



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 (港幣櫃台) 及 82331 (人民幣櫃台)



中國
李寧

2024
年度報告

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

使命

用運動點燃激情

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」



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。本集團擁有完善的研發、設計、製造、市場營銷、經銷及零售管理能力，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
39	企業管治報告
56	環境、社會及管治報告
136	投資者關係報告
138	董事和高級管理人員
144	董事會報告
166	獨立核數師報告
171	綜合資產負債表
173	綜合收益表
174	綜合全面收益表
175	綜合權益變動表
177	綜合現金流量表
178	綜合財務報表附註
263	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)

陳振彬博士, GBM, GBS, SBS, BBS, JP

王雅娟女士

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

香港炮台山電氣道218號
香港李寧大廈25至28樓
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
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
楊楊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
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
珠海華潤銀行股份有限公司
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
星展銀行(中國)有限公司



五年 財務摘要

	2024	2023	2022	2021	2020
經營業績 (千元人民幣)：					
營業額	28,675,643	27,598,491	25,803,383	22,572,281	14,456,971
經營溢利	3,678,206	3,559,087	4,886,758	5,136,376	2,195,969
除稅前溢利	4,109,609	4,256,169	5,415,100	5,328,237	2,247,865
權益持有人應佔溢利	3,012,918	3,186,910	4,063,834	4,010,881	1,698,484
息稅前利潤加折舊及攤銷	6,379,193	6,157,208	6,541,707	6,436,060	3,292,272
資產與負債 (千元人民幣)：					
非流動資產總值	15,180,164	20,554,820	21,251,624	11,602,962	4,817,309
流動資產總值	20,528,242	13,652,983	12,394,895	18,671,854	9,776,556
流動負債總值	7,585,946	7,268,476	7,240,833	7,703,848	5,015,057
流動資產淨值	12,942,296	6,384,507	5,154,062	10,968,006	4,761,499
資產總值	35,708,406	34,207,803	33,646,519	30,274,816	14,593,865
資產總值減流動負債	28,122,460	26,939,327	26,405,686	22,570,968	9,578,808
權益持有人應佔股本及儲備	26,103,689	24,406,641	24,329,430	21,101,546	8,686,863
重要財務指標：					
毛利率	49.4%	48.4%	48.4%	53.0%	49.1%
權益持有人應佔溢利率	10.5%	11.5%	15.7%	17.8%	11.7%
息稅前利潤加折舊及攤銷率	22.2%	22.3%	25.4%	28.5%	22.8%
每股盈利					
— 基本 (分人民幣)	116.98	123.21	155.38	160.10	69.21
— 攤薄 (分人民幣)	116.52	122.66	154.34	157.97	67.62
每股股息 (分人民幣)	58.48	54.74	46.27	45.97	20.46
權益持有人應佔權益回報率	11.9%	13.1%	17.9%	26.9%	21.5%
每股有形資產淨值 (分人民幣)	998.59	933.68	911.92	794.44	336.80
負債對權益比率	36.8%	40.2%	38.3%	43.5%	68.0%





出色到底



主席報告

尊敬的各位股東：

過去一年，儘管國際經濟形勢仍面臨諸多不確定性，中國經濟運行總體平穩並呈現明顯回升態勢，一攬子增量政策有效提振了社會信心。在此環境下，本集團聚焦核心業務，加強科技研發和創新，提升運營效率，不斷優化消費者體驗，實現了業績的穩健表現。

夯實基礎，在競爭環境下實現穩步增長

2024年，我們穩中求進、務實發展，實現收入增長3.9%至286.76億元人民幣（2023年：275.98億元人民幣）。整體毛利額增長6.0%至141.56億元人民幣（2023年：133.52億元人民幣），毛利率49.4%，較上年改善1個百分點。權益持有人應佔溢利為30.13億元人民幣，淨利潤率為10.5%。

年內，本集團現金流狀況維持健康穩健，經營現金淨流入達到52.68億元人民幣（2023年：46.88億元人民幣）。本集團保持良好的風險防範能力和高抗壓性。

董事會建議派發截至2024年12月31日止年度之末期股息每股普通股20.73分人民幣，連同於2024年9月派付的中期股息每股普通股37.75分人民幣，截至2024年12月31日止年度之全年股息將為每股普通股58.48分人民幣，全年派息比率為50%。

初心不改，不斷打磨「李寧式體驗價值」

2024年，是李寧公司上市的第二十個年頭。作為首家在港股上市的中國內地體育用品企業，在過去二十年來，我們始終不忘初心，致力於打造「李寧式體驗價值」，為專業運動員以及廣大消費者提供卓越的運動體驗。年內，本集團繼續秉承「單品牌、多品類、多渠道」的核心戰略，聚焦跑步、籃球、健身、羽毛球、乒乓球以及運動生活六大核心品類，通過在產品與科技創新的持續佈局，鞏固在行業內的領先優勢。

2024年亦是體育大年。年內，我們推出了「以我為名」奧運主題營銷，在詮釋品牌精神的同時，展現了本集團的科技實力，配合主題系列產品推出、終端主題氛圍打造，帶動了巨量的聲量和互動，夯實了李寧品牌的專業形象。巴黎奧運會上，李寧公司贊助並服務的乒乓球、跳水、射擊三支國家隊創造了輝煌戰績，為中國奧運代表團貢獻了將近一半的金牌，李寧品牌的競爭力和價值雙雙提升。



李寧先生
執行主席兼聯席行政總裁

不僅如此，我們還以令人振奮的消息開啟了新一年的篇章。時隔多年後，李寧品牌再度成為中國奧委會及中國體育代表團的官方體育服裝合作夥伴，將在2025-2028年期間支持中國體育代表團征戰多項國際頂級賽事。這不僅是國家體育總局、中國奧委會給予的信任，更是我們服務並助力中國體育的延續。我們將繼續秉持「以體育精神服務大眾」的價值觀，弘揚體育精神和奧林匹克精神，服務並助力中國體育事業的發展，同時，也努力通過李寧運動產品、運動體驗，鼓勵更多人參與運動，體驗運動帶來的樂趣，分享中國奧運夢想的榮耀。

過去多年，我們持續在科技創新方面積累，打造了由科技研發和運動科學研究兩大板塊構成的技術平台。2024年5月，本集團成功舉辦「以我為名，科技李寧」主題科技大會，展示了六大創新科技：「碳核芯」、「最速曲線系統」、「超級弔」、「GCU」、「超韌」、「極限韌絲」，並首次發佈三大創新成果：「絕影3」跑鞋、頂級競速跑鞋「龍雀」、防暴雨雙透納米科技。以李寧「韌」科技為代表的「李寧科技平台」，助力李寧品牌在核心運動項目的專業運動產品創新上，創造了一個又一個的驕人成績，推動本集團在成為世界一流專業運動品牌的道路上邁出堅實的步伐。

勇往直前，我們相信「一切皆有可能」

展望2025年，雖然國際經濟形勢依舊複雜多變，體育用品市場愈發競爭激烈，但我們相信，中國的經濟具有強大的韌性與活力，中國的體育用品行業仍擁有巨大的發展空間。我們將秉持敏銳的市場洞察力，緊抓與中國奧委會和體育代表團的合作機遇，以運動營銷驅動價值創造，進一步提升產品運動功能屬性，提升品牌競爭力和影響力，並且在深耕中國市場的同時，面向世界，逐步拓展國際市場。

具體來說，我們將增強「單品牌、多品類、多渠道」戰略的執行，持續深耕核心品類，通過對細分領域產品矩陣的持續打磨，為消費者創造更專業的運動體驗；挖掘李寧品牌獨特的運動員基因和對運動的深入理解，持續加大在運動科學研究和專業產品研發的資源投入，夯實和提升本集團的科技創新及應用能力；此外，我們還將根據運動場景需求的變化，保持對新興運動品類的佈局和投資，創造更加豐富多元的產品體驗，同時關注新的運動人群的需求，尤其是青少年群體的體育需求。

作為集團創始人，我始終將所有股東和持份者的長遠利益置於核心位置，深知大家對李寧公司的深厚情感和堅定支持對本集團的發展至關重要，對此我滿懷感激之情。我們將持續強化企業管治，積極履行企業社會責任，為員工提供良好的工作環境和發揮才智的平台，努力創造更大的價值，回饋所有股東與持份者長期以來的關心與支持。

最後，我要向每一位辛勤付出的員工致以誠摯的謝意，你們是李寧品牌穩健前行的堅實基石。未來，我與管理層將和你們一起攜手共進，引領公司追求卓越，為中國體育事業的發展貢獻更多力量，相信「一切皆有可能」！

執行主席兼聯席行政總裁

李寧

香港，2025年3月27日



運動員精神



管理層討論 與分析

財務回顧

本集團截至2024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
	2024年	2023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	28,675,643	27,598,491	3.9
毛利	14,156,103	13,352,055	6.0
經營利潤	3,678,206	3,559,087	3.3
息稅前利潤加折舊及攤銷(EBITDA) (附註1)	6,379,193	6,157,208	3.6
權益持有人應佔溢利	3,012,918	3,186,910	(5.5)
每股基本收益 (分人民幣) (附註2)	116.98	123.21	(5.1)
主要財務比率			
盈利能力比率			
毛利率(%)	49.4	48.4	1.0
經營利潤率(%)	12.8	12.9	(0.1)
實際稅率(%)	26.7	25.1	1.6
權益持有人應佔溢利率(%)	10.5	11.5	(1.0)
權益持有人應佔權益回報率(%) (附註3)	11.9	13.1	(1.2)
開支佔收入比率			
員工成本開支(%)	8.6	8.7	(0.1)
廣告及市場推廣開支(%)	9.5	9.0	0.5
研究及產品開發開支(%)	2.4	2.2	0.2

	2024年 12月31日	2023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	35,708,406	34,207,803
權益持有人應佔股本及儲備	26,103,689	24,406,641
主要財務比率		
資產效率		
平均存貨周轉期 (天) (附註4)	64	63
平均應收貿易款項周轉期 (天) (附註5)	14	15
平均應付貿易款項周轉期 (天) (附註6)	43	43
資產比率		
負債對權益比率(%) (附註7)	36.8	40.2
每股資產淨值 (分人民幣) (附註8)	1,013.56	948.27

附註：

- 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、融資收入一淨額、物業、機器及設備折舊及減值、投資性房地產的折舊及減值、土地使用權及無形資產攤銷及使用權資產折舊及減值之總和計算。
 - 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及本公司為註銷而回購的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。
 - 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股份及本公司為註銷而回購的股份之股份數計算。
- * 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。

收入

本集團截至2024年12月31日止年度的收入達28,675,643,000元人民幣（2023年：27,598,491,000元人民幣），較2023年上升3.9%。2024年是名副其實的體育大年，奧運會的舉辦激發了全球人民的體育熱情及對體育的關注度和參與度，這為體育產業帶來了前所未有的發展機遇，推動了體育產業鏈的全面發展。公司作為體育行業的積極參與者，不斷深化與國際頂級賽事的合作，提升公司的競爭力，為體育愛好者提供更加精彩的賽事體驗。

本年，(1)得益於線上渠道的深度開發、規模效應顯現及成本控制的優化，本年電商業務收入增長10.3%；(2)公司通過加強與經銷商的合作，優化產品供應，提供更具競爭力的產品組合，提升與經銷商之間的協同效率，實現庫存優化及訂單快速響應；帶來經銷收入同比增長2.6%；及(3)受整體消費環境及市場競爭加劇影響，公司對零售渠道進行了優化調整，零售收入同比略降0.3%；公司通過折扣策略的優化，實現了零售門店盈利能力的改善。未來，公司將繼續優化渠道結構，提升客戶體驗，同時探索新的增長點，以推動業務的穩健發展。

按產品種類劃分之收入明細

	截至12月31日止年度				
	2024年		2023年		收入變動 (%)
	千元人民幣	佔總收入 之百分比	千元人民幣	佔總收入 之百分比	
鞋類	14,300,341	49.9	13,389,080	48.5	6.8
服裝	12,050,245	42.0	12,410,785	45.0	(2.9)
器材及配件	2,325,057	8.1	1,798,626	6.5	29.3
總計	28,675,643	100.0	27,598,491	100.0	3.9

各銷售渠道佔收入之百分比

	截至12月31日止年度		
	2024年 佔收入 之百分比	2023年 佔收入 之百分比	變動 (%)
中國市場			
銷售予特許經銷商	45.1	45.8	(0.7)
直接經營銷售	24.0	25.0	(1.0)
電子商務渠道銷售	29.0	27.3	1.7
其他地區	1.9	1.9	—
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				
		2024年		2023年		收入變動(%)
		千元人民幣	佔收入之百分比	千元人民幣	佔收入之百分比	
中國市場						
北部	1	13,640,169	47.6	13,007,856	47.2	4.9
南部	2	14,504,625	50.5	14,059,033	50.9	3.2
其他地區		530,849	1.9	531,602	1.9	(0.1)
總計		28,675,643	100.0	27,598,491	100.0	3.9

附註：

1. 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。
2. 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2024年12月31日止年度之整體銷售成本為14,519,540,000元人民幣（2023年：14,246,436,000元人民幣），整體毛利率為49.4%（2023年：48.4%），比上年增長1個百分點。本年受益於線上渠道的持續拓展，毛利較高的電商渠道佔比進一步加大，以及線下直營店鋪的折扣有所改善，帶來毛利率的提升。

銷售及經銷開支

本集團截至2024年12月31日止年度之整體銷售及經銷開支為9,198,907,000元人民幣（2023年：9,080,121,000元人民幣），同比上升1.3%；銷售及經銷開支佔本集團總收入32.1%（2023年：32.9%），同比下降0.8個百分點。

本年，公司銷售費用較上年略有上升，主要由於市場拓展力度加大、品牌推廣投入增加以及隨電商流水增加而增加的佣金開支；但在零售終端的費用控制，使銷售及經銷開支佔收入比重有所下降。公司將繼續加強銷售費用的精細化管理，確保資源高效配置，在支持業務增長的同時，維持費用的合理性和可控性。

行政開支

本集團截至2024年12月31日止年度之整體行政開支為1,427,907,000元人民幣（2023年：1,256,152,000元人民幣），佔本集團總收入5.0%（2023年：4.6%），同比上升0.4個百分點。行政開支主要包括員工成本、管理諮詢開支、折舊及攤銷費用、研究及產品開發開支、稅金以及其他日常開支。

本年行政開支增加主要是員工成本及研究及產品開發開支增長帶來的影響。

享有按權益法入賬之投資的溢利份額

本集團截至2024年12月31日止年度之享有按權益法入賬之投資的溢利份額為256,299,000元人民幣（2023年：377,972,000元人民幣，扣除一次性與經營無關的收益後的享有按權益法入賬之投資的溢利份額為237,515,000元人民幣）。

息稅前利潤加折舊及攤銷(EBITDA)

本集團截至2024年12月31日止年度之息稅前利潤加折舊及攤銷為6,379,193,000元人民幣（2023年：6,157,208,000元人民幣；若扣除與經營無關的一次性收益，該收益被計入享有按權益法入賬之投資的溢利份額中，則息稅前利潤加折舊及攤銷為6,016,751,000元人民幣），同比上升3.6%。扣除上年一次性與經營無關的收益後同比上升6%。

息稅前利潤加折舊及攤銷與年內溢利之調節項如下：

	2024年 千元人民幣	2023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	3,012,918	3,186,962
所得稅開支	1,096,691	1,069,207
融資收入	(429,525)	(500,556)
融資開支（包括租賃負債之貼現攤銷）	254,421	181,446
物業、機器及設備折舊	1,095,092	1,015,519
物業、機器及設備減值（附註1）	81,807	115,463
土地使用權及無形資產攤銷	63,093	55,447
使用權資產折舊	613,087	761,748
使用權資產減值（附註1）	171,942	208,028
投資性房地產折舊	86,295	63,944
投資性房地產減值（附註1、2）	333,372	—
息稅前利潤加折舊及攤銷	6,379,193	6,157,208

附註：

- 作為調整項目計入EBITDA的減值費用主要是由於我們當事件或情況發生變化表明資產賬面金額可能無法收回時，對非流動資產的減值情況評估所產生的。如果這些非流動資產未減值，則該資產的折舊將作為EBITDA的調整項目。因此，減值費用是一項與非流動資產折舊攤銷類似的非現金項目。
- 截至2024年12月31日止年度內，中國大陸及香港的房地產市場面臨著極具挑戰性且充滿不確定性的環境。這種環境導致需求低迷、市場情緒疲軟，最終使得房價指數和租金指數整體下跌。因此本集團對截至2024年12月31日的投資性房地產進行了減值評估。根據減值評估結果，截至2024年12月31日止年度，已就投資性房地產的賬面價值確認減值虧損333,372,000元人民幣。

融資收入—淨額

本集團截至2024年12月31日止年度之融資收入淨額為175,104,000元人民幣（2023年：319,110,000元人民幣）。

受匯率波動的影響，本年產生的匯兌損失較上年增加；本年，資金平均餘額下降，受市場利率下行趨勢影響，金融資產收益率普遍承壓，本年產生的利息收入下降。

所得稅開支

本集團截至2024年12月31日止年度之所得稅開支為1,096,691,000元人民幣（2023年：1,069,207,000元人民幣），實際稅率為26.7%（2023年：25.1%）。

綜合盈利指標

本集團本年度收入穩中有升，毛利率為49.4%，較去年上升1個百分點。本年度受市場供需變化及房地產行業整體調整的影響，公司基於謹慎性原則對持有的部分公允價值出現下降的房地產項目計提了減值準備333,372,000元人民幣。本年，本集團權益持有人應佔溢利為3,012,918,000元人民幣（2023年：3,186,910,000元人民幣；若扣除與經營無關的一次性收益，該收益被計入享有按權益法入賬之投資的溢利份額中，則權益持有人應佔溢利為3,046,453,000元人民幣）。權益持有人應佔溢利率為10.5%（2023年：11.5%；若扣除與經營無關的一次性收益，該收益被計入享有按權益法入賬之投資的溢利份額中，則權益持有人應佔溢利率為11.0%）；權益持有人應佔權益回報率為11.9%（2023年：13.1%；若扣除與經營無關的一次性收益，該收益被計入享有按權益法入賬之投資的溢利份額中，則權益持有人應佔權益回報率為12.5%）。公司將持續關注市場動態，優化資產結構，以降低市場波動帶來的風險。

存貨撥備

本集團2024年之存貨撥備政策與2023年相同。本集團存貨核算按成本與可變現淨值較低者入賬。若可變現淨值低於成本，本集團即按其差額計提存貨撥備。本集團認為，上述政策可保證本集團存貨撥備之合理計提。

於2024年12月31日，累計計提的存貨撥備為166,817,000元人民幣（2023年12月31日：134,727,000元人民幣）。本年存貨原值較年初有所上升，存貨撥備同比增加。目前整體庫齡結構合理，集團將持續關注庫存情況，使其維持在健康水平。

預期信貸虧損撥備

本集團2024年之呆賬撥備政策與2023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2024年12月31日，累計計提的預期信貸虧損撥備為45,678,000元人民幣（2023年12月31日：45,738,000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41,658,000元人民幣（2023年12月31日：38,215,000元人民幣），其他應收款項累計計提的預期信貸虧損撥備為4,020,000元人民幣（2023年12月31日：7,523,000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5,334,000元人民幣（2023年：93,824,000元人民幣）。本年預期信貸虧損撥備保持穩定，符合預期。本集團將繼續關注於賬齡結構的持續優化，維持應收賬款周轉率的良好表現。

資金流動性及財政資源

本集團截至2024年12月31日止年度之經營活動產生之現金淨額為5,267,935,000元人民幣（2023年：4,687,936,000元人民幣）。於2024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7,498,596,000元人民幣，較2023年12月31日增加2,054,713,000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18,140,927,000元人民幣，較2023年12月31日淨增加166,215,000元人民幣。該增加由以下各項組成：

項目	截至2024年 12月31日 止年度 千元人民幣
經營活動：	
經營活動產生之現金淨額	5,267,935
投資活動：	
投資活動所用之現金淨額（包括存入及贖回定期銀行存款）	(839,616)
融資活動：	
融資活動所用之現金淨額	(2,324,279)
現金及等同現金項目淨增加	2,104,040
加：現金及等同現金項目匯兌損失	(49,327)
加：定期銀行存款淨減少	(1,888,498)
現金餘額淨增加	166,215

本年度經營活動現金淨額增加；集團購入投資性房地產的支出及贖回銀行之定期存款均有所增加，綜合影響下，投資活動所用之現金淨額較上年明顯減少。此外，本年未發生庫藏股回購交易，股息支付金額亦較上年減少，導致融資活動所用之現金淨額較上年減少。公司將繼續根據市場情況和資金需求，審慎評估資本運作計劃，確保資金使用效率最大化並支持長期發展的目標。

於2021年10月27日，本公司、非凡中國控股有限公司（後續更名為非凡領越有限公司）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，雙方完成了先舊後新配售及認購。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。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2024年12月31日止年度，先舊後新配售所得款項淨額已使用2,683,943,000元人民幣。於2024年12月31日，911,621,000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2023年 12月31日 未使用的 所得款項淨額 (大約 千元人民幣)	截至2024年 12月31日 止年度 已使用的金額 ⁽²⁾ (大約 千元人民幣)	於2024年 12月31日 未使用的 所得款項淨額 (大約 千元人民幣)	未使用的所得款項淨額 預期使用時間 ⁽¹⁾
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 ⁽³⁾	40%	1,421,939	1,421,939	—	
投資重組基礎設施和進一步 提升供應鏈系統	30%	1,497,223	585,602	911,621	2026年12月31日以前
品牌、IT系統建設 ⁽³⁾	20%	407,800	407,800	—	
一般營運資金 ⁽³⁾	10%	268,602	268,602	—	
合計	100%	3,595,564	2,683,943	911,621	2026年12月31日以前

附註：

- 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着目前和將來的市場發展情況及本集團潛在的市場機會有所改變。
- 本年支付收購事項的資金由本集團先舊後新配售股份所得款項淨額以及內部資源撥付。
- 於2024年12月31日，所得款項淨額用於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，品牌、IT系統建設，以及一般營運資金的計劃已使用完畢。

於2024年12月31日，本集團之信貸額度為13,740,000,000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。本集團韓國附屬公司、香港附屬公司、澳門附屬公司和新加坡附屬公司分別以韓元、港元、澳門元和新加坡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、英鎊、澳門元及新加坡元計值。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，亦以港元或美元支付若干投資款項。

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。

重大投資

為滿足本集團商業化佈局需要，立足香港擴展國際業務，探索國際商機，本集團的一間附屬公司（「公司買方」）與恒基兆業地產有限公司的一間附屬公司（「恆基」）於2023年12月10日簽訂了一項買賣協議（「買賣協議」）。據董事作出一切合理查詢後所理解、知曉及相信，恆基及其最終實益擁有人為本公司及其關連人士的獨立第三方。根據買賣協議，公司買方同意有條件地(1)收購Vansittart Investment Limited（「目標企業」，一間在香港註冊成立的有限責任公司）的全部股本，以及(2)承擔目標企業截至上述收購（「收購事項」）完成之日欠其關聯方之一的貸款金額的轉讓。收購事項經調整的總代價為22.21億港元（相當於約20.13億元人民幣）。目標企業主要從事物業投資，是一處位於香港的包含22層商業／辦公空間及兩層零售區域的物業（「該物業」）的唯一合法實益擁有人。該物業是目標企業的主要資產。更多詳情請參閱本公司日期為2023年12月10日的公告。

收購事項於2024年1月28日落實完成。收購完成後，目標企業成為本公司的一間間接全資附屬公司，其財務業績合併入本集團財務報表中。收購事項完成後，本集團將繼續履行該物業主要部分的原租約，而該物業的其餘部分將用作本集團的香港總部。截至本公告日，收購事項之代價已全額支付。收購事項的資金由本集團先舊後新配售股份所得款項淨額以及內部資源撥付。

該物業的投資成本為2,021,450,000元人民幣，本集團以成本法對該物業中被分類為投資性房地產的部分進行後續計量。於2024年12月31日，該物業計提折舊及減值後的賬面價值為1,939,060,000元人民幣，佔本集團總資產的比例約為5.4%。

重大收購和處置附屬公司、聯營公司和合資企業

截至2024年12月31日止年度，除「重大投資」所述事項外，本集團並未進行其他任何對附屬公司、聯營公司和合資企業的重大收購或處置。

重大投資和資本資產的未來計劃

為滿足本集團未來發展需要，打造高端智慧製造及柔性供應鏈基地以及高水準研發及體驗中心，本集團的一家附屬公司（「該附屬公司」）與中國廣西壯族自治區的一個地方政府機關於2019年11月8日和2023年5月23日分別簽訂及更新了一項投資協議，據此，該附屬公司同意透過招拍掛收購一處工業用地之土地使用權，並於該土地之上建設供應鏈基地以生產和包裝高端運動裝備（包括但不限於運動鞋、運動服裝及運動裝備），以提高其差異化運動產品之產能及產量，同時重點投放資源進行研發和體驗，以提高本集團的技術研發能力，為消費者提供更好的產品體驗、運動體驗及消費體驗。

根據投資協議，最高投資額估計約為33億元人民幣，該金額是指項目全部建成、投入運營所投入的費用總和，包含收購土地使用權之成本、建設供應鏈基地所涉及之開支、購置機器設備投資、運營資金等。

截至2024年12月31日，該附屬公司已成功收購相關土地之土地使用權，並已就建設供應鏈基地作出投資。於2024年12月31日，該項投資計提折舊後的賬面價值尚未超過本集團總資產比例之5%。剩餘投資金額將由本集團之尚未使用的先舊後新配售股份所得款項淨額以及內部資源撥付。

資產抵押

於2024年12月31日及2023年12月31日，本集團並無任何在抵押中資產。

或然負債

於2024年12月31日，除資產負債表日後事項披露的事項外，本集團並無任何重大或然負債。

資產負債表日後事項

如本公司於2020年12月31日所公佈，本公司兩家全資附屬公司（「買方」）於2020年12月31日與Blooming Target Investments Ltd.（「賣方」）及中銀投資資產管理有限公司（「中銀投」）訂立轉讓協議，據此，買方已同意收購松日資訊（香港）有限公司（「目標公司」）的全部股權、賣方對目標公司貸款的權利和中銀投對目標公司中國附屬公司松日高科電子（深圳）有限公司貸款的權利。目標公司的股份轉讓已於2021年1月28日完成，自此以後，目標公司成為本公司的間接全資附屬公司。目標公司其後更名為李寧資訊（香港）有限公司。

於2025年3月24日，目標公司收到Vast Gold Holdings Limited（清盤中）（「Vast Gold」）及Active Legend Limited（清盤中）（「Active Legend」）的共同及各別清盤人之一發出的法定償債書（「法定償債書」），聲稱Active Legend已根據Active Legend於2018年8月20日發出並由目標公司及潘蘇通先生於同日確認的貸款融資函件，向目標公司提供本金為500,000,000港元的短期貸款（「有關貸款」）。於法定償債書中，清盤人進一步聲稱尚未償還的有關貸款總額為1,955,338,833港元（包括貸款本金、利息及違約利息款項）。

在目標公司於2025年3月24日收到法定償債書之前，本公司並不知悉有關貸款的存在及與之相關的任何事項，且目標公司自2021年1月28日起未收到任何來自Active Legend或Vast Gold的還款要求或其他函件。

本集團已尋求了法律意見。基於本集團所掌握的事實和情況，本集團認為目標公司並無義務償還有關貸款。目標公司將繼續徵詢法律意見，並將對法定償債書中的申索作出積極抗辯。本公司將於有關事宜出現重大進展時另行作出公告。

管理層討論 與分析

業務回顧

2024年，中國經濟在複雜的內部環境中彰顯出強大的韌性和潛力，尤其是在中國推出一系列增量政策後，經濟明顯回升，實現了穩中有進的發展態勢，並在高質量發展方面取得新突破，為未來的發展奠定了堅實基礎。在此背景下，本集團憑藉穩健的經營韌性和卓越的戰略執行力，全年業績基本符合預期。同時，本集團在產品創新、品牌建設和渠道優化等多方面取得顯著進展。

在產品創新方面，本集團繼續聚焦「單品牌、多品類、多渠道」的核心戰略，通過持續的研發和科技創新，推動產品力的升級，深耕跑步、籃球、健身、羽毛球、乒乓球和運動生活六大核心品類。其中專業跑鞋持續迭代升級，核心IP銷售突破1,060萬雙，充分體現本集團在專業運動領域的市場競爭力和消費者認可度。

在品牌建設方面，2024年作為體育大年，本集團推出「以我為名」主題活動，構建起品牌主張到產品體驗的全鏈路，深度鏈接了品牌與每一位消費者，有效提升了品牌競爭力與用戶黏性。

在渠道優化方面，本集團積極推動渠道結構調整，加速新興市場佈局，目前線上業務保持基本穩定態勢，同時，線下渠道也在通過精細化管理，力求實現效率與效益的雙重提升。

二零二四年第四季度最新運營情況

截至2024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高單位數增長。就渠道而言，線下渠道（包括零售及批發）錄得中單位數增長，其中零售（直接經營）渠道錄得低單位數下降，批發（特許經銷商）渠道錄得中單位數增長；電子商務虛擬店舖業務錄得10%-20%中段增長。

截至2024年12月31日，於中國，李寧銷售點數量（不包括李寧YOUNG）共計6,117個，較上一季末淨減少164個，本年迄今淨減少123個。在淨減少的123個銷售點中，零售業務淨減少201個，批發業務淨增加78個。

截至2024年12月31日，於中國，李寧YOUNG銷售點數量共計1,468個，較上一季末淨增加9個，本年迄今淨增加40個。

以科技創新賦能產品實力，夯實品牌核心競爭力

本集團深信科技鑄就產品實力，年內，本集團通過材料革新、智能技術融合及可持續發展實踐，不斷鞏固在專業運動科技的領先地位。

經過多年的投入與積累，本集團已經構建了包含六大獨有創新科技的強大陣容，包括「碳核芯」、「最速曲線系統」、「超級弱」、「GCU」、「超韌」、「極限韌絲」，涵蓋中底、大底、鞋面、結構等四大維度的科技平台，覆蓋多種運動品類。此外，本集團亦推出了三大行業領先的創新成果，包括「絕影3」跑鞋、頂級競速跑鞋「龍雀」、防暴雨雙透納米科技。這些創新成果不僅提升了本集團在行業內的競爭力，更為運動員和消費者帶來了更加專業、高效的運動裝備。

2024年，本集團在科技研發領域實現多維突破。全新中底科技「超韌」的推出，展現了本集團在材料和工藝方面的雙向創新能力。這款科技不僅更輕、更彈，還擁有卓越的彈輕比，創造了超臨界發泡材料的性能巔峰。通過針對性的性能調校，「超韌」的性能可匹配不同專業運動場景的競技需求，為運動員提供更佳的產品體驗和運動表現。值得一提的是，韌科技平台在六年時間內完成了4次應用突破，實現了從「單一技術」到「四大科技」的平台構建，不僅展現了本集團對材料、工藝的極致探索和超強的應用能力，還進一步拓寬了運動科技的應用，提升了產品矩陣化和產品系列迭代能力。

本集團始終把對運動需求的理解、對運動表現的追求始終放在首位。年底，本集團推出了六款搭載「超韌」科技的籃球、跑步新品：「飛電5 ULTRA」、「飛電5 ELITE」、「飛電5 CHALLENGER」及籃球「ULTRALIGHT 2025」、「反伍遊擊1 SUPER」、「反伍追獵1 SUPER」，產品均融入了對運動員和消費者需求的深刻理解。本集團還攜手合作夥伴，從源頭開始定向研發材料和設備，實現從被動研發到主動研發的轉變，共同推動中國超臨界發泡技術的發展，以科技創新助推運動用品產業高質量發展。

與此同時，本集團繼續完善「SOFT」系列科技矩陣，其中COMFOAM配方實現了輕量化的性能提升，使得產品在保證舒適的同時，更加符合現代運動對輕量化的需求。此外，本集團還積極推廣和應用了金屬3D打印技術。這一技術不僅大幅度提升了產品大底的精細度和質感，還基於其研發出了中底水管模快速成型系統，將生產效率提升了90%-100%，實現了降本增效的目標。該系統已獲得國家專利認證，進一步鞏固了本集團在科技創新方面的領先地位。

本集團通過持續的研發創新與技術突破，不斷增強了產品實力，更逐步夯實了本集團的品牌核心競爭力，使得李寧產品得以在競爭激烈的市場中保持優勢，進一步為消費者打造專業、高效、舒適的「李寧式體驗價值」。

強化「單品牌、多品類、多渠道」策略，全面升級李寧式體驗價值

夯實專業運動形象，佈局多元全域市場營銷，強化品牌價值

2024年，本集團繼續專注於跑步、籃球、健身、羽毛球、乒乓球和運動生活六大核心品類，同時積極拓展新興運動及細分品類，如戶外運動、高爾夫、網球和匹克球等，繼續以科技創新能力賦能產品力升級，並從夯實專業運動心智、展現運動時尚美學、傳承中國文化價值三大立足點出發，積極通過多元全域的市場營銷活動，強化差異化品牌優勢，提升品牌影響力。

在體育大年的市場機遇下，本集團挖掘品牌精神原點，洞察年輕一代消費者的運動態度，提出了「敢於想像，創造精彩，一切皆有可能」的品牌精神，並發起「以我為名」主題營銷活動，持續夯實李寧品牌的專業形象，與消費者進一步建立情感連接。

跑步品類

本集團深耕運動科技領域，積極推進專業跑鞋矩陣的全面升級，從日常穿搭、功能性、舒適耐穿等多維度出發，力求全方位滿足消費者在不同場景下的產品需求。年內，本集團迭代升級「超輕」、「赤兔」、「飛電」三大核心跑鞋IP，三大系列取得銷售突破1,060萬雙的穩健成績，充分體現了消費者對產品品質的認可與信賴。

在產品創新方面，本集團以頂級運動員表現為核心導向，建立創新研發體系，推出旗艦產品「龍雀」。全新「飛電5 ULTRA」也借助「超羣」發佈會成功上市，並助力運動員在大型馬拉松賽事中奪冠，顯著提升了產品的市場關注度與專業形象。此外，本集團的專業跑鞋在多項馬拉松及越野賽屢獲佳績，助力中國品牌跑鞋成績實現「203」時代的新突破，進一步彰顯本集團在跑鞋產品上的專業實力。

針對細分市場需求，本集團重點推出首款女性專屬跑鞋「驚鴻」，採用「雲LITE」中底材料，結合專為女性設計的需求導向與卓越性能，贏得了眾多女性消費者的青睞，使本集團在女性運動市場中成功脫穎而出。在跑步服裝方面，本集團依託「SHELL」科技平台的「AT」服裝科技系統，針對馬拉松、日常路跑、越野跑等不同場景，從材料、版型、功能科技等方面滿足跑者的需求。其中，本集團重點打造的「超強防曬」產品與「透氣速乾」產品，為跑者提供全場景服飾方案；概念產品「龍雀套裝」憑藉顛覆性產品結構設計引發討論熱點，成功帶動終端銷售。

營銷方面，本集團持續構建全域營銷，通過與國內外頂級運動員展開合作，為產品的優秀性能提供強有力證明，深化消費者對跑鞋品類的認可。此外，本集團還策劃開展「以我為名」、「跑到心花開」等營銷活動，與熱門平台展開聯動營銷，激發跑步客群的積極參與和高度互動，在強化跑鞋產品概念認知的同時，也實現良好的銷售轉化效果。

籃球品類

本集團持續深化籃球領域佈局，在科技應用、市場營銷和文化建設等多方面持續發力，推動籃球品類的穩健發展，不斷提高品牌的市場影響力與競爭力。

專業籃球方面，本集團積極利用CBA聯賽熱度提高品牌曝光，推動業務增長。本集團以「CBA實戰為證」為主題推出全新籃球實戰矩陣，根據不同籃球運動性能表現定位籃球鞋產品，構建更精細的產品體系，並通過「碳核芯」前沿技術，不斷優化籃球鞋的產品性能，其中「伽馬」籃球鞋憑藉卓越的性能和創新的設計深受消費者的喜愛，成為年度籃球實戰鞋王，引領行業新潮流。在CBA24-25賽季，本集團精心打造「閃擊11」籃球鞋，迅速贏得消費者青睞，並推出承載籃球文化底蘊的「24-25賽季經典版比賽服」，致敬CBA 30周年，收穫CBA球迷與籃球消費者的追捧。

年內，「韋德之道11」籃球鞋全新發佈，該產品設計新穎，性能優越，一經推出便在市場上獲得廣泛關注。借助「韋德銅像揭幕」的營銷契機，推出韋德之道「銅像」特別配色，深受廣大球迷的支持，引發搶購熱潮。本集團借勢推出針織提花矩陣、籃球夾克矩陣、水洗矩陣等服裝產品，進一步鞏固消費者對韋德系列的高品質認知。同時，充分挖掘韋德之隊球員拉塞爾的個人影響力，打造全新DLO文化鞋，豐富韋德系列產品線，吸引年輕消費者和潮流愛好者的關注，進一步拓展消費群體，為品牌在年輕市場及潮流領域的長遠發展提供有力支撐。

