



構建未來

2012 年度報告



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)



構建未來

關於李寧集團

李寧有限公司為中國領先的體育品牌企業之一，主要以李寧品牌提供專業及休閒運動鞋、服裝、器材和配件產品。本集團擁有品牌營銷、研發、設計、製造、經銷及零售能力，總部位於北京，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，本集團亦通過自營、授權或成立合資公司等方式生產、開發、推廣、分銷及／或銷售其他品牌運動用品，包括紅雙喜（乒乓球）、艾高（戶外運動用品）以及樂途（運動時尚產品）。

■ 使命

我們以體育激發人們突破的
渴望和力量

■ 願景

全球領先的體育用品品牌公司

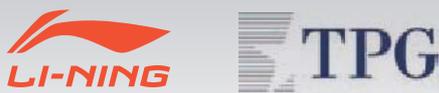
■ 核心價值觀

贏得夢想、誠信守諾、
我們文化、卓越績效、
消費者導向、突破

目錄

2	2012年大事記	101	獨立核數師報告
4	公司資料	102	綜合資產負債表
7	五年財務摘要	104	資產負債表
10	主席報告	105	綜合收益表
16	執行副主席訪談	106	綜合全面收益表
20	管理層討論與分析	107	綜合權益變動表
56	企業管治報告	108	綜合現金流量表
71	董事和高級管理人員	109	綜合財務報表附註
76	投資者關係報告	172	詞彙
82	企業社會責任		
88	董事會報告		

1月



李寧公司與世界領先的私募股權投資公司TPG和新加坡政府投資有限公司(GIC)簽署投資協議。TPG及GIC同意通過認購集團發行的可轉換債券投資本公司。兩位由TPG提名的董事於2012年4月加入本公司董事會。

3月

李寧中心實驗室順利通過由中國合格評定國家認可委員會(CNAS)主持的復評審和擴項現場考核，對進一步提高李寧中心實驗室的檢測能力、為規範實驗室管理奠定了堅實的基礎，為李寧產品研開發功能檢測及產品質量控制提供更有力的技術保障。

4月

李寧公司於在廣東珠海市召開的第三屆全國紡織品標準化技術委員會針織品分會成立大會獲得最高獎項--“標準化工作突出貢獻單位獎”。

5月

李寧公司創始人及執行主席李寧先生繼2008年北京奧運會開幕式上點燃奧運主火炬之後，再次與奧運聖火結緣，於2012年倫敦奧運會聖火傳遞希臘段交接儀式上完成最後一棒火炬傳遞並點燃聖火台。

6月



李寧公司簽訂關於成為中國男子職業籃球聯賽(CBA)裝備贊助商的合作備忘錄，協議覆蓋2012/2013年至2016/2017年五個賽季。

李寧公司在北京召開“見證改變，龍耀倫敦”為主題的奧運裝備發布會。

1月

2月

3月

4月

5月

6月

2012年大事記

7月



宣布其管理團隊的變動及委任新獨立非執行董事的安排，同時公佈變革計劃以改善集團的業績表現，支持李寧實現可持續的盈利增長目標。

8月



李寧牌贊助的五支中國國家隊在2012年倫敦奧運會上取得22枚金牌的佳績。

10月



李寧公司與效力於美國職業籃球聯賽(NBA)邁阿密熱火隊的著名球星德維恩·韋德(Dwyane Wade)正式簽立贊助協約。

11月



中國男子籃球職業聯賽(CBA)2012-2013賽季發布會在京舉行。這也是強勢回歸體育、回歸籃球市場的李寧品牌首次以聯賽官方合作伙伴的身份正式亮相，CBA聯賽由此開啟李寧時代。

12月

公司董事會批准了全面實施作為2012年7月份公佈的變革計劃擴展部分的“渠道復興計劃”；這一計劃將有效加快積壓存貨的清理，盤活下游的有效流通，提升渠道的盈利能力。

7月

8月

9月

10月

11月

12月

公司資料

董事會

執行董事

李寧先生(執行主席)
金珍君先生(執行副主席)
張志勇先生

非執行董事

韋俊賢先生
陳悅先生

獨立非執行董事

顧福身先生
王亞非女士
陳振彬先生
蘇敬軾先生

執行委員會

李寧先生(委員會主席)
金珍君先生
陳悅先生

首席顧問

張志勇先生

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)
陳悅先生
陳振彬先生

提名委員會

金珍君先生(委員會主席)
李寧先生
陳振彬先生

授權代表

李寧先生
陳悅先生

公司秘書

嚴慧燕女士

註冊辦事處

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

香港主要營業地點

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

營運總部

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

主要股份過戶登記處

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

香港股份過戶登記分處

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

核數師

羅兵咸永道會計師事務所
執業會計師

法律顧問

香港法律
貝克·麥堅時律師事務所

中國法律
錦天城律師事務所

主要往來銀行

香港
恒生銀行有限公司
星展銀行香港分行
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
中國民生銀行股份有限公司
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

單位：千元人民幣

	2012	2011	2010	2009	2008
經營業績：					
營業額	6,738,911	8,928,526	9,478,527	8,386,910	6,690,073
經營(虧損)/溢利	(1,592,334)	630,956	1,546,775	1,341,896	960,213
除稅前(虧損)/溢利	(1,805,024)	547,377	1,509,514	1,283,130	929,238
權益持有人應佔(虧損)/溢利	(1,979,114)	385,813	1,108,487	944,524	721,267
息稅前利潤加折舊及攤銷	(1,377,003)	890,732	1,759,192	1,524,911	1,070,516
資產與負債：					
非流動資產總值	2,105,107	2,547,218	2,368,205	2,215,895	1,518,985
流動資產總值	3,926,903	4,781,600	4,193,587	3,161,975	2,817,944
流動負債總值	3,276,565	3,063,067	2,371,642	1,864,928	2,086,843
流動資產淨值	650,338	1,718,533	1,821,945	1,297,047	731,101
資產總值	6,032,010	7,328,818	6,561,792	5,377,870	4,336,929
資產總值減流動負債總值	2,755,445	4,265,751	4,190,150	3,512,942	2,250,086
權益持有人應佔權益	1,613,597	3,471,843	3,369,302	2,674,508	1,896,413
重要財務指標：					
毛利率	37.8%	45.3%	46.8%	47.3%	47.9%
權益持有人應佔(虧損)/溢利率	(29.4%)	4.3%	11.7%	11.3%	10.8%
息稅前利潤加折舊及攤銷率	(20.4%)	10.0%	18.6%	18.2%	16.0%
每股(虧損)/盈利					
— 基本(分人民幣)	(187.96)	36.70	105.84	90.75	69.63
— 攤薄(分人民幣)	(187.96)	36.56	104.39	89.61	68.64
每股股息淨額(分人民幣)	—	11.13	42.12	36.12	49.67
權益持有人應佔權益回報率	(77.8%)	11.3%	36.7%	41.3%	39.6%
每股有形資產淨值(分人民幣)	97.40	241.46	225.25	153.65	138.44



運動員精神




LI-NING

主席報告



執行主席
李寧先生

各位股東：

引言

經過多年的快速擴張，國內體育用品行業未來發展的制約因素在近年開始顯現。2012年，從整個體育用品行業來看，競爭激烈、庫存滯壓、單店利潤下滑等問題變得尤為嚴重。同時，在世界經濟恢復前景仍不明朗的情況下，中國經濟雖總體發展平穩，但較去年相比仍略微放緩，包括消費品在內的多個行業持續受到下行壓力。

有鑒於這樣的外部環境，管理層認為，中國體育服裝和用品市場的格局將隨之發生顯著變化，因此，行業本身的調整，以及競爭模式的轉換不可避免。綜合考慮日趨嚴峻的經營瓶頸，李寧公司決議引入戰略投資者，以拓寬視野，讓李寧公司突破困局，領跑行業的第二輪發展。

集團於2012年1月與世界一流的私募股權投資公司TPG和新加坡政府投資有限公司（「GIC」）簽訂投資協議。TPG曾在中國帶領數家零售消費類企業成功轉型，重回有效增長的發展軌道。董事會相信引入TPG這一戰略投資者，可以豐富董事會組成的多樣性，滿足對專業管理能力在戰略層面的需求，從而準確研判公司未來的經營和策略，並使得公司能夠充分結合TPG的專業知識和資源，以非凡的執行能力保障發展戰略的有效落實。

變革藍圖的實施

上半年經過集團和戰略投資方集中合力的診斷和分析，集團於2012年7月提出了全面性的變革藍圖，包括針對渠道、品牌和產品等方面的根本性改進，設定最終由批發模式轉為以零售為導向、以體育營銷為引領的發展策略。通過關注終端消費者需求，研發具有科技創新價值和時代特色的商品，並將產品有效地推行上市。與此同時，通過獨到地助力多項中國國家體育項目和國際體育賽事及明星，增強品牌價值的含金量和號召力。

自變革計劃推出後，管理層不斷在實踐中完善計劃的細節。我們還在數個關鍵崗位上成功引進新人才，新老團隊共同協力推進變革計劃的執行。我本人與執行副主席金珍君先生也更多地參與到集團的發展戰略制定和經營管理中。希望借助我多年積累的體育經驗和資源，以及金先生在零售方面的知識和執行領導能力，帶領公司實現變革目標。

2012年12月，作為整體變革計劃的重要部份，董事會又批准了「渠道復興計劃」。這一計劃將加快積壓庫存的清理，盤活下游的有效流通，提升渠道的盈利能力，隨即向上游傳導需求，拉動李寧公司業績實現健康的、可持續的增長。

整體變革計劃將重塑和振興李寧品牌，建立更好的供應鏈和零售業務能力，從而優化業務平台及促進未來業務發展。我和董事會對公司目前推進和落實的變革計劃、落實的效果和進展深感欣慰。

主席報告



提升產品能力，體現品牌實力

作為變革計劃的一部份，2012年，李寧公司強勢回歸體育，專注籃球、跑步和羽毛球產品的業務重點，聚焦中國市場、重視品牌投入和產品開發。

在2012年的倫敦奧運會上，李寧牌贊助的五支中國國家隊取得22枚金牌的佳績。在籃球方面，李寧公司成為中國男子職業籃球聯賽(CBA)獨家贊助商。李寧公司希望通過贊助協助CBA實現技術提升，實現CBA的巨大發展空間和其對於李寧品牌展現出的商業機遇。我們還與美國職業籃球聯賽(NBA)邁阿密熱火隊的著名球星德維恩·韋德(Dwyane Wade)正式簽立贊助協約。公司推出的韋德系列產品廣受市場歡迎。

業績表現

渠道復興計劃所涉及的一次性費用影響了公司本財年的業績表現。2012年營業收入比去年同期下降24.5%，並首次錄得權益持有人應佔虧損約為19.79億元人民幣。在短期內，向經銷商銷售繼續減少仍將對收入構成影響，因此，預計公司的財務表現至少在2013年上半年會繼續面臨挑戰。

展望

隨著中國經濟的平穩發展、城鎮化的持續和消費者需求的升級，整個行業仍舊具有繼續發展的巨大空間和潛力。然而，未來兩三年間，中國體育服裝和用品行業的重整將會持續，考驗行業參與者智慧的同時，也提供了新一輪發展的商機。

為了更好地把握行業發展的機遇，董事會於2013年年初提議以公開發售可換股證券的方式，籌集資金用以落實以變革計劃為主的公司發展，充實一般營運資金，及優化資本結構。集資方案得到主要股東的支持，在踐行了對公司的承諾的同時，也充分顯示了他們對公司未來發展前景的認同，以及對企業活力的信心。公司股東的支持，在李寧公司實施重大變革舉措的轉型時期，將為公司提供一個堅實後盾。

2013年，我們在變革計劃框架下，將會繼續憑借獨特的視角和行動力，為李寧品牌增添新的內涵和價值。作為植根於中國的體育品牌，李寧公司還將致力於通過專業技能和品牌號召力帶動社會體育水平的發展，實現企業的社會價值。

作為李寧公司的創始人和執行主席，對股東們給予公司一如既往的支持和信賴，我深表感謝。雖然業務模式的轉型需要時間和重新構造業務能力的過程，我期待李寧公司能夠為全體股東創造長期的、可持續的投資回報。

執行主席

李寧

香港，2013年3月25日



激情



LI-NING

The LI-NING logo consists of a stylized red graphic element above the brand name "LI-NING" in a bold, sans-serif font.

執行副主席 訪談



執行副主席
金珍君先生

體育用品企業近年來面對全行業的問題，為何李寧公司決定大規模的變革是必要的，而不是像其他企業一樣繼續公司以往一貫的經營方式？

中國體育用品行業的發展在2008年北京奧運會時達到頂峰，但之後開始面臨由於日益激烈的競爭而導致的各種挑戰，包括營銷渠道的過度擴張、銷售渠道過量庫存、成本上漲等狀況。並且，由於中國多數服裝企業包括李寧公司在內普遍採用批發式經營，導致這些狀況持續積累。過去李寧公司通過批發經營迅速擴張營銷網絡，搶佔市場份額，然而最近幾年，整個行業的增長速度下滑並出現飽和跡象，這種模式已不再適合行業發展對企業的要求，並且開始影響公司的財務表現。

在此情況下，管理層採取果斷措施，繼而由董事會於2012年7月公佈大膽的變革計劃，嘗試建立一個更能靈活應對市場變化的公司，以轉變渠道庫存滯壓的惡性循環。儘管這將在短期內使公司的資產損益表受到影響，我們仍作出審慎決定以期明確解決渠道惡化問題，這對公司的盈利能力、於長遠未來獲得可持續增長並保證所有股東獲得最佳投資回報來說是必要而且至關重要的。

我們堅信，受持續的城市化進程、中國體育運動參與度的提升、消費者日趨成熟、以及對李寧這樣的更佳品牌需求的提升等因素驅動，中國體育用品行業將持續增長。變革計劃能夠以獨特的方式引導公司走向成功。

管理層推出變革藍圖的考量是什麼？

這一管理團隊以及公司的戰略投資者和其他資深顧問，仔細研究了公司運營的方方面面。經過幾個月的時間，認真聽取了內部以及外部各方意見，診斷並評估了公司業務，釐定了集團內部以及外部面臨的各項挑戰，並確定了公司中長期發展方向。

此外，公司引入了一支在國際消費行業中資深的管理團隊，他們也經歷了中國零售企業的改革。中國體育用品行業所面臨的一系列問題在成熟的市場環境中其實相當常見，這支優秀團隊的相關經驗對於執行變革計劃以處理這些問題至關重要。

執行副主席訪談

變革計劃具體包括哪些方面？

我們將變革計劃分為短期首要任務以及長期戰略目標，雙管齊下。第一步就是加強管理及執行能力，我們迅速為董事會注入了新血，開始建立一個世界一流的管理平台。在評估公司的經營狀況後，下一步就是改善渠道問題，因此出台了渠道復興計劃。該計劃在銷售渠道方面已經取得了可觀進展。

同時，我們也正在為公司可持續業務發展制定長期計劃。我們將眼光投向李寧公司之外的整體的零售網絡系統及平台。這些長期舉措包括改善集團供應鏈、產品組合及市場營銷管理，合理化銷售渠道，以及打造一個以零售為導向的商業模式，以改善終端消費者體驗。這將能夠實現更高的零售生產力和盈利能力以及投資回報。

為什麼在變革計劃的基礎上需要推出渠道復興計劃？渠道復興計劃將怎樣幫助經銷商和公司恢復盈利能力？

管理層開始意識到我們需要迅速、明確地解決過去幾年來積累的渠道問題，以期實現公司的真正轉變。渠道復興計劃是整體變革計劃的關鍵組成部分，並能為整體變革計劃的實施打下堅實基礎。

我們推行了數個試點項目，確保我們變革方向正確。基於試行項目的初步成功，公司推出了渠道復興計劃以優化庫存結構，通過支持經銷商清理庫存、一次性庫存回購、改善對經銷售的銷售管理、合理化銷售渠道以及透過針對性的計劃重整應收帳結構，最終改善經銷商的還款能力。渠道復興計劃讓經銷商向市場投放更多新產品組合，以更好地迎合當地消費者的需求，並且支持經銷商改善財務狀況及現金流，為未來發展打下基礎。同時，公司也重整渠道政策，以支持經銷商改善零售能力。

在商業模式轉型方面，公司目前採取了那些措施？

除了渠道復興計劃外，我們也開始調整訂貨會流程，以更好地監控訂單數量以及經銷商與分銷商的產品採購決定。根據下一季度的潮流趨勢我們正在調整本季的最佳銷量產品，並引入A+產品(最暢銷產品)以及基於市場需求數據分析而得出的快速反應產品系列，並試行快速零售商業模式，確保將合適的產品投放到對應的市場以提高銷售量。同時，我們也開始改善價格策略，以更好地覆蓋各個目標消費者群體，譬如，我們在公司現有非一般產品價格的平台上發展了一系列新鞋款產品。我們曾於廣泛推廣這些產品前在部份店鋪進行了測試，結果證明這些產品比公司其他鞋款表現更佳。

最後，我們已開始為快速零售模式開展試點計劃，結合傳統批發經營的輕資產模式及提升營運效率的直營零售模式，通過引入以消費者和零售為主導的商業模式以及快速零售最佳實踐，包括縮短採購周期以及採用更靈活的供應鏈與物流系統，我們能夠更多地控制產品組合、庫存組合以及經銷商的零售運營，而且能夠對市場需求做出快速有效的反應。

這些舉措將在變革計劃的進程中一步步實施。變革計劃的具體細節，請參考公司年報管理層討論與分析部分。

公司在現金緊張的情況下，在2012年贊助商方面，如贊助CBA和韋德，仍舊投入了非常大的資源。公司整體營銷開支的戰略考量是怎樣的？

專注和決心—過去近一年中我們每個人無時不刻都投身於變革計劃中。儘管面臨財務困難，但是有效的市場營銷對消費品公司的成功仍然至關重要，而且我們也一直為之而努力。在變革產品開發、市場營銷以及供應鏈方面的管理上，管理層擁有清晰的戰略眼光以及全方位的工作思路。

集團的營銷目標不變，通過結合重要的運動賽事，推出高性能及高性價比的運動用品來滿足消費者日益多樣化的需求。當CBA和韋德贊助這樣的機會出現時，我們把握住了這些機會，同時也繼續支持中國的五支金牌隊。這些都與我們的營銷戰略高度一致。

2013年推行的計劃及時間表是什麼？

接下來，我們將在更廣範圍內推行現有舉措，並繼續推進變革計劃其他新舉措的成功實施。

在複雜的經營環境下，為公司重新定位將需要一定的時間，不會一蹴而就。我們現有的渠道以及庫存清理舉措將在短期內縮小公司業務。在近期內，我們將繼續改善渠道庫存、盈利能力、現金流、優化店鋪數量並降低批發銷售，直到公司的零售平台得到優化。

我需要非常明確地指出，我們的改革需要時間，因為我們在開闢一條克服廣泛的行業性挑戰的道路，這也是為什麼我們採取如此大膽的舉措來進行變革。我們正在有系統性地、有組織地解決問題。我們擁有一支經驗豐富的優秀管理團隊正努力推進變革計劃的實施。儘管我們於短期內仍會面對不同挑戰，只要通過有效執行，以及股東及其他各方的支持，我堅信在未來，李寧公司依然能夠保持中國體育用品行業領先品牌的地位，並且成功實現變革。

你曾經參與過數次企業轉型，李寧公司有何不同？你在推動李寧公司轉型中的動力是什麼？

坦誠來講，李寧公司所面臨的挑戰的強度及難度要比我在其他公司面臨的挑戰更為嚴峻。但是，自從去年7月，我驚喜地發現，公司每一位員工在改進公司的戰略和運營措施方面迅速達到共識。

我深信中國零售行業需要有一家領先的本土品牌。李寧品牌擁有悠久的歷史，並且與中國運動有著緊密聯繫。然而同時，這也是中國公司為適應零售行業的巨大變化而進行的第一次變革嘗試，並努力開拓新的商業模式。我希望能夠用過去帶領其他中國零售企業轉型的經驗幫助李寧公司。最後，我們希望建立一個擁有世界水平零售能力、技術和產品的公司及品牌，能夠與全球型消費品公司一爭高下。

管理層討論與分析

全國經銷和零售網絡分佈

(於2012年12月31日)

李寧牌店舖	特許經營零售店舖	直接經營零售店舖	店舖總數
東部(附註1)	1,843	134	1,977
北部(附註2)	1,844	252	2,096
南部(附註3)	1,031	155	1,186
西部(附註4)	1,085	90	1,175
合計	5,803	631	6,434



附註：

1. 東部包括上海、浙江、江蘇、安徽及山東。
2. 北部包括北京、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、廣西、福建、海南、江西、雲南、貴州及香港。
4. 西部包括湖南、湖北、陝西、甘肅、青海、寧夏、新疆、四川、重慶及西藏。

概述

2012年，在企業盈利下滑，內需減弱，產品成本上升和產能過剩問題加劇的大背景下，中國經濟總體增長放緩。全年居民消費價格指數(CPI)同比上漲2.6%，為最近三年來最低年漲幅。

據本集團分析，在中國零售行業面臨日益嚴峻的環境下，2012年中國體育用品行業的飽和使得競爭更趨激烈，儘管全年零售商採取各種措施清理庫存，行業整體增速依然明顯放緩。體育用品行業過度擴張令銷售渠道囤積大量存貨，對渠道的零售盈利能力，以至本集團的盈利及整體財務狀況均構成不利影響。

2012年1月，本集團與世界領先私募投資公司TPG和新加坡政府投資有限公司(GIC)簽訂投資協議。在這些實力雄厚的策略股東支

持下，李寧公司憑藉此協議，積極制定並實施新發展策略。面對行業不斷變化的環境及以改善本集團長期盈利能力為目標，本集團於2012年7月宣佈圍繞聚焦中國市場、李寧品牌及核心體育產品的全面變革計劃，加強管理和執行能力、提升渠道盈利能力、改善產品及銷售規劃同時精簡運營，並由批發式經營向以零售為主導的經營模式轉型。我們相信在這些方面採取的積極變革舉措可鞏固李寧作為國內運動用品行業領先品牌的地位。

財務回顧

集團在2012年進行了一系列的改革行動。然而，受制於市場環境的不利影響以及集團自身業務發展的階段性挑戰，集團業績表現和財務指標亦受到較大影響。本集團截至2012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		變動 (%)
	2012年	2011年	
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	6,738,911	8,928,526	(24.5)
毛利(附註1)	2,549,934	4,042,086	(36.9)
經營(虧損)/溢利	(1,592,334)	630,956	(352.4)
息稅前利潤加折舊及攤銷(EBITDA)(附註2)	(1,377,003)	890,732	(254.6)
權益持有人應佔(虧損)/溢利	(1,979,114)	385,813	(613.0)
每股基本(虧損)/盈利(分人民幣)(附註3)	(187.96)	36.70	(612.2)
主要財務比率			
盈利能力比率			
毛利率(%)	37.8	45.3	
經營(虧損)/溢利率(%)	(23.6)	7.1	
實際稅率(%)	(8.3)	24.9	
權益持有人應佔(虧損)/溢利率(%)	(29.4)	4.3	
權益持有人應佔權益回報率(%)	(77.8)	11.3	
開支佔收入比率			
員工成本開支(%)	10.9	8.7	
廣告及市場推廣開支(%)	19.7	17.6	
研究及產品開發開支(%)	2.8	2.6	
資產效率			
平均存貨周轉期(天)(附註4)	90	72	
平均應收貿易款項周轉期(天)(附註5)	97	76	
平均應付貿易款項周轉期(天)(附註6)	112	93	
	2012年	2011年	
	12月31日	12月31日	
資產比率			
負債對權益比率(附註7)	261.5	105.5	
有息負債對權益比率(附註8)	130.8	24.1	
每股資產淨值(分人民幣)	172.03	348.22	

管理層討論與分析

附註：

1. 就撤減存貨至其可變現淨值產生之虧損已計入截至2012年12月31日止年度綜合收益表之銷售成本項下，且截至2011年12月31日止年度的比較數據已重新分類為銷售成本，以便使其與本年度的呈報一致。
2. 息稅前利潤加折舊及攤銷(EBITDA)乃按年內(虧損)/溢利、所得稅、融資成本—淨額、物業、機器及設備折舊、土地使用權及無形資產攤銷之總和計算。
3. 每股基本(虧損)/溢利乃根據年內本公司權益持有人應佔(虧損)/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。
4. 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366天數計算。
5. 平均應收貿易款項周轉期(天)乃按應收貿易款項之年初及年末平均結餘除以收入再乘以366天數計算。
6. 平均應付貿易款項周轉期(天)乃按應付貿易款項之年初及年末平均結餘除以總採購額再乘以366天數計算。
7. 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。
8. 有息負債對權益比率乃按年末有息銀行借貸及可換股債券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。

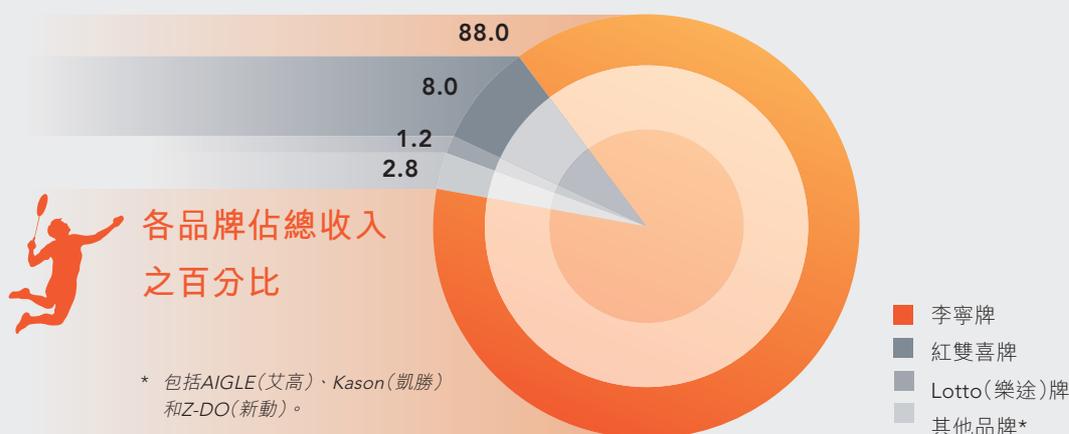
收入

本集團截至2012年12月31日止年度的收入達6,738,911,000元人民幣，較2011年同比下降24.5%。

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 (%)
	2012年	佔總收入 之百分比	2011年	佔總收入 之百分比	
	千元人民幣		千元人民幣		
李寧牌					
鞋類	2,634,743	39.1	3,411,874	38.2	(22.8)
服裝	2,909,706	43.2	4,225,100	47.3	(31.1)
器材/配件	381,716	5.7	527,820	5.9	(27.7)
總計	5,926,165	88.0	8,164,794	91.4	(27.4)
紅雙喜牌					
總計	541,555	8.0	485,026	5.4	11.7
Lotto(樂途)牌					
總計	83,956	1.2	119,641	1.3	(29.8)
其他品牌*					
總計	187,235	2.8	159,065	1.9	17.7
總計	6,738,911	100.0	8,928,526	100.0	(24.5)

* 包括AIGLE(艾高)、Kason(凱勝)和Z-DO(新動)。



2012年，本集團核心品牌李寧牌的收入佔集團總收入88.0%，達5,926,165,000元人民幣，較2011年同比下降27.4%，各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發展速度進一步放緩，渠道庫存壓力加劇。同時，零售終端競爭趨於白熱化，零售折扣有所提高，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。為應對行業的嚴苛環境，避免對零售端產生新的存貨壓力，集團主動與經銷商溝通，並於2012年下半年推出變革計劃，包括完善對經銷商的銷售管理，專注於支持經銷商清理庫存、銷售網絡合理化、一次性回購部分陳舊存貨以及制定針對性的計劃，以重整應收賬結構等一系列舉措。受上述事項影響，2012年李寧牌期貨訂單較2011年同比下降，訂單執行率亦有所降低，集團銷售收入因此下降。公司將通過渠道復興計劃重整渠道營銷政策，以支持零售能力強的經銷商，有效加快集團積壓庫存的清理以及提升渠道的盈利能力。

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11.7%。Lotto（樂途）牌業務正處於收縮期，收入同比大幅下降。其他品牌中，AIGLE（艾高）牌產品收入同比大幅增長50.1%，其品牌價值得到進一步體現；Kason（凱勝）牌收入亦獲得了較高增長，同比上升40.5%；Z-DO（新動）牌業務已全面暫停，現處於庫存的最後清理階段，因此收入同比大幅下降。

