

(除特別註明外，金額單位為人民幣)

### 2. 主要會計政策概要(續)

#### 2.21 即期及遞延所得稅(續)

##### (iii) 對銷

遞延所得稅資產及負債的對銷只在具有合法執行權對銷即期稅項資產和即期稅項負債時，以及有關遞延所得稅資產及負債之所得稅由同一稅務機構向有意以淨額結算償付債務的應課稅實體或不同應課稅實體徵收時方可進行。

#### 2.22 僱員福利

本集團設立多項僱員退休計劃，包括定額供款退休金計劃及退休醫療計劃。

##### (a) 退休金責任

本集團每月向相關中國省市級政府組織的多項定額供款退休福利計劃作出供款。根據該等計劃，該等省市級政府須承擔所有已經及將於日後退休僱員之退休福利，而本集團除供款外，毋須承擔任何其他退休後福利責任。

本集團於香港根據強制性公積金計劃條例向計劃供款，有關資產一般以獨立形式由受託人管理之基金持有。退休金計劃一般由僱員及本集團所作供款提供資金。本集團於美國及韓國向類似的退休金計劃供款。

該等計劃之供款於產生時列作開支。本集團毋須承擔僱員合約的任何其他退休後福利責任。

##### (b) 以股份為基礎之酬金

本集團設有若干按股權結算之以股份為基礎之酬金計劃。該等計劃包括購股權計劃及一項股份獎勵計劃。僱員為獲取授予股份或股份而提供服務的公平值確認為開支。將列作開支之總金額乃參照於授出日已授出之購股權或股份之公平值釐定，包括任何市場表現條件及不包括任何非市場服務及表現歸屬條件(例如盈利能力、銷售增長目標和僱員在某特定時期內留任實體)以及任何非歸屬條件(例如要求保留僱員)之影響。非市場歸屬條件包括在有關預期歸屬之購股權或股份數目假設中。已開支總金額確認入所有特定歸屬條件將須滿足之歸屬期內。於各資產負債表日，本集團均會根據非市場歸屬條件修改其預期歸屬之購股權和股份數目之估計，並於綜合收益表內確認修改原來估計數字(如有)之影響以及對權益作相應調整。

當購股權獲行使時，已收取之所得款項(扣除任何直接應佔交易成本)均列入股本(面值)及股份溢價中。

# 綜合財務報表附註

(除特別註明外，金額單位為人民幣)

## 2. 主要會計政策概要(續)

### 2.22 僱員福利(續)

#### (c) 其他福利

其他董事及僱員責任於本集團因其合約責任或過往事件而有推定責任時按負債入賬，並計入綜合收益表。

### 2.23 撥備

倘本集團因過往事件而負上法定或推定責任，並且可能須動用資源履行有關責任，而相關金額能可靠估計，則會確認撥備。

倘有多項類似責任時，需要在償付中流出資源之可能性按責任之類別作整體釐定。即使在同一責任類別內任何一項目相關的資源流出之可能性很小，亦需就此確認撥備。

撥備乃按預期需用作清償責任的開支以稅前利率計算之現值計量，該利率反映當時市場對金錢之時間值及該責任之特定風險之評估。因時間之流逝而增加之撥備確認為利息開支。

### 2.24 收益確認

收益包括於本集團日常業務過程中銷售貨品及服務之已收或應收代價之公平值。收益乃扣除增值稅、退貨、回扣及折扣及對銷本集團內之銷售。

本集團在收益金額能可靠計量、未來經濟利益可能流入有關實體以及當符合下文所述本集團各業務之特定條件時確認收益。在有關銷售的所有或然情況已經解決前，收益金額不被視為能夠可靠地計量。本集團以過往業績作為估計依據，並考慮客戶類別、交易類別及各安排的具體情況。

#### (a) 銷售貨品

就批發業務而言，銷售貨品在集團實體交付貨品予批發商，而批發商對貨品銷售之渠道及價格有充分酌情權，以及無未履行之責任可能影響批發商接收該等貨品時確認。在產品付運到特定地點、陳舊過時或虧損風險已轉移予批發商，而批發商按銷售合同規定已接收產品、接收規定已失效或本集團客觀證據顯示接收之所有標準已達致時方確認交付。

本集團之產品銷售經常有總額折扣；客戶有權於若干日內在批發市場退還有問題產品。銷售基於銷售合約所定價格記錄，扣除估計總額折扣及銷售退貨。累積經驗用於估計折扣及退貨並作出撥備。總額折扣根據預期年度購買額評估。由於銷售信貸期以90日之信貸期(與市場慣例一致)作出，故概無融資成分被視為存在。

就零售業務而言，銷售貨品在集團實體出售貨品予客戶時確認。零售銷售一般以現金或信用卡結算。於各財務報告日期，依靠累積經驗就退貨作出估計及撥備。



## 綜合財務報表附註

(除特別註明外，金額單位為人民幣)

### 2. 主要會計政策概要(續)

#### 2.24 收益確認(續)

##### (b) 利息收入

利息收入利用實際利率法確認。當貸款及應收款項出現減值時，本集團將其賬面值減至可收回金額，即按該工具之原定實際利率折現估計之現金流量，並將繼續解除折現作為利息收入。減值貸款及應收款項之利息收入按原定實際利率確認。

##### (c) 股息收入

股息收入於收取付款之權利確立時確認。

##### (d) 特許使用費收入

特許使用費收入乃根據有關協議的實質按累計基準確認。

#### 2.25 經營租約(作為經營租約之承租人)

擁有權之大部份風險及回報仍歸出租人所有之租約，均列作經營租約。根據經營租約(扣除出租人給予之任何優惠)作出之付款按租期以直線法計入綜合收益表。

#### 2.26 政府補助

當能夠合理地保證將可收取政府補助，而本集團將會符合所有附帶條件時，將政府提供之補助按其公平值確認入賬。

與成本有關之政府補助遞延入賬，並按擬補償之成本配合所需期間在綜合收益表中確認為其他收入。

與購買物業、機器及設備以及土地使用權有關之政府補助列入非流動負債作為遞延收入，並按有關資產之預計年期以直線法在綜合收益表確認為其他收入。

#### 2.27 股息分派

向本公司權益持有人分派之股息(不包括有關根據李寧有限公司限制性股份獎勵計劃(「限制性股份獎勵計劃」)持有之本公司股份)於末期股息獲本公司權益持有人批准、中期股息/特別股息獲本公司董事批准期間於本集團及本公司之財務報表確認為負債。

# 綜合財務報表附註

(除特別註明外，金額單位為人民幣)

## 3. 財務風險管理

### 3.1 財務風險因素

本集團業務承受各種財務風險，如市場風險(包括外匯風險及現金流量／公平值利率風險)、信貸風險及流動資金風險。本集團之整體風險管理計劃集中於財務市場之不可預測因素，並力求將對本集團財務表現之潛在不利影響減至最低。

本集團之核心管理團隊按照獲董事會批准之政策進行風險管理。

#### (a) 市場風險

##### (i) 外匯風險

本集團主要在中國境內經營，大部份交易以人民幣結算。本集團若干現金及銀行存款以港元、美元、歐元、新加坡元或韓元計值(附註15)。此外，本公司之股息、若干特許使用費、借貸及其他應付款項須以外幣支付。任何外幣兌人民幣匯率波動均可能對本集團財務造成影響。於2013年12月31日，本集團並未使用任何金融工具對沖外幣風險。

於2013年及2012年12月31日，倘人民幣兌港元／美元／歐元／新加坡元／韓元升值／貶值5%而所有其他變數保持不變，各年的稅後虧損主要因換算以港元、美元、歐元、新加坡元及韓元計值之現金及等同現金項目、借貸、應付特許使用費及其他應付款項時之外匯收益／虧損而變動。

		2013年 千元人民幣	2012年 千元人民幣 (經重述)
稅後虧損增加／(減少)			
－升值	5%	4,009	(8,339)
－貶值	5%	(4,009)	8,339

##### (ii) 現金流量及公平值利率風險

本集團之收入及經營現金流量大致不受市場利率變動所影響，原因是本集團並無重大計息資產。利率固定之金融資產及負債為本集團帶來公平值利率風險。在2012年2月8日，本公司發行了本金為7.5億元人民幣到期日為2017年2月8日的可換股債券。該可換股債券按每年4%的固定利息計息，在每半年的年末支付(見附註22)。本集團目前並無對沖利率風險。

管理層預期利率變動不會造成重大影響，原因是借貸按固定利率計息。以人民幣為單位的銀行借貸的加權平均實際年利率為6.76% (2012年：6.80%)，而以港元為單位者則為2.26% (2012年：2.78%)，如附註21所披露。

## 綜合財務報表附註

(除特別註明外，金額單位為人民幣)

### 3. 財務風險管理(續)

#### 3.1 財務風險因素(續)

##### (b) 信貸風險

信貸風險乃按集團基準管理。信貸風險來自現金及等同現金項目、銀行及財務機構存款，以及來自批發及零售客戶信貸風險，包括尚未支付之應收款項及承諾交易。就銀行及財務機構而言，僅具有良好信貸評級者獲接納。就批發之客戶而言，經過考慮其財政狀況、過往經驗及其他因素後，本集團將對每位客戶之信貸質素作出評估。個人風險限制根據管理層所定限制按內部或外部評級釐定。信貸限制之使用受定期監察。所有本集團的主要客戶均具備良好的信貸紀錄。本集團在收取應收貿易款項及其他應收款項方面之過往經驗均處於已列賬撥備之範圍內，董事認為，在綜合財務報表內已就不可收回之應收款項計提充足撥備。零售客戶銷售以現金或主要信用卡結算。

下表列示於資產負債表日在三家主要銀行之結餘。

	2013年 千元人民幣	2012年 千元人民幣 (經重述)
銀行*		
銀行A	414,268	362,547
銀行B	326,145	226,136
銀行C	167,096	145,723
	907,509	734,406

\* 所有銀行均為中國境內具有良好信貸評級之全國性著名國有銀行或國際商業銀行於中國境內之分行。

應收貿易款項由賬單日起計90天內到期。大部份有逾期30天結餘的債務人在獲授予任何進一步的信貸前，須應要求付清所有尚未支付的結餘。本公司已經實施了一系列計劃去管理客戶的信貸風險。當考慮對方很可能不履約而產生虧損時，管理層針對逾期餘額計提減值撥備。

##### (c) 流動資金風險

現金流量預測乃於本集團經營實體進行並由管理層合計。管理層監控本集團流動資金需求的滾動預測，確保其擁有充足現金以滿足經營需要，並維持其尚未提取但已承諾之借貸額度(附註21)隨時有充足餘額，使本集團不會違反任何借貸融資的借貸額度或契諾(倘適用)。

# 綜合財務報表附註

(除特別註明外，金額單位為人民幣)

## 3. 財務風險管理(續)

### 3.1 財務風險因素(續)

#### (c) 流動資金風險(續)

下表分析本集團及本公司按資產負債表日至合約到期日之尚餘期間的相關到期組別將結付之金融負債(不包括法定負債)。下表披露金額乃合約非折現現金流量。由於折現之影響並不重大，故於十二個月內到期之結餘相等於賬面結餘。

	1年以下 千元人民幣	1至2年 千元人民幣	2至5年 千元人民幣	5年以上 千元人民幣
<b>本集團</b>				
<b>於2013年12月31日</b>				
借貸	224,303	208,050	-	-
可換股債券(a)	30,000	30,000	795,000	-
應付特許使用費	57,998	61,642	97,040	4,572
應付貿易款項	913,988	-	-	-
其他應付款項	281,889	-	-	-
	<b>1,508,178</b>	<b>299,692</b>	<b>892,040</b>	<b>4,572</b>
<b>於2012年12月31日(經重述)</b>				
借貸	1,459,911	-	-	-
可換股債券(a)	30,000	30,000	825,000	-
應付特許使用費	114,000	45,492	140,961	35,642
應付貿易款項	958,020	-	-	-
其他應付款項	313,478	-	-	-
	<b>2,875,409</b>	<b>75,492</b>	<b>965,961</b>	<b>35,642</b>
<b>本公司</b>				
<b>於2013年12月31日</b>				
可換股債券(a)	30,000	30,000	795,000	-
其他應付款項	8,605	-	-	-
	<b>38,605</b>	<b>30,000</b>	<b>795,000</b>	<b>-</b>
<b>於2012年12月31日</b>				
借貸	162,299	-	-	-
可換股債券(a)	30,000	30,000	825,000	-
其他應付款項	7,806	-	-	-
	<b>200,105</b>	<b>30,000</b>	<b>825,000</b>	<b>-</b>

