



LI-NING

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)



中國
李寧

2022

年度報告



○ 核心價值觀

「以體育精神服務大眾」
「超越自我才能贏得比賽」
「個人與團隊共贏」
「公平透明是比賽原則，也是企業原則」
「員工、企業、社會、自然和諧發展」

○ 使命

用運動點燃激情

○ 願景

成為源自中國並被世界認可的，
具有時尚性的國際一流專業
運動品牌

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，目前已於中國建立龐大的零售分銷網絡以及供應鏈管理體系。我們致力於成為源自中國並被世界認可的，具有時尚性的國際一流專業運動品牌企業。

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。

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 |
| 53 | 環境、社會及管治報告 |
| 109 | 投資者關係報告 |
| 112 | 董事和高級管理人員 |
| 118 | 董事會報告 |
| 137 | 獨立核數師報告 |
| 142 | 綜合資產負債表 |
| 144 | 綜合收益表 |
| 145 | 綜合全面收益報表 |
| 146 | 綜合權益變動表 |
| 148 | 綜合現金流量表 |
| 150 | 綜合財務報表附註 |
| 231 | 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，GBM, GBS, SBS, BBS, JP
王雅娟女士

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，GBM, GBS, SBS, BBS, 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，GBM, GBS, SBS, BBS, JP

提名委員會

李寧先生（委員會主席）
王亞非女士
陳振彬博士，GBM, GBS, SBS, BBS, 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
北京經濟技術開發區（通州）
興光五街8號1-8幢
郵編：101111
電話：+8610 8080 0808
傳真：+8610 8080 0000

主要股份過戶登記處

Suntera (Cayman) Limited
Suite 3204, Unit 2A, Block 3
Building D, P.O. Box 1586
Gardenia Court, Camana Bay
Grand Cayman, KY1-1100
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

中國內地法律
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
香港上海滙豐銀行有限公司
中國銀行股份有限公司

中國內地
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
廣發銀行股份有限公司
恒生銀行（中國）有限公司
滙豐銀行（中國）有限公司



五年財務摘要

| | 2022 | 2021 | 2020 | 2019 | 2018 |
|----------------------|-------------------|------------|------------|------------|------------|
| 經營業績(千元人民幣): | | | | | |
| 營業額 | 25,803,383 | 22,572,281 | 14,456,971 | 13,869,630 | 10,510,898 |
| 經營溢利 | 4,886,758 | 5,136,376 | 2,195,969 | 1,543,209 | 777,177 |
| 除稅前溢利 | 5,415,100 | 5,328,237 | 2,247,865 | 1,856,546 | 850,321 |
| 權益持有人應佔溢利 | 4,063,834 | 4,010,881 | 1,698,484 | 1,499,139 | 715,263 |
| 息稅前利潤加折舊及攤銷 | 6,541,707 | 6,436,060 | 3,292,272 | 2,707,649 | 1,252,222 |
| 資產與負債(千元人民幣): | | | | | |
| 非流動資產總值 | 21,251,624 | 11,602,962 | 4,817,309 | 4,008,158 | 2,341,051 |
| 流動資產總值 | 12,394,895 | 18,671,854 | 9,776,556 | 8,539,316 | 6,386,254 |
| 流動負債總值 | 7,240,833 | 7,703,848 | 5,015,057 | 4,716,620 | 2,777,471 |
| 流動資產淨值 | 5,154,062 | 10,968,006 | 4,761,499 | 3,822,696 | 3,608,783 |
| 資產總值 | 33,646,519 | 30,274,816 | 14,593,865 | 12,547,474 | 8,727,305 |
| 資產總值減流動負債 | 26,405,686 | 22,570,968 | 9,578,808 | 7,830,854 | 5,949,834 |
| 權益持有人應佔股本及儲備 | 24,329,430 | 21,101,546 | 8,686,863 | 7,121,639 | 5,817,040 |
| 重要財務指標: | | | | | |
| 毛利率 | 48.4% | 53.0% | 49.1% | 49.1% | 48.1% |
| 權益持有人應佔溢利率 | 15.7% | 17.8% | 11.7% | 10.8% | 6.8% |
| 息稅前利潤加折舊及攤銷率 | 25.4% | 28.5% | 22.8% | 19.5% | 11.9% |
| 每股盈利 | | | | | |
| — 基本(分人民幣) | 155.38 | 160.10 | 69.21 | 61.94 | 29.63 |
| — 攤薄(分人民幣) | 154.34 | 157.97 | 67.62 | 60.13 | 29.19 |
| 每股股息(分人民幣) | 46.27 | 45.97 | 20.46 | 15.47 | 8.78 |
| 權益持有人應佔權益回報率 | 17.9% | 26.9% | 21.5% | 23.2% | 13.1% |
| 每股有形資產淨值(分人民幣) | 911.92 | 794.44 | 336.80 | 299.55 | 254.87 |
| 負債對權益比率 | 38.3% | 43.5% | 68.0% | 76.2% | 50.0% |





出色到底



各位股東：

2022年，國際環境更趨複雜嚴峻，加上疫情反覆，宏觀經濟面臨多重挑戰。全年來看，國民經濟面對來自國內外的壓力，但仍能保持恢復態勢，總體運行在合理區間。在疫情反覆、多發散發的影響下，國內消費市場運行過去一年表現反覆，前三季度消費市場呈逐步恢復態勢，第四季度則受疫情反彈再度受壓。然而消費市場的線上消費領域仍保持較健康的增長，部分升級類消費優於整體，消費市場發展韌性持續顯現。隨著國內各項穩經濟政策措施落實，疫情防控措施不斷優化，激發市場活力，居民消費需求有望進一步釋放。年內，集團繼續秉持「單品牌、多品類、多渠道」的核心戰略，優化產品科技研發，強化零售渠道運營效率，增強供應鏈穩定性及靈活性，鞏固品牌力及產品力，並充分發揮李寧式體驗價值。

國家統計局資料顯示，2022年全年國內生產總值同比增長3.0%，全國居民人均可支配收入實際增長2.9%，國民生活水準持續提升，消費結構進一步優化。2022年冬季奧運會於北京順利舉行，中國運動員在冬奧取得突破，成績有目共睹，進一步激勵國民參與體育運動。年內，政府發布《擴大內需戰略規劃綱要(2022-2035年)》，明確提出促進群眾體育消費，有望為體育產業發展帶來新增長機遇。年底以來，國內逐步放寬疫情管控措施，相信可進一步支持中國體育用品消費市場的蓬勃發展。

回顧2022年，儘管受到COVID-19疫情反覆、原材料成本上升、消費信心疲軟等因素的影響，經營環境受到一定挑戰，集團收入及利潤仍保持穩健。集團收入由2021年的225.72億元上升至258.03億元。年內，集團持續聚焦李寧式體驗價值，通過精準的營銷策略滿足消費者的個性化需求，並透過創新方式加強與顧客的互動，提供多元化、全方位的服務。依託李寧品牌與生俱來的運動基因，我們始終強調產品的專業性和功能性，與此同時，也致力將運動產品的專業性及功能與潮流時尚、文化創意元素融為一體，務求準確把握市場趨勢、潮流風向及消費者喜好，吸引更多年輕消費者，並更好地向消費者傳遞品牌價值。

不斷優化運營模式，穩步增強盈利能力

2022年，集團收入增長14.3%至258.03億元人民幣，淨利率為15.7%。實現經營現金淨流入39.14億元人民幣。運營資金處於健康水平，現金循環週期為30天，同比增加10天。

為滿足消費者日益多元化的體育消費需求，我們從多方面著手優化李寧式體驗價值，包括提升產品專業屬性，提升渠道與零售運營效率，以及增強供應鏈能力。我們持續加強對產品研發的投入，以提升產品性能，並緊貼潮流時尚及文化創意趨勢，務求為消費者帶來專業性能及時尚美觀兼備的運動產品。同時，我們不斷優化渠道結構，推進零售運營模式的變革；積極探索新零售模式的發展，進一步提升渠道效率；加強供應鏈管理體系並確保其以滿足業務需求為依歸，提高供應鏈的反應速度和靈活性。



李寧先生

執行主席兼聯席行政總裁

堅持「單品牌、多品類、多渠道」策略，提升李寧式體驗價值

年內，我們繼續落實「單品牌、多品類、多渠道」策略，並加強產品的專業性和功能性。我們透過對產品研發的不懈投入，追求技術的突破，以提升產品性能，促進產品升級，不斷推出新產品，並優化產品使用體驗，從而鞏固產品及品牌的核心競爭力。

年內，我們發佈全新鞋面科技「䨻絲」，創造性地將「李寧䨻」材料應用於鞋面，此為「李寧䨻」科技平台延伸升級的重要一步，也是我們在產品技術研發方面的一項突破。同時，李寧品牌除了在產品專業功能上精益求精，也致力提升產品的時尚設計，旗下高級運動時尚子品牌「李寧1990」持續開拓高端市場，先後與潮奢品牌PIERRE HARDY、Moose Knuckles聯名，推出風格獨特的時尚產品，提升李寧品牌價值，並深化佈局年輕群體。

北京冬奧的成功舉辦，進一步增強國民對冰雪運動的關注與興趣。我們緊貼運動消費趨勢，年內推出單板滑雪系列「LI-NING SNOWBOARDING」，產品包括滑雪服、滑雪褲等。產品根據極限使用場景研發製作，並經過多項頂級賽事的考驗，強調專業性及中國特色。我們還與國內外頂級單板滑雪運動員，包括加拿大滑手馬克思·帕羅特(Max Parrot)、中國滑手張嘉豪等合作，進一步開拓冰雪運動等細分市場。

增強零售運營能力，提升渠道效率，完善供應鏈體系

2022年，我們繼續推動零售運營模式的變革，配合渠道的升級優化，強化商品管理與零售銷售能力，提升渠道效率。我們繼續建構高效可複製的單店業務模式，以零售關鍵數據為核心，提升終端零售表現，並創造能充分體現李寧品牌運動與潮流形象的組貨和運營管理體系，同時加強零售人才梯隊的組織及文化建設。

近年來，李寧堅持「拓展高品質可盈利店舖」的渠道策略，加速優質店舖開設，在核心城市開設地標性旗艦店，強化核心商圈的渠道佈局，同時關閉虧損和低效店舖，完善渠道結構，提升渠道效率。為配合高效大店的運營策略，我們持續升級店舖形象，透過於店內呈現豐富的視覺效果，提升消費者體驗，鞏固對品牌的認同及忠誠度。

我們已在全國多個重點城市佈局旗艦店，以全新零售體驗為觸點，向消費者傳遞圍繞「運動體驗」、「產品體驗」、「購買體驗」所打造的李寧式體驗價值。2022年年底，我們在香港開設第一家旗艦店—李寧香港廣東道旗艦店，希望該店能夠成為品牌在具有較大消費潛力的香港市場的前沿陣地，讓消費者充分體驗李寧的專業運動產品與服務，感受「一切皆有可能」的品牌精神和文化。

同時，我們致力探索新的店舖模式，務求更深入挖掘細分市場的消費潛力。為了讓運動愛好者有更多元化的新體驗，我們於成都、昆明、西安、北京、瀋陽五個城市推出李寧品牌全新店型—李寧籃球主場店，讓消費者體驗李寧品牌最新、最齊全的籃球系列產品，以及獨具特色的專屬個性化服務。

供應鏈方面，我們以業務發展需求為先，完善供應鏈管理體系，發展符合經濟效益並且可靠的自有供應鏈，並積極推動供應鏈體系從被動生產模式轉型為更具靈活性的主動生產模式，優化供應鏈系統的靈活性和迅速反應能力。年內，公司搭建更加安全可靠、調配靈活、產能充分、可協同的區域性供應體系，增強供應抗風險能力，並且持續加強產品質量管控，為消費者提供優質產品，優化用戶體驗滿意度。



展望

步入2023年，疫情管控政策進一步優化，有望支持消費市場逐步復甦，我們對宏觀經濟前景展望審慎樂觀。我們將緊緊把握疫後復甦的市場機遇，加速高品質成長、高效率擴張、提升品牌專業競爭力。未來，集團將致力完善以下的核心業務重點，專注提升李寧式體驗價值，加強零售運營能力，為未來盈利增長及可持續發展建立穩固基礎，並實現真正的體育價值：

- 持續落實「單品牌、多品類、多渠道」戰略，保持業務可持續發展，專注於提高營運效率，並強化產品和品牌的競爭力，穩步提升盈利能力及進一步擴大業務規模；
- 透過加強研發能力追求產品技術的創新突破，以提升產品功能，同時緊貼潮流趨勢和市場發展，準確把握消費者需求的變化，並且進一步優化消費者產品體驗，發展多元化的營銷方式，推動數字化營銷策略，深化品牌影響力；
- 完善多元化渠道佈局，拓展高品質可盈利店舖。加強線上線下一體化的經營模式，推進全渠道發展，提高線上線下協同，應用大數據分析和資訊科技，掌握消費者實際需求，同時繼續加強供應鏈管理體系及自有供應鏈的建設；
- 新業務方面，我們將繼續以提升單店盈利能力和店效為核心發展目標，合理運用資源，發掘市場潛力，開拓新商機，為企業長期盈利增長創造新機遇。

李寧是一個源自中國、具有運動員基因的品牌，我們始終強調中國特色，希望李寧品牌能夠成為中國消費者首選的運動品牌，同時成為具有時尚性的國際一流專業運動品牌。基於這一願景，我們確定了「單品牌、多品類、多渠道」的品牌戰略，這一戰略支持李寧品牌建立獨特的競爭力，躋身市場前列。

未來，我們將持續增強零售運營能力，並進一步推進數字化系統升級。同時，我們將繼續著重研發投入，及加強對時尚潮流趨勢的把握，為品牌注入更多創造力和活力。作為公司的創始人和經營者，我十分重視所有股東和持分者的長遠利益，他們對李寧品牌的愛戴意義重大，我很感謝他們對公司一直以來的持續支持。我們將繼續提升企業管治和企業社會責任，對社會作出貢獻。同時，我也對各位盡忠職守與辛勤工作的員工表達衷心的謝意！我與管理層將竭盡全力帶領公司朝未來的發展方向邁進，讓具有運動員基因的李寧品牌發揮更大潛力，讓「一切皆有可能」！

執行主席兼聯席行政總裁

李寧

香港，2023年3月16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2022年12月31日)

| | 特許經銷商 | 直接零售商 | 總數 |
|---------|-------|-------|-------|
| 北部(附註1) | 3,344 | 626 | 3,970 |
| 南部(附註2) | 2,719 | 914 | 3,633 |
| 合計 | 6,063 | 1,540 | 7,603 |

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、西藏、廣東、廣西、福建、海南、澳門和香港等省、直轄市、自治區及特別行政區。

財務回顧

本集團截至2022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 (%) |
|--------------------------|-------------|------------|-----------|
| | 2022年 | 2021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) | 25,803,383 | 22,572,281 | 14.3 |
| 毛利 | 12,484,793 | 11,969,098 | 4.3 |
| 經營利潤 | 4,886,758 | 5,136,376 | (4.9) |
| 息稅前利潤加折舊及攤銷(EBITDA)(附註2) | 6,541,707 | 6,436,060 | 1.6 |
| 權益持有人應佔溢利(附註3) | 4,063,834 | 4,010,881 | 1.3 |
| 每股基本收益(分人民幣)(附註4) | 155.38 | 160.10 | (2.9) |
| 主要財務比率 | | | |
| 盈利能力比率 | | | |
| 毛利率(%) | 48.4 | 53.0 | (4.6) |
| 經營利潤率(%) | 18.9 | 22.8 | (3.9) |
| 實際稅率(%) | 25.0 | 24.7 | 0.3 |
| 權益持有人應佔溢利率(%) | 15.7 | 17.8 | (2.1) |
| 權益持有人應佔權益回報率(%) (附註5) | 17.9 | 26.9 | (9.0) |
| 開支佔收入比率 | | | |
| 員工成本開支(%) | 7.7 | 8.0 | (0.3) |
| 廣告及市場推廣開支(%) | 8.8 | 7.9 | 0.9 |
| 研究及產品開發開支(%) | 2.1 | 1.8 | 0.3 |



| | 2022年 12月31日 | 2021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6) | 33,646,519 | 30,274,816 |
| 權益持有人應佔股本及儲備(附註7) | 24,329,430 | 21,101,546 |
| 主要財務比率 | | |
| 資產效率 | | |
| 平均存貨周轉期(天)(附註8) | 58 | 54 |
| 平均應收貿易款項周轉期(天)(附註9) | 14 | 13 |
| 平均應付貿易款項周轉期(天)(附註10) | 42 | 47 |
| 資產比率 | | |
| 負債對權益比率%(附註11) | 38.3 | 43.5 |
| 每股資產淨值(分人民幣)(附註12) | 926.23 | 807.85 |

附註：

- 其中，2022年1月1日至9月30日收入為：18,943,193,000元人民幣。
 - 息稅前利潤加折舊及攤銷(EBITDA)乃按年內溢利撇除所得稅開支、融資收入－淨額、物業、機器及設備折舊、經營租出的投資性房地產的折舊、非經營租出的投資性房地產的折舊、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，2022年1月1日至9月30日權益持有人應佔溢利為：3,209,757,000元人民幣。
 - 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。該等發行在外的加權平均股數應當根據諸如獎勵和股票紅利等事項進行調整。
 - 權益持有人應佔權益回報率乃按本公司權益持有人應佔本年溢利除以本年本公司權益持有人應佔股本及儲備之年初及年末平均結餘計算。
 - 2022年9月30日總資產為：34,197,824,000元人民幣。
 - 2022年9月30日權益持有人應佔股本及儲備為：23,278,850,000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。
 - 每股資產淨值乃按年末資產淨值除以已發行股份數減就限制性股份獎勵計劃持有之股份數計算。
- * 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。
- ** 本集團使用上述非公認會計準則財務指標例如息稅前利潤加折舊及攤銷，權益持有人應佔溢利率，權益持有人應佔權益回報率，費用(員工成本開支／廣告及市場推廣開支／研究及產品開發開支)佔收入比率，平均存貨／應收貿易款項／應付貿易款項周轉天數，負債對權益比率和每股資產淨值之理由在於本集團所在行業之同類公司使用上述通用指標作為衡量經營業績的補充計量方法，並被投資者廣泛使用以衡量同類公司的經營業績。

管理層討論與分析

收入

本集團截至2022年12月31日止年度的收入達25,803,383,000元人民幣(2021年: 22,572,281,000元人民幣), 較2021年上升14.3%。本年伴隨國內疫情多發散發的環境, 多地在不同時期實施了疫情封控措施, 消費者即期消費能力有所減弱。本集團持續聚焦終端消費者需求, 追求頂尖專業運動科技, 增強自身的產品競爭力和品牌競爭力, 儘管收入增速相較去年有所減緩, 但仍獲得穩定增長: (1)直營渠道方面, 以佈局都市為主的直營店舖受到疫情期間閉店的影響, 店舖流水減少, 收入擴張有所減緩, 同比增長6.4%; 本年集團持續加強零售終端管理, 加大高效大店發展, 整合低效店舖。將零售終端店舖營造成消費者直接溝通和深度體驗運動產品的空間, 提升消費者的運動體驗、產品體驗、購買體驗, 深化品牌影響力, 以應對消費者對產品品質、功能性和時尚性等方面的更高訴求。(2)電子商務渠道亦受到後疫情時代局部管控政策的影響, 物流速度有所減緩, 收入擴張受到挑戰。本年度, 集團更注重高效精準的廣告投放和渠道宣傳, 充分完善線上線下會員體系, 帶來16.4%的收入增長; 及(3)本集團強化特許經銷商的業務整合及渠道管理, 特許經銷收入增長了15.7%。隨疫情管控政策的調整, 體育用品市場發展前景向好。集團將進一步加強與特許經銷商的合作, 盡快促進流水的恢復。

按產品種類劃分之收入明細

| | 截至12月31日止年度 | | | | |
|-------|-----------------------|-----------------------|-------------|------------|------------|
| | 2022年 估總收入 之百分比 | 2021年 估總收入 之百分比 | 收入變動 (%) | 千元人民幣 | 千元人民幣 |
| 鞋類 | 52.2 | 42.1 | 41.8 | 13,478,630 | 9,505,994 |
| 服裝 | 41.5 | 52.4 | (9.4) | 10,708,594 | 11,823,798 |
| 器材及配件 | 6.3 | 5.5 | 30.1 | 1,616,159 | 1,242,489 |
| 總計 | 100.0 | 100.0 | 14.3 | 25,803,383 | 22,572,281 |

各銷售渠道佔收入之百分比

| | 截至12月31日止年度 | | |
|----------|----------------------|----------------------|-----------|
| | 2022年 估收入之 百分比 | 2021年 估收入之 百分比 | 變動 (%) |
| 中國市場 | | | |
| 銷售予特許經銷商 | 48.5 | 48.1 | 0.4 |
| 直接經營銷售 | 20.7 | 22.2 | (1.5) |
| 電子商務渠道銷售 | 29.0 | 28.4 | 0.6 |
| 國際市場 | 1.8 | 1.3 | 0.5 |
| 總計 | 100.0 | 100.0 | |

按地區劃分之收入明細

| | 附註 | 截至12月31日止年度 | | | | 收入變動 (%) |
|-----------|----|-------------------|--------------|-------------------|--------------|-------------|
| | | 2022年 | | 2021年 | | |
| | | 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 | 2 | 11,987,993 | 46.4 | 10,939,495 | 48.5 | 9.6 |
| 南部 | 3 | 13,359,600 | 51.8 | 11,336,583 | 50.2 | 17.8 |
| 國際市場 | | 455,790 | 1.8 | 296,203 | 1.3 | 53.9 |
| 總計 | | 25,803,383 | 100.0 | 22,572,281 | 100.0 | 14.3 |

附註：

- 2021年，為提升運營效率，集團對銷售系統及相關組織結構進行規劃和調整，將原南部、華南部區域合併為南部區域。
- 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、自治區及特別行政區：雲南、貴州、四川、江西、重慶、西藏、上海、浙江、江蘇、湖南、湖北、安徽、廣東、廣西、福建、海南、澳門及香港。

銷售成本及毛利

本集團截至2022年12月31日止年度之整體銷售成本為13,318,590,000元人民幣(2021年：10,603,183,000元人民幣)，整體毛利率為48.4%(2021年：53.0%)，較上年下降4.6個百分點。受疫情影響，本年市場消費需求疲軟勢頭較為明顯，本集團因此加大了零售終端和線上渠道的折扣力度。隨著國內供應鏈和產業升級，原材料及人力成本上漲，採購成本也隨之上升。本集團採用審慎的存貨管理政策，積極消化庫存的同時，優化庫齡結構，增加新品儲備以應對疫情後的市場發展和流水需求。

銷售及經銷開支

本集團截至2022年12月31日止年度之整體銷售及經銷開支為7,314,303,000元人民幣(2021年：6,138,077,000元人民幣)，同比上升19.2%；銷售及經銷開支佔本集團總收入28.3%(2021年：27.2%)，同比上升了1.1個百分點。

隨本年度收入的增長，與收入相關的租金、特許權使用費、直接銷售人員工資獎金、廣告及市場推廣投入、電商渠道佣金、物流費等均有不同幅度的上升，因此整體銷售及經銷開支金額較上年度上升。鑒於部分固定費用(如店鋪裝修的折舊、固定的店鋪租金開支等)未能隨收入增長的放緩而進行調整，銷售及經銷開支佔收入比也有所上升。

行政開支

本集團截至2022年12月31日止年度之整體行政開支為1,113,218,000元人民幣(2021年：1,110,675,000元人民幣)，佔本集團總收入4.3%(2021年：4.9%)，同比下降了0.6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。本年集團繼續加強對日常費用的有效管理，全面提升運營管理效率，使得收入增長的同時，行政開支佔收入比有所下降。

管理層討論與分析

享有按權益法入帳之投資的溢利份額

本集團截至2022年12月31日止年度之享有按權益法入帳之投資的溢利份額為201,155,000元人民幣(2021年：159,222,000元人民幣)。

息稅前利潤加折舊及攤銷(EBITDA)

本集團截至2022年12月31日止年度之息稅前利潤加折舊及攤銷為6,541,707,000元人民幣(2021年：6,436,060,000元人民幣)，同比上升1.6%。

息稅前利潤加折舊及攤銷與年內溢利之調節項如下：

| | 2022年 千元人民幣 | 2021年 千元人民幣 |
|----------------------|----------------|----------------|
| 從年內溢利調節至息稅前利潤加折舊及攤銷： | | |
| 年內溢利 | 4,063,771 | 4,010,888 |
| 所得稅開支 | 1,351,329 | 1,317,349 |
| 融資收入 | (447,748) | (145,097) |
| 融資開支(包括租賃負債之貼現攤銷) | 120,561 | 112,458 |
| 物業、機器及設備折舊 | 732,178 | 589,373 |
| 土地使用權及無形資產攤銷 | 49,343 | 40,868 |
| 使用權資產折舊 | 611,447 | 461,172 |
| 非經營租出的投資性房地產的折舊 | - | 2,024 |
| 經營租出的投資性房地產的折舊 | 60,826 | 47,025 |
| 息稅前利潤加折舊及攤銷 | 6,541,707 | 6,436,060 |

融資收入－淨額

本集團截至2022年12月31日止年度之融資收入淨額為327,187,000元人民幣(2021年：32,639,000元人民幣)。融資收入淨額大幅上漲，得益於本年集團平均現金餘額(包括現金及等同現金項目、短期銀行存款和長期銀行存款)相較去年明顯增加和匯率變動帶來可觀的匯兌收益，且調整了貨幣投資組合，將更多資金以定期存款的形式獲取更穩定的收益，帶來利息收入的同比增加。此外，租賃負債確認的利息費用亦有所增加，部分抵消了利息收入增長的影響。

所得稅開支

本集團截至2022年12月31日止年度之所得稅開支為1,351,329,000元人民幣(2021年：1,317,349,000元人民幣)，實際稅率為25.0%(2021年：24.7%)，目前本集團的所得稅開支已處於標準水準。

綜合盈利指標

受疫情影響，本集團本年度收入增長放緩，毛利率同比下降。毛利額小幅上升。鑒於部分固定費用未能隨收入增長的放緩而進行調整，費用率也有小幅上升。本年，本集團權益持有人應佔溢利為4,063,834,000元人民幣(2021年：4,010,881,000元人民幣)，同比上升1.3%；權益持有人應佔溢利率為15.7%(2021年：17.8%)；權益持有人應佔權益回報率為17.9%(2021年：26.9%)。



存貨撥備

本集團2022年之存貨撥備政策與2021年相同。本集團存貨核算按成本與可變現淨值較低者入帳。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之合理計提。

於2022年12月31日，累計計提的存貨撥備為120,531,000元人民幣(2021年12月31日：93,679,000元人民幣)。本年集團持續優化庫存結構，通過有效的庫存管理，庫齡結構維持在合理水平。隨著年末國內疫情政策放開和春節的到來，為滿足渠道訂單需求及支撐店鋪經營流水增長趨勢，本集團增加了庫存儲備，以滿足市場需求。

預期信貸虧損撥備

本集團2022年之呆帳撥備政策與2021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信貸虧損的金額計量預期信貸虧損撥備。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個月的預期信貸虧損或整個存續期內的預期信貸虧損的金額計量預期信貸虧損撥備。

於2022年12月31日，累計計提的預期信貸虧損撥備為159,200,000元人民幣(2021年12月31日：216,190,000元人民幣)，其中，應收貿易款項累計計提的預期信貸虧損撥備為152,511,000元人民幣(2021年12月31日：208,281,000元人民幣)，其他應收款項累計計提的預期信貸虧損撥備為6,689,000元人民幣(2021年12月31日：7,909,000元人民幣)。本年撤銷不可收回應收貿易款項及其他應收款項金額和匯率變動影響為32,669,000元人民幣(2021年：55,472,000元人民幣)。本年賬齡結構改善，長賬齡應收貿易款項餘額下降，預期信貸虧損撥備較年初下降。本集團會持續加強與特許經銷商的合作，促進訂單增長和渠道發展的同時，關注賬齡結構的持續優化。

資金流動性及財政資源

本集團截至2022年12月31日止年度之經營活動產生之現金淨額為3,913,604,000元人民幣(2021年：6,525,335,000元人民幣)。於2022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7,382,218,000元人民幣，較2021年12月31日淨減少7,362,681,000元人民幣。加回被記錄在銀行定期存款中的金額，現金餘額為19,048,838,000元人民幣，較2021年12月31日淨增加567,752,000元人民幣。該增加由以下各項組成：

| 項目 | 截至2022年 12月31日止年度 千元人民幣 |
|-------------------------------|-------------------------------|
| 經營活動產生之現金淨額 | 3,913,604 |
| 投資活動所用之現金淨額(包括存入及贖回短期及長期銀行存款) | (9,481,433) |
| 融資活動所用之現金淨額 | (1,887,435) |
| 加：現金及等同現金項目匯兌收益 | 92,583 |
| 現金及等同現金項目淨減少 | (7,362,681) |
| 加：長期及短期銀行存款淨增加 | 7,930,433 |
| 現金餘額淨增加 | 567,752 |

管理層討論與分析

本年，為支持供應商更高效的資金周轉和生產運營，本集團縮短了支付週期，使經營活動產生之現金淨額下降明顯。公司將繼續將現金管理作為重點工作，以保證公司長期的穩定發展。

於2021年10月27日，本公司、非凡中國控股有限公司的一家全資附屬公司及配售代理訂立配售及認購協議，據此聯合發出先舊後新配售本公司現有股份及根據一般授權認購本公司新股份，約定按每股87.50港元先舊後新配售及認購120,000,000股本公司股份。於2021年11月3日，雙方完成了此次配售及認購計劃。先舊後新配售股份所得款項淨額為10,433,042,000港元（相當於約8,571,787,000元人民幣）。先舊後新配售及認購事項為本公司提供籌集額外資金以加強財務狀況之良機，在增加股份流動性的同時，擴闊股東基礎及資本基礎以促進其業務之未來增長及發展。詳情請參閱本公司日期為2021年10月28日及2021年11月3日之公告。

截至2022年12月31日止年度，所得款項淨額已使用2,148,208,000元人民幣。於2022年12月31日，6,423,579,000元人民幣尚未被使用。該等尚未使用的先舊後新配售股份所得款項淨額的使用計劃如下：

| 所得款項淨額使用計劃 | 佔全部所得款項 淨額百分比 (大約) | 於2021年 | 截至2022年 | 於2022年 | 未使用的所得款項淨 額預期使用時間* |
|---------------------------------------|--------------------------|---------------------------------------|--------------------------------------|---------------------------------------|-----------------------|
| | | 12月31日未使用 的所得款項淨額 (大約 千元人民幣) | 12月31日止年度 已使用的金額 (大約 千元人民幣) | 12月31日未使用 的所得款項淨額 (大約 千元人民幣) | |
| 投資新推出的產品品類及於機會出現時作 未來業務投資，包括國際業務擴張 | 40% | 3,428,715 | 797,862 | 2,630,853 | 2026年12月31日以前 |
| 投資重組基礎設施和進一步提升供應鏈系 統 | 30% | 2,571,536 | 434,155 | 2,137,381 | 2026年12月31日以前 |
| 品牌、IT系統建設 | 20% | 1,714,357 | 719,946 | 994,411 | 2024年12月31日以前 |
| 一般營運資金 | 10% | 857,179 | 196,245 | 660,934 | 2024年12月31日以前 |
| 合計 | 100% | 8,571,787 | 2,148,208 | 6,423,579 | 2026年12月31日以前 |

* 有關所得款項淨額的使用方式與本公司於2021年11月3日發出的公告所披露的用途一致。未使用的所得款項淨額預期使用時間隨著本集團目前和將來的市場發展情況及潛在的市場機會有所改變。

於2022年12月31日，本集團之信貸額度為4,100,000,000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、香港子公司和澳門子公司分別以韓元、港元和澳門元作為各自的功能性貨幣。本集團有部分現金及銀行存款以港元、美元、歐元、韓元及英鎊計值。本公司以港元派付股息，以美元或歐元支付若干特許使用費、贊助費和諮詢費，亦以港元、美元或英鎊支付若干投資款項。



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2022年12月31日及2021年12月31日，本集團並無任何在抵押中資產。

或然負債

於2022年12月31日，本集團並無任何重大或然負債。

業務回顧

2022年，COVID-19變種病毒引發新一輪疫情傳播，對各地經濟、社會造成影響，宏觀經濟環境不確定性增加。但影響仍較為短暫，下半年隨著中國政府優化疫情防控措施，國內消費需求總體逐步回升，中國經濟長期向好的基本面沒有改變。隨著各地重新開放以及體育賽事回歸有望，加上國家政策支持全民健身，國民健康意識顯著提高，有助促進體育消費，體育用品消費市場前景保持樂觀。年內，我們持續打磨李寧式體驗價值，強化產品科技，配合多維度營銷策略，提升品牌和產品影響力。我們持續深耕產品科技研發，加強產品競爭力，鞏固專業形象及提高品牌知名度，並與時俱進，掌握市場趨勢及消費者的喜好，探索更多運動流行元素。與此同時，集團加強費用與效率管理，在應對疫情的同時把握業務發展機遇。2022年，集團收入與利潤保持穩健，基本面依然展現良好韌性。

年內，我們落實「單品牌、多品類、多渠道」策略，強化專業運動產品佈局，進一步提升零售運營能力及渠道效率，同時供應鏈管理體系日臻完善。產品方面，我們深耕專業運動領域，針對產品的專業運動屬性，聚焦運動科技研發升級，優化產品性能，完善產品矩陣；另一方面，我們緊貼運動潮流及文化趨勢，為消費者帶來更豐富的消費體驗，深化品牌價值。渠道方面，我們持續以優化渠道結構和效率為核心，加強與優質零售商合作，提升市場覆蓋質量。零售運營方面，圍繞可複製的單店運營模式戰略，建立終端運營管理標準模型並嚴格監察和執行，助推終端標準落地從而提升零售效率。供應鏈方面，我們一如既往地以業務發展需求為先，建立柔性供應鏈管理體系，進一步提升供應鏈生產能力和業務保障實力。

二零二二年第四季度最新運營情況

以去年同季度伊始已投入運營的李寧銷售點計算(不包括李寧YOUNG)，截至2022年12月31日止第四季度，整個平台之同店銷售按年錄得10%-20%高段下降。就渠道而言，零售(直接經營)渠道錄得20%-30%高段下降，批發(特許經銷商)渠道錄得20%-30%低段下降，電子商務虛擬店舖業務按年錄得低單位數下降。

管理層討論與分析

截至2022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10%-20%低段下降。就渠道而言，線下渠道(包括零售及批發)錄得10%-20%高段下降，其中零售渠道錄得10%-20%中段下降，和批發渠道錄得20%-30%低段下降；電子商務虛擬店舖業務錄得中單位數增長。

截至2022年12月31日，於中國，李寧銷售點數量(不包括李寧YOUNG)共計6,295個，較上一季末淨增加194個，本年迄今淨增加360個。在淨增加的360個銷售點中，零售業務淨增加265個，批發業務淨增加95個。截至2022年12月31日，於中國，李寧YOUNG銷售點數量共計1,308個，較上一季末淨增加70個，本年迄今淨增加106個。

聚焦「單品牌、多品類、多渠道」策略，持續打磨李寧式體驗價值

持續完善專業產品矩陣，以科技驅動品牌核心競爭力

年內，我們持續深耕籃球、跑步、健身、羽毛球以及運動生活五大核心品類，聚焦運動科技創新，加速佈局功能性產品，展現品牌運動基因；以中國和運動潮流文化豐富品牌內核，打造專業運動產品潮流化的新形象。

專業產品方面，持續聚焦產品科技升級，在產品科技上尋求突破，進一步完善專業產品矩陣，強化李寧品牌專業運動屬性，把握消費者運動訴求上升趨勢。

- 跑步品類以產品科技升級驅動全面的科技轉型。競速系列跑鞋「飛電2.0 Elite」創新性使用「䨻絲」鞋面科技，在鞋面科技的探索上率先進行創新突破，助力頂級運動員提升運動表現。彈速系列為李寧獨創的產品系列，聚焦大眾跑者慢跑場景，「絕影」和「絕影 Essential」通過「李寧䨻」科技搭載獨家研發的「李寧弓」科技，創造出市場上獨一無二的科技壁壘。「超輕19」通過「李寧䨻」科技的加持搭配差異化的中底設計，配合鞋面複合紗架買卡的材質，既保證了跑者對於日常慢跑的專業功能的體驗，又滿足消費者對於日常穿搭、通勤的訴求，全年累計銷量突破300萬雙，成為年內跑步市場的現象級產品。
- 籃球品類在產品上持續突破，進一步完善籃球產品矩陣，結合科技平台與球星資源的加持，為消費者帶來全方位的籃球文化體驗。「馭帥16」全掌運用「李寧䨻」，配色上也整合了「馭帥14 - 䨻」最受歡迎的南海岸配色，讓更多消費者體驗李寧品牌頂級科技平台和球鞋文化。「閃擊」推出Ultra版本，為專業運動場景打造，進一步提升輕量化和啟動性能，給消費者帶來極致的運動體驗；年內，推出NBA球星吉米·巴特勒第一代簽名鞋，首次搭載了全新外底科技—蜂巢抓地止滑科技(Honeycomb Cellular LOC)，針對吉米·巴特勒在NBA的打法和專業籃球比賽中室內木地板場地而研發的大底材料科技，鞋面也應用了全新的「䨻絲」科技，提供更輕盈的穿著體驗和更強勁的運動功能表現，將球星的屬性與球鞋的性能相結合。



- 羽毛球品類持續提升器材產品專業度，得到市場的充分認可。年內推出控制類系列球拍「戰戟8000」，加上已推出的速度型球拍「鋒影」系列、進攻型球拍「雷霆」系列，年內已完成三大類球拍佈局，球拍技術申請多項專利；羽毛球鞋產品以專業性能為主，推出具代表性的羽毛球鞋「刀鋒PRO」，加上已推出的穩定系列「保護雷霆」和「快速啟動疾風」系列羽毛球鞋，完成了三分類羽毛球鞋佈局；服裝產品推出的大賽款「破浪」，採用單向導濕面料，在運動中加速排濕透氣，提供速乾涼爽的暢快體驗，並在比賽期間由多名國際冠軍球星穿著，助力賽場表現，並收穫消費者良好口碑，塑造李寧羽毛球在服裝上的科技形象和專業影響力。
- 健身品類持續優化運動體驗和年輕化設計，以功能科技為基礎，挖掘獨家面料，打造高品質的功能感運動裝備。年內推出全新功能科技「AIRSHELL氣動科技」，創新性利用空氣本身的特質，打造多樣穿著場景的運動套裝；基於李寧AT科技平台進行全新科技和面料升級，從消費者體驗出發，升級產品的功能科技屬性；年內全新推出「AT DRY ULTRA」速乾科技，並升級「AT DRY FREEZE」涼感科技，功能數值對比國家標準大幅提升，更好地優化消費者穿著體驗；搭建女子專業及全場景產品矩陣，以緊身衣為核心，針對健身場景重點打造「翹俏褲」，使用INNOLOCK™創新塑形面料技術，通過更強的包裹感為身體提供支撐力，以運動力學與人體工程學為基礎，優化線條的同時保證運動過程中的靈活性。

運動時尚方面，繼續聚焦中國和運動潮流文化，通過深度挖掘傳統文化結合運動潮流趨勢，豐富品牌文化價值並轉化為生意；同時建立覆蓋全層級市場、適合廣泛消費者的運動生活產品矩陣，提高產品組合效率。

- 韋德系列持續進化，在原有的風格上進一步提升專業性能，將潮流文化與籃球實戰性能相結合，打造獨有的球鞋文化。年內，韋德系列推出全新一代「韋德之道10」，這一代更加專注於籃球運動本身，實戰性能全面提升，同時「韋德之道10」首發為韋德系列經典的晨曦配色，在年輕消費者中掀起了晨曦配色的熱潮，延續韋德系列獨有的運動鞋文化；「全城10V2」在「全城10」的基礎上提升實戰性能，給消費者帶來不一樣的運動體驗，並且持續帶來晨曦等經典故事配色，使全城系列銷量表現優異。
- 街頭籃球系列「BADFIVE」繼續強化街頭和潮流屬性，通過與服裝整合的城市主題故事包，在消費者心中樹立起年輕、潮流、時尚品牌形象；而反伍系列的籃球鞋在性能方面也得到了消費者的認可，下半年推出了「新秀Rookie II」的城市聯名版本，採用了全新的工藝設計，豐富了鞋面的結構，結合了城市文化和籃球元素，打造李寧專屬的籃球文化；年內，首次推出城市限定系列「問鼎中原」與「得閒飲茶」，而「長安少年」與「惟楚有材」兩大成熟IP的聯動為未來城市系列的方向奠定基礎。

管理層討論與分析

- 運動生活持續主推中國文化，年內推出「日進斗金」、「天工開悟」、「妙筆生花」等主題產品系列，通過具有特色的產品，吸引消費者。下半年參與了「天才媽媽」公益項目，通過與中國婦女發展基金會合作，助力挽救非物質文化遺產羌繡的傳統工藝，與四川西北部的少數民族女性合作，將羌繡作品用在合作產品上，助力非物質文化遺產宣傳。

聚焦專業與時尚品類特性，全面推進多元化營銷資源佈局

針對專業功能與運動生活品類特性，深化全方位的營銷資源佈局。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。運動生活品類的娛樂營銷模式更趨多元化，聚焦年輕消費者熱愛的潮流領域，全面展開與綜藝節目、媒體、藝人的合作，綁定各大平台資源，實現產品多維度曝光。

- 李寧籃球持續通過品牌和產品營銷提升影響力，吸引消費者；年內，公司與中國中學生體育協會達成籃球戰略合作，展開中國中小學生校園籃球賽事十年戰略合作，李寧品牌將作為中國初中籃球聯賽及中國中學生籃球錦標賽初中組別的戰略合作夥伴及唯一指定運動裝備贊助商，並與中國中學生籃球隊合作，為青少年球員及教練員提供專業的籃球運動裝備。同時，李寧品牌也將成為中國小學生籃球聯賽獨家運營推廣商與唯一運動裝備贊助商。
- 跑步方面，以「忍不住想跑」為傳播主題，針對「超輕19」展開全年長週期的推廣計劃。通過多維度專業內容深耕「超輕」系列的產品力，同時結合終端門店舉行立旗挑戰活動，引領首輪口碑積累；同時，與全國數百個跑團合作，直接覆蓋核心跑者人群，實現「超輕19」跑鞋的規模體驗和口碑擴散。除專業圈層深耕之外，聚焦小紅書和得物兩大種草平台，精準觸達年輕人群，有效促進銷售轉化。此外，針對棉花糖、元氣和冰淇淋等配色，配合上市節奏進行快速營銷，不斷為超輕跑鞋創造新聲音，讓消費者保持新鮮感，憑藉故事性配色與輕運動輕穿搭等內容，成功實現破圈傳播。
- 羽毛球方面，李寧羽毛球市場營銷堅持以專業性為核心，持續以「羽你更合拍」做為品類傳播主題，以羽毛球微博、微信公眾號、抖音、微信視頻號等自媒體為傳播源陣地，同步推廣至合作渠道、垂直平台、行業媒體、大眾渠道等，持續提升消費者認知；圍繞贊助資源、國際重點賽事、品牌活動等進行宣傳和產品上市推廣，整合媒體平台，並積極打造爆款產品。年內，李寧羽毛球簽約明星運動員世青賽兼青奧會女單冠軍吳堇溦，持續擴大李寧羽毛球贊助資源梯隊，並讓簽約運動員為「雷霆90」、「刀鋒PRO」和「雲霆」等最新產品背書，聚焦行業關注。

