



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)

2011
年度報告

讓改變發生

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



讓改變發生

目錄

2	2011年大事記
4	公司資料
6	五年財務摘要
10	主席報告
16	管理層討論與分析
47	企業管治報告
59	董事和高級管理人員
62	投資者關係報告
66	企業社會責任
69	董事會報告
84	獨立核數師報告
85	綜合資產負債表
87	資產負債表
88	綜合收益表
89	綜合全面收益表
90	綜合權益變動表
91	綜合現金流量表
92	綜合財務報表附註
148	詞彙

企業簡介

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。本公司擁有品牌營銷、研發、設計、製造、經銷及零售能力，總部位於北京，主要採用外包生產和特許分銷商模式，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。

除自有核心李寧品牌，本集團(i)與Aigle International S.A成立合資經營，並獲授予專營權在中國生產、推廣、分銷及銷售法國AIGLE（艾高）品牌戶外運動用品；(ii)透過持有57.5%權益的附屬公司從事生產、研發、推廣及銷售紅雙喜品牌乒乓球及其他體育器材；(iii)獲Lotto Sport Italia S.p.A旗下公司授予獨家特許權，在中國開發、製造、推廣、分銷及銷售義大利運動時尚Lotto（樂途）品牌特許產品；及(iv)從事Kason（凱勝）品牌羽毛球產品的研發、製造及銷售。

2011年大事記



3月

獲國家皮革和製鞋行業生產力促進中心、全國製鞋工業信息中心、國家鞋類質量監督檢驗中心、國家皮革製品質量監督檢驗中心等行業內四大權威機構共同評選為「2010中國鞋類行業最具價值百強品牌」及「中國十大運動鞋企業」



5月

簽約贊助全國男子籃球聯賽(NBL)

■ 1月

■ 2月

■ 3月

■ 4月

■ 5月

■ 6月



6月

榮獲由《Corporate Governance Asia》雜誌頒發的「2011年亞洲最佳企業管治大獎」



7月

在第14屆世界游泳錦標賽上，李寧公司贊助的中國國家跳水隊以十枚金牌實現了史無前例的「十全十美」大滿貫



李寧公司捐贈國際奧委會奧林匹克博物館的紀念磚揭幕儀式在瑞士洛桑舉行

2011年大事記

2011



8月

世界羽毛球錦標賽在英國舉行，李寧公司贊助的中國國家羽毛球隊實現大滿貫

9月

晉身恒生可持續發展企業指數系列



10月

李寧公司贊助的中國國家體操隊在東京2011體操世界錦標賽中勇奪男子團體決賽冠軍

7月

8月

9月

10月

11月

12月



11月

簽約贊助上海東方大鯊魚籃球俱樂部



李寧公司設計的「MIX」輕運動鞋獲得2011年德國「iF設計大獎」以及「中國紅星獎」金獎

本集團與國際知名運動及時尚品牌共同發佈「2020年有害化學物質零排放聯合路線圖」



12月

榮獲《財資》雜誌「2011年度企業大獎」(The Asset Corporate Awards 2011)中之「最佳社會責任、環保及投資者關係金獎」



李寧女子健身系列榮獲國內2011《時尚健康》雜誌「最健康產品獎」

公司資料

董事會

執行董事

李寧先生(主席)
張志勇先生(行政總裁)
鍾奕祺先生(首席財務官)

非執行董事

林明安先生
朱華煦先生
韋俊賢先生

獨立非執行董事

顧福身先生
王亞非女士
陳振彬先生

執行委員會

張志勇先生(委員會主席)
李寧先生
鍾奕祺先生

審核委員會

顧福身先生(委員會主席)
王亞非女士
陳振彬先生

薪酬委員會

王亞非女士(委員會主席)
林明安先生
顧福身先生

提名委員會

林明安先生(委員會主席)
顧福身先生
王亞非女士
朱華煦先生

授權代表

張志勇先生
鍾奕祺先生

公司秘書

李紅女士

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

香港銅鑼灣時代廣場
二座2804-5室
電話：+852 3102 0926
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

公司資料

主要股份過戶登記處

Butterfield Fulcrum Group (Cayman) Limited
Butterfield House
68 Fort Street
P.O. Box 609
Grand Cayman KY1-1107
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
貝克•麥堅時律師事務所

中國法律
上海恒杰律師事務所

主要往來銀行

香港
恒生銀行有限公司
星展銀行香港分行
渣打銀行(香港)有限公司

中國
中國工商銀行
中國建設銀行
中國銀行
招商銀行
北京銀行
恒生銀行(中國)有限公司
渣打銀行(中國)有限公司
星展銀行(中國)有限公司

五年財務摘要

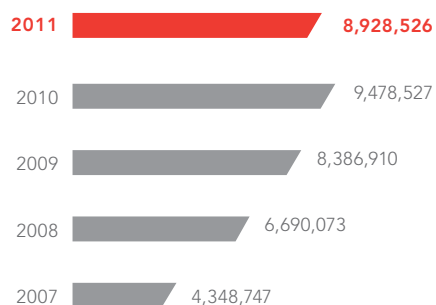
(除特別註明外，所有金額均以千元人民幣列示)

	截至12月31日止年度				
	2011	2010	2009	2008	2007
經營業績					
收入	8,928,526	9,478,527	8,386,910	6,690,073	4,348,747
經營溢利	630,956	1,546,775	1,341,896	960,213	609,855
除稅前溢利	547,377	1,509,514	1,283,130	929,238	618,532
權益持有人應佔溢利	385,813	1,108,487	944,524	721,267	473,606
息稅前利潤加折舊及攤銷(EBITDA)	890,732	1,759,192	1,524,911	1,070,516	681,764
資產與負債					
非流動資產	2,547,218	2,368,205	2,215,895	1,518,985	607,052
流動資產	4,781,600	4,193,587	3,161,975	2,817,944	2,173,799
流動負債	3,063,067	2,371,642	1,864,928	2,086,843	977,429
流動資產淨值	1,718,533	1,821,945	1,297,047	731,101	1,196,370
資產總額	7,328,818	6,561,792	5,377,870	4,336,929	2,780,851
資產總額減流動負債	4,265,751	4,190,150	3,512,942	2,250,086	1,803,422
權益持有人應佔權益	3,471,843	3,369,302	2,674,508	1,896,413	1,744,601
重要財務指標					
毛利率	46.1%	47.3%	47.3%	48.1%	47.9%
權益持有人應佔溢利率	4.3%	11.7%	11.3%	10.8%	10.9%
EBITDA率	10.0%	18.6%	18.2%	16.0%	15.7%
每股盈利					
— 基本(分人民幣)	36.70	105.84	90.75	69.63	45.83
— 攤薄(分人民幣)	36.56	104.39	89.61	68.64	45.09
每股股息(分人民幣)	11.13	42.12	36.12	49.67	22.85
權益持有人應佔權益回報率	11.3%	36.7%	41.3%	39.6%	30.1%
每股有形資產淨值(分人民幣)	241.46	225.25	153.65	138.44	157.63

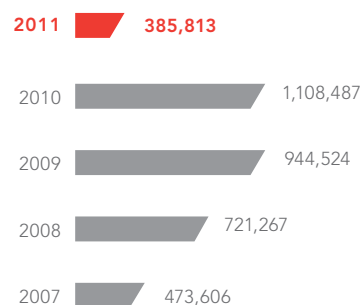


五年財務摘要

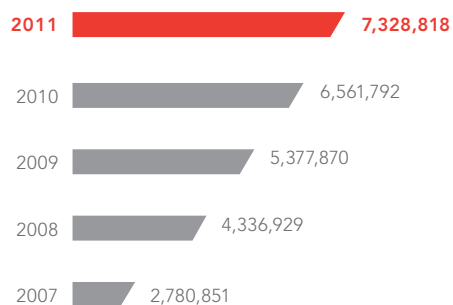
收入



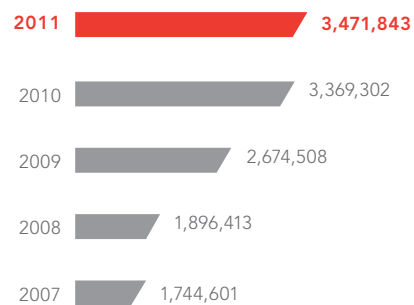
權益持有人應佔溢利



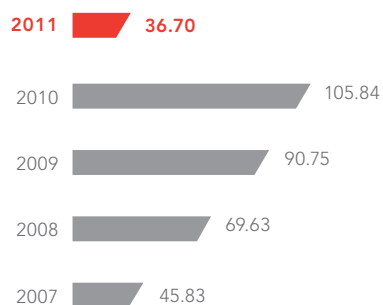
資產總額



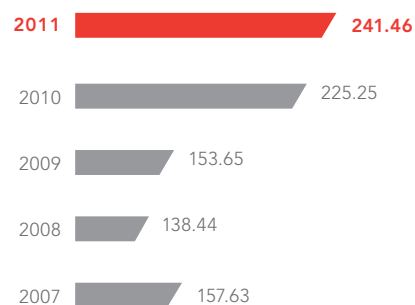
權益持有人應佔權益



每股盈利－基本(分人民幣)



每股有形資產淨值(分人民幣)



傳奇







主席報告



主席
李寧先生

主席報告

各位股東：

引言

2011年，李寧品牌開始步入第二個二十年。以人的生命歷程來比喻，頭二十年是成長期，一切皆有可能；踏入第二階段已是不折不扣的青壯年人，不論外界環境如何，都需要看清自己的航道，正面迎接每一個挑戰。

對李寧品牌和集團來說，2011是艱巨的一年：行業增長放緩、競爭激烈、成本上漲，同時，我們還面對着休閒品牌的衝擊。中國體育用品行業正在轉型，集團亦面臨着企業成長階段性的各種問題和挑戰。

經過不斷的回顧和反思，我們選擇主動變革以提升競爭力。我們從未低估變革的困難程度，我們需要破釜沉舟的決心、背水一戰的勇氣、鍥而不捨的精神以及更具執行力的變革舉措。這絕對不容易，而其中最大的挑戰是來自我們自己，我們需要打破之前的框架，突破自我的束縛。

今天，董事會和管理層對於集團現在所面對的狀況以及改革的方向是一致的。我們必須迅速收攏所有資源，並重新聚焦在核心業務李寧牌的經營上；我們必須在李寧牌的产品、渠道／零售營運和品牌營銷上做出李寧品牌的價值。

發揮品牌實力

「與中國、中國體育的連接」是李寧品牌的突出優勢，也是我們最能夠與行業其他品牌形成差異化優勢的着力點。

我們會將資源集中投入李寧品牌，利用市場轉型的機會，取得品牌的最佳資源。2012年，我們將把握倫敦奧運這個契機，強化李

寧品牌的「中國概念」和「品牌專業屬性」，同時有效地利用現有營銷資源，通過市場推廣活動和運動賽事營銷，強化李寧品牌創意轉換的質量，充分發揮李寧品牌的競爭力，同時鞏固和提升品牌影響力。

提升產品能力

品牌的成功建基於產品。縱觀品牌所處的行業，我們是在一個競爭激烈的大眾消費品市場，因此創新工作需要堅持不懈。為保持和進一步提升李寧牌產品的競爭優勢，我們需要不斷增強產品基礎能力和創新能力，從產品角度有效詮釋李寧品牌的中國屬性及專業屬性。

2011年，我們致力推動產品科技平台應用，不斷推進以及深化產品設計和研發創新，如新一代「李寧弓」減震跑鞋、李寧超輕8代跑鞋、李寧「寧弧」減震跑鞋、李寧「MIX」全新輕運動鞋、服裝AT技術等，創造富有品牌特色和更適合消費者需求的產品。與此同時，李寧品牌持續為許多國內外頂尖運動員、運動隊伍和體育賽事提供頂級運動裝備，不斷推動李寧品牌的專業形象。

推進渠道變革

李寧品牌變革的重點工作之一是推進和改善渠道結構，提升分銷渠道零售效率。年內，我們積極整合低效分銷商，搭建合理店鋪結構，快速建設清貨渠道，加快貨品流轉，改善庫存水平。

主席報告

未來，我們會持續將渠道政策和資源滲透至分銷商，以提升分銷商的渠道拓展能力、零售運營能力和生意規模。我們致力透過主動改革，與銷售夥伴一同創造一個高效率 and 具健康利潤空間的營商環境。

優化組織架構

在當前中國體育用品行業面臨轉型、集團主動求變的過程中，為配合集團的變革和策略執行的目標，集團必須持續進行組織變革和人員調整。我們的目標是聚焦核心業務，透過調整組織架構，提升運營效率；另一方面進一步完善人才管理體系，強化注重績效和結果導向的企業文化。集團還將採取更有效的措施來甄別和激勵人才，讓優秀員工發揮所長，為實現共同的目標而努力。

集團有優秀的人才儲備以及良好的組織變革經驗。董事會相信現有的管理團隊有能力確保業務穩定運營，會繼續把精力集中在集團未來發展和策略執行上，為集團實現長期願景目標打下堅實基礎。

展望

2012年1月，集團透過發行可轉換債券引入世界領先私募投資公司TPG ASIA, Inc. (「TPG」)和Government of Singapore Investment Corporation Pte. Ltd. (「GIC」)總值七億五千萬元人民幣的投資。新的資金不僅給予集團更大的空間執行下一步的發展戰略，更重要的是讓我們獲得TPG和GIC這些機構在品牌、零售、產品等業務領域的豐富經驗和資源，挖掘集團的增長潛力。

作為公司創始人，致力將一個中國品牌打造成世界級品牌，並帶領集團成為具國際水平的企業，是我的夢想，這一點不會改變。1990年，在初創李寧牌時，李寧牌的口號是「中國新一代的期望」。通過李寧人的努力，一個代表中國的體育品牌在中國這個初級工業化的市場上騰躍而起，並將從這裏走向世界。二十一年走過來了，「一切皆有可能」使李寧人創造了無數讓我們自己，也讓中國這個行業引以為傲的業績和成就。二十一年來，李寧人不斷面對挑戰，也曾經掙扎在各種選擇過程之中，但每當李寧人積極勇敢迎接挑戰，每當李寧人結束掙扎而付諸行動之後，李寧人就開始了一個值得驕傲的新歷程。

在此，我要感謝股東們的支持、管理團隊的專業帶領和全體員工的努力，與集團一同走過艱辛的2011年。讓我們一起再一次直接面對挑戰，再一次選擇主動調整自己，「讓改變發生」！

主席
李寧

2012年3月29日





運動員精神

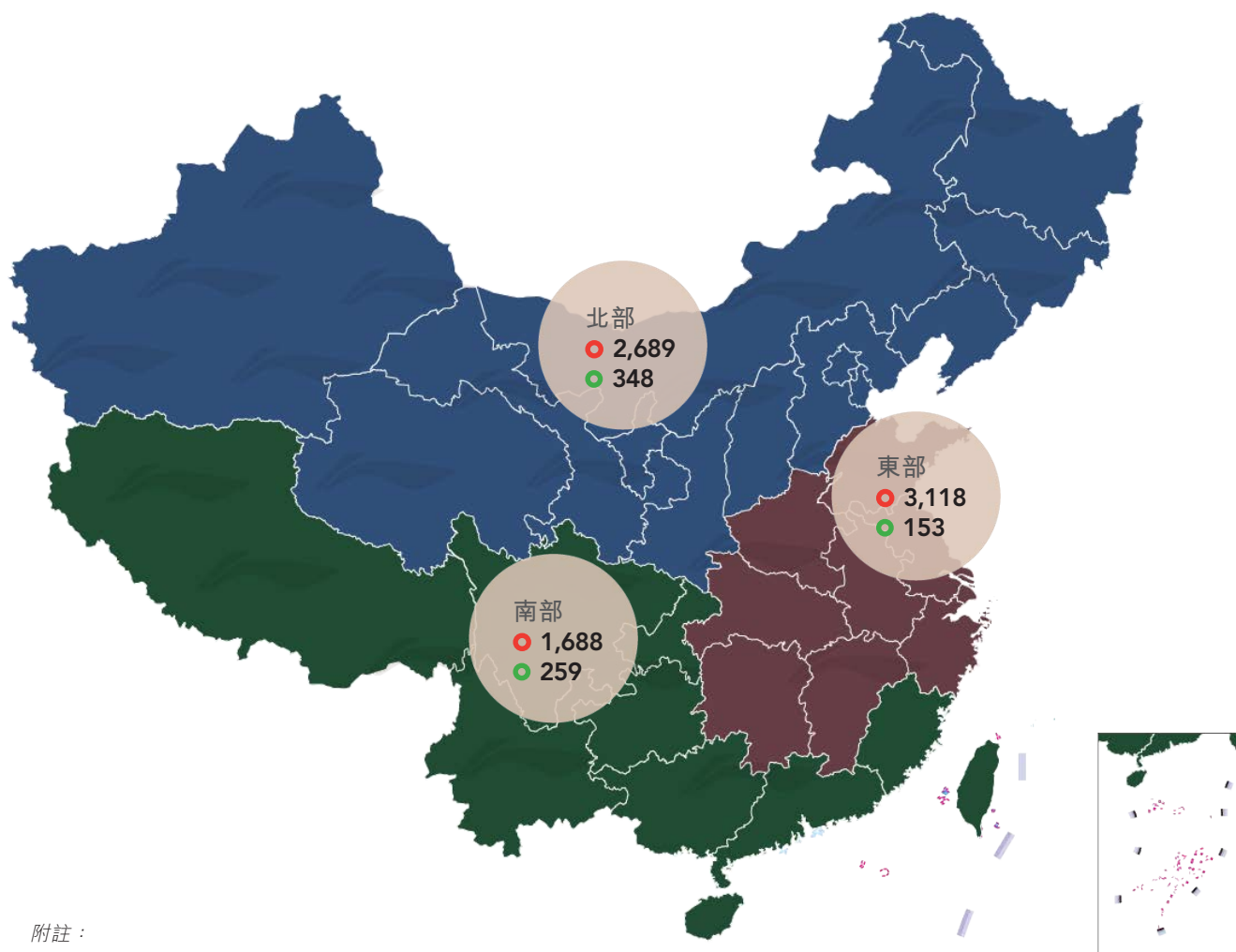


管理層討論與分析

全國經銷和零售網絡分佈

(於2011年12月31日)

李寧牌店鋪	● 特許經營 零售店鋪	● 直接經營 零售店鋪	店鋪總數
■ 東部 (附註1)	3,118	153	3,271
■ 北部 (附註2)	2,689	348	3,037
■ 南部 (附註3)	1,688	259	1,947
合計	7,495	760	8,255



附註：

1. 東部包括上海、浙江、江蘇、安徽、湖北、湖南、江西及山東。
2. 北部包括北京、陝西、新疆、甘肅、青海、寧夏、河北、河南、天津、山西、內蒙古、遼寧、吉林及黑龍江。
3. 南部包括廣東、香港、廣西、福建、海南、四川、重慶、貴州、雲南及西藏。

管理層討論與分析

行政總裁
張志勇先生



管理層討論與分析

概述

2011年中國宏觀經濟環境的複雜性超過往年，經濟增速總體呈放緩趨勢。國內通脹高企，緊縮性的貨幣政策貫穿全年，投資和消費的實際增速雖保持穩定，但較往年有明顯放緩。

根據本集團分析，2011年中國體育用品行業整體銷售雖然保持低雙位數增長，但增速同比2010年末有明顯改觀；零售終端仍然面對庫存壓力，行業競爭更為劇烈。同時，成本上漲正深刻地影響整體產業結構，給價值鏈各個環節帶來巨大影響。中國體育用品行業整體亦面臨著新的變化，消費者對品牌和運動功能的關注度日益提升。集團認為，未來兩至三年是行業的轉型期。

在宏觀經濟以及行業的大環境和背景下，2011年集團的業務發展充滿挑戰。然而，集團堅持自身的核心戰略與使命：專注運動的本質，致力於品牌提升和產品創新，實現差異化競爭。年內，本集團不斷審視外部環境變化及自身發展戰略，繼續積極地執行變革策略，加強運營效率和戰略執行效果，以適應行業發展規律以及企業成長的階段性需求。

財務回顧

誠如過去一年多以來集團與資本市場的溝通，鑒於中國體育用品行業面臨的狀況以及集團企業成長的階段性挑戰，集團的財務數據短期內會受到影響。本集團截至2011年12月31日止年度之主要經營及財務指標呈列如下：

截至12月31日止年度			
	2011年	2010年	變動 (%)
收益表項目			
<i>(除特別註明外，所有金額均以千元人民幣列示)</i>			
收入	8,928,526	9,478,527	(5.8)
毛利	4,114,513	4,481,599	(8.2)
經營溢利	630,956	1,546,775	(59.2)
息稅前利潤加折舊及攤銷(EBITDA)(附註1)	890,732	1,759,192	(49.4)
權益持有人應佔溢利	385,813	1,108,487	(65.2)
每股基本盈利(分人民幣)(附註2)	36.70	105.84	(65.3)
主要財務比率			
盈利能力比率			
毛利率(%)	46.1	47.3	
經營溢利率(%)	7.1	16.3	
實際稅率(%)	24.9	25.0	
權益持有人應佔溢利率(%)	4.3	11.7	
權益持有人應佔權益回報率(%)	11.3	36.7	
開支佔收入比率			
員工成本開支(%)	8.7	7.5	
廣告及市場推廣開支(%)	17.6	15.1	
研究及產品開發開支(%)	2.6	2.6	
資產效率			
平均存貨周轉期(天)(附註3)	73	52	
平均應收貿易款項周轉期(天)(附註4)	76	52	
平均應付貿易款項周轉期(天)(附註5)	94	71	
資產比率			
負債對權益比率(%) (附註6)	105.5	89.1	
有息負債對權益比率(%) (附註7)	24.1	9.3	
每股資產淨值(分人民幣)	348.22	339.04	

管理層討論與分析

附註：

1. 息稅前利潤加折舊及攤銷(EBITDA)乃按淨利潤、所得稅、融資成本、物業、機器及設備折舊、無形資產及土地使用權攤銷之總和計算。
 2. 每股基本盈利乃根據年內本公司權益持有人應佔溢利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。
 3. 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。
 4. 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。
 5. 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。
 6. 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權益計算。
 7. 有息負債對權益比率乃按年末有息銀行借貸總額除以本公司權益持有人應佔股本及儲備計算。
- * 本集團提供的上述指標未必與其他發行人具相同名稱的指標計量方法相一致。

收入

本集團截至2011年12月31日止年度的收入達8,928,526,000元人民幣，較2010年同比下降5.8%。

按品牌和產品種類劃分之收入明細

	截至12月31日止年度				收入變動 (%)
	2011年 千元人民幣	佔總收入 之百分比	2010年 千元人民幣	佔總收入 之百分比	
李寧牌					
鞋類	3,411,874	38.2	3,829,982	40.4	(10.9)
服裝	4,225,100	47.3	4,383,625	46.2	(3.6)
器材／配件	527,820	5.9	520,687	5.5	1.4
總計	8,164,794	91.4	8,734,294	92.1	(6.5)
紅雙喜牌					
總計	485,026	5.4	458,291	4.8	5.8
Lotto(樂途)牌					
總計	119,641	1.3	90,428	1.0	32.3
其他品牌*					
總計	159,065	1.9	195,514	2.1	(18.6)
總計	8,928,526	100.0	9,478,527	100.0	(5.8)

各品牌佔總收入之百分比



* 包括AIGLE(艾高)、Kason(凱勝)和Z-DO(新動)。

管理層討論與分析

2011年，本集團核心品牌李寧牌的收入佔集團總收入91.4%，達8,164,794,000元人民幣，較2010年同比下降6.5%。各類別產品中，器材類產品基本持平，其他類別產品均有所下降。年內，受整體經濟環境和行業環境的影響，中國體育用品行業的零售終端競爭趨於白熱化，人力成本與租金成本均呈現快速增長，使得終端零售利潤率進一步下降。受零售終端銷售狀況及集團主動推出的渠道改革策略的影響，2011年李寧牌期貨訂單較2010年同比有所下降；同時，為了有效支持經銷商，集團主動增加了對經銷商的批發折扣力度，並通過整合分銷市場，提升零售效率管理等措施，使經銷商在此競爭環境中保持一定的盈利能力和持續經營能力。為加速零售終端存貨清理，優化終端庫存結構，集團在年內主動從經銷商處回收了部分舊庫存，並積極拓展工廠店、折扣店的建設以及加強網絡平台的銷售，從多方渠道進行貨品的清理，從而加快終端存貨的周轉。

本集團旗下各品牌中，紅雙喜牌保持穩定增長，收入增長率為5.8%。Lotto（樂途）牌隨店效的增長亦獲得32.3%的收入增長。其他品牌中，AIGLE（艾高）牌產品收入同比大幅增長115.2%，顯示其價值優勢；Kason（凱勝）牌收入獲得平穩增長19.5%；Z-DO（新動）牌產品收入同比大幅下降，主要因集團年內逐步縮減Z-DO（新動）品牌業務，從而影響其他品牌收入的整體下降。

各銷售渠道佔李寧牌收入之百分比

截至12月31日止年度			
	2011年 佔李寧牌收入 之百分比	2010年 佔李寧牌收入 之百分比	變動
李寧牌			
中國市場			
銷售予特許經銷商	79.0	83.8	(4.8)
直接經營銷售	19.1	14.8	4.3
國際市場	1.9	1.4	0.5
總計	100.0	100.0	

年內，隨銷售予特許經銷商的收入下降以及直接經營銷售收入的上升，李寧牌銷售予特許經銷商的收入佔總收入的比重下降。

李寧牌按地區劃分之收入明細

截至12月31日止年度					
附註	2011年		2010年		收入變動 (%)
	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	
李寧牌					
中國市場					
東部	2,991,207	36.6	3,315,843	38.0	(9.8)
北部	3,402,583	41.7	3,691,274	42.2	(7.8)
南部	1,615,589	19.8	1,608,181	18.4	0.5
國際市場	155,415	1.9	118,996	1.4	30.6
總計	8,164,794	100.0	8,734,294	100.0	(6.5)

附註：

- 東部包括上海、浙江、江蘇、安徽、湖北、湖南、江西及山東。
- 北部包括北京、陝西、新疆、甘肅、青海、寧夏、河北、河南、天津、山西、內蒙古、遼寧、吉林及黑龍江。
- 南部包括廣東、香港、廣西、福建、海南、四川、重慶、貴州、雲南及西藏。

本集團正在對各大區銷售組織結構與管轄區域進行部分調整，優化區域渠道佈局，從而加強區域管理、提升區域零售表現，以提高客戶管理能力。集團期望通過對區域整合的進一步完善，提升決策和運營效率，支持公司變革目標的實現。

年內，儘管受歐債危機以及匯率變動影響，集團仍繼續拓展東南亞等國際市場新渠道，李寧牌國際市場收入同比獲得較大幅度的上升。

管理層討論與分析

銷售成本及毛利

本集團截至2011年12月31日止年度之整體銷售成本為4,814,013,000元人民幣(2010年：4,996,928,000元人民幣)，整體毛利率為46.1%(2010年：47.3%)。整體毛利率較2010年同比有所下降，主要受銷售予經銷商以及零售終端的綜合折扣率提升和生產成本上漲的影響。