各銷售渠道佔李寧牌收入之百分比

	截至12月31日止年度		變動
	2012年 佔李寧牌收入 之百分比	2011年 佔李寧牌收入 之百分比	
李寧牌			
中國市場			
銷售予特許經銷商	75.6	79.0	(3.4)
直接經營銷售	22.0	19.1	2.9
國際市場	2.4	1.9	0.5
總計	100.0	100.0	

如上表所述，2012年內李寧牌銷售予特許經銷商的收入佔總收入的比重下降最大。

李寧牌按地區劃分之收入明細

	附註	截至12月31日止年度		千元人民幣	2011年 佔李寧牌收入 之百分比	收入變動 (%)
		2012年 佔李寧牌收入 之百分比	2011年 佔李寧牌收入 之百分比			
李寧牌						
中國市場						
東部	1	1,362,332	23.0	2,237,528	27.4	(39.1)
北部	2	2,318,423	39.1	3,221,453	39.5	(28.0)
南部	3	1,120,699	18.9	1,303,818	16.0	(14.0)
西部	4	981,389	16.6	1,246,580	15.2	(21.3)
國際市場		143,322	2.4	155,415	1.9	(7.8)
總計		5,926,165	100	8,164,794	100	(27.4)

附註：

1. 東部包括上海、浙江、江蘇、安徽及山東。
2. 北部包括北京、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、廣西、福建、海南、江西、雲南、貴州及香港。
4. 西部包括湖南、湖北、陝西、甘肅、青海、寧夏、新疆、四川、重慶及西藏。

管理層討論與分析

年內，本集團對各大區銷售組織結構與管轄區域進行調整，優化區域渠道佈局，從而加強區域管理、提升區域零售表現及客戶管理能力。集團將進一步對區域渠道進行整合和完善，加強對零售終端的管理，提升決策和運營效率，支持公司戰略變革目標的實現。

銷售成本及毛利

本集團截至2012年12月31日止年度之整體銷售成本為4,188,977,000元人民幣(2011年：4,886,440,000元人民幣)，整體毛利率為37.8%(2011年：45.3%)。整體毛利率較2011年有所下降，一方面，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，同時其他品牌的收入佔集團總收入的比重有所上升，而其他品牌的毛利率低於李寧品牌的毛利率。另一方面，由於訂單執行率低及渠道復興計劃中針對部分經銷商一次性存貨回購使得存貨餘額上漲，結合市場渠道庫存的積壓狀況，及本集團對自有庫存的清貨計劃，集團對部份周轉較慢的庫存計提了特殊撥備，存貨減值撥備大幅上升。

李寧牌的銷售成本為3,630,816,000元人民幣(2011年：4,397,065,000元人民幣)，毛利率為38.7%(2011年：46.1%)。隨著行業競爭的日益加劇，零售終端的綜合折扣率繼續提高，市場渠道庫存壓力日益嚴重。為應對行業的嚴苛環境，公司於2012年下半年推出了變革計劃，主動降低了經銷商訂單和期貨執行率，回購部分經銷商庫存，使集團自有存貨餘額上漲。結合市場渠道庫存的積壓狀況，及本集團對自有庫存的清貨計劃，集團對部分周轉較慢的庫存計提了特殊撥備，存貨減值撥備大幅上升，使李寧牌的毛利率下降。

紅雙喜牌的銷售成本為336,719,000元人民幣(2011年：297,977,000元人民幣)，毛利率為37.8%(2011年：38.6%)。年內，受上游供應商原材料及人工成本上漲的影響，紅雙喜牌毛利率同比略有下降。

Lotto(樂途)牌的銷售成本為92,584,000元人民幣(2011年：88,815,000元人民幣)，毛利率為-10.3%(2011年：25.8%)。年內，公司聚焦核心品牌，減少了對其他品牌的投入，不再對樂途提供市場推廣的額外支持，樂途的清貨速度及清貨價格受到重大影響。因此，本公司對樂途牌存貨計提了特殊存貨減值撥備，使得樂途牌的毛利率呈現負數。

經銷成本

本集團截至2012年12月31日止年度之整體經銷成本為2,635,404,000元人民幣(2011年：2,909,922,000元人民幣)，佔本集團總收入39.1%(2011年：32.6%)。

李寧牌的經銷成本為2,423,071,000元人民幣(2011年：2,625,539,000元人民幣)，佔李寧牌收入的40.9%(2011年：32.2%)。經銷成本總體下降，主要是因為本集團對成本費用進行了精簡，以提高運營效率，營銷人員薪金及福利開支及日常開支等有所縮減。同時，集團致力於提升零售終端銷售能力，整合關閉低效店鋪，新開店鋪數量有所下降，店鋪支持相關費用因此大幅下降。但由於單位租賃成本的上升，零售租賃成本整體上漲。同時，對中國男子籃球職業聯賽(CBA)及美國籃球職業聯賽球星韋德的贊助亦發生較大的金額。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2011年有所上升。2013年，公司在節約其他成本開支的同時，將繼續將資源策略性的投放於籃球等重點項目，幫助公司品牌的進一步提升。

紅雙喜牌的經銷成本為67,404,000元人民幣(2011年：55,539,000元人民幣)，佔紅雙喜牌收入的12.4%，較2011年的11.5%上升0.9個百分點，主要是由於隨收入的上升，運輸及倉儲成本有所上升，日常費用亦有所增長。同時，因奧運項目市場費用亦有所上升。紅雙喜牌的整體銷售成本佔紅雙喜牌收入比重較2011年有所上升。

Lotto (樂途) 牌的經銷成本為78,724,000元人民幣(2011年：149,059,000元人民幣)。根據本集團與特許權授權方簽訂的補充協議，本集團對Lotto (樂途) 品牌的特許權進行了調整並計提了減值準備，因此無需再承擔高額的特許權攤銷成本。同時，公司不再對其提供市場推廣的額外支持，大幅縮減市場推廣費，經銷成本大幅下降。2012年中大量關閉樂途自營的虧損店舖，零售租賃成本下降。計提的特許權減值準備127,838,000元人民幣已計入Lotto (樂途) 牌的行政開支中，修訂原協議的一次性收益68,302,000元人民幣已計入Lotto (樂途) 牌的其他收入及其他收益—淨額中。

行政開支

本集團截至2012年12月31日止年度之整體行政開支為1,675,656,000元人民幣(2011年：644,641,000元人民幣)，佔本集團總收入24.9%(2011年：7.2%)。

李寧牌的行政開支為1,449,918,000元人民幣(2011年：551,220,000元人民幣)，佔李寧牌收入的24.5%，較2011年的6.8%同比提高17.7個百分點。李寧牌行政開支主要包括員工成本、管理諮詢開支、辦公室租金、折舊及攤銷、稅金、應收賬款減值撥備以及其他日常開支。在李寧牌收入下降的情況下，本集團對日常開支和人力成本均進行了有效的控制，相關成本下降。

但由於日益嚴峻的行業形勢，受客觀經濟環境疲軟的影響，經銷商還款能力下降，長賬齡的應收款因而大幅上升。結合對經銷商的評估及對市場環境不確定性的考慮，公司計提了大額的應收賬款減值撥備，使得行政開支佔李寧牌的收入比重大幅上升。公司目前正在實施復興計劃，旨在優化庫存結構、減少渠道庫存、改善渠道盈利能力，從而提高經銷商還款能力。

紅雙喜牌的行政開支為61,483,000元人民幣(2011年：54,356,000元人民幣)，佔紅雙喜牌收入的11.4%，較2011年的11.2%同比上升0.2個百分點。紅雙喜牌行政開支主要包括員工成本、折舊與攤銷以及其他日常開支。紅雙喜牌在銷售收入保持穩定增長的同時，日常行政開支保持穩定或小幅上漲。

Lotto (樂途) 牌的行政開支為143,060,000元人民幣(2011年：12,324,000元人民幣)，佔Lotto (樂途) 牌收入的170.4%(2011年：10.3%)。Lotto (樂途) 牌行政開支主要包括員工成本、基礎研發成本、折舊與攤銷、應收賬款減值撥備、無形資產減值撥備以及其他日常開支。年內，根據與特許權授權方簽訂的補充協議，本集團對Lotto (樂途) 品牌的特許權進行了調整並計提了無形資產減值撥備127,838,000元人民幣。其他行政開支，包括日常開支、員工成本等均基本保持穩定或有所節約。

息稅前利潤加折舊及攤銷(EBITDA)

本集團截至2012年12月31日止年度之息稅前利潤加折舊及攤銷為虧損1,377,003,000元人民幣(2011年：盈利890,732,000元人民幣)，同比下降254.6%，主要是因為年內銷售收入和毛利減少。同時雖然日常開支、人力成本、店舖支持相關費用有所縮減，但受租賃成本上升以及較高的資產減值撥備的影響，因而息稅前利潤加折舊及攤銷有所下降。

李寧牌的息稅前利潤加折舊及攤銷為虧損1,290,486,000元人民幣(2011年：盈利944,910,000元人民幣)，同比減少236.6%，主要受收入減少、毛利下降及大額資產減值準備的影響。

管理層討論與分析

紅雙喜牌的息稅前利潤加折舊及攤銷為96,534,000元人民幣(2011年：97,955,000元人民幣)，同比小幅下降1.5%，主要是由於年內銷售收入增長迅速，使得毛利有所增加，而整體費用亦有所上升。

Lotto(樂途)品牌的息稅前利潤加折舊及攤銷為虧損161,385,000元人民幣(2011年：虧損110,047,000元人民幣)，同比虧損增加46.7%，雖然對市場推廣費用進行了縮減，但由於資產減值撥備金額大幅增加，虧損額大幅上升。

融資成本

本集團截至2012年12月31日止年度之融資成本淨額為201,182,000元人民幣(2011年：82,052,000元人民幣)，佔本集團總收入3%(2011年：0.9%)，其中包含發行可換股債券而承擔的本期利息費用46,836,000元人民幣(2011年：無)。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2012年12月31日止年度之所得稅開支為150,375,000元人民幣(2011年：136,408,000元人民幣)，實際稅率為負8.3%(2011年：24.9%)。

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2012年12月31日止年度之綜合盈利指標有所下降，權益持有人應佔虧損為1,979,114,000元人民幣(2011年：權益持有人應佔溢利

385,813,000元人民幣)，同比下降613.0%；權益持有人應佔溢利率為-29.4%(2011年：4.3%)，同比減少33.7個百分點；本集團權益回報率為-77.8%(2011年：11.3%)，同比減少89.1個百分點。

存貨撥備

本集團2012年之存貨撥備政策與2011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2012年12月31日，累計計提的存貨撥備為587,182,000元人民幣(2011年12月31日：187,509,000元人民幣)。年末，鑒於李寧牌存貨餘額上升，及本集團對自有庫存的清貨計劃，集團對部分周轉較慢的庫存計提了特殊撥備。同時，考慮到Lotto(樂途)品牌以及Z-DO(新動)品牌業務的調整，本集團增加了對該兩品牌存貨特殊撥備的計提，使整體存貨撥備餘額有大幅度的增加。

呆賬撥備

本集團2012年之呆賬撥備政策與2011年相同。

於2012年12月31日，累計計提的呆賬撥備為937,535,000元人民幣(2011年12月31日：11,400,000元人民幣)。結合經銷商的財務狀況及應收貿易款項賬齡的考慮，公司於2012年計提了較高的呆賬撥備。

資金流動性及財政資源

本集團截至2012年12月31日止年度之經營活動所用之現金淨額為淨流出931,140,000元人民幣(2011年：淨流入15,570,000元人民幣)。於2012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1,248,593,000元人民幣，較2011年12月31日淨增加52,119,000元人民幣。該增加由以下各項組成：

項目	截至2012年 12月31日止年度 千元人民幣
經營活動所用之現金淨額	(931,140)
淨資本性支出	(215,400)
銀行借貸所得淨額	606,444
發行可換股債券所得款項	745,691
其他現金淨流出	(153,476)
現金及等同現金項目淨增加	52,119

受終端零售市場疲弱及國家貨幣政策緊縮的影響，經銷商現金周轉速度下降，年內應收賬款周轉天數上升，整體現金周轉天數延長，對集團經營性現金流入造成較大影響。本集團正在實施渠道復興計劃，認為該計劃的舉措可以有效應對行業內日益加劇的渠道庫存增加問題，從而改善本集團的盈利和現金流情況。

於2012年12月31日，本集團之銀行信貸額度為1,505,157,000元人民幣，其中未償還銀行借貸已佔用1,447,157,000元人民幣。同時，本年集團發行了750,000,000元人民幣可換股債券，扣除發行費用的影響，實際獲得的資金為745,691,000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130.8%(2011年12月31日：24.1%)。本公司已於2013年發起股本集資計劃，資本負債比率預期在2013年股本集資計劃完成後下降。

年內，本集團並無利用掉期安排對沖利率風險。

外匯風險

本集團主要在中國境內經營，大部分交易以人民幣結算，本集團的報告貨幣為人民幣。同時，本集團的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。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。

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。

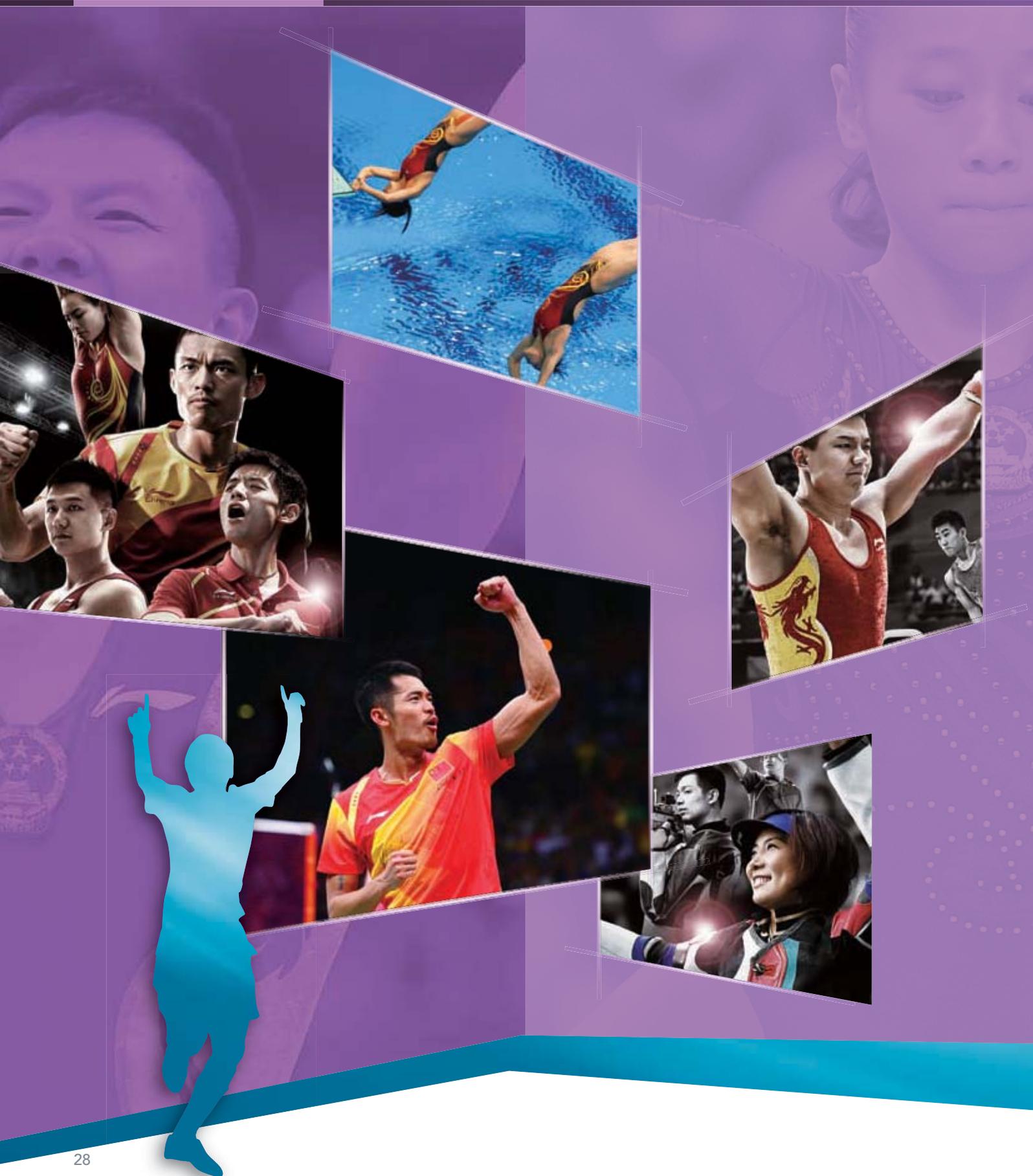
資產抵押

於2012年12月31日，本集團有賬面淨值為18,441,000元人民幣的樓宇(2011年12月31日：20,190,000元人民幣)和賬面淨值為14,594,000元人民幣的土地使用權(2011年12月31日：14,934,000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2012年12月31日，本集團並無任何重大或然負債。

管理層討論與分析



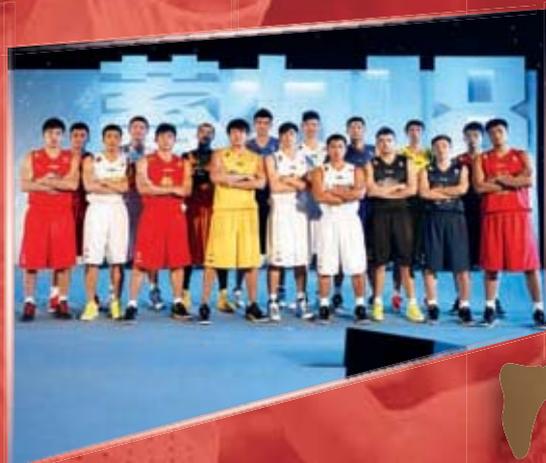
業務回顧

於2012年7月宣布變革計劃後，本集團取得下列進展：

- **提高管理及執行能力。**本集團外聘了多名於業界資歷深厚、能力出眾的高級管理人員，以壯大本集團的管理團隊，提升本集團的執行能力。
 - **推行渠道復興計劃並取得初步進展。**本集團通過一次性大型計劃，協助經銷商伙伴清理渠道滯壓存貨，使其恢復健康的現金流與盈利能力。同時，本集團為渠道提供更新更好的產品，為收入回升奠定基礎。
 - **渠道政策及資源投放的調整。**本集團通過對渠道政策及資源投放的調整，引領經銷商伙伴實現業務模式轉型，由過往專注批發式經營向以零售為主導的經營模式轉型。本集團相信業務模式轉型將有助強化經銷商日後於中國零售市場的整體競爭力。
 - **改進展銷會模式。**本集團著手調整展銷會程序，對經銷商與分銷商的訂單金額及產品規劃策略帶來積極作用。本集團降低了對經銷商的銷售，並且完善了產品規劃，
- **如引入「A+」暢銷款產品及制定有針對性的具有區域特色的產品計劃等，從而幫助經銷商優化其訂單，將存貨風險減至最低。**
 - **推出快速反應產品線。**自2012年10月起，本集團透過升級的企業資源規劃系統，運用完善的市場數據分析及判斷，推出一系列快速反應產品。受惠於及時及更準確洞悉消費者需求及卓越的設計，該等產品大受市場歡迎，表現明顯較同類產品的其他產品線突出。推出更廣泛的快速反應產品線並減少依賴傳統展銷會的預訂單亦將促進更有效地管理存貨渠道。
 - **啟動零售業務模型的先導測試。**本集團已啟動端到端的快速補貨零售業務模型的測試工作，並向部分經銷商伙伴進行推廣與應用，目前已取得顯著成效。我們相信該業務模型日趨成熟與廣泛應用將有助進一步強化本集團於零售市場的競爭能力。補貨訂單增加和減低對傳統展銷會預訂單的依賴均有助於推進管理渠道存貨。



管理層討論與分析



- 本集團亦積極改善其研發能力、品牌投資和內部管理系統，上述舉措均已取得良好效果。

鑒於上文所述，在行業整體增長放緩的背景下，本集團採取有力措施，幫助經銷渠道恢復健康運營的態勢；同時也加大資源投入，專注於公司業務模式的轉型。挑戰重重對渠道的盈利能力及銷售和收款帶來影響，加上實施多項變革計劃所用成本，令本集團2012年年度表現及財務業績受到重大影響。然而，管理層堅信，持續執行變革計劃的主要措施將可強化本集團的核心優勢，達到可持續增長和提升盈利能力的長遠目標。

李寧品牌 品牌營銷和推廣

2012年，作為變革計劃的一項舉措，本集團優化其贊助資源，重點贊助中國國家隊（佔中國代表隊在倫敦奧運所得金牌數量過半），並鞏固其對主要體育項目（籃球、羽毛球和跑步）贊助的領導地位，以及加強對中國最受歡迎體育聯賽中國男子籃球職業聯賽（CBA）及頂級NBA球員德維恩·韋德合作的投入。集團的營銷目標不變，通過結合重要的運動賽事，推出高性能及高性價比的運動用品來滿足消費者日益多樣化的需求，本集團將致力進一步加強整合其品牌定位和不同類別體育項目的資源。

成功營銷2012倫敦奧運賽事

李寧品牌與奧運有著極其深厚的淵源。品牌創立初衷即為李寧先生期許能以中國品牌的創新和技術，提供專業的運動裝備服務，幫助優秀運動員締造佳績。作為中國傑出運動員的代表，李寧先生在2008年北京奧運會上點燃聖火台。在倫敦奧運會上，李寧先生再度獲邀擔當重任，在2012年5月17日完成聖火傳遞在希臘境內的最後一棒，在全球觀眾的見證下順利結束傳遞並點燃聖火台。

從1992年巴塞羅那奧運會開始，李寧品牌長期持續贊助五支金牌隊（體操、射擊、跳水、乒乓球及羽毛球）。在2012年倫敦奧運會中，五支團隊的所有運動員身穿為他們量身訂造的李寧品牌裝備。中國射擊隊率先拿下倫敦奧運會第一金。五支代表隊共授予40枚獎牌，包括22枚金牌，佔整個中國代表團的58%，所獲得獎牌數則佔中國代表團全部獎牌數的45%。這不單順利協助締造中國代表團「奧運千金」的里程碑，更激發國民對體育的熱愛。



管理層討論與分析





管理層討論與分析



除了國內金牌隊伍，品牌所贊助合作的國外頂級運動員及代表隊在倫敦奧運會上亦有優秀的表現。其中包括穿著品牌特製釘鞋的三級跳遠運動員及金質獎章獲得者克里斯蒂安·泰勒(Christian Taylor)與倫敦奧運會田徑項目中奪得金牌的撐桿跳運動員葉蓮娜·伊辛巴耶娃(Yelena Isinbayeva)。所贊助的美國跳水隊，在比賽中身著李寧品牌設計的泳衣，一舉打破長達12年金牌顆粒無收的魔咒，取得1金2銀2銅的佳績。

運用籃球賽事及品類推廣，拓展消費族群

集團將會擴大籃球資源投入及裝備功能提升，滿足年輕及大眾消費者對籃球產品需求。隨著更多優秀中國球員展現出眾實力及籃球賽事報道日漸普及，籃球已成為國內最廣受歡迎的首選運動之一。

攜手國內頂級籃球賽事CBA聯賽

本集團認為，中國男子籃球職業聯賽(CBA)按收視率計已成為中國最受歡迎的體育聯賽。2012年6月，集團與CBA簽約，成為CBA新賽季官方合作伙伴，覆蓋2012/2013至2016/2017五個賽季，在發佈會上宣佈了CBA的17支戰隊的全新戰服和其他裝備。集團將充分利用CBA的體育營銷平台、廣泛的曝光度以及優質的資源，進一步加強李寧品牌籃球運動品類的業務規模，提升整體品牌價值，促進集團整體業務的發展。

2012年11月24日，CBA攜手李寧品牌拉開了12-13賽季的戰幕。以「體驗李寧品牌及產品」為主題的營銷活動也隨即在17支參賽俱樂部所在城市開展。以「主宰這一秒」為傳播主題為球迷、消費者提供了豐富多彩的活動，同時進一步借助CBA聯賽平台拉動終端籃球品類及CBA球迷文化產品零售，其中針對籃球愛好者推出的市售版球衣簡潔美觀，富有中國特色的設計及出色的功能表現得到一致好評，在消費者體驗品牌活動也同時有力帶動了區域銷售。

在CBA項目進程中，根據CBA當季傳播主題，完成了一系列電視廣告及數字媒體平台推廣，建立了官網／官微／SNS專區，進行了網絡互動活動及促銷，並開啟了網上商城CBA專區。

在店鋪及消費者體驗方面，集團在重點店鋪及城市，建立了CBA主題的全面陳列，充分讓消費者感受到CBA籃球氛圍。



管理層討論與分析



強強合作：NBA頂級巨星韋德與李寧品牌的策略聯盟

2012年10月10日李寧公司宣佈與效力邁阿密熱火隊的美國NBA頂級巨星德維恩·韋德(Dwyane Tyrone Wade)正式簽約，開始雙方的戰略合作關係，並推出韋德系列產品。韋德是最知名和受歡迎的NBA球員之一，曾榮獲2006年NBA年度總決賽最有價值球員、2009年NBA得分王，並於2006年和2012年兩度率隊贏得NBA總冠軍，及在2005年至2013年9度入選NBA全明星賽陣容。此系列產品由專業的跨國設計團隊打造，韋德將任命系列的首席品牌官(Chief Brand Officer)。此系列產品不僅滿足了韋德的專業需求，更表現了李寧品牌在籃球專業產品生產方面的高科技水準，為韋德在NBA賽場上創造傑出戰績提供有力保障。

簽約發佈會上首度披露了李寧公司為韋德量身打造的戰靴「韋德之道」中國特別版。此外，本集團亦就韋德在邁阿密熱火隊中國表演賽中所穿戰靴發起形式新穎的預售活動。通過戰靴全球預售

吸引了世界各地狂熱球迷直接參與，成功掀起市場熱議，球迷可通過社群媒體平台參與該活動。為配合發佈會，李寧品牌旗艦店在中國首都北京的王府井步行街舉行了一場規模空前的韋德球迷見面會。

繼「韋德來了」中國行主題大獲成功後，本集團乘勝前進，在2012年11月推出韋德「主宰這1秒」電視廣告。韋德電視廣告和戶外廣告廣受消費者喜愛，有效地傳遞了李寧籃球服裝和產品的主張。

鞏固羽毛球領導地位

2012年，李寧品牌繼續作為中國國家羽毛球隊器材贊助商，首次與中國國家羽毛球隊並肩征戰倫敦奧運會，該隊獲得羽毛球項目全部五枚金牌。不僅老將林丹、傅海峰及蔡贇的風雲組合都順利取得了金牌，而且湧現出了以女單冠軍李雪芮為代表的新一代年輕隊員。產品方面，李寧品牌奧運比賽服及林丹贊助款比賽鞋帶動了整體羽毛球品類銷售量。

除了在倫敦奧運的優秀表現外，李寧品牌一貫堅持創新與研發。經過多年的經驗，其在專業賽事器材的技術力，已日漸被專業運動員認可，並且首次成為2012年中國公開賽和世界羽聯超級系列賽總決賽等頂級賽事的專業的器材贊助商。

李寧品牌贊助資源

	國家隊	核心運動項目				其他運動項目	
	國家隊	籃球	乒乓球	羽毛球	田徑/跑步	網球	其他
頂級運動員/ 運動隊/ 運動俱樂部	中國國家體操隊	德懷恩-韋德	中國國家乒乓球隊	中國國家羽毛球隊	阿薩法-鮑威爾	彭帥	萊美中國
	中國國家跳水隊	埃文-特納	張繼科	林丹	萊琳娜-伊辛巴耶娃	鄭賽賽	李寧Yoga Workshop
	中國國家射擊隊	馬庫斯-威廉姆斯	馬龍		克裡斯蒂安-泰勒	馬林-西里奇	
	中國國家羽毛球隊	郭艾伦	李曉霞		安德烈亞斯-托希爾德森	天津網球隊	
		西熱力江-木合塔爾	郭躍		尼高尼-馬庫沙	上海全運代表團	
		易立	丁寧		中國國家少年田徑隊	伊萬-柳比西奇	
		韓頌	劉國梁				
		趙大鵬	施之皓				
		蘇若禹					
		中國少年籃球隊					
賽事		中國男子籃球職業聯賽		中國公開賽	李寧10K	國際男子職業網球聯合會官方合作(ATP)	中國大學生足球聯賽
		全國男子籃球聯賽		中國大師賽	北京國際長跑節		
		中國初高中籃球聯賽		中國羽毛球俱樂部超級聯賽	田徑協會高原地區耐力對抗賽		
				全國羽毛球賽			
其他重要贊助資源		周琦		上海羽毛球隊	厄立特裡亞田徑隊	楊宗樺	美國跳水隊員大衛-鮑迪亞
		趙繼偉		八一羽毛球隊	國內田徑個人簽約運動員(4人)	女子雙打卡羅琳娜-普里斯科娃/克裡斯蒂娜-普里斯科娃	瑞典代表團
		單志銘		廣東羽毛球隊	國內省級田徑隊(9支)	中網官方紀念品合作	美國國家跳水隊
		籃球教練范斌		青島俱樂部	國內頂級馬拉松俱樂部(1個)	「李寧杯」青少年網球排位賽	清華大學射擊隊
		籃球教練吳慶龍		湖北羽毛球隊			
		籃球教練曲紹斌		廣西羽毛球隊			
		上海東方大鯊魚籃球俱樂部		新加坡國家羽毛球隊			
		浙江廣廈籃球俱樂部		澳大利亞國家羽毛球隊			
				新西蘭國家羽毛球隊			
				丹麥職業球員約根森			
			泰國5人職業球員(彭蒂、布薩楠、段昂、頌風、坤查拉)				
			印尼9人職業球員(索尼、西蒙等)				
			印度2人古塔/波納巴				