附註：

- (a) 誠如下述附註22所述，本公司於2012年2月8日發行了可換股債券。除非提前贖回、轉換、或購回及被註銷，將於到期日贖回該等可換股債券的未償還本金和未付利息。每年應付利息額為人民幣3,000萬元。

## 綜合財務報表附註

(除特別註明外，金額單位為人民幣)

### 3. 財務風險管理(續)

#### 3.2 資金風險管理

本集團管理資金之目標，是保障本集團繼續經營業務之能力，以提供股東回報及其他利益相關各方之利益，並維持最優的資本架構以減少資金成本。

為維持或調整資本架構，本集團可調整付予股東的股息金額、向股東退回資本、發行新股或出售資產以減少負債。

本集團按資本負債比率基準監控資本。該比率按在綜合資產負債表中列示的借貸總額除以本公司權益持有人應佔股本及儲備計算。

於2013年12月31日，本集團資本負債比率分別為39.4% (包括可換股債券) (2012年：130.8%)及14.9% (不包括可換股債券) (2012年：89.7%)。

#### 3.3 公平值估計

期限不足一年之本集團金融資產及負債(包括銀行現金及手頭現金、定期存款、應收貿易款項及其他應收款項、應付貿易款項及其他應付款項)之賬面值減任何估計信貸調整後，假設與其公平值相若。為作出披露，金融資產及負債之公平值乃按本集團所知當時同類金融工具之市場利率將日後合約現金流量折現而估計。

### 4. 重要會計估計及判斷

本集團會不斷作出估計及判斷，並以過往經驗及其他因素為基礎，包括經考慮有關情況後，合理預期日後將發生之事件。

本集團會對未來作出估計及假設。誠如其界定涵義，所產生之會計估計甚少與有關之實際結果相同。下文討論有重大風險會對下個財政年度之資產與負債之賬面值造成大幅調整之估計及假設。

#### (a) 估計商譽及無形資產減值

本集團根據附註2.9所述之會計政策測試商譽及無形資產是否有任何減值。現金產生單位可收回金額已根據使用價值計算而釐定。該等計算要求使用估計(見附註8)。

#### (b) 存貨之可變現淨值

存貨之可變現淨值為日常業務之估計售價減估計銷售開支。此估計乃根據目前市況及過往銷售同類產品之經驗而作出。管理層於各資產負債表日重新評估有關估計。

## 綜合財務報表附註

(除特別註明外，金額單位為人民幣)

### 4. 重要會計估計及判斷(續)

#### (c) 應收貿易款項及其他應收款項減值撥備

本集團管理層根據附註2.13所載之會計政策，釐定有關應收貿易款項及其他應收款項之減值撥備。倘有客觀跡象顯示本集團不能根據應收款項原有條款收回所有到期金額，則確定有關減值撥備。本公司關於應收貿易款項和其他應收款減值損失的撥備金額估計反映了公司對於可能無法收回金額的最佳估計。這一決定的形成需要重大判斷。本集團的主要客戶是運動品牌的經銷商，這些經銷商的規模和代理的品牌各不相同。在評估計提減值撥備的過程中，公司需要評估針對於每一個經銷商的不同指標，其中包括：在過去幾個月的還款情況和每個客戶的誠信度，過去幾年的違約次數，應收賬款的賬齡和最近階段與每一個客戶的溝通情況。當客戶的財務狀況惡化導致喪失按時還款的能力，或客戶的應付賬款嚴重超過授信期間，或公司實際產生的壞賬超過了初始的估計，公司需要計提額外的撥備。上述評估是建立在每一個客戶具體的事實和情況下。管理層會於每個資產負債表日重估有關撥備以確保當時計提之撥備仍屬恰當。

#### (d) 所得稅

本集團主要須在中國繳納所得稅。於釐定該等所得稅之撥備時須作出重要判斷。在日常業務過程中有多項交易及計算方式，均會導致未能確定最終所定稅項。本集團根據對額外稅項是否會產生之估計就預期稅務審核事宜確認負債。倘若該等事宜最終所得之稅項與最初錄得之款額有所差異，有關差額將影響有關判斷期間之所得稅及遞延稅項撥備。

自2008年1月1日以後，本公司源自中國境內附屬公司之股息須按5%比例繳納預提所得稅。本集團已對中國境內附屬公司向境外分配股利的需求進行重估，導致針對期內已分配股利和預期未來計劃分配的未分配溢利計提相應預提所得稅。

#### (e) 合營安排

本集團持有其合營安排50%的表決權。根據合約協議，所有相關活動必須取得協議各方一致同意，故此本集團對該安排有共同控制權。

本集團的合營安排形式為有限公司，賦予本集團及協議各方享有該等安排項下有限公司淨資產的權利。因此，該安排被分類為合營企業。

### 5. 分部資料

管理層是本集團之主要經營決策者。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。

## 綜合財務報表附註

(除特別註明外，金額單位為人民幣)

### 5. 分部資料(續)

管理層從品牌之觀點衡量其業務。管理層決定自2013年1月1日起不再單獨評估Lotto (樂途)牌之表現，因此，本集團擁有以下三個可報告分部，即李寧牌、紅雙喜牌和所有其他品牌分部。且截至2012年12月31日止年度的比較數字已重述，以便使其與本年度的呈報一致。管理層根據經營溢利評估經營分部之表現。提供給管理層決策之分部資料均與財務報表計量一致。

截至2013年12月31日止年度，源自李寧牌、紅雙喜牌和所有其他品牌之銷售收入分別為5,082,786,000元人民幣、612,409,000元人民幣及128,915,000元人民幣，而截至2012年12月31日止年度則分別為5,926,165,000元人民幣、541,555,000元人民幣及208,721,000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與綜合收益表貫徹一致之方式計量。

截至2013年及2012年12月31日止年度，向管理層就可報告分部提供之分部資料如下：

	李寧牌 千元人民幣	紅雙喜牌 千元人民幣	所有其他品牌 千元人民幣	總計 千元人民幣
<b>截至2013年12月31日止年度</b>				
總收入	5,082,786	613,084	176,005	5,871,875
分部間收入	-	(675)	(47,090)	(47,765)
<b>外部客戶收入</b>	<b>5,082,786</b>	<b>612,409</b>	<b>128,915</b>	<b>5,824,110</b>
經營(虧損)/溢利	(279,572)	104,958	5,197	(169,417)
經銷及行政開支	2,720,873	141,474	47,748	2,910,095
折舊及攤銷	168,756	17,316	7,123	193,195
<b>截至2012年12月31日止年度(經重述)</b>				
總收入	5,926,165	542,713	263,836	6,732,714
分部間收入	-	(1,158)	(55,115)	(56,273)
<b>外部客戶收入</b>	<b>5,926,165</b>	<b>541,555</b>	<b>208,721</b>	<b>6,676,441</b>
經營(虧損)/溢利	(1,480,147)	78,946	(197,733)	(1,598,934)
經銷及行政開支	3,872,989	128,887	280,150	4,282,026
折舊及攤銷	201,169	17,588	7,982	226,739

## 綜合財務報表附註

(除特別註明外，金額單位為人民幣)

### 5. 分部資料(續)

經營虧損和除所得稅前虧損的調節如下：

	截至12月31日止年度	
	2013年 千元人民幣	2012年 千元人民幣 (經重述)
經營虧損	(169,417)	(1,598,934)
融資收入	8,699	7,550
融資開支	(158,696)	(209,132)
享有按權益法入賬之投資的溢利/(虧損)份額	2,242	(5,403)
除所得稅前虧損	(317,172)	(1,805,919)

### 收入的地區資料

	截至12月31日止年度	
	2013年 千元人民幣	2012年 千元人民幣 (經重述)
中國(包含香港特別行政區)	5,630,525	6,482,886
其他地區	193,585	193,555
總計	5,824,110	6,676,441

分地區收入以發貨目的地為基準。

本集團擁有大量客戶。截至2013年及2012年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%。



## 綜合財務報表附註

(除特別註明外，金額單位為人民幣)

### 6. 物業、機器及設備—本集團

	樓宇 千元人民幣	租賃物業裝修 千元人民幣	模具 千元人民幣	機器 千元人民幣	辦公室設備 及汽車 千元人民幣	在建工程 千元人民幣	總計 千元人民幣
<b>於2012年1月1日(經重述)</b>							
成本	527,748	157,520	192,320	75,419	197,353	146,893	1,297,253
累計折舊	(98,283)	(101,441)	(125,808)	(22,936)	(117,695)	-	(466,163)
賬面淨值	429,465	56,079	66,512	52,483	79,658	146,893	831,090
<b>截至2012年12月31日止年度(經重述)</b>							
年初賬面淨值	429,465	56,079	66,512	52,483	79,658	146,893	831,090
新增	-	10,858	36,754	5,458	9,481	111,946	174,497
轉自在建工程	166,398	-	-	57,881	8,947	(233,226)	-
出售	-	(1,006)	(341)	(1,392)	(4,261)	-	(7,000)
折舊開支	(24,900)	(31,010)	(50,818)	(9,474)	(25,341)	-	(141,543)
年終賬面淨值	570,963	34,921	52,107	104,956	68,484	25,613	857,044
<b>於2012年12月31日(經重述)</b>							
成本	694,146	106,281	226,653	136,540	194,464	25,613	1,383,697
累計折舊	(123,183)	(71,360)	(174,546)	(31,584)	(125,980)	-	(526,653)
賬面淨值	570,963	34,921	52,107	104,956	68,484	25,613	857,044
<b>截至2013年12月31日止年度</b>							
年初賬面淨值	570,963	34,921	52,107	104,956	68,484	25,613	857,044
新增	702	13,568	36,804	5,926	21,680	11,019	89,699
轉自在建工程	30,655	-	-	1,494	-	(32,149)	-
出售	(21,869)	(78)	-	(4,736)	(1,671)	-	(28,354)
折舊開支	(28,173)	(24,490)	(37,354)	(12,769)	(24,532)	-	(127,318)
年終賬面淨值	552,278	23,921	51,557	94,871	63,961	4,483	791,071
<b>於2013年12月31日</b>							
成本	691,499	89,083	263,457	136,830	209,055	4,483	1,394,407
累計折舊	(139,221)	(65,162)	(211,900)	(41,959)	(145,094)	-	(603,336)
賬面淨值	552,278	23,921	51,557	94,871	63,961	4,483	791,071

## 綜合財務報表附註

(除特別註明外，金額單位為人民幣)

### 6. 物業、機器及設備—本集團(續)

本集團之所有樓宇均位於中國。賬面淨值為3,976,000元人民幣(2012年：5,454,000元人民幣)之若干樓宇所在地之土地使用權，本集團尚在申請法律享有權(附註7)。

折舊開支39,008,000元人民幣(2012年：57,832,000元人民幣)計入銷售成本，54,378,000元人民幣(2012年：51,489,000元人民幣)計入經銷開支及33,932,000元人民幣(2012年：32,222,000元人民幣)計入行政開支。

於2013年12月31日，本集團並無有抵押銀行借貸。於2012年12月31日，賬面淨值為18,441,000元人民幣的樓宇已抵押作為本集團借貸之抵押品(附註21)。

### 7. 土地使用權—本集團

	千元人民幣
<b>於2012年1月1日</b>	
成本	404,129
累計攤銷	(32,433)
賬面淨值	371,696
<b>截至2012年12月31日止年度</b>	
年初賬面淨值	371,696
攤銷開支	(8,933)
年終賬面淨值	362,763
<b>於2012年12月31日</b>	
成本	404,129
累計攤銷	(41,366)
賬面淨值	362,763
<b>截至2013年12月31日止年度</b>	
年初賬面淨值	362,763
出售	(2,610)
攤銷開支	(8,801)
年終賬面淨值	351,352
<b>於2013年12月31日</b>	
成本	399,054
累計攤銷	(47,702)
賬面淨值	351,352

## 綜合財務報表附註

(除特別註明外，金額單位為人民幣)

### 7. 土地使用權－本集團(續)

本集團所有土地使用權均位於中國，及根據租約持有20至50年不等。於2013年12月31日，賬面淨值為101,613,000元人民幣(2012年：104,435,000元人民幣)之若干土地使用權，本集團尚在申請法律享有權。

於2013年12月31日，本集團並無有抵押銀行借貸。於2012年12月31日，賬面淨值為14,594,000元人民幣的土地使用權已抵押作為本集團借貸之抵押品(附註21)。