李寧牌的銷售成本為4,350,817,000元人民幣(2010年：4,539,574,000元人民幣)，毛利率為46.7%(2010年：48.0%)。年內，集團對經銷商和零售終端的綜合折扣率均有所提高，同時受李寧牌舊品清理以及行業上游供應商原材料及人工成本的持續上漲影響，李寧牌的毛利率有所下降。

紅雙喜牌的銷售成本為289,253,000元人民幣(2010年：275,391,000元人民幣)，毛利率為40.4%(2010年：39.9%)。年內，紅雙喜牌對產品結構進行了持續調整優化，對銷售價格進行了合理的調整，從而有效抵消了人工及原材料成本的上升所帶來的不利影響，毛利率同比獲得增長。

Lotto(樂途)牌的銷售成本為82,208,000元人民幣(2010年：58,234,000元人民幣)，毛利率為31.3%(2010年：35.6%)。年內，為加快存貨周轉，本集團對庫存進行了清理，加大了零售促銷折扣力度，毛利率有所下降。

經銷成本

本集團截至2011年12月31日止年度之整體經銷成本為2,909,922,000元人民幣(2010年：2,511,175,000元人民幣)，佔本集團總收入32.6%(2010年：26.5%)。

李寧牌的經銷成本為2,625,539,000元人民幣(2010年：2,244,156,000元人民幣)，佔李寧牌收入的32.2%(2010年：25.7%)。經銷成本佔收入比率同比上升6.5個百分點，主要是由於市場推廣開支及租金開支佔比的上漲。年內，儘管銷售收入同比

有所下降，但本集團仍持續加大對品牌宣傳的投入，李寧牌廣告及市場推廣開支的投入金額為1,431,742,000元人民幣(2010年：1,292,024,000元人民幣)，同比增長10.8%，佔李寧牌收入的比重同比上升2.7個百分點。年內，集團為備戰2012倫敦奧運會，增加了相關廣告贊助開支。同時，集團致力於提升零售終端銷售能力並進行市場整合，自營店鋪數量上升，同時單位租賃成本亦有所上升，導致零售租賃成本、營銷人員薪金及福利開支佔李寧牌收入的比重有所增加。折舊及攤銷以及日常開支等則保持平穩。綜合上述因素，李寧牌的整體經銷成本佔李寧牌收入比重較2010年有所上升。

紅雙喜牌的經銷成本為55,539,000元人民幣(2010年：58,153,000元人民幣)，佔紅雙喜牌收入的11.5%，較2010年的12.7%下降1.2個百分點。

Lotto(樂途)牌的經銷成本為149,059,000元人民幣(2010年：139,312,000元人民幣)，其中包含有關Lotto(樂途)商標為期20年的特許權(「樂途特許權」)於年內攤銷的特許使用費19,690,000元人民幣(2010年：19,690,000元人民幣)。

自2009年度開始，樂途特許權依照國際會計準則以折現後的價值393,798,000元人民幣作為「無形資產—特許使用權」確認，並按直線法平均攤銷至每個受益年內，計入經銷成本中。截至2011年12月31日，樂途特許權的攤銷餘值為334,728,000元人民幣；同時確認待攤銷融資費用555,102,000元人民幣，並按實際利率法攤銷在每個受益年度內，計入融資成本中。年內分攤的特許使用費為19,690,000元人民幣，分攤的融資成本為34,126,000元人民幣。兩部分合計減少2011年稅前溢利53,816,000元人民幣。

行政開支

本集團截至2011年12月31日止年度之整體行政開支為717,068,000元人民幣(2010年：618,280,000元人民幣)，佔本集團總收入8.0%(2010年：6.5%)。

管理層討論與分析

李寧牌的行政開支為597,468,000元人民幣(2010年：540,209,000元人民幣)，佔李寧牌收入的7.3%，較2010年的6.2%同比提高1.1個百分點。李寧牌行政開支主要包括員工成本、管理諮詢開支、辦公室租金、折舊及攤銷、税金、資產減值撥備以及其他日常開支。在李寧牌收入下降的情況下，集團對日常開支和人力成本均進行了有效的控制，但受年內回收部分經銷商庫存、訂單增長乏力使得存貨餘額上漲，以及長賬齡應收貿易款項餘額上升的影響，資產減值撥備金額相應上升，使得行政開支佔李寧牌的收入比重仍有上升。

紅雙喜牌的行政開支為63,080,000元人民幣(2010年：55,265,000元人民幣)，佔紅雙喜牌收入的13.0%，較2010年的12.1%同比提高0.9個百分點。紅雙喜牌行政開支主要包括員工成本、折舊及攤銷、資產減值撥備以及其他日常開支。紅雙喜產品在銷售收入保持穩定增長的同時，日常行政開支也保持穩定，但由於年內乒乓球產品的更新換代以及部分原材料老化，基於謹慎性考慮，年內計提了較高的資產減值撥備，導致行政開支同比上升。

Lotto (樂途) 牌的行政開支為18,930,000元人民幣(2010年：4,824,000元人民幣)，佔Lotto (樂途) 牌收入的15.8% (2010年：5.3%)。Lotto (樂途) 牌行政開支主要包括員工成本、基礎研發、折舊及攤銷、資產減值撥備以及其他日常開支。年內，集團回收部分經銷商庫存使得庫存增加以及庫齡結構發生變化，同時，受長賬齡應收貿易款項餘額上升的影響，年內計提的資產減值撥備亦有所上升。另外，Lotto (樂途) 牌年內建立自營零售子公司，因此日常開支、員工成本有所上升。上述原因使得Lotto (樂途) 牌整體行政開支較2010年上升。

息稅前利潤加折舊及攤銷(EBITDA)

本集團截至2011年12月31日止年度之息稅前利潤加折舊及攤銷為890,732,000元人民幣(2010年：1,759,192,000元人民幣)，同比下降49.4%，主要是因為年內銷售收入和毛利減少，而集團仍保持密集的廣告投入和市場推廣，租賃成本、人力成本仍在上升或保持穩定，同時，受周轉率下降的影響，年內也承擔了更高的資產減值撥備，因而息稅前利潤加折舊及攤銷有所減少。

李寧牌的息稅前利潤加折舊及攤銷為944,910,000元人民幣(2010年：1,767,187,000元人民幣)，同比減少46.5%，主要受毛利下降且費用率上升的影響。

紅雙喜牌的息稅前利潤加折舊及攤銷為97,955,000元人民幣(2010年：92,098,000元人民幣)，同比增長6.4%，主要是由於年內產品結構及價格調整，使毛利增加，而費用率保持平穩。

Lotto (樂途) 品牌的息稅前利潤加折舊及攤銷為虧損110,047,000元人民幣(2010年：虧損91,749,000元人民幣)，同比虧損增加19.9%，主要受年內毛利率下降且資產減值撥備金額上升的影響。

融資成本

本集團截至2011年12月31日止年度之融資成本淨額為82,052,000元人民幣(2010年：37,261,000元人民幣)，佔本集團總收入0.9% (2010年：0.4%)，其中包含樂途特許權應付特許使用費依照國際會計準則折現後按實際利率法在年內確認的利息支出34,126,000元人民幣(2010年：32,392,000元人民幣)。年內短期借款金額的上升以及借款利率的持續上漲導致融資成本有所上升。

所得稅開支

本集團截至2011年12月31日止年度之所得稅開支為136,408,000元人民幣(2010年：377,378,000元人民幣)，實際稅率為24.9% (2010年：25.0%)。

管理層討論與分析

綜合盈利指標

受銷售收入和毛利下降而費用率上升的影響，本集團截至2011年12月31日止年度之綜合盈利指標有所下降，權益持有人應佔溢利為385,813,000元人民幣(2010年：1,108,487,000元人民幣)，同比下降65.2%；權益持有人應佔溢利率為4.3%(2010年：11.7%)，同比減少7.4個百分點；權益回報率為11.3%(2010年：36.7%)，同比減少25.4個百分點。

存貨撥備

本集團2011年之存貨撥備政策與2010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2011年12月31日，累計計提的存貨撥備為187,509,000元人民幣(2010年12月31日：115,082,000元人民幣)。年內，李寧牌年末存貨餘額的上升，使整體存貨撥備餘額有所增加；同時，考慮到紅雙喜某些產品的更新換代以及Z-DO(新動)品牌業務的調整，增加了對該兩品牌存貨特殊撥備的計提。

呆賬撥備

本集團2011年之呆賬撥備政策與2010年相同。

於2011年12月31日，累計計提的呆賬撥備為11,400,000元人民幣(2010年12月31日：1,382,000元人民幣)，其中樂途牌累計計提的呆賬撥備為6,943,000元人民幣(2010年12月31日：零)。受長賬齡應收貿易款項影響，2011年呆賬撥備餘額有較大增長。

資金流動性及財政資源

本集團截至2011年12月31日止年度之經營活動現金淨流入為15,570,000元人民幣(2010年：990,895,000元人民幣)。於2011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1,196,474,000元人民幣，較2010年12月31日淨減少273,961,000元人民幣。該減少由以下各項組成：

截至2011年 12月31日止年度 千元人民幣	
項目	
經營活動產生之現金淨流入	15,570
聯營公司投資	(12,830)
預付其他投資之款項	(10,000)
淨資本性支出	(385,714)
向本公司權益持有人派付股息	(325,605)
向一附屬公司非控制性權益派付股息	(22,420)
銀行借貸所得淨額	528,631
其他現金淨流出	(61,593)
現金及等同現金項目淨減少	(273,961)

受終端零售市場及國家貨幣政策緊縮的影響，經銷商現金周轉速度下降，集團選擇對經銷商給予更多的支持，使得年內應收賬款周轉天數上升，整體現金周轉天數延長。

本集團備有足夠的銀行信貸額度，以應付日常運營以及未來發展的資金需求。於2011年12月31日，本集團之銀行信貸額度為1,769,129,000元人民幣，其中未償還銀行借貸已佔用838,059,000元人民幣。未償還銀行借貸對權益持有人應佔權益比率(即資本負債比率)為24.1%(2010年12月31日：9.3%)。

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。同時，本集團新加坡子公司和美國子公司分別以新加坡元和美元作為各自的功能性貨幣。隨着本集團國際業務的發展，以外幣結算的交易將逐步增加。本集團有少量現金及銀行存款以港元、美元、歐元及新加坡元計值。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。

管理層討論與分析

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2011年12月31日，本集團有賬面淨值為20,190,000元人民幣的樓宇(2010年12月31日：24,239,000元人民幣)和賬面淨值為14,934,000元人民幣的土地使用權(2010年12月31日：15,442,000元人民幣)用於抵押以獲取本集團公司若干銀行借貸。

或然負債

於2011年12月31日，本集團並無任何重大或然負債。

業務回顧

集團於2011年致力推動變革，深入推進李寧品牌重塑與渠道改革等重要措施，在行業整體面臨業績增長壓力和競爭環境更加激烈的情況下，仍然堅持在品牌建設和產品創新等方面的投入，並且積極進行組織變革，提升運營效率。集團亦對旗下其他品牌的業務策略進行調整，以配合集團的整體戰略。以下是李寧品牌以及集團其他品牌於2011年的業務舉措。

李寧品牌

品牌營銷和推廣

2011年，集團圍繞品牌重塑戰略的核心，加大整合營銷的方案執行，結合重要的體育賽事活動、新產品的功能性以及品牌個性，持續與消費者溝通，傳達品牌定位，強化品牌資產。年內集團於品牌營銷及推廣方面的重點舉措如下。

備戰2012倫敦奧運會

週年倒計時 — 2011年7月26日，國際奧委會主席羅格先生、集團主席李寧先生以及集團簽約運動員阿薩法·鮑威爾(Asafa Powell)、葉琳娜·伊辛巴耶娃(Yelena Isinbaeva)和張怡寧出席了國際奧委會在瑞士洛桑奧林匹克博物館紀念碑揭幕的盛大儀式，同時啟動集團2012倫敦奧運會倒計時。

國內外頂尖贊助資源 — 從1992年巴塞羅納奧運會開始，李寧品牌伴隨中國奧運軍團走過了從騰飛到輝煌。2008年，本集團繼續支持中國四支「金牌隊」(體操隊、跳水隊、射擊隊、乒乓球隊)征戰北京奧運會，取得了舉世矚目的驕人戰績。2009年，本集團成功牽手中國國家羽毛球隊。在即將到來的2012倫敦奧運會上，李寧品牌將攜手五支中國「金牌隊」，繼續詮釋「中國精神，冠軍血統」。

2012倫敦奧運會，本集團旗下的國際贊助資源包括瑞典奧運代表團、西班牙國家籃球隊、阿根廷國家籃球隊，以及李寧品牌新近納入以長距離跑著稱的田徑隊資源厄立特里亞田徑隊亦將穿著李寧品牌裝備出現在倫敦奧運賽場內外，給予產品及品牌充分而全面的曝光。

本集團將把握倫敦奧運會的契機，透過旗下國內外贊助資源在賽場上的亮相，體現李寧品牌的專業性和品牌獨特性。我們期待與各頂尖運動員和運動隊伍並肩，於2012倫敦奧運會再創輝煌！

羽毛球

羽毛球為集團重點標杆運動項目。年內，集團通過整合賽事活動、產品和零售的營銷活動，並透過海內外電視賽事轉播，有效地深化了李寧品牌羽毛球在消費者心目中的專業地位以及李寧品牌與羽毛球運動的關聯度，提升市場份額。

蘇迪曼盃 — 蘇迪曼盃是羽毛球領域的最高賽事盛會之一，2011蘇迪曼盃5月在中國青島舉行，李寧品牌借勢熱力開展全面羽毛球營銷，以「勝戰在握 速造傳奇」的傳播主題，詮釋李寧品牌攜手中國國家羽毛球隊在蘇迪曼盃八度奪盃的決心。賽事期間多場的國羽隊品牌活動和豐富多彩的羽毛球文化活動，除了吸引媒體眼球和報導外，也讓現場參與群眾擁有開心難忘的品牌及產品體驗。





管理層討論與分析

新加坡公開賽 — 2011年6月，李寧品牌冠名贊助了新加坡羽毛球公開賽，集團加強了賽事宣傳和推廣工作。此次轉播比賽的國家達14個，賽事影響力在李寧品牌的參與下獲得進一步提升。新加坡公開賽連年有聲有色的成功舉辦，有助擴大李寧牌羽毛球在東南亞市場的影響，提升消費者對品牌的認知度與好感度，同時增強當地經銷商對李寧牌產品的信心。

2011世界羽聯超級系列賽柳州總決賽 — 該賽事為2011年在中國舉辦的五大國際性羽毛球賽事之一。李寧品牌圍繞此賽事並以「沒有贏不了的對手，只有超越不了的自己」這一推廣主題的整合營銷全面出擊，廣告投放全部配合賽事轉播節奏，並在中國最大的羽毛球社區「中羽在線」和社交媒體掀起吸引羽毛球愛好者參與的互動活動。

「五羽輪比」羽毛球賽事 — 「五羽輪比」是李寧品牌首創的全新羽毛球業餘比賽賽制，體現和弘揚了羽毛球精神和文化，受到世界羽聯的認可。自2010年末創立以來，「五羽輪比」賽事遍及全國24個城市，受到羽毛球愛好者、客戶、羽毛球場館、俱樂部、媒體的青睞和主動推薦。「五羽輪比」也為各專業賽事，如亞錦賽、蘇迪曼盃、中國公開賽、超級系列總決賽等成功預熱，在普及羽毛球文化的同時，積極地提升了品牌和產品體驗。

羽毛球國際贊助資源 — 除了萬眾矚目的中國國家羽毛球隊之外，李寧品牌也展現強大的國際贊助資源，包括泰國第一男單文薩•波薩納(Boonsak Ponsana)、丹麥男單新秀約根森(Jan Ø. Jørgensen)、新加坡國家羽毛球隊以及澳大利亞國家羽毛球隊等，在賽場上競技奪分，為品牌增加曝光度。在2011上海公開賽期間，李寧品牌針對其贊助的國際羽毛球運動員進行了一輪強有力的媒體推廣，擴大了李寧牌羽毛球在國際市場的影響。

跑步

李寧牌跑步產品結合運動員故事和賽事開展公關傳播活動，增強消費者對李寧牌跑步產品的好感度，提升李寧品牌的專業形象。

「輕呼吸 聽見跑」 — 2011年第二季度，配合李寧跑鞋多年建立的「輕質」品牌資產打造的李寧超輕8代跑鞋的上市，本集團推出以「百米飛人的飛翔秘密—李寧輕呼吸跑鞋」為主題的品牌營銷活動，以百米飛人阿薩法•鮑威爾(Asafa Powell)作為代言人，通過對產品科技和特性的深度溝通以及消費者的產品體驗，結合運動員故事，同時配合當季主題推出的「輕呼吸 聽見跑」的網絡互動活動，進一步增強消費者的品牌好感度，提升李寧牌跑步產品的專業形象，創造了令人鼓舞的銷售成績。

北京國際長跑節 — 2011年4月，依托北京國際長跑節，李寧品牌舉辦了10公里輕呼吸跑鞋體驗活動，邀請了包括新華社、BTV、五星體育、體壇週報在內的國內20多家知名媒體到場體驗李寧輕呼吸跑鞋，有效增強了媒體對產品的具體認知。

「跑無震 心無憂」 — 承接第二季度的「輕」的概念，在緊接著的第三季度，集團推出另一個拳頭產品—新一代李寧弓減震跑鞋，與當今世界男子標槍的絕對霸主安德烈亞斯•托希爾德森(Andreas Thorkildsen)一起，詮釋新一季「跑無震 心無憂」的概念。

「減震+靈活=全新的寧弧技術」 — 這是2011年第四季度重磅推出的一款全新跑鞋產品，作為減震科技平台的新產品，秉承了李寧跑鞋家族一貫的完美減震性能，同時還增加了可視化科技的設計，用專業的功能、豐富的色彩和炫目的外觀領跑秋冬運動時尚。在推廣方面除了常規的電視廣告，更借助運動員代言推出了減震的創新化展示，取得了良好的效果。產品自2011年9月上市以來，獲得了良好的市場反饋和消費者認可。

管理層討論與分析

籃球

「以強礪強」— 從2011年第一季度起推出「以強礪強」作為籃球品類長期推廣平台，以NBA新秀榜眼埃文•特納(Evan Turner)為核心資源發展出整合傳播戰役。第四季度則以埃文•特納(Evan Turner)和老牌NBA球星巴朗•戴維斯(Baron Davis)為代言人，推出「逸」和「狂」兩大產品概念，推動消費者根據自己的球風選擇適合自己的產品。

「以強礪強之傳奇」— 橫跨2011年第四季度和2012年第一季度的「以強礪強之傳奇」之廣告系列共分五集，講述NBA球員埃文•特納(Evan Turner)、巴朗•戴維斯(Baron Davis)和CBA球員張博、賀天舉，在一位籃球智者的帶領下「以強礪強」，共同進步，並最終戰勝邪惡勢力的故事。該廣告手段突破了以往以電視廣告為核心的傳播方式，將重心移向互聯網，以貼近籃球品類的年輕消費者，引發廣泛的關注和熱議。

全國男子籃球聯賽(「NBL」)— 年內，李寧品牌深化與NBL的戰略合作伙伴關係。NBL於2011年有來自中國17個城市的參賽隊伍，更首次引入衛星電視轉播機制，大幅提升聯賽在全國範圍的影響力以及李寧品牌的曝光。

上海東方大鯊魚籃球俱樂部— 通過與上海東方大鯊魚籃球俱樂部戰略合作啟動儀式的舉辦，邀請了全國43家媒體出席，同時通過活動現場球員故事互動等形式，傳達李寧籃球「以強礪強」的理念，推動籃球運動的長遠發展。

埃文•特納(Evan Turner)中國行— 李寧品牌旗下NBA球星埃文•特納(Evan Turner)礪強之旅於2011年8月在北京、蘇州、杭州和廣州舉行，通過發佈埃文•特納(Evan Turner)專屬標誌，與李寧品牌其他籃球運動資源充分互動，推廣籃球運動的發展，打造李寧籃球專業運動品牌形象。

網球

李寧網球以彭帥、馬林•西里奇(Marin Cilic)、伊萬•柳比西奇(Ivan Ljubicic)、楊宗樺、鄭賽賽及十位排名在職業網球選手聯合會(「ATP」)前150名的球員為核心力量。主力軍彭帥2011年成績驕人，國際女子職業網球聯合會(「WTA」)排名從年初72位一路飆升

至年終世界單打第17位，並在WTA二級賽事上，協搭檔闖入雙打決賽，並一舉奪冠。男網方面，馬林•西里奇(Marin Cilic)繼續保持良好狀態，豪奪職業生涯第六冠，ATP單打排名牢牢鎖定在世界前20位。

隨著網球陣容的日益完善，李寧網球軍團已成為本集團核心運動營銷資源，在幫助提升李寧品牌形象及網球產品研發上起了至關重要的作用。

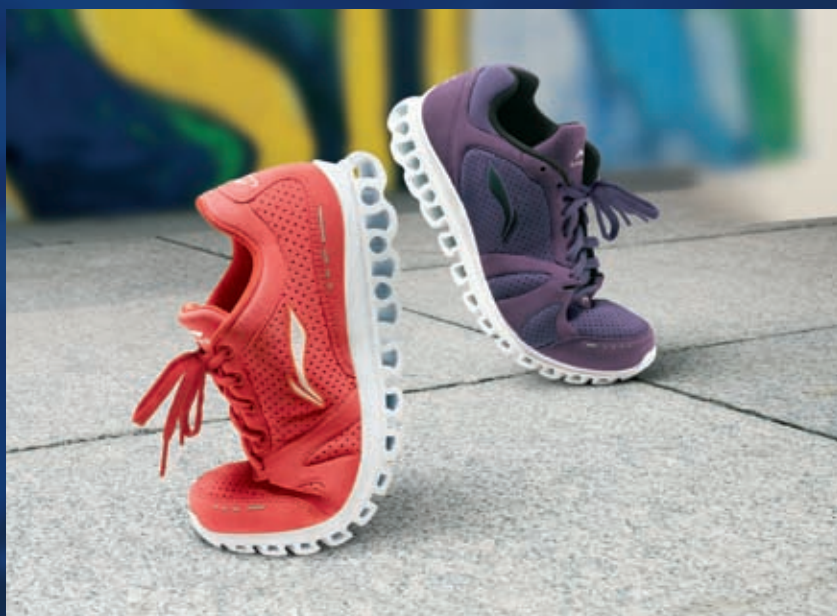
女子健身

「Inner Shine」女子健身推廣平台— 以「美麗由內及外」這一符合東方女性婉約含蓄特質的理念為主題進行李寧品牌女子健身市場傳播，倡導女性每天一點一滴努力，創造自己的小小不平凡，讓內心的「Inner Shine」得以閃耀。

「全麗以赴30天」活動— 推出「全麗以赴30天•李寧女子健身訓練月」活動。該活動在北京青島瑜伽、北京中體倍力及深圳中航三家俱樂部同時舉辦，由知名健身教練為參與者定制專屬課程、更有專家達人教導健康膳食、美妝技巧等。活動深受學員和俱樂部的好評，並通過網絡口碑傳播，有效提升了李寧女子健身品類的美譽度。

李寧 x Vivienne Tam「時尚瑜伽」— 跨界攜手國際著名時裝設計師Vivienne Tam，推出以「時尚瑜伽」為概念的女子健身產品，並在紐約時裝週期間於林肯中心戶外廣場舉辦了發佈活動。發佈現場有國際頂尖瑜伽大師親臨指導，吸引了大量國內和國際時尚媒體的現場報道。

李寧女子健身系列產品自2009年推出以來取得不俗的行業及消費者反響。2011年12月，李寧女子健身系列榮獲國內2011《時尚健康》雜誌「最健康產品獎」。此次評選旨在推廣時尚的健康理念和健康的生活方式，獲得該獎項的女子健身產品系列在產品設計上不僅突出李寧品牌與東方運動美學的完美契合，秉承李寧品牌所倡導的用運動去改變生活的健康理念，而且還融入了時尚元素。該榮譽是對李寧品牌長期堅持不懈為消費者提供滿意的運動產品的肯定和認可。





管理層討論與分析

社區營銷活動

李寧iRUN跑步俱樂部 — 本集團國內跑步互動平台以組織跑步活動、支持鼓勵會員廣泛參與賽事為主。現[iRUN]社區(www.irun.cn)註冊會員人數超過20萬人。2011年，李寧品牌舉辦的「iRUN跑天下」活動以6km接力賽為主要形式，向十個城市約萬名跑友傳達了李寧跑步項目的品牌信息以及主推產品的科技信息。

李寧3+1籃球挑戰賽 — 本集團在全國範圍內舉辦「2011年李寧3+1籃球挑戰賽」，超過1,000支球隊、5,000多球員參與，邀請到CBA球員韓碩、許鍾豪參與全國總決賽互動；NBA球員埃文·特納(Evan Turner)參與北京地區決賽的開幕儀式；NBA球員沙奎·奧尼爾(Shaquille O'Neal)為球員頒發美國之旅邀請函，全國冠軍隊赴美接受NBA簽約球星指導。

李寧大篷車 — 本集團精心策劃，旨在鼓勵廣大運動愛好者參加體育運動、享受運動樂趣的「李寧大篷車」活動已經連續四年開展。2011年，大篷車活動舉辦現場參與人數超過30萬人，有助提升李寧品牌在二、三線市場的品牌影響力。

李寧體育園 — 本集團連續四年打造的「北京朝陽公園李寧體育園」，以城市多功能運動場所為平台，透過體育廣告、小型賽事活動及品牌店鋪，與消費者持續溝通，通過不同活動的舉辦使「北京朝陽公園李寧體育園」成為了北京著名的運動公園。

新簽國際田徑贊助資源

克里斯蒂安·泰勒(Christian Taylor) — 2011年是美國三級跳遠小將克里斯蒂安·泰勒(Christian Taylor)大躍進的一年。在韓國大邱的世界田徑錦標賽上，克里斯蒂安·泰勒(Christian Taylor)以17米96的成績戰勝了來自全世界的頂尖三級跳遠高手，該成績是近年來世界男子三級跳遠賽事中少有的佳績，直逼塵封多年的世界紀錄。放眼2012年，克里斯蒂安·泰勒(Christian Taylor)目標直指2012倫敦奧運金牌。

尼高尼·馬庫沙(Ngonidzashe Makusha) — 憑藉百米的9秒89和跳遠的8米40的成績，尼高尼·馬庫沙(Ngonidzashe Makusha)成為第三個榮膺百米和跳遠雙冠王的大學選手，國際田徑領域終於又出現了能夠在百米和跳遠上同時躋身世界頂尖水平的運動員。尼高尼·馬庫沙(Ngonidzashe Makusha)出色的爆發力、速度、技巧和柔韌性，讓人們對這位天才運動員的2012年充滿期待。