- 女子健身方面，以快速打開市場認知、夯實李寧女子專業運動形象為目標，制定了以「揉柔褲」和「翹俏褲」為核心的爆款營銷策略，推出以「讓你的俏更翹」為主題的產品推廣活動，以運動屬性最大化呈現產品對女性身材的優化功能，同時通過與潮流運動社群和KOL的合作，精準觸達目標消費者，建立產品和品牌認知；相繼開設官方微博、小紅書及微信小程序官方賬號，重點針對小紅書平台強種草特點持續推出產品上市推文、科技解讀、達人種草、穿搭指南和線下活動等內容，並借助代言人鍾楚曦、簽約街舞藝人王潤、合作藝人及KOL的影響力進行傳播，建立與女性消費者直接溝通的平台，為李寧女子社群提供更專業的資訊和活動指南，增強用戶對品牌的認可度及黏性，提升李寧女子健身的品牌力，從而進一步帶動產品銷售。
- 運動生活方面，持續推進「日進斗金」系列，深化其背後的文化內涵，「日進斗金」承載著中國人新年儀式感背後的珍貴情感，包含了人與人之間一切美好祝願，從而引發消費者情感共鳴。依託產品設計靈感，簽約街舞藝人黃灝，推出一系列有態度的視頻，以「一支舞」演繹詮釋壯族文化的靈動與壯美；邀請壯族非物質文化遺產傳人參與主題活動，強化消費者對中國文化系列的理解和對產品故事的體驗。緊抓女子產品核心競爭力，聚焦女性用戶集中度高的小紅書，進行矩陣式內容投放，推動產品種草；借助跨界合作品牌優勢、娛樂營銷資源、媒體影響力等提升女子產品話題度和傳播力。

聚焦渠道拓展與優化，加速優質渠道佈局，落地全新渠道形象

2022年，公司繼續以優化渠道結構和效率為核心，加強與優質零售商合作，推動零售渠道效率提升，增強市場覆蓋質量。年內，公司優化渠道建設，聚焦購物中心大店，持續推動旗艦店等高效大店落地，同時繼續推行店鋪結構優化，加速處理虧損、低效和微型面積店鋪。

年內，公司在店鋪視覺形象方面持續升級，開發落地全新九代形象，同時主力推進八代形象店建設，截至2022年12月31日，八代店形象店鋪佔比已達60%，同時清理六代等老舊形象店鋪；開設全新店型—籃球主場店及超級奧特萊斯店，同時匹配全新店鋪形象。截至2022年12月31日，已開設5家籃球主場店及2家超級奧特萊斯店。

管理層討論與分析

截至2022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7,603家，較2021年12月31日淨增466個；經銷商52家(包括中國李寧時尚店渠道)，較2021年12月31日淨減13家。以下是截至2022年12月31日的銷售點數量細分：

| 李寧牌 | 2022年12月31日 | 2021年12月31日 | 變動 |
|---------|-------------|-------------|-------|
| 特許經銷商 | 4,865 | 4,770 | 2.0% |
| 直接經營零售 | 1,430 | 1,165 | 22.7% |
| 李寧YOUNG | 1,308 | 1,202 | 8.8% |
| 合計 | 7,603 | 7,137 | 6.5% |

李寧牌按地區劃分銷售點數量

| 大區 | 2022年12月31日 | | | 2021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) | 3,184 | 786 | 3,970 | 3,034 | 756 | 3,790 | 4.7% |
| 南部(附註2) | 3,111 | 522 | 3,633 | 2,901 | 446 | 3,347 | 8.5% |
| 總計 | 6,295 | 1,308 | 7,603 | 5,935 | 1,202 | 7,137 | 6.5% |

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、西藏、廣東、廣西、福建、海南、澳門和香港等省、直轄市、自治區和特別行政區。

強化商品管理體制，優化整體庫存管理，加強專業品類聚焦

2022年，商品管理部繼續強化商品管理機制，持續優化顧客的購物體驗，以重點商品為中心，保持合理庫存水平，降低缺貨率，持續提高商品經營效率；同時，有意圖地增加專業產品佔比和鞋產品佔比，強化專業品類聚焦。

- 持續推進商品規劃，優化商品計劃、促銷推廣計劃和賣場計劃三者協同的工作機制，提高銷售管理的精準度，實現核心商品的效率最大化；針對重點故事包，嚴格落實銷售計劃和促銷推廣計劃；同時，通過擴大賣場商品陳列提升促銷物料的展示，強化與消費者的店內溝通，提升店內形象並強化終端標準化；擴大核心商品的訂單深度，控制商品寬度，實現核心商品聚焦。

- 基於年度生意和庫存管理目標，建立月度庫存目標管理機制，並以周為單位分析庫存健康度，識別庫存風險，制定並實施庫存管理對策。同時，結合季度及年度庫齡結構目標，加速舊品消化；由於受疫情等外部不確定性的影響，門店客流大幅減少，對庫存的精細化管理提出更高要求，除了嚴格落實每週庫存監察及管理外，還以全年維度進行庫存節奏管控，實現庫銷比和庫齡結構的整體合理。
- 持續聚焦功能性產品研發，以專業跑步和專業籃球為核心，擴大核心科技平台「李寧靈」的商品矩陣，並提升專業商品的深度，防止缺色斷碼，確保充足的庫存滿足消費者需求，避免損失生意機會；集中陳列搭載核心科技平台的商品矩陣，強化店舖的促銷推廣，進行專業商品鞋服整合穿搭的陳列展示和推廣，以凸顯商品的專業運動屬性，提升顧客的運動體驗；以跑鞋「超輕19」為例，通過打通電商和線下實體門店的庫存，進行營銷和銷售聯動，適時動態管理商品進銷存，對銷售表現優異的商品追加下單防止缺貨，最終實現銷量同比「超輕18」大幅增長，創造了單款鞋商品的銷售新記錄。

構建單店運營模式，助推零售運營標準落地

2022年，全年持續將可盈利單店運營模式探索作為核心業務，深耕總部職能和終端業務，結合公司對於未來的渠道規劃，助推終端標準落地並提升零售效率。

- 年內，通過示範店精細化打磨大店經營模式，在銷售計劃的落地、店舖經營績效指標的改善、大店運營模式的搭建、「百店百萬項目」的資源整合四個方面持續發力，在終端推進更多的業務嘗試，同時進一步強化門店日常管理，包括門店的組織結構、店舖運營標準、新零售業務管理、高峰期運營管理等，構建了大店管理的基本指標和模型，並在執行中實施驗證。
- 2022年上半年，基於《李寧零售終端運營手冊》，完成終端全員對手冊的學習和考核；下半年，推進並落實運營標準的內部監察體制，通過核心門店全覆蓋的監察和反饋，建立終端團隊「學習標準、重視標準和嚴格執行標準」的氛圍。同時，完成《李寧零售終端運營手冊》第二版的編製，為2023年的零售業務標準化體系建設奠定基礎。
- 強化零售生意包管理，整合各總部職能下發至終端的業務指引，建立信息下達與反饋確認的閉環管理機制，實現信息收發的雙向統一管理。未來，將結合零售運營平台每週對業務執行率和合格率的跟進及反饋，進一步提高生意包的質量與執行效率，持續賦能生意。



管理層討論與分析

- 基於未來三年終端業務發展需要，強化零售人才的內部培養，2022年在可持續發展的人才體系中不斷深耕，圍繞終端人才能力模型，嚴格落實終端帶教機制，實踐人才培養計劃，並建立可持續的人才發展環境，打造零售轉型的生力軍。
- 全面重塑新零售業務管理模型和方法，通過優化總部賦能終端新零售業務的業務體系和溝通機制，實現終端團隊與消費者溝通的規範化和標準化，實現終端門店的銷售機會最大化。

持續完善物流網絡質量，推進物流信息化建設

2022年，公司持續推動物流網絡改革，提升重點區域的物流能力與服務質量，並加強物流信息化建設，確保商品的物流信息全鏈路透明，為零售管理提供強大的物流支持。

- 繼續深入優化物流網絡，2021年啟動華東中心倉後，2022年逐步建立了華北、華南以及華中中心倉的物流倉網絡，完成了重點零售區域的倉配能力建設；年內，啟動與戰略客戶的物流網絡共建項目，通過資源共享和業務共享來達到強化物流能力以及優化成本的戰略。
- 持續以提升門店直配比例和揀配質量為目標，全年直配比例超過70%；同時，同款同箱率提升至71%，進一步優化終端門店收貨效率。
- 年內，公司啟動上線物流管理平台，全方位涵蓋預約入倉、發貨計劃、運輸管理以及費用結算的整體物流業務；上半年上線入倉預約板塊後，下半年上線物流管理平台，第一階段開通企業管理解決方案系統SAP (Systems, applications and products in data processing)、訂單管理系統OMS (Order Management System)和物流管理平台，其後逐步上線銷售和運營計劃S&OP (Sales & Operations Planning)、計費管理系統BMS (Billing and management system)、特殊發貨和電子簽收等七大板塊和四大架構。
- 2022年全面進入物流作業自動化，上半年華東倉啟動零揀自動化後，華北、華中以及華南物流倉也逐步上線零揀自動化方案，年內零揀綜合效率提升80%以上，存儲效率提升達100%。

圍繞電商核心戰略，保持高效經營效率，建立品牌核心競爭力

2022年，整個電商行業在疫情多發散發的環境下面臨挑戰。在消費疲軟的環境下，李寧電商仍然保持穩定的表現。得益於團隊的提前準備和佈局，以及長期的數字化運營，確保了各類經營活動穩定有序。年內，李寧電商繼續以功能類產品為核心，大幅提升專業品類產品效率。李寧電商圍繞核心戰略，團隊深入進行人群洞察與消費者教育，保持高效經營效率的同時，確保可持續增長的穩定性，建立品牌核心競爭力。

同時，電商平台持續建設「李寧CF」(COUNTERFLOW BY LI-NING)系列，基於運動時尚打造以文化為主旨的獨立產品線。旗下擁有一支主攻中國傳統文化解讀的「溯」系列，其設計靈感均源於中國的傳統文化，並堅持開展原創設計，希望通過中國傳統文化和潮流運動產品的跨界重構，向更多消費者傳遞中華文明的至上美學。

全渠道與會員方面，公司穩步有序推進會員與全渠道體系的建設與重構優化。線上註冊引導至線下交易的跨渠道交易場景的營業額同比提升約一倍，進一步帶動額外收入增長。在消費者會員洞察領域，會員部門持續優化消費者分析體系，在消費者對於商品、服務體驗的環節中，完善更強大的體驗分析體系。

2023年，李寧電商將致力於調整並恢復疫情後的零售節奏，線上與線下的業務體系將強化重點科技線的產品協同，針對專業功能產品，市場佔有率將繼續突破並保持行業前列。同時，進一步加強線下門店的全域流通體系建設，持續完善並嚴格落實線上與線下的業務協同戰略。

持續優化供應商矩陣，建立穩定的供應資源佈局，打造行業領先柔性供應體系

2022年，供應鏈在供應商矩陣、流程優化、品質標準、供應週期、策略成本、運營模式等方面通過持續不斷的改進和完善，已建立起兼具靈活性及柔性、且對業務有保障的供應機制與能力，實現了生產前端至後端一體化配套，並推進落實戰略合作夥伴雙產區機制。年內，供應鏈重點佈局基礎能力建設和專項能力提升等工作，進一步提升供應鏈的生產能力和品質保證等基礎實力，同時盤點供應商能力及潛力，對供應商矩陣進行持續優化。

- 研發創新科技驅動生意增長，逐步擴大科技平台使用範圍，提升功能性產品的生意佔比，為專業運動板塊提供行業尖端水準的功能性材料；重點發力具有科技屬性的專業運動產品的創新、研發和應用，持續專注於跑步、籃球、健身、室內運動及女子運動五大核心領域，加強與優質供應資源及專業研究機構合作，對核心材料進行升級，為專業運動和休閒場景的消費者提供更全面的運動體驗；同時，加大專業產品環境友好產品的應用，助力品牌專業化佔比提升並將環境與社會責任落實體現到產品端。

管理層討論與分析

- 重點提升供應商的競爭力，推動多家供應商同步開發，同步量產，展開供應商間良性的實力比拼，促進供應商能力提升的主動性，引導供應鏈合作環境積極向上的氛圍；年內，公司持續推動供應商和品牌之間的數字化建設，擴大信息共用平台中各業務部門對接範疇，應用範圍增至生產部、成本部、品質管理中心等，有效提升生產效率和信息準確性；未來，將持續專注於供應商優勝劣汰機制的培育，重點關注與考核工廠的技術能力，將開發成果量化及數字化，優化供應商的產線矩陣；完善落地全鏈路品質管理體系，前置產品品質控制，推動工廠品控體系提升，加強生產過程中的控制，進一步提升供應商質素和效率。建立工廠品質體系，推動和輔助工廠品質體系的有效運行，建立和加強流程的規範化；對品質目標提出更高的要求，持續追求產品「零缺陷」，設定了「品質、品相、品味」三品一體的品質標準，除了滿足產品上市標準，更制定了符合消費者體驗與態度的更高標準；將產品品質、責任與管理貫穿到各個職能部門，推行全面的品質管制，確保供應商生產效率和精準度。
- 持續優化供應商資源，進一步集中產能於主力供應商，淘汰低效供應商，產品分配與工廠能力更匹配，同時升級材料與生產工藝，並加強資源共用，有效控制規模採購成本上漲，進而提升商品性價比；加速推進規模化以及落實由「被動生產」到「主動生產」的轉變，配合產品優化以控制生產成本；強化數字化系統，優化生產流程，提升數字化分析對快速決策的幫助。
- 繼續加強供應鏈的企業社會責任建設，禁止供應商在運營過程中出現強迫勞動並採取積極措施消除供應鏈中的強迫勞動風險。公司將加大對供應鏈是否存在強迫勞動行為的盡職調查，通過問卷和內外部審計等方式每年評估供應商履行包括反強迫勞動在內的企業社會責任情況。對於任何出現強迫勞動的供應商，公司採取零容忍的態度，有權終止雙方合作關係，或者停止供應商引入流程，直至相關整改完成並得到公司確認。

新業務發展

李寧YOUNG

2022年，李寧YOUNG明確中長期的業務藍圖規劃及戰略目標，聚焦大運動策略，加強佈局專業運動產品線，持續強化渠道效率，不斷推進業務發展。

- 產品方面，持續提升專業運動品類佔比，重點佈局三大運動品類包括籃球、跑步、足球，建立針對青少年的運動科技平台和產品矩陣，擴大科技平台在兒童運動產品上的應用，年內推出「超輕19」青少版、「全城10」等搭載「李寧雷電」科技的專業產品，打造專業運動青少年品牌；透過面料科技升級、建立版型特徵及與權威機構合作，強化專業產品科技屬性；優化校園產品佈局，提高產品科技賣點，提升終端消費體驗。



- 渠道方面，持續提升高層級市場店鋪佔比，完善店鋪規劃，對低效店鋪進行資源整合；加大直營業務渠道開發力度，整合經銷商資源及優化渠道結構。落實渠道發展策略，發力高層級市場，同時關注奧特萊斯體系，高層級市場渠道佔比有所提升，進一步優化渠道結構；加速推動高效店及榜樣店建設，以提升店效為業務重點，完善數字化體系，提升終端店鋪管理能力。
- 營銷方面，併入專業運動市場部門，重新規劃和明確市場職能，打通從專業運動資源到品牌營銷再到店鋪轉化的營銷全鏈路；加強官方贊助和合作，與集團馬拉松賽事和體操學院合作開發品牌宣傳及互動活動，又持續與國家圖書館、華蒙星、長隆等兒童運動健康相關的外部資源共同宣傳，為專業運動的童裝品牌提供強有力的背書；逐步構建店鋪會員營銷體系，從終端店鋪出發，為未來做好會員營銷奠定基礎。

截至2022年12月31日，李寧YOUNG業務已覆蓋31個省份、直轄市和自治區，共有店鋪1,308間。未來，我們將繼續深入發展童裝業務，依託李寧品牌，強化童裝品牌推廣，聚焦產品，提升產品核心科技與設計，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，推動李寧YOUNG成為中國兒童首選的專業運動童裝品牌。

人力資源

基於公司的戰略目標，人力資源部門持續提升內部運營體系建設，推動組織、人才、激勵、文化與員工關係四位一體的管理模式。

- 組織發展方面，結合以消費者為中心的戰略方針，針對商品全鏈路流程進行梳理和再造，並通過建立風控組織的模式推動集團整體流程自動化改造及優化；同時，通過調整中國李寧、李寧1990等品牌業務架構管控模式，促進零售單元與創新業務融合發展。
- 人才管理方面，繼續承持少數精銳原則，從外部招聘和內部發展兩方面持續發力，紮實提升內部人才密度，確保核心關鍵人才的引入及梯隊建設，打造總部和零售人才培養體系，對高潛力績優的管理人才進行體系化培養，不斷充實組織人才供應鏈儲備。堅持年輕人才識別，通過重點資源傾斜等方式促進組織人才年輕化。



管理層討論與分析

- 薪酬绩效管理方面，在提高人力資源效率的前提下，通過優化職級薪酬結構體系，提高一線員工和高績效員工的薪酬競爭力；同時在績效層面，強化業績結果及過程數據指標牽引，重視組織能力效率評價，用高激勵鼓勵團隊勇於挑戰高目標。
- 文化與員工關係方面，不斷強化基於核心價值觀的員工行為準則，通過組織各類榮譽激勵項目，營造良好的企業文化氛圍，增強員工榮譽感和使命感，並持續優化員工福利體系，提升員工滿意度和敬業度。在各地疫情較為嚴重時，為員工提供防疫物資、組織開展疫情專項的心理健康培訓、運動相關的體能康復體驗活動以及身體健康相關的緊急救援培訓，進一步提升員工的健康意識、幫助員工掌握必備的職業健康防護與心理疏導方法。同時，公司持續改善員工意見反饋溝通機制，讓員工及時高效的提出建議、表達訴求和反饋意見。此外，重視勞工權益保護教育，加強全員反強迫勞動合規培訓，持續提升企業社會責任。


未來，公司將始終以業務戰略為主導，追求組織效率最優解，持續打造肌肉型組織，堅持人才供應鏈體系可持續發展，優化內部激勵機制，在人力資源投入配置合理的基礎上，不斷塑造和迭代可適應公司業務發展的組織能力和人員能力，高效支撐公司戰略目標的達成。

於2022年12月31日，本集團有僱員4,610名(2021年12月31日：4,019名)。其中集團總部及零售子公司僱員4,422名(2021年12月31日：3,838名)，其他附屬公司僱員188名(2021年12月31日：181名)。

前景展望

2023年，我們將繼續秉持「單品牌、多品類、多渠道」的策略，推進業務發展，不斷增強零售運營能力，深化李寧式體驗價值，推動公司業績保持可持續增長：

- 產品方面，我們將繼續於產品功能研發與科技創新方面深耕發力，為消費者帶來更具專業性、功能性，並且融合時尚元素的運動產品，更好地詮釋運動潮流文化，為消費者提供多元化的消費體驗，擴大品牌影響力；
- 渠道發展方面，我們持續聚焦渠道拓展與優化，加速佈局購物中心渠道，推動旗艦店等高效大店落地，發展多元化渠道網絡，實現全渠道協同運作，進一步提升渠道效率；

- 
- 零售運營和供應鏈方面，我們將持續提升產品與消費體驗，完善零售運營標準體系及內部監察體制，推進零售模式的蛻變；進一步整合與優化供應鏈體系，加強自有供應鏈管理以及對研發技術知識的應用能力；
 - 營銷方面，我們將借助大數據及資訊科技，以數字化技術強化營銷佈局，觸及更廣泛、更多層次的消費者群體。以消費者需求為基礎，配合多元化營銷手段，增加產品吸引力及提升品牌關注度；
 - 新業務方面，我們將持續著重提高單店盈利能力及店效表現，靈活善用資源，拓展潛在商機及挖掘市場潛力，以帶動公司業務持續成長。

在整體防疫政策優化的環境下，中國經濟穩步復甦，推動國民消費需求提升，同時惠及體育消費，有助於促進體育產業發展，以及培育民眾健康生活方式。加上國家政策支持體育運動、重視推動國民健身，體育用品產業將迎來強勁發展動力。體育產業立足自身優勢，進一步尋求突破，以更多元化、精細化的方式從專業領域全面進入大眾視野。我們對體育產業前景充滿憧憬，確信體育市場甚具發展潛力。集團作為中國專業運動領域的領軍企業之一，將緊貼行業發展趨勢，積極開拓創新，秉承「一切皆有可能」的品牌理念，打造更加專業、時尚、獨特的李寧品牌。

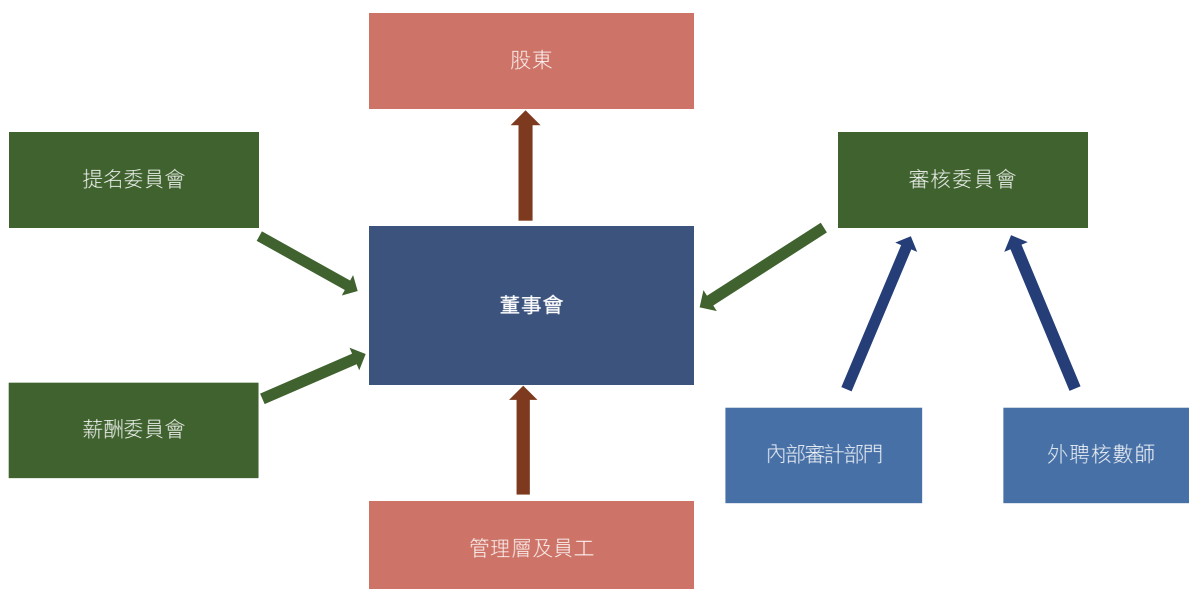
企業管治報告

配合及遵遁企業管治原則及常規之公認標準一貫為本公司的首要任務之一，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2022年12月31日止年度內，本公司一直遵守上市規則附錄14所載之企業管治守則之守則條文（「企業管治守則」），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。

本公司採納企業管治守則守則條文第A.2.1條作為董事會履行其企業管治職能的責任。

2022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企業管治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，其中三名為執行董事及四名為獨立非執行董事。於2022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

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，*GBM, GBS, SBS, BBS, JP*

王雅娟女士

(於2022年12月21日獲委任)

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。

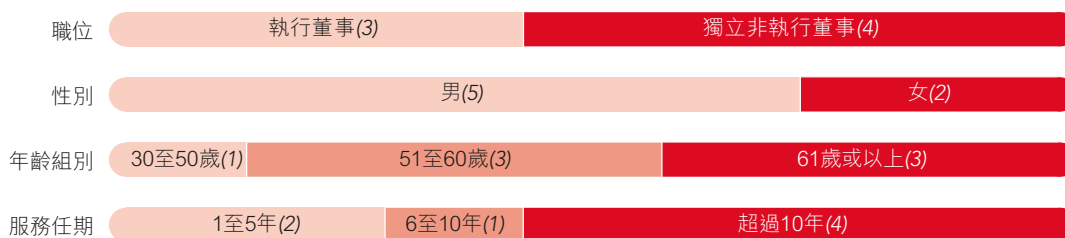
所有董事均已向本公司披露其於其他公眾公司或組織擔任職務之數目及性質，以及其他重大承擔，其中包括公眾公司或組織的名稱及其擔任有關職務的時間。本公司亦提醒彼等根據上市規則的披露規定在有關資料出現任何變更時及時通知本公司及向本公司確認。董事會認為各董事於回顧年度對本公司事務投入了充分時間和關注。

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：



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。本公司年內已就董事會多元化遵守上市規則第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。

本集團亦持續採取僱員多元化措施，以促進各級員工的多元化。所有合資格僱員均一視同仁地享有平等的就業、培訓及職業發展機會。目前，本集團員工（包括高級管理人員）的男女比例約為2:3，與同行業界分佈一致及董事會認為目前已達致員工的性別多元化。

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

根據企業管治守則守則條文第C.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。於2022年，執行主席兼聯席行政總裁(「聯席行政總裁」)李寧先生及執行董事兼聯席行政總裁高坂武史先生共同履行本公司行政總裁的職責。由於年內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，董事會認為，鑑於李寧先生熟悉本集團的業務運營和管理，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能在履行聯席行政總裁的角色時互補，且產生協同效應，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，以及履行企業管治守則守則條文第A.2.1條所載其他職責。

董事之就職介紹及持續專業發展

全體董事深知彼等對股東所承擔的責任，並勤勉盡職，為本集團的發展作出貢獻。每位新委任董事均獲得全面、正式及特別為其而設的就職介紹，以確保彼等充分了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，本公司舉辦了一次培訓活動，向董事講解「《企業管治守則》及《上市規則》的最新條文修訂」及「《上市規則》上市發行人股份計劃的條文修訂建議」。

根據本公司存置的記錄，2022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) | ✓ | ✓ |
| 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，GBM, GBS, SBS, BBS, JP | ✓ | ✓ |
| 王雅娟女士(於2022年12月21日獲委任) | 不適用 | ✓ |

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，尤其在有關策略、政策、業績、責任、資源、主要聘任及操守標準方面的事務，並推動審慎詳細的檢討和監控工作。彼等的委任均有特定任期，並須根據適用的上市規則及組織章程細則重選連任。

本公司已遵照上市規則第3.10(1)條及第3.10A條委任四名獨立非執行董事(佔董事會成員超過三分之一)，其中一名獨立非執行董事具備上市規則第3.10(2)條所規定的適當會計資格或相關財務管理的專業知識。本公司已收到各獨立非執行董事根據上市規則第3.13條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，各董事會委員會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及職權範圍召開及進行。

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。

提名委員會採用企業管治守則所概述的職權範圍。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：

| | |
|------------------------------|------------------|
| 李寧先生(提名委員會主席) | 執行主席兼聯席行政總裁及執行董事 |
| 王亞非女士 | 獨立非執行董事 |
| 陳振彬博士，GBM, GBS, SBS, BBS, 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2022年履行的主要工作概述如下：

- 提名趙東升先生出任首席財務官及提名王雅娟女士出任獨立非執行董事；
- 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，GBM, GBS, SBS, BBS, 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2022年12月31日止年度的酬金載於綜合財務報表附註37。高級管理人員截至2022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2022年履行的主要工作概述如下：

- 就所有董事及高級管理人員2022年度的薪酬組合向董事會提出建議；
- 檢討及批准2022年度的獎金計劃；
- 檢討及批准2022年度的調薪方案；
- 檢討、監察及批准2022年度僱員購股權計劃(ESOP)及2016年限制性股份獎勵計劃的執行；
- 根據本公司業績情況及考慮本集團各董事及僱員的崗位貢獻度和個人業績表現，檢討及批准2022年度根據2016年限制性股份獎勵計劃授予的名單及金額，以建立具有競爭力的薪酬體系推動管理層承擔實現本集團戰略目標的責任；
- 檢討及批准2022年度的短期及長期激勵制度建議；
- 檢討、監察及批准2022年度人力資源工作計劃；及
- 批准2023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，會向本公司聯席行政總裁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企業管治守則的職權範圍。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，GBM, GBS, SBS, BBS, JP | 獨立非執行董事 |

本公司外聘核數師、首席財務官、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2022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2022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2021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2022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2022年內部審核結果及建議，並批准2023年內部審核計劃；
- 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；及
- 批准及採納非鑑證服務預先許可政策／框架。

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。

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。根據企業管治守則，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。在投票之前，董事有充足的時間發言、表達彼等意見和提出任何疑慮。在審議每個議題時，會議主席詢問董事是否有任何異議或有任何問題需要提出討論，確保每位董事能夠發表其獨立意見。

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2022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) | 5/5 | 1/1 | 不適用 | 不適用 |
| 高坂武史先生(聯席行政總裁) | 5/5 | 不適用 | 不適用 | 不適用 |
| 李麒麟先生 | 5/5 | 不適用 | 2/2 | 不適用 |
| 獨立非執行董事 | | | | |
| 顧福身先生 | 5/5 | 不適用 | 不適用 | 3/3 |
| 王亞非女士 | 5/5 | 1/1 | 2/2 | 3/3 |
| 陳振彬博士, GBM, GBS, SBS, BBS, JP | 5/5 | 1/1 | 2/2 | 3/3 |
| 王雅娟女士(於2022年12月21日獲委任) | 不適用 | 不適用 | 不適用 | 不適用 |

附註：

上述會議紀要對會議中所討論的事項及作出的決定已進行詳細記錄，其中包括董事所提出的問題或表達的反對意見。會議紀要的草擬本及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。

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2022年度賬目前，審核委員會已接獲外聘核數師就其獨立性及客觀性作出的確認。外聘審核合夥人須定期輪換。

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

年內，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。

截至2022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 | 2022年(元人民幣) | 2021年(元人民幣) |
|--------------|-------------|-------------|
| 本集團的核數費用 | 6,220,000 | 6,500,000 |
| 稅務合規性及其他諮詢服務 | 1,345,000 | 911,000 |
| 合計 | 7,565,000 | 7,411,000 |

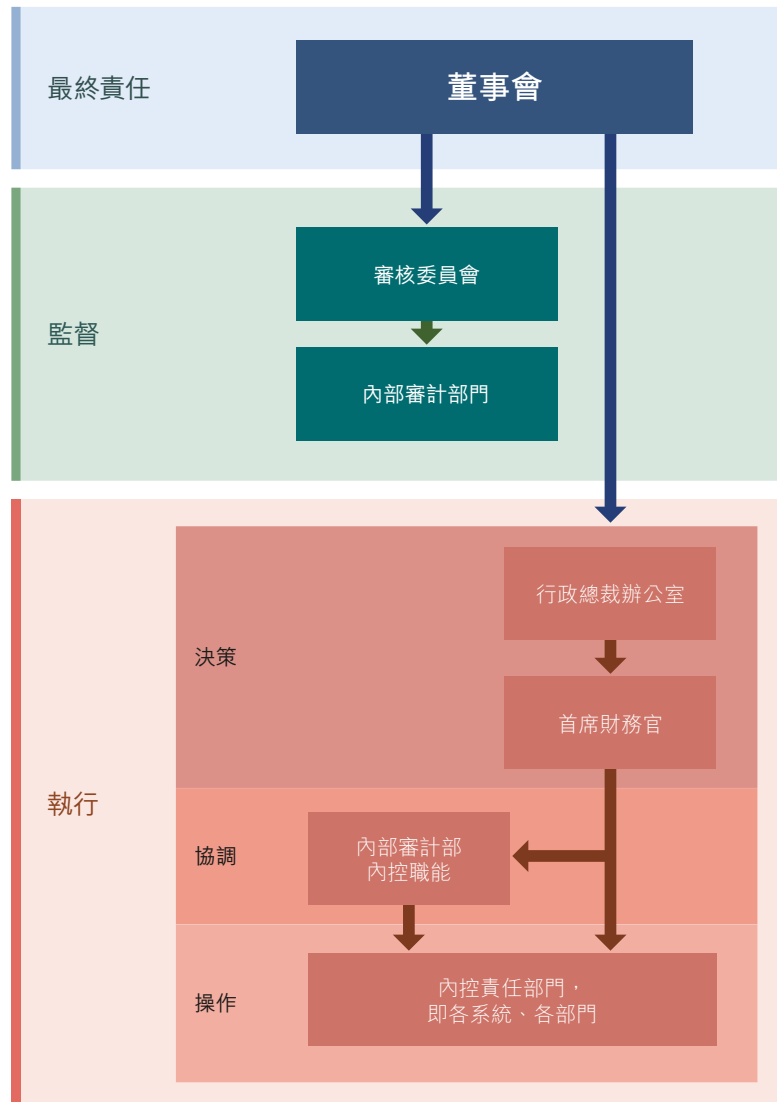
風險管理及內部監控

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2022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。

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：

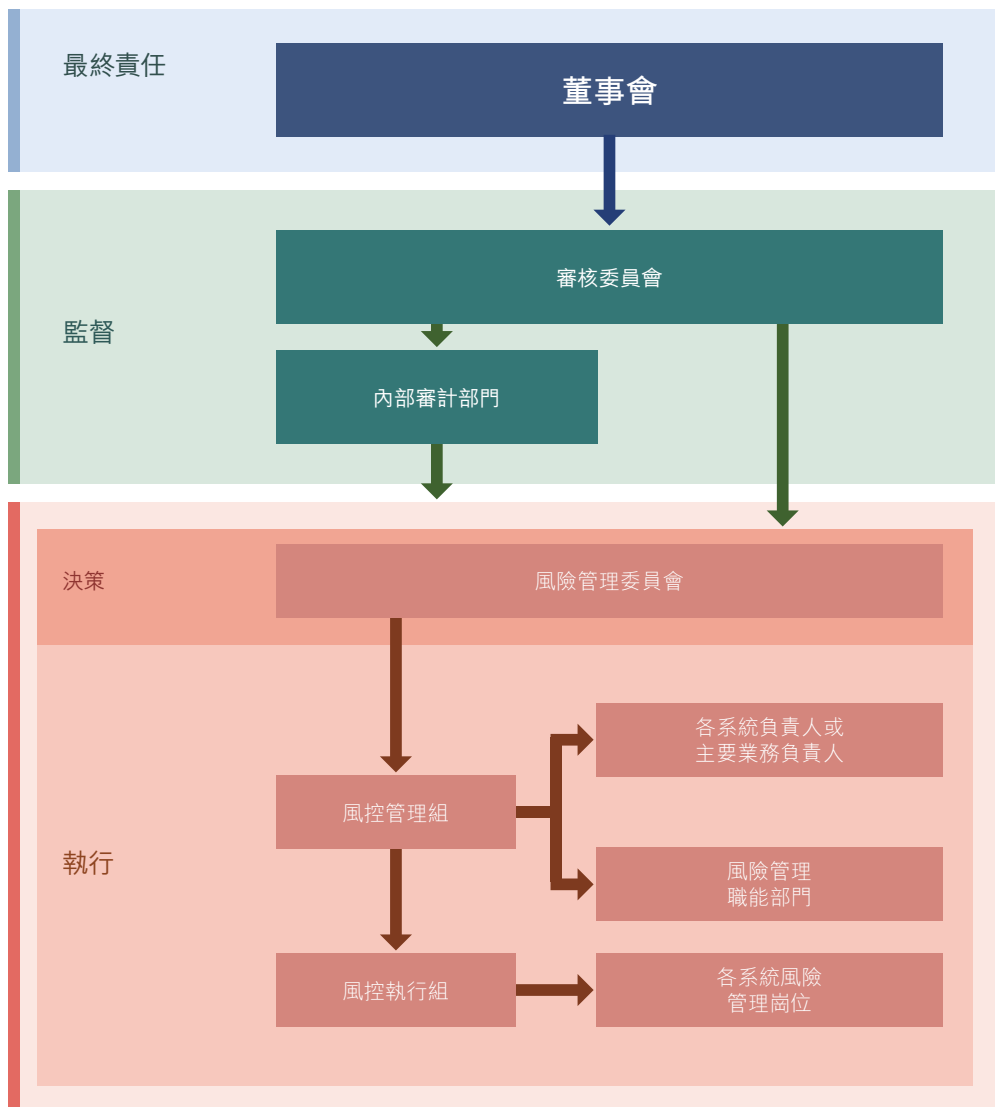
(1) 持續推動根據COSO風險管理及內部控制框架建立的組織架構正常運行，並載述如下：



企業管治報告

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。內部審計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(「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本集團副總裁組成，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。內部審計部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盡快執行，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批發銷售、直營銷管理流程、採購和應付貿易款項管理流程、資產管理流程、資金管理流程、財務報告流程、行政人力資源管理和知識產權管理流程、合同管理、研究與開發管理流程制度。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。2022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) 推動中層管理者及高級管理人員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) 內部審計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。2022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。內部審計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，以證明本集團風險管理及內部控制體系之充足性及有效性。

截至2022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2022年12月31日止年度已遵守企業管治守則。

內部審核

本公司於2004年於聯交所上市後隨即成立內部審計部門。內部審計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。內部審計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。內部審計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2022年度，內部審計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。內部審計部門亦會與外聘核數師進行適當的合作。

內部審計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。內部審計部門之工作包括(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2022年度，內部審計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，內部審計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，並每年三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2022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。

內部審計部門將審閱本公司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。內部審計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2022年度，內部審計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，本公司完全了解其於上市規則第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，並規定本公司的指定授權人士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2022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2022年並無發現任何違規事件。

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。

在股東溝通策略方面，董事會已通過及採納本公司的股東通訊政策（「股東通訊政策」），在公司通訊、股東大會、本公司網站、股東查詢及投資者溝通等多方面，讓股東可與本公司有效建立密切關係及在知情的情況下行使作為股東的權利。本公司會每年檢討股東通訊政策，以確保該政策之成效。關於股東通訊政策的進一步詳情，請瀏覽本公司網站<http://ir.lining.com>「企業管治」一節「股東通訊政策」分節。

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，送交本公司之香港主要營業地點，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。

組織章程文件的變動

於2022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了解本集團營運、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2022年6月15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2023年6月14日舉行。有關2023年股東週年大會詳情及將審議的事項的所需資料均載於即將寄發予股東的通函內。

企業管治報告

董事出席2022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) | 1/1 |
| 高坂武史先生(聯席行政總裁) | 1/1 |
| 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，GBM, GBS, SBS, BBS, JP | 1/1 |
| 王雅娟女士(於2022年12月21日獲委任) | 不適用 |

展望

董事會將不斷檢討及改善其企業管治，務求保持高透明度、問責性和責任水平。

承董事會命

執行主席兼聯席行政總裁
李寧

香港，2023年3月16日

報告說明

報告簡介

本報告旨在向利益相關方披露李寧有限公司(以下簡稱「本集團」)及其附屬公司(以下統稱「本集團」、「我們」及「李寧」)2022年在環境、社會及管治(以下簡稱「ESG」)領域的最新工作情況。本報告依據上市規則附錄27《環境、社會及管治報告指引》(以下簡稱「ESG報告指引」)編製。本報告應與本集團2022年《年報》中的《企業管治報告》章節、以及集團網站「企業社會責任」專欄一併閱讀。

報告期間

本報告的報告期間為2022年1月1日至2022年12月31日。為確保報告連貫性，部分內容超出該時間範圍。

報告範圍

如無特別說明，本報告的披露範圍與年報所涵蓋的範圍一致，該範圍較往年ESG報告範圍相比未發生變化。

董事會聲明

環境、社會及管治事宜始終是本集團的發展之重。本集團董事會負責ESG相關事宜的整體監管，下轄ESG管理委員會及執行小組負責ESG相關工作的具體部署與執行。董事會定期聽取ESG管理委員會的匯報，審閱本集團ESG整體戰略規劃、ESG重要議題評估結果及ESG相關風險識別與管理情況，並定期檢視ESG目標進展情況。

本集團積極推進並深化ESG領域工作，在實踐探索中充分契合業務特點，將可持續發展願景及策略融入集團發展運營與整體戰略規劃，並由董事會定期審閱其更新與優化情況。本集團董事會密切關注利益相關方訴求，持續參與ESG重要性議題的識別、評估、管理工作，並積極開展ESG風險管理相關工作，審議並指導相關風險管理策略的實施。

2022年，本集團遵循所制定僱員、環境、社區、創新等方面的2025年發展目標，堅定推進相關目標落地實施。各目標實現進展與規劃整體一致，取得了階段性的突破與進展，隨本報告由董事會審議通過。

本報告披露了本集團在上述工作及其他ESG領域的管理實踐，並由董事會於2023年3月16日審議通過。

環境、社會及管治報告

匯報原則

重要性：本集團對ESG關鍵議題進行了識別、評估和重要性排序，並依據重要性評估結果對ESG事宜進行披露。ESG關鍵議題識別和評估過程及利益相關方參與情況詳見「利益相關方溝通與關鍵議題識別」小節。

量化：本報告採取量化的方式對適用的關鍵績效指標進行計量，並訂立量化的環境目標。相關排放量及能源耗用量化所用的標準、方法、假設及／或計算工具的資料，以及所使用的轉換因子的來源已在適當位置披露。

一致性：本報告的編製方式、統計方法及量化數據的計量標準、方法、假設及／或計算工具、所使用的轉換因子等與往年保持一致，且未有任何可能影響與往年報告作有意義比較的變更。

一、環境、社會及管治(ESG)管理體系

本集團堅持追求「成為源自中國並被世界認可的、具有時尚性的國際一流專業運動品牌」的品牌願景，以「用運動點燃激情」為品牌使命，牢固樹立「以體育精神服務大眾」、「超越自我才能贏得比賽」、「個人與團隊共贏」、「公平透明是比賽原則，也是企業原則」及「員工、企業、社會、自然和諧發展」的品牌核心價值觀，秉承「一切皆有可能」的經營理念，深耕專業運動領域，圍繞產品體驗、運動體驗和購買體驗，打造李寧式體驗價值。本集團將負責任的企業公民態度貫徹落實到集團事業發展的各個層面，不斷優化健全ESG管理體系，充分發揮體育的公益與社會教育價值。

ESG管治架構

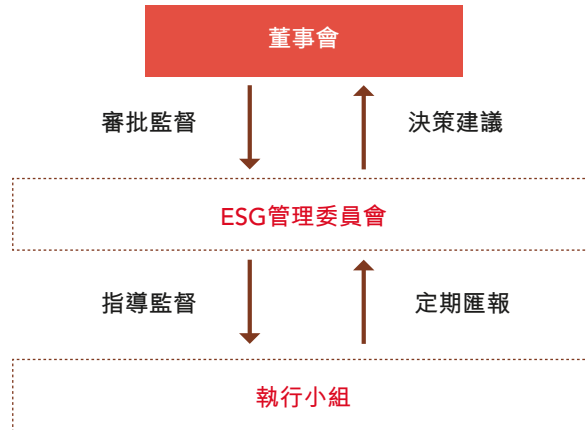
本集團持續完善ESG管治架構，不斷強化公司ESG管理能力，明確相關工作的責任職能與流程機制，力爭提升ESG工作質效，促進ESG工作的科學有序開展。

本集團董事會整體監管ESG相關事宜，負責審閱並督導集團ESG策略優化、ESG議題重要性評估、ESG相關風險識別及應對、ESG目標修訂以及定期審閱ESG報告披露。本集團設立ESG管理委員會，主席由本集團執行董事兼聯席行政總裁擔任。該委員會負責研判集團ESG中長期策略和目標，梳理分析重點ESG事項，提請董事會審閱決策相關ESG工作建議，並指導監督ESG執行小組開展相關工作。

ESG執行小組由集團環境與可持續部門牽頭，由各ESG相關部門的主要負責人組成。該小組負責協調各相關部門推動ESG策略及政策的具體執行，並定期向ESG管理委員會彙報工作進展情況。其中，集團環境與可持續發展部門由4名人員組成，包括1名負責人及3名社會責任、環境、碳管理等方面的專業人員。環境與可持續發展部門向ESG管理委員會執行委員匯報。



2022年及2023年初，本集團董事會審議並通過了可持續發展願景與策略更新、可持續發展目標更新、集團環境目標檢討、氣候變化風險與機遇的識別和評估結果以及制定的應對策略。