管理層討論與分析

除了專業的運動員之外，李寧品牌也針對初級愛好者在2012年推出了全新系列Hybridminton新羽系列，受到廣泛消費者的關注。鞋底創新性的採用果凍色生膠大底，配以鞋面調色板靈感設計，既能夠滿足初級愛好者運動需求，也適宜日常搭配穿著，產品一經推出就廣受歡迎，產品終端售罄率大幅高於其他李寧品牌羽毛球鞋產品。

推動跑步文化，享受運動樂趣

在賽事方面，李寧品牌與中國田徑協會合作，舉辦了含北京長跑節在內的4站李寧品牌自有的李寧10K路跑聯賽。2012年李寧中國10公里路跑聯賽設西安、深圳、上海三個分站賽，共有近12,000人參賽。各分站賽均設10公里和5公里兩個項目。

在李寧品牌的跑步營銷活動方面，「FunRun」和「Mini FunRun」等跑步比賽是與基礎跑友的溝通平台，傳播當季品牌概念和產品的最新信息，成為李寧跑步體驗活動重要的資產。在2012年第二季度，為了配合當季營銷傳播概念，延續李寧「FunRun」的跑步活動平台資產，推出「Mini FunRun」，即「李寧 奔夜•零壓力 5公里夜跑」活動，在廣州、青島、杭州舉辦，吸引了超過4,000跑步愛好者參與，並對產品科技和品牌傳播概念進行全方位呈現。

李寧跑步在「超輕」產品平台上為中國大眾跑者開發出了第九代專業輕量跑鞋—輕舟，其設計靈感源自中國智慧和中國文化傳承，並應用「FoamEVALite」及「漢麻」創新科技。結合此項產品，李寧在2012年第二季度推出「跑掉壓力輕呼吸」為主題的整合營銷傳播，以具有廣泛人氣的中國奧運冠軍張繼科和何雯娜作為形象代言，通過多項賽事、體驗活動，增強消費者品牌和產品的認同和喜愛度，創造了令人鼓舞的跑步銷售業績。

南陽李寧體育園

為推廣體育文化，推動大眾體運動和全民健身的普及。2012年9月10日，南陽李寧體育園舉行了開園儀式，正式宣告投入使用。

作為中國領先的專業體育品牌，李寧公司一直致力於培育公眾體育運動意識和習慣，在設立運動場所、提供運動設施和運動指導方面做出自己的貢獻，以此促進競技體育和全民健身事業的發展。此次建成的南陽體育園是繼南寧體育園和佛山體操學校之後李寧在促進全民健身事業上的又一壯舉。

渠道拓展和管理

傳統的批發式運營著重迅速擴張店舖網絡以搶佔市場份額。然而，在市場飽和的情況下，過去幾年渠道的庫存增加導致存貨賬齡提高、經銷商和子經銷商的零售折扣增加且利潤率降低。批發式經營令目前銷售渠道所面臨的困境自2011年開始嚴重影響公司整體表現。與此同時，應收帳款週轉天數亦於今年達歷史最高。

改善銷售渠道的零售盈利能力乃本集團近期工作的重點，尤其注重提升店舖層面的經營和盈利能力，以及改善渠道內的銷貨和存貨管理。本集團於2012年在策略和措施方面取得重大進展，包括在2012年12月公佈渠道復興計劃、改善存貨組合、恢復渠道盈利能力、理順銷售網絡規模和結構、進一步聚焦零售業務、優化訂貨會模式，以及配合業務模式轉型的新渠道政策。

渠道復興計劃

改善渠道的存貨組合併將渠道的盈利能力恢復至健康水平乃本公司變革計劃的首要任務。通過深入診斷和實地測試，管理層認為改善產品新鮮度、優化產品採購以及理順銷售渠道，是盤活渠道潛力的最佳途徑。董事會於2012年末批准了大規模、全面的渠道復興計劃，以加速渠道庫存的清理、一次性庫存回購、銷售網絡

合理化及重整應收帳結構。同時，公司也調整渠道政策，以支持經銷商。渠道復興計劃的目標是對經銷商提供支持，鼓勵他們改善存貨結構並在店內引進新產品組合，以更好地迎合當地消費者的需求，加強零售店盈利能力，最終幫助經銷商提升資產負債表及現金流，為未來發展打下基礎。

2012年度，本公司就應收賬款作出933,235,000元人民幣撥備並將399,673,000元人民幣存貨撇減至可變現淨值。此乃渠道復興計劃第一階段實施的舉措之一，旨在根據目前的市場環境及本公司渠道夥伴的財務狀況，降低資產負債表的風險並按本公司就應收賬款的可回收性及變現存貨的能力所作評估作出適當的撥備及撇減。下一階段的目標為改善零售表現，而隨著其成功落實，本公司將著力改善渠道盈利能力，盡可能收回更多賬款，此舉應可減少與渠道復興計劃有關的部分成本。渠道復興計劃在購回存貨、清理存貨、應收賬款重組及其他渠道支援方面將產生相關成本。通過渠道復興計劃，我們希望為整個變革計劃奠定堅實基礎，並為本公司長期可持續發展提供平台。

管理層討論與分析



精簡及合理化銷售網絡

本報告期間，作為理順零售渠道措施的一部分，本集團與經銷商合作，積極關閉低店效門店，並優化我們的渠道政策。截至2012年12月31日，李寧牌常規店、旗艦店、工廠店及折扣店的店舖總數為6,434間，較2011年12月31日淨減少1,821間。經銷商53家，較2011年12月31日減少3家。以下是截至2012年12月31日的店舖數量細分：

特許及直接經營零售店舖數量

李寧牌店舖	2012年 12月31日	2011年 12月31日	變動
特許經銷零售店舖	5,803	7,495	(22.58%)
直接經營零售店舖	631	760	(16.97%)
總計	6,434	8,255	(22.06%)

按地區劃分零售店舖數量

李寧牌店舖	2012年 12月31日	2011年 12月31日	變動
東(附註1)	1,977	2,433	(18.74%)
北(附註2)	2,096	2,679	(21.76%)
南(附註3)	1,186	1,493	(20.56%)
西(附註4)	1,175	1,650	(28.79%)
總計	6,434	8,255	(22.06%)

附註：

1. 東部包括上海、浙江、江蘇、安徽及山東。
2. 北部包括北京、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、廣西、福建、海南、江西、雲南、貴州及香港。
4. 西部包括湖南、湖北、陝西、甘肅、青海、寧夏、新疆、四川、重慶及西藏。



管理層討論與分析

2012年，集團在渠道管理方面的措施如下：

- **店舖盈利能力管理**－集團在2012年對全部店舖進行了盈利評估，本集團和其經銷商根據評估結果對店舖進行結構性調整，關閉了低效門店。並從戰略意義及效率角度出發，對店舖進行分類，依據分類制定有針對性的渠道及產品策略，提升單店盈利能力。
- **清貨渠道管理**－截至2012年12月31日，李寧牌工廠店和折扣店數量分別達277間和446間(2011年12月31日：工廠店269間，折扣店358間)，清貨渠道的收入在本集團整體收入的佔比有所提升。2013年，集團和其經銷商將持續通過設立清貨專門渠道提升清貨能力。
- **經銷商管理**－集團於2012年頒佈了經銷商管理新政策，旨在合理地分配渠道利益，提升對經銷商和子經銷商的影響力。該政策提供全方位服務予經銷商及子經銷商，確保新產品上市計劃和零售運營標準均有效落實。在店舖網絡佈局上，本集團將繼續樹立地區旗艦店及合理化網絡規模和結構。

- **提高零售生產率**－在更多新產品組合、改善銷貨、避免缺貨、增強零售能力和網點優化等方面已經開始尋找機遇。項目處於不同試點和落實階段。在這些項目實施以後，預計渠道的盈利能力將在較大規模上得到顯著改善。

優化訂貨會模式

過往，在每季度一次的展銷會上訂購未來交付貨品的做法多年來在業內十分普遍：在產品上市前6個月舉辦展銷會，容許經銷商和子經銷商根據判斷自由選擇並訂購產品，而本集團將根據訂單安排產品的生產、交付和推出。然而，消費者需求日益多元化，市場環境迅速變化，行業競爭日趨激烈，本集團相信，傳統模式已無法適應市場變化。

2013年第2季舉行展銷會以來，本集團已對展銷會模式作出若干有意義的變動：我們根據消費者研究和市場分析，為全國設立A+（最暢銷庫存量單位）組合以及特定SKU計劃，以滿足區內不同消費者的需求，幫助經銷商和子經銷商根據店舖分析做出更恰當的訂貨。當展銷會上訂購的產品推出市面時本集團將實時監察A+SKU的零售銷售並提供及時的補貨支持。與此同時，除展銷會

外，本集團亦根據市場需要推出快速反應產品，緊貼市場趨勢的變動，並滿足消費者的需要。本集團已由僅可在展銷會訂購期貨的傳統模式轉向具有「慣性訂單+最暢銷SKU補貨+快速反應產品」特性的零售主導訂購模式。

2013年第2季舉行展銷會以來，模式的改革獲經銷商和子經銷商廣泛支持，而本集團將繼續優化和改善展銷會過程，以確保零售主導產品供應模式的成功轉型。

電子商務

本集團電子商務事業部自2008年至今積極進行網絡市場的開拓，並已建立了完善的電子商務分銷系統。本集團曾先後榮獲多項行業大獎，包括最近榮獲「2012年易觀最具投資價值的電子商務企業」獎項。

目前，本集團已建立了李寧官方商城(www.e-lining.com)，並在淘寶網、京東商城、騰訊拍拍等國內知名第三方電子商務平台上開設李寧集團品牌系列官方店鋪。不少國內知名電子商場如亞馬遜中國、蘇寧易購、名鞋庫等皆開設李寧品牌專區網頁，並與興業、平安、中智等國內知名銀行營運的虛擬商城進行合作。

本集團電子商務業務部正在極力推進並嘗試跨渠道、跨終端、跨媒介的業務模式，讓消費者可分別通過電腦、電視及手機直接體驗並購買李寧品牌的產品。

產品設計和研發

於2012年，本集團充分發揮李寧品牌在體育方面的傳統，進一步利用李寧品牌產品和設計語言並開發新穎獨特的設計，為李寧產品重新注入活力。

作為變革計劃的一部分，本集團已推出多項產品和銷售措施，包括理順SKU、改善定價政策以鎖定更廣泛的主要消費群、引入A+和快速反應產品以改善銷售並抓緊新市場趨勢，以及持續為兼具一流設計及卓越功能的核心體育運動推出不同產品系列。

此外，本集團增聘多名業界資深人士加入產品開發團隊。作為專業體育運動品牌，本集團將不斷深化產品設計及創新研發能力。通過不斷提升產品設計、功能與質量，本集團力求提供同時符合一般消費者及專業運動員需求的產品系列。

管理層討論與分析

鞋產品

本集團設有自家設計創新研發中心，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，並與國內外多所大學、研究機構合作研究運動鞋，以啟發運動鞋在功能及結構上的創新思維。本年度集團已進一步完善李寧運動科學研究中心，對各品類鞋產品的減震、反彈、扭轉等功能進行不同指標及多角度的詳細評測。集團還與中央電視台第五頻道(CCTV-5)合作拍攝了《足下生風》紀錄片，反響不俗，而公司研究人員更參與了《The Science of Footwear》一書若干章節的編寫工作。集團亦於2012年初規劃建設了業界第一個專業的羽毛球鞋生物力學測試區，準確收集不同程度羽毛球運動員的關鍵動作，以獲得鞋底承受三維力學的數據。

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外，同時亦贊助其他國內外運動資源，向他們提供創新及頂級的裝備，協助運動員於運動場上發揮卓越的表現。

- 全面贊助中國籃球協會(CBA)以及全國男子籃球聯賽(NBL)內的中國小型籃球聯賽，並獨家提供頂級裝備。
- 為NBA著名球星德維恩·韋德(Dwyane Tyrone Wade)量身打造籃球鞋「韋德之道」；
- 為其他NBA球星研發籃球鞋，包括何塞·卡爾德隆(Jose Calderon)的「馭帥VII」及埃文·特納(Evan Turner)的「旋機」專業球鞋；

李寧牌鞋科技分佈



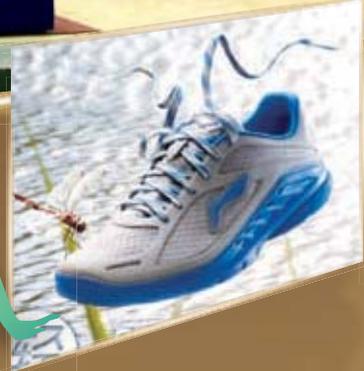
- 牙買加飛人阿薩法•鮑威爾(Asafa Powell)穿著李寧最新的超輕釘鞋，並於2012年5月在國際田聯鑽石聯賽上海站獲得冠軍；
- 美國男子三級跳遠運動員克里斯蒂安•泰勒(Christian Taylor)穿著最新的贊助裝備在2012年5月的國際田聯鑽石聯賽尤金站刷新該項目世界記錄，並在2012倫敦奧運會中勇奪金牌；
- 世界女子撐桿跳第一人葉琳娜•伊辛巴耶娃(Yelena Isinbaeva)穿著最新運動鞋，並於2012年2月瑞典斯德哥爾摩室內挑戰賽上刷新世界女子室內撐桿跳世界紀錄；她亦於3月土耳其伊斯坦布爾世界室內田徑錦標賽重奪世界冠軍；她更於2012倫敦奧運會中獲得銅牌；
- 著名男子羽毛球單打選手林丹穿著HERO「貼地飛行」產品，獲得多站羽毛球比賽冠軍及於2012倫敦奧運會成功衛冕男子單打冠軍；及
- 其他運動員包括網球小花鄭賽賽(中國網球女單排名第四)、克羅地亞網球選手馬林•西里奇(Marin Cilic)、丹麥羽毛球手約根森(Jan Ø. Jørgensen)；及泰國羽毛球男子第一單打文薩•波薩納(Boonsak Ponsana)。

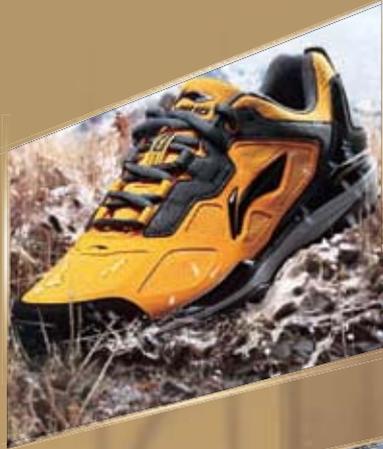
除了為運動員研製專業產品外，李寧牌鞋產品亦為廣大運動愛好者備有廣泛的選擇。本集團在鞋產品研發創新方面積極投入，努力在舒適、減震、反彈、輕巧、個性化及合腳等方面進行深入研究，研發出一系列可應用於鞋產品上的創新科技，並取得不俗的成績。

本年度產品「輕雲跑鞋」獲得2012年設計紅星獎，而「MIX」運動鞋亦獲得IDEA (International Design Excellence Awards) 2012年入圍作品獎。

在2012年，本集團繼續提升產品的創新力。例如，本集團的研發部門針對其核心科技—「李寧弓」，繼續於深化技術的同時再進行大膽的改革與創新。集團利用現有的科技進行跨運動類別研發，逐步將技術推展至不同運動類別，以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，為廣大運動愛好者提供更舒適的鞋類產品，使消費者獲得更好的運動體驗。另外，集團積極於李寧品牌運動鞋中引入漢麻科技。漢麻源自八千年前的中國，具有吸濕快乾、異味吸附、抗菌防霉、天然低碳、彈性持久、柔軟舒適等功能。

管理層討論與分析





管理層討論與分析

期內，李寧品牌新推出的鞋產品包括：

- 第九代李寧超輕跑鞋：鞋面使用清爽透氣的Mono Mesh，獨特的鞋面支撐結構以「開窗式設計」，增強透氣性，有效改善鞋底透氣環境；鞋底使用仿古代中國製船龍骨結構的「Form EVA Lite」科技，使跑鞋更輕、更舒適；
- 李寧「寧弧」減震跑鞋：採用了新型的緩震技術，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，使用者獲得更柔軟舒適的穿著體驗，讓運動更能達到效果；
- 「馭帥VII」籃球鞋：鞋面採用全新的無縫工藝，底部用全掌IP射出緩震科技替代BounSe緩震橡膠，而其自身的重量卻遠低於BounSe，降低了鞋身的重量，使活動更貼地及更靈活；
- 「征榮92」復刻鞋：屬於「向英雄致敬」鞋系列，以1992年巴塞羅那奧運中國代表團的領獎鞋為主推款，配色上重現奧運五環經典顏色，材料和細節均透露復古氣息；

- 都市輕運動(Urban Sports)「動無限」系列產品：該系列產品使用真皮材質，及防震保護科技材料及漢麻科技鞋墊，營造了足部舒適健康的運動空間，減震耐磨的鞋底，令系列產品適合運動員於不同場合穿著；及
- 「實戰一代」籃球鞋：該產品是快速反應系列的產品之一。我們於短短兩個月內完成涵蓋消費者需求評估、產品設計和開發、批量生產、零售先導測試及最終面市的周期。此款籃球鞋專業功能卓越且能滿足消費者對性價比的要求，大受市場歡迎。成功推出此款產品印證本集團具備快速反應的能力，而我們亦將通過快速反應平台推出更多新產品。

服裝產品

產品研發團隊繼續突破現有產品科技，深化人體運動三維資料的研究與分析，逐步將研究數據應用於產品測試。同時，集團將根據研究結果調整產品，並將實驗成果最終應用於產品上。期內，本集團於服裝產品創新方面的舉措如下：

- 服裝產品科技研究團隊以消費者體驗創新研究理念，研究具備自主知識產權的超輕薄運動風衣製造技術，並成功將具世界紀錄意念的男士超輕薄運動風衣，成為應季產品。

- 服裝產品科技研究團隊持續對通風技術進行研究，包括用於人體主要發汗部位的科技剪裁技術、通風透氣材料升級，成功研發通風系列二代AT Venting技術，全面形成服裝微氣候管理系統，加速熱交換帶給人體清涼、舒爽的體驗。
- 以人體工程學為基礎，分析人體靜態測量值與羽毛球正手殺球、接吊球、主動放網等專業動作形態的動態測量值。採用TPU+沖孔特殊工藝，適當減低羽毛球服裝的局部壓力、拉力，從而提升羽毛球手的舒適度。此功能羽毛球服裝已獲得國家知識產權局授權專利。
- 進一步深化李寧品牌服裝產品多元化，成功研發一種具備頸枕收納袋功能的服裝，並應用到應季產品，並獲得中國國家知識產權局授權實用新型專利。
- 通過對科技平台的進一步梳理、優化，李寧AT科技平台成為一個行業內公認的指標平台。通過聚焦產品功能，深化AT面料的應用，集團將提高AT科技材料在應季產品的使用率，特別是專項產品功能材料的使用率將得到提升。

在贊助產品方面，集團推出彈力設計體操服。根據體操運動員的體形及運動特性專門進行設計，採用無縫全成型成衣工藝，並使用特殊彈性纖維，再集合服裝的特定位置可變彈力區設計，滿足體操運動中對於肌肉支持和關節保護的特別需求。

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

作為集團核心運動項目之一，李寧品牌球拍研發生產中心具備了業內高水平的科研人員及若干最先進的研發設備，積極研發創新羽毛球拍科技。李寧品牌羽毛球拍於2011年在業內率先推出標志著球拍研發生產、工藝水平、科技開發領先優勢的「立體風刃」及「風動導流」科技平台。在此基礎上開發的全新贊助產品獲得了頂級運動員、經銷渠道及消費者的高度認可。因產品科技為使用者帶來全新感受，而產品本身具備突破性工藝，使新產品很快成為熱銷產品，強化了李寧品牌羽毛球拍產品在市場的專業地位。

供應鏈管理

作為本公司變革計劃的一部分，並應對不斷湧現的行業挑戰，本集團認為建立領先供應鏈能力和零售經營能力既為核心競爭優勢，又是本集團新業務模式的主要組成部分。改進供應鏈能力對控制成本、清理庫存和提升運作效率及縮短交貨時間至關重要，並為零售主導、快速補貨的業務模式奠定基礎。為提升採購效率，改善過去供應鏈職能分散的狀況，成立專用供應鏈管理中心，集中優勢實施成本優化策略，採取了以下措施：

- 精簡供應商以獲得議價能力；
- 設立有效的競價採購機制並選用更具成本競爭力的供應商以減少採購成本；
- 降低採購成本；
- 提升材料通用性，減少SKU集中定單複雜性和規模，獲得規模經濟效益；及
- 設立海外生產基地，並從海外市場和中國中西部進行部分採購。

2012年，李寧公司對內部運作流程進行梳理、再造，並且通過供應商協作來縮短供應周期，提升對市場需求變化的反應能力。根據市場反饋決定生產數量，減少預測不準的風險，有效降低庫存。

本公司建立了零售經營的新商業運作模式，根據市場需求，與合作伙伴／供應商快速開發創新產品，直接運到銷售點，通過靈活敏捷的補貨、調貨減少缺貨損失。這種新運作模式使我們擁有快速捕捉和滿足市場需求的能力。

本集團開始構建適應零售主導業務模式的有效供應鏈和物流支持系統，提升快速反應能力，打造滿足市場需求的靈活敏捷的供應鏈體系。通過改造物流運作系統，網絡佈局優化，庫存管理優化，分銷直配，滾動排產快速生產、各級供應商一體化運作，以及改造IT平台等等手段，建立快速反應運作體系，提升供應鏈靈活度和反應能力。以上的各項措施將在2013年對業務營運發揮更大功效。

本集團持續改進集團物流配送體系，以客戶需求為導向，建設更具靈活的體系，更好地支持由批發為主向零售為主導的業務模式轉變。集團物流體系已初步具備應對以零售為主導的運作能力。集團還成立了專門的退貨庫存管理中心，配合經銷商完成渠道復興計劃的退貨並加快庫存清理，逐步推進庫存水平的合理化。退貨庫存管理中心已形成相當規模的清理退貨能力，有效地支持了集團的渠道復興計劃。

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、營銷及銷售乒乓球器材及其他體育器材業務。

秉承「明星造市、賽事推廣」的核心營銷理念，紅雙喜於2012年繼續與王皓、王勵勤、馬龍、丁寧、李曉霞等優秀乒乓球國手簽約，成為紅雙喜乒乓球產品形象代言人。同時，紅雙喜積極參與

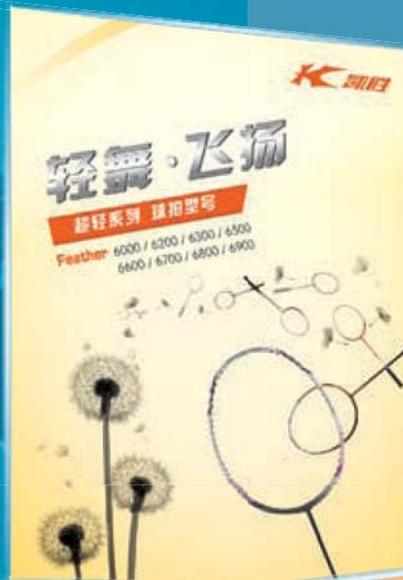
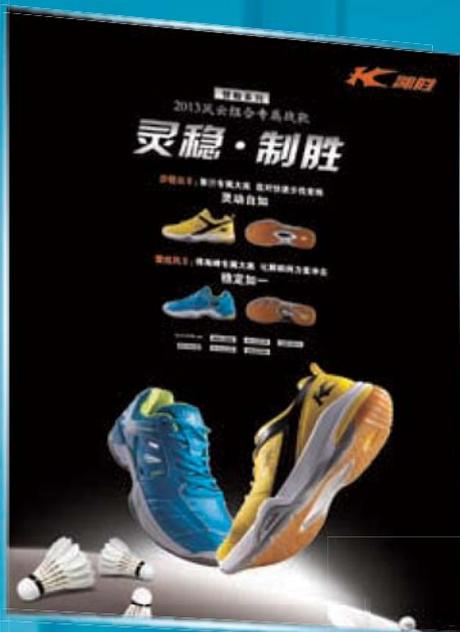
國內外各類專業賽事贊助，包括倫敦奧運會乒乓和羽毛球項目，而紅雙喜四名簽約形象代言人乒乓球隊員獲得奧運冠軍。除奧運會外，在2012年，紅雙喜為國際乒聯全球職業巡回賽、第51屆多特蒙特世界乒乓球錦標賽、男子女子乒乓球世界杯、中國乒乓球俱樂部超級聯賽等賽事提供專業比賽器材。

紅雙喜已與國際乒聯簽署了2013-2016年合作計劃，獲得2016年奧運會乒乓球器材官方供應商地位，該全面合作計劃也包括紅雙喜成為2014-2016年世界乒乓球錦標賽、2013-2016年乒乓球世界杯、2013-2016國際乒聯職業巡回賽等賽事的官方器材贊助商。

紅雙喜擁有強大的產品研發及設計實力。除專業比賽裝備外，紅雙喜於2012年推出了兩百餘款新產品，完善了紅雙喜牌產品線，突顯紅雙喜強大的產品研發及設計實力。

紅雙喜牌產品主要通過批發和綜合體育用品商店進行銷售。業務實行批發模式，於近30個省和直轄市擁有相對穩定的客戶。於2012年，紅雙喜繼續提升2011年開始推行的專業乒乓球器材經銷商制度、超市管道經銷商制度兩項管道變革，並積極開拓團購業務，進一步整合客戶資源，加強客戶管理。

管理層討論與分析



Lotto(樂途)品牌

基於近期市況，配合集團集中資源投放李寧品牌的戰略目標，本集團對Lotto(樂途)進行了戰略調整。

本集團與特許授權方經過積極討論，達成一致意見，於2012年6月簽訂了特許經營的補充協議，將Lotto(樂途)品牌特許終止日期由2028年12月21日修訂為2018年12月31日。本集團將提升自營銷售作為工作重點，建立自營零售團隊，關閉負利潤零利潤的店舖，清理庫存；取消全國經銷商的授權經營模式，回購舊貨；配合電子商務渠道進行產品的宣傳和銷售；從子公司日常運營，集團管理團隊等方面，嚴格控制各項費用及支出。未來經營的重點為提升樂途品牌業務的利潤。

AIGLE(艾高)品牌

2012年，由於品牌本身獨特的定位與競爭力(法國戶外休閒服品牌)，在中國上海、北京及其他主要一線城市，消費者對AIGLE(艾高)品牌產品的認同不斷提升。年內，原有店及新開店業績持續有優異表現，同店銷售仍保持兩位數增長，整體品牌零售業績提升，持續在戶外及休閒品類成為領先品牌之一。

Kason(凱勝)品牌

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

報告期內，在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提升的基礎上，Kason(凱勝)品牌的服裝、鞋、球拍及器材配件等品類的銷售取得快速增長。本集團將持續通過品牌差異化及品牌定位，充分利用李寧品牌和Kason(凱勝)品牌運動營銷資源方面的優勢，以增加本集團於羽毛球領域的市場份額。