渠道拓展和管理零售店鋪

2011年，集團主動控制了李寧牌店鋪開店的步伐，將精力集中在銷售渠道變革及管理。截至2011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達8,255間，年內淨增340間。經銷商57家，較2011年6月30日減少8家，主要由於為提高渠道管理效率，年內經銷商或集團子公司整合部分小規模經銷商所致。以下是截至2011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	2011年 12月31日	2010年 12月31日	變動 (%)
特許經銷零售店鋪	7,495	7,333	2.2
直接經營零售店鋪	760	582	30.6
總計	8,255	7,915	4.3

按地區劃分零售店鋪數量

李寧牌店鋪	2011年 12月31日	2010年 12月31日	變動 (%)
東部(附註1)	3,271	3,288	(0.5)
北部(附註2)	3,037	2,820	7.7
南部(附註3)	1,947	1,807	7.7
總計	8,255	7,915	4.3

附註：

1. 東部包括上海、浙江、江蘇、安徽、湖北、湖南、江西和山東。
2. 北部包括北京、陝西、新疆、甘肅、青海、寧夏、河北、河南、天津、山西、內蒙古、遼寧、吉林和黑龍江。
3. 南部包括廣東、香港、廣西、福建、海南、四川、重慶、貴州、雲南和西藏。



管理層討論與分析

李寧品牌贊助資源

	 羽毛球	 田徑/跑步	 籃球	 奧林匹克冠軍隊	 網球	 女子健身	 足球
頂級運動員/ 運動隊/ 運動俱樂部	中國國家羽毛球隊	阿薩法•鮑威爾	沙奎•奧尼爾	中國國家乒乓球隊	馬林•西里奇	萊美中國	
	林丹	葉琳娜•伊辛巴耶娃	巴朗•戴維斯	中國國家跳水隊	伊萬•柳比西奇		
		安德烈亞斯•托希爾德森	何塞•卡爾德隆	中國國家射擊隊	彭帥		
		克里斯蒂安•泰勒	埃文•特納	中國國家體操隊	晏紫		
		尼高尼•馬庫沙	西班牙國家籃球隊				
			阿根廷國家籃球隊				
賽事	中國公開賽	北京國際長跑節	NBL		ATP	李寧Yoga Workshop	中國大學生足球聯賽
	中國大師賽		李寧中國籃球後衛訓練營				
	中國羽毛球俱樂部超級聯賽						
	全國羽毛球賽						
	新加坡羽毛球公開賽						
其他重要贊助資源	上海羽毛球隊	11支省級田徑隊	上海東方大鯊魚籃球俱樂部	美國國家跳水隊	楊宗樺	青島瑜伽	
	八一羽毛球隊	厄立特里亞田徑隊	浙江廣廈籃球俱樂部	瑞典奧運代表團	Pliskova 姐妹	中體倍力	
	廣東羽毛球隊	國內運動員	中國國家少年籃球隊	美國跳水隊員大衛•鮑迪亞	鄭賽賽	深圳中航俱樂部	
	新加坡國家羽毛球隊		國內球員				
	澳大利亞國家羽毛球隊						
	新西蘭國家羽毛球隊						
	約根森						
	文薩•波薩納						

管理層討論與分析

為進一步推進和改善李寧品牌渠道結構，集團在2011年渠道拓展和管理方面採取以下措施並取得成效：

- 清貨渠道的合理快速建設，從而達到合理有效的店鋪結構：截至2011年12月31日，李寧牌工廠店和折扣店數量分別達269間和358間(2010年12月31日：工廠店133間；折扣店180間)，清貨渠道的零售銷售收入佔比達到年度目標。清貨渠道的建設還將繼續執行，集團預計到2012年底基本達到店鋪數量和銷售收入佔比的最終目標，實現合理健康的店鋪結構。
- 六代店建設：六代店在店面形象及零售體驗方面體現了李寧品牌的個性與主張，截至2011年12月31日，六代店數量共計219間(2010年12月31日：58間)。集團將在2012年全面推廣六代店形象，以促進零售店鋪銷售效率提升。
- 品牌形象店、標杆店建設：通過對店鋪的選址與格局優化，建立品牌形象店、省級、地(縣)級品牌標杆店，實現品牌標杆店對地區品牌地位的提升及市場份額的提升。
- 商場渠道的開發及管理：隨着一線城市商圈逐漸擴展至郊區，中西部地區城鎮化進程加快，二線及以下城市的發展潛力升級。從2011年10月開始，集團已經加強與全國性商場的合作，提升在該渠道的優勢地位與市場份額。
- 分銷商整合及管理：截至2011年12月31日，集團共整合425家低效率的單店分銷商，完成年內整合目標。集團亦重點加強對分銷商的業績管理，提升對分銷渠道的控制力。2012年，集團會持續將渠道政策與資源滲透至分銷商，以提升分銷商的渠道拓展能力、零售運營能力及生意規模。

電子商務

隨着中國互聯網用戶數以及電商網購交易規模的激增，本集團積極進行網絡市場的開拓，並已建立了完整的電子商務渠道體系，在該領域取得了顯著的成果。本集團曾先後榮獲由APEC電子商務工商聯盟頒發的「中國電子商務最具潛力投資價值金種子獎」；由易觀國際頒發的「2011易觀傳統企業電子商務客戶價值管理最佳獎」以及由京東商城頒發的「2011年度網友最喜愛品牌」等多項業內大獎，獲得了業內外的一致肯定。

2011年，集團電子商務事業保持健康、穩定的發展。目前，本集團已建立了李寧官方商城(www.e-lining.com)，並在淘寶、騰訊拍拍等國內知名第三方電子商務平台上開設李寧品牌系列官方店鋪，在亞馬遜中國、京東商城、名鞋庫等國內知名網上商城開設李寧品牌專區，並與國內知名銀行商城進行合作。本集團電子商務事業正極力推進並嘗試跨渠道、跨終端、跨媒介的業務模式，消費者已經分別可以通過電腦終端、電視終端和手機終端直接體驗並購買李寧牌產品。

產品設計和研發

作為專業體育運動品牌，本集團一貫以來不斷推進及深化產品設計和研發創新，通過不斷提升產品功能與質量，突出產品科技平台的運用，力求提供同時符合一般消費者和專業愛好者需求的產品系列。

研發設計中心

本集團於國內及香港均設有設計創新研發中心，力求不斷提升和拓展自身產品科研技術與創新水平。

座落於北京集團總部的李寧運動科學研究中心配備了各類先進的測試儀器設備，下設有運動生物力學實驗室、鞋機械測試實驗室、腳型與楦型研究實驗室，以及服裝材料實驗室。鞋產品方面，研發中心緊貼國際科技和運動科學發展步伐，積極與國內外

管理層討論與分析

多所大學和研究機構進行多項科研項目合作，合作項目包括運動表現與步態特徵、鞋底受力分佈、鞋底摩擦性能、鞋內溫濕度和標準鞋楦等方面的基礎性研究，及對羽毛球鞋、網球鞋、慢跑鞋等品類進行創新性研究。集團亦加大服裝產品研發力度，與國內知名學院和機構加大合作，同時重視自身研發能力的提升。先期用於基礎功能性測試的服裝材料實驗室已經建設完成，在新材料開發中發揮了重要作用。

專業贊助產品

本集團不僅長期為中國國家羽毛球隊、跳水隊、射擊隊、乒乓球隊及體操隊提供高科技裝備支持，同時亦為集團贊助的其他國內外頂級運動資源提供卓越的產品，鼎力協助運動員於運動場上發揮卓越運動表現，使李寧品牌在專業概念及競技運動中保持了業內領先的品牌地位。

- 專為頂級專業運動員開發研製的李寧品牌頂級運動裝備系列(Athletic Pro)，運用最前沿的運動理論，無論是產品功能、外觀還是個性化需求方面，都能完全滿足本集團贊助的世界頂級運動員的需求，獲得其認可與好評，標誌李寧品牌達到國際領先水平。李寧品牌頂級運動裝備系列(Athletic Pro)覆蓋羽毛球、田賽、徑賽、籃球、網球、足球等多個運動項目，其中個性化產品有：
 - 著名男子羽毛球單打選手林丹的專業羽毛球鞋「貼地飛行」及「全滿貫之選－HERMAN」；
 - 世界女子撐桿跳第一人葉琳娜•伊辛巴耶娃(Yelena Isinbaeva)的專業比賽鞋服；
 - 「標槍王子」安德烈亞斯•托希爾德森(Andreas Thorkildsen)的專業標槍比賽鞋服等全套裝備；
 - 牙買加飛人阿薩法•鮑威爾(Asafa Powell)的專業比賽裝備。阿薩法•鮑威爾(Asafa Powell)穿著李寧超輕釘鞋在2011年國際田聯鑽石聯賽洛桑站比賽，最終以9秒78創該項目本賽季最好成績，在四年來三次贏得洛桑冠軍；

- NBA球星巴朗•戴維斯(Baron Davis)的「BD Defend」及「Conquer」戰靴、沙奎爾•奧尼爾(Shaquille O'Neal)的「Big Shamock」戰靴、何塞•卡爾德隆(Jose Calderon)的「馭帥VI」戰靴及埃文•特納(Evan Turner)的「Conquer」及「Brass Monkey」的專業戰靴；及
- 中國金花網球明星彭帥、晏紫以及國際球員馬林•西里奇(Marin Cilic)專業裝備，其中彭帥穿著李寧牌專業裝備在2011年打進目前澳網、溫網及美網等大滿貫的16強，法網32強，均創了個人職業最佳成績；馬林•西里奇(Marin Cilic)在2011中網賽事中獲得亞軍，並於年內獲得個人第六個ATP巡迴賽冠軍。
- 集團鞋產品研發團隊對於頂級贊助運動產品進行持續專業化深入研究，不斷突破，建立國內領先的專業贊助產品平台，特別是田徑項目比賽鞋裝備，形成贊助產品線已可以覆蓋到奧運會田徑比賽合共47個比賽項目，並成功完成了贊助中國12支省隊比賽裝備、五名國際運動員和一支海外田徑隊，成為中國國內品牌领跑者，提升李寧品牌專業屬性。
- 新研發的立體吸濕速乾面料，應用於國家羽毛球隊比賽服。使用特殊功能紗線，結合特別設計開發的立體織物結構，使面料具備優良的吸濕速乾功能；在大量汗水浸濕面料後防止衣服貼身，減少粘膩感，使運動員保持乾爽舒適。
- 採用Xtra Life LYCRA™超強抗氯泳裝面料及數碼印花工藝，應用於國家跳水隊比賽服。Xtra Life LYCRA™超強抗氯泳裝面料，抗氯性能與普通泳裝面料相比顯著提升，徹底避免彈性織物因長時間受泳池氯離子侵蝕而導致彈性下降的缺點，保持泳裝彈性，回復持久；數碼印花工藝使印花的層次感和立體感更突出，顏色鮮艷亮麗，提升表現力。2011年7月在上海舉行的第14屆世界游泳錦標賽，集團贊助的國家跳水隊戰績輝煌，在比賽中包攬全部十枚金牌，開創中國跳水的新篇章。

管理層討論與分析

鞋產品

除了為運動員研製專業產品外，本集團的鞋產品亦為廣大運動愛好者備有廣泛的選擇。本集團在鞋產品研發創新方面積極投入，努力在舒適、減震、反彈、輕質、個性化及合腳等方面進行深入研究，研發出一系列可應用於鞋產品上的創新科技並取得不俗的成績。為了持續提升產品創新力，集團於2011年底成立了跨部門的創新委員會，將在2012年繼續深化及推進各項措施。另外針對核心科技—「李寧弓」科技平台，研發部門在繼續以技術深化的同時進行大膽的改革與創新，對現有的科技進行跨運動品類研發，逐步地推廣到籃球、網球、羽毛球等運動品類中，研發一系列針對不同消費層及不同運動習慣人群的鞋類產品。與此同時，本集團繼續致力於推動開發更適合中國人腳型的「李寧楦」，並覆蓋到大部分的運動品類，包括跑鞋、籃球鞋、女子健身鞋、羽毛球鞋等，為廣大運動愛好者提供更加舒適的鞋類產品，獲得更好的運動體驗。

年內，李寧品牌新推出的鞋產品包括：

- 新一代李寧弓減震跑鞋：利用TPU和PU組成可視化的X型弓結構，不僅提供良好的減震保護，還帶來了炫目的視覺感受及舒適的穿著體驗；
- 李寧超輕8代跑鞋：由透明紗網布和三明治網布打造的鞋身，成功實現極度輕量化和優越透氣性，穿著感覺如襪子般輕便、透氣，讓雙腳在炙熱中享受輕呼吸；
- 李寧寧弧減震跑鞋：採用了一種新型的緩震技術，通過一體化的中空結構鞋底，以及全掌漸進式接地的結構，減震更出色，更易彎曲，使運動者獲得更柔軟舒適的穿著感受，讓運動更加有效；

- 李寧「馭帥VI」籃球鞋：採用潑墨式的中國風設計風格，鞋面使用了最先進的立體印刷輕量化科技，以IP射出中底搭載SAS同步協調系統，後跟放置「BounSe」高反彈減震科技，鞋舌使用特殊工藝壓膜，並配有專屬鞋墊。創新的鞋面材質設計以及整體風格的回歸，讓這款李寧「馭帥VI」既傳承了「馭帥」系列的經典元素，展現了獨特的設計風格；

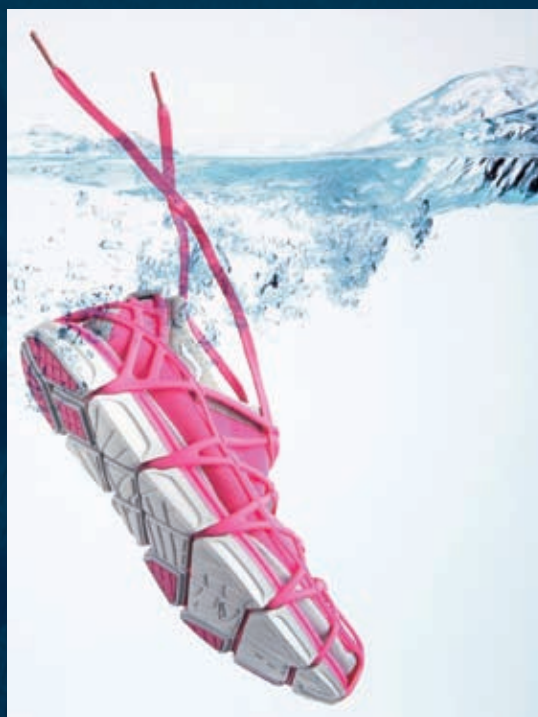
- 李寧「MIX」全新輕運動鞋：將中國特有的榫卯結構結合現代設計理念，兼具了球鞋基本功能的同時，融合了時尚和環保主題，引領「MIX」風潮。該創意運動鞋獲得2011年德國本土「iF設計大獎」以及「中國紅星獎」金獎；及

- 「HERMAN」專業羽毛球鞋：這款產品的創意是「低調的奢華，全面的功能」，它的設計前衛而簡潔，同時在鞋頭內側易摩擦的部位採用「TUFFTIP」技術以增強產品的使用壽命。

本公司在2011年3月獲得由國家皮革和製鞋行業生產力促進中心、全國製鞋工業信息中心、國家鞋類質量監督檢驗中心及國家皮革製品質量監督檢驗中心等行業內四大權威機構共同評出的「2010中國鞋類行業最具價值百強品牌」及「中國十大運動鞋企業」兩項獎項。此次評選旨在為中國皮革製鞋行業發展中取得良好成績的鞋類企業做出價值判斷，樹立行業發展領軍榜樣。

李寧牌鞋科技分佈





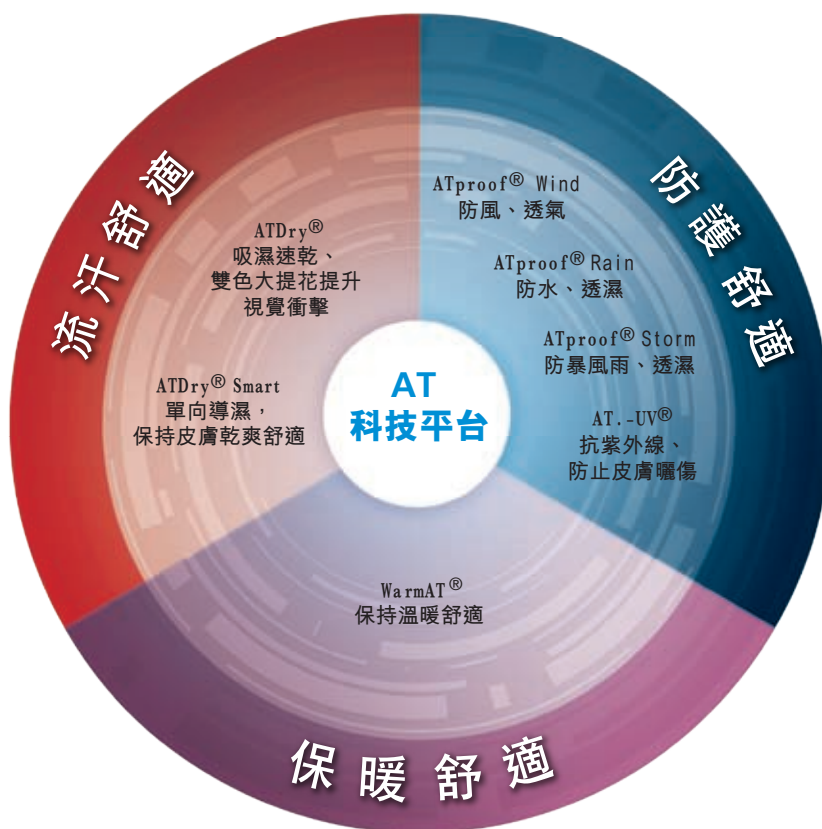
管理層討論與分析

服裝產品

年內，本集團於服裝研發設計方面的舉措如下：

- 本集團服裝產品科技研究團隊與國內外知名院校和機構合作，不斷對運動專項研究，將體育人體科研成果與運動服裝設計、版型、面料有效對接，創造出多項李寧牌自主知識產品創新服裝產品，為廣大消費者帶來更加舒適和更高水平的運動體驗。
- 提升品牌價值的AT科技平台逐漸走向完善，吸濕快乾、透氣乾爽、抗菌等功能面料不斷豐富，現時AT平台產品已覆蓋全系列產品，為消費者帶來持續改善的體驗。改善的AT科技平台的機能性標準不斷更新升級，已形成一個功能系列全面、技術領先、科學合理的體育用品的專業科技平台。
- 為強化服裝產品設計與品牌DNA的密切聯繫，李寧品牌對第二代「Lucky Line」設計標誌進行國家知識產權局外觀專利申請，目前已獲得多項外觀專利國家知識產權局授權，並從不同緯度建立李寧品牌版型體系，即貼身型、常規型、寬鬆型，形成李寧牌服裝差異化。
- 繼續提倡環保舒適的理念，沿用Eco-circle可循環再生環保面料於2011年冬季女子運動系列。瑜伽系列運用Eco Cut環保剪裁，通過特定產品設計，提升面料使用率，倡導綠色的環保服裝概念。

李寧牌服裝產品AT科技平台



管理層討論與分析

羽毛球拍產品

作為集團標杆運動項目，2011年，李寧品牌羽毛球拍在行業內率先推出足以形成技術壁壘和獨特賣點的「科技平台」概念，標誌著李寧牌羽毛球拍的研發生產、工藝水平、科技開發均在行業內具有領先的優勢。

李寧品牌擁有完全專利的「立體風刃科技平台」和「風動導流科技平台」為主的七款首發新產品在2011年底強勢上市，涵蓋中、高價位，產品設計完全突破了羽毛球拍的設計傳統，更突顯性能、運動資源和設計之間的平衡與完美結合。

李寧球拍研發生產中心配備了行業高水準、具規模的科研人員和設備，擁有行業內唯一的十萬級無塵塗裝生產線和無溶劑熱熔膠織紗生產線、自動成型生產線等先進的設備，重新定義了球拍生產行業最高工藝標準，結合採用頂級的材料，強化了行業標杆和領導者的地位，球拍產品獲得了包括中國國家羽毛球隊在內的世界眾多頂級運動資源的高度認可。

供應鏈管理

本集團致力構建以需求驅動、靈活敏捷應對市場變化的供應鏈體系，使其有效配合集團業務模式和發展。2011年本集團在提升供應鏈管理方面的舉措如下：

- 因近年來中國沿海製造成本上升較快，勞動力供應不穩定，為保證生產供應的安全性和相對穩定的成本，集團自2009年開始重新佈局供應基地，從沿海向內地轉移，在湖北荊門建立一體化的生產和配送基地。2011年，基地已形成較大的規模，成為集團供應資源中的支柱力量，使集團獲得穩定的供應資源和一定的成本優勢。

- 持續推動荊門基地的材料配套生產供應，已配備了鞋底廠、模具廠、網布泡棉、針織材料、織帶、印繡花等材料品類，初步形成一體化的服裝和鞋產業基地。
- 與基地配套的荊門物流中心 — 「李寧物流中心」，工期進展正常，可確保2012年上半年試運行。該物流中心為現代自動化倉庫，體現最新物流理念與技術，可以支持集團多業務模式的運作，實現基地化、一體化。2012年集團物流將依托荊門基地，調整網絡結構，進一步優化成本和效率。2011年年底，集團亦持續完善子公司物流運作體系，形成標準化管理，為全國庫存一體化提供物流支持，強化對零售物流的支持能力。

2011年，集團大力展開對供應鏈社會責任和化學品管理的供應商教育，促進和鼓勵供應鏈的可持續發展，打造綠色品牌：

- 全年共進行了五次集中培訓，強化要求供應商的完善管控流程和自查，加大外部專業機構對供應商外審的覆蓋率，使得供應鏈的社會責任和化學品管控得到實質的提升。
- 在供應鏈化學品管控方面，本集團與國際知名運動及時尚品牌於2011年11月共同發佈「2020年有害化學物質零排放聯合路線圖」，它將隨著我們從初步試點和調研項目中獲取更多的知識和經驗，並與其他品牌和利益相關方鼎力合作而不斷完善和實現。
- 制定「服裝、鞋及配件產品受限物質清單」，並已在2012年初在公司官方網站發佈。該清單對產品中化學物質的檢測提出了具體的管制要求。

管理層討論與分析

本集團將不斷整合與加強供應鏈管控能力，傳遞企業社會責任，贏得消費者的信任和支持。

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」的營銷理念，紅雙喜在2011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。同時，紅雙喜積極參與國內外各類專業賽事贊助，在2011年為國際乒乓球聯合會(「國際乒聯」)全球17站職業巡迴賽、第51屆鹿特丹世界乒乓球錦標賽、男子女子乒乓球世界盃、中國乒乓球俱樂部超級聯賽、世界VS中國乒乓球挑戰賽及世界少年舉重錦標賽等賽事提供專業比賽器材。2011年上半年，紅雙喜在繼續執行2009-2012年國際乒聯全面合作計劃的基礎上，與國際乒聯簽署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，並成為2014-2016年世界乒乓球錦標賽、2013-2016年世界盃、2013-2016年國際乒聯職業巡迴賽等賽事的器材供應商。

2011年，紅雙喜牌套膠在中國國家乒乓球隊的使用比率超過80%以上，並成功開發了可用於優秀乒乓球國手反手使用的全新高彈海綿的「弓」系列套膠。除專業比賽裝備外，紅雙喜於2011年推出了超過兩百款新產品並成功上市。這些新產品包括超市專供產品、新手柄專利技術的羽毛球拍。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。在2011年，紅雙喜也完成了2012倫敦奧運會乒乓球台、羽毛球裁判器材的開發工作，這些比賽器材將在2012倫敦奧運會的乒乓球和羽毛球比賽賽場使用。

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。2011年，紅雙喜進一步加強客戶管理力度，對客戶行為和銷售政策進行細化管理，實施了「專業產品代理制」，為30餘家區域代理商專項提供百餘種底板套膠，實施專項代理政策和推廣支持，促進產品在代理區域內的滲透。此外，紅雙喜亦於年內實施了「超市專供」專項政策，通過適合超市通路的專項產品開發和銷售政策，進入全國數十家超市系統。2012年，紅雙喜將繼續推行「專業產品代理制」和「超市專供」政策。

李寧和紅雙喜兩個品牌未來將繼續在品牌營銷、市場推廣、賽事贊助和銷售渠道拓展方面產生協同效應，進一步加強本集團於中國乒乓球市場的地位。

Lotto (樂途) 品牌

2011年，Lotto (樂途) 品牌繼續圍繞品牌核心價值，設計並執行差異化的整合營銷項目，通過與電影以及時尚明星的合作，打造玩味「Lotto, Lot to Feel」的產品體驗，藉此提升Lotto (樂途) 品牌知名度。產品方面，Lotto (樂途) 品牌持續堅持獨特的產品設計風格，通過推出「Feel」系列、與搖滾精靈艾薇爾(Avril Lavigne)共同設計並推出「Avril × Lotto」聯名系列產品，打造產品差異化。

集團自2009年開始投入Lotto (樂途) 品牌，雖然其銷售收入和品牌知名度近年均有所提升，但整體業務發展沒能達到預期目標。集團因此將在2012年尋求調整Lotto (樂途) 品牌的業務模式，以配合集團的整體戰略方向。



红双喜 DHS

狂飚王3
护“芯”玻碳
力量与控制更完美

三粒碳无机时代使用
双碳玻碳纤维“护”住大芯
力量强大，底劲强劲
持球能力更强，控制更精准

狂飚王3
狂飚王2 狂飚王

销售热线: 021-52470715 www.dhs.com.cn



lotto
LEGGENDA

WHAT THE HELL! 搞什么

LOTTO 携朋克宠儿 Avril Lavigne
全新合作系列, 享乐自我发现, 不管搞什么!

登录 lotto.hereon.com 了解艾薇儿品牌合作详情, 赢取签名 CD 周边产品!



