



中国
李宁

2018
年度業績



LI NING COMPANY LIMITED

李寧有限公司

(Incorporated in the Cayman Islands with limited liability)

(Stock Code: 2331)

免責聲明

This presentation incorporates information contained in the interim results announcement (the “Results Announcement”) for the year ended 31 December 2018 of Li Ning Company Limited (the “Company”). This presentation should be read in conjunction with the Results Announcement and is qualified in its entirety by the more detailed information and financial information contained in the Results Announcement.

Other than the information contained in the Results Announcement, you shall not reproduce or distribute this presentation, in whole or in part, and you shall not disclose any of the contents of this presentation or use any information herein for any purpose without the Company’s prior written consent. You hereby agree to the foregoing by accepting delivery of this presentation.

The contents of this presentation have not been reviewed or approved by any regulatory authority in Hong Kong or elsewhere. The contents of this presentation are not investment, legal or tax advice. You are advised to exercise caution in perusing the contents of this presentation. If you are in any doubt about any of the contents of this presentation, you should obtain independent professional advice.

議程

業績摘要

財務回顧

業務回顧

附錄

LI-NING



業績摘要

2018年業績摘要

財務摘要：

- 淨利潤達7.15億元人民幣，利潤率由 5.8% 提升至 6.8%：
 - 收入上升18% 至 105.1億元人民幣
 - 毛利率擴張 1 個百分點
 - 雖然投資新舉措和組織成本增加，運營效率仍得到提升
- 經營性現金流增加44%至16.7億元人民幣。
- 運營資金狀況持續顯著改善：
 - 收入上升18%，同期平均運營資金(撥備前金額)改善(下降)12%
 - 現金循環週期進一步改善(縮短) 9天 (2017: 49 天 / 2018: 40 天)

經營業績摘要：

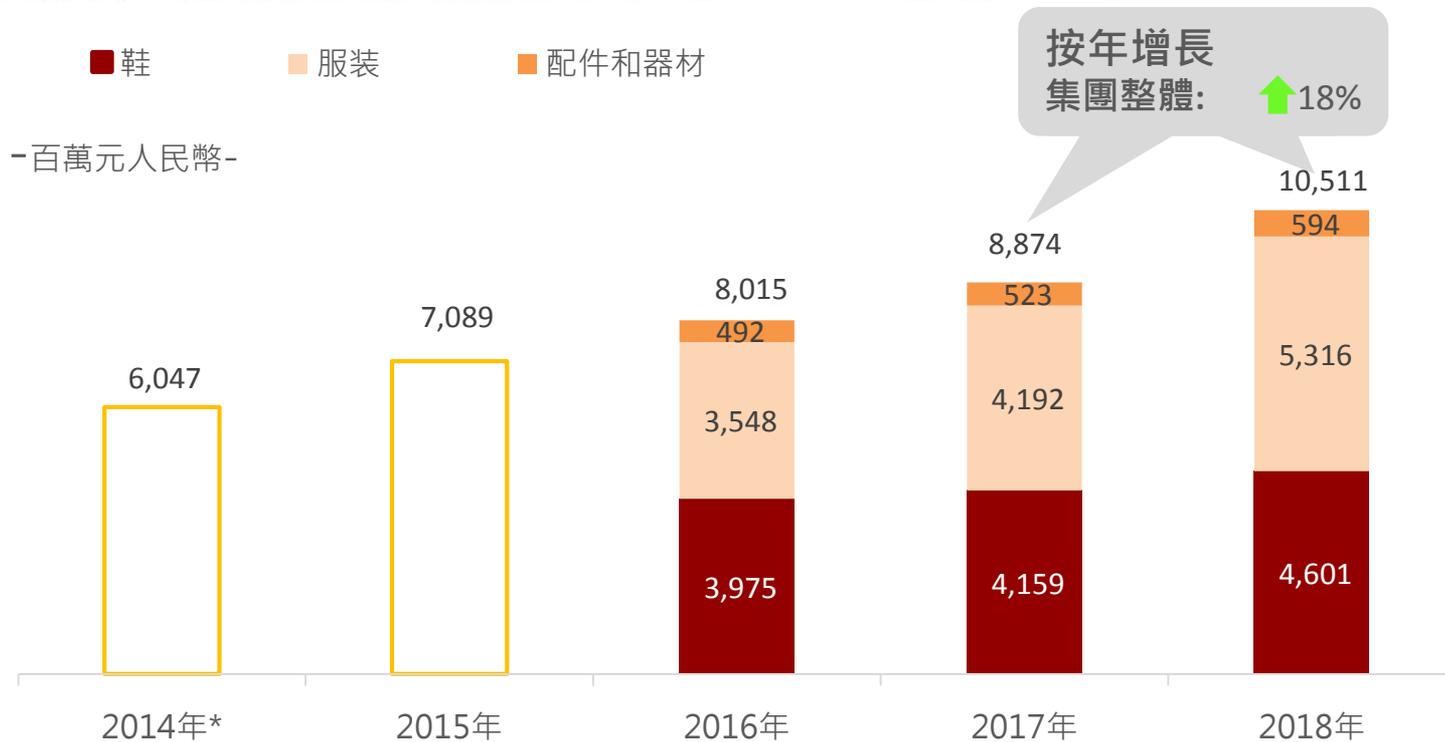
- 整體零售流水(包括線上及線下)錄得10%-20%中段增長。
- 渠道庫銷比持續改善。
- 整體同店銷售2018年錄得10%-20%低段增長。
- 新品線下零售流水錄得10%-20%中段增長，並且新品佔比提升2個百分點
 - 直營零售新品毛利率改善超過1個百分點

