



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)



2019年度報告

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，以經營李寧品牌專業及休閒運動鞋、服裝、器材和配件產品為主。本集團總部位於北京，擁有品牌營銷、研發、設計、製造、經銷及零售能力，其已於中國建立龐大的零售分銷網絡以及供應鏈管理體系。我們致力於成為可以代表中國並被世界認可的國際一流具有時尚屬性的專業運動品牌企業。

除核心品牌李寧牌外，本集團亦生產、開發、推廣、分銷、銷售多個自有、特許或與本集團第三方設立的合資／聯營企業經營的其他品牌體育產品，包括紅雙喜乒乓球產品、AIGLE（艾高）戶外運動用品、Danskin舞蹈和瑜伽時尚健身產品及Kason（凱勝）羽毛球產品。





使命

用運動燃燒激情

願景

全球領先的體育品牌

價值觀

「贏得夢想」
「消費者導向」
「我們文化」
「突破」



目錄

2	公司資料
4	五年財務摘要
8	主席報告
14	管理層討論與分析
34	企業管治報告
50	環境、社會及管治報告
77	投資者關係報告
79	董事和高級管理人員
86	董事會報告
101	獨立核數師報告
107	綜合資產負債表
109	綜合收益表
110	綜合全面收益表
111	綜合權益變動表
113	綜合現金流量表
114	綜合財務報表附註
192	詞彙

公司資料

董事會

執行董事

李寧先生(執行主席兼聯席行政總裁)
高坂武史先生(聯席行政總裁)
李麒麟先生

獨立非執行董事

顧福身先生
王亞非女士
陳振彬博士，GBS, JP
蘇敬軾先生

審核委員會

顧福身先生(委員會主席)
王亞非女士
陳振彬博士，GBS, JP

薪酬委員會

王亞非女士(委員會主席)
李麒麟先生
陳振彬博士，GBS, JP

提名委員會

蘇敬軾先生(委員會主席)
李寧先生
陳振彬博士，GBS, JP

授權代表

李寧先生
王亞非女士

公司秘書

戴嘉莉女士

註冊辦事處

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

香港主要營業地點

香港九龍觀塘道418號
創紀之城五期東亞銀行中心33樓3301室
電話：+852 3541 6000
傳真：+852 3102 0927



營運總部

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

主要股份過戶登記處

SMP Partners (Cayman) Limited
Royal Bank House –
3rd Floor, 24 Shedden Road
P.O. Box 1586
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
執業會計師及註冊公眾利益實體核數師

法律顧問

香港法律
林朱律師事務所有限法律責任合夥

中國法律
泰和泰律師事務所

主要往來銀行

香港
恒生銀行有限公司
中國民生銀行股份有限公司
香港上海匯豐銀行有限公司

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
平安銀行股份有限公司



五年財務摘要

單位：千元人民幣

	2019	2018	2017	2016	2015
經營業績：					
營業額	13,869,630	10,510,898	8,873,912	8,015,293	7,089,495
經營溢利	1,543,209	777,177	445,678	385,805	157,069
除稅前溢利	1,856,546	850,321	537,524	287,946	30,814
權益持有人應佔溢利	1,499,139	715,263	515,155	643,254	14,309
息稅前利潤加折舊及攤銷	2,707,649	1,252,222	889,271	713,147	393,953
資產與負債：					
非流動資產總值	4,008,158	2,341,051	2,210,967	2,130,054	1,413,942
流動資產總值	8,539,316	6,386,254	5,110,382	4,650,440	5,483,516
流動負債總值	4,716,620	2,777,471	2,127,810	2,673,915	2,471,786
流動資產淨值	3,822,696	3,608,783	2,982,572	1,976,525	3,011,730
資產總值	12,547,474	8,727,305	7,321,349	6,780,494	6,897,458
資產總值減流動負債	7,830,854	5,949,834	5,193,539	4,106,579	4,425,672
權益持有人應佔股本及儲備	7,121,639	5,817,040	5,071,047	3,994,599	3,179,903
重要財務指標：					
毛利率	49.1%	48.1%	47.1%	46.2%	45.0%
權益持有人應佔溢利率	10.8%	6.8%	5.8%	8.0%	0.2%
息稅前利潤加折舊及攤銷率	19.5%	11.9%	10.0%	8.9%	5.6%
每股盈利					
— 基本(分人民幣)	61.94	29.63	21.47	29.03	0.66
— 攤薄(分人民幣)	60.13	29.19	20.87	28.95	0.66
每股股息(分人民幣)	15.47	8.78	—	—	—
權益持有人應佔權益回報率	23.2%	13.1%	11.4%	17.9%	0.6%
每股有形資產淨值(分人民幣)	299.55	254.87	219.21	182.47	162.59
負債對權益比率	76.2%	50.0%	44.3%	69.7%	109.7%





出色到底



主席報告



李寧先生

執行主席
兼聯席行政總裁

各位股東：

2019年，儘管面臨外部不確定環境的影響，中國國民經濟仍保持平穩，發展質量穩步提升。隨著中國消費前景日益廣闊，居民消費正在不斷提質升級，消費已經成為拉動經濟增長的重要動力。面對宏觀需求增長以及國家政策逐步落地，中國體育運動市場不斷變革創新，以體育消費為發展基礎，引領產業持續升級。年內，集團持續聚焦「單品牌、多品類、多渠道」策略，鞏固並優化李寧式體驗價值，推動產品力和品牌力進一步提升。

中國國家統計局數據顯示，2019年中國國民生產總值同比增長6.1%，全國居民人均可支配收入實際增長7.8%，恩格爾係數下降0.2個百分點，消費結構持續優化。體育運動方面，隨著人們更加關注強健體魄的生活方式，體育消費已成為重要的新興消費模式，並促進體育產業朝著更加專業化、規範化、產業化的方向飛速發展。根據國家體育總局規劃，預計到2035年，全國經常參加體育鍛煉的人數可達6.3億以上，推動體育產業增加值上升至11.3萬億元人民幣，體育產業將更壯大、更活力、更優質，成為國民經濟支柱型產業。



回顧年內，集團收入持續增長，盈利能力穩步提升。權益持有人應佔利潤由2018年的7.15億元人民幣增加至12.66億元人民幣（扣除一次性與經營無關的損益2.34億元人民幣）。年內，集團貫徹「單品牌、多品類、多渠道」的發展策略，深耕李寧式體驗價值。與生俱來的體育基因使我們不斷投入於運動科學研發，優化並提升產品的專業性和功能性；解讀文化和流行趨勢，賦予專業產品活力與創意，吸引更多年輕消費群體，強化品牌影響力。年內，集團繼續於國際時裝周上展示富有創造力的品牌形象，樹立良好口碑的同時更提升了產品力。



持續提升盈利能力，促進經營指標穩健優化

2019年，集團各項主要經營指標進一步優化。集團收入增長32%，扣除一次性與經營無關的損益後，淨利率由去年的6.8%上升至9.1%。經營活動現金流增加110%至35.03億元人民幣，同時，運營資金狀況更加穩健，現金週期由2018年的40天縮短至2019年的26天。最新於2019年12月份舉辦之2020年第三季度訂貨會，以吊牌價計算，特許經銷商於訂貨會之李寧品牌產品訂單（不包括中國李寧及李寧YOUNG）按年錄得10%-20%中段增長（該數據將視疫情對經銷商的財務影響而有所下調）。

隨著消費市場日趨成熟，消費者對高質量產品的需求日益提升。年內，我們繼續聚焦優化產品、渠道與零售運營以及供應鏈管理，建立並加強具有活力與效率的零售業務模式，全方位優化李寧式體驗價值。我們加大力度投入產品研發，增強產品的專業性和功能性；積極探索新類型渠道，並持續優化渠道結構，釋放渠道效率；順應數字化趨勢，協同線上線下資源優勢，提升整體運營效率；強化零售運營能力，推動業績健康增長；鞏固並深化「因需而動」的供應鏈管理體系，提升業務效率。年內整個平台（包括線上、線下）零售流水錄得20%-30%高段增長，同店銷售按年錄得10% -20%高段增長。

圍繞「單品牌、多品類、多渠道」策略，聚焦專業研發，挖掘產品核心競爭力

年內，我們深度聚焦「單品牌、多品類、多渠道」策略，以產品為核心，深耕產品力和品牌力。基於品牌的運動DNA，我們始終強調產品的專業運動屬性，加強運動科學的研究與開發，優化產品體驗，提升產品核心競爭力；同時，我們與時俱進，洞悉流行趨勢，增強產品的潮流文化屬性，拓展不同圈層消費者，深化品牌影響力。

我們以科技賦能專業體育，不懈地進行研發與積累，推出了針對馬拉松的「李寧䟽」競速跑鞋。該跑鞋運用了「李寧䟽」輕彈科技，結合內嵌式全掌異構碳板，開啟聯動式力量反饋機制，為運動員持續提供澎湃助推力；採用1.5毫米超薄外底工藝，耐磨性比傳統橡膠提升5倍，濕地止滑性能比傳統橡膠高約50%，同時擁有極佳的耐久性及耐龜裂性。經歷了兩年的研發與調整、14場馬拉松和62名頂級運動員的實戰測試，以及13個版本的更新迭代，將每個功能打磨到極致，「李寧䟽」競速跑鞋才正式亮相，進一步完善了我們的專業跑鞋矩陣。

我們在運動時尚領域持續發力。下半年，我們以「行至巴黎」為主題，以融合的風格進行大膽配色與設計，創造出獨具品牌個性的新產品。這不僅是我們向全世界展示自信的中國文化，更是對即將到來的第32屆夏季奧林匹克運動會表達致敬。此外，我們先後參加了世界一流的「Atmos Con」球鞋展和「Complex Con」潮流展會，展示了全新「烈駿ACE LUX」、「盤古(Titan)」，以及「遠行(Journey)」等特色單品，以獨特的設計和針對潮流文化的精準解讀征服了更多年輕消費者。

與此同時，我們配合國慶70週年、世界軍人運動會，以及杭州馬拉松等熱點話題推出了一系列多元化營銷事件，實現了高質量的曝光，同步配合獨家發售活動和專業推廣，製造口碑並帶動銷售，進一步拓展品牌影響力。此外，我們通過跨界營銷助力產品口碑再攀高峰，攜手中國首個大熊貓國際形象「阿璞(A Pu)」，表達「要潮也要環保」的態度；與人民日報發表聯名產品，宣告「中國造，正當潮」精神。富有新意的跨界產品迎合年輕人的個性主張，同時傳達李寧品牌價值觀，提升品牌影響力。

優化零售運營能力，加強供應鏈管理，進一步釋放渠道效率

我們持續優化零售運營支持平台，增強消費者的互動體驗，鞏固品牌認同感和忠誠度。我們不斷利用大數據洞察消費者的多元化消費習慣，對消費者進行精準定位。同時積極策劃營銷事件，引發熱點話題，協同線上線下渠道優勢，打通與消費者的溝通渠

道，拉近與更多消費群體的距離。店鋪體驗方面，我們注重提升消費者的購物體驗，針對產品的差異化需求完善產品覆蓋，統一店鋪管理標準，升級店鋪形象，加強團隊建設和人才培養，全面提升零售運營能力。

供應鏈方面，我們以業務需求為導向，強化成本管控和質量監督，梳理優化供應鏈資源，建立靈活、快速的動態供應鏈平台。針對產品和渠道的差異化需求，我們對行業內的供應商資源進行優化和匹配，不斷完善供應商資源佈局，加快反應速度和效率。聚焦自由供應鏈體系的建設，深度整合上游資源，於廣西省南寧市租賃的鞋產品生產廠已於年內順利投產，致力於將行業內的核心能力逐步沉澱至自有供應鏈體系。

渠道方面，我們優化渠道發展策略，注重渠道效率，動態調整渠道結構，關閉或改造低效及虧損店鋪，進一步釋放渠道效率。我們仍積極探索多元化渠道，繼續開設中國李寧時尚店，並加快推進高效店和標桿店的建設。年內，我們新開設了97家中國李寧時尚店，並於廣州、重慶和澳門開設首批時尚旗艦店。

展望

隨著居民消費水平不斷提升，國民消費結構持續優化，體育產業已進入發展快車道。全民健身觀念日益普及，體育消費開始釋放無限潛力，而科技進步將引領行業不斷革新與升級，並帶給我們更多機遇和挑戰。未來，集團將持續完善以下核心業務重點，深耕李寧式體驗價值，提升零售運營效率，在爭取公司未來盈利的健康及可持續發展的同時，實現真正的體育價值：

- 持續提升產品力和品牌力，保持盈利可持續發展，以持續提升效率為核心，穩步提升盈利能力，進一步擴大生意規模；

- 持續貫徹「單品牌、多品類、多渠道」策略，深化李寧式體驗價值。聚焦運動科學研發，強化產品專業性；緊密把握潮流文化趨勢，繼續推進數字化策略發展和全方位營銷佈局，加深李寧品牌在消費者心目中的影響力；

- 不斷優化渠道和零售運營能力，強化商品精準規劃，持續釋放渠道效率。推進高效店和標桿店建設，加強數字化門店佈局，利用新零售手段及大數據分析，把握消費者多樣化需求，提升線上線下銷售效率；加強供應鏈體系的建設，繼續提升自有供應鏈體系的能力；

- 新業務方面，我們仍聚焦提升單店盈利能力，並將資源繼續合理及謹慎地運用於開拓商機及市場潛力，為公司保持可持續的盈利增長培育新機遇。

未來，我們將繼續堅持把主要資源投入到運動知識學習、運動科技研發和打造李寧品牌體驗上，積極尋找及拓展業務發展空間，鞏固品牌影響力，深化李寧式體驗價值，使品牌擁有更強大的生命力及創造力。作為公司的創始人和經營者，我十分重視投資者利益，珍視其對李寧品牌的愛戴以及對公司的持續支持。同時對忠於職守、辛勤工作的員工謹致衷心的感謝！最後，我很高興高坂武史先生正式加入李寧大家庭，得益於他在渠道和零售運營，以及供應鏈等方面的豐富經驗，相信他將與現有管理團隊形成良好的優勢互補，進一步提升公司運營效率，推動公司再創佳績。2020年，恰逢李寧品牌「三十而立」，我們將繼續傳承運動基因，以創新科技和專業功能的突破式結合，點亮更多勇於突破的運動夢想，讓未來「一切皆有可能」！

執行主席兼聯席行政總裁
李寧

香港，2020年3月26日

運動員精神

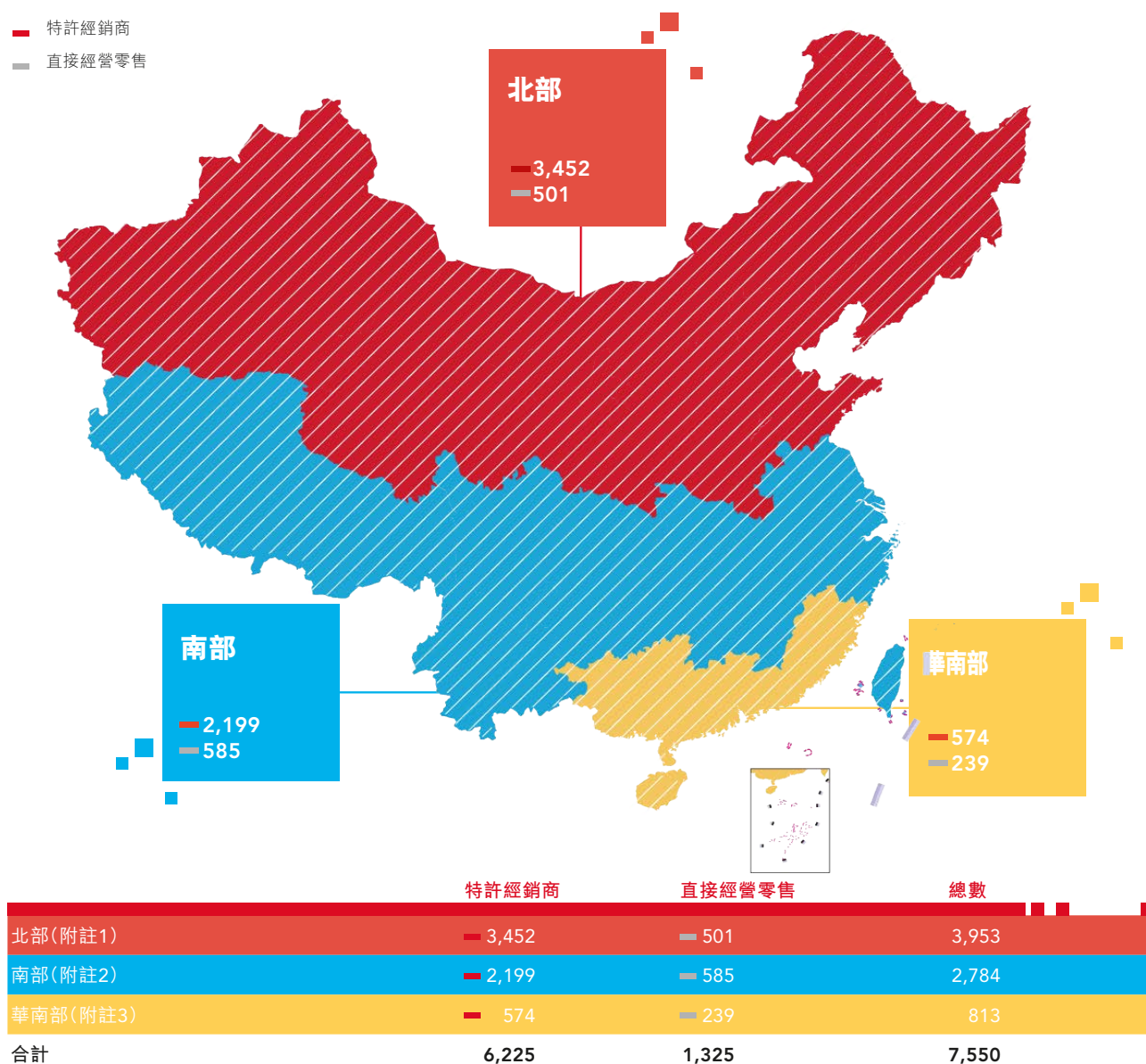




管理層討論與分析

全國經銷和零售銷售點分佈

(於2019年12月31日)



附註：

1. 北部包括：北京、天津、河北、山西、內蒙古、山東、河南、黑龍江、吉林、遼寧、陝西、寧夏、青海、甘肅和新疆等省份、直轄市和自治區；
2. 南部包括：上海、江蘇、浙江、安徽、江西、湖北、湖南、重慶、四川、雲南、貴州和西藏等省份、直轄市和自治區；
3. 華南部包括：廣東、廣西、福建、海南和澳門等省、自治區和特別行政區。

財務回顧

本集團截至2019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
	2019年	2018年	(%)
收益表項目			
(除特別註明外，所有金額均以千元人民幣列示)			
收入(附註1)	13,869,630	10,510,898	32.0
毛利	6,805,462	5,052,774	34.7
經營利潤	1,543,209	777,177	98.6
息稅前利潤加折舊及攤銷(EBITDA)(附註2)	2,707,649	1,252,222	116.2
權益持有人應佔溢利(附註3)	1,499,139	715,263	109.6
每股基本收益(分人民幣)(附註4)	61.94	29.63	109.0
主要財務比率			
盈利能力比率			
毛利率(%)	49.1	48.1	
經營利潤率(%)	11.1	7.4	
實際稅率(%)	19.3	15.9	
權益持有人應佔溢利率(%)	10.8	6.8	
權益持有人應佔權益回報率(%)	23.2	13.1	
開支佔收入比率			
員工成本開支(%)	10.9	10.8	
廣告及市場推廣開支(%)	9.6	10.4	
研究及產品開發開支(%)	2.6	2.2	

管理層討論與分析

	2019年 12月31日	2018年 12月31日
資產負債表項目 (除特別註明外，所有金額均以千元人民幣列示)		
總資產(附註5)	12,547,474	8,727,305
權益持有人應佔股本及儲備(附註6)	7,121,639	5,817,040
主要財務比率		
資產效率		
平均存貨周轉期(天)(附註7)	68	78
平均應收貿易款項周轉期(天)(附註8)	21	36
平均應付貿易款項周轉期(天)(附註9)	63	74
資產比率		
負債對權益比率(%) (附註10)	76.2	50.0
每股資產淨值(分人民幣)	311.15	269.79

附註：

- 其中，2019年1月1日至9月30日收入為：9,722,804,000元人民幣。
- 息稅前利潤加折舊及攤銷(EBITDA)乃按年內溢利、所得稅開支、融資(開支)/收入—淨額、物業、機器及設備折舊、土地使用權及無形資產攤銷及使用權資產折舊之總和計算。
- 其中，2019年1月1日至9月30日權益持有人應佔溢利為：1,117,856,000元人民幣。
- 每股基本收益乃根據年內本公司權益持有人應佔溢利除以已發行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。
- 2019年9月30日總資產為：12,179,683,000元人民幣。
- 2019年9月30日權益持有人應佔股本及儲備為：6,835,448,000元人民幣。

- 平均存貨周轉期(天)乃按存貨之年初及年末平均結餘除以銷售成本再乘以年內總天數計算。
- 平均應收貿易款項周轉期(天)乃按應收貿易款項之年初及年末平均結餘除以收入再乘以年內總天數計算。
- 平均應付貿易款項周轉期(天)乃按應付貿易款項之年初及年末平均結餘除以總採購額再乘以年內總天數計算。
- 負債對權益比率乃按年末負債總額除以本公司權益持有人應佔股本及儲備計算。
- 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2019年12月31日止年度的收入達13,869,630,000元人民幣，較2018年上升32.0%，同比增幅大幅提升。隨著消費者民族文化自信心的增強，集團有效地將中國元素融於產品之中，挖掘品牌內在故事，重塑品牌形象，拉動了各渠道收入快速增長，其中：(a)隨著市場對李寧主品牌的信心增強，零售終端流水獲得了超過30%的增長，經銷商訂貨能力增強，李寧的經銷商批發業務也隨之增長。此外，李寧YOUNG等業務也在繼續穩健的發展，使特許經銷商收入錄得約40%的增長；(b)即使受部分店舖轉接經銷商的影響，在同店店效增長健康發展和新店店效提升的推動下，直接經營銷售收入仍獲得了15%的增長；及(c)電子商務渠道近年來以提供用戶體驗友好的服務，迅速吸引線上消費者，其自創的「溯」系列產品與多元化的產品定位，精細了消費群體需求，使電子商務渠道收入錄得約40%增長。在獲得收入高幅增長的同時，公司將持續關注渠道庫存的變化，使其維持在合理健康的水平。

按產品種類劃分之收入明細

	截至12月31日止年度				
	2019年		2018年		收入變動 (%)
	千元人民幣	佔總收入 之百分比	千元人民幣	佔總收入 之百分比	
鞋類	6,085,402	43.9	4,601,262	43.8	32.3
服裝	7,109,763	51.2	5,316,033	50.6	33.7
器材及配件	674,465	4.9	593,603	5.6	13.6
總計	13,869,630	100.0	10,510,898	100.0	32.0

各銷售渠道佔收入之百分比

	截至12月31日止年度		
	2019年 佔收入 之百分比	2018年 佔收入 之百分比	變動 (%)
中國市場			
銷售予特許經銷商	49.5	46.7	2.8
直接經營銷售	26.1	29.8	(3.7)
電子商務渠道銷售	22.5	21.1	1.4
國際市場	1.9	2.4	(0.5)
總計	100.0	100.0	

管理層討論與分析

按地區劃分之收入明細

	附註	2019年		2018年		收入變動 (%)
		千元人民幣	佔收入 之百分比	千元人民幣	佔收入 之百分比	
中國市場						
北部	1,2	6,886,570	49.7	5,320,312	50.6	29.4
南部	1,3	4,954,877	35.7	3,679,935	35.0	34.6
華南部	1,4	1,758,783	12.7	1,261,989	12.0	39.4
國際市場		269,400	1.9	248,662	2.4	8.3
總計		13,869,630	100.0	10,510,898	100.0	32.0

附註：

- 2019年，集團對銷售及相關組織結構進行規劃和調整，為達到披露一致性，將比較數據也進行了重述。
- 北部包括以下省份、直轄市及自治區：北京、天津、山西、山東、河北、內蒙古、河南、黑龍江、吉林、遼寧、陝西、甘肅、寧夏、新疆及青海。
- 南部包括以下省份、直轄市及自治區：雲南、貴州、四川、江西、重慶、西藏、上海、浙江、江蘇、湖南、湖北及安徽。
- 華南部包括以下省份、自治區及特別行政區：廣東、廣西、福建、海南及澳門。

銷售成本及毛利

本集團截至2019年12月31日止年度之整體銷售成本為7,064,168,000元人民幣(2018年：5,458,124,000元人民幣)，整體毛利率為49.1%(2018年：48.1%)。本年，隨著品牌認同度的提升，集團給予特許經銷商的發貨折扣有所提高，同時自營渠道新舊品的銷售折扣亦有所改善，吊牌成本比進一步優化，上述因素使本年的毛利率較上年上升了1.0個百分點。

經銷開支

本集團截至2019年12月31日止年度之整體經銷開支為4,445,070,000元人民幣(2018年：3,708,446,000元人民幣)，佔本集團總收入32.0%(2018年：35.3%)。

本年經銷開支佔收入比重顯著下降了3.3個百分點，雖然收入大幅提升，但集團合理控制了廣告及市場推廣開支、日常費用等項目。然而，經銷開支金額較上年仍有所增加，主要由於下列因素：(1)隨著集團業務的發展，與銷售直接相關的物流開支、可變租金、佣金、營銷人員的工資獎金及與部分特定產品收入掛鈎的特許使用費等均伴隨收入的增長而增長；(2)本年集團將渠道的核心聚焦於精細用戶的體驗，努力打造時尚且高效的店鋪，銷售點資產投入及相應的折舊費用有所增加；及(3)為樹立潮流的品牌文化形象，提升品牌價值，相關的品牌推廣費用有所增長。

行政開支

本集團截至2019年12月31日止年度之整體行政開支為968,264,000元人民幣(2018年：679,873,000元人民幣)，佔本集團總收入7.0% (2018年：6.5%)，同比上升0.5個百分點。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、技術開發費、稅金以及其他日常開支。

行政開支的增加主要由於：(1)集團為了進一步提高經營效率及提升供應鏈管理水平，陸續聘請了相關方面的專業人士，同時亦對其關鍵崗位人員進行激勵；(2)為提高產品競爭力，本年集團大力投入研發創新，技術開發費增長明顯；(3)由於業務擴張帶來的管理諮詢費上升；及(4)由於集團整體渠道架構重組，計提了相關商譽減值共計36,394,000元人民幣。因此，本集團行政開支及佔收入比重較上年有所上升。

享有按權益法入賬之投資的溢利份額

本集團截至2019年12月31日止年度之享有按權益法入賬之投資的溢利份額為343,469,000元人民幣(2018年：63,633,000元人民幣)。其中，本年上海紅雙喜股份有限公司(簡稱「紅雙喜」)所持有的一塊土地被處置，本集團分享該聯營公司之相關一次性收益269,925,000元人民幣。

息稅前利潤加折舊及攤銷(EBITDA)

本集團截至2019年12月31日止年度之息稅前利潤加折舊及攤銷為2,707,649,000元人民幣(2018年：1,252,222,000元人民幣)，同比上升116.2%。其中，分享紅雙喜土地處置相關收益269,925,000元人民幣；因集團整體渠道架構重組而計提的商譽減值36,394,000元人民幣；受2019年1月1日起生效的國際財務報告準則第16號「租賃」的影響，部分原租賃開支被計入折舊開支及利息開支中，影響金額405,824,000元人民幣。於並無考慮前述因素的情況下，本集團截至2019年12月31日止年度之息稅前利潤加折舊及攤銷為2,068,294,000元人民幣，同比上升65.2%，主要受收入大幅上升，毛利率持續改善，費用合理控制的溢利增長導致。

融資(開支)／收入

本集團截至2019年12月31日止年度之融資開支淨額為30,132,000元人民幣(2018年：融資收入9,511,000元人民幣)。融資開支淨額的增加主要由於本年集團根據國際財務報告準則第16號的規定，對租賃負債確認利息費用45,400,000元人民幣。此外，由於集團運營良好，自有資金充足，利息收入較上年增長明顯，其中理財產品利息收入於其他收入及其他收益一淨額中確認。

所得稅開支

本集團截至2019年12月31日止年度之所得稅開支為357,403,000元人民幣(2018年：135,058,000元人民幣)，實際稅率為19.3% (2018年：15.9%)，扣除一次性與經營無關的損益後的實際稅率為22.0%，集團於年內確認了部分遞延所得稅資產，使實際稅率仍略低於標準水平。

管理層討論與分析

綜合盈利指標

本集團本年銷售收入和毛利率均有所上升，費用率下降，其他收入及其他收益增加及享有按權益法入賬之投資的溢利份額大幅提升，因此本集團截至2019年12月31日止年度之綜合盈利指標有明顯改善。本年，本集團權益持有人應佔溢利為1,499,139,000元人民幣(2018年：715,263,000元人民幣)，同比上升109.6%，扣除一次性與經營無關的損益後權益持有人應佔溢利為1,265,608,000元人民幣，同比上升76.9%。權益持有人應佔溢利率為10.8%(2018年：6.8%)，扣除一次性與經營無關的損益後權益持有人應佔溢利率為9.1%。權益持有人應佔權益回報率為23.2%(2018年：13.1%)，扣除一次性與經營無關的損益後權益持有人應佔權益回報率為19.9%。

存貨撥備

本集團2019年之存貨撥備政策與2018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合理計提。

於2019年12月31日，累計計提的存貨撥備為132,687,000元人民幣(2018年12月31日：124,639,000元人民幣)。年內，由於存貨原值有所增加，存貨撥備餘額也隨之增長，但兩者均低於收入的增長率，本集團將持續關注庫齡的變化，優化庫齡結構。

呆賬撥備

本集團2019年之呆賬撥備政策與2018年相同。對於不含重大融資成分的應收貿易款項，按照整個存續期內預期的信用損失的金額計量呆賬撥備，對於其他應收款項，根據其信用風險自初始確認後是否顯著增加，按照12個月的預期信用損失或整個存續期內的預期信用損失的金額計量呆賬撥備。

於2019年12月31日，累計計提的呆賬撥備為267,315,000元人民幣(2018年12月31日：288,444,000元人民幣)，其中，應收貿易款項累計計提的呆賬撥備為258,193,000元人民幣(2018年12月31日：284,393,000元人民幣)，其他應收款項累計計提的呆賬撥備為9,122,000元人民幣(2018年12月31日：4,051,000元人民幣)。本年撇銷不可收回應收貿易款項及其他應收款項金額為8,871,000元人民幣(2018年：95,225,000元人民幣)，應收貿易款項原值下降的同時，呆賬撥備亦有所減少。

資金流動性及財政資源

本集團截至2019年12月31日止年度之經營活動產生之現金淨額為3,503,469,000元人民幣(2018年：1,671,869,000元人民幣)。於2019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5,961,445,000元人民幣，較2018年12月31日淨增加2,289,903,000元人民幣。該增加由以下各項組成：

項目	截至2019年 12月31日止年度 千元人民幣
經營活動：	
經營活動產生之現金淨額	3,503,469
投資活動：	
投資活動所用之現金淨額	(573,343)
融資活動：	
融資活動所用之現金淨額	(648,624)
加：現金及等同現金項目匯兌收益	8,401
現金及等同現金項目淨增加	2,289,903

本集團經營活動現金流量同比明顯改善，同時進行了合理的投資安排，使資金運營更為合理及高效。

於2019年12月31日，本集團之信貸額度為1,069,700,000元人民幣，並無未償還借貸。

年內，本集團並無利用掉期安排對沖利率風險。

外匯風險

本集團主要在中國境內經營，大部分交易以人民幣結算，本集團的報告貨幣為人民幣。本集團韓國子公司和香港子公司分別以韓元和港元作為各自的功能性貨幣。本集團有少量現金及銀行存款以港元、美元、歐元及韓元計值。本公司亦以港元派付股息。此外，本集團以美元或歐元支付若干特許使用費、贊助費和諮詢費。

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2019年12月31日及2018年12月31日，本集團並無任何在抵押中資產。

或然負債

於2019年12月31日，本集團並無任何重大或然負債。

業務回顧

回顧2019年，中國國民經濟平穩運行，並實現穩中有進。其中，中國體育消費市場繼續保持活躍，體育相關產業蓬勃發展，在國家政策及中國各級政府的支持和推動下，體育健身行業潛力得到加快釋放，產業規模邁上新台階。隨著國民經濟結構與居民生活品質不斷優化，日趨成熟的消費理念促使體育消費市場向更加多元化、專業化及精細化的方向不斷努力，為體育產業尋找更廣闊

的發展空間。面對體育消費需求日益細分，我們繼續聚焦於打造及鞏固李寧式體驗價值。通過多元化策略手段，整合線上線下平台優勢，增強差異化的消費互動與服務，為提升消費體驗持續賦能。利用數字化營銷策略，洞察不斷變化的消費熱點，進一步打通品牌與不同消費群體的聯繫，增強李寧品牌形象與價值。年內，集團主要運營指標進一步優化，集團收入穩步增長，盈利能力繼續提升。

年內，我們仍以產品、渠道與零售運營以及供應鏈管理作為主要業務重點，以「單品牌、多品類、多渠道」策略為核心發展方向，全面支持並深化李寧式體驗價值。產品方面，我們繼續強化品牌的專業運動屬性，加大力度投入於運動科技研發及產品性能優化，為運動員和運動愛好者提供不斷升級的產品體驗；聚焦文化創意與流行趨勢，提煉文化或潮流元素，賦予專業運動產品更加多元化的風格，為消費者提供更多消費選擇和更精準的消費體驗，更加高效地傳遞品牌價值。2019年，我們陸續通過「中國李寧」、時裝周，與設計師合作及跨界聯名等方式吸引消費者目光，有效擴大消費者群體，進一步提升產品力和品牌力。渠道方面，我們深度優化渠道結構，注重多元化渠道發展策略，持續推動建設高效店及標桿店，進一步釋放渠道效率。零售運營方面，我們不斷鞏固並完善零售運營平台，加強店鋪零售運營標準，提升店鋪零售效率。供應鏈方面，我們仍建立以業務需求為導向的供應鏈管理體系，並繼續強化自有供應鏈能力。

管理層討論與分析

最新訂貨會訂單及運營情況

以吊牌價計算，特許經銷商於2019年12月份舉辦之2020年第三季度訂貨會之李寧品牌產品訂單(不包括中國李寧及李寧YOUNG)，按年錄得10%-20%中段增長(該數據將視疫情爆發對經銷商的財務影響而有所下調)。

以去年同期伊始已投入運營的李寧銷售點計算(不包括李寧YOUNG)，截至2019年12月31日止第四季度，整個平台之同店銷售按年錄得20%-30%低段增長。就渠道而言，零售(直接經營)渠道錄得10%-20%高段增長，批發(特許經銷商)渠道錄得10%-20%中段增長，電子商務虛擬店鋪業務按年錄得40%-50%低段增長。

截至2019年12月31日止第四季度，李寧銷售點(不包括李寧YOUNG)於整個平台之零售流水按年錄得30%-40%中段增長。就渠道而言，線下渠道(包括零售及批發)錄得30%-40%中段增長，其中零售渠道錄得10%-20%高段增長及批發渠道錄得40%-50%低段增長，而電子商務虛擬店鋪業務錄得40%-50%低段增長。

截至2019年12月31日，於中國，李寧銷售點數量(不包括李寧YOUNG)共計6,449個，較上一季末淨減少115個，2019年初迄今淨增加105個。在淨增加的105個銷售點中，零售業務淨減少214個，批發業務淨增加319個。

截至2019年12月31日，於中國，李寧YOUNG銷售點數量共計1,101個，較上一季末淨增加175個，本年迄今淨增加308個。

以提升整體效率為目標，深耕「單品牌、多品類、多渠道」策略

聚焦專業與科技，豐富運動生活文化，提升產品與品牌核心競爭力

年內，我們仍以籃球、跑步、訓練、羽毛球以及運動時尚為五大核心品類，傳承品牌運動基因，深度塑造產品的專業與科技性能，優化產品體驗；繼續打造產品的運動生活文化屬性，聚焦多品類的差異化特色，重視不同渠道的個性化需求，深挖產品核心競爭力，強化品牌價值。

針對專業產品，我們聚焦創新科技，繼續加強對運動科學的理解和研究，在新科技、新材料的探索和應用方面持續投入與發力，專注穿著體驗，強調產品與科技相輔相成，為不同運動和品類打造更具針對性的科技性能，使得我們的產品更加人性化和專業化，為運動愛好者和專業運動員提供高專業度的產品體驗，使得李寧品牌在中國主流大眾運動項目上具備更強的競爭力。

- 李寧跑步以科技為專業產品賦能，推出自主研發的「李寧䨻」輕彈科技，旨在打造比肩世界一流的專業跑鞋矩陣。「䨻」取自中國文字，寓意「雷聲」，其文字架構及含義蘊含中國傳統文化對於科學的認知，帶動產品科技故事的推廣。2019年下半年推出專為精英運動員打造的「李寧䨻」頂級競速跑鞋，「飛電」與「天馬」，該系列產品經過不斷的實戰測驗與更迭才正式推出，具有強大的回彈助力，兼具更優秀的耐磨和止滑性能，顛覆性的產品體驗更有效地幫助運動員不斷突破自我，再創佳績。
- 年內，李寧籃球專業品類快速成長和發展，不斷夯實行業領先地位，獲得消費者高度認可。融合「李寧䨻」輕彈科技，沿襲核心專業系列，推出「馭帥XIII 一䨻」籃球鞋，不僅延續「馭帥」系列的優越性能表現，更針對籃球運動特性，全掌採用「䨻」科技的E-PEBAX材質，比傳統EVA材料更輕彈，同時具備高耐久和穩定性，有助於在球場發揮更好的彈跳力。推出專業籃球服裝故事包，針對籃球運動實際功能需求，提供符合不同季節、不同場景的專業化解決方案；為CBA聯賽球員提供頂尖運動裝備，解決運動員職業賽場需求，獲得專業球員及大眾市場的良好反饋。
- 訓練品類仍以功能運動產品為核心，細分運動場景，針對不同運動場景消費者，提供具有特色的專業產品，增強產品體驗。針對室外運動特點，打造具備防水和防風效果的防護裝備，配合店內科技感道具，塑造更生動的專業產品形象。搭建全方位冰感產品體系，根據面料特點採用冰感印花和冰紗材料，覆蓋更多功能性產品。延續「隨動」科技系列產品，打造安全防護的室外運動裝備。針對有巨大潛力的女子訓練市場，以女性化元素和聯名為賣點，聚焦健身場景下的女性運動愛好者，推出「粉紅絲帶」、「健身米奇」等產品故事包，提升品牌在女性消費群體中的影響。
- 羽毛球品類堅持「專業品質，時尚設計」的產品策略，重點推進明星系列的更新迭代，隨著運動資源及賽事曝光，高端新品集中發力。年內，發佈全新羽毛球拍科技平台「蓄力突襲」，並成功打造兩款爆款產品，通過線上線下整合營銷傳播，借助國際賽事曝光，持續提升了李寧羽毛球拍的關注度和美譽度。鞋服方面，重點關注國家隊贊助款的設計與產品表現，以及明星系列的更新迭代。羽毛球鞋推出全新明星系列「大聖」，採用全新的雙彈科技，有效提升運動員的啟動效能，首次採用純平大底設計並結合多向菱形底花設計，有效強化抓地性，同時「大聖」也是中國男子羽毛球隊的團隊鞋款。

管理層討論與分析

此外，我們不斷豐富產品的運動生活元素，在滿足消費者專業運動需求的基礎上，打造品牌獨有的運動文化，豐富產品形象及潮流文化屬性，傳遞更活力、更年輕的體育價值。年內，我們繼續與運動明星合作，將他們的個人特色與專業產品相結合，打造明星代言款，受到粉絲與運動愛好者的熱烈響應。關注不同圈層消費者的消費習慣與需求，洞悉文化創意及流行趨勢，挖掘傳統文化獨特魅力，打造李寧品牌獨有的多元化的運動文化體系，持續推出年輕化、個性化的運動產品，鞏固並深化品牌在年輕消費者群體中的影響力。

- 韋德系列作為李寧籃球的高端產品，在韋德退役年的特殊背景下逐漸尋求轉型。在專注於高品質、簡約設計及球迷文化的基礎上，以更加時尚高級的產品設計帶動整個系列的銷售表現。豐富產品風格，以貫穿全年的多樣化鞋服整合故事包吸引消費者，其中「白熱」、「全城VII」等產品都備受市場好評。與街頭藝術家OG SLICK、美國說唱歌手Rick Ross推出個性鮮明的聯名產品，打造具備國際視野及可持續發展的高端籃球系列。
- 籃球文化方面，不斷細分產品佈局，豐富「悟道」系列的多樣化產品風格，提升產品創新力。「BADFIVE」系列產品繼續聚焦中國街頭籃球風格，融合中國城市文化元素，打造「少不入川」、「長安少年」及「足不出滬」城市主題系列；聯名「XLARGE」推出「反伍一代」籃球鞋，搭載頂級科技打造專業籃球外場戰靴，一經問世就受到熱烈關注，成為街頭潮流關鍵意見領袖(KOL)腳上穿著的熱門單品。