「反伍」系列聚焦籃球文化表達，通過線下線上協同營銷，創新科技應用，在文化建設與市場拓展方面取得顯著成效。反伍街籃賽事覆蓋全國9省市，吸引大量消費者報名參賽，成為街頭籃球愛好者的年度盛會。同時，線上營銷主題「尋找怒沸斯」在抖音平台收穫4.4億關注熱度，大力提升「反伍」系列的知名度和曝光度，充分發揮線下賽事與線上營銷協同發展的積極效應。「反伍追獵1 SUPER」、「反伍遊擊1 SUPER」兩款籃球鞋應用全新「超韌」科技和「TUFF OS止滑耐磨大底科技」，積累了良好的用戶口碑。同時，推出坎肩、比賽褲等服裝產品，滿足熱身、實戰中和運動後等不同球場需求。「反伍」深耕中國街頭潮流文化市場，通過「長安少年」、「問鼎中原」等具有地域特色的街頭潮流文化城市IP，與消費者建立情感共鳴，精準吸引街頭潮流文化消費群體，為品牌注入豐富的文化內涵，提升品牌的文化魅力與影響力。

健身品類

健身品類持續進行科技升級，並從消費者體驗出發，不斷拓展產品矩陣，同時緊跟市場趨勢，推出覆蓋多重人群、多樣場景的產品，帶給消費者更好的運動體驗和產品體驗。

年內，本集團繼續深入研究女性消費者的運動穿着需求，提供滿足瑜伽、健身、都市輕運動等不同場景的功能產品，在升級產品功能性與科技感的同時，不斷優化女性版型與色彩，打造兼具運動功能和細膩觸感的差異化女性產品。其中，李寧女子健身以戶外運動為場景，基於「AT」科技平台，推出具有專業功能、高品質、且具有高性價比的防護類外套單品，如「DYNAMIC SHELL防護科技」防風防潑水風衣、三合一外套以及「COOL SHELL涼爽科技」涼感防曬外套等，防護外套品類成為銷售增長新力軍。營銷方面，李寧女子健身通過和垂類平台、運動博主的深度合作，持續傳遞差異化的理念「體會自在」，在社交媒體平台的搜索量和曝光量較同期均有大幅增長，並實現在健身人群中認知度和喜愛度的雙增長。

男子健身以多場景的綜訓體驗為觸手，不斷夯實專業功能型產品競爭力，根據消費者在不同場景下的面料、功能、版型的需求，打造滿足不同需求的運動中及運動外穿產品，其中成功推出百萬級銷量功能褲裝單品。與此同時，男子健身以專業運動訓練為靈感，圍繞面料科技、健身型搭、季節性需求等多維度的內容傳播，聚焦獨有功能IP，與科普類媒體共創深度內容，為產品賦予科學專業背書，增強產品力傳播。此外，本集團結合運動員資源，以線下門店為平台，打造三公里運動圈，觸達更多高頻、高潛力、高需求的核心用戶，在「專業的」、「具有高科技的」品類認知上均有顯著提升。

羽毛球品類

2024年，本集團的羽毛球品類憑藉技術創新、產品迭代升級以及市場策略深度融合，在器材、鞋類及服飾領域保持強勁競爭力。

羽毛球鞋方面，經典系列如「刀鋒MAX」、「雷霆」、「雲霆」以及「鵬鷹」持續在專業市場上保持熱銷。同時，新產品系列「戰戟2.0」的推出更是引領了技術創新的風潮，該系列鞋身首次採用了碳纖維布結合大面積低延展性超纖材料，顯着提升了羽毛球鞋的性能和舒適度。新產品「影速SE」繼續秉承輕量化羽毛球鞋的設計理念，並融入眾多李寧科技，進一步豐富了羽毛球鞋的產品矩陣。服飾方面，本集團通過精準的市場定位和IP資源的有效運用，成功推出了多款受歡迎的羽毛球服飾。同時，本集團還深入挖掘了兒童及女性市場的潛力，結合賽事及節日熱點推出符合這些消費群體特點的羽毛球服飾。

器材方面，本集團加大對材料、工藝及自動化設備的投入，持續提升產品專業度和品質，銷售表現優異。年內推出低風阻拍框「鋒影900NEW」，顯着提升了速度型球拍的專業性，贏得了市場的廣泛認可。基於羽毛球品類多年發展沉澱的技術與經驗，下半年，李寧專業網球產品及匹克球產品也陸續上市，並初步得到市場認可。

營銷方面，本集團繼續以「羽你更合拍」作為品類傳播主題，以專業性為核心，圍繞贊助資源、國際重點賽事、品牌活動等多渠道進行宣傳及推廣。年內，本集團成功簽約冠名贊助「2024-2026李寧香港公開羽毛球錦標賽」，並與中國羽毛球協會合作贊助中國青年隊以及多項國際大賽，同時針對球員和賽事匹配最新款產品進行話題性推廣，借助賽事熱度與球員影響力，提升了產品的曝光度與市場關注度。此外，本集團亦簽約多名冠軍資源參與線下消費者活動、新品體驗及線上採訪，有效提升了品牌的影響力和知名度。

乒乓球品類

乒乓球作為一項深受大眾喜愛的運動，不斷展現出廣闊的市場潛力與商業價值。年內本集團繼續敏銳把握市場趨勢，圍繞產品創新、營銷推廣等維度積極發力，在乒乓球領域穩步拓展市場版圖，並持續為品牌注入活力，致力於推動品牌價值與市場業績的雙重增長。

在產品創新方面，本集團秉持專業精神，運用前沿科技與精湛工藝，持續為國家隊運動員定制專屬的乒乓球鞋，助力運動員在賽場上發揮出色的實力。本集團亦精心打造冠軍系列，該系列一經推出便收穫專業乒乓球愛好者與球迷粉絲的廣泛讚譽，彰顯了李寧品牌在乒乓球領域的深厚影響力和卓越品質。年內，本集團推出的乒乓球鞋「麒麟light 1代」，以TPU紗線鞋面結合乒乓球專有的李寧雲抗撕裂中底，在輕量化的同時有效兼顧透氣、支撐與抗撕裂性能；與此同時，本集團還推出了迭代款「麒麟3.0」和「鷹眼2.0PE」，不斷升級專業乒乓球鞋的功能性和設計感。服裝方面，年內推出的大賽服以龍為設計靈感，通過故事演繹彰顯中國文化魅力；乒乓球大賽服運用航天科技紗線，在吸濕速乾、抗菌及版型設計上表現卓越，同時使用環保紗線，踐行了企業ESG理念；服裝產品矩陣專業、全面，覆蓋各級市場，在為國家隊及省隊提供專業產品的同時，也針對廣泛的乒乓球運動愛好者提供高質價比的專業產品，滿足不同年齡消費者的多元需求。

在營銷推廣方面，本集團持續整合資源，充分利用現役國手的強大影響力，結合賽事主題、跨界合作、社交平台和全媒體矩陣等多元化渠道，致力於實現品牌的廣泛傳播，逐步提升品牌知名度與美譽度。年內，本集團舉辦的乒乓球龍服發佈會受到媒體和公眾高度關注，傳播數據亮眼，進一步強化品牌聲量與消費者認知。同時，本集團積極佈局全球賽事，探索「賽事+零售」等創新模式，在助力乒乓球賽事文化發展的同時，植入品牌的專業形象，持續擴大品牌的知名度與影響力。

運動生活品類

在運動生活品類，本集團始終堅持「以體育精神服務大眾」的前進方向，在保持運動風格和調性的基礎上，挖掘產品與國民精神以及中國文化的關聯，為消費者呈現豐富多元且獨具特色的運動時尚產品。

在中國文化系列方面，本集團繼續豐富以春節為主題的「日進斗金」產品系列，同時推出中國色故事系列，以傳統文學與繪畫為靈感，設計青鸞、凝脂、月白、碧山等系列文化衫，向消費者傳遞中國文化的深厚積澱，展現出李寧品牌對中國傳統文化的傳承與創新精神。

在體育大年期間，本集團配合「以我為名」系列營銷活動，推出一系列具有中國文化底蘊和現代潮流元素的服飾，將傳統壯錦元素與現代運動服裝元素相結合，闡釋了品牌「敢於想像、不懈追求、贏得突破」的核心精神，在緊隨市場趨勢的同時，展現出獨特的時尚感和功能性。

此外，運動靈感系列繼續將服裝潮流趨勢與運動生活巧妙融合，從運動需求出發，滿足通勤、休閒、輕戶外等多場景穿衣訴求。年內，本集團持續發力運動生活鞋「SOFT」系列，圍繞「舒適、好穿、百搭」的核心賣點，在李寧科技平台上持續創新，推出了迭代升級的款式，產品矩陣更加完善。自上市以來，「SOFT」系列已經連續第二年保持高效的銷量增長，全年銷量突破250萬雙。

LPL電競系列繼續圍繞英雄聯盟賽事，以IP類產品和營銷活動錨定青年消費者對於品牌的關注，在新一代消費者中持續創造品牌的影響力。年內，LPL多種隊服已經成功實現銷售流水破千萬，打造了李寧品牌在電競領域的領先地位。此外，本集團亦敏銳洞察市場需求，迎合女性電競玩家推出了符合電競文化又兼具女性潮流元素的單品。

年內，「中國李寧」積極通過與頂部潮流品牌、創意平台、知名藝術家等跨界聯名合作，進一步完善多賽道多風格鞋服產品矩陣。通過打造讓消費者產生共鳴和情緒價值的故事，進一步提升品牌影響力。2024年7月，「中國李寧」發佈了全新的設計師平台「𠂇」，該平台旨在集結全球多元創意設計力量，支持並推動創意成果的轉化，同時弘揚東方美學，創造時尚新趨勢，向世界表達「中國李寧」獨有的運動精神和潮流態度。

「LI-NING 1990」繼續以高爾夫系列為核心，夯實高端時尚運動的品牌定位，建立高爾夫產品更清晰的專業度、更多元的時尚風格及功能屬性，從高爾夫愛好者及精英人群切入、吸引更多的泛高級運動生活方式人群。高爾夫產品年內持續進行科技升級，功能性面料、立體剪裁和拼接結構的運用幫助球手們不斷提升運動表現。此外，年內推出的「璿璣」復古跑鞋、「篤行」城市通勤跑鞋以及「掠影」時尚跑鞋，都獲得積極的市場反響，產品矩陣進一步完善。

管理層討論 與分析

戶外品類

2024年，本集團在「多品類」的戰略方向上持續深化，其中戶外品類開啟全新征程，圍繞市場定位、產品研發、營銷推廣三個關鍵維度展開工作，全力推動戶外品類的全面升級與拓展。

市場定位方面，本集團戶外精準聚焦年輕群體，以輕徒步旅遊愛好者為目標客群，兼顧戶外生活人群和嚮往戶外的職場青年。將自身定位為城市與山野間的陪伴者，倡導戶外時尚生活方式。通過構建清晰的發展框架，打造不同產品風格，覆蓋多元穿着場景，滿足消費者的戶外追求，助力開拓品牌在戶外市場的份額。

產品研發方面，本集團戶外注重科技應用與美學設計的融合，推出多款特色IP產品。「行川」徒步鞋運用「船艙式中底結構」、「支撐系統包裹」和「韌科技」。「萬龍甲BREATH」衝鋒衣不僅融合了東方美學元素，更搭載「防暴雨雙透納米科技」，完美兼顧了戶外專業需求及中國文化底蘊的展現。

營銷推廣方面，本集團開展一系列營銷活動，提升品牌市場聲量與知名度。年內先後發佈與國家級科研機構合作研發的「防暴雨雙透納米科技」並應用於「萬龍甲BREATH」衝鋒衣等產品，再一次凸顯李寧科技實力。隨後成功舉辦「溯之東方」主題大秀，隆重展示全新的戶外時尚產品線，強化消費者對戶外品類的產品認知和時尚印象。

深化渠道佈局策略，穩固生意發展根基

2024年，本集團繼續以優化渠道結構和提升渠道效率為核心，於高層級市場、新興市場、門店升級、供應鏈管理和物流平台等多個關鍵領域全面發力作，為品牌的整體銷售搭建穩固的基礎，提供強有力支撐。

在渠道方面，本集團雙管齊下，一方面鞏固和提升高層級市場的運營效能，另一方面加快新興市場的拓展步伐。在高層級市場，本集團密切關注門店的運營狀況和良性發展，通過一系列精細化管理，致力於提升單店效率；有序關閉虧損嚴重的門店，使渠道佈局更趨合理，從而有效提升渠道整體效率。同時，本集團積極擴張新興市場版圖，不僅積極開設新店，還深入核心商業體，拓展第二賣場。憑藉多元化的銷售策略和靈活的市場反應能力，逐步擴大新興市場佔有率。本集團持續推進門店升級創新，並且打造具有品類特色的門店。年內，「以我為名」主題活動成功引入門店，並開設以舒適健步鞋SOFT為主題的門店，以核心產品支撐生意，實現店型的不斷創新和完善。本集團亦陸續開設校園店，嘗試新型快閃店等模式，通過這些多元靈活的渠道形式，突破傳統銷售模式的限制，使本集團的產品與服務能夠更廣泛地觸達各類消費群體。

截至2024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7,585家，較2023年12月31日淨減少83家；經銷商41家（包括中國李寧時尚店渠道），較2023年12月31日淨減少5家。以下是截至2024年12月31日的銷售點數量細分：

李寧牌	2024年12月31日	2023年12月31日	變動
特許經銷商	4,820	4,742	1.6%
直接經營零售	1,297	1,498	(13.4%)
李寧YOUNG	1,468	1,428	2.8%
合計	7,585	7,668	(1.1%)

李寧牌按地區劃分銷售點數量

地區	2024年12月31日			2023年12月31日			
	李寧 核心品牌	李寧 YOUNG	總計	李寧 核心品牌	李寧 YOUNG	總計	變動
北部 (附註1)	3,076	856	3,932	3,163	845	4,008	(1.9%)
南部 (附註2)	3,041	612	3,653	3,077	583	3,660	(0.2%)
總計	6,117	1,468	7,585	6,240	1,428	7,668	(1.1%)

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。

在零售運營方面，本集團深入推進高盈利、高效率的單店運營模式。構建各層級店型標準損益模型，將店鋪核心指標進行標準化與量化處理，並與各職能部門管理目標聯動，形成高效協同的管理體系，助力整體運營效率的提高。同時，本集團強化庫存和銷售計劃的協同性，通過系統化的銷售庫存計劃，注重優化單店銷售庫存規劃能力，致力於實現運營效率和供應能力的雙重提升，確保了商品流轉的高效與精準，進一步增強了單店的盈利能力。此外，持續完善零售運營標準，深挖效率提升點，運用項目管理制度，推動總部職能與終端門店的緊密協作，並通過加強員工培訓，提升門店員工應對複雜市場情況的終端銷售能力，為單店盈利能力的持續增長提供長效穩定的人力支撐。

在新零售業務方面，本集團持續深化終端新零售業務體系建設，着力增強數字化及全渠道運營能力，旨在高效轉化私域流量，穩步提升銷售業績。積極開拓多元商業模式，依託抖音等熱門社交平台精準引流，與核心渠道開展線上協同，拓寬銷售路徑，提升離店銷售佔比，推動新零售賦能終端門店。年內，本集團初步構建私域數字化管理工具「寧導購」，進行官網O2O終端賦能升級，借助客戶數據平台(Customer Data Platform)實現社群會員精準營銷，探索奧萊聯域營銷模式，搭建自媒體直播體系，為終端全渠道流量的高效轉化提供強有力支持。

在電商運營方面，面對市場競爭加劇和消費環境疲軟的雙重考驗，本集團持續深化電商業務改革，通過線上線下互動拉通、多樣化的營銷活動和精準把握大促節點，全方位強化品牌在電商領域的核心競爭力，並助力本集團其他業務穩健發展。期內，「火鍋羽絨服」、「利刃」、「伽馬」等產品表現突出，榮登電商銷售榜單，提升了品牌的專業認知和市場影響力。線上專供產品線不僅精準契合線上消費需求，更通過全渠道戰略的深度實施，實現私域社群、官網小程序與地面門店的互動與拉通，構建多維度的消費者觸達體系，致力實現線上線下協同發展的良性循環。同時，本集團巧妙結合品牌特色與文化元素，打造「溯之東方」大秀，賦予品牌獨特的文化魅力，有效提升品牌形象。在天貓歡聚日、淘寶女王節、雙十一、618大促等電商大節期間，李寧電商憑藉優質的產品服務和敏銳的消費者洞察，銷售數據持續上揚，成功實現品牌影響力和銷售業績的雙重提升。

在供應鏈方面，本集團致力於構建全方位的供應鏈生態體系。2024年，本集團專注挖掘並匹配優質的供應資源，逐步完善了針對高端及戶外產品的供應商矩陣，確保產品與供應鏈資源的精確匹配。同時，本集團實行柔性供應策略，緊密關注市場需求。通過信息數字化的精細管控，形成信息互通透明，提升自動化水平，全鏈路庫存效率大幅提升。本集團在靈活應對市場變化的同時，着力實現生產效率與經濟效益的雙重提升。此外，本集團積極賦能供應商，結合自身品牌特色，全方位開展培訓，實現同步發展，共同提升供應鏈的整體競爭力。本集團堅守可持續發展理念，聚焦綠色產品落地，採用前沿3D數字化及金屬3D打印技術，大幅減少廢棄物，縮短產品開發週期。年內，服裝與配件綠色友好產品訂單量遠超預期目標，取得顯著的成績。

2024年，本集團在物流方面取得顯著成果，全國四大區域物流中心進行了全面的自動化改建並投入運營，南寧中心倉也將於2025年投入運營，助力西南地區的配送時效以及物流倉儲作業能力。本集團還積極推動各事業部的精細化物流計劃管理，通過數字化工具優化，滿足銷售業務特點，提升貨品流轉效率並降低物流成本。在與經銷商的合作方面，本集團秉持開放共享的理念，與經銷商共享貨品的在途信息，提升經銷商物流效率，促進貨品快速流轉。

管理層討論 與分析

李寧YOUNG

2024年，李寧YOUNG加強佈局兒童專業產品矩陣，以推動童裝業務的長期健康發展。本集團採取多元的渠道策略與高效的零售運營，積極開展營銷活動，全方位提升李寧YOUNG影響力。

在產品方面，李寧YOUNG完成梳理青少年產品矩陣，挖掘服裝和配飾的核心競爭力，特別在籃球運動、中國文化傳承款、特色褲裝以及器配品類等明星單品上表現理想。本集團通過建立李寧兒童足行數據庫，應用「韌包膜」、「可接地發泡橡膠」等前沿技術，針對兒童消費者的獨特需求，全面優化童裝品類，實現產品與用戶需求的高度契合。

渠道策略方面，李寧YOUNG圍繞四大核心策略精準發力。一是拓展新興市場，提升單店效率，憑藉敏銳的市場洞察力，快速響應市場變化額。二是優化單店效率，在高層級市場中，積極開設新店，整改低效店鋪，致力於提高店鋪效率，並借助大型連鎖零售商場的龐大客流量與資源，實現品牌曝光度和產品銷量的雙重提升。三是加強清貨渠道建設，優化庫存管理，升級重點奧萊渠道，有效促進產品流轉。最後，探索創新渠道，如開設校園店，優化重點店鋪形象，鞏固和擴大客戶群。

零售運營方面，李寧YOUNG持續強化運營效率，聚焦實際效益，積極引流獲客並推動轉化成交。為提升零售團隊的專業能力，李寧YOUNG構建系統化的培訓機制，培養零售人才。同時，本集團還積極打造社群營銷體系，強化會員的互動和提供專屬福利，有效提升會員忠誠度及銷售轉化率。

營銷方面，李寧YOUNG精心策劃一系列線下青少年活動及跨界合作，聚焦籃球、足球、跑步、戶外等多個熱門運動領域，展現了品牌的多元化魅力。線上方面，李寧YOUNG充分利用社交平台資源，提高品牌的知名度和影響力，確保品牌信息能夠廣泛觸達目標受眾並實現深度互動，持續夯實「專業青少年運動品牌」的理念。

本集團未來將繼續圍繞核心策略推動童裝業務的穩健發展，在產品開發、渠道優化、市場營銷等多方面持續發力，提升品牌的專業形象和市場佔有率，把李寧YOUNG打造成中國兒童及青少年專業運動的首選品牌。

人力資源

基於本集團的戰略目標和業務發展需求，人力資源部門持續優化組織架構、人員結構、績效激勵、企業文化核心價值觀，致力於打造敏捷精銳的高效組織。

在組織發展方面，本集團積極調整組織架構與協同模式，持續整合線上線下運營職能，深化總部標準制定、事業部閉環管理生意以及批零整合業務的模式。為持續提升產品力，本集團強化鞋、服體系的規劃協同，並加強戶外產品的能力建設，助力本集團中長期戰略目標的實現。同時，嚴格管控人員編製，優化人員結構，致力於提高人均效能和組織競爭力。

人才培養發展方面，本集團注重營造良好的人才發展環境，對外積極吸納行業優秀人才，為組織注入新鮮血液，對內持續增強團隊核心能力，堅持構建多層次人才培養體系，支持年輕人才特別是管培生群體的穩步成長。同時，完善人才盤點與評價機制，為本集團的可持續發展提供高質量的人才儲備。

績效激勵管理方面，本集團聚焦經營結果導向和價值分配，以戰略目標為核心，深度構建公司戰略與各級組織績效的強關聯機制，進一步推動績效制度和數字化建設。在控制人力成本的同時，持續迭代薪酬福利體系，設計並推行差異化激勵項目，使激勵資源向業績卓越、貢獻突出的奮鬥者傾斜，充分激發員工的積極性，致力於實現資源投入的高效產出。

文化與員工關係方面，本集團注重企業文化建設和員工關係維護，建立價值觀獎懲機制，通過榮譽激勵、報道宣傳等方式，加強企業文化在組織內部的引領作用，推動企業文化核心價值觀從認知層面深入員工的日常實踐，實現從理念到行動的有效轉化。此外，本集團積極聯合工會開展各類活動，豐富員工的生活和體驗，並通過多種渠道廣泛收集員工意見與建議，實時洞察員工的需求，提升員工滿意度和歸屬感，構建高凝聚力的組織生態。

於2024年12月31日，本集團有僱員5,022名（2023年12月31日：4,845名）。其中集團總部、廣西供應基地及零售附屬公司僱員4,817名（2023年12月31日：4,662名），其他附屬公司僱員205名（2023年12月31日：183名）。

前景展望

2024年12月召開的中央經濟工作會議將「大力提振消費，提高投資效益，全方位擴大國內需求」確立為重點工作的首位，清晰的顯示出中國推動內地增長和高質量發展的政策導向。展望2025年，在政策的有力支持下，居民消費將展現出較大增長潛力。作為一家長期紮根中國內地、專注於專業運動產品的企業，本集團對未來的發展充滿信心，也將積極把握這一契機，推動業務的高質量增長。

本集團始終秉持「以體育精神服務大眾」的核心價值觀，致力於成為源自中國並被世界認可的、具有時尚性的專業運動品牌，成為中國消費者的首選運動品牌。李寧品牌於2025-2028年再度成為中國奧委會及中國體育代表團的合作夥伴。這不僅是國家體育總局、中國奧委會給予李寧品牌的充分信任和賦予的責任，也是對本集團專業性和創新力的高度肯定。該合作為本集團創造了進一步提升品牌價值和市場影響力的戰略機遇，本集團將充分利用這次合作，助力品牌在運動消費市場中實現全新突破。

在當前複雜多變的形勢下，機遇與挑戰並存。本集團將繼續圍繞「單品牌、多品類、多渠道」的核心戰略開展執行工作，從強化運營體系和夯實基礎支撐兩大維度出發，確保戰略的有效實施。

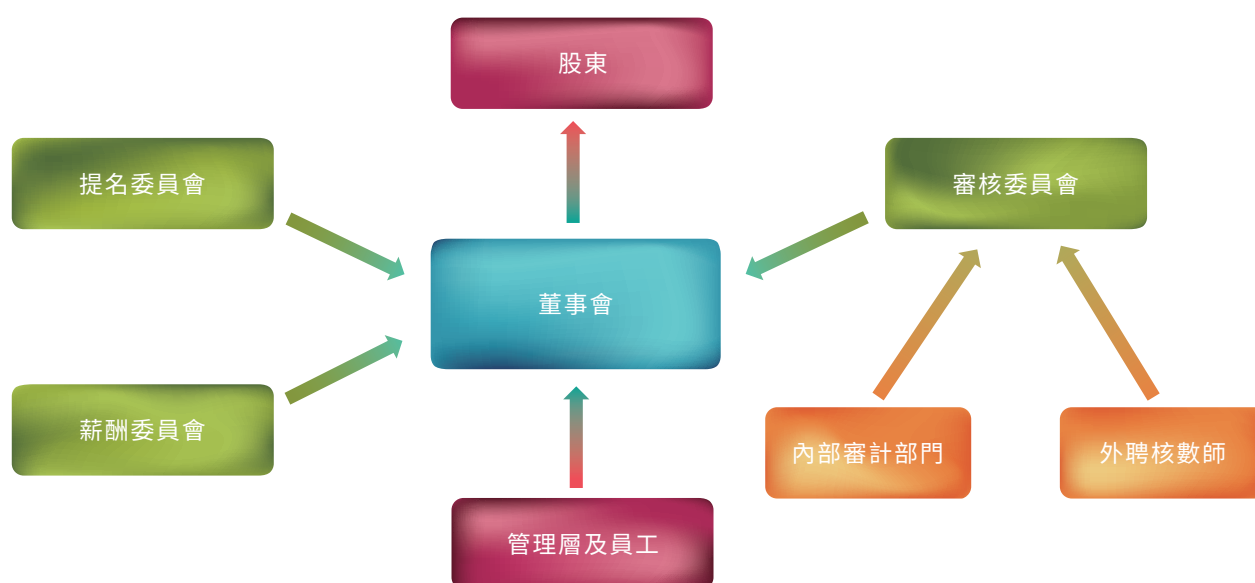
- 一、 **加強核心戰略的執行：**在保持核心業務穩健發展的基礎上，本集團將進一步整合資源，依託李寧科技平台，在跑步、籃球、健身、羽毛球、乒乓球和運動生活等細分領域中持續完善專業產品矩陣，並深化運動精神與品牌的融合，提升品牌在核心業務領域的競爭力與影響力。同時，本集團將積極優化產品結構，在堅守單品牌戰略的同時，拓展多元的穿搭場景，深度融入運動潮流文化，推出集科技與時尚於一身的運動產品，並且率先佈局體育消費新賽道，特別是在女子、戶外和青少年市場方面，力求在這些新興領域實現突破性進展，推動業務的多元化拓展。另外，本集團致力於實現對目標市場全面覆蓋，力求在每個渠道中創造生意機會，不斷提升品牌影響力，並推動業務的持續增長。
- 二、 **優化運營效率：**為確保「單品牌、多品類、多渠道」戰略的有效執行，本集團將專注於運營提效。通過深化跨部門協同，精簡業務流程，實現商品管理、全渠道整合及供應鏈協同的高效運作。同時，採取精細化管理手段，嚴格把控成本與效益，確保資源得到最優配置。在組織層面，本集團精簡管理層級，優化人才結構，培育高效團隊，促進組織協同，以加速決策進程，提升執行力，構建靈活且高效的運營架構。
- 三、 **夯實基礎支撐：**在基礎支撐方面，本集團將確保財務體系的穩健運行，加強資金管理和優化資本結構，提高財務透明度，為長期發展提供堅實的財務基礎。同時，本集團將深化數智賦能，利用數字化和智能化技術提升業務決策的科學性和市場響應的敏捷性。通過數據分析、人工智能和自動化工具，本集團將增強對市場趨勢的洞察力和對消費者行為的理解，從而驅動產品和服務的創新，為持續發展提供強有力的支持。

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2024年12月31日止年度內，本公司一直遵守上市規則附錄C1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。

2024年期間，董事會已就企業管治職能履行以下責任：

- 制定及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」）的培訓及持續專業發展；
- 檢討及監督本公司政策及常規是否符合法律及監管要求；

- d. 制定、檢討及監督適用於僱員及董事的行為守則；及
- e. 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2024年及截至本報告日期，董事會成員組成如下：

執行董事

李寧先生
高坂武史先生
李麒麟先生

執行主席兼聯席行政總裁
聯席行政總裁

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

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。

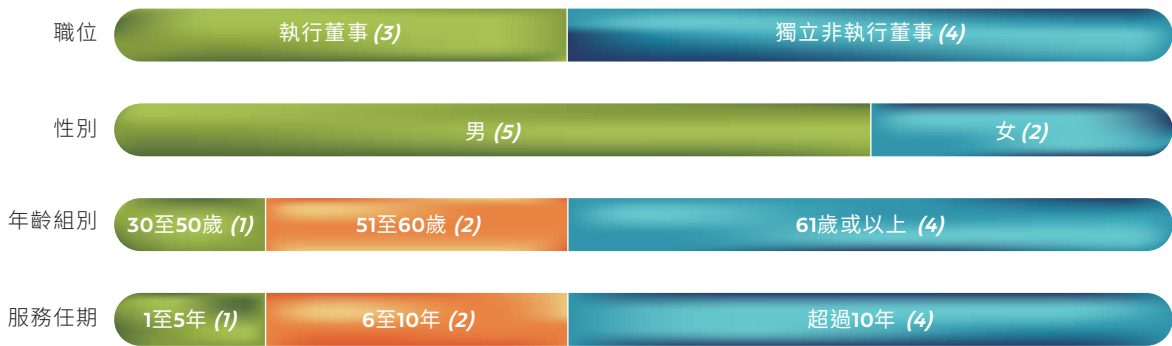
所有董事均已向本公司披露其於其他公眾公司或組織擔任職務之數目及性質，以及其他重大承擔，其中包括公眾公司或組織的名稱及其擔任有關職務的時間。本公司亦提醒彼等根據上市規則的披露規定在有關資料出現任何變更時及時通知本公司及向本公司確認。董事會認為各董事於回顧年度對本公司事務投入了充分時間和關注。

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。

在設定董事會成員組合時，本公司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及成效。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1:1，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2024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。定期檢討如此授予的職能和權力，以確保其保持適當。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其作為董事於適用的規則及規定下的職能及責任及持續義務。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，並確保彼等正確了解本公司的營運、業務及管治政策。年內，本公司舉辦了培訓活動，向董事講解「香港上市公司的庫存股份制度」。

根據本公司存置的記錄，2024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 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	✓	✓

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，以向本公司確認彼已符合上市規則所載的獨立性指引。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，當中載列其委任的主要條款及條件。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。獲委任填補臨時空缺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。為進一步加強問責性，任何已於本公司董事會任職超過九年的獨立非執行董事的進一步委任均須以獨立決議案形式由股東批准。

董事及高級行政人員的責任保險

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

董事會委員會

董事會下設若干委員會，包括本公司提名委員會、薪酬委員會（「薪酬委員會」）及審核委員會（「審核委員會」）。各董事會委員會擁有其各自書面界定且經董事會批准的職權範圍，當中涵蓋其職務、權力及職能，有關職權範圍符合上市規則的規定，並已考慮本公司的特定業務需要。董事會委員會具備充足的內外資源履行職責，並根據合理要求，能夠在適當的情況下尋求獨立專業意見，費用由本公司承擔。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。

提名委員會已採納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）

王亞非女士

陳振彬博士，GBM, GBS, SBS, BBS, JP

執行主席兼聯席行政總裁及執行董事

獨立非執行董事

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2024年履行的主要工作概述如下：

- 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

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

薪酬委員會已採納企業管治守則所概述的職權範圍。薪酬委員會的現行職權範圍刊載於本公司及聯交所網站。

年內，自2024年6月12日起，李麒麟先生不再擔任薪酬委員會成員及王雅娟女士獲委任為薪酬委員會成員。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
陳振彬博士, GBM, GBS, SBS, BBS, JP	獨立非執行董事
王雅娟女士	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、股份獎勵計劃及／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。

董事或其任何彼等之聯繫人並無參與決定其本身報酬。各董事截至2024年12月31日止年度的酬金載於綜合財務報表附註36。高級管理人員截至2024年12月31日止年度的薪酬載於綜合財務報表附註34。

薪酬委員會於2024年履行的主要工作概述如下：

- 就所有董事及高級管理人員2024年度的薪酬組合向董事會提出建議；
- 評估執行董事的表現及批准其服務協議的條款；
- 檢討及批准2024年度的獎金計劃；
- 檢討及批准2024年度的調薪方案；
- 檢討及監察2016年限制性股份獎勵計劃，及批准2024年購股權計劃及2024年股份獎勵計劃於2024年的執行，除所披露者外，於年內本集團並無任何與股份計劃相關的重大事宜；
- 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2024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2024年度的短期及長期激勵制度建議；
- 檢討、監察及批准2024年度人力資源工作計劃；及
- 批准2025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

審核委員會自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。

審核委員會已採納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。審核委員會的現行職權範圍刊載於本公司及聯交所網站。

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)
王亞非女士
陳振彬博士，GBM, GBS, SBS, BBS, JP

獨立非執行董事
獨立非執行董事
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（在適當情況下）內控組（「內控組」）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2024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2024年履行的主要工作概述如下：

- 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2023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2024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甄選、委任及／或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2024年內部審核結果及建議，並批准2025年內部審核計劃；
- 審閱本公司的風險管理職能及內部監控系統（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。

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，故此彼等能充分了解準確、清晰、完整及可靠的資料。如有需要，董事亦可就履行彼等職責時尋求獨立專業意見，費用由本公司承擔。

董事可隨時索取董事會文件及相關材料與資料。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。

董事會將每年檢討董事會獨立意見機制的實施及有效性。董事會已於年內檢討有關機制的實施情況及成效，並認為該等機制仍然有效。

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2024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)	4/4	1/1	不適用	不適用
高坂武史先生 (聯席行政總裁)	4/4	不適用	不適用	不適用
李麒麟先生	4/4	不適用	1/1	不適用
獨立非執行董事				
顧福身先生	4/4	不適用	不適用	3/3
王亞非女士	4/4	1/1	2/2	3/3
陳振彬博士，GBM, GBS, SBS, BBS, JP	4/4	1/1	2/2	3/3
王雅娟女士	4/4	不適用	1/1	不適用

附註：

- 上述會議記錄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。會議記錄的草稿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。
- 所有該等會議記錄均由本公司的公司秘書保存，及可因應任何董事要求在任何合理時間供公開查閱。

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2024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，以確保董事會能夠就本公司業績、狀況及前景作出知情、中肯且合理的評估及批准。

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。

截至2024年12月31日止年度，外聘核數師提供審核服務及非審核服務的費用如下：

服務類別	2024年 (元人民幣)	2023年 (元人民幣)
本集團的核數費用	5,950,000	6,680,000
稅務合規性及其他諮詢服務	2,878,000	2,675,000
合計	8,828,000	9,355,000

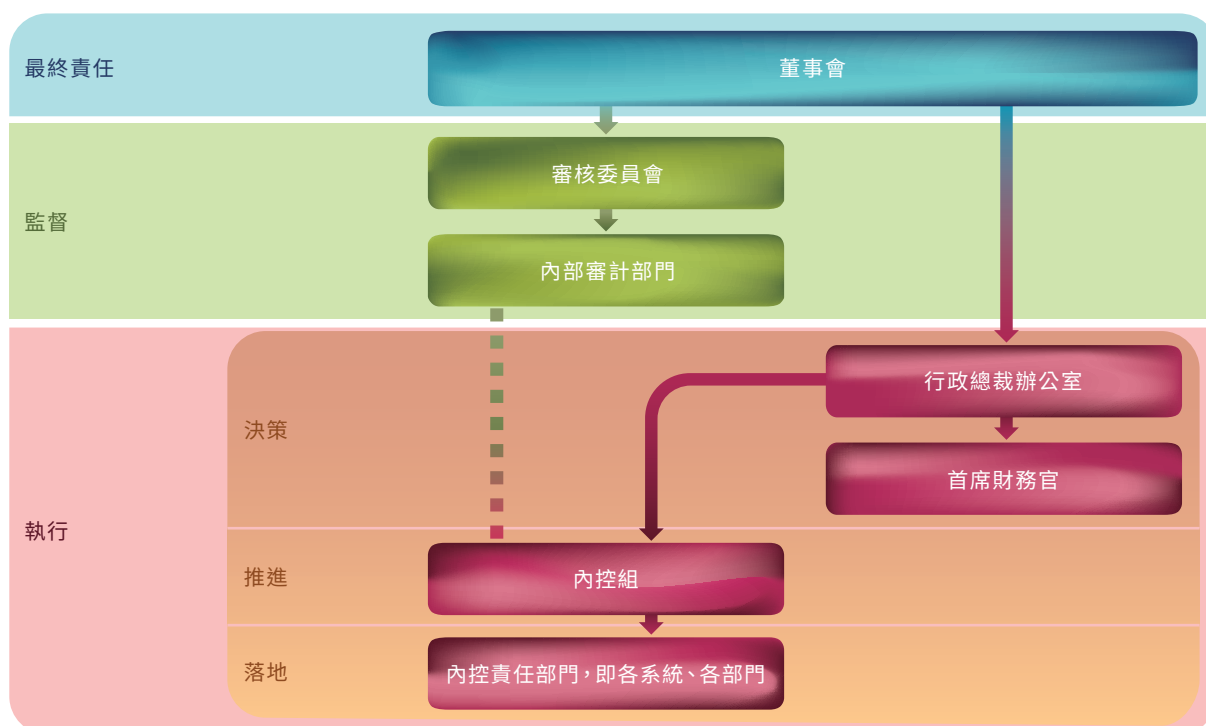
風險管理及內部監控

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2024年，在審核委員會的協助下，董事會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) 優化內部控制及風險控制的組織架構，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：