財務 回顧



收入

集團整體



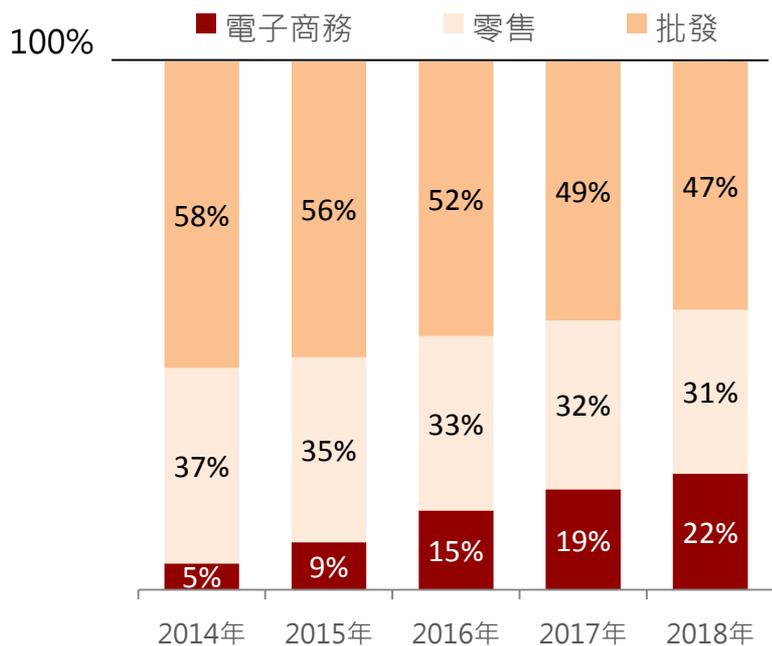
*不包含紅雙喜

服装增長勢頭帶動收入增長

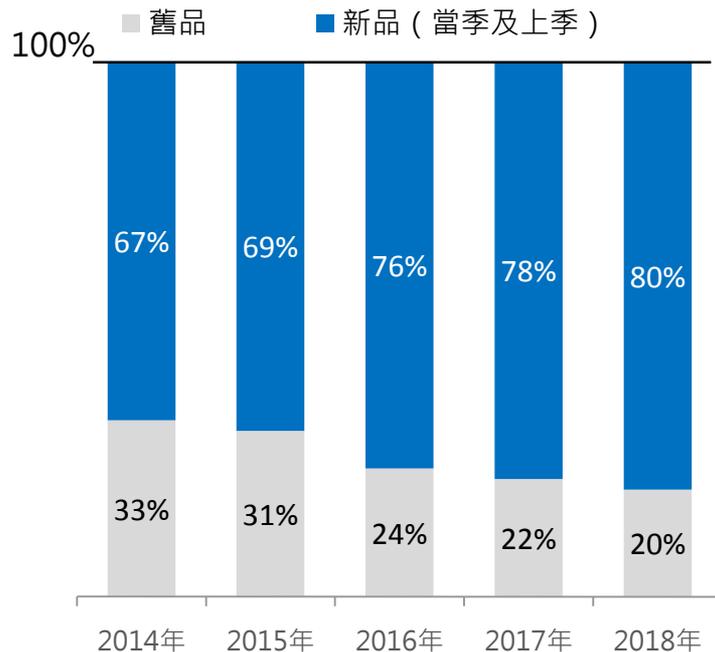
收入及流水佔比

李寧牌, 國際市場及李寧YOUNG除外

按銷售渠道收入佔比



產品零售流水佔比
(包含零售、批發及電子商務)



更加平衡的渠道銷售佔比及新品佔比改善，提升整體盈利能力

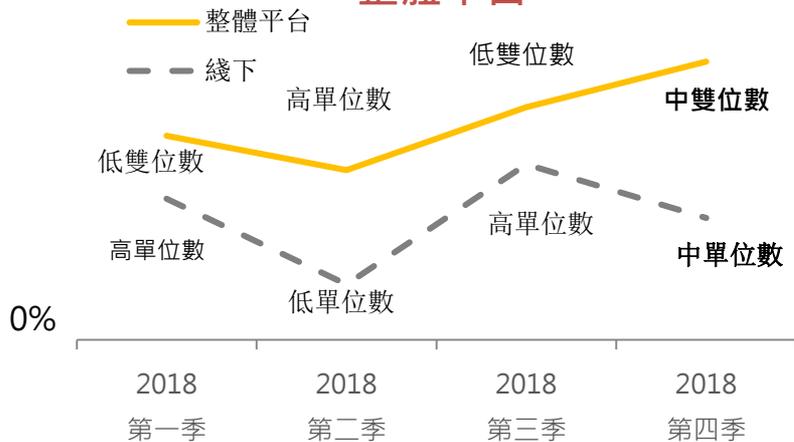
同店銷售增長(SSSG)率

李寧牌

SSSG (2018 vs 2017)

- 整體平台 ▲ 10%-20% (低段)
- 零售 ▲ 高單位數
- 批發 ▲ 中單位數
- 電子商務 ▲ 40%-50% (低段)

整體平台



零售



批發



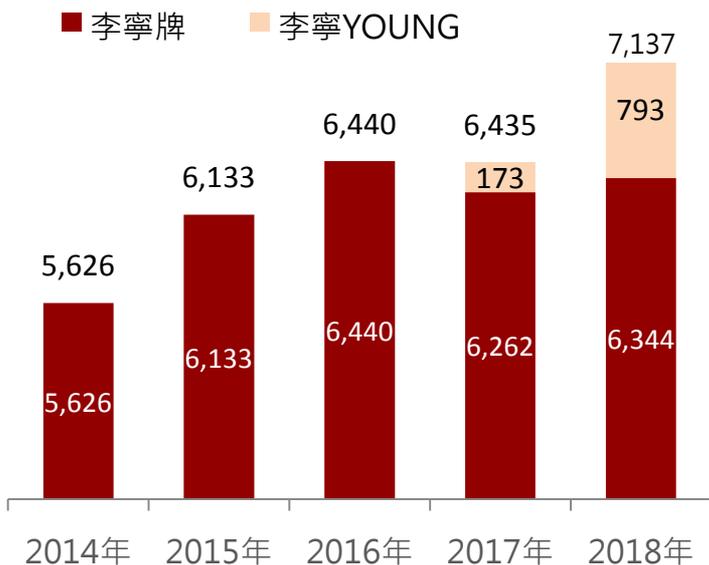
電子商務



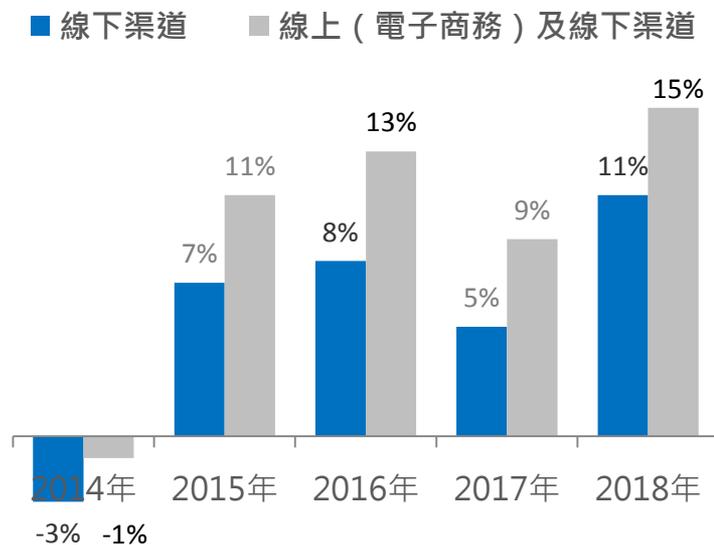
線上線下業務擴張

李寧牌, 國際市場除外

銷售點總數(期末)



流水增長率·按年變動
(不包含李寧YOUNG)

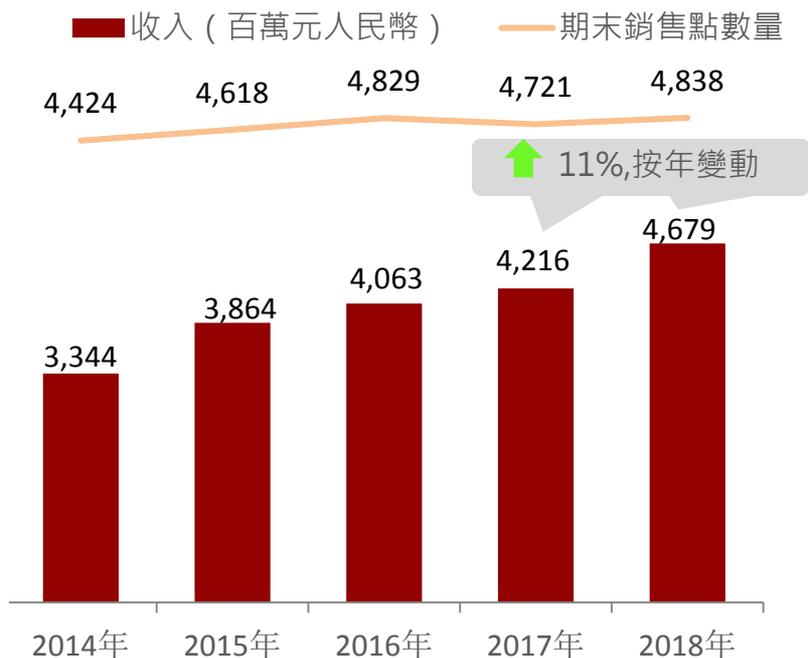


線上線下協同發展促進生意增長

批發業務[^]