組織變革及人力資源

2012年，集團致力於李寧品牌核心業務轉型與發展，特別是顧及業內新競爭態勢，集團改善組織程序，增強業務執行能力並加強卓越績效文化建設。

管理團隊在引入幾位具豐富零售經驗的新成員後，極大地提高了本公司變革計劃的持續執行能力。新任命的首席供應鏈負責人曾於戴爾高管負責中國供應鏈管理，在供應鏈管理及運營方面具有超過19年的豐富經驗。代理首席銷售負責人亦擁有豐富的行業經驗，曾經擔任耐克中國的區域經理。我們的首席產品負責人曾於阿迪達斯及耐克任職，負責領導其全球主要設計中心，而首席設計師則曾服務於耐克和茵寶。我們的首席市場推廣負責人於通用磨坊食品公司，強生和寶潔等消費品牌任職期間積累了豐富的行業經驗。管理團隊的新成員迅速融入集團營運工作，配合本集團新策略方向發展並積極作出貢獻。

管理層討論與分析

本集團視人才為企業發展之基石，一向重視核心管理及專業人才的選用、培育、鼓勵與挽留。於2012年，為配合變革計劃的成本結構優化目標，本集團視理順組織及人力資源為要務。集團致力優化組織、精簡人員、整合資源及激勵優秀員工，使組織效率有所提升。集團系統性地進行內外人才儲備，對內部人才進行有效識別、評估、晉升與任用，並成功吸引行業內優秀人才加盟。集團始終秉承個人薪酬與崗位、績效與能力的有效匹配原則，加強薪酬與績效的聯接，並關注核心員工的薪酬競爭力。

於2012年12月31日，本集團共有3,447名僱員(2011年12月31日：4,180名)。其中集團總部及零售子公司僱員共有1,703名(2011年12月31日：2,176名)，其他附屬公司僱員1,744名(2011年12月31日：2,004名)。

發行可換股債券

於2012年1月19日，本公司分別與TPG ASIA, Inc.(TPG ASIA, Inc.及／或其聯屬方統稱為「TPG」)及由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(「認購協議」)，以發行本金總額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周年當日到期。可換股債券可按初步兌換價(「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。本金額為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)，而本金額為189,000,000元人民幣的可換股債券已發行予GIC投資者。可換股債券發行之所得款項扣除開支後之淨額約為745,691,000元人民幣，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、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。

截至2012年12月31日，概無可換股債券已根據認購協議兌換為本公司股份。

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

前景展望和應對策略

長期來看，中國持續快速的城市化進程、可支配收入增加、消費者對更優質產品及品牌的需求、消費品價格提升以及體育運動參與程度的提高都將為中國體育用品行業帶來繼續發展的空間。與其他發達國家相比，中國體育用品的人均消費仍然較低，體育用品業擁有更大的發展潛力。但同時，中國體育用品行業的競爭不斷加劇，消費者對於品牌與產品價值也提出了更高的要求，而對購買體驗的要求亦隨之提升。

本公司於2012年7月宣佈實施變革計劃，計劃將歷時數年，目前正處於計劃的首階段。我們已取得初步成功，但仍然面臨諸多挑戰，特別是市場及行業環境依然欠明朗，且競爭日趨激烈。本公司已作出果斷決定，首先著重改善零售流水，因而本公司預期，向經銷商銷售的繼續減少在短期內仍將對公司的收入構成影響。因此，預計公司的財務表現至少在2013年上半年會繼續面臨挑戰。然而，隨著近期實施提高渠道效益及快速補貨的新措施，本公司的現金流將可漸趨穩健，為達到可持續增長奠定基礎。本公司將繼續推進變革策略的實施，優化資源分配，提升執行能力，加強競爭優勢及盈利能力建設。

為了支持變革戰略的落實，集團於2013年1月公佈了融資計劃，董事會提議以公開發售可換股債券的方式，籌集約為18.5億港元至18.7億港元的資金，用於包括實施整體變革計劃在內的公司發展，充實一般營運資金，及優化資本結構。

我們預期，運動服裝行業業務模式和競爭格局的根本轉變不可避免。現有業務模式的變革及解決多年累積的渠道問題可能需時較長，並在短期內導致我們的業務規模適度下調。但我們堅信，在股東及其他各方支持下，集團目前所進行的管理變革和策略調整，將幫助我們增強實力，實現我們作為中國領先的體育用品品牌的價值及長期發展潛力。

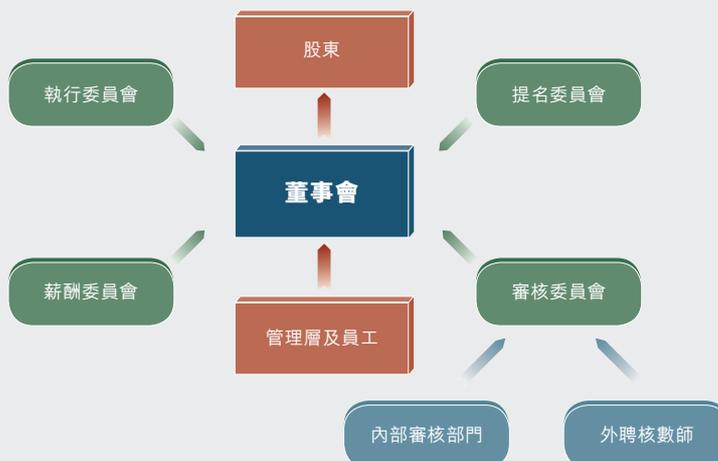
企業管治報告

配合及遵遁企業管治原則及常規之公認標準一貫為本公司之優先考慮之一。本公司董事會(「董事會」)相信良好企業管治可保障本公司股東(「股東」)的長期利益及提高集團業績。董事會致力秉持高標準的企業管治，注重內部控制、公平披露及對全體股東負責。

香港聯合交易所有限公司(「聯交所」)已修訂聯交所證券上市規則(「上市規則」)附錄十四所載的企業管治常規(「前守則」)，並易名為企業管治守則(「新守則」)，於2012年4月1日起生效。於截至2012年12月31日止年度內，本公司一直於前守則及新守則有關的生效期間內遵守守則條文(「守則條文」)，惟下文所解釋已闡述原因的若干偏離除外。

企業管治架構

本公司的企業管治架構如下：



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

2012年期間，董事會已就企業管治職能履行以下責任：

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

董事會

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

董事會組成

董事會目前由九名董事組成，大部份成員為非執行董事(包括獨立非執行董事)，其中三名為執行董事，兩名非執行董事及四名獨立非執行董事。於2012年及截至本報告日期，董事會成員的變動如下：

董事姓名

執行董事

李寧先生(執行主席)

金珍君先生(執行副主席，於2012年4月1日獲委任為
非執行董事並於2012年7月4日獲調任為執行董事)

張志勇先生

鍾奕祺先生(於2012年11月1日辭任)

非執行董事

韋俊賢先生

陳悅先生(於2012年4月1日獲委任)

林明安先生(於2012年4月1日辭任)

朱華煦先生(於2013年1月1日辭任)

獨立非執行董事

顧福身先生

王亞非女士

陳振彬先生

蘇敬軾先生(於2012年7月5日獲委任)

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「董事和高級管理人員」一節。

所有董事均已向本公司披露其於其他公眾公司或組織擔任職務之數目及性質，以及其他重大承擔，其中必須提供公眾公司或組織的名稱以及顯示其擔任有關職務所涉及的時間，亦應在有關資料出現任何變更時及時通知及向本公司確認。董事會認為各董事於年內對本公司事務投入了充分時間和關注。

主席及行政總裁

根據2012年4月1日生效的新守則第A.2.1條條文，本公司主席及行政總裁的職位須分開且不應由同一人擔任。回顧年內，自2012年1月1日至2012年7月3日期間，本公司已遵守相關規定，因為本公司主席與行政總裁(「行政總裁」)職務相互區分，分別由李寧先生及張志勇先生(「張先生」)擔任。

然而，張先生自2012年7月4日起退任行政總裁後，本公司仍未物色到擔任行政總裁的合適人選。故此，回顧年內，自2012年7月4日至2012年12月31日期間，執行主席李寧先生及執行副主席金珍君先生履行行政總裁的日常責任，分別負責管理本集團外部事務，以及本集團內部事務及營運。由於主席及行政總裁的職位現時均由董事會執行主席及／或執行副主席擔任，因此有關職位並無分開。儘管如此，董事會認為，現時的管理架構對本集團的營運仍然有效，並可提供充分的權力制衡。本公司的營運及管理一直受獨立非執行董事的監管，同時彼等亦對本公司的營運及管理作出寶貴貢獻。董事會將繼續定期審閱管理架構，以確保繼續達致該等目標及符合行業規範。董事會亦將繼續物色行政總裁的合適人選。

企業管治報告

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；

根據本公司存置的記錄，2012年董事接受了下列的培訓：

- 批准重大收購與出售、成立合資企業及資本交易；及
- 制定及審閱本公司企業管治政策及常規，以及履行新守則第D3.1段所載其他職責。

董事之就職介紹及持續專業發展

全體董事深知彼等對股東所負的責任，並勤勉盡職，為本集團的發展作出貢獻。每位新委任董事均獲得全面、正式及特別為其而設的就職介紹，以確保彼等充分瞭解本集團的業務及營運以及作為董事於適用的規則及規定下的職能及責任。本公司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2012年10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的最新規定。

	出席有關 法規及規例或董事 職責的講座及／或 會議及／或論壇	閱覽有關經濟及 業務管理與董事職責的 報章、期刊及 最新資訊
執行董事		
李寧先生(執行主席)	✓	✓
金珍君先生(執行副主席，於2012年4月1日獲委任為 非執行董事及於2012年7月4日獲調任為執行董事)	✓	✓
張志勇先生	✓	✓
鍾奕祺先生(於2012年11月1日辭任)	✓	✓
非執行董事		
韋俊賢先生	✓	✓
陳悅先生(於2012年4月1日獲委任)	✓	✓
林明安先生(於2012年4月1日辭任)	✓	✓
朱華煦先生(於2013年1月1日辭任)	✓	✓
獨立非執行董事		
顧福身先生	✓	✓
王亞非女士	✓	✓
陳振彬先生	✓	✓
蘇敬軾先生(於2012年7月5日獲委任)	✓	✓

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（「委員會」）工作，提供獨立及客觀意見，尤其是有關策略、政策、業績、責任、資源、主要聘任及操守標準方面的事務，並推動審慎詳細的檢討和監控工作。彼等的委任均有特定任期，並須根據適用的上市規則及本公司組織章程細則重選連任。

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

董事的委任及重選連任

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，所有董事須至少每三年一次輪流退任，並可重選連任。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重選。

董事及高級行政人員的責任保險

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

董事會委員會

董事會下設若干委員會，包括本公司執行委員會（「執行委員會」）、提名委員會（「提名委員會」）、薪酬委員會（「薪酬委員會」）及審核委員會（「審核委員會」）。各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：

李寧先生(委員會主席)	執行主席及執行董事
金珍君先生	執行副主席及執行董事
陳悅先生	非執行董事

董事會已授權執行委員會執行以下職務：

- 對實行本公司的策略目標、風險管理政策及合規事項提供意見及監督；
- 向董事會就政策及特定經營問題提出建議，幫助發展及核準管理層向董事會提出的重要建議，並監督管理層實行董事會就本集團業務及營運所制定的政策及決定；

企業管治報告

- 監督並指導本集團所有業務單位的業務及營運；及
- 核準本公司資本架構變動的方案，包括任何削資、股份回購或發行新證券。

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

提名委員會

提名委員會自2005年6月起成立，現時由下列三名董事組成：

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

根據新守則，提名委員會主席須由董事會主席或獨立非執行董事擔任，大部份成員為獨立非執行董事。鑑於本集團現正處於變革期，董事會希望在此變革進行期間取得更多TPG提名的董事支持，因此決定委任金珍君先生為提名委員會主席。董事會亦需要執行主席李寧先生參與更多提名委員會的事務。董事會相信此安排對本公司目前階段實屬必要。

提名委員會的主要職責為制定及執行有關董事會成員及本公司高級管理人員(「高級管理人員」)的提名政策，檢討董事會的架構、規模及組成，就董事的委任及繼任向董事會提供建議(特別是本公司主席、行政總裁及首席財務官(「首席財務官」))，評估本集團的架構及組織戰略，並評估及物色適當的人力資源作為高級管理人員。提名委員會一般委託專業招聘顧問協助履行其職責。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2012年履行的主要工作概述如下：

- 提名金珍君先生、陳悅先生及蘇敬軾先生出任董事；
- 評估各獨立非執行董事之獨立性；
- 為本集團的行政總裁及首席財務官物色人選；及
- 對董事會的架構、規模及組成、以及對董事所付出時間、工作範疇、職責及責任作出年度審閱，並根據上市規則第13.51B條記錄各董事更新的資料。

提名委員會現行職權範圍刊載於本公司及聯交所的網站。

薪酬委員會

薪酬委員會自本公司於2004年6月上市時成立。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。

薪酬委員會已採納新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及聯交所的網站。

薪酬委員會現時由以下三位董事組成：

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

薪酬委員會的主要目的為就全體董事及高級管理人員薪酬組合的政策及架構向董事會提供建議，並建立正式而具透明度的程序，參考企業目標、經營業績及可比較市場狀況制定薪酬政策。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，經考慮個別董事的職責及責任而釐定。

董事並無參與決定其本身報酬。各董事截至2012年12月31日止年度的酬金載於綜合財務報表附註28。

薪酬委員會於2012年履行的主要工作概述如下：

- 對精簡本集團組織架構作出檢討及提出意見；
- 就所有董事及高級管理人員2012年度的薪酬組合向董事會提出建議；
- 檢討及制訂2013年度關鍵業績指標及獎金計劃；
- 根據2012年度關鍵業績指標檢討及確定2012年度獎金執行計劃；
- 檢討及制訂2012年長期激勵計劃的執行方案；
- 批准執行董事服務合約任期。

在履行職責時，薪酬委員會於檢討薪酬政策及激勵計劃時，會向本公司執行主席、執行副主席及人力資源部門徵詢意見。薪酬委員會可於需要時僱用外聘專業顧問徵詢有關意見。

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，並已符合新守則。審核委員會現行職權範圍刊載於本公司及聯交所的網站。

審核委員會現時由以下三位董事組成：

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

本公司外聘核數師、前行政總裁、前首席財務官或代理首席財務官及內部審計部門主管(「內部審計部門」)及會計管理部門主管均已出席該等會議，並就審核委員會的問題提供所需資料。

於2012年，本公司審核委員會與外聘核數師舉行了三次會議，以討論彼等認為必要的事宜。

審核委員會於2012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；

企業管治報告

- 審閱截至2011年12月31日止年度的年度業績公告及年度財務報表及截至2012年6月30日止六個月的中期業績公告及中期財務報表，尤其集中在會計政策及實務的更改、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；
- 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2012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。

舉報政策

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

董事會及委員會會議

董事會每年最少舉行四次常規董事會會議(約每季一次)，以及在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程。根據新守則，議程及相關文件會及時於會議日期最少三日前發送予董事。

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。截至2012年12月31日止年度，在執行董事並無列席的情況下，本公司執行主席與非執行董事(包括獨立非執行董事)已召開會議。

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

年內，董事出席董事會、提名委員會、薪酬委員會及審核委員會的出席率載列如下：—

董事姓名	截至2012年12月31日止財政年度			
	出席會議次數／各任期期間舉行的會議次數			
	董事會	提名委員會	薪酬委員會	審核委員會
執行董事				
李寧先生(執行主席)	7/7	3/3	不適用	不適用
金珍君先生 (執行副主席，於2012年4月1日獲委任為 非執行董事及於2012年7月4日獲調任為執行董事)	5/5	2/3	不適用	不適用
張志勇先生	5/7	不適用	不適用	不適用
鍾奕祺先生(於2012年11月1日辭任)	6/6	不適用	不適用	不適用
非執行董事				
韋俊賢先生	7/7	不適用	不適用	不適用
陳悅先生(於2012年4月1日獲委任)	5/5	不適用	2/2	不適用
林明安先生(於2012年4月1日辭任)	1/2	不適用	1/1	不適用
朱華煦先生(於2013年1月1日辭任)	6/7	不適用	不適用	不適用
獨立非執行董事				
顧福身先生	7/7	不適用	1/1	3/3
王亞非女士	7/7	不適用	3/3	3/3
陳振彬先生	7/7	3/3	1/2	3/3
蘇敬軾先生(於2012年7月5日獲委任)	2/3	不適用	不適用	不適用

附註：

上述會議紀要對會議中所討論的事項及達成的決定作足夠詳細的記錄，包括董事所提出的事宜及表達的反對意見。會議紀要的草擬本及定稿會於相關會議後合理時間內向所有董事傳閱並供其提供意見及存錄。

企業管治報告

問責及核數

財務報告

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

在開始審核本公司2012年度賬目前，審核委員會已接獲外聘核數師就其獨立性及客觀性作出的確認。外聘審核合夥人須定期輪換。

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

2012年期間，管理層已向董事會全體成員提供月度最新財務資料，供其就本公司業績、狀況及前景作出中肯且合理的評估。

內部監控

董事會有責任每年審查本集團內部監控體系的效能，並確保監控體系穩健妥善且有效，以保障股東之投資及本集團之資產。於2012年，董事會在審核委員會的協助下，已審查資源是否充足、負責會計及財務報告職能的僱員是否有足夠資格及經驗，及彼等的培訓計劃及預算是否適當。

外聘核數師酬金

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

截至2012年12月31日止年度，外聘核數師提供審核及非審核服務的費用如下：-

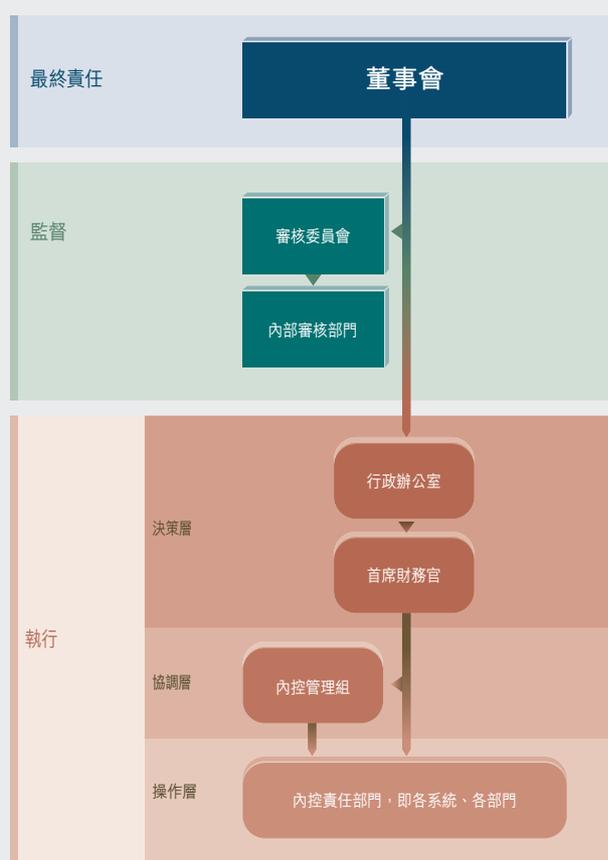
服務類別	2012年	2011年
本集團的核數費用	3,338,000元人民幣	3,510,000元人民幣
稅務合規性及其他諮詢服務	1,027,000元人民幣	919,000元人民幣
合計	4,365,000元人民幣	4,429,000元人民幣

內部監控體系

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

保證，而非絕對保證避免出現重大錯誤、欺詐或損失。年內，本集團持續推進內部監控體系向控制有度、支持有力的方向發展，主要體現在以下各方面：

- (1) 持續推動下述根據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)執行層級包括決策組、協調層(即內控管理組，負責本集團內控體系的

企業管治報告

規劃和建設支持工作、協調內控體系在各系統推廣實施、組織內控有效性檢查和風險評估)和運營及職能部門。

年內，結合公司組織架構、人員、業務流程等的變化，本公司及時更新內控組織架構下的人員編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) 有效兼具備前瞻性的戰略管理和運營管理信息以及財務和會計管理系統，支持監察業務策略和計劃的執行及表現。高級管理人員、董事會或其專責委員會定期準時接獲及審閱營運報告及每月財務更新。此舉讓高級管理人員、董事會或其專責委員會可監察及控制既定之年度營運及財務目標，並於必要時考慮作出行動，同時確保該等行動可盡快執行，以修正任何重大錯誤或不足之處。
- (3) 持續實施《李寧有限公司內控手冊》(「內控手冊」)。內控手冊基於本集團現有的內部監控政策和操作流程，為本集團制訂一套書面化的內部監控手冊，以協助加強內部控制制度。目前內控手冊涵蓋的內部控制範圍包括銷售和應收貿易款項管理流程、採購和應付貿易款項管理流程、存貨管理流程、資金管理流程、財務報告流程、稅務管理流程、集團管理職能、行政人力資源管理和知識產權管理流程、出口業務管理流程以及固定資產管理制度。內控手冊每年進行一次系統性修訂，旨在根據業務變化和流程優化的需要，進一步持續完善及監察內部控制體系之效益。2012年，由內控管理組統一

組織協調，各流程責任部門對內控手冊進行了關鍵控制點及具體相應控制流程的更新，更新後的流程已經在年內實施。

- (4) 建立了有效的年度內部控制框架自我評估檢查機制，該機制效果理想，達到了以下目的：
- (i) 推動中高層管理者對公司級各控制目標是否實現進行回顧和評價，及時發現不足並加以改善；
 - (ii) 督促各業務流程負責人對流程級控制主動進行流程回顧，測試其設計和執行有效性，及時發現問題並制定改進措施；及
 - (iii) 協助審核委員會及董事會對公司整體內部監控體系的有效性進行評估。
- (5) 內部審核部門獨立地檢討有關主要營運、財務及合規用途之風險及內部控制。任何重大事項(如有)以及改善建議均向審核委員會或董事會報告。
- (6) 為支持本集團業務多元化的快速健康發展，本公司根據《李寧有限公司風險管理手冊》進行公司級年度風險審視工作，並評估重要業務方面的風險及風險管理控制。

本公司大力推行內控和風險管理，採用培訓及定期例會推廣內控和風險管理意識，並定期發佈刊物《風險管理動態》，向管理人員分享其他機構的內控和風險管理工作情況資訊。

年度檢討

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

董事會每年對本集團內部控制體系之效益進行全面檢討，範圍涵蓋所有重大控制，包括關於財務、營運及合規控制及風險管理職能。該檢討使用內部自我評估方法(CSA)，設有完整的報表體系，由各系統和部門負責人就內部控制關鍵控制點填寫自我評估檢查表。2012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、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多個系統或部門。此外，高級管理人員須就公司內部控制體系之有效性根據COSO內部控制體系要點作出評估，包括控制環境、風險評估、信息與溝通。通過檢討程序，負責人可證明內部控制體系是否已按預期運作，找出缺失或不足之處，及就此採取相應行動。內部審核部門亦就檢討程序及結果進行獨立檢查和分析。內部審核部門主管向審核委員會提交內部控制自我評估審核報告，而部門主管向董事會提交彼等的聲明書，以證明本集團內部控制體系之有效性。

截至2012年12月31日止年度之檢討結果已向審核委員會及董事會匯報。根據有關結果，審核委員會及董事會確認本集團之內部控制體系及程序狀況良好，能夠識別、控制及報告在本集團達致策略目標時所涉及之重大風險。有關體系及程序存在之須改善之處已被識別，並已作出或計劃作出補救行動。本集團迄今並無發現任何重大不足之處，亦無任何須予關注並對股東構成影響的重大問題。

審核委員會及董事會亦收到對本集團會計及財務報告人員就資源、資質及經驗是否足夠，以及員工所接受的培訓課程及預算是否充足的年度檢討結果。根據有關結果，審核委員會及董事會認為本集團擁有足夠的會計及財務報告人員，且彼等均具備所需要之專業資質及從業經驗以有效履行各自的職能，員工所接受的培訓課程及有關預算充足。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2012年12月31日止年度已遵守新守則下的守則條文。

內部審核

本公司2004年於聯交所上市後隨即成立內部審核部門。內部審核部門的主要職責為檢查本集團經營和財務情況，以揭示潛在風險，並跟進相關改進措施，持續提升本集團的運營效果和效率。內部審核部門在本集團內部控制和風險管理框架中擔當重要角色，旨在向審核委員會及董事會提供客觀保證，確保內部監控制度和風險管理體系的有效維持及運作，以及妥善地管理和規避達致業務目標之相關風險。內部審核部門直接向首席財務官報告，且如有需要可直接將有關事件轉介審核委員會。於2012年度，內部審核部門主管出席了每次審核委員會會議，並與本公司外聘核數師保持建設性溝通。內部審核部門亦會與外聘核數師進行適當的合作。

企業管治報告

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2012年度，內部審核部門對李寧品牌的產品事業部、銷售系統、市場系統、零售子公司、供應鏈系統、人力資源系統以及新業務領域，包括室內運動事業部(包括凱勝)、電子商務部等進行了審核，並向審核委員會、管理層(包括前首席財務官或代理首席財務官)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2012年12月31日，各項審計發現和風險均已獲管理層妥善處理，未有重大的未能改善之審計發現和風險點。內部審核部門計劃在2013年度針對品牌、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2012年度，內部審核部門參與了風險管理體系和內部控制、銷售渠道風險管理、品牌風險管理和人力資源系統執行情況的回顧工作。

內幕消息

在處理及發佈內幕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，以及內幕消息應即時公佈的最高原則。本公司不時參考自身與行業狀況以及聯交所頒佈的內幕消息披露指引，檢討關於內幕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。執行主席、執行副主席及首席財務官為本公司的主要發言人，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2012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內幕消息的僱員亦須遵守嚴格程度不遜於標準守則的指引。本公司於2012年並無發現任何未遵守有關指引的情況。

公司秘書

嚴慧燕女士自2012年10月15日起擔任本公司之公司秘書(「公司秘書」)，而李紅女士則自2012年1月1日至2012年10月15日期間擔任公司秘書。彼等於任職期間為全職僱員，熟悉本公司之日常事務運作。於2012年，嚴女士及李女士於各自任職期間均向執行主席及／或行政總裁匯報工作。此外，彼等均已盡職遵守上市規則第3.29條的相關專業培訓規定。

股東權利及與股東溝通

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

股東召開股東大會／提呈議案的程序

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

提名候選董事的程序

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

股東向董事會查詢的程序

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

於2012年，本公司組織章程細則並無任何變動。

股東大會

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

本公司自2004年上市以來，所有於股東大會上提呈的決議案均以投票方式表決，其中每股全數繳足股份均有權投一票。要求及進行以投票方式表決的程序於股東大會開始時予以說明。投票表決結果將刊載於本公司及聯交所網站。

為鼓勵股東出席會議，本公司給予股東逾20個完整營業日的通知，並向股東寄發一份載有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。

董事會成員(包括提名委員會、薪酬委員會及審核委員會各主席)及本公司的外聘核數師均出席於2012年5月11日舉行的本公司股東週年大會(「2012年股東週年大會」)。大會設有答問環節供股東提問。年內本公司並無舉行股東特別大會。本公司下一屆股東週年大會將於2013年5月31日(「2013年股東週年大會」)舉行。有關2013年股東週年大會詳情及將考慮的事項的所需資料均載於連同本年報一併寄發予股東的通函內。

企業管治報告

董事出席2012年股東週年大會之記錄載列如下：

董事姓名	2012年股東週年大會
執行董事	
李寧先生	1
金珍君先生(於2012年4月1日獲委任為非執行董事及於2012年7月4日獲調任為執行董事)	1
張志勇先生	1
鍾奕祺先生(於2012年11月1日辭任)	1
非執行董事	
韋俊賢先生	1
陳悅先生(於2012年4月1日獲委任)	1
林明安先生(於2012年4月1日辭任)	不適用
朱華照先生(於2013年1月1日辭任)	-
獨立非執行董事	
顧福身先生	1
王亞非女士	1
陳振彬先生	1
蘇敬軾先生(於2012年7月5日獲委任)	不適用

展望

董事會將不斷檢討及改善其企業管治，務求保持高透明度、問責性和負責。

承董事會命

執行董事及執行主席

李寧

香港，2013年3月25日

董事和高級管理人員

截至本報告日期，董事和高級管理人員的履歷載述如下：

執行董事

李寧先生，50歲，李寧品牌創立人、本集團執行主席及執行董事，李先生亦擔任執行委員會主席及提名委員會成員，主要負責制訂本集團整體企業策略及規劃。

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

於1989年退出體壇後，李先生構思推出李寧品牌，並以創立首個中國國家級體育用品品牌為目標。李先生於過往20多年一直致力發展本集團業務，為中國體育用品行業的發展作出卓越貢獻。李先生亦擔任香港聯交所創業板上市的非凡中國控股有限公司之主席及執行董事。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，李先生亦獲頒授香港科技大學榮譽院士。

李先生亦透過「李寧基金」積極參與慈善活動，並幫助現役及退役中國運動員及教練成立「中國運動員教育基金」，為運動員提供學習進修及培訓資助，並支持中國貧困及偏遠地區的教育發展。