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獨立的測試和評估，並向有關管理層和審核委員會直接匯報；及(iii)執行層級包括決策組、推進層（即內控組，負責本集團內控體系的規劃和建設支持工作、推進內控體系在各系統中的推廣實施）和落地層（即各運營及職能部門負責各管控措施的落地）。

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門和內控組架構下的人員編製並進行必要的培訓。內部審計部門在每次審核委員會會議上匯報集團風險管理及內控有效性檢查的進展情況，接受審核委員會及董事會的監督和指導。

- (2) 有效兼具備前瞻性的戰略管理和運營管理資訊以及財務和會計管理系統，支援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。
- (3) 持續實施《李寧有限公司內控手冊》（「內控手冊」）。內控手冊基於本集團現有的內部監控政策和操作流程，為本集團制訂一套書面化的內部監控手冊，以協助加強內部控制制度。目前，內控手冊涵蓋的內部控制範圍包括批發銷售、直營銷售管理流程、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。
- (4) 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。

- (5) 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。

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。本集團的內部監控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監控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。2024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內部監控體系要點就公司內部監控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，負責人可證明內部監控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監控體系之充足性及有效性。

截至2024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，本集團之風險管理及內部監控體系乃足夠有效，本公司於截至2024年12月31日止年度已遵守企業管治守則。

內部審核及內部控制管理

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2024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援下開展工作。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2024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2024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。

公司內控組負責公司內控制度體系框架設計、指導業務部門開展具體制度流程設計、組織督促業務部門貫徹執行制度，以及在制度執行過程中對可能存在的各類問題統籌協調，以降低公司運營的風險，保證公司有健全的風險控制體系。

內控組每年根據集團風險評估和提示，對內控體系評估及優化，優化制度建設，優化流程建設，督促業務部門貫徹執行制度。於2024年度，對李寧品牌的銷售管理、供應鏈管理、非生產性採購管理、IT管理、各事業部管理、商品全鏈路管理、新開店全鏈路管理、市場營銷管理等多個模塊的內部控制進行了優化。

反腐敗和反賄賂制度及投訴舉報程序

本公司實施了一系列集團範圍內的管治政策及系統，並定期進行審查，以支持其對高標準業務、專業及道德行為的承諾，並確保整個組織的最佳實踐：

- 建立《反腐敗和反賄賂制度》，以加強內部治理及合規管理，降低經營風險及維護本集團的商業信譽；及
- 為本公司全體員工及利益相關方（如投資者、直接供應商、合作夥伴、客戶等）制定了《投訴舉報程序》，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中的潛在不當行為。

有關反腐敗和反賄賂制度及投訴舉報程序的進一步詳情，請參閱本公司網站<http://ir.lining.com>「企業管治」一節的相關資料。

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2024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本集團僱員亦須遵守嚴格程度不遜於標準守則的指引。本公司於2024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及熟悉本公司之日常事務運作，並負責向董事會提供企業管治事宜的意見，及確保董事會政策及程序以及適用的法律、規則及規例均獲得遵守。所有董事均可取得公司秘書的意見和服務，以確保董事會程序、所有適用的規則和規例均獲得遵守。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。

憲章文件的變動

於2024年，本公司的組織章程大綱及細則並無任何變動。

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、全面及時的本集團資訊，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。有關股東通訊政策的進一步詳情，請參閱本公司網站<http://ir.lining.com>「企業管治」一節「股東通訊政策」分節。

年內董事會已在主席的領導下檢討股東通訊政策的實施及有效性。鑒於正式溝通渠道經已建立，董事會認為現有的渠道足以讓本公司與股東溝通。

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以書面要求董事會就其要求所指明的事務提出建議召開股東特別大會。有關要求須送達本公司在香港之主要營業地點，地址為香港炮台山電氣道218號香港李寧大廈27樓，註明公司秘書收，而該大會須在發送有關要求後兩個月內舉行。倘於有關發送日期起計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，地址為香港炮台山電氣道218號香港李寧大廈27樓，註明公司秘書收。

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。

自本公司於2004年在聯交所上市以來，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20個完整營業日的股東週年大會通知及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本公司於2024年6月13日舉行的股東週年大會及股東特別大會。大會設有答問環節供股東提問（例如有關進行審計、編製核數師報告及其內容、會計政策及核數師獨立性的提問）。本公司下一屆股東週年大會將於2025年6月12日舉行。有關2025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。

董事出席於2024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)	2/2
高坂武史先生 (聯席行政總裁)	2/2
李麒麟先生	2/2
獨立非執行董事	
顧福身先生	2/2
王亞非女士	2/2
陳振彬博士，GBM, GBS, SBS, BBS, JP	2/2
王雅娟女士	2/2

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，2025年3月27日

環境、社會及 管治報告

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」「李寧」）2024年在環境、社會及管治（以下簡稱「ESG」）領域的最新工作情況。本報告依據香港聯合交易所有限公司《上市規則》附錄C2《環境、社會及管治報告守則》（以下簡稱「ESG報告守則」）編製。本報告應與本集團2024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2024年1月1日至2024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。本年度，本集團董事會審議並通過環境目標檢討、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。

本集團董事會密切關注利益相關方訴求，持續參與ESG議題重要性的識別、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。

2024年，本集團遵循所制定僱員、環境、社區、創新等方面的發展目標，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2025年3月27日審議通過。

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

本集團堅定追求並努力實現企業願景，致力打造「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」。以「用運動點燃激情」為使命，圍繞「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」的企業核心價值觀，本集團積極營造建立平等多元、自信自強、兼容並蓄、共創共贏的文化氛圍與工作環境。秉承「一切皆有可能」的理念，本集團不斷深化對中國專業運動領域的探索與實踐創新，圍繞產品體驗、運動體驗和購買體驗精細打造獨特的「李寧式體驗價值」。本集團持續優化ESG管理體系建設，全面推進可持續價值鏈建設，確保在業務全流程中融入負責理念，弘揚體育公益與社會價值，以創新變革驅動企業可持續高質量發展。

ESG管治架構

本集團持續完善ESG管治架構，着力加強公司ESG管理能力，明確相關工作的責任職能與流程機制，全力推動ESG工作質效的提升，以實現ESG工作的科學有序開展。

本集團董事會全面監管ESG相關事宜，承擔審閱並督導集團ESG策略優化、ESG議題重要性評估、ESG相關風險識別及應對、ESG目標修訂等工作以及定期審閱ESG報告的職責。本集團設立ESG管理委員會，主席由本集團執行董事及聯席行政總裁擔任。該委員會負責研判集團ESG中長期策略和目標，系統梳理並分析重點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執行小組有效推進各項相關工作。

ESG執行小組由集團環境與可持續部門牽頭，由ESG各相關部門的主要負責人組成。ESG執行小組負責統籌協調各相關部門推動與落實ESG策略及政策的具體執行，並定期向ESG管理委員會匯報工作進展情況。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定期向ESG管理委員會執行委員匯報。



ESG管治架構及管理流程

ESG策略及管理理念

本集團以企業戰略為導向，結合經營模式特點及業務發展需求，不斷強化ESG領域管理實踐，探索創新路徑，優化ESG策略與管理體系，保障與企業可持續發展目標相契合。我們以國家「30•60」碳達峰、碳中和戰略部署為方向，秉持「每一步 都向前」的可持續發展口號，積極踐行綠色低碳運營舉措，深化氣候變化風險與機遇的評估與管理，構建氣候情景分析，提升全價值鏈各環節的可持續管理。我們不斷推動高管考核指標與可持續發展掛鉤，穩步推進在高管評價體系中納入更多ESG相關指標，提升ESG相關指標在高管考核中的權重，保障可持續發展管理高質高效；堅決維護員工合法權益，大力支持員工職業成長發展；強化產品質量和安全管控，完善產品和服務高標準；落實反貪污建設，踐行反腐倡廉工作，保障清正廉潔的企業環境；積極承擔企業社會責任，秉持李寧公益理念，廣泛開展多元公益活動。此外，我們密切關注各利益相關方對公司可持續發展領域的期望與訴求，致力於完善可持續發展理念、經驗及意見的交流、分享與共創機制，秉持企業公民的使命感與責任感，積極探索並塑造行業可持續發展的路徑與模式。經過在ESG領域的持續努力與深入探索，2024年MSCI ESG評級提升至BBB，反映我們在ESG領域所取得的穩步進展。



李寧集團可持續發展口號及標識

本集團矢志追尋「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」的可持續發展願景，以集團整體可持續發展策略：「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」為指導，充分優化環境保護、員工關愛、供應鏈管理、產品責任、反貪污及社區投資等ESG相關領域的管理策略、工作機制及行動措施，堅定不移地邁向美好未來。

在環境保護方面：

- 嚴格遵守國家環保法律法規，主動承擔環境保護責任，密切關注氣候變化趨勢，積極應對挑戰、把握轉型機遇，助力國家「雙碳目標」穩步推進；
- 不斷強化排放物管理與控制，推行節能減排措施，着力提升資源及能源使用效率，推動企業的低碳運營。

在員工關愛方面：

- 嚴格遵守國家法律法規，堅持「以人為本」的用工原則，堅決抵制任何形式的非法用工行為；
- 持續優化薪酬結構、福利政策及考勤管理制度，加強人文關懷，營造平等、和諧、健康的用工環境；
- 注重人才培養體系的革新與升級，通過多元化、定制化的培訓項目，賦能員工成長，為企業發展注入活力；
- 積極推行員工健康關懷項目，全面保障員工的職業安全與身心健康，確保每位員工都能在安全、健康的環境中成長與發展。

在供應鏈管理方面：

- 對供應商准入、日常管理及退出等環節進行全面監督，嚴格規範供應商社會責任及環境相關監督審核，強化供應商能力建設，助力供應鏈可持續發展；
- 關注供應商環境表現，推動其研發環保產品並開展碳足跡測算，打造綠色供應鏈；
- 積極參加行業交流活動，持續探討可持續發展趨勢及行業優秀實踐，推動產業鏈綠色轉型；
- 鼓勵供應商開展環保認證，不斷提升其環境管理水平，降低供應鏈中潛在的環境風險，為供應鏈的綠色穩健發展奠定堅實基礎。

在產品責任方面：

- 建立並規範產品質量審查與管理機制，全面把控產品質量，為消費者提供高質量產品；
- 重視客戶反饋意見，強化客戶投訴管理，不斷優化服務流程，提升客戶滿意度；
- 升級信息安全保護技術，完善相關管理機制，全方位防範數據洩露風險，切實保障消費者合法權益；
- 踐行負責任營銷理念，加強知識產權管理及品牌保護，塑造並維護良好的品牌形象。

在反貪污方面：

- 健全反貪污監管機制，嚴格落實反貪污制度要求，樹立廉潔誠信的品牌形象；
- 完善貪腐舉報渠道，規範舉報處理流程，及時且公正的處理舉報，強化企業廉潔建設；
- 定期組織開展反貪腐培訓活動，提升員工的廉潔誠信意識，打造風清氣正的企業文化。

在社區投資方面：

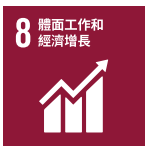
- 主動履行企業社會責任，積極參與慈善活動，旨在提升社會整體福祉水平；
- 整合自身資源，為體育事業的普及與發展提供有力支持；
- 充分發揮品牌優勢，積極推廣體育文化，倡導並推動全民運動的健康生活方式。

可持續發展行動

中國積極踐行創新、協調、綠色、開放、共享的發展理念，全力推進聯合國《2030年可持續發展議程》及17項可持續發展目標(SDGs)落實工作，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」)，梳理中國的發展成就和經驗，落實可持續發展目標要求相關實踐。

2024年，本集團圍繞自身發展戰略與業務經營策略，研究制定應對可持續發展目標的行動方案，持續拓展可持續發展實踐，助力社會可持續發展。下表闡述了與本集團相關的可持續發展行動，以及我們助力實現可持續發展目標的具體方案。

SDGs	SDGs中國國別方案	本集團2024年可持續發展行動
SDG1無貧窮 	完善社會保險體系，實施全民參保計劃	為員工足額繳納社會保險及住房公積金，並在此基礎上提供補充醫療保險福利。
SDG2零飢餓 	確保所有人全年都有安全、營養和充足的食物	- 開設中西式餐廳，嚴格保障餐飲衛生，確保食品安全。 - 為員工設計科學的飲食搭配方案，提供既健康又營養的膳食選項。
SDG3良好健康與福祉 	促進基本醫療衛生服務的公平性和可及性	- 為全體員工提供入職體檢和年度體檢，並結合崗位需求開設針對性體檢項目，全面預防職業病風險。 - 設立健康諮詢室，向員工提供疾病預防藥物，為員工健康提供基礎性的保障。 - 向員工提供法定醫療保險、補充醫療保險、人身意外險和重大疾病險，實現對員工健康的全面保障。
SDG4優質教育 	改善薄弱學校和寄宿制學校辦學條件	響應深圳前海管理局粵桂幫扶項目，向廣西百色市民族體育學校捐贈10萬元人民幣服裝物資。

SDGs	SDGs中國國別方案	本集團2024年可持續發展行動
SDG5性別平等 	- 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	- 貫徹平等用工原則，杜絕一切在招聘、晉升、培訓、發放薪資福利等工作環節的性別歧視現象。 - 要求供應商在工作各環節不得基於性別產生偏見或做出歧視行為，保障女性的合法權益。
SDG6清潔飲水和衛生設施 	- 大幅提升廢水達標處理比例，加強重點水功能區和入河排污口監督監測 - 全面推進節水型社會建設，強化用水需求和用水過程管理	- 使用節水型衛生潔具，定期檢查水龍頭、水管的完好性，防止跑冒滴漏等問題導致的水資源浪費。 - 積極開展節約用水宣傳教育，張貼節約用水宣傳標識。 - 強化廢水處理要求，審查供應商的廢水監測報告、排污許可證等相關文件，實現對廢水排放的嚴格管控。 2024年度，開展ZDHC廢水檢測的服材料主力供應商覆蓋訂單量達到95%以上，皮革供應商覆蓋訂單量達到97%以上。
SDG7經濟適用的清潔能源 	- 優化能源結構，提高化石能源利用效率，增加清潔能源消費比重 - 建設清潔低碳，安全高效的現代能源體系	- 充分利用溫感天幕控制高溫天室內溫度，保障高效電能使用。 - 積極使用清潔能源，建設光伏發電站，配備太陽能電池板以充分開發利用太陽能。 - 安裝電動車充電樁，方便員工充電，推動低碳出行。 - 優化升級使用設備，引進高效智能用電設備，提高能源使用效率。
SDG8體面工作和經濟增長 	完善就業創業服務體系，推行終身職業技能培訓制度	- 建立健全員工發展體系，通過提供多樣化的學習機會，推動員工在專業技能與綜合素質上的持續進步，為員工職業發展提供更多可能性。 - 設計並開展豐富的培訓課程，涵蓋新員工入職培訓、業務培訓、核心價值觀及領導力培訓等多個方面。

SDGs	SDGs中國國別方案	本集團2024年可持續發展行動
SDG9產業、創新和基礎設施 	• 加快傳統產業升級改造，推進工業用能低碳化	• 參與「2024世界服裝大會—昂高·綠色發展發佈」活動。
SDG10減少不平等 	• 注重機會公平，保障人民平等參與、平等發展權利 • 堅持居民收入增長和經濟增長同步、勞動報酬提高和勞動生產率提高同步	• 執行公正的用工管理，將平等、尊重、民主的僱傭原則落實到員工招聘、晉升、解聘等工作環節，保障全體員工享有均等的工作機會。 • 持續優化薪酬政策與薪酬結構，為員工提供公平且有競爭力的薪酬保障，強化人才吸引、激勵與保留。
SDG11可持續城市和社區 	• 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	• 高度關注自然災害等突發公共衛生事件，響應受災地區需求，積極籌集所需物資，助力災後重建。本年度，我們向青海地震災區捐贈物資，幫助災區渡過難關。

SDGs	SDGs中國國別方案	本集團2024年可持續發展行動
SDG12負責任消費和生產 	- 降低化學品對人類健康和環境造成的不良影響 - 大幅度提高綠色化工技術水平 - 大力發展循環經濟，主要廢棄物循環利用水平顯著提升 - 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	- 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。 - 制定《李寧產品安全技術要求》，並要求供應商簽署符合標準的聲明文件，實現對供應商化學品使用的嚴格管控。 - 不斷探索並拓展蠶絲鞋面在鞋製造方面的應用，豐富環保產品的種類。 - 採用GCR（輕質止滑橡膠科技）、GCU（地面控制系統大底科技）環保材料製作鞋底，在保證產品性能的同時響應可持續發展理念。 - 持續推廣使用再生環保紗線製作服裝類產品。
SDG13氣候行動 	普及氣候變化知識和低碳發展理念，引導全民積極參與應對氣候變化行動	- 將可持續發展理念深度融入生產和運營實踐，提高員工的環保意識，鼓勵全員積極參與氣候變化行動。 - 積極開展碳足跡測算，嚴格控制產品碳足跡，降低溫室氣體排放對氣候造成的負面影響。 - 着力增強供應商的節能減排意識並開展碳減排項目，推動供應鏈綠色轉型與發展。

SDGs	SDGs中國國別方案	本集團2024年可持續發展行動
SDG15陸地生物 	開展大規模國土綠化行動，加強林業重點工程建設，完善天然林保護制度，全面停止天然林商業性採伐，保護培育森林生態系統	- 開展以「山海連城·綠動深圳、香港」為主題的登山健步、低碳淨山環保公益活動，提升生態保護活動的參與度。 - 開展「植樹愛林，保護長城，傳承低碳環保理念」家庭日植樹活動，倡導低碳環保行動。
SDG16和平、正義與強大機構 	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	- 嚴格執行勞動合同簽訂前的身份證查驗環節，核實申請人年齡，避免僱傭童工。 - 基於員工勞動意願合理安排工作與休息時間，堅決反對並抵制任何形式的強制勞工行為。
SDG17促進目標實現的夥伴關係 	- 積極參與全球發展合作，推動建立更加均衡的全球發展夥伴關係 - 積極參與全球技術促進機制相關工作	加入聯合國全球契約組織(UNG).

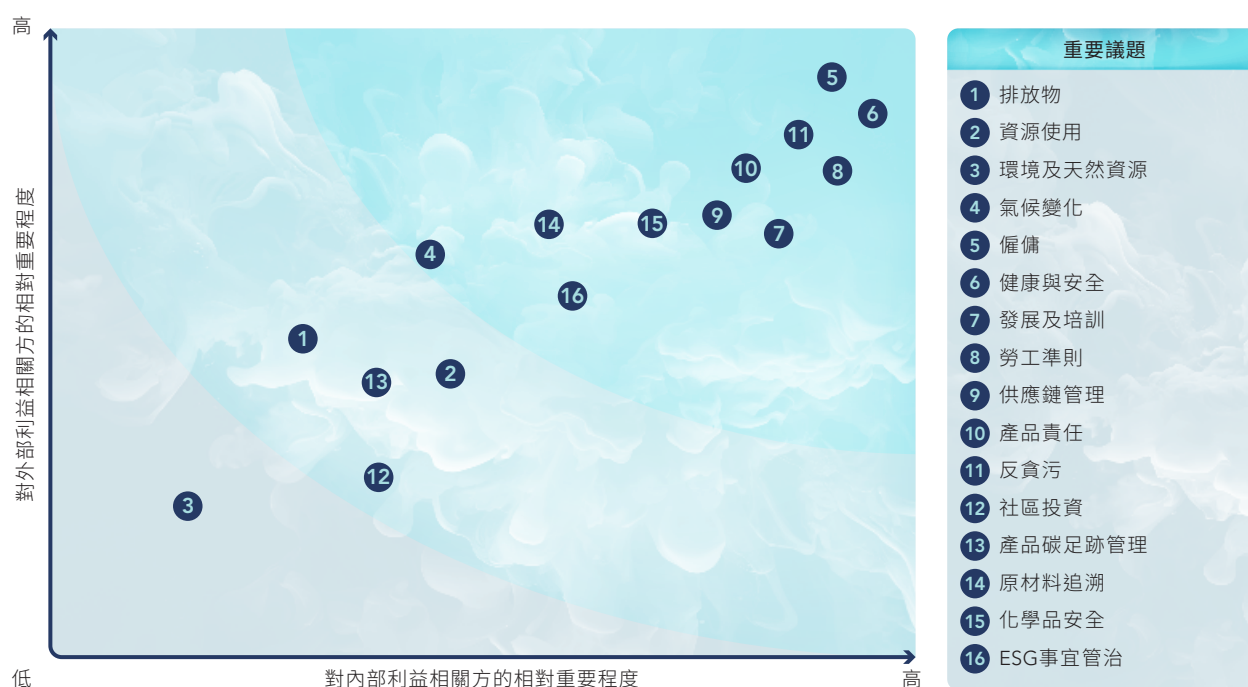
利益相關方溝通與關鍵議題識別

本集團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。本集團攜手廣大利益相關方，在ESG管理領域積極推行實踐與創新，持續完善利益相關方交流模式，構建多元化溝通渠道。我們與各方開展緊密合作與交流，深入探討ESG理念，共同探索提升ESG管理水平的實踐路徑，並充分回應各方在ESG領域的關注與訴求。通過全面交流與反饋評估，我們在業務運營中推動ESG管理機制的落實與融合，逐步增強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平 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	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	豐富員工生活 關愛員工健康 建立學習平台 保護員工權益

經過與各利益相關方的溝通，本集團識別出16項ESG關鍵議題，其中包括香港聯交所ESG報告守則規定的4項環境及8項社會範疇議題，並在此基礎上結合自身業務經營特點及利益相關方的關注重點，另識別產品碳足跡管理、原材料追溯、化學品安全及ESG事宜管治4項重要議題。結合內外部利益相關方調研意見與議題重要性分析，我們通過下述重要性矩陣圖呈現ESG關鍵議題對本集團的重要性水平：



ESG重要性議題矩陣圖

二、環境管理

環境管理政策

本集團嚴格遵循《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》《中華人民共和國可再生能源法》等環境相關法律法規，堅定履行企業環境保護責任。我們致力於構建綠色運營管理體系，持續完善環境管理制度，嚴格貫徹落實各項環保措施，以推動綠色實踐的創新與拓展，積極應對氣候變化所帶來的挑戰。2024年，本集團在生產運營中未發現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》《李寧公司節能工作方針》《李寧公司節能實施細則》等內部管理政策，強化排放物管控與資源高效利用管理，積極部署並確保節能減排相關管理措施有效實施，全面踐行可持續發展理念。

2024年，我們對ESG智能管理平台進行升級，結合業務場景不斷優化流程和監督決策機制，使數據管理流程更加規範，持續提升信息監測能力。在自身運營層面，進一步優化自營門店數據收集系統，提升數據準確性。同時，在系統功能上接入更多範圍三溫室氣體數據，例如，通過與物流系統對接，自動獲取上下游物流單據數據，並結合車型和距離自動計算油耗及碳排放數據。我們亦積極與第三方平台合作，如搭建員工差旅平台等，共同推進碳排放數據核算工作。

綠色運營

本集團秉持綠色運營理念，持續加強對廢棄物處理和資源與能源使用的管理，積極拓展清潔能源應用，實施多元化的減廢、減排、節能、節水等環保舉措，以降低日常辦公和運營活動對環境造成的負面影響，促進低碳環保發展。

合理處置廢棄物

- **有害廢棄物處置：**統一收集、單獨存放辦公產生的廢棄熒光燈管等有害廢棄物，並交由專業第三方進行回收處置。廣西李寧工廠將有害廢棄物分類存放於危廢倉，張貼安全及品類標識，配置防護品，由專人監督管理，並與有資質的第三方簽訂協議，每季度清運；廣西寧泰工廠對含有化學品的有害廢棄物，進行中和、微生物分解和沉降處理。門店將廢舊電子設備交由專業回收機構處理或參與廠商提供的回收計劃，配合回收有價值的部件與材料，並確保有害物質得到妥善處理；針對廢舊硒鼓墨盒，一方面對未存在物理損壞的廢舊硒鼓墨盒，通過更換芯片、加注碳粉後進行回收再利用，另一方面採用無害拆解方法，將硒鼓墨盒本身的金屬、塑料等材料回收，以重複利用。
- **無害廢棄物處置：**嚴格執行垃圾分類處理，由專業公司負責回收處理，並定期開展垃圾分類宣傳教育活動。廣西寧泰、廣西李寧工廠對邊角料進行分揀，將可回收部分交由專業公司回收，包括再次利用形成橡膠跑道製作顆粒材料、建築材料、填充物等產品；不可回收部分交由第三方公司定期收集並壓縮成塊，製作為生產燃料。
- **廢氣處理：**廣西李寧工廠採用UV光解與活性炭吸附裝置處理非甲烷總烴廢氣，保障廢氣安全處置。

- **廢水處理：**廣西李寧工廠建立一體化污水站，保障處理達標，排入污水處理廠處理；廣西寧站工廠明確工業廢水和生活污水的處理流程，其中一級處理通過格柵、沉砂池及初沉池去除大塊懸浮物及砂粒，二級處理去除有機物並消毒後排放，最終所有污水均由污水處理廠統一處理。

落實低碳物流運輸

- 與第三方開展合作推進新能源車輛在物流中的應用，減少化石燃料使用，降低碳排放。
- 完善物流管理系統，優化整車算法、物流節點、運輸路線等方面，開發並推廣合單模式系統，提高物流運輸裝載率，減少燃油消耗。
- 制定詳細的車輛提貨時間表，合理規劃運輸時間，避免車輛資源浪費，提高運輸效率。
- 拓展電子簽收的應用場景，覆蓋發貨、收貨、調撥使用環節，計劃在2025年取代至少75%的紙質單據，預計減少使用紙張369萬張。

倡導綠色出行

- 鼓勵員工優先選乘公共交通工具通勤，提供交通補貼；北京李寧中心設立班車服務，為員工提供便捷綠色的通勤選擇。
- 鼓勵員工踐行低碳差旅，依託李寧差旅平台宣貫低碳出行，員工可在預訂行程時查看碳排放數據，並對低碳出行的Top10員工提供獎勵。
- 北京李寧中心安裝電動車充電樁，方便駕駛環保電動車的員工充電。
- 廣西李寧工廠制定車輛管理制度，嚴格按照制度執行派車出入標準，2024年汽油用量節省23%。

推行智能化辦公與運營

- 北京李寧中心設置樓宇自控系統，定時啟用智能用電控制；實施中央空調節能運行，嚴格控制空調使用時間，實時調整溫度，並在每日下班前半小時自動關停空調，降低能源消耗；樓宇及場館屋頂加裝溫控感應天幕，高溫天氣自動開啟，即時降低室內溫度，減少空調能耗使用。
- 南寧李寧中心安裝智能電錶、水錶，搭建數據監測平台，實時監測並預警水電異常消耗，及時發現能源資源浪費問題。
- 部分門店採用智能照明控制系統，根據門店內部實際需求自動調節燈光亮度和開關狀態，減少非必要的能耗；引入智能溫控系統，根據客流量和外部氣溫自動調節空調溫度。
- 倉庫廣泛推廣和應用自動化系統，自動化作業區域採用黑燈工廠模式，降低能耗使用。
- 推行全面預算系統，通過跨系統協作與數據自動集成，減少人工工作，提升工作效率。

推廣清潔能源使用

- 北京李寧中心建設1.16MW光伏發電站，配備5,000餘塊太陽能電池板，並每年清洗太陽能電池板，確保達到最佳發電效率。2024年，光伏發電站平均每月發電量達12.1萬度，年度自發自用電量佔總用電量約25%。
- 荊門李寧中心規劃建設13MW光伏發電站，計劃2025年進場施工。
- 南寧李寧中心規劃第二期分佈式光伏電站項目，預計裝機容量為2.92MW，首年預計最低發電量為211.74萬千瓦時。
- 本集團積極助力綠色產業項目。2024年，我們參與招商銀行綠色存款項目，支持風力發電設施項目建設和運營，帶動的年碳減排效益為二氧化碳減排量6,797噸，促進提升環境效益。

加強用水管理

- 北京李寧中心張貼節約用水宣傳標識，提高節水意識；每日檢查茶水間、衛生間等區域的水龍頭、閥門關閉情況；定期檢查內部供水系統，及時修理水箱、水龍頭等供水設施，防止水資源浪費。
- 上海李寧中心組織面向員工的環保宣講，宣導辦公室用水安全，提示員工合理用水，提升節水意識。
- 荊門李寧中心按照責任區管理制度實施水資源管理，如發現存在浪費現象將進行通報並追究相關人員責任。
- 廣西寧站工廠制定《節約用水制度》，增強員工節水意識；每日由負責人進行巡檢，一旦發現問題及時整改，並將節水情況納入交接班記錄。

強化能耗管理

- 北京李寧中心完成燈具的全面替換，實現100%使用LED節能燈具。
- 荊門李寧中心對部分倉儲區域實施節能改造，採用節能燈具，預計每年可節約12.7萬度電；按照責任區管理制度實施能源管理，如發現存在浪費現象將進行通報並追究相關人員責任。

- 廣西寧站工廠創新改造蒸汽系統，回收小發泡工藝產生的蒸汽餘熱，用於鞋類產品貼底部的加熱，日節省蒸汽能耗約20噸，減少煤炭消耗。
- 門店定期評估分析能耗情況，識別能源損耗的關鍵環節與成因，制定針對性節能策略，採取依據營業時間段和客流量調整照明亮度及設備數量，非營業時間關閉非必要燈光，合理設置空調溫度等措施，優化電能使用；開展新入職員工節能培訓，宣導照明系統、空調系統、冷藏設備等能源設備的基本操作規程及日常節能措施。

提倡節約用紙

- 全面推進無紙化辦公，推行雙面打印，在辦公區設置廢紙回收箱，回收利用單面打印紙張。
- 在門店收銀環節推行電子掃碼支付，消費者可選擇通過電子方式發送收據，減少對紙質收據的需求，節省紙張使用。
- 李寧商旅平台為員工提供一站式預訂服務，通過企業進行統一結算，有效減少紙質單據使用，實現出差流程的無紙化。

包裝物管理

- 嚴格審批月度包裝物採購計劃，將紙箱的採購與使用納入物流信息管理系統。
- 倡導使用可循環利用的包裝物，消費者在選購商品時，若選擇無需鞋盒，門店將予以保留，供後續回收循環利用。
- 集中收集並回收處理倉庫及門店產生的紙箱包裝物，交由專業公司100%回收再利用。
- 持續使用環保包裝材料，2024年FSC認證鞋盒佔比約80%，共計節省油墨6,672千克，節水1,127噸，節電220,085度，降低碳排放約118噸；積極推廣使用100%再生聚乙烯材質製成的環保包裝袋，佔比達到99.8%，相比使用原生塑料包裝可降低碳排放約1,973噸。

案例：羽毛球工廠綠色生產管理

羽毛球工廠踐行綠色生產管理，嚴格遵守排放物相關的法律法規，採取多項環保舉措，營造環境友好的生產環境：

- 環境數據監測：每年監測有組織廢氣數據，每半年監測無組織廢氣數據，每季度對水、噪聲進行監測，強化環境數據監控。
- 有害廢棄物管理：建立由專人管理的危險化學品倉庫，單獨存放和管理危險化學品；有害固體廢棄物委託具備相應資質的專業公司進行處理。
- 無害廢棄物管理：生活垃圾實行統一清運處理；各類邊角料賣給相關廠家進行資源化利用；金屬泥由原料商負責回收並重新提煉。
- 廢氣管理：加工車間運用水噴淋系統，減少粉塵排放；塗裝車間噴漆產生的廢氣，經由水簾吸附沉降並引至頂樓高空後，通過活性炭顆粒過濾系統處理達標後排放至大氣中。
- 節能管理：各車間每月開展用電消耗分析；員工宿舍用電實行定額管理，超出部分將依據規定標準收取相應費用。
- 節水管理：循環利用生產設備用水，並配備水處理淨化設備以提升水資源利用效率；員工宿舍用水實行定額管理，超出部分將依據規定標準收取相應費用。
- 自動化設備管理：2024年，引進19台自動設備，包括全自動六軸機器人打磨設備、視覺通孔設備、六軸機器人色漆自動噴塗設備等，應用於各生產環節，提高生產效率，保障產品品質。

案例：南寧李寧中心打造智慧園區

自2019年起，我們規劃建設南寧李寧中心，集研發創新、智能製造、現代物流、工業旅遊、運動體驗及生活休閒等多功能於一體。2024年，南寧李寧中心一期項目全面交付投產，涵蓋鞋廠、服裝廠、食堂、員工宿舍、原材料倉等多個單體，為實現項目的多元化功能奠定堅實基礎。

- 提升生產效率：2024年，廣西李寧工廠對原有設備進行升級改造，引入智能生產設備、智能物流系統等，例如，針對流水線部分設備增加保溫措施，減少熱量損失；將後幫機等設備的傳統油壓系統替換為氣動系統，提高生產效率的同時降低能源消耗。預計每年可節省用電量67,176千瓦時。
- 開展節能升級：持續推進暖通智慧運維，通過現狀分析識別，對冷水機組、水泵、冷卻塔等設備實施智能控溫、變頻控制、最佳開啟數量等方面的升級改造規劃，計劃2025年全面完成。
- 提升自動化水平：廣西寧泰工廠安裝12條吊掛線，借助生產製造系統實現全面控制，採用矩陣模式互聯互通所有工作站，根據訂單需求靈活調整生產模式，最大化生產效率。同時，吊掛流水工作站設有標準化的在製品存放區域，30%工序可直接在衣架上操作，疵點信息可即時傳達員工，有效提升工作效率。



南寧李寧中心

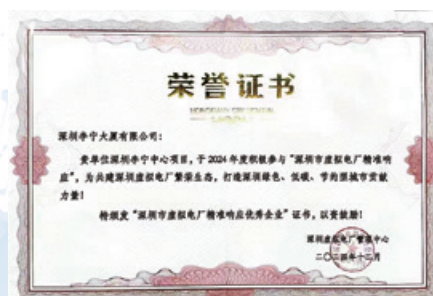
案例：深圳李寧中心持續推進綠色低碳實踐

深圳李寧中心積極響應可持續發展號召，開展多元環保活動，致力於低碳環保實踐：

- 能源管理：深圳李寧中心更換老舊的空調機組，並通過日常對空調機組過濾網進行清洗維護，提高使用效率，確保其達到最佳製冷效果，2024年節約40.9萬千瓦時電量；啟用虛擬電廠，自2024年5月起實施，通過定向分析實現精準供能，2024年共計響應31次，有效節約10,199.19千瓦時電量；更換344套LED節能燈具，每年可節約11,520千瓦時電量。燕子嶺公寓持續採用公共區域預約制，定期斷電檢查公共區域插座，避免非必要的電能消耗，提升能源使用效率，同時在地下停車場的燈具升級為感應燈具，實現按需照明。
- 資源使用：燕子嶺公寓在公共區域安裝帶鎖水龍頭，確保水資源合理利用，同時合理降低園區中庭沖洗頻率，以減少水資源消耗。舉辦「以物換物」集市，促進資源循環利用，減少資源浪費，並建立「燕子嶺店一間置群」，推動物品循環利用。
- 環保宣貫：深圳李寧中心積極響應「地球一小時」活動，關閉除安全照明設備以外的電燈、電腦顯示器等電器設備；在日常辦公期間通過辦公區域的公共屏幕滾動播放環保節能宣傳視頻，向員工普及節能減排知識。燕子嶺公寓積極開展垃圾分類活動，提升公眾環保意識。



深圳李寧中心



「深圳市虛擬電廠精準響應優秀企業」證書



垃圾分類宣導活動



「地球一小時」活動

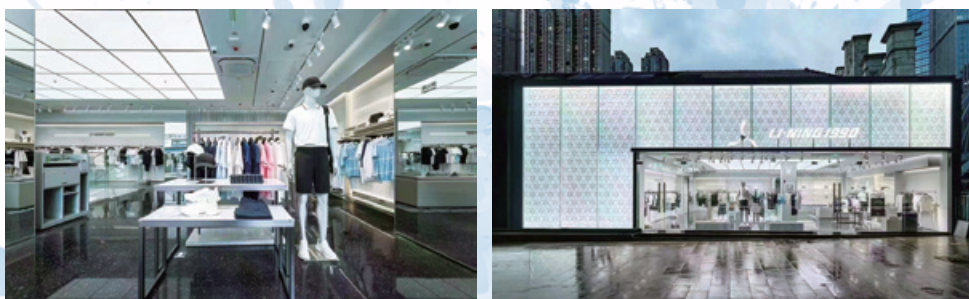
案例：李寧門店綠色運營實踐

李寧將綠色運營環保理念深度融入到門店的日常運營中，推動自身運營節能降耗。2024年，通過智慧門店管理、空調優化及照明改造，預計每年可實現節電168,000千瓦時。