李寧牌, 國際市場及李寧YOUNG除外

業務表現



訂貨會訂單*金額(吊牌價)同比增長率



雙位數增長由強勁的零售流水增長及持續改善的經銷商信心驅動

[^] 批發業務：包括銷售羽毛球及足球系列產品于專業經銷商渠道

* 訂單(不包括子公司訂單)已於訂貨會確認。例如2019Q3訂單提前半年確認

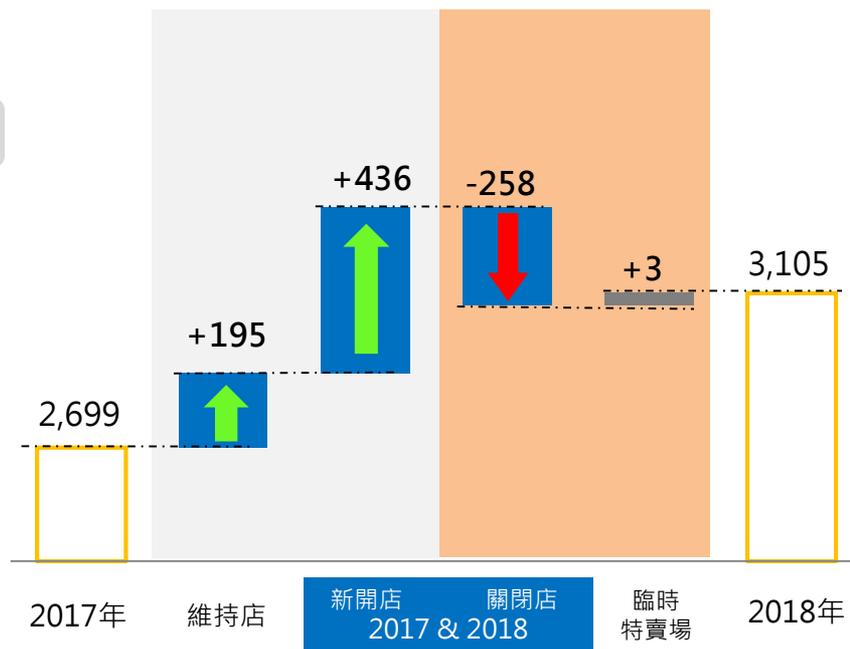
零售業務[^]