### 8. 無形資產－本集團

	商譽 千元人民幣	商標 千元人民幣	電腦軟件 千元人民幣	特許使用權 千元人民幣	客戶關係及 非競爭協議 千元人民幣	總計 千元人民幣
<b>於2012年1月1日</b>						
成本	179,226	119,037	112,246	628,601	41,339	1,080,449
累計攤銷及減值	—	(28,969)	(55,289)	(229,936)	(14,419)	(328,613)
賬面淨值	179,226	90,068	56,957	398,665	26,920	751,836
<b>截至2012年12月31日止年度</b>						
年初賬面淨值	179,226	90,068	56,957	398,665	26,920	751,836
訂立Lotto(樂途)補充特許 使用權協議後調整(附註a)	—	—	—	(206,890)	—	(206,890)
新增	—	—	16,760	65,777	—	82,537
攤銷開支	—	(5,538)	(18,824)	(46,494)	(5,407)	(76,263)
減值開支(附註a)	—	—	—	(127,838)	—	(127,838)
年終賬面淨值	179,226	84,530	54,893	83,220	21,513	423,382
<b>於2012年12月31日</b>						
成本	179,226	119,037	128,754	288,430	41,339	756,786
累計攤銷及減值	—	(34,507)	(73,861)	(205,210)	(19,826)	(333,404)
賬面淨值	179,226	84,530	54,893	83,220	21,513	423,382
<b>截至2013年12月31日止年度</b>						
年初賬面淨值	179,226	84,530	54,893	83,220	21,513	423,382
新增	—	—	10,930	3,699	—	14,629
攤銷開支	—	(5,538)	(19,495)	(26,636)	(5,407)	(57,076)
年終賬面淨值	179,226	78,992	46,328	60,283	16,106	380,935
<b>於2013年12月31日</b>						
成本	179,226	119,037	139,684	292,129	41,339	771,415
累計攤銷及減值	—	(40,045)	(93,356)	(231,846)	(25,233)	(390,480)
賬面淨值	179,226	78,992	46,328	60,283	16,106	380,935

## 綜合財務報表附註

(除特別註明外，金額單位為人民幣)

### 8. 無形資產－本集團(續)

附註：

- (a) 於2012年，本集團與Lotto Sport H.K. Limited (「Lotto Sport」)訂立補充協議，據此，Lotto (樂途)品牌特許權的終止日期被修訂為2018年12月31日(根據原特許協議，原終止日期為2028年12月31日)。此外，將於特許權餘下期限作出之固定最低未貼現定期支付款項修訂約為182,400,000元人民幣(原特許協議項下為906,200,000元人民幣)。

於上述修訂日期，有關Lotto (樂途)原特許使用權的無形資產及應付特許使用費分別為334,728,000元人民幣及448,030,000元人民幣，經扣除因訂立補充特許協議應付代價45,000,000元人民幣後收益為68,302,000元人民幣已終止確認。該收益於綜合收益表「其他收入及其他收益－淨額」中確認(附註26)。

同時，無形資產及應付特許使用費分別為127,838,000元人民幣及127,838,000元人民幣，已就補充特許協議確認。基於Lotto (樂途)牌之最近市況及預期業務表現，已作出減值撥備127,838,000元人民幣並計入截至2012年12月31日止年度的綜合收益表「行政開支」內(附註25)。

基於以上所述，截至2012年12月31日止年度有關修改Lotto(樂途)牌特許協議之淨影響如下：

	截至2012年12月31日 止年度 千元人民幣
其他收入及其他收益－淨額(附註26)	68,302
行政開支(附註25)	(127,838)
	(59,536)

- (b) 特許使用權的攤銷開支已計入經銷開支，其他無形資產的攤銷開支則計入行政開支。

#### 商譽減值測試

商譽分配予紅雙喜牌及凱勝牌，其為本集團最小的現金產生單位，商譽在此最小的現金產生單位受監察，以便內部管理。

現金產生單位的可收回金額按使用價值計算。這些計算利用基於管理層批核五年期的財政預算的現金流量預測。第六年至第十年紅雙喜牌及凱勝牌採用的加權平均收入增長率分別為每年2.4%及7.4%，第十一年起至第二十年採用零增長率，此乃根據所觀察的相關行業年度增長率，經與管理層的不斷下降增長預期綜合後而得出。所採用的增長率不會超過現金產生單位所經營業務的長期平均增長率。採用的稅前折現率分別為17.6%與16.8%，分別反映與紅雙喜牌及凱勝牌有關的特定風險。管理層評估後認為紅雙喜牌及凱勝牌的使用價值超過其賬面值，因此管理層並無計提減值撥備。

## 綜合財務報表附註

(除特別註明外，金額單位為人民幣)

### 9. 可供出售之金融資產—本集團

本集團可供出售的金融資產包括對兩間非上市公司的投資。上述兩項投資在2013年12月31日均未發生減值。

	2013年 千元人民幣	2012年 千元人民幣
非上市投資，按成本	46,930	46,930

### 10. 於附屬公司之投資—本公司

#### (a) 於附屬公司之投資

	2013年 千元人民幣	2012年 千元人民幣
投資非上市股份，按成本	79,568	79,568
對附屬公司貸款	2,023,787	879,287
限制性股份獎勵計劃信託之供款	31,509	41,185
	2,134,864	1,000,040

向附屬公司貸款之款項為無抵押、免息及無固定還款期。

以下為於2013年12月31日之本集團附屬公司名單：

名稱	經營/註冊成立之 地區、註冊成立日期及 法定實體種類	已發行股份/ 已繳股本	本公司 所持實際股權	主要業務
<i>直接持有：</i>				
RealSports Pte Ltd.	英屬處女群島， 2002年10月8日 有限責任公司	1,000美元	100%	投資控股
<i>間接持有：</i>				
李寧體育科技發展(香港)有限公司	香港， 2004年5月28日 有限責任公司	1港元	100%	研究及開發
李寧體育(香港)有限公司	香港， 2003年3月19日 有限責任公司	100港元	100%	提供管理服務
李寧體育(上海)有限公司	中國， 1997年8月25日 有限責任公司	8,000,000美元	100%	銷售體育用品
上海狐步信息系統有限公司	中國， 2000年4月20日 有限責任公司	2,000,000元人民幣	100%	提供訊息技術 服務

## 綜合財務報表附註

(除特別註明外，金額單位為人民幣)

### 10. 於附屬公司之投資—本公司(續)

#### (a) 於附屬公司之投資(續)

名稱	經營／註冊成立之 地區、註冊成立日期及 法定實體種類	已發行股份／ 已繳股本	本公司 所持實際股權	主要業務
上海少昊體育用品研發有限公司	中國， 2001年12月18日 有限責任公司	3,000,000元人民幣	100%	產品設計、 研究及開發
上海悅奧體育用品有限公司	中國， 2003年3月5日 有限責任公司	3,000,000元人民幣	100%	銷售體育用品
佛山李寧體操學校服務有限公司	中國， 1996年10月31日 有限責任公司	1,000,000元人民幣	100%	物業管理
廣東悅奧體育發展有限公司	中國， 2001年12月13日 有限責任公司	8,241,000元人民幣	100%	生產體育用品
李寧(中國)體育用品有限公司	中國， 2007年7月6日 有限責任公司	116,670,000元人民幣	100%	銷售體育用品
李寧體育美國有限公司	美國， 2007年8月28日 有限責任公司	1,000美元	100%	設計運動鞋及 服裝
李寧韓國有限公司	韓國， 2013年8月21日 有限責任公司	100,000,000韓元	100%	研究及開發
李寧(北京)體育用品商業有限公司	中國， 2007年12月19日 有限責任公司	10,000,000港元	100%	銷售體育用品
上海一動體育發展有限公司	中國， 2001年7月9日 有限責任公司	10,000,000元人民幣	100%	銷售體育用品
鄭州一動體育用品銷售有限公司	中國， 1998年6月25日 有限責任公司	2,750,000元人民幣	100%	銷售體育用品

## 綜合財務報表附註

(除特別註明外，金額單位為人民幣)

### 10. 於附屬公司之投資—本公司(續)

#### (a) 於附屬公司之投資(續)

名稱	經營/註冊成立之 地區、註冊成立日期及 法定實體種類	已發行股份/ 已繳股本	本公司 所持實際股權	主要業務
廣州一動體育用品銷售有限公司	中國， 1998年10月6日 有限責任公司	3,200,000元人民幣	100%	銷售體育用品
瀋陽一動體育用品銷售有限公司	中國， 1999年6月10日 有限責任公司	3,000,000元人民幣	100%	銷售體育用品
濟南一動體育用品銷售有限公司	中國， 2003年4月15日 有限責任公司	1,000,000元人民幣	100%	銷售體育用品
武漢一動體育用品銷售有限公司	中國， 1999年6月2日 有限責任公司	1,000,000元人民幣	100%	銷售體育用品
北京李寧體育用品銷售有限公司	中國， 1997年11月4日 有限責任公司	5,000,000元人民幣	100%	銷售體育用品
上海一動體育用品銷售有限公司	中國， 2000年8月8日 有限責任公司	5,000,000元人民幣	100%	銷售體育用品
天津一動體育用品銷售有限公司	中國， 1999年12月14日 有限責任公司	3,500,000元人民幣	100%	銷售體育用品
南京一動體育用品銷售有限公司	中國， 2003年4月15日 有限責任公司	1,000,000元人民幣	100%	銷售體育用品
新疆一動體育用品銷售有限公司	中國， 2005年2月4日 有限責任公司	1,000,000元人民幣	100%	銷售體育用品
長沙一動體育用品銷售有限公司	中國， 1998年8月26日 有限責任公司	1,000,000元人民幣	100%	銷售體育用品
南寧一動體育用品銷售有限公司	中國， 1998年7月29日 有限責任公司	1,500,000元人民幣	100%	銷售體育用品

## 綜合財務報表附註

(除特別註明外，金額單位為人民幣)

### 10. 於附屬公司之投資—本公司(續)

#### (a) 於附屬公司之投資(續)

名稱	經營／註冊成立之 地區、註冊成立日期及 法定實體種類	已發行股份／ 已繳股本	本公司 所持實際股權	主要業務
西安一動體育用品銷售有限公司	中國， 2006年1月23日 有限責任公司	1,000,000元人民幣	100%	銷售體育用品
上海心動體育用品有限公司	中國， 2008年1月14日 有限責任公司	20,000,000元人民幣	100%	銷售體育用品
成都一動體育用品銷售有限公司	中國， 2008年2月4日 有限責任公司	1,000,000元人民幣	100%	銷售體育用品
昆明一動體育用品銷售有限公司	中國， 2008年9月24日 有限責任公司	1,000,000元人民幣	100%	銷售體育用品
蘭州一動體育用品銷售有限公司	中國， 2009年5月13日 有限責任公司	1,000,000元人民幣	100%	銷售體育用品
廈門悅奧商貿有限公司	中國， 2009年10月26日 有限責任公司	1,000,000元人民幣	100%	銷售體育用品
大連悅奧商貿有限公司	中國， 2010年6月13日 有限責任公司	3,000,000元人民幣	100%	銷售體育用品
杭州悅奧體育用品銷售有限公司	中國， 2010年12月17日 有限責任公司	1,000,000元人民幣	100%	銷售體育用品
合肥一動體育用品銷售有限公司	中國， 2011年3月21日 有限責任公司	1,000,000元人民幣	100%	銷售體育用品
福州悅奧體育用品有限公司	中國， 2011年4月6日 有限責任公司	1,000,000元人民幣	100%	銷售體育用品
長春一動體育用品銷售有限公司	中國， 2011年8月2日 有限責任公司	1,000,000元人民幣	100%	銷售體育用品



## 綜合財務報表附註

(除特別註明外，金額單位為人民幣)