ESG管治架構及管理流程

ESG策略及管理理念

本集團密切關注業務及運營中ESG管理工作的實踐，不斷探索ESG理念與企業發展的有機融合。我們嚴格遵循國家「30·60」碳達峰、碳中和戰略部署，積極助力雙碳目標的實現，持續踐行綠色運營理念，逐步完善氣候變化風險及機遇管理機制，並在整體價值鏈中發揚傳遞可持續發展理念。同時，我們持續優化利益相關方的溝通和協作機制，致力推動行業可持續發展路徑的探索與創新；堅決維護員工合法權益，強化員工職業發展支持力度；加強產品質量及安全管理，優化產品和服務質量與細節，積極回應客戶訴求，致力保持客戶的高滿意度；鞏固深化反腐倡廉，落實推進廉潔建設；持續投入公益事業，促進踐行社會責任。

本集團已制定並積極遵循可持續發展策略，即「在保證生產和運營合規的基礎上，在產品設計、生產材料採購、生產加工、營銷、廢棄物處理的全價值鏈環節融入負責理念，完善社會與環境管理體系，通過創新和變革向我們的可持續願景邁進」，不斷在業務實踐與經營拓展中探索在環境保護、員工關愛、供應鏈管理、產品責任、反貪污及社區投資等方面的管理策略與更優舉措，始終追求「不斷超越自我以實現產品和運營的可持續性，讓員工、企業、社會和自然和諧發展，共築更健康美好的世界」願景與希冀。

在環境保護方面：

- 遵循國家環保法律法規，貫徹落實「雙碳」目標，積極應對氣候變化挑戰、把握氣候變化機遇；
- 落實開展節能減排措施，促進低碳運營廣泛實踐，堅持綠色發展理念。

在員工關愛方面：

- 遵守國家僱傭法律法規，堅持「以人為本」的用工理念，杜絕僱傭童工及強迫勞工，保障員工合法權益；
- 完善社會保障及薪酬福利體系，優化員工晉升發展路徑，構建平等團結、和諧共進的人才隊伍；
- 建立健全人才培養機制，完善員工培訓體系，促進企業與員工共同發展；
- 持續落實員工關愛，保障員工健康安全，踐行企業人文關懷。

在供應鏈管理方面：

- 完善供應商准入、評估、退出全流程管理機制，加強社會責任審核監督，推進其環境績效自查及碳排放管理，加強供應商化學品安全合規使用，推動建設可持續供應鏈；
- 大力發展綠色供應鏈，積極創新研發環保產品，增強產品綠色屬性；
- 持續促進供應商能力建設，積極參與行業建設活動，共同提升可持續發展管理能力。

在產品責任方面：

- 強化產品質量管控，優良品控管理流程，為消費者提供放心滿意產品；
- 完善客訴服務管理，加強客戶交流互動，保障消費者合法權益；
- 嚴格規範信息安全保護，優化信息安全保護技術與管理機制，保障客戶隱私與數據安全；
- 加強品牌保護，保障知識產權，堅持負責任行銷，提高品牌價值。

在反貪污方面：

- 秉持廉潔誠信理念，健全反貪污監督管理機制及相關制度規範；
- 完善優化反腐舉報渠道，落實舉報保護機制，不斷強化廉潔建設；
- 持續開展反腐倡廉理念宣導，提升廉潔合規意識。

在社區投資方面：

- 積極參與公益慈善，持續幫扶助困，踐行企業社會責任；
- 推動傳統非物質文化遺產與產品創新有機融合，促進文化新生；
- 加強體育文化與體育精神宣導，宣導全民運動，培養健康生活習慣。

可持續發展行動



中國高度重視聯合國《2030年可持續發展議程》及17項可持續發展目標(SDGs)的落實，發佈《中國落實2030年可持續發展議程國別方案》(以下簡稱「國別方案」)，貫徹創新、協調、綠色、開放、共用的發展理念，梳理中國的發展成就和經驗，識別落實《2030年可持續發展議程》的機遇和挑戰，明確指導思想、總體原則及落實工作總體路徑。




2022年，本集團在國別方案的指導下，持續完善並落實集團應對17項可持續發展目標的行動方案，緊密結合發展戰略與業務特點，不斷優化助力SDGs實施路徑，拓展集團多元化的可持續發展舉措，為推動企業和社會可持續發展做出貢獻。下表闡述了與本集團戰略相關的可持續發展行動，以及我們助力目標實現的努力與具體方案。

| SDGs | SDGs中國國別方案 | 本集團2022年可持續發展行動 |
|--|--|--|
| <p>SDG1無貧窮</p>  | <ul style="list-style-type: none"> 完善社會保險體系，實施全民參保計劃 對農村貧困人口實行分類精準扶持 | <ul style="list-style-type: none"> 為員工提供「五險一金」、意外傷害保險及補充醫療保險。 攜手騰訊公益、中國婦女發展基金會發起「一塊走」公益活動，通過「母親郵包」形式幫扶鄉村母親。 向山東省臨沂市鄭城鎮南楊莊完小學、雲南省紅河州金平縣米鄉中學、廣西省桂林市龍勝縣馬堤鄉芙蓉小學、內蒙古包頭市土默特右旗溝門鎮板申氣小學、山西省陽泉市平定縣東回鎮東回小學及中學捐贈衣物，幫助貧困學生過冬。 與中國婦女發展基金會合作發起「天才媽媽夢想工坊」公益項目，推動中國羌族羌繡非物質文化遺產的傳承與推廣，賦能鄉村困境女性發展。 |
| <p>SDG2零飢餓</p>  | <ul style="list-style-type: none"> 確保所有人全年都有安全、營養和充足的食物 | <ul style="list-style-type: none"> 為員工建立中西餐廳，保障科學、合理及營養的膳食搭配，並嚴格管控員工食堂衛生、食材質量，全力保障食品安全。 |
| <p>SDG3良好健康與福祉</p>  | <ul style="list-style-type: none"> 促進基本醫療衛生服務的公平性和可及性 | <ul style="list-style-type: none"> 定期組織員工體檢，按崗位劃分體檢類型，降低職業病相關風險。 設立體能康復研究中心、健康諮詢室等，保障員工身心健康。 在法定醫療保險的基礎上，為員工提供補充醫療保險、人身疾病和意外險及重大疾病險。 |

| SDGs | SDGs中國國別方案 | 本集團2022年可持續發展行動 |
|--|--|---|
| SDG4優質教育  | <ul style="list-style-type: none"> 保障弱勢群體平等接受義務教育的權利 推行技術技能人才的校企合作培養模式 加強學校體育教育 | <ul style="list-style-type: none"> 開展青少年體育培訓課程，開辦中考體育、籃球、羽毛球日常培訓班，提升青少年專業運動訓練基礎，培養良好運動習慣。 |
| SDG5性別平等  | <ul style="list-style-type: none"> 堅持男女平等基本國策，消除對婦女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 | <ul style="list-style-type: none"> 在招聘、工資、福利、晉升、培訓及退休等工作情境中反對性別歧視。 嚴格禁止供應商在員工招聘、建立勞動關係以及提供培訓、薪酬、福利、社會保險等環節以任何形式發生性別歧視的現象。 持續運營「員工之家看護中心」和李寧東方劍橋幼兒園，幫助員工平衡工作和家庭。 |
| SDG6清潔飲水和衛生設施  | <ul style="list-style-type: none"> 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 全面推進節水型社會建設，強化用水需求和用水過程管理 | <ul style="list-style-type: none"> 定期對辦公區域、茶水間等水龍頭進行檢查，防止滴、漏、跑等情況。 在衛生間與茶水間等公共區域張貼節約用水宣傳標識。 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。 2022年度，開展ZDHC廢水檢測的二級主力供應商覆蓋訂單量達到95%以上。 |

| SDGs | SDGs中國國別方案 | 本集團2022年可持續發展行動 |
|---|--|--|
| <p>SDG7經濟適用的清潔能源</p>  <p>7 經濟適用的清潔能源</p> | <ul style="list-style-type: none"> • 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 | <ul style="list-style-type: none"> • 在高溫天氣自動開啟李寧中心圓區辦公樓及場館屋頂的溫控感應天幕，及時降低室內溫度，減少空調降溫耗用電能。 • 在李寧中心圓區建築頂部搭建太陽能電池板，積極開發利用太陽能。 • 在李寧中心圓區安裝充足的電動車充電樁設備，為員工電動車提供便捷的充電條件，減少員工通勤中的碳排放。 |
| <p>SDG8體面工作和經濟增長</p>  <p>8 體面工作和經濟增長</p> | <ul style="list-style-type: none"> • 完善就業創業服務體系，推行終身職業技能培訓制度 | <ul style="list-style-type: none"> • 為員工提供內部課程培訓、在崗學習、輪崗學習、輔導反饋等多元化的學習機會與全方位的發展空間，鼓勵和引導員工不斷提升崗位技能與綜合素質。 • 為全體員工提供新員工入職培訓、崗前培訓等專項培訓。 |
| <p>SDG9產業、創新和基礎設施</p>  <p>9 工業、創新和基礎設施</p> | <ul style="list-style-type: none"> • 加快傳統產業升級改造，推進工業用能低碳化 | <ul style="list-style-type: none"> • 持續關注低碳轉型，逐步完善自身低碳發展行動，並成功入選《中國企業低碳轉型與高質量發展報告2022》。 • 參與上海時裝周M SPACE共創聚談「可持續時尚創變聚談」交流合作活動。 |
| <p>SDG10減少不平等</p>  <p>10 減少不平等</p> | <ul style="list-style-type: none"> • 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 | <ul style="list-style-type: none"> • 在用工管理全流程中始終遵循平等、尊重、民主的原則，針對員工招聘、錄用、解聘等均有明確的制度流程。 • 設計科學高效的薪酬管理體系，向出色員工發放額外獎勵，充分吸引、激勵和保留優秀人才。 |

| SDGs | SDGs中國國別方案 | 本集團2022年可持續發展行動 |
|---|--|---|
| <p>SDG11可持續 城市和社區</p>  | <ul style="list-style-type: none"> • 加強自然災害監測預警體系、工程防禦能力建設，完善防災減災社會動員機制，建立暢通的防災減災社會參與渠道 | <ul style="list-style-type: none"> • 密切關注自然災害及其他突發公共衛生事件和社會安全事件，積極為災區籌措物資，捐款捐物，助力災後重建和複產。2022年9月，為四川省甘孜州瀘定縣地震災害捐贈本集團產品、增援醫療救助隊。 |
| <p>SDG12負責任 消費和生產</p>  | <ul style="list-style-type: none"> • 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準 • 大力發展循環經濟，主要廢棄物循環利用水準顯著提升 • 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 | <ul style="list-style-type: none"> • 將對供應商的環保要求融入供應商管理的全流程，全面監督化學品使用環節，把控原材料質量，從源頭保證客戶健康。 • 積極推動生態環保工藝，與供應鏈合作開展天然植物萃取染料替代化學染料的嘗試性項目，將推廣環保材料的使用作為可持續發展目標。 • 採用蠶絲科技做鞋面原料，取材自蓖麻油，並採用可持續方式種植。 • 推出環保概念鞋，鞋面使用塑料瓶及碎布等廢料回收的循環再生紗線。 • 制定《李寧產品安全技術要求》，明確規定對化學品物質使用的受限要求，並與供應商簽署符合此標準的聲明文件，全程監督供應商合規使用化學品。 |

| SDGs | SDGs中國國別方案 | 本集團2022年可持續發展行動 |
|---|--|--|
| <p>SDG13氣候行動</p>  | <ul style="list-style-type: none"> 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 | <ul style="list-style-type: none"> 大力開展綠色運營理念的宣教工作，將可持續發展理念與綠色環保意識融入員工的工作與生活。 定期對供應商開展碳盤查，向供應商普及節能減排理念，加強供應鏈碳排放管理。 |
| <p>SDG16和平、正義與強大機構</p>  | <ul style="list-style-type: none"> 落實《中華人民共和國未成年人保護法》，依法打擊使用童工、強迫勞動等違法犯罪行為 | <ul style="list-style-type: none"> 根據《員工手冊》規定，在確認僱用前，嚴格查驗申請人有效身份證件，確保符合法定年齡，避免發生僱傭童工現象。 保障員工合法休假、合理工作權益，杜絕強制勞工。 |
| <p>SDG17促進目標實現的夥伴關係</p>  | <ul style="list-style-type: none"> 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 積極參與全球技術促進機制相關工作 | <ul style="list-style-type: none"> 參與普華永道中國國際服務貿易交易會「綠色未來」主題活動。 參與中國紡織服裝行業上市公司ESG治理與信息披露研討會。 參與上海時裝周M SPACE共創聚談「可持續時尚創變聚談」交流合作活動。 |

利益相關方溝通與關鍵議題識別

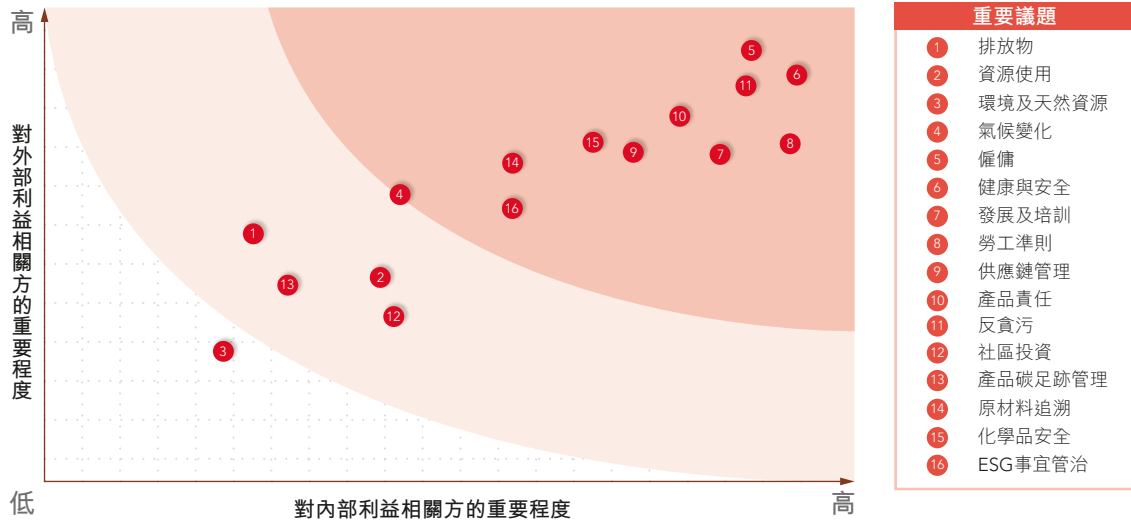
本集團高度重視與利益相關方的緊密合作與交流，建立了良好的溝通機制與多元化的溝通渠道，充分回應各方對所關注ESG議題及事項的關注與訴求，完善自身ESG管理水準。本集團識別出的主要利益相關方包括政府及監管部門、股東及投資人、消費者、經銷商及供應商、社區及公眾、媒體及非政府組織、高級管理層及員工。在交流過程中，我們攜手各方深入分享交流ESG理念，積極研討並探索ESG相關工作的實施路徑與優秀實踐，並根據溝通成果及反饋意見，持續優化ESG管理機制與工作方案，不斷強化企業可持續發展能力。

主要利益相關方溝通與回應

| 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 堅持依法納稅 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 環境和社會管理 | 加強ESG管理 保持品牌價值 定期發佈業績公告 推動風險內控管理 |
| 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 保障客戶信息安全 |
| 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， 提升環境和社會管理水準 建立良好的業務合作關係 |
| 社區及公眾 | 公益活動 志願者行動 社區活動 | 公益活動 社區發展 社區關係 | 開展志願者活動 加大對外捐贈力度 普及專業運動知識 |
| 媒體及非政府組織 | 新聞發佈 媒體平台 現場交流 | 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 |
| 高級管理層 | 管理層會議 民主溝通會議 內網郵箱 公司活動 | 勞工準則 健康與安全 供應鏈管理 產品質量管理 | 推動ESG制度落實 完善ESG工作流程 促進內部溝通 強化業務監督 |
| 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 關愛員工健康 建立學習平台 保護員工權益 |

環境、社會及管治報告

本集團ESG議題框架涉及16項ESG關鍵議題，其中包括以香港聯交所《環境、社會及管治報告指引》中環境及社會範疇下12個披露層面，並結合業務特點與經營模式及利益相關方關注要點，融合產品碳足跡管理、原材料追溯、化學品安全管理及ESG事宜管治議題。我們通過分析各項議題對內外部利益相關方的重要性程度，梳理形成以下重要性矩陣圖：



ESG重要性議題矩陣圖

二、環境管理

環境管理政策

本集團嚴格遵守《中華人民共和國環境保護法》、《中華人民共和國大氣污染防治法》、《中華人民共和國水污染防治法》、《中華人民共和國固體廢物污染環境防治法》、《城市生活垃圾管理辦法》、《中華人民共和國節約能源法》及《中華人民共和國可再生能源法》等法律法規，積極履行企業環保責任，助力實現「雙碳」目標。我們秉承可持續發展理念，持續優化企業綠色運營管理體系，健全環境管理制度，貫徹落實綠色環保措施，促進綠色實踐創新，識別並應對氣候變化帶來的影響，在企業可持續發展的道路不斷前進。目前，李寧(中國)體育用品有限公司及廣西供應基地已通過ISO 14001環境管理體系認證。2022年，本集團未識別到生產運營中對環境造成嚴重污染或重大負面影響的事項。

環境管理制度與措施

本集團制定《李寧公司節能(源)管理標準》、《李寧公司節能工作安排》及《李寧公司節能措施》等內部管理制度，持續強化排放物和資源使用管理，嚴格執行綠色運營相關管理規定，將可持續發展理念與綠色環保意識融入員工的工作與生活。2022年，我們結合既定辦公運營環境目標，大力推動綠色運營措施的拓展創新與實踐，不斷優化調整實現方案，夯實目標實現路徑，促進公司環境管理水準拾級而上、穩步提升。

排放物管理

2022年，我們進一步完善廢棄物、廢氣等各類排放物管理措施，努力減少日常辦公運營對環境造成的影響，倡導員工綠色出行，踐行低碳物流運輸，減少溫室氣體的排放；持續倡導垃圾分類，委託具備專業資質的第三方公司，對有害及無害廢棄物進行分類收集、存儲及清運，根據廢棄物的類型進行處置回收、循環利用，確保合規處置產生的廢棄物。

合規管理廢氣排放

- 遵循《鍋爐大氣污染物排放標準》，嚴格把控鍋爐污染物排放限值，持續優化鍋爐使用管理，定期對在用鍋爐設備進行維修檢測，保障運行安全；
- 羽毛球工廠塗裝車間噴漆產生的廢氣，通過水簾吸附沉降由排氣筒引至頂樓高空再經光氧化、淨化後排放到大氣中，減少空氣污染。

合理處置廢棄物

- 提倡員工通過辦公自動化系統和電子設備處理日常工作，並通過替換芯片、加注碳粉等方式，對廢舊硒鼓進行循環利用，減少打印設備及耗材的使用，以降低有害廢棄物的產生；
- 針對辦公產生的廢棄硒鼓墨盒、廢棄螢光燈管等進行統一收集、單獨存放，並交由專業的第三方回收處理；
- 倡導無紙化辦公，在辦公區設置廢紙回收箱，對單面打印紙張進行回收利用，對倉庫及門店產生的紙箱包裝物要求統一收集，並進行回收處置；
- 嚴格遵循各地垃圾分類管理政策，在辦公區取消個人垃圾桶，設立公共垃圾分類區，督促員工進行垃圾分類。

落實低碳物流運輸

- 積極優化貨倉作業計劃與運輸計劃，提高物流運輸整車率，並開展轉倉運輸測試，依託規模優勢，減少運輸商提貨頻次，降低運輸過程中的廢氣排放；
- 針對城市配送，大力提倡新能源貨車的使用，降低溫室氣體的產生；
- 通過門店定投方式，將以往每日送貨調整為在約定的日期及時間送貨至門店，有效減低運輸商送貨頻次，降低車輛使用率。

倡導綠色出行

- 鼓勵員工使用公共交通工具通勤，為員工發放交通補貼，並在總部辦公園區設立班車，在提供便捷的通勤服務同時倡導綠色出行，有效降低碳排放；
- 總部園區設置電動車充電樁，為駕駛環保電動車的員工提供便利充電服務。

資源使用管理

本集團高度重視資源能源管理，持續踐行綠色低碳辦公理念，提高資源利用效率，積極發展利用清潔能源，開展覆蓋從總部到下屬門店、從辦公運營到倉儲物流的資源使用管理工作，推動生產運營中的可持續發展。

- **推行智慧化辦公：**本集團北京總部辦公園區設置樓宇自控系統，定時開啟用電智能控制，提升樓宇節能效果；嚴格控制空調使用時間，每天定期進行溫度巡查，實時調整溫度，保障室溫冬季控制在18度、夏季控制在26度，並在每日下班前半小時自動關停空調，有效降低能源消耗；此外，在樓宇及場館屋頂加裝溫控感應天幕，遇高溫天氣時自動開啟，及時降低室內溫度，減少空調降溫的能耗使用。荊門園區制定了不同區域室內照明度標準和開關制度，在滿足正常使用要求的同時有效減少電力使用。
- **使用清潔能源：**本集團北京總部園區建築頂部搭建太陽能電池板為園區提供部分日常辦公所需電能，平均每月可發電約10萬度。我們每年對5000餘塊太陽能電池板進行定期清洗，提高綠電光伏發電效率。
- **加強用水管理：**本集團對北京總部園區的用水設備定期進行檢修，防止滴、漏、跑、冒等情況出現；每日檢查茶水間、衛生間等區域水龍頭、閥門關閉情況，防止因水龍頭未關閉導致浪費；張貼節約用水宣傳標識，提倡節約用水，杜絕長流水。羽毛球工廠亦積極倡導節約用水，對生產設備用水進行循環使用，並對員工宿舍用水限制固定額度，提高員工節水意識。
- **踐行綠色辦公：**本集團倡導建設綠色低碳辦公環境，致力培養員工環保節能意識。2022年，我們持續加強辦公場所能耗管理，北京總部園區90%以上的照明設備已經更換為LED照明設備。
- **提倡節約用紙：**本集團推行無紙化辦公，倡導員工通過電子設備及辦公系統處理工作，並在內部倡導使用電子合同，使用電子簡歷開展招聘面試工作，從而減少紙張的耗用。此外，線下門店通過調撥電子回單項目，積極減少紙質單據的使用。
- **包裝物管理：**本集團積極採取多元化措施減少包裝材料的消耗，對收貨的紙箱和包裝袋進行拆解折疊，並統一存放，以便在後續發貨時可重複使用。此外，我們倡導使用環保包材，部分衣物包裝採用了再生聚乙烯製成的環保再生塑料袋，有效降低塑料對土壤造成的負面影響。
- **倉儲節能管理：**2022年，本集團在荊門園區及廣州倉庫開展了LED照明更換改造項目，將廣州倉庫的壁燈由每晚開啟改為定時開啟，每天大約可減少用電時長10小時，有效降低電能消耗。

環境、社會及管治報告

- **門店節能管理：**本集團各門店積極加強節能降耗管理，提倡白天利用自然光照明，杜絕「長明燈」；在營業結束前一小時提前關閉空調，並根據溫度情況把控空調使用的數量；在下班前檢查關閉室內所有用電設施的電源開關，避免不必要的浪費。同時，我們每日記錄能源消耗量，與同期進行對比，結合門店經營情況及設備運作狀況對異常使用進行分析，及時查明原因並進行整改。

環境目標

本集團在減少溫室氣體排放、減少廢棄物產生、降低能源消耗、節約水資源方面制定了全面的環境目標，切實有效指導綠色低碳運營發展方向，促進ESG管理措施落實。本年度我們對環境目標管理工作成效與進展進行了檢視，具體如下：

| 目標類型 | 目標內容 | 目標實現進展 |
|---------|---|--|
| 碳排放目標 | 至2040年底，李寧中心園區實現碳中和。 | 已進一步調研碳減排潛力，逐步形成未來碳減排具體計劃，配合碳抵消購買，最終實現碳中和。 |
| 廢棄物目標 | 到2022年底，在全公司全面推廣垃圾分類。李寧中心園區產生的廢棄物保持100%交由具有專業資質的企業進行處理。 | 已嚴格執行垃圾分類工作，對辦公垃圾、廚餘垃圾等進行分類處理，並交由具有專業資質的第三方進行處理。 |
| 能源使用目標 | 到2024年底，李寧中心園區燈具100%使用LED節能燈具。 自2022年起，李寧中心園區年均每平方米建築面積的外購電力用量不高於66.5千瓦時/平方米。 2022年，李寧中心園區至少開展一項節能改造項目。 | 2022年，已完成李寧中心園區場館照明改造，均使用LED節能燈具，2022年度，李寧中心園區年均每平方米建築面積的用電量為57.99千瓦時/平方米。 |
| 水資源使用目標 | 自2022年起，李寧中心園區年均每平方米建築面積的日常用水消耗量不高於0.62噸/平方米。 | 2022年，李寧中心園區年均每平方米單位建築面積的日常用水消耗量為0.42噸/平方米。 |

2022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。我們正在逐步開展碳排放梳理分析工作，未來將適時擴大統計範圍。

1. 排放物¹

| 指標 | 績效表現 |
|---------------------------------------|----------|
| 溫室氣體排放總量(範圍一、範圍二及範圍三)(噸) ² | 6,512.80 |
| 每平方米建築面積的溫室氣體排放量(範圍一、範圍二及範圍三)(噸/平方米) | 0.03 |
| 直接排放(範圍一)(噸) | 506.18 |
| 公車耗油 | 3.30 |
| 天然氣 | 502.88 |
| 間接排放(範圍二)(噸) | 5,900.32 |
| 外購電力 | 5,900.32 |
| 間接排放(範圍三)(噸) | 106.30 |
| 班車耗油 | 106.30 |
| 有害廢棄物總量(噸) ³ | 1.47 |
| 每平方米建築面積的有害廢棄物重量(噸/平方米) | 0.000007 |
| 無害廢棄物總量(噸) ⁴ | 783.71 |
| 每平方米建築面積的無害廢棄物重量(噸/平方米) | 0.0038 |

註：

1. 基於本集團的運營性質，公務車輛數量較少，因此產生的氮氧化物、硫氧化物等廢氣排放較少，主要涉及的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《2019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。其中哈爾濱零售子公司、大慶零售子公司、成都零售子公司、武漢零售子公司、重慶零售子公司、上海辦公區及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系數手冊》進行了估算。

2. 能源及資源消耗

| 指標 | 績效表現 |
|-------------------------------------|-----------|
| 能源消耗總量(兆瓦時) ¹ | 13,031.71 |
| 每平方米建築面積的能源消耗量(兆瓦時/平方米) | 0.06 |
| 直接能源消耗(兆瓦時) | 3,889.81 |
| 汽油 | 13.47 |
| 天然氣 | 2,571.83 |
| 太陽能 | 1,304.51 |
| 間接能源消耗(兆瓦時) | 9,141.90 |
| 外購電力 | 9,141.90 |
| 日常用水消耗量(噸) ² | 57,068.08 |
| 每平方米建築面積的日常用水消耗量(噸/平方米) | 0.28 |
| 紙張消耗總量(噸) ³ | 13.40 |
| 製成品所用包裝物總量(噸) ⁴ | 27,289.77 |
| 每百萬元收入耗用製成品包裝物量(噸/百萬元) ⁵ | 1.06 |

註：

- 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/T2589-2020)》中提供的有關換算因子進行計算，包含外購電力、太陽能、天然氣和公車耗油。
- 本集團日常用水包括自來水和中水，主要來源於市政供水，在求取適用水源上未發現任何問題。其中上海辦公區、蘭州零售子公司、廈門零售子公司、合肥零售子公司、天津零售子公司、廣州零售子公司、成都零售子公司、杭州零售子公司、武漢零售子公司、瀋陽零售子公司、西安零售子公司、重慶零售子公司、長春零售子公司、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。
- 複印紙包括A4複印紙和A3複印紙。
- 包裝物主要包括塑料包裝袋、紙盒、紙箱及手提紙袋。
- 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。

氣候變化

本集團密切關注氣候變化對企業運營模式及業務發展的影響，積極回應「30·60」碳達峰、碳中和目標號召，嚴格遵守相關政策規定並開展相關管理措施，進一步回應資本市場及投資者對氣候變化議題的關注。

集團董事會最終負責氣候變化風險和策略審視和決策，董事會下屬的ESG管理委員會依據設定的策略和指標對相應各部門開展的行動結果進行跟蹤，以確保氣候變化風險策略在本集團的管理執行，ESG執行小組負責應對策略的具體落地實施。2022年，本集團基於上一年度氣候變化風險與機遇識別評估情況、國內外政策更新、集團業務實踐等方面，進一步研究分析氣候變化風險對自身營運及業務發展產生的影響，並針對其潛在影響設定應對策略和指標。

2022年，基於識別出的風險和應對策略，本集團開始研究制定集團層面的碳減排及碳中和規劃，規劃涉及範圍一、範圍二及部分範圍三碳排放，未來將形成具體目標和行動方案。



| 風險／機遇類型 | 潛在影響／機會情景 | 風險評級 | | | 應對策略 | |
|----------------|--------------|---|-----|----|------|---|
| | | 可能性 | 影響度 | 等級 | | |
| 國內法規變化 轉型風險 | 短期 (1-3年) | 中國政府高度重視氣候變化工 作，不斷更新完善節能減排 相關政策，如國務院關於印 發《「十四五」節能減排綜合工 作方案的通知(國發[2021]33 號)》，提出到2025年，全國 單位國內生產總值能源消耗比 2020年下降13.5%。此外，監 管機構對上市公司的氣候風險 信息披露要求逐步提升，上市 公司需要進行更完整的信息披 露，自身營運排放及上、下游 供應鏈排放數據面臨考驗。 | 高 | 中 | 中高 | 開展氣候風險評估，制定相應 的碳中和戰略，針對不同部門 設定目標，建立責任管理機 制。 建立包含供應鏈、物流中心、 銷售渠道的能源及環境數據的 電子數據收集平台，持續監測 和分析營運流程中的排放源， 建立各環節的低碳營運標準， 在自有工廠和設施率先推行再 生能源利用和低碳營運標準， 並逐步向全集團推廣。 |

| 風險／機遇類型 | 潛在影響／機會情景 | 風險評級 | | | 應對策略 | |
|---------|---------------|---|-----|----|------|---|
| | | 可能性 | 影響度 | 等級 | | |
| 轉型風險 | | | | | | |
| | 中期 (4-10年) | 面對碳達峰目標年(2030年)，部分地區供應鏈工廠可能被納入重點減排企業管轄，受限於能耗及減碳要求。 | 高 | 中 | 中高 | <p>定期追蹤環保、節能、低碳的政策和法規要求的變化，識別並分析對供應鏈可能產生的影響，推進節能減排和碳中和戰略，完善戰略目標和措施。</p> <p>在現有供應鏈環境評估體系中，嵌入供應鏈能耗和碳排放管理評估機制，將碳排放績效納入供應商遴選機制中，將再生能源使用比例納入供應鏈考核機制。</p> |
| | 長期 (10年以上) | 面對碳中和目標年(2060年)，可能面臨需要尋找可行的方式實現碳抵消的挑戰，將對自身及供應鏈造成挑戰。 | 高 | 高 | 高 | <p>進一步推進在原材料及生產環節上的節能減排改造，積極拓展能源替代，並持續關注碳抵消新趨勢、新技術，確保長期穩定的碳額度供應。</p> |



| 風險／機遇類型 | 潛在影響／機會情景 | 風險評級 | | | 應對策略 | |
|----------------|---------------|--|-----|----|------|---|
| | | 可能性 | 影響度 | 等級 | | |
| 轉型風險 國外法規變化 | 短期 (1-3年) | 現階段，國際上尚無對於紡織品及和鞋類產品的碳排放相關強制要求，但利益相關方對碳排放信息披露的關注度持續提升。 | 低 | 低 | 低 | <p>結合公司的經營戰略規劃，持續關注相關國家和行業法規和標準的更新進展，就可能遇到的問題展開前瞻性探討，尋求解決方案。</p> <p>結合目標市場國家相關地方法規，積極開展碳相關調查及自審，降低風險。</p> |
| | 中期 (4-10年) | 部分地區或國家在企業進口產品時將設置申報碳排放數據和關稅要求。 | 中 | 低 | 中低 | 持續關注相關國家和行業法規和標準，提前制定應對措施，如開展碳核查認證碳排放數據、對可能產生的關稅進行成本核算規劃。 |
| | 長期 (10年以上) | <p>部分國家已經實現碳中和或針對碳中和有更加清晰的路徑。</p> <p>對於進口產品的碳排放限制可能更加嚴格。</p> | 高 | 高 | 高 | 持續關注出口目標國家的節能減排政策和法規變化，同步提升自身減排能力或碳排放抵消額度。 |

| 風險／機遇類型 | 潛在影響／機會情景 | 風險評級 | | | 應對策略 | |
|---------|---------------|--|-----|----|------|---|
| | | 可能性 | 影響度 | 等級 | | |
| 轉型風險 | | | | | | |
| 能源成本變化 | 短期 (1-3年) | 可再生能源技術未完全成熟普及，傳統能源價格可能不斷上漲，能耗成本面臨上升衝擊。 | 高 | 中 | 中高 | 積極推廣使用再生能源，引入低碳營運標準，推動電力化和餘熱回收以提升生產熱效率，減少單位產品能耗。 |
| | 中期 (4-10年) | 新能源技術進一步發展，能耗成本將進一步降低。行業綠色技術、新材料的推廣普及，對未來供應鏈生產提出新的挑戰與變革契機。 | 中 | 中 | 中 | 推動自有設施和供應鏈採用儲能設施，並關注綠色技術在紡織行業的應用動態，逐步在供應鏈中倡導和推行成熟可行的綠色技術。 |
| | 長期 (10年以上) | 再生能源因技術的進步和普及，成本會進一步下降。 | 中 | 中 | 中 | 推動在供應鏈和自身運營中更多使用再生能源。 |



| 風險／機遇類型 | 潛在影響／機會情景 | 風險評級 | | | 應對策略 | |
|----------|---------------|---|-----|----|------|--|
| | | 可能性 | 影響度 | 等級 | | |
| 物理風險 | | | | | | |
| 極端氣候事件增加 | 短期 (1-3年) | 極端氣候引起炎熱天數增加，導致水資源、尖峰用電、高溫補貼增加，持續加大經營成本壓力。 | 中 | 中 | 中 | 優化生產車間隔熱設施，探索自有設施和供應鏈採用儲能設施，推動採用更高效的設備。 關注水資源緊缺形勢，建立預警機制，並持續推動自有設施和供應鏈增加節水措施，鼓勵供應鏈開展水資源回收項目，提高水資源利用率。 |
| | 中期 (4-10年) | 夏季的平均室外溫度將永久性地上升，車間工作溫度在不改善情況下將長時間高於合適的工作溫度，工作效率降低，高溫引發的意外賠償和工時損失增加，勞工成本增加。 | 高 | 中 | 中高 | 持續推動自有設施和供應商優化廠房通風降溫、減少熱源散失的措施，改善工作環境。 |
| | 長期 (10年以上) | 氣溫持續上升嚴重影響生產活動，造成勞動力嚴重缺失。 | 中 | 高 | 中高 | 關注自動化技術的應用動態，倡導和推行成熟可行的自動化技術。 |

| 風險／機遇類型 | 潛在影響／機會情景 | 風險評級 | | | 應對策略 | |
|-------------|---------------|--|-----|----|------|--|
| | | 可能性 | 影響度 | 等級 | | |
| 物理風險 | | | | | | |
| 原物料供應困難 | 短期 (1-3年) | 由於極端天氣的發生和部分地區氣候的轉變，原材料的質量和成本可能在局部地區偶然受到影響，造成短暫的短缺和成本上升。 | 中 | 中 | 中 | 關注原材料產地氣候狀況和原材料市場的價格波動，積極探索研發、使用其他類型的替代品。 |
| | 中期 (4-10年) | 原材料的質量和成本可能在更大地區範圍更頻繁地受到影響，造成更持久的短缺和成本上升。 | 高 | 中 | 中高 | 運用大數據分析提升物料和訂單系統對市場需求的預估，優化物料供應物流效率，增強企業抗壓韌性。 建立有效的回收體系，結合市場推廣倡導更環保的產品消費方式，推動回收系統與材料供應連接，減少原材料使用。 |
| | 長期 (10年以上) | 部分原材料地區因氣候變化可能永久性地無法供應物料。 | 中 | 高 | 中高 | 關注原材料產地氣候狀況，研發、使用其他類型的替代品。針對具有戰略性需求的材料，尋求和其供應商建立更長期合作關係。 |



| 風險／機遇類型 | 潛在影響／機會情景 | 風險評級 | | | 應對策略 |
|------------------------|---|------|-----|----|---|
| | | 可能性 | 影響度 | 等級 | |
| 機遇 終端消費市場的消費觀念和需求變化 | 短期 (1-3年) 隨著消費者對氣候變化問題關注度的提升，消費者的環保和低碳意識增強，低碳環保概念的產品可能將吸引更多消費者，且氣溫上升可能會使市場對能夠在炎熱氣候下提供高舒適度的體育用品需求增加。 | 低 | 中 | 中低 | 關注消費者的消費需求、消費習慣和消費行為的變化趨勢，將綠色概念融入到產品的設計、製造、包裝和運輸過程中，並在產品端進行推廣和宣傳，在保證質量同時以滿足終端消費市場對產品綠色概念的消費需求和季節性的產品需求。 |

註：可能性指根據預測事件在評估期內可能發生頻率進行劃分。「高」代表預測事件在期間將持續發生、不可逆轉；「中」代表預測事件在期間將重複發生一次以上；「低」代表預測事件在期間將發生一次以上或有可能不發生。

影響度指預測事件在評估期內發生時帶來的經濟影響。「高」代表預測事件將直接影響到企業營運穩定性，並可顯著影響企業在行業的市場份額；「中」代表預測事件將影響到企業的營利，並將影響投資者決策；「低」代表預測事件將較少地影響到企業的營利和投資回報。

等級指可能度和影響度的乘積，分為：高—中高—中—中低—低五個等級，按照風險等級決定風險的優先級和資源分配。

三、僱傭管理

本集團嚴格遵循《中華人民共和國勞動法》、《中華人民共和國勞動合同法》、《中華人民共和國社會保險法》、《中華人民共和國職業病防治法》、《中華人民共和國安全生產法》及香港地區的《僱傭條例》等相關法律法規，在內部制定《員工手冊》和《員工考勤及休假管理制度》等制度辦法，持續完善用工管理制度，提高員工管理規範性。為推動落實本集團人才發展戰略規劃，我們積極構建平等就業平台，創建多元、公平、包容的工作環境；不斷發掘並引進優秀人才，助力員工成長發展；持續完善職工薪酬福利待遇，保障員工合法權益；開展多元員工關愛活動，促進員工身心健康，努力打造平等團結、和諧共進的人才梯隊，實現人企共贏。截至報告期末，本集團共有僱員4,610人，其中集團總部及零售子公司僱員4,422人(含廣西供應基地)，其他附屬公司僱員188人。

2022年，本集團持續完善人力資源管理相關實踐，獲得多項僱主品牌相關榮譽獎項：

| 榮譽名稱 | 頒發機構 |
|------------|-------------|
| 年度非凡僱主 | 獵聘網 |
| 年度最佳僱主 | 智聯招聘 |
| 中國區最佳僱主企業 | 中企聯合 |
| 年度最愛僱主 | 實習僧 |
| 人力資源管理傑出僱主 | 前程無憂 |
| 新選好僱主吸引力品牌 | 58同城 |
| 最具前瞻性僱主品牌 | LockinChina |
| 校園招聘卓越實踐獎 | 大易雲計算 |

合法僱傭，維護權益

本集團秉持「公開、平等、競爭、擇優」的原則開展僱傭工作。我們以合理、合法的原因及內部政策為基礎，做出聘任、晉升或終止僱傭關係的相關決策，全面構建合理有序的僱傭管理機制。

本集團持續促進人才梯隊的多元化建設。我們在《員工手冊》中明確規定要充分尊重員工尊嚴和人格，公平公正地對待每位員工，嚴禁在任何場合出現任何形式的員工歧視行為，其中包括但不限於關於人種、膚色、性別、性取向、宗教、政治立場、殘疾、國籍、出身和年齡等方面的歧視行為。同時，本集團堅決杜絕任何在工作場所、招聘、員工晉升及報酬方面的歧視現象，並鼓勵員工主動報告任何涉及歧視的事件。若發生歧視事件，本集團將對有關事件進行責任評估及記錄，並採取必要的處分行動。

我們高度重視員工民主參與，秉持「渠道公開、方式透明、流程暢通」的原則，打造多元溝通渠道，完善民主溝通機制，積極聽取員工心聲與合理建議。本集團為員工提供了工會、意見箱、面對面交流等溝通方式，認真聽取員工反饋意見，並及時反饋員工的合理建議與訴求。此外，本集團內部的工會組織嚴格遵守國家法規要求，有關員工利益相關的重大舉措均會通過工會代表表決同意後實行，認真履行民主程序，依法維護員工權益，切實發揮員工在企業民主管理中的作用。

本集團嚴格遵守國家及營運所在地規定的最低受僱年齡的要求，並於公司《員工手冊》中明確提出聘用人員年齡必須符合法律法規規定，堅決杜絕僱傭童工現象的發生。2022年，本集團完成了反強迫勞動內容的專項更新與優化，加強保障制度的高效執行。本集團要求在確認僱用前，嚴格檢查申請人的有效身份證件，確保申請人處於法定年齡。我們在招聘時向員工清晰描述工作職責，遵照國家規定與員工簽署勞動合同，保障員工有關工時、休假的合法權益，嚴格杜絕強迫勞工。若發生僱傭童工或強迫勞工的情況，我們將及時開展調查，採取與童工監護人進行溝通、了解被強迫勞工員工的工作意願等措施，並根據調查結果採取調整工作、解聘、追責等處理措施。2022年，本集團未發現僱傭童工或強迫勞工的情況。

員工僱傭情況¹

| 指標 | | 截至2022年12月31日 |
|---------|---------------------|---------------|
| 按性別分類 | 男性員工(人) | 1,329 |
| | 女性員工(人) | 1,502 |
| 按僱員類別分類 | 全職員工(人) | 2,831 |
| | 兼職員工(人) | 0 |
| 按年齡分類 | 30歲以下員工(人) | 704 |
| | 30歲(含)至50歲(不含)員工(人) | 2,066 |
| | 50歲(含)以上員工(人) | 61 |
| 按地區分類 | 中國境內地區員工(人) | 2,766 |
| | 港澳臺地區員工(人) | 48 |
| | 海外地區員工(人) | 7 |

員工流失率情況²

| 指標 | | 截至2022年12月31日 |
|----------|------------------------|---------------|
| 員工流失率(%) | | 13.46 |
| 按性別分類 | 男性員工流失率(%) | 14.46 |
| | 女性員工流失率(%) | 12.59 |
| 按年齡分類 | 30歲以下員工流失率(%) | 27.67 |
| | 30歲(含)至50歲(不含)員工流失率(%) | 9.40 |
| | 50歲(含)以上員工流失率(%) | 3.28 |
| 按地區分類 | 中國境內地區員工流失率(%) | 13.26 |
| | 港澳臺地區員工流失率(%) | 25.00 |
| | 海外地區員工流失率(%) | 25.00 |

以人為本，和諧共創

本集團秉承與員工和諧發展的理念，始終致力於優秀人才的培養發展。我們持續完善員工薪酬管理體系，制定了具有市場競爭力的薪酬策略，不定期優化公司的薪酬政策和結構，充分吸引、鼓勵和保留優秀人才，實現公司與員工雙贏。本集團定期開展績效考核工作，並設置獎勵機制，通過發放銷售獎金、銷售佣金、年度獎金、購股權及股份獎勵等方式嘉獎表現突出的優秀員工，進一步調動員工積極性、主動性，更好地激發員工工作熱情。