李寧牌

業務表現



收入增長分析

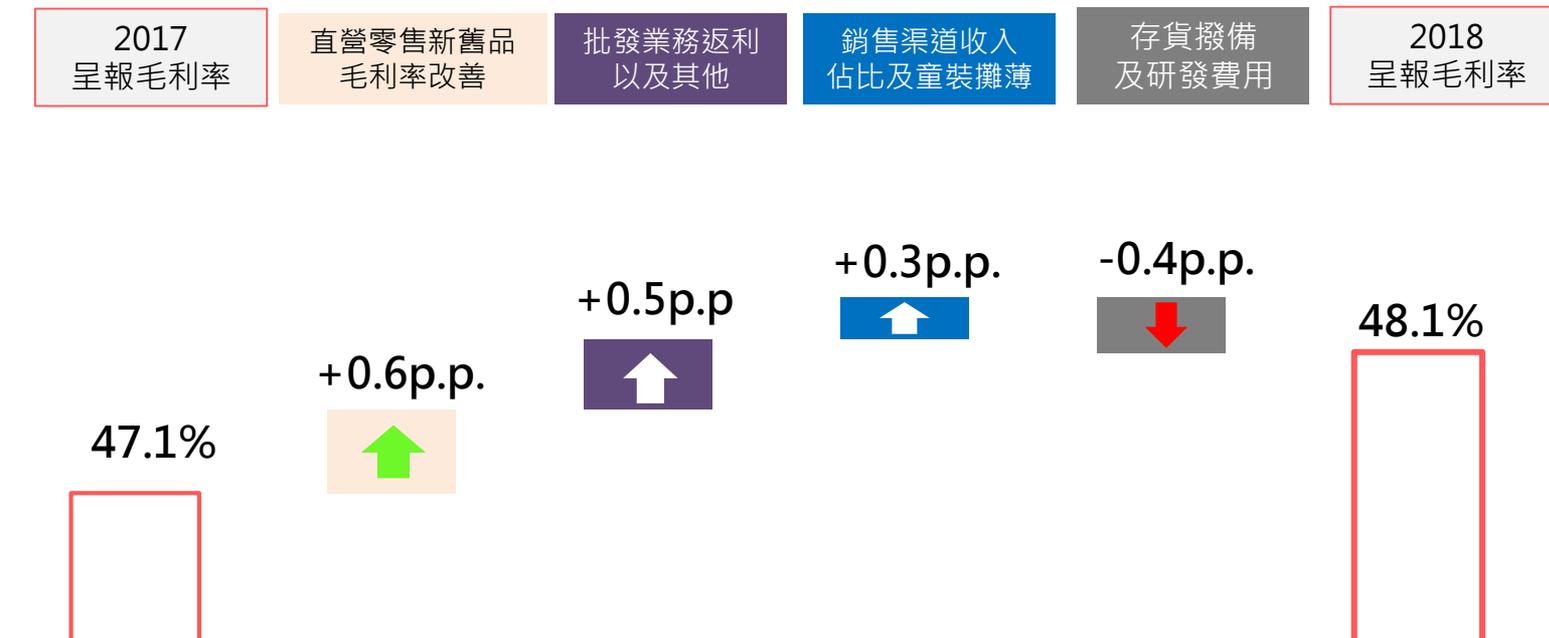


健康的同店增長和新開店店效提升，帶動業務穩健增長

[^] 零售業務：直接經營銷售
不包含李寧YOUNG店鋪

毛利率分析

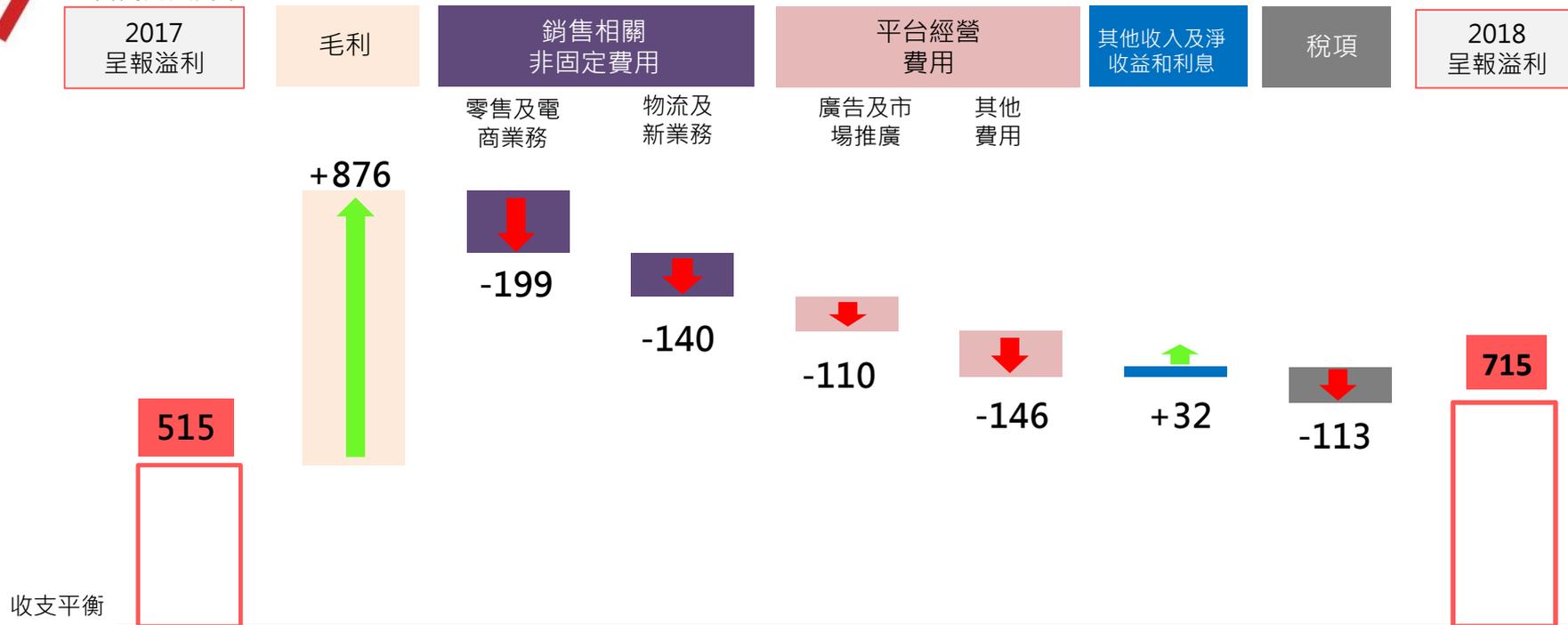
主要項目淨變動



盈利能力分析

主要損益表項目淨變動

-百萬元人民幣-

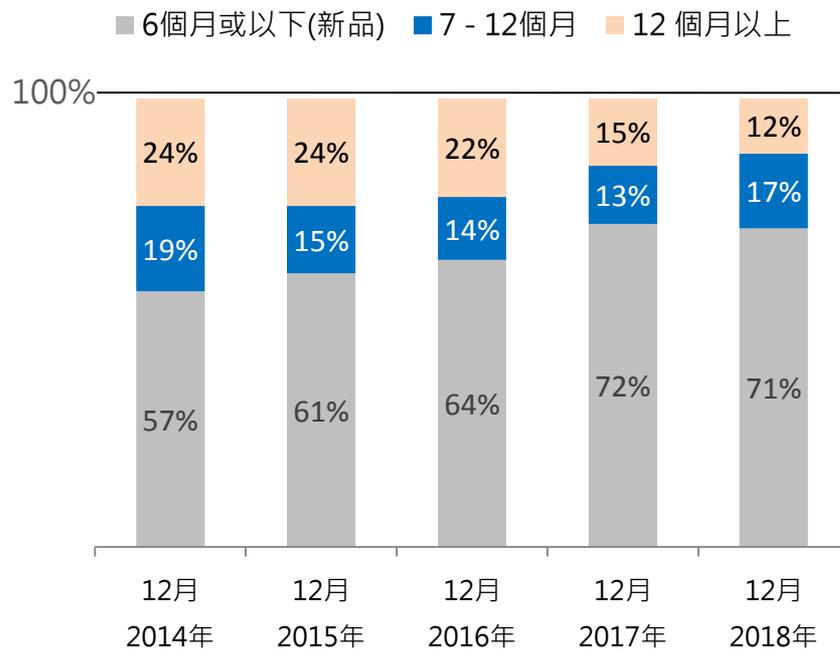
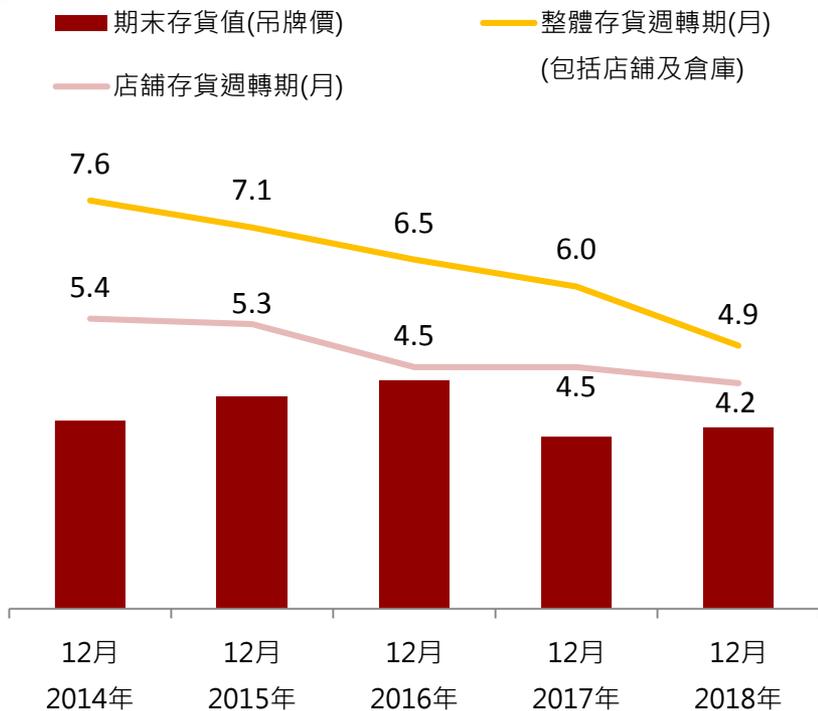


雖然投入新舉措，透過嚴謹的開支管理，運營效率仍得以增強

*其他收入及淨收益包括(i) 其他收入及其他收益 (淨額)，(ii) 享有按權益法人入賬之投資的溢利份額

渠道存貨

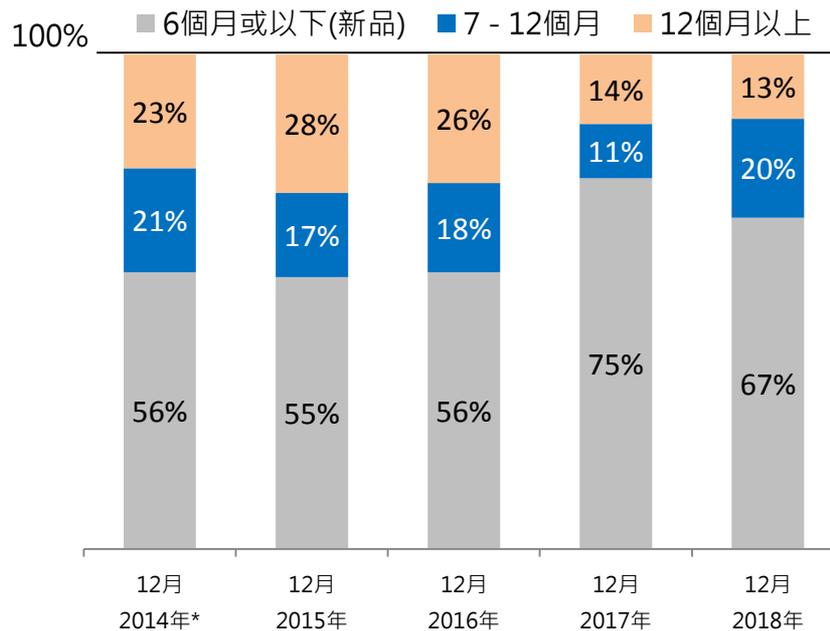
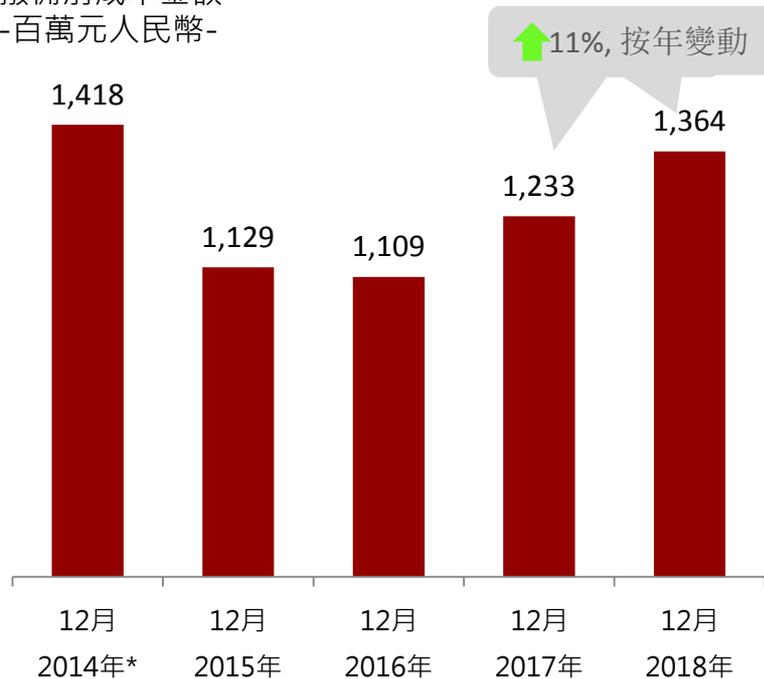
包括線上及線下