2009年10月，李先生被聯合國世界糧食計劃署(WFP)任命為中國第一位「WFP反飢餓親善大使」。

金珍君先生，45歲，本集團執行副主席及執行董事，領導本集團的內部事務發展及日常營運。金先生亦擔任提名委員會主席及執行委員會成員，於2012年4月成為本公司董事。金先生是TPG的合夥人，也是該公司運營團隊成員。TPG是全球領先的私募股權投資公司。金先生於2007年12月至2011年1月擔任廣匯汽車服務股份公司的執行董事兼臨時行政總裁，目前擔任該公司的董事會副主席，幫助該公司打造了中國領先的乘用車零售和服務網絡。金先生同時擔任中國領先的設備租賃商恆信金融租賃有限公司的董事，領導該公司完成了業務改造。此外，金先生亦是中國領先的女鞋零售商達芙妮國際控股有限公司(「達芙妮」)的非執行董事，該公司在聯交所主板上市，彼在達芙妮通過領導實施TPG的運營措施，幫助達芙妮改造了核心運營並建立了業界首個快速零售業務模式。在加入TPG之前，金先生曾於2002年至2006年期間擔任戴爾公司韓國業務的董事總經理。之前，他曾於2000年至2002年期間擔任位於麻薩諸塞州(Massachusetts)劍橋(Cambridge)一家私營的早期風險投資公司Internet Business Capital Corporation (互聯網商業資本公司)的副總裁。此前曾於1996年至2000年擔任國際管理諮詢公司McKinsey & Company (麥肯錫公司)的項目經理。金先生以最高榮譽畢業於哈佛大學，獲得文學士學位，主修政府與東亞研究，之後在中國南京—霍普金斯中心從事研究生研究項目，然後回到哈佛大學攻讀公共政策碩士學位。

張志勇先生，44歲，執行董事及執行委員會主要顧問。張先生於1992年10月加入本集團，出任北京李寧鞋業有限公司財務經理，自1999年4月起擔任北京李寧體育用品有限公司財務總監，2001年2月至2004年6月任該公司總經理。自本公司於2004年6月至2012年7月3日在聯交所上市期間，張先生曾擔任本公司行政總裁，負責本集團整體策略，並使人力資源、信息資源、財務資源與本集團品牌匹配發展。張先生自1992年開始進入中國體育用品

董事和高級管理人員

行業，在此行業已具備20年的中國市場經驗，並對中國消費者市場變化、品牌形象塑造、中國公司的變革管理有其深刻的見解。張先生自2012年10月15日起獲委任為聯交所主板上市公司千百度國際控股有限公司之獨立非執行董事。張先生擁有北京經濟學院學士學位以及北京大學光華管理學院行政人員工商管理碩士學位。

非執行董事

韋俊賢先生，55歲，非執行董事，於2007年9月加入本集團。韋先生自2013年1月1日起獲委任為KSF Foods Holding的行政總裁。KSF Foods Holding管理數間由康師傅控股有限公司投資的食品公司。之前，韋先生由2012年1月1日至2012年12月31日為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芝加哥大學工商管理碩士學位。

陳悅先生，36歲，非執行董事、執行委員會及薪酬委員會成員。陳先生於2012年4月加入本集團。TPG Stallion, L.P.在本公司的可換股債券和普通股中擁有權益，乃全球領先的私募股權投資公司TPG的關聯公司。陳先生是TPG的董事總經理。陳先生主要負責開拓TPG在大中華區的投資機會，重點關注消費品和零售以及科技、媒體和電信等行業。自2001年加入TPG以來，陳先生曾先後在TPG位於新加坡、香港和北京的辦事處工作，在許多亞太國家評估和執行了多個行業的私募股權交易。陳先生現時和之前曾在

數家公司擔任董事，包括自2007年起擔任UTAC Holdings Ltd.的董事和曾於2008年至2010年期間擔任台新國際商業銀行股份有限公司(為一家台灣銀行)的董事。在加入TPG之前，陳先生於1999年至2001年期間於紐約雷曼兄弟控股公司科技行業併購部門擔任分析員。陳先生於1999年畢業於科羅拉多大學，獲商業管理學士學位。

獨立非執行董事

顧福身先生，56歲，獨立非執行董事及審核委員會主席，於2004年6月加入本集團。顧先生現為凱利融資有限公司(企業財務顧問公司)之董事總經理。在創辦凱利融資有限公司前，顧先生曾任一家主要國際銀行之董事總經理及企業融資部主管，以及一家聯交所主板上市公司之董事兼行政總裁。顧先生現時亦擔任聯交所主板上市之美聯控股有限公司、友佳國際控股有限公司、興達國際控股有限公司及田生集團有限公司之獨立非執行董事。顧先生曾於2003年10月20日至2012年6月29日擔任於聯交所主板上市的濰柴動力股份有限公司之獨立非執行董事。顧先生畢業於美國University of California, Berkeley，獲得工商管理學士學位，彼亦為公認會計師。

王亞非女士，57歲，獨立非執行董事、薪酬委員會主席及審核委員會成員，於2003年1月加入本集團，擁有逾20年管理及企業融資經驗。王女士自2011年9月起獲委任為恆石資產管理有限公司之主席。王女士亦為學大教育集團之獨立董事，該集團於紐約證券交易所上市。王女士於1996年至2011年9月擔任北京海問諮詢有限公司董事兼副總經理，並於1995年至2011年9月擔任北京大學光華管理學院副教授。王女士擁有上海復旦大學國際政治學士學位，為美國Maryland University, College Park之交換學者，並取得英國University of Lancaster之工商管理碩士學位。

陳振彬先生，55歲，獨立非執行董事、審核委員會、薪酬委員會及提名委員會成員，於2004年6月加入本集團。陳先生具有超過30年製衣界經驗，現任寶的集團有限公司主席。陳先生由2010年9月起獲委任為榮豐聯合控股有限公司之獨立非執行董事及由2012年12月起獲委任為迅捷環球控股有限公司之獨立非執行董事，兩間公司均在聯交所主板上市。陳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。

蘇敬軾先生，60歲，獨立非執行董事，於2012年7月加入本集團。蘇先生是Yum! Brands, Inc. (「Yum!」，於紐約證券交易所上市之公司)中國事業部主席兼首席執行官。彼亦擔任Yum!董事會執行董事兼副主席。蘇先生於國立台灣大學取得大學學位、於賓夕法尼亞州州立大學取得化學工程理學碩士學位及於Wharton School取得工商管理碩士學位。蘇先生加入Yum!前，於德國及台灣之寶潔公司(Procter & Gamble)工作。蘇先生於1989年在Yum!開展事業，出任KFC International之北太平洋區市場推廣部總監。1993年，彼成為肯德基及必勝客北亞洲區副總裁。蘇先生於1997年在Pepsi分拆餐廳業務後擔任Tricon Global Restaurants International大中華區總裁。Yum!中國事業部目前負責領導肯德基、Pizza Hut Dine-in Restaurants、Pizza Hut Home Service、East Dawning及小肥羊品牌於中國大陸之發展。蘇先生於2009年6月2日至2012年2月2日期間擔任小肥羊集團有限公司(於2012年2月自聯交所主板除牌)之非執行董事。

高級管理人員

Edwin Alexander JONKERS先生，48歲，本集團副總裁兼首席產品與採購官，於2012年9月加入本集團，負責產品開發，包括鞋類、服裝及硬件的產品營銷、設計、研創、開發及採購。Jonkers先生在體育用品及時尚零售業及產品開發及營銷品牌領域擁有逾20年經驗。於加入本集團前，Jonkers先生於國際知名運動品牌公司任職。彼畢業於荷蘭University of Applied Science TMO，取得市場營銷及工商管理文學學士學位。

鄧紅兵先生，41歲，副總裁兼首席供應鏈官，於2012年8月加入本集團，負責建立及優化供應鏈管理系統。鄧先生在供應鏈管理方面擁有19年經驗。於加入本集團前，鄧先生於戴爾任職14年，擔任各種主要管理職位，包括亞太和日本地區中小企業銷售部執行主任、戴爾國際採購部執行主任、戴爾中國製造營運主任、戴爾中國採購與業務規劃主任，在領導變革轉型方面擁有高級管理經驗。鄧先生持有中歐國際工商學院頒發的工商管理碩士學位。

鄧曉華女士，44歲，本集團副總裁兼李寧品牌首席市場官。鄧女士於2012年10月加入本集團。彼負責本集團的市場營銷及品牌開發，包括鞏固品牌資產、制定增長策略及創新渠道、管理體育資源。鄧女士來自台灣，在美容護理及食品行業的品牌管理方面擁有20年豐富經驗。鄧女士曾在寶潔(P&G)及強生亞太地區(Johnson & Johnson Asia Pacific)等跨國公司擔任主要營銷職務。於加入本集團前，鄧女士為美商通用磨坊台灣區(General Mills Taiwan)的董事總經理。鄧女士畢業於國立台灣大學，取得外文與文學學士學位，並持有雙碩士學位，即德克薩斯大學奧斯汀分校頒發的新聞學碩士學位及國立台灣大學頒發的行政人員工商管理碩士學位。




LI-NING



主宰這1秒

投資者關係報告

投資者關係 報告

金珍君先生
執行副主席



概覽

集團的管理理念中，保持高效的投資者關係，一直是集團的重要任務。透過專業、持續的投資者關係活動，與所有的利益相關者，包括股東、投資者及媒體進行積極有效的雙向溝通。協助投資界在一致、及時並且高透明度的環境下，全面了解本集團當前在業務發展、運營、財務等方面的表現及未來長期發展的策略，並同時從各利益相關方獲得寶貴的反饋，來作為未來戰略發展的參考因素。

2012年是對於中國體育用品行業具有極為挑戰性的一年。中國體育用品行業在過去的過度擴張導致了渠道合作伙伴存貨滯壓，嚴重影響了門店店效、盈利以及整體財務狀況。進入2012年，零售端去庫存化的壓力形勢嚴峻，行業競爭更加激烈；而伴隨著居民收入的增長以及消費理念的逐漸成熟，消費者對品牌和產品價值的要求明顯提升。

2012年也是本集團實施變革的一年。2012年初，世界領先的私募投資公司TPG和GIC投資李寧公司，並支持李寧公司由批發模式轉為以零售為導向的發展策略。為了實現集團長遠、可持續發展，保持中國體育用品行業的標桿企業地位，集團採取果斷舉措，提出變革計劃。作為變革計劃的一項舉措，本公司調整管理隊伍和增強管理層的執行能力，並優化了董事會架構。

在行業壓力和集團變革充滿困難的情況下，本集團在投資者關係工作方面，主動增加對外溝通的頻率，保持信息披露的高透明度，確保利益相關者及時獲知集團變革計劃的最新進展，了解集團最新的發展動向。集團珍惜每一個與投資界對話的機會，充分了解投資者的所關注的事項及意見，盡力解答投資者對公司所採取的變革計劃的詢問。

投資者關係報告

積極與投資者溝通，提升企業透明度

2012年，集團根據公司發展和變革計劃推行的需要，除積極進行路演、投資論壇、投資者會面、店鋪參觀、電話會談、媒體聯繫等常規溝通之外，特別增加了投資者及分析師推介會的次數，保證利益相關方可以在第一時間充分了解集團的變革計劃、渠道復興計劃和未來總體的發展策略。

集團於2012年7月提出分三階段施行的變革藍圖：在12月，作為實施變革計劃初期的關鍵步驟，集團提出了幫助零售渠道清理庫存、改善零售端盈利能力的渠道復興計劃；2013年1月，為了進一步優化集團的資本結構及更好地支持變革計劃，集團建議發行約18億港元的可換股證券。在上述的一系列舉措中，本集團都積極地與投資者溝通，維持企業信息透明度。同時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、充分及公平地溝通。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。

另外，為了方便相關方獲取集團信息，集團於2011年開始重新設計的投資者關係網站www.lining.com已經在2012年完成。更新的投資者關係網站設有最佳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，更好地協助關心公司發展的各方了解本集團，為他們提供及時和全面的業務及財務數據。

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	2012年	2011年
投資者與媒體業績推介會	6次	2次
路演(包括反向路演)	7次	7次
	(共81次會議)	(共98次會議)
投資論壇	1次	3次
	(共12次會議)	(共37次會議)
媒體採訪	7次	2次
投資者考察團會議	1次	3次
定期投資者面對面會議	59次	71次
投資者電話會議	65次	52次
參觀本集團店鋪	23次	23次
賣方分析師電話會議	5次	5次
投資者反饋調研	—	1次

未來展望

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。2013年，集團將繼續深入貫徹變革計劃，集團將秉承一貫的投資者關係工作原則，與投資者維持高水平、高質量的溝通。集團希望透過專業的投資者關係工作，讓更多的投資者發現李寧、傾聽李寧、了解李寧、關懷李寧，與李寧共同成長、一起進步。

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2012年12月31日已發行股份數目：1,055,907,629

於2012年12月31日市值：約5,321,774,000港元

2012年股息

中期股息：無

末期股息：無

財務日誌

公佈中期業績：2012年8月22日

公佈全年業績：2013年3月25日

股東週年大會：2013年5月31日

集團網站

<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

運動起來



LI-NING



企業社會責任



本集團以切實的行動參與企業社會責任，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。

核心價值觀

本集團非常重視員工的身心健康、能力培養及職業發展，以增強員工凝聚力、歸屬感及提升員工個人能力，促使本集團與員工一起共同成長。

2012年，集團繼續以「卓越績效、消費者導向、突破、贏得夢想、誠信守諾、我們文化」為核心價值觀，通過全員溝通大會、管理層小組工作會議、集團內聯網、內部刊物《運動品格》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，鼓勵員工以主人翁的態度，發揮正能量，追求卓越績效，不斷創新，積極參與到企業變革與轉型中來。

員工培訓

本集團秉持「以人為本」的理念，在既往良好的學習發展體系、課程體系、講師體系之基礎上，更加注重企業發展和員工發展雙方面需求之結合。

在領導力發展方面，針對企業變革之需要，為管理人員定制開發四門經典課程：戰略分解與執行、績效管理、變革領導力、關鍵對話。從技術到技巧，從知識到演練，使管理者有更好裝備應對變革時期管理工作之挑戰。該經典課程在不斷進行推廣，以建立公司內部統一之管理語言，促進集團管理與執行能力之提升。

針對集團變革轉型時期的特點，為業務部門提供新團隊建設融合之顧問方案，並引入新的專業課程，以輔助業務模式的轉型。

同時集團繼續完善綜合人才發展體系。由新同事訓練營到高潛力人才的TOP訓練營、針對新晉升人員的新經理訓練營，進而到針對優秀經理人的MINI-EMBA課程，再輔以「KDI」的應用，推動管理人員能夠有針對性的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。



企業社會責任

工作環境及員工關懷

本集團關愛員工身心健康，崇尚體育，鼓勵員工參與運動，以體育增強凝聚力。在公司北京總部「李寧中心」，不僅為員工提供籃球館、羽毛球館、游泳館、室外足球場等運動設施，還為員工聘請多個運動項目教練，輔導員工培養運動觀念和使用正確運動方法。在本集團資金及資源支持下，多個員工體育俱樂部繼續運作，各項內外運動比賽，如運動會、羽毛球／籃球／網球比賽、北京馬拉松比賽、北京外資企業游泳比賽等活動的開展，員工在運動中體會和理解企業價值觀。獨具特色的體育運動文化，保障員工身心健康，提高團隊凝聚力，同時也成為本集團吸引外部優秀人才加盟的重要因素之一。

員工關懷

除了具有特色的體育運動文化，本集團亦為員工及其家庭提供關懷，如定期舉辦員工內部活動，如親子會、年會、運動會等，增進公司與員工距離，全方位對員工進行關懷。

員工福利

本集團亦為員工及其家屬提供商業醫療補充保險，每年為員工提供免費體檢，辦公室裡有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。集團在2012年梳理了員工福利的相關制度流程，完善了員工福利體系。同時本集團設立員工支持計劃項目，幫助員工正確面對壓力；管理人員定期參加各系統例會，為員工與管理人員之間提供良好的對話平台。

社區參與

體育園普及體育教育

本集團一直致力於培育公眾體育運動，在設立運動場所、提供運動設施和運動指導方面積極做出自己的貢獻，以此促進競技體育和全民健身事業的發展。繼廣西南寧體育園和廣東佛山體操學校之後，2012年9月開園的河南南陽體育園是本集團在促進全民健身事業上的又一重要舉措。在當月於河南省南陽市舉行的第七屆全國農運會中，南陽體育園以功能齊全和優越設施為農運會帶來了新亮點，未來將更好地服務於全民健身事業，充分發揮體育的教育功能，讓更多老百姓參與到體育運動中來，體驗快樂，獲得提升。

母親郵包關愛貧困母親

本集團積極參與社會公益項目，其中包括由中國婦女發展基金會發起的「母親郵包」項目為社會愛心人士提供一個關注貧困母親的便捷通道。自2012年5月啟動以來，本集團作為生產商及長期贊助合作方支持「母親郵包」公益項目已經成功舉辦了數站，為眾多貧困母親獻上溫暖與愛心。2012年12月2日，「母親郵包」項目廣西啟動暨捐贈儀式在南寧市隆安縣舉行，集團董事長李寧向自己的家鄉廣西壯族自治區捐贈了價值二十萬元的母親暖心包1000個以及一批運動服，同時呼籲更多的社會各界愛心人士參與到捐贈「母親郵包」公益活動中來。

企業責任和可持續發展管理 供應鏈環保和職業安全健康

本集團於本年度針對供應鏈勞工權益、職業安全健康、環境保護和可持續發展相關方面，發佈《李寧供應商社會責任行為準則》。(Supplier Social Compliance Code of Conduct)

對於供應商的社會責任合規和績效考核業已成為建立與維持商業合作伙伴關係的重要參考指標。

本年度本集團繼續對於全部核心供應商進行勞工權益和職業安全健康的現場合規性審核。並對於區域生產基地進行集中社會責任專項培訓，以此為供應商社會責任管理能力和實踐水平的提升創造條件。

產品安全及產品可持續

本集團始將終如一地堅持為消費者和客戶提供高標準的符合國際品質水準要求的絕對安全的產品作為企業責任的重要組成部分。

本年度本集團持續優化、完善產品質量和安全管理體系。參考行業產品安全標準及最新市場需求，更新和完善本集團產品安全標準。外觀質量的檢查，物理及化學性質的實驗室檢測貫穿應用於產品研制開發、生產過程、成品質量控制各個環節。本集團所有上市銷售的產品均通過具有國家資質的第三方檢測機構檢測合格。

本年度本集團繼續將生態產品理念及環保新科技嘗試應用於產品的開發和研制當中。推廣有機棉及可循環纖維的應用；同時依據環保剪裁，通過創新設計，提升面料使用率，減少浪費。本年度本集團對相應產品進行碳足跡核算，為將持續進行的產品生命週期碳排放減少工作奠定數據和技術基礎。

本年度本集團許可證持有品牌，同時也在品牌創新理念、供應鏈責任及產品可持續方面做出相應努力。

利益相關方溝通和行業協作

在以重視並力求實現本集團的商業收益、環境績效、社會利益共同可持續發展的理念指導下，本年度本集團積極回應活躍的社會團體和公民組織，開展以平等互利為前提的公開對話和互動，建立長期穩定的溝通模式。

本年度本集團聯合國際同行業品牌，共同致力開展產品和供應鏈環保績效以及有害化學物質消除工作；並按季度和年度共同公開合作項目工作進展。與同行業的協作與相互借鑒，使得本集團的企業責任和可持續發展管理理念位於國內行業先進之列。





出色到底

董事會報告

董事會謹此提呈截至2012年12月31日止年度報告及經審核財務報表。

主要業務

李寧有限公司為中國首屈一指的領先體育品牌公司，主要業務為提供體育產品，包括專業及休閒鞋類、服裝、器材和配件產品，核心品牌為李寧牌。本集團總部位於北京，具備品牌推廣、研發、設計、製造、分銷及零售的全方位實力。本集團主要透過外判製造業務及特許經銷業務在中國建立覆蓋廣泛的供應鏈管理系統及零售分銷網絡。

除核心品牌李寧牌外，本集團亦生產、開發、推廣、分銷及／或銷售自有、特許或本集團與第三方所建立合資企業經營的其他品牌體育產品，包括紅雙喜品牌乒乓球及其他體育器材、羽毛球品牌Kason（凱勝）、戶外運動用品AIGLE（艾高）及時尚品牌Lotto（樂途）。

附屬公司及共同控制實體

有關本公司於2012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10及11。

業績及股息

本集團截至2012年12月31日止年度之業績載於本年報第105頁之綜合收益表。

年內，本公司並無宣派截至2012年6月30日之中期股息（2011年：每股11.13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2012年12月31日止年度之末期股息（2011年：無）。

儲備

於2012年12月31日，本公司之可供分派儲備為725,626,000元人民幣（2011年：655,190,000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	
	2012年 佔總收入 百分比	2011年 佔總收入 百分比
最大客戶	6.7	5.9
五大客戶	21.4	21.9

	佔總採購額 百分比	
	佔總採購額 百分比	佔總採購額 百分比
最大供應商	13.2	11.2
五大供應商	42.1	36.8

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2012年12月31日之銀行借貸為1,447,157,000元人民幣（2011年：838,059,000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201,045元人民幣（2011年：975,000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。

可換股債券

於2012年1月19日，本公司分別與TPG ASIA, Inc. (TPG ASIA, INC. 及／或其聯屬方統稱為「TPG」)及由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(「認購協議」)，內容有關發行本金總額750,000,000元人民幣可換股債券(「可換股債券」)。可換股債券以最低年利率4厘計息，且將於自可換股債券發行日期起計第五週年當日到期。可換股債券可按初步兌換價(「可換股債券初步兌換價」)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。可換股債券發行所得款項於扣除開支後之淨額約為745,691,000元人民幣(約相當於921,000,000港元)，用於本公司繼續投資開發李寧品牌業務，包括品牌投入、承擔運動贊助、第六代店舖推廣，以及產品設計研發及用作本集團一般營運資金等方面。

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

可換股證券

誠如本公司於2013年1月25日所刊發之公告所披露，本公司建議透過公开发售可換股證券的方式籌集不少於約1,847,800,000港元及不多於約1,868,600,000港元(扣除開支前)，基準為於2013年3月19日每持有兩股現有股份獲發本金額為3.50港元的一份可換股證券。詳情請參閱本公司日期為2013年1月25日的公告。

五年財務摘要

本集團過往五個財政年度之業績、資產及負債概要載於本年報第7頁。

優先購買權

本公司組織章程細則或本公司註冊成立地點開曼群島之法律概無優先購買權規定。

董事

年內及截至本報告日期本公司之董事如下：

執行董事

李寧先生

金珍君先生

(於2012年4月1日獲委任為非執行董事、

於2012年5月11日獲重選為非執行董事、

並於2012年7月4日獲調任為執行董事)

張志勇先生(於2012年5月11日獲重選)

鍾奕祺先生

(於2012年5月11日獲重選並於2012年11月1日辭任)

非執行董事

韋俊賢先生

陳悅先生(於2012年4月1日獲委任並於2012年5月11日獲重選)

林明安先生(於2012年4月1日辭任)

朱華煦先生(於2013年1月1日辭任)

獨立非執行董事

顧福身先生

王亞非女士

陳振彬先生

蘇敬軾先生(於2012年7月5日獲委任)

根據組織章程細則第87條的規定以及上市規則附錄十四之企業管治守則，李寧先生、顧福身先生(「顧先生」)及陳振彬先生(「陳先生」)須於將於2013年5月31日舉行之股東週年大會(「股東週年大會」)上輪值告退，而彼等符合資格並願意膺選連任。

董事會報告

顧福身先生及陳振彬先生均已擔任董事會職務約九年。董事會認為顧先生及陳先生獨立於管理層，亦無可能會嚴重影響彼等作出獨立判斷之任何關係。董事會已評估及審閱按上市規則第3.13條所載標準而申報之年度獨立性確認書，並認為顧先生及陳先生確屬獨立人士。董事會認為由於營商環境長期複雜多變、科技日新月異，獨立非執行董事多年來有機會汲取與本公司經營業務及行業相關之經驗及知識對本公司至關重要。

蘇敬軾先生於2012年7月5日起獲董事會委任為獨立非執行董事，根據組織章程細則第86(3)條的規定，彼之任期將至股東週年大會為止，並符合資格膺選連任。

根據2012年7月4日與金珍君先生訂立之服務協議，金先生將於股東週年大會上輪值告退並接受重選。

董事及高級管理人員履歷

本集團董事及高級管理人員履歷載於本年報「董事和高級管理人員」章節。

董事服務合約

擬於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。

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2012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49,453,000元人民幣(2011年：53,316,000元人民幣)。

管理合約

年內並無訂立或存續任何有關本公司整體或任何主要業務之管理及行政合約。

長期激勵計劃

購股計劃

作為2004年6月份於香港聯交所上市前本集團進行重組的一部分，本公司執行主席李寧先生透過Alpha Talent設立購股計劃。購股計劃由Alpha Talent於2004年6月5日採納，由該日起有效期十年。根據購股計劃，李寧先生向Alpha Talent轉讓其實益擁有之35,250,000股股份。購股計劃之目的為向對本集團之經濟成就

作出貢獻之主要人士授出可購買李寧先生透過Alpha Talent實益擁有之股份之權利。由Alpha Talent董事會成立之委員會負責釐定(其中包括)本集團董事和僱員獲授之購股權行使價以及購股權條款及條件。目前,購股計劃項下,概無尚未行使的購股權。

公開售股後購股權計劃

本公司於2004年6月5日採納公開售股後購股權計劃。公開售股後購股權計劃自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以普通決議案通過,就公開售股後購股權計劃作出修訂,以使董事會可全權酌情釐定行使購股權之權利是否須受達成有關本公司或承授人之特定表現目標,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公開售股後購股權計劃所指授予函內。

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

該修訂旨在使董事會更靈活管理公開售股後購股權計劃,亦令公開售股後購股權計劃向承授人提供更好的長期激勵。

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

行使根據公開售股後購股權計劃及其他購股權計劃授出但未行使之購股權而發行之股份數目上限不得超過本公司不時已發行股份總數之30%。此外,除上市規則另有規定外,因行使所有根據公開售股後購股權計劃授出之購股權及所有根據本集團任何成員公司任何其他購股權計劃授出之購股權而可能發行之股份總數,不得超過2004年6月28日(即股份在聯交所上市當日)全部已發行股份面值之10%。因此,本公司可根據公開售股後購股權計劃向合資格參與者授出可認購最多98,606,200股股份(或不時因拆細或合併上述98,606,200股股份而產生之股份數目)之購股權。於本報告日期,根據公開售股後購股權計劃可供發行之股份總數(不計已授出但尚未行使者)為45,154,016股股份,佔本公司於本報告日期已發行股本之約4.28%。本公司就每名參與者於任何12個月期間獲授之所有購股權(不論已行使、已註銷或未行使之購股權)予以行使時所發行或將發行之股份總數不得超過本公司已發行股份數目之1%。根據公開售股後購股權計劃之條款,購股權可在董事會通知之該期間任何時間行使,惟不得超過授出購股權當日起計十年。因行使購股權而配發及發行之任何股份將與配發當日之本公司其他已發行股份享有同等權益。