### 10. 於附屬公司之投資－本公司(續)

#### (a) 於附屬公司之投資(續)

名稱	經營／註冊成立之 地區、註冊成立日期及 法定實體種類	已發行股份／ 已繳股本	本公司 所持實際股權	主要業務
上海李寧電子商務有限公司	中國， 2008年9月27日 有限責任公司	10,000,000元人民幣	100%	銷售體育用品
李寧體育(天津)有限公司	中國， 2009年1月19日 有限責任公司	330,000,000元人民幣	100%	銷售體育用品
上海紅雙喜股份有限公司	中國， 1995年12月26日 有限責任公司	112,000,000元人民幣	57.5%	製造及銷售體 育用品
上海紅雙喜體育用品銷售有限公司	中國， 1996年8月21日 有限責任公司	15,900,000元人民幣	57.5%	銷售體育用品
北京紅雙喜體育用品銷售有限公司	中國， 2010年12月27日 有限責任公司	2,000,000元人民幣	57.5%	銷售體育用品
廣州紅雙喜體育用品銷售有限公司	中國， 2011年5月6日 有限責任公司	2,000,000元人民幣	57.5%	銷售體育用品
上海紅雙喜體育用品蘇州有限公司	中國， 2002年8月10日 有限責任公司	15,000,000元人民幣	43.1%	製造及銷售體 育用品
上海紅冠體育用品有限責任公司	中國， 1998年7月29日 有限責任公司	500,000元人民幣	57.5%	銷售體育用品
上海李寧體育用品電子商務有限公司	中國， 2011年7月27日 有限責任公司	10,000,000元人民幣	100%	銷售體育用品

## 綜合財務報表附註

(除特別註明外，金額單位為人民幣)

### 10. 於附屬公司之投資—本公司(續)

#### (a) 於附屬公司之投資(續)

名稱	經營／註冊成立之 地區、註冊成立日期及 法定實體種類	已發行股份／ 已繳股本	本公司 所持實際股權	主要業務
樂途體育用品有限公司	中國， 2009年1月19日 有限責任公司	400,000,000元人民幣	100%	銷售體育用品
樂途(大慶)體育用品有限責任公司	中國， 2011年1月24日 有限責任公司	5,000,000元人民幣	100%	銷售體育用品
樂途(四川)體育用品有限責任公司	中國， 2011年9月9日 有限責任公司	5,000,000元人民幣	100%	銷售體育用品
樂途(廣東)體育用品有限責任公司	中國， 2011年10月31日 有限責任公司	10,000,000元人民幣	100%	銷售體育用品
李寧(福建)羽毛球科技發展有限公司	中國， 2008年6月30日 有限責任公司	20,000,000元人民幣	100%	製造及銷售體 育用品
凱勝體育(香港)有限公司	香港， 2008年1月15日 有限責任公司	1港元	100%	投資控股
李寧國際貿易(香港)有限公司	香港， 2010年8月27日 有限責任公司	2港元	100%	銷售體育用品
李寧(湖北)體育用品有限公司	中國， 2010年11月2日 有限責任公司	411,844,000元人民幣	100%	製造及銷售體 育用品
湖北李寧鞋業有限公司	中國， 2013年4月18日 有限責任公司	50,000,000元人民幣	95%	製造及銷售體 育用品
天津李寧投資管理有限公司	中國， 2012年2月13日 有限責任公司	30,000,000元人民幣	100%	投資管理

## 綜合財務報表附註

(除特別註明外，金額單位為人民幣)

### 10. 於附屬公司之投資－本公司(續)

#### (b) 重大非控制性權益

於2013年12月31日，本集團非控制性權益總額為207,534,000元人民幣，其中上海紅雙喜股份有限公司之非控制性權益為205,034,000元人民幣。湖北李寧鞋業有限公司之非控制性權益並不重大。

下表列示對本集團屬重大的非控制性權益實體上海紅雙喜股份有限公司之財務資料概要。本集團年內與非控制性權益實體並無重大交易。

#### 資產負債表概要

	於12月31日	
	2013年 千元人民幣	2012年 千元人民幣
流動部分		
資產	291,790	209,977
負債	(238,060)	(188,176)
流動資產淨值	53,730	21,801
非流動部分		
資產	584,506	599,979
負債	(64,997)	(67,475)
非流動資產淨值	519,509	532,504
淨資產	573,239	554,305

#### 收益表概要

	截至12月31日止年度	
	2013年 千元人民幣	2012年 千元人民幣
收入	606,828	526,483
除所得稅前溢利	98,782	80,689
所得稅開支	(25,555)	(20,150)
年內溢利	73,227	60,539
全面收益總額	73,227	60,539
非控制性權益應佔全面收益總額	32,149	26,760

## 綜合財務報表附註

(除特別註明外，金額單位為人民幣)

### 10. 於附屬公司之投資—本公司(續)

#### (b) 重大非控制性權益(續)

##### 現金流量表概要

	截至12月31日止年度	
	2013年 千元人民幣	2012年 千元人民幣
<b>經營活動之現金流量</b>		
經營業務產生之現金	188,251	104,126
已付所得稅	(25,720)	(28,244)
經營活動產生之現金淨額	162,531	75,882
投資活動所用之現金淨額	(75,362)	(6,290)
融資活動所用之現金淨額	(83,571)	(66,517)
現金及等同現金項目淨增加	3,598	3,075
年初之現金及等同現金項目	90,804	87,888
現金及等同現金項目匯兌虧損	(676)	(159)
年末之現金及等同現金項目	93,726	90,804

上述資料是分部抵銷前的金額。

### 11. 按權益法入賬之投資—本集團

於資產負債表確認之金額如下：

	2013年 千元人民幣	2012年 千元人民幣 (經重述)
聯營公司	—	4,275
合營企業	13,496	7,979
於12月31日	13,496	12,254

於收益表確認之溢利/(虧損)如下：

	2013年 千元人民幣	2012年 千元人民幣 (經重述)
聯營公司	(3,275)	(11,508)
合營企業	5,517	6,105
截至12月31日止年度	2,242	(5,403)

## 綜合財務報表附註

(除特別註明外，金額單位為人民幣)

### 11. 按權益法入賬之投資—本集團(續)

#### 於聯營公司之投資

以下是截至2013年12月31日本集團的聯營公司清單：

名稱	經營/註冊成立之 地區、註冊成立日期 及法定實體種類	已發行股份/ 已繳股本	本集團 所持實際股權	主要業務
Digital Li-Ning Company Limited (「Digital Li-Ning」)	開曼群島， 2011年7月11日 有限責任公司	10,000,000美元	19.9%	於美國地區從事 體育產品的推廣與 分銷業務
天津市寬貓咪兒童用品有限公司 (「天津市寬貓咪」)	中國， 2011年5月24日 有限責任公司	30,000,000元人民幣	13.30%	銷售體育用品
天津市越浩拓戶外用品有限公司 (「天津市越浩拓」)	中國 2011年8月3日 有限責任公司	20,790,000元人民幣	14.82%	銷售體育用品

儘管本集團於聯營公司擁有少於20%的股本權益，但本集團有在聯營公司董事會委任董事的合約權，並有權參與聯營公司的財務管理和經營決策，因而對其擁有重大影響。

本公司董事認為，於2013年12月31日，概無對本集團而言屬重大的本集團聯營公司。截至2013年12月31日止年度，本集團分佔其聯營公司來自持續經營業務的虧損及全面收益總額分別為3,275,000元人民幣(2012年：11,508,000元人民幣)及3,275,000元人民幣(2012年：11,508,000元人民幣)。截至2013年及2012年12月31日止年度，本集團並無分佔聯營公司任何來自已終止經營業務的除稅後虧損或其他全面收益。

#### 於合營企業之投資

	2013年 千元人民幣	2012年 千元人民幣 (經重述)
於1月1日	<b>7,979</b>	1,874
應佔溢利	<b>5,517</b>	6,105
於12月31日	<b>13,496</b>	7,979

下列之合營企業擁有僅由普通股構成的股本，有關股本由本公司間接持有。

名稱	經營/註冊成立 之地區、註冊成立日期 及法定實體種類	已發行股份/ 已繳股本	本集團 所持實際股權	主要業務
李寧艾高	香港， 2005年7月3日 有限責任公司	48,600,000港元	50%	投資控股

本集團於李寧艾高擁有50%股本權益。李寧艾高為一家由本集團及Aigle International S.A. (一家於法國註冊成立之公司)共同控制之公司。李寧艾高與其附屬公司主要於中國從事製造、推廣及分銷艾高品牌之服裝及鞋類產品。

## 綜合財務報表附註

(除特別註明外，金額單位為人民幣)

### 12. 存貨－本集團

	2013年 千元人民幣	2012年 千元人民幣 (經重述)
原料	43,597	34,699
在製品	50,634	34,135
製成品	1,230,203	1,418,530
	<b>1,324,434</b>	1,487,364
減：撇減存貨至可變現淨值之撥備	<b>(382,066)</b>	(585,996)
	<b>942,368</b>	901,368

截至2013年12月31日止年度，確認為開支及計入銷售成本之存貨成本為3,027,645,000元人民幣(2012年：3,938,122,000元人民幣)。

於2012年12月31日，本集團撇減存貨至其可變現淨值之撥備為585,996,000元人民幣。鑒於截至2013年12月31日止年度實際存貨清理完成情況好於預期，於2013年12月31日，本集團就撇減存貨至其可變現淨值之撥備減少至382,066,000元人民幣。撇減及轉回存貨撥備已分別計入截至2013年及2012年12月31日止年度的綜合收益表之銷售成本項下。

### 13. 應收貿易款項－本集團

	2013年 千元人民幣	2012年 千元人民幣 (經重述)
應收賬款	1,948,188	2,399,258
應收票據	13,980	17,837
	<b>1,962,168</b>	2,417,095
減：應收款項減值撥備	<b>(590,928)</b>	(937,535)
	<b>1,371,240</b>	1,479,560

## 綜合財務報表附註

(除特別註明外，金額單位為人民幣)

### 13. 應收貿易款項—本集團(續)

於各資產負債表日之應收貿易款項賬齡分析如下：

	2013年 千元人民幣	2012年 千元人民幣 (經重述)
0 - 30天	420,487	327,513
31 - 60天	175,736	296,705
61 - 90天	195,300	334,420
91 - 180天	662,768	762,544
181天以上	507,877	695,913
	<b>1,962,168</b>	2,417,095

客戶所獲之信貸期一般為90天以內。於2013年12月31日，應收貿易款項1,170,645,000元人民幣(2012年：1,458,457,000元人民幣)已逾期。誠如上述附註4(c)所述，本公司關於應收貿易款和其他應收款項減值損失的撥備金額反映了公司對於可能無法收回金額的最佳估計。這一決定的形成需要做出重大判斷。在判斷過程中，公司需要評估每個客戶的不同經濟因素及其他因素，這其中包括：每個客戶的過往還款情況和誠信度、過往幾年的違約次數、應收貿易款項的賬齡和最近與每個客戶的協商情況。本集團已執行一系列與客戶溝通及管理信用風險的計劃。管理層將緊密關注並跟進應收款項的回收，並預計可收回部份款項。於2013年12月31日，本集團就應收貿易款項作出590,928,000元人民幣(2012年：937,535,000元人民幣)的減值撥備。

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

應收貿易款項減值撥備變動列示如下：

	2013年 千元人民幣	2012年 千元人民幣
於1月1日	937,535	11,400
(轉回)/計提應收貿易款項減值撥備	(337,053)	933,235
年內撇銷之不可收回應收貿易款項	(9,554)	(7,100)
於12月31日	<b>590,928</b>	937,535

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。

## 綜合財務報表附註

(除特別註明外，金額單位為人民幣)

### 14. 其他應收款項及預付款項－本集團

	2013年 千元人民幣	2012年 千元人民幣 (經重述)
預付租金及其他按金	209,648	205,312
購買土地使用權及樓宇之預付款項	71,829	–
預付廣告費用	37,837	8,327
收購若干分銷商業務之預付款項(附註36(b))	66,956	–
向合營企業貸款	20,441	21,082
預付供應商款項	12,434	11,969
預付員工款項及其他為僱員支付款項	8,736	2,719
其他	60,569	33,410
	<b>488,450</b>	282,819
減：非即期部份	<b>(125,807)</b>	(49,608)
	<b>362,643</b>	233,211

其他應收款項及預付款項不包含已減值資產。非即期部份主要包括預付租金及按金和購買土地使用權及樓宇之預付款項。

於資產負債表日，信貸風險的最高額為上述各類其他應收款項的賬面值。本集團並無持有任何抵押品作擔保。

### 15. 現金、等同現金項目及銀行存款－本集團及本公司

於2013年12月31日，本集團有以下現金、等同現金項目及銀行存款主要存放於中國(包括香港特別行政區)境內銀行：

	本集團		本公司	
	2013年 千元人民幣	2012年 千元人民幣 (經重述)	2013年 千元人民幣	2012年 千元人民幣
現金及等同現金項目	1,280,684	1,241,304	115,346	455
受限制之銀行存款	2,149	13,688	–	–
	<b>1,282,833</b>	1,254,992	<b>115,346</b>	455



## 綜合財務報表附註

(除特別註明外，金額單位為人民幣)