通過成功的存貨管理舉措，實現存貨周轉及結構目標

公司存貨

撥備前成本金額
-百萬元人民幣-

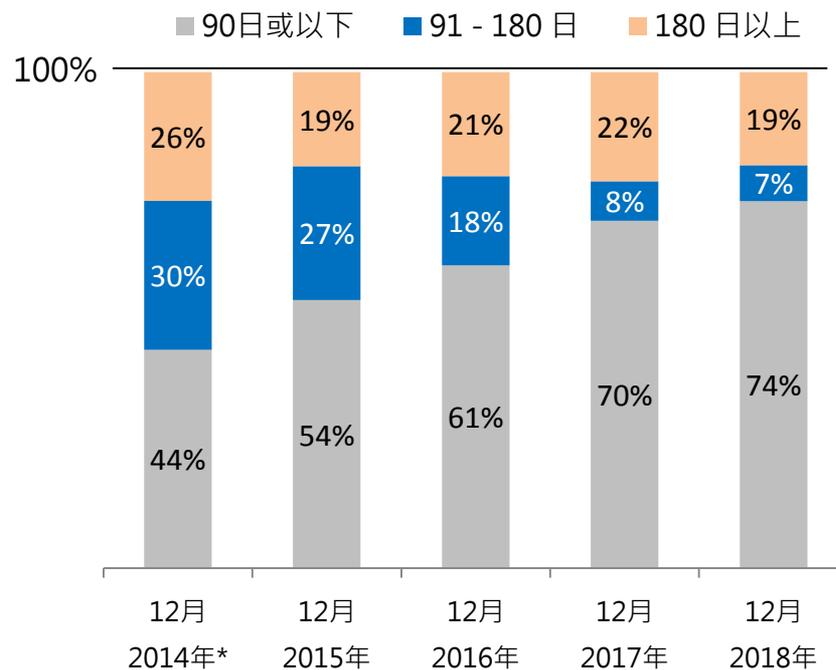
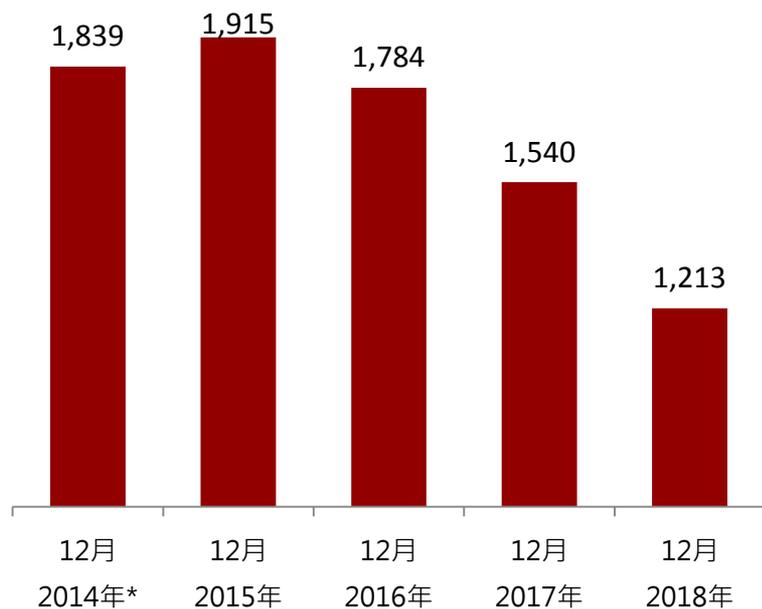