- 跑步文化聚焦多元化運動生活方式，加強打造針對大眾市場的時尚慢跑產品線。關注慢跑及生活搭配訴求，滿足不同消費者的日常穿著場景，打造差異化及個性化的產品，滿足不同消費者需求。由專業跑鞋衍生設計出更加符合年輕消費者審美的產品，包括「烈駿ACE」、「弧ACE」，以及「V8」等，打造更加時尚的外觀設計，借助現代方式演繹中國文化，通過時裝周等平台增加曝光，取得良好反饋。
- 運動時尚鞋不斷適應市場的快速變化以及對運動時尚的全新要求，把握時尚脈搏，持續推出潮品尖貨並推廣至球鞋文化圈內。配合巴黎時裝周，推出回溯90年代的「惟吾VNTG」系列鞋，回歸簡約經典，即秀即賣的方式也在國內市場引發了不錯的反響。推出「盤古」與日本知名潮流品牌「Atmos」的限定聯名產品，並在「Atmos」日本門店展出，進一步提升國潮產品在國際潮流舞台的影響力。
- 運動時尚服裝聯手「有熊貓(UPanda)」打造環保主題，產品設計中結合首個國家官方大熊貓形象「阿璞(A Pu)」，推出「垃圾分類」等關注社會熱點的環保主題產品包，用年輕人樂見的方式傳遞李寧品牌的社會責任感和環保主張。聯合故宮內最年輕也是唯一建成的西洋建築「寶蘊樓」推出聯名系列，將故宮元素融入設計，力求讓更多年輕人感受中國文化的魅力。針對女性消費市場，繼續推出「X-girl」聯名產品，以「少女幫派」為主題推廣女性專屬產品包裹，融入「燃燒的櫻桃」等設計元素，向女性獨立精神致敬。

挖掘品類個性，持續佈局多元化營銷資源

為繼續鞏固多元化的營銷資源佈局，我們深挖各品類特性，圍繞籃球、跑步、訓練、羽毛球以及運動時尚在內的五大品類，展開全方位的營銷資源投放。專業產品依託運動明星及專業賽事持續曝光，同時結合熱點話題造勢，進一步擴大消費者群體。不斷豐富運動時尚品類的娛樂營銷資源，精準解讀流行趨勢，配合靈活多樣的跨界和數字化營銷資源，吸引年輕消費群體的關注，在時尚意見領袖的帶動下獲得更多主流消費者的認同，提升品牌形象與價值。

- 專業籃球方面，結合我們簽約的NBA球星CJ邁克勒姆(C.J. McCollum)的優秀賽場表現，及其代言的專業籃球產品系列，打造CJ中國行等一系列成功的市場營銷活動，加強粉絲與消費者之間的聯動效應。充分整合CBA聯賽資源，通過CBA聯賽持續曝光，讓產品和品牌的專業形象深入人心；推廣「拿球說話」態度，引發年輕消費者共鳴，成功讓CBA球員版比賽服、「全明星」系列產品等賽場裝備成為爆款產品。依託「李寧籃球學院」平台，打造全國少兒籃球賽事「3+1」少年賽，為少兒籃球愛好者及其家庭提供專業的品牌及產品體驗。
- 韋德高端籃球方面，以韋德7代籃球鞋為核心，持續創造韋德之道系列的影響力。下半年，品牌攜手韋德出席國際頂尖潮流展會「Complex Con」，並在活動現場發佈全新「韋德之

道8」和「韋德之道無限」球鞋，寓意職業生涯的結束是全新的人生起點，傳達對韋德從球員身份切換到無限可能的敬意，並為韋德之道系列再續輝煌奠定堅實基礎。

- 打造李寧跑步專業形象，贊助杭州馬拉松賽事，並針對女性市場打造全新女性主題「我們的力場」，結合杭州女子馬拉松賽事讓更多女跑者進行深度的產品和賽事體驗，擴大李寧品牌在女性市場聲量。圍繞「世界為你輕倒」概念，重新定義「超輕」系列產品，與「悅跑圈」APP合作，以「Light Your City」為主題開展線上跑活動，吸引近20萬跑者參與，成功實現線上至線下的引流，增加會員註冊並帶動產品銷售表現，鞏固「超輕」系列粉絲基礎的同時注入新鮮血液，再造經典爆款。
- 李寧訓練為國慶70週年大閱兵的群眾方陣隊伍提供運動裝備，保障順利完成前期訓練及現場檢閱，同時發起「與國同慶·與國同行」公益活動，通過運動員、明星和KOL、第三方媒體宣傳以及終端店鋪活動等，實現千萬人次傳播，大幅提升品牌形象及好感度。成為第七屆世界軍人運動會中國代表團運動裝備獨家合作夥伴，傳遞「寧聚軍魂，勢不可擋」精神，提供所有運動項目的比賽領獎服裝，助力國家打造「體育傳遞友誼」的和平盛典。

管理層討論與分析

- 羽毛球方面，借助與國家隊合作十週年的契機，繼續向外界傳遞「專業、時尚、國際化」的產品理念。2019年，李寧羽毛球連續簽約了印度女單辛杜(P.V. Sindhu)、男單斯里坎特(Srikanth Kidambi)，馬來西亞混雙陳炳順／吳柳瑩，日本男雙渡邊勇大等一批國際頂尖球員，持續完善李寧羽毛球國際化佈局；伴隨著辛杜在世錦賽為印度奪得第一枚羽毛球金牌，李寧品牌在羽毛球業內乃至整個體育界都成為熱議話題。圍繞重點賽事，以「冠軍工廠」IP、配套周邊產品以及豐富的體驗活動打破傳統銷售形式，為現場消費者帶來全新的購買體驗。
- 跨界合作方面，運動時尚品類繼續與「X-girl」合作，以SNS（社交網絡服務）為設計靈感，打造PROJECT「LX 0991」聯名企劃，旨在借助潮流之勢發出最強音量，致敬早期互聯網時代的溫暖回憶。依託迪士尼聯名系列，推出「體操米奇」故事包，打造線上話題，配合線下「321復古運動會」活動，與消費者形成良好互動。配合「玩具總動員」大電影上映，以經典形象「Woody」和「Buzz」為靈感打造專屬鞋款，獲得粉絲及年輕消費者的熱烈支持。
- 娛樂營銷和數字營銷深度逐步增加。多方位與當紅藝人及節目合作，利用藝人的影響力，觸達不同粉絲圈層，將藝人粉絲轉化為品牌粉絲，深耕粉絲經濟。隨著品牌口碑的提升，合作明星繼續增加，不乏新晉流量類、話題類藝人。娛樂營銷模式更加多元化，加強與多元綜藝節目的合作，借助頂級衛視及網絡平台影響力，提升產品曝光度。為實現圈層化傳播，在微博、微信、抖音等一線平台及小紅書等垂直社區篩選與品牌調性一致的KOL資源，發佈品牌定制內容，形成KOL矩陣，製造輿論熱點，帶動消費者對品牌與產品的關注。結合產品定位，篩選合作媒體，通過與業內兼具口碑和影響力的尖端時尚潮流媒體合作，產出深度的原創內容，協助品牌樹立產品調性，觸達並擴大目標圈層消費者人群。

深化多渠道策略，加速渠道多元化發展

2019年，公司基於零售轉型方向，升級零售商合作政策，以吸引優質零售商合作，提升零售渠道效率，增強市場覆蓋質量。公司加速推進渠道多元化發展，在傳統商業街、百貨、運動城發展的基礎上，聚焦購物中心和奧特萊斯渠道的突破。期內，公司與國內多個大型連鎖商業地產集團達成戰略型合作，在購物中心渠道重點開設全品類標桿店和中國李寧時尚店，並積極進行新渠道類型的探索。為提升渠道效率，優化店鋪結構，公司持續加速關閉虧損店鋪，升級改造低效店鋪。

截至2019年12月31日，李寧牌(包含李寧核心品牌及李寧YOUNG)常規店、旗艦店、中國李寧時尚店、工廠店、多品牌集合店的銷售點數量為7,550個，較2018年12月31日淨增413個；經銷商63家(包括中國李寧時尚店渠道)，較2018年12月31日淨增17家。以下是截至2019年12月31日的銷售點數量細分：

李寧牌	2019年12月31日	2018年12月31日	變動
特許經銷商	5,157	4,838	6.6%
直接經營零售	1,292	1,506	-14.2%
李寧YOUNG	1,101	793	38.8%
合計	7,550	7,137	5.8%

李寧牌按地區劃分銷售點數量

大區	2019年12月31日			2018年12月31日			變動
	李寧 核心品牌	李寧 YOUNG	總計	李寧 核心品牌	李寧 YOUNG	總計	
北部(附註1)	3,226	727	3,953	3,269	549	3,818	3.5%
南部(附註2)	2,448	336	2,784	2,351	212	2,563	8.6%
華南部(附註3)	775	38	813	724	32	756	7.5%
總計	6,449	1,101	7,550	6,344	793	7,137	5.8%

附註：

1. 北部包括：北京、天津、河北、山西、內蒙古、山東、河南、黑龍江、吉林、遼寧、陝西、寧夏、青海、甘肅和新疆等省、直轄市和自治區；
2. 南部包括：上海、江蘇、浙江、安徽、江西、湖北、湖南、重慶、四川、雲南、貴州和西藏等省、直轄市和自治區；
3. 華南部包括：廣東、廣西、福建、海南和澳門等省、自治區和特別行政區。

- 注重單店商品運營管理效率提升。公司進一步明晰單店類型，基於專業運動和潮流時尚並進的品牌發展方向，建立統一的單店商品管理模板指導終端執行；完善單店訂貨管理工具功能，實現以終端消費者為導向的單店訂貨模式；推進向門店直接配發貨品，並開發基於需求預測的門店補貨調撥系統，通過系統的自動化管理，提升門店運營效率，加速貨品周轉。

加強商品及零售運營能力，優化運營效率

2019年，公司繼續致力於商品運營模式的變革以及零售運營管理能力的提升，進一步提升終端渠道運營效率。

管理層討論與分析

- 加強單店商品銷售計劃管理。初步建立基於單品單店的商品銷售計劃管理體系，以單款商品為單位制定銷售計劃和銷售策略；以顏色及尺碼為單位管理商品效率，快速決策，有效加減單，提升商品的計劃性和運營效率。建立以暢銷品為基礎的長生命週期門店滾動補貨平台，通過需求預測和供應鏈彈性供應，延續暢銷產品的持續售賣週期，提升售賣總量。
- 探索高效大店零售運營標準。2019年，高效大店策略在全國範圍內加速探索和推進。公司持續優化此類店鋪運營標準，調整商品組貨結構，建立能體現李寧品牌運動和潮流形象的組貨和運營管理模式，因此，旗艦店、標桿店、綜合店等大店的店效、坪效、人效等運營效率得到不斷提升。
- 打造店鋪全新視覺形象。配合高效大店策略，公司在店鋪視覺形象方面持續優化，不斷升級店鋪道具類型，豐富不同運動和生活場景的展示方式。多維度採用更具科技感的物料和手法來推廣跑步、籃球、訓練等系列產品的專業性和功能性；通過採用潮流搭配、時裝周和時尚故事包等方式進行焦點展示，提升時尚生活產品的購物體驗；進一步加強店鋪電子化呈現，與產品緊密結合，通過視頻和平面內容更好地展示和推廣商品。

- 持續進行終端零售人才培養。公司建立和完善了終端人才培養體系，針對終端崗位層級設計晉升通路、帶教流程及內容，優化線下課程體系和業績培訓評估考核體系，加強現場帶教，為業績發展儲備和培養優秀零售人才。繼續優化在線學習平台，完善零售商多樣化學習途徑，增加自媒體直播培訓通道，改善李寧培訓學習方法，搭建學習型零售組織。通過企業文化學習、運動活動、零售技能競賽等方式進一步鞏固零售文化建設。

加強消費者溝通互動，提升消費者體驗

2019年，公司持續重視消費者的研究，加強消費者觸達方式的改善，持續有效提升消費者零售體驗。

- 持續加強門店終端與消費者互動。公司通過韋德中國行、「3+1」籃球聯賽、CBA聯賽球迷店內活動、快閃店、限量產品發售等活動和賽事，圍繞終端與消費者進行互動，促進會員新增及引流進店。同時，在門店內通過體驗道具及新增單品推廣展示位讓消費者增加商品接觸，通過微信、微博、抖音等線上平台加強互動，設置互動遊戲、跨界合作及有吸引力的贈品，展開產品在終端店鋪的推廣和銷售。

- 繼續推進數字化門店建設和新零售嘗試。在終端店鋪佈局獨立訪客、熱力動線、商品觸摸評估等數字化設備和後台計算系統，洞察門店消費者畫像，分析消費者行為和需求，關注單款商品的表現。啟動建立數據中台，整合零售數據、會員數據、商品運營數據等信息，通過大數據，對店鋪的商品組貨、零售動線佈局、零售展示方式、銷售服務等作出改善決策，提升效率和業績。
- 繼續推進全渠道業務的發展。2019年完成全渠道系統升級改造，實現經銷商店鋪加入全渠道業務體系，公司持續投入新零售領域，利用LBS (Location Based Service)、微店、抖音等平台和工具，實現無邊界的全場景服務和銷售。
- 加強會員拓展和會員營銷。2019年，公司圍繞以「會員」為核心的運營價值鏈，會員量級及銷量貢獻均實現大幅提升，通過打通線上線下全渠道會員體系，加速經銷會員體系整合，擴大消費者數據採集端口，豐富用戶畫像，初步實現數據運營平台，為集團各業務模塊實現精準營銷奠定基礎。線上線下無縫結合，並互為承載平台，旨在會員端體驗順暢，利用智能化完成相關服務並與門店協同合作。

加強物流支持能力建設

2019年，公司致力於建立和優化「精準、快速、高效」的物流運作體系，利用物流網絡資源和平台能力，為主營業務和各事業部提供符合其業務類型需求的差異化、精細化的物流服務支持。

- 在正、逆向物流和調撥流轉等環節實現全面提速，配合商品管理團隊的指令，實現快速響應，商品靈活送達並快速周轉。通過運作效率提升和供應鏈上下游的高度計劃協同，實現了由總倉向全國眾多各類型門店的直配鋪貨以及快速補貨，支持公司實施高效的商品運營管理和有效的商品流轉。
- 強化物流運作對零售店鋪運營的支持。年內，重點加強對高效大店制定有針對性的物流服務和支持配合計劃，幫助高效大店提升物流運作效率，發揮整體優勢和資源，協助提升店鋪和客戶的體驗。
- 支持O2O業務的高速成長。目前所有倉都已同時具備B2B和B2C作業能力，能夠同時應對線上線下各種季節和假日的高峰銷售需求。持續完善線上線下一體化的經營模式，提升自營零售和經銷商的全渠道覆蓋，在更好滿足消費者需求的同时，提升終端產品庫存的利用率，為公司創造效益。

管理層討論與分析

持續聚焦產品與消費體驗，進一步突破電商平台影響力

2019年，李寧電商在激烈的競爭環境下持續增長，收入與盈利能力進一步提升。

年內，電商平台繼續打造獨立產品線「Counterflow — 溯」系列，專注於中高價位的運動生活和中國文化特色鞋服，推出包括「ALIEN星際」、「璃」、「光輪」、「飛簷斗拱」等兼具銷售表現及市場口碑的人氣產品，拉動生意持續增長，不斷穩固並擴大消費群體，突破品牌影響力，深化李寧品牌價值。

年內，李寧電商在店鋪視覺體驗提升、營銷活動落地、以及重大事件配套宣傳等方面持續發力。如紐約／巴黎時裝周、「李寧䟽」科技跑鞋發佈、韋德相關重大營銷事件等，助力產品口碑和品牌價值持續升級。同時，李寧電商在直播領域進行大膽嘗試與突破，不斷優化消費體驗，打造現象級消費事件，在入駐天貓平台的運動品牌中，李寧品牌全年直播時長、觀看人數、用戶互動等數據都處於行業領先水平。

展望未來，李寧電商仍將專注於產品力及消費體驗升級，充分發揮線上線下協同優勢，加強團隊階梯化建設，持續突破女性和童裝等潛力市場，力求打造一個更具管理能力及產品運營效率的高素質團隊。

優化精準、靈活、高效的供應鏈體系

2019年，公司供應鏈體系全力支持業務發展需求，繼續加強自身反應的速度和彈性，深化「因需而動」的業務模式，在不斷追求「精準、靈活、高效」的同時，持續優化供應鏈資源，打造良性的動態供應鏈平台。

- 年內，基於公司的業務發展策略，針對產品個性化、差異化需求，梳理評估供應鏈資源，鞏固與供應商的協同合作關係，深化競爭優勢。以公司的戰略需求及供應商特色為出發點，匹配協同性資源規劃，保證供應鏈資源的高效與精準。
- 與供應商建立質量管理共同體，從生產前端介入並全程把控質量與風險，高質高效地完成生產任務。繼續加大產品創新研發投入，與優質供應商協同合作，聚焦創新研發成果，並推動創新技術為供應鏈生產力賦能。
- 成本管理方面，公司繼續踐行嚴格的成本規劃，並將成本管控注入設計、開發、生產等各個環節，共同促進成本結構優化升級。同時，公司繼續加強在勞工、職業健康和環境保護領域的要求，以保證可持續性發展。

- 為保障新業務的快速成長，公司以業務發展的多樣化需求為出發點，以提升效率和產品力為目標，對行業內的供應商資源進行優化匹配，完善供應鏈資源網絡佈局。同時，公司持續聚焦於自有供應鏈體系的建設，於中國廣西省南寧市租賃的鞋產品生產廠已於年內投產，致力於將行業內的核心能力逐步沉澱至李寧體系內，從而提升自有供應鏈管理及技術研發知識應用的能力，深化精準、快速的供應鏈體系。

新業務發展

李寧YOUNG

2019年是李寧YOUNG穩步發展的一年，產品持續圍繞更好地滿足消費者訴求進行推進，進一步構建零售運營體系，完善零售店鋪視覺系統建設，持續優化業務管理標準和 workflows，塑造童裝專業運動品牌形象，穩步提升品牌影響力。

- 產品方面，聚焦消費者主流需求，推出核心產品故事包，逐步優化產品故事架構，從營銷及零售層面帶動整體產品的銷售貢獻。加強產品層級劃分及產品結構精準度，針對不同區域氣候特點及消費習慣，推動精細化的商品組貨管理，滿足多樣性的消費需求，促進產品精準投放，提升終端店鋪表現力，強化產品效率。針對不同區域特色，增加配件類產品的規劃與開發，帶動新的生意機會，促進業務持續增長。

- 佈局優質供應鏈資源，繼續完善童裝業務專屬的供應鏈體系。管控開發成本，增強產品效率，整合生產環節及資源優勢，保證產品質量，優化生產流程，促進效率提升。

- 渠道發展方面，推進多元化的渠道建設，搭載購物中心和清貨渠道，根據不同層級市場需求，調整渠道發展策略。聚焦核心渠道的拓展與佈局，確保充足的商品陳列空間，優化產品展示效果。推動店鋪更新升級，優化店鋪及品牌形象，提升終端店鋪效率。

- 品牌營銷方面，持續優化數字營銷矩陣，包括官方微博、微信及抖音賬號，同時借助母嬰圈KOL、運動達人、明星名人、合作夥伴等宣傳渠道，實時傳遞品牌動態、新品上市等訊息，並與消費者保持互動，增強用戶黏性。依託集團打造的「3+1」青少年籃球聯賽，塑造運動裝備提供商的專業形象，通過專業賽事平台傳遞享受磨礪、健康成長的理念，倡導體育魅力和精神，旨在通過品牌價值觀的輸出塑造品牌形象、夯實品牌認知。

截至2019年12月31日，李寧YOUNG業務已覆蓋29個省份、直轄市和自治區，共有店鋪1,101間。未來，我們將繼續以產品為核心，深耕市場需求及品類規劃，在渠道拓展、零售運營、供應鏈資源等方面持續佈局，深化資源導向與精細化管理的業務模型，促進生意良性發展，保證業務穩步增長。

管理層討論與分析

人力資源

2019年基於公司的戰略重點，配合業務需求制定針對性人力資源策略，持續優化組織、激勵、人才管理，及企業文化體系。

- 在組織發展方面，加強產品團隊建設，完善品類組織，強化研發組織能力，持續優化兒童業務和電商業務組織。
- 在人才管理方面，積極發現和引入變革型人才，重點提升和發展人員整體能力，在內部培養梯隊人才。
- 在薪酬福利方面，配合業務模式變革，優化激勵分享制度，將資源聚焦在員工激勵上，鼓勵員工在自己的崗位上創造業績，激勵資源向可以推動業績增長和提升組織能力的核心崗位員工傾斜。
- 在文化與員工關係方面，完善公司業務文化管理體系，持續優化福利項目及職業發展制度，深化公司核心價值觀，提升員工滿意度和敬業度，增強員工榮譽感和使命感。

未來，我們將圍繞實現公司可持續性成長及提高可持續性盈利能力為目標，優化組織效率，加快人才梯隊建設，加大零售人才培養力度，根據短期目標和中長期戰略計劃，調整評估與激勵機制。在有效管理人力資源投入的同時，持續增強組織能力，嚴格管控人員數量，提升人員整體績效表現和效率，以充分支持公司的戰略目標。

於2019年12月31日，本集團有僱員3,783名(2018年12月31日：2,412名)。其中集團總部及零售子公司僱員3,610名(2018年12月31日：2,233名)，其他附屬公司僱員173名(2018年12月31日：179名)。

前景展望

邁入2020年，在李寧品牌成立30週年之際，我們將繼續以「單品牌、多品類、多渠道」策略為指導方向，鞏固並加強以下核心業務重點，不斷增強李寧式體驗價值，以優化產品及提升效率為核心，實現公司未來盈利的健康及可持續發展：

- 產品方面，我們仍將關注潮流話題，為文化創意與專業運動融合發掘更多靈感，緊密把握時尚趨勢，強化專業運動產品時尚屬性，進一步擴大消費者群體，深化品牌影響力；加大力度投入於運動科學研究與開發，提升專業運動產品的科技性能，優化消費者穿著與使用體驗，持續提升產品力；

- 渠道發展方面，我們仍以提升渠道效率為核心，持續推動渠道多元化發展，並穩步落實高效店及標桿店策略，同時繼續整改或關閉低效及虧損店鋪，促進渠道結構優化；
- 優化零售運營支持平台和供應鏈管理體系仍是我們持續關注的重點之一。加強店鋪消費體驗，優化店鋪運營標準，改善店務管理能力；持續探索新零售業務，鞏固並完善線上線下一體化的經營模式；加強供應鏈管理體系建設，繼續提升自有供應鏈管理和研發技術知識應用的能力；
- 營銷方面，我們將充分利用數字化手段，持續深化線上線下全方位的營銷佈局。以實際消費需求為出發點，精準把握時下熱點，創造並帶動話題，增強與消費者的互動體驗，深化品牌認同感和忠誠度，增強品牌價值；及
- 新業務方面，我們仍將以提升單店盈利能力為核心發展目標，將資源合理及謹慎地運用於開拓商機及市場潛力，為公司長遠持續增長盈利培育新機遇。

隨著經濟社會健康發展以及國民收入穩步升高，人們對身心健康和生活品質產生更多高質量和多元化的需求，體育消費走入大眾視野並日漸成熟，體育產業必將駛入發展快車道。在高速前行的勢頭下，體育產業不斷實現自身的突破與發展，各品牌通過專注與消費者互動，強化品牌力方面的精耕細作。作為深耕專業運動領域30年的民族品牌，我們隨行業起伏發展，並不斷站上新的起點。在國家宏觀政策的大力扶持下，我們將用飽滿的熱情迎接挑戰，以產品為核心，聚焦專業性，鞏固產品力和品牌力，優化李寧式體驗價值，為公司的長遠發展提供充足的動力。未來，我們仍將踏實走好每一步，將主要資源投入到運動知識學習和科技研發中，積極尋找並開拓更多業務發展空間。

2020年初，COVID-19病毒的肆虐嚴重影響了人們的生活出行和市場秩序，行業及本集團的運營狀況及財務表現亦會受到不可避免的影響，2020年的整體展望或將面臨嚴峻的考驗。疫情當前，我們暫時難以預測病毒擴散對社會、經濟及本集團運營造成的最終影響，但是自疫情爆發至今，本集團持續密切關注著疫情趨勢及市場情況，面對危機快速響應，發動全體員工共同「戰疫」，盡可能地減少疫情造成的影響。我們相信，疫情之後人們將更加關注體育鍛煉及體魄強健，行業潛力仍待釋放，我們對本集團的長遠發展仍然保持充足的信心。

企業管治報告

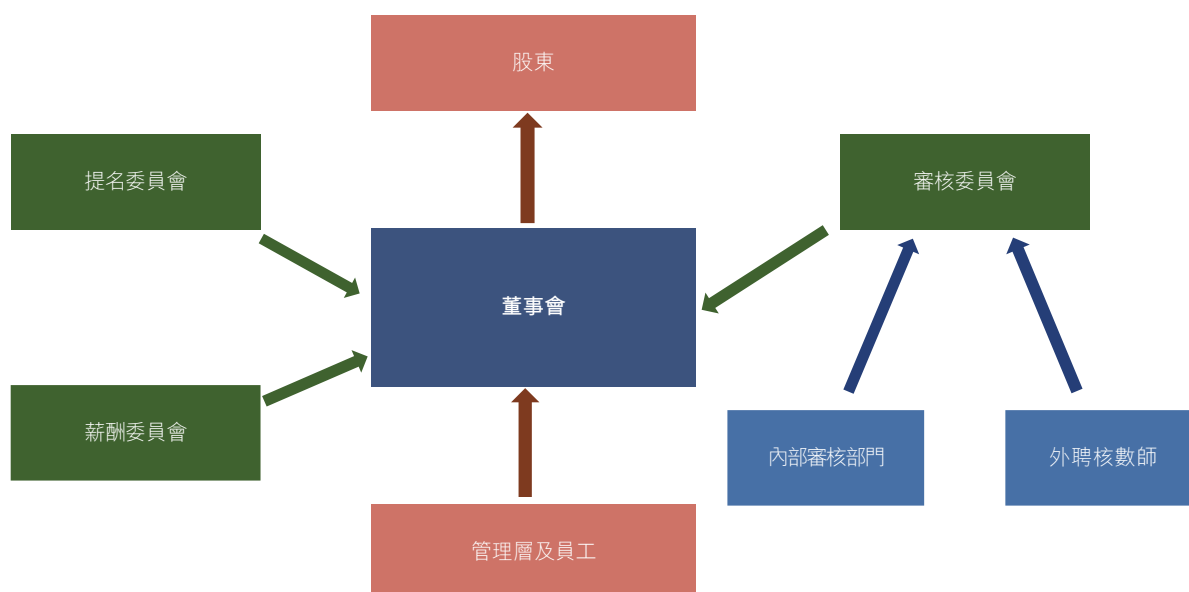
配合及遵循企業管治原則及常規之公認標準一貫為本公司的首要任務之一，該等公認標準使本公司可因應其業務需要有效和高效地提升企業管治水平。董事會相信良好企業管治可保障股東的長

期利益及提高本集團業績。董事會致力秉持高標準的企業管治，注重內部控制、公平披露及對全體股東負責。

於截至2019年12月31日止年度內，本公司一直遵守上市規則附錄十四所載之企業管治守則之守則條文（「守則條文」），惟下文所載已闡述原因的若干偏離除外。

企業管治架構

本公司的企業管治架構如下：



董事會負責履行企業管治職能。

本公司採納守則條文第D.3.1段作為董事會履行其企業管治職能的責任。

2019年期間，董事會已就企業管治職能履行以下責任：

- 檢討本公司有關企業管治的政策及常規；
- 檢討及監督董事及本公司高級管理人員（「高級管理人員」）的培訓及持續專業進修；
- 檢討及監督本公司政策及常規是否符合法律及監管要求；
- 檢討及監督適用於僱員及董事的行為守則；及
- 檢討本公司是否已遵守守則並於企業管治報告內作出披露。

董事會

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

董事會組成

董事會目前由七名董事組成(大部份成員為獨立非執行董事)，其中三名為執行董事及四名為獨立非執行董事。於2019年及截至本報告日期，董事會成員組成及其變動如下：

董事姓名

執行董事

李寧先生	執行主席兼聯席行政總裁 (於2019年9月2日調任為 聯席行政總裁)
高坂武史先生	(於2019年9月2日委任為 執行董事及聯席行政總裁)
李麒麟先生	

獨立非執行董事

顧福身先生
王亞非女士
陳振彬博士，GBS，JP
蘇敬軾先生

董事會的組成平衡，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。除李麒麟先生是本公司執行主席兼

聯席行政總裁李寧先生的侄子外，董事會各成員間不存在任何關係(包括財務、業務、家族或其他重大或相關關係)。有關各董事的履歷詳情載於本年報「董事和高級管理人員」一節。

所有董事均已向本公司披露其於其他公眾公司或組織擔任職務之數目及性質，以及其他重大承擔，其中包括公眾公司或組織的名稱及其擔任有關職務的時間。本公司亦提醒彼等根據上市規則的披露規定在有關資料出現任何變更時及時通知本公司及向本公司確認。董事會認為各董事於本報告回顧的年度對本公司事務投入了充分時間和關注。

董事會多元化政策

為達致可持續的均衡發展，本公司視董事會層面日益多元化為支持其達到戰略目標及維持可持續發展的關鍵元素。董事會已通過及採納本公司的董事會成員多元化政策(「多元化政策」)，列出達致董事會成員多元化之方針。

本公司在設定董事會成員組合時，會從多方面考慮董事會成員多元化，包括但不限於性別、年齡、文化及教育背景、種族、專業經驗、技能、知識及服務任期。董事會所有委任均以用人唯才為原則，並在考慮人選時以客觀條件充分顧及董事會成員多元化的裨益，及最終將根據選定候選人的長處及將為董事會帶來的貢獻而作決定。

於本報告日期，董事會在多元化層面之組成概述如下：

職位	執行董事 (3)		獨立非執行董事 (4)	
性別	男 (6)			女 (1)
年齡級別	30至50歲 (2)	51至60歲 (1)	61歲或以上 (4)	
服務任期	1至5年 (2)	6至10年 (1)	超過10年 (4)	

企業管治報告

本公司的提名委員會(「提名委員會」)審閱及評估董事會組成，並根據其職權範圍及多元化政策就委任新董事及高級管理人員向董事會作出推薦建議。

提名委員會參考多項因素(包括但不限於多元化)對董事會之組成進行年度檢討，並監察多元化政策的執行。本公司年內已遵守有關董事會多元化的上市規則第13.92條。有關檢討董事會組成之進一步詳情載於下文「提名委員會」一節。

提名政策

董事會已通過及採納本公司的提名政策(「提名政策」)，為管理董事會各成員之提名、評核及罷免設立指引。提名政策由董事會管理，並由董事會授權提名委員會就提名政策內之任何條款作出修訂、取代或廢除，及授權提名委員會根據提名政策執行委任及罷免之職能。

董事會應由組織章程細則及上市規則規定之董事人數及比例所組成，及須由具備均衡技能、經驗及不同觀點之成員組成。董事會所有委任均將以用人唯才為原則且在甄選候選人時，董事會須從多方面考慮董事會成員多元化包括但不限於性別、技能及服務年期等，並根據選定候選人將為董事會帶來的貢獻而作出決定。

提名委員會將檢討提名政策(視適用情況而定)，以確保提名政策行之有效。提名委員會亦將會討論任何可能須作出的修訂，再向董事會提出任何該等修訂的推薦建議，以供董事會考慮及批准。

主席及行政總裁

根據守則條文第A.2.1條，上市發行人的主席與行政總裁的角色應有區分並不應由一人同時擔任。由於本公司仍未物色到擔任行政總裁的合適人選，故本公司執行主席李寧先生於2019年1月1日至2019年9月1日期間履行本公司代理行政總裁(「行政總裁」)的職責。自2019年9月2日起高坂武史先生委任為執行董事及本公司聯席行政總裁(「聯席行政總裁」)，李寧先生於同日獲調任為聯席行政總裁。年內，由於主席及行政總裁的職位同時均由李寧先生擔任，因此有關職位並無分開。儘管如此，董事會相信，鑑於李寧先生在被委任為聯席行政總裁前已出任本公司代理行政總裁逾七年及熟悉本集團業務運營和管理，由李寧先生出任執行主席兼聯席行政總裁能為本集團提供穩健一致之領導，並尤其有利於本集團規劃及執行業務策略。董事會亦相信，李寧先生和高坂武史先生將在履行聯席行政總裁角色時互補，且現行安排將產生協同效應，整體對本公司及其股東有利。

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

董事會的主要職責

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

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

根據本公司存置的記錄，2019年董事接受了下列的培訓及更新：

董事姓名	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(執行主席兼聯席行政總裁) (於2019年9月2日調任為聯席行政總裁)	✓	✓
高坂武史先生(於2019年9月2日委任為執行董事及聯席行政總裁)	✓	✓
李麒麟先生	✓	✓
獨立非執行董事		
顧福身先生	✓	✓
王亞非女士	✓	✓
陳振彬博士，GBS，JP	✓	✓
蘇敬軾先生	✓	✓

獨立非執行董事

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重要的制衡角色，並於有潛在利益衝突時發揮主導作用。現任獨立非執行董事均擁有豐富專業經驗，並以謹慎和負責任的態度參加董事會會議。彼等積極參與董事會及其委員會工作，提供獨立及客觀意見，尤其是有關策略、政策、業績、責任、資源、主要聘任及

董事之就職介紹及持續專業發展

全體董事深知彼等對股東所承擔的責任，並勤勉盡職，為本集團的發展作出貢獻。每位新委任董事均獲得全面、正式及特別為其而設的就職介紹，以確保彼等充分瞭解本集團的業務及營運以及作為董事於適用的規則及規定下的職能及責任。本公司不時知會董事任何會影響其責任之法律法規的更新及變化，亦定期向董事提供專業培訓及更新計劃，藉此加強董事會各成員在專業及規管方面的知識。年內，董事參加了「ESG管治及匯報」的網上培訓活動。

操守標準方面的事務，並推動審慎詳細的檢討和監控工作。彼等的委任均有特定任期，並須根據適用的上市規則及組織章程細則重選連任。

本公司已遵照上市規則第3.10(1)條及第3.10A條委任四名獨立非執行董事(佔董事會成員超過三分之一)，其中一名獨立非執行董事具備上市規則第3.10(2)條所規定的適當會計資格或相關財務管

理的专业知識。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

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

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

提名委員會

提名委員會自2005年6月起成立。提名委員會的主要職責為制定及執行有關董事會成員及高級管理人員的提名政策，評估董事會的架構、規模及組成，就本公司董事、主席、行政總裁及首席財務官（「首席財務官」）的委任及繼任向董事會提供建議，評估本集團的架構及組織策略，並評估及物色適當人選擔任高級管理人員。

提名委員會採用守則條文所概述的職權範圍。提名委員會的現行職權範圍刊載於本公司及聯交所網站。

提名委員會現時由以下三名董事組成：

蘇敬軾先生（提名委員會主席）	獨立非執行董事
李寧先生	執行主席兼聯席行政總裁及 執行董事
陳振彬博士，GBS，JP	獨立非執行董事

提名委員會一般委託專業招聘顧問協助履行其職責及職能。在向董事會提名最終候選人以供審議前，提名委員會將選出符合標準的候選人，並進行面試。此舉確保董事會和高級管理人員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2019年履行的主要工作概述如下：

- 提名高坂武史先生出任執行董事及聯席行政總裁；
- 評估各獨立非執行董事之獨立性；

- 對董事會的架構、規模及組成，以及對董事所付出的時間、工作範疇、職責及責任作出年度審閱，並根據上市規則第13.51B條記錄各董事的最新資料；
- 審閱提名政策及多元化政策；及
- 審議年內董事會的工作表現。

年內，提名委員會參考本公司的業務模式及多元化政策的要求從多方面檢討董事會的組成(包括其多元化)，包括但不限於性別、年齡、文化及教育背景、種族、專業經驗、技能、知識及服務任期。

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

薪酬委員會

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

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

薪酬委員會現時由以下三位董事組成：

王亞非女士(薪酬委員會主席)	獨立非執行董事
李麒麟先生	執行董事
陳振彬博士，GBS，JP	獨立非執行董事

薪酬委員會的主要目的為參考企業目標、經營業績及可比較市場狀況，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。董事的薪酬組合主要包括基本薪金、酌情花紅、參與本公司購股權計劃及／或限制性股份獎勵計劃及其他福利和津貼，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2019年12月31日止年度的酬金載於綜合財務報表附註36。高級管理人員截至2019年12月31日止年度的薪酬載於綜合財務報表附註26。

薪酬委員會於2019年履行的主要工作概述如下：

- 就所有董事及高級管理人員2019年度的薪酬組合向董事會提出建議；
- 檢討及批准2019年度的獎金計劃；
- 檢討及批准2019年度的調薪方案；
- 檢討、監察及批准2019年度ESOP（僱員購股權計劃）及限制性股份獎勵計劃的執行；

企業管治報告

- 檢討及批准2019年度的短期及長期激勵制度建議；
- 檢討、監察及批准2019年度人力資源工作計劃；及
- 批准2020年度人力資源開支的預算。

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

審核委員會

審核委員會於2004年6月本公司於聯交所上市時成立。審核委員會的主要職責為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、風險管理及內部控制流程及本公司與外聘核數師的關係。

審核委員會採用根據香港會計師公會指引制訂並符合守則條文的職權範圍。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(審核委員會主席)	獨立非執行董事
王亞非女士	獨立非執行董事
陳振彬博士，GBS，JP	獨立非執行董事

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

於2019年，審核委員會與本公司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2019年履行的工作概述如下：

- 於開始審核工作前審閱外聘核數師的法定審核計劃，以及審核性質與範圍；
- 審閱截至2018年12月31日止年度的年度業績公告及年度財務報表，以及截至2019年6月30日止六個月的中期業績公告及中期財務報表，尤其集中在會計政策及實務的變動、財務報告於會計準則、上市規則及其他規定方面的合規性，並向董事會建議以供批准；
- 與外聘核數師及管理層商討可能面對的會計風險及在審核／審閱過程中的主要結果；
- 檢討外聘核數師之獨立性及就續聘外聘核數師向董事會提供建議；
- 批准外聘核數師的審核費用及委聘條款；
- 檢討2019年內部審核結果及建議，並批准2020年內部審核計劃；及
- 審閱本公司的風險管理職能及內部控制系統(包括財務報告及合規職能)的有效性。

舉報政策

本公司已為僱員及與本公司有業務來往的人士(包括供應商與分銷商)設立舉報政策及制度。彼等可以通過保密方式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、供應商及分銷商所反映的任何潛在不當行為。

董事會及委員會會議

董事會每年最少舉行四次常規董事會會議(約每季一次)，以及在必要時舉行額外董事會會議。常規董事會會議的舉行時間均於前一年預先確定，以提高董事的出席率。就常規董事會會議而言，全體董事將獲發最少十四(14)日通知。會議議程在諮詢董事會成員後制訂，讓所有董事均有機會提出事項列入議程。根據守則條文，議程及相關文件會於會議日期前及時發送予董事。

董事可隨時索取相關所需資料。管理層向董事提交有關本集團業務進展、財務目標和策略及發展計劃的詳細報告，以便董事對於在董事會會議上提呈有待其批准的事宜作出知情決定。董事會亦視乎情況安排相關高級管理人員出席董事會會議，以向董事會報告有關營運的最新情況及回答董事的提問。

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

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會議的出席率載列如下：

董事姓名	截至2019年12月31日止財政年度 各任期期間出席會議次數／舉行會議次數			
	董事會	提名委員會	薪酬委員會	審核委員會
執行董事				
李寧先生(執行主席兼聯席行政總裁) (於2019年9月2日調任為聯席行政總裁)	4/4	1/1	不適用	不適用
高坂武史先生(於2019年9月2日委任為執行董事及 聯席行政總裁)	1/1	不適用	不適用	不適用
李麒麟先生	4/4	不適用	2/2	不適用
獨立非執行董事				
顧福身先生	4/4	不適用	不適用	3/3
王亞非女士	4/4	不適用	2/2	3/3
陳振彬博士，GBS，JP	4/4	1/1	2/2	3/3
蘇敬軾先生	4/4	1/1	不適用	不適用

附註：

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

企業管治報告

問責及核數

財務報告

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

在開始審核本公司2019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。

截至2019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	2019年 (元人民幣)	2018年 (元人民幣)
本集團的核數費用	5,550,000	5,200,000
稅務合規性及其他諮詢服務	1,878,000	1,290,000
合計	7,428,000	6,490,000

風險管理及內部監控

董事會負責評估及釐定本集團達成策略目標時所願意接納的風險性質及程度，並每年審查本集團風險管理及內部監控體系的效能。於2019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具備足夠資格及經驗，及彼等的培訓計劃及預算是否適當。

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。

2019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。

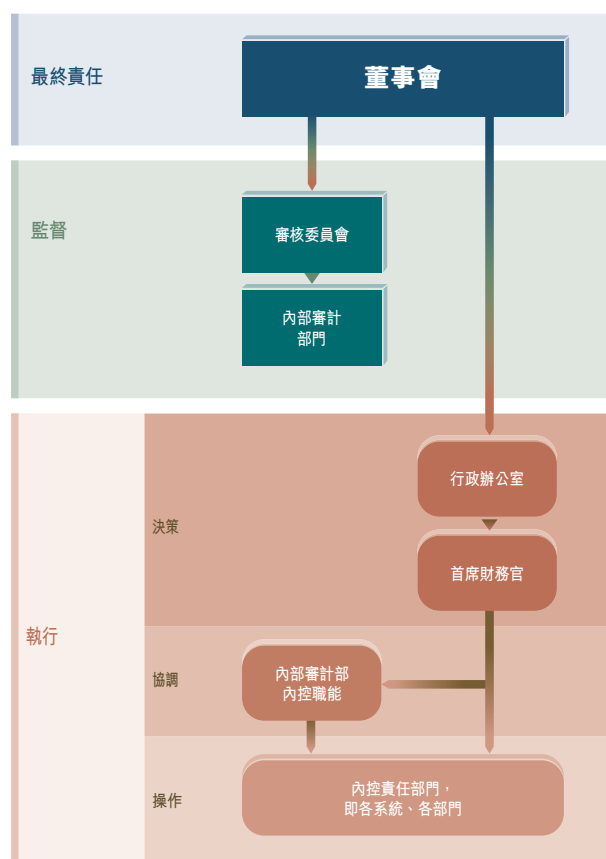
外聘核數師酬金

本公司自2004年於聯交所上市以來，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。

風險管理及內部監控體系

本公司已在多年業務控制經驗基礎上，建立一套綜合風險管理及內部監控體系。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。該體系旨在(i)實現經營效益及效率；(ii)提高內部及對外財務報告之可靠性；及(iii)確保遵守適用法律及法規。該體系旨在提供合理保證，而非絕對保證避免出現重大錯誤陳述、欺詐或損失。年內，本集團持續推進內部監控體系向控制有度、支持有力的方向發展，主要體現在以下各方面：