董事會報告

截至2012年12月31日止年度，根據公開售股後購股權計劃授出之購股權變動詳情載於綜合財務報表附註34。

承授人	授予日期	每股 行使價 港元	根據購股權可發行之股份數目					於2012年 12月31日	歸屬期/歸屬日期	行使期
			於2012年 1月1日	於年內 授出	於年內 行使	於年內 失效	於年內 註銷			
執行董事										
金珍君	2012年12月20日	5.36	—	287,450 (附註1(b))	—	—	—	287,450	2013年12月21日至 2017年12月21日	2013年12月21日至 2018年12月31日
張志勇	2006年9月4日	8.83	208,000	—	(208,000) (附註2(a))	—	—	—	2009年7月4日至 2009年9月4日	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 2011年7月4日	2009年7月4日至 2015年12月31日
	2009年1月19日	11.37	4,519,400	—	—	—	—	4,519,400	2010年1月19日至 2014年1月19日	2010年1月19日至 2015年12月31日
	2011年7月15日	9.896	836,690	—	—	—	—	836,690	2012年7月1日至 2014年7月4日	2012年7月1日至 2015年12月31日
	2012年7月4日	4.69	—	1,000,000 (附註1(a))	—	—	—	1,000,000	2013年7月4日至 2015年7月4日	2013年7月4日至 2015年12月31日
鍾奕祺(於2012年 11月1日辭任)	2009年4月1日	13.18	688,500	—	—	(275,400)	—	413,100	2010年4月1日至 2012年4月1日	2010年4月1日至 2014年1月31日
	2011年7月15日	9.896	706,800	—	—	(512,176)	—	194,624	2012年7月1日	2012年7月1日至 2014年1月31日
非執行董事										
韋俊賢	2008年7月4日	17.22	51,400	—	—	—	—	51,400	2009年7月4日至 2011年7月4日	2009年7月4日至 2014年7月4日
	2009年1月19日	11.37	263,400	—	—	—	—	263,400	2010年1月19日至 2014年1月19日	2010年1月19日至 2015年1月19日
	2011年7月15日	9.896	209,180	—	—	—	—	209,180	2012年7月1日至 2014年7月1日	2012年7月1日至 2017年7月15日
	2012年12月20日	5.36	—	287,450 (附註1(b))	—	—	—	287,450	2013年12月21日至 2017年12月21日	2013年12月21日至 2018年12月31日
陳悅	2012年12月20日	5.36	—	287,450 (附註1(b))	—	—	—	287,450	2013年12月21日至 2017年12月21日	2013年12月21日至 2018年12月31日
朱華煦(於2013年 1月1日辭任)	2008年7月4日	17.22	34,267	—	—	—	—	34,267	2009年7月4日至 2011年7月4日	2009年7月4日至 2014年7月4日
	2009年1月19日	11.37	210,720	—	—	—	—	210,720	2010年1月19日至 2014年1月19日	2010年1月19日至 2015年1月19日
	2011年7月15日	9.896	209,180	—	—	—	—	209,180	2012年7月1日至 2014年7月1日	2012年7月1日至 2017年7月15日
	2012年12月20日	5.36	—	287,450 (附註1(b))	—	—	—	287,450	2013年12月21日至 2017年12月21日	2013年12月21日至 2018年12月31日

承授人	授予日期	每股 行使價 港元	根據購股權可發行之股份數目					於2012年 12月31日	歸屬期/歸屬日期	行使期
			於2012年 1月1日	於年內 授出	於年內 行使	於年內 失效	於年內 註銷			
林明安(於2012年 4月1日辭任)	2008年7月4日	17.22	17,134	—	—	—	—	17,134	2009年7月4日至 2011年7月4日	2009年7月4日至 2014年4月1日
	2009年1月19日	11.37	210,720	—	—	(105,360)	—	105,360	2010年1月19日至 2012年1月19日	2010年1月19日至 2014年4月1日
	2011年7月15日	9.896	209,180	—	—	(209,180)	—	—	不適用	不適用
獨立非執行董事 顧福身	2006年9月4日	8.83	60,000	—	—	(60,000)	—	—	2007年7月4日至 2009年7月4日	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 2011年7月4日	2009年7月4日至 2014年7月4日
	2009年1月19日	11.37	263,400	—	—	—	—	263,400	2010年1月19日至 2014年1月19日	2010年1月19日至 2015年1月19日
	2011年7月15日	9.896	209,180	—	—	—	—	209,180	2012年7月1日至 2014年7月1日	2012年7月1日至 2017年7月15日
	2012年12月20日	5.36	—	287,450 (附註1(b))	—	—	—	287,450	2013年12月21日至 2017年12月21日	2013年12月21日至 2018年12月31日
王亞非	2006年9月4日	8.83	90,000	—	—	(90,000)	—	—	2007年7月4日至 2009年7月4日	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 2011年7月4日	2009年7月4日至 2014年7月4日
	2009年1月19日	11.37	263,400	—	—	—	—	263,400	2010年1月19日至 2014年1月19日	2010年1月19日至 2015年1月19日
	2011年7月15日	9.896	209,180	—	—	—	—	209,180	2012年7月1日至 2014年7月1日	2012年7月1日至 2017年7月15日
	2012年12月20日	5.36	—	287,450 (附註1(b))	—	—	—	287,450	2013年12月21日至 2017年12月21日	2013年12月21日至 2018年12月31日
陳振彬	2008年7月4日	17.22	51,400	—	—	—	—	51,400	2009年7月4日至 2011年7月4日	2009年7月4日至 2014年7月4日
	2009年1月19日	11.37	263,400	—	—	—	—	263,400	2010年1月19日至 2014年1月19日	2010年1月19日至 2015年1月19日
	2011年7月15日	9.896	209,180	—	—	—	—	209,180	2012年7月1日至 2014年7月1日	2012年7月1日至 2017年7月15日
	2012年12月20日	5.36	—	287,450 (附註1(b))	—	—	—	287,450	2013年12月21日至 2017年12月21日	2013年12月21日至 2018年12月31日
蘇敬軾	2012年12月20日	5.36	—	287,450 (附註1(b))	—	—	—	287,450	2013年12月21日至 2017年12月21日	2013年12月21日至 2018年12月31日

董事會報告

承授人	授予日期	每股 行使價 港元	根據購股權可發行之股份數目					於2012年 12月31日	歸屬期/歸屬日期	行使期
			於2012年 1月1日	於年內 授出	於年內 行使	於年內 失效	於年內 註銷			
本集團僱員										
合計	2006年9月4日	8.83	269,333	—	(16,000) (附註2(b))	(253,333)	—	—	2007年7月4日至 2009年7月4日	2007年9月4日至 2012年9月4日
合計	2008年7月4日	17.22	1,332,532	—	—	(677,500)	—	655,032	2009年7月4日至 2011年7月4日	2009年7月4日至 2014年7月4日
合計	2008年12月5日	10.94	92,700	—	—	—	—	92,700	2009年12月5日至 2011年12月5日	2009年12月5日至 2014年12月5日
合計	2009年1月19日	11.37	3,562,080	—	—	(2,330,000)	—	1,232,080	2010年1月19日至 2014年1月19日	2010年1月19日至 2015年1月19日
合計	2009年10月22日	21.87	3,660,407	—	—	(1,269,605)	—	2,390,802	2010年7月1日至 2012年7月1日	2010年7月1日至 2015年10月22日
合計	2011年7月15日	9.896	3,598,780	—	—	(2,636,093)	—	962,687	2012年7月1日至 2014年7月1日	2012年7月1日至 2017年7月15日
合計	2012年12月20日	5.36	—	16,763,410 (附註1(b))	—	—	—	16,763,410	2013年12月21日至 2017年12月21日	2013年12月21日至 2018年12月31日
其他參與者										
合計	2006年11月20日	9.84	300,000	—	—	(300,000)	—	—	2007年7月26日至 2009年7月26日	2007年7月26日至 2012年11月20日
合計	2007年7月19日	19.68	350,000	—	—	—	—	350,000	2008年7月19日至 2010年7月19日	2008年7月19日至 2013年7月19日
合計	2008年7月4日	17.22	300,000	—	—	—	—	300,000	2009年7月4日至 2011年7月4日	2009年7月4日至 2014年7月4日
合計	2009年10月22日	21.87	300,000	—	—	—	—	300,000	2010年7月1日至 2012年7月1日	2010年7月1日至 2015年10月22日
合計	2012年12月20日	5.36	—	347,020 (附註1(b))	—	—	—	347,020	2013年1月15日至 2014年1月15日	2013年1月15日至 2014年12月31日
			23,983,943	20,410,030	(224,000)	(8,718,647)	—	35,451,326		

附註：

- 除另有註明外，於2012年7月4日授予之購股權由授予日期後滿一週年起計至2015年12月31日，根據歸屬期分批歸屬。股份於緊接2012年7月4日前在香港聯交所日報表所列之收市價為每股4.55港元。
 - 除另有註明外，於2012年12月20日授予之購股權由授予日期後滿一週年起計至2018年12月31日，根據歸屬規模分批歸屬。股份於緊接2012年12月20日前在香港聯交所日報表所列之收市價為每股5.22港元。
- 緊接行使購股權前日期收市價為每股9.41港元。
 - 股份於緊接行使購股權前日期加權平均收市價為9.51港元。

有關根據公開售股後購股權計劃於截至2012年12月31日止年度授出購股權的估值詳情載於綜合財務報表附註34。由於所作假設及所使用模式的限制使然，所得公平值本質上乃主觀估計且存在不確定性。

限制性股份獎勵計劃

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

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

限制性股份獎勵計劃於2009年4月30日根據董事會決議案而修

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

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

該修訂旨在使董事會更靈活管理該計劃，從而更好地達成限制性股份獎勵計劃之長期激勵目標。

於截至2012年12月31日止年度，概無限制性股份根據限制性股份獎勵計劃授予合資格參與者。於年內，835,435股限制性股份已獲歸屬及930,285股限制性股份已告失效。於2012年12月31日，限制性股份獎勵計劃項下獲授之限制性股份的數目(已失效的除外)為8,357,244股，佔採納日期本公司已發行股份約0.80%。於截至2012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					
		於2012年 1月1日	於年內授出	於年內 歸屬	於年內 失效	於2012年 12月31日	歸屬期
2010年9月3日	23.30	900,000	—	(120,000)	—	780,000	2011年7月1日至 2016年7月1日
2010年9月3日	23.30	1,115,634	—	(404,641)	(341,657)	369,336	2011年7月1日至 2013年8月31日
2010年12月30日	16.62	24,536	—	(4,532)	(15,468)	4,536	2011年12月30日至 2014年2月28日
2011年7月15日	8.96	1,499,200	—	(306,262)	(573,160)	619,778	2012年7月15日至 2014年7月15日
		3,539,370	—	(835,435)	(930,285)	1,773,650	

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2012年12月31日，本公司董事及主要行政人員於本公司或其任何相聯法團（定義見證券及期貨條例（「證券及期貨條例」）第XV部）之股份、相關股份及債券中擁有須登記於根據證券及期貨條例第352條存置之登記冊內之權益及淡倉，或根據上市規則之上市發行人董事進行證券交易之標準守則（「標準守則」）須知會本公司及香港聯交所之權益及淡倉如下：

董事姓名	身份	所持股份數目	相關股份數目 (附註4)	合計 (好倉)	佔已發行 股份概約 百分比*
李寧	受控制公司之權益	268,181,850 (附註1)	–	268,181,850	25.40
金珍君	個人權益	–	287,450	287,450	0.03
張志勇	個人權益	6,297,400 (附註2)	6,477,690	16,025,090	1.52
	受控制公司之權益	3,250,000 (附註2)	不適用	不適用	
韋俊賢	個人權益	34,300	811,430	845,730	0.08
陳悅	個人權益	–	287,450	287,450	0.03
朱華煦(於2013年1月1日辭任)	個人權益	208,113	741,617	994,730	0.09
	家族權益	45,000 (附註3)	不適用	不適用	
顧福身	個人權益	230,300	811,430	1,041,730	0.10
王亞非	個人權益	230,300	811,430	1,041,730	0.10
陳振彬	個人權益	126,300	811,430	937,730	0.09
蘇敬軾	個人權益	–	287,450	287,450	0.03

* 百分比乃基於2012年12月31日已發行1,055,907,629股股份。

附註：

- 李寧先生被視為根據證券及期貨條例擁有下列分別由Viva China Holdings Ltd（「Viva China BVI」）及Alpha Talent Management Limited（「Alpha Talent」）所持有合共268,181,850股股份之權益：
 - 非凡中國控股有限公司（「非凡中國」，於開曼群島註冊成立，其股份於聯交所創業板上市）透過其全資附屬公司間接持有266,374,000股本公司股份。非凡中國由Victory Mind Assets Limited（「Victory Mind」）及Lead Ahead Limited（「Lead Ahead」）分別擁有約31.8%及約38.1%。Victory Mind及Lead Ahead則由Ace Leader Holdings Limited（由李先生任財產授予人之酌情信託全資擁有）及李先生分別擁有57%及60%。因此，李寧先生被視為根據證券及期貨條例擁有由Viva China BVI持有的股份中擁有權益。李寧先生為Lead Ahead的董事。

- (b) 1,807,850股股份由Alpha Talent持有，而Alpha Talent乃由李寧先生為持有購股計劃項下若干股份而成立並獨資擁有。因此，李先生被視為擁有Alpha Talent所持有之1,807,850股股份權益。李先生為Alpha Talent之董事。
- 張志勇先生擁有合共9,547,400股股份之權益，其中6,297,400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，故根據證券及期貨條例被視為擁有Smart Step所持有之3,250,000股股份權益。此外，根據2004年6月5日採納的公開售股後購股權計劃，張先生獲授予合共6,477,690股購股權。
 - 朱華煦先生擁有253,113股股份之權益，其中208,113股股份為個人權益，45,000股股份由其配偶持有。故根據證券及期貨條例，朱先生被視為擁有其配偶所持有的45,000股股份的權益。此外，根據2004年6月5日採納的公開售股後購股權計劃，朱先生獲授予合共741,617股購股權。
 - 已根據2004年6月5日採納的公開售股後購股權計劃授出購股權。

主要股東於股份及相關股份之權益及淡倉

於2012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：

股東名稱	身份	好/淡倉	普通股數目	相關股份數目	合計	佔已發行股份概約百分比*
李寧	受控制公司之權益	好倉	268,181,850 (附註1)	–	268,181,850	25.40
李進	受控制公司之權益	好倉	266,374,000 (附註2)	–	266,374,000	25.23
非凡中國	受控制公司之權益	好倉	266,374,000 (附註2)	–	266,374,000	25.23
James G. Coulter	受控制公司之權益	好倉	53,000,000 (附註3)	89,151,162	142,151,162	13.46
David Bonderman	受控制公司之權益	好倉	53,000,000 (附註3)	89,151,162	142,151,162	13.46
Genesis Asset Managers, LLP	投資經理	好倉	98,020,000	–	98,020,000	9.28
Minister For Finance Inc	受控制公司之實益	好倉	54,277,752 (附註4)	30,034,883	84,312,635	7.98
FIL Limited	投資經理	好倉	63,847,000	–	63,847,000	6.05
Dodge & Cox	投資經理	好倉	63,417,700	–	63,417,700	6.01

* 百分比乃基於2012年12月31日已發行1,055,907,629股股份計算。

- 參見本董事會報告「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」一節附註1。

董事會報告

- 非凡中國控股有限公司(「非凡中國」)於開曼群島註冊成立，其股份於聯交所創業板上市)透過其全資附屬公司間接持有266,374,000股本公司股份。非凡中國由Victory Mind Assets Limited (「Victory Mind」)及Lead Ahead Limited (「Lead Ahead」)分別擁有約31.8%及38.1%。Victory Mind由Jumbo Top Group Limited (由李進先生任財產授予人之酌情信託全資擁有)持有38%。Lead Ahead Limited由李進先生持有40%。因此，李進先生被視為於266,374,000股股份中擁有權益。
- 53,000,000股股份及本金總額為561,000,000元人民幣的合共可兌換89,151,162股的可換股證券(可予更改)由TPG Stallion Holdings, L.P.實益擁有，而TPG Stallion Holdings, L.P.由TPG Asia Advisors V DE. Inc.全資擁有，TPG Asia Advisors V DE. Inc.分別由James G. Coulter先生及David Bonderman先生擁有50%權益。
- Tetrad Ventures Pte Ltd為39,157,000股股份以及本金總額為189,000,000元人民幣合共可兌換30,034,883股的可換股證券的直接擁有者。Tetrad Ventures Pte Ltd由Government of Singapore Investment Corporation (Ventures) Pte Ltd全資擁有。Government of Singapore Investment Corporation (Ventures) Pte Ltd由GIC Special Investments Pte. Ltd控制。GIC Special Investments Pte. Ltd由Government of Singapore Investment Corporation Pte Ltd (「GIC」)全資擁有。GIC以投資經理身份持有15,120,752股股份。GIC由Minister for Finance Inc全資擁有。

除上文所披露者外，於2012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。

與非凡中國的關連交易

誠如本公司於2013年1月25日刊發之公告所披露，本公司擬透過公開發售可換股證券的方式籌集不少於約1,847,800,000港元及不多於約1,868,600,000港元(扣除開支前)，基準為於2013年3月19日每持有兩股現有股份獲發本金額為3.50港元的一份可換股證券(「公開發售」)。

於2013年1月23日，本公司與非凡中國訂立包銷協議(「包銷協議」)，據此，非凡中國同意包銷所有於公開發售中發售的可換股

證券的60%，惟根據包銷協議之條款及條件排除之證券除外。應付非凡中國的包銷佣金為非凡中國所包銷的可換股證券本金額的2.5%，約為18,600,000港元及須以現金支付。

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

與非凡中國之持續關連交易

本公司於2010年8月31日與非凡中國(「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」)。據此，非凡中國集團可就有關(i)品牌或產品代言；(ii)贊助；及(iii)活動管理向本集團提供服務(「非凡中國交易」)。

由於截至2010年、2011年及2012年12月31日止三個財政期間的年度上限適用百分比率低於5%，非凡中國交易獲豁免遵守獨立股東批准規定，惟須遵守上市規則第14A章的申報、公告及年度審閱的規定。

截至2012年12月31日止年度，本集團就非凡中國交易應付之服務費合共為200,000元人民幣，並無超出截至2012年12月31日止年度的100,000,000元人民幣年度上限。本公司已就該等持續關連交易遵守上市規則第14A章項下的相關披露規定。主協議已於2012年12月31日到期。

於2013年1月4日，本公司與非凡中國訂立協議，以重續主協議，有效期自2013年1月4日起至2015年12月31日或非凡中國不再為本公司之關連人士的日期(以較早者為準)為止。本集團於截止2013年、2014年及2015年12月31日止三個財政年度應付予非凡

中國集團之服務費的年度上限分別預期為60,000,000元人民幣、90,000,000元人民幣及90,000,000元人民幣。詳情請參閱本公司日期為於2013年1月4日之公告。

董事(包括獨立非執行董事)已審閱非凡中國交易，並確認該等交易均：

- (1) 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(就涉及本集團提供服務的交易而言)；
- (3) 按一般商業條款進行；及
- (4) 符合規管有關交易之協議及按公平合理及符合股東整體利益的條款進行。

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

- (1) 已獲董事會批准；
- (2) 乃按本集團的定價政策進行(就涉及本集團提供服務的交易而言)；
- (3) 乃根據年內規管該等交易的相關協議訂立；及
- (4) 並無超逾本公司日期為2010年8月31日之公告所披露之有關年度上限。

與上海紅雙喜進行之持續關連交易

於截至2012年12月31日止年度期間，上海紅雙喜股份有限公司(「上海紅雙喜」，為本公司擁有57.5%之附屬公司)與上海雙喜日卓乒乓球器材有限公司(「日卓」)訂有商業交易(「上海紅雙喜交易」)。上海紅雙喜(集團)有限公司(「DHSG」)持有日卓50%股權。

DHSG持有上海紅雙喜33%股權，為本公司於附屬公司層面之主要股東。根據上市規則，日卓作為DHSG的聯繫人，為本公司的關連人士。根據上市規則，憑藉其與本公司附屬公司之關係，交易構成本公司的持續關連交易。由於截至2012年12月31日止財政年度，有關上海紅雙喜交易之適用百分比率無超出1%，故獲豁免遵守上市規則第14A章申報、公告及獨立股東批准的規定。

截至2012年12月31日止年度，上海紅雙喜銷售乒乓球器材予日卓產生的總收益達3,773,521元人民幣。

關聯方交易

非凡中國交易及上海紅雙喜交易亦構成綜合財務報表附註36(a)、36(b)及36(c)分別所載之關聯方交易(除其他交易以外)。

除非凡中國交易及上海紅雙喜交易外，綜合財務報表附註36所載其他關聯方交易並不構成上市規則第14A章所界定之關連交易或持續關連交易。

董事資料變更

李寧先生獲委任為董事會執行委員會主席及提名委員會委員，兩項委任皆自2012年4月1日起生效。

董事會報告

陳悅先生獲委任為董事會執行委員會及薪酬委員會之委員，兩項委任皆自2012年4月1日起生效。

顧福身先生自2012年4月1日起不再擔任董事會提名委員會及薪酬委員會之委員。

王亞非女士自2012年4月1日起不再擔任董事會提名委員會之委員。

陳振彬先生獲委任為董事會提名委員會及薪酬委員會之委員，兩項委任皆自2012年4月1日起生效。陳先生於2012年12月24日獲委任為迅捷環球控股有限公司之獨立非執行董事，該公司於2013年1月15日起於聯交所主板上市。

韋俊賢先生於2013年1月1日起獲委任為KSF Foods Holding之行政總裁。

除上述外，自本公司截至2012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2012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2012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

香港聯合交易所有限公司(「聯交所」)已修訂聯交所證券上市規則(「上市規則」)附錄十四《企業管治常規守則》(「舊守則」)並更名為《企業管治守則》(「新守則」)，並自2012年4月1日起生效。除本報告之企業管治報告內所列並註明考慮理由之若干分歧外，本公司於截至2012年12月31日止年度舊守則及新守則各自生效的有關期間內一直遵守有關守則條文。

本公司所採納之主要企業管治常規載列於本年報之企業管治報告。

結算日後事項

本集團呈報期後重大事項的詳情載於財務報表附註37。

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
執行主席
李寧

香港，2013年3月25日

獨立核數師報告



羅兵咸永道

致李寧有限公司股東

(於開曼群島註冊成立的有限公司)

本核數師(以下簡稱「我們」)已審核列載於第102至171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2012年12月31日的綜合和公司資產負債表與截至該日止年度的綜合收益表、綜合全面收益表、綜合權益變動表及綜合現金流量表，以及主要會計政策概要及其他附註解釋資料。

董事就綜合財務報表須承擔的責任

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

核數師的責任

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

審核涉及執行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2012年12月31日的事務狀況，及貴集團截至該日止年度的虧損及現金流量，並已按照香港《公司條例》的披露規定妥為編製。

其他事項

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

羅兵咸永道會計師事務所

執業會計師

香港，2013年3月25日

綜合資產負債表

	附註	於12月31日	
		2012年 千元人民幣	2011年 千元人民幣
資產			
非流動資產			
物業、機器及設備	6	857,616	831,693
土地使用權	7	362,763	371,696
無形資產	8	423,382	751,836
遞延所得稅資產	24	364,951	445,857
可供出售之金融資產	9	46,930	46,930
聯營公司投資	12	4,275	11,303
其他應收款項及預付款項	15	45,190	87,903
非流動資產總額		2,105,107	2,547,218
流動資產			
存貨	13	919,580	1,132,965
應收貿易款項	14	1,487,401	2,094,440
其他應收款項及預付款項－即期部份	15	221,248	344,527
當期所得稅資產		36,393	—
受限制之銀行存款	16	13,688	13,194
現金及等同現金項目	16	1,248,593	1,196,474
流動資產總額		3,926,903	4,781,600
資產總額		6,032,010	7,328,818
權益			
本公司權益持有人應佔股本及儲備			
普通股	17	111,622	111,604
股份溢價	17	315,972	312,379
就限制性股份獎勵計劃持有之股份	17	(41,185)	(52,415)
其他儲備	18	489,485	370,106
保留溢利	18	737,703	2,730,169
		1,613,597	3,471,843
非控制性權益		198,644	192,816
權益總額		1,812,241	3,664,659

綜合資產負債表

		於12月31日	
	附註	2012年 千元人民幣	2011年 千元人民幣
負債			
非流動負債			
應付特許使用費	21	152,518	458,793
可換股債券	23	651,632	–
遞延所得稅負債	24	79,318	81,269
遞延收入	25	59,736	61,030
非流動負債總額		943,204	601,092
流動負債			
應付貿易款項	19	960,982	1,462,398
其他應付款項及應計費用	20	744,781	662,480
應付特許使用費－即期部份	21	111,145	71,649
當期所得稅負債		–	28,481
借貸	22	1,447,157	838,059
可換股債券－應付利息	23	12,500	–
流動負債總額		3,276,565	3,063,067
負債總額		4,219,769	3,664,159
權益及負債總額		6,032,010	7,328,818
流動資產淨值		650,338	1,718,533
資產總額減流動負債		2,755,445	4,265,751

李寧
執行董事及主席

金珍君
執行董事及副主席

第109至171頁所載之附註為該等財務報表之組成部份。

資產負債表

	附註	於12月31日	
		2012年 千元人民幣	2011年 千元人民幣
資產			
非流動資產			
於附屬公司之投資	10	1,000,040	578,351
流動資產			
應收股息		670,848	670,765
現金及等同現金項目	16	455	5,958
流動資產總額		671,303	676,723
資產總額		1,671,343	1,255,074
權益			
本公司權益持有人應佔股本及儲備			
普通股	17	111,622	111,604
股份溢價及其他儲備	17,18	725,626	655,190
權益總額		837,248	766,794
負債			
非流動負債			
可換股債券	23	651,632	-
流動負債			
其他應付款項及應計費用	20	7,806	1,860
借貸	22	162,157	486,420
可換股債券－應付利息	23	12,500	-
流動負債總額		182,463	488,280
負債總額		834,095	488,280
權益及負債總額		1,671,343	1,255,074
流動資產淨值		488,840	188,443
資產總額減流動負債		1,488,880	766,794

李寧
執行董事及主席

金珍君
執行董事及副主席

第109至171頁所載之附註為該等財務報表之組成部份。

綜合收益表

	附註	截至12月31日止年度	
		2012年 千元人民幣	2011年 千元人民幣
收入	5	6,738,911	8,928,526
銷售成本	26	(4,188,977)	(4,886,440)
毛利		2,549,934	4,042,086
經銷成本	26	(2,635,404)	(2,909,922)
行政開支	26	(1,675,656)	(644,641)
其他收入及其他收益－淨額	27	168,792	143,433
經營(虧損)/溢利		(1,592,334)	630,956
融資收入	29	7,593	17,179
融資成本	29	(208,775)	(99,231)
融資成本－淨額		(201,182)	(82,052)
應佔聯營公司虧損	12	(11,508)	(1,527)
除所得稅前(虧損)/溢利		(1,805,024)	547,377
所得稅開支	30	(150,375)	(136,408)
年內(虧損)/溢利		(1,955,399)	410,969
由下列各方應佔：			
本公司權益持有人		(1,979,114)	385,813
非控制性權益		23,715	25,156
		(1,955,399)	410,969
本公司權益持有人應佔(虧損)/溢利之每股(虧損)/盈利(分人民幣)			
－基本	31	(187.96)	36.70
－攤薄	31	(187.96)	36.56

第109至171頁所載之附註為該等財務報表之組成部份。

	附註	截至12月31日止年度	
		2012年 千元人民幣	2011年 千元人民幣
股息	32	—	116,533

綜合全面收益表

	截至12月31日止年度	
	2012年 千元人民幣	2011年 千元人民幣
年內(虧損)/溢利	(1,955,399)	410,969
其他全面收益：		
外幣折算差額	(1,060)	3,762
年內全面(虧損)/收益總額	(1,956,459)	414,731
由下列各方應佔：		
本公司權益持有人	(1,980,174)	389,575
非控制性權益	23,715	25,156
	(1,956,459)	414,731

第109至171頁所載之附註為該等財務報表之組成部份。

綜合權益變動表

	普通股 千元人民幣	股份溢價 千元人民幣 (附註17)	就限制性 股份獎勵計劃 持有之股份 千元人民幣 (附註17)	儲備 千元人民幣 (附註18)	保留溢利 千元人民幣 (附註18)	小計 千元人民幣	非控制性 權益 千元人民幣	總計 千元人民幣
於2011年1月1日	111,364	293,988	(64,508)	346,647	2,681,811	3,369,302	190,080	3,559,382
年內全面收益	-	-	-	3,762	385,813	389,575	25,156	414,731
與股東的交易事項：								
因購股權計劃而發行股份之所得款項淨額	240	12,170	-	-	-	12,410	-	12,410
購股權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)	-	-	-	-
為限制性股份獎勵計劃而購買之股份	-	-	(12,729)	-	-	(12,729)	-	(12,729)
限制性股份獎勵計劃下歸屬之股份	-	-	24,822	(24,822)	-	-	-	-
轉撥至法定儲備	-	-	-	11,850	(11,850)	-	-	-
派發予本公司權益持有人之股息	-	-	-	-	(325,605)	(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	111,604	312,379	(52,415)	370,106	2,730,169	3,471,843	192,816	3,664,659
於2012年1月1日	111,604	312,379	(52,415)	370,106	2,730,169	3,471,843	192,816	3,664,659
年內全面（虧損）／收益	-	-	-	(1,060)	(1,979,114)	(1,980,174)	23,715	(1,956,459)
與股東的交易事項：								
因購股權計劃而發行股份之所得款項淨額	18	1,586	-	-	-	1,604	-	1,604
購股權計劃下所提供服務之價值	-	-	-	6,929	-	6,929	-	6,929
轉撥已行使購股權之公平值至股份溢價	-	2,007	-	(2,007)	-	-	-	-
限制性股份獎勵計劃下歸屬之股份	-	-	11,230	(11,230)	-	-	-	-
轉撥至法定儲備	-	-	-	13,352	(13,352)	-	-	-
可換股債券－權益部份	-	-	-	113,395	-	113,395	-	113,395
派發予一家附屬公司之非控制性權益之股息	-	-	-	-	-	-	(22,887)	(22,887)
附屬公司非控制性權益注資	-	-	-	-	-	-	5,000	5,000
於2012年12月31日	111,622	315,972	(41,185)	489,485	737,703	1,613,597	198,644	1,812,241