庫存狀況進一步優化，為健康增長提供基礎

*紅雙喜並不包括在內

應收貿易款項

原值金額·撥備前
-百萬元人民幣-

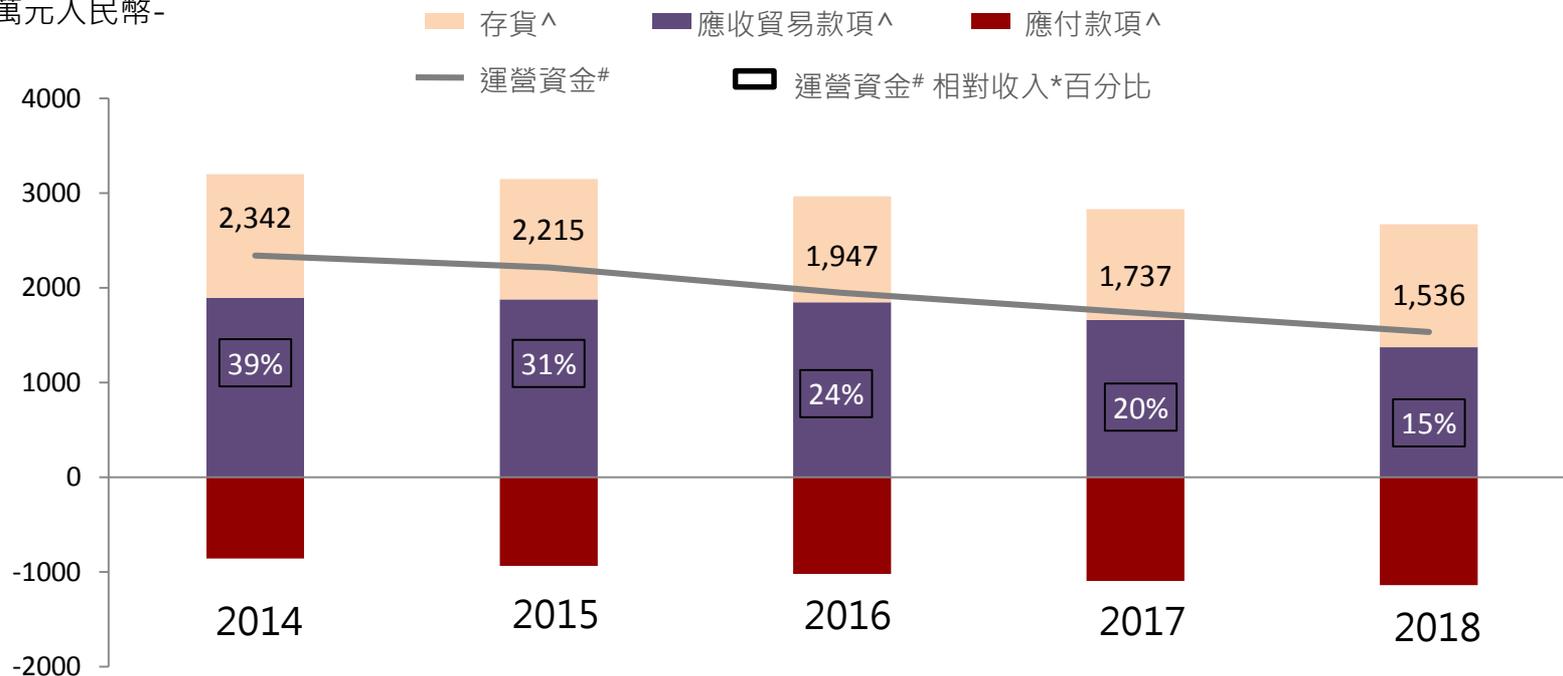


應收銷售變現天數 (DSO) 錄得顯著改善

*紅雙喜並不包括在內

運營資金效率

-百萬元人民幣-



較計劃提前實現運營資金效率目標

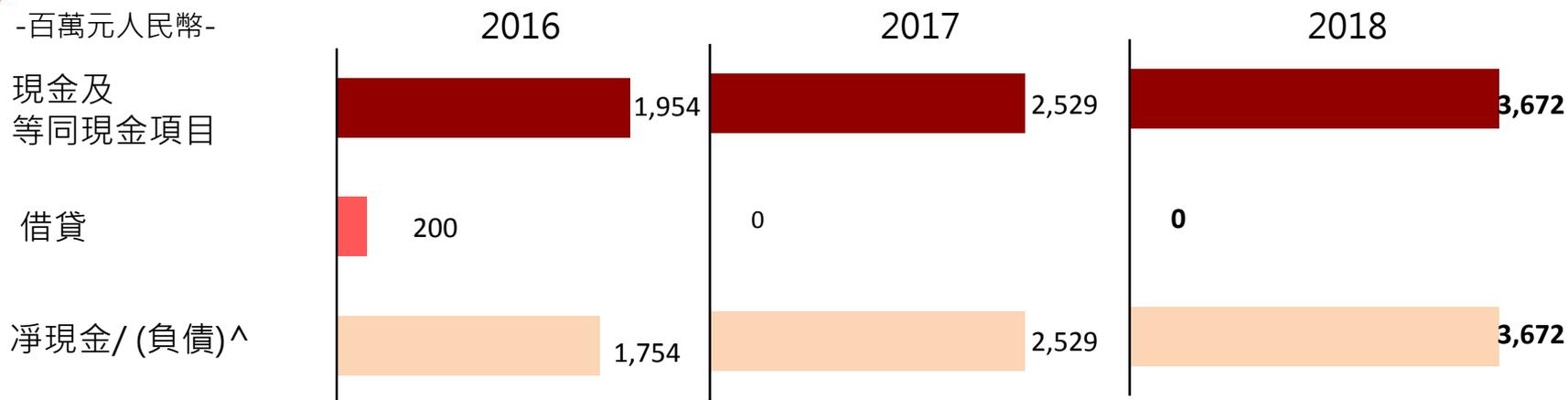
按照期初及期末簡單平均法計算

^ 存貨·應收貿易款項及應付款項為撥備前金額

* 年度化收入

資金負債表摘要及現金狀況

-百萬元人民幣-



經營活動產生之現金淨額*	835	1,159	1,672
--------------	-----	-------	-------

股息分紅**	0	0	215
--------	---	---	-----

現金循環週期 (日)	59	49	40
------------	----	----	----

^ 淨現金 = 現金及等同現金項目 - 借貸

* 紅雙喜並不包含在內

** 需經股東同意

業務回顧

把握運動市場發展勢頭 強化李寧式體驗價值

在利好國策及體育宏觀需求穩健增長的環境下，繼續以打造李寧式體驗價值為核心發展重點

李寧式 體驗價值

產品 體驗

國內運動行業趨勢

- 伴隨政府大力推動，國內體育產業發展將步入「黃金十年」。「十四·五」期間年複合增速將達到18%。
- 受惠於消費升級及體育人口增長，預計至2022年，體育用品市場將維持11%複合增長率。

運動 體驗

國家政策推動

- 國家相繼推行運動發展政策，發佈《馬拉松運動產業發展規劃》等，提出至2020年，國家馬拉松運動產業規模將達到1,200億人民幣。
- 推行《關於加快發展體育競賽表演產業的指導意見》，以促進體育產業優化結構及發展，釋放消費潛力。
- 預計至2025年，體育競賽表演產業總規模達到2萬億元，並推出100項具有較大知名度的體育精品賽事。

購買 體驗

電子商務趨勢

- 預計2020年電子商務交易額達到43.8萬億元人民幣，年均增長15%左右；
- 李寧品牌現在電子商務的佔比已超過20%，帶動銷售增長。

優化以「精準+快速」為目標的零售業務模式

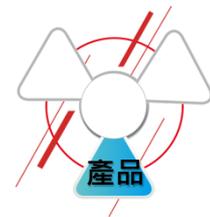
- 建立和優化更有效率和活力的零售業務模式
- 通過大數據分析及數字化工具應用，協助提升線上線下業務效率和精準性，體現體驗價值

- 以業務需求為導向的供應鏈管理
- 關注自動化發展，優化供應商資源儲備
- 整合上游資源，提升自有供應鏈管理和研發技術應用的能力



- 尋求渠道多元化發展，繼續推進高效店開設及改造工作
- 繼續關閉及改造低效和虧損店，提升渠道效率
- 打造高效的運營支持平台
- 引入新零售概念，同步提升線上線下銷售效率
- 探索產品專業屬性與時尚、休閒的結合，提升產品競爭力
- 完善產品生命週期管理，優化產品組合的寬度和深度，精準對接市場變化