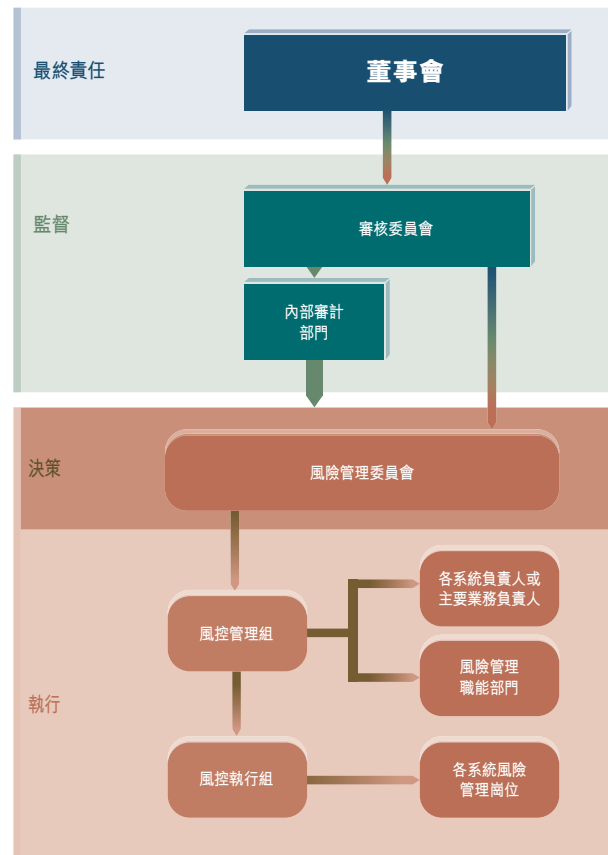
(1) 持續推動根據COSO風險管理及內部控制框架建立的組織架構正常運行，其中內部控制組織架構載述如下：



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

效性向董事會發表意見。內部審核部門就風險管理及內控有效性進行初步評估並向審核委員會直接匯報；及(iii)執行層級包括決策組、協調層(即內部審計部內控職能，負責本集團內控體系的規劃和建設支持工作、協調內控體系在各系統中的推廣實施、組織內控有效性檢查和風險評估)和運營及職能部門。

(2) 風險管理組織架構載述如下：



本公司設立由上至下責權分明的風險管理組織架構，包含最終責任、監督、決策和執行四個層級，分別為：(i)董事會為本公司風險管理工作的最終責任層，即董事會有權對本公司風險管理的政策制度及應對方案進行指引和最終決策，同時對本公司風險管理的效果承擔最終責任；(ii)審核委員會及其屬下的內部審計部負責對本公司風險管理的實施情況進行評估和監控，並及時將結果通知風險管理委員會和報送董事會；(iii)風險管理委員會成員由本公司管理層及集團副總裁組成，任期兩年，基本職責包括但不限於對風險管理相關的政策制度進行討論及審批，對風險管理相關的工作方案進行決策，對風險管理的年度工作計劃及年度報告進行

討論及審批，對本公司經營活動中發生的重大問題的解決方案進行決策，定期向審核委員會及／或管理層進行風險管理的相關匯報等；及(iv)執行層級包括風控管理組(包括系統負責人或主要業務負責人，以及由內部審計部履行職責的風險管理職能部門)和風控執行組(即各系統風險管理工作的專職人員)。

年內，結合公司組織架構、人員、業務流程等的變化，本公司及時更新內部審計部內控職能架構下的人員編製並進行必要的培訓。內控管理組在每次審核委員會會議上匯報集團風險管理及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。

- (3) 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管理既定之年度營運及財務目標，並於必要時考慮作出行動，同時確保該等行動可儘快執行，以修正任何重大錯誤或不足之處。
- (4) 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。內控手冊不時根據情況進行修訂，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。2019年，由內部審計部內控職能統一組織協調，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。
- (5) 在內控框架下建立了有效的年度自我評估檢查機制，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層面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，評估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。
- (6) 內部審核部門獨立地檢討有關主要營運、財務及合規職能之風險管理及內部控制。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。
- (7) 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》進行公司層面年度風險審視工作，並評估重要業務方面的風險及風險管理控制。

年度檢討

董事會深知其須對本集團的風險管理及內部監控系統負責，並有責任檢討該等制度的有效性，同時，該等系統旨在管理而非消除未能達成業務目標的風險，而且只能就不會有重大的失實陳述或損失作出合理而非絕對的保證。本集團的內部控制體系須持續檢討及改善，方能使本集團遇到任何風險轉變時作出及時反應。

董事會每年對本集團風險管理及內部控制體系之成效進行全面檢討，範圍涵蓋所有重大控制，包括關於財務、營運及合規監控。該檢討使用內部自我評估方法，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。2019年，本公司繼續完善自我評估方法。根據本公司的組織結構和業務擴展，自我評估的流程涵蓋多個系統及部門。此外，高級管理人員須根據COSO內部控制體系要點就公司內部控制體系之有效

性作出評估，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，並找出缺失或不足之處，及就此採取相應糾正措施。內部審核部門亦就檢討程序及結果進行獨立檢查和分析並向審核委員會及董事會提交聲明書，以證明本集團內部控制體系之充足性及有效性。

截至2019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風險管理及內部控制體系及流程狀況良好，能夠識別、控制及報告在達致本集團策略目標時所涉及之重大風險。有關體系及流程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，亦有適當的員工培訓課程及相關預算。

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2019年12月31日止年度已遵守企業管治守則下的守則條文。

內部審核

本公司於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2019年度，內部審核部門主管出席了所有審核委員會會議，並與本公司外聘核數師保持建設性溝通。內部審核部門亦會與外聘核數師進行適當的合作。

內部審核部門每年乃根據集團戰略目標及風險評估結果制訂年度內部審計計劃，並在取得審核委員會批准和支持下開展工作。內部審核部門之工作包括(i)對各業務和職能系統進行定期審計，評價其經營的效果和效率；以及(ii)在風險評估的基礎上，就管理層和審核委員會所指定範疇進行專項審核工作。於2019年度，內部審核部門對李寧品牌的銷售系統、產品系統、零售子公司、供應鏈系統、非核心業務系統以及內控和風險管理系統進行了審核，並向審核委員會、管理層提交了相關審核報告。

對於重大審計發現和風險因素，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，並每年3次向審核委員會進行正式工作匯報，此有助於董事會評核本集團的監控情況及風險管理的有效程度。於2019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因素。

內部審核部門將審閱持續關連交易及內部控制程序，以確保個別關連交易確實按照框架協議項下的定價政策及機制進行，並向獨立非執行董事提供其發現，以協助彼等進行年度檢討。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2019年度，內部審核部門參與了風險管理體系、內部控制體系、銷售渠道及品牌風險管理和財務系統執行情況的回顧工作。

內幕消息

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

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

遵守股份買賣的標準守則

本公司已採納標準守則作為董事進行證券交易的操守守則。本公司亦定期提醒各董事於標準守則下須履行的責任。經本公司作出特定查詢後，所有董事均確認在截至2019年12月31日止年度內已遵守標準守則所載的規定準則。

可能擁有本集團尚未公開的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2019年並無發現任何未遵守有關指引的情況。

公司秘書

年內，戴嘉莉女士擔任本公司的公司秘書（「公司秘書」）。戴女士為本公司的全職僱員，熟悉本公司之日常事務運作。年內，戴女士向執行主席及／或首席財務官匯報工作。此外，彼已妥為遵守上市規則第3.29條的相關專業培訓規定。

股東權利及與股東的溝通

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

股東召開股東大會／提呈議案的程序

根據組織章程細則，於發送要求當日持有賦予權利在本公司股東大會上投票的本公司繳足股本不少於十分之一的任何一名或多名本公司股東，有權隨時向董事會或公司秘書書面要求董事會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，地址為香港九龍觀塘道418號創紀之城五期東亞銀行中心33樓3301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，董事會未召開有關大會，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，一概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<http://ir.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，地址為香港九龍觀塘道418號創紀之城五期東亞銀行中心33樓3301室，註明公司秘書收。

於2019年，組織章程細則並無任何變動。

股東大會

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

本公司自2004年於聯交所上市以來，所有於股東大會上提呈的決議案均以投票方式表決，其中本公司每股全數繳足股份均有一票投票權。要求及進行以投票方式表決的程序乃參考組織章程細則，並於股東大會開始時予以說明。投票表決結果將刊載於本公司及聯交所網站。

為鼓勵股東出席會議，本公司給予股東逾二十(20)個完整營業日的股東週年大會通知及十(10)個完整營業日的股東特別大會通知，並向股東寄發載有所需資料的通函，讓股東就擬於大會上提呈以供審議的決議案作出知情決定。

董事會成員(包括董事會主席、審核委員會、提名委員會及薪酬委員會各主席)及本公司的外聘核數師均已出席於2019年6月14日舉行的本公司股東週年大會。大會設有答問環節供股東提問。本公司下一屆股東週年大會將於2020年6月12日舉行。有關2020年股東週年大會詳情及將審議的事項的所需資料均載於連同本年報一併寄發予股東的通函內。

董事出席2019年舉行的股東大會之記錄載列如下：

董事姓名	出席會議次數／ 舉行會議次數
執行董事	
李寧先生(執行主席兼聯席行政總裁)(於2019年9月2日調任為聯席行政總裁)	1/1
高坂武史先生(於2019年9月2日委任為執行董事及聯席行政總裁)	不適用
李麒麟先生	1/1
獨立非執行董事	
顧福身先生	1/1
王亞非女士	1/1
陳振彬博士，GBS，JP	1/1
蘇敬軾先生	1/1

展望

董事會將不斷檢討及改善其企業管治，務求保持高透明度、問責性和責任水平。

承董事會命

執行主席兼聯席行政總裁
李寧

香港，2020年3月26日

環境、社會及管治報告

一、環境、社會及管治(ESG)管理體系

本集團以「用運動燃燒激情」為使命，以成為「全球領先的體育用品品牌公司」為願景，以「體育不僅僅是簡單競技或健身，還具有公益性和社會教育功能」為原則，專注體育運動及相關產品的研究，向消費者提供優質的體育產品，同時始終堅持以社會責任為己任，向消費者、員工和周邊社區的居民傳遞溫暖。

本集團重視並勇於承擔社會責任，將社會責任融入到企業文化中，塑造「贏得夢想」、「消費者導向」、「我們文化」和「突破」的核心價值觀，努力成為環境友好型企業，持續推動社區和社會的協作發展。

ESG管理架構及理念

本集團在董事會下設ESG管理委員會，並針對具體事務設立ESG執行小組，高效開展ESG相關工作。其中，董事會負責ESG相關事宜的監管，並在ESG報告披露前對其內容進行審核；ESG管理委員會負責ESG中長期策略的制定，推動ESG執行小組實施具體工作，並定期向董事會匯報；ESG執行小組負責具體開展ESG相關工作，包括制定ESG相關管理制度和年度目標、落實ESG相關措施，評估ESG相關風險及機遇等，保證ESG工作高效有序地進行。

ESG管理架構

決策層

ESG管理委員會主席

管理層

ESG管理委員會委員

執行層

ESG執行組組長

ESG執行組成員

本集團在日常經營管理中融入ESG理念，積極倡導綠色運營，引導供應商關注其環境和社會責任，重視員工健康與發展，維護員工權益，熱衷參與公益活動，為推動社會和諧和可持續發展貢獻自身力量。

ESG策略

本集團在環境保護、供應鏈管理、員工關愛和社區投資方面制定了符合本集團發展戰略的ESG策略，並在策略中融入了對聯合國可持續發展目標(SDGs)的回應。

在環境保護方面：



- 遵守運營所在地的環保法律法規，積極貫徹「綠水青山就是金山銀山」的理念，踐行節能減排措施，降低碳排放；

- 在辦公區域積極採用綠色環保設備，合理利用清潔能源，提高能源利用效率；
- 推行綠色辦公理念，培養員工環保意識，減少辦公廢棄物的產生；
- 研發環保再生面料，推出綠色環保產品，積極應對氣候變化，推進可持續發展。

在供應鏈管理方面：



- 搭建完善的供應商企業社會責任管理體系，與國際標準和行業最佳實踐對標，嚴格審核供應商的環境與社會責任履行情況，助力供應鏈可持續發展能力提升；
- 引導供應商提升環保理念，多方面審查供應商環境表現，加強供應鏈碳排放管理，督促供應商進行節能減排；
- 提升供應鏈社會責任管理水平，督促供應商保障員工健康與安全、薪酬與福利、平等機會等權益；
- 全面監督供應商化學品的採購、使用和儲存，評估供應商化學品風險，督促供應商提高化學品管理水平；

- 參與行業全球環境績效標準的制定，推進生產過程有害化學品零排放，與合作夥伴共建可持續發展的價值生態鏈體系。

在員工關愛方面：



- 遵守運營所在地與僱傭相關的法律法規，堅持「以人為本」的用工理念；
- 保障員工合法權益，完善社會保障及薪酬福利體系，對歧視行為零容忍；
- 關心員工的健康與安全，為員工提供安全、舒適、和諧的工作環境，打造團結友愛的職業團隊；
- 提供高質量的培訓，為員工提供廣闊的發展空間和多樣化的晉升渠道，助力其職業生涯發展，讓員工與企業共同成長。

在社區投資方面：



- 將體育文化與體育精神融入公益慈善與社區交流，以體育踐行大愛；
- 關注社區需求，鼓勵全民運動，健康生活；
- 積極響應國家脫貧攻堅政策，助力貧困地區發展，幫助婦女兒童改善饑餓問題，增強營養；
- 關注國家體育教育，加強校企合作，為體育人才的培養提供支持。

可持續發展行動

SDGs	SDGs中國國別方案	集團2019年可持續發展行動
環境保護		
SDG6 清潔飲水和衛生設施	全面推進節水型社會建設，強化用水需求和用水過程管理	- 使用景觀水池的水進行綠植的澆灌。 - 定期開展用水設備檢修，防止因設備滲漏而導致的用水量增加。 - 在衛生間與茶水間等公共區域張貼節約用水宣傳標語。
SDG7 經濟適用的清潔能源	- 優化能源結構，提高化石能源利用效率，增加清潔能源消費比重 - 建設清潔低碳，安全高效的現代能源體系	- 在總部園區建築頂部安裝了總面積約1.5萬平方米的太陽能電池板，通過太陽能發電為園區提供日常所需電能。 - 完成對總部IT機房新風機組的改造，充分利用冬季低溫環境，減低電量消耗。
SDG11 永續發展的市鎮規劃	實施公共交通優先發展戰略，推動可持續城市交通體系建設	鼓勵員工使用公共交通，為集團總部辦公園區的員工提供便捷的班車通勤服務，降低員工通勤碳排放。
SDG12 確保永續消費和生產模式	- 降低化學品對人類健康和環境造成的不良影響 - 大幅度提高綠色化工技術水平 - 大力發展循環經濟，主要廢棄物循環利用水平顯著提升	- 對生產流程中的每個環節，尤其是化學品的使用環節，進行全面監督，把控原材料質量，從源頭保證產品質量。 - 使用符合全球回收標準的環保再生面料作為服裝原材料，如參與「淨水24小時計劃」公益項目推出使用廢棄物飲水瓶加工處理製成的服裝產品。 - 宣傳環保理念，提高客戶循環經濟產品接受度。 - 作為評審顧問團成員參與「衣再造競賽」，推廣衣物回收和再利用、環保等可持續理念。
SDG13 氣候行動	普及氣候變化知識和低碳發展理念，引導全民積極參與應對氣候變化行動	- 對員工進行節能減排教育，提高員工節能意識。 - 鼓勵加班員工集中在特定區域辦公，以縮小空調、照明的使用範圍，提高能源利用效率，降低能耗。 - 鼓勵員工多使用環保電動車和公共交通，在北京總部辦公園區引入專業的班車公司，減少私家車的使用。

SDGs

SDGs中國國別方案

集團2019年可持續發展行動

供應鏈管理

SDG5 性別平等

- 堅持男女平等基本國策，消除對婦女的一切形式的歧視和偏見
- 嚴格禁止本集團供應商在招聘、建立勞動關係、獲得培訓或薪酬、福利等環節以任何形式歧視女性員工。

SDG6 清潔飲水和衛生設施

- 大幅提升廢水達標處理比例，加強重點水功能區和入河排污口監督監測
- 嚴格審查本集團供應商廢水監測報告、排污許可證等，測試供應商廢水數據，加強供應鏈廢水監控。
- 全面推進節水型社會建設，強化用水需求和用水過程管理
- 鼓勵供應商披露廢水排放、處理的相關數據。

SDG12 確保永續消費和生產模式

- 降低化學品對人類健康和環境造成的不良影響
- 修訂《李寧公司生產工藝中限用物質清單政策》和《李寧供應商環境審核季度評估工具》，詳細規定生產工藝中的限用物質管控。
- 大幅度提高綠色化工技術水平
- 要求供應商簽署《李寧公司生產工藝中限用物質(MRSL)遵從聲明書》。
- 全面推行生產者責任延伸制度，鼓勵企業在生產管理中全面貫徹可持續發展理念
- 制定並發佈《李寧供應商社會責任管理手冊》，完善供應鏈社會責任管理體系。
- 制定《李寧供應商社會責任行為準則》，將和諧勞動關係、健康安全、環境保護等要求納入供應商管理策略和評估體系。

SDG13 氣候行動

- 普及氣候變化知識和低碳發展理念，引導全民積極參與應對氣候變化行動
- 作為第一個承諾加入「氣候創新2030行動」的品牌，與中國紡織工業聯合會社會責任辦公室在上海共同舉辦了「李寧氣候領導力低碳訓練營」。
- 每季度向供應鏈收集其能耗數據及氣候變化數據，加強供應鏈碳排放管理。

SDG17 促進目標實現的夥伴關係

- 積極參與全球發展合作，推動建立更加均衡的全球發展夥伴關係
- 持續參與有害化學物質零排放計劃(ZDHC)重大事務的決議與選舉。
- 積極參與全球技術促進機制相關工作
- 參與制定化學品淘汰、有害化學品替代方法。
- 參與發佈生產工藝受限物質清單MRSL 2.0。

環境、社會及管治報告

SDGs	SDGs中國國別方案	集團2019年可持續發展行動
員工關愛		
SDG1 消除貧窮	完善社會保險體系，實施全民參保計劃	- 嚴格遵守《中華人民共和國社會保險法》，為員工搭建完善的社會保障體系，提供社會保障福利。 - 為員工提供「五險一金」、意外傷害保險及補充醫療保險。
SDG3 良好健康與社會福利	促進基本醫療衛生服務的公平性和可及性	- 定期組織員工體檢，通過健康知識講座等形式，普及健康知識。 - 設立了健康諮詢室，為員工提供日常疾病防治的基礎藥物。 - 除法定的醫療保險之外，免費為員工提供包含意外險、重疾險在內的補充商業保險。
SDG5 性別平等	- 堅持男女平等基本國策，消除對婦女的一切形式的歧視和偏見 - 提升婦女就業創業能力，發展公共托幼服務	- 不以員工的性別為依據來評估員工的工作表現，並努力保障員工不會因這些因素而遭受騷擾和歧視。 - 成立「員工之家」，在員工子女寒暑假期間或極端天氣下進行免費看護，幫助員工平衡工作和家庭。
SDG8 體面工作和經濟增長	- 促進製造業朝向高端、智能、綠色、服務方向發展 - 完善就業創業服務體系，推行終身職業技能培訓制度	制定符合公司發展和員工發展需求的培訓計劃，提供多元成長機制，不斷提高員工的知識水平、工作能力和能動性。
SDG10 減少國內及國家間不平等	- 注重機會公平，保障人民平等參與、平等發展權利 - 堅持居民收入增長和經濟增長同步、勞動報酬提高和勞動生產率提高同步	- 遵守公開透明、公平公正的招聘原則，提供平等的就業機會。 - 制定與公司戰略相匹配的薪酬策略，根據不同崗位員工的業績貢獻提供多種表現獎勵。

SDGs

SDGs中國國別方案

集團2019年可持續發展行動

社區投資

SDG1 消除貧窮

- 對農村貧困人口實行分類精準扶持

- 簽訂「東航殘疾人幫扶合作協議」，將扶貧、慈善與公益有機結合，聚焦產業幫扶、就業幫扶、殘疾人幫扶等多個領域。

SDG2 終止饑餓

- 確保所有人全年都有安全、營養和充足的食物
- 為青春少女和孕婦、哺乳期婦女、老年婦女等重點人群提供營養指導和干預

- 自2012年與中國婦基會合作開展公益活動以來，每年舉辦「母親郵包」項目，幫助貧困母親，已累計捐贈款物逾6,000萬元人民幣。

SDG4 良質教育

- 保障弱勢群體平等接受義務教育的權利
- 推行校企合作的技術技能人才培养模式
- 加強學校體育教育

- 攜手中國運動員教育基金會援建中國貧困及偏遠地區的教育、體育發展，至今已建設44所「中國運動員希望小學」和37所「風雨操場」。
- 簽約點對點運動隊共建學校，成立李寧體育獎學金，加強青少年體育教育。
- 舉辦冬令營、夏令營活動，為參與活動的兒童和青少年提供多樣化、專業化的運動課程。

環境、社會及管治報告

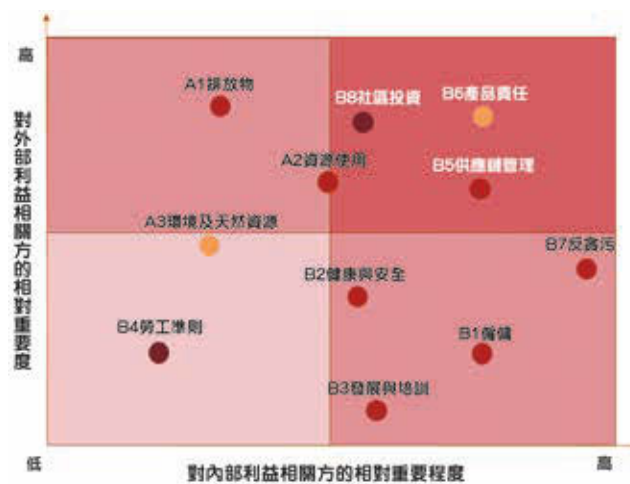
利益相關方溝通與關鍵議題識別

我們充分認識到，利益相關方的溝通參與是企業可持續發展的基礎。本集團結合行業特點和自身情況，識別出與本集團發展密切相關的七個主要利益相關方群體，包括政府及監管部門、股東及投資人、員工、經銷商及供應商、媒體、消費者、社區及公眾。為了更好地實現可持續發展，踐行企業社會責任，回應利益相關方期望，本集團通過多種方式和渠道與利益相關方保持良好的溝通，識別出其重點關注的議題，並積極做出回應。

主要利益相關方識別

主要利益相關方	溝通渠道	關注議題	回應
政府及監管部門	政策指引 規範性文件 行業會議 現場檢查 非現場監管	節能減排情況 公司治理狀況 合規經營 落實政策	落實監管政策 接受監督考核 實行綠色運營 完善公司治理體系
股東及投資人	信息披露 股東大會 路演 業績公告	經營策略 盈利能力 信息披露透明度	保持品牌價值 定期發佈業績公告 推動風險內控管理
員工	工會組織 職工代表大會 內網郵箱 公司活動	員工薪酬福利 社區公益 發展及培訓 安全保障	發揮工會作用 豐富員工生活 建立學習平台 保護員工權益
經銷商及供應商	定期溝通會 日常交流互訪 合作協議 戰略談判	公平合作 誠信履約 共同發展	制定透明公平的採購制度 增強環境及社會風險意識 建立良好的業務合作關係
媒體	新聞發佈 媒體平台 現場走訪	公司影響力 信息披露透明度 公關能力	定期舉辦媒體開放日 實時發佈新聞動態 及時客觀的信息披露
消費者	客服熱線 滿意度調查 營銷活動 官方網站	產品質量 售後服務 隱私保障	建立完善質量管控體系 提升服務品質 保護消費者權益
社區及公眾	公益活動 志願者行動 社區活動	慈善公益活動 社區發展 社區關係	定期開展志願者活動 加大對外捐贈力度 普及專業運動知識

本集團結合香港聯交所《環境、社會及管治報告指引》中列示的11個層面，採用問卷調研的方式，邀請各主要利益相關方進行了ESG議題重要性評估。根據內外部主要利益相關方代表的反饋結果，本集團識別出產品責任、社區投資、供應鏈管理等為利益相關方重點關注的議題。



主要利益相關方對《環境、社會及管治報告指引》
各層面關注度分析矩陣圖

二、環境管理

環境管理政策

本集團積極踐行綠色發展理念，堅持節約資源和保護環境的基本國策，嚴格遵守《中華人民共和國環境保護法》《中華人民共和國水污染防治法》、《中華人民共和國節約能源法》及《生活垃圾分類制度實施方案》等法律法規，在日常運營中減少溫室氣體排放，高效率利用各類能源，優先使用可再生能源，加強用水管理，統一監督廢物管理，將廢棄物交由有相應資格的單位進行運輸、貯存、利用及處置，全力提升企業可持續發展水平。2019年，本集團在經營中未發現對環境造成重大污染和影響的事項。

環境管理措施

為實現節能減排目標，推進綠色運營管理，本集團制定並完善了《李寧公司節能工作安排》、《李寧公司節能(源)管理標準》、《李寧公司節能措施》、《李寧公司危險品管理制度》等內部管理制度，秉承低碳環保理念，節約資源使用，減少和控制生產經營活動產生的氣體、固體廢物等排放，培養員工環保意識，逐年加大環保投入，積極響應國家低碳發展政策。同時，我們對供應鏈運營生產的各個關鍵環節進行了嚴格的監控，督促其制定環境保

護方針和管理制度，採取和改進措施節約資源和減少排放，促進循環經濟。

減少廢物排放

本集團運營主要涉及的排放為辦公運營產生的廢物排放。我們鼓勵員工使用公共交通工具，並在集團總部辦公園區引入專業的班車公司，為員工提供便捷的班車通勤服務，減少車輛尾氣排放，降低員工通勤碳排放。同時，為鼓勵員工使用環保電動車作為交通工具，我們在總部園區安裝了6個電動車充電樁，為駕駛環保電動車的員工提供便利。此外，本集團為員工發放交通補貼，以鼓勵員工選乘班車或其他公共交通工具，減少私家車的使用頻率，倡導綠色出行。

我們與具有專業資質的公司合作，對運營中產生的廢棄物進行妥善回收處理。本集團嚴格管理打印設備的使用，對於因打印產生的碳粉、硒鼓、墨盒等有害廢棄物，我們統一收集，存放於指定地點，並請有相關專業資質的公司進行清運處理。我們還鼓勵員工就餐時實行「光盤行動」，日常工作中愛惜辦公設備，減少無害廢棄物的產生。

降低資源消耗

本集團重視能耗管理，倡導資源的高效率使用，及時更換老舊設施，並根據實際情況訂立節能計劃，提高員工節能意識，積極打造綠色辦公企業。

環境、社會及管治報告

- **推行設備智能節電：**本集團在北京總部園區安裝了照明自控系統和溫控傳感器，可自動在非工作時段開啓節能照明模式，收集溫度數據，幫助製冷、製熱系統及時調整模式，降低電力消耗，提高用電設備使用效率。
- **使用新能源發電：**本集團充分利用總部園區建築頂部的超大空間，與專業公司合作，安裝了5,700餘塊、總面積約1.5萬平方米的太陽能電池板，通過太陽能發電為園區提供日常所需電能。目前，該小型太陽能發電站的發電量可滿足總部辦公園區30%以上的用電需求，極大地降低了非清潔能源發電的用量。
- **加強紙張及包裝物管理：**本集團提倡無紙化辦公，打印設備默認雙面、黑白打印，定期檢查監督員工打印流程，減少不必要的打印需求。此外，我們對包裝材料的使用執行統一管理，各部門需根據實際需要申請領用和發放。
- **加強用水管理：**本集團對園區的景觀水池進行生態化管理，使用水池中的水澆灌園區綠植，減少水池換水的頻次，避免造成因水質變質而導致的用水量增加。同時，我們加強對園區水管線的監管，及時發現並處理設備「跑冒滴漏」問題，並在茶水間和衛生間等公共區域粘貼節約用水宣傳標語，強化員工節水意識。
- **倉儲節能管理：**本集團成立了專門的倉儲節能管理小組，在各區域設定兼職管理員，每月分析能源消耗情況，發現潛在節能空間；每季度對園區自來水管進行全面檢修，保證設備處於良好的密封狀態；每天下班定點巡檢，對無人作業區域關燈、關電情況進行管理。
- **門店節能管理：**本集團要求各門店及時關閉倉庫、休息室的燈具，禁止「長明燈」；嚴格規定地鋪店門頭射燈開啓時間，禁止「白晝燈」；夜間加班及盤點時，賣場射燈需分區打開；店鋪空調上午10：00前不可使用，且需要在閉店前20分鐘關閉；空調溫度夏天不可低於24度，冬季不可高於20度。

2019年環境績效表現

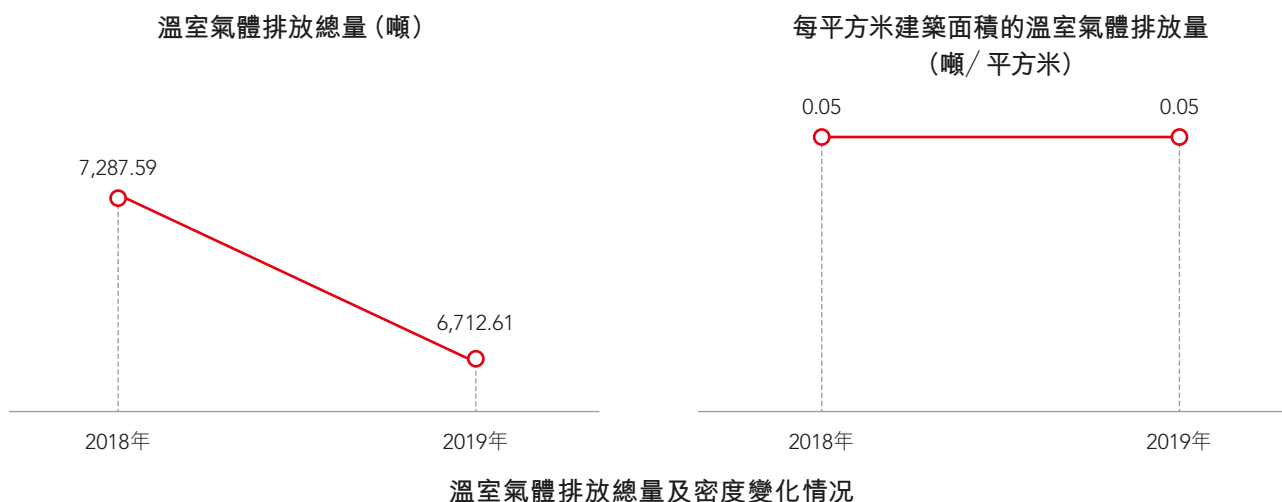
除另有說明外，本部分環境績效統計範圍包含本集團總部及零售子公司在中國境內的主要運營場所，包括北京李寧中心、上海辦公區、佛山辦公區、荊門物流園及各零售子公司，其餘運營場所未來將適時加入統計範圍。

1. 排放物

指標	績效表現
溫室氣體排放總量(範疇一及範疇二)(噸) ²	6,712.61
每平方米建築面積的溫室氣體排放量(範疇一及範疇二)(噸/平方米)	0.05
直接排放(範疇一)(噸)	769.77
公車耗油	1.65
天然氣	768.12
間接排放(範疇二)(噸)	5,942.84
外購電力	5,942.84
有害廢棄物總量(噸) ³	1.93
每平方米建築面積的有害廢棄物重量(噸/平方米)	0.000014
無害廢棄物總量(噸) ⁴	508.35
每平方米建築面積的無害廢棄物重量(噸/平方米)	0.0036

註：

1. 基於本集團的運營性質，其主要氣體排放為溫室氣體排放，源自使用由化石燃料轉化的電力及燃料。
2. 溫室氣體清單包括二氧化碳、甲烷和氧化亞氮，主要源自外購電力及燃料。溫室氣體核算乃按二氧化碳當量呈列，並根據中華人民共和國生態環境部刊發的《2017年度減排項目中國區域電網基準線排放因子》及政府間氣候變化專門委員會(IPCC)刊發的《IPCC 2006年國家溫室氣體清單指南2019修訂版》進行核算。
3. 集團運營涉及的有害廢棄物主要類型為廢鉛酸蓄電池和辦公打印設備廢棄墨盒、廢棄硒鼓、廢棄碳粉等。廢鉛酸蓄電池由有資質的專業公司進行處理，辦公打印設備的廢棄硒鼓、廢棄墨盒、廢棄碳粉等更換及回收處置由打印服務供應商負責。
4. 集團運營涉及的無害廢棄物主要類型為辦公垃圾、廚餘垃圾和廢棄生產硬盤。辦公垃圾及廚餘垃圾由物業統一處理，廢棄生產硬盤由回收商進行回收處理。其中南寧零售子公司、廈門零售子公司福州辦公室、哈爾濱零售子公司、大慶零售子公司、新疆零售子公司、武漢零售子公司、瀋陽零售子公司、深圳零售子公司、佛山辦公區的辦公垃圾由辦公區物業統一處理，尚不能單獨計量，我們依據國務院發佈的《第一次全國污染源普查城鎮生活源產排污係數手冊》進行了估算。



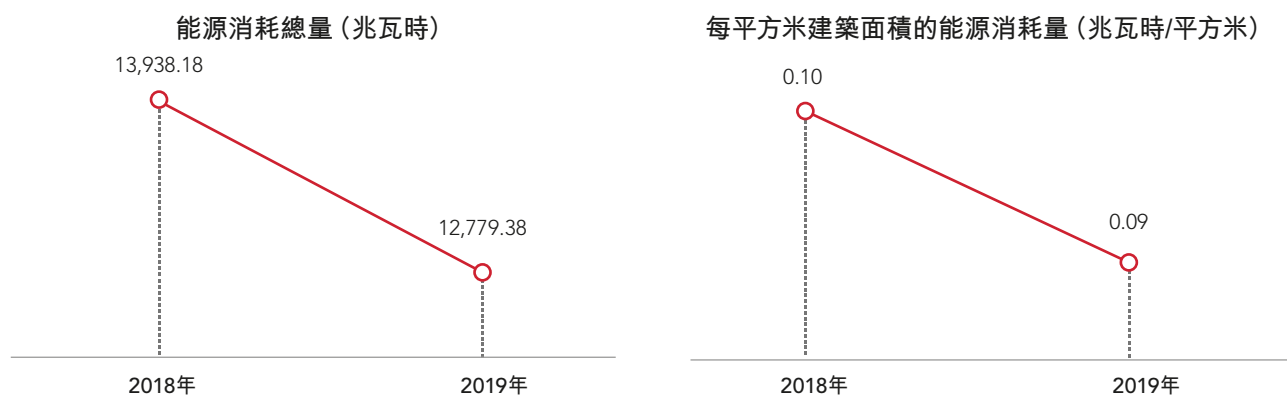
環境、社會及管治報告

2. 能源及資源消耗

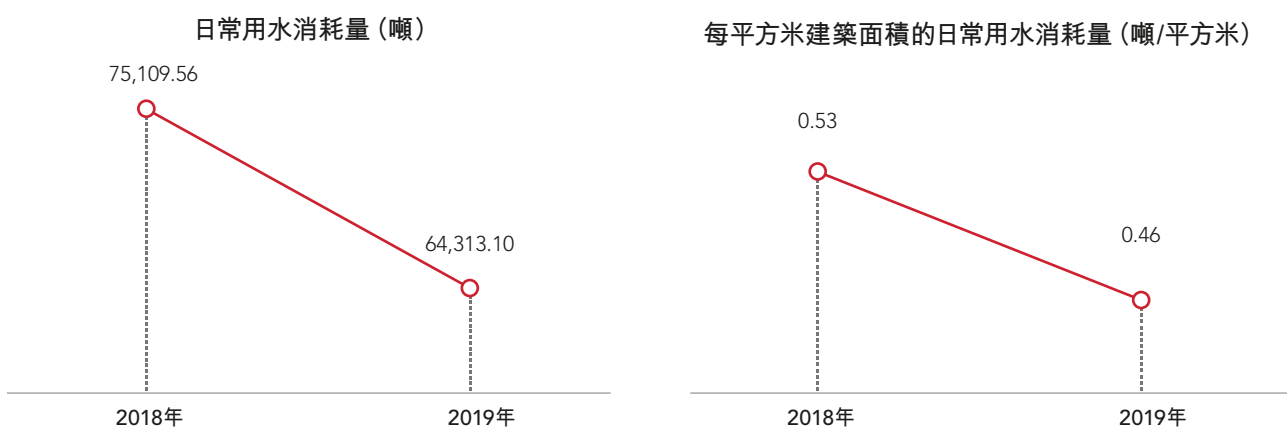
指標	績效表現
能源消耗總量(兆瓦時) ¹	12,779.38
每平方米建築面積的能源消耗量(兆瓦時/平方米)	0.09
直接能源消耗(兆瓦時)	3,935.05
汽油	6.75
天然氣	3,928.30
間接能源消耗(兆瓦時)	8,844.33
外購電力	8,844.33
日常用水消耗量(噸) ²	64,313.10
每平方米建築面積的日常用水消耗量(噸/平方米)	0.46
紙張消耗總量(噸) ³	14.98
製成品所用包裝物總量(噸) ⁴	14,323.56
每百萬元收入耗用製成品包裝物量(噸/百萬元) ⁵	1.03

註：

1. 能源消耗量數據是根據中華人民共和國國家標準《綜合能耗計算通則(GB/T2589-2008)》中提供的有關換算因子進行計算，包含電力、天然氣和公車耗油。
2. 日常用水包括自來水和中水，其中上海辦公區、蘭州零售子公司、南寧零售子公司、廈門零售子公司、廈門零售子公司福州辦公室、合肥零售子公司、天津零售子公司、廣州零售子公司、杭州零售子公司、武漢零售子公司、瀋陽零售子公司、深圳零售子公司、西安零售子公司、長沙零售子公司及濟南零售子公司的日常用水為辦公區物業控制，水費包含在物業費中，用水量尚不能單獨計量，我們依據中華人民共和國住房和城鄉建設部發佈的國家標準《建築給水排水設計規範》(GB50015-2019)標準進行了估算。
3. 複印紙包括A4複印紙和A3複印紙。
4. 包裝物主要包括塑料包裝袋、紙盒、紙箱及手提紙袋。
5. 每百萬元收入耗用包裝物量是指集團每百萬元收入耗用的包裝物重量。



能源消耗及密度變化情況



日常用水量及密度變化情況

三、僱傭管理

本集團嚴格遵守《中華人民共和國勞動法》、《中華人民共和國勞動合同法》和《中華人民共和國社會保險法》等法律法規，制定《李寧公司員工手冊》等制度措施，完善員工管理，切實保障員工合法權益，關心員工身心健康，關注員工成長與發展，為員工提供健康、安全的工作環境和穩定的晉升渠道，保障員工利益的同時為本集團的可持續發展夯實基礎。

於2019年12月31日，本集團有僱員3,783名。其中集團總部及零售子公司僱員3,610名，其他附屬公司僱員173名。

合法用工，保障權益

本集團遵循公開透明、公平公正的招聘原則，為所有應聘者提供平等的就業機會，在合同中明確陳述僱傭雙方的權利和義務，確保應聘者合法受僱，努力構建融洽、和諧、穩定的僱傭關係。我們在《員工手冊》中明確規定，在確認僱傭前，應聘者需提供有效的身份證明文件，確保其符合法律規定年齡，並在工作中考慮員工的能力與實際情況，嚴禁強迫員工勞動。至今為止，本集團未發現存在僱用童工或強制勞工的情況。

本集團鼓勵男女平等和用工多元化，杜絕一切歧視行為，努力塑造公平、互相尊重及多元的工作環境。我們尊重每一位員工，不以員工的性別、年齡、種族、宗教、殘疾、性取向、家庭、生育等狀況歧視任何人，若發生歧視或騷擾事件，公司會進行責任評估及記錄並採取必要的處分。

本集團設立工會，對涉及員工切身利益的重大舉措，必須徵求工會代表的意見和建議，並經工會代表表決同意後實行。此外，員工可通過公司意見箱對公司管理或不公平待遇進行投訴和反饋，管理層也會不定期與員工當面交流，瞭解員工的需求和面臨的挑戰，切實推進民主管理，重視員工權益保障。

關愛員工，提升福祉

本集團搭建了完善的社會保障體系，除按國家和當地政府規定為員工提供基本薪酬、激勵獎金、醫療保險、養老保險、失業保險、工傷保險、生育保險及住房公積金外，還為員工購買了意外傷害保險及補充醫療保險。我們制定了《員工考核及休假管理制度》，明確規定員工應享有的假期，並為員工提供相應的節日津貼、生日禮金等作為額外福利。員工可根據工作性質和業務需要合理安排工作時間，若因工作需要超出標準工作時間，本集團將依法通過調休或支付加班工資等方式對員工進行補償。

為豐富員工的業餘生活，本集團成立了多種運動俱樂部，並在工作園區搭建了健身場所，鼓勵員工在工作之餘多鍛煉身體，保持身體健康，緩解工作壓力。我們設立了互助幫扶基金，用以幫助因發生意外或罹患重大疾病而導致生活困難的員工，幫助其減輕生活負擔。此外，我們還成立了「員工之家」，在寒暑假期間或極端天氣下對員工子女進行免費看護，幫助員工平衡工作和家庭，使員工感受到來自企業的溫暖，提高員工歸屬感。