### 15. 現金、等同現金項目及銀行存款—本集團及本公司(續)

以下列貨幣為單位之現金、等同現金項目及銀行存款之分析如下：

	本集團		本公司	
	2013年 千元人民幣	2012年 千元人民幣 (經重述)	2013年 千元人民幣	2012年 千元人民幣
以人民幣為單位	1,144,405	1,192,461	—	13
以港元為單位	125,544	23,920	115,346	442
以美元為單位	9,332	23,232	—	—
以歐元為單位	3,352	8,319	—	—
以新加坡元為單位	—	7,060	—	—
以韓元為單位	200	—	—	—
	<b>1,282,833</b>	1,254,992	<b>115,346</b>	455

目前，人民幣不可於國際市場上自由兌換。將人民幣兌換為外幣及將人民幣匯出中國須遵守中國政府頒佈之外匯控制規例及規則。

銀行現金、短期存款及受限制之銀行存款並無逾期或減值，主要存於具有良好信貸評級的全國性著名國有銀行或國際商業銀行於中國境內之分行。

受限制之銀行存款乃就若干銀行信貸額度而受限。於報告日期，信貸風險的最高額為上述本集團受限制之銀行存款的賬面值。

### 16. 普通股、股份溢價及就限制性股份獎勵計劃持有之股份

	股份數目 (千股)	概約金額 千港元
法定股本(每股面值0.10港元)		
於2013年及2012年12月31日	10,000,000	1,000,000

## 綜合財務報表附註

(除特別註明外，金額單位為人民幣)

### 16. 普通股、股份溢價及就限制性股份獎勵計劃持有之股份(續)

#### 已發行及繳足

	每股面值 0.10港元之 股份數目 (千股)	普通股 千元人民幣	股份溢價 千元人民幣	小計 千元人民幣	就限制性 股份獎勵計劃 持有之股份 千元人民幣	總計 千元人民幣
於2012年1月1日	1,052,411	111,604	312,379	423,983	(52,415)	371,568
因購股權計劃而發行股份之所得款項淨額(附註a)	224	18	1,586	1,604	-	1,604
轉撥已行使購股權之公平值至股份溢價	-	-	2,007	2,007	-	2,007
限制性股份獎勵計劃下歸屬之股份	835	-	-	-	11,230	11,230
於2012年12月31日	1,053,470	111,622	315,972	427,594	(41,185)	386,409
於2013年1月1日	1,053,470	111,622	315,972	427,594	(41,185)	386,409
因購股權計劃而發行股份之所得款項淨額(附註a)	551	44	1,929	1,973	-	1,973
轉撥已行使購股權之公平值至股份溢價	-	-	4,285	4,285	-	4,285
限制性股份獎勵計劃下歸屬之股份	738	-	-	-	9,676	9,676
可換股證券轉換之股份(附註17)	313,175	24,947	824,659	849,606	-	849,606
於2013年12月31日	1,367,934	136,613	1,146,845	1,283,458	(31,509)	1,251,949

附註：

- (a) 截至2013年12月31日止年度，本公司根據本公司之購股權計劃，按加權平均發行價每股4.519港元(2012年：8.830港元)向本集團若干董事及僱員發行551,000股(2012年：224,000股)每股面值0.10港元之股份(見附註33)。

## 綜合財務報表附註

(除特別註明外，金額單位為人民幣)

### 17. 儲備—本集團及本公司

#### 本集團

	資本儲備		以股份為基礎之酬金儲備		可換股債券儲備		可換股證券儲備		外幣折算差額		小計	保留溢利	總計
	千元人民幣	千元人民幣	千元人民幣	千元人民幣	千元人民幣	千元人民幣	千元人民幣	千元人民幣	千元人民幣	千元人民幣			
於2012年1月1日	49,508	220,593	95,049	-	-	-	-	4,956	370,106	2,730,169	3,100,275		
年內虧損	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(1,979,114)	(1,979,114)		
購股權計劃下所提供服務之價值	-	-	6,929	-	-	-	-	-	6,929	-	6,929		
轉撥已行使購股權之公平值至股份溢價	-	-	(2,007)	-	-	-	-	-	(2,007)	-	(2,007)		
已失效之購股權	14,667	-	(14,667)	-	-	-	-	-	-	-	-		
限制性股份獎勵計劃下歸屬之股份	-	-	(11,230)	-	-	-	-	-	(11,230)	-	(11,230)		
轉撥至法定儲備	-	13,352	-	-	-	-	-	-	13,352	(13,352)	-		
發行可換股債券—權益部份(附註22)	-	-	-	113,395	-	-	-	-	113,395	-	113,395		
外幣財務報表折算差額	-	-	-	-	-	-	-	(1,060)	(1,060)	-	(1,060)		
<b>於2012年12月31日</b>	<b>64,175</b>	<b>233,945</b>	<b>74,074</b>	<b>113,395</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>3,896</b>	<b>489,485</b>	<b>737,703</b>	<b>1,227,188</b>			
於2013年1月1日	64,175	233,945	74,074	113,395	-	-	3,896	489,485	737,703	1,227,188			
年內虧損	-	-	-	-	-	-	-	-	(391,540)	(391,540)			
購股權計劃下所提供服務之價值	-	-	21,104	-	-	-	-	21,104	-	21,104			
轉撥已行使購股權之公平值至股份溢價	-	-	(4,285)	-	-	-	-	(4,285)	-	(4,285)			
已失效之購股權	5,661	-	(5,661)	-	-	-	-	-	-	-			
限制性股份獎勵計劃下歸屬之股份	-	-	(9,676)	-	-	-	-	(9,676)	-	(9,676)			
轉撥至法定儲備	-	15,229	-	-	-	-	-	15,229	(15,229)	-			
發行可換股證券(附註c)	-	-	-	-	1,441,484	-	1,441,484	-	1,441,484	-	1,441,484		
可換股證券轉換之股份(附註c)	-	-	-	-	(849,606)	-	(849,606)	-	(849,606)	-	(849,606)		
收購附屬公司之非控制性權益	(3,045)	-	-	-	-	-	-	(3,045)	-	(3,045)			
外幣財務報表折算差額	-	-	-	-	-	-	657	657	-	657			
<b>於2013年12月31日</b>	<b>66,791</b>	<b>249,174</b>	<b>75,556</b>	<b>113,395</b>	<b>591,878</b>	<b>4,553</b>	<b>1,101,347</b>	<b>330,934</b>	<b>1,432,281</b>				

## 綜合財務報表附註

(除特別註明外，金額單位為人民幣)

### 17. 儲備－本集團及本公司(續)

#### 本公司

	保留溢利 千元人民幣	資本儲備 千元人民幣	以股份 為基礎之 酬金儲備 千元人民幣	可換股 債券儲備 千元人民幣	可換股 證券儲備 千元人民幣	總計 千元人民幣
於2012年1月1日	247,762	–	95,049	–	–	342,811
年內虧損	(25,577)	–	–	–	–	(25,577)
購股權計劃下所提供服務之價值	–	–	6,929	–	–	6,929
轉撥已行使購股權之公平值至 股份溢價	–	–	(2,007)	–	–	(2,007)
已失效之購股權	–	–	(14,667)	–	–	(14,667)
限制性股份獎勵計劃下歸屬 之股份	–	–	(11,230)	–	–	(11,230)
發行可換股債券－權益部份 (附註22)	–	–	–	113,395	–	113,395
<b>於2012年12月31日</b>	<b>222,185</b>	<b>–</b>	<b>74,074</b>	<b>113,395</b>	<b>–</b>	<b>409,654</b>
於2013年1月1日	222,185	–	74,074	113,395	–	409,654
年內虧損	(58,261)	–	–	–	–	(58,261)
購股權計劃下所提供服務之價值	–	–	21,104	–	–	21,104
轉撥已行使購股權之公平值至 股份溢價	–	–	(4,285)	–	–	(4,285)
已失效之購股權	–	5,661	(5,661)	–	–	–
發行可換股證券(附註c)	–	–	–	–	1,441,484	1,441,484
可換股證券轉換之股份(附註c)	–	–	–	–	(849,606)	(849,606)
限制性股份獎勵計劃下歸屬 之股份	–	–	(9,676)	–	–	(9,676)
<b>於2013年12月31日</b>	<b>163,924</b>	<b>5,661</b>	<b>75,556</b>	<b>113,395</b>	<b>591,878</b>	<b>950,414</b>

## 綜合財務報表附註

(除特別註明外，金額單位為人民幣)

### 17. 儲備—本集團及本公司(續)

#### (a) 資本儲備

資本儲備包含本集團股東之累計出資，以及本公司為籌備股份於2004年在香港聯合交易所有限公司上市而進行之重組過程中產生之合併儲備。

#### (b) 法定公積金

根據中國相關法律及法規，本公司之中國附屬公司(「中國公司」)在向投資者分派溢利前須按照中國會計準則將其純利之若干部份撥入法定公積金。

法定公積金包括法定盈餘儲備及儲備基金。

根據「中國公司法」註冊成立之中國公司須按照中國會計準則將公司純利至少10%撥往法定盈餘儲備，直至該基金達公司註冊資本之50%為止。經有關機構批准後，法定盈餘儲備可用作抵銷累計虧損或增加本公司之註冊資本，惟該基金最低應維持在公司註冊資本25%之水平。

根據適用之中國法律及法規，根據《中華人民共和國中外合資經營企業法》註冊成立之中國公司在抵銷過往年度之累計虧損後，可按照中國會計準則將純利之若干百分比撥往儲備基金。轉撥百分比由公司之董事會決定。

根據適用之中國法律及法規，根據《中華人民共和國外資企業法》註冊成立之中國公司須按照中國會計準則將公司純利至少10%撥往儲備基金，直至該基金達公司註冊資本之50%為止。經有關機構批准後，儲備基金可用作抵銷累計虧損或增加本公司之註冊資本。

#### (c) 可換股證券

於2013年4月，本公司發行本金總額為1,847,838,000港元(相當於約1,480,488,000元人民幣)之可換股證券。可換股證券為不計息，於發行後可隨時按初步兌換價每股本公司普通股3.50港元兌換為股份(受標準反攤薄調整所限)。可換股證券可兌換為527,953,814股本公司普通股。

除非本公司行使優先購買權(但並非有責任)贖回(或促使購買)全部或部份可換股證券之本金額，否則不得贖回可換股證券。

## 綜合財務報表附註

(除特別註明外，金額單位為人民幣)

### 17. 儲備－本集團及本公司(續)

#### (c) 可換股證券(續)

由於本公司並無合約責任以現金清償可換股證券，可換股證券不符合國際會計準則第32號金融負債的定義。因此，所有可換股證券在初始確認時被確認為權益類，所得款項淨額1,798,838,000港元(已扣除發行開支49,000,000港元)，約合1,441,484,000元人民幣，計入股東權益為其他儲備。就發行可換股證券而言，本公司向非凡中國控股有限公司(「非凡中國」)和TPG Stallion, L.P. (「TPG」)分別支付18,617,000港元和12,412,000港元，約合14,819,000元人民幣和9,879,000元人民幣，已計入交易成本的一部分。

於2013年12月31日，賬面值為1,067,046,000港元(相當於約849,606,000元人民幣)的可換股證券已轉換為本公司的普通股。因此，於2013年12月31日，本公司的普通股已增加313,175,000股(附註16)。

### 18. 應付貿易款項－本集團

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之賬齡分析如下：

	2013年 千元人民幣	2012年 千元人民幣 (經重述)
0 - 30天	651,017	392,849
31 - 60天	206,844	326,447
61 - 90天	27,899	155,841
91 - 180天	18,580	72,867
181 - 365天	2,737	1,368
365天以上	6,911	8,648
	<b>913,988</b>	958,020

### 19. 其他應付款項及應計費用－本集團及本公司

	本集團		本公司	
	2013年 千元人民幣	2012年 千元人民幣 (經重述)	2013年 千元人民幣	2012年 千元人民幣
應計銷售及市場推廣開支	305,439	257,547	-	-
客戶墊款	106,270	86,816	-	-
應付工資及福利	102,488	102,577	-	-
物業、機器及設備應付款項	49,096	63,949	-	-
其他應付稅項	18,354	3,620	-	-
其他	254,964	220,796	8,605	7,806
	<b>836,611</b>	735,305	<b>8,605</b>	7,806

## 綜合財務報表附註

(除特別註明外，金額單位為人民幣)