採取「單品牌、多品類、多渠道」策略 - 核心品類帶動業務增長



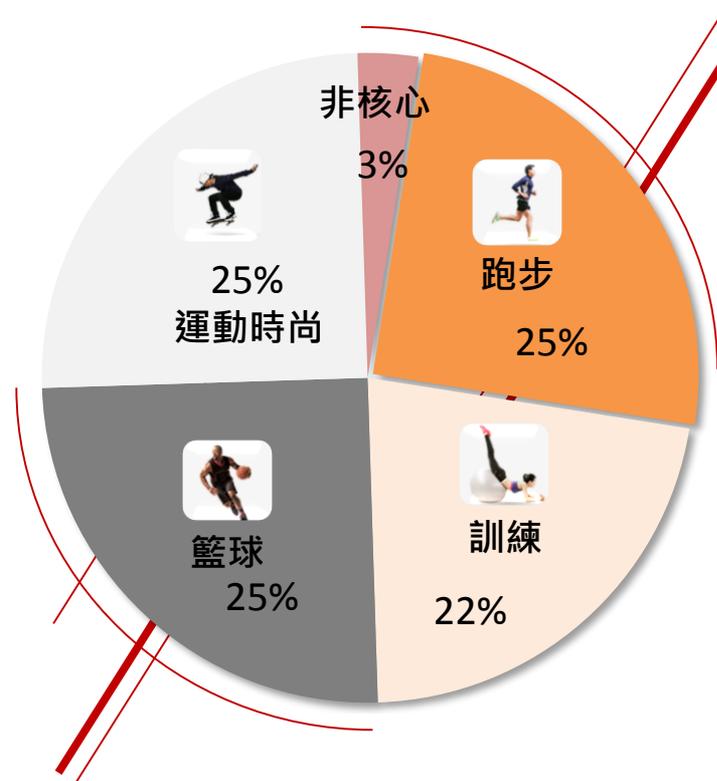
零售流水

		2018年
總額		↑ 15%
	跑步 	↑ 8%
	訓練 	↑ 20%
	籃球 	↑ 29%
	運動時尚 	↑ 42%
	非核心	↓ 64%

發貨-按年變動

	羽毛球+足球*	↑ 48%
---	---------	-------

零售流水 - 佔比



*羽毛球及足球業務因主要通過專業渠道銷售，所以提供發貨數據作參考

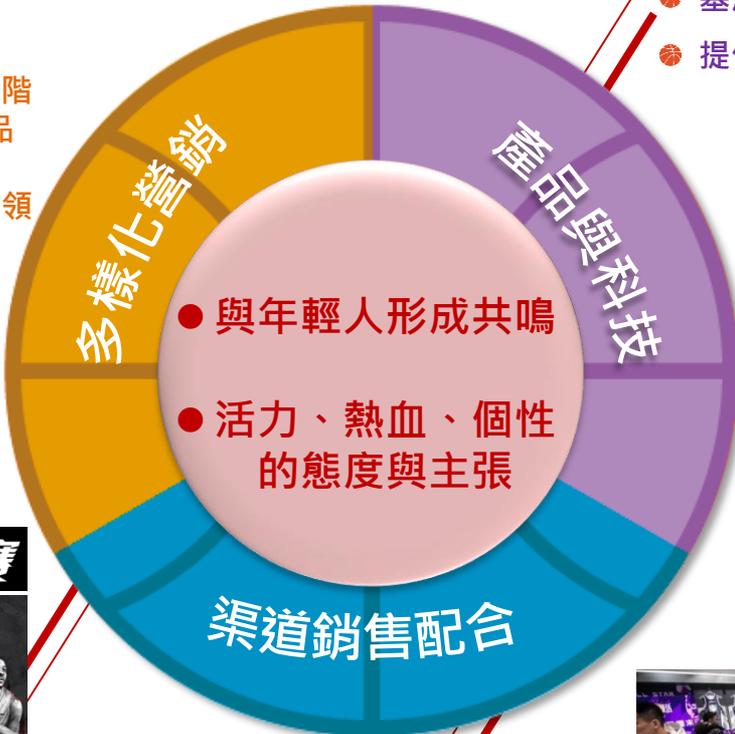
採取「單品牌、多品類、多渠道」策略 - 籃球



- 基於核心功能需求點打造李寧科技平台
- 提供頂級科技、產品包裝和獨立傳播



- 通過符合渠道和產品特點的發售活動，帶動銷售的同時，形成話題

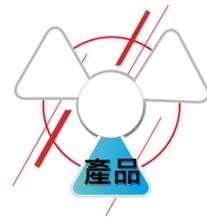


- 與年輕人形成共鳴
- 活力、熱血、個性的態度與主張

- 優化國內簽約球員資源，以賽季為階段，通過球星/聯賽承接，推廣產品
- 結合高端專業籃球資源，尋求專業領域意見領袖背書



採取「單品牌、多品類、多渠道」策略 - 籃球



鞋 - 兩大功能性籃球鞋系列



2018年累計售出超過34萬雙
新品售罄率（六個月）：接近70%

韋德服裝系列

2018年總銷量：超過440萬件
新品售罄率（六個月）：超過75%

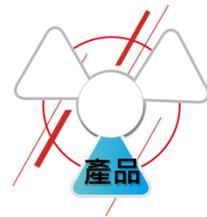


BAD FIVE 服裝系列

2018年總銷量：超過560萬件
新品售罄率（六個月）：超過75%



採取「單品牌、多品類、多渠道」策略 - 跑步



繼續投入於李寧專業跑鞋口碑的建立，以專業形象引領品牌在消費者心目中的認知。

專業跑者

提升運動表現、竞速、輕量
打造產品專業口碑



專業賽事、專業運動員、專業產品
實現頂級馬拉松資源從無到有

建立專業產品矩陣



竞速类



稳定类

大眾跑者

基本運動保護、舒適
提升穿着体验和时尚百搭



延續經典 打造生意爆款
拓寬跑步格局 跑鞋時尚化突破

經典延續 (以超輕十五為例)

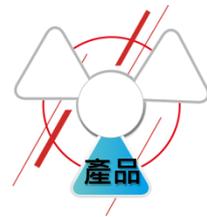
- 新品6個月售罄率：超過70%
- 新品3個月售罄率：超過55%
- 年銷售超過75萬雙



時尚化突破



全新功能科技平台：李寧䨻（bèng）輕彈科技



新材料：採用長碳鏈聚醯胺彈性體PEBAX材料(“PEBAX”)通過超臨界流體發泡工藝成型

特色：

- **密度低**，0.11-0.14g/cm³
- **高回彈**，能量回饋高達80%
- 使用溫域寬，**低溫不硬化**(-40°C)
- **耐黃變**，優異的抗老化和抗日光能力



- 韋德之道7 (WOW 7.0) 中底前掌搭載“李寧䨻”科技
- 未來，將陸續應用於李寧跑步、籃球及羽毛球等其他品類

採取「單品牌、多品類、多渠道」策略 - 訓練



以科技為核心
針對氣候變化和運動需求
推動功能平台創新

健身訓練(GYM)
針對健身房消費者



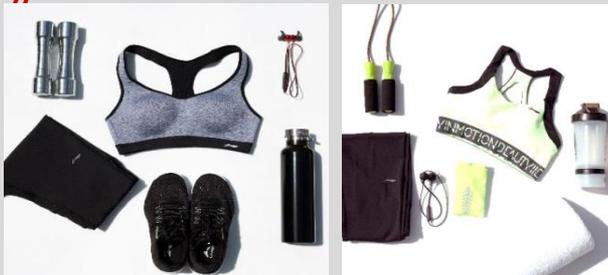
全天候訓練
(Active Training)
針對室外運動者



訓練必備
(Essentials)
針對大眾愛好者



KOL資源及俱樂部落地合



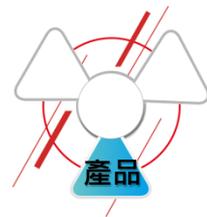
功能性服裝系列

首20%款式銷售表現

- 售出**超過1,670萬件**
- 新品售罄率(六個月)：**約75%**
- 新品售罄率(三個月)：**約49%**
- 佔訓練服裝**90%**流水



採取「單品牌、多品類、多渠道」策略 - 運動時尚



中國 李寧



挖掘品牌獨特DNA

策略性發售

娛樂營銷植入

傳達潮流文化態度



服裝系列

2018年總銷量：超過550萬件

新品售罄率(六個月): 超過70%



鞋系列 – 三款品牌DNA延續產品

2018年總銷量：超過5萬件

新品售罄率(六個月): 超過70%



採取「單品牌、多品類、多渠道」策略 - 聯名系列



李寧 X STAR WARS

青春原力解鎖



李寧 X OG Slick
街頭塗鴉碰撞經典



李寧

“米奇90週年復古系列”

來自1928年的“流行性”