上海李寧中心旗艦店作為公司低碳門店代表之一，配備科技智慧終端和強弱電一體櫃，相比傳統門店運營更高效、更節能，每日運營的降碳效果可達9.1%以上。其中，智慧門店管理平台是智慧終端的亮點之一，支持營業模式、打烊模式等多種運行模式，實現對門店能源消耗、環境參數及碳排放的精細化管理，每年減碳量達13.5噸。

2024年，我們針對新開的門店，升級中央空調機型，採用大排量高壓腔直流變頻噴氣增焓技術，提升換熱效率，並對使用多連線的20家門店進行空調節能改造，安裝點位控制，設定室內溫度及運行時間，精密控制空調系統。改造完成後，夏季節能效率實測達21.1%，冬季節能效率實測達27.6%。

此外，我們對試點門店的燈光等用電設備安裝智能控制系統，並配置運動傳感器、光敏測試儀等控制設備，依據電控箱內點位測試數據編寫智能控制邏輯，實現對小面積門店用電設備的節能調控，單店節能效果預計達10%~15%。



門店燈光及空調示例圖

案例：香港李寧大廈－致力於成為綠色運營典範

香港李寧大廈注重綠色環保運營，開展多元節能降耗舉措。2024年，升級公共區域照明，將約100支熒光燈管更換為LED燈管，降低能耗的同時提升照明效果；在非辦公時間關閉部分公共區域照明、效果燈、外牆廣告板等，減少能源浪費；將洗手間擦手紙更換為更環保的材質，減少木材耗用。

香港李寧大廈積極推動環保意識提升，組織或參與多項環保活動。設置三色回收桶和電池回收箱，分別用於回收紙張、塑料、金屬及廢舊電池，方便租戶進行垃圾分類回收；中秋節期間，舉辦月餅盒回收活動，鼓勵租戶回收再利用；參與天然聖誕樹回收計劃，將枯萎的聖誕樹送至園林廢物回收中心，將其轉化為有用物料，減少棄置堆填區及相關的碳排放。

香港李寧大廈已獲得領先能源與環境設計(LEED)鉑金評級認證(結構體)、WELL健康建築標準金級前期認證(結構體)及綠建環評(新建建築)鉑金級，並獲得香港綠色建築議會2016年環保建築大獎優異獎(新建建築類別)、第二屆亞太地區優良智慧綠建築暨系統產品獎金獎(設計類別)等獎項。



香港李寧大廈



月餅盒回收箱

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，北京李寧中心 ¹ 實現碳中和。 至2040年底，上海李寧中心實現碳中和。	通過自身減排措施、購買並註銷二氧化碳當量核證減排量及可再生能源證書，北京李寧中心已經實現了2021年、2022年、2023年碳中和，並獲取了第三方碳中和證書。2024年碳中和認證工作正在進行中。
廢棄物目標	到2022年底，在全公司全面推廣垃圾分類。 李寧各地中心產生的廢棄物保持100%交由具有專業資質的企業進行處理。	日常運營中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，並全部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，北京李寧中心燈具100%使用LED節能燈具。 自2022年起，北京李寧中心年均每平方米單位建築面積的外購電力用量不高於66.5千瓦時／平方米。 自2025年起，上海李寧中心年均每平方米單位建築面積的用電量不高於90千瓦時／平方米。 2025年，李寧自營設施至少開展一項節能改造項目。	2024年，北京李寧中心完成燈具的全面替換，實現100%使用LED節能燈具。2024年度，北京李寧中心年均每平方米建築面積的用電量為63.07千瓦時／平方米。
水資源使用目標	自2022年起，北京李寧中心年均每平方米單位建築面積的日常用水消耗量不高於0.62噸／平方米。 自2025年起，上海李寧中心年均每平方米單位建築面積的日常用水消耗量不高於0.30噸／平方米。	2024年度，北京李寧中心年均每平方米單位建築面積的日常用水消耗量為0.38噸／平方米。

2024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²及主要附屬公司在中國境內的主要運營場所。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 2024年，對李寧公司各辦公地點進行名稱統一，其中將北京李寧中心園區統一為北京李寧中心。

² 包括北京李寧中心、上海李寧中心、深圳李寧中心、香港李寧大廈。

1. 排放物

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	17,099.47
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)	0.05
直接排放 (範圍一) (噸)	1,913.21
公車耗油	21.20
天然氣	995.42
製冷劑	896.58
間接排放 (範圍二) (噸)	15,098.56
外購電力	15,098.56
間接排放 (範圍三) (噸)	87.70
班車耗油	87.70
有害廢棄物總量 (噸) ³	0.72
每平方米建築面積的有害廢棄物重量 (噸/平方米)	0.000003
無害廢棄物總量 (噸) ⁴	805.52
每平方米建築面積的無害廢棄物重量 (噸/平方米)	0.0031

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、燃料及製冷劑。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《關於發佈2022年電力二氧化碳排放因子的公告》中全國電力平均二氧化碳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。本年度新增大型城市核心商圈店鋪外購電力溫室氣體排放。
3. 集團運營涉及的有害廢棄物主要類型為廢熒光燈管、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。廢熒光燈管、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及生活垃圾、廚餘垃圾、辦公設備廢棄物、電子耗材類廢棄物。辦公及生活垃圾、廚餘垃圾由物業統一處理，辦公設備廢棄物和電子耗材類廢棄物由回收商進行回收處理。其中瀋陽零售子公司及香港李寧大廈的辦公及生活垃圾由辦公區物業統一處理，尚不能單獨計量，我們依據國務院發佈的《第一次全國污染源普查城鎮生活源產排污係數手冊》進行了估算。

2. 能源及資源消耗

指標	績效表現
能源消耗總量 (兆瓦時) ¹	34,616.16
每平方米建築面積的能源消耗量 (兆瓦時／平方米)	0.10
直接能源消耗 (兆瓦時)	6,478.70
汽油	86.60
天然氣	5,090.74
太陽能	1,301.36
間接能源消耗 (兆瓦時)	28,137.46
外購電力	28,137.46
日常用水消耗量 (噸) ²	71,789.28
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	17.18
製成品所用包裝物總量 (噸) ⁴	46,590.02
每百萬元人民幣收入耗用製成品包裝物量 (噸／百萬元人民幣) ⁵	1.62

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/T 2589-2020)》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。本年度新增大型城市核心商圈自營店鋪外購電力數據統計。
- 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、武漢零售子公司、瀋陽零售子公司、西安零售子公司、長沙零售子公司及濟南零售子公司的日常用水為辦公區物業控制，水費包含在物業費中，用水量尚不能單獨計量，我們依據中華人民共和國住房和城鄉建設部發佈的國家標準《建築給水排水設計規範》(GB 50015-2019)標準進行估算。
- 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、紙箱及紙袋。
- 每百萬元人民幣收入耗用包裝物量是指集團每百萬元人民幣收入耗用的包裝物重量。

氣候變化風險管理

本集團不斷完善氣候變化相關管理工作，圍繞企業運營和業務發展，完善氣候變化風險管理與機遇把握，以積極回應資本市場和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。

2024年，我們參考國際可持續準則理事會(ISSB)發佈的首批兩份ISSB準則、財政部等9部委聯合印發的《企業可持續披露準則—基本準則(試行)》及香港聯合交易所《上市規則指引》相關要求，搭建了專業的氣候情景分析模型，更新評估了短、中、長期氣候變化風險的潛在影響和應對策略。集團還就適用的氣候相關風險和機遇的當期和預期財務影響進行初步分析和評估，並未識別出具有重大影響的氣候相關風險事項，未來將進一步優化對氣候相關財務影響量化分析的能力。同時，我們進一步完善了集團範圍一、範圍二、範圍三的溫室氣體排放量核算工作，全面梳理了適用的十二類範圍三溫室氣體排放量，逐步對外披露。此外，我們還參考包括科學碳目標倡議(SBTi)在內的碳減排方法論，逐步制定自身運營及供應商層面的碳減排目標。

選用氣候情景	風險／ 機遇	綜述	具體描述	評估依據分析	應對策略	周期 ³		
						短期	中期	長期
綜合考慮IPCC SSP1-1.9 ⁴ 情景和國家重點政策和監管要求(如：國家發展改革委員會《2030年前碳達峰行動方案》、國務院《關於完整準確全面貫徹新發展理念做好碳達峰碳中和工作的意見》等)。	轉型 風險	全球低碳減排趨勢下，國家針對溫室氣體減排的強制要求和監管。	1. 國家層面碳達峰行動方案要求2025-2030期間每年單位碳排放下降6%；2060年實現碳中和。在上述各個時間區間內，企業需從自身運營和供應鏈合作夥伴等方面共同推進低碳減排行動，會增加低碳減排相關的營運成本。	集團碳排放主要來源集中在範圍三，尤其是以電力消耗為主的供應商，需精細化管理碳排放數據，建立基於產品維度的範圍三數據，綜合考慮不同時間區間內的低減排成本，決策適用各個時間週期的最佳策略，如評估短中期的低減排舉措，包括綠色電力採購、新能源項目佈設；規劃和評估長期的碳捕捉與封存項目的合作或投資可行性和潛在計劃。	1. 積極參考國內外相關行動組織的方法和要求，在確保收集信息準確可依、節能減排方案合理和可考的前提下，穩步推進自身的低減排安排，設定符合自身長期營運情況的目標和分時間週期的具體執行計劃。	低	低	中
			2. 國內外行業共識、同業實踐，如承諾和踐行科學碳目標倡議中的減排要求。		2. 優化供應商、自營工廠、物流中心、自營門店的能源以及環境數據的在線數據平台，精確掌握碳排放數據，以便進行碳減排措施的評估和規劃。 3. 通過完善供應商績效管理機制，通過提供專項培訓和合作項目以提升重要供應商的能源和碳管理水平。 4. 針對重點產品，推動基於產品生命週期為分析基礎的減排計劃。 5. 積極尋求與專業碳減排項目(如：碳捕捉與封存等)開發商的合作或投資。			

³ 短期指1-3年，中期指2028-2040年，長期指2040-2060年。

⁴ 由政府間氣候變化專門委員會(The Intergovernmental Panel on Climate Change, IPCC)提出的RCP-SSP組合情景，能夠綜合考慮氣候變化和社會經濟發展的各類因素。IPCC SSP1-1.9為最低的輻射排放情景，該情景一致被認為可能(大於66%)在2100年保持全球升溫1.5°C。

選用氣候情景	風險／ 機遇	綜述	具體描述	評估依據分析	應對策略	短期	中期 ⁵	長期
綜合考慮IPCC SSP1-1.9情景和國家重點政策和監管要求(如：國家發展改革委員會《2030年前碳達峰行動方案》、國務院《關於完整準確全面貫徹新發展理念做好碳達峰碳中和工作的意見》等)。	轉型 風險	針對碳排放的強制信息披露要求。	監管部門對上市公司的氣候信息披露要求加強，上市公司需要披露更全面和完整的碳排放信息。	現階段，部分上游供應商屬於其所在省市的重點能耗管理單位，需定期申報碳排放信息，但尚未納入全國或地方碳市場進行履約。 中長期來看，隨着碳信息披露監管不斷完善，碳交易市場穩步發展，可能會對集團自身運營和價值鏈範圍內的合作夥伴帶來更嚴格的信息披露和合規要求。	1. 主動追蹤和掌握國內外氣候信息披露的發展趨勢和最新要求。 2. 不斷優化集團碳排放信息披露和管理水平，積極響應利益相關方的反饋。 3. 持續關注中國強制碳市場和自願碳交易市場的發展情況和相關要求。	低	低	中
綜合考慮IPCC SSP1-1.9情景和專業的能源轉型數據庫和權威研究。	轉型 風險	生產能源成本的增加。	短期至中期，新能源項目安裝和技術研發成本增加，逐步替換使用傳統能源(如煤和石油燃料)的生產機器和設備將產生一定運營成本。 長期來看，新能源技術逐漸成熟，技術研發成本下降，圍繞價值鏈合作夥伴的減碳方案和模式開發或將產生一定運營成本。	現階段，中國政府正在穩步推進雙碳目標的落地實施，未來中國能源結構將持續向綠色清潔化發展。通過內部評估和調研，價值鏈範圍內的供應商具有採用和推廣新能源項目的潛力和可行性。 國際能源署(IEA ⁵)等權威機構研究表明電力在中長期仍將是工業生產製造的主要能源來源，使用具有高成本效益的綠色電力將是重點關注的領域之一。	1. 加強專項培訓，逐步推動供應商採用低耗設備，增設具有成本效益的新能源項目和設施。 2. 聯合具有高減碳潛力的重點供應商評估並建設新能源項目或採用包括購電協議(PPA ⁶)等在內的模式採購綠色電力。 3. 積極尋求與學術單位和供應商合作推動低碳創新的原材料以及生產和能源技術的廣泛使用。	低	低	中

⁵ International Energy Agency, IEA。

⁶ Power Purchase Agreement, PPA。

選用氣候情景	風險／ 機遇	綜述	具體描述	評估依據分析	應對策略	短期	中期 ³	長期
綜合考慮IPCC SSP1-1.9情景和專 業的能源轉型數據 庫和權威研究。	轉型 風險	生產勞動成本 的增加。	氣溫上升會影響生 產活動，部分地區 的高溫工作補貼可 能增加，勞動力效 率和质量可能下 降。	國際勞工組織 (ILO ⁷)等權威機構 指出氣候變化將會 導致全球勞動工時 在2030下降2.2%,同 時平均溫度每上升 1度，會減少2%勞 動力。	1. 持續推動自有設施和供 應商優化廠房通風降 溫的措施，改善工作環 境，如：深圳李寧中心、 南寧李寧中心以及各門 店皆有投入空調設備升 級改造的工程，可有效 控制溫度變化。	低	低	低
					2. 結合供應鏈碳排放數據 的變化和集團減碳目標 的制定與推行，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。			
綜合考慮IPCC SSP1-1.9情景和專 業的能源轉型數據 庫和權威研究。	轉型 風險	原材料成本的 增加。	極端氣候事件對於 依賴農業生產源頭 的原料(如棉花、 橡膠、羽絨、皮革) 可導致更高頻率的 減產而引致價格上 升。	現階段因極端氣候 或相關政策引發的 原材料供應和價格 波動的情況較少， 且暫未發現中長期 該項風險將會變高 的明確趨勢。	通過和供應商交流，洞察原 材料行情變化，保持信息暢 通，採取相關措施對沖風 險。	低	低	低
IPCC SSP5-8.5 ⁸ 情景	物理 風險	颱風	因氣候變化導致的 極端天氣事項愈發 頻繁、增加自有設 施遭遇極端天氣事 項的可能性增高。	通過各項災害預防 及應對計劃及設 備，以及購買保險 等措施，將風險降 低在可控水平。	持續評估和確保物理風險敏 感地區的自有設施滿足當地 防洪和排水設計要求。	低	低	低
	物理 風險	極端降水						
	物理 風險	洪水						

⁷ International Labour Organization, ILO。

⁸ 由政府間氣候變化專門委員會(IPCC)提出的RCP-SSP組合情景，能夠綜合考慮氣候變化和社會經濟發展的各類因素。IPCC SSP5-8.5為高排放情景，在2100年保持全球升溫2.4~4.8°C。

⁹ 如：暴雨：紅色等級，3小時內降雨量達100毫米以上暴雨，積水1米以上可能造成貨物和設備破壞；颱風：風速達28.5m/s以上，可能造成房屋摧毀，臨時性建築物被破壞。

選用氣候情景	風險／ 機遇	綜述	具體描述	評估依據分析	應對策略	短期	周期 ³ 中期	長期
綜合考慮IPCC SSP1-1.9情景和國家重點政策和監管要求(如：國家發展改革委員會《2030年前碳達峰行動方案》、國務院《關於完整準確全面貫徹新發展理念做好碳達峰碳中和工作的意見》等)。	機遇	使用更有效率的生產、分銷及運輸模式。	與紡織和制鞋相關的綠色技術得到更廣泛的推廣和運用，如自動化、3D打印和低溫材料等。	關注國內外紡織行業內的綠色技術研發趨勢，並穩步推動集團相應的研發和部署，積極在行業內共享經驗和理念。	1. 集團的營運和開發部門持續推動和落地自動化、精益生產技術，如南寧李寧中心採用自動化的生產線。 2. 持續增加使用新型的綠色材料和技術，如：使用材料更輕的新型超臨界發泡材料作為鞋底、推動供應商進行回收利用。	-	-	-
	機遇	終端消費市場的消費觀念和需求變化。	氣溫上升，高舒適度的體育用品市場需求增加。	關注消費者的消費需求，消費習慣和消費行為的變化趨勢，將新材料或紡織技術融入到產品的設計、製造、包裝和運輸過程中，以滿足終端消費市場對產品綠色概念的消費需求。	持續提供滿足運動要求且具有氣候調適功能(例如高透氣、涼感／暖感、抗UV)的體育產品。	-	-	-
	機遇	低碳創新產品和服務拓展。	氣溫上升，體育活動可能轉往室內和居家進行，針對室內環境設計的體育用品市場可能得到進一步發展。	關注室內及居家體育活動的發展，積極滿足終端消費市場對室內以及居家體育活動的消費需求。	持續提供室內運動相關功能性、舒適性及環保材質產品。	-	-	-

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》《中華人民共和國就業促進法》和《中華人民共和國社會保險法》等相關法律法規，制定《員工手冊》等相關制度，保障員工在招聘、晉升、解聘、薪酬福利、平等、多元化與反歧視等各個層面的合法權益。我們營造公正且包容的工作氛圍，在僱傭管理中嚴格落實公平原則，積極推進多元化發展確保僱傭管理的公平、多元化；優化薪酬福利體系，保障員工合法權益；加大對人才培養和發展的投入，為企業持續高質量發展奠定堅實的人才基礎；組織多元員工關懷活動，打造和諧團結的工作氛圍，推動企業與員工攜手並進，實現共贏發展。報告期末，本集團員工總數為5,022人，其中，集團總部及零售子公司共有4,817人（包括南寧李寧中心），其他附屬公司共有205人。

2024年，本集團持續完善人力資源管理體系建設，着力樹立良好的僱主形象，獲得了一系列僱主品牌相關榮譽。

榮譽名稱	頒發機構
2024幸福企業百強榜	《經濟觀察報》、FESCO聯合發起
2024北京年度非凡僱主	獵聘
2024中國新生代僱主（年度百強僱主）	58同城
2024僱主品牌經營典範獎	用友大易

合法僱傭，維護權益

本集團堅持在僱傭管理中踐行「公開、平等、競爭、擇優」原則，制定全面合理的管理規定，以規範聘任、晉升或終止僱傭關係的相關決策流程，保障員工權益，構建有序的僱傭管理機制，打造平等多元、和諧團結的人才梯隊。

本集團的招聘渠道涵蓋網絡渠道、內部推薦、獵頭／RPO招聘及其他類型渠道。我們恪守「公開透明、公正公平」的原則，制定《招聘操作實用手冊》指導實際招聘工作，致力於提供平等就業機會，堅決禁止對性別、民族、種族、年齡、國籍等方面的歧視。對於嚴重違反法律法規或公司規章制度、個人能力不符合崗位要求等符合解聘情形的員工，我們將秉持公平、公正與合理原則，在充分調查事實情況的基礎上，與員工進行溝通與確認，依法開展相關解聘工作。

本集團致力於在所有人力資源及僱傭決策中宣揚反歧視及平等機會，塑造公平、互相尊重及多元化的工作環境，鼓勵員工向公司報告任何涉及歧視的事件，並對有關事件進行全面調查，採取必要的管理舉措。

我們嚴格遵守國家和地方關於僱傭年齡的法律規定，在《員工手冊》中明確強調聘用人員必須符合法律規定的年齡。同時，為確保公司招聘人員能夠全面理解、遵守相關規章制度要求，我們安排全體人力資源相關人員參與了專項反強迫勞動培訓，認真學習、掌握相關內容。在招聘環節嚴格執行身份驗證，並在確認僱傭前，要求申請人提供有效的身份證明文件，杜絕僱傭童工。

我們在招聘時向員工清晰描述工作職責，遵照法律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，嚴格杜絕強制勞工。如發生僱傭童工或強制勞工的情況，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。2024年，本集團未發現僱傭童工或強制勞工的情況。

本集團秉承開放溝通的理念和渠道公開、方式透明、流程暢通的原則，持續改善員工意見反饋溝通機制，為員工提供指定、正規、公開的溝通渠道，通過工會、意見箱、面對面交流等多種溝通方式，暢通員工意見反饋機制，積極聆聽員工的意見和建議。同時，公司設有專項的商保調研，通過定期開展問卷調查的方式，收集員工對公司政策、流程和環境的看法和建議，並定期開展員工會議、團隊建設活動和培訓課程，提供開放的溝通平台，以促進員工之間和員工與管理層之間的有效交流。此外，與員工簽署集體協議，積極維護員工權益，集體協議覆蓋率為32%。

本集團合理規劃晉升規則和通道，對符合職位要求及表現卓越的員工，優先予以選拔及晉升機會。同時我們開啟內部招聘競聘，給予所有員工平等的機會和公平的待遇。為了促進不同特質的員工持續成長，發揮每個人的優勢，我們設立管理序列和專業序列雙通道，員工可以根據個人發展意願選擇適合自己的發展方向和晉升通道。此外，為更有效地促進店鋪員工發展，調動店鋪員工的主觀能動性，公司設立銷售顧問、領班、店長、庫管等多種崗位，為員工提供店鋪多崗位的發展通路。

員工僱傭情況¹⁰

指標	截至2024年12月31日
按性別分類	男性員工 (人) 1,403
	女性員工 (人) 1,570
按僱員類別分類	全職員工 (人) 2,973
	兼職員工 (人) 0
按年齡分類	30歲以下員工 (人) 636
	30歲 (含) 至50歲 (不含) 員工 (人) 2,265
	50歲 (含) 以上員工 (人) 72
按地區分類	中國內地地區員工 (人) 2,803
	港澳台地區員工 (人) 151
	海外地區員工 (人) 19

員工流失率情況¹¹

指標	截至2024年12月31日
員工流失率 (%)	23.97
按性別分類	男性員工流失率 (%) 22.82
	女性員工流失率 (%) 24.99
按年齡分類	30歲以下員工流失率 (%) 46.51
	30歲 (含) 至50歲 (不含) 員工流失率 (%) 17.15
	50歲 (含) 以上員工流失率 (%) 17.78
按地區分類	中國內地地區員工流失率 (%) 22.18
	港澳台地區員工流失率 (%) 59.04
	海外地區員工流失率 (%) 56

¹⁰ 統計範圍包括總部及零售子公司，不含南寧李寧中心。

¹¹ 統計範圍包括總部及零售子公司，不含南寧李寧中心。

人本精神，共創和諧

本集團不斷優化員工薪酬與福利保障體系。公司內設薪酬與福利管理部門，實時監測相關法規的變化，不斷優化員工薪酬管理體系，制定與市場競爭力相匹配的薪酬戰略，並定期調整薪酬政策和結構，以吸引、激勵和留住優秀人才。本集團定期開展績效考核，科學評估員工表現；持續健全激勵機制，激發員工的積極性、主動性，獎勵方式包括銷售獎金、銷售佣金、年度獎金、購股權及股份獎勵等。

作為一家具有高度責任感的企業，我們始終致力於健康可持續的福利體系搭建以及關懷體系的不斷創新。公司採用彈性福利制度，打造多元化彈性福利平台，遵循差異化福利策略，滿足員工個性化需求，提升員工幸福感和滿意度。我們依法為員工足額繳納社會保險和住房公積金，在遵循國家和地方政府相關規定基礎上，額外提供補充醫療保險等福利，並提供餐飲補貼、交通補貼、通訊補貼、置裝費、外籍津貼、年節福利、結婚和生育賀禮、喪禮補助等，覆蓋率為100%。對於司齡較長員工，我們發放司齡紀念品，並為退休員工舉辦歡送儀式。

本集團致力於協助員工平衡工作與生活，制定《員工考勤及休假管理制度》，採取科學適當的考勤管理措施，合理安排員工的工作時間，充分保障員工休息與休假權益，如因工作需求超出法定工作時間，我們將通過安排調休或支付加班工資來進行補償。員工依法享有法定節假日、年假、婚假、產前檢查假、產假、哺乳假、陪產假、病假、喪假、異地探親假、育兒假、護理假及事假等各類休假。

本集團在關愛員工子女方面不斷優化及創新，以家庭子女保障項目為例，我們在工作園區成立了李寧東方劍橋幼兒園，用頂級的師資力量讓「寧二代」實現德智體美勞全面發展，同時方便員工接送。此外，公司還成立了「員工之家看護中心」，在員工子女寒暑假期間或極端天氣下進行免費看護，確保員工能夠安心工作。我們熱心幫扶困難員工，積極營造溫暖和諧、團結向上的企業氛圍，不斷增強團隊向心力。

➤ 司慶活動

2024年，本集團舉辦了豐富多彩的司慶活動，積極傳播企業正能量與價值觀，增強員工歸屬感和團隊凝聚力。司慶活動誠邀全體員工和家屬參與，組織開展遊園會、競技比賽、趣味遊戲、DIY手工活動、晚會等，並專設兒童活動區域，提升活動的體驗感及參與度。2024年，本集團各中心共1,858人參與「寧聚•家年華」司慶活動。



司慶活動現場

➤ 文體活動

本集團組織開展多元化員工文體活動，鼓勵廣大員工積極參與，通過設計多種多樣的活動提升員工的體驗感，充分展現人文關懷：

- 舉辦以「山海連城 • 綠動深圳、香港」為主題的登山健步、低碳淨山公益活動，並開展深圳灣撿拾垃圾海洋保護活動，用行動守護自然家園，為城市生態貢獻力量。
- 開展「植樹愛林，保護長城，傳承低碳環保理念」家庭日植樹活動，倡導低碳環保意識。
- 舉辦「寧」聚音樂會，表演涵蓋古典音樂、流行金曲以及充滿活力的運動主題音樂，豐富員工文化生活。
- 開展女神節玻璃杯彩繪DIY活動，特邀專業老師帶領女性員工進行玻璃杯彩繪，營造輕鬆愉悅的活動氛圍，促進提升員工藝術素養。
- 組織「端午安康，寧享粽香」活動，組織粽子香包DIY、艾草掛件DIY等活動，加強員工對傳統文化的認知和文化認同感。
- 舉辦國慶中秋雙節慶典活動，通過冰皮月餅製作和中秋燈籠DIY工作坊等創意活動，傳遞公司對員工親切的節日問候。
- 組織「新年萬象新 • 元宵喜樂會」，以國風花燈猜燈謎等多彩活動營造喜慶的節日氛圍，共度溫馨團圓時刻。

- 開展「平安聖誕•喜迎元旦」慶雙旦活動，組織趣味手工、小遊戲等活動，發放精美伴手禮，攜手員工回顧收穫、展望新年。



「平安聖誕•喜迎元旦」慶雙旦活動



女神節活動



國慶中秋雙節慶典活動



「寧」聚音樂會活動

➤ 困難員工慰問

本集團持續深入推進困難員工幫扶工作，設立工會委員會，成立互助幫扶基金，用於幫助因發生意外或罹患重大疾病導致生活困難的公司職工，旨在減輕其經濟壓力。2024年春節，我們組織開展了慰問活動，為困難職工送上新春的溫暖慰問補貼，展現企業人文關懷。

保障安全，呵護健康

本集團嚴格遵守《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》等法律規定，持續優化員工健康管理體系，強化辦公場所安全管理，全力打造安全且舒適的工作環境，全方位確保員工健康安全。

關注員工健康

我們注重員工身心健康保護，開展多元管理舉措，打造舒適安全的工作環境，守護員工職業健康安全。

➤ 健康保障

本集團根據崗位需求為每位員工提供不同類型的入職及年度體檢，以降低職業病風險，並不定期舉辦健康知識講座，以郵件形式告知員工，鼓勵大家積極參與，切實發揮對員工職業病防範的提醒預警作用。北京李寧中心設有健康諮詢室，日常供給疾病預防的基本藥物，為員工健康提供基礎保障。

➤ 健康運動

為支持員工強健體魄，放鬆身心，本集團開設乒乓球、羽毛球、籃球、網球、足球、游泳、跑步、飛盤、跳繩、健身、匹克球等運動俱樂部，定期開展多樣賽事活動；公司還會根據各地特色，舉辦其他專題活動豐富員工業餘生活。例如，健身俱樂部每週輪換開展體能課、操課、瑜伽課、普拉提、冥想課等不同課程，幫助員工緩解疲勞，提升工作效率的同時，樹立健康理念，增進交流溝通；乒乓球俱樂部參與2024年外企工會第二十四屆外企杯乒乓球友誼賽，取得較好的名次；本集團員工參與北京市「健康東城，活力健跑」柳蔭公園站，勇奪本次比賽冠軍。



員工參與瑜伽課堂



「健康東城，活力健跑」活動

案例：「以我為名」深圳李寧大廈登頂活動

2024年7月，深圳李寧中心舉辦「以我為名」深圳李寧大廈登頂活動，數百名熱情洋溢的參賽選手齊聚一堂，共同向大廈最高點發起挑戰。此次活動通過公開招募，採用個人賽和團體賽制，參賽選手從1樓北側大堂出發，沿西側樓梯登頂至24樓觀景平台。在參賽過程中，選手們憑藉堅定的意志和相互鼓勵，一步步向頂峰衝刺，完成挑戰。通過本次活動，激發了參賽選手的運動熱情，打造了深圳李寧品牌文化運動IP和城市新名片，並展現了健康、活力、向上的生活方式，助力周邊社區及城市發展。



「以我為名」深圳李寧大廈登頂公益活動

➤ 健康飲食

本集團設立中西式餐廳，嚴格保障員工餐飲衛生，全面保證食品安全，並為員工搭建科學的飲食搭配體系，提供健康營養的膳食選擇。

➤ 補充醫療

我們為員工提供全面的商業保險，包括補充醫療保險、人身意外險和重大疾病險等，以實現員工身體健康的全面保障。商業保險針對員工突發性事故及重大疾病提供資金支持，減少員工醫療費用支出，有效減輕員工的個人負擔。同時，我們與專業保險公司合作，為員工家屬提供補充醫療保險服務，為員工及其家屬提供更全面的保障，解決員工後顧之憂。

➤ 健康知識普及

為提升員工的自我保健意識，我們定期舉辦健康知識普及，提高對職業病與常見疾病防治的認知。北京李寧中心組織員工開展AED实操培訓，讓員工在實踐中掌握急救知識，增強健康安全風險防範能力；深圳李寧中心舉辦「急救先鋒」活動，普及急救技能，提升應對突發狀況的能力。羽毛球工廠通過開展全員安全培訓和職業衛生管理培訓，提升員工安全意識和職業健康保護能力；廣西各工廠為新入職員工進行關於職業健康崗位培訓，科普職業病的危害與防治措施，並每月對員工開展職業病健康安全培訓。

嚴守消防安全

本集團持續強化消防安全管理和實踐，制定並實施《李寧中心緊急疏散計劃》《用火用電安全管理規定》《防火巡查檢查制度》和《緊急疏散管理規定》等一系列規範和緊急預案，嚴格按照消防安全標準構建完善的消防安全應急響應機制。同時，我們積極提高員工的消防安全意識，持續開展辦公場所消防設施培訓、消防緊急演習和消防安全知識宣傳活動。

- 北京李寧中心面向新員工、物業管理人員和廚房人員等定期開展消防知識培訓，加強員工消防安全意識，同時設立微型消防站，每月進行消防設備使用演習，演示穿戴消防服和操作消火栓，提升員工應急處理能力。
- 深圳李寧中心組織開展兩次火災消防演練活動，實施救援疏散工作，檢驗應急預案的可行性及有效性，為消防安全提供有利保障。
- 荊門李寧中心開展急救知識培訓，定期維護和檢查消防設備，每季度進行緊急消防疏散演習，每年檢測建築消防設施的狀態並進行一次大規模的全員消防演練，以強化消防安全意識，幫助員工提高自救、逃生和互救能力。
- 各工廠每年定期組織消防安全演練，定期檢測並更換過期消防設施，積極排查消防安全隱患，組織員工開展知識競賽，普及消防安全知識，提升風險防範意識，切實保障消防安全。



廣西寧站工廠舉行消防安全知識競賽



深圳李寧中心消防演練

職業健康與安全¹²

指標	數據
因工作原因導致員工死亡人數	0
—2022年因工作原因導致員工死亡人數(人)	0
—2023年因工作原因導致員工死亡人數(人)	0
—2024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
—2022年因工死亡人員比例(%)	0
—2023年因工死亡人員比例(%)	0
—2024年因工死亡人員比例(%)	0
因工傷損失工作時間(天)	22

培養人才，共創價值

本集團秉持以人為本，推動人才培養與發展戰略，持續加大投入力度，為人才的長遠發展提供強有力的支撐。為打造一支高水平的人才隊伍，我們不僅為員工精心籌備豐富多元的學習活動，同時持續優化員工發展機制，致力於全方位提升員工的專業素養與綜合能力。本集團在落實開展員工培訓相關工作時，遵循以下基本原則：



李寧培訓基本原則

¹² 統計範圍包括總部及零售子公司，不含南寧李寧中心。

結合人才培養的基本原則，本集團秉持人才培養「721法則」（即70%從經驗學習、20%向他人學習、10%正式培訓學習），持續加大人才培養力度，提升團隊整體能力，應對日益複雜的市場競爭。我們根據員工的不同職能和崗位需求，完善多層次培養體系，提供多樣化培訓支持與學習機會：

- **新員工培訓：**新員工入職培訓採用線上線下混合式教學模式，搭建全方位、立體化的新人培養路徑，為新入職員工進行全面的培訓，幫助其快速學習公司制度、管理與《員工手冊》行為規範等相關內容。此外，為新員工分類制定店鋪、非店鋪培養計劃，依託實際工作場景，鏈接業務知識，幫助新人快速掌握業務邏輯，滿足不同工作場景新員工成長需要。2024年，該項培訓實現全公司新員工覆蓋率100%。
- **業務能力培訓：**開展「李寧好講師」項目，促進內部專業力課程和講師沉澱，在內部開展多形式授課；同時，開展業務主題研討工作坊、招標採購培訓等業務主題培訓，通過內部講師培育和外部資源引進，促進相關專業崗位員工能力提升。
- **通用核心能力培訓：**圍繞李寧人核心能力要求，開展組織協同能力、問題分析與解決能力提升項目，採用線上線下翻轉課堂式培養方式，學習方法技術，解決實際問題。
- **管培生培訓：**設置涵蓋管培生發展全週期的階段式培養路徑，實現各階段學習覆蓋率100%，配置雙導師制和獨立的運營機制，為管培生成長保駕護航。
- **領導力培訓：**建立健全覆蓋多層級、多形式的管理崗培養體系，包含新晉管理、各類在崗管理、高層管理培養及團隊整體建設發展。新晉管理培養聚焦「管理轉身」，基於管理場景定制培養方案；各類在崗管理培養重點針對具體管理問題的實踐歷練；高層管理培養圍繞創新、戰略、生意，通過外部輸入內部共創，推動能力提升；同時聚焦業務核心骨幹團隊的個性痛點，開展針對性的團隊建設活動，提高團隊凝聚力。



2024全國零售經理培養訓練營

案例：李寧中心實驗室2024年度技能大賽

李寧中心實驗室以專業、嚴謹、細緻、精益求精的檢測工作為公司產品的質量管理提供決策依據，為公司產品質量保駕護航。2024年11月14日，李寧中心實驗室舉辦2024年度技能大賽。大賽以CNAS體系知識、實驗室測試標準與實操技術為基礎，涵蓋實驗室檢測知識筆試、多項實操技能考核及知識競答等競賽項目。邀請第三方檢測機構專家進行賽前鞋服知識技能講解培訓並擔任評委，確保大賽的公平透明與專業性。本次大賽為實驗室人才提供展示與交流的平台，激發技術人員提升技能、增強本領的積極性，對加強技能人才隊伍建設具有重要意義。未來，中心實驗室將持續精進檢測技術，提高團隊實操與專業知識水平，助力公司質量管理工作穩健發展。



2024年度技能大賽—技能培訓

員工培訓情況

指標		受訓百分比 (%)	受訓平均時數 (小時) ¹³
按性別分類	男性員工	100	14.3
	女性員工	100	17.8
按類別分類	管理層員工	100	21.7
	非管理層員工	100	14.8

¹³ 統計範圍包括總部及零售子公司，不含南寧李寧中心。

四、 合作共贏管理

本集團始終致力於優化供應鏈管理，強化社會責任供應鏈管理體系建設，制定《供應商管理政策》《供應商社會責任行為指引》、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》《供應商社會責任管理手冊》《供應商社會責任執行指南》《反強迫勞動管理層承諾》《李寧有限公司供應鏈反強迫勞動內部風險管理程序》《李寧公司生產性供應商管理制度》等內部制度程序。2024年，在綜合考量現行法律法規的要求、行業發展趨勢和利益相關方關注點的基礎上，結合多年的供應商環境管理和化學品管理經驗，我們形成並發佈《李寧有限公司環境管理手冊》以及《李寧有限公司化學品管理框架》，不斷完善供應商管理標準。