¹ 統計範圍包括總部及零售子公司，不含廣西供應基地。

² 統計範圍包括總部及零售子公司，不含廣西供應基地。

環境、社會及管治報告

本集團持續優化員工權益與福利保障，制定差異化福利策略，結合員工個性化需求，搭建多元化福利平台。我們根據國家和當地政府規定，在為員工繳納各項社會保險及住房公積金基礎上，額外提供補充醫療保險福利，保障員工健康；提供餐飲及交通補貼、通訊補貼、置裝費、外籍津貼、年節福利、結婚生子賀儀、奠儀等補貼福利；同時，我們會對老員工發放司齡紀念品，為退休員工舉辦歡送儀式，表達對其貢獻的感謝與肯定。

本集團注重幫助員工平衡工作和生活，制定《員工考勤及休假管理制度》，根據工作性質和業務需要合理安排員工工作時間並採取合適的考勤管理措施，保障不同員工的合理工作時間。如出現因工作需要等原因超出法定工作時間的工作時長，將通過安排調休或支付加班工資的方式進行補償。此外，員工依法享受法定節假日、年休假、產假、病假及事假等各類假期。

我們持續加強員工關愛，開展豐富多彩的員工活動，熱心幫扶困難員工，積極為員工家庭提供便利，不斷增強團隊向心力。本集團每年舉行司慶嘉年華，邀請員工和家屬參與，感受有凝聚力和正能量的企業文化。我們成立了互助幫扶基金，向因發生意外或罹患重大疾病而導致生活困難的員工提供幫助，減輕職工生活負擔，讓員工感受來自企業的溫暖，增強員工歸屬感。同時，我們設有工會委員會，在關注員工權益的同時為員工提供慰問與關懷，在疫情特殊階段為員工提供暖心的物資供應與關懷，供員工所需，解員工所困，與員工攜手共克時艱。此外，本集團切實關心員工子女，例如成立李寧東方劍橋幼兒園，配備頂級師資力量促進「寧二代」德智體美勞全面發展；建立「員工之家看護中心」，在寒暑假期間或極端天氣下對員工子女進行看護照顧等。

保障安全，呵護健康

本集團嚴格遵循《中華人民共和國勞動合同法》、《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》及《中華人民共和國消防法》等法律法規，不斷完善職工健康管理制度，加強消防安全管理，落實疫情防控，全力保障員工生命健康安全。

關注員工健康

本集團圍繞健康保障、健康鍛煉、健康飲食、補充醫療、健康宣傳等方面持續開展多樣措施，為員工身心健康保駕護航。

➤ 健康保障

我們為每位員工提供入職體檢及年度體檢，並按崗位分配體檢類型，降低職業病相關風險，並在北京總部園區內設立體能康復研究中心和健康諮詢室，為員工提供日常疾病防治的基礎藥物，呵護員工健康。2022年我們攜手體能康復研究中心開展了體能康復的體驗活動，幫助大家了解、學習職業病預防與運動損傷康復的有效方法，鼓勵大家科學運動，為廣大員工的健康提供保障。此外，本集團持續做好疫情常態化防控工作，加強物業消殺作業頻次、延長通風時間，並提前儲備了充足的防護服、N95口罩、酒精、抗原試劑等防疫物資，累計為員工採買、發放超50萬元的防疫物品。



➤ **健康鍛煉**

為豐富員工業餘生活，增強員工體質，我們開展了種類豐富的文體活動，成立了眾多運動俱樂部，並在北京總部園區配備羽毛球館、籃球館、網球館、游泳館、足球場、瑜伽室、健身房等運動場所，提供各類健身器材供員工鍛煉使用，為員工強健體魄提供良好的條件。此外，我們組織了多項體育活動競賽，培養員工的運動習慣，推動其在工作之餘通過運動保持良好身心狀態。

➤ **健康飲食**

本集團為保障員工科學、合理及營養的膳食搭配，建立了中西餐廳，嚴格管控員工食堂衛生、食材質量，全力保障食品安全，為每位員工提供健康營養的放心飲食。

➤ **補充醫療**

我們為每位員工提供了補充商業保險，如補充醫療保險、人身疾病和意外險，重大疾病險等，以全面切實保障員工身體健康。

➤ **健康知識普及**

為提高員工的自我保健能力，我們不定期舉辦健康知識講座，例如每年在三八節邀請知名健康專家進行女性健康知識講座等，鼓勵員工積極參與，在普及健康知識的同時提升員工對職業病防範的重視程度。

嚴守消防安全

本集團深刻了解消防安全的重要性，不斷提升消防安全管理能力和水準。我們制定了《李寧中心應急疏散預案》、《用火用電安全管理制度》、《防火巡查、檢查制度》及《安全疏散管理制度》等制度及應急預案，加強消防安全規範，建立健全的消防安全應急機制，積極強化員工消防安全意識，持續在辦公場所開展消防設施使用培訓、消防應急演練及消防安全知識宣傳等活動。我們在北京總部園區組建了微型消防工作站，每月開展消防器材使用演練，演示如何穿戴消防服、接消防栓水龍頭，並在每季度為新員工、物業人員、廚房人員等組織消防知識培訓。此外，荊門物流園每月定期維修保養消防設備，每季度進行小型應急消防疏散演練，每年對建築消防設施的狀態進行檢測並開展一次全員大規模的消防演練，強化員工消防安全意識，幫助員工提高逃生自救及互救能力。

職業健康與安全³

| 指標 | 數據 |
|-------------------------|----|
| 因工作原因導致員工死亡人數 | 0 |
| — 2020年因工作原因導致員工死亡人數(人) | 0 |
| — 2021年因工作原因導致員工死亡人數(人) | 0 |
| — 2022年因工作原因導致員工死亡人數(人) | 0 |
| 因工死亡人員比例 | 0 |
| — 2020年因工死亡人員比例(%) | 0 |
| — 2021年因工死亡人員比例(%) | 0 |
| — 2022年因工死亡人員比例(%) | 0 |
| 因工傷損失工作時間(天) | 5 |

培養人才，共創價值

為打造高素質專業人才團隊，本集團為員工提供了全方位、多元化的學習機會與發展空間，持續完善員工職業發展培訓，不斷提升員工專業素養及綜合能力，促進員工成長發展，助力員工實現自我價值提升，為企業高質量長遠發展提供人才保障。我們遵循以下原則，落實開展員工培訓相關工作：



本集團持續秉持人才培養「721」法則(即70%從經驗學習、20%向他人學習、10%正式培訓學習)，完善員工培訓發展，圍繞內部課程培訓、在崗學習、輪崗學習、輔導反饋等方式，豐富培訓課程體系，並積極加強員工培訓激勵，為優秀員工提供專項培訓費用，進一步促進員工個人能力提升。

³ 統計範圍包括總部及零售子公司，不含廣西供應基地。

- 內部課程培訓：採用線上、線下相結合的混合式學習方式，線上學習旨在有效傳輸知識，線下學習則將學習內容融入活動中。針對零售終端和職能人員配備差異化課程，形成講練一體化，幫助員工快速提升崗位工作技能和管理能力，加深對學習目標和內容的了解及吸收。
- 在崗學習：部門內或跨部門員工組成項目小組，通過項目或任務的歷練共同完成實踐任務，提升組織價值，實現效率與能力提升。
- 輪崗學習：鼓勵員工系統內或跨系統輪崗，給予內部優秀人才歷練與發展機會，以提升技能為核心，幫助員工在充分發揮自我優勢和特長的基礎上，加強知識儲備，積累經驗技能，進一步激發全員的工作熱情和創造活力。
- 輔導反饋：實行「雙導師」制培養方式，為每位員工配備兩名導師，其直屬上級為第一位導師，負責根據員工日常表現分析其自身的優劣勢，指導員工及時彌補短板，提升員工專業技能水準；隔級上級為第二位導師，負責幫助員工制定其職業生涯規劃及協調培養資源，與員工及時溝通交流分享個人工作閱歷經驗，強化員工多元化思維。

此外，2022年我們創新開展了非店舖線新員工線下培訓，各業務部門關鍵崗位員工作為講師現場授課，培訓內容覆蓋設計、開發、供應鏈、市場、營銷等方面；講師還同步介紹公司主要職能部門的服務內容與日常規範，幫助新員工迅速對公司和產品建立認知，更好地感受公司文化。

打造產品經理「進階之道」實戰訓練營

為夯實數字化組織能力，進一步強化產品思維，提升產品經理實戰能力，我們面向產品人員開展了為期4周的「進階之道」實戰訓練營。該訓練營旨在幫助員工學習解決業務核心問題，構建B端產品商業思維和業務思維，同時加強對現有技術／業務架構的認知，提升產品需求管理能力，並從需求挖掘、需求理解、需求分析的角度提升內部產品的研發能力。

本次訓練營主採用「組合式培養方案」，即線上錄播課程+線上直播課程，聘請具有豐富企業內外部系統建設經驗的外部專家導師，講授To B產品規劃、設計和落地的全流程，從產品設計和體驗優化的角度提供支持。

2022年員工培訓情況⁴

| 指標 | | 受訓百分比(%) | 受訓平均時數(小時) |
|-------|--------|----------|------------|
| 按性別分類 | 男性員工 | 100 | 13 |
| | 女性員工 | 100 | 12 |
| 按類別分類 | 管理層員工 | 100 | 20 |
| | 非管理層員工 | 100 | 12 |

⁴ 統計範圍包括總部及零售子公司，不含廣西供應基地。

四、 供應鏈管理

本集團不斷完善社會責任供應鏈管理體系，制定了《供應商管理制度》《李寧公司供應商社會責任行為準則》《李寧公司生產工藝中限用物質清單政策》《李寧供應商社會責任管理手冊》及《李寧供應商社會責任實施指南》等政策制度，並於2022年進一步完善了《李寧公司生產性供應商管理制度》，發佈了《反強迫勞動管理層承諾》，同時形成了《李寧有限公司供應鏈反強迫勞動內部風險管理程序》等內部制度程序，持續加強供應商環境與社會風險管理，提升優質供應商的佔比，開展綠色供應鏈及產品的研發與協作，致力於帶動品牌價值鏈合作夥伴共同踐行社會責任，構建可持續發展價值鏈。截至報告期末，本集團共有供應商共計311個。

供應商數量及分佈情況

| 指標 | 截至2022年12月31日 |
|--------------------------|---------------|
| 中國大陸供應商數量(個) | 310 |
| 海外及港澳臺地區供應商數量(個) | 1 |
| 一級供應商 ⁵ 數量(個) | 239 |
| 二級供應商 ⁶ 數量(個) | 72 |

本集團始終秉持可持續發展管理理念，並致力於將其融入在供應商的引入、評估、改進及退出等環節。我們定期跟蹤ESG相關法律法規、政策和行業標準的更新和變化，及時將其融入供應鏈審核與評估工具，向供應商明確本集團環境與社會風險管理要求，同時也幫助供應商持續完善其環境與社會風險管理水準，共同構建安全、包容與相互尊重的工作場所，推動供應鏈合作夥伴可持續發展。

供應商引入

在供應商引入階段，需求部門需通過供應鏈系統發起供應商合作申請，各相關部門配合開展目標供應商的文件審核及現場審核，並將審核意見上傳至供應商管理系統，由供應商管理部結合部門意見評判是否符合引入要求。對於符合要求的目標供應商，其引入評估結果需由高級管理層領導審批，並最終由CEO審批通過，完成引入流程。

⁵ 一級供應商包括成品工廠、半成品工廠及工藝工廠。成品工廠即成品生產工廠，半成品工廠即組成可售賣成品的較為獨立的部件生產工廠，工藝廠即材料的加工處理廠。

⁶ 二級供應商為材料工廠。材料工廠即加工形成成品或半成品所需的材料的工廠。



在引入評估環節，本集團通過文件評審、現場走訪、員工訪談和管理層訪談等多種方式進行評估，在參考本集團自有標準基礎上，充分結合GB/T 36000-2015⁷、ISO 26000、OECD準則⁸、ILO⁹指引、SA8000¹⁰、ETI¹¹準則、Disney ILS¹²、Intertek WCA¹³、Sedex¹⁴、SMETA¹⁵、BSCI¹⁶、SLCP¹⁷、RBA¹⁸、IETP¹⁹等國家法律法規和國際通用性標準，全面保障評估標準的客觀公正。我們除了要求生產工廠供應商提供其資質、規模要求、質量體系、生產技術等基本信息，還會從勞工、職業健康、消防、化學品管理、環境保護等方面對供應商進行社會責任審核，在完成該環節之後，方可繼續推進其他審核工作。若在審核中發現存在商業賄賂、僱傭童工或強迫勞動、非法排放污水等零容忍項，將終止該引入流程；若出現其他環境與社會相關重大風險項，該引入流程將被暫停，在供應商完成系統性整改後方可重啟。2022年，進入本集團引入階段社會責任審核的正式供應商共42家，經過初審和覆審，100%通過引入評估。

供應商評估

本集團對供應商開展季度、年度社會責任審核、專項跟進評估以及不定期抽查，及時識別供應鏈可能存在的環境與社會風險，並監督供應商進行限期整改完善。

每季度，本集團供應商管理部協同生產團隊、研發團隊、開發團隊、供應鏈團隊以及質量和可持續發展團隊對供應鏈的合作情況進行梳理，圍繞商業道德、勞動僱傭、工作時間、工資福利、職業健康、能源與環境績效、化學品管理以及安全與業務連續性等多個方面開展評估工作。具體評估流程如下：

- 每季度首月月初發出自查通知，要求供應商在當季度第3個月開展自查，並提交具備透明度、清晰性、相關性、時效性和可追溯性的有關文件資料；
- 審核評估供應商上報材料，並向供應商發送新季度的持續改善要求，督促其優化相關管理水準；
- 供應商管理部收集並匯總各相關職能部門的季度評估結果，並組織召開季度評估會議，由各部門總結供應商季度評估工作情況、供應商在各方面出現的問題及改進目標和計劃，向CEO匯報評估結果。

每年度，本集團根據合作情況及上一年度評估結果，實施新一年的審核工作，審核內容包括社會責任管理、環境管理、化學品管理以及碳排放管理情況，並針對所發現的問題制定整改計畫，由專人跟蹤整改進度和整改結果。

⁷ GB/T 36000-2015：《社會責任指南》，由國家標準化管理委員會及國家質量監督檢驗檢疫總局頒佈。

⁸ OECD準則：OECD Guidelines for the Testing of Chemicals，經濟合作與發展組織化學品測試準則。

⁹ ILO：International Labor organization，國際勞工組織。

¹⁰ SA8000：Social Accountability 8000，社會責任標準。

¹¹ ETI：Ethical Trading Initiative，英國道德貿易組織。

¹² Disney ILS：Disney International Labor Standards，迪士尼國際勞工標準。

¹³ WCA：Workplace Conditions Assessment，工作場所條件評估。

¹⁴ Sedex：Supplier Ethical Data Exchange，供應商商業道德資訊交流。

¹⁵ SMETA：Sedex Members Ethical Trade Audit，Sedex會員道德貿易審核。

¹⁶ BSCI：Business Social Compliance Initiative，倡議商界遵守社會責任組織。

¹⁷ SLCP：Social & Labor Convergence Program，社會勞工整合項目。

¹⁸ RBA：Responsible Business Alliance，責任商業聯盟。

¹⁹ IETP：ICTI Ethical Toy Program，國際玩具業協會玩具業責任規範。

案例：持續加強供應商第三方審核，提升供應商管理能力。

2022年，本集團在廣西、湖北兩大生產基地開展第三方審核工作，6家工廠全部通過了國際第三方的驗證，並且各有一家鞋、服的工廠因管理完善取得了榮譽證書。同時，在本集團供應商社會責任合規自評中，6家工廠全部進入A級序列，並分別獲得了國際品牌(包括但不限於Disney、Universal、Nike etc.)的社會責任合規認可，成為了優秀合作夥伴之一。

➤ 社會責任審核

本集團2022年主要依據訂單佔比(大於1%)選取成品和半成品工廠進行社會責任審核，共計95家，95家供應商全部為第三方現場審核，覆蓋訂單佔比約90%。審核報告標準包括但不限於BSCI、SMETA、WCA、WRAP²⁰、RBA等國際標準，並統一形成李寧集團得分結果。審核評估結果以綠牌、藍牌、黃牌和紅牌形式展現，其中紅牌為不合格水準²¹。我們對不同審核結果的供應商制定了個性化處理措施，針對綠牌供應商適當啟動不通知審核的方式，以監察其實時情況；針對紅牌供應商則要求其必須進行整改，若兩次被評為紅牌的供應商則啟動退出流程；其他類型供應商亦需結合審核結果及時整改相關問題，我們要求所有供應商需在3個月內針對審核發現的問題完成整改，並持續跟進整改情況，開展第二次現場或文件審核。2022年，根據評估結果，低分供應商主要在薪酬福利、員工健康與安全等方面進行了限期整改，各項問題均無零容忍項，均為輕微問題項。結合整改結果，綠牌和藍牌供應商共計94個，黃牌供應商共計1個，無紅牌供應商。此外，開展未通知的現場審核為3家。未來，本集團將進一步加強成品和半成品工廠的社會責任審核，增加覆蓋程度和審核力度，持續提升供應商社會責任管理能力及水準。

我們在審核過程中，秉持與供應商共同優化改進、不斷進步的原則，制定了包含虛假記錄與文件、商業賄賂、僱傭及使用童工、強迫勞動和非法待遇、報酬低於法定最低工資、職業健康與安全在內的零容忍項。審核過程中一旦發現任何零容忍項，我們將終止雙方合作關係或者停止供應商引入流程。

➤ 環境審核

2022年，本集團委託第三方審核機構對訂單佔比大於1%的半成品工廠、工藝廠、材料廠共60家供應商進行季度環境合規的桌面審核評估，並對其中的8家開展現場環境審核。對於審核中發現的有關廢水污染控制、廢氣污染控制、固體廢物管理、能源管理以及環境應急和管理等方面識別出的問題，督促供應商進行跟進整改。通過現場審核以及後期整改過程中的積極溝通和交流，提升供應商環境管理能力。所有參與現場環境審核的供應商，在整改後，都獲得了綠牌或藍牌評級。

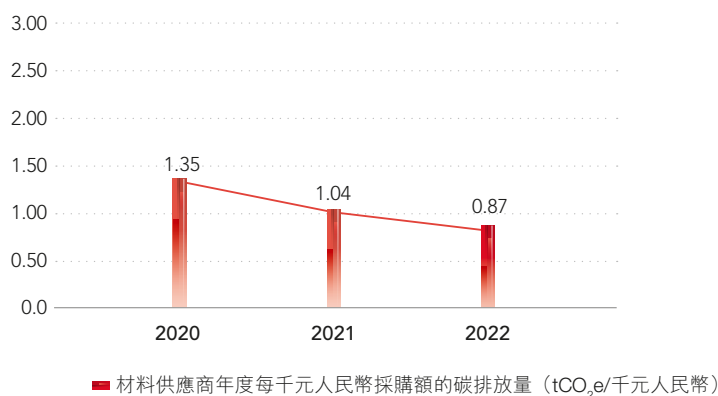
²⁰ WRAP：Worldwide Responsible Apparel Production，負責任的全球成衣製造。

²¹ 現場審核評級要求：綠牌：分數≥85分，藍牌：85>分數≥70分，黃牌：70>分數≥60分，紅牌：分數<60。

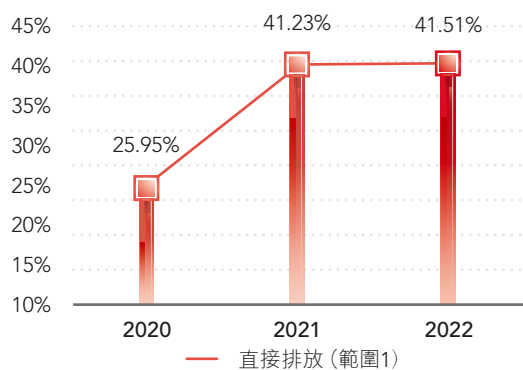
➤ 供應鏈碳排放管理

為進一步了解供應商碳排放管理能力，強化對供應鏈的ESG管理，本集團自2020年開始與第三方合作開展對主要供應商的碳盤查工作。截至2022年，共計完成供應商碳盤查28家。我們對參與碳盤查的工廠開展了現場能源和碳排放管理培訓，梳理和盤查每個工廠過往3年的能耗和碳排放數據，並共同探討交流未來節能減碳規劃。本集團通過碳盤查工作，對供應鏈能耗和碳排放管理能力現狀進行摸查，並逐步擴大供應鏈碳排放數據盤查的涵蓋範圍和規模，進一步清晰地了解供應鏈整體排放水準，為本集團後續範圍三碳排放披露、制定供應商及產品碳足跡減排計畫奠定了良好基礎。在第三方碳盤查的基礎上，我們還通過培訓、現場輔導、專業工具使用等方式，向供應商收集2022年能源使用和碳排放數據，近三年訂單佔比較高服裝材料供應商溫室氣體排放情況見下：

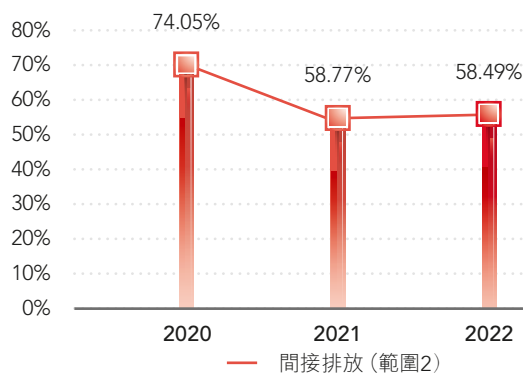
2020-2022年服裝材料主力供應商碳排放強度變化趨勢



2020-2022年服裝主力供應商
範圍1碳排放量佔比統計



2020-2022年服裝主力供應商
範圍2碳排放量佔比統計



➤ 供應商化學品管理

本集團持續改善供應鏈中化學品的使用管理，包括制訂自身的限用物質清單並參與國際合作。我們結合國內外對高危化學品的關注度及法律法規，在2012年即形成了《服裝、鞋及配件衛生安全技術要求》，其中包括化學品受限物質的要求。經過不斷更新完善，2021年進一步形成了企業內部受限物質(RSL)標準— Q/LNB 71001-2021《李寧產品安全技術要求》，包括25大類受限物質及其檢測規範，並要求全部供應商簽署針對此標準的符合性聲明文件。在產品生產中，供應商需全程監控化學品使用符合性，我們也會定期隨機抽測受限物質符合性。

本集團作為「有害化學物質零排放基金會(ZDHC)」創立品牌之一，我們積極推進採用ZDHC製造限制物質清單(MRSL)及符合性指南，致力於實現限用化學物質的零排放。本集團每年與專業第三方檢定公司開展合作，對主要供應商開展現場化學品評估項目，以提升供應鏈化學品管理能力，並確保本集團有關化學品管理的理念和要求的有效執行。2022年度，我們繼續與專業第三方合作對4家供應商開展化學品評估項目。該項目的評估工具和評估內容綜合考量國內外化學品使用的法規要求、《ZDHC化學品管理體系框架》(ZDHC Chemical Management System Framework)和《ZDHC化學品管理體系行業技術指南》(ZDHC Chemical Management System Technical Industry Guide)的要求，通過一對一現場培訓以及與經驗豐富的化學品審核專家的溝通，發現企業現存問題並針對性的提出整改解決方案，幫助供應商提升化學品管理的能力，持續改進構建完善的化學品管理體系。

2022年度，開展ZDHC廢水檢測的二級主力供應商覆蓋訂單量達到95%以上，其中，排放廢水中生產工藝中限用清單(MRSL)參數的符合率達到了52.39%。

此外，本集團還鼓勵供應商在適當情況下進行其他認證，2022年，李寧集團有1家皮革供應商供給李寧的皮革材料獲得OEKO-TEX® Standard 100的認證證書；同時1家真皮主力供應商獲得了英國皮革認證(Leather Working Group, LWG)的金牌認證證書。

➤ 供應商能力建設

為進一步賦能供應商及合作夥伴踐行社會責任實踐，深化可持續發展認識，我們聯合多方企業及機構在2022年度開展了4場供應商培訓，其中包括2022年4月聯合道德貿易聯盟Sedex針對供應商進行了「責任供應鏈」的培訓，2022年6月針對廣西生產基地進行了社會責任合規專項能力提升培訓，2022年8月聯合Open View針對供應商進行了反強迫勞動專項培訓，2022年11月聯合Intertek針對經銷商、公司HR進行了社會責任合規綜合培訓，持續強化供應商ESG理念，推動提升供應商ESG管理水準，攜手共同踐行可持續發展。

供應商退出

本集團每季度對入庫供應商進行考核評估，對於不符合業務需求、連續四個季度綜合評估中兩季低於最低標準及觸碰紅線，如發生重大質量事故、社會責任事故，違反誠信、反腐條款等的供應商，予以清退，以保障供應商質量。

打造綠色供應鏈

本集團持續完善供應商環保管理要求。在引入環節中，我們要求供應商提供其建設項目的環境影響評價文件、環評批復、建設項目環境竣工驗收報告、廢水／廢氣監測報告、排污許可證等相關文件，並將污水及危險廢物的非法排放作為審核中的零容忍項；在季度審核環節中，要求供應商提供其主要能耗情況及溫室氣體排放清單、能耗考核制度或節能行動方案與措施；在年度審核環節，除了審核相關環境資質與合規情況外，我們亦將供應商廢棄物管理情況、節能措施、節能新技術的應用情況及碳減排工作的開展情況作為審核要點。

2022年，我們持續從產品端、生產端和運營端加大對環保材料使用及環保產品生產的投入，踐行綠色發展。我們全面推進綠色環保材料的可替代化，產品規劃、產品研發、產品供應鏈等各個部門通力合作，探索環保材料的替代方案，提升環保產品佔比，並制定量化的目標。

➤ 推廣使用環保包裝袋

本年度，我們積極推廣使用100%再生聚乙烯材質的環保包裝袋，有效減少塑料製品消耗量。通過使用環保包裝袋，本集團充分踐行了「廢棄物資源化」，有效降低塑料對土壤造成的負面影響，並採用符合GRS²²認證的產品，在有效保障再生塑料製品的品質、保障產品包裝質量的同時，進一步踐行綠色環保理念。2022年，本集團環保膠袋下單量約為2,100萬個。

➤ 悟空環保鞋

本年度，本集團圍繞變廢為寶的環保理念，研究開發了悟空環保鞋。我們在其鞋底加入20%比例的回收料；鞋面使用塑料瓶及碎布等廢料回收再造的循環再生紗線，更加輕盈、透氣；鞋帶、鞋面內裡等全部採用循環再生材質；鞋墊使用生物基材料，回彈、柔軟性更好，並可循環再生減少能耗；鞋成型膠水採用環保水性膠，擁有極強耐水解性，減少對環境及大氣的污染。該產品包裝盒亦使用了獲得FSC²³認證的環保鞋盒，全面展示了本集團的環保理念與行動。



悟空環保鞋

²² GRS：Global Recycled Standard，全球回收標準。

²³ FSC：Forest Stewardship Council，森林管理委員會。

➤ 植物染

本集團持續致力於植物染產品的研發。我們從植物中萃取天然色彩，並於上千種自然草木中甄選石榴皮、五倍子、靛藍植物、綠茶、茜草、桑葉等植物，以凝脂(米白色)、天青藍(淺灰藍色)、蓮紅(柔霧粉色)、蘇合香(山羊灰色)、秘瓷(沙漠綠色)五種自然之色靚雅呈現。植物染料的應用，除了規避合成化工染料對環境的污染外，也大幅降低生產能源、水資源、蒸汽單耗，有效踐行了環保責任。此外，植物染產品均首選環保天然紗線面料，進一步降低了植物種植過程中對環境的污染。

2022年，我們推出了植物染全新單品，將傳承千年匠心的中國工藝和環保可持續理念注入潮流表達，在潮流視角下演繹高級簡約的生活美學與充滿自然意趣的傳統工藝。2022年度植物染產品訂單售賣數量約41.2萬件。



植物染產品

➤ 蠶絲科技

蠶絲科技取材自蓖麻油，是一種生物基產品，可替代石油基化合物，並採用可持續方式種植，更加貼近自然。2022年6月，李寧發佈BOOM FIBER蠶絲鞋面科技，進一步延伸了2019年發佈的「李寧蠶」科技平台，將蠶科技從中底推展到鞋面領域，在保證鞋面強度的同時，能夠實現更大面積的透氣網孔，大大增強鞋面的透氣效率；有效優化整體重量，減輕雙腳負擔與壓力，並通過高性能材料與先進織法結合的方式，讓鞋面更加強韌、耐彎折、抗撕裂，提供穩定可靠的包裹與支撐。



蠶絲鞋面科技

參與行業合作

本集團充分踐行社會責任擔當，積極參與行業可持續發展交流建設活動，推動行業在低碳管理、可持續供應鏈、可持續產品創新的研討合作，共同探索優化企業可持續發展模式，在提升自身可持續發展管理水準的同時，積極助力國家「雙碳」戰略目標的實現。

2022年，本集團受邀參與了普華永道中國國際服務貿易交易會「綠色未來」主題活動、中國紡織服裝行業上市公司ESG治理與信息披露研討會、上海時裝周M SPACE共創聚談「可持續時尚創變聚談」等交流合作活動，圍繞ESG願景及策略、ESG管治體系、氣候變化應對、供應鏈ESG管理及碳減排等議題，分享了本集團管理理念及實踐行動，積極與行業友商、合作夥伴加強交流互動，攜手各方共同探索綠色可持續發展機遇，應對綠色轉型挑戰，推動提升行業ESG管理水準。

此外，本集團持續在低碳轉型道路穩步前行，在可持續發展領域創新突破，逐步完善自身低碳發展行動，成功入選《中國企業低碳轉型與高質量發展報告2022》，不斷展現我們積極響應「雙碳」戰略、應對氣候變化的決心與努力。

五、產品責任管理

本集團秉持「成為源自中國並被世界認可的，具有時尚性的國際一流專業運動品牌」願景，始終高度重視產品責任的管理，嚴格遵守《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，不斷加強產品質量管控，致力為消費者提供舒適安全的產品；持續提升客戶服務質量，優化客戶溝通機制；注重廣告與商標管理，積極保護知識產權，落實品牌保護及責任宣傳；完善客戶信息安全保護機制，保障消費者合法權益。

產品質量管控

2022年，為進一步規範各類產品質量管理標準，本集團在嚴格遵守相關法律法規的基礎上，結合國家GB/T 19001-2016質量管制體系、ISO 9001質量管制體系要求及關於鞋、服、配飾的各類技術規範，參考行業相關標準，系統梳理了各節點管控流程要求，修訂了《李寧產品安全技術要求》實施細則、《嬰幼兒及兒童服裝執行標準號、號型、等級、安全類別及保質期》、《成人服裝執行標準號、號型、等級、安全類別及保質期》、《開發階段鞋產品質量控制流程》、《特別採用管理規定》、《李寧鞋成品半成品底料物性抽樣規則》及《原材料來料檢驗和控制要求作業指導書》等內部規範，加強產品質量管理制度保障。

本集團持續強化產品生產全流程質量監督管理。在產品開發階段，建立包含產品開發項目組、質量控制部門(QC)及質量保證部門(QA)的風險評估小組，每季度評估分析產品開發所存在的質量風險；在產品生產階段，組建包含QC及QA成員的聯合稽查小組，每季度圍繞流程管理、材料質量及工藝水準等多個方面對倉庫開展聯合質量稽查。此外，本年度開展了多項專項質量水準市場調研，包括水洗牛仔／燈芯絨專項、功能童裝專項、功能材料專項、匹印面料專項及錦綸面料專項等，並形成了專題分析報告，以進一步提升對應產品質量水準。同時，我們高度重視消費者反饋，對符合質量標準但未達到消費者預期的產品質量進行了跟進提升，並制定《基於消費者體驗的質量管控手冊》，著力從產品研發前端開始提高消費者滿意度，加強產品質控。

我們每年對鞋成品供應商、主要底料供應商和服裝材料供應商進行質量管理體系審核，並根據評估結果，對審核不合格的供應商採取限期整改、約談、通報批評或啟動退出程序等措施。2022年，為了嚴格審查引入供應商資質，本集團鞋類QA修訂了《供應商引入現場審核表》，進一步保障優質供應商的引入。

產品鑒定及召回

本集團制定了《李寧公司缺陷產品召回管理規定》、《李寧殘品收殘程序及標準》、《產品質量三包服務承諾》及《李寧產品售後服務手冊》等制度措施，建立了完善的缺陷產品召回管理流程，全力保障產品質量及安全性，保護消費者合法權益，提升消費者購物體驗。

我們嚴格把控產品各項流程與標準要求，配套設立完整的售後保障體系，在所有網絡銷售店鋪中出售的商品均享受七天無理由退換貨政策，所有銷售商品均按照國家規定享受三包政策。若出現退回產品，本集團專職殘品鑒定組將對產品存在的問題進行鑒定，並將鑒定結果反饋給客戶；同時，該鑒定結果也將被傳達至物流、財務、供應商等各環節管理人員，並作為《質量月報》內容進行匯報。在後續產品研發階段，產品研究開發部門將參考有效市場反饋，進一步提高產品質量。2022年，本集團未發生因安全與健康理由而回收產品的事件。

本集團制定了嚴格的產品召回機制，將對因產品本身存在質量隱患、健康安全隱患、侵權等相關問題的產品進行召回。本集團實行產品召回的情景主要包括：

- 被國家或地方市場監督部門抽檢不合格的產品；
- 經公司抽檢不符合國家標準或企業標準，存在批量質量隱患；
- 因設計、製造上的缺陷已給消費者造成人身、財產損害，並經評估可能再次發生；
- 雖未造成消費者人身、財產損害，但經檢測、實驗和論證，在特定條件下缺陷仍可能引發人身或財產損害；
- 產品涉及侵權、抄襲、違反相關法律法規的情況，對公司產生不良影響；
- 單一款型產品殘品率達到一定比率，同時致使或可能致使無法正常銷售，或導致客戶滿意度急速下降等情況。

針對上述召回情景，本集團制定了完善的處理流程及措施，以保障消費者合法權益：

- 質量保證部門在發生相關情況時有權要求停止銷售，以防止潛在風險進一步擴大，並立即聯合其他相關部門開展調查，追蹤相關情況出現的原因。
- 質量保證部門及時向製造商通報產品質量信息，以便製造商採取措施應對可能造成的損失，並與供應商、第三方之間建立有效溝通渠道，積極尋找解決辦法，減少因產品缺陷帶來的損失。
- 質量保證部門根據質量檢測報告、侵權鑒定報告或市場反饋決定實施召回計劃，制定召回產品處理方案，最大程度降低召回產品對消費者產生的影響。

客戶投訴及保障

本集團秉持「客戶至上，專業服務」的原則，不斷優化客戶服務體系，制定了《客戶服務電話解答管理規定》、《客戶服務知識管理準則》、《客戶服務熱線日常管理規範》及《會員在線服務管理規範》等制度，持續加強客戶交流溝通，充分傾聽消費者意見與反饋，高效處理客戶投訴，保障客戶權益。本年度，我們通過全方位、多元化的措施有效提升了客戶服務水準：

- **優化升級客服平台：**2022年本集團對全媒體客服平台進行了整合和升級，打通了各個客戶服務入口，實現消費者問題受理的無縫銜接，進一步推動了客戶服務維度的升級。如出現消費者投訴情況，將由客訴專員跟進處理，及時電話回訪消費者的投訴內容以及訴求，與消費者協商退貨、換貨、補償等，保障與消費者溝通協商一致。

- **建立多元溝通渠道：**我們設立「400客戶關懷熱線」(400-610-0011)、開通自媒體渠道微博(@李寧官方微博)、開辦李寧 CLUB 微信公眾號、設計微信小程序、公佈聯繫郵箱(ccc.support@li-ning.com.cn)及語音留言等用戶溝通渠道，保障全天候獲取客戶意見與建議，並在渠道店鋪開通企業微信在線輔助反饋通道，更加方便快捷地與顧客溝通交流，高效解決消費者關注問題。
- **開展消費者滿意調查：**我們通過消費者洞察工具搭建與消費者良好溝通的橋樑，主動了解消費者複購意願、重要商品購買決策動因、服務和活動體驗感受，嚴謹對待消費者的各項反饋，並在獲取到客戶對產品或服務的反饋後，系統梳理總結形成分析報告，傳遞至相關部門進行落實改進，以不斷完善服務質量，提升客戶體驗感。

2022年，本集團總部接獲的消費者通過市場監督管理局投訴數量為1,553次，電商平台接獲的消費者通過市場監督管理局投訴數量為691次。接到投訴之後，我們內部會結合消費者投訴問題進行產品問題分析，根據分析結果處理消費者訴求，解決比例100%，並將處理結果反饋給市場監督管理局。

客戶信息保護

本集團嚴格遵守《中華人民共和國個人信息保護法》、《中華人民共和國網絡安全法》及《中華人民共和國數據安全法》等法律法規的要求，建立了完善的信息安全管理機制，利用高安全等級的技術防火牆科技手段，嚴格監控數據流轉全過程，確保客戶信息在傳輸或存儲過程中不受洩露風險的影響。2022年，本集團修訂了《李寧集團信息安全管理規定》、《李寧公司信息密級定義》及《公司信息安全管理暫行條例》，並制定香港會員註冊的《會員規則》及《隱私政策》，以進一步完善數據與數據安全管理規範，有效保障客戶的隱私與數據安全。本年度，我們亦啟動了個人信息和數據安全合規項目，並已完成個人信息的問卷摸排工作，未來將繼續開展個人信息和數據安全合規評估、進行制度搭建與合規培訓等，以進一步完善信息保護與隱私安全工作。

在內部管理措施方面，本集團妥善保存所有客戶信息並進行全方位嚴密保護，所有客服人員均無法批量獲取消費者的個人信息資料，僅有授權人員可在授權範圍內閱讀及使用有關資料，單一資料也以加密方式在系統中進行傳遞。所有客服人員的操作記錄均通過系統日誌等方式進行存儲，能夠得到及時有效的監督管理。如發生客戶信息泄露情況，我們會根據相關法律法規和內部消費者個人信息保護措施對泄露者進行嚴肅處理，並根據情況判定是否需要送至執法機關進一步處理。我們對泄露隱私的消費者進行情況說明並承諾承擔相應的法律責任。

在第三方合作夥伴管理方面，我們僅在客戶授權的前提下才能獲取客戶個人信息，並向客戶告知李寧官方旗艦店各平台接入的第三方SDK清單，嚴格禁止未經授權向第三方提供任何客戶信息和數據，確保客戶信息安全傳輸的有效性。此外，我們在經銷合同、部分服務合同、電商業務合作夥伴合同中增加《個人信息和數據保護承諾函》、個人信息和數據保護條款等內容，要求合作方嚴格履行個人信息和數據保護的義務和職責；我們還會對供應商進行系統評估，對於符合本集團要求的供應商，本集團會要求其建立完整的客戶信息保存機制，並使用與集團內部相同的信息安全管理系統，監督其落實情況，減少客戶信息泄露風險。

在員工培訓及考核方面，本集團每季度面向員工開展消費者信息和隱私保護培訓，圍繞消費者個人信息安全保護措施、電子商務中侵犯個人信息的類型及原因分析等主題，提升員工依法維護消費者權益的責任意識。2022年，我們面向全員推送了《數據合規之數據安全法》等個人信息保護相關法律資訊，強化員工信息保護法律意識。此外，我們會對客服人員進行日常工作考核，督促其嚴格遵守內部管理規定保障消費者隱私安全，並在每週、每月的客服運營例會中，將信息安全與隱私保護作為重點內容進行宣導和警示。

知識產權及品牌保護

本集團嚴格遵循《中華人民共和國商標法》、《中華人民共和國專利法》、《中華人民共和國著作權法》、《中華人民共和國廣告法》、《中華人民共和國反不正當競爭法》及《中華人民共和國消費者權益保護法》等法律法規，持續開展規範化的知識產權保護、品牌保護、廣告及商標管理工作。

本年度，我們持續施行《知識產權管理制度》、《商標管理辦法》、《專利管理辦法》、《著作權管理辦法》及《個人信息保護法》等制度規範，要求各職能部門依法實施相應的知識產權管理策略，嚴格執行商標、專利、版權、產品設計等知識產權保護申請合規審核流程，排查及規避潛在侵權風險，並通過制定知識產權預警機制來加強對知識產權案件的預防和處理，有效提高知識產權管理效率。

- 針對上市產品，我們會在上市前對產品設計的款式、元素等進行審核，並舉辦內部選樣會，及時發現、調整潛在侵權產品，如確實發現上市產品存在知識產權侵權風險，我們將第一時間下架侵權產品並追責相關責任人。
- 針對合作供應商，本集團在《材料類合作協議》、《產品加工定作協議》等協議中明確知識產權聲明條款，要求供應商承諾並保證其提供的產品、材料不會侵犯任何第三方的知識產權及合法權益，如發生侵權等行為，我們將立即啟動法律訴訟流程進行維權處理。
- 針對廣告製作及投放過程中的知識產權保護，我們建立品牌素材審核流程，經相關業務部門提交申請後，由法務部及品牌部共同審核廣告相關知識產權侵權問題，以確保廣告製作及投放的合規。

為踐行負責任宣傳，本集團制定了《廣告宣傳合規指南》，加強合規宣傳的規範性，嚴禁傳播、發佈及編輯篡改未經授權的圖片、字體、文字、軟體及音樂作品等，禁止任何形式的侵權行為，並確保宣傳內容的真實性，避免對消費者產生誤導。此外，我們定期組織廣告宣傳培訓，邀請專業律師現場開展《廣告營銷合規法律培訓》，以強化部門員工的法律意識及責任意識。同時，每月在李寧社區知識庫推送廣告違法處罰案例分享並提醒相關注意事項，逐步強化員工對於知識產權侵權行為的自我約束能力。

在品牌保護方面，本集團制定了《李寧品牌企業標識使用規範》，明確規定了品牌標識區域中的使用展現形式、出現比例及規範要求；在非標識區域使用品牌標識進行圖案創作時需注意並遵守的合規事項；以及外部合作方在使用相關標識和素材時應嚴格遵循的管理規範，進一步提升品牌保護的管理規範性。此外，我們每月定期監測涉嫌搶注本集團品牌商標的情況，制定多項品牌維權打假管理措施：

- 與多家電商平台進行治理合作，對自行檢索到的或消費者投訴反饋的假貨線索進行平台投訴、下架；
- 對電商平台銷量較大的假貨鏈接進行購買並查出其發貨地，協調工商及公安對其倉庫進行打擊，做到源頭打擊，解決根本問題；
- 對售假店鋪產品進行購買行為公證並向法院提起民事侵權訴訟，進行索賠並要求關店。

六、反貪污管理

本集團高度重視反腐倡廉工作，致力於建設廉潔、高效的運營生態。我們嚴格遵循《中華人民共和國刑法》、《中華人民共和國公司法》、《中華人民共和國反不正當競爭法》、《國家工商行政管理局關於禁止商業賄賂行為的暫行規定》、《最高人民法院、最高人民檢察院關於辦理貪污賄賂刑事案件適用法律若干問題的解釋》及《最高人民法院、最高人民檢察院關於辦理商業賄賂刑事案件適用法律若干問題的意見》等法律法規，加強反貪污管理。

本集團持續健全反貪污機制，規範反貪污管理規範，以《李寧集團反腐敗和反賄賂制度》、《投訴舉報程序》、《零售店鋪運營管理手冊》、《財務管理及處罰標準》、《現金支出制度》、《員工手冊》、《非生產性採購管理制度》及《招投標管理辦法》等制度為規範，明確了反貪污管理流程、處罰標準等內容，保障反貪污管理有序開展。2022年，本集團未發生針對本集團或員工提出並已審結的貪污訴訟案件。