AIGLE

At Home In Nature

法国户外休闲品牌 源自1853
Aigle, French Outdoor Lifestyle since 1853

www.aigle.com.cn



王者归来 4冠临天下!
凯胜助风云赢战世锦赛

东风

管理層討論與分析

AIGLE (艾高) 品牌

2011年，由於品牌本身獨特的競爭力，消費者對AIGLE (艾高) 品牌產品的認同不斷提升，原有店及新開店業績表現不俗，同店銷售持續大幅度增長，促進了整體品牌零售業績提升，成為戶外及休閒品類領先品牌之一。

2011年，在有效的零售管理及適度的新開店步伐下，AIGLE (艾高) 品牌業務達成盈虧平衡，走向穩定發展。未來，AIGLE (艾高) 品牌將繼續採取以下的主要經營策略：

- AIGLE (艾高) 產品將以休閒風格，輔以功能面料，透過法國時尚的設計，強化獨特產品定位，提高消費者對品牌認同；
- 市場推廣方面，繼續戶外及旅遊媒體投放，增加名人代言及推廣，增加品牌曝光與知名度；
- 在主要城市的重點商場設有銷售網點外，也將於一線城市陸續開設AIGLE (艾高) 品牌形象店，並增加省會以上城市零售店的覆蓋；及
- 繼續加強零售端管理，強化消費者之客戶關係管理，提高消費者對品牌認同，持續提升單店成長與產出，進一步推動銷售業績及市場佔有率。

Kason (凱勝) 品牌

Kason (凱勝) 作為一個擁有20年以上歷史的知名羽毛球品牌，是本集團羽毛球業務的重要組成部分，旗下贊助資源包括國家隊第一男雙「風雲組合」蔡贇和付海峰、中國青年羽毛球隊和六支中國省級羽毛球強隊。

年內，本集團持續對Kason (凱勝) 的品牌定位、產品結構、研發及銷售渠道等方面進行全面的提升，將Kason (凱勝) 品牌的市場知名度與李寧品牌在羽毛球行業中建立的領先生產技術及研發能力相結合，通過差異化的品牌及產品定位，充分利用兩者於運動營銷資源方面的優勢，增加本集團於羽毛球領域的市場份額。

Z-DO (新動) 品牌及紅雙喜牌鞋服

由於Z-DO (新動) 品牌的定位和產品並不突出，年內，集團進一步縮減Z-DO (新動) 品牌的業務，開始清理庫存。

目前，集團已決定停止Z-DO (新動) 品牌業務以及紅雙喜牌鞋服的發展計劃，以把更多精力和資源集中在李寧品牌核心業務。

組織變革及人力資源

於2011年12月31日，本集團有4,180名僱員(2010年12月31日：4,215名)，其中集團總部及零售子公司僱員2,176名(2010年12月31日：2,100名)，其他附屬公司僱員2,004名(2010年12月31日：2,115名)。

本集團視人才為企業發展的基石，一向重視核心管理和專業人才的選用、培育、激勵與保留，通過系統而有效的人才回顧和繼任計劃管理機制，加強內部人才儲備與發展，持續建設領導力和專業力發展體系，支持集團業務發展。集團始終秉承個人薪酬與崗位、績效與能力相匹配的原則，關注核心員工的薪酬競爭力，並通過建立個性化的激勵方案和多樣化的激勵方式保留、激勵核心員工。

管理層討論與分析

2011年，集團致力於李寧品牌核心業務轉型與發展，積極尋找內部整合機會與效率提升點，持續進行組織調整和優化，增強業務執行能力和業績考核。於2012年2月，因應集團主動變革的策略步驟以及2012年的業務發展規劃，集團就組織結構進行進一步優化和調整，包括精簡人員、整合資源及激勵優秀員工，目標是希望聚焦核心業務，優化組織結構以及提升運營效率。其中對於前端的業務發展部門，如市場系統、銷售和產品系統，在保證必要投入的同時，會進一步提高費用使用效益的控制和管理。對於一些非核心的業務部門，如其他品牌等部門將做進一步的整合，以把更多精力集中在集團核心業務上。而對於後台的職能部門，包括人力資源、信息技術及戰略發展等部門，將採取優化組織結構的方式，提升運營效率，降低人員成本，並將資源投入到集團的核心業務。

前景展望和應對策略

我們預期2012年全球經濟復蘇仍充滿挑戰。在中國經濟由投資驅動向消費驅動轉型的大背景下，本集團所處的行業仍將受惠。同時，受到2012年倫敦奧運會的推動作用，預計中國體育用品行業2012年整體仍將保持平穩增長。

集團認為，中國體育用品行業競爭仍然嚴峻，行業價值鏈各環節仍需面對成本上漲的壓力。從本集團舉行的2012年第一、二和三季度李寧品牌訂貨會的情況來看，綜合上半年的期貨訂單金額約有低單位數百分比增長，第三季度則錄得中單位數百分比下降，反映了2012年的市場環境依然艱巨。面對中國體育用品行業當前這些的挑戰，集團在2012年將繼續積極地在品牌、產品、渠道等方面執行變革策略，致力改善經營業績，主要措施包括：

- 聚焦李寧品牌核心業務，提升運營效率，進行組織變革，降低除品牌營銷和產品研發費用以外的其他費用，尤其是降低日常費用和提高人工效率。
- 調整產品結構，控制採購成本，提高產品毛利率。
- 持續強化提升產品能力，改善產品設計與研發體系，推動產品創新；同時，梳理產品定價策略，提高產品性價比。
- 持續推進渠道變革，加強二至四線市場零售效率提升，進一步清理零售端庫存，改善現金周轉。
- 抓住倫敦奧運會的市場契機，提升品牌形象。進一步清晰品牌戰略，優化品牌戰略管理體系；結合品牌定位，有效利用運動營銷資源，提升品牌營銷資源的使用效率，加強品牌、產品和消費者的連接度。

集團對於2012年的中國宏觀經濟環境以及體育用品行業的調整仍持謹慎態度，但董事會和管理層認為，集團的策略和執行方案仍是正確合理的，今年將致力於加強運營效率和戰略執行效果，為集團實現長期遠景目標打好基礎。



真正的體育





企業管治報告

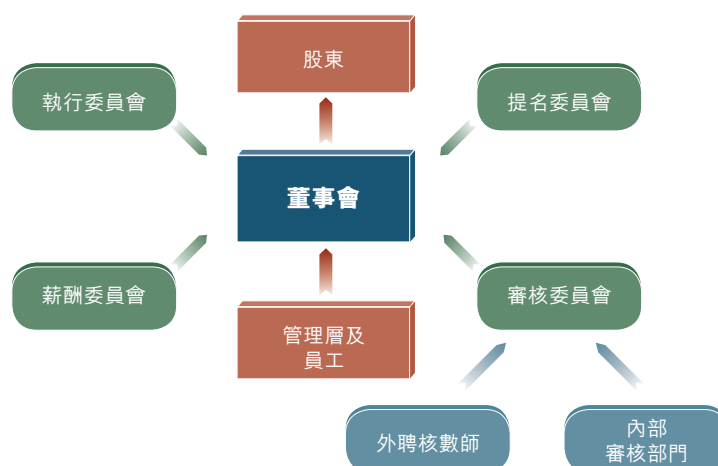
董事會致力提倡及維持良好的企業管治，藉此履行其使命，為股東創造價值及帶來最大回報。本報告載列本公司採納的企業管治架構及主要企業管治常規。

遵守企業管治守則

於截至2011年12月31日止年度，本公司應用並全面遵守上市規則附錄十四所載的企業管治常規守則（「企業管治守則」）的所有原則和守則條文，以及採納建議最佳常規（如適合）。

企業管治架構

本公司的企業管治架構如下：



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。

董事會成員

於本報告日期，董事會由以下九名董事組成，大部份成員為非執行董事（包括獨立非執行董事）：

董事類別和姓名	首次擔任董事的日期	由股東最近重選的日期
執行董事		
李寧先生(主席)	2004年4月3日	2010年5月14日
張志勇先生(行政總裁)	2004年5月6日	2009年5月15日
鍾奕祺先生(首席財務官)	2009年2月9日	2009年5月15日
非執行董事		
林明安先生	2004年5月6日	2009年5月15日
朱華煦先生	2007年6月1日	2011年5月13日
韋俊賢先生	2007年9月1日	2011年5月13日
獨立非執行董事		
顧福身先生	2004年5月6日	2010年5月14日
王亞非女士	2004年5月6日	2011年5月13日
陳振彬先生	2004年5月6日	2010年5月14日

企業管治報告

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（包括財政、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第59至61頁。

所有董事深知彼等對股東所負的共同及個別責任，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。本公司亦不時向董事更新有關影響其責任的任何新發展或變化的信息。於2011年5月，本公司與其法律顧問共同舉辦了一次半日培訓活動，向董事講解上市規則有關董事職能及責任的最新規定。於2011年12月，本公司亦安排董事參觀位於湖北荊門的「李寧物流中心」，以便加深各董事會成員對本集團業務及營運的瞭解。

主席及行政總裁

為平衡權力及職權，主席與行政總裁各有不同職責，並分別由李寧先生及張志勇先生擔任。主席負責領導董事會，而行政總裁則負責管理本集團業務的日常運作，職責分明。

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，並推動具批評性的檢討和監控工作。

本公司已遵照上市規則第3.10(1)條委任三名獨立非執行董事（佔董事會成員三分之一），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，並仍然認為每名獨立非執行董事均具備上市規則所要求的獨立性。

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訂立管理目標、監督其表現及評估管理策略的成效。董事會按既定目標及財政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；
- 進行重大收購與出售、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。

企業管治報告

在宏觀經濟以及行業的大環境和背景下，2011年集團的業務發展充滿挑戰。年內，董事會與管理層不斷審視外部環境變化及自身發展戰略，繼續積極地執行變革策略，加強運營效率和戰略執行效果，以適應行業發展規律以及企業成長的階段性需求。

對賬目所負的責任

董事負責編撰本集團各財政年度的財務報表，確保該等財務報表真實公平地反映本集團於期內的財務狀況、業績及現金流狀況，並負責確保時刻妥善存置用於披露本集團財務狀況的會計記錄。

董事會會議

董事會每年最少舉行四次常規董事會會議（約每季一次），以及有需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訂定，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題。議程及相關文件一般會於會議日期一周前發送予董事。

董事可隨時以董事的身份要求取得相關資料。管理層向董事提交有關本集團業務進程、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。董事會亦視乎情況需要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。

董事必須就董事會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權，並且不構成董事會會議的法定人數。

董事會於2011年舉行了五次會議，各董事的出席記錄如下：

董事會成員	出席董事會會議次數
執行董事	
李寧先生	五次會議出席五次
張志勇先生	五次會議出席五次
鍾奕祺先生	五次會議出席五次
非執行董事	
林明安先生(附註)	五次會議出席三次
朱華煦先生	五次會議出席五次
韋俊賢先生	五次會議出席五次
獨立非執行董事	
顧福身先生	五次會議出席五次
王亞非女士	五次會議出席五次
陳振彬先生	五次會議出席五次

附註：

由於林明安先生於其中一次會議所審議事項中擁有權益而須於會上放棄投票，故其毋須出席該次會議。

董事會會議紀要對所討論的事項及達成的決定作足夠詳細的記錄，包括董事所提出的任何關注事宜及表達的反對意見。會議紀要的草擬本及定稿會於會後合理的時間內向所有董事傳閱並供其提供意見及存錄。

董事的委任及重選連任

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。根據本公司組織章程細則及上市規則，所有董事須至少每三年一次輪流退任，惟可重選連任。獲董事會委任的新董事須在其獲委任後的首個股東大會上經股東選舉。

企業管治報告

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，包括執行委員會、提名委員會、薪酬委員會及審核委員會。各委員會均已書面界定經董事會批准的職權範圍，當中涵蓋其職務、權力及職能。各委員會具備充足的內外資源履行彼等的職責，並定期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。

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：

張志勇先生(委員會主席)	執行董事及行政總裁
李寧先生	董事會主席及執行董事
鍾奕祺先生	執行董事及首席財務官

董事會已授權執行委員會執行以下職務：

- 制定本集團的策略、經營及財務計劃，以供董事會審批；
- 審閱及批准附屬公司的業務策略方針；
- 通過季度／半年度業績回顧推動集團戰略執行；及
- 決定本集團高級管理人員的任免。

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，以及有關授權乃適合本公司的需要。

提名委員會

提名委員會自2005年6月起成立，現時由下列董事組成：

林明安先生(委員會主席)	非執行董事
顧福身先生	獨立非執行董事
王亞非女士	獨立非執行董事
朱華煦先生	非執行董事

提名委員會採納企業管治守則所載的建議職權範圍為其職權範圍。提名委員會的主要職責為檢討董事會的架構、規模及組成，以及基於委員會採納的若干準則就董事的委任及繼任向董事會提供建議，而有關指引包括董事是否具備適當的技能、知識與業內經驗、個人操守和誠信，以及董事可為董事會事務付出的時間。提名委員會一般委託專業招聘顧問協助履行其職責。在向董事會提名最終候選人前，提名委員會會選出符合準則的候選人，並進行會見。此舉確保董事會具備足夠成員，且董事均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2011年舉行了兩次會議。委員會各成員的出席記錄如下：

提名委員會成員

出席委員會會議次數

林明安先生	兩次會議出席兩次
顧福身先生	兩次會議出席一次
王亞非女士	兩次會議出席兩次
朱華煦先生	兩次會議出席兩次

企業管治報告

提名委員會於2011年履行的主要工作概述如下：

- 對精簡組織架構作出審閱並提出建議，以及加強對業務執行及績效的評估，以支持本公司改革及推行政策；
- 審閱本公司執行董事及首席財務官鍾奕祺先生的表現，並向董事會建議與其續簽服務合約，由2012年2月9日起為期三年；及
- 與董事會共同評估各獨立非執行董事之獨立性。

鑑於將於2012年4月1日起生效之經修訂之企業管治守則，董事會已修訂提名委員會之職權範圍，有關修訂於2011年12月9日生效。據此，提名委員會將(i)至少每年檢討一次董事會架構、規模及組成（包括技能、知識及經驗方面）；及(ii)定期檢討董事向本公司履行其職責所需時間，以及各董事是否按要求付出足夠時間。提名委員會現行職權範圍刊載於本公司網站。

薪酬委員會

薪酬委員會自本公司於2004年6月上市時成立。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。

薪酬委員會已採納企業管治守則所界定的職權範圍。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
林明安先生	非執行董事
顧福身先生	獨立非執行董事

薪酬委員會於2011年舉行了兩次會議，委員會各成員的出席記錄如下：

薪酬委員會成員	出席委員會會議次數
王亞非女士	兩次會議出席兩次
林明安先生	兩次會議出席兩次
顧福身先生	兩次會議出席兩次

薪酬委員會於2011年履行的主要工作概述如下：

- 年度檢討並建議有關執行董事(彼等分別亦為本公司之主席、行政總裁及首席財務官)、非執行董事及獨立非執行董事之薪酬組合細節，供董事會審批；
- 根據2011年度關鍵業績指標檢討及確定2011年度獎金執行計劃；
- 檢討及制訂2012年度關鍵業績指標及獎金計劃；及
- 檢討及制訂2012年長期激勵計劃的執行方案。

在履行職責時，薪酬委員會會向本公司主席、行政總裁、首席財務官及人力資源系統徵詢意見。薪酬委員會可於需要時僱用外聘專業顧問徵詢有關意見。

企業管治報告

本集團對執行董事之薪酬政策的主要目的為根據本集團的企業目標及經營業績，同時考慮可比較的市場情況，將執行董事的報酬與個人表現掛鉤，以確保本公司能保留和激勵執行董事。執行董事的薪酬組合主要包括基本薪金、酌情花紅、參加本公司股份計劃及其他福利及津貼。非執行董事及獨立非執行董事的報酬主要包括董事袍金，由董事會在參考非執行董事及獨立非執行董事的職責以及可比較的市場情況而釐定。非執行董事及獨立非執行董事亦獲邀參加本公司的股份計劃。本公司會補償董事在履行董事職責時所產生的合理實際開支。

董事不參與決定其本身報酬，亦不會出席批准其報酬的有關會議。各董事截至2011年12月31日止年度的酬金載於綜合財務報表附註27。

審核委員會

審核委員會自本公司於2004年6月上市時成立，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，並已符合企業管治守則。鑑於將於2012年4月1日起生效之經修訂之企業管治守則，董事會已修訂審核委員會之職權範圍。據此，審核委員會之職權範圍包括應制定舉報政策及系統，讓與本集團有往來者（如經銷商及供應商）在嚴格保密的情況下，向審核委員會提出其對任何可能關於本集團的不當事宜的關注。審核委員會現行職權範圍刊載於本公司網站。

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
陳振彬先生	獨立非執行董事

審核委員會於2011年舉行了三次會議，委員會各成員的出席記錄如下：

審核委員會成員	出席委員會會議次數
顧福身先生	三次會議出席三次
王亞非女士	三次會議出席三次
陳振彬先生	三次會議出席三次

外聘核數師、行政總裁、首席財務官、內部審計部門主管及會計管理部門主管均有出席該等會議，並提供所需資料及就審核委員會的問題作出回應。

年內，審核委員會亦與外聘核數師舉行了兩次管理層不在場的會議，以討論彼等認為必要的事宜。

審核委員會於2011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2010年12月31日止年度的年度業績公佈及年度財務報表及截至2011年6月30日止六個月的中期業績公佈及中期財務報表，尤其集中在會計政策及實務的更改、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董事會批准；

企業管治報告

- 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2011年內部審核結果及建議，並批准2012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方面)的有效性。

外聘核數師

截至2011年12月31日止年度，外聘核數師提供審核服務的酬金合共為3,510,000元人民幣(2010年：3,900,000元人民幣)，該審核費用已獲審核委員會批准。

截至2011年12月31日止年度，外聘核數師及其聯屬公司提供的經批准非審核服務的酬金合共為919,000元人民幣(2010年：1,029,000元人民幣)。非審核服務主要為稅務合規性以及其他稅務諮詢服務。審核委員會已獲知會該等非審核服務及費用，並認為該等服務(就其服務性質以及有關費用的水平而言)並無影響外聘核數師的獨立性。

在開始審核本公司2011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。負責外聘審核的合夥人須定期輪換。

本公司外聘核數師有關其對綜合財務報表報告責任的陳述載於本年報第84頁。

羅兵咸永道會計師事務所自本公司2004年於香港聯交所上市起一直獲委任為本公司的外聘核數師。審核委員會已建議並獲董事會同意續聘羅兵咸永道會計師事務所為本公司的外聘核數師，惟有關委任須待股東於應屆股東週年大會上批准後，方可作實。

內部控制

董事會有責任確保本集團的內部監控系統穩健妥善且有效，以保障股東投資及本公司資產。因此，董事會一向高度重視和支持內部監控工作。

2011年，本集團在運營、財務及合規方面進一步加強內部控制工作。

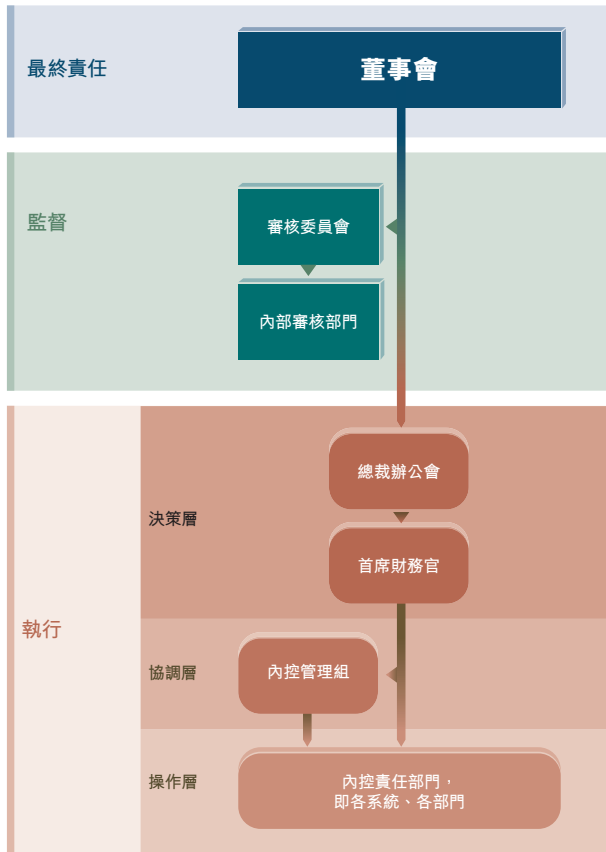
內部監控體系

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控制體系。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。該體系的設計旨在(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)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：

企業管治報告

- (1) 持續推動下述根據COSO內部控制框架建立的內部控制組織架構的正常運行：



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)執行層級包括決策層(由

行政總裁領導的總裁辦公會、首席財務官負責日常內控管理工作)、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)和操作層(為內控的執行責任部門，包括各運營和職能系統與部門，對內部控制體系的建設、完善和有效性負責)。

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製並進行必要的培訓。內控管理組召開定期的內控工作例會，並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) 具備有效及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。高級管理層、董事會或其專責委員會定期準時接獲及審閱營運及財務報告。此舉讓高級管理層、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盡快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

企業管治報告

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。2011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共185項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) 督促各業務流程責任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，本公司年內根據2009年發佈的指導公司風險管理機制的《李寧有限公司風險管理手冊(試行)》，繼續實踐公司級年度風險審視工作，評估公司層級風險及重要程度；並推動包括渠道及品牌在內的重要業務關注點的風險管理，支持重要業務的日常運營管理，推動現有內部控制工作向風險管理工作的延伸。

本公司十分注重內部宣傳貫徹內控和風險管理，採用培訓、定期例會等多種形式推廣內控和風險管理工作，並定期發佈內部刊物《風險管理動態》，向管理人員就外部內控和風險重大事件及內部風控管理工作情況進行分享，提示關注內控和風險管理。

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。加強內部控制是一項持續的工作，需因應不斷轉變之營商環境而作出改變，因此，只有持續檢討及改善內部控制體系，方能使本集團面對任何風險轉變時作出適當的反應。

本集團每年一次全面檢討其內部控制體系之效益，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。2011年，本公司持續改進自我評估檢查的方法，包括豐富自評控制點內容、持續採用信息科技系統填報問卷、增加訪談。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到70多個系統或部門。此外，高級管理人員需就本集團內部控制體系中參考COSO內部控制體系而設定之因素評估公司級內部控制體系之有效性，包括控制環境、風險評估、信息與溝通及監控。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。行政總裁及首席財務官根據有關結果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。

企業管治報告

截至2011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需改善之處已被識別，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，亦無任何需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充足。

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2011年12月31日止年度已遵守企業管治守則中有關內部控制之守則條文。

內部審核

本公司2004年於香港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，不斷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，並可直接將有關事件轉介審核委員會。內部審核部門主管出席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2011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、財務系統、信息科技系統、人力資源系統以及新業務領域，包括紅雙喜、樂途、室內運動事業部(含凱勝)、電子商務部等進行了審核，並向審核委員會、行政總裁和首席財務官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2011年12月31日，各項審計發現和風險均已獲或正由管理層妥善處理之中，未有重大的未能改善之審計發現和風險點。根據風險評估和本集團戰略重點，內部審核部門計劃在2012年度針對品牌、銷售渠道(包括各大區及零售子公司)、產品和信息科技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2011年度，內部審核部門參與了風險管理體系和內部控制回顧的部份相關工作，並對銷售渠道風險管理、品牌風險管理和人力資源系統內部控制回顧的執行情況進行了審核。

企業管治報告

股價敏感信息

在處理及發佈股價敏感信息的程序及內部控制方面，本公司完全瞭解其於上市規則方面的責任，以及在決策涉及股價敏感信息時應即時作出公佈的最高原則。本公司不時參考自身與行業狀況以及香港聯交所頒佈的股價敏感信息披露指引，檢討關於股價敏感性質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資料，並設立與實施有關回應本集團事務的外界諮詢的程序。本公司設有授權發言人，專責回應有關本集團事務的查詢。

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」）作為本公司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2011年12月31日止年度內已遵守標準守則所載的標準規定。

可能擁有尚未公開的有關本集團股價敏感信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2011年並無發現任何未遵守有關指引的情況。

股東權利

本公司組織章程細則第58條規定，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股東，有權隨時向董事會或本公司公司秘書（「公司秘書」）書面要求就其要求所指明的事務召開股東特別大會，而該大會須在發送有關要求後兩個月內舉行。有關要求可發送至本公司於香港的主要營業地點並註明董事會或公司秘書收。股東如有任何疑問，亦可致函上述地點，以要求董事會垂注有關問題。

本公司組織章程細則第88條規定，倘正式符合資格出席大會並於會上投票之股東有意於股東大會推選並非本公司董事之人士參加董事選舉，其可就此向本公司於香港的主要營業地點發送書面通知，並註明董事會或公司秘書收。該通知亦須由獲提名人士簽署，表明其願意參加選舉。為確保股東有足夠時間了解及考慮獲提名人士之資料，該通知須於寄發股東週年大會通告後七日內發送予本公司。股東推選候選人參加董事選舉之權利詳情及相關步驟載於本公司網站 www.lining.com。

於2011年，本公司的組織章程細則並無變動。

企業管治報告

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年上市以來一直在股東大會上採納投票方式進行表決。任何於股東大會上提呈的決議案均以投票方式表決，擁有一股份即有權投一票。以投票方式表決的程序於大會開始時予以說明。

本公司上屆股東週年大會（亦為本公司最近舉行的股東大會）於2011年5月13日舉行。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股東所需資料的通函，讓股東就擬於大會上提呈以供考慮的決議案作出知情的決定。九名董事中之八名（包括所有執行董事、兩名非執行董事及所有獨立非執行董事）以及本公司的外聘核數師均出席大會。大會設有答問環節供股東提問。

於上屆股東週年大會上，本公司就下列事宜提呈獨立決議案，並以投票方式進行表決：

- 採納截至2010年12月31日止年度的經審核財務報表；
- 宣派末期股息；
- 重選三名董事及授權董事會釐定董事薪酬；
- 續聘核數師及授權董事會釐定其薪酬；及
- 授予董事一般授權以根據上市規則有關規限購回、發行及配發股份。

所有於上屆股東週年大會上提呈的決議案均獲股東批准，投票表決由本公司之香港股份過戶登記分處在大會上監票，投票表決結果的詳情亦於會上宣佈，而根據上市規則作出的投票表決結果公告亦於大會當日刊發。

年內並無舉行股東特別大會。下一屆股東週年大會將於2012年5月11日舉行。有關大會詳情及將於會上考慮的事項的所需資料均載於連同本公司2011年年報一併寄發予股東的通函內。

展望

年內，本公司再度榮獲亞洲最具權威的企業管治雜誌之一《Corporate Governance Asia》頒發「2011年亞洲最佳企業管治大獎」(Recognition Award Class of 2011 The Best of Asia)，充分證明本集團持續致力確保其業務以具道德操守、高透明度及負責任的方式進行。

企業管治是一個持續的過程。董事會將因應內部及外界的變化，不斷檢討及改善其企業管治制度，務求保持高透明度、問責性和獨立性。

承董事會命

執行董事及行政總裁
張志勇

執行董事及首席財務官
鍾奕祺

香港，2012年3月29日

董事和高級管理人員

執行董事

李寧先生，49歲，李寧品牌創立人、本集團主席及執行董事，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名譽會員。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，李寧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22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，李寧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」。

張志勇先生，43歲，行政總裁及執行董事。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月在香港聯交所上市以來，張先生擔任本公司行政總裁及執行董事，負責本集團整體戰略，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。

鍾奕祺先生，44歲，首席財務官及執行董事。鍾先生於2009年2月加入本集團，主要主管本集團整體財務與會計管理、內部審計、投資者關係與公司秘書事務等職能以及國際市場系統。鍾先生於會計、財務及業務管理方面擁有20年經驗。加入本集團前，鍾先生為戴爾(中國)有限公司的高級財務總監，負責中國、香港及台灣地區。在此之前，鍾先生為寶潔(中國)有限公司中國區顧客業務發展部財務總管。鍾先生持有新加坡國立大學經濟及統計學學士學位。