「員工之家」



總行園區健身場所

關注健康，保障安全

員工是企业發展的基礎，員工的健康和安全則是公司能夠高效率運轉的前提。本集團嚴格遵守《中華人民共和國

勞動合同法》中關於用工環境的各項規定以及《中華人民共和國安全生產法》、《中華人民共和國職業病防治法》等法律法規的各項內容，致力於為員工提供舒適、健康、安全的工作環境，保障員工在工作場所的人身和財產的安全，提升員工安全意識和健康意識，加強職業病的預防。

本集團聘用專業的物業公司提供全天候安保服務，架設覆蓋園區的監控設備，外來訪客均需登記並經核實身份後才可進入，保障辦公區域的安全。為及時清查辦公區內的安全隱患，識別安全風險，本集團2019年共組織了10餘次5S系列檢查，確保設施設備始終處於正常工作狀態。

對於意外和突發緊急事件，本集團制定了《李寧集團消防應急預案》、《李寧集團疏散應急預案》等制度，並結合辦公園區的整體規劃，制定了最安全有效的疏散路線。2019年，本集團舉行了兩次全員參與的消防教育活動，宣傳消防知識，組織員工學習消防器材的實際操作，提高員工面對突發事件時的應對能力。

本集團定期組織員工進行年度健康檢查，通過現場諮詢、電話答疑、APP解讀等多種方式，邀請專家對體檢結果進行解讀，幫助員工深入瞭解自身健康狀況。我們還設立了健康諮詢室，為員工提供日常疾病防治的基礎藥物，並不定期舉辦健康知識講座，提高員工健康意識，幫助員工養成健康的生活和工作習慣。

註：

1. 5S：即整理(SEIRI)、整頓(SEITON)、清掃(SEISO)、清潔(SEIKEISU)和素養(SHITSUKE)。

培養人才，共促發展

本集團秉承與員工共同發展的理念，搭建具有競爭力的薪酬體系，根據不同崗位員工的業績貢獻提供銷售獎金、購股權及股份獎勵、利潤共享計劃等多種表現獎勵，並定期根據公司發展階段、市場和行業環境、員工過往表現等調整員工薪酬及福利待遇。我們制定了完善的績效考核機制，對全體員工實施績效考核，依據考核結果評估員工潛力，利用人才發展評估機制，達成組織發展、人才發展與公司戰略的高度統一。

員工職業發展與能力提升是企業最有價值的戰略性投資。本集團鼓勵員工在工作中歷練，同時為員工提供輔導反饋和培訓課程。本集團將培訓目標與企業的發展戰略緊密結合，制定符合公司發展和員工發展需求的培訓計劃，為員工創造學習機會，提供多元成長機制，不斷提高員工的知識水平、工作能力和能動性。通過專業培訓、領導力培養、人才梯隊建設等措施，本集團建立了學習型組織，幫助員工快速提升能力，完成自我實現，增強公司核心競爭力。



2019年李寧零售人員培訓

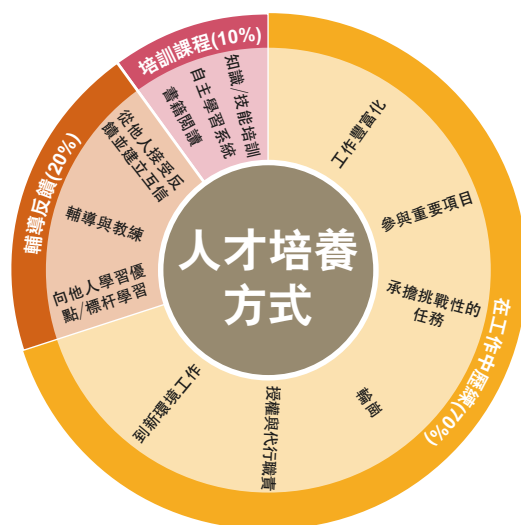


2019年李寧管培生入職集訓

我們培訓的基本原則是：



我們每月定期對辦公室新員工和店鋪零售人員組織培訓，幫助其瞭解公司制度、銷售技巧、產品知識、管理技能等，並不定期組織產品知識達人賽、管培生培訓、微信自主學習、管理培訓等特色培訓，提升員工職業生涯發展能力，提高員工整體素質與工作能力。2019年，本集團在職員工參加集團組織的各類培訓總時長累計超過2萬小時。



集團人才培養方式圖解

四、供應鍊管理

本集團希望通過對標國際標準和行業最佳實踐，帶動品牌價值鏈的合作夥伴共同成長。2019年，我們制定並頒佈了《李寧有限公司供應商企業社會責任管理手冊》，將企業社會責任管理融入供應商的引入、評估、持續改進和退出等環節，詳細描述了供應鍊管理的工作流程、考核標準和目標要求，以實現責任供應鍊目標，推動供應鍊的可持續發展。

供應商准入評估

本集團對供應商的引入、評估及退出制定了嚴格的制度和標準，並定期對供應商的合規情況進行評估。

針對新供應商，本集團引入評估過程包含供應商信息收集、供應商文件自查、第一輪文件提供和第二輪文件提供四大環節，從供應商的基本資質、規模要求、質量體系、業務水平、環境及社會責任等方面對擬引入供應商進行考核。我們首先會對擬引入供應商環境及社會責任表現進行評估，只有在通過社會責任審核後的供應商方可進入下一輪審核。2019年，本集團擬引入供應商審核通過率為85.5%。

環境、社會及管治報告

針對處於合作中的供應商，本集團根據供應商層級及類型的不同，參照國際通用的供應鏈運作參考模型(SCOR體系)，分別訂立考核標準，按季度或年度分別對其環境及社會責任表現與風險進行常規性季度核查和現場評估，以確保供應商社會責任管理的持續改善。

- 季度評估：本集團每季度要求供應商積極自查並提交包括員工管理情況、應急演練記錄、環境檢測報告、溫室氣體清單等社會責任材料。本集團根據供應商提供的材料進行評估，確認審查結果，最終向供應商提出新季度的改善要求。
- 現場評估：本集團每年根據上一年供應商評估結果，綜合考慮供應商合作水平等因素，對新一年實施現場評估的供應商進行遴選。評估內容包括商業倫理與道德、勞動用工、健康與安全、環境四個方面。存在嚴重問題的供應商會被要求限期整改。

對於不再符合本集團業務需求及標準要求的供應商，或在審查中發現存在虛假記錄、商業賄賂、僱傭童工、非法排放污水及危險廢物等任何「零容忍項」的供應商，本集團有權終止合作。同時我們會考慮供應商退出帶來的供應鏈空缺和其他相關風險，制定不影響整體供應鏈的退出解決方案和風險防控措施，保證供應鏈的健康持續發展。

供應鏈環境責任

為了實現供應鏈的可持續發展，本集團通過政策管理、測試審查、意識宣導等方式，推動供應商加強環境管理，幫助其提升環保意識。

政策管理

- 2019年，本集團修訂了《李寧公司生產工藝中限用物質清單政策》和《李寧供應商環境審核季度評估工具》，進一步規範了生產工藝中的限用物質管控，並督促所有材料供應商進行環境績效自查，加強自我環境績效管理。
- 本集團要求供應商簽署《李寧公司生產工藝中限用物質(MRSL)遵從聲明書》，承諾其不故意使用有毒有害物質，從而從源頭控制有毒有害物質進入生產流程，減少環境污染，增進企業對員工健康的保護。

節能減排及化學品管理

- 本集團對核心材料的供應商廢水數據進行了測試排查，促進所有供應商披露IPE²數據。2019年度，我們推動24家IPE不良記錄供應商對其環保違規情況進行了成功整改。
- 本集團持續按季度收集供應鏈的能耗數據以及氣候變化相關數據，作為集團可持續發展戰略規劃的基線數據，並完成《2018供應商溫室氣體數據報告》。
- 本集團在供應商季度審查中將供應商能耗統計情況，能耗考核制度或節能行動方案制定情況，以及溫室氣體清單編製情況納入考核範圍。
- 本集團使用第三方化學品管理績效審核工具，對重點材料供應商進行化學品管理水平審核，並評估供應商化學品風險，重點考察化學品的採購、標識、儲存、檢測、使用、防護、應急演練及培訓情況。

註：

2. IPE：公眾環境研究中心。

氣候領導力低碳訓練營

2019年10月31日，本集團作為第一個承諾加入「時尚氣候創新2030行動」的品牌，與中國紡織工業聯合會社會責任辦公室在上海共同舉辦了「李寧氣候領導力低碳訓練營」。該行動意在倡導產業加速低碳化轉型，提升清潔能源利用率和減排技術應用效率，提高我國企業在全球低碳化供應鏈的國際競爭力。在本次訓練營中，多家供應商代表共同參與探討應對氣候變化、實現節能減排的實踐經驗和發展方向。



李寧氣候領導力低碳訓練營

供應鏈社會責任

本集團將社會責任的履行作為供應商審核的重點，期望憑此來促進供應商的健康與安全管理，保障其員工的各項權利，提升其社會責任管理水平。2019年，在《李寧公司供應商社會責任行為準則》的基礎上，本集團編製了《李寧供應商社會責任管理手冊》和《李寧供應商社會責任實施指南》，進一步規範供應鏈社會責任管理體系和流程。

環境、社會及管治報告

在審核方式上，本集團採用供應商自查、本集團審核、第三方審核相結合的形式。2019年，本集團對供應商進行了多維度的社會責任審核：

- 委託第三方審核機構，選取具有代表性的12家一級供應商和10家二級供應商進行了現場審核。
- 嚴格實施對合作品牌產品生產工廠的年度認證原則，全年共計對49家工廠實施了WCA³認證。
- 堅持審核與整改相結合的原則，對參與審核的所有成品供應商進行跟蹤整改，實質性提高其社會責任管理能力。

註：

3. WCA：Workplace Conditions Assessment，工作場所條件評估。

ZDHC計劃⁴參與

ZDHC計劃致力於為全球服裝和制鞋業制定全面的環境績效標準，引導行業對環境保護的關注，努力實現生產過程有害化學品零排放。本集團作為ZDHC六個創始品牌之一，繼續積極參加ZDHC管委會的定期會議，參與ZDHC重大事務的決議與選舉，與其他品牌共同協作推進紡織行業的可持續發展，並獲得ZDHC頒發的「ZDHC Roadmap 2020 Awards」。2019年，本集團主要參與的工作如下：

- 持續推行ZDHC化學品網關的應用，鼓勵行業內開展化學品管理培訓，同時啟動InCheck化學品網關先鋒試點工作。
- 作為唯一中國品牌參與制定了ZDHC發佈的新版《廢水指南》，為紡織供應鏈有害化學物質零排放目標做出積極貢獻。
- 協助ZDHC基金組織、中國紡織工業聯合會共同組織供應鏈化學品管理創新2020行動全面推進巡迴計劃，幫助中國紡織企業提升化學品管理能力，加速綠色轉型升級。
- 積極參與ZDHC締約品牌引領者項目組的工作，參與開發關鍵績效指標，驗證第三方評選標準和培訓材料，並制定相應品牌2020聯合路線圖。

註：

4. ZDHC計劃：有害化學物質零排放計劃。



ZDHC廢水指南執行最佳實踐分享

五、產品責任管理

本集團嚴格遵守《中華人民共和國產品質量法》、《中華人民共和國消費者權益保護法》等法律法規，制定相關制度和措施，嚴控產品質量，關注客戶訴求，保護客戶信息安全和隱私，保障客戶權益，維護品牌聲譽和價值，讓消費者放心購物，享受高質量的產品和服務。

產品質量管控

本集團對產品質量嚴格把控，依據ISO 9001質量管理體系，參考行業的相關標準，建立了符合本集團理念及標準的生產及質量管理體系，並制定了《服裝研開發階段質量管控流程》、《QS服裝開發及生產質量管控要求》、《李寧鞋產品物性標準手冊》、《鞋、服裝及配件安全技術要求》等高於國家規定和行業、團體標準的質量要求和管理標準。

本集團對生產流程中的每個環節進行全面的監督，成立了由產品開發項目組、質量控制部門(QC)及質量保證部門(QA)組成的風險評估小組和由QC及QA成員組成的聯合稽查小組。在開發階段，由風險評估小組對產品的質量逐件評估，以確保質量評估的全面性和完整性。在生產階段，由聯合稽查小組進行質量聯合稽查，從流程管理、材料質量及工藝水平對產成品進行質量監督。為了從源頭上保證產品質量，本集團要求所有供應商每季度進行質量管理自評，並對材料供應商批量生產的材料進行抽檢。若供應商提供的材料質量無法滿足本集團要求，我們將依據實際情況採取約談、通報批評、減少訂單量、甚至是退出李寧供應鏈的處罰措施，督促供應商提升服務質量及供貨水平。

客戶投訴及保障

本集團為更好地服務客戶，提高消費者購物體驗，堅持「客戶至上，專業服務」的服務目標，制定了《李寧產品售後服務手冊》、《客戶服務電話解答管理規定》、《客戶服務知識管理準則》等制度，完善客戶服務管理體系，指導客戶服務水平提升。我們在制度中彙編了常見的產品質量問題和服務問題，擬定了相應的售後服務的政策、標準、處理流程、判定圖例和投訴解決方案等內容，保障客戶問題能夠得到快速有效的解決。

環境、社會及管治報告

本集團不斷完善全媒體客服平台，客戶可通過店鋪、官網、400客戶關懷熱線、電子郵箱、微信公眾號和微博等多渠道反饋意見，各種渠道均有專業客戶服務人員為客戶解決問題，對客戶反饋及時跟進和處理，並通過回訪等方式保證客戶的問題和建議得到妥善回應。2019年，本集團客戶整體滿意度達到99.07%。

客戶信息保護

本集團按照《中華人民共和國網絡安全法》等法律法規的要求，搭建了完善的信息安全管理體系，建立健全信息安全管理機制，制定客戶隱私保護政策，保護客戶信息不被洩露和亂用。

在客戶信息收集環節，本集團除按國家要求消費者提供註冊手機認證外，不主動收集消費者的任何信息，對於附加的會員要求，如郵箱、生日信息、收貨地址等，均在消費者同意的基礎上進行信息收集。在信息接收、處理和儲存設備管理上，本集團使用了高等級防火牆等科技手段，嚴格監控客戶數據流轉全過程，保護信息免受外部惡意盜取，若部門需使用相關信息，必須經過授權，才可在規定範圍內使用。此外，本集團與合作的第三方和供應商簽訂保密協議，監督其保密管理客戶信息，要求其落實與本集團相同的保密標準，嚴防信息洩露。

產品鑒定及回收

本集團根據《中華人民共和國產品質量法》及《中華人民共和國消費者權益保護法》等法律法規，制定了《李寧公司缺陷產品召回管理規定》、《產品質量三包服務承諾》、《李寧殘品收殘程序及標準》等管理辦法，規範產品鑒定和召回流程，完善產品售後服務制度。我們高度重視產品質量，產品在上市銷售前，均通過國家認定資質的檢測機構檢驗符合相應的國家標準。

若在生產、銷售過程中，發現產品存在缺陷對使用者及公眾人身、財產、環境安全造成危險的，本集團立即對該產品採取停止銷售、警示、產品召回、無害化處理、銷毀等措施，保護消費者的健康與安全。若在承諾的時限內，產品出現質量問題，本集團提供退貨、換貨、維修服務。2019年，為更快速地解決客戶問題，我們逐步對銷售端員工開展培訓，指導銷售端員工進行產品質量問題處理、售後服務、殘品管理和收退殘流程的操作。本集團還設立了殘品鑒定組，專職對銷售端退回的殘品進行鑒定，並將鑒定結果反饋給客戶、銷售、供應商等各環節，同時每月將殘品相關數據和分析匯總到《質量月報》中，為研究開發部門提供有效的市場反饋，持續提升和改善產品質量。

知識產權及品牌保護

本集團嚴格遵守《中華人民共和國專利法》、《中華人民共和國商標法》、《中華人民共和國廣告法》等相關法律法規，制定並出臺《李寧有限公司專利管理辦法》、《李寧公司主標識使用規範》、《中國李寧標識規範》等內部相關管理制度，逐步完善知識產權保護體系，提高員工知識產權保護意識，嚴格管理品牌標識使用，不斷強化品牌形象推廣，並進一步規範產品宣傳推廣的審核流程，禁止任何失實陳述或誇大的廣告宣傳，杜絕侵權事件的發生。

為了降低知識產權侵權風險，本集團對設計、生產、銷售等各環節的關鍵風險點進行了識別，並根據風險點設立了相應審批及監管流程，提高重要風險點審批級別。在加強內部管理的同時，本集團充分利用外部資源，與知名律師事務所及代理機構建立長期合作關係，對重要的研發成果及產品進行事前評估、專利侵權檢索及分析、專利查新檢索及分析等侵權風險分析，確保專利的合法使用。近年來，本集團未發現重大知識產權糾紛或訴訟事件。

在品牌保護方面，我們加強與外部代理機構的合作，致力保護並提升公司品牌及其無形價值，力求做到線上線下品牌保護齊頭並進。通過消費者及經銷商舉報、執法部門例行檢查、日常監控等多種途徑，獲得制售假冒品牌或侵權線索，採取行政打擊、刑事打擊、民事訴訟等措施開展訴訟維權活動，控制假冒產品蔓延，保護公司品牌權益。

六、反貪污管理

本集團堅持誠信的經營理念，嚴格遵守《中華人民共和國公司法》、《關於禁止商業賄賂行為的暫行規定》等相關法律法規的規定，制定並及時進行修訂《李寧集團反腐敗和反賄賂制度》，每年針對全體員工開展反腐敗和反賄賂的培訓，定期通報員工涉嫌犯罪查處情況，通過培訓和警示督促所有員工始終保持敬業、公正、廉潔的職業素養，強化員工的反腐敗、反賄賂的意識。為預防營私舞弊、商業賄賂等行為發生，本集團要求部門與合作夥伴簽署《反腐敗和反賄賂承諾書》，共同打擊商業賄賂行為。

本集團設立了專門的舉報通道，員工可通過郵箱等方式向集團舉報任何涉嫌違反法律法規、腐敗及賄賂的行為，同時公司對舉報員工的身份給予嚴格保密，避免員工因舉報而受到報復和歧視，從而引導全體員工共同預防和制止腐敗行為發生，促進公司業務發展，維護市場環境健康。

七、社區投資管理

本集團奉行「以體育踐行大愛」的公益理念，作為全球領先的體育運動品牌，在不斷提供優質體育產品的同時，充分發揮自身優勢，通過各種慈善活動和志願者活動傳遞文化和體育精神，鼓勵全民參與健身，促進中國體育、社區體育的發展，堅持回報社會、傳遞愛心、播撒溫暖，熱心社會公益，助力建設和諧社會。同時，集團在少數民族地區開展精準扶貧工作，為建設共同富裕的社會做出自己的貢獻。

以慈善建設和諧社會

本集團切身踐行公益活動，關注貧困地區經濟發展，常年與中國婦女發展基金會開展合作，切實幫助貧困母親解決生活困難。我們希望通過愛心的傳遞和慈善理念的傳播，影響更多的人加入公益慈善的領域，幫助更多人獲得美好生活。

關愛婦女兒童－中國婦基會公益活動

2019年8月，本集團攜手中國婦女發展基金會及特邀合作夥伴，走進吉林省延邊州開展公益探訪活動。活動期間，本集團向中國婦基會捐贈了價值1,000萬元人民幣的李寧品牌服飾，20名貧困母親和貧困兒童代表在現場接受了愛心捐贈。公益探訪團還就婦女手工製作項目走訪調研，並走訪慰問龍井、敦化等縣市的貧困母親，將愛心物資送到貧困母親手中。自2012年與中國婦基會合作開展公益活動以來，本集團已累計捐贈款物逾6,000萬元人民幣。



關愛貧困婦女兒童－吉林省公益探訪活動

關愛特殊群體－國際特奧融合活動

2019年12月5日，在國際特奧東亞區舉行的融合體驗活動上，來自浦東輔讀學校的特奧運動員們進行了融合旱地冰球展示，李寧先生等多位東亞區高級顧問委員與運動員們共同體驗融合運動。活動當晚，李寧先生受邀出席由中國友好和平發展基金會主辦的「2019融合慈善晚宴」，現場與企業代表、愛心人士以及融合教育代表等諸多社會各界愛心人士參與慈善拍賣。未來，李寧公司也將繼續攜手國際特殊奧林匹克，為智障人士提供發展平台，共同為融合項目助力。



融合旱地冰球展示

授人以漁，大美阿佤－精準扶貧，輸血變造血

2018年10月17日，本集團與東航集團等機構共同簽訂「東航殘疾人幫扶合作協議」，啟動了對雲南省滄源佤族自治縣巴饒民族服飾工藝品公司的扶貧幫扶。在硬件方面，本集團為其購入超過20台國際領先的高品質設備和工具；軟件方面，本集團多次牽頭組織巴饒民族服飾工藝品公司的員工前往先進企業進行生產管理和技術技能的培訓，且多次派遣自己的工程師到生產一線進行全方位技術培訓；在內部管理方面，從最初的廠房設計，到後期的內部流程梳理等，本集團對其的幫扶更是不遺餘力。通過雙方的共同努力，2019年4月19日，本集團為巴饒民族服飾工藝品公司幫扶的新車間正式投入使用。2019年下半年，本集團再次派遣工程師和設計師們，對巴饒民族服飾工藝品公司的生產流程和設計進行了完善和加強。未來，李寧集團也必將持續對其進行幫助和扶持。



殘疾人產業扶貧示範基地

以公益助力綠色環保

本集團作為踐行可持續發展的中國品牌，在推出環保產品的同時宣傳可持續生活理念，希望更多人能夠瞭解並接受塑料再生循環材料，助推全球可持續發展進程。

「淨水24小時計劃」—全新環保救災服

2019年9月，本集團攜手可口可樂中國，參與「淨水24小時計劃」公益項目，為項目救援人員提供全新環保救災服。救災服採用鮮明的紅色設計配合反光印花工藝，確保夜晚作業的安全性，同時採用了防水透氣材質和特殊工藝，確保不滲水、不漏水，為救援人員提供更全面的保護，確保救援行動暢通無阻。同時，為響應可持續發展的號召，救災服採用符合全球回收標準(GRS)的環保紗製作。本集團希望用循環再利用的方式，為減少環境污染獻出一份力量。



「淨水24小時計劃」全新環保救災服

李寧X有熊貓「環境保護」主題產品－倡導「零」廢棄「零」污染

2019年，李寧針對「有熊貓」(UPanda)這一青年文化全球推廣計劃打造了聯名系列產品，先後兩次推出以「垃圾分類」和「保護海洋」為主題的新品，利用生活塑料再生循環材料制「衣」，倡導「零」廢棄「零」污染的生活理念。在線下體驗活動現場，本集團通過塑料創意回收工作坊、廢棄手作公益工作坊等活動，向公眾傳遞物盡其用、變廢為寶的生活態度。



廢棄手作公益工作坊

以運動激發社區活力

本集團積極與周邊社區交流，將公益與體育相結合，鼓勵更多人瞭解健康運動的新科技與新方法，參與體育運動，學習體育精神，構建健康社會。

外企員工羽毛球賽

2019年10月，由北京外資企業工會聯合會主辦、本集團承辦的「第十九屆外企員工羽毛球友誼賽」在李寧中心網球館順利舉行。此次友誼賽有31家企業工會，共232名羽毛球愛好者踴躍報名參賽。賽場上參賽選手們拚搏進取，充分享受了羽毛球運動的快樂。作為北京外資企業工會聯合會成員單位，本集團充分發揮自有場館優勢，連續多年承辦外企員工羽毛球友誼賽，促進了本集團與外商投資企業間的交流，也為弘揚體育精神奉獻了力量。



外企員工羽毛球友誼賽合影

中學運動隊共建項目

本集團關注中小學生的體育教育，希望通過與各類學校的深入交流，向學生科普運動知識，培養體育愛好，培養體育精神。2019年3月，本集團與潞河中學舉辦了運動隊共建簽約儀式。作為本集團第一所點對點運動隊共建學校，本集團將在潞河中學成立李寧體育獎學金，為校運動隊免費提供專業運動設備，並進行技術指導，幫助學生科學運動。此外，本集團將每年邀請潞河中學參觀總部園區，帶領學生探訪李寧運動科學實驗室，深度瞭解運動前沿科學。



李寧與潞河中學運動隊共建簽約儀式

八、報告說明

報告簡介

本報告旨在向利益相關方披露本集團2019年在環境、社會及管治(ESG)領域工作的最新情況。報告依據香港聯交所《上市規則》附錄二十七《ESG報告指引》編寫。本報告應與2019年《年報》中《企業管治報告》章節、以及集團網站「社會責任」專欄一並閱讀。

報告期間

2019年1月1日至2019年12月31日，部分內容適當追溯往年情況。

報告範圍

如無特別說明，本報告覆蓋範圍為李寧有限公司總部及各零售子公司。

彙報原則

重要性：本報告對利益相關方重點關注的議題進行了評估，並對重要議題進行了披露。

量化：本報告披露的關鍵績效指標均可予計量，環境數據所依據的計算標準也已披露。

平衡：本報告的內容呈報不偏不倚，不存在會不恰當影響報告讀者決策或判斷的篩選、遺漏或呈報。

一致性：本報告的統計方法和範圍未發生變更，披露數據與往年可比。

投資者關係報告

回顧2019，體育運動市場仍然保持蓬勃發展態勢。運動愛好者的專業消費洞察力更趨成熟，其所專注的運動領域在打破傳統以外，受興趣愛好引領不斷拓寬，呈現更加多樣化組合。同時，他們在各領域的垂直化專業知識儲備更加系統。在增量市場帶動更多需求突破的同時，存量市場亦在實現精細化迭代升級，帶動行業整體向好。基於此，集團持續夯實「單品牌、多品類、多渠道」的發展策略，以產品、渠道與零售運營能力及供應鏈管理為著力點，通過時裝周、跨界聯名等創意特色吸引消費者眼球，獨家產品發售及創新多元化渠道發展更加立體化豐富品牌形象及影響力。年內，李寧核心品牌、中國李寧及新業務均錄得理想表現，主要經營指標穩步優化，運營效率穩步提升，集團整體盈利能力改善。

路雖彌，不行不至。品牌力的穩步提升與業績的亮眼表現，使得品牌在吸引更多消費者熱度的同時，亦受到來自環球資本市場的高關注度，並持續對公司投資者關係工作提出新需求、帶來新挑戰。年內，公司投資者關係部在嚴格遵守香港聯交所相關信息披露要求的基礎上，將「溝通與發現、傳遞與建議」作為核心工作要點，將「透明、可信、及時」的溝通原則始終貫徹在與賣方分析師及買方投資者的有效交流中，力爭將公司業務發展更加完整地向投資界人士展現。

● 溝通與發現

- 除業績發佈前的靜默期外，在嚴格按照香港聯交所相關規定定期進行信息披露的同時，及時與投資界人士進行溝通，協助理解公司運營表現，通過積極的日常會面及電話會議機制，維護流暢高效的雙向溝通模式；
- 繼續提升投資者論壇的參與度，通過更加集中的互動溝通方式，拓展信息傳遞的深度與廣度；
- 積極聆聽、響應投資者對公司業務發展的瞭解需求，包括關注度逐年提升的「環境、社會和公司治理(Environment, Social Responsibility, Corporate Governance)」等議題，關注及發掘優秀的行業標準。

● 傳遞與建議

- 作為信息溝通的雙向橋樑，在協助投資者更詳細、切實、全面地感受李寧式體驗價值的同時，把將投資界聲音總結反饋予公司管理層作為常態化工作執行；
- 不斷總結與發掘優秀的行業經驗與實踐做法，傳遞及建議予管理層，致力於為提升公司運營及企業管治水平提供前瞻性方案。

投資者關係報告

年內，公司投資者溝通活動總結如下：

活動類型	2019年	2018年	2017年
路演(包括反向路演)	2次 (共64次會議)	2次 (共67次會議)	2次 (共49次會議)
論壇	8次 (共64次會議)	8次 (共79次會議)	4次 (共55次會議)
會面溝通	110次	115次	130次
電話會議	236次	241次	206次
店舖參觀	18次	19次	25次

2019年，公司在機構投資者舉辦的「亞洲管理團隊評選」中榮獲最佳榮譽公司，並在可選消費版塊的最佳投資者關係項目、最佳投資者關係專員、可選消費最佳ESG/SRI報告、可選消費最佳企業管治等多個獎項中榮摘桂冠；獲得香港投資者關係協會頒發的最佳投資者關係企業(中型市值)以及最佳投資者關係專員等獎項。得以榮獲殊榮，不僅是資本市場對公司信心的體現，亦是我們長期持續且穩健的投資者關係工作受到了投資界的積極認可。

展望2020年，積極拚搏的體育運動精神仍將不斷印證「一切皆有可能」的自我突破。公司投資者關係部將繼續「溝通與發現、傳遞與建議」作為核心工作要點，配合公司發展步伐，以幫助投資界更加全面及時理解公司發展現狀及未來方向為工作重點，持續積極維護資本市場對公司長遠發展的信心。



在機構投資者舉辦的「亞洲管理團隊評選」中榮獲最佳榮譽公司、最佳ESG/SRI報告等獎項。

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2019年12月31日已發行股份數目：2,315,749,455

於2019年12月31日市值：約54,072,749,774港元

2019年股息

中期股息：無

末期股息：每股15.47分人民幣

財務日誌

公佈全年業績：2020年3月26日

股東週年大會：2020年6月12日

企業網站

李寧官方網站：<http://www.lining.com>

李寧投資者關係網址：<http://ir.lining.com>

投資者關係聯絡地址

香港九龍

觀塘道418號創紀之城五期

東亞銀行中心33樓3301室

李寧有限公司投資者關係部

電話：+852 3541 6000

傳真：+852 3102 0927

電郵：investor@li-ning.com.cn

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，57歲，李寧品牌創立人、本集團執行主席、聯席行政總裁及執行董事，彼亦為本公司提名委員會成員。李先生於2015年3月18日至2019年9月1日期間擔任本公司代理行政總裁，並於2019年9月2日獲調任為本公司聯席行政總裁，其工作重點在本集團的總體把控及策略規劃。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，現為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GEM上市公司及本公司的主要股東非凡中國控股有限公司之主席、行政總裁及執行董事。李先生持有北京大學法學院法律學士學位、北京大學光華管理學院高級管理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「WFP反飢餓親善大使」。李先生為本公司執行董事李麒麟先生的叔父，彼亦為本公司主要股東(定義見證券及期貨條例)李進先生的胞弟。



高坂武史先生，49歲，日籍華人，原中國姓名錢煒(Qian Wei)，本公司執行董事及聯席行政總裁。高坂先生於2019年9月2日加入本集團，其工作重點在本集團運營方面。高坂先生畢業於日本關西學院大學，在加入本公司前，彼為南韓優衣庫之行政總裁。高坂先生於1996年加入迅銷有限公司(「迅銷」)，曾於不同部門及多個亞洲地區工作，在供應鏈，產品和銷售以及零售管理方面具豐富經驗。迅銷是優衣庫之控股公司，其預託證券於香港聯交所作第二上市(股份代號：6288)。他曾分別於2001年及2005年出任中國優衣庫副總經理及首席運營官。高坂先生在中國市場的開拓及管理方面擁有超過16年經驗。

董事和高級管理人員



李麒麟先生，33歲，執行董事及本公司薪酬委員會成員。李先生於2017年12月加入本集團為非執行董事，並於2018年6月19日獲調任為執行董事。彼於金融服務行業擁有豐富經驗，並於2010年1月至2013年7月期間擔任恆盛資產管理有限公司的分析師。李先生現為於香港聯交所GEM上市公司及本公司的主要股東非凡中國控股有限公司的執行董事及執行委員會成員。李先生為本公司執行主席兼聯席行政總裁李寧先生的侄子，彼亦為本公司主要股東(定義見證券及期貨條例)李進先生的兒子。

獨立非執行董事



顧福身先生，63歲，獨立非執行董事及本公司審核委員會主席。顧先生於2004年6月加入本集團，彼現任凱利融資有限公司之董事總經理。顧先生曾任一家主要國際銀行之董事總經理及企業融資部主管，以及一家香港聯交所主板上市公司之董事兼行政總裁。顧先生現擔任香港聯交所主板上市的友佳國際控股有限公司、興達國際控股有限公司及宏輝集團控股有限公司之獨立非執行董事，並於2004年至2017年擔任香港聯交所主板上市的美聯集團有限公司之獨立非執行董事。顧先生畢業於美國加州大學伯克萊分校，獲得工商管理學士學位，彼亦為公認會計師。



王亞非女士，64歲，獨立非執行董事、本公司薪酬委員會主席及審核委員會成員。王女士於2003年1月加入本集團，彼擁有逾26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。彼於1996年至2016年擔任一家於紐約證券交易所上市的學大教育集團之獨立董事，並於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，及於1995年至2011年9月擔任北京大學光華管理學院教授兼任院長助理。王女士擁有上海復旦大學國際政治學士學位，為美國Maryland University, College Park之交換學者，並取得英國University of Lancaster之工商管理碩士學位。



陳振彬博士，GBS, JP，62歲，獨立非執行董事、本公司審核委員會、薪酬委員會及提名委員會成員。陳博士於2004年6月加入本集團，彼具有超過33年製衣界經驗，現任寶的集團有限公司主席。陳博士現擔任香港聯交所主板上市的榮豐聯合控股有限公司、迅捷環球控股有限公司及旭日企業有限公司之獨立非執行董事。陳博士積極參與香港公共事務，由2015年3月1日起獲委任為持續發展委員會成員，2012年開始為香港公開大學諮議會成員。陳博士於2002年獲委任為太平紳士，並獲香港政府於2004年頒授銅紫荊星章，於2009年頒授銀紫荊星章及於2014年頒授金紫荊星章。於2013年12月，陳博士獲香港公開大學頒授榮譽工商管理學博士。



蘇敬軾先生，67歲，獨立非執行董事及本公司提名委員會主席。蘇先生於2012年7月加入本集團，彼於2016年退任一家於紐約證券交易所上市之公司Yum! Brands, Inc. (「Yum!」)的職務，彼曾任Yum!中國事業部主席兼行政總裁以及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華頓商學院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月至2012年2月期間擔任小肥羊集團有限公司(於2012年2月自香港聯交所主板除牌)之非執行董事。蘇先生由2019年5月起獲委任為香港聯交所主板上市的百濟神州有限公司之獨立非執行董事。

高級管理人員



曾華鋒先生，58歲，本集團首席財務官，於2013年4月加入本集團，負責財務、內部審核、公司秘書及投資者關係。曾先生在服裝行業擁有逾28年經驗。彼先前曾任職於Guess Inc、Ashworth Inc及Levi Strauss Company。曾先生在其職業生涯中曾擔任多項管理職務，包括首席財務官、首席營運官、亞洲區總裁及高級業務副總裁等。彼為註冊會計師。曾先生持有紐約州立大學的會計學理學士學位和工商管理碩士學位。



楊海威先生，47歲，本集團副總裁，於2000年1月加入本集團，負責區域銷售、渠道、零售、產品運營和物流工作。楊先生擁有逾25年銷售工作經驗。彼先前任職於某知名零售集團，曾擔任本公司渠道總監、零售運營總監、大區總經理等多個職務。楊先生持有北京物資學院管理工程學士學位。

董事和高級管理人員



洪玉儒先生，54歲，本集團副總裁。於1990年3月加入本集團，負責本公司產品設計、規劃、上市及市場營銷工作，羽毛球、足球及國際銷售業務。洪先生入職本集團前曾有9年羽毛球專業運動員經驗。入職本集團後曾負責本公司上海地區零售業務；成立公司第一個事業部－配件事業部；負責北京奧運會戰略合作項目及籃球、羽毛球、國際事業部等業務。



廖斌先生，45歲，本集團副總裁，於2016年5月加入本集團，負責本集團人力資源、法律事務、行政管理、信息技術管理、質量體系及供應商管理工作。廖先生在體育用品和服裝行業擁有逾17年經驗。彼先前曾於2003年至2012年任職於本公司。廖先生在其職業生涯中曾擔任多家公司人力資源高級管理職務。廖先生持有中國人民大學學士和碩士學位。



張向都先生，64歲，本集團品牌項目管理中心總經理，於1991年11月加入本集團，負責本集團公關、媒介管理、市場研究及金牌隊運動營銷。張先生在服裝行業擁有逾38年經驗。曾任職北京大華襯衫廠副廠長。張先生曾擔任李寧襯衫公司經理、李寧服裝公司總經理、北京李寧公司副總經理、本集團董事長特別助理、代理首席市場官等。張先生持有北京廣播電視大學政治管理專業大專學歷及北京廣播電視大學經濟管理專業大專學歷。



馮曄先生，40歲，本集團電商事業部總經理。於2008年8月加入本集團，負責本集團電商業務。馮先生在互聯網和電子商務領域有逾16年經驗，彼先前曾任職多家知名互聯網公司。彼持有上海海運學院（現上海海事大學）電子信息工程學士學位。



何燦玉先生，50歲，本集團服裝研開發生產總經理，於2002年1月加入本集團，負責服裝類產品研開發、生產、採購等業務。何先生在體育用品供應鏈領域擁有逾26年經驗，彼先前曾任職於國際知名體育用品製造企業。何先生畢業於中南林學院的林學專業。



徐劍光先生，51歲，本集團鞋研開發生產總經理，於1998年3月加入本集團，負責鞋產品研開發、生產、採購等業務。徐先生在運動鞋行業擁有逾27年經驗。彼先前曾任職於國際知名體育用品品牌企業。徐先生持有南昌大學的工學學士學位和中國人民大學的企業管理碩士學位。

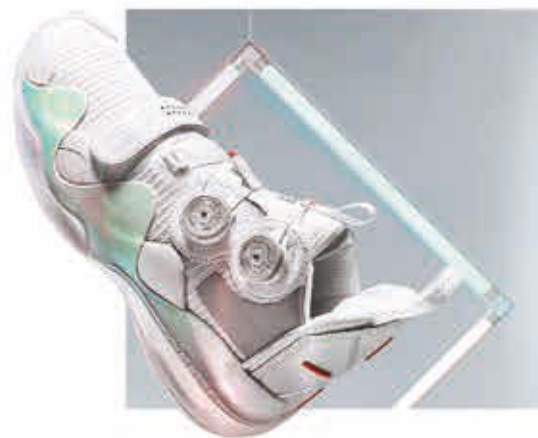


胡南先生，54歲，本集團童裝事業部總經理，於2015年4月加入本集團，負責本集團童裝事業部零售運營、管道運營、產品規劃、市場營銷等管理工作。胡先生在體育用品和服裝行業擁有逾27年經驗。彼先前曾於1993年至2010年任職於本公司。胡先生在其職業生涯中曾擔任多家公司高級管理職務。胡先生持有華中師範大學碩士學位。

主宰

這一秒





董事會報告

董事會謹此提呈截至2019年12月31日止年度報告及經審核財務報表。

主要業務

李寧有限公司為中國領先的體育品牌企業之一，以經營李寧品牌專業及休閒運動鞋、服裝、器材和配件產品為主。本集團總部位於北京，擁有品牌營銷、研發、設計、製造、經銷及零售能力，其已於中國建立龐大的零售分銷網絡以及供應鏈管理體系。我們致力於成為可以代表中國並被世界認可的國際一流具有時尚屬性的專業運動品牌企業。

除核心品牌李寧牌外，本集團亦生產、開發、推廣、分銷、銷售多個自有、特許或與本集團第三方設立的合資／聯營企業經營的其他品牌體育產品，包括紅雙喜乒乓球產品、AIGLE（艾高）戶外運動用品、Danskin舞蹈和瑜伽時尚健身產品及Kason（凱勝）羽毛球產品。

附屬公司及共同控制實體

有關本公司於2019年12月31日之附屬公司詳情及於聯營公司和合資企業之投資詳情分別載於綜合財務報表附註10及11。

業績

本集團截至2019年12月31日止年度之業績載於本年報第109頁之綜合收益表。

股息及派息政策

年內，本公司未宣派截至2019年6月30日止六個月之中期股息（2018年：無）。

董事會建議派發截至2019年12月31日止年度之末期股息每股已發行或於可換股證券轉換後將予發行的普通股份15.47分人民幣（2018年：8.78分人民幣）。該建議派發之股息須待股東在2020年股東週年大會上通過，方可作實，並將按2020年6月12日之中國人民銀行所報人民幣兌港元的官方基準匯率換算成港元派發。該股息將毋須繳納任何預提稅項。待股東批准後，該建議末期股息將於：

- (i) 2020年6月30日派付予於2020年6月19日登記在本公司股東名冊上之普通股股東；
- (ii) 2020年6月30日派付予於根據2015年公開發售而發行的於2020年6月19日仍尚餘的可換股證券持有人；及
- (iii) 2020年7月6日（即2020年6月30日後第三個工作日）派付予於根據2013年公開發售而發行的於2020年6月19日仍尚餘的可換股證券持有人。

為釋疑慮，任何有關末期股息記錄日期（即2020年6月19日）或之前完成、執行及寄存兌換通知後的可換股證券將有權享有分派本公司的該等末期股息。有關可換股證券獲派末期股息的計算方法詳情，請參閱本公司日期分別為2013年3月27日及2015年1月9日之上市文件。

本公司已採納派息政策，其目的為達致派息及保留利潤作各種業務用途間取得平衡為目的而採取的方針。派息政策為按本集團之盈利表現和現金流量狀況及業務環境，提供相對穩定之派息比率。然而潛在的股息增長仍然取決於本集團的財務表現以及將來的融資需要。

暫停辦理股份及可換股證券過戶登記

為釐定有權出席2020年股東週年大會並於會上投票之股東及符合資格收取在2020年股東週年大會上批准派發之建議末期股息之股東及可換股證券持有人，本公司將暫停辦理股份及可換股證券過戶登記手續，詳情載列如下：

- (i) 為釐定有權出席2020年股東週年大會並於會上投票：

遞交過戶文件之最後時限	2020年6月8日（星期一）下午4時30分
暫停辦理股份過戶登記手續期限	2020年6月9日（星期二）至2020年6月12日（星期五）（首尾兩日包括在內）
記錄日期	2020年6月12日（星期五）
2020年股東週年大會日期	2020年6月12日（星期五）