本集團不斷完善反貪污管理措施，對員工貪腐行為持零容忍態度，堅決杜絕腐敗現象的發生，努力構建清正廉潔的工作環境。本年度，本集團完善修訂了《李寧集團反腐敗和反賄賂制度》中的舉報渠道等內容。在貪污腐敗舉報機制方面，我們本年度頒佈了《投訴舉報程序》，明確舉報渠道、舉報處理流程、舉報人保護措施等內容，確保舉報機制有序開展，並向公司全員推送《投訴舉報指南》，明確了受理投訴、調查核實、處理投訴等方面的具體要求和操作規範，便於全體員工熟悉了解投訴舉報的相關事項。在舉報渠道方面，我們設立了舉報郵箱、高管投訴郵箱、人力資源申訴及員工自主舉報等方式嚴格監督避免貪腐事件。此外，我們亦在店鋪收銀台張貼《溫馨提示》，建立消費者舉報渠道，保障消費者權益。在舉報人保護方面，我們嚴格對舉報人的信息進行保密，承諾不容忍對投訴者或舉報者的任何打擊報復，對舉報疑似違法違規行為或舉報對本集團業務造成風險的個人進行打擊報復的任何人均將嚴肅處理。

本集團亦持續健全供應商及合作夥伴反貪污管理機制，我們每半年對鞋、服、配件、器材體系內供應商進行反腐敗和反賄賂調查，並要求所有供應商簽署《反腐敗反賄賂承諾書》，規範供應商合作行為，如出現貪污行為將面臨嚴肅處理；同時，我們持續優化舉報程序，在《反腐敗反賄賂承諾書》註明舉報聯繫方式，鼓勵供應商實名舉報並提供可證實的信息及線索，嚴格保密舉報人信息。

本集團積極加強反貪污宣傳教育，增強員工反貪腐意識，全面推進反貪污文化建設。2022年，本集團反貪污培訓覆蓋員工20,139人次，培訓時長達到179小時，具體開展情況如下：

- 面向全體董事以傳閱資料、觀看視頻等方式開展反貪污培訓，內容包括對《投訴舉報程序》和《李寧集團反腐敗和反賄賂制度》的培訓學習，以及觀看《零容忍》系列反貪污教育視頻等；
- 通過線上視頻錄播方式向全體員工講解《李寧集團反腐敗反賄賂制度》；推送反舞弊宣傳培訓資訊，包括《零容忍》、《投訴舉報指南》及《反腐利器黑名單》等，提升員工反腐意識；
- 開展LCOUNCIL²⁴及中國企業反舞弊聯盟反腐合規的相關培訓，對內審、集團稽核、零售運營項目管理、非生產採購管理、渠道監管部、人力資源部等重點部門進行舞弊案件的調查取證、刑事合規與風險識別、研發審計及案例分析、企業商業賄賂刑事合規審查要點、近期商業賄賂的執法熱點與企業合規應對等培訓，該類培訓共計開展16次。

七、社區投資管理

本集團深知企業的飛速發展離不開政府、所在社區的支援，始終堅持企業與社區協同發展的思路，積極承擔社會責任，結合自身體育品牌資源優勢，開展針對性幫扶與支援，積極投身公益慈善、特殊群體關愛、救災助災等公益事業，努力回饋社會，為社會的和諧發展貢獻力量。

守望相助，共克時艱

本集團密切關注自然災害及其他突發公共衛生事件和社會安全事件，積極為相關地區籌措物資，捐款捐物，支援重建和複產，精神凝聚愛心力量，傳遞愛與關懷，踐行大愛精神。

²⁴ LCOUNCIL : China Legal Executive Council · 理購

傳遞愛心－助力災區震後重建

2022年9月，在四川省甘孜州瀘定縣發生6.8級地震後，我們第一時間了解受災情況，迅速啟動應急預案開展救援活動，通過捐贈公司產品、增援醫療救助隊等方式，積極助力災後恢復重建工作。



為四川瀘定地震捐款捐物

眾志成城－築起防控屏障

在香港、上海、吉林、廣西、內蒙古等多地疫情爆發後，本集團積極通過捐贈現金及防疫物資等方式，支持疫情地區共克時艱。其中，2022年2月，在「全港社區抗疫連線」統籌安排下，李寧集團捐贈了1,000萬港幣用於支持中國香港地區抗擊疫情。



為中國香港地區捐款

傳遞愛心，幫扶助困

本集團致力於為社會弱勢群體提供幫扶，關注貧困地區的教育水準發展和居民健康，幫扶困難地區建設和改善民生，促進社會和諧發展。

關愛婦女— 母親郵包愛心活動

2022年春節，本集團攜手騰訊公益、中國婦女發展基金會共同發起「一塊走」公益活動，通過線上小程序號召公司員工、合作夥伴、社會群眾一起通過運動為鄉村困境母親、留守母親送上母親郵包。活動期間，累計參與人員超100萬人次，捐贈金額超80萬元人民幣。



母親郵包活動

關愛兒童— 困難學生物資捐贈幫扶

2022年，本集團攜手中國婦女發展基金會、北京陳偉鴻公益基金會與金平苗族瑤族傣族自治縣紅十字會組織了向山東省臨沂市鄭城鎮南楊莊完小學生、金平縣米鄉中學學生、廣西省桂林市龍勝縣馬堤鄉芙蓉小學學生、內蒙古包頭市土默特右旗溝門鎮板申氣小學學生、山西省陽泉市平定縣東回鎮東回小學及中學學生的愛心捐贈活動，向當地捐贈公益價值超40萬元人民幣的衣物，幫助困難學生溫暖度過寒冬，踐行企業社會責任。



幫助貧困學生

傳承非遺，文化新生

本集團積極推動非物質文化遺產的傳承，將產品生產與非遺文化共融共合，在豐富產品的同時進一步促進了傳統文化的推廣。

文化傳承— 支持「天才媽媽夢想工坊」公益項目

2022年，本集團參與了中國婦女發展基金會發起的「天才媽媽夢想工坊」公益項目，將天才媽媽手工刺繡圖樣加入到產品的製作與生產，打造了專項系列公益服裝產品，探索自身產品與中國羌族羌繡藝術的碰撞與創新。產品刺繡圖樣選用了羌族族花「羊角花開紋樣」，寓意幸福美滿、團團圓圓，表達未來生活美好的祝願。通過該項目，我們實現了以自身需求賦能困境女性發展，助力鄉村振興她力量的公益目標。



天才媽媽公益活動

注重體育，強健體魄

本集團秉持「用運動點燃激情」使命，積極響應全民健身倡導，不斷發揮品牌優勢，推動全民提升身體素質。

培養青少年運動愛好— 開辦體育培訓班

本集團圍繞青少年體育訓練領域，積極開展相關培訓課程，增強青少年身體素質，培養青少年體育精神。2022年，我們開展了為期30天的中考體育、籃球、羽毛球日常培訓班，累計1,500人次參加。該培訓重點教授青少年專業運動訓練方法，在強健體魄的同時，培養其良好運動習慣。

環境、社會及管治報告

ESG指標索引

| 層面 | 內容 | 披露章節 |
|------|--|------|
| 管治架構 | 由董事會發出的聲明，當中載有下列內容： (i) 披露董事會對環境、社會及管治事宜的監管； (ii) 董事會的環境、社會及管治管理方針及策略，包括評估、優次排列及管理重要的環境、社會及管治相關事宜(包括對發行人業務的風險)的過程；及 (iii) 董事會如何按環境、社會及管治相關目標檢討進度，並解釋它們如何與發行人業務有關連。 | 報告說明 |
| 匯報原則 | 描述或解釋在編備環境、社會及管治報告時如何應用下列匯報原則： 重要性 ：環境、社會及管治報告應披露：(i)識別重要環境、社會及管治因素的過程及選擇這些因素的準則；(ii)如發行人已進行持份者參與，已識別的重要持份者的描述及發行人持份者參與的過程及結果。 量化 ：有關匯報排放量／能源耗用(如適用)所用的標準、方法、假設及／或計算工具的資料，以及所使用的轉換因素的來源應予披露。 一致性 ：發行人應在環境、社會及管治報告中披露統計方法或關鍵績效指標的變更(如有)或任何其他影響有意義比較的相關因素。 | 報告說明 |
| 匯報範圍 | 解釋環境、社會及管治報告的匯報範圍，及描述挑選哪些實體或業務納入環境、社會及管治報告的過程。若匯報範圍有所改變，發行人應解釋不同之處及變動原因。 | 報告說明 |



| 層面 | 內容 | 披露章節 |
|-------------|---|----------------|
| A.環境 | | |
| A1：排放物 | <p>一般披露</p> <p>有關廢氣及溫室氣體排放、向水及土地的排污、有害及無害廢棄物的產生等的：</p> <p>(a) 政策；及</p> <p>(b) 遵守對發行人有重大影響的相關法律及規例的資料。</p> <p>註：廢氣排放包括氮氧化物、硫氧化物及其他受國家法律及規例規管的污染物。</p> <p>溫室氣體包括二氧化碳、甲烷、氧化亞氮、氟氟碳化合物、全氟化碳及六氟化硫。</p> <p>有害廢棄物指國家規例所界定者。</p> | 環境管理 |
| A1.1 | 排放物種類及相關排放數據。 | 2022年環境績效表現 |
| A1.2 | 直接(範圍1)及能源間接(範圍2)溫室氣體排放量(以噸計算)及(如適用)密度(如以每產量單位、每項設施計算)。 | 2022年環境績效表現 |
| A1.3 | 所產生有害廢棄物總量(以噸計算)及(如適用)密度(如以每產量單位、每項設施計算)。 | 2022年環境績效表現 |
| A1.4 | 所產生無害廢棄物總量(以噸計算)及(如適用)密度(如以每產量單位、每項設施計算)。 | 2022年環境績效表現 |
| A1.5 | 描述所訂立的排放量目標及為達到這些目標所採取的步驟。 | 環境目標、環境管理制度與措施 |
| A1.6 | 描述處理有害及無害廢棄物的方法，及描述所訂立的減廢目標及為達到這些目標所採取的步驟。 | 環境目標、環境管理制度與措施 |

環境、社會及管治報告

| 層面 | 內容 | 披露章節 |
|------------|--|----------------------------|
| A2：資源使用 | <p>一般披露</p> <p>有效使用資源(包括能源、水及其他原材料)的政策。</p> <p>註：資源可用於生產、儲存、交通、樓宇、電子設備等。</p> | 環境管理 |
| A2.1 | 按類型劃分的直接及／或間接能源(如電、氣或油)總耗量(以千個千瓦時計算)及密度(如以每產量單位、每項設施計算)。 | 2022年環境績效表現 |
| A2.2 | 總耗水量及密度(如以每產量單位、每項設施計算)。 | 2022年環境績效表現 |
| A2.3 | 描述所訂立的能源使用效益目標及為達到這些目標所採取的步驟。 | 環境目標、環境管理制度與措施 |
| A2.4 | 描述求取適用水源上可有任何問題，以及所訂立的用水效益目標及為達到這些目標所採取的步驟。 | 環境目標、環境管理制度與措施、2022年環境績效表現 |
| A2.5 | 製成品所用包裝材料的總量(以噸計算)及(如適用)每生產單位佔量。 | 2022年環境績效表現 |
| A3：環境及天然資源 | <p>一般披露</p> <p>減低發行人對環境及天然資源造成重大影響的政策。</p> | 環境管理 |
| A3.1 | 描述業務活動對環境及天然資源的重大影響及已採取管理有關影響的行動。 | 環境管理 |
| A4：氣候變化 | <p>一般披露</p> <p>識別及應對已經及可能會對發行人產生影響的重大氣候相關事宜的政策。</p> | 氣候變化 |
| A4.1 | 描述已經及可能會對發行人產生影響的重大氣候相關事宜，及應對行動。 | 氣候變化 |



| 層面 | 內容 | 披露章節 |
|--------------|---|-----------|
| B. 社會 | | |
| 僱傭及勞工常規 | | |
| B1：僱傭 | 一般披露： 有關薪酬及解僱、招聘及晉升、工作時數、假期、平等機會、多元化、反歧視以及其他待遇及福利的： (a) 政策；及 (b) 遵守對發行人有重大影響的相關法律及規例的資料。 | 僱傭管理 |
| | B1.1 按性別、僱傭類型(如全職或兼職)、年齡組別及地區劃分的僱員總數。 | 合法僱傭，維護權益 |
| | B1.2 按性別、年齡組別及地區劃分的僱員流失比率。 | 合法僱傭，維護權益 |
| B2：健康與安全 | 一般披露： 有關提供安全工作環境及保障僱員避免職業性危害的： (a) 政策；及 (b) 遵守對發行人有重大影響的相關法律及規例的資料。 | 保障安全，呵護健康 |

環境、社會及管治報告

| 層面 | 內容 | 披露章節 |
|----------|--|-----------|
| | B2.1 過去三年(包括匯報年度)每年因工亡故的人數及比率。 | 保障安全，呵護健康 |
| | B2.2 因工傷損失工作日數。 | 保障安全，呵護健康 |
| | B2.3 描述所採納的職業健康與安全措施，以及相關執行及監察方法。 | 保障安全，呵護健康 |
| B3：發展及培訓 | 一般披露： 有關提升僱員履行工作職責的知識及技能的政策。描述培訓活動。 <i>註：培訓指職業培訓，可包括由僱主付費的內外部課程。</i> | 培養人才，共創價值 |
| | B3.1 按性別及僱員類別(如高級管理層、中級管理層)劃分的受訓僱員百分比。 | 培養人才，共創價值 |
| | B3.2 按性別及僱員類別劃分，每名僱員完成受訓的平均時數。 | 培養人才，共創價值 |
| B4：勞工準則 | 一般披露： 有關防止童工或強制勞工的： | 僱傭管理 |
| | (a) 政策；及 | |
| | (b) 遵守對發行人有重大影響的相關法律及規例的資料。 | |
| | B4.1 描述檢討招聘慣例的措施以避免童工及強制勞工。 | 合法僱傭，維護權益 |
| | B4.2 描述在發現違規情況時消除有關情況所採取的步驟。 | 合法僱傭，維護權益 |



| 層面 | 內容 | 披露章節 |
|----------|--|-------------------|
| 營運慣例 | | |
| B5：供應鏈管理 | <p>一般披露</p> <p>管理供應鏈的環境與社會風險政策。</p> | 供應鏈管理 |
| | B5.1 按地區劃分的供應商數目。 | 供應鏈管理 |
| | B5.2 描述有關聘用供應商的慣例，向其執行有關慣例的供應商數目，以及相關執行及監察方法。 | 供應商引入 |
| | B5.3 描述有關識別供應鏈每個環節的環境及社會風險的慣例，以及相關執行及監察方法。 | 供應商引入、供應商評估、供應商退出 |
| | B5.4 描述在揀選供應商時促使多用環保產品及服務的慣例，以及相關執行及監察方法。 | 打造綠色供應鏈 |
| B6：產品責任 | <p>一般披露：</p> <p>有關所提供產品和服務的健康與安全、廣告、標籤及私隱事宜以及補救方法的：</p> <p>(a) 政策；及</p> <p>(b) 遵守對發行人有重大影響的相關法律及規例的資料。</p> | 產品責任管理 |
| | B6.1 已售或已運送產品總數中因安全與健康理由而須回收的百分比。 | 無 |
| | B6.2 接獲關於產品及服務的投訴數目以及應對方法。 | 客戶投訴及保障 |
| | B6.3 描述與維護及保障知識產權有關的慣例。 | 知識產權及品牌保護 |
| | B6.4 描述質量檢定過程及產品回收程序。 | 產品鑒定及召回 |

環境、社會及管治報告

| 層面 | 內容 | 披露章節 |
|---------|---|--------|
| | B6.5 描述消費者資料保障及私隱政策，以及相關執行及監察方法。 | 客戶信息保護 |
| B7：反貪污 | <p>一般披露：</p> <p>有關防止賄賂、勒索、欺詐及洗黑錢的：</p> <p>(a) 政策；及</p> <p>(b) 遵守對發行人有重大影響的相關法律及規例的資料。</p> | 反貪污管理 |
| | B7.1 於匯報期內對發行人或其僱員提出並已審結的貪污訴訟案件的數目及訴訟結果。 | 無 |
| | B7.2 描述防範措施及舉報程序，以及相關執行及監察方法。 | 反貪污管理 |
| | B7.3 描述向董事及員工提供的反貪污培訓。 | 反貪污管理 |
| 社區 | | |
| B8：社區投資 | <p>一般披露</p> <p>有關以社區參與來了解營運所在社區需要和確保其業務活動會考慮社區利益的政策。</p> | 社區投資管理 |
| | B8.1 專注貢獻範疇(如教育、環境事宜、勞工需求、健康、文化、體育)。 | 社區投資管理 |
| | B8.2 在專注範疇所動用資源(如金錢或時間)。 | 社區投資管理 |

投資者關係報告



2022年，在疫情反覆的趨勢下，宏觀經濟短期內受到沖擊，但隨著疫情管控措施的優化，有望帶動體育行業消費需求復甦；同時，集團戰略性聚焦功能性品類發展，專業產品成為集團業績增長的有效驅動力，帶動品牌力和產品力持續強化，增強集團行業競爭力。基於此，集團繼續秉持「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，優化產品科技研發，強化零售渠道運營效率，增強供應鏈穩定性及靈活性，同時通過時裝周、跨界聯名等創意特色吸引消費者眼球，豐富品牌形象及影響力。年內，在疫情的衝擊下，集團收入與利潤仍保持穩健，展現了品牌的良好韌性。

品牌力的穩步提升與業績的可持續增長，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投向投資界人士展現。

● 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了解需求，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 | 2022年 | 2021年 | 2020年 |
|------------|-------------|------------|------------|
| 路演(包括反向路演) | 2次(共137次會議) | 2次(共68次會議) | 2次(共65次會議) |
| 論壇 | 11次(共67次會議) | 8次(共63次會議) | 8次(共61次會議) |
| 會面／線上會議 | 306次 | 334次 | 333次 |

展望2023年，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。



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2022年12月31日已發行股份數目：2,633,919,586
於2022年12月31日市值：約178,448,051,952港元

2022年股息

中期股息：無
末期股息：每股46.27分人民幣

財務日誌

公佈全年業績：2023年3月16日
股東週年大會：2023年6月14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，60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主席。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32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、執行董事及執行委員會成員。李先生現為LionRock Capital GP Limited的非執行主席及香港紡織及成衣研發中心有限公司的董事。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反饑餓親善大使」。李先生現為香港青少年發展聯會榮譽會長及香港中華總商會永遠個人會員。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，52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19年經驗。



李麒麟先生，36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，66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，在企業融資和專業會計方面有多年經驗。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。顧先生於2022年1月辭任友佳國際控股有限公司之獨立非執行董事，該公司於2021年12月自香港聯交所主板除牌。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。



王亞非女士，67歲，獨立非執行董事、本公司薪酬委員會主席、審核委員會及提名委員會成員。王女士於2003年1月加入本集團，彼擁有逾29年管理及企業投融資經驗。王女士於2011年至2020年擔任恆石資產管理有限公司之主席。彼於2006年至2010年擔任學大教育董事，於2010年至2016年擔任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合夥人、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，GBM, GBS, SBS, BBS, JP，65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，彼擁有逾36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、旭日企業有限公司及香港鐵路有限公司之獨立非執行董事。彼於2012年12月至2023年1月擔任香港聯交所主板上市公司迅捷環球控股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，於2015年3月1日至2021年2月28日擔任持續發展委員會成員，由2012年開始為香港都會大學(原名為香港公開大學)諮議會成員。陳博士於2002年獲委任為太平紳士，並獲香港特別行政區政府於2004年頒授銅紫荊星章，於2009年頒授銀紫荊星章，於2014年頒授金紫荊星章及於2021年7月頒授大紫荊勳章。於2013年12月，陳博士獲香港都會大學頒授榮譽工商管理學博士。



王雅娟女士，53歲，獨立非執行董事。王女士於2022年12月加入本集團，彼擁有逾20年工商管理經驗，現任行吟信息科技(上海)有限公司(「行吟」)的首席營銷官，該公司在中華人民共和國經營社交媒體及電子商務平台小紅書。加入行吟前，彼於2014年2月至2020年3月擔任微博(於納斯達克上市的公司)高級副總裁。王女士擁有北京大學理學學士學位(圖書館學情報學系)及高級管理人員工商管理碩士學位。

董事和高級管理人員

高級管理人員



趙東升先生，51歲，本集團副總裁及首席財務官，於2022年8月加入本集團，負責本公司財務及庫務職能以及投資者關係事宜。趙先生在快速消費品行業擁有逾24年經驗。彼先前曾任職於太古可口可樂(中國)有限公司擔任財務總經理。趙先生為中華人民共和國正高級會計師、澳洲資深註冊會計師、全球特許管理會計師及英國皇家特許管理會計師公會資深會員。趙先生擁有江西財經大學會計學碩士學位及中歐國際工商學院工商管理碩士學位。



洪玉儒先生，57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。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；曾負責北京奧運會戰略合作項目及籃球、羽毛球及國際事業部等業務。



金翟宣先生，45歲，本集團副總裁，於2020年4月加入本集團，負責本集團直營零售管理工作。金先生在家居及服裝行業擁有逾20年零售管理經驗。金先生在其職業生涯中曾在數家知名跨國及本土企業中擔任零售高級管理職務。金先生持有中國科學技術大學碩士學位。



王楠先生，40歲，本集團副總裁，於2021年10月加入本集團，負責本集團批發業務工作。王先生在快消和體育用品銷售領域擁有逾17年工作經驗，彼先前曾任職於國際知名體育用品品牌企業。王先生在其職業生涯中曾擔任知名跨國企業高級管理職務。王先生持有北京工業大學學士學位和法國諾歐商學院碩士學位。



馮曄先生，43歲，本集團副總裁。於2008年8月加入本集團，負責本集團電商和新零售業務。馮先生在互聯網和電子商務領域有逾19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。



張向都先生，67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、媒介管理及金牌隊運動營銷。張先生在服裝行業擁有逾42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。



何燦玉先生，53歲，本集團服裝供應鏈管理系統總經理，於2002年1月加入本集團，負責服裝和配件類產品研發、生產、採購等業務。何先生在體育用品供應鏈領域擁有逾29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，54歲，本集團鞋研發創新總經理，於1998年3月加入本集團，負責鞋產品研發業務。徐先生在運動鞋行業擁有逾30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，57歲，本集團李寧YOUNG總經理，於2015年4月加入本集團，負責本集團李寧YOUNG零售運營、渠道運營、產品規劃及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30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。



董興太先生，45歲，本集團鞋供應鏈管理系統總經理兼廣西研發供應基地總經理，於2018年3月加入本集團，負責鞋產品開發及採購及廣西供應基地發展等業務。董先生在體育用品供應鏈領域擁有逾22年經驗。董先生畢業於北京科技大學的市場行銷專業。



LI-NING
GIRLS POWER

LI-NING
GIRLS POWER

LI-NING
GIRLS POWER

主宰
這一秒



董事會報告

董事會謹此提呈截至2022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，目前已於中國建立龐大的零售分銷網絡以及供應鏈管理體系。我們致力於成為源自中國並被世界認可的，具有時尚性的國際一流專業運動品牌企業。

除核心品牌李寧牌外，本集團亦生產、開發、推廣、分銷及銷售多個自有、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2022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2022年12月31日止年度之業績載於本年報第144頁之綜合收益表。

股息及派息政策

年內，本公司並無宣派截至2022年6月30日止六個月之中期股息(2021年：無)。

董事會建議派發截至2022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股份46.27分人民幣(2021年：45.97分人民幣)。該建議派發之股息須待股東在2023年股東週年大會上通過，方可作實，並將按2023年6月14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) 2023年6月30日派付予於2023年6月21日登記在本公司股東名冊上之股東；
- (ii) 2023年6月30日派付予於根據2015年公開發售而發行及於2023年6月21日仍尚餘的可換股證券持有人；及
- (iii) 2023年7月5日(即2023年6月30日後第三個工作日)派付予於根據2013年公開發售而發行及於2023年6月21日仍尚餘的可換股證券持有人。

為釋疑慮，任何在末期股息記錄日期(即2023年6月21日)或之前完成、執行及寄存兌換通知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，旨在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2023年股東週年大會並於會上投票之股東及符合資格收取擬在2023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2023年股東週年大會並於會上投票：

| | |
|----------------|--|
| 遞交過戶文件之最後時限 | 2023年6月8日(星期四)下午4時30分 |
| 暫停辦理股份過戶登記手續期限 | 2023年6月9日(星期五)至2023年6月14日(星期三)(首尾兩日包括在內) |
| 記錄日期 | 2023年6月14日(星期三) |
| 2023年股東週年大會日期 | 2023年6月14日(星期三) |

如欲符合資格出席2023年股東週年大會並於會上投票，所有過戶文件須於2023年6月8日(星期四)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擬在2023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 | 2023年6月19日(星期一)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 | 2023年6月20日(星期二)至2023年6月21日(星期三)(首尾兩日包括在內) |
| 末期股息記錄日期 | 2023年6月21日(星期三) |

為符合資格收取建議末期股息，所有過戶文件必須於2023年6月19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。

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2022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2022年12月31日，本公司包括股份溢價、其他儲備和保留溢利在內的可供分派儲備為12,640,742,000元人民幣(2021年12月31日：12,910,651,000元人民幣)。

本集團及本公司於2022年內的儲備變動詳情載於本年報第146頁至第147頁的綜合權益變動表及綜合財務報表附註17至18及附註36(a)。

董事會報告

主要客戶及供應商

截至2022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 | |
|-------|------------------|------------------|
| | 2022年 佔總收入百分比 | 2021年 佔總收入百分比 |
| 最大客戶 | 3.2 | 3.9 |
| 五大客戶 | 11.5 | 13.1 |
| | 佔總採購額百分比 | 佔總採購額百分比 |
| 最大供應商 | 8.9 | 9.5 |
| 五大供應商 | 27.4 | 29.5 |

上述本集團之五大客戶及五大供應商均為獨立第三方。就董事所知，概無董事、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之任何本集團五大客戶或五大供應商之任何權益。

銀行借貸

本集團於2022年12月31日並無銀行借貸(2021年：無)。

捐贈

年內，本集團已落實了價值32,243,000元人民幣的現金和物資的捐贈(2021年：28,909,000元人民幣)。

物業、機器及設備

本集團之物業、機器及設備於年內之變動詳情載於綜合財務報表附註6。

可換股證券

於2013年1月25日，本公司宣佈公開發售本金約1,847,800,000港元之可換股證券(「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。

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(即新股份及／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年公開發售成為無條件後，本公司已發行合共597,511,530份發售證券，其中包括450,630,034股新股份及本金總額為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2022年12月31日止年度內，本金總額約為9,297.54港元的2013年可換股證券已轉換成2,921股股份，而概無2015年可換股證券獲轉換成股份。於2022年12月31日，尚未行使的2013年可換股證券金額約為3,454,753.45港元及尚未行使的2015年可換股證券金額為200.20港元，賦予權利分別可兌換合共1,085,376股股份及77股股份。

假設於2022年12月31日所有尚未行使之可換股證券兌換成股份，下表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 | 275,193,356 (附註2) | 10.45% | – | 275,193,356 | 10.44% |
| 公眾人士 | 2,358,726,230 | 89.55% | 1,085,453 | 2,359,811,683 | 89.56% |
| 總計 | 2,633,919,586 | 100.00% | 1,085,453 | 2,635,005,039 | 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275,193,356股股份中擁有權益，其中：
 - 3,991,813股股份以個人權益持有；及
 - 271,201,543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271,201,543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271,201,543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，本公司可自行酌情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。

董事會報告

五年財務摘要

本集團過往五個財政年度之業績、資產及負債概要載於本年報第4頁。

優先購買權

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)
高坂武史先生 (聯席行政總裁)(於2022年6月15日獲重選)
李麒麟先生

獨立非執行董事

顧福身先生 (於2022年6月15日獲重選)
王亞非女士
陳振彬博士 · GBM, GBS, SBS, BBS, JP
王雅娟女士 (於2022年12月21日獲委任)

根據組織章程細則第86(3)條規定，王雅娟女士於2022年12月21日起獲董事會委任為獨立非執行董事，彼之任期將至2023年股東週年大會為止，並符合資格膺選連任。

根據組織章程細則第87條規定及上市規則附錄14所載之企業管治守則(「企業管治守則」)，王亞非女士及陳振彬博士須將於2023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。

本公司已收到各獨立非執行董事根據上市規則第3.13條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。

王亞非女士及陳振彬博士分別已擔任董事會職務多於九年。董事會認為王亞非女士及陳振彬博士獨立於管理層，亦無可能會嚴重影響彼等作出獨立判斷之任何關係，及確認彼等仍屬獨立人士。

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，董事會認為王亞非女士及陳振彬博士之長期服務不會影響彼等於本公司任職時作出的獨立判斷，並推薦王亞非女士及陳振彬博士於2023年股東週年大會上重選為獨立非執行董事。

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2023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。

董事之交易、安排及合約權益

除本年報所披露者外，各董事在本公司、其任何控股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之重要交易、安排或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 ([「非凡中國」]) | 非凡中國及其附屬公司(統稱「非凡中國集團」)之核心業務為經營多品牌鞋服業務。同時亦經營運動體驗，包括體育目的地、體育賽事活動和電競俱樂部之營運、服務提供及投資。在非凡中國集團的核心業務中，其發展、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) |

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2022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125,273,000元人民幣(2021年：97,722,000元人民幣)。

股票掛鈎協議

於截至2022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。

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，股東批准採納2014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%。已發行及因任何單一合資格參與者（本公司的主要股東或獨立非執行董事或任何彼等各自之聯繫人除外）於任何12個月期間根據2014年購股權計劃獲授及將獲授之購股權獲行使而將予發行的股份總數不得超過於授出日期之已發行股份總數之1%。就已授出或將授出予主要股東或獨立非執行董事或任何彼等各自之聯繫人之購股權而言，上述限額調減至已發行股份總數之0.1%及總值5百萬港元（按股份於各自授出日期之收市價計算）。再授出任何超逾該等上限之購股權必須經股東於股東大會上批准後方可作實。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。年內根據2014年購股權計劃可授出之購股權獲行使後可發行之股份數目除以年內已發行股份的加權平均數為0.21%。

年初本公司可供授予的購股權數量為53,122,959份並於年末維持不變。於本報告日期，本公司可供授出之購股權為53,122,959股股份，佔已發行股份約2.02%。

當承授人正式簽署構成接納購股權之授出函件副本，而當中清楚載列與授出購股權有關之獲接納股份數目，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有關授出建議將不會開放以供接納。購股權可於董事會將釐定之期限內行使，且概無購股權可於授出日期後10年內行使。

董事會報告

行使價將參考下列兩者中的較高者釐定：(i)有關股份在授予購股權當日的收市價(以聯交所日報表所載者為準)；及(ii)該等股份在緊接授予購股權當日前五(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。

於截至2022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2022年 12月31日 | 歸屬期 | 行使期 | |
|-------------------|-------------|-------------|----------------|------|------------------------|------|------------------|-----------|----------------------------------|---------------------------|
| | | | 於2022年 1月1日 | 年內授出 | 年內行使 | 年內失效 | | | | 年內註銷 |
| 董事 | | | | | | | | | | |
| 高坂武史 | 2019年9月19日 | 22.52 | 2,840,300 | - | - | - | - | 2,840,300 | 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 |
| 顧福身 | 2019年5月17日 | 13.16 | 250,000 | - | - | - | - | 250,000 | 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 | 100,000 | - | - | - | - | 100,000 | 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 | 100,000 | - | 100,000 (附註1(a)) | - | - | - | 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 | 2016年6月8日 | 3.30 | 2,600,000 | - | 490,000 (附註1(b)) | - | - | 2,110,000 | 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 | 16,480,840 | - | 16,480,840 (附註1(c)) | - | - | - | 2019年9月1日至 2021年4月1日 (附註2) | 2019年9月1日至 2022年12月31日 |
| 合計 | 2019年4月15日 | 13.36 | 317,400 | - | - | - | - | 317,400 | 2020年4月1日至 2021年4月1日 (附註2) | 2020年4月1日至 2024年12月31日 |
| 其他參與者(附註3) | | | | | | | | | | |
| 合計 | 2019年5月17日 | 13.16 | 300,000 | - | 300,000 (附註1(d)) | - | - | - | 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 |
| | | | 22,988,540 | - | 17,370,840 | - | - | 5,617,700 | | |

附註：

- 股份於緊接行使購股權日期前之加權平均收市價為52.25港元。
 - 股份於緊接行使購股權日期前之加權平均收市價為65.71港元。
 - 股份於緊接行使購股權日期前之加權平均收市價為59.27港元。
 - 股份於緊接行使購股權日期前之加權平均收市價為63.37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。
- 其他參與者為前獨立非執行董事蘇敬軾先生。



根據2014年購股權計劃於截至2022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。截至2022年12月31日止年度並無根據2014年購股權計劃授出購股權。

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。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（「限制性股份交易」）。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及／或達成向有關經挑選參與者發出的授出函件內所載的指定歸屬條件後成為無限制。倘若於計劃期間任何時間所授出限制性股份數目將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2022年12月31日，本公司已發行股份數目為2,633,919,586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131,695,979股。任何一次或合計可向經挑選參與者授予的限制性股份數目上限為不超過2016年限制性股份獎勵計劃採納之日本公司已發行股本的1%（即18,854,940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。

董事會報告

於截至2022年12月31日止年度，根據2016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。

| 承授人 | 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2022年 12月31日 | 歸屬期 |
|---------------------|-------------|-----------------------------|----------------|-----------|---------|---------|------------------|---------------------------|
| | | | 於2022年 1月1日 | 年內授出 | 年內歸屬 | 年內失效 | | |
| 董事 | | | | | | | | |
| 李寧(附註2) | 2019年9月19日 | 22.40 | 395,368 | - | 395,368 | - | - | 2020年9月1日至2022年9月1日 |
| | 2021年8月17日 | 91.00 | 17,637 | - | 17,637 | - | - | 2021年9月1日至2022年9月1日 |
| | 2022年1月11日 | 76.10 | - | 1,447,800 | - | - | 1,447,800 | 2023年4月1日至2026年4月1日 |
| 高坂武史(附註2) | 2019年9月19日 | 22.40 | 864,850 | - | 247,100 | - | 617,750 | 2020年9月1日至2024年9月1日 |
| | 2022年1月11日 | 76.10 | - | 1,018,800 | - | - | 1,018,800 | 2023年4月1日至2026年4月1日 |
| 李麒麟 | 2022年1月11日 | 76.10 | - | 193,100 | - | - | 193,100 | 2023年4月1日至2026年4月1日 |
| 顧福身 | 2022年6月24日 | 67.70 | - | 26,000 | - | - | 26,000 | 2023年4月1日至2025年4月1日 |
| 王亞非 | 2022年6月24日 | 67.70 | - | 26,000 | - | - | 26,000 | 2023年4月1日至2025年4月1日 |
| 陳振彬 | 2022年6月24日 | 67.70 | - | 26,000 | - | - | 26,000 | 2023年4月1日至2025年4月1日 |
| 五名最高薪人士(附註2) | | | | | | | | |
| 合計 | 2020年12月2日 | 42.05 | 67,467 | - | 33,733 | - | 33,734 | 2021年4月1日至2023年4月1日 |
| 合計 | 2022年1月11日 | 76.10 | - | 2,413,200 | - | - | 2,413,200 | 2023年4月1日至2026年4月1日 |
| 本集團其他僱員 | | | | | | | | |
| 合計 | 2019年4月2日 | 12.48 | 9,368 | - | 9,368 | - | - | 2020年4月1日至2022年9月1日(附註3) |
| 合計 | 2019年5月14日 | 12.52 | 6,100 | - | 6,100 | - | - | 2020年4月1日至2022年6月15日(附註3) |
| 合計 | 2019年11月29日 | 25.10 | 15,536 | - | 15,536 | - | - | 2020年9月1日至2022年9月1日 |
| 合計 | 2020年10月20日 | 40.70 | 1,000 | - | 200 | - | 800 | 2022年10月20日至2030年10月20日 |
| 合計 | 2020年12月2日 | 42.05 | 22,534 | - | 11,266 | - | 11,268 | 2021年4月1日至2023年4月1日 |
| 合計 | 2020年12月2日 | 42.05 | 73,202 | - | 36,598 | - | 36,604 | 2021年9月1日至2023年9月1日 |
| 合計 | 2021年3月31日 | 50.50 | 9,400 | - | 4,700 | - | 4,700 | 2021年9月1日至2023年9月1日 |
| 合計 | 2021年3月31日 | 50.50 | 62,800 | - | 20,932 | - | 41,868 | 2022年4月1日至2024年4月1日 |
| 合計 | 2021年8月20日 | 89.20 | 16,126 | - | 5,374 | - | 10,752 | 2022年9月1日至2024年9月1日 |
| 合計 | 2021年10月11日 | 79.35 | 54,800 | - | 18,266 | - | 36,534 | 2022年9月1日至2024年9月1日 |
| 合計 | 2021年11月2日 | 81.85 | 6,700 | - | - | 6,700 | - | 2022年9月1日至2024年9月1日 |
| 合計 | 2021年12月20日 | 79.95 | 22,500 | - | 3,666 | 11,500 | 7,334 | 2022年9月1日至2024年9月1日 |
| 合計 | 2022年1月11日 | 76.10 | - | 77,300 | - | - | 77,300 | 2023年4月1日至2025年4月1日 |
| 合計 | 2022年1月11日 | 76.10 | - | 2,896,200 | - | - | 2,896,200 | 2023年4月1日至2026年4月1日 |
| 合計 | 2022年3月21日 | 62.15 | - | 623,700 | - | 12,500 | 611,200 | 2023年4月1日至2025年4月1日 |
| 合計 | 2022年3月21日 | 62.15 | - | 772,400 | - | 193,100 | 579,300 | 2023年4月1日至2026年4月1日 |
| 合計 | 2022年5月25日 | 50.65 | - | 39,200 | - | 11,200 | 28,000 | 2023年4月1日至2025年4月1日 |
| 合計 | 2022年6月30日 | 72.70 | - | 4,800 | - | - | 4,800 | 2023年4月1日至2025年4月1日 |
| 合計 | 2022年8月19日 | 69.10 | - | 19,000 | - | 12,500 | 6,500 | 2023年9月1日至2025年9月1日 |
| 合計 | 2022年9月23日 | 62.65 | - | 5,400 | - | - | 5,400 | 2023年9月1日至2025年9月1日 |
| 合計 | 2022年10月28日 | 42.35 | - | 5,200 | - | - | 5,200 | 2023年9月1日至2025年9月1日 |
| 合計 | 2022年10月28日 | 42.35 | - | 206,800 | - | - | 206,800 | 2023年9月1日至2026年9月1日 |
| | | | 1,645,388 | 9,800,900 | 825,844 | 247,500 | 10,372,944 | |

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. 截至2022年12月31日止年度本集團五名最高薪人士包括兩名董事。在此類別下報告的合計信息代表其餘三名人士的限制性股份變動。
3. 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。

由於本公司關連人士佔2016年限制性股份獎勵計劃之權益總額超過30%，根據上市規則第14A.12(1)(b)條，受託人已成為本公司關連人士之聯繫人。因此，根據上市規則第14A章，限制性股份交易將構成本公司之關連交易。

有關截至2022年12月31日止年度之限制性股份交易所適用年度上限之詳情，請參閱本董事會報告「採納2016年限制性股份獎勵計劃項下持續關連交易之年度上限」一節及本公司日期為2019年9月19日、2020年12月23日及2021年12月14日之公告。

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2022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(i)根據證券及期貨條例第XV部第7及8分部須知會本公司及聯交所之權益及淡倉(包括根據證券及期貨條例有關條文被當作或視作擁有之權益及淡倉)；或(ii)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(iii)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 | 275,193,356 | 1,447,800 | 276,641,156 (附註1) | 10.50% |
| 高坂武史 | 個人權益 | 494,350 | 4,476,850 (附註2) | 4,971,200 | 0.19% |
| 李麒麟 | 個人權益及兩個酌情信託受益人 | 272,277,543 | 193,100 | 272,470,643 (附註3) | 10.34% |
| 顧福身 | 個人權益 | — | 276,000 (附註4) | 276,000 | 0.01% |
| 王亞非 | 個人權益 | 270,145 | 126,000 (附註5) | 396,145 | 0.02% |
| 陳振彬 | 個人權益 | 33,130 | 26,000 (附註6) | 59,130 | 0.00% |

* 百分比乃根據2022年12月31日已發行股份數目2,633,919,586股計算。

董事會報告

附註：

1. 李寧先生於276,641,156股股份中擁有權益，其中3,991,813股股份以個人權益持有，而彼被視為於非凡中國發展有限公司(「非凡中國BVI」)所持有的271,201,543股股份中擁有權益。此外，李寧先生於1,447,800股相關股份中擁有權益。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271,201,543股股份中擁有權益。於2022年12月31日，非凡中國由Victory Mind Assets Limited(「Victory Mind」)、Lead Ahead Limited(「Lead Ahead」)、Dragon City Management (PTC) Limited(「Dragon City」)及李進先生(李寧先生之胞兄及本公司主要股東)分別擁有約17.35%、22.03%、20.66%及0.62%權益。李寧先生持有非凡中國約0.22%股權的個人權益。Lead Ahead由李寧先生及李進先生分別擁有60%及40%權益。Victory Mind由Ace Leader Holdings Limited(由李寧先生任財產授予人之酌情信託全資擁有)及Jumbo Top Group Limited(由李進先生任財產授予人之酌情信託全資擁有)分別擁有57%及38%權益。Dragon City是單位信託的受託人，其單位由李寧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，李寧先生被視為於非凡中國持有之271,201,543股股份中擁有權益。李寧先生亦為非凡中國之執行董事、主席兼行政總裁。
 - (b) 李寧先生於根據2016年限制性股份獎勵計劃項下之1,447,800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2,840,300份購股權及2016年限制性股份獎勵計劃項下之1,636,550股未歸屬限制性股份中擁有權益。
3. 李麒麟先生於272,470,643股股份中擁有權益，其中1,076,000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271,201,543股股份中擁有權益。此外，李麒麟先生於根據2016年限制性股份獎勵計劃項下之193,100股未歸屬限制性股份中擁有權益。李麒麟先生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. 顧福身先生於根據2014年購股權計劃按每股行使價13.16港元授出之250,000份購股權及2016年限制性股份獎勵計劃項下之26,000股未歸屬限制性股份中擁有權益。
5. 王亞非女士於根據2014年購股權計劃按每股行使價13.16港元授出之100,000份購股權及2016年限制性股份獎勵計劃項下之26,000股未歸屬限制性股份中擁有權益。
6. 陳振彬博士於根據2016年限制性股份獎勵計劃項下之26,000股未歸屬限制性股份中擁有權益。

除上文所披露者外，就任何董事所知，於2022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)之任何股份或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2022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 | 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 | 275,193,356 | 1,447,800 | 276,641,156 (L) (附註1) | 10.50% |
| 李麒麟 | 個人權益及兩個酌情 信託受益人 | 272,277,543 | 193,100 | 272,470,643 (L) (附註2) | 10.34% |
| 李進 | 受控制公司之權益 | 271,201,543 | – | 271,201,543 (L) (附註3) | 10.30% |
| 非凡中國控股有限公司 | 受控制公司之權益 | 271,201,543 | – | 271,201,543 (L) (附註1(a)) | 10.30% |
| BlackRock, Inc. | 投資經理 | 153,404,830 | – | 153,404,830 (L) | 5.82% |
| | 投資經理 | 1,482,000 | – | 1,482,000 (S) | 0.06% |
| Brown Brothers Harriman & Co. | 投資經理 | 132,254,443 | – | 132,254,443 (L) | 5.02% |