董事和高級管理人員

非執行董事

林明安先生，48歲，非執行董事、提名委員會主席和薪酬委員會成員，於2003年7月加入本集團。林先生自2007年7月加入專注新興市場的領先私募股權投資公司Actis，現任該公司合夥人，負責該公司在中國的私募股權投資。加入Actis前，林先生在1997年加入Government of Singapore Investment Corporation Pte. Ltd.的私人投資公司GIC Special Investments Pte. Ltd.，擔任該公司執行副總裁，負責大中華地區之投資活動。林先生之前於1993年至1997年間擔任世界銀行集團私人投資部門International Finance Corporation之投資員。林先生取得University College of London工程學士（一級榮譽）學位以及University of Strathclyde工商管理碩士學位。林先生亦為特許財務分析師。

朱華煦先生，60歲，非執行董事及提名委員會成員，於2007年6月加入本集團。朱先生亦為Mettler-Toledo International Inc.（於紐約證券交易所上市之美國公司）之董事以及提名及企業管治委員會成員。朱先生於2008年10月2日至2011年10月1日為香港聯交所主板上市公司壹傳媒有限公司之執行董事及行政總裁，朱先生於2007年至2008年擔任百事國際集團亞洲區非執行董事長，於1998年至2007年擔任百事國際集團中國區飲料業務總裁，同時於1999年至2007年兼任百事（中國）投資有限公司董事長。於1998年加入百事國際之前，朱先生曾在多間美國跨國公司（桂格、亨氏、惠而浦及孟山都公司）擔任多項管理職位。朱先生取得美國University of Minnesota理學士學位及Roosevelt University工商管理碩士學位。

韋俊賢先生，54歲，非執行董事，於2007年9月加入本集團。韋先生自2012年1月1日起獲委任為CVC Capital Asia Pacific（「CVC」）及Beiersdorf Aktiengesellschaft之高級顧問，CVC為一家全球性領先私募股權投資顧問公司；Beiersdorf Aktiengesellschaft為一家德國證券交易所上市之全球護膚及美容護理公司，由2009年6月1日至2011年12月31日，韋先生為該公司之執行董事會成員。此前，韋先生於2003年至2009年5月擔任Avon Products, Inc.亞太區（「雅芳公司」）高級副總裁，負責雅芳公司於日本、台灣、澳洲、菲律賓及印度等十個市場的營運。加盟雅芳公司前，韋先生於寶潔公司（Procter & Gamble）任職19年，升任寶潔公司大中華區副總裁兼總經理，負責監督公司區內的健康及美容護理業務。韋先生持有國立台灣大學電機工程學士學位及美國University of Chicago企業管理碩士學位。

獨立非執行董事

顧福身先生，55歲，獨立非執行董事、審核委員會主席及薪酬委員會和提名委員會成員，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，以及一家香港聯交所主板上市公司之董事兼行政總裁。顧先生現時亦擔任香港聯交所主板上市之濰柴動力股份有限公司、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2006年9月至2009年12月擔任香港聯交所主板上市的中國交通建設股份有限公司之獨立非執行董事。此外，彼亦於2007年1月至2009年10月擔任紐約證券交易所Euronext上市的2020 ChinaCap Acquirco, Inc.之副主席、首席財務官、財務主管及主要會計主管。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。

董事和高級管理人員

王亞非女士，56歲，獨立非執行董事、薪酬委員會主席及審核委員會和提名委員會成員，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非執行董事，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。

陳振彬先生，54歲，獨立非執行董事及審核委員會成員，於2004年6月加入本集團。陳先生具有超過30年製衣界經驗，現任寶的集團有限公司主席。由2010年9月起，陳先生獲委任為香港聯交所主板上市之榮豐聯合控股有限公司之獨立非執行董事。陳先生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。陳先生於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。

高級管理人員

本集團的高級管理人員包括行政總裁張志勇先生及首席財務官鍾奕祺先生(彼等亦為執行董事)，以及首席運營官盧寧先生。

盧寧先生，44歲，本集團副總裁及首席運營官，於2010年4月加入本集團，主要負責管理李寧品牌銷售總部與各銷售大區、產品和供應鏈的整合。加入本集團前，盧先生曾在大型體育用品零售公司擔任執行董事及零售總經理，擁有近20年的零售運營及產品管理經驗，具領導變革的高層管理經驗。盧先生持有北京服裝學院工程學學士學位和南京大學經濟學學士學位。



投資者關係報告



首席財務官
鍾奕祺先生

投資者關係報告

概覽

集團一直深信高效的投資者關係是其管理理念不可或缺的一部分。集團專業的投資者關係人員以一致的、及時的及高透明度的方式，竭力與利益相關者，包括股東、投資者及媒體，保持健康及雙向的溝通。

儘管集團於2011年經歷一系列的挑戰，集團堅守其與投資者及股東保持積極主動溝通的原則。集團的投資者關係部不斷努力，透過多種渠道，確保投資者能全面並及時地瞭解本集團的長期發展狀況、策略、行業競爭狀況以至財務及營運表現。

此舉不但讓集團能夠向各利益相關者傳達主要信息，同時亦讓集團就未來的發展及業務策略搜集了不少寶貴的反饋。各方的建議及商業洞察力讓公司在策略部署方面獲益良多，有助集團維持業務增長及制定發展策略。

積極與投資者溝通

集團嚴格遵守非選擇性的披露原則，確保與股東、投資者及媒體各方公開及公平地溝通，不會選擇性地向任何人士透露重大非公開資料。

2011年，在充滿困難和壓力的市場環境下，集團繼續保持對外溝通的頻率以及信息披露的高透明度，確保投資界及時獲知本集團最新的活動信息，掌握本集團的最新動向。

除了投資者會面、投資會議、電話會談、店鋪參觀及媒體關係活動等有系統性的溝通活動外，集團於2011年1月及7月舉辦了管理層推介會，與投資者主動積極溝通，讓他們在正式的業績發佈前，瞭解本集團的未來前景及策略。

與此同時，集團網站www.lining.com，www.irasia.com/listco/hk/lining及www.li-ning.com.cn不斷更新，有助本公司發佈最新的信息。另外，為了方便利益相關者獲取集團信息，集團的投資者關係網站www.lining.com已經重新設計，並加上吸引的視覺效果及新增欄目，如股票圖表、企業社會責任欄目及全新的股東欄目。相信新的網站更能協助利益相關者瞭解本集團，同時為他們提供寶貴與及時的業務數據。

投資者意見調研

自2004年在香港聯交所上市以來，集團多次進行年度投資者反饋調研以獲取寶貴的反饋及指引，並在制定業務策略時均會高度重視這些意見。本年度的意見調研以網上問卷形式進行，收到來自海外和本地的投資者的回復數目令人鼓舞。他們對公司各方面，如營運策略、行業前景及投資者關係與企業管治的表現，表達了建議和反饋。

這些建議為集團評估其現時的戰略方向及未來發展，提供寶貴的看法及有力的理據，將對集團的戰略決策起影響作用。

總結

回顧年度內，有關投資者關係活動的詳情載列如下：

活動類型	2011	2010
投資者與媒體業績推介會	2次	2次
路演(包括反向路演)	7次	14次
	(共98會議)	(共215會議)
投資論壇	3次	10次
	(共37會議)	(共95會議)
媒體採訪	2次	9次
投資者考察團會議	3次	4次
定期投資者面對面會議	71次	68次
投資者電話會議	52次	52次
參觀本公司店鋪	23次	22次
賣方分析師電話會議	5次	4次
投資者反饋調研	1次	1次

投資者關係報告

集團於2011年根據資本市場的實際情況，主動控制了海外路演和出席投資論壇的次數，但仍致力與投資者、股東進行更加專注、高效溝通，讓他們更瞭解集團的業務改革和未來發展策略。

2011年內，本集團在投資者關係方面的努力(包括與股東及公眾溝通)獲得以下獎項的肯定：

- 2011年度《財資雜誌》(The Asset Magazine)頒發「2011年度企業大獎—最佳社會責任、環保及投資者關係金獎」
- 成為恒生可持續發展企業指數系列成份股之一
- 2010年度報告於2011年度國際ARC年報比賽的「年報設計」類別中獲「榮譽獎(Honours)」
- 2010年度中期報告於第21屆國際Astrid Awards比賽「設計：中期報告」類別中獲「金獎(Gold)」
- 2010年度中期報告於第24屆國際MERCURY Awards比賽「設計：中期報告」類別中獲「榮譽獎(Honours)」
- 2010年度年報於第24屆國際MERCURY Awards比賽「整體表現：消費品」類別中獲「銅獎(Bronze)」
- 2010年度年報於第24屆國際MERCURY Awards比賽「整體表現：製造及分銷」類別中獲「銅獎(Bronze)」

這些獎項均由享負盛名的國際機構頒發，並以企業的整体業務表現、管理策略、企業管治、透明度、投資者關係工作質量作為評審標準。本集團對於能獲得這些獎項感到十分光榮，因為它們證明本集團能策劃並實踐高水平的投資者關係原則及工作。

未來展望

迎接未來全球經濟及計劃業務改革帶來的挑戰，集團決心進一步提高透明度並加強與股東及公眾有效及時的溝通。集團的投資者關係部不但會繼續努力傳達集團的信息，而且會保持與投資界

良好的關係。集團希望通過投資者關係部的工作，有更多的投資者去發現李寧、聆聽李寧、瞭解李寧、關心李寧，與李寧共同進步。

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2011年12月31日已發行股份數目：1,055,683,629

於2011年12月31日市值：約6,513,568,000港元

2011年股息

中期股息：每股11.13分人民幣

末期股息：零

財務日誌

公佈中期業績：2011年8月24日

公佈全年業績：2012年3月29日

股東週年大會記錄日期*：2012年5月8日

股東週年大會：2012年5月11日

* 以確認享有出席股東週年大會及於會上投票的權利

公司網站

<http://www.lining.com>

<http://www.irasia.com/listco/hk/lining>

<http://www.li-ning.com>

投資者關係聯絡

中國上海市製造局路258號

紅雙喜大廈三樓

郵編：200023

李寧有限公司投資者關係部

電話：+8621 2326 7366

傳真：+8621 2326 7492

電郵：investor@li-ning.com.cn

万特力

缓解肌肉关节疼痛

宝矿力水特

中国外运
NOTRANS

企業社會責任

本集團以切實的行動，通過企業和社會資源傳遞溫暖和愛心，踐行企業承諾，履行企業的社會責任，為員工、社區和環境帶來長遠的裨益。

企業文化與員工

本集團一向重視員工的身心健康、技能培訓及職業發展，並致力增強員工凝聚力、歸屬感及提升員工個人能力，促使本集團與員工共同成長。

核心價值觀

2011年，在行業及集團自身發展充滿挑戰的情況下，本集團通過倡導「當責」文化以提升團隊的責任感和凝聚力，並繼續以「贏得夢想、誠信守諾、我們文化、卓越績效、消費者導向及突破」為核心價值觀，通過集團內網、內部刊物《運動品格》、一線刊物《跑道》及培訓課程等傳播平台，加強集團內部員工和管理者之間的溝通，共同應對企業在變革中遇到的各種挑戰，「讓改變發生」！

員工發展

本集團高度重視員工能力培養與職業發展，開辦了完整的培訓課程、建立了零售培訓體系、統一了研發工作流程與標準，以提升團隊能力和經驗，同時繼續推行新講師制度和學員學習制度，形成了良好的學習氛圍。

在提高管理人員領導力方面，所有領導力課程的開發與運用皆與公司的資質模型相匹配，並繼續推廣MINI-EMBA課程，同時鼓勵學有專長的管理者承擔內部講師的責任，培養教學相長的講師文化。另外，集團仍繼續推進應用於管理層之間的「關鍵發展指標」，讓他們能夠直接地重點培養具有潛質的下屬，促進員工發展，提升團隊能力，形成內部可持續發展的人才潛力和競爭力。

在提升主要員工的專業力方面，集團開發及引進專業培訓訓練，讓員工得到本集團所需要的相應執行技能。我們致力維持培訓的最佳質量，滿足內外部客戶需求，通過提升員工能力進而提升公司績效，拓展核心專業力課程的講師團隊。

體育凝聚力

在保持員工身心健康方面，本集團的辦公大樓為員工提供游泳館、籃球館、羽毛球館、網球館及室外足球場等各種設施，並輔導員工培養運動觀念和正確的運動方法。同時，由本集團提供資金和資源支持的11個員工體育俱樂部擔當着重要的角色，以增強集團的體育凝聚力。

豐富的運動設施、優良的體育裝備以及自發性參與，使員工在運動中體會和理解企業價值觀，體驗本集團的專業體育用品，促進產品持續改進，同時使集團在保障員工身心健康，提高團隊凝聚力方面做到最好。

企業社會責任

員工關懷

除了發展具有特色的體育運動文化，本集團亦以不同的方式為員工及其家庭提供關懷，如在重要節日和假期組織活動或發放禮物。集團亦開展了員工幫助計劃項目，幫助員工疏導壓力，促進心理健康。另外，集團還不時舉辦管理人員「開放日」活動，為員工與管理人員之間提供平台，及時有效地為員工解答疑難以促進溝通解決問題。

本集團亦為員工及其家屬提供商業醫療保險，每年為員工提供免費體檢，組織年度優秀員工旅遊，同時在辦公室環境提供各種綠色植物與環保設施，提供優雅舒適的洽談空間，保障員工工作環境的健康與舒適。同時，集團在2011年梳理了員工關係突發事件及危疾事件處理的相關制度流程，完善了員工關係體系。

社區參與

本集團持續投入與中國扶貧基金會共同啟動的「一起運動」貧困地區體育師資公益培訓項目。作為集團企業社會責任核心活動之一，「一起運動」從2006年啟動至今已經成功舉辦了六年，免費培訓國家貧困縣農村中小學體育老師超過1,800人，惠及國家貧困縣50餘萬中小學學生。2011年內，在本集團的帶領和幫助下，廣西馬山縣、河北易縣共250名體育教師獲得免費培訓，通過提高農村體育教學水平及幫助農村體育教師提高專業技能；讓農村的孩子們享受到運動的快樂和權利。

在推進業務發展的同時，集團時刻注重推廣大眾體育文化意識，促進「全民健身，大眾體育」。年內，本集團透過眾多的體育社區營銷活動，包括李寧iRUN跑步俱樂部、李寧3+1籃球挑戰賽、李寧大篷車及李寧體育園，鼓勵廣大運動愛好者參加體育運動、享受運動樂趣。

供應鏈可持續發展

供應商社會責任合規管理

2011年，本集團實行一系列的行政措施及方法，對供應鏈供應商進行社會責任合規性管理，其中包括宣揚《供貨商社會責任準則要求》及提供相關培訓、鼓勵供應商進行社會責任自查自評、現場檢查供應商的社會責任表現、新供應商准入社會責任環保信息備案批報等。

發佈「2020年有害化學物質零排放聯合路線圖」

本集團與國際知名運動及時尚品牌於2011年11月共同發佈「2020年有害化學物質零排放聯合路線圖」，為全球成衣和鞋類製造行業的環境保護設立了新標杆。該路線圖包含了為實現共同目標的具體承諾和時間表，包括：

- 立即向所有供應商溝通有害化學物質零排放的使命；

企業社會責任

- 2011至2013年期間針對提供主要材料的垂直整合供應商開展試點項目，以求更有效地掌握有害化學物質的應用範圍及零排放範圍；
- 公開披露此路線圖承諾的試點項目和調研結果；及
- 定期公佈此路線圖的項目進展。

該聯合路線圖將會不斷更新，它將隨着我們從初步試點和調研項目中獲得更多的知識和經驗，以及與其他品牌和利益相關方鼎力合作後不斷完善。

發佈「服裝、鞋及配件產品受限物質清單」

本集團高度重視公司發展與環境保護的協調與平衡，為實現環保生產及減少產品在生產過程中對於生態環境造成破壞，本集團致力探求有效控制化學品的解決方案，並堅持與同行機構、供應商、非政府組織、外部專家以及其他相關團體共同合作，實現這個目標。

為了在供應鏈中進行化學品管控奠定基礎，本集團於2011年起草和制定「服裝、鞋及配件產品受限物質清單」，並已在2012年初在公司官方網站發佈。該清單對產品中化學物質的檢測提出了具體的管制要求。實現有害化學物質零排放的目標對集團甚至對整個紡織行業而言都是一個重大的挑戰，是一個需要長期堅持、不斷努力且牽連甚廣的複雜過程。本集團將在發展過程中不斷地通過適當的流程改造、技術革新或其他一切可能的途徑，義不容辭地承擔起建設可持續發展供應鏈的責任，最終實現企業發展與生態的和諧共存。

社會嘉獎

本集團於企業社會責任方面的努力一向得到社會的認同。

2011年9月，本公司榮獲由第四屆中國商標節頒發的「2011消費者最喜愛的綠色商標」稱號。此次評選活動歷時兩個月，訪問了上百萬消費者，涉及十個行業。榮獲此殊榮的企業均在節能、環保、健康及安全方面做到引領消費方向及引導企業健康發展。此外，2011年12月，本公司榮獲由中國扶貧基金會頒發的「2011年度公益愛心」稱號。

社會的嘉許將勉勵本公司繼續嚴格約束自身，在保證企業穩定、良性發展的同時，持續履行良好的企業社會責任，積極回饋大眾、維護社會和諧及可持續發展。

董事會報告

董事會謹此提呈截至2011年12月31日止年度報告及經審核財務報表。

主要業務

本公司為投資控股公司，其附屬公司之主要業務為品牌發展、研發、設計、製造、銷售及分銷運動鞋類、服裝、器材和配件產品，該等產品主要在中國出售。除核心品牌李寧牌外，本集團旗下品牌亦包括紅雙喜、Kason(凱勝)和Z-DO(新動)。

本集團亦(i)透過一間附屬公司在中國開發、製造、推廣、分銷和銷售義大利Lotto(樂途)牌特許產品；及(ii)透過一間共同控制實體在中國製造、推廣、分銷及銷售法國AIGLE(艾高)牌戶外運動用品。

附屬公司及共同控制實體

有關本公司於2011年12月31日之附屬公司及於共同控制實體之權益詳情分別載於綜合財務報表附註11及12。

業績及股息

本集團截至2011年12月31日止年度之業績載於本年報第88頁之綜合收益表。

年內，本公司於2011年9月23日派付中期股息每股11.13分人民幣(2010年：每股22.15分人民幣)。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2011年12月31日止年度之末期股息(2010年：每股19.97分人民幣)。全年派息率為30.3%。

儲備

於2011年12月31日，本公司之可供分派儲備為655,190,000元人民幣(2010年：669,559,000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17及18。

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		
	2011年 佔總收入 百分比	2010年 佔總收入 百分比
最大客戶	5.9	6.0
五大客戶	21.9	23.2

	佔總採購額 百分比	佔總採購額 百分比
最大供應商	11.2	8.0
五大供應商	36.8	26.3

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2011年12月31日之銀行借貸為838,059,000元人民幣(2010年：312,248,000元人民幣)，借貸詳情載於綜合財務報表附註22。

捐贈

年內本集團慈善捐款及其他捐贈為975,000元人民幣(2010年：665,000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。

普通股

本公司普通股於年內之變動詳情載於綜合財務報表附註17。

董事會報告

可換股債券

於2012年1月19日，本公司分別與TPG ASIA, Inc. (「TPG」)及由Government of Singapore Investment Corporation Pte. Ltd. 私募股權投資分支管理的投資工具Tetrad Ventures Pte. Ltd. (「GIC投資者」)訂立認購協定，內容有關發行本金總額750,000,000元人民幣可換股債券(「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五週年當日到期。可換股債券可按初步兌換價以每股7.74港元兌換為股份。

發行可換股債券已於2012年2月8日完成。本金為561,000,000元人民幣的可換股債券已發行予TPG Stallion Holdings, L.P. (為TPG的聯屬方)，而本金為189,000,000元人民幣的可換股債券已發行予GIC投資者。預期可換股債券發行之估計所得款項淨額於扣除開支後約為921,000,000港元，現擬用於本公司繼續投資開發李寧品牌業務，包括品牌投入、運動資源獲取、新的六代店舖推廣，以及產品設計研發及用作本集團一般營運資金等方面。

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6及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
張志勇先生
鍾奕祺先生

非執行董事

林明安先生
朱華煦先生(於2011年5月13日膺選連任)
韋俊賢先生(於2011年5月13日膺選連任)

獨立非執行董事

顧福身先生
王亞非女士(於2011年5月13日膺選連任)
陳振彬先生

林明安先生已辭任為非執行董事，由2012年4月1日起生效。

根據本公司組織章程細則第87條以及上市規則附錄十四所載企業管治常規守則，張志勇先生及鍾奕祺先生將於2012年5月11日舉行的股東週年大會(「股東週年大會」)上輪值告退，惟符合資格並願意膺選連任。

陳悅先生和金珍君先生獲董事會委任為非執行董事並於2012年4月1日起生效，根據本公司組織章程細則第86(3)條，彼等之任期將至股東週年大會為止，並符合資格膺選連任。

董事及高級管理人員履歷

董事及本集團高級管理人員履歷載於本年報第59至61頁。

董事服務合約

擬於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、新加坡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。

董事會報告

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2011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53,316,000元人民幣(2010年：49,646,000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，本公司主要股東及主席李寧先生透過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釐定(其中包括)獲授購股權之本集團董事和僱員、行使價以及購股權條款及條件。

於截至2011年12月31日止年度根據購股計劃授出之購股權變動詳情載於綜合財務報表附註33。

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，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，並使本集團可招聘優質僱員和吸納對本集團寶貴的人力資源。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通過之普通決議案而作出修訂，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表現目標，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此計劃所指授予函內。該修訂旨在使董事會更靈活管理該計劃，通過提供額外激勵予主要人員以實現本集團之表現目標及長期成功，從而更好地達成該計劃之長期激勵目標。

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)授出購股權當日香港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香港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數目之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(即股份在香港聯交所上市當日)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，根據此計劃可供發行之股份總數(不計已授出但尚未行使者)為56,111,931股股份，佔本公司於本報告日期已發行股本之5.3%。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%。購股權可於董事會通知之期間(不得超過授出購股權當日起計十年)，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。

董事會報告

截至2011年12月31日止年度，公開售股後購股權計劃授出之購股權變動詳情如下：

承授人	授予日期	每股 行使價 港元	於2011年 1月1日	於年內 授出	根據購股權可發行之股份數目			於年內 註銷	於2011年 12月31日	行使期 (附註8)
					於年內 行使	於年內 失效				
執行董事										
張志勇	2005年7月4日	3.685	730,000	—	(730,000) (附註1)	—	—	—	—	2006年7月4日 至2011年7月4日
	2006年9月4日	8.83	208,000	—	—	—	—	—	208,000	2007年9月4日 至2012年9月4日
	2008年7月4日	17.22	121,600	—	—	—	—	—	121,600	2009年7月4日 至2014年7月4日
	2009年1月19日	11.37	4,519,400	—	—	—	—	—	4,519,400	2010年1月19日 至2015年1月19日
	2011年7月15日	9.896	—	836,690 (附註2)	—	—	—	—	836,690	(附註9)
鍾奕祺	2009年4月1日	13.18	688,500	—	—	—	—	—	688,500	2010年4月1日 至2015年4月1日
	2011年7月15日	9.896	—	706,800 (附註2)	—	—	—	—	706,800	(附註9)
非執行董事										
林明安	2008年7月4日	17.22	17,134	—	—	—	—	—	17,134	2009年7月4日 至2014年7月4日
	2009年1月19日	11.37	210,720	—	—	—	—	—	210,720	2010年1月19日 至2015年1月19日
	2011年7月15日	9.896	—	209,180 (附註2)	—	—	—	—	209,180	(附註9)
朱華熙	2008年7月4日	17.22	34,267	—	—	—	—	—	34,267	2009年7月4日 至2014年7月4日
	2009年1月19日	11.37	210,720	—	—	—	—	—	210,720	2010年1月19日 至2015年1月19日
	2011年7月15日	9.896	—	209,180 (附註2)	—	—	—	—	209,180	(附註9)
韋俊賢	2008年7月4日	17.22	51,400	—	—	—	—	—	51,400	2009年7月4日 至2014年7月4日
	2009年1月19日	11.37	263,400	—	—	—	—	—	263,400	2010年1月19日 至2015年1月19日
	2011年7月15日	9.896	—	209,180 (附註2)	—	—	—	—	209,180	(附註9)

董事會報告

承授人	授予日期	每股 行使價 港元	於2011年 1月1日	於年內 授出	根據購股權可發行之股份數目		於年內 失效	於年內 註銷	於2011年 12月31日	行使期 (附註8)
獨立非執行董事 顧福身	2005年7月4日	3.685	82,000	—	(82,000) (附註3)	—	—	—	—	2006年7月4日 至2011年7月4日
	2006年9月4日	8.83	60,000	—	—	—	—	—	60,000	2007年9月4日 至2012年9月4日
	2008年7月4日	17.22	51,400	—	—	—	—	—	51,400	2009年7月4日 至2014年7月4日
	2009年1月19日	11.37	263,400	—	—	—	—	—	263,400	2010年1月19日 至2015年1月19日
	2011年7月15日	9.896	—	209,180 (附註2)	—	—	—	—	209,180	(附註9)
王亞非	2005年7月4日	3.685	164,000	—	(164,000) (附註4)	—	—	—	—	2006年7月4日 至2011年7月4日
	2006年9月4日	8.83	90,000	—	—	—	—	—	90,000	2007年9月4日 至2012年9月4日
	2008年7月4日	17.22	51,400	—	—	—	—	—	51,400	2009年7月4日 至2014年7月4日
	2009年1月19日	11.37	263,400	—	—	—	—	—	263,400	2010年1月19日 至2015年1月19日
	2011年7月15日	9.896	—	209,180 (附註2)	—	—	—	—	209,180	(附註9)
陳振彬	2008年7月4日	17.22	51,400	—	—	—	—	—	51,400	2009年7月4日 至2014年7月4日
	2009年1月19日	11.37	263,400	—	—	—	—	—	263,400	2010年1月19日 至2015年1月19日
	2011年7月15日	9.896	—	209,180 (附註2)	—	—	—	—	209,180	(附註9)
本集團僱員 合計	2005年7月4日	3.685	1,293,500	—	(1,293,500) (附註5)	—	—	—	—	2006年7月4日 至2011年7月4日
合計	2006年9月4日	8.83	441,499	—	(167,333) (附註6)	(4,833)	—	—	269,333	2007年9月4日 至2012年9月4日
合計	2008年7月4日	17.22	1,546,535	—	—	(214,003)	—	—	1,332,532	2009年7月4日 至2014年7月4日
合計	2008年12月5日	10.94	92,700	—	—	—	—	—	92,700	2009年12月5日 至2014年12月5日
合計	2009年1月19日	11.37	5,918,100	—	(445,960) (附註7)	(1,910,060)	—	—	3,562,080	2010年1月19日 至2015年1月19日
合計	2009年10月22日	21.87	4,386,324	—	—	(725,917)	—	—	3,660,407	(附註10)
合計	2011年7月15日	9.896	—	3,900,610 (附註2)	—	(301,830)	—	—	3,598,780	(附註9)