2024年，本集團秉持可持續發展理念，升級優化供應商管理系統，推進供應商管理流程數字化建設，在供應商的引進、評估、優化及淘汰等關鍵環節實施嚴格管控，進一步完善供應商社會責任管理機制，強化供應商環境和社會風險管理能力。我們積極構建綠色供應鏈及產品體系，加強與行業合作夥伴的溝通交流，共同推動可持續供應鏈高質量發展。截至報告期末，本集團現有供應商共計209個。

供應商數量及分佈情況

指標	截至2024年12月31日
中國內地供應商數量(個)	209
海外及港澳台地區供應商數量(個)	0
一級供應商 ¹⁴ 數量(個)	157
二級供應商 ¹⁵ 數量(個)	52

供應商引入

本年度，我們對供應商引入標準相關管理制度進行修訂，增加供應商成立年限的約束，加強供應商引入審核流程，要求所有引入供應商提供必要性說明材料，經CEO批准後，在系統中發起供應商新增流程。

針對供應商引入審核，需求部門需通過供應鏈系統發起供應商合作申請，各相關部門配合對目標供應商進行文件及現場審核，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審核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。

¹⁴ 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，工藝工廠即材料的加工處理廠。

¹⁵ 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。

針對供應商引入評估，本集團建立了多種評估方式，包括文件評審、現場走訪、員工訪談和管理層訪談等。我們以自有標準為依託，充分參考GB/T 36000-2015¹⁶、ISO 26000、OECD準則¹⁷、ILO¹⁸指引、SA8000¹⁹、ETI²⁰準則、Disney ILS²¹、Intertek WCA²²、Sedex²³、SMETA²⁴、BSCI²⁵、SLCP²⁶、RBA²⁷、IETP²⁸、WRAP²⁹、ICS³⁰等國家法律法規和國際通用性標準，致力於保障評估標準公正。我們一方面要求生產工廠供應商具備完善的生產能力，審核其資質、規模要求、質量體系、生產技術等基本信息，另一方面亦要求生產工廠供應商對勞工、職業健康、消防、化學品管理、環境保護等社會責任方面建立管理機制，並進行社會責任審核。若發現存在商業賄賂、僱傭童工或強迫勞動、非法排放污水等零容忍項，我們將終止引入供應商；若出現其他環境與社會相關重大風險項，我們將暫停引入，在供應商完成系統性整改後方可重啟。2024年，進入本集團引入階段社會責任審核的正式供應商共21家，經過初審和複審，補充提交相關僱傭、消防、環境等合規文件，100%通過引入評估。

供應商管理

本集團不斷優化供應商審核評估管理，通過實施季度、年度審核以及專項評估和不定期抽查，全面系統識別供應鏈中存在的環境與社會風險，同時推動並監督供應商進行整改提升。

供應商管理部協同生產、研發、開發、供應鏈及質量與可持續發展團隊，每季度對供應商合作開展綜合評估，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、化學品管理及安全與業務連續性等多個維度進行系統、嚴格評估。具體的評估流程包括：

- 在每季度首月，向供應商發出自查通知，要求其在季度末前完成自查工作，並提交具備透明度、清晰性、相關性、時效性和可追溯性的相關文件資料。
- 對供應商提交的資料進行嚴格審核，並向供應商傳達新季度的優化改進要求，推動其不斷提升各項管理水平。
- 供應商管理部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。各部門向CEO總結匯報供應商季度績效、需整改問題、改進目標及措施等。

¹⁶ 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。
¹⁷ 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。
¹⁸ ILO：International Labor organization，國際勞工組織。
¹⁹ SA8000：Social Accountability 8000，社會責任標準。
²⁰ ETI：Ethical Trading Initiative，英國道德貿易組織。
²¹ Disney ILS：Disney International Labor Standards，迪士尼國際勞工標準。
²² WCA：Workplace Conditions Assessment，工作場所條件評估。
²³ Sedex：Supplier Ethical Data Exchange change，供應商商業道德信息交流。
²⁴ SMETA：Sedex Members Ethical Trade Audit，Sedex會員道德貿易審核。
²⁵ BSCI：Business Social Compliance Initiative，倡議商界遵守社會責任組織。
²⁶ SLCP：Social & Labor Convergence Program，社會勞工整合項目。
²⁷ RBA：Responsible Business Alliance，責任商業聯盟。
²⁸ IETP：ICTI Ethical Toy Program，國際玩具業協會玩具業責任規範。
²⁹ WRAP：Worldwide Responsible Accredited Production，全球負責任的認可生產。
³⁰ ICS：Initiative for Compliance and Sustainability，合規與可持續性公約。

每年度，本集團依據合作情況及上一年度評估結果，開展新一年的審核工作，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。針對審核中發現的問題，我們制定相應的整改計劃，並安排專人跟進整改進度和整改結果。

➤ 社會責任審核

2024年，本集團對主要成品和半成品工廠進行社會責任審核，涉及工廠共計140家，全部為第三方現場審核，覆蓋範圍約佔成品及半成品供應商總數的89%。本集團供應商社會責任審核報告標準包括但不限於BSCI、SMETA、SLCP、WCA、WRAP、ICS、SA8000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平³¹。我們對不同審核結果的供應商制定具有針對性的個性化處理措施，對於綠牌和藍牌供應商，適時採用不通知審核的方式，以監察其實時情況；對於紅牌供應商，明確要求其必須進行整改，若某供應商兩次被評為紅牌將啟動退出流程；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個月內完成針對審核發現的問題的整改工作，並持續跟進整改情況，開展第二次現場或文件審核。2024年，結合評估結果，低分供應商主要在勞動僱傭、工作時間、工資福利、職業健康、化學品管理以及安全與業務連續性等方面進行了審核及限期整改，各項問題均無零容忍項，均為輕微問題項，例如在健康、安全方面存在部分洗眼設備壓力不足、部分員工未嚴格按照要求佩戴個人防護裝備、部分衛生間未提供肥皂、衛生紙和烘手設備等。基於整改結果，綠牌和藍牌供應商共計140家，無黃牌及紅牌供應商。此外，開展未通知的現場審核為4家。

在審核過程中，我們制定了包含虛假記錄與文件、商業賄賂、僱傭及使用童工、強迫勞動和非人道待遇、報酬低於法定最低工資、職業健康與安全在內的零容忍項。對於違反任何零容忍項的供應商，我們將終止雙方合作關係或者停止供應商引入流程，以推動供應商強化自身社會責任相關管理。

➤ 環境審核

2024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15家開展現場環境審核。環境審核的評估維度主要涵蓋環境許可、環境管理、水資源使用和管理、污染物排放和管控、化學品管理、環境應急管理、能源管理等方面。從2024年度環境現場審核結果來看，在所有評估維度中，固體廢棄物管理和化學品管理面臨較大挑戰，廢水管理和能源管理方面的問題同樣較為突出。通過環境現場審核和季度評估的協同發力，我們持續對供應商進行培訓和技術能力輸出，幫助供應商提升解決問題的能力。最終，所有參與環境審核的供應商均獲得綠牌或藍牌評級。

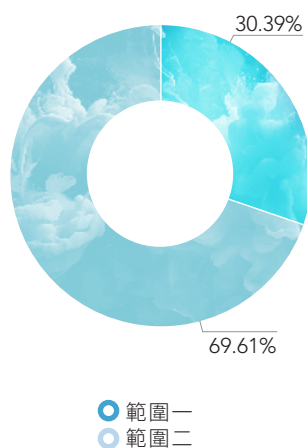
³¹ 現場審核評級要求：綠牌：分數≥85分，藍牌：85>分數≥70分，黃牌：70>分數≥60分，紅牌：分數<60。

➤ 供應鏈碳排放管理

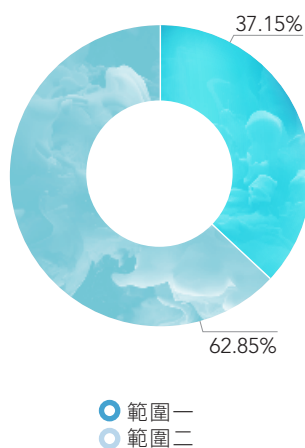
自2020年起，本集團與第三方機構合作對主要供應商開展碳盤查工作。我們梳理並盤查了約40家工廠過往3年的能耗和碳排放數據，全面摸查供應鏈能耗和碳排放管理能力現狀，為後續範圍三碳排放披露、制定供應商及產品碳足跡減排計劃奠定了良好基礎。2024年，我們結合過往三年的供應商碳盤查項目的開展情況，選擇約10家供應商開展能源評估項目。項目幫助供應商識別能源類別，收集和核對能源使用數據，評估能源管理體系運行情況以及能源使用效率，輔導供應商準確收集能源使用數據，開展用能統計和分析，提升能源管理能力；同時，形成了碳管理工具，並協助供應商依據國際通用標準和要求，自行設立減排目標和訂立路徑，目前每家供應商都制定了具體減排目標及路徑，具體措施包括增加太陽光伏、更換老舊電機設備、改善鍋爐效率等，以2022年為基線，每家供應商減排量目標至少20%。

2024年，我們通過ESG信息系統進一步擴大了供應商碳排放數據收集範疇，統計了訂單佔比超過90%的成品、半成品及工藝工廠，包括服裝和鞋兩個層面。根據計算結果，成品、半成品及工藝廠2024年碳排放量約為269,987噸，其中30.39%的碳排放來自於範圍一，69.61%來自於範圍二，具體的碳排放分佈可參考下圖。

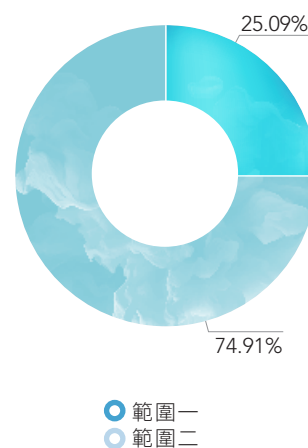
鞋服供應商碳排放匯總



鞋供應商碳排放匯總



服裝供應商碳排放匯總



➤ 供應商化學品管理

本集團持續優化供應鏈中化學品的使用管理，包括制定品牌限用物質清單並積極參與國際合作。基於國內外對高危害化學品的高度關注及相關法律法規要求，我們於2012年制定《服裝、鞋及配件衛生安全技術要求》，其中明確規定化學品受限物質的具體要求。經過持續更新與完善，2021年進一步形成品牌受限物質(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。在產品生產過程中，供應商需對化學品使用的符合性進行全程監控。同時，我們也會定期開展隨機抽測，以確保受限物質的符合性。

案例：普及化學品安全知識

作為負責任企業，本集團嚴格管理和使用化學品，注重化學品安全管理，以保障消費者健康。同時，我們致力於向消費者普及化學品知識，2024年，我們在微信公眾號發佈《李寧ESG之化學品安全指南—甲醛：揭秘與防護》推文，通過專業的視角和通俗易懂的表述，普及甲醛的性質、潛在風險及相應的防護措施等化學品安全知識，提高公眾對化學品安全的認知和重視程度，與消費者共同採取有效的防護措施，守護紡織品的安全。

李寧ESG之化學品安全指南——甲醛：揭秘與防護

李寧 2024年10月29日 18:03 上海

每一步 都向前 LOOK FURTHER RUN FURTHER

“李寧集團可持續發展口號”

在紡織品的生產過程中，化學品的使用不可或缺。其能賦予紡織品柔軟、抗皺、防水等不同的特性，但與此同時也可能對環境安全和人類健康造成隱患。因此，正確地管理和使用這些化學品至關重要。作為負責任的企業，李寧公司致力於向消費者普及化學品知識，以剛提高公眾對化學品潛在風險的認識，與消費者共同採取有效的防護措施，守護紡織品的安全。

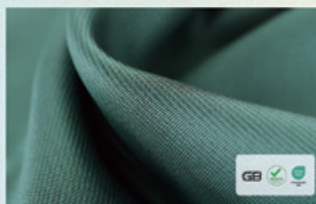
想象一下，當你穿上新買的時尚T恤，或是在新換的窗簾下享受寧靜時，你可能不會想到，這些看似無害的日常用紡織品中可能存在着潛在的安全威脅——甲醛。這種化學物質，不僅在裝修材料中常見，也悄悄隱藏在紡織品中，威脅着我們的健康。了解甲醛在紡織品中的引入及嚴重方式，並採取相關行動及預防策略，才能更好地保護自己和家人的安全。

防護策略： 如何將甲醛拒之門外

面對紡織品中的甲醛威脅，我們並非無計可施。以下是一些實用的防護策略：

精明選擇：

購買紡織品時，選擇那些符合相關標準的產品，這些產品往往經過了更嚴格的檢測。比如中國和歐盟分別制定了有關紡織品安全的強制性標準，凡是在該國家或地區銷售的產品必須滿足其標準要求。國際通行的權威第三方自願性標準OEKO-TEX® STANDARD 100，對紡織品的安全性也提出了嚴格的要求，獲證產品可通過300多種有害物質的檢驗。



《李寧ESG之化學品安全指南—甲醛：揭秘與防護》文章

作為「有害化學物質零排放基金會(ZDHC)」創始品牌之一，我們持續關注行業發展動態，致力於推動有害物質零排放行動。2024年，本集團在開展多年化學品評估項目的基礎上，綜合考量國內外化學品使用的法規要求，同時，參考現有的化學品管理良好實踐倡議和標準，如ZDHC基金會有關化學品管理的一系列文件等，形成並發佈《李寧有限公司化學品管理框架》，力求儘量減少產品生產過程中使用的化學品對環境和人類的影響。

2024年，我們繼續與專業第三方檢定公司合作開展現場化學品評估項目，依據《李寧有限公司化學品管理框架》的要求，聚焦過往三年的評估項目中識別出的化學品管理痛點和難點，挑選5家核心供應商開展深入輔導和提升，通過現場走訪、培訓、經驗分享和交流等方式，讓所有參評供應商的化學品績效得到顯著提升，其中4家的評估結果從「合格」級別提升到了「良好」級別，1家的評估結果從「合格」級別提升到「優秀」級別。

2024年，推動供應商開展ZDHC的廢水排放檢測，ZDHC廢水檢測在服材料主力供應商覆蓋訂單量達到95%以上，MRSL符合性達到77%，另外，有訂單佔比97%以上的皮革供應商開展ZDHC廢水檢測，檢測結果全都符合。

此外，本集團鼓勵供應商在適當情況下進行其他認證。2024年，李寧集團主要皮革供應商參與ZDHC「工廠零排放計劃」(Supplier to Zero)並獲得初級(Fundamental Level)證書，其提供的人造革產品佔比達50%以上；主要真皮供應商獲得了英國皮革認證(Leather Working Group, LWG)的金牌認證證書。

2024年，鞋生產使用的所有膠水中，有超過68%的膠水獲得藍標、OEKO-TEX STANDARD 100或者ZDHC化學品認證證書。

➤ 供應商能力建設

2024年，本集團繼續積極賦能供應商，開展多元供應商培訓、交流活動，促進供應商提升可持續發展管理能力。

- 2024年12月，邀請德國萊茵TÜV集團承辦《健康與安全、環境管理培訓》，約160多名主要供應商的代表參與了此次培訓，培訓時長總計6小時，主要培訓內容包括：消防安全、化學品安全管理、機械安全防護、職業病防護、環境管理等，旨在豐富健康、安全和環境等方面的知識儲備，提升日常管理能力。
- 2024年11月，邀請德國萊茵TÜV集團承辦《人權培訓》，約200多名來自主要供應商、經銷商和本集團相關部門的代表參與了此次培訓，培訓時長總計8小時，主要培訓內容包括：社會責任管理體系、禁止使用童工、未成年工保護；反強迫勞動；平等就業、反歧視、反騷擾、女性權益保護；工時、工資、福利管理。通過此次培訓，進一步加深對各項勞動權益的理解，有助於規範日常管理行為。
- 2024年6月，聯同美的樓宇科技邀請重點供應商前往美的集團位於重慶的熱泵生產工廠進行參訪，學習高溫蒸汽熱泵的工業技術，就行業實際應用層面的問題及潛在解決方案展開交流探討，並期望借此推動上游供應商加大電力化使用比例，將其作為切實可行的減排路徑。
- 2024年6月，邀請必維國際檢驗集團(BV)組織《「強迫勞動」專題培訓》，約120餘名來自主要供應商的代表參與了此次培訓，培訓時長為2小時。培訓內容包括社會責任介紹、強迫勞動的定義、國際勞工組織11項強迫勞動指標、強迫勞動涉及的法律法規要求、常見的不合規案例分享和企業合規管理。該培訓旨在增強了對強迫勞動的認知，有助於在管理中預防其發生。
- 2024年3月，舉辦《志合越山海，寧聚共前行》供應商大會，該次會議全面總結供應商2024年度社會責任及環境評估情況，明確宣貫相關規範要求，並積極倡導供應商採取更多節能減排措施，以推動可持續發展。

供應商退出

本集團對入庫供應商進行季度考核，對於存在不符合業務需求，連續四個季度綜合評估中有兩次低於最低標準及觸碰紅線，發生重大質量事故、環保事故、社會責任事故，違反誠信、反腐條款等供應商，進行清退處理。本年度，我們對供應商退出條件進行細化，明確退出情形及事故紅線，以確保更公正、透明地執行供應商清退政策。

供應商可持續發展評估

本集團持續實行供應商可持續項目加分機制，結合供應商能源和碳管理、水資源、廢棄物、有害物質和化學品管理以及可持續經營管理評估情況，提供相應培訓支持，幫助供應商不斷提升環境管理水平。2024年度，共有約100家工廠參加可持續發展加分評估，其中87家工廠獲得不同程度的加分。例如，11家工廠取得ISO 50001認證，15家工廠實現碳排放降低10%，18家工廠實現用水量降低10%。

本集團鼓勵供應商遵循國內外可持續發展相關準則，獲取負責生產的相關認證，並重視社會管理、環境保護及動物福利。自2014年起，我們合作的羽絨廠已全部獲得責任羽絨標準(RDS)認證，確保羽絨和羽毛源自沒有受到任何不必要傷害的動物。

打造綠色供應鏈

本集團在引入、審核環節中嚴格規範供應商環境管理要求。

- 在引入環節，審核供應商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列為審核中的零容忍項；
- 在季度審核環節，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，在審查環境資質與合規性基礎上，進一步重點審核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。

2024年，我們積極拓展環保材料的應用範圍，致力於開發多元化的環保產品，並不斷推進原材料及產品碳足跡測算，全力助推綠色供應鏈的持續穩健發展。

➤ 產品碳足跡測算

本集團始終致力於降低產品碳足跡，打造全生命週期綠色低碳產品。2024年，我們對GCR（輕質止滑橡膠科技）、GCU（地面控制系統大底科技）及蠶和超蠶科技的原料製造和生產階段進行了碳排放盤查。根據盤查結果，相較於傳統橡膠大底及EVA（乙烯-醋酸乙烯酯共聚物）發泡中底傳統材料，2024年使用GCR實現減碳約1,060噸，使用GCU可實現減碳約560噸，此外蠶科技供應商通過使用新設備和超臨界流體的回收工藝，發泡工藝單位能耗較前一年降低69%，同時可回收製備過程中二氧化碳達90%以上，從而使用蠶及超蠶科技實現減碳約29,751噸。這些新型材料採用輕質材料並融合先進的生產工藝，在舒適度和功能性方面展現出卓越性能，同時具備突出的環保性能。

此外，我們與專業第三方合作，開展了無水染套頭連帽衛衣、乒乓球比賽上衣、飛電5 challenger跑鞋的碳足跡測算，並獲得ISO 14067認證。該認證基於歐洲產品環境足跡類別規則(PEFCR)，涉及產品全生命週期（原材料、主材和成品生產、運輸、包裝、使用、廢棄處置）的範圍一、二、三碳排放，其中無水染衛衣（加包裝總重量為894.14克）碳足跡為16.38千克CO₂-e/套、乒乓球比賽上衣（加包裝總重量為310.44克）碳足跡為6.22千克CO₂-e/套，飛電5 challenger（加包裝總重量為773.3克）碳足跡為12.84千克CO₂-e/雙。該認證的取得不僅提高了本集團產品碳排放的透明度，也推動了在產品研發、供應商碳排放盤查系統、生產系統材料碳數據庫建設與整合方面的進步。

➤ 多元環保產品

本集團致力於環保產品的研發與生產，積極探索並應用先進的環保技術和材料，以實際行動積極響應「雙碳」目標，堅定推進綠色低碳發展戰略的實施。2024年，本集團環保產品訂單量佔比達到21.33%，其中，鞋類環保產品訂單量達到19.26%，服配類環保產品訂單量達到22.63%。

➤ 鞋類產品

本集團持續在鞋類產品中推廣和應用環保材料，拓展蠶絲、蠶和超蠶、GCR及GCU應用，全面豐富產品類型，踐行低碳綠色發展。2024年，跑步和籃球鞋款中使用蠶絲科技、蠶和超蠶科技、GCR/GCU佔比分別達到38.3%、75.7%、57.4%。

蠶絲科技

- 蠶絲科技(Boom Fiber)是一種新型的熱塑性彈性體，通過先進的紡絲技術，可製備成輕質的「蠶絲」，其柔韌性、彈性、耐久性相對普通纖維更為優異，而且手感非常舒適。將「蠶絲」結合先進的編織技術，可獲得集輕質、透氣、舒適於一體的鞋面，不易變形，且使用壽命更為耐久。
- 2024年，我們進一步推出了「極限蠶絲」，通過在蠶絲中添加特種纖維，在「輕、透、韌」的基礎上，進一步融合「耐切割、高強度、超耐磨」的特性，其強度提升700%，耐磨提升240%，可為運動者在複雜的運動場景下提供更加極致的性能加持。

蠶／超蠶科技

- 自主研發，採用超臨界發泡工藝，以二氧化碳和氮氣作為發泡劑，確保所有原材料均為可回收的熱塑性彈性體。
- 相比傳統材料，在減輕重量的同時，大幅提升鞋材的回彈性和耐久性。
- 避免使用化學發泡劑，有效減少VOC的排放，實現工業廢水零排放。
- 破核芯與聚核芯的加持縮短了中底組底的加工流程，減少處理劑膠水用量。
- 超蠶：李寧蠶科技在輕量化與外觀上的進一步升級，通過創新性的工藝製備技術，使中底重量進一步大幅減輕，同時泡孔更為細緻均勻，外觀質地更為順滑細膩。

GCR

- 低密度、高耐磨、透明射出橡膠大底，工藝穩定生產效率高、外觀品質佳。
- 低密度特性使鞋底較傳統材料更輕盈，可在實現綠色環保的同時為消費者提供更佳的舒適體驗。

GCU

- 運動鞋、競技類鞋底澆注型聚氨酯大底材料，具有優異的耐磨性、止滑性、耐低溫性和耐老化性能，適用範圍廣，可提升穿着者的運動體驗感。
- 不含有害元素，無VOC揮發，不僅提升了產品性能，同時符合雙碳戰略發展理念。

案例：發佈首款全降解鞋

本集團與國家相關協會以及國家相關標準化委員會共同制定《鞋類生物降解性能評價》的產品標準，並於2024年1月正式發佈。2024年5月，我們在科技大秀上展現了首款全降解鞋，全鞋採用最新研發的降解材料，樣品經權威機構檢測，全鞋降解率超過80%，達到全降解標準。李寧成為中國首個在專業運動鞋領域實現全降解的運動品牌，取得了創新突破。



案例：馭帥18籃球鞋一創新與可持續的良好融合

馭帥18籃球鞋中底全面採用李寧自主研發的韞輕彈科技，鞋底材料中超過86%是環保主題的超臨界發泡中底材料，大底採用環保材料GCU，不僅減輕中底的重量，且大幅提高回彈性能和止滑功能，為籃球運動員提供卓越的緩震和穩定性能。鞋面運用回收循環利用的TPU材料，佔鞋面材料總重量的20%以上，同時採用NO-SEW無縫車工藝，減少製造過程中的環境影響。此外，底部組底、面底、面部複合均採用佔比超過80%的水性膠，進一步降低對環境的危害。馭帥18的創新設計和環保理念，不僅提升運動員在場上的競技表現，更持續彰顯李寧在推動運動裝備可持續發展方面所做出的不懈努力。



案例：赤兔7PRO—創新科技，低碳跑步

赤兔7PRO鞋面採用含回收尼龍的生物基材料，環保成分佔比達30%，在提升鞋面透氣性和包裹性的同時，體現綠色環保理念。鞋底部分應用GCR地面控制系統，憑藉其高強度、良好的耐磨性和抗折性等特點，實現卓越的地面控制效果。此外，鞋底還採用李寧蠶超臨界發泡中底材料，該材料佔鞋底總重量的33%以上，其輕量化和能量恢復性能相較於傳統EVA材料更為優越。在鞋底的組裝工藝上，李寧赤兔7PRO使用超過80%的水性膠，並採用NO-SEW無車縫工藝，在確保環境友好的基礎上，保障操作者的健康與安全。這一創新有效降低環境污染，實現了無毒害、易清潔的環保目標。



李寧赤兔7PRO跑鞋

案例：絕影3跑鞋—跨界融合，引領環保創新潮流

絕影3鞋面採用獨創的蠶絲鞋面科技，使用絞綜蠶絲生物基材料，其中蠶絲佔比達8%，不僅提升鞋面的透氣性和包裹性，同時也實現綠色環保。鞋底部分則運用GCU地面控制系統及新型澆注型聚氨酯材料，以其高強度、良好的耐磨性和抗折性等特點，提供卓越的地面控制能力。此外，鞋底還採用李寧蠶超臨界發泡中底材料，該材料佔鞋底總重量的55%以上，其輕量化和能量恢復性能優於傳統EVA材料。在鞋底的組裝工藝上，李寧絕影3使用超過80%的水性膠，確保環境友好性和操作者的健康安全。這一創新不僅減少對環境的污染，而且實現無毒害、易清潔的環保目標。



李寧絕影3減震彈速跑鞋

➤ 服裝類產品

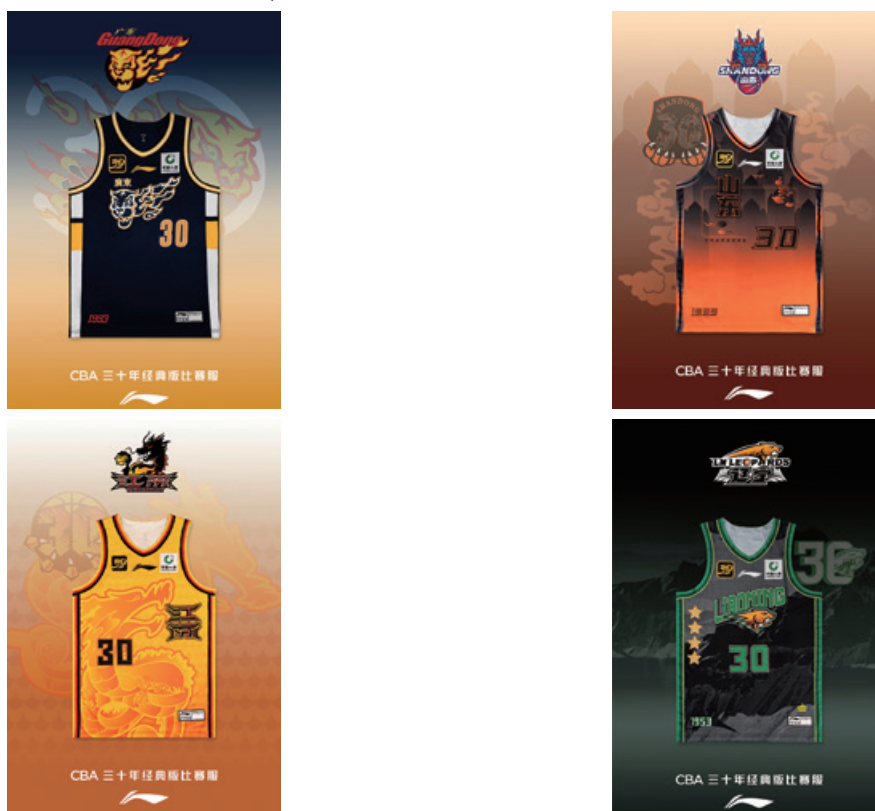
在環保服裝層面，我們大量應用可持續的纖維素纖維及再生滌綸紗線。2024年，共使用約2,024噸再生滌綸紗線，佔滌綸紗線總使用量的12.04%，相比原生滌綸碳減排量達到2,283噸。同時，使用纖維素纖維約597噸，相比替代傳統材料碳減排達到2,236噸。再生滌綸紗線已獲得全球再生標準(GRS)認證。

- 一 **瓶到紡織品(B2T)的再生滌綸紗線生產流程：**將廢舊聚酯材料經分揀、清洗、破細、乾燥、造粒等工序後作為原料直接進行熔融紡絲。

案例：環保專業比賽服裝製作

李寧與中國男子籃球職業聯賽(CBA)在2024-2025賽季展開合作，持續推動將環保理念融入職業體育，通過使用回收塑料瓶製成的環保紗線來生產比賽服，整個賽季將共製作約6,400套賽服，每套比賽服的製作需回收約26個塑料瓶，共將回收超過166,400個礦泉水瓶，重量達3,808千克，持續踐行環保承諾。

此外，我們進一步加強在專業服裝上使用再生紗線，包括為中國乒乓球隊、中國青年羽毛球隊、印度尼西亞國家羽毛球隊及新加坡國家羽毛球隊等國內外團隊和球星提供專業服裝。2024年，通過使用再生紗線，乒乓球專業服裝回收塑料瓶938,294個，羽毛球專業服裝回收塑料瓶402,890個。



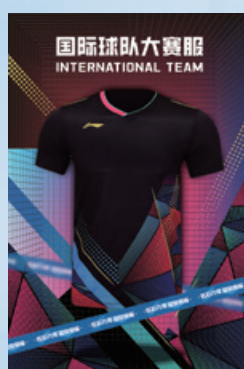
中國男子籃球職業聯賽(CBA)2024-2025賽季比賽服



中國乒乓球隊賽服



羽毛球中青隊大賽服



羽毛球國際球隊大賽服



羽毛球國際球星大賽服

- 一 **紡織品到紡織品(T2T)的再生紗線生產流程**：將原本難以降解的廢舊紡織品進行回收，將其中含聚酯PET成分高分子材料解聚為聚合單體或聚合中間體，經過提純、分離等步驟後，進行重新聚合和熔融紡絲。

案例：回收邊角料生產再生紗線

李寧充分利用服裝產品邊角料，打通服裝邊角料回收生產再生紗線的循環流程，持續優化流程，初步形成邊角料到再生紗線的商業化運轉模式。2024年5月，啟動將綸邊角料的試點項目，通過合作工廠對邊角料按照要求分揀、打包、存放、運輸、生產再生紗線。目前，我們完成了回收服裝邊角料並生產再生紗線的整個流程梳理與初步建立，並完成了11噸再生紗線生產。

案例：推廣可持續纖維素纖維使用

我們積極推廣可持續纖維素纖維在服裝中的應用，以蘭精公司天絲™³²莫代爾纖維為例，僅採自受控或經認證的木材來源，如FSC®³³、PEFC³⁴認證，且所有殘渣均用於生產生物能源，並在工業、家居、土壤、淡水和海洋環境下均可生物降解及堆肥，完全回歸自然。同時，與一般性莫代爾相比，天絲™莫代爾纖維碳排放和水消耗至少減少50%。天絲™莫代爾標準纖維已經通過了OEKO-TEX STANDARD 100之1級認證，符合嬰兒服裝使用的最高標準，並獲得歐盟紡織品生態環保標籤(Ecolabel)。

³² 天絲™和TENCEL™是Lenzing AG的商標。

³³ FSC®: Forest Stewardship Council®

³⁴ PEFC: Programme for the Endorsement of Forest Certification

加強對外交流合作

本集團積極參與行業可持續發展交流活動，深入洞察可持續發展趨勢熱點，致力於不斷精進和優化自身可持續發展管理能力與實踐，以實際行動踐行企業社會責任，為建立更加綠色、可持續的未來貢獻力量。本年度，我們的可持續管理實踐獲得了多項認可，包括榮登「2024凱度BrandZ可持續發展品牌50強」榜單第15名，位居同業榜首；入圍「2024服貿會·中國國際經濟管理技術論壇」ESG綜合治理標杆企業；入圍虎嗅「2024可持續品牌典範榜」責任產品獎；獲得新京報零碳研究院2024年度綠色發展優秀案例綠色消費獎項；獲得藍鯨新聞2024年度ESG價值企業。



ESG綜合治理標杆企業



「2024可持續品牌典範榜」責任產品獎



2024年度ESG價值企業



2024年度綠色發展優秀案例綠色消費

案例：參與「2024世界服裝大會——昂高·綠色發展發佈」活動

2024年11月22日，「2024世界服裝大會——昂高·綠色發展發佈」活動在廣東虎門舉辦。該活動聚焦紡織行業可持續發展的前沿理論與實踐，匯聚來自全球時尚產業鏈上下游的專家、企業代表和利益相關者，共同探討在全球範圍內加速推廣並應用循環時尚戰略。本集團分享了可持續發展方面的努力和成就，強調穩健推進可持續發展的願景，共同推動行業穩步發展。

案例：參與普華永道ESG研討會

2024年，李寧在普華永道ESG研討會上分享了在可持續發展領域的實踐。作為行業內的踐行者，李寧通過廣泛利用可再生能源、開展節能減排升級改造及構建負責任的供應鏈體系等措施，積極踐行責任運營。同時，李寧致力於打造環保產品，探索使用新型綠色低碳鞋材，並廣泛應用再生材料。李寧還強調未來將繼續秉持可持續發展理念，不斷創新，積極應對挑戰，為消費者提供更多綠色產品，與行業夥伴共同推動可持續發展。

案例：參與ZDHC解決方案大會

2024年，ZDHC解決方案大會圍繞「引領潮流：時尚行業可持續實踐的創新化學品解決方案」主題，分享在可持續化學品管理、供應鏈管理和廢水管理、ZDHC網關和供應商平台等先進實踐。李寧積極參與了解行業領先實踐，不斷推動時尚行業與可持續發展的緊密融合與創新發展，在完善自身可持續發展管理的同時，與行業夥伴攜手共築時尚產業的可持續發展之路。

案例：參與起草中國紡織業行業標準

2024年，李寧積極參與《碳中和紡織品評價技術規範》《紡織品碳標籤技術規範》兩項團體標準的起草工作，幫助填補紡織行業相關標準的空白。其中《碳中和紡織品評價技術規範》可以幫助企業應對產品生命週期減碳，鏈接企業建立碳中和工廠、披露產品碳足跡等多重需求，與相關標準建立互引聯繫；《紡織品碳標籤技術規範》為紡織企業提供系統性的碳標籤數據框架，促進行業綠色低碳轉型。

五、 產品責任管理

本集團嚴格遵循《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，不斷精進產品質量管控水平，提升客戶服務質量，健全客戶溝通機制，保障客戶信息安全，規範廣告與商標的管理，加強知識產權保護、品牌保護與責任宣傳，以充分保障消費者的合法權益。

產品質量管控

本集團結合國家GB/T 19001-2016質量管理體系、ISO 9001質量管理體系要求及關於鞋、服裝、配飾的各類技術規範，參考行業相關標準，並系統梳理各節點管控流程要求，修訂《李寧鞋產品物性標準手冊》《鞋類功能性通用技術規範》《功能性服裝通用技術要求》《水洗羽絨羽毛》《成人服裝執行標準號、號型、等級、安全類別及保質期》《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》《服裝洗滌乾燥後的尺寸變化及外觀評定》等內部標準，進一步規範公司各類產品質量管理標準，加強產品質量管理制度保障。

本集團嚴格實施產品生產全流程質量監督，在產品研發、生產、上市等階段，持續強化相關質量管控活動，保障產品質量。

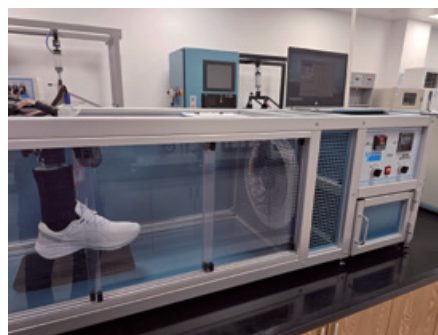
階段	管理內容
產品研發	• 組建風險評估小組。建立由產品開發項目組、質量控制部門及質量保證部門組成的風險評估小組，每季度評估分析產品開發潛在的質量風險。 • 積極了解消費者訴求。結合《基於消費者體驗的質量管控手冊》，對符合質量標準但未達到消費者預期的產品質量進行優化，從產品研發前端開始關注消費者訴求，提升產品質量。
產品生產	• 組建聯合稽查小組。建立由質量控制部門及質量保證部門成員組成的聯合稽查小組，每季度圍繞流程管理、材料質量及工藝水平等多個方面對倉庫開展聯合質量稽查。 • 受限物質要求。要求全部供應商簽署Q/LNB 71001-2021《李寧產品安全技術要求》符合性聲明文件。在產品生產過程中，供應商需全程監控化學品使用符合性，我們會定期隨機抽測受限物質符合性。
產品上市	• 開展上市檢測。根據國家標準進行上市檢測、防偽碼等外觀檢測、質檢蓋章等程序，如出現不合格產品將進行返倉修復，無法修復的則退殘。
產品售後	• 質量技術支持。建立在線質量鑒定系統和專業售後團隊為客戶提供質量技術支持。 • 制定質量管理文件。建立《質量售後手冊》《批量質量問題投訴處理辦法》等完善的管理文件，採取針對性的指導措施，確保產品質量符合相關標準和要求。
原材料質量	• 供應材料質檢。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。 • 受限物質(RSL)化性檢測。依據企業內部受限物質(RSL)標準——Q/LNB 71001-2021《李寧產品安全技術要求》，每季度抽取原材料進行受限物質(RSL)化性檢測，如發現不合格材料將進行全部材料隔離報廢處理。