(L) – 好倉，(S) – 淡倉

* 百分比乃根據2022年12月31日已發行股份數目2,633,919,586股計算。

附註：

- 李寧先生於276,641,156股股份中擁有權益，其中3,991,813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271,201,543股股份中擁有權益。此外，李寧先生於1,447,800股相關股份中擁有權益。詳情如下：
 - 非凡中國之全資附屬公司非凡中國BVI於271,201,543股股份中擁有權益。於2022年12月31日，非凡中國由Victory Mind、Lead Ahead、Dragon City及李進先生(李寧先生之胞兄及本公司主要股東)分別擁有約17.35%、22.03%、20.66%及0.62%權益。李寧先生持有非凡中國約0.22%股權的個人權益。Lead Ahead由李寧先生及李進先生分別擁有60%及40%權益。Victory Mind由Ace Leader Holdings Limited(由李寧先生任財產授予人之酌情信託全資擁有)及Jumbo Top Group Limited(由李進先生任財產授予人之酌情信託全資擁有)分別擁有57%及38%權益。Dragon City是單位信託的受託人，其單位由李寧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，李寧先生被視為於非凡中國持有之271,201,543股股份中擁有權益。李寧先生亦為非凡中國之執行董事、主席兼行政總裁。
 - 李寧先生於根據2016年限制性股份獎勵計劃項下之1,447,800股未歸屬限制性股份中擁有權益。
- 李麒麟先生於272,470,643股股份中擁有權益，其中1,076,000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271,201,543股股份中擁有權益。此外，李麒麟先生於根據2016年限制性股份獎勵計劃項下之193,100股未歸屬限制性股份中擁有權益。李麒麟先生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。
- 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271,201,543股股份中擁有權益。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2022年12月31日，本公司並無獲任何人士(本公司董事或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。

2016年限制性股份獎勵計劃項下持續關連交易之年度上限

於2016年6月2日，董事會批准採納2016年限制性股份獎勵計劃。由於本公司關連人士佔2016年限制性股份獎勵計劃之權益總額超過30%，根據上市規則第14A.12(1)(b)條，受託人已成為本公司關連人士之聯繫人，而根據上市規則第14A章，限制性股份交易將構成本公司之關連交易。

由於本公司預期將進一步向受託人支付相關款項以從公開市場購買股份作為限制性股份儲備，故董事會議決就應付受託人款項及將予購買之股份數目採納年度上限。

於2022年1月1日至2022年12月31日期間，本公司在期內支付予受託人之款項之年度上限最高金額為815,580,000港元，將予購買之股份數目年度上限最高為9,000,000股股份(以價值較低者為準)。有關詳情請參閱本公司日期為2021年12月14日之公告。

截至2022年12月31日止年度，本公司向受託人支付總額177,950,825港元用於從公開市場購買3,601,000股股份。年內，本公司支付予受託人之款項及購買股份數目均在年度上限之內。

進一步詳情請參閱本董事會報告「限制性股份獎勵計劃」一節及本公司日期為2019年9月19日、2020年12月23日及2021年12月14日之公告。

與非凡中國之持續關連交易

主協議

本公司與非凡中國於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日到期。

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日到期。

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日到期。

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。詳情請參閱本公司日期為2018年12月28日有關2019年經重續主協議的公告。2019年經重續主協議已於2021年12月31日到期。



主銷售協議

於2018年12月28日，本公司與非凡中國訂立協議（「2019年主銷售協議」），有效期自2019年1月1日至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年主銷售協議，就本集團成員公司與非凡中國集團成員公司之間有關(i)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(ii)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訂立的持續關連交易（「銷售交易」），並就銷售交易設定截至2021年12月31日止三個財政年度的年度上限。詳情請參閱本公司日期為2018年12月28日有關2019年主銷售協議的公告。2019年主銷售協議已於2021年12月31日到期。

加工定作協議

於2021年1月1日，本公司的間接全資附屬公司李寧（中國）體育用品有限公司（「李寧中國」）與非凡中國的間接非全資附屬公司來賓寧聚力鞋業有限公司（「寧聚力」）訂立加工定作協議（「加工定作協議」），有效期自2021年1月1日至2021年12月31日，除非按照加工定作協議的條款提前終止。根據加工定作協議，李寧中國同意委聘寧聚力以李寧中國及寧聚力將按公平原則釐定及協定的價格生產、加工及定作李寧中國訂購的鞋類產品（「寧聚力交易」），並就寧聚力交易設定年度上限。董事會亦於2021年9月13日決議通過提高有關之年度上限以滿足本集團在銷售業績方面的需求。詳情請參閱本公司日期為2021年9月13日及2021年9月16日有關加工定作協議的公告。加工定作協議已於2021年12月31日到期。

新框架協議

於2021年12月30日，本公司與非凡中國訂立新框架協議（「新框架協議」），以重續2019年經重續主協議、2019年主銷售協議及加工定作協議並擴大交易範圍，有效期自2022年1月1日起至2024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，並就以下持續關連交易（統稱「相關交易」）訂立年度上限：

- (1) 本集團向非凡中國集團出售品牌產品；
- (2) 非凡中國集團進行生產及加工，並將產品出售予本集團；
- (3) 非凡中國集團向本集團提供服務（包括但不限於(i)品牌或產品代言、(ii)贊助及營銷、(iii)活動製作及管理、(iv)代銷、(v)培訓、(vi)工程諮詢、(vii)體育資源營運及(viii)運動相關知識共享）；
- (4) 本集團向非凡中國集團提供服務（包括但不限於(i)產品規劃及設計指導、(ii)代銷、(iii)智能辦公園區及辦公室系統共享及(iv)培訓）；
- (5) 本集團向非凡中國集團租賃物業（包括但不限於辦公室及倉庫）；及
- (6) 本集團與非凡中國集團合作設計、製作、生產、出售、營銷及推廣聯名產品。



董事會報告

根據新框架協議，本集團於截至2022年、2023年及2024年12月31日止三個財政年度應付非凡中國集團之相關交易年度上限分別為538,000,000元人民幣、599,000,000元人民幣及600,000,000元人民幣，及本集團於截至2022年、2023年及2024年12月31日止三個財政年度應收非凡中國集團之相關交易年度上限分別為100,000,000元人民幣、100,000,000元人民幣及107,000,000元人民幣。

由於截至2022年、2023年及2024年12月31日止三個財政期間新框架協議的年度上限適用百分比率低於5%，故相關交易獲豁免遵守獨立股東批准的規定，惟須遵守上市規則第14A章項下的申報、公告及年度審閱的規定。詳情請參閱本公司日期為2021年12月30日有關新框架協議的公告。

截至2022年12月31日止年度之年度審閱

於2022年12月31日，非凡中國間接持有本公司約10.30%的已發行股份，為本公司主要股東並因此為本公司關連人士。

截至2022年12月31日止年度，就新框架協議項下本集團應付非凡中國集團之相關交易金額合共約409,663,000元人民幣，及本集團應收非凡中國集團之相關交易金額合共約19,245,000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相關交易，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) 按一般商業條款進行；及
- (3) 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) 在各重大方面乃按本集團的定價政策進行(就涉及由本集團提供貨品或服務的交易而言)；
- (3) 在各重大方面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2021年12月30日之公告所披露之有關年度上限。



關聯方交易

相關交易構成綜合財務報表附註35所載之本公司之關聯方交易(除其他交易以外)。

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

購買、出售或贖回本公司股份

於截至2022年12月31日止年度內，本公司概無贖回其任何股份。除由2016年限制性股份獎勵計劃受託人根據信託契約以及2016年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2022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2022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。



董事會報告

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2022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52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52頁的「企業管治報告」及第53頁至第108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2023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，2023年3月16日

獨立核數師報告



致李寧有限公司股東

(於開曼群島註冊成立的有限公司)

意見

我們已審計的內容

李寧有限公司(以下簡稱「貴公司」)及其附屬公司(以下統稱「貴集團」)列載於第142至230頁的綜合財務報表，包括：

- 於2022年12月31日的綜合資產負債表；
- 截至該日止年度的綜合收益表；
- 截至該日止年度的綜合全面收益表；
- 截至該日止年度的綜合權益變動表；
- 截至該日止年度的綜合現金流量表；及
- 綜合財務報表附註，包括主要會計政策及其他解釋資料。

我們的意見

我們認為，該等綜合財務報表已根據《國際財務報告準則》(「國際財務報告準則」)真實而中肯地反映了貴集團於2022年12月31日的綜合財務狀況及其截至該日止年度的綜合財務表現及綜合現金流量，並已遵照香港《公司條例》的披露規定妥為擬備。

意見的基礎

我們已根據《國際審計準則》進行審計。我們在該等準則下承擔的責任已在本報告「核數師就審計綜合財務報表承擔的責任」部分中作進一步闡述。

我們相信，我們所獲得的審計憑證能充足及適當地為我們的審計意見提供基礎。

獨立性

根據國際會計師職業道德準則理事會頒佈的《國際會計師職業道德守則(包含國際獨立性標準)》(以下簡稱「道德守則」)，我們獨立於貴集團，並已履行道德守則中的其他職業道德責任。

關鍵審計事項

關鍵審計事項是根據我們的專業判斷，認為對本期綜合財務報表的審計最為重要的事項。這些事項是在我們審計整體綜合財務報表及出具意見時進行處理的。我們不會對這些事項提供單獨的意見。

獨立核數師報告

我們在審計中識別的關鍵審計事項概述如下：

- 應收貿易款項預期信貸虧損撥備
- 存貨跌價準備

關鍵審計事項

應收貿易款項預期信貸虧損撥備

請參閱綜合財務報表附註3.1、附註4和附註14

於2022年12月31日，貴集團應收貿易款項原值餘額為1,173百萬元人民幣，並計提預期信貸虧損撥備153百萬元人民幣。

應收貿易款項預期信貸虧損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貸虧損率假設的重大判斷以及選擇預期信貸虧損撥備計算的輸入數據。

預期信貸虧損撥備評估是我們關注的範圍，原因是預期信貸虧損存在固有不确定因素及有關餘額金額龐大。

我們的審計如何處理關鍵審計事項

針對應收貿易款項預期信貸虧損撥備的重大錯報風險，我們執行的審計程序主要包括：

- 取得及了解管理層對估算應收貿易款項預期信貸虧損撥備的內部控制及評估過程，透過考量估計不確定性的程度及其他固有風險因素水平（如複雜性、主觀性、變化及易受管理層偏好或欺詐影響），評估固有的重大誤導風險；
- 評價和驗證估算應收貿易款項預期信貸虧損撥備的關鍵控制點；
- 透過進行以下程序測試估算預期信貸虧損所用的方法、假設及數據：(1)評估預期信貸虧損撥備方法的適當性，包括確定各自相應歷史損失率時的客戶分組；(2)詢問管理層有關客戶的信用度；(3)分析客戶過往付款模式；(4)分析過往應收貿易款項的周轉天數並與行業平均標準進行比較；(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)質疑釐定預期信貸虧損所用的輸入數據、假設及估計方法，包括過往及前瞻性資料。
- 按抽樣基準對應收貿易款項餘額重大及／或本年度新增客戶進行訪談，將其業務及營運信息與可獲得的外部信息（例如企業信用報告及公開消息）對比，以了解其對於到期的應收款項的還款意願和能力；及
- 評估應收貿易款項預期信貸虧損撥備於綜合財務報表中按照國際財務報告準則的相關披露是否充分。

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2022年12月31日評估應收貿易款項預期信貸虧損撥備時的判斷。



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

於2022年12月31日，貴集團全部存貨結餘為2,549百萬元人民幣，跌價準備為121百萬元人民幣。

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銷售價格等關鍵因素對存貨跌價準備金額做出重大判斷。

存貨可變現淨值及存貨跌價準備評估是我們關注的範圍，原因是所存在的固有不确定因素涉及未來事件及有關餘額金額龐大。

我們的審計如何處理關鍵審計事項

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：

- 了解管理層存貨撥備估計的內部控制及評估過程，透過考量估計不確定性的程度及其他固有風險因素水平(如複雜性、主觀性、變化及易受管理層偏好或欺詐影響)，評估固有的重大誤導風險；
- 根據存貨庫齡表評估和驗證存貨跌價準備估計相關的關鍵控制點；
- 透過進行以下程序測試估算存貨跌價準備所用的方法、假設及數據：(1)詢問管理層和其他相關員工，(2)比對分析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：審查存貨賬齡表，以抽樣方式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，按抽樣基準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2022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

貴公司董事須對其他信息負責。其他信息包括年報內的所有信息，但不包括綜合財務報表及我們的核數師報告。

我們對綜合財務報表的意見並不涵蓋其他信息，我們亦不對該等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所了解的情況存在重大抵觸或者似乎存在重大錯誤陳述的情況。

基於我們已執行的工作，如果我們認為其他信息存在重大錯誤陳述，我們需要報告該事實。在這方面，我們沒有任何報告。

董事及審計委員會就綜合財務報表須承擔的責任

貴公司董事須負責根據《國際財務報告準則》及香港《公司條例》的披露規定擬備真實而中肯的綜合財務報表，並對其認為為使綜合財務報表的擬備不存在由於欺詐或錯誤而導致的重大錯誤陳述所需的內部控制負責。

在擬備綜合財務報表時，董事負責評估貴集團持續經營的能力，並在適用情況下披露與持續經營有關的事項，以及使用持續經營為會計基礎，除非董事有意將貴集團清盤或停止經營，或別無其他實際的替代方案。

審計委員會須負責監督貴集團的財務報告過程。

核數師就審計綜合財務報表承擔的責任

我們的目標，是對綜合財務報表整體是否不存在由於欺詐或錯誤而導致的重大錯誤陳述取得合理保證，並出具包括我們意見的核數師報告。我們僅向閣下(作為整體)報告我們的意見，除此之外本報告別無其他目的。我們不會就本報告的內容向任何其他人士負上或承擔任何責任。合理保證是高水平的保證，但不能保證按照《國際審計準則》進行的審計，在某一重大錯誤陳述存在時總能發現。錯誤陳述可以由欺詐或錯誤引起，如果合理預期它們單獨或匯總起來可能影響綜合財務報表使用者依賴綜合財務報表所作出的經濟決定，則有關的錯誤陳述可被視作重大。

在根據《國際審計準則》進行審計的過程中，我們運用了專業判斷，保持了專業懷疑態度。我們亦：

- 識別和評估由於欺詐或錯誤而導致綜合財務報表存在重大錯誤陳述的風險，設計及執行審計程序以應對這些風險，以及獲取充足和適當的審計憑證，作為我們意見的基礎。由於欺詐可能涉及串謀、偽造、蓄意遺漏、虛假陳述，或凌駕於內部控制之上，因此未能發現因欺詐而導致的重大錯誤陳述的風險高於未能發現因錯誤而導致的重大錯誤陳述的風險。
- 了解與審計相關的內部控制，以設計適當的審計程序，但目的並非對貴集團內部控制的有效性發表意見。

- 評價董事所採用會計政策的恰當性及作出會計估計和相關披露的合理性。
- 對董事採用持續經營會計基礎的恰當性作出結論。根據所獲取的審計憑證，確定是否存在與事項或情況有關的重大不確定性，從而可能導致對貴集團的持續經營能力產生重大疑慮。如果我們認為存在重大不確定性，則有必要在核數師報告中提請使用者注意綜合財務報表中的相關披露。假若有關的披露不足，則我們應當發表非無保留意見。我們的結論是基於核數師報告日止所取得的審計憑證。然而，未來事項或情況可能導致貴集團不能持續經營。
- 評價綜合財務報表的整體列報方式、結構和內容，包括披露，以及綜合財務報表是否中肯反映相關交易和事項。
- 就貴集團內實體或業務活動的財務信息獲取充足、適當的審計憑證，以便對綜合財務報表發表意見。我們負責貴集團審計的方向、監督和執行。我們為審計意見承擔全部責任。

除其他事項外，我們與審計委員會溝通了計劃的審計範圍、時間安排、重大審計發現等，包括我們在審計中識別出內部控制的任何重大缺陷。

我們還向審計委員會提交聲明，說明我們已符合有關獨立性的相關專業道德要求，並與他們溝通有可能合理地被認為會影響我們獨立性的所有關係和其他事項，以及在適用的情況下，用以消除對獨立性產生威脅的行動或採取的防範措施。

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的審計最為重要，因而構成關鍵審計事項。我們在核數師報告中描述這些事項，除非法律法規不允許公開披露這些事項，或在極端罕見的情況下，如果合理預期在我們報告中溝通某事項造成的負面後果超過產生的公眾利益，我們決定不應在報告中溝通該事項。

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，2023年3月16日

綜合資產負債表

於12月31日

| | 附註 | 2022年 千元人民幣 | 2021年 千元人民幣 |
|------------------------|-----|-------------------|----------------|
| 資產 | | | |
| 非流動資產 | | | |
| 物業、機器及設備 | 6 | 3,234,563 | 1,625,887 |
| 使用權資產 | 6 | 2,022,229 | 1,332,765 |
| 投資性房地產 | 7 | 1,802,227 | 1,850,045 |
| 土地使用權 | 8 | 158,781 | 162,579 |
| 無形資產 | 9 | 217,236 | 187,680 |
| 遞延所得稅資產 | 22 | 693,402 | 707,575 |
| 其他資產 | 13 | 287,707 | 775,531 |
| 按權益法入賬之投資 | 11 | 1,369,403 | 1,267,071 |
| 以公允價值計量且變動計入當期損益的投資 | 3.3 | 174,597 | 169,671 |
| 其他應收款項 | 15 | 268,183 | 188,833 |
| 長期銀行存款 | 16 | 11,023,296 | 3,335,325 |
| 非流動資產總額 | | 21,251,624 | 11,602,962 |
| 流動資產 | | | |
| 存貨 | 12 | 2,428,040 | 1,772,803 |
| 其他資產－即期部分 | 13 | 831,578 | 770,628 |
| 應收貿易款項 | 14 | 1,020,346 | 902,857 |
| 其他應收款項－即期部分 | 15 | 88,419 | 78,744 |
| 受限制之銀行存款 | 16 | 970 | 1,061 |
| 短期銀行存款 | 16 | 643,324 | 400,862 |
| 現金及等同現金項目 | 16 | 7,382,218 | 14,744,899 |
| 流動資產總額 | | 12,394,895 | 18,671,854 |
| 資產總額 | | 33,646,519 | 30,274,816 |
| 權益 | | | |
| 本公司權益持有人應佔股本及儲備 | | | |
| 普通股 | 17 | 240,320 | 238,759 |
| 股份溢價 | 17 | 11,580,718 | 12,637,277 |
| 就限制性股份獎勵計劃持有之股份 | 17 | (180,839) | (37,840) |
| 其他儲備 | 18 | 1,792,412 | 1,241,767 |
| 保留溢利 | 18 | 10,896,819 | 7,021,583 |
| | | 24,329,430 | 21,101,546 |
| 非控制性權益 | | 2,498 | 2,561 |
| 權益總額 | | 24,331,928 | 21,104,107 |



於12月31日

| | 附註 | 2022年 千元人民幣 | 2021年 千元人民幣 |
|----------------|-----|-------------------|----------------|
| 負債 | | | |
| 非流動負債 | | | |
| 應付特許使用費 | 21 | 15,531 | 20,996 |
| 租賃負債 | 6 | 1,473,905 | 956,475 |
| 遞延所得稅負債 | 22 | 518,731 | 426,873 |
| 遞延收入 | 23 | 65,591 | 62,517 |
| 非流動負債總額 | | 2,073,758 | 1,466,861 |
| 流動負債 | | | |
| 應付貿易款項 | 19 | 1,584,424 | 1,599,282 |
| 合同負債 | 5 | 252,090 | 345,835 |
| 租賃負債－即期部分 | 6 | 667,762 | 366,968 |
| 其他應付款項及應計費用 | 20 | 3,648,720 | 4,024,662 |
| 應付特許使用費－即期部分 | 21 | 50,540 | 50,106 |
| 當期所得稅負債 | | 1,037,297 | 1,307,776 |
| 衍生金融工具－即期部分 | 3.3 | — | 9,219 |
| 流動負債總額 | | 7,240,833 | 7,703,848 |
| 負債總額 | | 9,314,591 | 9,170,709 |
| 權益及負債總額 | | 33,646,519 | 30,274,816 |

上述綜合資產負債表應與隨附附註一併閱讀。

第142至230頁所載的綜合財務報表於2023年3月16日經董事會批准及由其以下代表簽署。

李寧
執行主席兼聯席行政總裁

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 | 2022年 千元人民幣 | 2021年 千元人民幣 |
|--------------------------------|-----|-------------------|----------------|
| 收入 | 5 | 25,803,383 | 22,572,281 |
| 銷售成本 | 24 | (13,318,590) | (10,603,183) |
| 毛利 | | 12,484,793 | 11,969,098 |
| 銷售及經銷開支 | 24 | (7,314,303) | (6,138,077) |
| 行政開支 | 24 | (1,113,218) | (1,110,675) |
| 金融資產預期信貸虧損撥備轉回－淨額 | 3.1 | 24,321 | 15,682 |
| 其他收入及其他收益－淨額 | 25 | 805,165 | 400,348 |
| 經營溢利 | | 4,886,758 | 5,136,376 |
| 融資收入 | 27 | 447,748 | 145,097 |
| 融資開支 | 27 | (120,561) | (112,458) |
| 融資收入－淨額 | 27 | 327,187 | 32,639 |
| 享有按權益法入帳之投資的溢利份額 | 11 | 201,155 | 159,222 |
| 除所得稅前溢利 | | 5,415,100 | 5,328,237 |
| 所得稅開支 | 28 | (1,351,329) | (1,317,349) |
| 年內溢利 | | 4,063,771 | 4,010,888 |
| 由下列各方應佔溢利： | | | |
| 本公司權益持有人 | | 4,063,834 | 4,010,881 |
| 非控制性權益 | | (63) | 7 |
| | | 4,063,771 | 4,010,888 |
| 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 | 155.38 | 160.10 |
| 每股攤薄收益 | 29 | 154.34 | 157.97 |

上述綜合收益表應與隨附附註一併閱讀。

綜合全面收益報表



| 截至12月31日止年度 | | |
|--------------|----------------|----------------|
| 附註 | 2022年 千元人民幣 | 2021年 千元人民幣 |
| 年內溢利 | 4,063,771 | 4,010,888 |
| 其他全面虧損： | | |
| 有機會重分類至損益的項目 | | |
| 外幣折算差額 | 18 (8,383) | (2,562) |
| 年內全面收益總額 | 4,055,388 | 4,008,326 |
| 由下列各方應佔： | | |
| 本公司權益持有人 | 4,055,451 | 4,008,319 |
| 非控制性權益 | (63) | 7 |
| 年內全面收益總額 | 4,055,388 | 4,008,326 |

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2021年1月1日 | 228,285 | 4,037,767 | (148,995) | 874,574 | 3,695,232 | 8,686,863 | 2,554 | 8,689,417 |
| 年內全面收益總額 | - | - | - | (2,562) | 4,010,881 | 4,008,319 | 7 | 4,008,326 |
| 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) | 603 | 39,967 | - | - | - | 40,570 | - | 40,570 |
| 因配售及認購新股份之所得款項淨額 (附註17) | 9,859 | 8,561,928 | - | - | - | 8,571,787 | - | 8,571,787 |
| 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) | - | - | - | 33,064 | - | 33,064 | - | 33,064 |
| 購股權行使及限制性股份獎勵計劃下之 股份歸屬(附註32) | - | (2,708) | 111,155 | (108,447) | - | - | - | - |
| 轉撥至法定儲備 | - | - | - | 169,328 | (169,328) | - | - | - |
| 可換股證券轉換之股份(附註17、18) | 12 | 323 | - | (335) | - | - | - | - |
| 已付股息(附註30) | - | - | - | - | (515,202) | (515,202) | - | (515,202) |
| 僱員以股份為基礎之酬金計劃的稅務影響 | - | - | - | 276,145 | - | 276,145 | - | 276,145 |
| 於2021年12月31日 | 238,759 | 12,637,277 | (37,840) | 1,241,767 | 7,021,583 | 21,101,546 | 2,561 | 21,104,107 |

| | 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2022年1月1日 | 238,759 | 12,637,277 | (37,840) | 1,241,767 | 7,021,583 | 21,101,546 | 2,561 | 21,104,107 |
| 年內全面收益總額 | - | - | - | (8,383) | 4,063,834 | 4,055,451 | (63) | 4,055,388 |
| 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) | 1,561 | 95,154 | - | - | - | 96,715 | - | 96,715 |
| 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) | - | - | - | 239,301 | - | 239,301 | - | 239,301 |
| 購股權行使及限制性股份獎勵計劃下之 股份歸屬(附註32) | - | 43,000 | 15,611 | (58,611) | - | - | - | - |
| 轉撥至法定儲備 | - | - | - | 188,598 | (188,598) | - | - | - |
| 就限制性股份獎勵計劃購入之股份 | - | - | (158,610) | - | - | (158,610) | - | (158,610) |
| 可換股證券轉換之股份(附註17、18) | - | 7 | - | (7) | - | - | - | - |
| 已付股息(附註30) | - | (1,194,720) | - | - | - | (1,194,720) | - | (1,194,720) |
| 僱員以股份為基礎之酬金計劃的稅務影響 | - | - | - | 189,747 | - | 189,747 | - | 189,747 |
| 於2022年12月31日 | 240,320 | 11,580,718 | (180,839) | 1,792,412 | 10,896,819 | 24,329,430 | 2,498 | 24,331,928 |

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 | 2022年 千元人民幣 | 2021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 | 5,230,021 | 6,981,667 |
| 已付所得稅 | | (1,316,417) | (456,332) |
| 經營活動產生之現金淨額 | | 3,913,604 | 6,525,335 |
| 投資活動之現金流量 | | | |
| — 收購附屬公司(扣除已收購現金) | 34(b) | — | (1,297,958) |
| — 結算上一年與收購附屬公司有關的應付款項的已付現金 | 34(b) | (13,267) | — |
| — 投資合營企業及聯營公司支付款項 | | (12,670) | (83,148) |
| — 購入物業、機器及設備 | | (1,756,744) | (985,000) |
| — 購入房地產預付款項 | | (287,707) | (775,531) |
| — 購入投資性房地產 | | (65,406) | (137,774) |
| — 以公允價值計量且其變動計入損益的投資支付款項 | | — | (39,486) |
| — 購入無形資產 | | (73,681) | (42,754) |
| — 出售物業、機器及設備所得款項 | 31 | 7,719 | 6,019 |
| — 購入理財產品 | 3.3 | (14,235,600) | (9,072,000) |
| — 贖回理財產品本金額 | 3.3 | 14,235,600 | 9,072,000 |
| — 存入長期銀行存款 | | (8,000,000) | (3,270,000) |
| — 存入短期銀行存款 | | (1,770,000) | (820,000) |
| — 贖回長期銀行存款 | | 100,000 | 34,966 |
| — 贖回短期銀行存款 | | 2,000,000 | 640,000 |
| — 來自理財產品之投資收入 | 25 | 140,550 | 77,902 |
| — 以公允價值計量且其變動計入損益之金融資產所收取之分派 | | 48,904 | — |
| — 已收銀行存款利息 | 27 | 93,555 | 78,910 |
| — 已收聯營公司及合營企業股息 | | 102,274 | 67,595 |
| — 合營企業償還貸款 | | 11,713 | 15,000 |
| — 其他投資活動所用之現金 | | (6,673) | (7,441) |
| 投資活動所用之現金淨額 | | (9,481,433) | (6,538,700) |



截至12月31日止年度

| | 附註 | 2022年 千元人民幣 | 2021年 千元人民幣 |
|--------------------------|----|--------------------|----------------|
| 融資活動之現金流量 | | | |
| — 配售及認購新股份所得款項 | 17 | — | 8,626,800 |
| — 配售及認購新股份之相關交易費用 | 17 | — | (55,013) |
| — 因購股權計劃而發行股份之所得款項 | 17 | 96,715 | 40,570 |
| — 就限制性股份獎勵計劃購入股份 | | (158,610) | — |
| — 支付租賃負債之本金及相關利息 | | (627,429) | (501,005) |
| — 銀行借貸所得款項 | | 600,000 | — |
| — 償還銀行借貸 | | (600,000) | — |
| — 已付利息 | | (3,391) | — |
| — 已付股息 | | (1,194,720) | (515,202) |
| 融資活動(所用)/所得之現金淨額 | | (1,887,435) | 7,596,150 |
| 現金及等同現金項目淨(減少)/增加 | | (7,455,264) | 7,582,785 |
| 年初之現金及等同現金項目 | | 14,744,899 | 7,187,039 |
| 現金及等同現金項目匯兌收益/(虧損) | | 92,583 | (24,925) |
| 年末之現金及等同現金項目 | | 7,382,218 | 14,744,899 |

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

(除另有所示外所有金額均按人民幣計值)

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2023年3月16日批准刊發此等綜合財務報表。

2. 重要會計政策概要

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。該等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 編製基準

(a) 國際財務報告準則和香港公司條例之合規性

本公司綜合財務報表乃根據國際財務報告準則(「國際財務報告準則」)和香港法例第622章公司條例(「香港公司條例」)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經修改的準則

本集團已就2022年1月1日開始的年度報告期間首次應用下列修改或年度改進項目：

| | |
|--------------------------|----------------------|
| 國際會計準則第16號(修改) | 物業、機器及設備：作擬定用途前的所得款項 |
| 國際會計準則第37號(修改) | 虧損合同－履約成本 |
| 國際財務報告準則2018-2020的年度改進項目 | |
| 國際財務報告準則第3號(修改) | 概念框架的索引 |

本集團還選擇提前採納以下修改：

| | |
|----------------|----------------------|
| 國際會計準則第12號(修改) | 與單項交易產生的資產和負債相關的遞延稅項 |
|----------------|----------------------|

2. 重要會計政策概要(續)

2.1 編製基準(續)

(c) 本集團已採納的新訂和經修改的準則(續)

除國際會計準則第12號(修改)外，本集團並沒有因採用上述經修改的準則或年度改進項目而改變其會計政策或進行追溯性調整。於採用國際會計準則第12號(修改)後，本集團就最早比較期(2021年1月1日)開始時與使用權資產和租賃負債相關的暫時差異確認遞延稅項資產和遞延稅項負債，詳情請參閱附註22。提早採納此項修改未對財務報表產生任何重大影響。

(d) 尚未採納的新準則和解釋

某些已頒佈的新會計準則、會計準則的修改及解釋毋須於截至2022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、修改和解釋。預計這些準則、修改或解釋在當前或未來報告期內不會對本集團及可預見的未來交易產生重大影響。

| | 新準則、修改和解釋 | 生效日期 |
|-------------------------------|--------------------------|---------------------|
| 國際會計準則第1號(修改) | 負債分類為流動或非流動 | 2024年1月1日或之後開始的年度期間 |
| 國際會計準則第28號及國際財務報告準則第10號(修改) | 投資者與其聯營企業或合資企業之間的資產出售或出資 | 待定 |
| 國際會計準則第1號及國際財務報告準則實務報告第2號(修改) | 會計政策的披露 | 2023年1月1日或之後開始的年度期間 |
| 國際會計準則第8號(修改) | 會計估計的定義 | 2023年1月1日或之後開始的年度期間 |

2.2 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2.3)。

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。

綜合財務報表附註

(除另有所示外所有金額均按人民幣計值)

2. 重要會計政策概要(續)

2.2 綜合原則及權益會計處理(續)

(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，於合營安排的投資分類為共同經營或合營企業。分類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。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))。

(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2.11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持有人的交易。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持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。

2. 重要會計政策概要(續)

2.2 綜合原則及權益會計處理(續)

(e) 擁有權權益變動(續)

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)。

2.3 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。

- 所轉讓的代價；
- 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

(除另有所示外所有金額均按人民幣計值)

2. 重要會計政策概要(續)

2.4 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。

2.5 分部報告

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

2.6 外幣換算

(a) 功能及呈報貨幣

本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. 重要會計政策概要(續)

2.6 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。當售出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。

2.7 投資性房地產

投資性房地產指持作出租用途的樓宇，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 |
|-------|---------|--------|------------|
| 土地及樓宇 | 30至40年 | 0%至10% | 2.25%至2.5% |

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物業、機器及設備。當自用物業的用途改變為賺取租金或資本增值時，則於改變日期將物業、機器及設備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2.11)。

綜合財務報表附註

(除另有所示外所有金額均按人民幣計值)

2. 重要會計政策概要(續)

2.8 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至3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2.11)。

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。

2.9 土地使用權

根據使用權資產會計政策(附註2.26)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. 重要會計政策概要(續)

2.10 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可識別淨資產公允價值中的權益，同時非控制性權益則以公允價值或可識別淨資產的比例份額計量。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。與特許使用權有關的可變付款額取決於相關產品的銷售，在觸發這些付款的條件發生期間確認為損益。

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初步以歷史成本列示。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

(除另有所示外所有金額均按人民幣計值)

2. 重要會計政策概要(續)

2.11 於附屬公司之投資、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。

2.12 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步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量且其變動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的絕大部分風險及回報轉讓，則金融資產將被取消確認。

2. 重要會計政策概要(續)

2.12 金融資產(續)

(c) 計量

對於不被分類為以公允價值計量且其變動計入損益的金融資產，於初步確認時，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。以公允價值計量且其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用實際利率法計算，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。
- 以公允價值計量且其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其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。
- 以公允價值計量且其變動計入損益：不符合按攤銷成本計量或以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益標準的資產，按以公允價值計量且其變動計入損益計量。後續以公允價值計量且其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其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其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

(除另有所示外所有金額均按人民幣計值)

2. 重要會計政策概要(續)

2.12 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其變動計入其他綜合收益的債務工具，本集團就其預期信貸虧損做出前瞻性評估。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，在初步確認應收貿易款項時確認整個存續期的預期損失。

2.13 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。

2.14 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，減完成銷售的估計成本及進行銷售所需的估計成本。

2.15 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若。

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)。

2.16 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. 重要會計政策概要(續)

2.17 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普通股(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步確認時被分類為權益。

2.18 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。

2.19 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。

2.20 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

(除另有所示外所有金額均按人民幣計值)

2. 重要會計政策概要(續)

2.21 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。

2.22 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，並權衡稅務機關是否可能接受不確定稅務處理。本集團基於最大可能金額或預期價值計量稅項結餘，取決於哪種方法提供不確定性解決方法的更佳預測。

(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，且不會產生相等應課稅及可扣稅暫時差額，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. 重要會計政策概要(續)

2.22 即期及遞延所得稅(續)

(c) 以股份為基礎之酬金所產生的即期及遞延所得稅

就本集團以股份為基礎之酬金而言(附註2.23(b))，扣稅金額可能異於相關累計酬金開支，並可能於較後會計期內產生。倘扣稅金額(或估計未來扣稅)超出相關累計酬金開支的金額，則表示該扣稅不僅與酬金開支有關，更與權益項目相關。此情況下，相關即期或遞延所得稅的超出差額會直接於權益確認並於綜合權益變動表計入「僱員以股份為基礎之酬金計劃的稅務影響」。

2.23 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(「強積金」)計劃條例向計劃供款，有關資產一般以獨立形式由受託人管理的基金持有。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。

本集團向該等界定供款計劃所作的供款於產生時支銷，而僱員因在取得全數供款前退出計劃而被沒收的供款將不會用作扣減該等供款。本集團毋須承擔僱員合約的任何其他退休後福利責任。

2022年6月17日，廢除了僱主向強積金及職業退休計劃(「職業退休計劃」)作出的「強制性」供款，產生的累積收益用以抵銷由過渡日期(不遲於2025年)起累積的長期服務金(「長期服務金」)和遣散費(「修訂」)。由於長期服務金是一項設定受益計劃，修訂被視為一項根據國際會計準則第19號作出的計劃修訂，改變了僱主的法律義務。由於本集團只有極少數僱員屬於修訂範圍內，本集團認為修訂將對本集團的財務狀況及表現產生非重大影響。

(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)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非市場歸屬條件將須滿足的歸屬期內。

綜合財務報表附註

(除另有所示外所有金額均按人民幣計值)

2. 重要會計政策概要(續)

2.23 僱員福利(續)

(b) 以股份為基礎的酬金(續)

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。

(c) 其他福利

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

2.24 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。

2.25 收益確認

(a) 銷售貨品 – 批發

就批發業務而言，主要代表本集團向特許經銷商的銷售(附註5)，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。

2. 重要會計政策概要(續)

2.25 收益確認(續)

(b) 銷售貨品－零售

就零售業務而言，代表本集團直接經營的銷售(附註5)，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

本集團從電子商務渠道(附註5)的銷售主要為在互聯網上銷售商品，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。

(d) 銷售貨品－銷售退回

當客戶退貨，本集團有義務向客戶退还款項。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) 銷售貨品－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。積分收入會遞延且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。

(f) 特許使用費收入

本集團根據特許使用權協議在特定期限內將某些體育相關產品許可給第三方。特許使用費收入在合同期內按比例確認。

2.26 租賃

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。

租賃條款乃在個別基礎上協商，並包含各種不同的條款及條件。除出租人持有的租賃資產的抵押權益外，租賃協議並無施加任何契諾。租賃資產不得用作借款抵押。

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

綜合財務報表附註

(除另有所示外所有金額均按人民幣計值)

2. 重要會計政策概要(續)

2.26 租賃(續)

- 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。

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)的信貸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。

倘若個別承租人可獲取已有可觀察攤銷貸款利率(透過近期金融或市場數據)，其與租賃的付款情況相似，則集團實體使用該利率作為起點釐定增量貸款利率。

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個月且並無購買選擇權的租賃。

2. 重要會計政策概要(續)

2.26 租賃(續)

本集團已自2020年1月1日起追溯採納國際財務報告準則第16號(修改)－新冠疫情相關的租金優惠。該修訂提供了一項可選的實務處理方法，允許承租人選擇對新冠疫情相關租金優惠是否屬租賃修訂不予評估。採納該選擇的承租人可將合資格租金優惠以與該等租金優惠並非租賃修訂相同的方式入賬。實務處理方法僅適用於新冠疫情直接引致的租金優惠，並僅於符合以下所有條件之情況下適用：a.租賃付款變動導致經修訂租賃代價與緊接變動前之租賃代價大致相同或少於緊接變動前之有關代價；b.租賃付款的任何減少僅影響於2021年6月30日或之前到期的付款；及c.租賃的其他條款及條件並無實質性變動。

本集團已提早採納已更新的國際財務報告準則第16號(修改)－2021年6月30日後的新冠疫情相關的租金優惠。該修訂將實務處理方法拓展至於2022年6月30日或之前到期的租賃付款。

本集團已就所有合資格新冠疫情相關租金優惠應用實務處理方法。

本集團為出租人的經營租賃所得租賃收入以直線法於租賃期內於收益確認。

2.27 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。

2.28 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。

2.29 利息收入

倘利息收入來自持有作現金管理目的的金融資產(包括現金及等同現金項目、銀行存款及以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益的債務投資)，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

(除另有所示外所有金額均按人民幣計值)

2. 重要會計政策概要(續)

2.30 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：

- 本公司權益持有人應佔溢利(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人民幣、港元、美元、歐元和英鎊計值的貨幣資產／負債。截至2022年及2021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。

3. 財務風險管理(續)

3.1 財務風險因素(續)

(a) 市場風險(續)

(i) 外匯風險(續)

於2022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：

| | 2022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 | 英鎊 千元人民幣 |
| 現金及銀行存款 | 100,959 | 107,879 | 155,139 | 1,845 | - |
| 應收貿易及其他應收款項 | - | 773 | 4,126 | 1,770 | - |
| 以公允價值計量且其變動計入 損益之投資 | - | - | - | - | 174,597 |
| 應付貿易及其他應付款項 | - | (8,980) | (15,789) | - | - |
| 應付特許使用費 | - | - | (25,191) | - | - |

| | 2021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 | 英鎊 千元人民幣 |
| 現金及銀行存款 | 3,413,038 | 681,690 | 45,705 | 1,758 | - |
| 應收貿易及其他應收款項 | - | 740 | 6,255 | 1,392 | 684 |
| 以公允價值計量且其變動計入 損益之投資 | - | - | 38,255 | - | 131,416 |
| 應付貿易及其他應付款項 | - | (2,989) | (17,086) | - | - |
| 應付特許使用費 | - | - | (23,547) | - | - |

截至2022年12月31日止年度，倘人民幣貶值／升值5%而所有其他變數保持不變，則稅後溢利將增加／減少14,004,000元人民幣。截至2021年12月31日止年度，若人民幣貶值／升值5%，而所有其他變數保持不變，則稅後溢利將減少／增加113,427,000元人民幣，主要與集團實體持有的若干人民幣計價現金及銀行存款有關，其功能貨幣為港元。

(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，本集團的利率風險主要來自長期銀行存款。於2022年12月31日，如果長期銀行存款利率升高／降低50個基本點，而所有其他變數保持不變，則本年度稅後溢利將增加／減少34,718,000元人民幣(2021年：6,852,000元人民幣)。本集團目前並無對沖利率風險。

綜合財務報表附註

(除另有所示外所有金額均按人民幣計值)

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，其他應收款項的信貸風險通常被認為很低。就批發的客戶而言，本集團制定了統一的信貸政策，經過考慮其財務狀況、過往經驗及其他因素後，本集團在此基礎上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。信貸限額的使用受定期監察。所有該等主要客戶通常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。

本集團所有現金及等同現金項目、受限制之銀行存款、短期銀行存款及長期銀行存款均存放於中國境內(包括香港特別行政區及澳門特別行政區)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的分行。下表列示於報告期末在主要銀行現金及等同現金項目、受限制之銀行存款、短期銀行存款及長期銀行存款的結餘。

| | 2022年 千元人民幣 | 2021年 千元人民幣 |
|-----|-------------------|----------------|
| 銀行 | | |
| 銀行A | 6,258,802 | 5,893,908 |
| 銀行B | 4,618,041 | 3,459,761 |
| 銀行C | 3,079,773 | 3,176,724 |
| | 13,956,616 | 12,530,393 |

(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貸虧損模型的適用範圍內：

- 應收貿易款項，及
- 其他應收款項。

現金及等同現金項目、受限制之銀行存款、短期銀行存款及長期銀行存款亦需遵循國際財務報告準則第9號的減值要求，減值損失已識別為不重大。

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貸虧損，即對所有應收貿易款項確認整個存續期的預期損失撥備。為計量預期信貸虧損，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。歷史虧損率已經作出調整，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2022年12月31日及2021年12月31日的應收貿易款項虧損撥備根據各自的發票日期釐定如下：

| 2022年12月31日 | 0至90天 千元人民幣 | 91至180天 千元人民幣 | 超過180天 千元人民幣 | 總計 千元人民幣 |
|----------------|----------------|------------------|-----------------|-------------|
| 整個存續期內的預期信貸虧損率 | 2% | 26% | 100% | |
| 賬面總值 | 984,480 | 74,865 | 113,512 | 1,172,857 |
| 虧損撥備 | (19,186) | (19,813) | (113,512) | (152,511) |

| 2021年12月31日 | 0至90天 千元人民幣 | 91至180天 千元人民幣 | 超過180天 千元人民幣 | 總計 千元人民幣 |
|----------------|----------------|------------------|-----------------|-------------|
| 整個存續期內的預期信貸虧損率 | 3% | 61% | 100% | |
| 賬面總值 | 923,658 | 21,697 | 165,783 | 1,111,138 |
| 虧損撥備 | (29,284) | (13,214) | (165,783) | (208,281) |

其他應收款項

按攤銷成本列賬的其他應收款項主要包括租賃按金、員工墊款及其他僱員支付款項以及授予一合營企業的貸款。其他應收款項的減值按12個月預期信貸虧損或整個存續期內的預期信貸虧損計量，其取決於信貸風險自初步確認以來是否顯著增加。為評估信貸風險是否大幅增加，本集團透過考量可用、合理及支持性前瞻資料，將報告日期資產發生違約的風險與初步確認日期的違約風險進行比較。

鑒於與債務人合作及向其收款的歷史，管理層相信本集團其他應收款項的信貸風險於2022年及2021年12月31日並無識別重大增加，而本集團尚未收取的其他應收款項所潛在的信貸風險亦不重大。其他應收款項所應用的平均虧損率於2022年及2021年12月31日分別為1.8%及2.9%。

綜合財務報表附註

(除另有所示外所有金額均按人民幣計值)

3. 財務風險管理(續)

3.1 財務風險因素(續)