### 20. 應付特許使用費 — 本集團

本集團與體育組織及運動員訂立若干特許使用權協議，以取得特許產品開發及市場推廣權利。根據該等協議，本集團須於特許使用權有效期間分批支付代價。

年內應付特許使用費變動分析如下：

	千元人民幣	
<b>於2012年1月1日</b>	530,442	
購入特許使用權	65,777	
於訂立Lotto(樂途)特許使用權補充協議後的調整(附註8(a))	(320,192)	
訂立Lotto(樂途)特許使用權補充協議應付之代價(附註8(a))	45,000	
支付特許使用費	(76,413)	
貼現攤銷(附註28)	19,035	
調整匯兌差額	14	
<b>於2012年12月31日</b>	263,663	
<b>於2013年1月1日</b>	<b>263,663</b>	
購入特許使用權	3,699	
支付特許使用費	(108,941)	
貼現攤銷(附註28)	21,270	
調整匯兌差額	(2,758)	
<b>於2013年12月31日</b>	<b>176,933</b>	
	2013年	2012年
	千元人民幣	千元人民幣
應付特許使用費分析：		
非即期		
— 5年以上	2,324	17,636
— 2至5年	119,985	134,882
即期	54,624	111,145
	<b>176,933</b>	263,663

應付特許使用費主要以人民幣、美元及歐元為單位。

## 綜合財務報表附註

(除特別註明外，金額單位為人民幣)

### 20. 應付特許使用費－本集團(續)

本集團特許使用費按訂約非折現現金流量釐定的到期日如下：

	2013年 千元人民幣	2012年 千元人民幣
1年以下	57,998	114,000
1至5年	158,682	186,453
5年以上	4,572	35,642
	<b>221,252</b>	336,095

### 21. 借貸－本集團及本公司

	本集團		本公司	
	2013年 千元人民幣	2012年 千元人民幣	2013年 千元人民幣	2012年 千元人民幣
以下列貨幣為單位的銀行借貸				
－人民幣	400,000	1,285,000	－	－
－港元	－	162,157	－	162,157
	<b>400,000</b>	1,447,157	－	162,157
－有抵押	－	3,000	－	－
－無抵押	400,000	1,444,157	－	162,157
	<b>400,000</b>	1,447,157	－	162,157

由於折現影響並不重大，各資產負債表日之借貸賬面值與其公平值相若。

截至2013年12月31日止年度，以人民幣為單位的銀行借貸的加權平均實際年利率為6.76%（2012年：6.80%），而以港元為單位者則為2.26%（2012年：2.78%）。

於2013年12月31日，本集團並無有抵押銀行借貸。於2012年12月31日，為數3,000,000元人民幣之銀行借貸以本集團之土地及樓宇作抵押（附註6及7）。

於2013年12月31日，本集團擁有未使用的一年內借貸信用額度1,128,580,000元人民幣（2012年：58,000,000元人民幣）。該等信用額度被安排用於本集團之營運資金籌措。



## 綜合財務報表附註

(除特別註明外，金額單位為人民幣)

### 21. 借貸－本集團及本公司(續)

借貸變動分析如下：

	本集團 千元人民幣	本公司 千元人民幣
於2012年1月1日	838,059	486,420
新增	1,714,472	324,472
匯率變動影響	2,654	2,654
償還款項	(1,108,028)	(651,389)
於2012年12月31日	1,447,157	162,157
於2013年1月1日	1,447,157	162,157
新增	1,803,005	-
匯率變動影響	(1,919)	(1,919)
償還款項	(2,848,243)	(160,238)
於2013年12月31日	400,000	-

於資產負債表日，本集團及本公司的借貸就利率變動及合同重新定價日期所承擔的風險如下：

	本集團		本公司	
	2013年 千元人民幣	2012年 千元人民幣	2013年 千元人民幣	2012年 千元人民幣
- 6個月以下	5,000	1,429,157	-	162,157
- 6至12個月	195,000	18,000	-	-
- 1至2年	200,000	-	-	-
	400,000	1,447,157	-	162,157

## 綜合財務報表附註

(除特別註明外，金額單位為人民幣)

### 22. 可換股債券—本集團及本公司

於2012年2月8日，本公司向TPG和GIC投資者(本公司現有股東)發行本金總額750,000,000元人民幣可換股債券。本次可換股債券的最低年利率為4%，到期日為2017年2月7日(「到期日」)。初始轉換價格為本公司每股普通股7.74港元(受反攤薄調整的限制)。

本次發行的可換股債券不能在到期日前被提前贖回，除非發生違約。違約事項發生時，可換股債券持有人有權利要求提前償還可換股債券未償還本金部分的130%和未付利息。於2012年12月31日，可換股債券持有人已解除部份未來可能對本公司構成財務限制的條款。

負債部分和權益部分的初始公平值由發行時的所得款項淨額決定。負債部分的公平值是根據相同不可換股債券的市場利率計算得出。剩餘的部分113,395,000元人民幣，代表了計入所有者權益中其他儲備的權益部分(附註17)。

對於公司在2012年2月8日發行的可換股債券，公司和債券持有人於2013年1月23日(「修改日」)簽署修訂契據，據此雙方同意(1)在可換股債券的剩餘期限中，修訂部份未來可能對本公司構成財務限制的條款，及(2)換股價從初始的本公司每股普通股7.74港元重設為每股4.5港元，自修改日起生效。

上述兩項變化構成了對初始可換股債券條款的實質修正，導致於修改日終止確認可換股債券負債部份賬面值668,525,000元人民幣和基於在修改日當天該可換股債券負債部分公平值確認的新金融負債634,896,000元人民幣。由此所得收益33,629,000元人民幣於綜合收益表的「其他收入及其他收益—淨額」(附註26)中確認。

於綜合資產負債表中確認之可換股債券計算如下：

	本集團及本公司 千元人民幣
於修改日初始確認之負債部份	634,896
支付利息	(30,000)
截至2013年12月31日的累積利息開支	53,331
於2013年12月31日之負債部份	658,227
減：於一年內到期支付的利息	(12,500)
非即期部份	645,727

於2013年12月31日之可換股債券票面值為750,000,000元人民幣。於年內或2013年12月31日之後直至該等綜合財務報表批准之日期前，可換股債券的任何部分均未轉換為本公司普通股。負債部份賬面值乃使用按初步經風險調整市場年利率9.51厘折現之現金流量計算。於2013年12月31日，負債部分賬面值與其公平值相若。

## 綜合財務報表附註

(除特別註明外，金額單位為人民幣)

### 23. 遞延所得稅—本集團

遞延所得稅資產/(負債)之變動分析如下：

	撥備	購股權計劃	集團內 銷售產生的 未實現溢利	公平值收益	累計 稅項虧損	應計費用	其他	總計
	千元人民幣	千元人民幣	千元人民幣	千元人民幣	千元人民幣	千元人民幣	千元人民幣	千元人民幣
<b>遞延所得稅資產</b>								
於2012年1月1日(經重述)	51,868	14,719	33,165	–	155,978	158,975	27,373	442,078
於收益表(扣除)/計入	(15,802)	(12,700)	(28,489)	–	(63,454)	45,338	(4,904)	(80,011)
於2012年12月31日(經重述)	36,066	2,019	4,676	–	92,524	204,313	22,469	362,067
於2013年1月1日	36,066	2,019	4,676	–	92,524	204,313	22,469	362,067
於收益表(扣除)/計入	(11,314)	(2,019)	(592)	–	(28,079)	25,699	(152)	(16,457)
於2013年12月31日	24,752	–	4,084	–	64,445	230,012	22,317	345,610
<b>遞延所得稅負債</b>								
於2012年1月1日	–	–	–	(81,261)	–	–	(8)	(81,269)
於收益表計入/(扣除)	–	–	–	4,103	–	–	(2,152)	1,951
於2012年12月31日	–	–	–	(77,158)	–	–	(2,160)	(79,318)
於2013年1月1日	–	–	–	(77,158)	–	–	(2,160)	(79,318)
於收益表計入/(扣除)	–	–	–	4,093	–	–	(91)	4,002
於2013年12月31日	–	–	–	(73,065)	–	–	(2,251)	(75,316)

## 綜合財務報表附註

(除特別註明外，金額單位為人民幣)

### 23. 遞延所得稅－本集團(續)

遞延所得稅資產／(負債)之預期收回金額如下：

	2013年 千元人民幣	2012年 千元人民幣 (經重述)
<b>遞延所得稅資產</b>		
－12個月內收回	252,459	237,106
－超過12個月後收回	93,151	124,961
	<b>345,610</b>	362,067
<b>遞延所得稅負債</b>		
－12個月內收回	(6,336)	(6,255)
－超過12個月後收回	(68,980)	(73,063)
	<b>(75,316)</b>	(79,318)

可抵扣虧損確認為遞延所得稅資產的金額，是按透過很可能產生的未來應課稅溢利而實現的相關稅務利益予以確認。本集團並未就將於2014年至2018年之間屆滿的可結轉以抵銷未來應課稅收入的虧損1,096,351,000元人民幣(2012年：402,748,000元人民幣)確認遞延所得稅資產272,231,000元人民幣(2012年：96,047,000元人民幣)，皆因管理層相信該等可抵扣虧損在到期日前很可能不被使用。

本集團並未就中國境內若干附屬公司於2008年1月1日之後產生的可分配保留溢利而可能需支付的預提所得稅確認遞延所得稅負債21,078,000元人民幣(2012年：36,465,000元人民幣)。本集團目前未有意願將該金額合共421,563,000元人民幣(2012年：729,310,000元人民幣)分配至中國境外附屬公司。

### 24. 遞延收入－本集團

	千元人民幣
於2012年1月1日	61,030
於收益表計入	(1,294)
於2012年12月31日	59,736
<b>於2013年1月1日</b>	<b>59,736</b>
新增	5,570
於收益表計入	(1,294)
於2013年12月31日	64,012

## 綜合財務報表附註

(除特別註明外，金額單位為人民幣)

### 25. 按性質列示開支

	2013年 千元人民幣	2012年 千元人民幣 (經重述)
於銷售成本確認為開支之存貨成本	3,027,645	3,938,122
物業、機器及設備折舊(附註a)	127,318	141,543
土地使用權及無形資產攤銷	65,877	85,196
無形資產減值	-	127,838
廣告及市場推廣開支	1,407,041	1,307,866
員工成本開支，包括董事薪酬	670,298	726,549
有關土地及樓宇之經營租約租金	582,736	573,075
研究及產品開發開支(附註a)	172,571	190,992
運輸及物流開支	237,466	183,489
(轉回)／計提應收貿易款項減值撥備	(337,053)	933,235
按權益法入賬之投資的減值撥備	-	5,610
核數師酬金	4,200	3,338
管理諮詢費	94,596	85,952
差旅及業務招待費	56,715	82,847

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，該等金額也包含於如上披露的折舊費用中。

### 26. 其他收入及其他收益－淨額

	2013年 千元人民幣	2012年 千元人民幣
政府補助	101,551	95,790
特許使用費收入	11,522	4,700
可換股債券協議之修改收益(附註22)	33,629	-
終止確認與Lotto(樂途)品牌特許權協議修改相關之無形資產及應付特許使用費之收益(附註8(a))	-	68,302
	146,702	168,792

## 綜合財務報表附註

(除特別註明外，金額單位為人民幣)

### 27. 員工成本開支

	2013年 千元人民幣	2012年 千元人民幣 (經重述)
工資及薪酬	351,394	372,362
退休福利計劃供款(附註c)	46,678	49,453
向董事及僱員授出之購股權及限制性股份	21,104	6,929
員工住房福利	16,789	17,352
其他福利	234,333	280,453
	<b>670,298</b>	<b>726,549</b>

#### (a) 董事及高級管理人員酬金

各董事於截至2012年12月31日止年度之酬金如下：

董事姓名	僱主之					總計 千元人民幣
	袍金 千元人民幣	薪金 千元人民幣	酌情花紅 千元人民幣	其他福利(i) 千元人民幣	退休金計劃 供款 千元人民幣	
李寧先生	-	3,454	839	17	140	4,450
張志勇先生(ii)	-	3,171	-	4,221	149	7,541
鍾奕祺先生(iii)	-	1,293	107	1,182	108	2,690
金珍君先生	315	-	-	7	-	322
王亞非女士	270	-	-	320	-	590
林明安先生(iv)	68	-	-	3	-	71
顧福身先生	270	-	-	320	-	590
陳振彬博士	250	-	-	320	-	570
朱華煦先生(v)	250	-	-	320	-	570
章俊賢先生(vi)	250	-	-	320	-	570
陳悅先生	187	-	-	7	-	194
蘇敬軾先生	122	-	-	7	-	129