如欲符合資格出席2020年股東週年大會並於會上投票，所有過戶文件須於2020年6月8日(星期一)下午4時30分前送達本公司之香港股份過戶登記分處香港中央證券登記有限公司，地址為香港灣仔皇后大道東183號合和中心17樓1712-1716室，以辦理過戶登記手續。

- (ii) 為釐定符合資格收取在2020年股東週年大會上批准派發之建議末期股息：

遞交過戶文件之最後時限	2020年6月17日(星期三)下午4時30分
暫停辦理股份及可換股證券過戶登記手續期限	2020年6月18日(星期四)至2020年6月19日(星期五)(首尾兩日包括在內)
末期股息記錄日期	2020年6月19日(星期五)

為符合資格收取建議末期股息，所有過戶文件必須於2020年6月17日(星期三)下午4時30分前，送達本公司之香港股份過戶登記分處香港中央證券登記有限公司，地址為香港灣仔皇后大道東183號合和中心17樓1712-1716室，以辦理過戶登記手續。

於上述暫停期間將不會登記任何股份或可換股證券之轉讓。

股本

本公司於截至2019年12月31日止年度內之股本變動詳情載於綜合財務報表附註17。

儲備

於2019年12月31日，本公司之儲備為5,005,206,000元人民幣(2018年：4,460,184,000元人民幣)。本公司儲備於年內之變動詳情載於綜合財務報表附註35。

主要客戶及供應商

截至2019年12月31日止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	
	2019 佔總收入 百分比	2018 佔總收入 百分比
最大客戶	4.0	3.7
五大客戶	14.0	14.4

	佔總採購額 百分比	
	2019 佔總採購額 百分比	2018 佔總採購額 百分比
最大供應商	8.1	8.7
五大供應商	31.3	33.6

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2019年12月31日並無銀行借貸(2018年：無)。

捐贈

年內本集團慈善捐款及其他捐贈為7,897,501元人民幣(2018年：15,143,961元人民幣)。

物業、機器及設備

本集團之物業、機器及設備於年內之變動詳情載於綜合財務報表附註6。

可換股證券

於2013年1月25日，本公司宣佈公開發售本金約1,847,800,000港元之2013年可換股證券(「2013年可換股證券」)，基準為於2013年3月19日持有之每兩股現有股份獲發本金額為3.50港元的一份2013年可換股證券。2013年公開發售的詳情及其條款分別載於本公司日期為2013年1月25日之公告及2013年3月27日之售股章程內。

董事會報告

2013年公開發售成為無條件後，本公司於2013年4月22日發行本金總額為1,847,838,349港元的2013年可換股證券，可轉換成合共527,953,814股股份。詳情請參閱本公司日期為2013年4月18日之公告。

於2014年12月16日，本公司宣佈2015年公開發售按於2015年1月8日每持有12股現有股份獲發5份發售證券的基準發售證券（即新普通股及／或可換股證券（「2015年可換股證券」）（「發售證券」）。2015年公開發售的詳情及其條款分別載於本公司日期為2014年12月16日之公告及2015年1月9日之售股章程內。

於2015年公開發售後，本公司已發行合共597,511,530份發售證券，其中包括450,630,034股新普通股及本金總額為381,891,889.60港元的2015年可換股證券，賦予權利於2015年2月2日兌換合共146,881,496股股份。詳情請參閱本公司日期為2015年1月30日之公告。

由於進行2015年公開發售及根據2013年可換股證券的條款及條件，2013年可換股證券的兌換價於2015年2月2日由每股3.50

港元調整至每股3.183港元。基於2015年2月2日本金總額約529,251,713港元的尚未行使的2013年可換股證券，尚未行使的2013年可換股證券附帶的換股權由151,214,775股股份調整至166,274,493股股份。詳情請參閱本公司日期為2015年1月30日之公告。

截至2019年12月31日止年度內，本金總額約為614,264.89港元的2013年可換股證券已轉換成192,983股股份，及本金總額約為291,280,267.20港元的2015年可換股證券已轉換成112,030,872股股份。於2019年12月31日，尚未行使的2013年可換股證券總額約為402,133,072.62港元及尚未行使的2015年可換股證券總額為33,041,764.60港元，賦予權利分別可兌換合共126,337,754股股份及12,708,371股股份。

假設於2019年12月31日所有尚未行使之可換股證券兌換為股份，下文載列本公司於有關兌換前後之股權架構：

主要股東名稱 (附註1)	兌換尚未行使 之可換股證券前 之股份數目	持股百分比	可換股證券項下 可兌換股份數目	計及尚未行使 之可換股證券 項下可兌換股份 後之股份數目	持股百分比
李寧	274,553,268 (附註2)	11.86%	137,796,671	412,349,939	16.80%
公眾人士	2,041,196,187	88.14%	1,249,454	2,042,445,641	83.20%
總計	2,315,749,455	100.00%	139,046,125	2,454,795,580	100.00%

附註：

1. 主要股東具有上市規則賦予之相同涵義。
2. 李寧先生於274,553,268股股份中擁有權益，其中：
 - 11,148,396股股份以個人權益持有；及
 - 263,404,872股股份由非凡中國控股有限公司持有。

李麒麟先生（李寧先生之侄兒及李進先生之兒子）被視為於非凡中國控股有限公司持有的263,404,872股股份中擁有權益。有關其視為權益之詳情，請參閱本董事會報告「主要股東於股份及相關股份之權益及淡倉」一節附註1(a)及2。

李進先生(李寧先生之胞兄及李麒麟先生之父親)被視為於非凡中國控股有限公司持有的263,404,872股股份中擁有權益。有關其視為權益之詳情，請參閱本董事會報告「主要股東於股份及相關股份之權益及淡倉」一節附註1(a)及3。

由於本公司並無合約義務以現金結算可換股證券，本公司可自行酌量釐定是否贖回可換股證券之全部或部分本金金額。可換股證券持有人擁有之經濟利益與股權持有人大致相同(投票權除外)，而可換股證券已被納入每股基本盈利之計算。詳情請參閱綜合財務報表附註29。

鑑於上文所述，基於可換股證券之隱性內部回報率，就多個不同的未來日期而言，可使可換股證券持有人不論兌換或贖回亦會獲得同等有利的經濟回報，故此本公司股價的分析並不適用。

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4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	(執行主席兼聯席行政總裁) (於2019年9月2日調任為 聯席行政總裁)
高坂武史先生	(於2019年9月2日委任為執行董 事及聯席行政總裁)
李麒麟先生	

獨立非執行董事

顧福身先生	(於2019年6月14日重選為 獨立非執行董事)
王亞非女士 陳振彬博士，GBS，JP 蘇敬軾先生	(於2019年6月14日重選為 獨立非執行董事)

高坂武史先生於2019年9月2日起獲董事會委任為執行董事，根據本公司組織章程細則第86(3)條規定，彼之任期將至2020年股東週年大會為止，並符合資格膺選連任。

根據本公司組織章程細則第87條規定及上市規則附錄十四所載企業管治守則(「企業管治守則」)，王亞非女士(「王女士」)及陳振彬博士(「陳博士」)須將於2020年股東週年大會上輪值告退，而彼等符合資格並願意膺選連任。

王女士及陳博士分別已擔任董事會職務多於九年。董事會認為王女士及陳博士獨立於管理層，亦無可能會嚴重影響彼等作出獨立判斷之任何關係。董事會已評估及審閱按上市規則第3.13條所載標準而作出之年度獨立性確認書，並確認王女士及陳博士仍屬獨立人士。

董事會認為由於營商環境長期複雜多變、科技日新月異，獨立非執行董事多年來有機會汲取與本公司經營業務及行業相關之經驗及知識對本公司至關重要。因此，董事會認為王女士及陳博士之長期服務不會影響彼等於本公司任職作出的獨立判斷，並推薦王女士及陳博士於2020年股東週年大會上重選連任為獨立非執行董事。

董事會報告

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2020年股東週年大會上膺選連任之董事概無訂立本公司或其附屬公司不可於一年內予以終止而毋須作出賠償(法定賠償除外)之未屆滿服務合約。

董事之合約權益

除本年報所披露者外，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。

董事於競爭業務中的權益

年內，根據上市規則，下列董事擁有下列被視為與本集團業務直接或間接構成競爭或可能構成競爭業務的權益：

被視為與本集團業務構成競爭或可能構成競爭的業務

董事姓名	實體名稱	實體的業務簡介	董事於該實體的權益性質
李寧先生及李麒麟先生	非凡中國控股有限公司	主要從事(i)製作及管理體育賽事及項目；(ii)經營電子競技俱樂部；(iii)體育人才管理；(iv)提供體育相關市場推廣及諮詢服務；(v)經營體育場所(包括體育園、運動中心和滑冰場)；及(vi)發展、設計及銷售體育、健康及休閒消費品和可能與李寧集團業務有直接或間接競爭的服裝。	董事及主要股東(定義見證券及期貨條例)

本公司董事會乃獨立於上述實體的董事會，而概無上述董事可控制本公司董事會，故本集團有能力獨立於上述實體的業務並按公平基準進行其業務。

獲准許彌償條文

根據組織章程細則，並受適用法律及法規所規限，本集團董事及高級行政人員基於其職位履行其職務而產生、蒙受或就此蒙受的所有訴訟、費用、收費、損失、損害及開支，有權從本公司資產及溢利中獲得彌償保證。該等獲准許的彌償條文已於本年度內生效。本公司已就本集團董事及高級行政人員購買合適的董事及行政人員責任保險。

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和南韓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2019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83,617,000元人民幣(2018年：73,530,000元人民幣)。

股票掛鈎協議

於截至2019年12月31日止年度，除本公司可換股證券、2014年購股權計劃及2016年限制性股份獎勵計劃(分別載於本董事會報告的「可換股證券」、「購股權計劃」及「限制性股份獎勵計劃」分部內)外，本公司並無訂立任何股票掛鈎協議，且任何股票掛鈎協議於年末亦不存續。

重大投資

本集團一直積極探索及拓展業務發展空間，並加強運動科學研發，提升產品競爭力。

於2019年11月8日，李寧體育(廣西)有限公司(本公司之間接全資附屬公司)與廣西一東盟經濟技術開發區管理委員會訂立投資協議(「投資協議」)，據此，本集團有條件同意投資於建設位於中國廣西省的供應鏈基地(「該項目」)，亦涉及收購位於中國廣西省的工業用地(「該土地」)之土地使用權。該項目的最高投資金額約為15億元人民幣。有關投資協議的詳情請參閱本公司日期為2019年11月8日的公告。

於2019年12月31日，該項目須待本集團根據投資協議條款成功透過招拍掛程序投得該土地之土地使用權後方可進行。於2020年3月，本集團已完成該土地之土地使用權的招拍掛程序，其後訂立協議以總代價95,610,000元人民幣收購該土地之土地使用權。

除上述投資協議外，截至2019年12月31日止年度，本集團並無作出其他重大投資或任何重大收購或出售附屬公司、聯營公司及合營公司的事項。

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

購股權計劃

於2014年5月30日舉行的本公司股東週年大會上，股東批准(i)採納2014年購股權計劃及(ii)終止2004年購股權計劃。2014年購股權計劃自2014年5月30日起生效，有效期10年。

2014年購股權計劃之目的在獎勵合資格參與者對本集團所作的貢獻，並有助本集團招聘優質僱員和吸納對本集團而言屬寶貴的人力資源。合資格參與者乃董事會全權酌情按其工作表現及／或服務年資而認為對本集團業務有寶貴貢獻，或按其工作經驗、行業知識及其他有關因素而視為屬於本集團寶貴人力資源之本集團任何成員公司之僱員、高級職員、代理、顧問或代表(包括本集團任何成員公司的任何執行及非執行董事)。

根據2014年購股權計劃可授出之購股權連同任何根據2014年購股權計劃及本集團任何其他計劃尚未行使及有待行使之購股權而發行之股份數目上限，合共不得超過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2014年購股權計劃授出之購股權及所有根據本集團任何其他購股權計劃授出之購股權而可發行之股份總數，合共不得超過2014年5月30日(即2014年購股權計劃採納日期)所有已發行股份面值之10%。根據於2014年購股權計劃採納日期的1,370,236,257股已發行股份，於行使2014年購股權計劃可授出之購股權後可發行的股份數目上限為137,023,625股股份。

於本報告日期，本公司可供授出之購股權為51,531,959股股份，佔已發行股份約2.10%。

董事會報告

當承授人正式簽署構成接納購股權之授出函件副本，而當中清楚載列之與授出購股權有關之股份數目獲接納，連同本公司於授出購股權日期後二十八(28)日之期間內，收到以本公司為受益人及作為授出購股權代價之1.00港元之匯款，則購股權將被視為已獲接納，惟於計劃期間屆滿後或2014年購股權計劃已予以終止後概無有關授出建議將仍開放以供接納。

行使價為參考下列兩者中的較高者釐定：(i)有關股份在購股權授予日期的收市價(以聯交所日報表所載者為準)；及(ii)該等股份在購股權授予日期前五(5)個營業日的平均收市價(以聯交所日報表所載者為準)。

2014年購股權計劃的詳情及其條款載於本公司日期為2014年4月10日之通函內。

根據2004年購股權計劃授出且緊接其於2014年5月30日終止前尚未行使之購股權可按其授出條款及2004年購股權計劃之規則繼續生效及行使。於2019年12月31日，2004年購股權計劃下授出而尚未行使之購股權授權持有人可認購357,799股股份。於截至2019年12月31日止年度，根據2004年購股權計劃授出之購股權變動詳情載於下文及綜合財務報表附註32。

股份數目											
承授人	授出日期	每股行使價 港元	2015年 公開發售後 經調整每股 行使價 港元 (附註1)	於2019年 1月1日	年內授出	年內行使	年內失效	年內註銷	於2019年 12月31日	歸屬期	行使期
本集團僱員											
合計	2013年8月13日	5.07	4.60	457,577	—	457,577 (附註2(a))	—	—	—	2014年3月31日至 2018年8月14日	2014年3月31日至 2019年12月31日
合計	2014年1月17日	7.00	6.35	882,449	—	563,612 (附註2(b))	52,479	—	266,358	2015年1月18日至 2019年3月31日	2015年1月18日至 2020年12月31日
合計	2014年4月4日	5.10	4.63	104,566	—	50,000 (附註2(c))	—	—	54,566	2015年4月5日至 2019年4月5日	2015年4月5日至 2020年12月31日
其他參與者											
合計	2013年8月13日	5.07	4.60	122,914	—	122,914 (附註2(d))	—	—	—	2014年3月31日至 2018年8月14日	2014年3月31日至 2019年12月31日
合計	2014年1月17日	7.00	6.35	2,148,402	—	2,148,402 (附註2(e))	—	—	—	2014年1月17日至 2016年9月1日	2014年1月17日至 2019年9月30日
合計	2014年1月17日	7.00	6.35	36,875	—	—	—	—	36,875	2015年1月18日至 2019年3月31日	2015年1月18日至 2020年12月31日
				3,752,783	—	3,342,505	52,479	—	357,799		

附註：

- 由於進行2015年公開發售，行使價已按照2004年購股權計劃，於2015年2月2日進行調整。詳情請參閱本公司日期為2015年1月30日之公告。
- 股份於緊接行使購股權日期前之加權平均收市價為15.33港元。
 - 股份於緊接行使購股權日期前之加權平均收市價為16.68港元。
 - 股份於緊接行使購股權日期前之加權平均收市價為17.88港元。
 - 股份於緊接行使購股權日期前之加權平均收市價為15.02港元。
 - 股份於緊接行使購股權日期前之加權平均收市價為22.35港元。

於截至2019年12月31日止年度，根據2014年購股權計劃授出之購股權變動詳情載於下文及綜合財務報表附註32。

承授人	授出日期	每股行使價 港元	股份數目					於2019年 12月31日	歸屬期	行使期
			於2019年 1月1日	年內授出	年內行使	年內失效	年內註銷			
執行董事										
高坂武史	2019年9月19日	22.52	-	3,155,800 (附註1)	-	-	-	3,155,800	2020年9月1日 至2024年9月1日	2020年9月1日至 2027年12月31日
獨立非執行董事										
顧福身	2019年5月17日	13.16	-	300,000 (附註2)	-	-	-	300,000	2020年5月17日至 2022年5月17日	2020年5月17日至 2029年5月16日
王亞非	2019年5月17日	13.16	-	300,000 (附註2)	-	-	-	300,000	2020年5月17日至 2022年5月17日	2020年5月17日至 2029年5月16日
陳振彬	2019年5月17日	13.16	-	300,000 (附註2)	-	-	-	300,000	2020年5月17日至 2022年5月17日	2020年5月17日至 2029年5月16日
蘇敬軾	2019年5月17日	13.16	-	300,000 (附註2)	-	-	-	300,000	2020年5月17日至 2022年5月17日	2020年5月17日至 2029年5月16日
本集團僱員										
合計	2015年4月1日	4.44	14,216,333	-	6,701,333 (附註4(a))	900,000	-	6,615,000	2016年4月1日至 2018年4月1日	2016年4月1日至 2020年12月31日
合計	2016年6月8日	3.30	3,000,000	-	-	-	-	3,000,000	2017年6月8日至 2019年6月8日	2017年6月8日至 2026年6月7日
合計	2017年12月20日	6.12	52,541,900	-	2,080,140 (附註4(b))	-	-	50,461,760	2019年9月1日至 2021年4月1日 (附註5)	2019年9月1日至 2022年12月31日
合計	2018年5月30日	9.09	390,400	-	-	-	-	390,400	2019年9月1日至 2021年4月1日 (附註5)	2019年9月1日至 2023年12月31日
合計	2018年9月13日	7.07	1,030,000	-	-	-	-	1,030,000	2019年9月1日至 2021年4月1日 (附註5)	2019年9月1日至 2023年12月31日
合計	2019年4月15日	13.36	-	407,400 (附註3)	-	-	-	407,400	2020年4月1日至 2021年4月1日 (附註5)	2020年4月1日至 2024年12月31日
其他參與者										
合計	2015年4月1日	4.44	800,000	-	-	-	-	800,000	2016年4月1日至 2018年4月1日	2016年4月1日至 2020年12月31日
			71,978,633	4,763,200	8,781,473	900,000	-	67,060,360		

附註：

- 股份於緊接2019年9月19日前在聯交所日報表所列之收市價為每股23.30港元。
- 股份於緊接2019年5月17日前在聯交所日報表所列之收市價為每股13.44港元。
- 股份於緊接2019年4月15日前在聯交所日報表所列之收市價為每13.42港元。
- (a) 股份於緊接行使購股權日期前之加權平均收市價為19.60港元。
(b) 股份於緊接行使購股權日期前之加權平均收市價為24.58港元。
- 董事會於2019年12月11日決議通過修訂及提早該等將於2020年和2021年歸屬之購股權之歸屬日期。

董事會報告

根據2004年購股權計劃及2014年購股權計劃於截至2019年12月31日止年度授出之購股權估值詳情載於綜合財務報表附註32。公允價值具主觀性且由於所作假設及所採用模型的局限性而具有不確定性。

限制性股份獎勵計劃

於2016年6月2日舉行的本公司董事會會議上，董事會批准採納2016年限制性股份獎勵計劃，自2006年限制性股份獎勵計劃屆滿日期(2016年7月14日)起生效。2016年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。本公司或其任何附屬公司的董事(包括執行及非執行董事)、僱員、高級職員、代理或顧問均有權參與。2016年限制性股份獎勵計劃自2016年7月14日起生效，有效期10年，並由該計劃之管理委員會及受託人管理。

根據2016年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有其限制和約束性，並將於各歸屬期結束時歸屬後成為無限制。倘若於計劃期間任何時間所授出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2016年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出售、購買、歸屬或轉讓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。於2019年12月31日，本公司已發行股份數目為2,315,749,455股，而根據2016年限制性股份獎勵計劃可管理的股份數目上限為115,787,472股。2016年限制性股份獎勵計劃的詳情及其條款載於本公司日期為2016年7月14日之公告內。

根據2006年限制性股份獎勵計劃授出且緊接其於2016年7月14日屆滿前尚未歸屬之限制性股份可按其授出條款及2006年限制性股份獎勵計劃之規則繼續生效及歸屬。於2019年12月31日，並無根據2006年限制性股份獎勵計劃授出而尚未歸屬之限制性股份。於截至2019年12月31日止年度，根據2006年限制性股份獎勵計劃授出之限制性股份變動詳情載於下文及綜合財務報表附註32。

授出日期	每股限制性股份之公允價值 港元 (附註)	限制性股份數目				於2019年 12月31日	歸屬期
		於2019年 1月1日	年內授出	年內歸屬	年內失效		
2016年6月17日	3.20	4,643,660	—	4,621,560	22,100	—	2017年4月1日至2019年4月1日
		4,643,660	—	4,621,560	22,100	—	

附註： 限制性股份之公允價值乃根據於授予日期每股股份之收市價計算。

於截至2019年12月31日止年度，根據2016年限制性股份獎勵計劃項下之限制性股份變動詳情如下：

授出日期	每股限制性 股份之公允價值 港元 (附註1)	限制性股份數目				於2019年 12月31日	歸屬期
		於2019年 1月1日	年內授出	年內歸屬	年內失效		
2016年8月15日	4.66	75,168	—	75,168	—	—	2017年4月1日至2019年4月1日
2017年9月6日	5.74	6,031,600	—	1,118,660	438,300	4,474,640	2019年9月6日至2021年4月1日 (附註2)
2017年11月23日	6.18	114,800	—	22,960	—	91,840	2019年9月6日至2021年4月1日 (附註2)
2017年12月20日	6.12	19,085,500	—	3,817,100	—	15,268,400	2019年9月1日至2021年4月1日 (附註2)
2018年5月29日	8.80	204,800	—	32,600	41,800	130,400	2019年9月1日至2021年4月1日 (附註2)
2018年7月4日	8.21	1,076,000	—	215,200	—	860,800	2019年9月1日至2021年4月1日 (附註2)
2018年9月12日	6.69	239,600	—	47,920	—	191,680	2019年9月1日至2021年4月1日 (附註2)
2019年4月2日	12.48	—	252,900	—	—	252,900	2020年4月1日至2022年9月1日 (附註2)
2019年5月14日	12.52	—	73,300	—	55,000	18,300	2020年4月1日至2022年6月15日 (附註2)
2019年9月16日	22.10	—	45,100	—	—	45,100	2020年4月1日至2022年9月1日 (附註2)
2019年9月19日	22.40	—	1,186,100	—	—	1,186,100	2020年9月1日至2022年9月1日
2019年9月19日	22.40	—	247,100	—	—	247,100	2020年9月1日
2019年9月19日	22.40	—	1,235,500	—	—	1,235,500	2020年9月1日至2024年9月1日
2019年11月29日	25.10	—	46,600	—	—	46,600	2020年9月1日至2022年9月1日
		26,827,468	3,086,600	5,329,608	535,100	24,049,360	

附註：

1. 限制性股份之公允價值乃根據於授予日期每股股份之收市價計算。
2. 董事會於2019年12月11日決議通過修訂及提早該等將於2020年和2021年歸屬之限制性股份之歸屬日期。

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2019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，或根據標準守則須知會本公司及聯交所之權益及淡倉如下：

董事姓名	身份	所持股份數目	相關股份數目	合計 (好倉)	佔已發行股份 總數概約百分比*
李寧	個人權益及受控制公司之 權益	274,553,268	145,278,851	419,832,119 (附註1)	18.13%
高坂武史	個人權益	—	4,638,400 (附註2)	4,638,400	0.20%
李麒麟	個人權益及兩個酌情 信託受益人	263,620,072	138,657,471	402,277,543 (附註3)	17.37%
顧福身	個人權益	—	300,000 (附註4)	300,000	0.01%
王亞非	個人權益	491,888	300,000 (附註4)	791,888	0.03%
陳振彬	個人權益	413,130	300,000 (附註4)	713,130	0.03%
蘇敬軾	個人權益	—	300,000 (附註4)	300,000	0.01%

* 百分比乃根據2019年12月31日已發行股份數目2,315,749,455股計算。

附註：

1. 李寧先生（「李先生」）於274,553,268股股份中擁有權益，其中11,148,396股股份以個人權益持有，而彼被視為於Viva China Holdings Ltd（「非凡中國BVI」）所持有的263,404,872股股份中擁有權益。此外，李先生被視為於145,278,851股相關股份中擁有權益，其中(i) 7,482,180股股份為本公司授出之未歸屬限制性股份，及(ii)非凡中國BVI持有有權兌換為137,796,671股股份之合共431,197,868港元之可換股證券。詳情如下：

(a) 非凡中國控股有限公司（「非凡中國」）之全資附屬公司非凡中國BVI於263,404,872股股份及137,796,671股相關股份中擁有權益，其中包括(i)總額為398,156,304港元、可賦予權利以每股兌換價3.183港元兌換125,088,377股股份之可換股證券，及(ii)總

額為33,041,564.40港元、可賦予權利以每股兌換價2.60港元兌換12,708,294股股份之可換股證券。於2019年12月31日，非凡中國由Victory Mind Assets Limited（「Victory Mind」）、Lead Ahead Limited（「Lead Ahead」）及Dragon City Management (PTC) Limited（「Dragon City」）分別擁有約18.95%、24.06%及22.56%權益。李先生持有非凡中國約0.24%股權的個人權益。Lead Ahead由李先生及其胞兄李進先生（本公司主要股東）分別擁有60%及40%權益。Victory Mind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Jumbo Top Group Limited（由李進先生任財產授予人之酌情信託全資擁有）分別擁有57%及38%權益。Dragon City是單位信託的受託人，其單位由李先生任財產授予人之酌情信託擁有60%及由李進先生任財產授予人之酌情信託擁有40%。因此，根據證券及期貨條例，李先生被視為於非凡中國持有之263,404,872股股份

及137,796,671股相關股份中擁有權益。李先生亦為非凡中國之執行董事、主席兼行政總裁。

(b) 李先生於根據2016年限制性股份獎勵計劃項下之7,482,180股未歸屬限制性股份中擁有權益。

2. 高坂武史先生於根據2014年購股權計劃按每股行使價22.52港元授出之3,155,800份購股權，及2016年限制性股份獎勵計劃項下之1,482,600股未歸屬限制性股份中擁有權益。

3. 李麒麟先生於263,620,072股股份中擁有權益，其中215,200股股份以個人權益持有，而根據證券及期貨條例，彼被視為於非凡中國持有之263,404,872股股份及137,796,671股相關股份中擁有權益。此外，李麒麟先生於根據2016年限制性股份獎勵計劃項下之860,800股未歸屬限制性股份中擁有權益。彼為李寧先生之侄兒及本公司主要股東李進先生的兒子。彼亦為非凡中國之執行董事。

4. 相關股份乃由本公司根據2014年購股權計劃向個別董事授予每股行使價13.16港元的購股權。

除上文所披露者外，就任何董事所知，於2019年12月31日，根據證券及期貨條例第XV部第7及8分部或根據該等證券及期貨條例之規定，本公司之董事或主要行政人員概無且概無被當作或被視為於本公司或其任何相聯法團（定義見證券及期貨條例第XV部）之任何股份、相關股份或債券中擁有須知會本公司及聯交所的任何權益或淡倉，或任何須登記於根據證券及期貨條例第352條存置之登記冊內之權益，或任何根據標準守則須知會本公司及聯交所之權益。

主要股東於股份及相關股份之權益及淡倉

於2019年12月31日，根據證券及期貨條例第336條存置之主要股東名冊顯示，本公司已獲知會下列主要股東擁有本公司已發行股本5%或以上之權益及淡倉：

股東姓名／名稱	身份	所持股份數目	相關股份數目	合計 (好倉)	佔已發行股份 總數概約百分比*
李寧	個人權益及受控制公司之 權益	274,553,268	145,278,851	419,832,119 (附註1)	18.13%
李麒麟	個人權益及兩個酌情 信託受益人	263,620,072	138,657,471	402,277,543 (附註2)	17.37%
李進	受控制公司之權益	263,404,872	137,796,671	401,201,543 (附註3)	17.32%
非凡中國控股有限公司	受控制公司之權益	263,404,872	137,796,671	401,201,543 (附註1(a))	17.32%
BlackRock, Inc.	受控制公司之權益	183,221,981	—	183,221,981	7.91%
Schroders Plc	受控制公司之權益	118,193,500	—	118,193,500	5.10%

* 百分比乃根據2019年12月31日已發行股份數目2,315,749,455股計算。

董事會報告

附註：

1. 李寧先生於274,553,268股股份中擁有權益，其中11,148,396股股份以個人權益持有，而彼被視為於非凡中國BVI所持有的263,404,872股股份中擁有權益。此外，李先生被視為於145,278,851股相關股份中擁有權益，其中(i) 7,482,180股股份為本公司授出之未歸屬限制性股份，及(ii)非凡中國BVI持有有權兌換為137,796,671股股份之合共431,197,868港元之可換股證券。詳情如下：
 - (a) 非凡中國之全資附屬公司非凡中國BVI於263,404,872股股份及137,796,671股相關股份中擁有權益，其中包括(i)總額為398,156,304港元、可賦予權利以每股兌換價3.183港元兌換125,088,377股股份之可換股證券，及(ii)總額為33,041,564.40港元、可賦予權利以每股兌換價2.60港元兌換12,708,294股股份之可換股證券。於2019年12月31日，非凡中國由Victory Mind、Lead Ahead及Dragon City分別擁有約18.95%、24.06%及22.56%權益。李先生持有非凡中國約0.24%股權的個人權益。Lead Ahead由李先生及其胞兄李進先生(本公司主要股東)分別擁有60%及40%權益。Victory Mind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Jumbo Top Group Limited(由李進先生任財產授予人之酌情信託全資擁有)分別擁有57%及38%權益。Dragon City是單位信託的受託人，其單位由李先生任財產授予人之酌情信託擁有60%及由李進先生任財產授予人之酌情信託擁有40%。因此，根據證券及期貨條例，李先生被視為於非凡中國持有之263,404,872股股份及137,796,671股相關股份中擁有權益。李先生亦為非凡中國之執行董事、主席兼行政總裁。
 - (b) 李先生於根據2016年限制性股份獎勵計劃項下之7,482,180股未歸屬限制性股份中擁有權益。
2. 李麒麟先生於263,620,072股股份中擁有權益，其中215,200股股份以個人權益持有，而根據證券及期貨條例，彼被視為於非凡中國持有之263,404,872股股份及137,796,671股相關股份中擁有權益。此外，李麒麟先生於根據2016年限制性股份獎勵計劃項下之860,800股未歸屬限制性股份中擁有權益。彼為李寧先生之侄兒及本公司主要股東李進先生的兒子。彼亦為非凡中國之執行董事。
3. 誠如上文附註1(a)所披露，李進先生被視為於非凡中國持有之263,404,872股股份及137,796,671股相關股份中擁有權益。彼為李寧先生之胞兄及李麒麟先生之父親。

除上文所披露者外，於2019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股份及相關股份之權益及淡倉。

與非凡中國之持續關連交易

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

於2013年1月4日，本公司與非凡中國訂立協議(「2013年經重續主協議」)，以重續主協議，有效期自2013年1月4日起至2015年12月31日。詳情請參閱本公司日期為2013年1月4日有關2013年經重續主協議的公告。2013年經重續主協議已於2015年12月31日期滿。

於2015年12月24日，本公司與非凡中國訂立協議(「2016年經重續主協議」)，以重續2013年經重續主協議，有效期自2016年1月1日起至2018年12月31日或非凡中國不再為本公司的關連人士的日期(以較早者為準)為止。詳情請參閱本公司日期為2015年12月24日有關2016年經重續主協議的公告。

於2018年1月10日，董事會批准修訂截至2018年12月31日止財政年度的年度上限。詳情請參閱本公司日期為2018年1月10日有關修訂年度上限的公告。2016年經重續主協議已於2018年12月31日期滿。

於2018年12月28日，本公司與非凡中國訂立協議(「2019年經重續主協議」)，以重續2016年經重續主協議，有效期自2019年1月1日起至2021年12月31日或非凡中國不再為本公司關連人士的日期(以較早者為準)為止。根據2019年經重續主協議，本集團於截至2019年12月31日止財政年度及截至2020年及2021年12月31日止財政年度應付非凡中國集團之非凡中國交易年度上限分別為320,500,000元人民幣、326,500,000元人民幣及333,000,000元人民幣。

此外，本公司與非凡中國於2018年12月28日訂立協議（「主銷售協議」），以就本集團成員公司與非凡中國集團成員公司之間訂立自2019年1月1日至2021年12月31日期間或非凡中國不再為本公司關連人士的日期（以較早者為準）的以下持續關連交易（「銷售交易」）：

- (1) 本集團任何成員公司向非凡中國集團出售品牌產品（包括但不限於運動服及運動相關產品）（「品牌產品」）；及
- (2) 非凡中國集團任何成員公司向本集團提供有關品牌產品的代銷服務。

根據主銷售協議，非凡中國集團於截至2019年12月31日止財政年度及截至2020年及2021年12月31日止財政年度應付本集團之銷售交易年度上限分別為10,000,000元人民幣、22,000,000元人民幣及40,000,000元人民幣。

於2019年12月31日，非凡中國間接持有本公司約11.37%股份，為本公司主要股東並因此為本公司關連人士。

截至2019年12月31日止年度，就2019年經重續主協議項下之非凡中國交易支付合約金額合共約281,885,000元人民幣，及就主銷售協議項下之銷售交易支付合約金額合共約5,568,000元人民幣。本公司已就該等持續關連交易遵守根據上市規則第14A章項下的相關披露規定。

獨立非執行董事已審閱非凡中國交易及銷售交易，並確認該等交易均：

- (1) 於本集團日常及正常業務過程中訂立；
- (2) 按本集團的定價政策進行（就涉及向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並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（就涉及向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2018年12月28日之公告所披露之有關經修訂年度上限。

關聯方交易

非凡中國交易及銷售交易亦構成綜合財務報表附註34所載之關聯方交易（除其他交易以外）。

除非凡中國交易及銷售交易外，綜合財務報表附註34所載其他關聯方交易並不構成上市規則第14A章所界定須遵守申報、年度審閱、公告及／或獨立股東批准的規定之關連交易或持續關連交易。

董事會報告

購買、出售或贖回本公司股份

於截至2019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。

稅務減免

董事並不知悉股東因持有本公司證券而享有任何稅務減免。

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2019年12月31日止年度及直至本報告日期，本公司一直保持足夠公眾持股量，即公眾人士持有上市規則所規定之本公司已發行股份25%以上。

企業管治

除本年報之企業管治報告內所列並註明考慮理由之若干偏離外，本公司於截至2019年12月31日止年度已應用全部準則並一直遵守企業管治守則之守則條文。

本公司所採納之主要企業管治常規載列於本年報之企業管治報告。

業務審視

香港公司條例附表5所規定的本公司業務之公平審閱及本集團業務的進一步討論及分析，包括本集團所面對的主要風險及不明朗因素的討論、在2019年財政年度終結後發生且會對本集團構成影響的重大事件(如有)，以及本集團業務日後的可能發展，分別載於本年報第8頁至第11頁的「主席報告」、第14頁至第33頁的「管理層討論與分析」、第34頁至第49頁的「企業管治報告」及綜合財務報表附註內。

此外，本集團對本公司構成重大影響有關環保、僱員、客戶及供應商以及遵守相關法律及法規之事宜分別載於本年報第34頁至第49頁的「企業管治報告」及第50頁至第76頁的「環境、社會及管治報告」內。

以上討論屬本董事會報告的一部份。

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2020年股東週年大會提呈審議。

承董事會命
執行主席兼聯席行政總裁
李寧

香港，2020年3月26日

獨立核數師報告



羅兵咸永道

致李寧有限公司全體股東
(於開曼群島註冊成立的有限公司)

審計意見

我們審計的內容

我們審計了列示於第107頁至191頁的李寧有限公司(「李寧公司」)及其附屬公司(以下合稱「李寧集團」)的綜合財務報表，包括：

- 2019年12月31日的綜合資產負債表；
- 截至該年度止的綜合收益表；
- 截至該年度止的綜合全面收益表；
- 截至該年度止的綜合權益變動表；
- 截至該年度止的綜合現金流量表；及
- 綜合財務報表附註，包括重要會計政策。

我們的意見

我們認為，後附的綜合財務報表按照國際財務報告準則(「國際財務報告準則」)，在所有重大方面公允反映了李寧集團2019年12月31日的綜合財務狀況以及該年度的綜合經營成果和現金流量。

形成審計意見的基礎

我們按照國際審計準則(「國際審計準則」)的規定執行了審計工作。審計報告的「核數師對綜合財務報表審計的責任」部分進一步闡述了我們在這些準則下的責任。

我們相信，我們獲取的審計證據是充分、適當的，為發表審計意見提供了基礎。

獨立性

按照國際註冊會計師職業道德守則(「國際註冊會計師職業道德守則」)，我們獨立於李寧集團，並履行了職業道德方面的其他責任。

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

獨立核數師報告

關鍵審計事項

關鍵審計事項是我們根據職業判斷，認為對本期綜合財務報表審計最為重要的事項。這些事項的應對以對綜合財務報表整體進行審計並形成審計意見為背景，我們不對這些事項單獨發表意見。

我們在審計中識別出的關鍵審計事項匯總如下：

- 應收貿易款項減值撥備
- 存貨跌價準備

關鍵審計事項	我們在審計中如何應對關鍵審計事項
應收貿易款項減值撥備 參見綜合財務報表附註3.1和附註14 截至2019年12月31日，本集團應收貿易款項原值餘額為945百萬元人民幣，並計提減值撥備258百萬元人民幣。 應收貿易款項減值撥備反映管理層釐定預期信用損失的最佳估算。該估算需要管理層作出關於違約風險及預期信用損失假設的重大判斷以及選擇減值計算的輸入數據。 減值評估是我們關注的範圍，原因是預期信用損失存在固有不确定因素及有關餘額金額龐大。	針對應收貿易款項減值撥備的重大錯報風險，我們執行的審計程序主要包括： • 瞭解、評價和驗證應收貿易款項減值撥備相關的關鍵控制點； • 透過進行以下程序質詢管理層釐定的估算預期信用損失： (1)詢問管理層有關客戶的信用度；(2)檢查經銷商以前年度還款情況；(3)分析以前年度應收貿易款項週轉天數並與行業平均標準進行比較；(4)評估預期信用損失撥備方法是否合適；(5)以抽樣方式檢查主要輸入數據(如應收貿易款項的賬齡時間表)；及(6)質疑釐定預期信用損失所用假設，包括過往及前瞻性資料。 • 根據計算的樣本量對主要經銷商進行應收貿易款項函證以驗證應收貿易款項餘額的準確性； • 對應收貿易款項餘額重大和本年度新增客戶進行訪談，以瞭解他們對於到期的應收貿易款項的還款意願和能力；及 • 檢查截至2020年2月29日期後回款的相關現金收款憑證和其他支持性文件。 基於上述程序的結果，我們認為現有證據能夠支持管理層於2019年12月31日評估應收貿易款項減值的判斷。

關鍵審計事項

我們在審計中如何應對關鍵審計事項

存貨跌價準備

參見綜合財務報表附註4和附註12

截至2019年12月31日，本集團存貨原值為1,540百萬元人民幣，存貨跌價準備為133百萬元人民幣。

管理層需要基於未來銷售預測、本年銷售情況以及最新市場交易價格等關鍵因素對存貨跌價準備金額做出重大判斷。

減值評估是我們關注的範圍，原因是所存在的固有不確定因素涉及未來事件及有關餘額金額龐大。

針對存貨跌價準備的重大錯報風險，我們執行的審計程序主要包括：

- 評估和驗證與存貨賬齡表和存貨跌價準備估計相關的關鍵控制點；
- 通過執行以下程序評估存貨跌價準備估計方法和假設的合理性：(1)詢問管理層和其他相關員工，(2)基於管理層對未來銷售預測的估計比對過往銷售模式和去年經驗(包括存貨周轉天數等關鍵存貨比率)，(3)通過以下程序測試存貨跌價準備計算的準確性：審閱存貨賬齡表，測試存貨變動以確認存貨在系統中列示在正確的年限以及重新計算驗證數字準確性以及(4)將釐定可變現淨值(「可變現淨值」)使用的銷售價格與年末後實際銷售價格進行比較；及
- 在存貨盤點過程中，觀察存貨的實際情況以識別呆滯、已損壞或者陳舊的存貨，並詢問管理層是否對此類存貨計提了適當的存貨跌價準備。

基於上述程序的結果，我們認為現有證據能夠支持管理層於2019年12月31日評估存貨跌價準備的判斷。

獨立核數師報告

其他信息

管理層對其他信息負責。其他信息包括年度報告中涵蓋的信息，但不包括綜合財務報表和我們的審計報告。

我們對綜合財務報表發表的審計意見不涵蓋其他信息，我們也不對其他信息發表任何形式的鑒證結論。

結合我們對綜合財務報表的審計，我們的責任是閱讀其他信息，在此過程中，考慮其他信息是否與綜合財務報表或我們在審計過程中瞭解到的情況存在重大不一致或者似乎存在重大錯報。

基於我們已經執行的工作，如果我們確定其他信息存在重大錯報，我們應當報告該事實。在這方面，我們無任何事項需要報告。

管理層和審計委員會對綜合財務報表的責任

管理層負責按照國際財務報告準則的規定編製綜合財務報表，使其實現真實及公允反映，並設計、執行和維護必要的內部控制，以使綜合財務報表不存在由於舞弊或錯誤導致的重大錯報。

編製綜合財務報表時，管理層負責評估李寧集團的持續經營能力，披露與持續經營相關的事項(如適用)，並運用持續經營假設，除非管理層計劃清算李寧集團、終止運營或別無其他現實的選擇。

審計委員會負責監督李寧集團的財務報告過程。

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

核數師對綜合財務報表審計的責任

我們的目標是對綜合財務報表整體是否不存在由於舞弊或錯誤導致的重大錯報獲取合理保證，並出具包含審計意見的審計報告。合理保證是高水平的保證，但並不能保證按照國際審計準則執行的審計一定會發現存在的重大錯報。錯報可能由於舞弊或錯誤導致，如果合理預期錯報單獨或匯總起來可能影響財務報表使用者依據綜合財務報表作出的經濟決策，則通常認為錯報是重大的。