董事會報告

承授人	授予日期	每股 行使價 港元	於2011年 1月1日	於年內 授出	根據購股權可發行之股份數目			於2011年 12月31日	行使期 (附註8)
					於年內 行使	於年內 失效	於年內 註銷		
其他參與者									
合計	2006年11月20日	9.84	300,000	-	-	-	-	300,000	(附註11)
合計	2007年7月19日	19.68	350,000	-	-	-	-	350,000	2008年7月19日 至2013年7月19日
合計	2008年7月4日	17.22	300,000	-	-	-	-	300,000	2009年7月4日 至2014年7月4日
合計	2009年10月22日	21.87	300,000	-	-	-	-	300,000	(附註10)
			23,324,199	6,699,180	(2,882,793)	(3,156,643)	-	23,983,943	

附註：

- 緊接購股權行使日期前之加權平均收市價為每股13.49港元。
- 緊接授出日期前之收市價為每股9.40港元。
- 緊接購股權行使日期前之收市價為每股14.00港元。
- 緊接購股權行使日期前之收市價為每股13.10港元。
- 緊接購股權行使日期前之加權平均收市價為每股14.14港元。
- 緊接購股權行使日期前之加權平均收市價為每股14.22港元。
- 緊接購股權行使日期前之加權平均收市價為每股14.87港元。
- 除附註9、10及11所註明外：(i)於2005年、2006年、2007年及2008年授予之購股權由授予日期滿一週年起計至第三週年期間，每個週年日期分批歸屬三分之一股份；及(ii)於2009年1月19日授予之購股權由授予日期滿一週年起計至第五週年期間，每個週年日期分批歸屬五分之一股份。
- 購股權之歸屬及行使期如下：

已授購股權之百分比	歸屬日期	行使期
1/3	2012年7月1日	2012年7月1日至2017年7月15日
1/3	2013年7月1日	2013年7月1日至2017年7月15日
1/3	2014年7月1日	2014年7月1日至2017年7月15日

- 購股權之歸屬及行使期如下：

已授購股權之百分比	歸屬日期	行使期
1/3	2010年7月1日	2010年7月1日至2015年10月22日
1/3	2011年7月1日	2011年7月1日至2015年10月22日
1/3	2012年7月1日	2012年7月1日至2015年10月22日

- 購股權之歸屬及行使期如下：

已授購股權之百分比	歸屬日期	行使期
1/3	2007年7月26日	2007年7月26日至2012年11月20日
1/3	2008年7月26日	2008年7月26日至2012年11月20日
1/3	2009年7月26日	2009年7月26日至2012年11月20日

有關根據公開售股後購股權計劃於截至2011年12月31日止年度授出購股權的估值載於綜合財務報表附註33。由於作出的假設及所使用模型的限制使然，所得公平值本質上乃主觀及不確定。

董事會報告

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，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。該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。該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。倘若於計劃期間任何時間所授出股份數目超過本公司於採納日期1,027,795,001股已發行股份之2%(即20,555,900股股份)，則不得根據該計劃授出任何股份。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日根據董事會決議而修訂，以使該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此計劃所指授予函內。該修訂旨在使董事會更靈活管理該計劃，通過提供額外激勵予主要人員以實現本集團之表現目標及長期成功，從而更好地達成該計劃之長期激勵目標。

於截至2011年12月31日止年度，1,647,140股限制性股份根據限制性股份獎勵計劃授予合資格參與者。總支出(包括有關開支)為12,729,000元人民幣。於年內，1,330,459股限制性股份已獲歸屬及617,677股限制性股份已告失效。於2011年12月31日，該計劃項下獲授之限制性股份的數目(已失效的除外)為9,287,529股，佔採納日期本公司已發行股份約0.9%。於截至2011年12月31日止年度，限制性股份獎勵計劃項下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					歸屬期
		於2011年 1月1日	於年內授出	於年內歸屬	於年內失效	於2011年 12月31日	
2008年3月6日	23.90	2,668	—	(2,668)	—	—	2009年3月6日 至2011年3月6日
2008年7月4日	16.70	714,032	—	(588,830)	(125,202)	—	2009年7月4日 至2011年7月4日
2008年12月16日	11.30	6,666	—	(6,666)	—	—	2009年12月16日 至2011年12月16日
2009年10月22日	21.55	4,000	—	(2,000)	(2,000)	—	2010年7月1日 至2012年7月1日
2010年9月3日	23.30	2,064,000	—	(618,031)	(330,335)	1,115,634	2011年7月1日 至2013年8月31日
2010年9月3日	23.30	1,000,000	—	(100,000)	—	900,000	2011年7月1日 至2016年7月1日
2010年12月30日	16.62	49,000	—	(12,264)	(12,200)	24,536	2011年12月30日 至2014年2月28日
2011年7月15日	8.96	—	1,647,140	—	(147,940)	1,499,200	2012年7月15日 至2014年7月15日
		3,840,366	1,647,140	(1,330,459)	(617,677)	3,539,370	

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。

董事會報告

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2011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	所持股份／ 相關股份數目	附註	身份	佔已發行 股份百分比*
李寧	325,281,850(好倉)	1	受控制公司之權益	30.812
	100,000(淡倉)	1(c)	受控制公司之權益	0.009
張志勇	12,425,090(好倉)	2	個人、受控制公司之權益	1.177
鍾奕祺	1,465,300(好倉)	3	個人	0.139
林明安	652,280(好倉)	4	個人	0.062
朱華熙	707,280(好倉)	5	個人、家族	0.067
韋俊賢	558,280(好倉)	6	個人	0.053
顧福身	814,280(好倉)	7	個人	0.077
王亞非	844,280(好倉)	8	個人	0.080
陳振彬	650,280(好倉)	9	個人	0.062

* 百分比乃基於2011年12月31日已發行股份1,055,683,629股計算。

附註：

1. 李寧先生被視為擁有下列分別由Victory Mind Assets Limited（「Victory Mind」）、Dragon City Management (PTC) Limited（「Dragon City」）及Alpha Talent所持有合共325,281,850股股份之權益：

- 173,374,000股股份由Victory Mind持有。Victory Mind由Ace Leader Holdings Limited（「Ace Leader」）及Jumbo Top Group Limited（「Jumbo Top」）分別擁有57%及38%。Ace Leader全部股份由TMF (Cayman) Ltd.以Jun Tai Trust之受託人身份持有，Jun Tai Trust之受益人包括李寧先生各家族成員。李寧先生為Jun Tai Trust之財產託管人，因此被視為擁有Victory Mind所持有之173,374,000股股份權益。李寧先生為Jun Tai Trust之受益人以及Victory Mind及Ace Leader之董事；
- 150,000,000股股份由Dragon City作為Three-River Unit Trust（單位信託）之受託人而持有，而上述信託之單位由Cititrust (Cayman) Limited分別作為Palm 2008 Trust及Gingko 2008 Trust之受託人而擁有60%及40%。Palm 2008 Trust及Gingko 2008 Trust均為可撤回家族信託，受益人包括李寧先生及李進先生（李寧先生之胞兄）各自之家族成員。李寧先生為持有Dragon City 60%權益之股東，因此被視為擁有Dragon City所持有之150,000,000股股份之60%權益。李寧先生為Dragon City之董事；及
- 1,907,850股股份由Alpha Talent持有，而Alpha Talent是由李寧先生為持有根據購股計劃下有關股份而成立及獨資擁有。因此李寧先生被視為擁有Alpha Talent所持有之1,907,850股股份權益。李寧先生為Alpha Talent之董事。

李寧先生被視為擁有Alpha Talent所持股份1,907,850股中100,000股之淡倉。購股計劃於2004年6月設立時，Alpha Talent持有35,250,000股股份。截至2011年12月31日，Alpha Talent已根據購股計劃授出可認購35,117,900股股份之購股權，其中可認購1,675,750股股份之購股權已註銷或失效，另有可認購33,342,150股股份之購股權已獲行使。於2011年12月31日，尚未行使之購股權所涉股份總數為100,000股。

2. 張志勇先生擁有6,739,400股股份之權益，其中3,489,400股股份為個人權益，3,250,000股股份由Smart Step Management Limited（「Smart Step」）持有。張先生擁有Smart Step 100%權益，故被視為擁有Smart Step所持有之3,250,000股股份權益。張先生為Smart Step之董事。

此外，張先生作為購股權承授人，被視為擁有根據公開售股後購股權計劃以每股8.83港元之行使價可認購208,000股股份；以每股17.22港元之行使價可認購121,600股股份；以每股11.37港元之行使價可認購4,519,400股股份以及以每股9.896港元之行使價可認購836,690股股份之權益。

董事會報告

3. 鍾奕祺先生擁有70,000股股份之權益，並作為購股權承授人，被視為擁有根據公開售股後購股權計劃以每股13.18港元之行使價可認購688,500股股份以及以每股9.896港元之行使價可認購706,800股股份之權益。
4. 林明安先生擁有215,246股股份之權益，並作為購股權之承授人，被視為擁有可根據公開售股後購股權計劃以每股17.22港元之行使價認購17,134股股份；以每股11.37港元之行使價可認購210,720股股份以及以每股9.896港元之行使價可認購209,180股股份之權益。
5. 朱華熙先生擁有253,113股股份之權益，其中208,113股股份為個人權益，45,000股股份為家族權益。朱先生作為購股權之承授人，被視為擁有可根據公開售股後購股權計劃以每股17.22港元之行使價認購34,267股股份；以每股11.37港元之行使價可認購210,720股股份以及以每股9.896港元之行使價可認購209,180股股份之權益。
6. 韋俊賢先生擁有34,300股股份之權益，並作為購股權之承授人，被視為擁有可根據公開售股後購股權計劃以每股17.22港元之行使價認購51,400股股份；以每股11.37港元之行使價可認購263,400股股份以及以每股9.896港元之行使價可認購209,180股股份之權益。
7. 顧福身先生擁有230,300股股份之權益，並作為購股權之承授人，被視為擁有可根據公開售股後購股權計劃以每股8.83港元之行使價認購60,000股股份；以每股17.22港元之行使價認購51,400股股份；以每股11.37港元之行使價可認購263,400股股份以及以每股9.896港元之行使價可認購209,180股股份之權益。
8. 王亞非女士擁有230,300股股份之權益，並作為購股權之承授人，被視為擁有可根據公開售股後購股權計劃以每股8.83港元之行使價認購90,000股股份；以每股17.22港元之行使價認購51,400股股份；以每股11.37港元之行使價可認購263,400股股份以及以每股9.896港元之行使價可認購209,180股股份之權益。
9. 陳振彬先生擁有126,300股股份之權益，並作為購股權之承授人，被視為擁有可根據公開售股後購股權計劃以每股17.22港元之行使價認購51,400股股份之權益；以每股11.37港元之行使價可認購263,400股股份以及以每股9.896港元之行使價可認購209,180股股份之權益。

除上文所披露者外，就任何董事所知，於2011年12月31日，本公司之董事或主要行政人員概無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2011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	所持股份數目	附註	身份	佔已發行股份百分比*
李寧	325,281,850(好倉)	1	受控制公司之權益	30.812
	100,000(淡倉)	2	受控制公司之權益	0.009
李進	323,374,000(好倉)	3	受控制公司之權益	30.632
Victory Mind Assets Limited	173,374,000(好倉)	4	實益擁有人	16.423
Ace Leader Holdings Limited	173,374,000(好倉)	5	受控制公司之權益	16.423
Jumbo Top Group Limited	173,374,000(好倉)	6	受控制公司之權益	16.423
TMF (Cayman) Ltd.	173,374,000(好倉)	7	受託人	16.423
Dragon City Management (PTC) Limited	150,000,000(好倉)	8	受託人	14.209
Cititrust (Cayman) Limited	150,000,000(好倉)	9	受託人	14.209
Genesis Asset Managers, LLP	98,020,000(好倉)		投資經理	9.285
OppenheimerFunds, Inc.	73,905,500(好倉)	10	投資經理	7.001
Oppenheimer Developing Markets Fund	63,424,500(好倉)	10	實益擁有人	6.008
Government of Singapore Investment Corporation Pte. Ltd.	63,647,752(好倉)	11	投資經理、受控制公司之權益	6.029
Minister for Finance Inc.	63,647,752(好倉)	11	受控制公司之權益	6.029
FIL Limited	53,210,000(好倉)		投資經理	5.040
Dodge & Cox	52,821,800(好倉)		投資經理	5.004

* 百分比乃基於2011年12月31日已發行股份1,055,683,629股計算。

董事會報告

附註：

1. 請參閱「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」附註1。
2. 請參閱「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」附註1(c)。
3. 李進先生被視為擁有下列由Victory Mind及Dragon City所持有合共323,374,000股股份之權益：
 - (a) 173,374,000股股份由Victory Mind所持有。Victory Mind由Ace Leader及Jumbo Top分別擁有57%及38%。Jumbo Top全部股份由TMF (Cayman) Ltd.作為Yuan Chang Trust之受託人而持有，Yuan Chang Trust之受益人包括李進先生各家族成員。李進先生為Yuan Chang Trust之財產託管人，因此被視為擁有Victory Mind所持有之173,374,000股股份權益。李進先生為Yuan Chang Trust之受益人以及Victory Mind及Jumbo Top之董事；及
 - (b) 150,000,000股股份由Dragon City作為Three-River Unit Trust（單位信託）之受託人而持有，而上述信託之單位由Cititrust (Cayman) Limited分別作為Palm 2008 Trust及Gingko 2008 Trust之受託人而擁有60%及40%權益。Palm 2008 Trust及Gingko 2008 Trust均為可撤回之家族信託，受益人包括李進先生及李寧先生（李進先生之胞弟）各自之家族成員。李進先生及其家族成員為持有Dragon City 40%權益之股東，因此被視為擁有Dragon City所持有之150,000,000股股份之權益。李進先生為Dragon City之董事。
4. 請參閱「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」附註1(a)及上述附註3(a)。
5. 請參閱「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」附註1(a)及上述附註3(a)。Ace Leader被視為擁有由Victory Mind所持有173,374,000股股份之權益。
6. 請參閱「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」附註1(a)及上述附註3(a)。Jumbo Top被視為擁有由Victory Mind所持有173,374,000股股份之權益。
7. 請參閱「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」附註1(a)及上述附註3(a)。TMF (Cayman) Ltd.（前身為Equity Trust Company (Cayman) Ltd.）被視為擁有由Victory Mind所持有173,374,000股股份之權益。
8. 請參閱「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」附註1(b)及上述附註3(b)。
9. 請參閱「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」附註1(b)及上述附註3(b)。Cititrust (Cayman) Limited被視為擁有由Dragon City所持有150,000,000股股份之權益。
10. Oppenheimer Developing Markets Fund與Oppenheimer Funds, Inc.採取一致行動。
11. 於合共63,647,752股股份當中，Government of Singapore Investment Corporation Pte. Ltd.作為投資經理擁有24,490,752股股份之權益，且被視為擁有由其受控公司所持有39,157,000股股份之權益。Minister of Finance Inc.作為Government of Singapore Investment Corporation Pte. Ltd.之全資擁有人被視為擁有63,647,752股股份之權益。

除上文所披露者外，於2011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本公司股份及相關股份之權益及淡倉。

董事會報告

與非凡中國之持續關連交易

誠如本公司於2010年8月31日刊發之公告所披露，本公司於2010年8月31日與非凡中國控股有限公司（「非凡中國」，連同其附屬公司，統稱「非凡中國集團」）訂立主協議（「主協議」）。根據該協議，本集團成員公司及非凡中國集團成員公司可能訂立下列交易（「相關交易」），該等相關交易將構成本公司之持續關連交易：

- (1) 任何非凡中國集團成員公司向本集團提供有關品牌或產品代言及贊助之服務；及
- (2) 任何非凡中國集團成員公司向本集團提供有關活動管理之相關服務。

本公司董事及主要股東（前為控股股東）李寧先生亦是非凡中國之控股股東，因此非凡中國是李寧先生之聯繫人。由於李先生是本公司之關連人士，根據上市規則第14A章，非凡中國亦是本公司之關連人士，而相關交易構成本公司之持續關連交易。

主協議將持續有效直至2012年12月31日或本公司與非凡中國各自不再為訂約對方之關連人士之日期（以較早者為準）。

相關交易須受限於截至2010年、2011年及2012年12月31日止三個財政期間之年度上限。由於截至2012年止三個財政年度之年度上限適用百分比率均低於5%，相關交易獲豁免獨立股東批准規定，惟須遵守上市規則第14A章申報、公告及年度審閱規定。

截至2011年12月31日止年度，相關交易的總金額為1,600,000元人民幣，並無超出截至2011年12月31日止年度之年度上限100,000,000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章符合之相關披露規定。

與上海紅雙喜進行之持續關連交易

於截至2011年12月31日止年度，上海紅雙喜股份有限公司（「上海紅雙喜」，在中國成立之有限公司，乃本公司擁有57.5%之附屬公司）進行以下交易，該等交易根據上市規則構成持續關連交易。本公司已就該等持續關連交易遵守上市規則第十四A章之相關披露規定。

銷售交易

年內，上海紅雙喜與上海雙喜日卓乒乓球器材有限公司（「日卓」）進行交易，向日卓提供乒乓球器材製成品（「銷售交易」）。

採購交易

年內，上海紅雙喜與日卓進行交易，向日卓採購乒乓球服裝製成品（「採購交易」）。

日卓為於中國成立的有限責任公司，而上海紅雙喜（集團）有限公司（「DHSG」，乃在中國成立之有限責任公司，其持有上海紅雙喜33%股權）持有日卓50%股權。根據上市規則，DHSG與其聯繫人日卓均為本公司關連人士。根據上市規則，銷售交易及採購交易構成本公司的持續關連交易。

綜合產品購銷框架協議

為規管銷售交易以及採購交易，於2009年3月13日，上海紅雙喜分別與DHSG及日卓（「DHSG集團成員」）訂立綜合產品購銷框架協議，據此：

- (1) 上海紅雙喜及其附屬公司可向相關DHSG集團成員出售相關DHSG集團成員業務營運及生產所需的產品；及

董事會報告

- (2) 相關DHSB集團成員可向上海紅雙喜及其附屬公司出售上海紅雙喜及其附屬公司業務營運及生產所需的產品。

每項綜合產品購銷框架協議自2009年1月1日起生效，並於2011年12月31日屆滿。

已就截至2011年12月31日止三個財政年度的銷售交易及採購交易設定年度上限。由於各銷售交易及採購交易於截至2011年12月31日止三個財政年度的年度上限的適用百分比率分別超逾0.1%但低於2.5%，故該等交易須遵守上市規則第14A章於當時生效的有關申報及公告規定，惟獲豁免獨立股東批准的規定。銷售交易、採購交易、上述綜合產品購銷框架協議以及年度上限的詳情載於本公司日期為2009年3月13日之公告。

截至2011年12月31日止年度，銷售交易總收入及採購交易總支出並未超過截至2011年12月31日止年度之各自年度上限，詳情如下：

	截至2011年 12月31日止 年度金額 (千元人民幣)	截至2011年 12月31日止 年度上限 (千元人民幣)
銷售交易		
一由上海紅雙喜向日卓提供 乒乓球器材製成品	4,834	6,100
採購交易		
一由日卓向上海紅雙喜提供 乒乓球服裝製成品	88	1,200

持續關連交易之年度審閱

董事(包括獨立非執行董事)已審閱上述持續關連交易，並確認該等交易均：

- (1) 屬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(就涉及本集團提供貨品的交易而言)；
- (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「關於香港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(就涉及本集團提供貨品的交易而言)；
- (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2009年3月13日及2010年8月31日之公告所披露之有關年度上限。

董事會報告

關聯方交易

相關交易、銷售交易及採購交易亦構成綜合財務報表附註35(a)、35(b)及35(c)分別所載之關聯方交易(除其他交易以外)。

除相關交易、銷售交易及採購交易外，綜合財務報表附註35所載之其他關聯方交易並不構成上市規則第14A章關連交易或持續關連交易。

董事資料變更

1. 非執行董事朱華煦先生自2011年10月2日起不再出任香港聯交所主板上市公司壹傳媒有限公司之執行董事及行政總裁。
2. 非執行董事韋俊賢先生自2012年1月1日起不再出任德國證券交易所上市公司Beiersdorf Aktiengesellschaft之執行董事會成員；韋先生自2012年1月1日起獲委任為CVC Capital Asia Pacific及Beiersdorf Aktiengesellschaft之高級顧問。
3. 獨立非執行董事王亞非女士自2011年9月起獲委任為恆石資產管理有限公司之主席。王女士於2011年9月起不再擔任北京海問諮詢有限公司董事兼副總經理以及北京大學光華管理學院副教授。

除上所述外，自本公司截至2011年6月30日止六個月之中期報告日期以來，並無其他根據上市規則第13.51B(1)條須予披露之董事資料之變更。

購買、出售或贖回本公司股份

於截至2011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2011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

本公司於2011年已遵守上市規則附錄十四所載之企業管治常規守則之所有守則條文。本公司所採納之主要企業管治常規載列於本年報第47至58頁之企業管治報告。

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股東週年大會提呈審議。

承董事會命
主席
李寧

香港，2012年3月29日



A high jumper is captured in mid-air, performing a Fosbury Flop. The athlete is wearing a dark-colored jersey with the 'LINING' brand logo and a stylized graphic on the front. The image has a monochromatic green tint. The text '每一個人' is overlaid in the center-left area.

每一個人

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85至147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，此綜合財務報表包括於2011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。

審核涉及執程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2011年12月31日的事務狀況，及貴集團截至該日止年度的溢利及現金流量，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，2012年3月29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

於12月31日

	附註	2011年 千元人民幣	2010年 千元人民幣
資產			
非流動資產			
物業、機器及設備	6	831,693	720,578
土地使用權	7	371,696	380,550
無形資產	8	751,836	814,080
遞延所得稅資產	23	445,857	297,860
可供出售之金融資產	9	46,930	46,930
聯營公司投資	12	11,303	—
其他應收款項及預付款項	15	87,903	108,207
非流動資產總額		2,547,218	2,368,205
流動資產			
存貨	13	1,132,965	805,598
應收貿易款項	14	2,094,440	1,612,690
其他應收款項及預付款項—即期部份	15	344,527	302,819
受限制之銀行存款	16	13,194	2,045
現金及等同現金項目	16	1,196,474	1,470,435
流動資產總額		4,781,600	4,193,587
資產總額		7,328,818	6,561,792
權益			
本公司權益持有人應佔股本及儲備			
普通股	17	111,604	111,364
股份溢價	17	312,379	293,988
就限制性股份獎勵計劃持有之股份	17	(52,415)	(64,508)
其他儲備	18	370,106	346,647
保留溢利	18	—	213,827
—擬派末期股息		—	213,827
—其他		2,730,169	2,467,984
非控制性權益		192,816	190,080
權益總額		3,664,659	3,559,382

綜合資產負債表

		於12月31日	
	附註	2011年 千元人民幣	2010年 千元人民幣
負債			
非流動負債			
應付特許使用費	21	458,793	482,936
遞延所得稅負債	23	81,269	85,508
遞延收入	24	61,030	62,324
非流動負債總額		601,092	630,768
流動負債			
應付貿易款項	19	1,462,398	1,190,960
其他應付款項及應計費用	20	662,480	646,024
應付特許使用費－即期部份	21	71,649	70,666
當期所得稅負債		28,481	151,744
借貸	22	838,059	312,248
流動負債總額		3,063,067	2,371,642
負債總額		3,664,159	3,002,410
權益及負債總額		7,328,818	6,561,792
流動資產淨值		1,718,533	1,821,945
資產總額減流動負債		4,265,751	4,190,150

張志勇
執行董事及行政總裁

鍾奕祺
執行董事及首席財務官

第92至147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	2011年 千元人民幣	2010年 千元人民幣
資產			
非流動資產			
於附屬公司之投資	10	578,351	439,615
流動資產			
其他應收款項及預付款項	15	—	1,495
應收股息		670,765	585,843
現金及等同現金項目	16	5,958	26,978
		676,723	614,316
資產總額		1,255,074	1,053,931
權益			
本公司權益持有人應佔股本及儲備			
普通股	17	111,604	111,364
股份溢價及其他儲備	17, 18	—	213,827
— 擬派末期股息		655,190	455,732
— 其他			
權益總額		766,794	780,923
負債			
流動負債			
其他應付款項及應計費用	20	1,860	720
借貸	22	486,420	272,288
負債總額		488,280	273,008
權益及負債總額		1,255,074	1,053,931
流動資產淨值		188,443	341,308
資產總額減流動負債		766,794	780,923

張志勇
執行董事及行政總裁

鍾奕祺
執行董事及首席財務官

第92至147頁所載之附註為該等財務報表之組成部份。

綜合收益表

截至12月31日止年度			
	附註	2011年 千元人民幣	2010年 千元人民幣
收入	5	8,928,526	9,478,527
銷售成本	25	(4,814,013)	(4,996,928)
毛利		4,114,513	4,481,599
經銷成本	25	(2,909,922)	(2,511,175)
行政開支	25	(717,068)	(618,280)
其他收入－淨額	26	143,433	194,631
經營溢利		630,956	1,546,775
融資收入	28	17,179	14,917
融資成本	28	(99,231)	(52,178)
融資成本－淨額		(82,052)	(37,261)
應佔聯營公司虧損	12	(1,527)	—
除所得稅前溢利		547,377	1,509,514
所得稅開支	29	(136,408)	(377,378)
年內溢利		410,969	1,132,136
由下列各方應佔：			
本公司權益持有人		385,813	1,108,487
非控制性權益		25,156	23,649
		410,969	1,132,136
本公司權益持有人應佔溢利之每股盈利(分人民幣)			
—基本	30	36.70	105.84
—攤薄	30	36.56	104.39
股息	31	116,533	443,395

第92至147頁所載之附註為該等財務報表之組成部份。

綜合全面收益表

	截至12月31日止年度	
	2011年 千元人民幣	2010年 千元人民幣
年內溢利	410,969	1,132,136
其他全面收益：		
外幣折算差額	3,762	1,222
年內全面收益總額	414,731	1,133,358
由下列各方應佔：		
本公司權益持有人	389,575	1,109,709
非控制性權益	25,156	23,649
	414,731	1,133,358

第92至147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

	附註	本公司權益 持有人應佔 千元人民幣	非控制性權益 千元人民幣	權益總額 千元人民幣
於2010年1月1日		2,674,508	187,603	2,862,111
年內全面收益總額		1,109,709	23,649	1,133,358
與權益持有人之交易：				
股份計劃：				
— 所提供服務之價值	18	53,677	—	53,677
— 發行股份所得款項	17	36,380	—	36,380
為限制性股份獎勵計劃而購買之股份	17	(39,509)	—	(39,509)
派發予本公司權益持有人之股息	18	(465,463)	—	(465,463)
派發予一家附屬公司之非控制性權益之股息		—	(22,532)	(22,532)
一家附屬公司之非控制性權益注資		—	1,360	1,360
於2010年12月31日		3,369,302	190,080	3,559,382
於2011年1月1日		3,369,302	190,080	3,559,382
年內全面收益總額		389,575	25,156	414,731
與權益持有人之交易：				
股份計劃：				
— 所提供服務之價值	18	38,890	—	38,890
— 發行股份所得款項	17	12,410	—	12,410
為限制性股份獎勵計劃而購買之股份	17	(12,729)	—	(12,729)
派發予本公司權益持有人之股息	18	(325,605)	—	(325,605)
派發予一家附屬公司之非控制性權益之股息		—	(22,420)	(22,420)
於2011年12月31日		3,471,843	192,816	3,664,659