## 綜合財務報表附註

(除特別註明外，金額單位為人民幣)

### 27. 員工成本開支(續)

#### (a) 董事及高級管理人員酬金(續)

各董事於截至2013年12月31日止年度之酬金如下：

董事姓名	袍金 千元人民幣	薪金 千元人民幣	酌情花紅 千元人民幣	其他福利 <sup>(i)</sup> 千元人民幣	僱主之	總計 千元人民幣
					退休金計劃 供款 千元人民幣	
李寧先生	-	3,710	960	17	161	4,848
張志勇先生 <sup>(ii)</sup>	127	1,371	-	2,446	113	4,057
金珍君先生	500	-	-	215	-	715
王亞非女士	270	-	-	355	-	625
顧福身先生	270	-	-	355	-	625
陳振彬博士	250	-	-	355	-	605
章俊賢先生 <sup>(vi)</sup>	167	-	-	43	-	210
陳悅先生	250	-	-	215	-	465
蘇敬軾先生	250	-	-	215	-	465

(i) 其他福利包括保險金、房屋津貼，以及於年內綜合收益表扣除之購股權之公平值。

(ii) 張志勇先生由2012年7月4日起不再擔任本公司首席執行官。

(iii) 鍾奕祺先生由2012年11月1日起不再擔任本公司執行董事及首席財務官。

(iv) 林明安先生由2012年4月1日起不再擔任本公司非執行董事。

(v) 朱華煦先生由2013年1月1日起不再擔任本公司非執行董事。

(vi) 章俊賢先生由2013年9月1日起不再擔任本公司非執行董事。

高級管理人員(董事除外)酬金總額在下列範圍之內：

酬金範圍	人數	
	2013年	2012年
500,001元人民幣至1,000,000元人民幣	-	1
1,500,001元人民幣至2,000,000元人民幣	1	2
2,500,001元人民幣至3,000,000元人民幣	1	-
3,500,001元人民幣至4,000,000元人民幣	1	-
4,500,001元人民幣至5,000,000元人民幣	1	-
6,000,001元人民幣至6,500,000元人民幣	1	-
	5	3

## 綜合財務報表附註

(除特別註明外，金額單位為人民幣)

### 27. 員工成本開支(續)

#### (b) 五名最高薪人士

截至2013年12月31日止年度，本集團五位最高薪人士包括兩位董事，而截至2012年12月31日止年度，包括三位董事，彼等之薪酬已於上文分析。本集團年內已付及應付予本集團其餘三位(2012年：兩位)最高薪人士之酬金總額如下：

	2013年 千元人民幣	2012年 千元人民幣
薪金及津貼	7,647	3,846
其他福利	7,155	801
退休福利計劃供款	263	157
	15,065	4,804

酬金的範圍分佈如下：

	人數	
	2013年	2012年
酬金範圍		
2,000,001元人民幣至2,500,000元人民幣	–	2
4,000,001元人民幣至4,500,000元人民幣	1	–
4,500,001元人民幣至5,000,000元人民幣	1	–
6,000,001元人民幣至6,500,000元人民幣	1	–
	3	2

#### (c) 養老金 – 定額供款計劃

本集團的僱員都加入了相關省市政府制定的定額供款養老金計劃。按照當地適用的規定，本集團每月按僱員的基本工資之5%至22%不等的百分比定額供款。



## 綜合財務報表附註

(除特別註明外，金額單位為人民幣)

### 28. 融資收入及開支

	2013年 千元人民幣	2012年 千元人民幣 (經重述)
銀行結餘及存款之利息收入	8,699	7,550
<b>融資收入</b>	<b>8,699</b>	<b>7,550</b>
貼現攤銷－應付特許使用費(附註20)	(21,270)	(19,035)
銀行借貸利息開支	(51,794)	(119,782)
可換股債券利息開支	(57,724)	(46,836)
外幣匯兌損失淨額	(15,861)	(1,541)
其他	(12,047)	(21,938)
<b>融資開支</b>	<b>(158,696)</b>	<b>(209,132)</b>
<b>融資開支－淨額</b>	<b>(149,997)</b>	<b>(201,582)</b>

### 29. 所得稅開支

	2013年 千元人民幣	2012年 千元人民幣 (經重述)
即期所得稅		
－香港利得稅(附註b)	1,823	1,134
－中國企業所得稅(附註c)	24,002	52,783
－中國境內附屬公司已分配利息和股利之預提所得稅(附註d)	3,939	17,503
	<b>29,764</b>	<b>71,420</b>
遞延所得稅	12,455	78,060
<b>所得稅開支</b>	<b>42,219</b>	<b>149,480</b>

## 綜合財務報表附註

(除特別註明外，金額單位為人民幣)

### 29. 所得稅開支(續)

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註冊成立，獲豁免繳納英屬處女群島所得稅。
- (b) 截至2013年12月31日止年度，香港利得稅乃根據來源於香港之估計應課稅溢利按16.5%之稅率(2012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%(2012年：25%)之法定稅率計算。
- (d) 這主要來自於自2008年1月1日以後本公司源自中國境內附屬公司之股息，該股息須按5%比例繳納預提所得稅。截至2013年12月31日止年度，本集團對中國境內附屬公司向境外分配股利股息的需求進行重估，導致針對本年已分配股利和預期未來計劃分配未分配利潤相應預提所得稅。

本集團根據除所得稅前虧損計算之稅項與使用25%稅率計算之理論金額之差異載列如下：

	2013年 千元人民幣	2012年 千元人民幣 (經重述)
除所得稅前虧損	(317,172)	(1,805,919)
按稅率25%計算之稅項(2012年：25%)	(79,293)	(451,480)
按境外不同稅率計算之影響	(684)	7,219
未確認遞延所得稅資產之暫行差異及稅項虧損	113,204	526,264
就稅務而言不得扣減之開支	20,087	51,469
毋須繳稅收入	(15,034)	(1,495)
來自中國附屬公司之利息和股利預繳稅	3,939	17,503
稅項開支	42,219	149,480

根據本公司截至2013年12月31日止年度的評估，本集團預計由於今年稅項損失所產生的稅項遞減在未來實現的可能性較低，因此並沒有確認部份遞延所得稅資產，故實際稅率由截至2012年12月31日止年度的-8.3%下降至截至2013年12月31日止年度的-13.3%。

## 綜合財務報表附註

(除特別註明外，金額單位為人民幣)

### 30. 每股虧損

#### 基本

每股基本虧損乃按本公司權益持有人應佔虧損除以年內已發行普通股減就限制性股份獎勵計劃持有股份之加權平均數計算。上述加權平均的普通股股數應當根據諸如獎勵股份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(詳情見附註17)。此次低於市場價的認購價實質上相當於以轉換價格0元，發行了58,768,000股普通股(2012年：93,509,000股普通股)股份(即獎勵因素)，因此在為計算每股基本虧損而計算加權平均普通股數時，該獎勵因素的影響已加以考慮。該等以0元對價發行的股份數已進行追溯調整視同於2012年年初就已發行。

	2013年 千元人民幣	2012年 千元人民幣
本公司權益持有人應佔虧損	<b>(391,540)</b>	(1,979,114)
已發行普通股減就限制性股份獎勵計劃持有股份之加權平均數(千股)	<b>1,250,126</b>	1,052,941
可換股證券發行引起的獎勵因素調整(千股)	<b>58,768</b>	93,509
視同每股基本虧損之普通股加權平均數(千股)	<b>1,308,894</b>	1,146,450
每股基本虧損(分人民幣)	<b>(29.91)</b>	(172.63)

#### 攤薄

每股攤薄虧損乃按經調整已發行普通股之加權平均數以假設全數兌換具潛在攤薄影響的普通股計算。本公司具潛在攤薄影響的普通股包括根據可換股債券、可換股證券(不包括上文提到的獎勵因素)、購股權計劃而發行的股份和就限制性股份獎勵計劃持有的股份。至於購股權計劃而發行的股份，本公司會作出計算，以確定根據未行使購股權所附認購權的幣值按公平值(按本公司股份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。

## 綜合財務報表附註

(除特別註明外，金額單位為人民幣)

### 30. 每股虧損(續)

#### 攤薄(續)

	2013年 千元人民幣	2012年 千元人民幣
本公司權益持有人應佔虧損，用於釐定每股攤薄虧損	<b>(391,540)</b>	(1,979,114)
已發行普通股減就限制性股份獎勵計劃持有股份之加權平均數(千股)	<b>1,250,126</b>	1,052,941
可換股證券發行引起的獎勵因素調整(千股)	<b>58,768</b>	93,509
就購股權、獎勵股份、可換股債券及可換股證券作出調整(千股)(附註a)	-	-
視同每股攤薄虧損之普通股加權平均數(千股)	<b>1,308,894</b>	1,146,450
每股攤薄虧損(分人民幣)	<b>(29.91)</b>	(172.63)

附註：

- (a) 截至2013年12月31日止年度，所有已發行具潛在攤薄影響之普通股股份均具反攤薄效應。於2013年12月31日，0.41億股購股權、80萬份限制性股份、假設可換股債券獲轉換而發行之2.05億股普通股及假設可換股證券獲轉換而發行之1.77億股普通股(2012年：分別為0.35億股、2百萬股、1.19億股及0股)於日後可能存在攤薄影響但於2013年具反攤薄效應。

### 31. 股息

董事會建議不派發截至2013年及2012年12月31日止年度之末期股息。

## 綜合財務報表附註

(除特別註明外，金額單位為人民幣)

### 32. 現金流量表

除所得稅前虧損與經營活動使用之淨現金流之對賬如下：

	2013年 千元人民幣	2012年 千元人民幣 (經重述)
除所得稅前虧損	(317,172)	(1,805,919)
就以下項目調整：		
折舊	127,318	141,543
攤銷	65,877	85,196
出售物業、機器及設備及土地使用權(收益)/虧損	(52,879)	5,057
終止確認與Lotto(樂途)品牌特許協議修改相關之無形資產及應付特許使用費之收益 (附註8(a))	-	(68,302)
修改可換股債券協議之收益(附註22)	(33,629)	-
無形資產減值	-	127,838
(轉回)/ 計提應收貿易款項減值撥備	(337,053)	933,235
(轉回)/ 計提撇減存貨至可變現淨值之撥備	(203,930)	399,913
計提按權益法入賬之投資減值撥備	-	5,610
向董事及僱員授出之購股權及限制性股份	21,104	6,929
融資開支—淨額	149,997	201,582
遞延收入攤銷	(1,294)	(1,294)
享有按權益法入賬之投資的(溢利)/虧損份額	(2,242)	5,403
未計營運資金變動之經營(虧損)/溢利	(583,903)	36,791
存貨減少/(增加)	162,930	(181,513)
應收貿易款項減少/(增加)	378,417	(323,730)
其他應收款項及預付款項(增加)/減少	(50,011)	159,220
應付貿易款項減少	(44,032)	(501,391)
其他應付款項及應計費用增加	119,005	15,103
經營活動所用之現金流出	(17,594)	(795,520)

### 33. 以股份為基礎之酬金

#### (a) 購股權計劃

本公司已根據於2004年6月5日通過之股東決議案採納一項購股權計劃(「公開售股後購股權計劃」)。公開售股後購股權計劃將自2004年6月5日起10年期間內有效。

公開售股後購股權計劃之目的在於獎勵合資格參與者對本集團所作之貢獻，並使本集團可招聘優質僱員及吸納對本集團而言屬寶貴之人力資源。合資格參與者為任何個別人士，即本公司董事會酌情按彼等之表現及/或服務年資釐定對本集團業務作出有價值貢獻之本集團任何成員公司之僱員、管理人員、代理、顧問或代表，或因彼等之工作經驗、行業知識及其他因素被視作本集團之寶貴人才。

## 綜合財務報表附註

(除特別註明外，金額單位為人民幣)

### 33. 以股份為基礎之酬金(續)

#### (a) 購股權計劃(續)

參與者須於接納所授出購股權時支付1港元。將予授出購股權下之股份認購價將由本公司董事會釐定，並將為下列之最高者：(a)於授出購股權日期在香港聯合交易所有限公司日報表所報之本公司股份收市價；(b)緊接購股權授出日期前五個營業日在香港聯合交易所有限公司日報表所報之本公司股份平均收市價；及(c)本公司股份面值。