在按照國際審計準則執行審計工作的過程中，我們運用職業判斷，並保持職業懷疑。同時，我們也執行以下工作：

- 識別和評估由於舞弊或錯誤導致的綜合財務報表重大錯報風險；設計和實施審計程序以應對這些風險，並獲取充分、適當的審計證據，作為發表審計意見的基礎。由於舞弊可能涉及串通、偽造、故意遺漏、虛假陳述或凌駕於內部控制之上，未能發現由於舞弊導致的重大錯報的風險高於未能發現由於錯誤導致的重大錯報的風險。
- 瞭解與審計相關的內部控制，以設計恰當的審計程序，但目的並非對李寧集團內部控制的有效性發表意見。
- 評價管理層選用會計政策的恰當性和作出會計估計及相關披露的合理性。
- 對管理層使用持續經營假設的恰當性得出結論。同時，根據獲取的審計證據，就可能導致對李寧集團持續經營能力產生重大疑慮的事項或情況是否存在重大不確定性得出結論。如果我們得出結論認為存在重大不確定性，審計準則要求我們在審計報告中提請報表使用者注意綜合財務報表中的相關披露；如果披露不充分，我們應當發表非無保留意見。我們的結論基於截至審計報告日可獲得的信息。然而，未來的事項或情況可能導致李寧集團不能持續經營。
- 評價綜合財務報表的總體列報、結構和內容(包括披露)，並評價綜合財務報表是否公允反映相關交易和事項。
- 就李寧集團中實體或業務活動的財務信息獲取充分、適當的審計證據，以對李寧財務報表發表審計意見。我們負責指導、監督和執行集團審計，並對審計意見承擔全部責任。

我們與審計委員會就計劃的審計範圍、時間安排和重大審計發現等事項進行溝通，包括溝通我們在審計中識別出的值得關注的內部控制缺陷。

我們還就已遵守與獨立性相關的職業道德要求向審計委員會提供聲明，並與審計委員會溝通可能被合理認為影響我們獨立性的所有關係和其他事項，以及相關的防範措施(如適用)。

獨立核數師報告

從與審計委員會溝通的事項中，我們確定哪些事項對本期綜合財務報表審計最為重要，因而構成關鍵審計事項。我們在審計報告中描述這些事項，除非法律法規禁止公開披露這些事項，或在極少數情形下，如果合理預期在審計報告中溝通某事項造成的負面後果超過在公眾利益方面產生的益處，我們確定不應在審計報告中溝通該事項。

出具本獨立核數師報告的審計項目合夥人是蔡明仁。

羅兵咸永道會計師事務所
執業會計師

香港，2020年3月26日

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

綜合資產負債表

於12月31日

	附註	2019年 千元人民幣	2018年 千元人民幣
資產			
非流動資產			
物業、機器及設備	6	1,038,588	830,085
使用權資產	6	981,422	—
投資性房地產	7	119,278	—
土地使用權	8	72,233	74,092
無形資產	9	193,261	233,921
遞延所得稅資產	22	431,715	239,047
其他資產	13	83	132,491
按權益法入賬之投資	11	1,056,866	728,499
其他應收款項	15	114,712	102,916
非流動資產總額		4,008,158	2,341,051
流動資產			
存貨	12	1,407,257	1,239,741
其他資產—即期部分	13	443,406	508,536
應收貿易款項	14	686,606	928,895
其他應收款項—即期部分	15	39,476	37,340
受限制之銀行存款	16	1,126	200
現金及等同現金項目	16	5,961,445	3,671,542
流動資產總額		8,539,316	6,386,254
資產總額		12,547,474	8,727,305

綜合資產負債表

於12月31日

	附註	2019年 千元人民幣	2018年 千元人民幣
權益			
本公司權益持有人應佔股本及儲備			
普通股	17	214,300	204,435
股份溢價	17	3,547,682	3,249,389
就限制性股份獎勵計劃持有之股份	17	(276,664)	(168,809)
其他儲備	18	1,153,645	1,314,569
保留溢利	18	2,482,676	1,217,456
		7,121,639	5,817,040
非控制性權益		2,554	2,550
權益總額		7,124,193	5,819,590
負債			
非流動負債			
應付特許使用費	21	24,581	27,565
衍生金融工具		25,806	14,274
租賃負債	6	557,451	–
遞延所得稅負債	22	45,002	34,730
遞延收入	23	53,821	53,675
非流動負債總額		706,661	130,244
流動負債			
應付貿易款項	19	1,348,206	1,133,314
合同負債	5	293,926	97,979
租賃負債－即期部分	6	336,870	–
其他應付款項及應計費用	20	2,173,658	1,383,118
應付特許使用費－即期部分	21	31,349	28,719
當期所得稅負債		530,635	134,341
衍生金融工具－即期部分		1,976	–
流動負債總額		4,716,620	2,777,471
負債總額		5,423,281	2,907,715
權益及負債總額		12,547,474	8,727,305

上述綜合資產負債表應與隨附附註一併閱讀。

第107至191頁所載的財務報表於2020年3月26日經董事會批准及由其以下代表簽署。

李寧
聯席行政總裁兼主席

高坂武史
聯席行政總裁

綜合收益表

截至12月31日止年度			
	附註	2019年 千元人民幣	2018年 千元人民幣
收入	5	13,869,630	10,510,898
銷售成本	24	(7,064,168)	(5,458,124)
毛利		6,805,462	5,052,774
經銷開支	24	(4,445,070)	(3,708,446)
行政開支	24	(968,264)	(679,873)
金融資產減值損失轉回－淨額		12,258	18,176
其他收入及其他收益－淨額	25	138,823	94,546
經營溢利		1,543,209	777,177
融資收入	27	28,873	23,376
融資開支	27	(59,005)	(13,865)
融資(開支)/收入－淨額	27	(30,132)	9,511
享有按權益法入賬之投資的溢利份額	11	343,469	63,633
除所得稅前溢利		1,856,546	850,321
所得稅開支	28	(357,403)	(135,058)
年內溢利		1,499,143	715,263
由下列各方應佔：			
本公司權益持有人		1,499,139	715,263
非控制性權益		4	—
		1,499,143	715,263
本公司權益持有人應佔年內溢利之每股收益 (每股以分人民幣列示)			
每股基本收益	29	61.94	29.63
每股攤薄收益	29	60.13	29.19

上述綜合收益表應與隨附附註一併閱讀。

綜合全面收益表

截至12月31日止年度			
	附註	2019年 千元人民幣	2018年 千元人民幣
年內溢利		1,499,143	715,263
其他全面收益／(虧損)：			
有機會重分類至損益的項目			
外幣折算差額	18	2,641	1,320
有機會不重分類至損益的項目			
以公允價值計量且變動計入其他綜合收益的 權益投資公允價值變動	18	—	(2,888)
年內全面收益總額		1,501,784	713,695
由下列各方應佔：			
本公司權益持有人		1,501,780	713,695
非控制性權益		4	—
年內全面收益總額		1,501,784	713,695

上述綜合全面收益表應與隨附附註一併閱讀。

綜合權益變動表

	本公司權益持有人應佔權益							
	普通股 千元人民幣 (附註17)	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)	其他儲備 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	權益總額 千元人民幣
於2018年1月1日	203,347	3,189,792	(69,600)	1,086,613	660,895	5,071,047	2,550	5,073,597
年內全面收益總額	—	—	—	(1,568)	715,263	713,695	—	713,695
就視為出售以公允價值計量且變動計入其他綜合收益的權益投資之虧損轉撥至保留溢利	—	—	—	2,888	(2,888)	—	—	—
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 (附註32)	1,087	50,135	—	—	—	51,222	—	51,222
購股權計劃及限制性股份獎勵計劃下所提供服務之價值(附註32)	—	—	—	97,941	—	97,941	—	97,941
轉撥已行使購股權及已歸屬限制性股份獎勵計劃之公允價值至股份溢價(附註32)	—	9,444	—	(9,444)	—	—	—	—
限制性股份獎勵計劃下歸屬之股份(附註32)	—	—	17,656	(17,656)	—	—	—	—
為限制性股份獎勵計劃而購入之股份(附註32)	—	—	(116,865)	—	—	(116,865)	—	(116,865)
轉撥至法定儲備	—	—	—	155,814	(155,814)	—	—	—
可換股證券轉換之股份(附註17、18)	1	18	—	(19)	—	—	—	—
於2018年12月31日	204,435	3,249,389	(168,809)	1,314,569	1,217,456	5,817,040	2,550	5,819,590

綜合權益變動表

	本公司權益持有人應佔權益							
	普通股 千元人民幣 (附註17)	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)	其他儲備 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	權益總額 千元人民幣
於2019年1月1日	204,435	3,249,389	(168,809)	1,314,569	1,217,456	5,817,040	2,550	5,819,590
年內全面收益總額	-	-	-	2,641	1,499,139	1,501,780	4	1,501,784
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 (附註32)	1,082	54,816	-	-	-	55,898	-	55,898
購股權計劃及限制性股份獎勵計劃下所提供服 務之價值(附註32)	-	-	-	125,083	-	125,083	-	125,083
轉撥已行使購股權及已歸屬限制性股份獎勵計 劃之公允價值至股份溢價(附註32)	-	3,299	-	(3,299)	-	-	-	-
限制性股份獎勵計劃下歸屬之股份(附註32)	-	-	55,612	(55,612)	-	-	-	-
為限制性股份獎勵計劃而購入之股份(附註32)	-	-	(163,467)	-	-	(163,467)	-	(163,467)
轉撥至法定儲備	-	-	-	19,224	(19,224)	-	-	-
可換股證券轉換之股份(附註17、18)	8,783	240,178	-	(248,961)	-	-	-	-
已付股息(附註30)	-	-	-	-	(214,695)	(214,695)	-	(214,695)
於2019年12月31日	214,300	3,547,682	(276,664)	1,153,645	2,482,676	7,121,639	2,554	7,124,193

上述綜合權益變動表應與隨附附註一併閱讀。

綜合現金流量表

截至12月31日止年度			
	附註	2019年 千元人民幣	2018年 千元人民幣
經營活動之現金流量			
經營活動產生之現金	31	3,646,974	1,680,942
已付所得稅		(143,505)	(9,073)
經營活動產生之現金淨額		3,503,469	1,671,869
投資活動之現金流量			
— 購入物業、機器及設備		(635,974)	(430,795)
— 購入物業預付款項		—	(125,833)
— 購入無形資產		(49,831)	(44,321)
— 出售物業、機器及設備所得款項	31	3,603	4,037
— 購入理財產品	3.3	(6,742,000)	(4,662,500)
— 贖回理財產品本金額	3.3	6,742,000	4,662,500
— 已收理財產品利息	25	78,236	46,641
— 已收銀行存款利息	27	24,655	14,947
— 來自聯營公司之股息		45,352	51,452
— 投資聯營公司支付款項		—	(9,650)
— 投資合營公司支付款項		(30,250)	(500)
— 合營企業償還貸款		6,719	11,085
— 其他投資活動所用之現金淨額		(15,853)	—
投資活動所用之現金淨額		(573,343)	(482,937)
融資活動之現金流量			
— 發行普通股所得款項	17	55,898	51,222
— 為限制性股份獎勵計劃而購入之股份		(163,467)	(116,865)
— 支付租賃負債		(326,360)	—
— 已付股息		(214,695)	—
融資活動所用之現金淨額		(648,624)	(65,643)
現金及等同現金項目淨增加		2,281,502	1,123,289
年初之現金及等同現金項目		3,671,542	2,529,222
現金及等同現金項目匯兌收益		8,401	19,031
年末之現金及等同現金項目		5,961,445	3,671,542

上述綜合現金流量表應與隨附附註一併閱讀。

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」)境內從事體育相關鞋類、服裝、器材及配件的品牌發展、設計、製造、零售及批發。

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

本公司股份在香港聯合交易所有限公司主板上市。

除另有註明者外，此等綜合財務報表以人民幣(「人民幣」)呈報。董事會(「董事會」)於2020年3月26日批准刊發此等綜合財務報表。

2. 主要會計政策概要

本附註提供了編製該等綜合財務報表所採用之重要會計政策清單。除特別註明外，該等政策已於所有呈報年度貫徹應用。綜合財務報表乃為本集團(由李寧有限公司及其附屬公司組成)編製。

2.1 編製基礎

(a) 適用國際財務報告準則和香港公司條例

本公司綜合財務報表乃根據國際財務報告準則和香港公司條例(「香港公司條例」)第622章的披露要求編製。

(b) 歷史成本法

除特定金融資產及負債(包括衍生工具)採用公允價值法進行計量外，本財務報表採用歷史成本法編製。

(c) 本集團已採納的新訂和已修改的準則

本集團已就2019年1月1日開始的年度報告期間首次應用下列準則和修改：

國際財務報告準則第16號	租賃
國際財務報告準則第9號(修改)	具有反向賠償的提前還款特徵
國際會計準則第28號(修改)	聯營和合營企業的長期權益
國際會計準則第19號(修改)	計劃的修改、縮減或結算
國際財務報告準則解釋公告第23號	所得稅處理的不確定性

本集團因採用國際財務報告準則第16號須進行會計政策變更。本集團選擇追溯採用新準則，但在2019年1月1日確認初始應用新準則的累計影響。詳見附註2.2的披露。上述大部分其他準則的修改對於以前期間確認的數據無任何影響，且預計在當前或未來報告期間同樣不具有重大影響。

2. 主要會計政策概要(續)

2.1 編製基礎(續)

(d) 尚未採納的新準則和解釋

本集團已頒佈下列新會計準則及解釋毋須於截至2019年12月31日止的報告期間強制採納，因此本集團未提早採納此等準則和解釋。預計這些準則在當前或未來報告期內不會對本集團或可預見的未來交易產生重大影響。

國際會計準則第1號(修改)及國際會計準則第8號(修改)	重要性的定義 ⁽¹⁾
國際財務報告準則第3號(修改)	業務的定義 ⁽¹⁾
國際財務報告準則第17號	保險合同 ⁽²⁾
國際財務報告準則第7號(修改)及國際財務報告準則第9號(修改)	利率基準改革 ⁽¹⁾
國際會計準則第1號(修改)	將負債分類為流動負債或非流動負債 ⁽³⁾

(1) 自2020年1月1日開始的會計期間生效。

(2) 自2021年1月1日開始的會計期間生效(可能延長至2022年1月1日)。

(3) 自2022年1月1日開始的會計期間生效。

2.2 會計政策變更

本附註介紹了採納國際財務報告準則第16號對本集團財務報表的影響。

如上文附註2.1所述，本集團自2019年1月1日起追溯採用國際財務報告準則第16號「租賃」，但是根據準則包含的具體過渡規定，並未對2018年報告期間的比較數字進行重述。因此，因新租賃準則產生的重分類及調整在2019年1月1日期初資產負債表內確認。新會計政策披露於附註2.27。

因採用國際財務報告準則第16號，本集團為之前根據國際會計準則第17號「租賃」的要求歸入「經營租賃」的租賃確認了租賃負債。該等租賃負債以剩餘租賃付款額按於2019年1月1日的承租人增量借款利率折現的現值計量。2019年1月1日租賃負債適用的承租人增量借款利率為5.5%-6.1%。

(a) 適用的實務處理方法

在首次執行國際財務報告準則第16號的過程中，本集團使用了該準則允許採用的下列實務簡易處理方法：

- 對具有合理相似特徵的租賃組合採用單一折現率
- 依賴前期關於租賃是否為虧損合同的評估，來替代減值測試 — 2019年1月1日不存在虧損合同
- 截至2019年1月1日的剩餘租賃期短於12個月的經營租賃作為短期租賃處理
- 首次採用日計量使用權資產時扣除初始直接費用，及
- 如果合同包含續租或終止租賃的選擇權，則可在確定租賃期時使用後見之明。

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 會計政策變更(續)

本集團已選擇不在首次採用日重新評估一項合同是否為租賃合同或是否包含租賃。對於在過渡日之前簽訂的合同，本集團根據國際會計準則第17號和國際財務報告解釋公告第4號「確定一項安排是否包含租賃」評估。

(b) 租賃負債的計量

	千元人民幣
2018年12月31日披露的經營租賃承諾	959,500
首次執行日使用承租人的增量借款利率進行折現	792,728
減：按直線法作為費用確認的短期租賃	(121,077)
2019年1月1日確認的租賃負債	671,651
其中包括：	
租賃負債－即期部分	264,443
租賃負債－非即期部分	407,208
	671,651

(c) 使用權資產的計量

使用權資產根據與租賃負債相等的金額計量，並按照2018年12月31日綜合資產負債表內確認的與該租賃相關的預付或計提的租賃付款額予以調整。本集團的租賃合同均為非虧損合同，不需要在首次執行日對使用權資產進行調整。

(d) 於2019年1月1日綜合資產負債表確認的調整

會計政策變更影響於2019年1月1日的綜合資產負債表的下列項目：

- 使用權資產－增加757,762,000元人民幣
- 其他資產－即期部分－減少86,931,000元人民幣
- 租賃負債－非即期部分－增加407,208,000元人民幣
- 租賃負債－即期部分－增加264,443,000元人民幣
- 其他應付款項及應計費用－減少820,000元人民幣

土地使用權根據使用權資產的會計政策進行會計處理(附註2.10)，在綜合資產負債表中列示為土地使用權。

2. 主要會計政策概要(續)

2.3 綜合原則及權益會計處理

(a) 附屬公司

附屬公司為本集團擁有控制權的所有實體(包括結構性實體)。當本集團就參與實體業務獲得可變回報而承擔風險或享有權利，且有能力透過其對實體活動的主導權影響該等回報時，則本集團控制該實體。附屬公司在控制權轉移至本集團之日全面綜合入賬。附屬公司在控制權終止之日起停止綜合入賬。

本集團採用購買會計法將業務合併入賬(參見附註2.4)。

公司間交易、集團公司間交易的結餘及未變現盈利予以對銷。除非有關交易提供已轉讓資產減值證據，否則未變現虧損亦予以對銷。附屬公司的會計政策已在必要情況下作出調整，以確保與本集團所採納的會計政策一致。

附屬公司業績及股本中的非控股權益分別於綜合收益表、綜合全面收益表、綜合權益變動表及綜合資產負債表中單獨呈列。

(b) 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或共同控制權的所有實體，於一般情況下，本集團擁有介乎20%至50%的投票權。於初步按成本確認後，於聯營公司的投資以權益會計法入賬(見下文(d))。

(c) 合營安排

根據國際財務報告準則第11號合營安排，視乎每位投資者的合約權利和義務(而非合營安排的法律結構)而定，於合營安排的投資分類為共同經營或合營企業。本集團已評估合營安排的性質並釐定其為合營企業。

合營企業

於綜合資產負債表初步按成本確認後，於合營企業的權益以權益法入賬(見下文(d))。

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)

2.3 綜合原則及權益會計處理(續)

(d) 權益會計法

根據權益會計法，投資初步按成本確認，其後進行調整以於綜合收益表內確認本集團應佔被投資方收購後溢利或虧損並於其他全面收益確認本集團應佔被投資方其他全面收益的變動。已收或應收聯營公司及合營企業的股息確認為投資賬面值扣減。

倘本集團應佔權益入賬投資的虧損等於或超過其於該實體的權益(包括任何其他無抵押長期應收款項)，則本集團不會確認進一步虧損，除非已代表另一實體承擔責任或作出付款。

本集團與其聯營公司及合營企業之間交易的未變現收益按本集團於該等實體的權益予以對銷。未變現虧損亦會予以對銷，除非該交易顯示已轉讓資產減值的證據。權益入賬被投資方的會計政策已在需要時作出調整，以確保與本集團所採納會計政策一致。

權益入賬投資的賬面值根據附註2.12所述政策進行減值測試。

(e) 擁有權權益變動

本集團將不導致喪失控制權的非控股權益交易視作與本集團權益擁有人的交易。擁有權權益變動導致控股與非控股權益賬面值的調整，以反映其於附屬公司的相關權益。非控股權益調整數額與任何已付或已收代價之間的任何差額於本集團權益擁有人應佔權益中的獨立儲備內確認。

當本集團因喪失控制權、共同控制權或重大影響力而停止綜合入賬或按權益入賬一項投資時，於實體的任何保留權益重新按公允價值計量，而賬面值變動於綜合收益表內確認。就其後入賬列作聯營公司、合營企業或金融資產的保留權益而言，該公允價值成為初始賬面值。此外，先前於其他全面收益就該實體確認的任何金額按猶如本集團已直接出售有關資產或負債的方式入賬。這意味著先前於其他全面收益確認的金額重新分類至損益或轉撥至適用國際財務報告準則所指明／許可的另一權益類別內。

倘於一間合營企業或聯營公司的擁有權權益減少但保留共同控制權或重大影響力，則先前於其他全面收益確認的金額僅有一定比例份額重新分類至損益(如適用)。

2. 主要會計政策概要(續)

2.4 業務合併

本集團使用購買法用作所有業務合併的入賬方法，不論是否已購買權益工具或其他資產。為購買一間附屬公司轉讓的代價包括：

- 所轉讓資產的公允價值
- 被收購業務之前擁有人所涉及的負債
- 本集團已發行股本權益
- 因或有代價安排而產生任何資產或負債的公允價值，及
- 附屬公司任何先前存在的股本權益的公允價值。

在業務合併中所購買的可識別資產以及所承擔的負債及或有負債，首先以其於購買日期的公允價值計量(少數例外情況除外)。本集團以逐項購買基準，按公允價值或按非控股權益所佔被收購實體可識別資產淨值的比例確認於被收購實體的任何非控股權益。

購買相關成本於產生時支銷。

- 所轉讓代價
- 被收購實體的任何非控股權益金額，及
- 於被收購實體先前的任何股本權益於收購日期的公允價值

超出所收購可識別資產淨值的公允價值時，其差額以商譽列賬。倘該等款項低於所收購業務的可識別資產淨值的公允價值，則差額將直接於綜合收益表中確認為議價購買。

或有代價分類為權益或金融負債。分類為金融負債的金額其後將重新按公允價值計量，而公允價值變動於綜合收益表中確認。

倘業務合併分階段進行，則收購方先前持有被收購方的股本權益於收購日期的賬面值於收購日期重新按公允價值計量。任何因該項重新計量而產生的收益或虧損於綜合收益表中確認。

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)

2.5 獨立財務報表

於附屬公司之投資乃按成本扣除減值列賬。成本包括投資直接應佔成本。附屬公司之業績乃由本公司按已收及應收股息列賬。

於收取來自該等投資的股息時，倘股息超出附屬公司於宣派股息期間的全面收益總額，或倘獨立財務報表內的投資賬面值超出被投資方的資產淨值(包括商譽)在綜合財務報表的賬面值，則須對於附屬公司之投資進行減值測試。

2.6 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本公司管理層(「管理層」)。

2.7 外幣換算

(a) 功能及呈報貨幣

集團各公司的財務報表所包括的項目，乃按該公司經營所在的主要經濟環境的貨幣(「功能貨幣」)計量。綜合財務報表乃以人民幣呈列，而人民幣為本公司的功能貨幣及本集團的呈報貨幣。

(b) 交易及結餘

外幣交易均按交易當日的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的貨幣資產及負債而產生的外匯盈虧，一般均於綜合收益表確認為融資收入或融資開支(請參閱下文附註27)。

(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：

- 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；
- 各綜合收益表及綜合全面收益表的收入及支出均按平均匯率換算為呈報貨幣(除非該數值並非各個交易日期通行匯率累計影響的合理近似值，在該情況下收入及支出於各交易日期率換算)；及
- 所有由此而產生的匯兌差額在其他全面收益中確認。

2. 主要會計政策概要(續)

2.7 外幣換算(續)

(c) 集團公司(續)

於綜合賬目時，因換算任何於海外實體的投資淨額以及換算被指定為對沖有關投資的借款及其他金融工具而產生的匯兌差額於其他全面收益內確認。當售海外業務或償還任何構成該投資淨額的借款時，相關匯兌差額將重新分類至損益並列作出售收益或虧損的一部分。

於收購海外業務時產生的商譽及公允價值調整被視為海外業務的資產及負債，並按收市匯率換算。

2.8 投資性房地產

投資性房地產指持作出租用途的樓宇，其乃按初始成本計量。倘投資性房地產的相關經濟利益很可能流入本集團且其成本能可靠地計量，則其所產生的相關後續開支計入投資性房地產成本。否則，該等開支將於產生期間於損益確認。

本集團採用成本模式對投資性房地產進行後續計量。樓宇按其估計剩餘價值淨額及估計可使用年期計算折舊。投資性房地產的估計可使用年期、估計剩餘價值淨額(按其佔成本的百分比呈列)及年化折舊率如下：

	估計可使用年期	估計剩餘價值	年化折舊率
樓宇	30年	5%	3.17%

當投資性房地產的用途改變為自用時，則於改變日期將其重新分類為固定資產。當自用物業的用途改變為賺取租金或資本增值時，則於改變日期將固定資產按賬面值重新分類為投資性房地產。

投資性房地產的估計可使用年期、剩餘價值淨額及所使用的折舊法於每年年末予以審閱並作出適當調整。

倘投資性房地產被出售，或倘其永久不再使用且預計未來將不能自出售取得經濟利益，則予以終止確認。投資性房地產出售、轉讓、報廢或毀損的所得款項淨額於扣除其賬面值及相關稅費後的金額於當期損益確認。

倘投資性房地產的可收回金額低於賬面值，則須將其賬面值撇減至其可收回金額(附註2.12)。

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)

2.9 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的任何直接成本。

惟項目相關的未來經濟利益可能歸入本集團且其成本可妥為計算，則項目的其後成本方會計入資產的賬面值，或(如適當)確認為一項獨立資產。替換部分的賬面值取消確認。其他所有維修保養費於產生的財政期間內在綜合收益表扣除。

折舊按各項資產以下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至3年
機器	3至10年
辦公室設備及汽車	1至8年

資產的剩餘價值及可使用年期在每個報告期末作出檢討並視情況作出調整。

倘資產的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2.12)。

出售的盈虧乃比較所得款項與賬面值而釐定，並計入綜合收益表內。

在建工程指正在建設或待裝置的樓宇、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、廠房及機器的成本、安裝、測試及其他直接成本。在建工程並不作出折舊準備，直至有關資產完成並可作擬定用途為止。

2.10 土地使用權

根據使用權資產會計政策(附註2.27)入賬的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土地的權利(為期20至50年不等)所支付的代價。土地使用權攤銷按土地使用權年期以直線法計算。

2. 主要會計政策概要(續)

2.11 無形資產

(a) 商譽

商譽於收購附屬公司、聯營公司、合營企業及業務時產生，即已轉讓代價超出本集團於被收購方的可識別資產淨值、負債及或然負債的淨公允價值中的權益及被收購方的非控制性權益公允價值的差額。收購附屬公司的商譽包括在「無形資產」內。商譽每年就減值進行測試，並按成本減累計減值虧損列賬。商譽的減值虧損不會轉回。出售個別實體的盈虧包括被出售實體有關的商譽的賬面值。

為減值測試的目的，商譽會分配至現金產生單位。商譽會獲分配至預期可自產生商譽的企業合併中獲益的有關現金產生單位或現金產生單位組合。該等單位或單位組別乃於為內部管理目的而監控商譽的最低層級(即經營分部)識別(附註5)。

(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的公允價值計量，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的資本化現值。

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

(c) 電腦軟件

購入的電腦軟件授權按購入及使用指定軟件所產生的成本資本化。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

獨立購買的商標、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允價值確認。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年的可使用年期內攤銷，將客戶關係及非競爭協議成本於其預計3至8年的可使用年期內攤銷。

綜合財務報表 附註

(除特別註明外，金額單位為人民幣)

2. 主要會計政策概要(續)

2.12 於附屬公司的投資、按權益法入賬的投資及其他非金融資產的減值

沒有確定使用年期的商譽及無形資產毋須攤銷，但每年須就減值進行測試，或當有事件出現或情況改變顯示該等商譽及資產有可能減值時，則會作更頻繁的測試。當有事件出現或情況改變顯示賬面值可能無法收回時，則需就減值進行其他資產的測試。減值虧損按資產的賬面值超出其可收回金額的差額確認。可收回金額以資產的公允價值扣除出售成本及使用價值兩者之間較高者為準。為評估減值的目的，資產按可分開識別現金流入的最低層次組合，大部分為獨立於其他資產或資產組合的現金流入(現金產生單位)。除商譽外，已蒙受減值的非金融資產於各報告期末均就減值是否可以撥回進行檢討。

2.13 金融資產

(a) 分類

本集團將金融資產分為以下計量類別：

- 其後以公允價值計量且其變動(計入其他綜合收益(「以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益」)或計入損益(「以公允價值計量且其變動計入損益」))的金融資產；及
- 按攤銷成本計量的金融資產。

該分類視乎本集團管理金融資產的業務模式以及現金流量的合約條款而定。

對於以公允價值計量的資產，其收益和虧損計入損益或其他綜合收益。對於非交易性的權益工具投資，則將取決於本集團在初始確認時是否作出不可撤銷的選擇而將其作為按公允價值計入其他綜合收益的股權投資入賬。

僅當管理該等資產的業務模式發生變化時，本集團才會對債務投資進行重分類。

(b) 確認及取消確認

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的日期)予以確認。倘從金融資產收取現金流量的權利已到期或已轉讓，而本集團已將其擁有權的絕大部分風險及回報轉讓，則金融資產將被取消確認。

2. 主要會計政策概要(續)

2.13 金融資產(續)

(c) 計量

對於不被分類為以公允價值計量且變動計入損益的金融資產，於初始確認時，本集團以其公允價值加上可直接歸屬於獲得該項金融資產的交易費用進行計量。以公允價值計量且變動計入損益的金融資產的交易費用於損益支銷。

對於包含嵌入式衍生工具的金融資產，本集團會整體考慮其現金流量是否僅代表本金和利息付款。

債務工具

債務工具的后續計量取決於本集團管理該資產的業務模式以及該資產的現金流量特徵。本集團將債務工具投資分為以下三個計量類別：

- 按攤銷成本：對於持有以收取合同現金流量的資產，如果合同現金流量僅代表本金和利息付款，則該資產按攤銷成本計量。該等金融資產的利息收入以實際利率法計算，並計入融資收入。終止確認時產生的任何收益或虧損直接於損益確認，並連同匯兌收益及虧損於其他收入及其他收益中呈列。減值虧損作為單獨的項目在損益表中列報。
- 以公允價值計量且變動計入其他綜合收益：持有以收取合同現金流量及出售金融資產的資產，如果該等資產現金流量僅代表本金和利息付款，則該資產按以公允價值計量且變動計入其他綜合收益計量。除減值收益或虧損、利息收入以及匯兌收益和虧損於損益確認外，賬面值的變動計入其他綜合收益。有關金融資產終止確認時，之前於其他綜合收益確認的累計收益或虧損從權益重分類至損益中，並於其他收入及其他收益中確認。該等金融資產的利息收入用實際利率法計算，並計入融資收入。匯兌收益和虧損在其他收入及其他收益中列示，減值開支作為單獨的項目在損益表中列報。
- 以公允價值計量且變動計入損益：不符合按攤銷成本計量或以公允價值計量且變動計入其他綜合收益標準的資產，按以公允價值計量且變動計入損益計量。後續以公允價值計量且變動計入損益之債務投資之收益或虧損於損益確認，並於產生期間以淨值在其他收入及其他收益中列示。

股權工具

本集團以公允價值對所有股權投資進行後續計量。如果本集團管理層選擇將股權投資的公允價值收益及虧損於其他綜合收益列報，則當終止確認該項投資時，不會將公允價值收益及虧損重分類至損益。當本集團確立收取股息付款的權利時，該等投資的股息才作為其他收入繼續於損益中確認。

對於以公允價值計量且變動計入損益的金融資產，其公允價值變動於損益表的其他收入及其他收益中確認(如適用)。對於以公允價值計量且變動計入其他綜合收益的股權投資，其減值虧損(以及減值虧損撥回)不會與其他公允價值變動分開列示。

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)

2.13 金融資產(續)

(d) 減值

對於以攤銷成本計量和以公允價值計量且變動計入其他綜合收益的債務工具，本集團就其預期信用損失做出前瞻性評估。減值方法取決於其信用風險有否顯著增加。

對於應收貿易款項，本集團應用國際財務報告準則第9號允許的簡化方法，在初始確認應收貿易款項時確認整個存續期的預期損失。

2.14 金融工具的抵銷

當本集團有法定可執行權利以抵銷已確認金額，並有意按淨額基準結算或同時變現資產和結算負債時，金融資產與負債可互相抵銷，並在資產負債表報告其淨額。本集團亦已訂立若干不滿足抵銷標準但仍可令相關金額在若干情況下(例如破產或合約終止)抵銷的安排。

2.15 存貨

存貨按成本與可變現淨值兩者的較低者入賬。成本以加權平均法計算。製成品及在製品的成本包括商品成本、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的估計售價，減適用的可變動銷售開支。

2.16 應收貿易款項

應收貿易款項為於日常業務過程中就已售貨品應收客戶的款項。如應收貿易款項及其他應收款項預期於一年或之內(或於業務一般營運週期內(如較長))收回，則被分類為流動資產。否則，則以非流動資產呈列。應收貿易款項初始按無條件代價金額確認，除非其包含重大融資成份，則在此情況下按公允價值確認。本集團持有應收貿易款項的目的是收取合同現金流量，因此，應收貿易款項其後按使用實際利率法的攤銷成本計量。

由於當前應收款項的短期性質，其賬面價值與公允價值相等。

有關本集團減值政策及減值撥備計算的詳情載於附註3.1(b)。

2.17 現金及等同現金項目

就呈列現金流量表而言，現金及等同現金項目包括手頭現金、存放於銀行的活期存款、其他短期高流通投資(原本到期日不超過三個月，並可即時轉換為已知數額的現金，惟須受非重大價值變動風險所限)及銀行透支。於資產負債表中，銀行透支列入流動負債的借款內。

2. 主要會計政策概要(續)

2.18 股本／可換股證券

(a) 普通股

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

倘任何集團公司購買本公司的權益股本(庫存股份)，已支付的代價(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的權益中扣除，直至股份被註銷或重新發行為止。倘有關股份其後重新發行，則任何所收取的任何代價(扣除任何增加的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的權益。

(b) 可換股證券

沒有合同義務以現金結算的可換股證券在初始確認時被分類為權益。

2.19 應付貿易款項

應付貿易款項指於財政年末前向本集團提供商品及服務而未獲支付的負債。該等金額為無抵押。除非該等金額在報告期後12個月內(或於業務一般營運週期內(如較長))尚未到期，否則呈列為流動負債。其初步按公允價值確認，其後以實際利率法按攤銷成本計量。

2.20 應付特許使用費

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

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

2.21 借貸

借貸初步按公允價值(扣除已產生的交易成本)確認。借貸其後按攤銷成本計量；所得款項(扣除交易成本)與贖回值的任何差額，於借貸期內以實際利率法在收益表中確認。

當合約中規定的責任解除、取消或屆滿時，借貸從資產負債表中剔除。已消除或轉讓給另一方的金融負債的賬面值與已支付代價(包括任何已轉讓的非現金資產或所承擔的負債)之間的差額，在收益表中確認為其他收入或融資成本。

除非本集團有權無條件將債務清償遞延至報告期後至少12個月，否則借貸將被分類為流動負債。

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 借貸成本

直接因收購、建築或生產為合資格資產(即需要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為止。

所有其他借貸成本均於其產生期間於綜合收益表中確認。

2.23 即期及遞延所得稅

期內稅項開支為當期應課稅收入按各司法權區的適用所得稅稅率計算的應付稅項，並根據由於暫時性差額及未動用稅項虧損而導致的遞延稅項資產和負債變動作出調整。

(a) 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報告期末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準備。

(b) 遞延所得稅

遞延所得稅以負債法就資產及負債的稅基與在綜合財務報表所列賬面值的差額產生的暫時差異作全數準備。然而，倘遞延稅項負債來自對商譽的初步確認，則不作記賬。倘遞延所得稅來自交易(不包括業務合併)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，則同樣不作記賬。遞延所得稅以報告期末前頒佈或實質上頒佈的稅率(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償付時應用。

遞延稅項資產僅在未來應課稅金額將可用於利用該等暫時差異及虧損時予以確認。

倘本公司能控制轉回暫時差額的時間及該等差異很可能不會於可預見將來轉回，則不會就外國業務投資賬面值與稅基之間的暫時差額確認遞延稅項負債及資產。

倘若存在法定執行權將即期稅項資產與負債對銷，及倘遞延稅項結餘與同一稅務機關相關，則可將遞延稅項資產與負債對銷。倘實體有法定執行權對銷並擬按淨額基準結算或同時變現資產和結算負債時，則即期稅項資產與稅項負債對銷。

2. 主要會計政策概要(續)

2.24 僱員福利

本集團設立多項僱員退休計劃，包括定額供款退休金計劃及退休醫療計劃。

(a) 退休金責任

本集團每月向各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的退休福利，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(「強基金」)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的基金持有。退休金計劃一般由僱員及本集團所作供款提供資金。本集團於韓國向類似的退休金計劃供款。

該等計劃的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) 以股份為基礎的酬金

本集團設有若干按股權結算的以股份為基礎的酬金計劃。該等計劃包括購股權計劃及股份獎勵計劃。僱員為獲取授予股份或股份而提供服務的公允價值確認為開支。將列作開支的總金額乃參照於授出日已授出的購股權或股份的公允價值釐定，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)的影響。非市場歸屬條件包括在有關預期歸屬的購股權或股份數目假設中。已開支總金額確認為所有特定歸屬條件將須滿足的歸屬期內。

於各報告期末，本集團均會根據非市場歸屬條件修改其預期歸屬的購股權和股份數目的估計，並於綜合收益表內確認修改原來估計數字(如有)的影響以及對權益作相應調整。

當購股權獲行使時，已收取的所得款項(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。

如果購股權及獎勵股份於歸屬日期前因僱員未能滿足服務條件而被沒收，過往就有關購股權及股份獎勵確認的任何費用於沒收生效當日撥回。其後無論購股權是否被沒收，於歸屬日期後概不得作出進一步調整。

(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。

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)

2.25 撥備

倘本集團因過往事件而在目前負上法定或推定責任，並且可能須動用資源償付有關責任，而相關金額能可靠估計，則會確認法律申索、服務保證和履行義務的撥備。概不就未來經營虧損確認撥備。

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

撥備乃按管理層於報告期末對結清現有責任所需開支的最佳估計的現值計量。用於釐定現值的折現率乃反映當時市場對金錢時間值及該責任特定風險的評估的稅前利率。因時間的流逝而增加的撥備確認為利息開支。

2.26 收益確認

(a) 銷售貨品－批發

就批發業務而言，當產品交付予批發商，產品控制權已轉移，而批發商對產品銷售的渠道及價格有完全決定權，且不存在可能影響批發商對產品接收的未履行債務時，本集團即確認產品銷售收入。當產品已運至指定地點，過時和虧損風險已轉讓予批發商，而批發商已根據銷售合約接收產品、或接收條款已作廢、或本集團有客觀證據顯示所有接收條款已經履行後，才算滿足貨品已交付的條件。

本集團之產品銷售通常有銷售折扣。銷售收入是根據合約約定的價格扣除於銷售時估計的銷售折扣後確認。銷售折扣是基於協議條款進行估計。由於銷售存在90天的信貸期，與市場慣例相同，故沒有融資成分。

本集團在貨品交付時確認應收款項，因為此時收回對價的權利是無條件的，本集團僅需等待客戶付款。

(b) 銷售貨品－零售

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、信用卡、付款卡或透過網上付款平台進行。

(c) 銷售貨品－互聯網

在互聯網上提供貨品銷售的收入於產品控制權轉移至客戶時(即於接納時)確認。交易以信用卡或付款卡或網上付款平台進行。

2. 主要會計政策概要(續)

2.26 收益確認(續)

(d) 銷售貨品－退款

客戶有權於一定期限內退貨，本集團有義務向客戶退回款項。因此對於預計退回的產品，本集團確認退款負債（計入其他應付款項及應計費用）和退回貨品的權利（計入其他資產）。當出售產品時，本集團根據累積的經驗對退回產品作出估計。本集團於每一報告日重新評估該項假設的有效性和估計的退貨金額。

(e) 銷售商品－客戶忠誠度計劃

本集團設有一項忠誠度計劃，零售客戶購物時可以累積積分於日後購物時享有折扣。積分收入在積分兌換時或在首次銷售後的次年未到期時確認。

合同負債於積分兌換或到期之前確認。

2.27 租賃

誠如上文附註2.2所闡釋，本集團已更改其有關本集團為承租人的租賃的會計政策。新政策於下文描述，而其變動影響則於附註2.2披露。

直至2018年12月31日，其擁有權的大部分風險及回報不轉讓予本集團（作為承租人）的租賃分類為經營租賃（附註33）。經營租賃付款（扣除任何自出租人獲得的優惠）於租期內按直線法自損益扣除。

自2019年1月1日起，租賃於租賃資產可供本集團使用當日確認為使用權資產及相應負債。

合約可能同時包含租賃及非租賃部分。本集團按照其相應獨立價格將合約代價分配至租賃及非租賃部分。然而，就本集團作為承租人的物業租賃而言，本集團已選擇不區分租賃及非租賃部分，而是將其作為單一租賃部分入賬。

租賃產生的資產和負債在現值基礎上進行初始計量。租賃負債包括下列租賃付款額的淨現值：

- 固定付款額（包括實質固定付款額），扣除應收的租賃優惠
- 取決於指數或利率的可變租賃付款額，其初步按於開始日期的指數或利率計量
- 本集團根據餘值擔保預計應付的金額
- 購買選擇權的行權價，前提是本集團合理確定將行使該選擇權；及
- 終止租賃的罰款金額，前提是租期反映本集團行使該選擇權。

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)

2.27 租賃(續)

負債計量亦包括根據合理確定續租權將作出的租賃付款。

租賃付款額按照租賃內含利率折現。如果無法輕易確定該利率(此為本集團租賃的普遍個案)，則應採用承租人的增量借款利率，即個別承租人為在類似經濟環境下獲得價值與使用權資產相近的資產，以類似條款、抵押和條件借入資金而必須支付的利率。