環境、社會及 管治報告

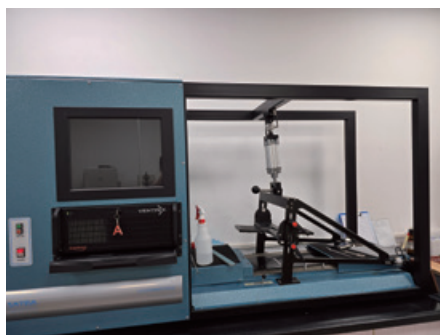
本集團不斷強化產品檢測管理機制，積極參與行業標準建設，推動行業的規範化與高質量發展。在產品檢測管理方面，李寧中心實驗室配備292套先進儀器設備，包括pH自動測試系統、成鞋透氣性及保溫性能試驗機、電腦系統成鞋止滑試驗機、高溫DIN磨耗試驗機、伺服控制拉力試驗機等。儀器設備全面覆蓋物性、安全性、功能、舒適性、適用性等多維度指標檢測，對各類材料進行嚴格的質量管控。此外，李寧中心實驗室啟動信息化、自動化管理升級，實驗室信息管理系統(LIMS)一期已上線試運行。在行業標準建設方面，2024年，本集團共計參與11項國家及行業標準意見徵求工作及4項團體標準意見徵求工作，提升行業標準規範化水平。



pH自動測試系統



成鞋透氣性及保溫性能試驗機



電腦系統成鞋止滑試驗機

案例：李寧鞋類標準和方法研討會

2024年4月，李寧中心實驗室聯合鞋質量管理部召開李寧鞋類標準和方法研討會。本次會議廣泛召集本集團內部相關人員以及合作鞋廠、材料廠的相關人員約100名，共同探討李寧鞋類的質量標準和檢測方法，推動李寧鞋類的質量標準的持續優化與升級，提升產品質量管控水平。



李寧鞋類標準和方法研討會

產品鑒定及召回

本集團秉持質量至上原則，嚴格把控產品質量，建立完善的缺陷產品召回管理流程，保障消費者權益。2024年，本集團未發生因安全與健康為理由而回收產品的事件。

我們依據《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》《李寧產品售後服務手冊》等制度，對存在質量問題、健康安全隱患以及侵權問題的產品實施召回，具體情景包括：

- 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，存在批量質量隱患的產品；
- 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的產品；
- 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的產品；
- 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的產品；
- 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的單一款型產品等。

針對上述召回情景，本集團制定了完備的處理措施，旨在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。

針對線上銷售產品，本集團規定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，並遵循國家三包政策。如消費者提交退換貨申請，將由客服專員負責退換貨審核；在收到退換貨物後，我們會對其進行質檢，並將結果及時反饋至消費者，同步到相關業務部門進行處理；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。

客戶投訴及保障

本集團始終堅持以「客戶至上，專業服務」為原則，遵循相關法律法規要求，制定《客戶服務電話與在線支持管理規定》《客戶服務知識管理準則》《客戶服務熱線日常管理規範》等要求，明確規定客戶投訴的處理流程和相關要求，並在工作過程中不斷總結和排查風險點，根據相關法律法規的更新或調整，及時更新公司相關制度並全面落實，積極傾聽消費者意見，提升客戶服務質量。本年度，我們持續健全客戶溝通機制，提高客戶服務水平。

多樣化溝通渠道	設置微博 (@李寧官方微博)、李寧CLUB公眾號和微信小程序等自媒體渠道，並設立「400客戶關懷熱線」(400-610-0011)、公開郵箱(ccc.support@li-ning.com.cn)及語音留言等客戶對接通道，實現7*24小時全覆蓋支持。
高效客訴響應	針對消費者投訴情況，由客訴專員跟進處理，及時回訪消費者的投訴內容以及訴求，並遵循「首問負責」的工作原則，及時與相關門店或部門對接，積極與消費者協商退貨、換貨、補償等處理方式並及時跟進處理進度、安排回訪，並在售後完成後及時總結和複盤，進行管理改進。
智能服務技術	- 全方位搭建售後與前端店鋪的業務流一體化信息系統，實現訂單信息、客戶反饋、售後進度等數據實時共享。客服人員接到投訴時，快速調取全流程資料，精準定位問題根源，提升處理時效； - 實施智能科技輔助客服營運，利用技術手段成功解決近20%的客戶問詢，有效緩解人工客服壓力，使得投訴處理更加及時高效，全方位提升客戶體驗。
消費者滿意度調查	持續加強和消費者的溝通，線上通過會員專屬推送調研問卷，涵蓋購物體驗、產品質量、物流配送等多方面；線下門店邀請顧客掃碼評價，確保不同消費場景均有覆蓋，並將消費者的反饋及時傳遞至公司各相關部門。

2024年，本集團總部接獲的消費者有效投訴及市場監督管理局反饋的投訴數量合計為2,534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233次。接到投訴後，公司內部會結合消費者投訴問題及市場監督管理局投訴反饋，進行產品問題分析，根據分析結果妥善處理消費者訴求，積極跟進市場監督管理局相關反饋。本年度，我們的客戶投訴結案率達100%。

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》《中華人民共和國數據安全法》《信息安全等級保護管理辦法》《數據出境安全評估辦法》《中華人民共和國民法典》等法律法規，不斷完善數據合規管理體系和工作流程，增強數據安全管理，完善數據收集、處理、加工、存儲、銷毀的全生命週期管理體系，優化數據分級分類標準並制定相應保護措施，並組織信息安全培訓宣貫活動，提升員工責任意識。2024年，本集團未發生客戶信息及數據洩露事件。

本年度，為持續加強數據及信息安全管理質效，我們制定了豐富的信息安全管理舉措：

- **制度優化完善：**更新員工的日常信息安全要求和行為規範，完善信息技術系統建設和運維階段的信息安全保護制度，其中包括《李寧公司郵件系統安全使用規範》《李寧公司終端設備安全使用規範》《IT系統建設安全基線要求》《IT系統上線安全標準》等，確保公司當前使用的小程序按時完成備案工作，並對功能相似的小程序進行整合規劃。
- **管理架構搭建：**聯合監察審計部和人力資源部成立公司數據安全治理小組，梳理公司內外部數據洩露風險，評估信息安全事件對公司的業務影響，基於法律合規前提下對終端安全管控及數據防洩露情況進行專項治理，完成郵件系統安全加固、關鍵業務數據存檔、核心系統的容災備份工作。
- **協議條款完善：**在合同模板完善數據保護相關條款，約定在未獲得數據發送方的授權前提下，數據接收方不得對數據進行公開披露及再轉移；約定數據接收方使用、留存數據的合法週期及超出合法週期後數據接收方對數據所採取的處理措施；約定數據接收方應配合數據發送方履行的安全責任和義務等，並同步更新APP及小程序等涉及消費者個人信息的隱私條款。
- **跨境風險應對：**充分考慮新加坡系統與大陸系統實施信息交互時的個人信息跨境風險，依據新加坡當地合規要求，擬定新加坡會員體系的隱私政策和用戶協議。針對新加坡的註冊會員，單獨提供新加坡地區本土化的會員管理體系和營銷活動，並將當地會員註冊和運營的相關數據單獨存儲在海外部署的會員系統和零售POS系統中。

此外，我們持續通過「新技術手段+加密傳遞+日誌儲存」等方式嚴格確保實際管理過程中的信息安全，全方位預防數據風險事故的發生，如通過採取下一代防火牆、DLP防洩露、威脅流量監測等技術對業務系統及員工辦公網絡的數據安全風險進行全程識別監控；單一資料將通過加密方式在系統中進行傳遞，如零售店終端的會員信息查詢中對聯繫方式關鍵字段打碼顯示等；客服人員均無法批量獲取消費者的個人信息資料，所有客服人員的操作記錄均有系統日誌加以存儲。

本集團高度重視數據安全能力建設，通過線上線下融合的員工培訓模式，增強員工數據保護意識，有效保障信息安全。

- 組織數據安全相關的法律法規宣講及個人隱私信息保護的合規宣講，同時開展專項的信息安全培訓，明確公司數據密級分類、標準的軟件清單、規範的使用方式。
- 通過企業微信和公司郵箱進行信息安全意識宣貫，內容包括個人賬號及口令保護措施、垃圾郵件識別和防範方法、防釣魚和防詐騙案例分享等。
- 針對客服人員，在入職時開展集中培訓，強化敏感信息的甄別能力，在日常工作中定期開展消費者信息和隱私保護培訓，規範業務對接流程，加強信息安全教育的宣傳和警示。

本集團設立了完善的網絡信息安全事件應急響應機制，一旦發生病毒感染、非法入侵、敏感數據洩露等影響業務運行的信息安全事件，將依據事件級別啟動相應的應急響應預案。

- **應急響應處理流程：**首先，信息安全工作組迅速調整網絡安全設備的安全策略，快速查找源頭並建立事件區域隔離，協調公司資源開展應急處置。其次，搭建起與上級監管部門和外部安全服務商的實時匯報和溝通渠道，在控制事態發展的同時保障正常運轉。此外，在必要時啟動災備方案，進行系統和數據層面的災難恢復。事件處置完畢後，積極總結經驗並分析問題與不足，持續優化應對策略和流程。
- **應急響應演練：**為進一步提高信息技術團隊整體的安全風險意識和應急處置能力，我們積極參與網絡安全攻防演練活動，及時發現互聯網暴露面的安全風險和漏洞，並針對薄弱環節進行整改。

針對第三方數據及信息安全，本集團制定《第三方人員管理辦法》，明確規定合作企業駐場員工或遠程支持人員，以及外部服務商負有信息安全和數據保護的職責，確保合作企業能夠契合本公司的信息安全和數據保護要求。此外，我們在所有的服務合同、經銷合同、技術開發合同中增加「個人信息保護」的專章條款，要求供應商、服務商一併承擔保護客戶隱私的責任，共同維護數據信息安全。在日常工作中，我們在未經客戶授權時，要求嚴格禁止向第三方提供任何客戶信息，所有客戶信息和資料均被嚴密保護、妥善保存，保證授權人員在授權範圍內閱讀及使用有關資料。

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》《中華人民共和國商標法實施條例》《中華人民共和國專利法》《中華人民共和國專利法實施細則》《中華人民共和國著作權法》《中華人民共和國著作權法實施條例》《著作權集體管理條例》《中華人民共和國廣告法》《中華人民共和國反不正當競爭法》《中華人民共和國消費者權益保護法》《中華人民共和國消費者權益保護法實施條例》《網絡反不正當競爭暫行規定》《互聯網廣告管理辦法》《廣告絕對化用語執法指南》及《計算機軟件保護條例》等法律法規的相關要求，持續加強知識產權保護力度，規範品牌保護、廣告發佈及商標管理流程。

在知識產權保護方面，本集團制定《知識產權管理制度》《商標管理辦法》《專利管理辦法》等公司內部制度規範，要求各業務部門嚴格落實知識產權審核流程，防範並排查潛在侵權風險，並制定知識產權預警機制，提高知識產權管理質效。2024年，本集團共提交91件商標申請、98件專利申請以及33件著作權登記。

- **產品設計風險管控：**法務部參與公司設計產品及對外宣傳物料的審核工作，在產品選樣和訂購過程中及時審核發現潛在侵權產品，溝通調整產品方案，以提前規避知識產權風險。此外，針對設計師上傳系統的設計稿進行知識產權合規審核，以管控產品設計相關的知識產權風險。
- **知識產權培訓：**對員工定期展開知識產權保護相關培訓，包括例行法規速遞、內部知識產權保護制度宣貫、知識產權案例分享等，不斷提升員工知識產權保護意識和侵權行為的自我約束能力。

- **知識產權違約責任：**在供應商《材料類合作協議》《產品加工定作協議》等協議中設置聲明條款，明確知識產權違約責任，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，將立即啟動法律訴訟流程進行維權處理。
- **知識產權確權保護：**對於自身知識產權，及時確認該項智慧成果的歸屬權和權力範圍，以保障集團知識產權財產。

在廣告合規宣傳方面，本集團明確規定對外宣傳需嚴格遵守公司規章制度，履行相應品牌素材審核、審批程序，宣傳推廣所反映的內容與數據應與事實相符，不得發佈虛假不實廣告。我們積極實施廣告智能審核，不斷強化審核質量與效率，保障營銷素材合規性，規避虛假宣傳風險。

為提高營銷合規及風險防範意識，本集團不定期進行相關法規推送和普及，如解讀《中華人民共和國消費者權益保護法實施條例》《網絡反不正當競爭暫行規定》以及《北京市直播帶貨合規指引》等內容及相關注意事項。同時，本集團制定並發佈《有獎銷售活動合規指引》《會員短信與電話營銷合規指引》《未成年人營銷合規指引》《賽事運營的法律風控指引》等營銷合規和法律風控指引，促進公司營銷活動規範化管理，增強員工營銷合規意識。

在品牌保護方面，我們制定《李寧公司標識使用規範》，加強品牌標識細分管理。如相關業務或產品中如需使用商標，需要提交相關申請並通過審核流程，確保商標使用規範。為進一步加強品牌保護，本集團採取多項管理措施：

- 每月定期監測品牌商標和重點科技的搶注情況，嚴格實施維權打假管理工作；
- 強化電商品牌打假，與各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、下架處理；
- 對於相關售假線索積極取證，通過民事訴訟、工商投訴、刑事等維權手段，維護品牌合法權益。

六、反貪污管理

本集團遵循《中華人民共和國刑法》《中華人民共和國刑事訴訟法》《中華人民共和國公司法》《中華人民共和國反不正當競爭法》《中華人民共和國反洗錢法》《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，依法有序開展反腐倡廉工作，保障廉潔高效運營。

本集團不斷完善反貪污內部管理規範，制定《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》《招投標管理辦法》等制度辦法，明確規定反貪污管理流程、懲處規範等要求，夯實反貪污管理制度保障。2024年，本集團發生2起貪污訴訟案件，均已審結並規範處理。

本集團堅決打擊貪污腐敗、徇私舞弊行為，規範管理監督機制，持續加強業務稽核內控和審計監察工作。我們開展包含職業道德相關事項在內的審計監察工作，通過重點審計及內控有效檢查相結合的方式，保障職業道德標準審計每三年覆蓋集團各部門，審查領域包括但不限於相關政策制度修訂、更新及落實情況，日常工作程序及系統支持的有效性等，持續強化員工行為及職業道德的監督管理。

本集團持續健全貪腐舉報機制，依據《投訴舉報程序》，嚴格開展反貪污管理工作。

- **舉報渠道：**設置舉報信箱、高管投訴信箱、人力資源系統申訴以及員工自主舉報等方式，保障舉報渠道通暢。
- **舉報處理流程：**結合投訴舉報信息，嚴格審查信息真實性，依據相關證據資料進行調查處置，堅決打擊違規違紀行為。
- **舉報人保護：**嚴格保密舉報人信息，設立匿名舉報方式，保障舉報人權益，禁止因舉報違法違規行為對舉報人進行打擊報復或歧視的行為。

本集團嚴格落實供應商及合作夥伴反貪腐管理機制，要求所有供應商簽訂《反腐反賄承諾書》，明確對貪腐行為的「零容忍」態度和「堅決取締」做法，每半年以填寫反腐敗和反賄賂定期調查表的形式對供應商進行相關審查，鼓勵供應商對發現的貪腐行為進行舉報並提供可證實的信息及線索，提升供應商反腐積極性與參與度。

本集團積極開展反貪污培訓，加強反腐能力建設，宣揚廉潔文化，提升員工反腐意識。2024年，本集團面向全體員工開展反貪污培訓，累計覆蓋員工14,219人次，具體開展情況如下：

- 組織董事會及公司高層觀看學習《持續發力 縱深推進》系列反貪污教育視頻，圍繞政治監督保障、強化正風肅紀、一體推進「三不腐」等方面，提升反腐反賄認識，樹立清正廉潔之風。
- 引導全體員工學習內部反腐反賄制度，通過專題培訓、通報、提示等多種形式強化員工反腐意識和廉潔自律意識。

本集團積極參加行業反舞弊反腐敗聯盟，作為反舞弊聯盟理事單位、陽光誠信聯盟會員單位，堅決維護內部誠信廉潔的工作作風，共同建設公正清廉的商業環境。

七、社區投資管理

本集團始終不忘初心，積極履行社會責任，開展多元公益活動，關愛困境婦女兒童，幫扶困難地區青少年成長，舉辦體育公益活動，弘揚傳播體育文化，助力社會和諧發展。

愛心捐贈，助力公益

本集團高度關注公益事業，積極投身慈善活動，幫扶困難群眾，踐行企業公民責任擔當。

傳遞關愛－攜手中國婦女發展基金會捐贈愛心物資

作為中國婦女發展基金會的重要戰略合作夥伴，本集團自2012年以來積極參與「母親郵包」「緊急救災備災」「超人媽媽」「天才媽媽」等公益項目。2024年，我們繼續與中國婦女發展基金會攜手同行，助力「2024把愛帶回家」系列公益活動。

- 1月11日，「2024把愛帶回家－廣西公益行」活動在廣西壯族自治區崇左市龍州縣舉行。本集團通過中國婦基會向廣西壯族自治區捐贈公益價值100萬元人民幣的愛心物資，用於支持慰問崇左市、南寧市、來賓市等地區的醫護、環衛等基層工作者，以及困境婦女、家庭和困境學生。
- 1月15日，在湖北省荊門市舉辦的「2024把愛帶回家」捐贈活動中，本集團通過中國婦基會向湖北捐贈價值100萬元人民幣的愛心物資，用於支持慰問荊門市的女社區工作者、女醫務工作者、環衛女工以及當地困難婦女兒童家庭。



參與「2024把愛帶回家」主題公益捐贈活動

散播溫暖一定向捐贈服裝物資

本集團積極響應社會各界需求，廣泛開展物資捐贈活動，發揮企業引領作用。2024年，本集團開展多次定向捐贈活動：

- 2024年1月，本集團響應中國發展研究基金會的需求，向青海地震災區的定點幼兒園提供定向捐贈，為幼兒園的小朋友提供200件過冬羽絨服。
- 2024年1月，本集團參與上海長寧區江蘇路街道黨工委舉行的「「愚」Ning點亮，「衣」起暖」活動，於春節前將1,000件愛心過冬服裝捐贈給社區志願者、新時代城市建設者等各類群體。
- 2024年9月，本集團響應深圳前海管理局開展粵桂幫扶協作項目，定向為廣西百色市民族體育學校捐贈10萬元人民幣服裝物資。



參與「「愚」Ning點亮，「衣」起暖」愛心服裝捐贈活動

教育支持，培養青少年人才

本集團重視支持青少年全面發展，於2024年8月分別向香港青少年發展聯會及香港青少年軍總會捐款800萬港元及500萬港元，支持為青少年提供機會和適切環境，通過多元化的活動，培育全人發展及新一代青年人自強、自律、自信、承擔、領導及服務的精神。

以體育人，開創未來

本集團秉持「以體育精神服務大眾」的理念，堅定支持青少年體育事業發展，推動開展多元體育公益活動，助力體育強國建設。

建設扶持一為中西部地區青少年足球邀請賽提供運動裝備

本集團響應國家號召，以推動青少年體育事業發展為初心，結合公益行動，助力中西部地區校園足球發展。2024年，我們成為了中西部地區青少年足球邀請賽運動裝備提供商，支持中西部青少年足球事業，為促進中西部地區青少年校園足球運動普及事業和中西部地區鄉村振興事業蓬勃發展「寧」聚更多力量。

聯動支持－助力青少年體育事業發展

2024年8月19日，本集團簽約的國際籃球運動員吉米・巴特勒(Jimmy Butler)開啟2024年中國行。在活動中，巴特勒簽名籃球鞋拍賣所得善款將捐獻用於貴州省黔東南州台江縣籃球場建設，此外，巴特勒還參加了李寧TOP24籃球精英賽和姚基金慈善賽，進一步助力青少年體育事業發展。

2024年8月24日，李寧TOP24籃球精英賽上海站打響。24名青少年精英球員向眾多知名教練員、球探以及廣大觀眾展現他們的實力。吉米・巴特勒驚喜亮相，親自上陣指導兩支球隊。3名表現優異的青少年球員入選李寧TOP24「精英球員計劃」繼續深造，未來李寧將為他們打造更多的訓練與發展平台及海外特訓機會。

李寧TOP24籃球精英賽是李寧籃球學院為中國青少年打造的一項專業體育賽事，旨在打通學校和職業賽事，發掘青少年籃球精英人群，傳播籃球文化，為青少年籃球提供優質訓練、競技和交流平台並最終推動中國青少年籃球事業發展。經過5年耕耘，已成功為中國籃球輸送若干人才。



李寧TOP24籃球精英賽

在第十二屆姚基金慈善賽上，巴特勒等球星與「姚基金希望小學籃球季」優秀小球員、港澳青少年聯隊積極互動，激勵小球員們不斷拼搏，追尋更大的賽場和舞台。

本集團作為「2024姚基金慈善賽裝備合作夥伴」，已連續兩年為參賽的中外籃球明星、小球員代表及參與人員提供專業運動裝備支持，以實際行動堅持「以體育人」的理念，為中國廣大青少年體育發展創造更加健康、美好的明天。



第十二屆姚基金慈善賽

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		
層面A1 排放物	一般披露 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： (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。 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。 溫室氣體包括二氧化碳、甲烷、氧化亞氮、氫氟碳化物、全氟化碳及六氟化硫。 有害廢棄物指國家規例所界定者。	環境管理
A1.1	排放物種類及相關排放數據。	2024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）。	2024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）。	2024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）。	2024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

層面	內容	披露章節
層面A2 資源使用	一般披露 有效使用資源 (包括能源、水及其他原材料) 的政策。 註： 資源可用於生產、儲存、交通、樓宇、電子設備等。 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)。 A2.2 總耗水量及密度 (如以每產量單位、每項設施計算)。 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。 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。 A2.5 製成品所用包裝材料的總量 (以噸計算) 及 (如適用) 每生產單位估量。	環境管理 2024年環境績效表現 2024年環境績效表現 環境目標、環境管理制度與措施 環境目標、環境管理制度與措施、 2024年環境績效表現 2024年環境績效表現
層面A3 環境及 天然資源	一般披露 減低發行人對環境及天然資源造成重大影響的政策。 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 環境管理
層面A4 氣候變化	一般披露 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。 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。	氣候變化風險管理 氣候變化風險管理

層面	內容	披露章節
B. 社會		
僱傭及勞工常規		
層面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。 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。 B1.2 按性別、年齡組別及地區劃分的僱員流失比率。	僱傭管理 合法僱傭，維護權益 合法僱傭，維護權益
層面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。 B2.1 過去三年（包括匯報年度）每年因工亡故的人數及比率。 B2.2 因工傷損失工作日數。 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 保障安全，呵護健康 保障安全，呵護健康 保障安全，呵護健康

層面	內容	披露章節
層面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。 註： 培訓指職業培訓，可包括由僱主付費的內外部課程。 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。 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 培養人才，共創價值 培養人才，共創價值
層面B4 勞工準則	一般披露： 有關防止童工或強制勞工的： (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。 B4.1 描述檢討招聘慣例的措施以避免童工及強制勞工。 B4.2 描述在發現違規情況時消除有關情況所採取的步驟。	僱傭管理 合法僱傭，維護權益 合法僱傭，維護權益

層面	內容	披露章節
營運慣例		
層面B5 供應鏈管理	一般披露 管理供應鏈的環境與社會風險政策。 B5.1 按地區劃分的供應商數目。 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。 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。 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。	合作共贏管理 合作共贏管理 供應商引入、供應商管理、 供應商退出 打造綠色供應鏈
層面B6 產品責任	一般披露： 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： (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。 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。 B6.2 接獲關於產品及服務的投訴數目以及應對方法。 B6.3 描述與維護及保障知識產權有關的慣例。 B6.4 描述質量檢定過程及產品回收程序。 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。	產品責任管理 產品鑒定及召回 客戶投訴及保障 知識產權及品牌保護 產品鑒定及召回 客戶信息保護

層面	內容	披露章節
層面B7 反貪污	一般披露： 有關防止賄賂、勒索、欺詐及洗黑錢的： (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。 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。 B7.2 描述防範措施及舉報程序，以及相關執行及監察方法。 B7.3 描述向董事及員工提供的反貪污培訓。	反貪污管理 反貪污管理 反貪污管理
社區		
層面B8 社區投資	一般披露 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。 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）。 B8.2 在專注範疇所動用資源（如金錢或時間）。	社區投資管理 社區投資管理 社區投資管理

投資者 關係報告

2024年，國際經濟形式複雜多變，中國經濟總體平穩並穩步回升，體育用品市場競爭仍然激烈。恰逢體育大年，為行業的發展提供了有利的環境，本集團積極把握市場機遇，秉承「單品牌、多品類、多渠道」的策略，聚焦六大核心品類，加強產品的科技研發與創新力度，持續優化消費者體驗；同時，整合線上線下營銷資源，強化品牌的競爭力和影響力，並不斷提升運營效率，進一步鞏固品牌在運動行業的領先地位。年內，本集團業績表現穩健，整體經營狀況良好，為長期可持續發展奠定堅實基礎。

受惠於品牌影響力的逐步增強與經營業績的穩健表現，本集團的市場熱度和消費者忠誠度雙重提升，並持續受到資本市場的密切關注，這對公司投資者關係工作提出了更高的要求。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，堅持以「溝通與發現、傳遞與建議」為核心，在與賣方分析師和買方投資者的溝通互動中，始終遵循「透明、可信、及時」的溝通原則，力求全方位、多角度地向投資界展示公司業務的發展狀況與投資價值。

• 溝通與發現

- 在嚴格遵循香港聯交所相關信息披露規定的基礎上，公司投資者關係部積極搭建與投資界的溝通橋樑，主動通過路演、日常會面、電話會議等多元方式，及時傳遞公司運營表現等關鍵信息，助力投資界人士深入理解公司的發展邏輯，維護雙向暢通、高效互動的溝通模式；
- 持續強化投資者論壇的參與，通過更加集中的互動溝通模式，加深信息傳遞的層次，擴大信息傳遞的範圍，達到更佳的傳播效果；同時積極獲取最新的行業與資本市場觀點，及時發現新信息、新風向；
- 主動傾聽投資者對公司發展情況的洞察及建議，包括「環境、社會和公司治理(ESG)」、AI技術等高關注度的熱門議題，聚焦行業前沿動態，發掘優秀行業標準；

• 傳遞與建議

- 作為信息交互的關鍵紐帶，積極助力投資者深層次、全方位地感受李寧式體驗價值，同時，將投資界的觀點、建議與關切進行梳理分析，常態化地反饋至公司管理層；
- 持續挖掘行業優秀經驗與前沿實踐，系統總結後精準傳遞給管理層，推動公司提升運營效率、強化企業管治能力，助力公司穩健運行。

年內，公司投資者溝通活動總結如下：

活動類型	2024年	2023年	2022年
路演 (包括反向路演)	4次 (共173次會議)	4次 (共180次會議)	2次 (共137次會議)
論壇	16次 (共71會議)	18次 (共75會議)	11次 (共67會議)
會面／線上會議	352次	340次	306次

展望2025年，公司投資者關係部將繼續圍繞「溝通與發現、傳遞與建議」的工作核心，緊密契合公司的發展戰略，加強與投資界的溝通和交流，力求及時、準確地傳遞公司發展動態，並積極回應投資者的疑問與訴求，致力於為本集團在資本市場贏得更廣泛的支持，助力公司實現長遠的發展目標。

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 (港幣櫃台) 及82331 (人民幣櫃台)
 每手買賣股數：500股
 於2024年12月31日已發行股份數目：2,584,797,906股
 於2024年12月31日市值：約42,545,773,533港元

2024年股息

中期股息：每股37.75分人民幣
 末期股息：每股20.73分人民幣

財務日誌

公佈全年業績：2025年3月27日
 股東週年大會：2025年6月12日

企業網站

李寧官方網站：<http://www.lining.com>
 李寧投資者關係網址：<http://ir.lining.com>

投資者關係聯絡地址

香港炮台山
 電氣道218號
 香港李寧大廈27樓
 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，62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34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主板上市公司及本公司的主要股東非凡領越有限公司之主席、行政總裁、執行董事、提名委員會主席及執行委員會主席。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，54歲，日籍華人，原中國姓名錢煒(Qian Wei)，執行董事及本公司聯席行政總裁。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21年經驗。



李麒麟先生，38歲，執行董事。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。李先生現擔任香港聯交所主板上市公司及本公司的主要股東非凡領越有限公司之執行董事及執行委員會成員。李先生亦自2022年10月起擔任香港紡織商會有限公司之董事。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，68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，69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31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。

董事和 高級管理人員



陳振彬博士，GBM, GBS, SBS, BBS, JP, 67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38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。彼亦曾分別於2012年12月至2023年1月擔任迅捷環球控股有限公司之獨立非執行董事，及於2010年9月至2024年8月擔任榮豐億控股有限公司（前稱榮豐聯合控股有限公司）之獨立非執行董事，該兩家公司均於香港聯交所主板上市。陳博士積極參與香港公共事務，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，55歲，獨立非執行董事及本公司薪酬委員會成員。王女士於2022年12月加入本集團，彼擁有逾22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。

高級管理人員



趙東升先生，53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26年經驗。彼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，59歲，本集團副總裁及首席運動官，於1990年3月加入本集團，負責本集團運動科學研究。洪先生加入本集團前曾有9年羽毛球專業運動員經驗。加入本集團後，他曾於2014年至2024年擔任本集團首席產品官及首席產品行銷官10年，負責本集團產品設計、規劃、上市及市場行銷等工作。

董事和 高級管理人員



金翟宣先生，47歲，本集團副總裁及首席運營官，於2020年4月加入本集團，負責本集團終端門店銷售運營、商品計劃、物流及供應鏈等綜合管理工作。金先生在家居及服裝行業擁有逾22年零售綜合管理經驗。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，42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19年工作經驗，彼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，45歲，本集團副總裁，於2008年8月加入本集團，負責本集團電商、新零售業務及戶外產品企劃設計管理工作。馮先生在互聯網和電子商務領域有逾21年經驗，彼曾任職多家知名互聯網公司。彼持有上海海運學院（現稱上海海事大學）電子信息工程學士學位。



宋春濤先生，47歲，本集團副總裁及首席人力資源官，於2023年4月加入本集團，負責本集團人力資源、行政及法務工作。宋先生在消費品和服裝零售等行業擁有逾26年人力資源管理經驗，先後在知名跨國及本土企業中擔任高級管理職務。宋先生持有南昌大學工學學士學位和中山大學的工商管理碩士學位。



汪軼先生，45歲，本集團副總裁及首席營銷官，於2023年6月加入本集團，負責本集團品牌戰略規劃與管理、運動資源管理、多品類產品行銷、零售與消費者體驗，及企業公關等工作。汪先生曾服務於寶潔、瑪氏、強生等多家全球知名消費品企業，從事多品類多品牌行銷管理工作。彼亦曾主責伊利集團品牌管理、媒介規劃和數位化轉型工作。汪先生在消費者洞察、品牌建設及市場行銷等方面有著豐富經驗。彼持有中山大學理學學士學位及現就讀清華大學高級管理人員工商管理碩士。



BERETTA

这一刻
是永恒



董事會 報告

董事會謹此提呈截至2024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。本集團擁有完善的研發、設計、製造、市場營銷、經銷及零售管理能力，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／或銷售多個自有、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2024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2024年12月31日止年度之業績載於本年報第173頁之綜合收益表。

股息及派息政策

年內，本公司已於2024年8月15日宣派截至2024年6月30日止六個月之中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37.75分人民幣（2023年：36.20分人民幣），而該中期股息已於2024年9月派付。

董事會建議派發截至2024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20.73分人民幣（2023年：18.54分人民幣）。該建議末期股息須待股東在2025年股東週年大會上批准，方可作實，並將按2025年6月12日之中國人民銀行所報人民幣兌港元的官方基準匯率換算成港元派發。該股息將毋須繳納任何預提稅項。待股東批准後，該建議末期股息將於：

- (i) 2025年6月27日派付予於2025年6月19日登記在本公司股東名冊上之股東；
- (ii) 2025年6月27日派付予於根據2015年公開發售而發行及於2025年6月19日仍尚餘的可換股證券持有人；及
- (iii) 2025年7月3日（即2025年6月27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2025年6月19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2025年6月19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。有關每份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。

沒有股東放棄或同意放棄任何股息的安排。

暫停辦理股份及可換股證券過戶登記

為釐定有權出席2025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2025年股東週年大會上批准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2025年股東週年大會並於會上投票：

遞交過戶文件之最後時限	2025年6月6日（星期五）下午4時30分
暫停辦理股份過戶登記手續期限	2025年6月9日（星期一）至2025年6月12日（星期四）（首尾兩日包括在內）
記錄日期	2025年6月12日（星期四）
2025年股東週年大會日期	2025年6月12日（星期四）

為符合資格出席2025年股東週年大會並於會上投票，所有過戶文件必須於上述遞交過戶文件之最後時限前，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2025年股東週年大會上批准之建議末期股息：

遞交過戶文件之最後時限	2025年6月17日（星期二）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	2025年6月18日（星期三）至2025年6月19日（星期四）（首尾兩日包括在內）
末期股息記錄日期	2025年6月19日（星期四）

為符合資格收取建議末期股息，所有過戶文件必須於上述遞交過戶文件之最後時限前，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2024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2024年12月31日，本公司包括股份溢價、庫藏股、其他儲備和保留溢利在內的可供分派儲備為10,332,306,000元人民幣（2023年12月31日：9,898,126,000元人民幣）。

本集團及本公司於2024年內的儲備變動詳情載於本年報第175頁至第176頁的綜合權益變動表及綜合財務報表附註17至18及附註35(a)。

主要客戶及供應商

截至2024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	
	2024年 佔總收入百分比	2023年 佔總收入百分比
最大客戶	3.5	3.7
五大客戶	13.2	12.4
	佔總採購額百分比	佔總採購額百分比
最大供應商	7.4	10.3
五大供應商	27.5	27.9

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2024年12月31日並無銀行借貸（2023年：無）。

捐贈

年內，本集團已落實了價值40,048,000元人民幣的現金和物資的捐贈（2023年：27,043,000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，為籌集本集團的一般營運資金，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，為籌集更多資金支持下一階段的发展及優化資本架構，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2024年12月31日止年度內，本金總額約為10,497.53港元的2013年可換股證券已轉換成3,298股股份，而概無2015年可換股證券獲轉換成股份。於2024年12月31日，尚未行使的2013年可換股證券金額約為3,396,122.58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1,066,956股股份及77股股份。

假設於2024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	276,546,696 (附註2)	10.70%	–	276,546,696	10.69%
公眾人士	2,308,251,210	89.30%	1,067,033	2,309,318,243	89.31%
總計	2,584,797,906	100.00%	1,067,033	2,585,864,939	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276,546,696股股份中擁有權益，其中：
 - 4,426,153股股份以個人權益持有；及
 - 272,120,543股股份由非凡領越有限公司持有。

李麒麟先生（李寧先生之侄兒及李進先生之兒子）被視為於非凡領越有限公司持有的272,120,543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）被視為於非凡領越有限公司持有的272,120,543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。

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

年內及截至本年報日期本公司之董事如下：

執行董事

李寧先生
高坂武史先生
李麒麟先生

(執行主席兼聯席行政總裁) (於2024年6月13日獲重選)
(聯席行政總裁) (於2024年6月13日獲重選)
(於2024年6月13日獲重選)

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

根據組織章程細則第87條規定及上市規則附錄C1所載之企業管治守則（「企業管治守則」），顧福身先生、陳振彬博士及王雅娟女士須將於2025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。

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2025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。

董事之重要交易、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。

與控股股東之重要交易、安排及合約

除本年報所披露者外，截至2024年12月31日止年度內，本公司或其任何附屬公司與本公司控股股東或其任何附屬公司於並無作出重要交易、安排或合約，亦無就控股股東或其任何附屬公司向本集團提供服務而訂立任何重要交易、安排或合約。

董事於競爭業務中的權益

年內，下列董事擁有下列根據上市規則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	非凡領越有限公司 (「非凡領越」)	非凡領越及其附屬公司(統稱「非凡領越集團」)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。在非凡領越集團的核心業務中，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)

董事會乃獨立於非凡領越集團的董事會，而概無上述董事可控制董事會，故本集團有能力獨立於非凡領越集團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。

薪酬政策

本集團一向重視招聘、激勵、培養和保留員工，關注薪酬制度的外部競爭性和內部公平性，以及薪酬成本效率，重視薪酬管理與績效管理的相互關係，以繼續保持本集團持續發展的競爭能力。截至2024年12月31日止年度，員工收入由基本工資和績效獎金組成。