(b) 信貸風險(續)

(iii) 金融資產減值虧損淨額

| | 2022年 千元人民幣 | 2021年 千元人民幣 |
|-----------------------|----------------|----------------|
| 應收貿易款項預期信貸虧損撥備轉回 | (23,114) | (19,900) |
| 其他應收款項預期信貸虧損撥備(轉回)/計提 | (1,207) | 4,218 |
| 金融資產預期信貸虧損撥備轉回 | (24,321) | (15,682) |

(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。

| | 少於1年 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2022年12月31日 | | | | |
| 應付特許使用費 | 50,996 | 9,000 | 10,000 | — |
| 應付貿易款項 | 1,584,424 | — | — | — |
| 其他應付款項(退款負債、應付工資及福利和其他應付稅項除外) | 1,877,664 | — | — | — |
| 租賃負債 | 771,940 | 652,777 | 825,840 | 151,116 |
| | 4,285,024 | 661,777 | 835,840 | 151,116 |
| 於2021年12月31日 | | | | |
| 應付特許使用費 | 50,391 | 8,000 | 19,000 | — |
| 應付貿易款項 | 1,599,282 | — | — | — |
| 其他應付款項(退款負債、應付工資及福利和其他應付稅項除外) | 2,124,940 | — | — | — |
| 租賃負債 | 433,660 | 363,214 | 532,236 | 185,945 |
| | 4,208,273 | 371,214 | 551,236 | 185,945 |

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2022年及2021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。

下表呈列本集團於截至2022年及2021年12月31日止年度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2022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 |
|------------------------------|--------------|--------------|--------------|-------------|
| 金融資產 | | | | |
| 私募股權基金投資(按以公允價值計量且其變動計入損益計量) | – | – | 174,597 | 174,597 |
| 於2021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 |
| 金融資產 | | | | |
| 私募股權基金投資(按以公允價值計量且其變動計入損益計量) | – | – | 169,671 | 169,671 |
| 金融負債 | | | | |
| 衍生金融工具 | – | – | 9,219 | 9,219 |

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。

綜合財務報表附註

(除另有所示外所有金額均按人民幣計值)

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)

第一層：於活躍市場買賣之金融工具(如公開買賣之衍生工具以及買賣及可供出售證券)之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之金融工具(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。此情況適用於私募基金投資及衍生金融工具。

(b) 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2022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 | 以公允價值計 量且其變動計 入損益之投資 千元人民幣 | 衍生金融工具 千元人民幣 | 總計 千元人民幣 |
|-------------------------------------|---------------|-------------------------------------|-----------------|--------------|
| 於2021年1月1日 | - | - | (18,735) | (18,735) |
| 新增 | 9,072,000 | 130,100 | - | 9,202,100 |
| 結付/轉撥 | (9,149,902) | - | 8,820 | (9,141,082) |
| 公允價值變動 | 77,902 | 39,571 | 696 | 118,169 |
| 於2021年12月31日 | - | 169,671 | (9,219) | 160,452 |
| 新增 | 14,235,600 | - | - | 14,235,600 |
| 結付/轉撥 | (14,376,150) | (48,904) | 9,219 | (14,415,835) |
| 公允價值變動 | 140,550 | 53,830 | - | 194,380 |
| 於2022年12月31日 | - | 174,597 | - | 174,597 |
| 年內未實現損益(包括報告期末綜合收 益表內持有資產的損益)的變動 | | | | |
| 2022年 | - | 53,830 | - | 53,830 |
| 2021年 | - | 39,571 | 696 | 40,267 |

3. 財務風險管理(續)

3.3 公允價值估計(續)

(b) 使用重大不可觀察輸入數據(第三層)的公允價值計量(續)

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。該團隊將每半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。

(c) 用於釐定公允價值的估值技術

下表概述第三層級公允價值計量所用重大不可觀察輸入數據的定量資料：

| 描述 | 於12月31日的公允價值 | | 估值技術 | 重大不可觀察輸入數據* | 於12月31日的輸入數據價值 | | 不可觀察輸入數據與公允價值的關係 |
|---------------|----------------|----------------|------|-------------|----------------|--------------------------------|------------------|
| | 2022年 千元人民幣 | 2021年 千元人民幣 | | | 2022年 | 2021年 | |
| 金融資產 | | | | | | | |
| 私募股權基金投資(附註a) | 174,597 | 169,671 | 資產淨值 | 不適用 | 不適用 | 不適用 | |
| 金融負債 | | | | | | | |
| 衍生金融工具(附註b) | - | 9,219 | 二項模式 | 波動率 | - | 42.30% 波動率越高，衍生金融負債公允價值越高 | |
| | | | | 無風險利率 | - | 0.15% 無風險利率越高，衍生金融負債公允價值越低 | |
| | | | | 股息收益率 | - | 13.93% 股息收益率越高，衍生金融負債公允價值越高 | |

* 不可觀察輸入數據之間並無會對公允價值造成重大影響的重大相互間關係。

附註a：

本集團根據基金普通合夥人所匯報的私募股權基金資產淨值以及按公允價值計量之相關資產及負債，釐定其私募股權基金投資於報告日的公允價值。

附註b：

衍生金融工具是本集團的一項遠期合約及為獲得聯營公司若干的額外股本權益的一項購買選擇權，已於2022年獲行使。於2021年12月31日，其公允價值由本集團委聘的獨立合資格估值師釐定，估值師使用涉及若干不可觀察的關鍵假設的二項模式於公允價值層級第三層內計算，包括波動率、無風險利率及股息收益率。

綜合財務報表附註

(除另有所示外所有金額均按人民幣計值)

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。

估計及判斷會持續評估。該等估計及判斷乃根據過往經驗及其他因素(包括對實體可能具有財務影響的未來事件之預期及於有關情況下相信會合理發生)。

(a) 應收貿易款項及其他應收款項預期信貸虧損撥備

金融資產預期信貸虧損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) 存貨的可變現淨值

可變現淨值為日常業務之估計售價減完成銷售的估計成本及進行銷售所需的估計成本。此估計乃根據目前市況、未來銷售預測、本年銷售情況、最新市場交易價格而作出。管理層於各報告期末重新評估有關估計。

(c) 退款撥備

退款撥備乃根據確認收入時所售產品的估計退貨率而定。影響本集團退款撥備的因素包括退款政策、不同銷售渠道的歷史及預期退款率。本集團於各報告日期重新評估上述假設之有效性及估計退款金額。本集團確認有權回收已退回產品相關的退款負債及相應資產的進一步詳情分別載列於附註20及附註13。

(d) 估計商譽、無形資產以及其他非金融資產減值

本集團分別根據附註2.10及附註2.11所述的會計政策測試商譽、無形資產以及其他非金融資產是否有任何減值。現金產生單位可收回金額以公允價值扣除出售成本及使用價值兩者之間較高者而釐定。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財務狀況。



4. 重要會計估計及判斷(續)

(e) 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計事宜確認負債。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。本集團已對中國附屬公司向境外作出分派的需求進行重估，導致針對年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。

本集團主要從事體育用品相關的單一業務。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。

本集團的主要市場為中國(包括香港特別行政區和澳門特別行政區)，銷往海外客戶的收入佔比不高於10%。另外，本集團無位於中國以外的非流動資產。因此，並無地理區域信息呈列。

(a) 客戶合同收入

本集團的收入按以下主要產品種類及銷售渠道劃分：

按產品種類劃分之收入明細

| | 2022年 千元人民幣 | 2021年 千元人民幣 |
|-----------|-------------------|----------------|
| 鞋類 | 13,478,630 | 9,505,994 |
| 服裝 | 10,708,594 | 11,823,798 |
| 器材及配件 | 1,616,159 | 1,242,489 |
| 總計 | 25,803,383 | 22,572,281 |

綜合財務報表附註

(除另有所示外所有金額均按人民幣計值)

5. 分部資料及收入(續)

(a) 客戶合同收入(續)

按銷售渠道劃分之收入明細

| | 2022年 千元人民幣 | 2021年 千元人民幣 |
|-----------|-------------------|-------------------|
| 中國市場 | | |
| 銷售予特許經銷商 | 12,551,862 | 10,852,750 |
| 直接經營銷售 | 5,330,434 | 5,010,408 |
| 電子商務渠道銷售 | 7,465,297 | 6,412,920 |
| 其他地區 | 455,790 | 296,203 |
| 總計 | 25,803,383 | 22,572,281 |

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2022年及2021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%。

(b) 客戶合同相關負債

| | 2022年 千元人民幣 | 2021年 千元人民幣 |
|--------------|----------------|----------------|
| 合同負債－客戶墊款 | 166,123 | 258,265 |
| 合同負債－客戶忠誠度計劃 | 85,967 | 87,570 |
| 總計 | 252,090 | 345,835 |

本集團應用實際權益法，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。

合同負債的重大變化

2022年合同負債的減少主要是由於報告期末從客戶收到的與體育用品銷售訂單有關的墊款減少。

與合同負債有關的已確認收入

| | 截至12月31日止年度 | |
|------------------|----------------|----------------|
| | 2022年 千元人民幣 | 2021年 千元人民幣 |
| 計入年初合同負債餘額的已確認收入 | | |
| 合同負債－客戶墊款 | 258,265 | 256,119 |
| 合同負債－客戶忠誠度計劃 | 87,570 | 30,015 |
| 總計 | 345,835 | 286,134 |

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2021年1月1日 | | | | | | | |
| 成本 | 524,505 | 1,492,131 | 294,800 | 128,753 | 189,452 | 43,178 | 2,672,819 |
| 累計折舊 | (212,869) | (926,735) | (241,075) | (85,058) | (142,024) | - | (1,607,761) |
| 賬面淨值 | 311,636 | 565,396 | 53,725 | 43,695 | 47,428 | 43,178 | 1,065,058 |
| 截至2021年12月31日止年度 | | | | | | | |
| 年初賬面淨值 | 311,636 | 565,396 | 53,725 | 43,695 | 47,428 | 43,178 | 1,065,058 |
| 新增 | 9,868 | 682,060 | 88,576 | 26,344 | 28,712 | 228,190 | 1,063,750 |
| 轉撥 | 177,748 | - | - | - | - | (177,748) | - |
| 收購附屬公司(附註34) | - | - | - | - | 16 | - | 16 |
| 於用途改變後自投資性房地產轉撥 (附註7) | 113,316 | - | - | - | - | - | 113,316 |
| 出售 | - | (24,860) | (434) | (281) | (1,279) | (26) | (26,880) |
| 折舊費用 | (20,188) | (483,507) | (59,090) | (10,809) | (15,779) | - | (589,373) |
| 年末賬面淨值 | 592,380 | 739,089 | 82,777 | 58,949 | 59,098 | 93,594 | 1,625,887 |
| 於2021年12月31日 | | | | | | | |
| 成本 | 831,539 | 1,924,158 | 372,862 | 153,776 | 205,351 | 93,594 | 3,581,280 |
| 累計折舊 | (239,159) | (1,185,069) | (290,085) | (94,827) | (146,253) | - | (1,955,393) |
| 賬面淨值 | 592,380 | 739,089 | 82,777 | 58,949 | 59,098 | 93,594 | 1,625,887 |
| 截至2022年12月31日止年度 | | | | | | | |
| 年初賬面淨值 | 592,380 | 739,089 | 82,777 | 58,949 | 59,098 | 93,594 | 1,625,887 |
| 新增 | 1,043 | 788,273 | 99,720 | 40,511 | 45,671 | 1,385,893 | 2,361,111 |
| 轉撥 | (16,426) | - | - | - | - | 16,426 | - |
| 出售 | - | (16,452) | - | (183) | (3,622) | - | (20,257) |
| 折舊費用 | (23,135) | (599,131) | (76,077) | (11,912) | (21,923) | - | (732,178) |
| 年末賬面淨值 | 553,862 | 911,779 | 106,420 | 87,365 | 79,224 | 1,495,913 | 3,234,563 |
| 於2022年12月31日 | | | | | | | |
| 成本 | 763,154 | 2,386,843 | 418,988 | 191,611 | 216,740 | 1,495,913 | 5,473,249 |
| 累計折舊 | (209,292) | (1,475,064) | (312,568) | (104,246) | (137,516) | - | (2,238,686) |
| 賬面淨值 | 553,862 | 911,779 | 106,420 | 87,365 | 79,224 | 1,495,913 | 3,234,563 |

折舊開支85,552,000元人民幣(2021年：68,190,000元人民幣)計入銷售成本。620,013,000元人民幣(2021年：502,071,000元人民幣)計入銷售及經銷開支，26,613,000元人民幣(2021年：19,112,000元人民幣)計入行政開支。

綜合財務報表附註

(除另有所示外所有金額均按人民幣計值)

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：

| | 2022年 千元人民幣 | 2021年 千元人民幣 |
|--------------|----------------|----------------|
| 使用權資產 | | |
| 物業 | 2,022,229 | 1,332,765 |
| 租賃負債 | | |
| 流動 | 667,762 | 366,968 |
| 非流動 | 1,473,905 | 956,475 |
| | 2,141,667 | 1,323,443 |

於2022年財政年度新增使用權資產1,328,836,000元人民幣(2021年：803,946,000元人民幣)。於2022年財政年度處置使用權資產27,925,000元人民幣(2021年：75,988,000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 | 2022年 千元人民幣 | 2021年 千元人民幣 |
|---------------------------------|----|----------------|----------------|
| 使用權資產折舊 | 24 | 611,447 | 461,172 |
| 貼現攤銷－租賃負債(計入融資開支) | 27 | 99,035 | 64,449 |
| 與短期租賃有關的開支(計入銷售及經銷開支及行政開支) | 24 | 321,705 | 246,702 |
| 與不計入租賃負債的可變租賃付款有關的開支(計入銷售及經銷開支) | 24 | 512,362 | 447,989 |

於2022年的租賃現金流出總額為1,409,083,000元人民幣(2021年：1,231,014,000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。

(iv) 可變租賃付款

部分物業租賃包含與店舖產生的銷售掛鈎的可變付款條款。就單個店舖而言，最多100%的租賃付款乃根據可變付款條款而釐定，其比例多數介乎銷售額的5%至25%。使用可變付款條款有多種原因，包括使新設店舖的固定成本基數最小化。取決於銷售的可變租賃付款在觸發可變租賃付款的條件發生當期於損益中確認。

倘本集團所有簽訂該等可變租賃合同的店舖的銷售額增加10%，將會增加租賃付款總額約44,095,000元人民幣(2021年：39,660,000元人民幣)。

綜合財務報表附註

(除另有所示外所有金額均按人民幣計值)

7. 投資性房地產

| | 在建工程 千元人民幣 | 土地及樓宇 千元人民幣 | 總計 千元人民幣 |
|-------------------------|---------------|----------------|-------------|
| 於2021年1月1日 | | | |
| 成本 | – | 119,278 | 119,278 |
| 累計折舊 | – | (4,078) | (4,078) |
| 賬面淨值 | – | 115,200 | 115,200 |
| 截至2021年12月31日止年度 | | | |
| 年初賬面淨值 | – | 115,200 | 115,200 |
| 收購附屬公司(附註34) | 158,197 | 1,640,113 | 1,798,310 |
| 新增 | 98,900 | – | 98,900 |
| 轉撥 | (257,097) | 257,097 | – |
| 折舊費用(a) | – | (49,049) | (49,049) |
| 用途改變後轉撥至物業、機器及設備(b) | – | (113,316) | (113,316) |
| 年末賬面淨值 | – | 1,850,045 | 1,850,045 |
| 於2021年12月31日 | | | |
| 成本 | – | 1,897,070 | 1,897,070 |
| 累計折舊 | – | (47,025) | (47,025) |
| 賬面淨值 | – | 1,850,045 | 1,850,045 |
| 截至2022年12月31日止年度 | | | |
| 年初賬面淨值 | – | 1,850,045 | 1,850,045 |
| 新增 | 5,298 | 7,710 | 13,008 |
| 折舊費用(a) | – | (60,826) | (60,826) |
| 年末賬面淨值 | 5,298 | 1,796,929 | 1,802,227 |
| 於2022年12月31日 | | | |
| 成本 | 5,298 | 1,904,780 | 1,910,078 |
| 累計折舊 | – | (107,851) | (107,851) |
| 賬面淨值 | 5,298 | 1,796,929 | 1,802,227 |

附註：

- (a) 折舊開支60,826,000元人民幣(2021年：47,025,000元人民幣)已作為借項於其他收入及其他收益－淨額入賬而零元人民幣(2021年：2,024,000元人民幣)已計入行政開支。
- (b) 於2021年6月，本集團將若干物業用途改變為業主自用物業，故該等物業從投資性房地產轉撥至物業、機器及設備，賬面值為113,316,000元人民幣(附註6(a))。

7. 投資性房地產(續)

本公司董事基於物業的性質、特性及風險釐定投資物業具有商業性。本集團的投資物業於報告期末由獨立專業合資格估值師估值。本集團管理層每年決定委任外部估值師，負責本集團物業的外部估值。選擇標準包括市場知識、聲譽、獨立性及是否保持專業標準。

就年度財務報告進行估值時，管理層會至少每年一次與估值師討論估值假設及估值結果。

公允價值層級

下表說明本集團投資物業的公允價值計量層級，以作披露用途：

| 於2022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 |
|---------------------|--------------|--------------|--------------|-------------|
| 經常性公允價值計量 投資性房地產 | - | - | 1,842,734 | 1,842,734 |

| 於2021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 |
|---------------------|--------------|--------------|--------------|-------------|
| 經常性公允價值計量 投資性房地產 | - | - | 1,911,724 | 1,911,724 |

年內，公允價值計量於第一層與第二層之間均無轉撥，而第三層並無轉入或轉出。

於2022年12月31日，投資性房地產的公允價值採用收益法估計，並計及物業權益的現時租金及租約的復歸可能，隨後分別以租期收益率及復歸收益率計算物業的市場價值。

綜合財務報表附註

(除另有所示外所有金額均按人民幣計值)

7. 投資性房地產(續)

使用重大不可觀察輸入數據作公允價值計量的資料

| 房地產種類 | 於2022年12月31日 的公允價值 千元人民幣 | 估值技術 | 重大不可觀察輸入數據 | 不可觀察輸入 數據範圍 | 不可觀察輸入數據與公允價值的關係 |
|-------|--------------------------------|------|-------------------------------------|-----------------------------------|--|
| 辦公大樓 | 1,563,050 | 收益法 | 租期收益率 復歸收益率 月租(人民幣/平方米/ 月) | 3.75% 4.00% 149.13 – 304.90 | 租期收益率越高, 公允價值越低 復歸收益率越高, 公允價值越低 月租越高, 公允價值越高 |
| 公寓 | 279,684 | 收益法 | 租期收益率 復歸收益率 月租(人民幣/平方米/ 月) | 4.75% 5.00% 32.66 – 81.64 | 租期收益率越高, 公允價值越低 復歸收益率越高, 公允價值越低 月租越高, 公允價值越高 |

| 房地產種類 | 於2021年12月31日 的公允價值 千元人民幣 | 估值技術 | 重大不可觀察輸入數據 | 不可觀察輸入 數據範圍 | 不可觀察輸入數據與公允價值的關係 |
|-------|--------------------------------|------|-------------------------------------|-----------------------------------|--|
| 辦公大樓 | 1,642,430 | 收益法 | 租期收益率 復歸收益率 月租(人民幣/平方米/ 月) | 3.50% 3.75% 152.40 – 305.56 | 租期收益率越高, 公允價值越低 復歸收益率越高, 公允價值越低 月租越高, 公允價值越高 |
| 公寓 | 269,294 | 收益法 | 租期收益率 復歸收益率 月租(人民幣/平方米/ 月) | 4.75% 5.00% 21.93 – 104.77 | 租期收益率越高, 公允價值越低 復歸收益率越高, 公允價值越低 月租越高, 公允價值越高 |



8. 土地使用權

| | 千元人民幣 |
|-------------------------|-----------------|
| 於2021年1月1日 | |
| 成本 | 194,271 |
| 累計攤銷 | (27,894) |
| <hr/> | |
| 賬面淨值 | 166,377 |
| <hr/> | |
| 截至2021年12月31日止年度 | |
| 年初賬面淨值 | 166,377 |
| 攤銷開支 | (3,798) |
| <hr/> | |
| 年末賬面淨值 | 162,579 |
| <hr/> | |
| 於2021年12月31日 | |
| 成本 | 194,271 |
| 累計攤銷 | (31,692) |
| <hr/> | |
| 賬面淨值 | 162,579 |
| <hr/> | |
| 截至2022年12月31日止年度 | |
| 年初賬面淨值 | 162,579 |
| 攤銷開支 | (3,798) |
| <hr/> | |
| 年末賬面淨值 | 158,781 |
| <hr/> | |
| 於2022年12月31日 | |
| 成本 | 194,271 |
| 累計攤銷 | (35,490) |
| <hr/> | |
| 賬面淨值 | 158,781 |
| <hr/> | |

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3,798,000元人民幣(2021年：3,798,000元人民幣)已計入行政開支。

綜合財務報表附註

(除另有所示外所有金額均按人民幣計值)

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2021年1月1日 | | | | | | |
| 成本 | 139,474 | 27,859 | 302,766 | 363,657 | 61,279 | 895,035 |
| 累計攤銷及減值 | (36,394) | (17,445) | (237,513) | (351,658) | (61,279) | (704,289) |
| 賬面淨值 | 103,080 | 10,414 | 65,253 | 11,999 | - | 190,746 |
| 截至2021年12月31日止年度 | | | | | | |
| 年初賬面淨值 | 103,080 | 10,414 | 65,253 | 11,999 | - | 190,746 |
| 新增 | - | 865 | 25,849 | 3,000 | - | 29,714 |
| 收購附屬公司(附註34) | 4,304 | - | - | - | - | 4,304 |
| 攤銷開支 | - | (1,494) | (22,576) | (13,000) | - | (37,070) |
| 出售 | - | - | (14) | - | - | (14) |
| 年末賬面淨值 | 107,384 | 9,785 | 68,512 | 1,999 | - | 187,680 |
| 於2021年12月31日 | | | | | | |
| 成本 | 143,778 | 28,724 | 328,600 | 366,657 | 61,279 | 929,038 |
| 累計攤銷及減值 | (36,394) | (18,939) | (260,088) | (364,658) | (61,279) | (741,358) |
| 賬面淨值 | 107,384 | 9,785 | 68,512 | 1,999 | - | 187,680 |
| 截至2022年12月31日止年度 | | | | | | |
| 年初賬面淨值 | 107,384 | 9,785 | 68,512 | 1,999 | - | 187,680 |
| 新增 | - | 473 | 48,686 | 26,250 | - | 75,409 |
| 攤銷開支 | - | (1,672) | (28,748) | (15,125) | - | (45,545) |
| 出售 | - | - | (308) | - | - | (308) |
| 年末賬面淨值 | 107,384 | 8,586 | 88,142 | 13,124 | - | 217,236 |
| 於2022年12月31日 | | | | | | |
| 成本 | 143,778 | 29,197 | 376,975 | 392,907 | 61,279 | 1,004,136 |
| 累計攤銷及減值 | (36,394) | (20,611) | (288,833) | (379,783) | (61,279) | (786,900) |
| 賬面淨值 | 107,384 | 8,586 | 88,142 | 13,124 | - | 217,236 |

攤銷15,125,000元人民幣(2021年：13,000,000元人民幣)已計入銷售及經銷開支，而30,420,000元人民幣(2021年：24,070,000元人民幣)已計入行政開支。

9. 無形資產(續)

商譽減值測試

於2022年12月31日，商譽的賬面值為107,384,000元人民幣，包括(1)於2009年收購凱勝牌產生之商譽72,387,000元人民幣；(2)於2014年收購李寧牌若干經銷商業務產生之商譽30,693,000元人民幣；以及(3)於2021年收購李寧資訊(香港)有限公司(前稱松日資訊(香港)有限公司，該公司通過其全資附屬公司擁有位於中國大灣區的若干物業)(附註34)產生之商譽4,304,000元人民幣。

就減值測試而言，於業務合併中收購之商譽會分配至預期將受惠於合併所帶來協同效益之各現金產生單位(「現金產生單位」)或現金產生單位組別。獲分配商譽之各單位或單位組別為實體內就內部管理而監察商譽之最低層級。

於2022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乃根據公允價值減出售成本(「公允價值減出售成本」)與使用價值(「使用價值」)之間的較高者釐定。

就李寧牌及凱勝牌若干現金產生單位組別而言，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。在5年的預測期內，李寧牌的若干現金產生單位及與凱勝牌有關的現金產生單位的預測平均收入增長率分別為5%及10%。五年以上李寧牌的若干現金產生單位及與凱勝牌有關的現金產生單位採用的加權平均年收入增長率分別為3%及1%。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。截至2022年12月31日止年度，李寧牌的若干現金產生單位採用的稅前折現率介乎13%至15%(2021年：12.5%至13.5%)，而與凱勝牌有關的現金產生單位採用的稅前折現率為17.73%(2021年：15.3%)，反映與各現金產生單位有關的特定風險。

就李寧資訊(香港)有限公司及其附屬公司的現金產生單位而言，可收回金額根據公允價值減出售成本釐定，而公允價值減出售成本乃經參考現金產生單位內的投資性房地產公允價值(附註7)減估計出售成本後釐定。

根據以上評估，管理層於2022年12月31日對相關現金產生單位組別可收回金額的評估高於其各自的賬面值(包括獲分配商譽)，因此，管理層並無記錄任何減值撥備。

綜合財務報表附註

(除另有所示外所有金額均按人民幣計值)

10. 附屬公司

以下為於2022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% | 提供管理服務及投資控股 |
| 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% | 投資控股 |
| 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% | 投資控股 |
| 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% | 銷售體育用品 |
| 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% | 投資控股 |
| 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 |

10. 附屬公司(續)

以下為於2022年12月31日的本集團附屬公司名單：(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)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 |
| 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 |
| 李寧體育(北京)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 |

綜合財務報表附註

(除另有所示外所有金額均按人民幣計值)

10. 附屬公司(續)

以下為於2022年12月31日的本集團附屬公司名單：(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 |
|----------------|------------------------------|--------------------|---------------|-----------|
| 天津一動體育用品銷售有限公司 | 中國， 1999年12月14日 有限責任公司 | 3,500,000元 人民幣 | 100% | 銷售體育用品 |
| 南京一動體育用品銷售有限公司 | 中國， 2003年4月15日 有限責任公司 | 1,000,000元 人民幣 | 100% | 銷售體育用品 |
| 新疆一動體育用品銷售有限公司 | 中國， 2005年2月4日 有限責任公司 | 1,000,000元 人民幣 | 100% | 銷售體育用品 |
| 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 |

10. 附屬公司(續)

以下為於2022年12月31日的本集團附屬公司名單：(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 |
| 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 |
| 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 |
| 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% | 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 |
| 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 |

綜合財務報表附註

(除另有所示外所有金額均按人民幣計值)

10. 附屬公司(續)

以下為於2022年12月31日的本集團附屬公司名單:(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 |
|----------------|------------------------------|---------------------|-----------|--------|
| 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 |
| 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 |
| 李寧資訊(香港)有限公司 | 香港， 2001年8月22日 有限責任公司 | 20,000,000港元 | 100% | 投資控股 |
| 松日高科電子(深圳)有限公司 | 中國， 2002年5月28日 有限責任公司 | 25,000,000 美元 | 100% | 物業管理 |
| 李寧體育(廣西)有限公司 | 中國， 2019年10月28日 有限責任公司 | 922,322,400元 人民幣 | 100% | 銷售體育用品 |
| 上海少昊體育發展有限公司 | 中國， 2021年7月20日 有限責任公司 | 5,000,000元 人民幣 | 100% | 物業管理 |

10. 附屬公司(續)

以下為於2022年12月31日的本集團附屬公司名單：(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 |
|----------------|-----------------------------|---------------------|-----------|--------|
| 上海少昊伯悅商業管理有限公司 | 中國， 2021年7月20日 有限責任公司 | 5,000,000元 人民幣 | 100% | 物業管理 |
| 上海寧聚體育用品有限公司 | 中國， 2021年8月5日 有限責任公司 | 5,000,000元 人民幣 | 100% | 物業管理 |
| 李寧體育童裝有限公司 | 中國， 2022年3月3日 有限責任公司 | 250,000,000元 人民幣 | 100% | 銷售體育用品 |
| 杭州寧聚體育用品有限公司 | 中國， 2022年9月19日 有限責任公司 | 500,000元人民幣 | 100% | 銷售體育用品 |
| 澳門一動國際貿易有限公司 | 澳門， 2022年10月6日 有限責任公司 | 100,000澳門元 | 100% | 銷售體育用品 |

應收附屬公司貸款

根據本公司與中國內地若干附屬公司於截至2022年12月31日止年度訂立的貸款協議，本公司向該等附屬公司提供無抵押貸款，年利率為2%，初始到期期限為5年。於2022年12月31日，應收附屬公司貸款的賬面價值相當於7,515,094,000元人民幣(包含本金及相關利息)，已計入本公司資產負債表的長期應收款項(附註36)。在本公司及其附屬公司訂立貸款協議前，於2021年12月31日，應收附屬公司的某些款項已計入本公司資產負債表對附屬公司的投資。

重大非控制性權益

於2022年及2021年12月31日，概無附屬公司擁有對本集團而言屬重大的非控制性權益。

綜合財務報表附註

(除另有所示外所有金額均按人民幣計值)

11. 按權益法入賬之投資

於資產負債表確認的金額如下：

| | 2022年 千元人民幣 | 2021年 千元人民幣 |
|---------|----------------|----------------|
| 聯營公司 | 1,093,768 | 1,025,398 |
| 合營企業 | 275,635 | 241,673 |
| 於12月31日 | 1,369,403 | 1,267,071 |

於綜合收益表確認的溢利如下：

| | 2022年 千元人民幣 | 2021年 千元人民幣 |
|-------------|----------------|----------------|
| 聯營公司 | 158,260 | 116,693 |
| 合營企業 | 42,895 | 42,529 |
| 截至12月31日止年度 | 201,155 | 159,222 |

11. 按權益法入賬之投資(續) 於聯營公司之投資

以下為本集團於2022年12月31日的聯營公司清單：

| 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 | | | |
|-------------------------|------------------------------|-----------------|-----------|--------|-----------|------|
| | | | 2022年 | 2021年 | 主要業務 | 計量方法 |
| 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% | 47.50% | 製造及銷售體育用品 | 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% | 20% | 製造及銷售體育用品 | 權益法 |
| 天津市寬貓咪兒童用品有限公司(「天津寬貓咪」) | 中國， 2011年5月24日 有限責任公司 | 30,000,000元人民幣 | 10.22% | 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% | 7.89% | 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 | 不適用 | 40% | 投資 | 權益法 |
| 單仕競中國有限公司(「單仕競中國」) | 香港， 2016年6月28日 有限責任公司 | 1,000港元 | 30% | 20% | 銷售體育用品 | 權益法 |

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、天津寬貓咪及天津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2022年及2021年12月31日止年度，本集團並無額外義務分佔悅網金服、天津寬貓咪及天津越浩拓的虧損。截至2022年12月31日止年度，悅網金服已被註銷。因此，於2022年12月31日，本集團並無對悅網金服的任何投資。

綜合財務報表附註

(除另有所示外所有金額均按人民幣計值)

11. 按權益法入賬之投資(續)

於聯營公司之投資(續)

管理層認為於2022年12月31日概無本集團的聯營公司個別對本集團而言屬重大。以下為本集團個別不重大聯營公司的總體資料:

| | 2022年 千元人民幣 | 2021年 千元人民幣 |
|---------------------------|----------------|----------------|
| 於1月1日 | 1,025,398 | 965,295 |
| 新增 | 12,670 | 11,648 |
| 應佔溢利 | 158,260 | 116,693 |
| 已收股息 | (93,341) | (59,418) |
| 行使衍生金融工具時投資的公允價值變動(附註3.3) | (9,219) | (8,820) |
| 於12月31日 | 1,093,768 | 1,025,398 |

11. 按權益法入賬之投資(續) 於合營企業之投資

以下為本集團於2022年12月31日的合營企業清單：

| 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 |
|-----------------------------|------------------------------|-----------------|-----------|-------|-------------|
| | | | 2022年 | 2021年 | |
| 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% | 50% | 銷售體育用品 |
| 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% | 50% | 組織文化及藝術交流活動 |
| 廣西寧站體育科技有限公司(「廣西寧站」)(c) | 中國， 2019年4月12日 有限責任公司 | 145,000,000元人民幣 | 55% | 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 | 55,000,000元人民幣 | 55% | 55% | 製造及銷售體育用品 |

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。

管理層認為於2022年12月31日概無本集團的合營企業個別對本集團而言屬重大。以下為本集團個別不重大合營企業的總體資料：

| | 2022年 千元人民幣 | 2021年 千元人民幣 |
|---------|----------------|----------------|
| 於1月1日 | 241,673 | 135,821 |
| 新增 | — | 71,500 |
| 應佔溢利 | 42,895 | 42,529 |
| 已收股息 | (8,933) | (8,177) |
| 於12月31日 | 275,635 | 241,673 |

綜合財務報表附註

(除另有所示外所有金額均按人民幣計值)

12. 存貨

| | 2022年 千元人民幣 | 2021年 千元人民幣 |
|-----------------|------------------|----------------|
| 原料 | 19,302 | 16,374 |
| 在製品 | 31,783 | 17,493 |
| 製成品 | 2,497,486 | 1,832,615 |
| | 2,548,571 | 1,866,482 |
| 減：撇減存貨至可變現淨值之撥備 | (120,531) | (93,679) |
| | 2,428,040 | 1,772,803 |

截至2022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12,979,293,000元人民幣(2021年：10,340,415,000元人民幣)，包括存貨撥備26,852,000元人民幣(2021年：轉回存貨撥備19,454,000元人民幣)。

13. 其他資產

| | 2022年 千元人民幣 | 2021年 千元人民幣 |
|---------------------|------------------|----------------|
| 與退款有關的其他資產(附註20(a)) | 513,836 | 527,296 |
| 購入房地產預付款項 | 287,707 | 775,531 |
| 待認證進項增值稅 | 162,224 | 71,233 |
| 預付廣告費用 | 54,739 | 47,925 |
| 預付租金 | 50,984 | 61,291 |
| 預付供應商款項 | 23,153 | 52,881 |
| 其他 | 26,642 | 10,002 |
| | 1,119,285 | 1,546,159 |
| 減：非即期部分 | (287,707) | (775,531) |
| | 831,578 | 770,628 |

14. 應收貿易款項

| | 2022年 千元人民幣 | 2021年 千元人民幣 |
|------------------|------------------|----------------|
| 應收賬款 | 1,172,857 | 1,111,138 |
| 減：應收貿易款項預期信貸虧損撥備 | (152,511) | (208,281) |
| | 1,020,346 | 902,857 |

應收貿易款項主要以人民幣計價。

14. 應收貿易款項(續)

客戶所獲之信貸期一般為90天以內。於2022年及2021年12月31日，基於發票日期的應收貿易款項賬齡分析如下：

| | 2022年 千元人民幣 | 2021年 千元人民幣 |
|---------|------------------|----------------|
| 0至30天 | 579,558 | 681,627 |
| 31至60天 | 305,891 | 206,901 |
| 61至90天 | 99,031 | 35,130 |
| 91至180天 | 74,865 | 21,697 |
| 180天以上 | 113,512 | 165,783 |
| | 1,172,857 | 1,111,138 |

應收貿易款項預期信貸虧損撥備年內變動如下：

| | 2022年 千元人民幣 | 2021年 千元人民幣 |
|------------------|----------------|----------------|
| 於1月1日 | 208,281 | 280,437 |
| 應收貿易款項預期信貸虧損撥備轉回 | (23,114) | (19,900) |
| 年內撇銷之不可收回應收貿易款項 | (33,816) | (52,087) |
| 匯率變動影響 | 1,160 | (169) |
| 於12月31日 | 152,511 | 208,281 |

當不存在可收回的合理預期時，應收賬款會被撇銷。可合理預期不能收回的跡象包括(其中包括)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、違約或未還款及未執行與本集團的還款計劃。

由於當前應收款項的短期性質，其賬面價值與公允價值相若。

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貸虧損，即對所有應收貿易款項確認整個存續期的預期損失撥備。本報告期內應收貿易款項的虧損撥備減少55,770,000元人民幣至152,511,000元人民幣(2021年：減少72,156,000元人民幣至208,281,000元人民幣)。附註3.1(b)載有撥備計算的詳情。

有關應收貿易款項預期信貸虧損撥備及本集團信貸風險、外匯風險及利率風險的資料請參閱附註3.1。

綜合財務報表附註

(除另有所示外所有金額均按人民幣計值)

15. 其他應收款項

| | 2022年 千元人民幣 | 2021年 千元人民幣 |
|-------------------|----------------|----------------|
| 租金按金 | 306,492 | 225,628 |
| 向合營企業貸款(a)(附註35) | — | 11,632 |
| 預付員工款項及其他為僱員支付的款項 | 773 | 848 |
| 其他 | 56,026 | 37,378 |
| 減：其他應收款項預期信貸虧損撥備 | (6,689) | (7,909) |
| | 356,602 | 267,577 |
| 減：非即期部分 | (268,183) | (188,833) |
| 即期部分 | 88,419 | 78,744 |

年內其他應收款項虧損撥備變動如下：

| | 2022年 千元人民幣 | 2021年 千元人民幣 |
|-----------------------|----------------|----------------|
| 於1月1日 | 7,909 | 6,907 |
| 其他應收款項預期信貸虧損撥備(轉回)/計提 | (1,207) | 4,218 |
| 年內撇銷之不可收回其他應收款項及匯率影響 | (13) | (3,216) |
| 於12月31日 | 6,689 | 7,909 |

其他應收款項主要以人民幣計價。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品作為擔保。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2021年12月31日，授予廣西寧站的貸款10,000,000元人民幣為無抵押、按年息8%計息，於一年內到期。所有該等貸款已於截至2022年12月31日止年度內償還。

16. 現金及銀行結餘

(a) 現金及等同現金項目

| | 2022年 千元人民幣 | 2021年 千元人民幣 |
|------------------|------------------|----------------|
| 銀行及手頭現金 | 7,187,863 | 8,862,267 |
| 初步期限為三個月內的短期銀行存款 | 194,355 | 5,882,632 |
| | 7,382,218 | 14,744,899 |

以下列貨幣為單位之現金及等同現金項目之分析如下：

| | 2022年 千元人民幣 | 2021年 千元人民幣 |
|---------|------------------|----------------|
| 以人民幣為單位 | 6,873,434 | 11,653,196 |
| 以港元為單位 | 350,411 | 3,042,558 |
| 以美元為單位 | 155,139 | 45,705 |
| 以歐元為單位 | 1,845 | 1,758 |
| 以韓元為單位 | 1,389 | 1,682 |
| | 7,382,218 | 14,744,899 |

(b) 受限制銀行存款

| | 2022年 千元人民幣 | 2021年 千元人民幣 |
|---------|----------------|----------------|
| 受限制銀行存款 | 970 | 1,061 |

以下列貨幣為單位之受限制銀行存款之分析如下：

| | 2022年 千元人民幣 | 2021年 千元人民幣 |
|---------|----------------|----------------|
| 以人民幣為單位 | 200 | 200 |
| 以港元為單位 | 770 | 861 |
| | 970 | 1,061 |

綜合財務報表附註

(除另有所示外所有金額均按人民幣計值)

16. 現金及銀行結餘(續)

(c) 短期銀行存款

| | 2022年 千元人民幣 | 2021年 千元人民幣 |
|----------------|----------------|----------------|
| 短期銀行存款—以人民幣為單位 | 643,324 | 400,862 |

於2022年12月31日，餘額包括短期銀行存款應計利息3,324,000元人民幣(2021年12月31日：862,000元人民幣)。截至2022年12月31日止年度，本集團短期銀行存款的實際年利率介乎2.10%至3.80%(2021年：2.94%至3.50%)。

(d) 長期銀行存款

| | 2022年 千元人民幣 | 2021年 千元人民幣 |
|----------------|----------------|----------------|
| 長期銀行存款—以人民幣為單位 | 11,023,296 | 3,335,325 |

於2022年12月31日，餘額包括長期銀行存款應計利息323,296,000元人民幣(2021年12月31日：65,325,000元人民幣)。截至2022年12月31日止年度，本集團長期銀行存款的實際年利率介乎3.25%至3.60%(2021年：3.20%至3.80%)。

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。

現金及等同現金項目、受限制銀行存款、短期銀行存款以及長期銀行存款並無逾期或減值，主要存於全國性著名國有銀行或其他在中國聲譽良好的銀行及金融機構。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、受限制銀行存款、短期銀行存款以及長期銀行存款的賬面值。

受限制銀行存款乃就若干租賃安排及其他經營目的而受限。

17. 就限制性股份獎勵計劃持有之普通股及股份已發行及繳足

| | 每股面值 0.10港元的 股份數目 (千股) | 就限制性股份 獎勵計劃持有 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2021年1月1日 | 2,489,133 | (15,174) | 228,285 | 4,037,767 | 4,266,052 | (148,995) | 4,117,057 |
| 因購股權計劃而發行股份之所得款項淨額 (附註(a)) | 7,262 | - | 603 | 39,967 | 40,570 | - | 40,570 |
| 先舊後新配售及先舊後新認購事項完成後發行股份之所得款項淨額(附註(b)) | 120,000 | - | 9,859 | 8,561,928 | 8,571,787 | - | 8,571,787 |
| 可換股證券轉換之股份(附註18) | 151 | - | 12 | 323 | 335 | - | 335 |
| 購股權行使及限制性股份獎勵計劃下之股份歸屬 | - | 11,016 | - | (2,708) | (2,708) | 111,155 | 108,447 |
| 於2021年12月31日 | 2,616,546 | (4,158) | 238,759 | 12,637,277 | 12,876,036 | (37,840) | 12,838,196 |
| 於2022年1月1日 | 2,616,546 | (4,158) | 238,759 | 12,637,277 | 12,876,036 | (37,840) | 12,838,196 |
| 因購股權計劃而發行股份之所得款項淨額 (附註(a)) | 17,371 | - | 1,561 | 95,154 | 96,715 | - | 96,715 |
| 可換股證券轉換之股份(附註18) | 3 | - | - | 7 | 7 | - | 7 |
| 購股權行使及限制性股份獎勵計劃下之股份歸屬 | - | 826 | - | 43,000 | 43,000 | 15,611 | 58,611 |
| 就限制性股份獎勵計劃購入之股份(附註(c)) | - | (3,601) | - | - | - | (158,610) | (158,610) |
| 已付股息(附註30) | - | - | - | (1,194,720) | (1,194,720) | - | (1,194,720) |
| 於2022年12月31日 | 2,633,920 | (6,933) | 240,320 | 11,580,718 | 11,821,038 | (180,839) | 11,640,199 |

附註：

- (a) 截至2022年12月31日止年度內，本公司根據本公司的2014年購股權計劃(見附註32)向本集團一位董事、若干僱員及其他參與者發行17,371,000股股份(2021年：7,262,000股)，加權平均每股發行價為6.20港元(2021年：6.73港元)。
- (b) 於2021年11月，非凡中國發展有限公司(「賣方」，非凡中國的全資附屬公司)成功以價格每股87.50港元(「先舊後新配售價」)向若干第三方投資者配售本公司合共120,000,000股股份(「先舊後新配售股份」)(「先舊後新配售」)。此外，本公司合共120,000,000股新股份(相等於根據先舊後新配售成功配售的先舊後新配售股份數量)由賣方以價格每股87.50港元(該價格與先舊後新配售價相同)認購(「先舊後新認購事項」)。先舊後新配售及先舊後新認購事項完成後，非凡中國仍為本公司主要股東。
- 先舊後新配售及先舊後新認購事項完成後發行股份之所得款項淨額(扣除相關交易費用後)約為104.3億港元(相等於約85.7億元人民幣)，其中12,000,000港元(相等於約9,859,000元人民幣)及10,421,042,000港元(相等於約8,561,928,000元人民幣)分別計入普通股及股份溢價。
- (c) 年內，限制性股份獎勵計劃(附註32(b))通過公開市場購買方式收購了本公司3,601,000股普通股(2021年：無)。年內為收購股份支付的總金額為158,610,000元人民幣(2021年：無)。