為釐定增量借款利率，本集團：

- 在可能情況下，使用本集團內個別承租人最近獲得的第三方融資為出發點作出調整，以反映自獲得第三方融資以來的融資情況變動
- 使用累加法，首先就本集團所持有租賃(最近並無第三方融資者)的信貨風險調整無風險利率；及
- 對租賃作出特定調整，例如期限、國家、貨幣及抵押。

租賃付款於本金及財務費用之間分攤。財務費用在租期內計入損益，以使各期負債餘額產生的利息率保持一致。

使用權資產按照成本計量，其中成本包括以下項目：

- 租賃負債初始計量金額
- 在租賃期開始日或之前支付的租賃付款額，扣除收到的租賃激勵
- 任何初始直接費用，及
- 復原成本。

使用權資產一般於資產可使用年期或租期(以較短者為準)按直線法計算折舊。倘本集團合理確定行使購買選擇權，則使用權資產於相關資產的可使用年期內予以折舊。

與短期租賃和低價值資產租賃相關的付款額按照直線法在損益中確認為費用。短期租賃是指租賃期限為12個月或不足12個月的租賃。

2. 主要會計政策概要(續)

2.28 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，將政府提供的補助按其公允價值確認入賬。

與成本有關的政府補助遞延入賬，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，並按有關資產的預計年期以直線法在綜合收益表確認為其他收入。

2.29 股息分派

向本公司權益持有人分派的股息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。

2.30 利息收入

以公允價值計量且變動計入損益的金融資產的利息收入計入其他收入及其他收益項下，見下文附註25。

使用實際利率法計算按攤銷成本列賬的金融資產及以公允價值計量且變動計入其他綜合收益的金融資產的利息收入於損益確認為其他收入及其他收益的一部分。

倘利息收入來自持有作現金管理目的的金融資產，則按融資收入呈列，見下文附註27。

利息收入乃通過將實際利率應用於金融資產總賬面值計算，惟其後出現信用減值的金融資產除外。就信用減值金融資產而言，相關金融資產的賬面淨值(經扣減減值撥備)乃應用實際利率。

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)

2.31 每股收益

(a) 每股基本收益

每股基本收益乃以下列兩者相除計算得出：

- 公司擁有人應佔溢利(扣除普通股以外的任何權益成本)
- 除以於財政年度內發行在外的普通股加權平均數(就年內已發行普通股的紅利部分作出調整，不包括庫存股份)。

(b) 每股攤薄收益

每股攤薄收益調整釐定每股基本收益時所使用的數字，以計及：

- 與攤薄潛在普通股相關的利息及其他融資成本的除所得稅後影響；及
- 假設所有具潛在攤薄影響的普通股獲轉換，將已發行的額外普通股加權平均數。

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／公允價值利率風險）、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的不可預測因素，並力求將對本集團財務表現的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的政策進行風險管理。

(a) 市場風險

(i) 外匯風險

集團實體功能貨幣以外貨幣的外匯風險來自將來的商業交易和已確認的資產及負債。本集團主要於中國營運，主要承受的外匯風險乃關於以港元、美元或歐元計值的貨幣資產／負債。截至2019年及2018年12月31日止年度，本集團並無訂立任何遠期合約以對沖其所承受的外匯風險。

於2019年12月31日，本集團以各集團實體功能貨幣以外貨幣計值的貨幣資產及負債的賬面值如下：

	2019年12月31日				2018年12月31日			
	人民幣 千元人民幣	港元 千元人民幣	美元 千元人民幣	歐元 千元人民幣	人民幣 千元人民幣	港元 千元人民幣	美元 千元人民幣	歐元 千元人民幣
現金及銀行存款	81,098	9,004	298,391	702	100,612	33,163	1,591	318
應收貿易及其他應收款項	-	-	19,861	3,381	-	-	41,155	1,323
應付貿易及其他應付款項	(924)	(2,534)	(49,168)	-	(15,997)	(267)	(40,583)	-
應付特許使用費	-	-	(6,485)	-	-	-	(18,104)	-

截至2019年12月31日止年度，倘人民幣貶值／升值5%（2018年：5%）而所有其他變數保持不變，則稅後溢利將增加／減少14,682,000元人民幣（2018年：4,564,000元人民幣）。

(ii) 現金流量及公允價值利率風險

利率固定的金融資產及負債為本集團帶來公允價值利率風險，而利率浮動的金融資產及負債則為本集團帶來現金流量利率風險。

本集團的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高息資產／負債。本集團目前並無對沖利率風險。

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、銀行及金融機構存款、其他應收款項以及來自批發及零售客戶的信貸風險，包括尚未支付的應收款項及承諾交易。

(i) 風險管理

就銀行及金融機構而言，僅具有良好信貸評級者獲接納。就其他應收款項而言，本集團根據過往結算記錄及過往經驗，對其他應收款項的可收回性作出定期的集體評估以及個別評估。有鑒於與債務人良好合作的歷史以及良好的應收款項收款記錄，其他應收款項被認為很低。就批發的客戶而言，經過考慮其財務狀況、過往經驗及其他因素後，本集團將對每位客戶的信貸質素作出評估。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。信貸限制的使用受定期監察。所有本集團的主要客戶均具備良好的信貸紀錄。向零售客戶進行的銷售以現金結算，主要為使用信用卡或付款卡或透過聲譽良好的企業經營的網上付款平台進行。本集團在收取應收貿易款項及其他應收款項方面的過往經驗均處於已列賬撥備的範圍內，董事認為，在綜合財務報表內已就不可收回的應收款項計提充足撥備。

下表列示於報告期末在三家主要銀行的結餘。

	2019年 千元人民幣	2018年 千元人民幣
銀行*		
銀行A	3,032,369	1,327,503
銀行B	755,224	406,922
銀行C	700,246	584,237
	4,487,839	2,318,662

* 所有該等銀行均為中國境內(包括香港特別行政區)具有良好信貸評級的全國性著名銀行或國際商業銀行於中國境內(包括香港特別行政區)的分行。

(ii) 金融資產減值

本集團持有的如下兩種金融資產在預期信用損失模型的適用範圍內：

- 應收貿易款項，及
- 其他應收款項。

現金及等同現金項目亦需遵循國際財務報告準則第9號的減值要求，但未識別出任何減值損失。

3. 財務風險管理(續)

3.1 財務風險因素(續)

(b) 信貸風險(續)

(ii) 金融資產減值(續)

應收貿易款項

本集團採用國際財務報告準則第9號的簡化方法計量預期信用損失，即對所有應收貿易款項確認整個存續期的預期損失撥備。為計量預期信用損失，根據共享的信用風險特徵和賬齡分析，對應收貿易款項進行了分組。

預期虧損率分別基於一段期間銷售的付款情況及本期間內出現的相應過往虧損率。歷史虧損率經已作出調整，以反映影響客戶結算應收款項能力的宏觀經濟因素的當前及前瞻性資料。

有鑒於此，於2019年12月31日及2018年12月31日的應收貿易款項減值撥備乃釐定如下：

2019年12月31日	0至90天 千元人民幣	91至365天 千元人民幣	365天以上 千元人民幣	總計 千元人民幣
個別撥備				
整個存續期的預期信用損失率	0%	0%	100%	
若干債務人的總賬面值	-	-	144,493	144,493
若干債務人的減值撥備	-	-	(144,493)	(144,493)
集體撥備				
整個存續期的預期信用損失率	5%	48%	100%	
不包括若干債務人的總賬面值	682,429	78,853	39,024	800,306
不包括若干債務人的減值撥備	(36,845)	(37,831)	(39,024)	(113,700)
總減值撥備	(36,845)	(37,831)	(183,517)	(258,193)

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(續)

(ii) 金融資產減值(續)

應收貿易款項(續)

2018年12月31日	0至90天 千元人民幣	91至365天 千元人民幣	365天以上 千元人民幣	總計 千元人民幣
個別撥備				
整個存續期的預期信用損失率	0%	0%	100%	
若干債務人的總賬面值	—	—	148,118	148,118
若干債務人的減值撥備	—	—	(148,118)	(148,118)
集體撥備				
整個存續期的預期信用損失率	5%	29%	100%	
不包括若干債務人的總賬面值	897,312	111,471	56,387	1,065,170
不包括若干債務人的減值撥備	(47,898)	(31,990)	(56,387)	(136,275)
總減值撥備				
	(47,898)	(31,990)	(204,505)	(284,393)

3. 財務風險管理(續)

3.1 財務風險因素(續)

(b) 信貸風險(續)

(ii) 金融資產減值(續)

其他應收款項

按攤銷成本計量的其他應收款項主要包括按金、預付員工款項及其他為僱員支付的款項、向合營企業貸款。其他應收款項的減值可根據其信用風險自初始確認後是否顯著增加，按12個月內的預期信用損失或按整個存續期內的預期信用損失來確認。為了評估信用風險是否顯著增加，本集團考慮了可用的、合理的及具有支持性的前瞻性資料，將資產在報告日發生違約的風險與在初始確認日發生違約的風險進行比較。

(iii) 金融資產的減值撥備淨額

	2019年 千元人民幣	2018年 千元人民幣
應收貿易款項的減值撥備轉回	(17,529)	(22,227)
其他應收款項減值撥備	5,271	4,051
金融資產減值撥備轉回	(12,258)	(18,176)

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

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的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限額或契諾(倘適用)。

下表分析本集團及本公司按報告期末至合約到期日的尚餘期間的相關到期組別將結付的金融負債(不包括法定負債)。下表披露金額乃合約非折現現金流量。由於折現的影響並不重大，故於十二個月內到期的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
於2019年12月31日				
應付特許使用費	31,634	5,000	22,000	10,000
應付貿易款項	1,348,206	—	—	—
其他應付款項	1,174,707	—	—	—
租賃負債	336,870	281,183	258,021	18,247
	2,891,417	286,183	280,021	28,247
於2018年12月31日				
應付特許使用費	29,187	5,000	18,000	19,000
應付貿易款項	1,133,314	—	—	—
其他應付款項	632,494	—	—	—
	1,794,995	5,000	18,000	19,000

3. 財務風險管理(續)

3.2 資金風險管理

本集團管理資金的目標是：

- 保障其繼續經營業務的能力，以提供股東回報及其他利益相關各方的利益，及
- 維持最優的資本架構以減少資金成本。

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

本集團按資本負債比率基準監控資本。該比率按在綜合資產負債表中列示的借貸總額除以本公司權益持有人應佔股本及儲備計算。於2019年及2018年12月31日，本集團資本負債比率為零且並無借貸。

3.3 公允價值估計

(a) 公允價值層級

為得出釐定公允價值所用輸入數據的可信程度指標，本集團根據會計準則將其金融工具分為三層。各層級的闡釋載於下表。

下表呈列本集團於2019年及2018年12月31日按經常性基準以公允價值計量及確認的金融資產及金融負債：

於2019年12月31日	第一層 千元人民幣	第二層 千元人民幣	第三層 千元人民幣	總計 千元人民幣
金融負債				
衍生金融工具	-	-	27,782	27,782
金融負債總值	-	-	27,782	27,782

於2018年12月31日	第一層 千元人民幣	第二層 千元人民幣	第三層 千元人民幣	總計 千元人民幣
金融負債				
衍生金融工具	-	-	14,274	14,274
金融負債總值	-	-	14,274	14,274

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)

3.3 公允價值估計(續)

(a) 公允價值層級(續)

年內各層級間的經常性公允價值計量並無發生轉移。

本集團的政策是於報告期末確認公允價值層級的轉入及轉出。

第一層：於活躍市場買賣的金融工具(如公開買賣的衍生工具及權益性證券)的公允價值為報告期末的市場報價(未經調整)。本集團持有金融資產所用的市場報價為當時買入價。該等工具列入第一層。

第二層：並非於活躍市場買賣的金融工具(例如場外衍生工具)的公允價值乃使用估值技術釐定。該等估值技術最大限度地使用可得的可觀察市場數據及盡量減少對本集團特定估計的依賴程度。倘按公允價值計量的工具的所有重大輸入數據均屬可觀察數據，該工具列入第二層。

第三層：倘一項或多項重大輸入數據並非根據可觀察市場數據釐定，該工具列入第三層。此情況適用於非上市股權證券。

(b) 用以釐定公允價值的估值技術

評估金融工具所用的特定估值技術包括：

- 同類工具的市場報價或交易商報價；
- 公允價值使用二項模式釐定；
- 其餘金融工具的公允價值使用貼現現金流量分析及近期投資價格法釐定。

3. 財務風險管理(續)

3.3 公允價值估計(續)

(c) 使用重大不可觀察輸入數據(第三層)的公允價值計量

下表呈載截至2019年12月31日止年度的第三層級工具變動：

	理財產品 千元人民幣	非上市股權投資 千元人民幣	衍生金融工具 千元人民幣	總計 千元人民幣
於2018年1月1日	—	14,000	(5,584)	8,416
新增	4,662,500	9,650	—	4,672,150
結付／轉撥	(4,709,141)	(20,762)	—	(4,729,903)
公允價值變動	46,641	(2,888)	(8,690)	35,063
於2018年12月31日	—	—	(14,274)	(14,274)
新增	6,742,000	—	—	6,742,000
結付	(6,820,236)	—	—	(6,820,236)
公允價值變動	78,236	—	(13,508)	64,728
於2019年12月31日	—	—	(27,782)	(27,782)
期內未實現損益(包括報告 期末綜合收益表內持有 資產的損益)的變動				
2019年	—	—	(13,508)	(13,508)
2018年	—	—	(8,690)	(8,690)

本集團管理層採納的公允價值評估法及相關重大假設及判斷如下：

- 二項模式：波動率、無風險利率及股息收益率；
- 貼現現金流量法：預期收益率、貼現率及預期未來現金流量。

本集團已設立團隊，就財務報告用途按個別投資個案進行第三層級工具評估。該團隊按項目基準管理投資的評估行動。該團隊將每年最少一次使用估值技術釐定本集團第三層級工具的公允價值。本集團將於有需要時聘請外部估值專家。

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

編製財務報表須採用會計估計，誠如其界定涵義，會計估計甚少與有關的實際結果相同。管理層亦須於應用本集團的會計政策時作出判斷。

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且可能對實體有財務影響之事件。

(a) 應收貿易款項及其他應收款項減值撥備

金融資產減值撥備乃基於有關違約風險及預期損失率的假設作出。本集團於各報告期期末根據本集團的過往歷史數據、市場現況及前瞻性資料，利用判斷作出假設及選定減值計算的輸入數據。進一步詳情載列於附註3.1。

(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的經驗而作出。管理層於各報告期末重新評估有關估計。

(c) 估計商譽、無形資產以及物業、機器及設備減值

本集團分別根據附註2.11及附註2.12所述的會計政策測試商譽、無形資產以及物業、機器及設備是否有任何減值。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及假設(見附註9)。倘未來事項不符合該等假設，則可收回金額將須予以修訂，而此舉動可能會影響本集團的經營業績或資產負債表。

(d) 所得稅

本集團主要須在中國境內繳納所得稅。於釐定該等所得稅的準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的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的稅項與最初錄得的款額有所差異，有關差額將影響有關判斷期間的所得稅及遞延稅項準備。

自2008年1月1日以後，本公司源自中國境內附屬公司的股息須按5%比例繳納預提稅項。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息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. 分部資料及收入

本公司管理層(「管理層」)是本集團的主要經營決策者。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。

由於本集團主要從事體育用品相關的單一業務，因此自2018年1月1日起，本集團不再呈報按品牌之分部資料。管理層審閱本集團的整體表現，因此只有一個可報告分部，並無呈列分部資料。

(a) 客戶合同收入明細

本集團的收入按以下主要產品種類及地理區域劃分：

	2019年 千元人民幣	2018年 千元人民幣
鞋類	6,085,402	4,601,262
服裝	7,109,763	5,316,033
器材及配件	674,465	593,603
總計	13,869,630	10,510,898

收入的地區資料

	2019年 千元人民幣	2018年 千元人民幣
中國(包含香港特別行政區及澳門特別行政區)	13,600,230	10,262,236
其他地區	269,400	248,662
總計	13,869,630	10,510,898

分地區收入以裝運／交貨目的地為基準。

本集團擁有大量客戶。截至2019年及2018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)

5. 分部資料及收入(續) (b) 客戶合同相關負債

	2019年 千元人民幣	2018年 千元人民幣
合同負債－客戶墊款	263,030	84,143
合同負債－顧客忠誠度計劃	30,896	13,836
總計	293,926	97,979

本集團應用實際權宜法，不披露分配至合同期限少於12個月的未完成履約責任的交易價格。

與合同負債有關的已確認收入

本集團所有合同負債於相關合同負債獲確認後12個月內確認為收入。

6 (A) 物業、機器及設備

	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2018年1月1日							
成本	527,582	779,402	278,318	107,414	196,377	–	1,889,093
累計折舊	(163,683)	(446,324)	(229,147)	(61,169)	(150,585)	–	(1,050,908)
賬面淨值	363,899	333,078	49,171	46,245	45,792	–	838,185
截至2018年12月31日止年度							
年初賬面淨值	363,899	333,078	49,171	46,245	45,792	–	838,185
新增	–	323,699	39,859	4,014	16,304	128	384,004
出售	(406)	(21,644)	(4,637)	(143)	(2,237)	–	(29,067)
折舊開支	(17,760)	(285,800)	(35,058)	(10,615)	(13,804)	–	(363,037)
年終賬面淨值	345,733	349,333	49,335	39,501	46,055	128	830,085
於2018年12月31日							
成本	527,176	944,102	256,388	110,440	192,295	128	2,030,529
累計折舊	(181,443)	(594,769)	(207,053)	(70,939)	(146,240)	–	(1,200,444)
賬面淨值	345,733	349,333	49,335	39,501	46,055	128	830,085
截至2019年12月31日止年度							
年初賬面淨值	345,733	349,333	49,335	39,501	46,055	128	830,085
新增	–	556,725	49,290	15,427	23,396	14,145	658,983
轉撥	–	6,628	–	7,331	48	(14,007)	–
出售	(267)	(26,369)	(10)	(1,315)	(2,638)	–	(30,599)
折舊開支	(18,601)	(336,639)	(38,774)	(11,122)	(14,745)	–	(419,881)
年終賬面淨值	326,865	549,678	59,841	49,822	52,116	266	1,038,588
於2019年12月31日							
成本	524,505	1,361,062	305,573	125,659	195,987	266	2,513,052
累計折舊	(197,640)	(811,384)	(245,732)	(75,837)	(143,871)	–	(1,474,464)
賬面淨值	326,865	549,678	59,841	49,822	52,116	266	1,038,588

折舊開支52,169,000元人民幣(2018年：37,387,000元人民幣)計入銷售成本。356,778,000元人民幣(2018年：305,936,000元人民幣)計入經銷開支及10,934,000元人民幣(2018年：19,714,000元人民幣)計入行政開支。

綜合財務報表 附註

(除特別註明外，金額單位為人民幣)

6 (B) 租賃

本附註提供有關本集團作為承租人的租賃的資料。

(i) 於綜合資產負債表確認的金額

綜合資產負債表載列以下有關租賃的金額：

	2019年12月31日 千元人民幣	2019年1月1日* 千元人民幣
使用權資產		
物業	981,422	757,762
租賃負債		
流動	336,870	264,443
非流動	557,451	407,208
	894,321	671,651

* 有關就於2019年1月1日採納國際財務報告準則第16號確認的調整，請參閱附註2.2。

於2019財政年度新增使用權資產及相應的租賃負債653,696,000元人民幣。

(ii) 於綜合收益表確認的金額

綜合收益表載列以下有關租賃的金額：

	附註	2019年 千元人民幣	2018年 千元人民幣
使用權資產折舊	24	360,424	—
貼現攤銷－租賃負債(計入融資開支)	27	45,400	—
與短期租賃有關的開支(計入經銷開支及行政開支)	24	243,053	—
與不計入租賃負債的可變租賃付款有關的開支(計入經銷開支)	24	385,072	—

於2019年的租賃現金流出總額為931,910,000元人民幣。

6 (B) 租賃(續)

(iii) 本集團的租賃活動及其會計處理方法

本集團租賃了多處辦公室、庫房及零售店舖。租賃合同一般為1至6年的固定期限。每份合同的租賃條款均單獨商定，並且包括眾多不同的條款及條件。租賃協議不包含財務契約條款，但租賃資產不得用作借款抵押。就若干零售店舖的租賃合同而言，其包含基於銷售量的可變租賃付款的條款，使本集團須承擔可變租賃付款。

7. 投資性房地產

樓宇 千元人民幣	
於2019年1月1日	
成本	—
累計折舊	—
賬面淨值	
—	
截至2019年12月31日止年度	
年初賬面淨值	—
新增	119,278
年終賬面淨值	
119,278	
於2019年12月31日	
成本	119,278
累計折舊	—
賬面淨值	
119,278	

於2019年12月，本集團收購若干投資性房地產，初始成本為119,278,000元人民幣。於2019年12月31日，本集團投資性房地產的公允價值與其賬面值(即收購該等投資性房地產的初始成本)相若。

截至2019年12月31日止年度，投資性房地產與物業、機器及設備之間概無轉撥。

綜合財務報表 附註

(除特別註明外，金額單位為人民幣)

8. 土地使用權

千元人民幣	
於2018年1月1日	
成本	95,558
累計攤銷	(19,572)
賬面淨值	75,986
截至2018年12月31日止年度	
年初賬面淨值	75,986
攤銷開支	(1,894)
年終賬面淨值	74,092
於2018年12月31日	
成本	95,558
累計攤銷	(21,466)
賬面淨值	74,092
截至2019年12月31日止年度	
年初賬面淨值	74,092
攤銷開支	(1,859)
年終賬面淨值	72,233
於2019年12月31日	
成本	95,558
累計攤銷	(23,325)
賬面淨值	72,233

本集團所有土地使用權均位於中國，並根據租賃持有20至50年不等。

攤銷1,859,000元人民幣(2018年：1,894,000元人民幣)已計入行政開支。

9. 無形資產

	商譽 千元人民幣	商標及專利 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2018年1月1日						
成本	139,474	25,682	227,502	339,657	61,279	793,594
累計攤銷及減值	–	(13,331)	(179,679)	(289,563)	(53,074)	(535,647)
賬面淨值	139,474	12,351	47,823	50,094	8,205	257,947
截至2018年12月31日止年度						
年初賬面淨值	139,474	12,351	47,823	50,094	8,205	257,947
新增	–	–	22,737	–	–	22,737
攤銷開支	–	(1,279)	(20,777)	(17,576)	(6,849)	(46,481)
出售	–	–	(282)	–	–	(282)
年終賬面淨值	139,474	11,072	49,501	32,518	1,356	233,921
於2018年12月31日						
成本	139,474	25,682	244,456	339,657	61,279	810,548
累計攤銷及減值	–	(14,610)	(194,955)	(307,139)	(59,923)	(576,627)
賬面淨值	139,474	11,072	49,501	32,518	1,356	233,921
截至2019年12月31日止年度						
年初賬面淨值	139,474	11,072	49,501	32,518	1,356	233,921
新增	–	1,354	33,189	–	–	34,543
減值開支	(36,394)	–	–	–	–	(36,394)
攤銷開支	–	(1,408)	(21,416)	(14,627)	(1,356)	(38,807)
出售	–	–	(2)	–	–	(2)
年終賬面淨值	103,080	11,018	61,272	17,891	–	193,261
於2019年12月31日						
成本	139,474	27,036	277,644	339,657	61,279	845,090
累計攤銷及減值	(36,394)	(16,018)	(216,372)	(321,766)	(61,279)	(651,829)
賬面淨值	103,080	11,018	61,272	17,891	–	193,261

攤銷14,627,000元人民幣(2018年：17,576,000元人民幣)已計入經銷開支，而24,180,000元人民幣(2018年：28,905,000元人民幣)已計入行政開支。

綜合財務報表 附註

(除特別註明外，金額單位為人民幣)

9. 無形資產(續) 商譽減值測試

於2019年12月31日，商譽的原始成本為139,474,000元人民幣(包括於2009年收購凱勝牌產生之商譽72,387,000元人民幣及於2014年收購李寧牌若干經銷商業務產生之商譽67,087,000元人民幣)。

就減值測試而言，在業務合併中取得之商譽會分配至每個現金產生單位(「現金產生單位」)或現金產生單位組，預期可從合併的協同效應中獲利。商譽被分配至每個單位或單位組指在實體內商譽被監控作內部管理用途之最低層次。

於2019年12月31日，管理層根據國際會計準則第36號「資產減值」進行商譽之減值檢討。就減值測試而言，現金產生單位的可收回金額按使用價值計算。該等計算利用基於管理層批核的財政預算的稅前現金流量預測。第六年至第十年李寧牌及凱勝牌的若干現金產生單位採用的加權平均年收入增長率分別為5%及0%。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。李寧牌的若干現金產生單位採用的稅前折現率介乎13.8%至16.2%，而與凱勝牌有關的現金產生單位採用的稅前折現率為14.8%，反映與各現金產生單位有關的特定風險。

就分配至李寧牌若干現金產生單位有關的商譽而言，管理層對使用價值的評估低於其賬面值，原因是本集團重整李寧牌的整體銷售渠道架構。因此，截至2019年12月31日止年度已確認減值虧損36,394,000元人民幣。

就分配至凱勝牌現金產生單位有關的商譽而言，管理層對使用價值的評估超出其賬面值，故管理層並無計提減值撥備。

10. 附屬公司

以下為於2019年12月31日的本集團附屬公司名單：

名稱	經營／註冊成立的地區、 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
上海狐步體育用品有限公司	中國， 2000年4月20日 有限責任公司	2,000,000元人民幣	100%	提供訊息技術服務
上海少昊體育用品有限公司	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
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	1,416,670,000元人民幣	100%	銷售體育用品
李寧韓國有限公司	南韓， 2013年8月21日 有限責任公司	100,000,000韓元	100%	研究及開發
單仕競(上海)體育用品有限公司	中國， 2016年11月21日 有限責任公司	5,000,000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. 附屬公司(續)

名稱	經營／註冊成立的地區、 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
單仕競(上海)實業發展有限公司	中國， 2017年5月19日 有限責任公司	1,000,000元人民幣	100%	銷售體育用品
李寧(北京)體育用品商業有限公司	中國， 2007年12月19日 有限責任公司	10,000,000港元	100%	銷售體育用品
上海一動體育發展有限公司	中國， 2001年7月9日 有限責任公司	10,000,000元人民幣	100%	銷售體育用品
鄭州一動體育用品銷售有限公司	中國， 1998年6月25日 有限責任公司	2,750,000元人民幣	100%	銷售體育用品
廣州一動體育用品銷售有限公司	中國， 1998年10月6日 有限責任公司	3,200,000元人民幣	100%	銷售體育用品
瀋陽一動體育用品銷售有限公司	中國， 1999年6月10日 有限責任公司	3,000,000元人民幣	100%	銷售體育用品
濟南一動體育用品銷售有限公司	中國， 2003年4月15日 有限責任公司	1,000,000元人民幣	100%	銷售體育用品
武漢一動體育用品銷售有限公司	中國， 1999年6月2日 有限責任公司	1,000,000元人民幣	100%	銷售體育用品
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

10. 附屬公司(續)

名稱	經營／註冊成立的地區、 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
廣西李寧體育用品有限公司	中國， 2018年11月23日 有限責任公司	50,000,000元人民幣	100%	製造及銷售體育用品
長沙一動體育用品銷售有限公司	中國， 1998年8月26日 有限責任公司	1,000,000元人民幣	100%	銷售體育用品
南寧一動體育用品銷售有限公司	中國， 1998年7月29日 有限責任公司	1,500,000元人民幣	100%	銷售體育用品
西安一動體育用品銷售有限公司	中國， 2006年1月23日 有限責任公司	1,000,000元人民幣	100%	銷售體育用品
成都一動體育用品銷售有限公司	中國， 2008年2月4日 有限責任公司	1,000,000元人民幣	100%	銷售體育用品
昆明一動體育用品銷售有限公司	中國， 2008年9月24日 有限責任公司	1,000,000元人民幣	100%	銷售體育用品
蘭州一動體育用品銷售有限公司	中國， 2009年5月13日 有限責任公司	1,000,000元人民幣	100%	銷售體育用品
廈門悅奧商貿有限公司	中國， 2009年10月26日 有限責任公司	1,000,000元人民幣	100%	銷售體育用品
大連悅奧體育用品銷售有限公司	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

綜合財務報表 附註

(除特別註明外，金額單位為人民幣)

10. 附屬公司(續)

名稱	經營／註冊成立的地區、 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
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
李寧體育(天津)有限公司	中國， 2009年1月19日 有限責任公司	330,000,000元人民幣	100%	銷售體育用品
上海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	400,000,000元人民幣	100%	製造及銷售體育用品
李寧(福建)羽毛球科技發展有限公司	中國， 2008年6月30日 有限責任公司	20,000,000元人民幣	100%	製造及銷售體育用品
凱勝體育(香港)有限公司	香港， 2008年1月15日 有限責任公司	1港元	100%	投資控股
李寧國際貿易(香港)有限公司	香港， 2010年8月27日 有限責任公司	2港元	100%	銷售體育用品
李寧(湖北)體育用品有限公司	中國， 2010年11月2日 有限責任公司	411,844,000元人民幣	100%	製造及銷售體育用品
湖北李寧鞋業有限公司	中國， 2013年4月18日 有限責任公司	50,000,000元人民幣	95%	製造及銷售體育用品
哈爾濱一動體育用品銷售有限公司	中國， 2013年12月25日 有限責任公司	1,000,000元人民幣	100%	銷售體育用品

10. 附屬公司(續)

名稱	經營／註冊成立的地區、 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
大慶悅動體育用品銷售有限公司	中國， 2013年12月25日 有限責任公司	1,000,000元人民幣	100%	銷售體育用品
寧波一動體育用品有限公司	中國， 2014年4月2日 有限責任公司	1,000,000元人民幣	100%	銷售體育用品
重慶悅奧體育用品銷售有限公司	中國， 2014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
溫州一動體育用品有限公司	中國， 2014年4月22日 有限責任公司	1,000,000元人民幣	100%	銷售體育用品
貴陽悅奧體育用品有限公司	中國， 2014年5月23日 有限責任公司	1,000,000元人民幣	100%	銷售體育用品
深圳悅奧商貿有限公司	中國， 2015年12月7日 有限責任公司	1,000,000元人民幣	100%	銷售體育用品
長春悅奧體育用品銷售有限公司	中國， 2019年4月22日 有限責任公司	1,000,000元人民幣	100%	銷售體育用品
李寧體育(深圳)有限公司	中國， 2019年9月19日 有限責任公司	400,000,000元人民幣	100%	銷售體育用品
李寧體育科技(深圳)有限公司	中國， 2019年9月27日 有限責任公司	20,000,000元人民幣	100%	研究及開發
李寧體育(廣西)有限公司	中國， 2019年10月28日 有限責任公司	36,000,000美元	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)

11. 按權益法入賬之投資

以下載列於綜合資產負債表確認的金額如下：

	2019年 千元人民幣	2018年 千元人民幣
聯營公司	939,697	660,156
合營企業	117,169	68,343
於12月31日	1,056,866	728,499

於綜合收益表確認的溢利如下：

	2019年 千元人民幣	2018年 千元人民幣
聯營公司	324,893	47,557
合營企業	18,576	16,076
截至12月31日止年度	343,469	63,633

於聯營公司之投資

以下是截至2019年12月31日聯營公司清單：

名稱	經營／註冊成立的地區、 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	計量方法
天津市寬貓咪兒童用品有限公司 (「天津市寬貓咪」)	中國， 2011年5月24日 有限責任公司	30,000,000元人民幣	10.22%	銷售體育用品	權益法
天津市越浩拓戶外用品有限公司(「天津市越浩拓」)	中國， 2011年8月3日 有限責任公司	20,790,000元人民幣	7.89%	銷售體育用品	權益法
上海紅雙喜股份有限公司(「紅雙喜」)	中國， 1995年12月26日 有限責任公司	112,000,000元人民幣	47.50%	製造及銷售體育用品	權益法
北京悅網金服信息科技有限公司 (「悅網金服」)	中國， 2015年11月16日 有限責任公司	5,000,000元人民幣	40%	投資	權益法
湖北動能體育用品有限公司 (「湖北動能」)*	中國， 2008年10月29日 有限責任公司	100,000,000元人民幣	20%	製造及銷售體育用品	權益法

11. 按權益法入賬之投資(續)

於聯營公司之投資(續)

* 2018年9月，本集團簽立一項協議收購湖北動能額外10%股權，現金代價總額為9.65百萬元人民幣。於此項交易前，本集團已擁有其10%股權，於過往財政年度該股權被指定為可供出售之金融資產，管理層有意作中長期持有，自2018年1月1日起根據國際財務報告準則第9號將其重新分類為以公允價值計量且變動計入其他綜合收益的金融資產。該交易於2018年11月5日完成後，本集團持有湖北動能20%股權，於該公司五名董事會席位中擁有一席。該投資由以公允價值計量且變動計入其他綜合收益的金融資產轉撥至於聯營公司之投資，採用權益法進行會計處理。

於2018年7月，湖北動能宣佈向股東分派股息。於2018年9月，本集團收到股息5,985,000元人民幣(附註25)。

本集團有在該等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。

於悅網金服、天津市寬貓咪及天津市越浩拓的投資已分別自2016年、2012年及2012年12月31日起撇減至零。截至2019年及2018年12月31日止年度，本集團並無額外義務分佔悅網金服、天津市寬貓咪及天津市越浩拓的虧損。

截至2019年12月31日止年度，本集團已向紅雙喜收取股息45,352,000元人民幣(2018年：45,467,000元人民幣)。

聯營公司財務資料概要

以下載列對本集團而言屬個別重大的紅雙喜的財務資料概要。

資產負債表概要

	2019年 千元人民幣	2018年 千元人民幣
流動		
資產	1,161,444	810,618
負債	493,218	800,334
非流動		
資產	915,040	1,010,505
負債	128,942	152,170

綜合財務報表 附註

(除特別註明外，金額單位為人民幣)

11. 按權益法入賬之投資(續)

全面收益表概要

	2019年 千元人民幣	2018年 千元人民幣
收益	664,360	684,511
除所得稅前溢利	909,437	135,225
所得稅開支	(226,226)	(33,514)
年內溢利	683,211	101,711
其他全面收益	—	—
全面收益總額	683,211	101,711

財務資料概要之對賬

所呈列財務資料概要與其於聯營公司權益賬面值之對賬。

財務資料概要

	2019年 千元人民幣	2018年 千元人民幣
於1月1日之年初淨資產	888,520	885,100
年內溢利	683,211	101,711
非控制性權益	(2,406)	(2,571)
已付股息	(95,478)	(95,720)
紅雙喜於12月31日之淨資產	1,473,847	888,520
於一間聯營公司之權益(47.5%)	700,077	422,046
商譽	216,882	216,882
賬面值	916,959	638,928

11. 按權益法入賬之投資(續)

個別不重大聯營公司

除上文所披露有關紅雙喜的權益外，本集團亦於多間個別不重大的聯營公司擁有權益，該等聯營公司使用權益法入賬。

	2019年 千元人民幣	2018年 千元人民幣
於1月1日	21,228	—
新增	—	20,762
應佔溢利	1,510	466
於12月31日	22,738	21,228

於合營企業之投資

	2019年 千元人民幣	2018年 千元人民幣
於1月1日	68,343	51,767
新增	30,250	500
應佔溢利	18,576	16,076
於12月31日	117,169	68,343

管理層認為，於2019年及2018年12月31日，本集團概無合營企業對本集團而言屬個別重大。

名稱	經營／註冊成立的地區、 註冊成立日期及法定實體種類	已發行股份／已繳股本	本集團所持實際股權	主要業務
李寧艾高有限公司(「李寧艾高」)(a)	香港， 2005年7月3日 有限責任公司	48,600,000港元	50%	投資控股
李寧(北京)體育文化有限公司 (「李寧體育文化」)(b)	中國， 2018年8月8日 有限責任公司	1,000,000元人民幣	50%	組織文化及藝術交流活動
來賓成信材料有限公司(「來賓成信」)(c)	中國， 2019年4月12日 有限責任公司	40,000,000元人民幣	55%	製造及銷售體育用品
廣西寧泰服裝有限公司(「廣西寧泰」)(c)	中國， 2019年11月8日 有限責任公司	30,000,000元人民幣	55%	製造及銷售體育用品

綜合財務報表

附註

(除特別註明外，金額單位為人民幣)

11. 按權益法入賬之投資(續)

於合營企業之投資(續)

附註：

- (a) 本集團於李寧艾高擁有50%股本權益。李寧艾高為一間由本集團及Aigle International S.A. (一間於法國註冊成立的公司)共同控制的公司。李寧艾高與其附屬公司主要於中國從事製造、推廣及分銷艾高品牌的服裝及鞋類產品。
- (b) 本集團於李寧體育文化擁有50%股本權益。李寧體育文化為一間由本集團及非凡領越體育發展(北京)有限公司(非凡中國控股有限公司(「非凡中國」，本公司的主要股東)的附屬公司)共同控制的公司。李寧體育文化主要於中國從事組織文化及藝術交流活動。
- (c) 由於根據該等實體的相關股東協議須就批准若干相關活動取得該等實體全體股東的一致同意，故於該等實體的投資入賬列作於合營企業的投資。

12. 存貨

	2019年 千元人民幣	2018年 千元人民幣
原料	7,087	1,112
在製品	5,930	3,101
製成品	1,526,927	1,360,167
	1,539,944	1,364,380
減：撇減存貨至可變現淨值之撥備	(132,687)	(124,639)
	1,407,257	1,239,741

截至2019年12月31日止年度，確認為開支並計入銷售成本之存貨成本為6,842,827,000元人民幣(2018年：5,312,201,000元人民幣)。計提及轉回存貨撥備已計入截至2019年及2018年12月31日止年度之綜合收益表之銷售成本項下。

13. 其他資產

	2019年 千元人民幣	2018年 千元人民幣
與退款有關的其他資產(附註20)	299,083	262,644
預付租金及其他按金	37,516	180,321
預付廣告費用	24,429	4,523
預付供應商款項	17,011	11,148
購買物業預付款項	—	125,833
其他	65,450	56,558
	443,489	641,027
減：非即期部分	(83)	(132,491)
即期部分	443,406	508,536

14. 應收貿易款項

	2019年 千元人民幣	2018年 千元人民幣
應收賬款	944,799	1,213,288
減：應收貿易款項減值撥備	(258,193)	(284,393)
	686,606	928,895

客戶所獲之信貸期一般為90天以內。於12月31日，基於發票日期的應收貿易款項賬齡分析如下：

	2019年 千元人民幣	2018年 千元人民幣
零至30天	431,286	551,193
31至60天	211,047	247,090
61至90天	40,096	99,029
91至180天	41,497	87,835
180天以上	220,873	228,141
	944,799	1,213,288

年內應收貿易款項減值撥備變動如下：

	2019年 千元人民幣	2018年 千元人民幣
於1月1日	284,393	401,845
轉回應收貿易款項減值撥備	(17,529)	(22,227)
年內撇銷之不可收回應收貿易款項	(8,671)	(95,225)
於12月31日	258,193	284,393

應收貿易款項於合理預期無法收回時撇銷。合理預期無法收回的指標包括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、欠付或拖欠付款、以及債務人未能與本集團訂立還款計劃。

由於當前應收款項的短期性質，其賬面價值與公允價值相等。

本集團採用國際財務報告準則第9號的簡化方法，即按照整個存續期內所有應收貿易款項的預期信用損失金額計量其呆帳撥備。於本報告期內，應收貿易款項的呆帳撥備減少26,200,000元人民幣至258,193,000元人民幣（2018年：減少117,452,000元人民幣）。附註3.1(b)載列有關撥備計算的詳情。

有關應收貿易款項減值及本集團信貸風險、外匯風險及利率風險的資料請參見附註3.1。

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

	2019年 千元人民幣	2018年 千元人民幣
按金	138,290	114,387
預付員工款項及其他為僱員支付的款項	566	1,153
向合營企業貸款(a)	—	6,309
應收許可費	—	771
其他	24,454	21,687
減：其他應收款項減值撥備	(9,122)	(4,051)
	154,188	140,256
減：非即期部分	(114,712)	(102,916)
即期部分	39,476	37,340

年內其他應收款項減值撥備變動如下：

	2019年 千元人民幣	2018年 千元人民幣
於1月1日	4,051	—
其他應收款項減值撥備	5,271	4,051
年內撇銷之不可收回其他應收款項	(200)	—
於12月31日	9,122	4,051

其他應收款項按攤銷成本計量。非即期部分主要由可退款租賃按金組成。

本集團並無持有任何抵押物用於擔保。附註3.1載列有關金融資產減值以及本集團信貸風險及外匯風險的資料。

(a) 於2019年12月31日，授予李寧艾高的貸款已被償還。於2018年12月31日，授予李寧艾高7,500,000港元的貸款為無抵押、免息及並無固定還款期。

16. 現金、等同現金項目及受限制之銀行存款

於2019年12月31日，本集團有以下現金、等同現金項目及受限制之銀行存款主要存放於中國(包括香港特別行政區)境內銀行：

	2019年 千元人民幣	2018年 千元人民幣
現金及等同現金項目	5,961,445	3,671,542
受限制之銀行存款	1,126	200
	5,962,571	3,671,742

以下列貨幣為單位之現金、等同現金項目及受限制銀行存款之分析如下：

	2019年 千元人民幣	2018年 千元人民幣
以人民幣為單位	5,645,196	3,603,961
以美元為單位	290,789	9,513
以港元為單位	20,568	53,603
以歐元為單位	3,085	2,493
以韓元為單位	2,933	2,172
	5,962,571	3,671,742

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其他在中國境內及香港聲譽良好的銀行及金融機構。

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現金及等同現金項目以及受限制之銀行存款的賬面值。

綜合財務報表 附註

(除特別註明外，金額單位為人民幣)