第92至147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	2011年 千元人民幣	2010年 千元人民幣
經營活動之現金流量			
經營業務產生之現金	32	427,477	1,474,588
已付所得稅		(411,907)	(483,693)
經營活動產生之現金淨額		15,570	990,895
投資活動之現金流量			
— 結清收購附屬公司之應付款項		—	(16,273)
— 購入物業、機器及設備		(298,021)	(188,872)
— 購入土地使用權		(150)	(3,250)
— 購入無形資產		(89,612)	(80,224)
— 投資可供出售之金融資產		—	(46,930)
— 投資聯營公司		(12,830)	—
— 預付其他投資之款項		(10,000)	—
— 出售物業、機器及設備以及無形資產所得款項		2,069	3,671
— 已收利息		6,198	7,507
投資活動所用之現金淨額		(402,346)	(324,371)
融資活動之現金流量			
— 向本公司權益持有人支付股息		(325,605)	(465,463)
— 向一家附屬公司之非控制性權益支付股息		(22,420)	(31,568)
— 發行普通股所得款項		12,410	36,380
— 一家附屬公司之非控制性權益注資		—	1,360
— 銀行借貸所得淨額		2,240,053	382,320
— 償還銀行借貸		(1,711,422)	(327,082)
— 就限制性股份獎勵計劃購買股份		(12,729)	(39,509)
— 已付利息		(49,104)	(10,891)
— 受限制之銀行存款(增加)/減少		(11,149)	209
融資活動產生/(所用)之現金淨額		120,034	(454,244)
現金及等同現金項目淨(減少)/增加		(266,742)	212,280
年初之現金及等同現金項目		1,470,435	1,264,343
現金及等同現金項目匯兌虧損		(7,219)	(6,188)
年末之現金及等同現金項目		1,196,474	1,470,435

第92至147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

(除特別注明外，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2012年3月29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。涉及較大程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。

會計政策及披露之變動

(a) 本集團已採納的新訂和已修改的準則

以下準則修改必須在2011年1月1日開始之財政年度首次強制採納，並與本集團的經營相關。

- 國際會計準則第24號(修訂)「關聯方披露」適用於2011年1月1日或之後開始的年度期間。此修訂介紹國際會計準則第24號有關政府相關主體之間及與政府進行交易的所有披露規定的豁免。此等披露由如下披露規定所取代：
 - 政府名稱及與政府關係的性質；
 - 任何個別重大交易的性質和數額；及
 - 在性質上或數額上整體而言屬重大的任何交易。

此準則亦澄清和簡化了關聯方的定義。

綜合財務報表附註

(除特別注明外，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)

會計政策及披露之變動(續)

- (b) 已公佈但於2011年1月1日財政年度仍未生效及無提早採納的新準則和修改準則
本集團對此等新準則和準則修改的影響的評估如下：

- 國際財務報告準則第11號對合營安排有更實質的反映，集中針對合營安排的權利和義務而非其法定形式。合營安排分為兩大類：共同經營和合營企業。共同經營指其共同經營者有權獲得與安排有關的資產和債務，因此確認其資產、負債、收入和開支的權益。在合營企業中，合營經營者取得安排下淨資產的權利，因此使用權益法入賬。不再容許將合營企業的權益使用比例合併法入賬。本集團正評估國際財務報告準則第11號的全面影響，並有意在其生效日期起採納國際財務報告準則第11號，目前適用於2013年1月1日或之後開始的年度期間。

沒有其他尚未生效的國際財務報告準則或國際財務報告解釋委員會一解釋公告而預期會對本集團構成任何影響。

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

附屬公司指本集團有權管控其財務及經營政策的所有實體(包括特殊目的實體)，通常擁有其過半數投票權。在評定本集團是否控制另一實體時，目前可行使或可兌換的潛在投票權的存在及影響予以考慮。附屬公司在控制權轉移至本集團之日全面綜合入賬。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、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。收購相關的成本乃於產生時支銷。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。視乎各項收購，本集團以公平值或按非控制性權益於被收購方的資產淨值的分佔比例，確認被收購方的任何非控制性權益。

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2.8)。就廉價購買而言，若該數額低於所購入附屬公司淨資產的公平值，該差額直接在綜合收益表中確認。

集團內公司間的交易、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。附屬公司的會計政策已在必要情況下在綜合財務報表中作出改變，以確保與本集團採用的政策一致。

綜合財務報表附註

(除特別注明外，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2.9)。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。

(c) 合營公司

本集團於共同控制實體(「共同控制實體」)之權益採用比例綜合法入賬。本集團將在共同控制實體的各項收益及開支、資產及負債以及現金流量中所佔的份額，與本集團財務報表中的對應項目逐一綜合。本集團向共同控制實體出售資產時，只確認屬於其他合資者權益的盈虧部份。本集團向共同控制實體購買資產時，在將資產轉售給獨立協力廠商之前，不會將其應佔損益確認入賬。然而，倘交易虧損證明流動資產可變現淨值減少，或出現減值虧損，則立即確認該虧損。

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所有實體。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「應佔聯營公司溢利」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

(除特別注明外，金額單位為人民幣)

2. 主要會計政策概要(續)

2.4 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。

2.5 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。

(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。

2.6 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。

綜合財務報表附註

(除特別注明外，金額單位為人民幣)

2. 主要會計政策概要(續)

2.6 物業、機器及設備(續)

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年或按租期(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2.9)。

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。

2.7 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。

2.8 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可識別淨資產公平值的數額。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。

綜合財務報表附註

(除特別注明外，金額單位為人民幣)

2. 主要會計政策概要(續)

2.8 無形資產(續)

(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20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。

2.9 於附屬公司、共同控制實體及聯營公司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。

綜合財務報表附註

(除特別注明外，金額單位為人民幣)

2. 主要會計政策概要(續)

2.10 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2.12及2.13)。
- (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2011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。

2.11 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。

綜合財務報表附註

(除特別注明外，金額單位為人民幣)

2. 主要會計政策概要(續)

2.12 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。

2.13 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)。

2.14 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)計入本公司權益持有人應佔之權益。

2.15 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。

綜合財務報表附註

(除特別注明外，金額單位為人民幣)

2. 主要會計政策概要(續)

2.16 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。

2.17 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。

2.18 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。

2.19 當期及遞延所得稅

期內稅項開支包括當期及遞延稅項。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) 當期所得稅

當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。

綜合財務報表附註

(除特別注明外，金額單位為人民幣)

2. 主要會計政策概要(續)

2.19 當期及遞延所得稅(續)

(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利潤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，於附屬公司及聯營公司之投資所產生之遞延所得稅按暫時差額作出撥備。

(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當期稅項資產和當期稅項負債時，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。

2.20 僱員福利

(a) 退休金責任

本集團每月向相關中國省市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。本集團於新加坡及美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。

綜合財務報表附註

(除特別注明外，金額單位為人民幣)

2. 主要會計政策概要(續)

2.20 僱員福利(續)

(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。僱員為獲取授予購股權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，實體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。

(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。

2.21 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。

2.22 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。

綜合財務報表附註

(除特別注明外，金額單位為人民幣)

2. 主要會計政策概要(續)

2.22 收益確認(續)

(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。

(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。

2.23 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。

綜合財務報表附註

(除特別注明外，金額單位為人民幣)

2. 主要會計政策概要(續)

2.24 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。

2.25 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。

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，大部份交易主要以人民幣結算。本集團若干現金及銀行存款以港元、美元、歐元或新加坡元計值(附註16)。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2011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2011年及2010年12月31日，倘人民幣兌港元／美元／歐元／新加坡元升值／貶值5%而所有其他變數保持不變，各年的稅後溢利會主要因換算以港元、美元、歐元及新加坡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。

綜合財務報表附註

(除特別注明外，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)

(a) 市場風險(續)

(i) 外匯風險(續)

	2011年 千元人民幣	2010年 千元人民幣
稅後溢利增加／(減少)		
— 升值5%	20,902	15,046
— 貶值5%	(20,902)	(15,046)

(ii) 現金流量／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。利率固定之財務資產及負債為本集團帶來公平值利率風險。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，原因是借貸屬短期借貸並按固定利率計息。以人民幣為單位的銀行借貸的加權平均實際年利率為6.00%（2010年：5.32%），而以港元為單位者則為2.02%（2010年：1.23%），如附註22所披露。

(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。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。

	2011年 千元人民幣	2010年 千元人民幣
銀行*		
銀行A	310,439	325,007
銀行B	222,811	216,364
銀行C	124,756	198,506
	658,006	739,877

* 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。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。

綜合財務報表附註

(除特別注明外，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

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22)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)。

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
本集團				
於2011年12月31日				
借貸	848,933	—	—	—
應付特許使用費	73,822	57,898	127,789	733,800
應付貿易款項	1,462,398	—	—	—
其他應付款項	223,972	—	—	—
	2,609,125	57,898	127,789	733,800
於2010年12月31日				
借貸	313,518	—	—	—
應付特許使用費	73,495	62,575	140,252	779,700
應付貿易款項	1,190,960	—	—	—
其他應付款項	371,484	—	—	—
	1,949,457	62,575	140,252	779,700
本公司				
於2011年12月31日				
借貸	488,899	—	—	—
其他應付款項	1,860	—	—	—
	490,759	—	—	—
於2010年12月31日				
借貸	272,655	—	—	—
其他應付款項	720	—	—	—
	273,375	—	—	—

綜合財務報表附註

(除特別注明外，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。該比率按借貸總額除以權益持有人之權益計算，在綜合資產負債表中列示。

本集團於2011年及2010年12月31日之資本負債比率如下：

	2011年 千元人民幣	2010年 千元人民幣
借貸總額	838,059	312,248
權益持有人之權益	3,471,843	3,369,302
資本負債比率	24.1%	9.3%

於2011年12月31日之資本負債比率上升主要由於借貸增加。

3.3 公允價值估計

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，假設與其公允價值相若。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。

綜合財務報表附註

(除特別注明外，金額單位為人民幣)

4. 重要會計估計及判斷(續)

(a) 估計商譽減值及無形資產

本集團根據附註2.8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。

(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2.12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準備。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。管理層會於每個資產負債表日重估有關撥備。

(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。倘若該等事情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。

5. 分部資料

管理層定期檢討本集團之內部申報，以評估業績及分配資源。管理層已根據此等報告判定經營分部。

管理層從品牌之角度衡量其業務。本集團擁有以下四個可報告分部，即李寧牌、紅雙喜牌、Lotto(樂途)牌和所有其他品牌分部。管理層根據經營溢利評估經營分部之表現。提供給管理層決策之分部資料均與財務報表計量一致。

截至2011年12月31日止年度源自李寧牌、紅雙喜牌、Lotto(樂途)牌和所有其他品牌之銷售收入分別為8,164,794,000元人民幣、485,026,000元人民幣、119,641,000元人民幣及159,065,000元人民幣，而截至2010年12月31日止年度則分別為8,734,294,000元人民幣、458,291,000元人民幣、90,428,000元人民幣及195,514,000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。

綜合財務報表附註

(除特別注明外，金額單位為人民幣)

5. 分部資料(續)

截至2011年及2010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	Lotto (樂途)牌 千元人民幣	所有 其他品牌 千元人民幣	總計 千元人民幣
截至2011年12月31日止年度					
總收入	8,164,794	488,654	148,703	189,090	8,991,241
分部間收入	–	(3,628)	(29,062)	(30,025)	(62,715)
外部客戶收入	8,164,794	485,026	119,641	159,065	8,928,526
經營溢利／(虧損)	731,106	80,451	(130,556)	(50,045)	630,956
經銷成本及行政開支	3,223,007	118,619	167,989	117,375	3,626,990
折舊及攤銷	215,332	17,504	20,509	7,958	261,303
截至2010年12月31日止年度					
總收入	8,734,294	459,352	177,652	232,037	9,603,335
分部間收入	–	(1,061)	(87,224)	(36,523)	(124,808)
外部客戶收入	8,734,294	458,291	90,428	195,514	9,478,527
經營溢利／(虧損)	1,602,602	71,865	(111,941)	(15,751)	1,546,775
經銷成本及行政開支	2,784,365	113,418	144,136	87,536	3,129,455
折舊及攤銷	164,585	20,233	20,192	7,407	212,417

綜合財務報表附註

(除特別注明外，金額單位為人民幣)

5. 分部資料(續)

經營溢利和除所得稅前溢利的調節如下：

	截至12月31日止年度	
	2011年 千元人民幣	2010年 千元人民幣
經營溢利	630,956	1,546,775
融資收入	17,179	14,917
融資成本	(99,231)	(52,178)
應佔聯營公司虧損	(1,527)	—
除所得稅前溢利	547,377	1,509,514

收入的地區資料

	截至12月31日止年度	
	2011年 千元人民幣	2010年 千元人民幣
中國(包含香港特別行政區)	8,726,209	9,313,357
其他地區	202,317	165,170
總計	8,928,526	9,478,527

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2011年及2010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

(除特別注明外，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
於2010年1月1日							
成本	506,015	63,927	101,550	46,342	151,084	4,761	873,679
累計折舊	(53,226)	(34,631)	(61,760)	(11,799)	(74,082)	–	(235,498)
賬面淨值	452,789	29,296	39,790	34,543	77,002	4,761	638,181
截至2010年12月31日止年度							
年初賬面淨值	452,789	29,296	39,790	34,543	77,002	4,761	638,181
添置	8,581	65,233	70,163	19,015	33,262	8,946	205,200
轉自在建工程	323	–	–	146	240	(709)	–
出售	–	(2,545)	(3,910)	(188)	(1,512)	–	(8,155)
折舊開支	(23,565)	(25,792)	(35,072)	(5,173)	(25,046)	–	(114,648)
年終賬面淨值	438,128	66,192	70,971	48,343	83,946	12,998	720,578
於2010年12月31日							
成本	515,029	120,491	146,331	65,665	178,115	12,998	1,038,629
累計折舊	(76,901)	(54,299)	(75,360)	(17,322)	(94,169)	–	(318,051)
賬面淨值	438,128	66,192	70,971	48,343	83,946	12,998	720,578
截至2011年12月31日止年度							
年初賬面淨值	438,128	66,192	70,971	48,343	83,946	12,998	720,578
添置	4,035	43,179	46,015	9,531	24,107	145,115	271,982
轉自在建工程	8,880	–	–	1,853	487	(11,220)	–
出售	(42)	(521)	(16)	(828)	(898)	–	(2,305)
折舊開支	(21,536)	(52,771)	(50,458)	(6,416)	(27,381)	–	(158,562)
年終賬面淨值	429,465	56,079	66,512	52,483	80,261	146,893	831,693
於2011年12月31日							
成本	527,748	157,520	192,320	75,419	198,485	146,893	1,298,385
累計折舊	(98,283)	(101,441)	(125,808)	(22,936)	(118,224)	–	(466,692)
賬面淨值	429,465	56,079	66,512	52,483	80,261	146,893	831,693

本集團之所有樓宇均位於中國。賬面淨值為7,026,000元人民幣(2010年：10,436,000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59,389,000元人民幣(2010年：44,725,000元人民幣)計入銷售成本，65,776,000元人民幣(2010年：36,779,000元人民幣)計入經銷成本及33,397,000元人民幣(2010年：33,144,000元人民幣)計入行政開支。

於2011年12月31日，賬面淨值為20,190,000元人民幣(2010年：24,239,000元人民幣)的樓宇已抵押作為本集團借貸之抵押品(附註22)。

綜合財務報表附註

(除特別注明外，金額單位為人民幣)

7. 土地使用權－本集團

	千元人民幣
於2010年1月1日	
成本	400,729
累計攤銷	(14,024)
賬面淨值	386,705
截至2010年12月31日止年度	
年初賬面淨值	386,705
添置	3,250
攤銷開支	(9,405)
年終賬面淨值	380,550
於2010年12月31日	
成本	403,979
累計攤銷	(23,429)
賬面淨值	380,550
截至2011年12月31日止年度	
年初賬面淨值	380,550
添置	150
攤銷開支	(9,004)
年終賬面淨值	371,696
於2011年12月31日	
成本	404,129
累計攤銷	(32,433)
賬面淨值	371,696

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2011年12月31日，賬面淨值為122,685,000元人民幣（2010年：126,696,000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2011年12月31日，賬面淨值為14,934,000元人民幣（2010年：15,442,000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22）。

綜合財務報表附註

(除特別注明外，金額單位為人民幣)

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
於2010年1月1日						
成本	179,226	117,077	66,231	608,759	41,339	1,012,632
累計攤銷	—	(12,736)	(27,391)	(98,989)	(3,605)	(142,721)
賬面淨值	179,226	104,341	38,840	509,770	37,734	869,911
截至2010年12月31日止年度						
年初賬面淨值	179,226	104,341	38,840	509,770	37,734	869,911
添置	—	1,161	21,922	13,314	—	36,397
出售	—	—	(72)	—	—	(72)
攤銷開支	—	(6,838)	(12,335)	(63,784)	(5,407)	(88,364)
減值開支	—	(3,792)	—	—	—	(3,792)
年終賬面淨值	179,226	94,872	48,355	459,300	32,327	814,080
於2010年12月31日						
成本	179,226	118,238	88,081	622,072	41,339	1,048,956
累計攤銷及減值	—	(23,366)	(39,726)	(162,772)	(9,012)	(234,876)
賬面淨值	179,226	94,872	48,355	459,300	32,327	814,080
截至2011年12月31日止年度						
年初賬面淨值	179,226	94,872	48,355	459,300	32,327	814,080
添置	—	799	24,165	6,529	—	31,493
攤銷開支	—	(5,603)	(15,563)	(67,164)	(5,407)	(93,737)
年終賬面淨值	179,226	90,068	56,957	398,665	26,920	751,836
於2011年12月31日						
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

特許使用權的攤銷開支已計入經銷成本，其他無形資產的攤銷開支則計入行政開支。

綜合財務報表附註

(除特別注明外，金額單位為人民幣)

8. 無形資產－本集團(續)

商譽減值測試

商譽分配予紅雙喜及凱勝，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及凱勝採用的加權平均收入增長率分別為每年3.5%及6.4%，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17.3%與16.08%，分別反映與紅雙喜及凱勝有關的特定風險。管理層評估後認為紅雙喜及凱勝的使用價值超過其賬面值，因此管理層並無計提減值撥備。

9. 可供出售之金融資產－本集團

	2011年 千元人民幣	2010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

	2011年 千元人民幣	2010年 千元人民幣
投資非上市股份，按成本	79,568	79,568
向附屬公司貸款	446,368	292,495
限制性股份獎勵計劃信託之供款	52,415	67,552
	578,351	439,615

向附屬公司貸款之款項為無抵押、免息及無固定還款期。

綜合財務報表附註

(除特別注明外，金額單位為人民幣)

10. 於附屬公司之投資－本公司(續)

以下為於2011年12月31日之主要附屬公司名單：

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
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	50,000,000元 人民幣	100%	銷售體育用品

綜合財務報表附註

(除特別注明外，金額單位為人民幣)

10. 於附屬公司之投資－本公司(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
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
李寧西班牙有限公司	西班牙， 2007年10月16日 有限責任公司	3,006歐元	100%	銷售體育用品
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
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

綜合財務報表附註

(除特別注明外，金額單位為人民幣)

10. 於附屬公司之投資－本公司(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
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
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

綜合財務報表附註

(除特別注明外，金額單位為人民幣)

10. 於附屬公司之投資－本公司(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
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
深圳一動體育用品銷售有限公司	中國， 2009年5月7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

綜合財務報表附註

(除特別注明外，金額單位為人民幣)

10. 於附屬公司之投資－本公司(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
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
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
李寧體育新加坡有限公司	新加坡 2008年10月20日 有限責任公司	500,000新加坡元	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	20,000,000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
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

綜合財務報表附註

(除特別注明外，金額單位為人民幣)

10. 於附屬公司之投資－本公司(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
上海紅雙喜服飾有限公司	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
樂途體育用品有限公司	中國， 2009年1月19日 有限責任公司	200,000,000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	19,577,000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	10,000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	20,021,699元 人民幣	100%	製造及銷售體育用品

綜合財務報表附註

(除特別注明外，金額單位為人民幣)

11. 於共同控制實體之權益－本集團

本集團於李寧艾高有限公司(「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AIGLE品牌之服裝及鞋類產品。

以下財務資料反映於2011年12月31日及截至該日止年度，本集團分佔李寧艾高及其附屬公司之50%綜合資產及負債，以及綜合收入及業績，有關數據已計入綜合資產負債表及綜合收益表。

	2011年 千元人民幣	2010年 千元人民幣
資產		
非流動資產	4,382	3,038
流動資產	29,640	16,302
資產總額	34,022	19,340
負債		
非流動負債	4,887	—
流動負債	27,261	22,939
負債總額	32,148	22,939
資產／(負債)淨值	1,874	(3,599)

	2011年 千元人民幣	2010年 千元人民幣
收入	48,858	23,137
開支	(43,298)	(24,223)
淨溢利／(虧損)	5,560	(1,086)

於2011年及2010年12月31日，本集團並無就所擁有之共同控制實體權益承擔任何重大或然負債，且共同控制實體於2011年及2010年12月31日也無任何重大或然負債。

綜合財務報表附註

(除特別注明外，金額單位為人民幣)

12. 應佔聯營公司虧損／聯營公司投資

集團於Digital Li-Ning Company Limited (Digital Li-Ning)擁有19.9%的股本權益。Digital Li-Ning是一家於2011年在開曼群島註冊成立的有限責任公司，實繳註冊資本1,000萬美元，主要於美國地區從事體育產品的市場與分銷業務。

本集團有權在Digital Li-Ning董事會委任董事，並有權參與Digital Li-Ning的財務管理和經營決策，因而對其擁有重大影響。

本集團

	2011年 千元人民幣	2010年 千元人民幣
於1月1日聯營公司投資	—	—
新增投資	12,830	—
應佔虧損	(1,527)	—
於12月31日聯營公司投資	11,303	—

13. 存貨－本集團

	2011年 千元人民幣	2010年 千元人民幣
原料	34,041	23,552
在製品	40,576	24,857
製成品	1,245,857	872,271
	1,320,474	920,680
減：撇減至可變現淨值之撥備	(187,509)	(115,082)
	1,132,965	805,598

截至2011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4,547,477,000元人民幣(2010年：4,713,032,000元人民幣)。

截至2011年12月31日止年度，本集團就撇減存貨至其可變現淨值產生之虧損約72,427,000元人民幣(2010年：42,556,000元人民幣)。該等款額已計入綜合收益表之行政開支項下。

14. 應收貿易款項－本集團

	2011年 千元人民幣	2010年 千元人民幣
應收賬款	2,105,590	1,613,155
應收票據	250	917
	2,105,840	1,614,072
減：應收貿易款項減值撥備	(11,400)	(1,382)
	2,094,440	1,612,690

綜合財務報表附註

(除特別注明外，金額單位為人民幣)

14. 應收貿易款項－本集團(續)

客戶所獲之信貸期一般為90天以內。於2011年12月31日，應收貿易款項1,575,401元人民幣(2010年：1,455,532,000元人民幣)未逾期也未減值。於2011年12月31日，應收貿易款項519,039,000元人民幣(2010年：157,158,000元人民幣)已逾期但未減值，此乃與數名近期並無拖欠記錄之獨立客戶有關且尚未收訖款項之賬齡介乎91至180天。

於各資產負債表日之應收貿易款項賬齡分析如下：

	2011年 千元人民幣	2010年 千元人民幣
0至30天	728,962	813,082
31至60天	386,433	344,873
61至90天	460,006	297,577
91至180天	519,039	157,158
181至365天	10,496	387
365天以上	904	995
	2,105,840	1,614,072

於2011年12月31日，應收貿易款項11,400,000元人民幣(2010年：1,382,000元人民幣)已減值，並已計提全數減值撥備。減值乃首先就重大或賬齡較長之結餘進行個別評定，其他結餘根據賬齡及過往拖欠情況組合以整體評定(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分析如下：

	2011年 千元人民幣	2010年 千元人民幣
於1月1日	1,382	1,184
計提應收貿易款項減值撥備	10,246	474
年內撇銷之不可收回應收貿易款項	(228)	(276)
於12月31日	11,400	1,382

增加及解除已減值應收貿易款項撥備，已於綜合收益表內計入行政開支項內。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。本集團並無持有任何抵押品作擔保。

綜合財務報表附註

(除特別注明外，金額單位為人民幣)

15. 其他應收款項及預付款項－本集團及本公司

	本集團		本公司	
	2011年 千元人民幣	2010年 千元人民幣	2011年 千元人民幣	2010年 千元人民幣
預付供應商款項	22,495	10,426	—	—
預付廣告費用	28,464	47,137	—	—
租賃及其他按金	126,238	109,516	—	—
預付租金	200,879	198,315	—	—
預付員工款項及其他為僱員支付款項	3,034	3,302	—	—
其他投資之預付款項	10,000	—	—	—
其他	41,320	42,330	—	1,495
	432,430	411,026	—	1,495
減：非即期部份	(87,903)	(108,207)	—	—
即期部份	344,527	302,819	—	1,495

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。

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。

16. 現金、等同現金項目及銀行存款－本集團及本公司

於2011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	
	2011年 千元人民幣	2010年 千元人民幣	2011年 千元人民幣	2010年 千元人民幣
現金及等同現金項目	1,196,474	1,470,435	5,958	26,978
受限制之銀行存款	13,194	2,045	—	—
	1,209,668	1,472,480	5,958	26,978

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	
	2011年 千元人民幣	2010年 千元人民幣	2011年 千元人民幣	2010年 千元人民幣
以人民幣為單位	1,168,122	1,413,768	—	—
以港元為單位	19,316	42,322	5,958	26,974
以美元為單位	11,388	4,880	—	4
以歐元為單位	1,191	4,028	—	—
以新加坡元為單位	9,651	7,482	—	—
	1,209,668	1,472,480	5,958	26,978

綜合財務報表附註

(除特別注明外，金額單位為人民幣)

16. 現金、等同現金項目及銀行存款－本集團及本公司(續)

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所規限。

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。

17. 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2011年及2010年12月31日	10,000,000	1,000,000

綜合財務報表附註

(除特別注明外，金額單位為人民幣)