速遞



李寧

X EDG



竟無止境 永不收隊



李寧 X XLARGE 忒行 忒潮 忒有範兒

採取「單品牌、多品類、多渠道」策略 - 2019紐約時裝周



#中國李寧#二度登陸紐約時裝周，現身街頭引圍觀

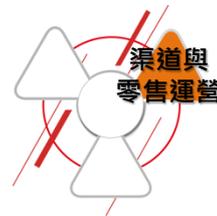


- 大秀以“行”為主題，道阻且長，行則將至
- #中國李寧# 超級話題討論閱讀量達至**2億**，大秀結束後在社交媒體引發瘋狂討論

現身曼哈頓及哈林區兩家精選球鞋店鋪的#中國李寧#，引發大量潮流人士排隊購買



渠道與零售運營：線上線下整合，提升效率與體驗



利用數據分析與預測體系，提升整體效率

- 精準的產品規劃、組貨與銷售預測
- 完善消費者標籤，細化用戶體驗，增加用戶黏性
- 持續增加線上線下互動引流，尋找生意新突破



尋求渠道多元化發展，落實高效店策略

- ✓ 針對差異化消費者需求，細化渠道多元化發展
- ✓ 根據店鋪類型，優化店鋪空間規劃及視覺展示
- ✓ 強化商品和零售運營能力



渠道與零售運營：基於數字化的渠道優化 提升整體效率

02 線下營銷吸引客流進店，提升話題，促進成交

- ✓ 主題活動及視覺呈現帶動熱烈氛圍
- ✓ 運動體驗：IRUN俱樂部、運動顧問
- ✓ 「中國李寧」系列線上線下打造品牌共鳴

04 線上線下一體化增加銷售機會

- ✓ 會員跨渠道合作，增加門店客流
- ✓ 線上發售線下營銷，拓展銷售機會
- ✓ 95后會員佔比顯著提升



01 線上營銷擴大消費者範圍

- ✓ 品牌及大店自媒體運營
- ✓ 採用直播等新穎營銷模式
- ✓ 通過「中國李寧」和專供款積累文化沉澱，線上線下打造品牌共鳴

03 促銷活動促進成交率及交易數量等

- ✓ 節假日促銷活動
- ✓ 會員促銷活動

提升整體
銷售效率

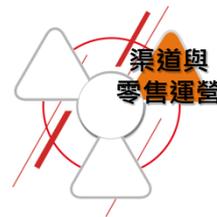
渠道與零售運營：大數據分析，捕捉熱點

多樣化線上體驗

2018李寧電商大事記



渠道與零售運營：線下渠道多元化發展



渠道 多元化

發展策略

01

高效店

- 旗艦店&全品類標桿店
- 2018年體驗店參與運動人士約4萬人
- 運動體驗相關銷售佔比超過3%



02

中國李寧店及潮店

- 渠道覆蓋超大至二線為主
- 潮店為多品牌集合店渠道



03

專業運動

- 覆蓋高低城市層級市場
- 首選運動樓層優勢位置



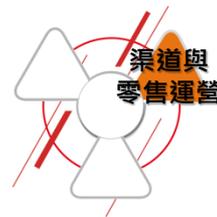
04

清貨渠道

工廠店



渠道與零售運營：線下渠道多元化發展 高效店



旗艦店



天津濱江道現代城店

- 2018年12月初開業
- 面積：超過800平方米
- 開業首兩個月單月平均流水約200萬



成都春熙南路體驗店

- 2017年第一季度初開業
- 面積：約900平方米
- 2018年同店銷售約85%



全品類標桿店



西安小寨賽格

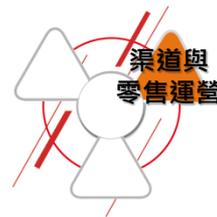
- 2016年第三季度末開業
- 面積：約400平方米
- 2018年同店銷售+約36%

廣州正佳勝道店

- 2018年第二季度末開業
- 面積：超過300平方米
- 2018年流水超過600萬

渠道與零售運營：線下渠道多元化發展

中國李寧店



- 至2018年底的總店數：23家（渠道主要集中于超大及二線城市的高端商圈）
- 初期店鋪擴張目標為50家，目標至2019年底達至100家



杭州湖濱銀泰店

2018年8月開業

面積：135平方米

2018年平均月店效超過90萬元



深圳南山萬象天地店

2018年11月開業

面積：180平方米

2018年平均月店效超過100萬元



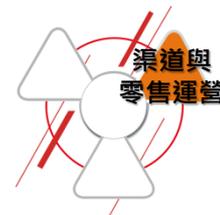
上海來福士店

2018年12月開業

面積：157平方米

2018年平均月店效超過100萬元

渠道與零售運營: 強化零售運營「閉環」



線下渠道銷售表現

- 流水：低雙位數增長
- 銷售量：低單位數增長

線下渠道銷售效率

- 同店銷售(SSS)：高單位數增長
- 新品毛利率：上升1.5個百分點

新品表現

- 銷售佔比：增加2個百分點
- 流水：10%-20%中段增長

新品售罄率

- 6個月：下降1個百分點
- 3個月：改善1個百分點

一年以上存貨佔比

- 渠道：下降(改善) 3個百分點
- 公司：下降(改善) 1個百分點

運營資金狀況 (按年變動)

- 經營活動現金：淨流入16.7億元人民幣
- 淨現金：增加11.4億元人民幣
- 貿易應收賬(撥備前)：金額減少(改善)21%
- 現金循環週期(Cash conversion cycle)：減少(改善) 9天





以業務需求為 導向的 供應鏈管理



高效、高質量的響應渠道和產品需求

- ✓ 響應渠道和產品的差異化節奏需求
- ✓ 在材料使用、供應商准入和質量標準等方面，加快優化與改進
- ✓ 成立供應商監控部門



關注自動化發展，優化供應商資源儲備

- ✓ 關注行業中擁有的新技術、新材料、新工藝的合作夥伴
- ✓ 優勢劣汰，發展新供應商，保持供應鏈活力



整合上游資源，提升自有供應鏈能力

- ✓ 於廣西省南寧市租賃鞋產品生產廠，提升自有供應鏈管理和研發技術應用的能力
- ✓ 將行業內的核心能力逐步沉澱至自有供應鏈體系

新業務：LN YOUNG



規模增長及加強精細化管理的一年

產品

產品

進一步豐富產品線



渠道

- ✓ 加快拓展速度、升級店鋪形象、落實零售標準；
- ✓ 截至2018年12月31日，共開設793家店鋪。預計於2019年渠道將發展至1100-1200家

市場營銷

線上打造自媒體矩陣
線下配合熱點促銷

以零售盈利為驅動

李寧YOUNG

零售生意模型



上海世博源店

珠海樂世界店





問答環節

>>
ANYTHING
IS
POSSIBLE

TR > INING

收益表及資產負債表摘要

(人民幣 百萬)	2018年	2017年	轉好/ (轉差)
	截至12月31日止		
收入	10,511	8,874	18.4%
毛利	5,053	4,176	21.0%
經銷成本	-3,708	-3,273	(13.3%)
行政開支	-680	-512	(32.8%)
其他收入及其他收益 – 淨額	95	44	116.7%
經營溢利	777	446	74.4%
息稅前利潤加折舊及攤銷(EBITDA)	1,252	889	40.8%
權益持有人應佔溢利	715	515	38.8%
每股基本溢利(人民幣:分)	29.63	21.47	38.0%

(人民幣 百萬)	2018年	2017年	轉好/ (轉差)
	13月31日	12月31日	
現金及等同現金項目	3,672	2,529	45.2%
借貸	0	0	N/A
淨現金*	3,672	2,529	45.2%
流動負債	2,777	2,128	30.5%
流動比率(倍)	2.3	2.4	(0.1)
總負債佔總資產比率	33%	31%	(2p.p.)

*淨現金= 現金及等同現金項目- 借貸

毛利率及關鍵經營指標

	2018年	2017年	轉好/ (轉差)
	截至12月31日止		
毛利率	48.1%	47.1%	1.0p.p.
經營溢利率	7.4%	5.0%	2.4p.p.
息稅前利潤加折舊及攤銷率 (EBITDA Margin)	11.9%	10.0%	1.9p.p.
權益持有人應佔溢利率	6.8%	5.8%	1.0p.p.
研究及產品開發開支(佔收入%)	2.2%	1.9%	(0.3p.p.)
廣告及市場推廣開支(佔收入%)	10.4%	11.1%	0.7p.p.
員工成本開支(佔收入%)	10.8%	10.2%	(0.6p.p.)

	2018年	2017年	轉好/ (轉差)
	截至12月31日止		
存貨周轉期(天)	78	80	2
應收貿易款周轉期(天)	36	52	16
應付貿易款周轉期(天)	74	83	(9)
現金周轉期(天)	40	49	9
權益持有人應佔權益回報率(ROE)	13.1%	11.4%	1.7p.p.
資產回報率(ROA)	8.9%	7.3%	1.6 p.p.
淨資本性支出(百萬元人民幣)	597	424	40.8%