17. 普通股及就限制性股份獎勵計劃持有之股份 已發行及繳足

	每股面值0.10港元 的股份數目 (千股)	普通股 千元人民幣	股份溢價 千元人民幣	小計 千元人民幣	就限制性股份獎勵 計劃持有的股份 千元人民幣	總計 千元人民幣
於2018年1月1日	2,162,159	203,347	3,189,792	3,393,139	(69,600)	3,323,539
因購股權計劃而發行股份之 所得款項淨額(a)	12,952	1,087	50,135	51,222	—	51,222
可換股證券轉換之股份	8	1	18	19	—	19
轉撥已行使購股權及已歸屬限制性股份 獎勵計劃之公允價值至股份溢價	—	—	9,444	9,444	—	9,444
限制性股份獎勵計劃下歸屬之股份	4,792	—	—	—	17,656	17,656
為限制性股份獎勵計劃而購入之股份	(17,430)	—	—	—	(116,865)	(116,865)
於2018年12月31日	2,162,481	204,435	3,249,389	3,453,824	(168,809)	3,285,015
於2019年1月1日	2,162,481	204,435	3,249,389	3,453,824	(168,809)	3,285,015
因購股權計劃而發行股份之 所得款項淨額(a)	12,124	1,082	54,816	55,898	—	55,898
可換股證券轉換之股份(附註18(d))	112,224	8,783	240,178	248,961	—	248,961
轉撥已行使購股權及已歸屬限制性股份 獎勵計劃之公允價值至股份溢價	—	—	3,299	3,299	—	3,299
限制性股份獎勵計劃下歸屬之股份	9,951	—	—	—	55,612	55,612
為限制性股份獎勵計劃而購入之股份	(7,121)	—	—	—	(163,467)	(163,467)
於2019年12月31日	2,289,659	214,300	3,547,682	3,761,982	(276,664)	3,485,318

(a) 截至2019年12月31日止年度內，本公司根據本公司的2004及2014年購股權計劃向本集團若干董事及僱員發行12,124,000股股份(2018年：12,952,000股)，加權平均發行價每股5.16港元(2018年：4.70港元)(見附註32)。

18. 儲備

	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 證券儲備 千元人民幣	外幣折算差額 千元人民幣	以公允價值計 量且其變動計 入其他綜合收 益的金融資產 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2018年1月1日	140,926	310,450	77,006	557,445	786	–	1,086,613	660,895	1,747,508
年內溢利	–	–	–	–	–	–	–	715,263	715,263
購股權計劃及限制性股份獎勵計劃下所 提供服務之價值	–	–	97,941	–	–	–	97,941	–	97,941
轉撥已行使購股權及已歸屬限制性股份 獎勵計劃之公允價值至股份溢價	–	–	(9,444)	–	–	–	(9,444)	–	(9,444)
轉撥至法定儲備	–	155,814	–	–	–	–	155,814	(155,814)	–
限制性股份獎勵計劃下歸屬之股份	–	–	(17,656)	–	–	–	(17,656)	–	(17,656)
已失效之購股權	544	–	(544)	–	–	–	–	–	–
可換股證券轉換之股份(附註)	–	–	–	(19)	–	–	(19)	–	(19)
外幣財務報表折算差額	–	–	–	–	1,320	–	1,320	–	1,320
以公允價值計量且變動計入其他綜合收 益之股權投資之公允價值變動	–	–	–	–	–	(2,888)	(2,888)	–	(2,888)
轉撥至保留溢利	–	–	–	–	–	2,888	2,888	(2,888)	–
於2018年12月31日	141,470	466,264	147,303	557,426	2,106	–	1,314,569	1,217,456	2,532,025
於2019年1月1日	141,470	466,264	147,303	557,426	2,106	–	1,314,569	1,217,456	2,532,025
年內溢利	–	–	–	–	–	–	–	1,499,139	1,499,139
購股權計劃及限制性股份獎勵計劃下所 提供服務之價值	–	–	125,083	–	–	–	125,083	–	125,083
轉撥已行使購股權及已歸屬限制性股份 獎勵計劃之公允價值至股份溢價	–	–	(3,299)	–	–	–	(3,299)	–	(3,299)
轉撥至法定儲備	–	19,224	–	–	–	–	19,224	(19,224)	–
限制性股份獎勵計劃下歸屬之股份	–	–	(55,612)	–	–	–	(55,612)	–	(55,612)
已失效之購股權	1,485	–	(1,485)	–	–	–	–	–	–
可換股證券轉換之股份(附註)	–	–	–	(248,961)	–	–	(248,961)	–	(248,961)
外幣財務報表折算差額	–	–	–	–	2,641	–	2,641	–	2,641
已付股息	–	–	–	–	–	–	–	(214,695)	(214,695)
於2019年12月31日	142,955	485,488	211,990	308,465	4,747	–	1,153,645	2,482,676	3,636,321

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(續)

- (a) 於2013年4月，本公司發行本金總額約為1,847,838,000港元(相當於約1,480,488,000元人民幣)之可換股證券(「2013年可換股證券」)。2013年可換股證券為不計息，並可於發行後隨時按初始轉換價格每股本公司普通股3.5港元轉換為股份(受標準反攤薄調整所限)。於發行後，2013年可換股證券可轉換為527,953,814股本公司普通股。
- (b) 於2015年1月，本公司發行本金總額約為1,553,530,000港元(相當於約1,229,930,000元人民幣)之發售證券(合資格股東可選擇認購普通股或可換股證券，統稱「發售證券」)，據此，450,630,034股普通股及146,881,496份可換股證券(「2015年可換股證券」)已獲發行。2015年可換股證券為不計息，並可於發行後隨時按初始轉換價格每股本公司普通股2.6港元轉換為股份(受標準反攤薄調整所限)。於發行後，2015年可換股證券可轉換為146,881,496股本公司普通股。
- (c) 除非本公司行使優先購買權(但並非有責任)贖回(或促使購買)全部或部分2013年可換股證券及2015年可換股證券(統稱為「可換股證券」)之本金額，否則不得贖回可換股證券。
- 由於(1)本公司並無合約責任以現金清償可換股證券，本公司可自行選擇贖回全部或部分可換股證券之本金額，可換股證券持有人無權收取及本公司並無責任交付現金(即持有人行使換股權時不會以現金換取股份)或任何金融資產；及(2)可換股證券之本金額及轉換價格以港元計值，因此，可換股證券不符合國際會計準則第32號「金融工具：列報」之定義，而轉換時將發行之股份數目乃固定。因此，所有可換股證券在初始確認時被分類為權益。
- (d) 截至2019年12月31日止年度，賬面值為318,101,000港元(相當於約248,961,000元人民幣)之可換股證券已轉換為112,224,000股本公司普通股(附註17)。
- (e) 截至2019年12月31日，總賬面值為1,777,138,000港元(相當於約1,426,454,000元人民幣)之可換股證券已轉換為本公司普通股。於2019年12月31日，賬面值為394,128,000港元(相當於約308,465,000元人民幣)之可換股證券尚未轉換，該等可換股證券於轉換後可轉換為139,046,000股本公司普通股。

19. 應付貿易款項

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賬齡分析如下：

	2019年 千元人民幣	2018年 千元人民幣
0-30天	1,125,045	758,434
31-60天	191,812	310,259
61-90天	23,777	57,309
91-180天	1,717	1,947
181-365天	1,725	1,857
365天以上	4,130	3,508
	1,348,206	1,133,314

20. 其他應付款項及應計費用

	2019年 千元人民幣	2018年 千元人民幣
應計銷售及市場推廣開支	379,253	307,662
應付工資及福利	326,022	160,480
物業、機器及設備應付款項	190,204	87,947
其他應付稅項	79,645	89,003
退款負債(a)	593,284	501,141
其他	605,250	236,885
	2,173,658	1,383,118

- (a) 當顧客於既定期間有權退回產品時，本集團會就收取的代價金額(實體預期無權獲得)確認退款負債(2019年12月31日：593,284,000元人民幣；2018年12月31日：501,141,000元人民幣)。本集團亦參照有關貨物的前賬面值就預期將予退回的貨品確認權利(2019年12月31日：299,083,000元人民幣；2018年12月31日：262,644,000元人民幣；見附註13)。由於客戶退回的產品通常處於可以出售的狀態，故回收該類產品的成本不重大。

21. 應付特許使用費

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內分批支付代價。

年內應付特許使用費變動分析如下：

	千元人民幣
於2018年1月1日	72,595
新增	46,522
支付特許使用費	(68,187)
貼現攤銷(附註27)	4,320
調整匯兌差額	1,034
於2018年12月31日	56,284
於2019年1月1日	56,284
新增	70,973
支付特許使用費	(74,764)
貼現攤銷(附註27)	3,197
調整匯兌差額	240
於2019年12月31日	55,930

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(續)

	2019年 千元人民幣	2018年 千元人民幣
應付特許使用費分析：		
非即期		
— 2至5年	18,699	16,919
— 超過5年	5,882	10,646
即期	31,349	28,719
	55,930	56,284

應付特許使用費主要以人民幣、美元及歐元為單位。

本集團特許使用費按訂約非折現現金流量釐定的到期日如下：

	2019年 千元人民幣	2018年 千元人民幣
1年以下	31,634	29,187
1至5年	27,000	23,000
超過5年	10,000	19,000
	68,634	71,187

22. 遞延所得稅

遞延所得稅資產／(負債)之變動分析如下：

	撥備 千元人民幣	集團內 銷售產生的 未實現溢利 千元人民幣	公允價值收益 千元人民幣	累計稅項虧損 千元人民幣	應計費用 千元人民幣	租賃 千元人民幣	其他 千元人民幣	總計 千元人民幣
遞延所得稅資產								
於2018年1月1日	948	36,302	—	65,498	81,460	—	50,119	234,327
於收益表計入／(扣除)	—	11,392	—	(46,193)	39,635	—	(114)	4,720
於2018年12月31日	948	47,694	—	19,305	121,095	—	50,005	239,047
於2019年1月1日	948	47,694	—	19,305	121,095	—	50,005	239,047
於收益表計入／(扣除)	59,217	56,196	—	13,547	57,823	12,339	(6,454)	192,668
於2019年12月31日	60,165	103,890	—	32,852	178,918	12,339	43,551	431,715
遞延所得稅負債								
於2018年1月1日	—	—	(5,062)	—	—	—	(13,261)	(18,323)
於收益表計入／(扣除)	—	—	1,976	—	—	—	(18,383)	(16,407)
於2018年12月31日	—	—	(3,086)	—	—	—	(31,644)	(34,730)
於2019年1月1日	—	—	(3,086)	—	—	—	(31,644)	(34,730)
於收益表計入／(扣除)	—	—	626	—	—	—	(10,898)	(10,272)
於2019年12月31日	—	—	(2,460)	—	—	—	(42,542)	(45,002)

22. 遞延所得稅(續)

遞延所得稅資產／(負債)之預期收回金額如下：

	2019年 千元人民幣	2018年 千元人民幣
遞延所得稅資產		
— 12個月內收回	374,585	179,338
— 超過12個月後收回	57,130	59,709
	431,715	239,047
遞延所得稅負債		
— 12個月內收回	(264)	(2,378)
— 超過12個月後收回	(44,738)	(32,352)
	(45,002)	(34,730)

遞延所得稅資產乃就結轉之稅項虧損按可能產生的未來應課稅溢利而實現的相關稅務利益予以確認。本集團並未就將於2020年至2024年之間屆滿的可結轉以抵銷未來應課稅收入的稅項虧損64,713,000元人民幣(2018年：130,501,000元人民幣)確認遞延所得稅資產16,178,000元人民幣(2018年：32,625,000元人民幣)，皆因管理層相信該等稅項虧損在到期日前很可能不被使用。

本集團並未就中國境內本公司若干附屬公司於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125,461,000元人民幣(2018年：87,523,000元人民幣)。本集團目前未有意願將該金額合共2,509,224,000元人民幣(2018年：1,750,469,000元人民幣)分配至中國境外註冊成立的附屬公司。

23. 遞延收入

	政府補助 千元人民幣	客戶忠誠度計劃 千元人民幣	總計 千元人民幣
於2018年1月1日	53,266	3,566	56,832
重新分類至合同負債	—	(3,566)	(3,566)
新增	2,050	—	2,050
計入收益表	(1,641)	—	(1,641)
於2018年12月31日	53,675	—	53,675
於2019年1月1日	53,675	—	53,675
新增	2,972	—	2,972
計入收益表	(2,826)	—	(2,826)
於2019年12月31日	53,821	—	53,821

綜合財務報表 附註

(除特別註明外，金額單位為人民幣)

24. 按性質列示之開支

	2019年 千元人民幣	2018年 千元人民幣
於銷售成本確認為開支之存貨成本	6,842,827	5,312,201
物業、機器及設備折舊(a)	419,881	363,037
土地使用權及無形資產攤銷	40,666	48,375
使用權資產折舊	360,424	—
商譽減值	36,394	—
廣告及市場推廣開支	1,327,013	1,090,608
佣金及訂貨會相關費用	268,430	180,637
員工成本開支，包括董事薪酬(附註26)	1,518,565	1,139,002
未包含在租賃負債之中的短期租約租金，可變租賃付款額及租金相關費用 (2018年：有關土地及樓宇之經營租約租金及相關費用)	628,125	898,440
研究及產品開發開支(a)	362,494	228,798
運輸及物流開支	497,343	395,775
核數師酬金		
— 核數服務	5,550	5,200
— 非核數服務	1,878	1,290
管理諮詢費	107,443	78,877

(a) 研究及產品開發開支包括研究開發部門物業、機器及設備折舊及員工成本開支，該等金額也包含於如上披露的折舊開支及員工成本開支中。

25. 其他收入及其他收益—淨額

	2019年 千元人民幣	2018年 千元人民幣
政府補助	63,893	34,311
特許使用費收入	10,202	16,299
以公允價值計量且變動計入損益的理財產品利息收入	78,236	46,641
以公允價值計量且變動計入損益的衍生金融工具公允價值變動損失	(13,508)	(8,690)
股息	—	5,985
	138,823	94,546

26. 員工成本

	2019年 千元人民幣	2018年 千元人民幣
工資及薪酬	714,172	428,030
退休福利計劃供款(b)	83,617	73,530
向董事及僱員授出之購股權及限制性股份	125,083	97,941
住房福利	36,268	29,779
其他成本及福利	559,425	509,722
	1,518,565	1,139,002

(a) 五名最高薪人士

截至2019年12月31日止年度，本集團五位最高薪人士包括一位董事(2018年：一位)，彼之薪酬已載於附註36所列示的分析中。年內已付及應付予本集團其餘四位(2018年：四位)最高薪人士的酬金總額如下：

	2019年 千元人民幣	2018年 千元人民幣
薪金及津貼	32,567	11,222
其他福利	37,012	33,581
退休福利計劃供款	380	437
	69,959	45,240

酬金的範圍分佈如下：

	人數	
	2019年	2018年
酬金範圍		
11,000,001港元至11,500,000港元	—	1
12,500,001港元至13,000,000港元	1	—
13,000,001港元至13,500,000港元	—	1
14,000,001港元至14,500,000港元	—	1
14,500,001港元至15,000,000港元	—	1
15,000,001港元至15,500,000港元	1	—
21,000,001港元至21,500,000港元	1	—
29,500,001港元至30,000,000港元	1	—
	4	4

綜合財務報表 附註

(除特別註明外，金額單位為人民幣)

26. 員工成本(續)

(b) 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若干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薪金之5%至22%不等的百分比定額供款。

27. 融資收入及開支

	2019年 千元人民幣	2018年 千元人民幣
銀行結餘及存款之利息收入	24,655	14,947
外幣匯兌收益淨額	4,218	8,429
融資收入	28,873	23,376
貼現攤銷－應付特許使用費(附註21)	(3,197)	(4,320)
貼現攤銷－租賃負債	(45,400)	—
其他	(10,408)	(9,545)
融資開支	(59,005)	(13,865)
融資(開支)/收入－淨額	(30,132)	9,511

28. 所得稅開支

	2019年 千元人民幣	2018年 千元人民幣
即期所得稅		
－企業所得稅(b)	539,088	122,197
－中國境內附屬公司已取得利息收入之預提所得稅(c)	711	1,174
	539,799	123,371
遞延所得稅	(182,396)	11,687
所得稅開支	357,403	135,058

28. 所得稅開支(續)

- (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2019年12月31日止年度，中國境內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%（2018年：25%）之法定稅率計算。香港利得稅乃根據源自香港之估計應課稅溢利按16.5%之稅率（2018年：16.5%）作出撥備。
- (c) 這主要來自於截至2019年及2018年12月31日止年度期間本公司於中國內地之附屬公司應付香港其他集團公司之利息，該利息須按7%比例繳納預提稅。

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

	2019年 千元人民幣	2018年 千元人民幣
除所得稅前溢利	1,856,546	850,321
按稅率25%計算之稅項(2018年：25%)	464,137	212,580
按境外不同稅率計算之影響	(483)	(1,483)
未確認遞延所得稅資產之暫行差異及稅項虧損	3,656	48,140
動用先前未確認之暫行差異及稅項虧損	(37,330)	(149,605)
就稅務而言不得扣減之開支	4,588	24,919
所呈報應佔聯營及合營公司業績(扣除稅項)	(85,985)	(17,365)
毋須繳稅收入	(2,788)	(1,684)
股息之預繳稅	11,608	19,556
稅項開支	357,403	135,058

綜合財務報表 附註

(除特別註明外，金額單位為人民幣)

29. 每股收益

基本

每股基本收益乃按本公司權益持有人應佔溢利除以年內已發行股份減就限制性股份獎勵計劃持有股份之加權平均數計算。上述發行在外之加權平均股數應當根據諸如發行獎勵股份和股票紅利等事項進行調整。

於2013年4月，本公司完成了可換股證券之發行。於2015年1月，本公司完成了發售證券之發行。此兩次低於市場價之認購價實質上相當於轉換時以代價0元共發行38,372,000股普通股(2018年12月31日：57,689,000股普通股)股份(即獎勵因素)，因此在為計算每股基本收益而計算加權平均股數時，該獎勵因素之影響已加以考慮。由本次發售證券產生以0元代價發行之股份已進行追溯調整視同於2018年初就已發行。

	2019年	2018年
本公司權益持有人應佔溢利(千元人民幣)	1,499,139	715,263
視同每股基本收益之加權平均股數及調整相關獎勵因素後之可換股證券(千股)	2,420,222	2,413,636
每股基本收益(分人民幣)	61.94	29.63

攤薄

每股攤薄收益乃按經調整已發行股份之加權平均數以假設全數兌換具潛在攤薄影響之股份計算。本公司具潛在攤薄影響之股份包括根據購股權計劃和限制性股份獎勵計劃而發行之股份。至於購股權計劃而發行之股份，本公司作出計算，以確定根據未行使購股權所附認購權之幣值按公允價值(按本公司股份年內平均股份市價計算)所能收購之股份數目。按上述方法計算之股份數目與假設行使購股權而發行之股份數目作比較。

29. 每股收益(續)

	2019年	2018年
本公司權益持有人應佔溢利用於釐定每股攤薄收益(千元人民幣)	1,499,139	715,263
視同每股基本收益之加權平均股數及調整相關獎勵因素後之可換股證券(千股)	2,420,222	2,413,636
限制性股份因素調整(千股)	27,505	22,603
購股權計劃因素調整(千股)	45,279	14,266
視同每股攤薄收益之加權平均股數(千股)	2,493,006	2,450,505
每股攤薄收益(分人民幣)	60.13	29.19

於2019年12月31日，4,356,000股購股權於日後將具攤薄影響但於截至2019年12月31日止年度內具反攤薄效應。於2018年12月31日，1,420,000股購股權於日後將具攤薄影響但於截至2018年12月31日止年度內具反攤薄效應。

30. 股息

	2019年 千元人民幣	2018年 千元人民幣
擬派末期股息每股普通股15.47分人民幣(2018年：8.78分人民幣)	379,682	214,579

於截至2019年12月31日止年度內的已付股息總額為214,695,000元人民幣或每股8.78分人民幣(2018年：零)，為截至2018年12月31日止年度之末期股息。

董事會於2020年3月26日建議派發截至2019年12月31日止年度之末期股息每股已發行或於可換股證券轉換後將予發行的本公司普通股15.47分人民幣。此擬派發之股息並未於財務報表列為應付股息，但將列為截至2020年12月31日止年度可供分派儲備之分配。

綜合財務報表 附註

(除特別註明外，金額單位為人民幣)

31. 現金流量表

除所得稅前溢利與經營活動所用之現金之對賬如下：

	2019年 千元人民幣	2018年 千元人民幣
除所得稅前溢利	1,856,546	850,321
就以下項目調整：		
物業、機器及設備折舊	419,881	363,037
使用權資產折舊	360,424	—
土地使用權及無形資產攤銷	40,666	48,375
商譽減值	36,394	—
出售物業、機器及設備虧損	26,996	25,030
出售無形資產之虧損	2	282
轉回應收貿易款項及其他應收款項減值撥備	(12,258)	(18,176)
撇減存貨至可變現淨值之撥備／(撥備轉回)	8,048	(5,713)
向董事及僱員授出之購股權及限制性股份	125,083	97,941
融資開支／(收入)－淨額	19,723	(18,792)
以公允價值計量且變動計入損益的金融資產之利息收入	(78,236)	(46,641)
遞延收入攤銷	(2,826)	(1,641)
享有按權益法入賬之投資之溢利份額	(343,469)	(63,633)
分類為投資現金流量之股息收入	—	(5,985)
衍生工具之公允價值調整	13,508	8,690
未計營運資金變動之經營溢利	2,470,482	1,233,095
存貨增加	(175,564)	(131,490)
應收貿易款項減少	259,818	227,315
其他應收款項增加	(136,144)	(6,847)
其他資產減少／(增加)	197,538	(35,274)
應付貿易款項增加／(減少)	214,892	(11,799)
其他應付款項及應計費用增加	620,931	366,655
合同負債增加	195,947	38,766
受限制之銀行存款(增加)／減少	(926)	521
經營活動產生之現金	3,646,974	1,680,942

31. 現金流量表(續)

於現金流量表中，出售物業、機器及設備所得款項包括：

	2019年 千元人民幣	2018年 千元人民幣
賬面淨值	30,599	29,067
出售物業、機器及設備虧損	(26,996)	(25,030)
出售物業、機器及設備所得款項	3,603	4,037

32. 以股份為基礎之酬金

(a) 2004年購股權計劃

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(「2004年購股權計劃」)。2004年購股權計劃將自2004年6月5日起10年期間內有效。

2004年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的寶貴人才。

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。

2004年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%。本公司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、已註銷或未行使的購股權)獲行使而可能發行的本公司股份總數不得超過本公司已發行股份數目之1%。已失效或已註銷的購股權可根據2004年購股權計劃的條款重新授出。

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2004年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。

2004年購股權計劃於2014年5月30日終止。於該日已授出且尚未行使的購股權將繼續沿用2004年購股權計劃的條款。

綜合財務報表 附註

(除特別註明外，金額單位為人民幣)

32. 以股份為基礎之酬金(續)

(a) 2004年購股權計劃(續)

年內根據本計劃尚未行使的購股權數目及其加權平均行使價之變動如下：

	2019年		2018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	6.031	3,753	5.316	10,682
已行使	6.020	(3,343)	4.925	(6,913)
已失效	6.350	(52)	6.208	(16)
於12月31日	6.088	358	6.031	3,753
於12月31日可行使	6.088	358	6.020	3,501

於下列年度年底根據本計劃尚未行使之購股權有以下到期日及行使價：

到期日	2019年		2018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)
2019年9月30日	6.350	—	6.350	2,148
2019年12月31日	4.600	—	4.600	581
2020年12月31日	6.350	303	6.350	919
2020年12月31日	4.630	55	4.630	105
總計		358		3,753
期末尚未行使購股權之加權平均剩餘 合約年期		1.00		1.13

2004年購股權計劃之公允價值在購股權歸屬期內於綜合收益表扣除。於截至2019年12月31日止年度，於綜合收益表扣除的金額為18,000元人民幣(2018年：174,000元人民幣)。

32. 以股份為基礎之酬金(續)

(b) 2014年購股權計劃

根據於2014年5月30日通過的股東決議案，本公司批准(i)採納新購股權計劃(「2014年購股權計劃」)，及(ii)終止2004年購股權計劃。2014年購股權計劃將自2014年5月30日起計10年內有效及生效。

董事會建議採納2014年購股權計劃，目的與2004年購股權計劃相類，旨在獎勵參與者對本集團所作的貢獻，並有助本集團招聘優質僱員和吸納對本集團而言屬寶貴的人力資源。2004年購股權計劃與2014年購股權計劃的條款並無重大差異。

年內根據本計劃尚未行使之購股權數目及其加權平均行使價之變動如下：

	2019年		2018年	
	加權平均行使價 (每股) 港元	未行使股權 (千份)	加權平均行使價 (每股) 港元	未行使股權 (千份)
於1月1日	5.682	71,978	5.554	77,482
已授出	19.378	4,763	7.625	1,420
已行使	4.838	(8,781)	4.440	(6,040)
已失效	4.440	(900)	6.120	(884)
於12月31日	6.782	67,060	5.682	71,978
於12月31日可行使	5.049	19,127	4.306	17,016

於2019年12月31日及2018年12月31日此計劃尚未行使之購股權有以下到期日及行使價：

到期日	2019年		2018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)
2020年12月31日	4.440	7,415	4.440	15,016
2026年6月7日	3.300	3,000	3.300	3,000
2022年12月31日	6.120	50,462	6.120	52,542
2023年12月31日	9.090	390	9.090	390
2023年12月31日	7.070	1,030	7.070	1,030
2024年12月31日	13.360	407	13.360	—
2029年5月16日	13.160	1,200	13.160	—
2027年12月31日	22.520	3,156	22.520	—
總計		67,060		71,978
期末尚未行使購股權之加權平均剩餘 合約年期		3.32		3.75

綜合財務報表 附註

(除特別註明外，金額單位為人民幣)

32. 以股份為基礎之酬金(續)

(b) 2014年購股權計劃(續)

於截至2019年及2018年12月31日止年度，根據2014年購股權計劃所授購股權按柏力克－舒爾斯估值模式釐定之公允價值如下：

	2019年 千元人民幣	2018年 千元人民幣
2014年購股權計劃	32,426	3,665

購股權價值的主觀性及不確定性受多項假設及該模型的限制。該模式之主要輸入參數如下：

	2019年	2018年
2014年購股權計劃		
加權平均股價(港元)	19.244	7.500
加權平均行使價(港元)	19.378	7.627
預計波動率	49.4%	49.7%
預計購股權期限(年)	5.69	3.82
加權平均無風險年利率	1.3%	2.1%
預計股息率	1.7%	0.0%

於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。

2014年購股權計劃之公允價值在購股權歸屬期內於綜合收益表扣除。截至2019年12月31日止年度，董事會決定縮減根據2014年購股權計劃授出之若干購股權之歸屬期，其對未歸屬購股權之公允價值並無造成影響。本集團就進行上述歸屬期縮減採納追溯處理。在追溯處理下，有關購股權之累計開支按於2019年12月31日之已縮減歸屬期進行調整，以反映預期於2019年12月31日歸屬之購股權之最佳估算。

截至2019年12月31日止年度，於綜合收益表扣除之金額為54,975,000元人民幣(2018年：42,358,000元人民幣)。

32. 以股份為基礎之酬金(續)

(c) 2006年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(「2006年限制性股份獎勵計劃」)。2006年限制性股份獎勵計劃之目的為鼓勵及挽留與本集團共事的經挑選參與者，包括董事、僱員、高級職員、代理及顧問，以推動彼等爭取有關業績目標。

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

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

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

2006年限制性股份獎勵計劃之公允價值乃按於授出日期本公司股份之市值釐定。

已授出的2006年限制性股份獎勵計劃之數目及相關公允價值變動如下：

	2019年		2018年	
	加權平均公允價值 (每股) 港元	已授出之限制性 股份數目 (千份)	加權平均公允價值 (每股) 港元	已授出之限制性 股份數目 (千份)
於1月1日	3.200	4,644	3.200	9,471
已歸屬	3.200	(4,622)	3.200	(4,717)
已失效	3.200	(22)	3.200	(110)
於12月31日	3,200	-	3,200	4,644

於截至2019年12月31日止年度內，計入綜合收益表之限制性股份之公允價值為1,075,000元人民幣(2018年：6,021,000元人民幣)。

綜合財務報表 附註

(除特別註明外，金額單位為人民幣)

32. 以股份為基礎之酬金(續)

(d) 2016年限制性股份獎勵計劃

隨著2006年限制性股份獎勵計劃於2016年7月14日屆滿，本公司於2016年6月2日批准採納新限制性股份獎勵計劃(「2016年限制性股份獎勵計劃」)。2016年限制性股份獎勵計劃將自2016年7月14日起計10年內有效及生效。

董事會建議採納2016年限制性股份獎勵計劃，目的與2006年限制性股份獎勵計劃相類，旨在為本公司吸納新晉人才，以及激勵及留用現有人才，包括本公司或其任何附屬公司的董事、僱員、高級職員、代理或顧問。

2016年限制性股份獎勵計劃中的限制性股份數目之上限不得超過本公司不時已發行股本之5%。就每位經挑選參與者而言，獲授之2016年限制性股份獎勵計劃中之限制性股份之上限合共不得超過18,855,000股股份，即佔於2016年7月14日(採納日期)本公司已發行股本之1%。2006年限制性股份獎勵計劃與2016年限制性股份獎勵計劃之條款並無重大差異。

所獲授2016年限制性股份獎勵計劃之公允價值乃按於授出日期本公司股份之市值釐定。

已授出的2016年限制性股份獎勵計劃之數目及相關公允價值變動如下：

	2019年		2018年	
	加權平均公允價值 (每股) 港元	已授出之限制性 股份數目 (千份)	加權平均公允價值 (每股) 港元	已授出之限制性 股份數目 (千份)
於1月1日	6.140	26,827	6.018	25,990
已授出	21.389	3,087	8.027	1,546
已歸屬	6.126	(5,329)	4.660	(75)
已失效	6.676	(535)	5.918	(634)
於12月31日	8.088	24,050	6.140	26,827

2016年限制性股份獎勵計劃之公允價值於獎勵股份之歸屬期內於綜合收益表扣除。截至2019年12月31日止年度，董事會決定縮減根據2016年限制性股份獎勵計劃授出之若干獎勵股份之歸屬期，其對未歸屬股份之公允價值並無造成影響。本集團就進行上述歸屬期縮減採納追溯處理。在追溯處理下，有關獎勵股份之累計開支按於2019年12月31日之已縮減歸屬期進行調整，以反映預期於2019年12月31日歸屬之股份之最佳估算。

截至2019年12月31日止年度，於綜合收益表扣除之金額為69,015,000元人民幣(2018年：49,388,000元人民幣)。

33. 承擔

(a) 經營租賃承擔－承租人為任何集團公司

由於國際財務報告準則第16號於2019年1月1日採納，所披露之租賃承擔僅包括短期租賃、低價值租賃及已簽立但租期尚未開始之租賃合同。於2018年12月31日，本集團根據辦公室物業及商舖之不可撤回經營租賃之最低付款總額有以下承擔：

	2018年 千元人民幣
1年內	415,500
超過1年但不超過5年	541,418
超過5年	2,582
	959,500

(b) 資本承擔

截至2019年12月31日止年度，本集團訂立一份認購協議，據此，本集團同意以總資本承擔61,000,000美元認購有限合夥中的若干權益。於2019年12月31日，本集團尚未進行該認購，故本集團於有限合夥中的總資本承擔仍為61,000,000美元。

34. 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的公司(包括本公司或其全資或非全資附屬公司)；或該公司擁有本集團之權益而對本集團具重大影響；或該公司受本集團之主要管理人員控制、共同控制或擁有重大影響，或本集團之主要管理人員直接或間接擁有該公司之重大表決權。

除該等綜合財務報表其他部份另作披露外，本集團於年內之關聯方交易如下：

(a) 銷售貨品予：

	2019年 千元人民幣	2018年 千元人民幣
非凡中國之附屬公司	5,568	2,747

綜合財務報表 附註

(除特別註明外，金額單位為人民幣)

34. 關聯方交易(續)

(b) 購買貨品自：

	2019年 千元人民幣	2018年 千元人民幣
湖北動能(本集團之聯營公司)	311,064	35,290
李寧艾高之附屬公司	1,820	5,805
來賓成信(本集團之合營企業)	797	—
非凡中國之附屬公司	—	5
	313,681	41,100

(c) 銷售服務予：

	2019年 千元人民幣	2018年 千元人民幣
非凡中國之附屬公司	1,320	1,667
李寧艾高之附屬公司	687	664
李寧體育文化(本集團之合營企業)	176	—
天津市寬貓咪(本集團之聯營公司)	—	9,906
	2,183	12,237

(d) 購買服務自：

	2019年 千元人民幣	2018年 千元人民幣
非凡中國之附屬公司*	281,885	278,194
上海紅雙喜股份有限公司	6,809	6,405
精英假日(北京)體育發展有限公司(受本公司一主要股東控制)	—	2,264
	288,694	286,863

* 自非凡中國之附屬公司購買的服務包括非凡中國以其他服務提供商名義收取的款項。

董事認為，該等交易乃按照日常業務過程與關聯方協定之條款訂立。

34. 關聯方交易(續)

(e) 其他交易：

	2019年 千元人民幣	2018年 千元人民幣
轉讓商標予： 非凡中國之附屬公司	1,280	—

(f) 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：

	2019年 千元人民幣	2018年 千元人民幣
薪金及其他福利	49,389	20,349
退休福利計劃供款	813	583
為所提供服務的價值而設立之僱員購股權計劃	71,415	51,838
	121,617	72,770

(g) 年末結餘：

	2019年 千元人民幣	2018年 千元人民幣
應收關聯方款項：		
非凡中國之附屬公司	659	701
李寧體育文化(本集團之合營企業)	89	—
	748	701
應付關聯方款項：		
湖北動能(本集團之聯營公司)	66,251	30,113
來賓成信(本集團之合營企業)	900	—
非凡中國之附屬公司	872	—
	68,023	30,113

應收關聯方款項主要來自銷售交易，到期日為自銷售日期後三個月。應收款項為無抵押及不計息。

應付關聯方款項主要來自購買交易，平均到期日為於購買日期後兩個月。應付款項為不計息。

綜合財務報表 附註

(除特別註明外，金額單位為人民幣)

35. 本公司資產負債表及儲備變動

		於12月31日	
	附註	2019年 千元人民幣	2018年 千元人民幣
資產			
非流動資產			
物業、機器及設備		2,841	—
於附屬公司之投資		3,859,064	3,725,965
非流動資產總額		3,861,905	3,725,965
流動資產			
應收股息		1,378,065	724,959
銀行定期存款		926	—
現金及等同現金項目		3,134	217,789
流動資產總額		1,382,125	942,748
資產總額		5,244,030	4,668,713
權益			
本公司權益持有人應佔股本及儲備			
普通股		214,300	204,435
股份溢價		3,547,682	3,249,389
其他儲備	(a)	602,280	785,069
保留溢利	(a)	855,244	425,726
權益總額		5,219,506	4,664,619
負債			
流動負債			
其他應付款項及應計費用		24,524	4,094
流動負債總額		24,524	4,094
負債總額		24,524	4,094
權益及負債總額		5,244,030	4,668,713

本公司的資產負債表於2020年3月26日經董事會批准及由其以下代表簽署。

李寧
聯席行政總裁兼主席

高坂武史
聯席行政總裁

35. 本公司資產負債表及儲備變動(續)

(a) 本公司之儲備變動

	保留溢利 千元人民幣	資本儲備 千元人民幣	以股份為基礎的 酬金儲備 千元人民幣	可換股證券儲備 千元人民幣	總計 千元人民幣
於2018年1月1日	232,016	79,796	77,006	557,445	946,263
年內全面收益總額	193,710	—	—	—	193,710
購股權計劃及限制性股份獎勵 計劃下所提供服務之價值	—	—	97,941	—	97,941
轉撥已行使購股權及已歸屬限 制性股份獎勵計劃之公允價 值至股份溢價	—	—	(9,444)	—	(9,444)
限制性股份獎勵計劃下歸屬之 股份	—	—	(17,656)	—	(17,656)
已失效之購股權	—	544	(544)	—	—
可換股證券轉換之股份	—	—	—	(19)	(19)
於2018年12月31日	425,726	80,340	147,303	557,426	1,210,795
於2019年1月1日	425,726	80,340	147,303	557,426	1,210,795
年內全面收益總額	644,213	—	—	—	644,213
購股權計劃及限制性股份獎勵 計劃下所提供服務之價值	—	—	125,083	—	125,083
轉撥已行使購股權及已歸屬限 制性股份獎勵計劃之公允價 值至股份溢價	—	—	(3,299)	—	(3,299)
限制性股份獎勵計劃下歸屬之 股份	—	—	(55,612)	—	(55,612)
已失效之購股權	—	1,485	(1,485)	—	—
可換股證券轉換之股份	—	—	—	(248,961)	(248,961)
已付股息	(214,695)	—	—	—	(214,695)
於2019年12月31日	855,244	81,825	211,990	308,465	1,457,524

綜合財務報表 附註

(除特別註明外，金額單位為人民幣)

36. 董事利益及權益

各董事於截至2019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	津貼及實物福利 (附註(i)) 千元人民幣	僱主之退休福利 計劃供款 千元人民幣	總計 千元人民幣
李寧先生	–	8,311	25,023	402	33,736
高坂武史先生(ii)	–	2,250	7,196	31	9,477
王亞非女士	270	–	531	–	801
顧福身先生	270	–	531	–	801
陳振彬先生	250	–	531	–	781
蘇敬軾先生	270	–	531	–	801
李麒麟先生(iii)	1,200	–	4,061	–	5,261

各董事於截至2018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	津貼及實物福利 (附註(i)) 千元人民幣	僱主之退休福利 計劃供款 千元人民幣	總計 千元人民幣
李寧先生	–	4,328	19,764	146	24,238
王亞非女士	270	–	–	–	270
顧福身先生	270	–	–	–	270
陳振彬先生	250	–	–	–	250
蘇敬軾先生	270	–	–	–	270
李麒麟先生(iii)	382	–	1,850	–	2,232

(i) 其他福利包括保險金以及於年內綜合收益表扣除之購股權之公允價值。

(ii) 高坂武史先生自2019年9月2日起獲委任為本公司執行董事及聯席行政總裁。

(iii) 李麒麟先生由2017年12月13日起獲委任為本公司非執行董事，並自2018年6月19日起獲委任為本公司執行董事。

36. 董事利益及權益(續)

以下披露係按照香港公司條例第622章第383條(1)(a)至(f)項及公司(披露董事利益資料)規例第622G章第2至第4部份而編製：

年內，概無本公司董事放棄任何酬金，而本集團概無向本公司任何董事支付酬金，作為加入本集團或加入本集團後之獎勵(2018年：無)。概無就終止董事服務而直接或間接向董事支付或作出任何酬金、退休福利、付款或福利，亦無任何應付款項(2018年：無)。概無就獲提供董事服務而給予第三方或第三方應收之代價(2018年：無)。概無以董事、其受控制法團及關連實體為受益人之貸款、準貸款或其他交易(2018年：無)。

本公司董事概無直接或間接於有關本公司業務之任何重大交易、安排及合約(本公司為於年末或年內任何時間存續的一方)中擁有重大權益(2018年：無)。

本公司董事或其關連實體概無直接或間接於有關本公司業務之任何重大交易、安排及合約(另一間實體業務為於年末或年內任何時間存續的一方)中擁有重大權益(2018年：無)。

37. 資產負債表日後事項

轉換可換股證券(「可換股證券」)

於2020年1月1日起至財務報表獲批准之日期間，賬面值為390,592,000港元(相當於約305,697,000元人民幣)之可換股證券已獲轉換為137,799,000股本公司普通股。

評估新型冠狀病毒(「COVID-19」)之影響

2020年初，COVID-19的肆虐嚴重影響了人們的生活出行和市場秩序，行業及本集團的運營狀況及財務表現亦受到不可避免的影響，令2020年的整體展望面臨嚴峻的考驗。直至綜合財務業績獲批准刊發之日，本集團仍在評估COVID-19對本集團財務表現的影響。

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：

「2004年購股權計劃」	本公司於2004年6月5日採納，於2009年5月15日及2012年10月11日修訂並於2014年5月30日終止的購股權計劃
「2006年限制性股份獎勵計劃」	本公司於2006年7月14日採納，於2009年4月30日及2012年7月4日修訂並於2016年7月14日屆滿的限制性股份獎勵計劃
「2013年公開發售」	載於本公司日期為2013年3月27日上市文件內有關本公司發行可換股證券的公開發售
「2014年購股權計劃」	本公司於2014年5月30日採納的購股權計劃
「2015年公開發售」	載於本公司日期為2015年1月9日上市文件內有關本公司發行發售證券的公開發售
「2016年限制性股份獎勵計劃」	本公司於2016年7月14日採納的限制性股份獎勵計劃
「2020年股東週年大會」	本公司將於2020年6月12日(星期五)舉行的股東週年大會
「組織章程細則」	本公司之組織章程細則
「聯繫人」	上市規則所定義者
「董事會」	董事會
「本公司」或「公司」或「李寧公司」	李寧有限公司，於開曼群島註冊成立之有限公司，其股份在香港聯交所主板上市
「關連人士」	上市規則所定義者
「可換股證券」	根據2013年公開發售或2015年公開發售發行之可換股證券
「可換股證券持有人」	持有可換股證券的人士
「董事」	本公司董事
「本集團」或「集團」或「李寧集團」	本公司及其附屬公司
「港元」	香港之法定貨幣港元
「香港」	中國香港特別行政區
「上市規則」	香港聯交所證券上市規則
「標準守則」	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
「中國」	中華人民共和國
「限制性股份獎勵計劃」	2006年限制性股份獎勵計劃及2016年限制性股份獎勵計劃
「限制性股份」	根據限制性股份獎勵計劃授出之股份，所授出之股份有其限制和約束性
「人民幣」	中國之法定貨幣人民幣
「證券及期貨條例」	香港法例第571章，證券及期貨條例
「股份」	本公司股本中每股面值0.10港元之普通股份
「股東」	股份持有人
「聯交所」或「香港聯交所」	香港聯合交易所有限公司
「%」	百分比