17. 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	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2010年1月1日	1,044,881	110,898	243,553	(53,239)	301,212
因購股權計劃而發行股份之 所得款項淨額(附註a)	5,355	466	35,914	—	36,380
轉撥已行使購股權之公平值至股份溢價	—	—	14,521	—	14,521
限制性股份獎勵計劃下歸屬之股份	1,481	—	—	28,240	28,240
為限制性股份獎勵計劃而購買 之股份(附註b)	(1,872)	—	—	(39,509)	(39,509)
於2010年12月31日	1,049,845	111,364	293,988	(64,508)	340,844
於2011年1月1日	1,049,845	111,364	293,988	(64,508)	340,844
因購股權計劃而發行股份之 所得款項淨額(附註a)	2,883	240	12,170	—	12,410
轉撥已行使購股權之公平值至股份溢價	—	—	6,221	—	6,221
限制性股份獎勵計劃下歸屬之股份	1,330	—	—	24,822	24,822
為限制性股份獎勵計劃而購買 之股份(附註b)	(1,647)	—	—	(12,729)	(12,729)
於2011年12月31日	1,052,411	111,604	312,379	(52,415)	371,568

附註：

- (a) 截至2011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5.17港元(2010年：7.72港元)向本集團若干董事及僱員發行2,883,000股(2010年：5,355,000股)每股面值0.10港元之股份(見附註33)。
- (b) 截至2011年12月31日止年度，李寧有限公司限制性股份獎勵計劃信託(於香港成立之信託)(「該信託」)透過公開市場購買1,647,000股(2010年：1,872,000股)本公司股份。購買股份已付之總金額為12,729,000元人民幣(2010年：39,509,000元人民幣)，並由本公司通過對該信託出資的方式撥支。

綜合財務報表附註

(除特別注明外，金額單位為人民幣)

18. 儲備－本集團及本公司

本集團

	資本 儲備(a) 千元人民幣	法定公積金(b) 千元人民幣	以股份為基礎 之酬金儲備 千元人民幣	外幣折算差額 千元人民幣	小計 千元人民幣	保留溢利 千元人民幣	總計 千元人民幣
於2010年1月1日	45,634	206,612	80,160	(28)	332,378	2,040,918	2,373,296
年內溢利	-	-	-	-	-	1,108,487	1,108,487
股份計劃下所提供服務之價值	-	-	53,677	-	53,677	-	53,677
轉撥已行使購股權之公平值至股份溢價	-	-	(14,521)	-	(14,521)	-	(14,521)
限制性股份獎勵計劃下歸屬之股份	-	-	(28,240)	-	(28,240)	-	(28,240)
轉撥至法定儲備	-	2,131	-	-	2,131	(2,131)	-
外幣財務報表折算差額	-	-	-	1,222	1,222	-	1,222
已付股息	-	-	-	-	-	(465,463)	(465,463)
於2010年12月31日	45,634	208,743	91,076	1,194	346,647	2,681,811	3,028,458
於2011年1月1日	45,634	208,743	91,076	1,194	346,647	2,681,811	3,028,458
年內溢利	-	-	-	-	-	385,813	385,813
股份計劃下所提供服務之價值	-	-	38,890	-	38,890	-	38,890
轉撥已行使購股權之公平值至股份溢價	-	-	(6,221)	-	(6,221)	-	(6,221)
已失效之購股權	3,874	-	(3,874)	-	-	-	-
限制性股份獎勵計劃下歸屬之股份	-	-	(24,822)	-	(24,822)	-	(24,822)
轉撥至法定儲備	-	11,850	-	-	11,850	(11,850)	-
外幣財務報表折算差額	-	-	-	3,762	3,762	-	3,762
已付股息	-	-	-	-	-	(325,605)	(325,605)
於2011年12月31日	49,508	220,593	95,049	4,956	370,106	2,730,169	3,100,275

綜合財務報表附註

(除特別注明外，金額單位為人民幣)

18. 儲備－本集團及本公司(續)

本公司

	保留溢利 千元人民幣	以股份為基礎 之酬金儲備 千元人民幣	總計 千元人民幣
於2010年1月1日	354,223	80,160	434,383
年內溢利	395,735	—	395,735
股份計劃下所提供服務之價值	—	53,677	53,677
轉撥已行使購股權之公平值至股份溢價	—	(14,521)	(14,521)
限制性股份獎勵計劃下歸屬之股份	—	(28,240)	(28,240)
已付股息	(465,463)	—	(465,463)
於2010年12月31日	284,495	91,076	375,571
於2011年1月1日	284,495	91,076	375,571
年內溢利	288,872	—	288,872
股份計劃下所提供服務之價值	—	38,890	38,890
轉撥已行使購股權之公平值至股份溢價	—	(6,221)	(6,221)
已失效之購股權	—	(3,874)	(3,874)
限制性股份獎勵計劃下歸屬之股份	—	(24,822)	(24,822)
已付股息	(325,605)	—	(325,605)
於2011年12月31日	247,762	95,049	342,811

(a) 資本儲備

資本儲備包含本集團股東之累計出資，以及本公司股份於2004年在香港聯合交易所有限公司上市做準備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。

綜合財務報表附註

(除特別注明外，金額單位為人民幣)

18. 儲備－本集團及本公司(續)

(b) 法定公積金(續)

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(根據中國會計法規釐定)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。

19. 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：

	2011年 千元人民幣	2010年 千元人民幣
0至30天	750,535	892,826
31至60天	456,955	275,566
61至90天	128,992	11,282
91至180天	116,675	5,215
181至365天	1,742	3,347
365天以上	7,499	2,724
	1,462,398	1,190,960

20. 其他應付款項及應計費用－本集團及本公司

	本集團		本公司	
	2011年 千元人民幣	2010年 千元人民幣	2011年 千元人民幣	2010年 千元人民幣
應計銷售及市場推廣開支	318,695	242,808	—	—
客戶墊款	70,416	57,341	—	—
應付工資及福利	102,031	114,323	—	—
其他應付稅項	8,277	102,876	—	—
物業、機器及設備應付款項	22,914	32,202	—	—
其他應付款項	140,147	96,474	1,860	720
	662,480	646,024	1,860	720

綜合財務報表附註

(除特別注明外，金額單位為人民幣)

21. 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。

年內應付特許權使用費變動分析如下：

	千元人民幣	
於2010年1月1日	556,142	
購入特許使用權	13,313	
應計特許權費	3,901	
支付特許使用費	(58,857)	
貼現攤銷	41,287	
調整匯兌差額	(2,184)	
於2010年12月31日	553,602	
於2011年1月1日	553,602	
購入特許使用權	6,529	
支付特許使用費	(64,648)	
貼現攤銷	40,389	
調整匯兌差額	(5,430)	
於2011年12月31日	530,442	

	2011年 千元人民幣	2010年 千元人民幣
應付特許使用費分析：		
非即期		
— 5年以上	310,355	316,880
— 2至5年	148,438	166,056
即期	71,649	70,666
	530,442	553,602

應付特許使用費主要以人民幣、美元及歐元為單位。

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：

	2011年 千元人民幣	2010年 千元人民幣
1年以下	73,822	73,495
1年至5年	185,687	202,827
5年以上	733,800	779,700
	993,309	1,056,022

綜合財務報表附註

(除特別注明外，金額單位為人民幣)

22. 借貸－本集團及本公司

	本集團		本公司	
	2011年 千元人民幣	2010年 千元人民幣	2011年 千元人民幣	2010年 千元人民幣
即期				
以下列貨幣為單位的銀行借貸				
－人民幣	351,639	39,960	—	—
－港元	486,420	272,288	486,420	272,288
	838,059	312,248	486,420	272,288
－有抵押	14,500	4,500	—	—
－無抵押	823,559	307,748	486,420	272,288
	838,059	312,248	486,420	272,288

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2011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6.00%（2010年：5.32%），而以港元為單位者則為2.02%（2010年：1.23%）。

為數14,500,000元人民幣（2010年：4,500,000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2011年12月31日，本集團擁有未使用的一年內借貸信用額度931,070,000元人民幣（2010年：1,157,502,000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。

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2010年1月1日	259,970	193,710
新增	382,320	340,360
匯率變動影響	(2,960)	(2,960)
償還款項	(327,082)	(258,822)
於2010年12月31日	312,248	272,288
於2011年1月1日	312,248	272,288
新增	2,240,053	1,071,414
匯率變動影響	(2,820)	(2,820)
償還款項	(1,711,422)	(854,462)
於2011年12月31日	838,059	486,420

綜合財務報表附註

(除特別注明外，金額單位為人民幣)

22. 借貸－本集團及本公司(續)

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	
	2011年 千元人民幣	2010年 千元人民幣	2011年 千元人民幣	2010年 千元人民幣
－ 6個月以下	728,059	291,788	486,420	272,288
－ 6至12個月	110,000	20,460	–	–
	838,059	312,248	486,420	272,288

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 千元人民幣	已行使 購股權 千元人民幣	集團內銷售 產生的 未實現溢利 千元人民幣	公平值 收益 千元人民幣	累計 稅項虧損 千元人民幣	應計費用 千元人民幣	其他 千元人民幣	總計 千元人民幣
遞延所得稅資產								
於2010年1月1日	20,532	12,681	48,901	–	37,470	66,732	6,793	193,109
於收益表計入	12,424	1,557	24,919	–	35,510	25,815	4,526	104,751
於2010年12月31日	32,956	14,238	73,820	–	72,980	92,547	11,319	297,860
於2011年1月1日	32,956	14,238	73,820	–	72,980	92,547	11,319	297,860
於收益表計入／(扣除)	18,912	481	(40,655)	–	86,777	66,428	16,054	147,997
於2011年12月31日	51,868	14,719	33,165	–	159,757	158,975	27,373	445,857
遞延所得稅負債								
於2010年1月1日	–	–	–	(90,227)	–	–	(174)	(90,401)
於收益表計入	–	–	–	4,798	–	–	95	4,893
於2010年12月31日	–	–	–	(85,429)	–	–	(79)	(85,508)
於2011年1月1日	–	–	–	(85,429)	–	–	(79)	(85,508)
於收益表計入	–	–	–	4,168	–	–	71	4,239
於2011年12月31日	–	–	–	(81,261)	–	–	(8)	(81,269)

綜合財務報表附註

(除特別注明外，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：

	2011年 千元人民幣	2010年 千元人民幣
遞延所得稅資產		
－ 12個月內收回	306,095	203,032
－ 超過12個月後收回	139,762	94,828
	445,857	297,860
遞延所得稅負債		
－ 12個月內收回	(4,168)	(4,798)
－ 超過12個月後收回	(77,101)	(80,710)
	(81,269)	(85,508)

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利潤而實現的相關稅務利益予以確認。本集團並未就將於2012年至2016年之間屆滿的可結轉以抵銷未來應課稅收入的虧損75,498,000元人民幣(2010年：50,099,000元人民幣)確認遞延所得稅資產13,261,000元人民幣(2010年：10,388,000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147,863,000元人民幣(2010年：141,125,000元人民幣)。本集團目前未有意願將該金額合共2,957,270,000元人民幣(2010年：2,822,502,000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2010年1月1日	63,618
於收益表計入	(1,294)
於2010年12月31日	62,324
於2011年1月1日	62,324
於收益表計入	(1,294)
於2011年12月31日	61,030

本集團於2009年收到與購買中國某土地使用權相關的政府補助64,697,000元人民幣。該政府補助乃錄入遞延收益並會於相應土地使用權50年租賃期間按直線法計入收益表。截至2011年12月31日止年度，1,294,000元人民幣(2010年：1,294,000元人民幣)已計入收益表。

綜合財務報表附註

(除特別注明外，金額單位為人民幣)

25. 按性質列示開支

	2011年 千元人民幣	2010年 千元人民幣
於銷售成本確認為開支之存貨成本	4,547,477	4,713,032
物業、機器及設備折舊(附註a)	158,562	114,648
土地使用權及無形資產攤銷	102,741	97,769
無形資產減值	—	3,792
廣告及市場推廣開支	1,567,927	1,427,130
員工成本開支，包括董事薪酬	772,518	710,253
有關土地及樓宇之經營租約租金	539,347	360,078
研究及產品開發開支(附註a)	231,004	244,749
運輸及物流開支	180,145	149,100
計提應收貿易款項減值撥備	10,246	474
撇減存貨至可變現淨值	72,427	42,556
核數師酬金	3,510	3,900
管理諮詢費	62,846	65,945
差旅及業務招待費	132,351	138,054

附註：

(a) 研究及產品開發開支包括研究及產品開發部門內物業、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－淨額

	2011年 千元人民幣	2010年 千元人民幣
政府補助(附註a)	140,717	187,892
特許使用費收入	9,084	6,739
其他	(6,368)	—
	143,433	194,631

附註：

(a) 此項是指年內取得的中國多個地方政府補助。

27. 員工成本開支

	2011年 千元人民幣	2010年 千元人民幣
工資及薪酬	396,262	390,740
退休福利計劃供款(附註c)	53,316	49,646
向董事及僱員授出之購股權及限制性股份	38,890	53,677
員工住房福利	19,739	18,418
其他福利	264,311	197,772
	772,518	710,253

綜合財務報表附註

(除特別注明外，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

各董事於截至2010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(i) 千元人民幣	僱主之 退休金 計劃供款 千元人民幣	總計 千元人民幣
李寧先生	–	2,874	960	22	149	4,005
張志勇先生	–	3,666	960	9,329	205	14,160
鍾奕祺先生	–	1,493	875	2,138	121	4,627
王亞非女士	266	–	–	378	–	644
林明安先生	266	–	–	466	–	732
Stuart Schonberger先生(ii)	105	–	–	47	–	152
顧福身先生	266	–	–	378	–	644
陳振彬先生	212	–	–	378	–	590
朱華煦先生	212	–	–	362	–	574
韋俊賢先生	212	–	–	362	–	574

各董事於截至2011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(i) 千元人民幣	僱主之 退休金 計劃供款 千元人民幣	總計 千元人民幣
李寧先生	–	2,877	960	15	125	3,977
張志勇先生	–	5,112	660	5,649	134	11,555
鍾奕祺先生	–	2,052	1,135	1,664	56	4,907
王亞非女士	270	–	–	328	–	598
林明安先生	270	–	–	328	–	598
顧福身先生	270	–	–	328	–	598
陳振彬先生	215	–	–	328	–	543
朱華煦先生	215	–	–	328	–	543
韋俊賢先生	215	–	–	328	–	543

(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) Stuart Schonberger先生由2010年6月28日起不再擔任本公司非執行董事。

綜合財務報表附註

(除特別注明外，金額單位為人民幣)

27. 僱員福利開支(續)

(b) 五名最高薪人士

截至2011年及2010年12月31日止年度，本集團五位最高薪人士包括三位董事，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兩位最高薪人士之酬金總額如下：

	2011年 千元人民幣	2010年 千元人民幣
薪金及津貼	4,805	6,696
其他福利	1,192	2,014
退休福利計劃供款	124	122
	6,121	8,832

酬金的範圍分佈如下：

	人員數目	
	2011年	2010年
酬金範圍		
3,000,001元人民幣至3,500,000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
	2	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

(除特別注明外，金額單位為人民幣)

28. 融資收入及成本

	2011年 千元人民幣	2010年 千元人民幣
銀行結餘及存款之利息收入	6,198	7,507
外幣匯兌收益淨額	10,981	7,410
融資收入	17,179	14,917
貼現攤銷－應付特許使用費(附註21)	(40,389)	(41,287)
銀行借貸利息開支	(49,104)	(4,399)
其他	(9,738)	(6,492)
融資成本	(99,231)	(52,178)
融資成本－淨額	(82,052)	(37,261)

29. 所得稅

	2011年 千元人民幣	2010年 千元人民幣
當期所得稅		
－香港利得稅(附註b)	1,362	2,506
－中國企業所得稅(附註c)	271,182	466,346
－中國境內附屬公司已分配股利之預提所得稅(附註d)	16,100	18,170
	288,644	487,022
遞延所得稅	(152,236)	(109,644)
	136,408	377,378

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2011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(2010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%(2010年：25%)之法定稅率計算，惟本公司若干附屬公司乃根據有關中國稅務法律及法規按24%(2010年：22%)之優惠稅率繳稅。
- (d) 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%之比例繳納預提所得稅。截至2011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的未分配利潤計提相應預提所得稅。

綜合財務報表附註

(除特別注明外，金額單位為人民幣)

29. 所得稅(續)

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

	2011年 千元人民幣	2010年 千元人民幣
除所得稅前溢利	547,377	1,509,514
按稅率25%計算之稅項(2010年：25%)	136,844	377,379
按境外不同稅率計算之影響	9,030	2,431
適用於若干附屬公司收入之優惠稅率	(781)	(1,295)
未確認遞延稅項之稅項虧損	13,261	10,915
就稅務而言不得扣減之開支	16,169	9,298
授予附屬公司之稅收優惠	(41,524)	(34,570)
毋須繳稅收入	(12,691)	(4,950)
來自中國附屬公司之股息預繳稅	16,100	18,170
稅項開支	136,408	377,378

截至2011年12月31日止年度，實際稅率為24.9%(2010年：25.0%)。

30. 每股盈利

基本

每股基本盈利乃按本公司權益持有人應佔溢利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。

	2011年 千元人民幣	2010年 千元人民幣
本公司權益持有人應佔溢利	385,813	1,108,487
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)	1,051,127	1,047,363
每股基本盈利(分人民幣)	36.70	105.84

綜合財務報表附註

(除特別注明外，金額單位為人民幣)

30. 每股盈利(續)

攤薄

每股攤薄盈利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攤薄影響之潛在普通股計算。本公司具攤薄影響之潛在普通股包括根據購股權計劃而發行之股份及就限制性股份獎勵計劃持有之股份。本公司會作出計算，以釐定根據未行使購股權所附認購權及未歸屬獎勵股份之幣值按公平值(按本公司股份之年內平均股份市價計算)所能收購之股份數目。按上述方法計算之股份數目與假設行使購股權及授出獎勵股份而發行之股份數目作比較，就其差異作出調整以得出計算每股攤薄盈利之加權平均股份數目，詳情如下：

	2011年 千元人民幣	2010年 千元人民幣
本公司權益持有人應佔溢利，用於釐定每股攤薄盈利	385,813	1,108,487
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)	1,051,127	1,047,363
就購股權及獎勵股份作出調整(千股)	4,069	14,502
每股攤薄盈利之普通股之加權平均數(千股)	1,055,196	1,061,865
每股攤薄盈利(分人民幣)	36.56	104.39

31. 股息

	2011年 千元人民幣	2010年 千元人民幣
已派付中期股息每股普通股11.13分人民幣(2010年：22.15分人民幣)	116,533	229,568
擬派末期股息每股普通股0分人民幣(2010年：19.97分人民幣)	—	213,827
	116,533	443,395

附註：

董事會於2011年3月16日建議派發截至2010年12月31日止年度之末期股息每股普通股19.97分人民幣。董事會建議不派發截至2011年12月31日止年度之末期股息。

綜合財務報表附註

(除特別注明外，金額單位為人民幣)

32. 現金流量表

除稅前溢利與經營活動產生之淨現金流入之對賬如下：

	2011年 千元人民幣	2010年 千元人民幣
除所得稅前溢利	547,377	1,509,514
就以下項目調整：		
折舊	158,562	114,648
攤銷	102,741	97,769
出售物業、機器及設備虧損	236	—
計提無形資產減值撥備	—	3,792
計提應收貿易款項減值撥備	10,246	474
撇減存貨至可變現淨值	72,427	42,556
授予董事及僱員之購股權	38,890	53,677
融資成本－淨額	82,052	37,261
遞延收入攤銷	(1,294)	(1,294)
應佔聯營公司虧損	1,527	—
未計營運資金變動之經營溢利	1,012,764	1,858,397
存貨增加	(399,794)	(216,626)
應收貿易款項增加	(491,996)	(543,760)
其他應收款項及預付款項減少／(增加)	5,347	(88,591)
應付貿易款項增加	271,438	364,527
其他應付款項及應計費用增加	29,718	100,641
經營活動產生之現金流入	427,477	1,474,588

33. 以股份為基礎之酬金

(a) 購股計劃

本公司主要股東兼主席李寧先生於2004年創辦Alpha Talent Management Limited (「Alpha Talent」)，以持有李寧先生實益擁有之35,250,000股本公司股份。

購股計劃(「Alpha Talent購股權計劃」)之目的在於透過Alpha Talent向對本集團經濟成就有貢獻之若干主要個人授出可認購李寧先生實益擁有之本公司股份之權利。

Alpha Talent於2004年6月5日採納Alpha Talent購股權計劃，該計劃自該日起10年內生效。Alpha Talent董事會成立之委員會須釐定獲選接納購股權之本集團人士、行使價、購股權條款及條件。已失效或已註銷之購股權將根據Alpha Talent購股權計劃之條款重新授出，直至Alpha Talent所持全部股份已根據計劃被認購為止。

現行已授出購股權會在該等人士於本集團各公司服務一定期間(介乎6至36個月)後陸續歸屬。

綜合財務報表附註

(除特別注明外，金額單位為人民幣)

33. 以股份為基礎之酬金(續)

(a) 購股計劃(續)

未行使購股權數目及其相關加權平均行使價之變動如下：

	2011年		2010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	0.86	638	0.86	1,724
已行使	0.86	(538)	0.86	(1,086)
於12月31日	0.86	100	0.86	638
於12月31日可行使	0.86	100	0.86	638

於下列年度年底尚未行使之購股權有以下到期日及加權平均行使價：

	2011年		2010年	
	加權平均 行使價 (每股) 港元	購股權 (千份)	加權平均 行使價 (每股) 港元	購股權 (千份)
2011年11月11日	0.86	—	0.86	75
2012年7月5日	0.86	100	0.86	510
2013年11月16日	0.86	—	0.86	33
2013年11月27日	0.86	—	0.86	20
		100		638

(b) 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

(除特別注明外，金額單位為人民幣)

33. 以股份為基礎之酬金(續)

(b) 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：

	2011年		2010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	13.360	23,324	12.764	29,634
已授出	9.896	6,699	—	—
已行使	5.172	(2,883)	8.851	(4,493)
已失效	14.036	(3,156)	14.791	(1,817)
於12月31日	13.287	23,984	13.360	23,324
於12月31日可行使	15.683	9,614	12.400	8,635

綜合財務報表附註

(除特別注明外，金額單位為人民幣)

33. 以股份為基礎之酬金(續)

(b) 購股權計劃(續)

於所示年末尚未行使之購股權到期日及行使價如下：

到期日	2011年		2010年	
	加權平均 行使價 (每股) 港元	購股權 (千份)	加權平均 行使價 (每股) 港元	購股權 (千份)
2011年7月4日	3.685	—	3.685	2,269
2012年9月4日	8.830	627	8.830	799
2012年11月20日	9.840	300	9.840	300
2013年7月19日	19.680	350	19.680	350
2014年7月4日	17.220	2,011	17.220	2,225
2014年12月5日	10.940	93	10.940	93
2015年1月19日	11.370	9,557	11.370	11,913
2015年4月1日	13.180	689	13.180	689
2015年10月22日	21.870	3,960	21.870	4,686
2017年7月15日	9.896	6,397	—	—
		23,984		23,324

於截至2011年及2010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：

	2011年 千元人民幣	2010年 千元人民幣
公開售股後購股權計劃	19,294	—

該模式之主要輸入參數如下：

	2011年
公開售股後購股權計劃	
加權平均股價(港元)	8.96
加權平均行使價(港元)	9.90
預計波動率	51.4%
預計購股權期限(年)	3.97
加權平均無風險年利率	1.0%
預計股息率	2.0%

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。

Alpha Talent購股權計劃及公開售股後購股權計劃之公平值在購股權歸屬期內被計入綜合收益表。計入2011年的金額分別為零元及12,943,000元人民幣(2010年：353,000元人民幣及33,113,000元人民幣)。

綜合財務報表附註

(除特別注明外，金額單位為人民幣)

33. 以股份為基礎之酬金(續)

(c) 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。

限制性股份之上限不得超過20,556,000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2%。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。

已授出之限制性股份之數目及相關公平值變動如下：

	2011年		2010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	21.97	3,840	18.31	2,359
已授出	8.96	1,647	23.20	3,123
已歸屬	20.26	(1,330)	19.52	(1,481)
已失效	18.39	(618)	17.28	(161)
於12月31日	17.18	3,539	21.97	3,840

於截至2011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25,947,000元人民幣(2010年：20,211,000元人民幣)。

綜合財務報表附註

(除特別注明外，金額單位為人民幣)

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	
	2011年 千元人民幣	2010年 千元人民幣	2011年 千元人民幣	2010年 千元人民幣
已簽約但尚未付款 — 物業、機器及設備	94,729	63,453	—	—

本集團及本公司於2011年及2010年12月31日並無已批准但尚未訂約之資本開支。

(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：

	2011年 千元人民幣	2010年 千元人民幣
1年內	340,652	245,593
超過1年但5年內	581,055	548,072
超過5年	196,801	147,721
	1,118,508	941,386

本公司於2011年及2010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。

本集團於年內之關聯方交易如下：

(a) 銷售貨品予：

	2011年 千元人民幣	2010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)	4,859	4,374
Digital Li-Ning，本集團之聯營公司	1,371	—
	6,230	4,374

綜合財務報表附註

(除特別注明外，金額單位為人民幣)

35. 關聯方交易 (續)

(b) 購買貨品自：

	2011年 千元人民幣	2010年 千元人民幣
上海紅雙喜(集團)有限公司之關聯公司	18,996	5,099

(c) 購買服務自：

	2011年 千元人民幣	2010年 千元人民幣
非凡中國控股有限公司之附屬公司(由本公司主要管理人員控制之公司)	1,600	—

董事認為，該等交易乃參照日常業務過程與關聯方協定之條款訂立。

(d) 主要管理人員報酬

已付或應付予本集團主要管理人員(均為本公司董事)之報酬詳情如下：

	2011年 千元人民幣	2010年 千元人民幣
薪金及其他福利	17,224	15,852
退休福利計劃供款	315	475
為所提供服務之價值而設立之僱員購股權計劃	6,323	10,375
	23,862	26,702

(e) 銷售／購買貨品產生的年末結餘

	2011年 千元人民幣	2010年 千元人民幣
應收關聯方款項：		
上海紅雙喜(集團)有限公司之關聯公司	179	—
Digital Li-Ning	1,555	—
	1,734	—
應付關聯方款項：		
上海紅雙喜(集團)有限公司之關聯公司	1,728	4,600
非凡中國控股有限公司之附屬公司	650	—
	2,378	4,600

綜合財務報表附註

(除特別注明外，金額單位為人民幣)

36. 結算日後事項

於2012年1月19日，本公司分別與TPG ASIA, Inc. (「TPG」)及由Government of Singapore Investment Corporation Pte. Ltd.私募股權投資分支管理的投資工具Tetrad Ventures Pte. Ltd. (「GIC投資者」)訂立認購協議，內容有關發行本金總額750,000,000元人民幣可換股債權(「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五週年當日到期。可換股債券可按初步兌換價以每股7.74港元兌換為本公司股份。

發行可換股債券已於2012年2月8日完成。本金為561,000,000元人民幣的可換股債券已發行予TPG Stallion Holdings, L.P. (為TPG的聯屬方)；本金為189,000,000元人民幣的可換股債券已發行予GIC投資者。

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
「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
「香港」	中國香港特別行政區
「香港聯交所」	香港聯合交易所有限公司
「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日採納之限制性股份獎勵計劃
「人民幣」	中國之法定貨幣
「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



www.lining.com