第109至171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

	附註	截至12月31日止年度	
		2012年 千元人民幣	2011年 千元人民幣
經營活動之現金流量			
經營業務(所用)/產生之現金	33	(794,846)	427,477
已付所得稅		(136,294)	(411,907)
經營活動(所用)/產生之現金淨額		(931,140)	15,570
投資活動之現金流量			
— 購入物業、機器及設備		(124,170)	(298,021)
— 購入土地使用權		—	(150)
— 購入無形資產		(93,173)	(89,612)
— 投資聯營公司		(10,090)	(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		1,943	2,069
— 已收利息		7,593	6,198
投資活動所用之現金淨額		(217,897)	(402,346)
融資活動之現金流量			
— 向本公司權益持有人支付股息		—	(325,605)
— 向一家附屬公司之非控制性權益支付股息		(22,887)	(22,420)
— 發行普通股所得款項		1,604	12,410
— 一家附屬公司之非控制性權益注資		5,000	—
— 銀行借貸所得款項		1,714,472	2,240,053
— 償還銀行借貸		(1,108,028)	(1,711,422)
— 發行可換股債券所得款項		745,691	—
— 就限制性股份獎勵計劃購買股份		—	(12,729)
— 已付利息		(134,782)	(49,104)
— 受限制之銀行存款增加		(494)	(11,149)
融資活動產生之現金淨額		1,200,576	120,034
現金及等同現金項目淨增加/(減少)		51,539	(266,742)
年初之現金及等同現金項目		1,196,474	1,470,435
現金及等同現金項目匯兌收益/(虧損)		580	(7,219)
年末之現金及等同現金項目		1,248,593	1,196,474

第109至171頁所載之附註為該等財務報表之組成部份。

綜合財務報表附註

(除特別註明外，金額單位為人民幣)

1. 一般資料

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

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

本公司股份在香港聯合交易所有限公司主板上市。

於2012年12月，非凡中國控股有限公司(「非凡中國」)完成收購合共266,374,000股本公司股份，佔收購時本公司全部已發行股本約25.23%。

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2013年3月25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。

2.1.1 持續經營

截至2012年12月31日止年度，本集團錄得虧損淨額1,955,000,000元人民幣及經營現金流出淨額931,000,000元人民幣。儘管如此，此等綜合財務報表已按持續經營基準編製，而其有效性取決於本集團股本集資計劃及其重續銀行借貸的能力以及改善其經營業績。

誠如日期為2013年1月25日的公告(「公告」)所述，本公司實施計劃，向本公司全體股東發行可換股證券，以籌集所得款項總額約1,500,000,000元人民幣(「股本集資計劃」)。根據與本公司簽訂的不可撤回認股協議，非凡中國、TPG和GIC投資者需要認購本金累計價值約5.08億元人民幣的可換股證券。本公司又與非凡中國和TPG分別簽訂了兩份承銷協議。根據承銷協議，非凡中國和TPG需要共同承銷未被其他股東認購的全部可換股證券金額。售股章程預期於2013年3月27日發出，而股本集資計劃擬於2013年4月完成。本股本集資計劃的更多詳情，請參閱附註37結算日後事項。

綜合財務報表附註

(除特別註明外，金額單位為人民幣)

2. 主要會計政策概要(續)

2.1 編製基準(續)

2.1.1 持續經營(續)

誠如本公司日期為2012年12月17日的公告所述，本集團亦已實施變革計劃及渠道復興計劃，旨在(1)通過加強市場營銷，產品銷售和優化成本結構改善本集團的財務表現，及(2)通過合理調整分銷網絡，優化零售運營和產品組合以提高銷售渠道利潤。管理層認為，成功實施上述兩項計劃將有助本集團於日後錄得可持續發展的正面現金流。

此外，本集團亦正與若干銀行磋商有關重續本集團現有銀行貸款。管理層認為，憑藉良好的信貸記錄及與銀行建立的良好業務關係，本集團有能力重續現有銀行貸款。

本公司董事深信，本集團股本集資計劃、未來業務及與銀行的磋商將可帶來充裕的現金流，以應付其於未來十二個月將到期的負債。因此，本公司董事信納，按持續經營基準編製綜合財務報表實屬適當。

2.1.2 會計政策和披露的變動

(a) 本集團已採納的新訂和已修改的準則

概無於2012年1月1日開始的財政年度首次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預期會對本集團構成重大影響。

(b) 尚未採納的新訂準則及解釋

於2012年1月1日之後開始的年度期間生效的多項新訂準則以及準則及解釋的修改並無應用於編製該等綜合財務報表，且不會對本集團的綜合財務報表產生重大影響，惟下文載列者除外：

- 國際財務報告準則第10號「合併財務報表」代替了所有的關於控制和合併方面的指南，包括：國際會計準則第27號：合併和單獨的財務報表，和常設委員會解釋公告第12號：合併—特殊目的實體。國際會計準則第27號被更名為獨立財務報表，並且它繼續僅與獨立財務報表相關。現有的獨立財務報表指南未發生變化。國際財務報告準則第10號是建立在現有準則對於識別控制的基礎上，認為是否被控制是一個公司是否應當被合併於其母公司的決定性因素。在決定是否存在控制時，本準則提供了額外的指南進行協助。本集團將於2013年1月1日起採納國際財務報告準則第10號。本集團已進行評估並認為採納國際財務報告準則第10號不會對本集團構成重大影響。
- 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。本集團將於2013年1月1日起採納國際財務報告準則第11號。本集團已進行評估並認為採納國際財務報告準則第11號不會對本集團構成重大影響。

概無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預期會對本集團構成重大影響。

綜合財務報表附註

(除特別註明外，金額單位為人民幣)

2. 主要會計政策概要(續)

2.2 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。

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。

綜合財務報表附註

(除特別註明外，金額單位為人民幣)

2. 主要會計政策概要(續)

2.2 綜合賬目(續)

(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人士之前，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／(虧損)」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。

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。

綜合財務報表附註

(除特別註明外，金額單位為人民幣)

2. 主要會計政策概要(續)

2.5 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一的所有集團公司(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

(除特別註明外，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年或餘下租期(以較短者為準)
模具	2年
機器	10至18年
辦公室設備及汽車	3至12年

資產之剩餘價值及可使用年期在每個資產負債表日作出檢討並視情況作出調整。

倘資產之賬面值超逾其估計可收回金額，則會即時撇減至其可收回金額(附註2.9)。

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、聯營公司及合營公司可識別淨資產公平值的數額。收購附屬公司、聯營公司及合營公司的商譽包括在「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

(除特別註明外，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

(除特別註明外，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2012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

(除特別註明外，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。

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。

綜合財務報表附註

(除特別註明外，金額單位為人民幣)

2. 主要會計政策概要(續)

2.16 應付特許使用費(續)

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 複合金融工具

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

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

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

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

綜合財務報表附註

(除特別註明外，金額單位為人民幣)

2. 主要會計政策概要(續)

2.20 即期及遞延所得稅

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

(i) 即期所得稅

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

(ii) 遞延所得稅

• 內部稅基差額

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

遞延所得稅資產是就很可能有未來應課稅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即期稅項資產和即期稅項負債時，以及有關遞延所得稅資產及負債之所得稅由同一稅務機構向有意以淨額結算償付債務的應課稅實體或不同應課稅實體徵收時方可進行。

綜合財務報表附註

(除特別註明外，金額單位為人民幣)

2. 主要會計政策概要(續)

2.21 僱員福利

(a) 退休金責任

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

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

(b) 以股份為基礎之酬金

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

2.22 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。

綜合財務報表附註

(除特別註明外，金額單位為人民幣)

2. 主要會計政策概要(續)

2.22 撥備(續)

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。

2.23 收益確認

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

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

(a) 銷售貨品

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

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

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

(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。

綜合財務報表附註

(除特別註明外，金額單位為人民幣)

2. 主要會計政策概要(續)

2.23 收益確認(續)

(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。

2.24 經營租約(作為經營租約之承租人)

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

2.25 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。

2.26 股息分派

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

綜合財務報表附註

(除特別註明外，金額單位為人民幣)

3. 財務風險管理

3.1 財務風險因素

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

本集團之核心管理團隊按照獲董事會批准之政策進行風險管理。

(a) 市場風險

(i) 外匯風險

本集團主要在中國境內經營，大部份交易以人民幣結算。本集團若干現金及銀行存款以港元、美元、歐元或新加坡元計值(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2012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2012年及2011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。

	2012年 千元人民幣	2011年 千元人民幣
稅後溢利增加／(減少)		
— 升值5%	8,338	20,902
— 貶值5%	(8,338)	(20,902)

(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。利率固定之金融資產及負債為本集團帶來公平值利率風險。在2012年2月8日，本公司發行了本金為7.5億元人民幣到期日為2017年2月8日的可換股債券。該可換股債券按每年4%的固定利息計息，在每半年的年末支付(見附註23)。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6.80% (2011年：6.00%)，而以港元為單位者則為2.78% (2011年：2.02%)，如附註22所披露。

綜合財務報表附註

(除特別註明外，金額單位為人民幣)

3. 財務風險管理(續)

3.1 財務風險因素(續)

(b) 信貸風險

信貸風險乃按集團基準管理。信貸風險來自現金及等同現金項目、銀行及財務機構存款，以及來自批發及零售客戶信貸風險，包括尚未支付之應收款項及承諾交易。就銀行及財務機構而言，僅具有良好信貸評級者獲接納。就批發之客戶而言，經過考慮其財政狀況、過往經驗及其他因素後，本集團將對每位客戶之信貸質素作出評估。個人風險限制根據管理層所定限制按內部或外部評級釐定。信貸限制之使用受定期監察。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。

	2012年 千元人民幣	2011年 千元人民幣
銀行*		
銀行A	369,809	310,439
銀行B	226,136	222,811
銀行C	145,723	124,756
	741,668	658,006

* 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。誠如上述附註2所述，本公司已經實施了一系列計劃去管理客戶的信貸風險。當考慮對方很可能不履約而產生虧損時，管理層針對逾期餘額計提減值撥備。

(c) 流動資金風險

現金流量預測乃於本集團經營實體進行並由管理層合計。管理層監控本集團流動資金需求的滾動預測，確保其擁有充足現金以滿足經營需要，並維持其尚未提取但已承諾之借貸額度隨時有充足餘額，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)。該項預測考慮到了集團層面的債權性融資計劃。就如上述附註2所述，本集團於2012年12月31日的流動負債總額為32.77億元人民幣並且在截至2012年12月31日止年度經營活動現金流出淨額為9.31億元人民幣。本集團已經實施了預計於2013年4月完成的股權性融資計劃(見附註37)，並且和銀行討論了關於在2013年和2014年到期的銀行借款的續借。

綜合財務報表附註

(除特別註明外，金額單位為人民幣)

3. 財務風險管理(續)

3.1 財務風險因素(續)

(c) 流動資金風險(續)

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

	1年以下 千元人民幣	1至2年 千元人民幣	2至5年 千元人民幣	5年以上 千元人民幣
本集團				
於2012年12月31日				
借貸	1,459,911	-	-	-
可換股債券(a)	30,000	30,000	825,000	-
應付特許使用費	114,000	45,492	140,961	35,642
應付貿易款項	960,982	-	-	-
其他應付款項	321,057	-	-	-
	2,885,950	75,492	965,961	35,642
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
本公司				
於2012年12月31日				
借貸	162,299	-	-	-
可換股債券(a)	30,000	30,000	825,000	-
其他應付款項	7,806	-	-	-
	200,105	30,000	825,000	-
於2011年12月31日				
借貸	488,899	-	-	-
其他應付款項	1,860	-	-	-
	490,759	-	-	-

附註：

- (a) 誠如下述附註23所述，本公司於2012年2月8日發行了可換股債券。除非提前贖回、轉換、購買或被註銷，將於到期日贖回該等可換股債券的未償還本金和未付利息。每年應付利息額為人民幣3,000萬元。

綜合財務報表附註

(除特別註明外，金額單位為人民幣)

3. 財務風險管理(續)

3.2 資金風險管理

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

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

本集團按資本負債比率基準監控資本。該比率按在綜合資產負債表中列示的借貸總額除以權益持有人之權益計算。

於2012年12月31日，本集團資本負債比率分別為130.8% (包括可換股債券) (2011年：24.1%)及89.7% (不包括可換股債券) (2011年：24.1%)。

如附註2.1.1及附註37所示，本公司已於2013年發起股本集資計劃，有息負債對權益比率預期在2013年股本集資計劃完成後下降。

3.3 公平值估計

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

4. 重要會計估計及判斷

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

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

(a) 估計商譽及無形資產減值

本集團根據附註2.8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)。

綜合財務報表附註

(除特別註明外，金額單位為人民幣)

4. 重要會計估計及判斷(續)

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

(d) 所得稅

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

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

5. 分部資料

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

管理層從品牌之角度衡量其業務。本集團擁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。

綜合財務報表附註

(除特別註明外，金額單位為人民幣)

5. 分部資料(續)

截至2012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5,926,165,000元人民幣、541,555,000元人民幣、83,956,000元人民幣及187,235,000元人民幣，而截至2011年12月31日止年度則分別為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。

分部間之銷售乃按公平交易採用之相同條款進行。向管理層匯報之外部客戶收入按與綜合收益表貫徹一致之方式計量。

截至2012年及2011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2012年12月31日止年度					
總收入	5,926,165	542,713	109,519	216,787	6,795,184
分部間收入	-	(1,158)	(25,563)	(29,552)	(56,273)
外部客戶收入	5,926,165	541,555	83,956	187,235	6,738,911
經營(虧損)/溢利	(1,480,147)	78,946	(162,110)	(29,023)	(1,592,334)
經銷成本及行政開支	3,872,989	128,887	221,784	87,400	4,311,060
折舊及攤銷	201,169	17,588	725	7,357	226,839
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	3,176,759	109,895	161,382	106,527	3,554,563
折舊及攤銷	215,332	17,504	20,509	7,958	261,303

綜合財務報表附註

(除特別註明外，金額單位為人民幣)

5. 分部資料(續)

經營(虧損)/溢利和除所得稅前(虧損)/溢利的調節如下：

	截至12月31日止年度	
	2012年 千元人民幣	2011年 千元人民幣
經營(虧損)/溢利	(1,592,334)	630,956
融資收入	7,593	17,179
融資成本	(208,775)	(99,231)
應佔聯營公司虧損	(11,508)	(1,527)
除所得稅前(虧損)/溢利	(1,805,024)	547,377

收入的地區資料

	截至12月31日止年度	
	2012年 千元人民幣	2011年 千元人民幣
中國(包含香港特別行政區)	6,545,356	8,726,209
其他地區	193,555	202,317
總計	6,738,911	8,928,526

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2012年及2011年12月31日止年度內，本集團並無與任何單一外部客戶交易產生之收入達到或超過本集團總收入之10%。

綜合財務報表附註

(除特別註明外，金額單位為人民幣)

6. 物業、機器及設備—本集團

	樓宇 千元人民幣	租賃物業裝修 千元人民幣	模具 千元人民幣	機器 千元人民幣	辦公室 設備及汽車 千元人民幣	在建工程 千元人民幣	總計 千元人民幣
於2011年1月1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
新增	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
截至2012年12月31日止年度							
年初賬面淨值	429,465	56,079	66,512	52,483	80,261	146,893	831,693
新增	–	10,858	36,754	5,458	9,550	111,946	174,566
轉自在建工程	166,398	–	–	57,881	8,947	(233,226)	–
出售	–	(1,006)	(341)	(1,392)	(4,261)	–	(7,000)
折舊開支	(24,900)	(31,010)	(50,818)	(9,474)	(25,441)	–	(141,643)
年終賬面淨值	570,963	34,921	52,107	104,956	69,056	25,613	857,616
於2012年12月31日							
成本	694,146	106,281	226,653	136,540	195,712	25,613	1,384,945
累計折舊	(123,183)	(71,360)	(174,546)	(31,584)	(126,656)	–	(527,329)
賬面淨值	570,963	34,921	52,107	104,956	69,056	25,613	857,616

本集團之所有樓宇均位於中國。賬面淨值為5,454,000元人民幣(2011年：7,026,000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)。

綜合財務報表附註

(除特別註明外，金額單位為人民幣)

6. 物業、機器及設備－本集團(續)

折舊開支57,832,000元人民幣(2011年：59,389,000元人民幣)計入銷售成本，51,489,000元人民幣(2011年：65,776,000元人民幣)計入經銷成本及32,322,000元人民幣(2011年：33,397,000元人民幣)計入行政開支。

於2012年12月31日，賬面淨值為18,441,000元人民幣(2011年：20,190,000元人民幣)的樓宇已抵押作為本集團借貸之抵押品(附註22)。

7. 土地使用權－本集團

	千元人民幣
於2011年1月1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
截至2012年12月31日止年度	
年初賬面淨值	371,696
攤銷開支	(8,933)
年終賬面淨值	362,763
於2012年12月31日	
成本	404,129
累計攤銷	(41,366)
賬面淨值	362,763

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2012年12月31日，賬面淨值為104,435,000元人民幣(2011年：122,685,000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2012年12月31日，賬面淨值為14,594,000元人民幣(2011年：14,934,000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

(除特別註明外，金額單位為人民幣)

8. 無形資產－本集團

	商標 千元人民幣	商譽 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2011年1月1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
新增	–	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
截至2012年12月31日止年度						
年初賬面淨值	179,226	90,068	56,957	398,665	26,920	751,836
訂立Lotto(樂途)補充特許 使用權協議後調整(附註a)	–	–	–	(206,890)	–	(206,890)
新增	–	–	16,760	65,777	–	82,537
攤銷開支	–	(5,538)	(18,824)	(46,494)	(5,407)	(76,263)
減值開支(附註a)	–	–	–	(127,838)	–	(127,838)
年終賬面淨值	179,226	84,530	54,893	83,220	21,513	423,382
於2012年12月31日						
成本	179,226	119,037	128,754	288,430	41,339	756,786
累計攤銷及減值	–	(34,507)	(73,861)	(205,210)	(19,826)	(333,404)
賬面淨值	179,226	84,530	54,893	83,220	21,513	423,382

綜合財務報表附註

(除特別註明外，金額單位為人民幣)

8. 無形資產－本集團(續)

附註：

- (a) 於2012年6月，本集團與Lotto Sport H.K. Limited (「Lotto Sport」)訂立補充協議，據此，Lotto (樂途)品牌特許權的終止日期將修訂為2018年12月31日(根據原特許協議，原終止日期為2028年12月31日)。此外，將於特許權餘下期限作出之固定最低未貼現定期付款項修訂約為182,400,000元人民幣(原特許協議項下為906,200,000元人民幣)。

無形資產之賬面值及有關Lotto (樂途)原特許權應付特許使用費分別為334,728,000元人民幣及448,030,000元人民幣，經扣除因訂立補充特許協議應付代價45,000,000元人民幣後收益為68,302,000元人民幣已終止確認。該收益於綜合收益表「其他收入及其他收益－淨額」中確認(附註27)。

無形資產及應付特許使用費分別為127,838,000元人民幣及127,838,000元人民幣，已就補充特許協議確認。

基於Lotto(樂途)牌之最近市況及預期業務表現，已作出減值撥備127,838,000元人民幣並計入綜合收益表「行政開支」內(附註26)。

基於以上所述，有關修改Lotto(樂途)牌特許協議之淨影響如下：

	2012年 千元人民幣
其他收入及其他收益－淨額(附註27)	68,302
行政開支(附註26)	(127,838)
	(59,536)

- (b) 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。

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2.4%及5.5%，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16.0%與15.1%，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。

綜合財務報表附註

(除特別註明外，金額單位為人民幣)

9. 可供出售之金融資產－本集團

本集團可供出售的金融資產包括對兩間非上市公司的投資。上述兩項投資在2012年12月31日均未發生減值。

	2012年 千元人民幣	2011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

	2012年 千元人民幣	2011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	879,287	446,368
限制性股份獎勵計劃信託之供款	41,185	52,415
	1,000,040	578,351

向附屬公司貸款之款項為無抵押、免息及無固定還款期。

以下為於2012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

綜合財務報表附註

(除特別註明外，金額單位為人民幣)

10. 於附屬公司之投資－本公司(續)

名稱	經營／註冊成立 之地區、註冊成立 日期及法定實體種類	已發行股份／ 已繳股本	本公司 所持實際股權	主要業務
上海少昊體育用品研發有限公司	中國， 2001年12月18日 有限責任公司	3,000,000元人民幣	100%	產品設計、 研究及開發
上海悅奧體育用品有限公司	中國， 2003年3月5日 有限責任公司	3,000,000元人民幣	100%	銷售體育用品
佛山李寧體操學校服務有限公司	中國， 1996年10月31日 有限責任公司	1,000,000元人民幣	100%	物業管理
廣東悅奧體育發展有限公司	中國， 2001年12月13日 有限責任公司	8,241,000元人民幣	100%	生產體育用品
李寧(中國)體育用品有限公司	中國， 2007年7月6日 有限責任公司	50,000,000元人民幣	100%	銷售體育用品
李寧體育美國有限公司	美國， 2007年8月28日 有限責任公司	1,000美元	100%	設計運動鞋 及服裝
李寧西班牙有限公司	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

綜合財務報表附註

(除特別註明外，金額單位為人民幣)

10. 於附屬公司之投資－本公司(續)

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

綜合財務報表附註

(除特別註明外，金額單位為人民幣)

10. 於附屬公司之投資－本公司(續)

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
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
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

綜合財務報表附註

(除特別註明外，金額單位為人民幣)

10. 於附屬公司之投資－本公司(續)

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
福州悅奧體育用品有限公司	中國， 2011年4月6日 有限責任公司	1,000,000元人民幣	100%	銷售體育用品
長春一動體育用品銷售有限公司	中國， 2011年8月2日 有限責任公司	1,000,000元人民幣	100%	銷售體育用品
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
廣州紅雙喜體育用品銷售有限公司	中國， 2011年5月6日 有限責任公司	2,000,000元人民幣	57.5%	銷售體育用品
上海紅雙喜體育用品蘇州有限公司	中國， 2002年8月10日 有限責任公司	15,000,000元人民幣	43.1%	製造及銷售 體育用品
上海紅冠體育用品有限責任公司	中國， 1998年7月29日 有限責任公司	500,000元人民幣	57.5%	銷售體育用品

綜合財務報表附註

(除特別註明外，金額單位為人民幣)

10. 於附屬公司之投資－本公司(續)

名稱	經營／註冊成立 之地區、註冊成立 日期及法定實體種類	已發行股份／ 已繳股本	本公司 所持實際股權	主要業務
上海李寧體育用品電子商務有限公司	中國， 2011年7月27日 有限責任公司	10,000,000元人民幣	100%	銷售體育用品
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
天津李寧投資管理有限公司	中國， 2012年2月13日 有限責任公司	30,000,000元人民幣	66.7%	投資管理

綜合財務報表附註

(除特別註明外，金額單位為人民幣)

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2012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。

	2012年 千元人民幣	2011年 千元人民幣
資產		
非流動資產	3,456	4,382
流動資產	39,484	29,640
資產總額	42,940	34,022
負債		
非流動負債	4,417	4,887
流動負債	30,544	27,261
負債總額	34,961	32,148
資產淨值	7,979	1,874

	2012年 千元人民幣	2011年 千元人民幣
收入	73,412	48,858
開支	(67,926)	(43,298)
淨溢利	5,486	5,560

於2012年及2011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2012年及2011年12月31日亦無任何重大或然負債。本集團將於2013年1月1日開始的期間採納國際財務報告準則第11號，屆時本集團對合營公司投資將採用權益法入帳，比例合併法不再允許採用。

綜合財務報表附註

(除特別註明外，金額單位為人民幣)

12. 應佔聯營公司虧損／聯營公司投資－本集團

	本集團	
	2012年 千元人民幣	2011年 千元人民幣
於1月1日分佔資產淨值	11,303	–
新增投資	10,090	12,830
應佔虧損	(11,508)	(1,527)
減值撥備	(5,610)	–
於12月31日分佔資產淨值	4,275	11,303

以下是截至2012年12月31日主要聯營公司清單：

名稱	經營／註冊 成立之地區、 註冊成立日期 及法定實體種類	已發行股份／ 已繳股本	本集團 所持實際股權	主要業務
Digital Li-Ning Company Limited (「Digital Li-Ning」)	開曼群島， 2011年7月11日 有限責任公司	10,000,000美元	19.9%	於美國地區從事 體育產品的市場 與分銷業務
天津市寬貓咪兒童用品有限公司	中國， 2011年5月24日 有限責任公司	30,000,000元人民幣	19.97%	銷售體育用品
天津市越浩拓戶外用品有限公司	中國， 2011年8月3日 有限責任公司	20,790,000元人民幣	19.72%	銷售體育用品

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

綜合財務報表附註

(除特別註明外，金額單位為人民幣)

13. 存貨－本集團

	2012年 千元人民幣	2011年 千元人民幣
原料	34,699	34,041
在製品	34,135	40,576
製成品	1,437,928	1,245,857
	1,506,762	1,320,474
減：撇減至可變現淨值之撥備	(587,182)	(187,509)
	919,580	1,132,965

截至2012年12月31日止年度，確認為開支及計入銷售成本之存貨成本為3,565,285,000元人民幣(2011年：4,547,477,000元人民幣)。

截至2012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額外虧損約399,673,000元人民幣(2011年：72,427,000元人民幣)。該款額已計入截至2012年12月31日止年度綜合收益表之銷售成本項下，且截至2011年12月31日止年度的比較數字已重新分類為銷售成本，以便使其與本年度的呈報一致。

14. 應收貿易款項－本集團

	2012年 千元人民幣	2011年 千元人民幣
應收賬款	2,407,099	2,105,590
應收票據	17,837	250
	2,424,936	2,105,840
減：應收款項減值撥備	(937,535)	(11,400)
	1,487,401	2,094,440

綜合財務報表附註

(除特別註明外，金額單位為人民幣)

14. 應收貿易款項－本集團(續)

於各資產負債表日之應收貿易款項賬齡分析如下：

	2012年 千元人民幣	2011年 千元人民幣
0 – 30天	329,836	728,962
31 – 60天	299,591	386,433
61 – 90天	335,254	460,006
91 – 180天	764,342	519,039
181 – 365天	636,467	10,496
365天以上	59,446	904
	2,424,936	2,105,840

客戶所獲之信貸期一般為90天以內。於2012年12月31日，應收貿易款項1,460,255,000元人民幣(2011年：530,439,000元人民幣)已逾期。誠如上述附註4(c)所述，本公司關於應收貿易款和其他應收款項減值損失的撥備金額反映了公司對於可能無法收回金額的最佳估計。這一決定的形成需要重大判斷。在評估計提減值損失撥備的過程中，公司需要評估針對於每一個客戶的不同指標及其他因素，其中包括：在過去幾個月的還款情況和每個客戶的誠信度，過去幾年的違約次數，應收貿易款項的賬齡和最近階段與每一個客戶的協商情況。本集團已執行一系列與客戶溝通及管理信用風險的計劃。管理層將緊密關注並跟進應收貿易款項的回收，並預計可收回部份款項。於2012年12月31日，本集團就應收貿易款項作出937,535,000元人民幣(2011年：11,400,000元人民幣)的減值撥備。

減值乃首先就重大結餘進行個別評定，其他結餘根據賬齡組合及過往拖欠情況組合以整體評定(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：

	2012年 千元人民幣	2011年 千元人民幣
於1月1日	11,400	1,382
計提應收貿易款項減值撥備	933,235	10,246
年內撇銷之不可收回應收貿易款項	(7,100)	(228)
於12月31日	937,535	11,400

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

(除特別註明外，金額單位為人民幣)

15. 其他應收款項及預付款項－本集團

	2012年 千元人民幣	2011年 千元人民幣
預付供應商款項	13,422	22,495
預付廣告費用	8,327	28,464
租賃及其他按金	62,883	126,238
預付租金	142,429	200,879
預付員工款項及其他為僱員支付款項	2,770	3,034
其他投資之預付款項	-	10,000
其他	36,607	41,320
	266,438	432,430
減：非即期部份	(45,190)	(87,903)
	221,248	344,527