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。

本集團亦分別參與香港和南韓公積金計劃及退休計劃，兩項計劃均為定額供款退休福利計劃。

退休金計劃、上述公積金計劃及退休計劃均無任何有關沒收計劃供款之規定。該等方案及計劃供款於產生時列作開支。本集團於截至2024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181,271,000元人民幣（2023年：166,153,000元人民幣）。截至2024年12月31日止年度，本集團並無根據該等計劃可用作減低現有供款水平的沒收供款。

股票掛鈎協議

於截至2024年12月31日止年度，除本公司可換股證券、2014年購股權計劃、2024年購股權計劃、2024年股份獎勵計劃及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」、「2014年購股權計劃」、「2024年購股權計劃及2024年股份獎勵計劃」及「2016年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

2014年購股權計劃

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，並於10年期計劃期限完結後於2024年5月30日屆滿。

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）。

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。行使價將參考下列兩者中的較高者釐定：(i)股份於授出購股權日期在聯交所每日報價表上所列之收市價；及(ii)股份於緊接授出日期前5個營業日在聯交所每日報價表上所列之平均收市價。

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

根據2014年購股權計劃，於2024年1月1日本公司可供授予的購股權數量為53,122,959股股份（佔已發行股份約2.02%），並於2024年5月29日（2014年購股權計劃最後有效日期）維持不變。於2024年12月31日，本公司並無根據2014年購股權計劃可供授予之購股權。年內及於本年報日期根據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減本公司為註銷而回購的股份的加權平均數為0.12%。截至2024年12月31日止年度並無根據2014年購股權計劃授出購股權。

根據2014年購股權計劃授出且緊接其於2024年5月30日終止前尚未行使之購股權可按其授出條款及2014年購股權計劃之規則繼續生效及行使。於2024年12月31日，根據2014年購股權計劃授出且尚未行使的購股權賦予持有人可認購3,090,300股股份。

於截至2024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。

		股份數目									
承授人	授出日期	每股 行使價 港元	於2024年 1月1日 尚未行使 之購股權	年內授出	年內行使	年內失效	年內註銷	於2024年 12月31日 尚未行使 之購股權	緊接購股 權授出 日期前的 股份收市價 港元	歸屬期	行使期
董事											
高坂武史	2019年9月19日	22.52	2,840,300	—	—	—	—	2,840,300	23.30	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	13.44	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	2019年4月15日	13.36	317,400	—	317,400 (附註1)	—	—	—	13.42	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
			3,407,700	—	317,400	—	—	3,090,300			

附註：

1. 股份於緊接行使購股權日期前之加權平均收市價為16.56港元。
2. 董事會於2019年12月11日決議通過修訂及提早該等將於2020年和2021年歸屬之購股權之歸屬日期。

2024年購股權計劃及2024年股份獎勵計劃

鑑於2014年購股權計劃屆滿，董事會建議於本公司股東特別大會上建議股東採納2024年購股權計劃，以繼續為本集團的合資格參與者提供激勵。以及作為本公司一個替代渠道，提供具競爭力和吸引力的薪酬待遇，以激勵本集團合資格參與者對本集團的貢獻，董事會亦建議於本公司股東特別大會上向股東建議採用2024年股份獎勵計劃。於2024年6月13日舉行的本公司股東特別大會上，股東批准採納2024年購股權計劃及2024年股份獎勵計劃。2024年購股權計劃及2024年股份獎勵計劃將自其採納日期起生效，為期10年，並於2034年6月12日屆滿。根據2024年購股權計劃及2024年股份獎勵計劃，本公司可向合資格參與者包括董事會全權酌情認為已為本集團作出貢獻之僱員（包括本公司及本公司之全資及非全資附屬公司之董事及僱員，但不包括本公司任何獨立非執行董事）及關聯實體（包括本公司任何控股公司、同系附屬公司或聯營公司的任何董事或僱員），以彼等為本集團發展及增長作出之貢獻為基準授出購股權／獎勵股份。

已發行及因任何單一合資格參與者（主要股東或任何彼等各自之聯繫人除外）於任何12個月期間根據2024年購股權計劃及2024年股份獎勵計劃獲授及將獲授之購股權獲行使／獎勵股份獲歸屬而將予發行的股份總數不得超過於授出日期已發行股份總數之1%。就已授出或將授出予主要股東或任何彼等各自之聯繫人之購股權及獎勵（就已發行或將發行的所有獎勵及來自其他計劃的其他購股權及獎勵而言），及就已授出或將授出予一名董事（獨立非執行董事除外）或本公司主要行政人員或任何彼等各自之聯繫人的獎勵股份（就所有獎勵股份而言），上述限額減少至每次授出日期已發行股份總數的0.1%。任何購股權及獎勵授出予董事、本公司主要行政人員或主要股東（或任何彼等各自之聯繫人）均須獲本公司獨立非執行董事批准，而任何超過該等限額（0.1%）的購股權／獎勵股份的進一步授予均須向股東寄發通函並經股東在股東大會上批准。

根據2024年購股權計劃，購股權的行使價將參考上市規則而釐定，且不得低於下列中的最高者：(i)股份於授出日期在聯交所每日報價表上所列之收市價；(ii)股份於緊接授出日期前5個營業日在聯交所每日報價表上所列之平均收市價；及(iii)一股股份的面值。根據2024年股份獎勵計劃授予合資格參與者的獎勵股份是無償授予。購股權及獎勵股份的歸屬期應自授出日期起不少於12個月，一般而言，每12個月將歸屬授予購股權或獎勵股票的三分之一。購股權可在購股權期間內的任何時間行使，該期限由董事會決定並在授出時的授予書中註明。

根據於2024年購股權計劃及2024年股份獎勵計劃採納日期的2,584,480,506股已發行股份，就2024年購股權計劃及2024年股份獎勵計劃而可能將予發行的所有購股權及獎勵的股份總數不得超過129,224,025股股份，佔不超過2024年購股權計劃及2024年股份獎勵計劃採納日期已發行股份總數約5%。此外，根據2024年購股權計劃及2024年股份獎勵計劃於任何財政年度授予的所有購股權及獎勵所涉及股份總數將不超過12,922,402股股份，佔不超過2024年購股權計劃及2024年股份獎勵計劃採納日期已發行股份總數約0.5%。2024年購股權計劃及2024年股份獎勵計劃詳情載於本公司日期為2024年5月14日之通函內。

截至2024年12月31日止年度，並無根據2024年購股權計劃授出購股權及無根據2024年股份獎勵計劃授出股份。於2024年12月31日及於本年報日期，就2024年購股權計劃及2024年股份獎勵計劃而可能將予發行的所有購股權及獎勵的股份總數為129,224,025股股份，佔已發行股份約5%，及截至2024年12月31日止財政年度及於本年報日期可授予的股份總數為12,922,402股股份，佔不超過已發行股份約0.5%。

2016年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日起生效及將於2026年7月13日屆滿，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。沒有經挑選參與者須為接受任何授予獎勵或當股份獎勵成為不受限制時支付任何費用。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。根據2016年限制性股份獎勵計劃，將不會發行新股份。

根據2016年限制性股份獎勵計劃，於計劃期間授出的限制性股份數目上限為不超過本公司不時已發行股本之5%。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。

根據2016年限制性股份獎勵計劃，於2024年1月1日及2024年12月31日可授予的限制性股份總數分別為91,263,191股和87,695,357股。於2024年12月31日，已發行股份數目為2,584,797,906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129,239,895股。年內，本公司授出2,812,800股限制性股份，佔年內已發行股份之加權平均數約0.11%。根據2016年限制性股份獎勵計劃，將不會發行新股份。於本年報日期根據2016年限制性股份獎勵計劃可供授予的限制性股份總數為87,804,510股，佔本年報日期已發行股份總數約3.40%。

年內根據本公司所有計劃而已授出的購股權及獎勵（包括限制性股份）而可能發行的股份總數（即3,090,300股）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及為註銷而回購的股份之加權平均數（即2,575,561,989股）約為0.12%。

於截至2024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。

限制性股份數目										緊接限制性股份授出日期前的股份收市價	年內緊接歸屬日期前的股份加權平均收市價
承授人	授出日期	每股 限制性股份 之公允價值 (附註1) 港元	於2024年 1月1日	年內授出	年內歸屬	年內失效 ／註銷	於2024年 12月31日	購買價格 (附註2) 港元	歸屬期	港元	港元
董事											
李寧 (附註3)	2022年1月11日	76.10	1,230,630	–	217,170	–	1,013,460	無	2023年4月1日 至2026年4月1日	76.80	20.80
高坂武史 (附註3)	2019年9月19日	22.40	370,650	–	370,650	–	–	無	2020年9月1日 至2024年9月1日	23.30	14.66
	2022年1月11日	76.10	865,980	–	–	152,820	713,160	無	2023年4月1日 至2026年4月1日	76.80	不適用
	2024年9月25日	15.44	–	2,124,700	–	–	2,124,700	無	2025年9月1日 至2028年9月1日	15.56	不適用
李麒麟	2022年1月11日	76.10	164,135	–	28,965	–	135,170	無	2023年4月1日 至2026年4月1日	76.80	20.80
顧福身	2022年6月24日	67.70	17,334	–	8,666	–	8,668	無	2023年4月1日 至2025年4月1日	64.55	20.80
王亞非	2022年6月24日	67.70	17,334	–	8,666	–	8,668	無	2023年4月1日 至2025年4月1日	64.55	20.80
陳振彬	2022年6月24日	67.70	17,334	–	8,666	–	8,668	無	2023年4月1日 至2025年4月1日	64.55	20.80
五名最高薪人士 (附註3)											
合計	2022年1月11日	76.10	2,051,220	–	–	361,980	1,689,240	無	2023年4月1日 至2026年4月1日	76.80	不適用
合計	2023年12月11日	18.30	215,900	–	71,966	–	143,934	無	2024年9月1日 至2026年9月1日	21.35	14.66
本集團其他僱員											
合計	2020年10月20日	40.70	800	–	200	–	600	無	2022年10月20日 至2030年10月20日	38.20	16.22
合計	2021年3月31日	50.50	17,368	–	17,368	–	–	無	2022年4月1日 至2024年4月1日	50.85	20.80
合計	2021年8月20日	89.20	5,378	–	2,689	2,689	–	無	2022年9月1日 至2024年9月1日	94.75	14.66
合計	2021年10月11日	79.35	18,268	–	18,268	–	–	無	2022年9月1日 至2024年9月1日	80.95	14.66
合計	2021年12月20日	79.95	3,668	–	3,668	–	–	無	2022年9月1日 至2024年9月1日	84.00	14.66
合計	2022年1月11日	76.10	51,534	–	–	25,766	25,768	無	2023年4月1日 至2025年4月1日	76.80	不適用

董事會 報告

承授人	授出日期	每股 限制性股份 之公允價值 (附註1) 港元	限制性股份數目					購買價格 (附註2) 港元	緊接限制性 股份授出 日期前的 股份收市價 港元	年內緊接 歸屬日期前 的股份加權 平均收市價 港元
			於2024年 1月1日	年內授出	年內歸屬	年內失效 ／註銷	於2024年 12月31日			
合計	2022年1月11日	76.10	1,805,400	–	–	431,230	1,374,170	無	2023年4月1日 至2026年4月1日	76.80 不適用
合計	2022年3月21日	62.15	417,902	–	184,866	31,012	202,024	無	2023年4月1日 至2025年4月1日	60.60 20.80
合計	2022年3月21日	62.15	492,405	–	–	86,895	405,510	無	2023年4月1日 至2026年4月1日	60.60 不適用
合計	2022年5月25日	50.65	18,668	–	9,332	–	9,336	無	2023年4月1日 至2025年4月1日	52.25 20.80
合計	2022年6月30日	72.70	3,200	–	1,600	–	1,600	無	2023年4月1日 至2025年4月1日	70.60 20.80
合計	2022年8月19日	69.10	4,334	–	2,166	–	2,168	無	2023年9月1日 至2025年9月1日	69.85 14.66
合計	2022年9月23日	62.65	3,600	–	1,800	–	1,800	無	2023年9月1日 至2025年9月1日	64.00 14.66
合計	2022年10月28日	42.35	175,780	–	31,020	–	144,760	無	2023年9月1日 至2026年9月1日	45.70 14.66
合計	2023年1月3日	69.35	9,700	–	3,233	–	6,467	無	2024年4月1日 至2026年4月1日	67.75 20.80
合計	2023年1月3日	69.35	720,760	–	–	108,114	612,646	無	2024年4月1日 至2027年4月1日	67.75 不適用
合計	2023年4月25日	55.45	160,400	–	53,465	8,200	98,735	無	2024年4月1日 至2026年4月1日	56.90 20.80
合計	2023年5月31日	42.00	11,900	–	3,966	–	7,934	無	2024年4月1日 至2026年4月1日	43.35 20.80
合計	2023年6月29日	41.40	235,800	–	78,600	–	157,200	無	2024年4月1日 至2026年4月1日	44.15 20.80
合計	2023年9月27日	32.00	56,300	–	18,766	–	37,534	無	2024年9月1日 至2026年9月1日	32.05 14.66
合計	2023年10月26日	23.95	79,200	–	26,399	–	52,801	無	2024年9月1日 至2026年9月1日	30.20 14.66
合計	2023年11月29日	21.35	10,800	–	7,199	–	3,601	無	2024年9月1日 至2025年9月1日	22.10 14.66
合計	2023年11月29日	21.35	81,600	–	14,366	38,500	28,734	無	2024年9月1日 至2026年9月1日	22.10 14.66
合計	2023年12月11日	18.30	171,000	–	107,989	–	63,011	無	2024年9月1日 至2025年9月1日	21.35 14.66
合計	2023年12月11日	18.30	72,000	–	24,000	12,000	36,000	無	2024年9月1日 至2026年9月1日	21.35 14.66

承授人	授出日期	每股 限制性股份 之公允價值 (附註1) 港元	限制性股份數目					購買價格 (附註2) 港元	歸屬期	緊接限制性 股份授出 日期前的 股份收市價 港元	年內緊接 歸屬日期前 的股份加權 平均收市價 港元
			於2024年 1月1日	年內授出	年內歸屬	年內失效 ／註銷	於2024年 12月31日				
合計	2024年1月18日	16.10	-	41,000	-	-	41,000	無	2025年4月1日 至2027年4月1日	16.32	不適用
合計	2024年3月27日	19.92	-	66,400	-	16,600	49,800	無	2025年4月1日 至2027年4月1日	20.10	不適用
合計	2024年5月8日	20.90	-	132,800	-	-	132,800	無	2025年4月1日 至2027年4月1日	21.30	不適用
合計	2024年8月28日	14.18	-	27,800	-	-	27,800	無	2025年9月1日 至2027年9月1日	14.64	不適用
合計	2024年10月23日	15.28	-	32,100	-	-	32,100	無	2025年9月1日 至2027年9月1日	16.06	不適用
合計	2024年11月26日	15.40	-	388,000	-	-	388,000	無	2025年9月1日 至2027年9月1日	15.50	不適用
			9,578,282	2,812,800	1,325,709	1,275,806	9,789,567				

附註：

1. 限制性股份之公允價值乃依照編製財務報表時採用的會計準則及政策計算及根據於授出日期每股股份於聯交所所報之收市價計算。
2. 經挑選參與者無須為申請或接納限制性股份支付任何費用。除上述所產生的費用由經挑選參與者承擔外，限制性股份為無償授予。
3. 截至2024年12月31日止年度本集團五名最高薪人士包括兩名董事。在此類別下報告的匯總信息代表其餘三名人士的的限制性股份變動。

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。

本公司並無就截至2024年12月31日止年度應付受託人款項及將予購買之股份數目採納年度上限。有關往年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「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、2021年12月14日及2023年6月1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2024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	佔已發行股份	
				合計 (好倉)	總數概約百分比*
李寧	個人權益及受控制公司之權益	276,546,696	1,013,460	277,560,156 (附註1)	10.74%
高坂武史	個人權益	1,264,920	5,678,160 (附註2)	6,943,080	0.27%
李麒麟	個人權益及酌情信託受益人	273,254,473	135,170	273,389,643 (附註3)	10.58%
顧福身	個人權益	17,332	258,668 (附註4)	276,000	0.01%
王亞非	個人權益	387,477	8,668 (附註5)	396,145	0.02%
陳振彬	個人權益	20,462	8,668 (附註6)	29,130	0.00%

* 百分比乃根據2024年12月31日已發行股份數目2,584,797,906股計算。

附註：

- 李寧先生於277,560,156股股份中擁有權益，其中4,426,153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272,120,543股股份中擁有權益。此外，李寧先生於1,013,460股相關股份中擁有權益。詳情如下：
 - 非凡領越有限公司（「非凡領越」）之全資附屬公司非凡中國BVI於272,120,543股股份中擁有權益。於2024年12月31日，非凡領越由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17.28%、21.93%、20.57%及0.62%權益。李寧先生持有非凡領越約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領越持有之272,120,543股股份中擁有權益。李寧先生亦為非凡領越之執行董事、主席兼行政總裁。
 - 李寧先生於2016年限制性股份獎勵計劃項下之1,013,460股未歸屬限制性股份中擁有權益。
- 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2,837,860股未歸屬限制性股份中擁有權益。
- 李麒麟先生於273,389,643股股份中擁有權益，其中1,133,930股股份以個人權益持有，而根據證券及期貨條例，彼被視為於非凡領越持有之272,120,543股股份中擁有權益。此外，李麒麟先生於2016年限制性股份獎勵計劃項下之135,170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。彼亦為非凡領越之執行董事。
- 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8,668股未歸屬限制性股份中擁有權益。

5. 王亞非女士於2016年限制性股份獎勵計劃項下之8,668股未歸屬限制性股份中擁有權益。
6. 陳振彬博士於2016年限制性股份獎勵計劃項下之8,668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2024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2024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	佔已發行股份	
				合計 (好倉)	總數概約百分比*
李寧	個人權益及受控制公司之權益	276,546,696	1,013,460	277,560,156 (附註1)	10.74%
李麒麟	個人權益及酌情信託受益人	273,254,473	135,170	273,389,643 (附註2)	10.58%
李進	受控制公司之權益	272,120,543	—	272,120,543 (附註3)	10.53%
非凡領越有限公司	受控制公司之權益	272,120,543	—	272,120,543 (附註1(a))	10.53%

* 百分比乃根據2024年12月31日已發行股份數目2,584,797,906股計算。

附註：

1. 李寧先生於277,560,156股股份中擁有權益，其中4,426,153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272,120,543股股份中擁有權益。此外，李寧先生於1,013,460股相關股份中擁有權益。詳情如下：
 - (a) 非凡領越之全資附屬公司非凡中國BVI於272,120,543股股份中擁有權益。於2024年12月31日，非凡領越由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17.28%、21.93%、20.57%及0.62%權益。李寧先生持有非凡領越約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領越持有之272,120,543股股份中擁有權益。李寧先生亦為非凡領越之執行董事、主席兼行政總裁。
 - (b) 李寧先生於2016年限制性股份獎勵計劃項下之1,013,460股未歸屬限制性股份中擁有權益。
2. 李麒麟先生於273,389,643股股份中擁有權益，其中1,133,930股股份以個人權益持有，而根據證券及期貨條例，彼被視為於非凡領越持有之272,120,543股股份中擁有權益。此外，李麒麟先生於2016年限制性股份獎勵計劃項下之135,170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。彼亦為非凡領越之執行董事。
3. 誠如上文附註1(a)所披露，李進先生被視為於非凡領越持有之272,120,543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2024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，故董事會議決就往年應付受託人款項及將予購買之股份數目採納年度上限。詳情請參閱本董事會報告「2016年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、2021年12月14日及2023年6月1日之公告。

截至2024年12月31日止年度，本公司並未就截至2024年12月31日止年度採納年度上限及並無根據2016年限制性股份獎勵計劃規則向受託人支付任何款項以從公開市場購買股份。

與非凡領越之持續關連交易

主協議

本公司與非凡領越有限公司（「非凡領越」）於2010年8月31日訂立主協議（「主協議」）。據此，非凡領越及其附屬公司（統稱「非凡領越集團」）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（「非凡領越交易」）。主協議已於2012年12月31日到期。

於2013年1月4日，本公司與非凡領越訂立協議（「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，本公司與非凡領越訂立協議（「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日或非凡領越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，本公司與非凡領越訂立協議（「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日或非凡領越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，本公司與非凡領越訂立協議（「2019年主銷售協議」），有效期自2019年1月1日至2021年12月31日或非凡領越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領越集團成員公司之間有關(i)本集團任何成員公司向非凡領越集團出售品牌產品（包括但不限於運動服及運動相關產品）（「品牌產品」）；及(ii)非凡領越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」）與非凡領越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。

框架協議

於2021年12月30日，本公司與非凡領越訂立框架協議（「2021年框架協議」），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日或非凡領越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) 本集團向非凡領越集團出售品牌產品；
- (2) 非凡領越集團進行生產及加工，並將產品出售予本集團；
- (3) 非凡領越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) 本集團向非凡領越集團提供服務（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) 本集團向非凡領越集團租賃物業（包括但不限於辦公室及倉庫）；及
- (6) 本集團與非凡領越集團合作設計、製作、生產、出售、營銷及推廣聯名產品。

根據2021年框架協議，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收非凡領越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，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付非凡領越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。

由於截至2022年、2023年及2024年12月31日止三個財政期間2021年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2021年框架協議的公告。2021年框架協議已於2024年12月31日到期。

於2024年12月13日，本公司與非凡領越訂立協議（「2025年經重續框架協議」），以重續2021年框架協議並擴大交易範圍，有效期自2025年1月1日起至2027年12月31日或非凡領越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「重續協議相關交易」）訂立年度上限：

- (1) 本集團向非凡領越集團出售品牌產品（包括但不限於運動服及運動相關產品）；
- (2) 非凡領越集團進行生產及加工，並將產品出售予本集團；
- (3) 非凡領越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、(viii)運動相關知識共享及(ix)體育公園（包括但不限於東盟體育中心）的託管服務）；
- (4) 本集團向非凡領越集團提供服務（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) 本集團向非凡領越集團租賃物業（包括但不限於辦公室及倉庫）；
- (6) 非凡領越集團向本集團租賃物業（包括但不限於辦公室及倉庫）；
- (7) 本集團與非凡領越集團合作設計、製作、生產、出售、營銷及推廣聯名產品；
- (8) 本集團與非凡領越集團共同贊助體育比賽、活動及球隊；及
- (9) 向非凡領越集團授權本集團的商標，包括但不限於文字、徵示、設計、字母、字樣、數字、圖形要素、顏色、聲音、貨品的形狀或其包裝或可識別本集團的該等標誌的任何組合。

根據2025年經重續框架協議，本集團於截至2025年、2026年及2027年12月31日止財政年度應收非凡領越集團之重續協議相關交易年度上限分別為50,000,000元人民幣、50,000,000元人民幣及50,000,000元人民幣。本集團於截至2025年、2026年及2027年12月31日止財政年度應付非凡領越集團之重續協議相關交易年度上限分別為800,000,000元人民幣、900,000,000元人民幣及950,000,000元人民幣。

由於截至2025年、2026年及2027年12月31日止三個財政期間2025年經重續框架協議的年度上限適用百分比率低於5%，故重續協議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2024年12月13日有關2025年經重續框架協議的公告。

截至2024年12月31日止年度之年度審閱

於2024年12月31日，非凡領越間接持有本公司約10.53%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2024年12月31日止年度，就2021年框架協議項下本集團應收非凡領越集團之相關交易金額合共約17,473,000元人民幣，及本集團應付非凡領越集團之相關交易金額合共約512,752,000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) 按一般商業條款或更佳條款進行；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34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34所載其他關聯方交易並不構成上市規則第14A章所界定須遵守申報、年度審閱、公告及／或獨立股東批准的規定之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

截至2024年12月31日止年度，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於截至2024年12月31日止年度內概無購買、出售或贖回其任何上市證券。於2024年12月31日及本報告日期，本公司並無任何庫存股份 (定義見上市規則)。

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2024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2024年12月31日止年度已應用全部準則並一直遵守企業管治守則之守則條文。

本公司所採納之主要企業管治常規載列於本年報之企業管治報告。

業務審視

香港公司條例附表5所規定的本公司業務之公平審閱及本集團業務的進一步討論及分析，包括本集團所面對的主要風險及不明朗因素的討論、在2024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38頁的「管理層討論與分析」、第39頁至第55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39頁至第55頁的「企業管治報告」及56頁至第135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

年內，羅兵咸永道會計師事務所獲委任為本公司之核數師。本公司核數師於過去三年沒有變化。

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。

承董事會命

執行主席兼聯席行政總裁

李寧

香港，2025年3月27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171至262頁的綜合財務報表，包括：

- 於2024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，包括重大會計政策信息及其他解釋信息。

我們的意見

我們認為，該等綜合財務報表已根據《國際財務報告會計準則》真實而中肯地反映了貴集團於2024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布的《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。

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	我們的審計如何處理關鍵審計事項
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2024年12月31日，貴集團應收貿易款項原值餘額為1,046百萬元人民幣，並計提預期信貸虧損撥備42百萬元人民幣。 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計。該估計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確定因素及有關餘額金額龐大。	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計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準（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； • 評價和驗證估計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計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；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會計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2024年12月31日估計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2024年12月31日，貴集團存貨原值為2,765百萬元人民幣，跌價準備為167百萬元人民幣。

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確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準（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；
- 評估和驗證根據存貨庫齡表估計存貨跌價準備相關的關鍵控制點；
- 透過進行以下程序測試估計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庫齡分類以及重新計算驗證數字準確性以及(4)以抽樣方式將釐定可變現淨值使用的預計未來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2024年12月31日估計存貨跌價準備的判斷。

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《國際財務報告會計準則》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責或承擔任何責任。合理保證是高水準的保證，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滙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。
- 瞭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。

獨立 核數師報告

- 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交易和事項。
- 計劃和執行集團審計，以獲取關於貴集團內實體或業務單位財務信息的充足和適當的審計憑證，以對綜合財務報表形成審計意見提供基礎。我們負責指導、監督和覆核為集團審計而執行的審計工作。我們為審計意見承擔總體責任。

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盧啟良。

羅兵咸永道會計師事務所

執業會計師

香港，2025年3月27日

綜合 資產負債表

		於12月31日	
附註		2024年 千元人民幣	2023年 千元人民幣
資產			
非流動資產			
物業、機器及設備	6	4,610,454	4,123,948
使用權資產	6	1,576,667	2,184,054
投資性房地產	7	2,913,826	1,560,455
土地使用權	8	150,864	154,654
無形資產	9	234,736	220,867
遞延所得稅資產	22	949,424	800,960
其他資產	13	5,450	203,074
按權益法入賬之投資	11	1,743,938	1,606,601
以公允價值計量且變動計入當期損益的投資	3.3	450,316	428,189
其他應收款項	15	166,519	234,876
定期銀行存款	16	2,377,970	9,037,142
非流動資產總額		15,180,164	20,554,820
流動資產			
存貨	12	2,598,226	2,493,206
其他資產—即期部分	13	893,775	838,175
應收貿易款項	14	1,004,591	1,205,532
其他應收款項—即期部分	15	245,432	177,694
受限制之銀行存款	16	23,261	806
定期銀行存款—即期部分	16	8,264,361	3,493,687
現金及等同現金項目	16	7,498,596	5,443,883
流動資產總額		20,528,242	13,652,983
資產總額		35,708,406	34,207,803
權益			
本公司權益持有人應佔股本及儲備			
普通股	17	235,853	239,546
股份溢價	17	9,011,394	10,172,638
庫藏股	17	(290,896)	(1,037,927)
其他儲備	18	2,251,666	2,021,513
保留溢利	18	14,895,672	13,010,871
權益總額		26,103,689	24,406,641

綜合 資產負債表

	附註	於12月31日	
		2024年 千元人民幣	2023年 千元人民幣
負債			
非流動負債			
應付特許使用費	21	16,500	8,581
租賃負債	6	1,384,527	1,825,288
遞延所得稅負債	22	568,753	627,231
遞延收入	23	48,991	71,586
非流動負債總額		2,018,771	2,532,686
流動負債			
應付貿易款項	19	1,625,132	1,789,796
合同負債	5	368,518	552,537
租賃負債－即期部分	6	551,610	716,665
其他應付款項及應計費用	20	4,049,422	3,255,710
應付特許使用費－即期部分	21	40,917	38,484
當期所得稅負債		950,347	915,284
流動負債總額		7,585,946	7,268,476
負債總額		9,604,717	9,801,162
權益及負債總額		35,708,406	34,207,803

上述綜合資產負債表應與隨附附註一併閱讀。

第171至262頁所載的綜合財務報表於2025年3月27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

	附註	截至12月31日止年度	
		2024年 千元人民幣	2023年 千元人民幣
收入	5	28,675,643	27,598,491
銷售成本	24	(14,519,540)	(14,246,436)
毛利		14,156,103	13,352,055
銷售及經銷開支	24	(9,198,907)	(9,080,121)
行政開支	24	(1,427,907)	(1,256,152)
金融資產預期信貸虧損撥備（計提）／轉回－淨額	3.1	(5,274)	19,638
其他收入及其他收益－淨額	25	154,191	523,667
經營溢利		3,678,206	3,559,087
融資收入	27	429,525	500,556
融資開支	27	(254,421)	(181,446)
融資收入－淨額	27	175,104	319,110
享有按權益法入賬之投資的溢利份額	11	256,299	377,972
除所得稅前溢利		4,109,609	4,256,169
所得稅開支	28	(1,096,691)	(1,069,207)
年內溢利		3,012,918	3,186,962
由下列各方應佔溢利：			
本公司權益持有人		3,012,918	3,186,910
非控制性權益		—	52
		3,012,918	3,186,962
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	116.98	123.21
每股攤薄收益	29	116.52	122.66

上述綜合收益表應與隨附附註一併閱讀。

綜合 全面收益表

	附註	截至12月31日止年度	
		2024年 千元人民幣	2023年 千元人民幣
年內溢利		3,012,918	3,186,962
其他全面收益／(虧損)：			
有機會重分類至損益的項目			
外幣折算差額	18	52,205	(2,173)
年內全面收益總額		3,065,123	3,184,789
由下列各方應佔：			
本公司權益持有人		3,065,123	3,184,737
非控制性權益		—	52
年內全面收益總額		3,065,123	3,184,789

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						非控制性權益 千元人民幣	權益總額 千元人民幣
	普通股 千元人民幣 (附註17)	股份溢價 千元人民幣 (附註17)	庫藏股 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		
於2023年1月1日	240,320	11,580,718	(180,839)	1,792,412	10,896,819	24,329,430	2,498	24,331,928
年內全面收益總額	-	-	-	(2,173)	3,186,910	3,184,737	52	3,184,789
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17)	198	7,218	-	-	-	7,416	-	7,416
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)	-	-	-	183,456	-	183,456	-	183,456
購股權行使及限制性股份獎勵計劃下之 股份歸屬 (附註17)	-	56,360	49,187	(105,547)	-	-	-	-
轉撥至法定儲備	-	-	-	118,222	(118,222)	-	-	-
回購自有股份 (附註17)	-	-	(1,158,746)	-	-	(1,158,746)	-	(1,158,746)
註銷回購股份 (附註17)	(973)	(251,498)	252,471	-	-	-	-	-
可換股證券轉換之股份 (附註17、18)	1	33	-	(34)	-	-	-	-
已付股息 (附註30)	-	(1,220,193)	-	-	(954,636)	(2,174,829)	-	(2,174,829)
撤銷註冊非全資附屬公司	-	-	-	-	-	-	(2,550)	(2,550)
僱員以股份為基礎之酬金計劃的稅務影響	-	-	-	35,177	-	35,177	-	35,177
於2023年12月31日	239,546	10,172,638	(1,037,927)	2,021,513	13,010,871	24,406,641	-	24,406,641

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)	庫藏股 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)	權益總額 千元人民幣
於2024年1月1日	239,546	10,172,638	(1,037,927)	2,021,513	13,010,871	24,406,641
年內全面收益總額	-	-	-	52,205	3,012,918	3,065,123
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17)	30	3,887	-	-	-	3,917
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)	-	-	-	77,700	-	77,700
購股權行使及限制性股份獎勵計劃下之 股份歸屬 (附註17、18)	-	10,404	41,326	(51,730)	-	-
轉撥至法定儲備	-	-	-	157,732	(157,732)	-
註銷回購股份 (附註17)	(3,723)	(701,982)	705,705	-	-	-
可換股證券轉換之股份 (附註17、18)	-	7	-	(7)	-	-
已付股息 (附註30)	-	(473,560)	-	-	(970,385)	(1,443,945)
僱員以股份為基礎之酬金計劃的稅務影響	-	-	-	(5,747)	-	(5,747)
於2024年12月31日	235,853	9,011,394	(290,896)	2,251,666	14,895,672	26,103,689

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

	附註	截至12月31日止年度 2024年 千元人民幣	2023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	6,542,252	5,843,038
已付所得稅		(1,274,317)	(1,155,102)
經營活動產生之現金淨額		5,267,935	4,687,936
投資活動之現金流量			
— 購入物業、機器及設備		(1,430,834)	(1,727,144)
— 收購附屬公司的預付款項 (附註1)		—	(200,089)
— 收購附屬公司 (附註1)		(1,812,988)	—
— 購入投資性房地產		—	(12,053)
— 以公允價值計量且其變動計入損益的投資支付款項	3.3	—	(428,315)
— 購入無形資產		(72,205)	(88,130)
— 出售物業、機器及設備所得款項	31	10,140	3,064
— 購入理財產品	3.3	(5,095,000)	(7,922,000)
— 贖回理財產品本金額	3.3	5,095,000	7,922,000
— 存入定期銀行存款		(1,350,000)	(1,100,000)
— 贖回定期銀行存款		3,250,000	640,000
— 來自理財產品之投資收入	3.3, 25	35,195	80,370
— 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	3.3	954	179,504
— 已收銀行存款利息		418,024	72,529
— 已收聯營公司及合營企業股息	11	172,531	140,545
— 註銷合營企業所得款項		—	229
— 投資聯營公司支付款項		(53,569)	—
— 其他投資活動所用之現金		(6,864)	(9,615)
投資活動所用之現金淨額		(839,616)	(2,449,105)
融資活動之現金流量			
— 因購股權計劃而發行股份之所得款項	17	3,917	7,416
— 回購自有股份支付款項	17	—	(1,158,746)
— 支付租賃負債之本金及相關利息		(856,075)	(872,236)
— 銀行借貸所得款項		5,006,216	2,500,000
— 償還銀行借貸		(5,006,216)	(2,500,000)
— 已付利息		(28,176)	(16,006)
— 已付股息	30	(1,443,945)	(2,174,829)
— 註銷附屬公司向非控制性權益的已付現金		—	(2,550)
融資活動所用之現金淨額		(2,324,279)	(4,216,951)
現金及等同現金項目淨增加／(減少)		2,104,040	(1,978,120)
年初之現金及等同現金項目		5,443,883	7,382,218
現金及等同現金項目匯兌(虧損)／收益		(49,327)	39,785
年末之現金及等同現金項目		7,498,596	5,443,883

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2025年3月27日批准刊發此等綜合財務報表。

當前財政年度內主要事項

於2023年12月10日，本集團與獨立第三方訂立買賣協議(「買賣協議」)，據此，本集團同意有條件地(1)收購Vansittart Investment Limited(「目標公司」，一家於香港註冊成立之有限公司)的全部股本(「出售股份」)及(2)承接轉讓目標公司於上述收購完成日期欠其關聯方之一的貸款額(「出售貸款」)(統稱「收購事項」)。目標公司主要從事物業投資，並為一處位於香港之物業(「該物業」)的唯一法定及實益擁有人，該物業為目標公司之主要資產。

根據買賣協議，收購事項已於2024年1月28日以22.21億港元(相當於約20.13億元人民幣)的總代價落實。除於2023年12月支付的預付款項2.21億港元(相當於約2.00億元人民幣)外，本集團已於2024年1月支付了代價的剩餘金額20.00億港元(相當於約18.13億元人民幣)。

收購事項完成後，目標公司成為本公司的一間間接全資附屬公司，其財務業績已合併入本集團財務報表中。由於所收購總資產的公允價值絕大部分集中於該物業，而根據國際財務報告準則第3號，該物業被視為單一可識別資產，故本集團管理層(「管理層」)認為該收購事項為一項資產交易。收購事項的進一步詳情載於附註7(b)。

2. 編製基準及會計政策概要

編製該等綜合財務報表所採用之會計政策載列如下。除特別註明外，該等政策已於所有呈報年度貫徹應用。該等綜合財務報表乃為本集團(由李寧有限公司及其附屬公司組成)編製。

2. 編製基準及會計政策概要 (續)

2.1 編製基準

(i) 國際財務報告會計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會計準則理事會發佈的國際財務報告會計準則和香港法例第622章公司條例（「香港公司條例」）的披露要求編製。國際財務報告會計準則包括下列官方文獻：

- 國際財務報告會計準則（「國際財務報告準則」），
- 國際會計準則（「國際會計準則」），及
- 由國際財務報告準則詮釋委員會頒佈的詮釋（國際財務報告詮釋委員會詮釋）或其前身常務詮釋委員會頒佈的詮釋（常務詮釋委員會詮釋）。