綜合財務報表附註

(除另有所示外所有金額均按人民幣計值)

18. 其他儲備及保留溢利

| | 資本儲備 | 法定公積金 | 以股份為 基礎之 酬金儲備 | 可換股證券 (附註) | 外幣折算 差額 | 小計 | 保留溢利 | 總計 |
|------------------------------|---------|---------|---------------------|---------------|------------|-----------|------------|------------|
| | 千元人民幣 | 千元人民幣 | 千元人民幣 | 千元人民幣 | 千元人民幣 | 千元人民幣 | 千元人民幣 | 千元人民幣 |
| 於2021年1月1日 | 144,517 | 593,595 | 154,238 | 2,750 | (20,526) | 874,574 | 3,695,232 | 4,569,806 |
| 年內溢利 | - | - | - | - | - | - | 4,010,881 | 4,010,881 |
| 購股權計劃及限制性股份獎勵計劃下所提供服務 之價值 | - | - | 33,064 | - | - | 33,064 | - | 33,064 |
| 購股權行使及限制性股份獎勵計劃下之股份歸屬 | - | - | (108,447) | - | - | (108,447) | - | (108,447) |
| 轉撥至法定儲備 | - | 169,328 | - | - | - | 169,328 | (169,328) | - |
| 可換股證券轉換之股份(附註) | - | - | - | (335) | - | (335) | - | (335) |
| 外幣財務報表折算差額 | - | - | - | - | (2,562) | (2,562) | - | (2,562) |
| 已付股息 | - | - | - | - | - | - | (515,202) | (515,202) |
| 僱員以股份為基礎之酬金計劃的稅務影響 | 276,145 | - | - | - | - | 276,145 | - | 276,145 |
| 於2021年12月31日 | 420,662 | 762,923 | 78,855 | 2,415 | (23,088) | 1,241,767 | 7,021,583 | 8,263,350 |
| 於2022年1月1日 | 420,662 | 762,923 | 78,855 | 2,415 | (23,088) | 1,241,767 | 7,021,583 | 8,263,350 |
| 年內溢利 | - | - | - | - | - | - | 4,063,834 | 4,063,834 |
| 購股權計劃及限制性股份獎勵計劃下所提供服務 之價值 | - | - | 239,301 | - | - | 239,301 | - | 239,301 |
| 購股權行使及限制性股份獎勵計劃下之股份歸屬 | - | - | (58,611) | - | - | (58,611) | - | (58,611) |
| 轉撥至法定儲備 | - | 188,598 | - | - | - | 188,598 | (188,598) | - |
| 可換股證券轉換之股份(附註) | - | - | - | (7) | - | (7) | - | (7) |
| 外幣財務報表折算差額 | - | - | - | - | (8,383) | (8,383) | - | (8,383) |
| 僱員以股份為基礎之酬金計劃的稅務影響 | 189,747 | - | - | - | - | 189,747 | - | 189,747 |
| 於2022年12月31日 | 610,409 | 951,521 | 259,545 | 2,408 | (31,471) | 1,792,412 | 10,896,819 | 12,689,231 |



18. 其他儲備及保留溢利(續)

附註：

該等金額為本公司所發行可換股證券的影響。於2013年4月和2015年1月，本公司分別發行了可轉換證券527,953,814份(「2013年可換股證券」)及146,881,496份(「2015年可換股證券」)。2013年可換股證券和2015年可換股證券(合稱「可換股證券」)均為不計息，並可於發行後隨時分別按初始轉換價格每股本公司普通股3.5港元和2.6港元轉換為股份(受標準反攤薄調整所限)。除非本公司行使優先購買權(但並非有責任)，否則不得贖回可換股證券。可換股證券不符合國際會計準則第32號「金融工具：列報」對金融負債之定義，因此，在初始確認時被分類為權益。

截至2022年12月31日止年度內，賬面值為8,000港元(相當於約7,000元人民幣)之可換股證券已轉換為2,921股本公司普通股(附註17)。於2022年12月31日，賬面值為3,076,000港元(相當於約2,408,000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1,085,000股本公司普通股。

19. 應付貿易款項

應付貿易款項主要以人民幣計價。應付貿易款項之正常信貸期一般介乎30至60天。於各資產負債表日基於發票日期的應付貿易款項賬齡分析如下：

| | 2022年 千元人民幣 | 2021年 千元人民幣 |
|----------|------------------|----------------|
| 0至30天 | 1,224,526 | 1,557,849 |
| 31至60天 | 309,672 | 23,275 |
| 61至90天 | 1,758 | 5,769 |
| 91至180天 | 9,699 | 1,065 |
| 181至365天 | 15,622 | 7,094 |
| 365天以上 | 23,147 | 4,230 |
| | 1,584,424 | 1,599,282 |

綜合財務報表附註

(除另有所示外所有金額均按人民幣計值)

20. 其他應付款項及應計費用

| | 2022年 千元人民幣 | 2021年 千元人民幣 |
|--------------|------------------|----------------|
| 退款負債(a) | 1,021,356 | 1,099,483 |
| 應計銷售及市場推廣開支 | 841,635 | 813,792 |
| 銷售回扣 | 435,860 | 648,940 |
| 應付工資及福利 | 386,966 | 612,029 |
| 物業、機器及設備應付款項 | 347,528 | 426,058 |
| 其他應付稅項 | 362,734 | 188,210 |
| 其他 | 252,641 | 236,150 |
| | 3,648,720 | 4,024,662 |

(a) 本集團會就收取的代價金額(其預期無權獲得)確認退款負債(2022年12月31日：1,021,356,000元人民幣；2021年12月31日：1,099,483,000元人民幣)。本集團亦參照有關貨物的前賬面值就預期退貨確認權利(2022年12月31日：513,836,000元人民幣；2021年12月31日：527,296,000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並不重大。

其他應付款項及應計費用主要以人民幣計價。

21. 應付特許使用費

本集團與實體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2021年1月1日 | 62,889 |
| 新增 | 145,265 |
| 支付特許使用費 | (139,844) |
| 貼現攤銷(附註27) | 2,601 |
| 調整匯兌差額 | 191 |
| 於2021年12月31日 | 71,102 |
| 於2022年1月1日 | 71,102 |
| 新增 | 156,720 |
| 支付特許使用費 | (165,660) |
| 貼現攤銷(附註27) | 2,363 |
| 調整匯兌差額 | 1,546 |
| 於2022年12月31日 | 66,071 |

21. 應付特許使用費(續)

| | 2022年 千元人民幣 | 2021年 千元人民幣 |
|------------|----------------|----------------|
| 應付特許使用費分析： | | |
| 非即期 | | |
| — 2至5年 | 15,531 | 20,996 |
| 即期 | 50,540 | 50,106 |
| | 66,071 | 71,102 |

應付特許使用費主要以人民幣及美元為單位。

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：

| | 2022年 千元人民幣 | 2021年 千元人民幣 |
|------|----------------|----------------|
| 少於1年 | 50,996 | 50,391 |
| 1至5年 | 19,000 | 27,000 |
| | 69,996 | 77,391 |

綜合財務報表附註

(除另有所示外所有金額均按人民幣計值)

22. 遞延所得稅

遞延所得稅資產/(負債)之變動分析如下：

| | 集團內銷售產生的 | | | 應計項目 | 租賃 | 購股權 | 退款負債 | 於業務合併所收購可識別資產之公允價值調整 | | | 總計 | |
|----------------|----------|----------|-----------|--------|-----------|-----------|---------|----------------------|-----------|----------|----------|-------------|
| | 撥備 | 未兌現溢利 | 股息及利息預扣稅 | | | | | 短期及長期銀行存款 | 其他 | | | |
| | 千元人民幣 | 千元人民幣 | 千元人民幣 | 千元人民幣 | 千元人民幣 | 千元人民幣 | 千元人民幣 | 千元人民幣 | 千元人民幣 | 千元人民幣 | 千元人民幣 | |
| 遞延所得稅資產 | | | | | | | | | | | | |
| 於2021年1月1日 | 60,851 | 142,597 | - | 11,587 | 214,718 | 262,384 | 17,566 | 91,227 | - | - | 32,995 | 833,925 |
| 於收益表(扣除)/計入 | (12,252) | 53,980 | - | 4,215 | 49,011 | 68,477 | (8,907) | 51,819 | - | - | (29,090) | 177,253 |
| 於2021年12月31日 | 48,599 | 196,577 | - | 15,802 | 263,729 | 330,861 | 8,659 | 143,046 | - | - | 3,905 | 1,011,178 |
| 於2022年1月1日 | 48,599 | 196,577 | - | 15,802 | 263,729 | 330,861 | 8,659 | 143,046 | - | - | 3,905 | 1,011,178 |
| 於收益表(扣除)/計入 | (1,861) | (31,268) | - | 51,468 | (102,978) | 204,557 | 38,653 | (16,167) | - | - | 28,338 | 170,742 |
| 於2022年12月31日 | 46,738 | 165,309 | - | 67,270 | 160,751 | 535,418 | 47,312 | 126,879 | - | - | 32,243 | 1,181,920 |
| 遞延所得稅負債 | | | | | | | | | | | | |
| 於2021年1月1日 | - | - | (100,542) | - | - | (243,290) | - | - | - | - | (2,196) | (346,028) |
| 收購附屬公司(附註34) | - | - | - | - | - | - | - | - | (351,828) | - | - | (351,828) |
| 於收益表計入/(扣除) | - | - | 17,298 | - | - | (60,313) | - | - | 10,131 | - | 264 | (32,620) |
| 於2021年12月31日 | - | - | (83,244) | - | - | (303,603) | - | - | (341,697) | - | (1,932) | (730,476) |
| 於2022年1月1日 | - | - | (83,244) | - | - | (303,603) | - | - | (341,697) | - | (1,932) | (730,476) |
| 於收益表(扣除)/計入 | - | - | (7,661) | - | - | (184,915) | - | - | 11,052 | (81,513) | (13,736) | (276,773) |
| 於2022年12月31日 | - | - | (90,905) | - | - | (488,518) | - | - | (330,645) | (81,513) | (15,668) | (1,007,249) |

22. 遞延所得稅(續)

(a) 遞延所得稅資產

遞延所得稅資產餘額包括可歸因於以下因素的暫時性差異：

| | 2022年 千元人民幣 | 2021年 千元人民幣 |
|------------------------|------------------|----------------|
| 撥備 | 46,738 | 48,599 |
| 集團內銷售產生的未兌現溢利 | 165,309 | 196,577 |
| 累計稅項虧損 | 67,270 | 15,802 |
| 應計項目 | 160,751 | 263,729 |
| 租賃負債 | 535,418 | 330,861 |
| 購股權 | 47,312 | 8,659 |
| 退款負債 | 126,879 | 143,046 |
| 其他 | 32,243 | 3,905 |
| 遞延所得稅資產合計 | 1,181,920 | 1,011,178 |
| 與使用權資產有關的遞延所得稅負債的抵銷(b) | (488,518) | (303,603) |
| 遞延所得稅資產淨額 | 693,402 | 707,575 |

(b) 遞延所得稅負債

遞延所得稅負債餘額包括可歸因於以下因素的暫時性差異：

| | 2022年 千元人民幣 | 2021年 千元人民幣 |
|----------------------|--------------------|----------------|
| 股息和利息預扣稅 | (90,905) | (83,244) |
| 於企業合併所收購可識別資產之公允價值調整 | (330,645) | (341,697) |
| 短期及長期銀行存款應計利息 | (81,513) | - |
| 使用權資產 | (488,518) | (303,603) |
| 其他 | (15,668) | (1,932) |
| 遞延所得稅負債合計 | (1,007,249) | (730,476) |
| 與使用權資產有關的遞延所得稅負債的抵銷 | 488,518 | 303,603 |
| 遞延所得稅負債淨額 | (518,731) | (426,873) |

綜合財務報表附註

(除另有所示外所有金額均按人民幣計值)

22. 遞延所得稅(續)

遞延所得稅資產/(負債)預計收回的金額如下：

| | 2022年 千元人民幣 | 2021年 千元人民幣 |
|----------------|------------------|----------------|
| 遞延所得稅資產 | | |
| — 12個月內收回 | 625,270 | 693,288 |
| — 超過12個月後收回 | 68,132 | 14,287 |
| | 693,402 | 707,575 |
| 遞延所得稅負債 | | |
| — 12個月內收回 | (114,490) | (11,316) |
| — 超過12個月後收回 | (404,241) | (415,557) |
| | (518,731) | (426,873) |

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2023年至2027年之間屆滿的可結轉以抵銷未來應課稅收入的若干附屬公司的稅項虧損107,192,000元人民幣(2021年：151,323,000元人民幣)確認遞延所得稅資產26,751,000元人民幣(2021年：37,805,000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。

於2022年12月31日，本集團並未就若干可扣稅暫時差額96,568,000元人民幣(2021年：85,092,000元人民幣)確認遞延所得稅資產24,142,000元人民幣(2021年：21,273,000元人民幣)，主要為與若干應收貿易款項預期信貸虧損撥備有關的可扣稅暫時差額。

本公司並未就中國之附屬公司於2008年1月1日之後產生的若干部分可分配保留溢利而可能需支付的預提稅項確認遞延所得稅負債519,742,000元人民幣(2021年：345,560,000元人民幣)。本集團目前未有意願於可預見將來將該金額合共10,394,844,000元人民幣(2021年：6,911,200,000元人民幣)分配至於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 |
|---------------------|-----------------|
| 於2021年1月1日 | 64,435 |
| 新增 | 400 |
| 計入收益表 | (2,318) |
| 於2021年12月31日 | 62,517 |
| 於2022年1月1日 | 62,517 |
| 新增 | 28,050 |
| 計入收益表 | (24,976) |
| 於2022年12月31日 | 65,591 |



24. 按性質列示之開支

| | 2022年 千元人民幣 | 2021年 千元人民幣 |
|----------------------------------|----------------|----------------|
| 於銷售成本確認為開支之存貨成本 | 12,979,293 | 10,340,415 |
| 物業、機器及設備折舊(a) | 732,178 | 589,373 |
| 土地使用權及無形資產攤銷 | 49,343 | 40,868 |
| 使用權資產折舊 | 611,447 | 461,172 |
| 非經營租出的投資性房地產的折舊 | – | 2,024 |
| 廣告及市場推廣開支 | 2,279,152 | 1,779,263 |
| 佣金及訂貨會相關費用 | 723,209 | 618,590 |
| 員工成本開支，包括董事薪酬(a)(附註26) | 1,989,282 | 1,811,973 |
| 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 | 834,067 | 694,691 |
| 研究及產品開發開支(a) | 534,156 | 413,949 |
| 運輸及物流開支 | 898,173 | 858,783 |
| 核數師酬金 | | |
| – 核數服務 | 6,220 | 6,500 |
| – 非核數服務 | 1,345 | 911 |
| 管理諮詢費 | 110,366 | 113,362 |

(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

| | 2022年 千元人民幣 | 2021年 千元人民幣 |
|-----------------------------|----------------|----------------|
| 政府補助(a) | 461,727 | 231,619 |
| 特許使用費收入 | 131,949 | 28,855 |
| 以公允價值計量且變動計入損益的理財產品公允價值收益 | 140,550 | 77,902 |
| 租金收入 | 77,935 | 65,833 |
| 經營租出的投資性房地產的折舊 | (60,826) | (47,025) |
| 以公允價值計量且變動計入損益的投資公允價值收益 | 53,830 | 42,468 |
| 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收益 | – | 696 |
| | 805,165 | 400,348 |

(a) 政府補助是來自於已收若干地方政府當局的款項，以作為本集團對當地經濟發展的貢獻的認可。在截至2022年12月31日止年度確認的政府補助中，總金額為436,751,000元人民幣(2021年：206,495,000元人民幣)是無條件的，由相關部門酌情決定，而剩餘金額24,976,000元人民幣(2021年：25,124,000元人民幣)是根據政府補助所附各項條件的履行情況從遞延收益中貸記入損益。

綜合財務報表附註

(除另有所示外所有金額均按人民幣計值)

26. 員工成本

| | 2022年 千元人民幣 | 2021年 千元人民幣 |
|--------------------|------------------|----------------|
| 工資及薪酬 | 780,008 | 993,297 |
| 退休福利計劃供款(b) | 125,273 | 97,722 |
| 向董事及僱員授出之購股權及限制性股份 | 239,301 | 33,064 |
| 住房福利 | 38,332 | 30,827 |
| 外判勞工成本 | 738,825 | 598,664 |
| 其他成本及福利 | 67,543 | 58,399 |
| | 1,989,282 | 1,811,973 |

(a) 五名最高薪人士

截至2022年12月31日止年度，本集團五位最高薪人士包括兩位董事(2021年：兩位)，彼等之薪酬已載於附註37所列示的分析中。年內已付及應付予本集團其餘三位(2021年：三位)最高薪人士的酬金總額如下：

| | 2022年 千元人民幣 | 2021年 千元人民幣 |
|----------|----------------|----------------|
| 薪金 | 13,933 | 11,549 |
| 酌情花紅 | 12,393 | 21,437 |
| 其他福利 | 58,846 | 4,500 |
| 退休福利計劃供款 | 396 | 236 |
| | 85,568 | 37,722 |

其他福利包括保險金以及年內於綜合收益表計入之購股權及獎勵股份之公允價值。

酬金的範圍分佈如下：

| | 人數 | |
|---------------------------|----------|-------|
| | 2022年 | 2021年 |
| 酬金範圍 | | |
| 10,000,001港元至10,500,000港元 | — | 1 |
| 12,000,001港元至12,500,000港元 | — | 1 |
| 22,500,001港元至23,000,000港元 | — | 1 |
| 32,000,001港元至32,500,000港元 | 1 | — |
| 32,500,001港元至33,000,000港元 | 1 | — |
| 39,500,001港元至40,000,000港元 | 1 | — |
| | 3 | 3 |

26. 員工成本(續)

(b) 養老金－定額供款計劃

本集團中國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16%不等的百分比定額供款。截至2022年12月31日止年度內，本集團概無動用被沒收的供款以減少本年度的供款(2021年：無)。

27. 融資收入及開支

| | 2022年 千元人民幣 | 2021年 千元人民幣 |
|--------------------|------------------|----------------|
| 銀行結餘及存款之利息收入 | 353,987 | 145,097 |
| 外幣匯兌收益淨額 | 93,761 | — |
| 融資收入 | 447,748 | 145,097 |
| 貼現攤銷－應付特許使用費(附註21) | (2,363) | (2,601) |
| 貼現攤銷－租賃負債(附註6(b)) | (99,035) | (64,449) |
| 外幣匯兌虧損淨額 | — | (30,462) |
| 借款利息 | (3,391) | — |
| 其他 | (15,772) | (14,946) |
| 融資開支 | (120,561) | (112,458) |
| 融資收入－淨額 | 327,187 | 32,639 |

28. 所得稅開支

| | 2022年 千元人民幣 | 2021年 千元人民幣 |
|-------------------------|------------------|----------------|
| 即期所得稅 | | |
| －企業所得稅(b) | 1,234,410 | 1,459,094 |
| －已取得中國內地附屬公司股息之預提所得稅(c) | 10,888 | 2,888 |
| | 1,245,298 | 1,461,982 |
| 遞延所得稅 | 106,031 | (144,633) |
| 所得稅開支 | 1,351,329 | 1,317,349 |

綜合財務報表附註

(除另有所示外所有金額均按人民幣計值)

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成立，獲豁免繳納英屬處女群島所得稅。
- (b) 截至2022年12月31日止年度，除本集團在廣西壯族自治區註冊成立的一間附屬公司享受9%的優惠稅率(2021年：無)外，中國內地企業所得稅撥備乃根據集團內各公司之應課稅收入按25%(2021年：25%)之法定稅率計算。截至2022年12月31日止年度，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(2021年：16.5%)作出撥備。
- (c) 這主要來自於截至2022年及2021年12月31日止年度本公司中國內地附屬公司應付香港其他集團公司之股息，該股息須按5%比例繳納預提稅項。

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：

| | 2022年 千元人民幣 | 2021年 千元人民幣 |
|----------------------------|----------------|----------------|
| 除所得稅前溢利 | 5,415,100 | 5,328,237 |
| 按稅率25%計算之稅項(2021年：25%) | 1,353,775 | 1,332,059 |
| 按境外不同稅率計算之影響 | (7,225) | (9,262) |
| 一家附屬公司的優惠稅率 | (14,324) | - |
| 未確認遞延所得稅資產之暫行差異及稅項虧損(附註22) | 2,453 | 30,254 |
| 動用先前未確認之暫行差異及稅項虧損 | (15,207) | (47,679) |
| 就稅務而言不得扣減之開支 | 65,777 | 77,296 |
| 所呈報應佔聯營及合營公司業績(扣除稅項) | (50,289) | (39,806) |
| 毋須繳稅收入 | (2,180) | (11,103) |
| 股息及利息之預繳稅 | 18,549 | (14,410) |
| 稅項開支 | 1,351,329 | 1,317,349 |

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2016年限制性股份獎勵計劃持有股份之加權平均數計算。上述發行在外的加權平均股數應當根據諸如獎勵和股票紅利等事項進行調整。

於2013年4月，本公司完成了2013年可換股證券的發行。於2015年1月，本公司完成了發售證券的發行，包括發行普通股及2015年可轉換證券。此兩次低於市場價的認購價實質上相當於將於轉換時以零對價發行249,000股普通股(2021年12月31日：270,000股普通股)股份(即獎勵因素)，因此在為每股基本收益計算截至2022年12月31日止年度加權平均股數時，該影響已加以考慮。因發行可轉換證券產生的以零對價發行的股份已追溯調整，並視同為於2021年初發行的已發行股份。

| | 2022年 | 2021年 |
|-------------------------------------|-----------|-----------|
| 本公司權益持有人應佔溢利(千元人民幣) | 4,063,834 | 4,010,881 |
| 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的可換股證券(千股) | 2,615,354 | 2,505,199 |
| 每股基本收益(分人民幣) | 155.38 | 160.10 |

攤薄

每股攤薄收益是通過將已發行股份的加權平均數調整至假設具潛在攤薄影響的股份全部兌換的股數計算的。本公司具潛在攤薄影響的股份包括根據購股權計劃和限制性股份獎勵計劃而發行的股份。對於根據購股權計劃而發行的股份，本公司會作出計算，以確定根據未行使購股權所附認購權的幣值按公允價值(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。按上述方法計算的股份數目與假設行使購股權而發行的股份數目會進行比較。

綜合財務報表附註

(除另有所示外所有金額均按人民幣計值)

29. 每股收益(續) 攤薄(續)

| | 2022年 | 2021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) | 4,063,834 | 4,010,881 |
| 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的可換股證券(千股) | 2,615,354 | 2,505,199 |
| 限制性股份因素調整(千股) | 5,545 | 9,667 |
| 購股權計劃因素調整(千股) | 12,181 | 24,090 |
| 視同每股攤薄收益之加權平均股數(千股) | 2,633,080 | 2,538,956 |
| 每股攤薄收益(分人民幣) | 154.34 | 157.97 |

30. 股息

| | 2022年 千元人民幣 | 2021年 千元人民幣 |
|---------------------------------------|----------------|----------------|
| 擬派末期股息每股普通股46.27分人民幣(2021年：45.97分人民幣) | 1,219,150 | 1,203,264 |

於截至2022年12月31日止年度內的已付股息總額為1,194,720,000元人民幣或每股45.97分人民幣(2021年：515,202,000元人民幣或每股20.46分人民幣)，為截至2021年12月31日止年度之末期股息。

董事會於2023年3月16日建議以股份溢價派發截至2022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46.27分人民幣。該末期股息須待本公司股東在2023年6月14日舉行之應屆股東週年大會上通過後，方可作實。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2023年12月31日止年度股份溢價之分配。

31. 現金流量表

除所得稅前溢利與經營活動產生之現金之對賬如下：

| | 2022年 千元人民幣 | 2021年 千元人民幣 |
|----------------------------|----------------|----------------|
| 除所得稅前溢利 | 5,415,100 | 5,328,237 |
| 就以下項目調整： | | |
| 物業、機器及設備折舊 | 732,178 | 589,373 |
| 使用權資產折舊 | 611,447 | 461,172 |
| 投資性房地產折舊 | 60,826 | 49,049 |
| 土地使用權及無形資產攤銷 | 49,343 | 40,868 |
| 出售物業、機器及設備虧損 | 12,538 | 20,861 |
| 處置使用權資產之虧損／(利得) | 3,135 | (1,779) |
| 出售無形資產之虧損 | 308 | 14 |
| 應收貿易款項及其他應收款項預期信貸虧損撥備轉回 | (24,321) | (15,682) |
| 撇減存貨至可變現淨值之撥備／(撥備轉回) | 26,852 | (19,454) |
| 向董事及僱員授出之購股權及限制性股份 | 239,301 | 33,064 |
| 融資開支－淨額 | (342,959) | (47,585) |
| 以公允價值計量且其變動計入損益的理財產品公允價值收益 | (140,550) | (77,902) |
| 遞延收入攤銷 | (24,976) | (2,318) |
| 享有按權益法入賬之投資之溢利份額 | (201,155) | (159,222) |
| 衍生金融工具之公允價值調整 | — | (696) |
| 以公允價值計量且其變動計入損益之投資之公允價值調整 | (53,830) | (42,468) |
| 未計營運資金變動前之經營溢利 | 6,363,237 | 6,155,532 |
| 存貨增加 | (682,089) | (407,810) |
| 應收貿易款項增加 | (94,375) | (284,919) |
| 其他應收款項增加 | (106,652) | (111,759) |
| 其他資產增加 | (61,723) | (233,302) |
| 應付貿易款項(減少)／增加 | (14,858) | 372,153 |
| 其他應付款項及應計費用(減少)／增加 | (79,865) | 1,432,048 |
| 合同負債(減少)／增加 | (93,745) | 59,701 |
| 受限制銀行存款減少 | 91 | 23 |
| 經營活動產生之現金 | 5,230,021 | 6,981,667 |

主要的非現金交易包括：

- 於2022年和2021年12月31日購置物業、機器及設備尚未結算的金額分別為347,528,000元人民幣和426,058,000元人民幣。此外，於截至2022年12月31日止年度內，購置物業、機器及設備包括轉撥自於2021年12月31日的其他資產結餘的金額775,531,000元人民幣(附註13)。
- 對於截至2022年和2021年12月31日止年度內使用權資產的增加，可參考附註6(b)。

綜合財務報表附註

(除另有所示外所有金額均按人民幣計值)

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：

| | 2022年 千元人民幣 | 2021年 千元人民幣 |
|----------------|----------------|----------------|
| 賬面淨值 | 20,257 | 26,880 |
| 出售物業、機器及設備虧損 | (12,538) | (20,861) |
| 出售物業、機器及設備所得款項 | 7,719 | 6,019 |

32. 以股份為基礎之酬金

(a) 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)終止本公司於2004年6月5日採納的先前購股權計劃(「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。

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：

| | 2022年 | | 2021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 | 8.157 | 22,988 | 7.766 | 31,134 |
| 已行使 | 6.203 | (17,371) | 6.731 | (7,262) |
| 已失效 | — | — | 6.120 | (884) |
| 於12月31日 | 14.200 | 5,617 | 8.157 | 22,988 |
| 於12月31日可行使 | 10.951 | 4,040 | 6.502 | 20,379 |

32. 以股份為基礎之酬金(續)

(a) 2014年購股權計劃(續)

於2022年12月31日及2021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 | 2022年 | | 2021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) |
| 2026年6月7日 | 3.300 | 2,110 | 3.300 | 2,600 |
| 2022年12月31日 | 6.120 | — | 6.120 | 16,481 |
| 2024年12月31日 | 13.360 | 316 | 13.360 | 316 |
| 2029年5月16日 | 13.160 | 350 | 13.160 | 750 |
| 2027年12月31日 | 22.520 | 2,841 | 22.520 | 2,841 |
| 總計 | | 5,617 | | 22,988 |
| 期末尚未行使購股權之加權平均剩餘 合約年期 | | 4.33 | | 2.24 |

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2022年12月31日止年度，於綜合收益表扣除的金額為4,049,000元人民幣(2021年：8,405,000元人民幣)。

(b) 2016年限制性股份獎勵計劃

鑒於本公司於2006年7月14日採納之先前限制性股份獎勵計劃(「2006年限制性股份獎勵計劃」)已於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數目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%。

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。

綜合財務報表附註

(除另有所示外所有金額均按人民幣計值)

32. 以股份為基礎之酬金(續)

(b) 2016年限制性股份獎勵計劃(續)

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：

| | 2022年 | | 2021年 | |
|---------|------------------------|-------------------------|------------------------|-------------------------|
| | 加權平均公允價值 (每股) 港元 | 已授出之限制性 股份數目 (千股) | 加權平均公允價值 (每股) 港元 | 已授出之限制性 股份數目 (千股) |
| 於1月1日 | 29.841 | 1,646 | 9.386 | 12,735 |
| 已授出 | 73.192 | 9,801 | 73.204 | 230 |
| 已歸屬 | 28.498 | (826) | 7.755 | (11,016) |
| 已失效 | 63.341 | (248) | 6.031 | (303) |
| 於12月31日 | 70.109 | 10,373 | 29.841 | 1,646 |

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2022年12月31日止年度，於綜合收益表扣除的金額為235,252,000元人民幣(2021年：24,659,000元人民幣)。

33. 承擔

(a) 有關投資有限合夥的資本承擔

根據本集團與有限合夥(「有限合夥」)普通合夥人訂立的認購協議(包括修訂契約)，於2022年12月31日，本集團與投資有限合夥相關的資本承擔為3,730萬美元(2021年：3,830萬美元)。

(b) 與收購物業有關的資本承擔

於報告期末已訂約但尚未確認為負債的重大資本開支如下：

| | 2022年 千元人民幣 | 2021年 千元人民幣 |
|----------|----------------|----------------|
| 物業、機器及設備 | 869,383 | 258,510 |

34. 業務合併

(a) 收購概要

於2020年12月31日，本集團與兩名獨立第三方(統稱「轉讓方」)訂立一份股權及債權轉讓協議(「轉讓協議」)，據此本集團同意附有條件地收購(1)松日資訊(香港)有限公司(後續更名為李寧資訊(香港)有限公司)(「目標公司」，一間根據香港法律註冊成立的有限公司)的全部股本(「目標股份」)及(2)轉讓方分別授予目標公司及其附屬公司(統稱「目標集團」)的貸款的權利(統稱「轉讓之債權人權利」)。目標公司是一間投資控股公司，主要資產是其附屬公司的全部股權，該附屬公司擁有位於中國大灣區的若干投資性物業。

上述目標股份及轉讓之債權人權利之收購於2021年1月28日完成。購買代價、所收購之資產淨值及商譽之詳情如下：

| | 千元人民幣 |
|----------------|-----------|
| 就目標股份之現金代價 | 495,497 |
| 就轉讓之債權人權利之現金代價 | 730,770 |
| 總收購代價 | 1,226,267 |

因收購而確認之資產及負債如下：

| | 千元人民幣 |
|------------------|-----------|
| 流動資產 | |
| 現金及等同現金項目 | 47,587 |
| 其他應收款項－即期部分 | 389 |
| 其他資產－即期部分 | 9,325 |
| 非流動資產 | |
| 物業、機器及設備(附註6(a)) | 16 |
| 投資性房地產(附註7) | 1,798,310 |
| 流動負債 | |
| 其他應付款項及應計費用 | (281,836) |
| 非流動負債 | |
| 遞延所得稅負債(附註22) | (351,828) |
| 所收購可識別資產淨值 | 1,221,963 |
| 加：商譽 | 4,304 |
| | 1,226,267 |

綜合財務報表附註

(除另有所示外所有金額均按人民幣計值)

34. 業務合併(續)

(a) 收購概要(續)

(i) 收購相關成本

收購相關成本2,319,000元人民幣計入截至2021年12月31日止年度之損益中之行政開支。

(ii) 收益及溢利貢獻

由2021年1月29日至2021年12月31日期間，所收購業務向本集團貢獻之收益及淨溢利分別為零及10,695,000元人民幣。倘收購已於2021年1月1日進行，則截至2021年12月31日止年度之綜合收益及綜合除稅後溢利分別為22,572,281,000元人民幣及3,945,287,000元人民幣(已考慮目標集團發生的與收購相關之一次性費用70,659,000元人民幣)。該金額乃經匯總目標集團及本集團之綜合財務資料後計算所得。

(b) 收購附屬公司之現金流出(扣除已收購現金)

| | 2022年 千元人民幣 | 2021年 千元人民幣 |
|--|----------------|----------------|
| 現金代價 | — | 1,226,267 |
| 為償付目標集團與業務合併相關之應付款項(已包含在收購日期的其他應付款項及應計費用中)而支付之現金 | 13,267 | 167,182 |
| 減：已收購現金 | — | (47,587) |
| 收購附屬公司之預付代價 | — | (47,904) |
| | 13,267 | 1,297,958 |

35. 關聯方交易

關聯方乃指直接或間接通過一名或多名中間者控制本集團、被本集團控制或與本集團受共同控制的公司(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：

35. 關聯方交易(續)

(a) 銷售貨品予：

| | 2022年 千元人民幣 | 2021年 千元人民幣 |
|----------------|----------------|----------------|
| 非凡中國之附屬公司(附註i) | 12,690 | 7,932 |
| 李寧艾高之附屬公司 | 156 | 136 |
| 其他 | 45 | 16 |
| | 12,891 | 8,084 |

(b) 提供服務予：

| | 2022年 千元人民幣 | 2021年 千元人民幣 |
|----------------|----------------|----------------|
| 非凡中國之附屬公司(附註i) | 6,555 | 1,598 |
| 李寧艾高之附屬公司 | 674 | 656 |
| 廣西寧泰(本集團之合營企業) | 248 | 99 |
| 廣西寧站(本集團之合營企業) | 198 | 124 |
| | 7,675 | 2,477 |

(c) 購買貨品自：

| | 2022年 千元人民幣 | 2021年 千元人民幣 |
|----------------|----------------|----------------|
| 湖北動能(本集團之聯營公司) | 358,246 | 343,144 |
| 廣西寧泰(本集團之合營企業) | 208,584 | 214,487 |
| 非凡中國之附屬公司(附註i) | 205,029 | 56,224 |
| 廣西寧站(本集團之合營企業) | 101,799 | 18,038 |
| 李寧艾高之附屬公司 | 629 | 1,022 |
| 紅雙喜(本集團之聯營公司) | 15 | 49 |
| | 874,302 | 632,964 |

綜合財務報表附註

(除另有所示外所有金額均按人民幣計值)

35. 關聯方交易(續)

(d) 購買服務自：

| | 2022年 千元人民幣 | 2021年 千元人民幣 |
|-----------------|----------------|----------------|
| 非凡中國之附屬公司(附註i) | 204,634 | 189,791 |
| 紅雙喜(本集團之聯營公司) | 8,029 | 8,493 |
| 單仕競中國(本集團之聯營公司) | 5,000 | 5,000 |
| | 217,663 | 203,284 |

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。

(e) 其他交易

| | 2022年 千元人民幣 | 2021年 千元人民幣 |
|--------------------------------|----------------|----------------|
| 來自以下各方償還之貸款： 廣西寧站(本集團之合營企業) | 10,000 | 15,000 |
| 來自以下各方之利息收入： 廣西寧站(本集團之合營企業) | 213 | 1,465 |

(f) 主要管理人員報酬

| | 2022年 千元人民幣 | 2021年 千元人民幣 |
|----------------------|----------------|----------------|
| 薪金及其他福利 | 106,476 | 146,378 |
| 退休福利計劃供款 | 1,676 | 1,583 |
| 為所提供服務的價值而設立之僱員購股權計劃 | 152,700 | 25,541 |
| | 260,852 | 173,502 |

附註：

- (i) 截至2022年12月31日止年度內，上述與非凡中國附屬公司的交易根據香港聯合交易所有限公司證券上市規則(「上市規則」)構成關連交易。

35. 關聯方交易(續)

(g) 年末結餘

| | 2022年 千元人民幣 | 2021年 千元人民幣 |
|----------------|----------------|----------------|
| 預付關聯方款項： | | |
| 非凡中國之附屬公司 | - | 6,000 |
| | - | 6,000 |
| 應收關聯方貿易款項： | | |
| 非凡中國之附屬公司 | 3,547 | 1,083 |
| 其他 | 22 | 7 |
| | 3,569 | 1,090 |
| 應收關聯方其他款項： | | |
| 廣西寧站(本集團之合營企業) | - | 11,632 |
| 應付關聯方款項： | | |
| 湖北動能(本集團之聯營公司) | 38,894 | 38,733 |
| 非凡中國之附屬公司 | 36,132 | 20,664 |
| 廣西寧站(本集團之合營企業) | 33,632 | 3,331 |
| 廣西寧泰(本集團之合營企業) | 9,365 | 26,543 |
| | 118,023 | 89,271 |

應收關聯方貿易款項主要來自銷售交易，到期日通常為自銷售日期後三個月。應收款項性質上為無抵押及不計息。

應收關聯方其他款項指於一年內到期的貸款。該等應收款項按8%的年利率計息。

應付關聯方款項主要來自購買交易，平均到期日通常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

(除另有所示外所有金額均按人民幣計值)

36. 本公司資產負債表及儲備變動

| | 附註 | 於12月31日 | |
|------------------------|-----|-------------------|----------------|
| | | 2022年 千元人民幣 | 2021年 千元人民幣 |
| 資產 | | | |
| 非流動資產 | | | |
| 物業、機器及設備 | | 75 | 952 |
| 使用權資產 | | 3,777 | 1,645 |
| 於附屬公司之投資 | | 3,197,950 | 8,219,160 |
| 長期應收款項 | | 7,515,094 | 845 |
| 遞延所得稅資產 | | 350 | 261 |
| 非流動資產總額 | | 10,717,246 | 8,222,863 |
| 流動資產 | | | |
| 其他應收款項及預付款項 | | 8 | 465 |
| 應收股息 | | 1,996,075 | 1,826,923 |
| 受限制之銀行存款 | | 770 | 861 |
| 現金及等同現金項目 | | 200,156 | 3,148,388 |
| 流動資產總額 | | 2,197,009 | 4,976,637 |
| 資產總額 | | 12,914,255 | 13,199,500 |
| 權益 | | | |
| 本公司權益持有人應佔股本及儲備 | | | |
| 普通股 | | 240,320 | 238,759 |
| 股份溢價 | | 11,580,718 | 12,637,277 |
| 其他儲備 | (a) | 345,340 | 164,657 |
| 保留溢利 | (a) | 714,684 | 108,717 |
| 權益總額 | | 12,881,062 | 13,149,410 |

36. 本公司資產負債表及儲備變動(續)

| | 附註 | 於12月31日 | |
|----------------|----|-------------------|----------------|
| | | 2022年 千元人民幣 | 2021年 千元人民幣 |
| 負債 | | | |
| 非流動負債 | | | |
| 租賃負債 | | 1,455 | — |
| 遞延所得稅負債 | | 7,661 | — |
| 非流動負債總額 | | 9,116 | — |
| 流動負債 | | | |
| 其他應付款項及應計費用 | | 21,612 | 48,323 |
| 租賃負債—即期部分 | | 2,465 | 1,767 |
| 流動負債總額 | | 24,077 | 50,090 |
| 負債總額 | | 33,193 | 50,090 |
| 權益及負債總額 | | 12,914,255 | 13,199,500 |

本公司的資產負債表於2023年3月16日經董事會批准及由其以下代表簽署。

李寧
執行主席兼聯席行政總裁

高坂武史
聯席行政總裁

綜合財務報表附註

(除另有所示外所有金額均按人民幣計值)

36. 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2021年1月1日 | 784,198 | 83,387 | 154,238 | 2,750 | 1,024,573 |
| 年內全面收益總額 | (160,279) | - | - | - | (160,279) |
| 購股權計劃及限制性股份獎勵計劃下 所提供服務之價值 | - | - | 33,064 | - | 33,064 |
| 購股權行使及限制性股份獎勵計劃下 之股份歸屬 | - | - | (108,447) | - | (108,447) |
| 可換股證券轉換之股份 | - | - | - | (335) | (335) |
| 已付股息 | (515,202) | - | - | - | (515,202) |
| 於2021年12月31日 | 108,717 | 83,387 | 78,855 | 2,415 | 273,374 |
| 於2022年1月1日 | 108,717 | 83,387 | 78,855 | 2,415 | 273,374 |
| 年內全面收益總額 | 605,967 | - | - | - | 605,967 |
| 購股權計劃及限制性股份獎勵計劃下 所提供服務之價值 | - | - | 239,301 | - | 239,301 |
| 購股權行使及限制性股份獎勵計劃下 之股份歸屬 | - | - | (58,611) | - | (58,611) |
| 可換股證券轉換之股份 | - | - | - | (7) | (7) |
| 於2022年12月31日 | 714,684 | 83,387 | 259,545 | 2,408 | 1,060,024 |

37. 董事利益及權益

各董事於截至2022年12月31日止年度之酬金如下：

| 董事姓名 | 袍金 千元人民幣 | 薪金 千元人民幣 | 酌情花紅 千元人民幣 | 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 | - | 15,000 | 19,027 | 37,744 | 884 | 72,655 |
| 高坂武史先生 | - | 14,685 | 17,517 | 33,323 | 122 | 65,647 |
| 王亞非女士 | 270 | - | - | 662 | - | 932 |
| 顧福身先生 | 270 | - | - | 662 | - | 932 |
| 陳振彬先生 | 250 | - | - | 662 | - | 912 |
| 李麒麟先生 | 2,300 | - | - | 4,662 | - | 6,962 |
| 王雅娟女士(ii) | 7 | - | - | - | - | 7 |

各董事於截至2021年12月31日止年度之酬金如下：

| 董事姓名 | 袍金 千元人民幣 | 薪金 千元人民幣 | 酌情花紅 千元人民幣 | 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 | - | 10,000 | 45,085 | 9,615 | 1,191 | 65,891 |
| 高坂武史先生 | - | 10,165 | 44,074 | 11,608 | 156 | 66,003 |
| 王亞非女士 | 270 | - | - | 232 | - | 502 |
| 顧福身先生 | 270 | - | - | 232 | - | 502 |
| 陳振彬先生 | 250 | - | - | 232 | - | 482 |
| 蘇敬軾先生(iii) | 138 | - | - | 232 | - | 370 |
| 李麒麟先生 | 1,700 | - | - | 331 | - | 2,031 |

(i) 其他福利包括保險金以及年內於綜合收益表扣除之購股權及獎勵股份之公允價值。

(ii) 王雅娟女士自2022年12月21日起獲委任為本公司獨立非執行董事。

(iii) 蘇敬軾先生於2021年7月5日離任本公司董事。

綜合財務報表附註

(除另有所示外所有金額均按人民幣計值)

37. 董事利益及權益(續)

以下披露乃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(2021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(2021年：無)。概無就獲提供董事服務而給予第三方或第三方應收的代價(2021年：無)。概無以董事、其受控制法團及關連實體為受益人的貸款、準貸款或其他交易(2021年：無)。

本公司董事及其關連實體概無直接或間接於有關本公司業務的任何重大交易、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(2021年：無)。

本公司董事及其關連實體概無直接或間接於有關本公司業務的任何重大交易、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(2021年：無)。

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：

| | |
|-------------------|--|
| 「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 |
| 「2023年股東週年大會」 | 本公司將於2023年6月14日(星期三)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年公開發售發行的可換股證券 |
| 「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」 | 中華人民共和國香港特別行政區 |
| 「上市規則」 | 香港聯合交易所有限公司證券上市規則 |
| 「標準守則」 | 上市規則附錄10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 |



詞彙

| | |
|---------------|--------------------------------------|
| 「限制性股份」 | 根據2016年限制性股份獎勵計劃授出的股份，所授出的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港元的普通股 |
| 「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 |