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2012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	
	2012年 千元人民幣	2011年 千元人民幣	2012年 千元人民幣	2011年 千元人民幣
現金及等同現金項目	1,248,593	1,196,474	455	5,958
受限制之銀行存款	13,688	13,194	-	-
	1,262,281	1,209,668	455	5,958

綜合財務報表附註

(除特別註明外，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)

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	
	2012年 千元人民幣	2011年 千元人民幣	2012年 千元人民幣	2011年 千元人民幣
以人民幣為單位	1,199,726	1,168,122	13	–
以港元為單位	23,944	19,316	442	5,958
以美元為單位	23,232	11,388	–	–
以歐元為單位	8,319	1,191	–	–
以新加坡元為單位	7,060	9,651	–	–
	1,262,281	1,209,668	455	5,958

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

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

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

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2012年及2011年12月31日	10,000,000	1,000,000

綜合財務報表附註

(除特別註明外，金額單位為人民幣)

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
於2012年1月1日	1,052,411	111,604	312,379	(52,415)	371,568
因購股權計劃而發行股份之 所得款項淨額(附註a)	224	18	1,586	–	1,604
轉撥已行使購股權之公平值至股份溢價	–	–	2,007	–	2,007
限制性股份獎勵計劃下歸屬之股份	835	–	–	11,230	11,230
於2012年12月31日	1,053,470	111,622	315,972	(41,185)	386,409

附註：

- (a) 截至2012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8.83港元(2011年：5.17港元)向本集團若干董事及僱員發行224,000股(2011年：2,883,000股)每股面值0.10港元之股份(見附註34)。
- (b) 截至2012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」)概無透過公開市場購買(2011年：1,647,000股)本公司股份。截至2011年12月31日止年度，購買股份已付之總金額為12,729,000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

(除特別註明外，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 千元人民幣	法定 公積金 千元人民幣	以股份 為基礎之 酬金儲備 千元人民幣	可換股 債券儲備 千元人民幣	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
於2012年1月1日	49,508	220,593	95,049	–	4,956	370,106	2,730,169	3,100,275
年內虧損	–	–	–	–	–	–	(1,979,114)	(1,979,114)
股份計劃下所提供服務之價值	–	–	6,929	–	–	6,929	–	6,929
轉撥已行使購股權之 公平值至股份溢價	–	–	(2,007)	–	–	(2,007)	–	(2,007)
已失效之購股權	14,667	–	(14,667)	–	–	–	–	–
限制性股份獎勵計劃下歸屬之股份	–	–	(11,230)	–	–	(11,230)	–	(11,230)
轉撥至法定儲備	–	13,352	–	–	–	13,352	(13,352)	–
發行可換股債券－權益部份(附註23)	–	–	–	113,395	–	113,395	–	113,395
外幣財務報表折算差額	–	–	–	–	(1,060)	(1,060)	–	(1,060)
於2012年12月31日	64,175	233,945	74,074	113,395	3,896	489,485	737,703	1,227,188

綜合財務報表附註

(除特別註明外，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	可換股 債券儲備 千元人民幣	總計 千元人民幣
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
於2012年1月1日	247,762	95,049	–	342,811
年內虧損	(25,577)	–	–	(25,577)
股份計劃下所提供服務之價值	–	6,929	–	6,929
轉撥已行使購股權之公平值至股份溢價	–	(2,007)	–	(2,007)
已失效之購股權	–	(14,667)	–	(14,667)
限制性股份獎勵計劃下歸屬之股份	–	(11,230)	–	(11,230)
發行可換股債券－權益部份(附註23)	–	–	113,395	113,395
於2012年12月31日	222,185	74,074	113,395	409,654

(a) 資本儲備

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

(b) 法定公積金

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

法定公積金包括法定盈餘儲備及儲備基金。

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

綜合財務報表附註

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

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

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：

	2012年 千元人民幣	2011年 千元人民幣
0 – 30天	395,353	750,535
31 – 60天	326,878	456,955
61 – 90天	155,858	128,992
91 – 180天	72,877	116,675
181 – 365天	1,368	1,742
365天以上	8,648	7,499
	960,982	1,462,398

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	
	2012年 千元人民幣	2011年 千元人民幣	2012年 千元人民幣	2011年 千元人民幣
應計銷售及市場推廣開支	257,786	318,695	–	–
客戶墊款	87,314	70,416	–	–
應付工資及福利	105,293	102,031	–	–
其他應付稅項	4,780	8,277	–	–
物業、機器及設備應付款項	63,949	22,914	–	–
其他應付款項	225,659	140,147	7,806	1,860
	744,781	662,480	7,806	1,860

綜合財務報表附註

(除特別註明外，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。

年內應付特許使用費變動分析如下：

	千元人民幣
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(附註29)	40,389
調整匯兌差額	(5,430)
於2011年12月31日	530,442
於2012年1月1日	530,442
購入特許使用權	65,777
於訂立Lotto(樂途)特許使用權補充協議後的調整(附註8(a))	(320,192)
訂立Lotto(樂途)特許使用權補充協議應付之代價(附註8(a))	45,000
支付特許使用費	(76,413)
貼現攤銷(附註29)	19,035
調整匯兌差額	14
於2012年12月31日	263,663

	2012年 千元人民幣	2011年 千元人民幣
應付特許使用費分析：		
非即期		
— 5年以上	17,636	310,355
— 2至5年	134,882	148,438
即期	111,145	71,649
	263,663	530,442

應付特許使用費主要以人民幣、美元及歐元為單位。

綜合財務報表附註

(除特別註明外，金額單位為人民幣)

21. 應付特許使用費－本集團(續)

本集團特許使用費按訂約非折現現金流量釐定的到期日如下：

	2012年 千元人民幣	2011年 千元人民幣
1年以下	114,000	73,822
1至5年	186,453	185,687
5年以上	35,642	733,800
	336,095	993,309

22. 借貸－本集團及本公司

	本集團		本公司	
	2012年 千元人民幣	2011年 千元人民幣	2012年 千元人民幣	2011年 千元人民幣
即期				
以下列貨幣為單位的銀行借貸				
－人民幣	1,285,000	351,639	–	–
－港元	162,157	486,420	162,157	486,420
	1,447,157	838,059	162,157	486,420
－有抵押	3,000	14,500	–	–
－無抵押	1,444,157	823,559	162,157	486,420
	1,447,157	838,059	162,157	486,420

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2012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6.80%（2011年：6.00%），而以港元為單位者則為2.78%（2011年：2.02%）。

為數3,000,000元人民幣（2011年：14,500,000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2012年12月31日，本集團擁有未使用的一年內借貸信用額度58,000,000元人民幣（2011年：931,070,000元人民幣）。該等信用額度被安排用於本集團之營運資金籌措。

綜合財務報表附註

(除特別註明外，金額單位為人民幣)

22. 借貸—本集團及本公司(續)

借貸變動分析如下：

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

於資產負債表日，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	
	2012年 千元人民幣	2011年 千元人民幣	2012年 千元人民幣	2011年 千元人民幣
— 6個月以下	1,429,157	728,059	162,157	486,420
— 6至12個月	18,000	110,000	—	—
	1,447,157	838,059	162,157	486,420

23. 可換股債券—本集團及本公司

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

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

負債部分和權益部分的初始公允價值由發行時的所得款項淨額決定。負債部分的公允價值是根據相同不可換股債券的市場利率計算得出。剩餘的部分，代表了計入所有者權益中其他儲備的權益部分(附註18)。

綜合財務報表附註

(除特別註明外，金額單位為人民幣)

23. 可換股債券－本集團及本公司(續)

於綜合資產負債表中確認之可換股債券計算如下：

	本集團及本公司 千元人民幣
於2012年2月8日發行之可換股債券之票面值	750,000
負債部份之發行開支	(4,309)
發行可換股債券的所得款項淨額	745,691
於初步確認時分派：	
計入權益之權益部份(附註18)	113,395
發行時之負債部份	632,296
發行可換股債券的所得款項淨額	745,691
發行時之負債部份	632,296
支付利息	(15,000)
截至2012年12月31日的累積利息開支(附註29)	46,836
於2012年12月31日之負債部份	664,132
減：於一年內到期支付的利息	(12,500)
非即期部份	651,632

於2012年12月31日之可換股債券票面值為750,000,000元人民幣。於年內或2012年12月31日之後直至該等綜合財務報表批准之日期前，可換股債券的任何部分均未轉換為本公司普通股。負債部份賬面值乃使用按初步經風險調整市場年利率8.18厘折現之現金流量計算。於2012年12月31日，負債部分賬面值與其公允價值相若。

綜合財務報表附註

(除特別註明外，金額單位為人民幣)

24. 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	已行使 購股權	集團內 銷售產生的 未實現溢利	公平值收益	累計 稅項虧損	應計費用	其他	總計
	千元人民幣	千元人民幣	千元人民幣	千元人民幣	千元人民幣	千元人民幣	千元人民幣	千元人民幣
遞延所得稅資產								
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
於2012年1月1日	51,868	14,719	33,165	-	159,757	158,975	27,373	445,857
於收益表(扣除)／計入	(15,802)	(12,700)	(28,489)	-	(64,349)	45,338	(4,904)	(80,906)
於2012年12月31日	36,066	2,019	4,676	-	95,408	204,313	22,469	364,951
遞延所得稅負債								
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)
於2012年1月1日	-	-	-	(81,261)	-	-	(8)	(81,269)
於收益表計入／(扣除)	-	-	-	4,103	-	-	(2,152)	1,951
於2012年12月31日	-	-	-	(77,158)	-	-	(2,160)	(79,318)

綜合財務報表附註

(除特別註明外，金額單位為人民幣)

24. 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：

	2012年 千元人民幣	2011年 千元人民幣
遞延所得稅資產		
－ 12個月內收回	239,990	306,095
－ 超過12個月後收回	124,961	139,762
	364,951	445,857
遞延所得稅負債		
－ 12個月內收回	(6,255)	(4,168)
－ 超過12個月後收回	(73,063)	(77,101)
	(79,318)	(81,269)

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2013年至2017年之間屆滿的可結轉以抵銷未來應課稅收入的虧損402,748,000元人民幣(2011年：75,498,000元人民幣)確認遞延所得稅資產96,047,000元人民幣(2011年：13,261,000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36,465,000元人民幣(2011年：147,863,000元人民幣)。本集團目前未有意願將該金額合共729,310,000元人民幣(2011年：2,957,270,000元人民幣)分配至中國境外附屬公司。

25. 遞延收入－本集團

	千元人民幣
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
於2012年1月1日	61,030
於收益表計入	(1,294)
於2012年12月31日	59,736

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2012年12月31日止年度，1,294,000元人民幣(2011年：1,294,000元人民幣)已計入收益表。

綜合財務報表附註

(除特別註明外，金額單位為人民幣)

26. 按性質列示開支

	2012年 千元人民幣	2011年 千元人民幣
於銷售成本確認為開支之存貨成本	3,565,285	4,547,477
物業、機器及設備折舊(附註a)	141,643	158,562
土地使用權及無形資產攤銷	85,196	102,741
無形資產減值	127,838	–
廣告及市場推廣開支	1,325,231	1,567,927
員工成本開支，包括董事薪酬	733,495	772,518
有關土地及樓宇之經營租約租金	573,325	539,347
研究及產品開發開支(附註a)	190,992	231,004
運輸及物流開支	184,152	180,145
計提應收貿易款項減值撥備	933,235	10,246
撇減存貨至可變現淨值	399,673	72,427
計提聯營公司投資減值撥備	5,610	–
核數師酬金	3,338	3,510
管理諮詢費	86,100	62,846
差旅及業務招待費	84,060	132,351

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。

27. 其他收入及其他收益－淨額

	2012年 千元人民幣	2011年 千元人民幣
政府補助	95,790	140,717
特許使用費收入	4,700	9,084
終止確認與Lotto(樂途)品牌特許權協議修改相關之無形資產及 應付特許使用費之收益(附註8(a))	68,302	–
其他	–	(6,368)
	168,792	143,433

綜合財務報表附註

(除特別註明外，金額單位為人民幣)

28. 員工成本開支

	2012年 千元人民幣	2011年 千元人民幣
工資及薪酬	376,883	396,262
退休福利計劃供款(附註c)	49,454	53,316
向董事及僱員授出之購股權及限制性股份	6,929	38,890
員工住房福利	18,172	19,739
其他福利	282,057	264,311
	733,495	772,518

(a) 董事及高級管理人員酬金

各董事於截至2011年12月31日止年度之酬金如下：

董事姓名	僱主之					總計 千元人民幣
	袍金 千元人民幣	薪金 千元人民幣	酌情花紅 千元人民幣	其他福利(i) 千元人民幣	退休金 計劃供款 千元人民幣	
李寧先生	-	2,877	960	15	125	3,977
張志勇先生(ii)	-	5,112	660	5,649	134	11,555
鍾奕祺先生(iii)	-	2,052	1,135	1,664	56	4,907
王亞非女士	270	-	-	328	-	598
林明安先生(iv)	270	-	-	328	-	598
顧福身先生	270	-	-	328	-	598
陳振彬先生	215	-	-	328	-	543
朱華煦先生(v)	215	-	-	328	-	543
韋俊賢先生	215	-	-	328	-	543

綜合財務報表附註

(除特別註明外，金額單位為人民幣)

28. 員工成本開支(續)

(a) 董事及高級管理人員酬金(續)

各董事於截至2012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
董事						
李寧先生	-	3,454	839	17	140	4,450
張志勇先生	-	3,171	-	4,221	149	7,541
鍾奕祺先生(ii)	-	1,293	107	1,182	108	2,690
金珍君先生	315	-	-	7	-	322
王亞非女士	270	-	-	320	-	590
林明安先生(iii)	68	-	-	3	-	71
顧福身先生	270	-	-	320	-	590
陳振彬先生	250	-	-	320	-	570
朱華煦先生(iv)	250	-	-	320	-	570
韋俊賢先生	250	-	-	320	-	570
陳悅先生	187	-	-	7	-	194
蘇敬軾先生	122	-	-	7	-	129

(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允價值。

(ii) 張志勇先生由2012年7月4日起不再擔任本公司首席執行官。

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

(iv) 林明安先生由2012年4月1日起不再擔任本公司非執行董事。

(v) 朱華煦先生由2013年1月1日起不再擔任本公司非執行董事。

高級管理人員(董事除外)酬金總額在下列範圍之內：

酬金範圍	人數	
	2012年	2011年
500,001元人民幣至1,000,000元人民幣	1	-
1,500,001元人民幣至2,000,000元人民幣	2	-
	3	-

綜合財務報表附註

(除特別註明外，金額單位為人民幣)

28. 員工成本開支(續)

(b) 五名最高薪人士

截至2012年及2011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：

	2012年 千元人民幣	2011年 千元人民幣
薪金及津貼	3,846	4,805
其他福利	801	1,192
退休福利計劃供款	157	124
	4,804	6,121

酬金的範圍分布如下：

	人員數目	
	2012年	2011年
酬金範圍		
2,000,001元人民幣至2,500,000元人民幣	2	–
3,000,001元人民幣至3,500,000元人民幣	–	2
	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。

29. 融資收入及成本

	2012年 千元人民幣	2011年 千元人民幣
銀行結餘及存款之利息收入	7,593	6,198
外幣匯兌收益淨額	–	10,981
融資收入	7,593	17,179
貼現攤銷—應付特許使用費(附註21)	(19,035)	(40,389)
銀行借貸利息開支	(119,782)	(49,104)
可換股債券利息開支(附註23)	(46,836)	–
外幣匯兌損失淨額	(1,541)	–
其他	(21,581)	(9,738)
融資成本	(208,775)	(99,231)
融資成本—淨額	(201,182)	(82,052)

綜合財務報表附註

(除特別註明外，金額單位為人民幣)

30. 所得稅

	2012年 千元人民幣	2011年 千元人民幣
即期所得稅		
— 香港利得稅(附註b)	1,134	1,362
— 中國企業所得稅(附註c)	52,783	271,182
— 中國境內附屬公司已分配股利之預提所得稅(附註d)	17,503	16,100
	71,420	288,644
遞延所得稅	78,955	(152,236)
所得稅開支	150,375	136,408

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2012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(2011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%(2011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25%(2011年：24%)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2012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未分配利潤相應預提所得稅。

綜合財務報表附註

(除特別註明外，金額單位為人民幣)

30. 所得稅(續)

本集團根據除稅前(虧損)/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：

	2012年 千元人民幣	2011年 千元人民幣
除所得稅前(虧損)/溢利	(1,805,024)	547,377
按稅率25%計算之稅項(2011年：25%)	(451,256)	136,844
按境外不同稅率計算之影響	7,219	9,030
適用於若干附屬公司收入之優惠稅率	-	(781)
未確認遞延稅項之暫行差異及稅項虧損	526,935	13,261
就稅務而言不得扣減之開支	51,469	16,169
授予附屬公司之稅收優惠	-	(41,524)
毋須繳稅收入	(1,495)	(12,691)
來自中國附屬公司之股息預繳稅	17,503	16,100
稅項開支	150,375	136,408

根據本公司截至2012年12月31日止年度的評估，本集團預計由於今年稅項損失所產生的稅項遞減在未來實現的可能性較低，因此並沒有確認部份遞延所得稅資產，因此截至2012年12月31日止年度，實際稅率降為-8.3%（截至2011年12月31日止年度：24.9%）。

31. 每股(虧損)/盈利

基本

每股基本(虧損)/盈利乃按本公司權益持有人應佔(虧損)/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。

	2012年 千元人民幣	2011年 千元人民幣
本公司權益持有人應佔(虧損)/溢利	(1,979,114)	385,813
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)	1,052,941	1,051,127
每股基本(虧損)/盈利(分人民幣)	(187.96)	36.70

綜合財務報表附註

(除特別註明外，金額單位為人民幣)

31. 每股(虧損)/盈利(續)

攤薄

每股攤薄(虧損)/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可換股債券、購股權計劃而發行之股份以及就限制性股份獎勵計劃持有的股份。可換股債券假設被轉換成普通股，而淨利潤經調整以對銷利息費用減稅務影響。至於購股權計劃而發行之股份以及就限制性股份獎勵計劃持有的股份而言，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兌換可換股債券、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(虧損)/盈利之加權平均股份數目，詳情如下：

	2012年 千元人民幣	2011年 千元人民幣
本公司權益持有人應佔(虧損)/溢利，用於釐定每股攤薄(虧損)/盈利	(1,979,114)	385,813
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)	1,052,941	1,051,127
就購股權、獎勵股份及可換股債券作出調整(千股)(附註a)	-	4,069
每股攤薄(虧損)/盈利之普通股之加權平均數(千股)	1,052,941	1,055,196
每股攤薄(虧損)/盈利(分人民幣)	(187.96)	36.56

附註：

- (a) 截至2012年12月31日止年度，所有已發行潛在之普通股股份具反攤薄效應。於2012年12月31日，35百萬份，2百萬份及119百萬份(2011年：分別為20百萬份，4百萬份及無)尚未行使之購股權、獎勵及可換股債券於日後將具攤薄影響但於2012年具反攤薄效應。

32. 股息

	2012年 千元人民幣	2011年 千元人民幣
已派付中期股息每股普通股0分人民幣(2011年：11.13分人民幣)	-	116,533

附註：

董事會建議不派發截至2012年及2011年12月31日止年度之末期股息。

綜合財務報表附註

(除特別註明外，金額單位為人民幣)

33. 現金流量表

除所得稅前(虧損)/溢利與經營活動產生之淨現金流之對賬如下：

	2012年 千元人民幣	2011年 千元人民幣
除所得稅前(虧損)/溢利	(1,805,024)	547,377
就以下項目調整：		
折舊	141,643	158,562
攤銷	85,196	102,741
出售物業、機器及設備虧損	5,057	236
終止確認與Lotto(樂途)品牌特許權協議修改相關之無形資產及 應付特許使用費之收益(附註8(a))	(68,302)	–
無形資產減值	127,838	–
計提應收貿易款項減值撥備	933,235	10,246
撇減存貨至可變現淨值	399,673	72,427
計提聯營公司投資減值撥備	5,610	–
向董事及僱員授出之購股權及限制性股份	6,929	38,890
融資成本—淨額	201,182	82,052
遞延收入攤銷	(1,294)	(1,294)
應佔聯營公司虧損	11,508	1,527
未計營運資金變動之經營溢利	43,251	1,012,764
存貨增加	(186,288)	(399,794)
應收貿易款項增加	(326,196)	(491,996)
其他應收款項及預付款項減少	156,631	5,347
應付貿易款項(減少)/增加	(501,416)	271,438
其他應付款項及應計費用增加	19,172	29,718
經營活動(所用)/產生之現金(流出)/流入	(794,846)	427,477

34. 以股份為基礎之酬金

(a) 購股計劃

本公司主席李寧先生於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

(除特別註明外，金額單位為人民幣)

34. 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：

	2012年		2011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	100	0.86	638
已行使	0.86	(100)	0.86	(538)
於12月31日	0.86	-	0.86	100
於12月31日可行使	0.86	-	0.86	100

於下列年度年底該計劃尚未行使之購股權有以下到期日及加權平均行使價：

到期日	2012年		2011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)
2012年7月5日	0.86	-	0.86	100

(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

(除特別註明外，金額單位為人民幣)

34. 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：

	2012年		2011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	13.287	23,984	13.360	23,324
已授出	5.327	20,410	9.896	6,699
已行使	8.830	(224)	5.172	(2,883)
已失效	12.673	(8,719)	14.036	(3,156)
於12月31日	8.884	35,451	13.287	23,984
於12月31日可行使	15.060	10,254	15.683	9,614

綜合財務報表附註

(除特別註明外，金額單位為人民幣)

34. 以股份為基礎之酬金(續)

(b) 購股權計劃(續)

於下列年度年底該計劃尚未行使之購股權有以下到期日及行使價：

到期日	2012年		2011年	
	行使價 (每股) 港元	購股權 (千份)	行使價 (每股) 港元	購股權 (千份)
2012年9月4日	8.830	—	8.830	627
2012年11月20日	9.840	—	9.840	300
2013年7月19日	19.680	350	19.680	350
2014年7月4日	17.220	1,333	17.220	2,011
2014年12月5日	10.940	93	10.940	93
2014年12月31日	5.360	347	—	—
2015年1月19日	11.370	7,121	11.370	9,557
2015年4月1日	13.180	413	13.180	689
2015年10月22日	21.870	2,691	21.870	3,960
2017年7月15日	9.896	3,040	9.896	6,397
2018年7月4日	4.690	1,000	—	—
2018年12月31日	5.360	19,063	—	—
		35,451		23,984

於截至2012年及2011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：

	2012年 千元人民幣	2011年 千元人民幣
公開售股後購股權計劃	42,978	19,294

該模式之主要輸入參數如下：

	2012年	2011年
公開售股後購股權計劃		
加權平均股價(港元)	5.33	8.96
加權平均行使價(港元)	5.33	9.90
預計波動率	53.9%	51.4%
預計購股權期限(年)	4.34	3.97
加權平均無風險年利率	0.2%	1.0%
預計股息率	1.0%	2.0%

綜合財務報表附註

(除特別註明外，金額單位為人民幣)

34. 以股份為基礎之酬金(續)

(b) 購股權計劃(續)

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

公開售股後購股權計劃之公平值在購股權歸屬期內於綜合收益表扣除。於截至2012年12月31日止年度，扣除的金額為420,000元人民幣(2011年：12,943,000元人民幣)。

(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。

綜合財務報表附註

(除特別註明外，金額單位為人民幣)

34. 以股份為基礎之酬金(續)

(c) 限制性股份獎勵計劃(續)

已授出之限制性股份之數目及相關公平值變動如下：

	2012年		2011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	17.18	3,539	21.97	3,840
已授出	-	-	8.96	1,647
已歸屬	18.01	(835)	20.26	(1,330)
已失效	14.35	(930)	18.39	(618)
於12月31日	18.27	1,774	17.18	3,539

於截至2012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6,509,000元人民幣(2011年：25,947,000元人民幣)。

35. 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	
	2012年 千元人民幣	2011年 千元人民幣	2012年 千元人民幣	2011年 千元人民幣
已簽約但尚未付款 — 物業、機器及設備	42,506	94,729	-	-

本集團及本公司於2012年及2011年12月31日並無已批准但尚未訂約之資本開支。

綜合財務報表附註

(除特別註明外，金額單位為人民幣)

35. 承擔(續)

(b) 經營租約承擔－承租人為集團內公司

本集團根據辦公室物業及商舖之不可撤回經營租約之最低付款總額有以下承擔：

	2012年 千元人民幣	2011年 千元人民幣
1年內	255,514	340,652
超過1年但5年內	510,345	581,055
超過5年	15,354	196,801
	781,213	1,118,508

本公司於2012年及2011年12月31日並無任何經營租約承擔。

36. 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：

	2012年 千元人民幣	2011年 千元人民幣
上海紅雙喜(集團)有限公司之關聯公司 (皆由一間非全資附屬公司主要管理人員控制之公司)	3,810	4,859
Digital Li-Ning，本集團之聯營公司	6,451	1,371
	10,261	6,230

(b) 購買貨品自：

	2012年 千元人民幣	2011年 千元人民幣
上海紅雙喜(集團)有限公司之關聯公司	18,105	18,996

綜合財務報表附註

(除特別註明外，金額單位為人民幣)

36. 關聯方交易(續)

(c) 購買服務自：

	2012年 千元人民幣	2011年 千元人民幣
非凡中國之附屬公司(由本公司主要股東控制之公司)	200	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之報酬詳情如下：

	2012年 千元人民幣	2011年 千元人民幣
薪金及其他福利	16,773	17,224
退休福利計劃供款	463	315
為所提供服務之價值而設立之僱員購股權計劃	4,865	6,323
	22,101	23,862

(e) 銷售／購買貨品及服務產生的年末結餘

	2012年 千元人民幣	2011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	3,105	1,555
	3,105	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	5,153	1,728
非凡中國之附屬公司	-	650
	5,153	2,378

綜合財務報表附註

(除特別註明外，金額單位為人民幣)

37. 結算日後事項

(a) 股本集資計劃

誠如2013年1月25日公告所述，本公司實施股本集資計劃，向本公司全體股東發行可換股證券，以籌集所得款項總額約1,500,000,000元人民幣。根據與本公司簽訂的不可撤回承諾，非凡中國、TPG和GIC投資者承諾認購本金累計價值約5.08億元人民幣的可換股證券。本公司又與非凡中國和TPG分別簽訂了兩份承銷協議。根據承銷協議，非凡中國和TPG需要共同承銷未被其他股東認購的全部可換股證券。可換股證券不計息且不可贖回。可換股證券可於發行後的任何時間按照每股3.50港元的初始換股價格進行換股(受反攤薄調整的限制)。

此外，由於可轉換證券的發行，根據購股計劃和購股權計劃中的反攤薄條款，本公司可能會對購股計劃和購股權計劃的股份的行使價進行調整。

(b) 修訂可換股債券

對於公司在2012年2月8日發行的可換股債券，公司和債券持有者於2013年1月23日簽署了修改協議，在該協議中雙方同意(1)在換股債券的剩餘期限中，修改了部份未來可能對本公司構成財務限制的違約條款，及(2)換股價從初始的每股7.74港元重設為每股4.5港元，於2013年1月23日起生效。上述的兩項變化構成了對初始可換股債券條款的實質修正，導致了可轉換債券現有負債部份的消除和基於在修改日當天該可轉換債券負債部分公允價值確認的新的金融負債。本公司正在進行針對上述事項會計處理的最後決定。

(c) 重續關連交易協議

公司於2013年1月4日(在交易時間之後)與非凡中國重新簽訂了關連交易協議。根據規定，非凡中國可以給集團提供如下方面的服務：(i)品牌和產品代言；(ii)贊助及(iii)事件管理。新簽訂的關連交易在2013年1月4日到2015年12月31日或是非凡中國不再是集團的關連人士之日的期間(以較早者為準)內生效。

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
「上市規則」	香港聯交所證券上市規則
「公開售股後購股權計劃」	本公司於2004年6月5日採納並於2009年5月15日及2012年10月11日修訂之首次公開售股後購股權計劃
「中國」	中華人民共和國
「限制性股份獎勵計劃」	本公司於2006年7月14日採納並於2009年4月30日及2012年7月4日修訂之限制性股份獎勵計劃
「人民幣」	中國之法定貨幣
「股份」	本公司股本中每股面值0.10港元之普通股份
「購股計劃」	由李寧先生設立並由Alpha Talent於2004年6月5日採納之購股計劃
「股東」	本公司股東
「聯交所」或「香港聯交所」	香港聯合交易所有限公司



LI NING COMPANY LIMITED
李寧有限公司