公開售股後購股權計劃及其他購股權計劃下可授出之最高股份數目不得超過本公司不時已發行股份數目之30%。已發行及因各參與者於任何12個月期間獲授之所有購股權(包括已行使、已註銷或未行使之購股權)獲行使而可能發行之本公司股份總數不得超過本公司已發行股份數目之1%。已失效或已註銷之購股權可根據公開售股後購股權計劃之條款重新授出。

購股權可於本公司董事會通知之期間(不得超過授出日期起計10年)隨時根據公開售股後購股權計劃之條款行使。

因行使購股權而配發及發行之任何本公司股份將與配發當日本公司已發行之其他股份享有同等權利。

未行使購股權數目及其相關加權平均行使價之變動如下：

	2013年		2012年	
	加權平均 行使價(每股) 港元	未行使 購股權 (千份)	加權平均 行使價(每股) 港元	未行使 購股權 (千份)
於1月1日	8.884	35,451	13.287	23,984
已授出	4.783	9,420	5.327	20,410
就可換股證券發行之調整(i)	8.167	3,040	—	—
已行使	4.519	(551)	8.830	(224)
已失效	6.628	(6,580)	12.673	(8,719)
於12月31日	7.677	40,780	8.884	35,451
於12月31日可行使	11.696	14,525	15.060	10,254

## 綜合財務報表附註

(除特別註明外，金額單位為人民幣)

### 33. 以股份為基礎之酬金(續)

#### (a) 購股權計劃(續)

- (i) 由於發行可換股證券，因悉數行使購股權而配發及發行的股份行使價及數目已根據公開售股後購股權計劃而調整。上述調整已於2013年4月22日生效。除上述調整外，根據公開售股後購股權計劃授出的購股權的所有其他條款及條件維持不變。

於下列年度年底該計劃尚未行使之購股權有以下到期日及行使價：

到期日	2013年		2012年	
	行使價 (每股) 港元	購股權 (千份)	行使價 (每股) 港元	購股權 (千份)
2013年7月19日	18.080	-	19.680	350
2014年7月4日	15.820	1,301	17.220	1,333
2014年12月5日	-	-	10.940	93
2014年12月31日	4.920	9,937	5.360	347
2015年1月19日	10.450	7,465	11.370	7,121
2015年4月1日	12.110	450	13.180	413
2015年10月22日	20.090	2,567	21.870	2,691
2017年7月15日	9.090	2,932	9.896	3,040
2018年7月4日	4.310	726	4.690	1,000
2018年12月31日	4.920	7,980	5.360	19,063
2019年12月31日	5.070	6,328	-	-
2019年12月31日	6.790	1,094	-	-
		40,780		35,451

於截至2013年及2012年12月31日止年度，根據上述計劃所授購股權按柏力克－舒爾斯估值模式釐定之公平值如下：

	2013年 千元人民幣	2012年 千元人民幣
公開售股後購股權計劃	12,922	42,978

## 綜合財務報表附註

(除特別註明外，金額單位為人民幣)

### 33. 以股份為基礎之酬金(續)

#### (a) 購股權計劃(續)

該模式之主要輸入參數如下：

	2013年	2012年
公開售股後購股權計劃		
加權平均股價(港元)	5.57	5.33
加權平均行使價(港元)	5.58	5.33
預計波動率	52.7%	53.9%
預計購股權期限(年)	4.36	4.34
加權平均無風險年利率	0.9%	0.2%
預計股息率	1.0%	1.0%

授出日期的預期波動率乃根據本公司股份自上市日期(2004年6月28日)以來的每日成交價估算。

公開售股後購股權計劃之公平值在購股權歸屬期內於綜合收益表扣除。於截至2013年12月31日止年度，扣除的金額為17,220,000元人民幣(2012年：420,000元人民幣)。

#### (b) 限制性股份獎勵計劃

本公司於2006年7月14日採納自採納日期起有效期為10年的限制性股份獎勵計劃。限制性股份獎勵計劃之目的為鼓勵及挽留與本集團共事的經挑選參與者，包括董事、僱員、高級職員、代理及顧問，以推動彼等爭取有關業績目標。

本集團設立李寧有限公司限制性股份獎勵計劃信託(「限制性股份信託」)，以在本公司股份被歸屬及轉讓予經挑選參與者前管理及持有該等股份。由於本集團管理限制性股份信託的財務及經營政策，且本集團受惠於限制性股份信託活動，因此限制性股份信託作為特殊目的實體被綜合於本集團的財務報表。

於向經挑選參與者授予股份(「限制性股份」)時，限制性股份信託從公開市場購買被授出之本公司股份，資金透過本公司出資提供。限制性股份於經挑選參與者於本集團完成由授出之日起計12至36個月之服務期間後陸續歸屬。已歸屬之股份無償轉讓予經挑選參與者。限制性股份之股息用作購買額外股份並按比例分配予經挑選參與者。

限制性股份數目之上限不得超過本公司不時已發行股本之5%。就每位經挑選參與者而言，獲授之限制性股份之上限合共不得超過10,278,000股股份，即佔於2006年7月14日(採納日期)本公司已發行股本之1%。

所獲授限制性股份之公平值乃按於授出日期本公司股份之市值釐定。



## 綜合財務報表附註

(除特別註明外，金額單位為人民幣)

### 33. 以股份為基礎之酬金(續)

#### (b) 限制性股份獎勵計劃(續)

已授出之限制性股份之數目及相關公平值變動如下：

	2013年		2012年	
	加權平均 公平值(每股) 港元	已授出之 限制性股份數目 (千份)	加權平均 公平值(每股) 港元	已授出之 限制性股份數目 (千份)
於1月1日	18.27	1,774	17.18	3,539
已歸屬	18.75	(738)	18.01	(835)
已失效	11.38	(211)	14.35	(930)
於12月31日	19.61	825	18.27	1,774

於截至2013年12月31日止年度內，計入綜合收益表的限制性股份之公平值為3,884,000元人民幣(2012年：6,509,000元人民幣)。

### 34. 承擔

#### (a) 資本承擔

本集團與本公司於資產負債表日已簽約但尚未付款之資本開支如下：

	本集團		本公司	
	2013年 千元人民幣	2012年 千元人民幣	2013年 千元人民幣	2012年 千元人民幣
已簽約但尚未付款 — 物業、機器及設備	—	42,506	—	—

本集團及本公司於2013年及2012年12月31日並無已批准但尚未訂約之資本開支。

## 綜合財務報表附註

(除特別註明外，金額單位為人民幣)

### 34. 承擔(續)

#### (b) 經營租約承擔－承租人為集團內公司

本集團根據辦公室物業及商舖之不可撤回經營租約之最低付款總額有以下承擔：

	2013年 千元人民幣	2012年 千元人民幣 (經重述)
1年內	248,935	234,923
超過1年但5年內	443,192	510,345
超過5年	31,197	15,354
	<b>723,324</b>	760,622

本公司於2013年及2012年12月31日並無任何經營租約承擔。

### 35. 關聯方交易

關聯方乃指直接或間接通過一名或多名中間者控制本集團、被本集團控制或與本集團受共同控制之公司(包括本公司或其全部擁有或非全部擁有附屬公司)；或該公司擁有本集團之權益而對本集團實行重大影響；或該公司受本集團之主要管理人員控制、共同控制或擁有重大影響，或本集團之主要管理人員直接或間接擁有該公司之重大表決權。

除該等綜合財務報表其他部分另外披露外，本集團於年內之關聯方交易如下：

#### (a) 銷售貨品予：

	2013年 千元人民幣	2012年 千元人民幣
上海紅雙喜(集團)有限公司之關聯公司(皆由一間非全資附屬公司 主要管理人員控制之公司)	3,675	3,810
Digital Li-Ning	-	6,451
	<b>3,675</b>	10,261

## 綜合財務報表附註

(除特別註明外，金額單位為人民幣)

### 35. 關聯方交易(續)

#### (b) 購買貨品自：

	2013年 千元人民幣	2012年 千元人民幣 (經重述)
上海紅雙喜(集團)有限公司之關聯公司	16,184	18,105
李寧艾高之附屬公司	6,469	3,172
	<b>22,653</b>	21,277

#### (c) 銷售服務予：

	2013年 千元人民幣	2012年 千元人民幣 (經重述)
天津市寬貓咪	4,023	–
天津市越浩拓	965	–
李寧艾高之附屬公司	500	500
	<b>5,488</b>	500

#### (d) 購買服務自：

	2013年 千元人民幣	2012年 千元人民幣
非凡中國之附屬公司(由本公司主要股東控制之公司)	46,188	200

董事認為，該等交易乃按照日常業務過程與關聯方協定之條款訂立。

## 綜合財務報表附註

(除特別註明外，金額單位為人民幣)

### 35. 關聯方交易(續)

#### (e) 主要管理人員報酬

已付或應付予本集團主要管理人員之報酬詳情如下：

	2013年 千元人民幣	2012年 千元人民幣
薪金及其他福利	22,138	16,773
退休福利計劃供款	556	463
為所提供服務之價值而設立之僱員購股權計劃	9,362	4,865
	<b>32,056</b>	22,101

#### (f) 銷售／購買貨品及服務產生的年末結餘

	2013年 千元人民幣	2012年 千元人民幣
應收關聯方款項：		
非凡中國之附屬公司	6,750	—
天津市寬貓咪	900	—
天津市越浩拓	462	—
Digital Li-Ning	—	3,105
	<b>8,112</b>	3,105
應付關聯方款項：		
上海紅雙喜(集團)有限公司之關聯公司	4,016	5,153
非凡中國之附屬公司	8,688	—
	<b>12,704</b>	5,153

## 綜合財務報表附註

(除特別註明外，金額單位為人民幣)

### 36. 資產負債表日期後事項

#### (a) 授出購股權

於2014年1月17日，董事會根據本公司購股權計劃向本公司的特定董事、高級管理人員及其他合資格人士授出可供認購本公司股本中合共20,701,306股每股面值0.10港元普通股的購股權，行使價為每股7.00港元。

#### (b) 三家經銷商的業務收購

於2013年12月27日，本集團與其兩個主要經銷商哈爾濱申格體育連鎖有限公司及大慶一動體育用品銷售有限公司(合稱「哈爾濱申格」)簽訂協議，協議規定本集團將收購哈爾濱申格的業務，包括哈爾濱申格的店舖和客戶關係。於2013年12月31日，該收購尚未完成。

於2013年12月30日，本集團與其兩個主要經銷商遼寧達道人經貿有限公司和瀋陽市沈河區新陽光生活廣場天時之星體育用品店(合稱「瀋陽陽光」)簽訂協議，協議規定本集團將收購瀋陽陽光的業務，包括瀋陽陽光的店舖和客戶關係。於2013年12月31日，該收購尚未完成。

於2014年3月20日，本集團與其主要經銷商之一浙江金冠股份有限公司(「浙江金冠」)簽訂協議，協議規定本集團將收購浙江金冠的業務，包括浙江金冠的店舖和客戶關係。

以上三項收購的總對價金額約9,300萬元人民幣。截至該等綜合財務報表批准日，本集團仍在評估就需在購買價格與商譽計算之間分配的可辨認資產，這項工作預計將在2014年上半年完成。

## 詞彙

在本年報中，除文義另有所指外，下列詞語具有以下涵義：

「Alpha Talent」	Alpha Talent Management Limited，於英屬處女群島註冊成立之有限公司，由李寧先生為持有根據購股計劃有關股份而成立及全資擁有
「組織章程細則」	本公司之組織章程細則
「聯繫人」	上市規則所定義者
「董事會」	董事會
「本公司」或「公司」或「李寧公司」	李寧有限公司，於開曼群島註冊成立之有限公司，其股份在香港聯交所主板上市
「關連人士」	上市規則所定義者
「董事」	本公司董事
「本集團」或「集團」或「李寧集團」	本公司及其附屬公司
「港元」	香港之法定貨幣港元
「香港」	中國香港特別行政區
「上市規則」	香港聯交所證券上市規則
「公開售股後購股權計劃」	本公司於2004年6月5日採納並於2009年5月15日及2012年10月11日修訂之首次公開售股後購股權計劃
「中國」	中華人民共和國
「限制性股份獎勵計劃」	本公司於2006年7月14日採納並於2009年4月30日及2012年7月4日修訂之限制性股份獎勵計劃
「人民幣」	中國之法定貨幣人民幣
「股份」	本公司股本中每股面值0.10港元之普通股份
「購股計劃」	由李寧先生設立並由Alpha Talent於2004年6月5日採納之購股計劃
「股東」	本公司股東
「聯交所」或「香港聯交所」	香港聯合交易所有限公司
「%」	百分比



[www.lining.com](http://www.lining.com)