(ii) 歷史成本法

除特定金融資產採用公允價值法進行計量外，本綜合財務報表採用歷史成本法編製。

(iii) 本集團已採納的經修改的準則

本集團已就2024年1月1日開始的年度報告期間首次應用下列經修改的準則：

國際會計準則第1號（修改）	負債分類為流動或非流動
國際會計準則第1號（修改）	附帶契諾之非流動負債
國際財務報告準則第16號（修改）	售後租回的租賃負債
國際會計準則第7號及國際財務報告準則第7號（修改）	供應商融資安排

上文所列的經修改的準則並無對過往期間確認的金額造成任何影響，且預期將不會對當期或未來期間產生重大影響。

(iv) 尚未採納的新訂或經修改的準則及年度改進

以下已頒佈的新訂或經修改的會計準則及年度改進毋須於截至2024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：

	生效日期
國際會計準則第21號（修改）—缺乏可交換性	2025年1月1日
國際財務報告準則第9號及國際財務報告準則第7號（修改）—金融工具分類與計量之修改	2026年1月1日
國際財務報告準則會計準則的年度改進—第11卷	2026年1月1日
國際財務報告準則第18號—財務報表的列報和披露	2027年1月1日
國際財務報告準則第19號—非公共受託責任附屬公司：披露	2027年1月1日

2. 編製基準及會計政策概要 (續)

2.1 編製基準 (續)

(iv) 尚未採納的新訂或經修改的準則及年度改進 (續)

這些新的或經修訂的會計準則及年度改進預計不會對本集團在當前或未來報告期間以及可預見的未來交易產生重大影響，但於生效日期採納國際財務報告準則第18號則預期會對本集團財務報表的列報和披露產生下文所述的若干普遍影響。

國際財務報告準則第18號將取代國際會計準則第1號「財務報表的列報」，並引入新規定，有助於實現類似實體財務表現的可比性，為使用者提供更多相關資料及透明度。雖然國際財務報告準則第18號不會影響財務報表中項目的確認或計量，但其對財務業績的列報和披露的影響將是廣闊的，尤其是對損益表以及在財務業績中提供管理層定義的績效指標的影響。

目前，管理層正在評估該新準則對集團綜合財務報表的詳細影響。根據已執行的高層次初步評估，已確定以下潛在影響：

- 儘管採納國際財務報告準則第18號對本集團的淨利潤並無影響，但本集團預期將損益表中的收入及開支項目歸入新的類別將影響經營溢利的計算及報告方式。根據本集團進行的高層次影響評估，以下項目可能會對經營溢利造成潛在影響：
 - 若干項目（包括投資性房地產租金收入、投資性房地產折舊、投資性房地產減值及以公允價值計量且變動計入損益的投資公允價值收益或虧損）現時合併於經營溢利的「其他收入及其他收益－淨額」項目中，需在經營溢利下呈列。
 - 除非涉及不必要的成本或工作，否則目前於經營溢利下的「融資收入」或「融資開支」項目內合計的匯兌差額可能需要分拆，部分匯兌收益或虧損於經營溢利內呈列，其餘則於經營溢利下呈列。
- 由於應用「實用結構性概要」概念以及經強化的合併及分拆原則，主要財務報表上呈列的項目可能會有所變動。此外，由於商譽將須在資產負債表中單獨呈列，本集團將分拆商譽及其他無形資產，並在資產負債表中單獨呈列。

2. 編製基準及會計政策概要 (續)

2.1 編製基準 (續)

(iv) 尚未採納的新訂或經修改的準則及年度改進 (續)

- 由於披露重大資料的規定維持不變，因此本集團預期目前在附註中披露的資料不會有重大改變；然而，資料的組合方式可能會因經強化的合併／分拆原則而有所變動。此外，將需要對以下方面進行重大的新披露：
 - 管理階層定義的績效指標 (例如息稅前利潤加折舊及攤銷(EBITDA))；
 - 損益表經營類別中按功能呈列的項目的開支性質明細—此明細僅適用於某些性質的開支；及
 - 應用國際財務報告準則第18號的首個年度期間，就損益表的每個項目應用國際財務報告準則第18號呈列的重列金額與先前應用國際會計準則第1號呈列的金額之間的對賬。

本集團將自2027年1月1日強制生效日期起應用新準則。由於需要追溯應用，因此截至2026年12月31日止財政年度的比較資料將按照國際財務報告準則第18號重列。

2.2 重大會計政策概要

(a) 綜合原則及權益會計處理

(i) 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2.2(b))。

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制性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。

2. 編製基準及會計政策概要 (續)

2.2 重大會計政策概要 (續)

(a) 綜合原則及權益會計處理 (續)

(ii) 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(iv)）。

(iii) 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(iv)）。

(iv) 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價值扣減。

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價值根據附註2.2(f)所述政策進行減值測試。

(v) 擁有權權益變動

本集團將不導致喪失控制權的非控制性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制性權益賬面價值的調整，以反映其於附屬公司的相關權益。非控制性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。

2. 編製基準及會計政策概要 (續)

2.2 重大會計政策概要 (續)

(a) 綜合原則及權益會計處理 (續)

(v) 擁有權權益變動 (續)

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，而賬面價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價值。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會計準則所指明／許可的另一權益類別內。

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

(b) 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制性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制性權益。

購買相關成本於產生時支銷。

2. 編製基準及會計政策概要 (續)

2.2 重大會計政策概要 (續)

(b) 業務合併 (續)

以下各項：

- 所轉讓的代價；
- 被收購實體的任何非控制性權益金額，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價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。

(c) 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。投資性房地產按成本減累計折舊和累計減值虧損後的金額列示。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及年化折舊率如下：

	估計可使用年期	年化折舊率
土地及樓宇	27至40年	2.25%至3.52%

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、機器及設備按賬面價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。

2. 編製基準及會計政策概要 (續)

2.2 重大會計政策概要 (續)

(c) 投資性房地產 (續)

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價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價值，則須將其賬面價值撇減至其可收回金額 (附註2.2(f))。

本集團將用於收購或興建投資性房地產的現金流出分類為投資性現金流量，而租金流入則分類為經營現金流量。

(d) 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價值，或 (如適當) 確認為一項獨立資產。替換部分的賬面價值取消確認。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。

倘資產的賬面價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2.2(f))。

出售的盈虧乃比較所得款項與賬面價值而釐定，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。

在建工程代表正在建設的建築物、房地產、廠房及待安裝的設備，並按成本減去累計減值虧損列示。成本包括直接建設成本和借款成本。當為資產達到預定使用狀態所需的大部分活動已完成時，這些成本的資本化停止，並將在在建工程轉入房地產、廠房及設備。

在建工程在基本完工並達到預定使用狀態之前不計提折舊。

2. 編製基準及會計政策概要 (續)

2.2 重大會計政策概要 (續)

(e) 無形資產

商譽

商譽於收購業務時產生，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，或當存在表明可能發生減值的事項或環境變化時，需增加測試頻率，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價值。

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）。

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。

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。

商標及專利、客戶關係及非競爭協議

獨立購買的商標及專利、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及專利、客戶關係及非競爭協議於收購日按公允價值確認。有使用年限的商標及專利、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。

2. 編製基準及會計政策概要 (續)

2.2 重大會計政策概要 (續)

(f) 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價值可能無法收回時，則需就減值進行其他資產的測試。減值虧損按資產的賬面價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。

(g) 金融資產

(i) 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，本集團才會對債務工具進行重分類。

(ii) 確認及取消確認

定期購入及出售的金融資產於交易日（即本集團承諾買賣該資產的日期）予以確認。倘從金融資產收取現金流量的權利已到期或已轉讓，而本集團已將其擁有權的絕大部分風險及回報轉讓，則金融資產將被取消確認。

2. 編製基準及會計政策概要 (續)

2.2 重大會計政策概要 (續)

(g) 金融資產 (續)

(iii) 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綜合收益表支銷。

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綜合收益表確認，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綜合收益表中列報。
- 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綜合收益表確認外，賬面價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綜合收益表中列報。
- 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工具之收益或虧損於綜合收益表確認，並於產生期間以淨值在其他收入及其他收益中列示。

2. 編製基準及會計政策概要 (續)

2.2 重大會計政策概要 (續)

(g) 金融資產 (續)

(iii) 計量 (續)

權益工具

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綜合收益表中確認。

對於以公允價值計量且其變動計入損益的金融資產，其公允價值變動於綜合收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。

(iv) 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。

(h) 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。

(i) 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. 編製基準及會計政策概要 (續)

2.2 重大會計政策概要 (續)

(i) 即期及遞延所得稅

期內所得稅開支為當期應納稅所得額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。

(i) 即期所得稅

即期所得稅支出根據本集團經營並產生應納稅所得額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。

(ii) 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價值的差額產生的暫時差異作全數準備。然而，倘遞延所得稅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。

遞延所得稅資產僅在未來應納稅所得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價值與稅基之間的暫時差額確認遞延所得稅負債及資產。

倘若存在法定執行權將即期所得稅資產與負債對銷，及倘遞延所得稅結餘與同一稅務機關相關，則可將遞延所得稅資產與負債對銷。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. 編製基準及會計政策概要 (續)

2.2 重大會計政策概要 (續)

(j) 即期及遞延所得稅 (續)

(iii) 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37(l)(ii))，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」。

(k) 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。

(l) 收益確認

(i) 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，貨品控制權已轉移。當產品已交付予批發商，批發商可全權決定銷售產品的渠道及價格，以及概無未履行的義務會影響批發商接受產品時，控制權即被視為已轉移。當產品已運送至特定地點、陳舊及損失風險已轉移至批發商，且批發商已接受貨品時，交付即告發生。

本集團之產品銷售通常有銷售折扣及返利。產品銷售收入是根據合約價格扣除於銷售時估計的銷售折扣及返利後確認。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，因為此時收回代價的權利是無條件的，本集團僅需等待客戶付款。

2. 編製基準及會計政策概要 (續)

2.2 重大會計政策概要 (續)

(l) 收益確認 (續)

(ii) 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。

(iii) 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。

(iv) 銷售貨品－退款撥備

對預計退貨的產品確認退款負債（包括在其他應付款項及應計費用）和退貨權利（包括在其他資產中）。在銷售時，使用積累的經驗來估計此等退貨。本集團於各報告日期重新評估上述假設之有效性及估計的退款金額（附註4(c)）。

預計將退回本集團的貨物對價不確認為收入，且相應存貨成本亦不在綜合收益表的銷售成本中予以確認。

(v) 銷售貨品－客戶忠誠度計劃

本集團設有一項忠誠度計劃，零售及線上顧客累積購物積分於日後購物時享有折扣。獎勵積分的合同負債於銷售時確認，收入於積分兌換之時或積分到期之時確認。

(m) 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。

2. 編製基準及會計政策概要 (續)

2.2 重大會計政策概要 (續)

(m) 租賃 (續)

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

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

負債計量亦包括根據合理確定續租權將作出的租賃付款。

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

為釐定增量借款利率，本集團：

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

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。

2. 編製基準及會計政策概要 (續)

2.2 重大會計政策概要 (續)

(m) 租賃 (續)

使用權資產按照成本計量，其中成本包括以下項目 (如適用)：

- 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。倘使用權資產的賬面價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2.2(f))。

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。

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。

(n) 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。

(o) 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、定期銀行存款)，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價值計算，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。

2. 編製基準及會計政策概要 (續)

2.3 其他會計政策

除上述重大會計政策外，本集團在編製該等綜合財務報表時亦採用了其他會計政策。有關該等其他會計政策的摘要，請參閱附註37。

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潜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。

3. 財務風險管理 (續)

3.1 財務風險因素 (續)

(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2024年及2023年12月31日止年度，本集團並無訂立任何遠期合約以對沖其所承受的外匯風險。

於2024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價值如下：

	2024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	196	3,248,996	118,901	1,870	100,146
應收貿易及其他應收款項	—	239	17,722	1,142	—
以公允價值計量且其變動計入 損益之投資	—	—	450,316	—	—
應付貿易及其他應付款項	—	(13,644)	(15,670)	—	—
應付特許使用費	—	—	(11,601)	—	—

	2023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	4,589	528,867	24,964	1,953	95,329
應收貿易及其他應收款項	—	4,159	4,882	3,579	—
以公允價值計量且其變動計入 損益之投資	—	—	428,189	—	—
應付貿易及其他應付款項	—	(15,482)	(17,027)	—	—
應付特許使用費	—	—	(19,835)	—	—

截至2024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162,730,000元人民幣（2023年：45,234,000元人民幣）。

(ii) 現金流量及公允價值利率風險

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

本集團的收入及經營現金流量大致不受市場利率變動所影響。本集團的利率風險主要來自定期銀行存款。於2024年12月31日，如果定期銀行存款利率升高／降低50個基點，而所有其他變數保持不變，則本年度稅後溢利將增加／減少9,749,000元人民幣（2023年：32,188,000元人民幣）。本集團目前並無對沖利率風險。

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其他應收款項收款記錄，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、受限制之銀行存款及定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三大主要銀行現金及等同現金項目、受限制之銀行存款及定期銀行存款的結餘。

	2024年 千元人民幣	2023年 千元人民幣
銀行		
銀行A	4,577,147	1,233,689
銀行B	3,981,123	4,965,353
銀行C	3,392,497	5,774,299
	11,950,767	11,973,341

(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、受限制之銀行存款及定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。歷史虧損率經已作出調整，以反映影響客戶結算應收款項能力的宏觀經濟因素的當前及前瞻性資料。

有鑒於此，於2024年12月31日及2023年12月31日在各賬齡段的應收貿易款項虧損撥備根據各自的發票日期釐定如下：

2024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	1%	35%*	100%	
賬面總值	1,002,517	13,085	30,647	1,046,249
虧損撥備	(6,480)	(4,531)	(30,647)	(41,658)

2023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	1%	4%*	100%	
賬面總值	1,065,476	157,530	20,741	1,243,747
虧損撥備	(11,609)	(5,865)	(20,741)	(38,215)

* 於2024年12月31日，賬齡介乎91至180天的應收貿易款項的全年預期信貸虧損率為35%（2023年：4%），此乃由於各銷售渠道的應收貿易款項比例改變所致。於2023年12月31日，賬齡介乎91至180天的應收貿易款項大部分來自本集團的電子商貿渠道，根據累積經驗，其預期信貸虧損率相對較低。

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。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2024年及2023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2024年及2023年12月31日分別為1.0%及1.8%。

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

	2024年 千元人民幣	2023年 千元人民幣
應收貿易款項預期信貸虧損撥備計提／(轉回)	8,704	(20,592)
其他應收款項預期信貸虧損撥備(轉回)／計提	(3,430)	954
金融資產預期信貸虧損撥備計提／(轉回)	5,274	(19,638)

(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(不包括法定負債及僱員福利責任)。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2024年12月31日				
應付特許使用費	41,487	16,500	—	—
應付貿易款項	1,625,132	—	—	—
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)	2,334,634	—	—	—
租賃負債	644,886	446,126	541,823	836,914
	4,646,139	462,626	541,823	836,914
於2023年12月31日				
應付特許使用費	38,997	10,000	—	—
應付貿易款項	1,789,796	—	—	—
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)	1,901,774	—	—	—
租賃負債	834,713	606,535	812,524	950,653
	4,565,280	616,535	812,524	950,653

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2024年及2023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2024年及2023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2024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)	-	-	450,316	450,316

於2023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)	-	-	428,189	428,189

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。

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2024年及2023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	總計 千元人民幣
於2023年1月1日	–	174,597	174,597
新增	7,922,000	428,315	8,350,315
結付／轉撥	(8,002,370)	(179,504)	(8,181,874)
公允價值變動	80,370	4,781	85,151
於2023年12月31日	–	428,189	428,189
新增	5,095,000	–	5,095,000
結付／轉撥	(5,130,195)	(954)	(5,131,149)
公允價值變動	35,195	23,081	58,276
於2024年12月31日	–	450,316	450,316
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			
2024年	–	23,081	23,081
2023年	–	(126)	(126)

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，就財務報告用途管理第三層級工具評估。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
	2024年	2023年			2024年	2023年	
	千元人民幣	千元人民幣					
金融資產							
私募股權基金投資 (附註a)	450,316	428,189	資產淨值	不適用	不適用	不適用	不適用

* 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。

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。

4. 重要會計估計及判斷 (續)

(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2.2(e)及附註2.2(f)所述的會計政策測試商譽、無形資產以及其他非金融資產 (包括物業、機器及設備、使用權資產及投資性房地產) 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6、附註7及附註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。

(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

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，並無呈列地理區域信息。

(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

	2024年 千元人民幣	2023年 千元人民幣
鞋類	14,300,341	13,389,080
服裝	12,050,245	12,410,785
器材及配件	2,325,057	1,798,626
總計	28,675,643	27,598,491

按銷售渠道劃分之收入明細

	2024年 千元人民幣	2023年 千元人民幣
中國市場		
銷售予特許經銷商	12,956,716	12,628,028
直接經營銷售	6,883,319	6,907,451
電子商務渠道銷售	8,304,759	7,531,410
其他地區	530,849	531,602
總計	28,675,643	27,598,491

上述分地區收入以裝運／交貨目的地為基準。

本集團擁有大量客戶。截至2024年及2023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%。

5. 分部資料及收入 (續)

(b) 客戶合同相關負債

	2024年 千元人民幣	2023年 千元人民幣
合同負債－客戶墊款	303,785	480,425
合同負債－客戶忠誠度計劃	64,733	72,112
總計	368,518	552,537

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。

與合同負債有關的已確認收入

	2024年 千元人民幣	2023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	480,425	166,123
合同負債－客戶忠誠度計劃	72,112	85,967
總計	552,537	252,090

於2023年1月1日，本集團的合同負債為252,090,000元人民幣，且該等款項在截至2023年12月31日止年度已全部確認為收入。

綜合 財務報表附註

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2023年1月1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
截至2023年12月31日止年度							
年初賬面淨值	553,862	911,779	106,420	87,365	79,224	1,495,913	3,234,563
新增	23,269	616,525	107,958	83,829	45,718	994,519	1,871,818
轉撥	1,049,234	152,048	–	35,713	6,882	(1,243,877)	–
用途改變後轉撥至投資性房地產 (附註a)	(216,674)	–	–	–	–	–	(216,674)
用途改變後自投資性房地產轉撥 (附註7)	273,978	–	–	–	–	132,577	406,555
出售	–	(34,448)	–	(5,491)	(1,393)	–	(41,332)
折舊費用 (附註c)	(57,366)	(812,959)	(94,363)	(18,539)	(32,292)	–	(1,015,519)
減值 (附註d)	–	(115,463)	–	–	–	–	(115,463)
年末賬面淨值	1,626,303	717,482	120,015	182,877	98,139	1,379,132	4,123,948
於2023年12月31日							
成本	1,892,961	3,120,967	526,946	305,662	267,947	1,379,132	7,493,615
累計折舊及減值	(266,658)	(2,403,485)	(406,931)	(122,785)	(169,808)	–	(3,369,667)
賬面淨值	1,626,303	717,482	120,015	182,877	98,139	1,379,132	4,123,948
截至2024年12月31日止年度							
年初賬面淨值	1,626,303	717,482	120,015	182,877	98,139	1,379,132	4,123,948
新增	–	457,270	116,715	102,304	28,676	704,485	1,409,450
收購附屬公司 (附註7)	322,244	–	–	–	–	–	322,244
轉撥	1,025,349	9,344	–	191	13,188	(1,048,072)	–
用途改變後轉撥至投資性房地產 (附註b)	–	–	–	–	–	(139,312)	(139,312)
用途改變後自投資性房地產轉撥 (附註7)	26,198	–	–	–	–	70,518	96,716
出售	–	(20,439)	–	(8,141)	(4,020)	–	(32,600)
折舊費用 (附註c)	(87,930)	(826,645)	(105,888)	(32,552)	(42,077)	–	(1,095,092)
減值 (附註d)	–	(81,807)	–	–	–	–	(81,807)
貨幣換算差額	6,907	–	–	–	–	–	6,907
年末賬面淨值	2,919,071	255,205	130,842	244,679	93,906	966,751	4,610,454
於2024年12月31日							
成本	3,301,178	2,776,420	588,013	390,039	268,045	966,751	8,290,446
累計折舊及減值	(382,107)	(2,521,215)	(457,171)	(145,360)	(174,139)	–	(3,679,992)
賬面淨值	2,919,071	255,205	130,842	244,679	93,906	966,751	4,610,454

6 (A) 物業、機器及設備 (續)

附註：

- (a) 截至2023年12月31日止年度，本集團分別與一名第三方及一名關聯方(統稱「承租人」)訂立租賃協議，據此，本集團向承租人出租若干物業，租賃期介乎18個月至5年。因此，相關物業自物業、機器及設備轉撥至投資性房地產，總賬面價值為216,674,000元人民幣(附註7)。
- (b) 截至2024年12月31日止年度，本集團與一名關聯方訂立租賃協議，據此，本集團決定向承租人租賃若干物業(其建築工程已於本財政年度完成)，租期為20年。因此，相關物業由物業、廠房及設備轉撥至投資性房地產，賬面總值為139,312,000元人民幣(附註7)。
- (c) 折舊開支112,436,000元人民幣(2023年：102,663,000元人民幣)計入銷售成本868,000,000元人民幣(2023年：835,323,000元人民幣)計入銷售及經銷開支以及114,656,000元人民幣(2023年：77,533,000元人民幣)計入行政開支。
- (d) 於2024年及2023年12月31日，鑒於部分店舖本年度業績不理想及未來前景不佳，管理層認為這些店舖存在減值跡象，並對相關物業、機器及設備及使用權資產進行了減值評估。本集團根據使用價值計算估計了這些門店(每一門店都是一個單獨的現金產生單位(「現金產生單位」))的可收回金額。該計算使用了基於管理層批准的剩餘租期財務預算的現金流預測，稅前貼現率為17%(2023年：17%)，反映了與這些門店相關的特定風險。使用價值計算的另一個關鍵假設是收入年增長率為3%(2023年：5%)，這是根據歷史業績和管理層的運營計劃確定的。於2024年及2023年12月31日，須進行減值評估的店舖的剩餘租期均不超過5年，因此超過5年的長期增長率不適用於計算使用價值。

管理層根據評估結果確定，於2024年及2023年12月31日，某些門店的可收回金額低於賬面金額。因此，截至2024年12月31日止年度分別於物業、機器及設備及使用權資產的賬面金額確認減值損失81,807,000元人民幣(2023年：115,463,000元人民幣)及171,942,000元人民幣(2023年：208,028,000元人民幣)(附註6(B))。
- (e) 於2024年12月31日，本集團的物業、機器及設備概無進行抵押(2023年12月31日：無)。

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。有關本集團為出租人的租賃，請參閱附註25。

(i) 於綜合資產負債表確認的金額

以下金額在綜合資產負債表中確認：

	2024年 千元人民幣	2023年 千元人民幣
使用權資產		
物業	1,576,667	2,184,054
租賃負債		
流動	551,610	716,665
非流動	1,384,527	1,825,288
	1,936,137	2,541,953

於2024年財政年度新增使用權資產363,810,000元人民幣（2023年：1,233,783,000元人民幣）。於2024年財政年度由於終止而終止確認使用權資產186,168,000元人民幣（2023年：102,182,000元人民幣）。

6 (B) 租賃 (續)

(ii) 於綜合收益表確認的金額

以下金額在綜合收益表中確認：

	附註	2024年 千元人民幣	2023年 千元人民幣
使用權資產折舊	24	613,087	761,748
使用權資產減值 (附註6(A)(d))	24	171,942	208,028
貼現攤銷－租賃負債 (計入融資開支)	27	126,994	144,488
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	522,119	468,513
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	740,881	700,092
終止租賃收益淨額	24	(54,386)	(3,564)

於2024年的租賃現金流出總額為2,127,722,000元人民幣 (2023年：2,049,886,000元人民幣)。

(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、庫房及零售店鋪。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。就若干零售店鋪的租賃合同而言，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鋪產生的銷售掛鈎的可變付款條款。就單個店鋪而言，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，包括使新設店鋪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鋪的銷售額增加10%，將會增加租賃付款總額約61,602,000元人民幣 (2023年：64,020,000元人民幣)。

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2023年1月1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
截至2023年12月31日止年度			
年初賬面淨值	5,298	1,796,929	1,802,227
新增	—	12,053	12,053
轉撥	(5,298)	5,298	—
用途改變後轉撥至物業、機器及設備 (附註a)	—	(406,555)	(406,555)
用途改變後自物業、機器及設備轉撥 (附註6(A)(a))	—	216,674	216,674
折舊費用 (附註c)	—	(63,944)	(63,944)
年末賬面淨值	—	1,560,455	1,560,455
於2023年12月31日			
成本	—	1,691,410	1,691,410
累計折舊	—	(130,955)	(130,955)
賬面淨值	—	1,560,455	1,560,455
截至2024年12月31日止年度			
年初賬面淨值	—	1,560,455	1,560,455
新增	—	—	—
收購附屬公司 (附註b)	—	1,699,207	1,699,207
用途改變後轉撥至物業、機器及設備 (附註a)	—	(96,716)	(96,716)
用途改變後自在建工程轉撥 (附註6(A)(b))	—	139,312	139,312
折舊費用 (附註c)	—	(86,295)	(86,295)
減值 (附註d)	—	(333,372)	(333,372)
貨幣換算差額	—	31,235	31,235
年末賬面淨值	—	2,913,826	2,913,826
於2024年12月31日			
成本	—	3,453,742	3,453,742
累計折舊及減值	—	(539,916)	(539,916)
賬面淨值	—	2,913,826	2,913,826

7. 投資性房地產 (續)

附註：

- (a) 截至2024年12月31日止年度，本集團改變若干物業的用途為自用物業，該等物業由投資性房地產轉撥至物業、廠房及設備，賬面價值為96,716,000元人民幣（2023年：406,555,000元人民幣）（附註6(A)）。
- (b) 該金額歸因於2024年1月28日完成的收購事項（附註1）。如附註1所披露，收購事項列作一項資產收購，而收購事項的總代價22.21億港元（相當於約20.13億元人民幣）已根據目標公司個別可識別資產及負債於完成日期的相對公允價值分配至該等資產及負債，其中包括：
- (i) 該物業的分配總額為20.21億元人民幣，包括(a)投資性房地產16.99億元人民幣，即本集團持有該物業作租賃用途的部分；及(b)物業、廠房及設備3.22億元人民幣，即本集團持有該物業作為辦公大樓的其餘部分（附註6(A)）；
- (ii) 其他經營資產600萬元人民幣；及
- (iii) 經營負債1,400萬元人民幣。
- (c) 折舊開支86,295,000元人民幣（2023年：63,944,000元人民幣）已記入其他收入及其他收益-淨額的借記，並計入投資性房地產的折舊及相關開支（附註25）。
- (d) 截至2024年12月31日止年度內，中國大陸及香港的房地產市場面臨著極具挑戰性且充滿不確定性的環境。這種環境導致需求低迷、市場情緒疲軟，最終使得房價指數和租金指數整體下跌。因此，管理層認為本集團的投資性房地產存在減值跡象，並根據國際會計準則第36號「資產減值」於2024年12月31日對投資性房地產進行減值評估。本集團參考投資性房地產各自於2024年12月31日的公允價值（使用收入法釐定）估計投資性房地產的可收回金額。投資性房地產估值的進一步詳情載於下文附註7(f)。

根據減值評估結果，截至2024年12月31日止年度，已就投資性房地產的賬面價值確認減值虧損333,372,000元人民幣。

- (e) 租賃投資性房地產的最低應收租賃付款如下：

	2024年 千元人民幣	2023年 千元人民幣
1年內	90,757	42,945
1至2年	71,808	22,894
2至3年	28,482	8,981
3至4年	16,630	2,102
4至5年	5,316	—
5年後	536	—
	213,529	76,922

- (f) 披露以成本模式計量的投資性房地產的公允價值

估值過程

本公司董事基於物業的性質、特性及風險釐定本集團大部分投資性房地產具有商業性。本集團的所有投資性房地產於報告期末由獨立專業合資格估值師估值。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。

7. 投資性房地產 (續)

估值過程 (續)

本集團的投資性房地產是指以經營租賃方式持有並用於賺取租金的房地產。估計該等物業的公允價值時，該等物業的最高價值及最佳用途為其現時用途。因此，於2024年及2023年12月31日，本集團的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。

公允價值層級

下表說明本集團投資性房地產的公允價值計量層級，以作披露用途：

於2024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
投資性房地產	—	—	2,946,343	2,946,343

於2023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
投資性房地產	—	—	1,612,660	1,612,660

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2024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
中國內地的物業，包括辦公大樓、商業樓宇、公寓及工業樓宇	1,354,669	收益法	租期收益率 ¹ 復歸收益率 ¹ 月租 ² (人民幣/平方米/月)	4.80%-6.60% 5.05%-6.85% 辦公大樓： 86.68-222.30 商業建築： 72.83-271.32 公寓： 48.13-54.96 工業建築： 17.43-18.30	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
香港的物業，包括辦公大樓及商業樓宇	1,591,674	收益法	租期收益率 ¹ 復歸收益率 ¹ 月租 ² (港元/平方英尺/月)	3.15% 3.40% 辦公大樓： 30.01-39.44 商業樓宇： 35.08-140.00	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2023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
中國內地的物業，包括辦公大樓、商業樓宇及公寓	1,612,660	收益法	租期收益率 ¹ 復歸收益率 ¹ 月租 ² (人民幣/平方米/月)	4.05%-5.25% 4.20%-5.50% 辦公大樓： 96.31-335.67 公寓： 45.60-83.13	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

附註：

1. 在對相關可觀察到的市場交易進行分析並對間接可觀察到的市場資訊進行解讀後，採用了租期收益率和復歸收益率。
2. 月租指的是一處房產在空置且可供出租的情況下預期能夠獲得的租金收入。它不一定與租戶實際承諾支付的租金相同。

8. 土地使用權

千元人民幣	
於2023年1月1日	
成本	194,271
累計攤銷	(35,490)
賬面淨值	158,781
截至2023年12月31日止年度	
年初賬面淨值	158,781
出售	(361)
攤銷開支	(3,766)
年末賬面淨值	154,654
於2023年12月31日	
成本	190,479
累計攤銷	(35,825)
賬面淨值	154,654
截至2024年12月31日止年度	
年初賬面淨值	154,654
攤銷開支	(3,790)
年末賬面淨值	150,864
於2024年12月31日	
成本	190,479
累計攤銷	(39,615)
賬面淨值	150,864

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3,790,000元人民幣（2023年：3,766,000元人民幣）已計入行政開支。

9. 無形資產

	商譽 千元人民幣	商標及專利 千元人民幣	電腦軟件 千元人民幣	特許使用權 千元人民幣	客戶關係及 非競爭協議 千元人民幣	總計 千元人民幣
於2023年1月1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
截至2023年12月31日止年度						
年初賬面淨值	107,384	8,586	88,142	13,124	–	217,236
新增	–	723	66,051	–	–	66,774
攤銷開支	–	(2,055)	(36,502)	(13,124)	–	(51,681)
減值	(11,462)	–	–	–	–	(11,462)
年末賬面淨值	95,922	7,254	117,691	–	–	220,867
於2023年12月31日						
成本	143,778	33,564	258,615	57,578	61,279	554,814
累計攤銷及減值	(47,856)	(26,310)	(140,924)	(57,578)	(61,279)	(333,947)
賬面淨值	95,922	7,254	117,691	–	–	220,867
截至2024年12月31日止年度						
年初賬面淨值	95,922	7,254	117,691	–	–	220,867
新增	–	1,166	45,541	50,000	–	96,707
攤銷開支	–	(1,733)	(40,903)	(16,667)	–	(59,303)
減值	(23,535)	–	–	–	–	(23,535)
年末賬面淨值	72,387	6,687	122,329	33,333	–	234,736
於2024年12月31日						
成本	143,778	34,730	304,156	107,578	61,279	651,521
累計攤銷及減值	(71,391)	(28,043)	(181,827)	(74,245)	(61,279)	(416,785)
賬面淨值	72,387	6,687	122,329	33,333	–	234,736

攤銷19,474,000元人民幣(2023年:13,124,000元人民幣)已計入銷售及經銷開支,而39,829,000元人民幣(2023年:38,557,000元人民幣)已計入行政開支。

9. 無形資產 (續)

商譽減值測試

於2024年12月31日，商譽的原始成本為143,778,000元人民幣，包括(1)於2009年收購凱勝牌產生之商譽成本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成本67,087,000元人民幣，全部已於2024年12月31日減值（包括本財政年度確認的減值23,535,000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）產生之商譽成本4,304,000元人民幣，全部已於本財政年度初減值。

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2024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%（2023年：5%）及10%（2023年：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2024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為16.75%（2023年：16.78%至16.97%），而與凱勝牌有關的現金產生單位採用的稅前折現率為17.77%（2023年：17.76%），反映與各現金產生單位有關的特定風險。

根據本集團進行的減值評估結果，釐定(1)就凱勝牌的現金產生單位而言，於2024年12月31日概無商譽減值，管理層認為，所採納的任何假設的任何合理可能變動不會導致Kason（凱勝）品牌的現金產生單位的賬面價值超出可收回金額；以及(2)就李寧牌的現金產生單位而言，一組現金產生單位的相關商譽於截至2024年12月31日止年度確認減值虧損23,535,000元人民幣。

10. 附屬公司

以下為於2024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 2024年	2023年	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%	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%	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%	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%	100%	品牌特許及投資控股
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%	100%	投資控股
上海李寧體育用品有限公司	中國，2001年12月18日 有限責任公司	3,000,000元人民幣	100%	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%	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%	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%	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%	100%	研究及開發
單仕競(上海)體育用品有限公司	中國，2016年11月21日 有限責任公司	5,000,000元人民幣	100%	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%	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%	100%	銷售體育用品

10. 附屬公司 (續)

名稱	經營／註冊成立的地區、 註冊成立日期及 法定實體種類	已發行股份／ 已繳股本	本公司所持實際股權		主要業務
			2024年	2023年	
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%	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%	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%	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%	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%	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%	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%	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%	100%	銷售體育用品
天津一動體育用品銷售有限公司	中國，1999年12月14日 有限責任公司	3,500,000元人民幣	100%	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%	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%	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%	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%	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%	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%	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%	100%	銷售體育用品

10. 附屬公司 (續)

名稱	經營／註冊成立的地區、 註冊成立日期及 法定實體種類	已發行股份／ 已繳股本	本公司所持實際股權		主要業務
			2024年	2023年	
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%	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%	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%	100%	銷售體育用品
大連悅奧體育用品銷售有限公司	中國，2010年6月13日 有限責任公司	3,000,000元人民幣	100%	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%	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%	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%	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%	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%	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%	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%	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	不適用	不適用	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%	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%	100%	銷售體育用品
重慶悅奧體育用品銷售有限公司	中國，2014年4月15日 有限責任公司	1,000,000元人民幣	100%	100%	銷售體育用品

綜合 財務報表附註

10. 附屬公司 (續)

名稱	經營／註冊成立的地區、 註冊成立日期及 法定實體種類	已發行股份／ 已繳股本	本公司所持實際股權		主要業務
			2024年	2023年	
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%	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%	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%	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%	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%	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%	100%	投資控股
深圳李寧大廈有限公司	中國，2002年5月28日 有限責任公司	25,000,000美元	100%	100%	物業投資
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%	100%	物業投資
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%	100%	物業投資
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%	100%	物業投資
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%	100%	物業投資
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%	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%	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%	100%	銷售體育用品
廣西李寧羽毛球有限公司	中國，2023年5月15日 有限責任公司	20,000,000元人民幣	100%	100%	製造及銷售體育用品

10. 附屬公司 (續)

名稱	經營／註冊成立的地區、 註冊成立日期及 法定實體種類	已發行股份／ 已繳股本	本公司所持實際股權		主要業務
			2024年	2023年	
Zone Dynasty Limited	英屬處女群島，2023年11月30日 有限責任公司	1美元	100%	100%	投資控股
High Match Limited	英屬處女群島，2023年11月30日 有限責任公司	1美元	100%	100%	投資控股
李寧國際貿易(新加坡)有限公司**	新加坡，2024年2月19日 有限責任公司	500,000新加坡元	100%	不適用	銷售體育用品
上海李寧體育發展有限公司**	中國，2024年3月21日 有限責任公司	5,000,000元人民幣	100%	不適用	銷售體育用品
Vansittart Investment Limited***	香港，1985年8月23日 有限責任公司	2港元	100%	不適用	物業投資

* 於截至2023年12月31日止年度終止註冊。

** 於截至2024年12月31日止年度註冊成立。

*** 於截至2024年12月31日止年度收購(附註1)。

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2024年12月31日，概無應收附屬公司的未償還貸款（2023年12月31日：3,686,175,000元人民幣），已計入本公司資產負債表的長期應收款項(附註35)。

重大非控制性權益

於2024年及2023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

11. 按權益法入賬之投資

於資產負債表確認的金額如下：

	2024年 千元人民幣	2023年 千元人民幣
聯營公司	1,389,320	1,277,454
合營企業	354,618	329,147
於12月31日	1,743,938	1,606,601

於綜合收益表確認的享有按權益法入賬之投資的溢利份額如下：

	2024年 千元人民幣	2023年 千元人民幣
聯營公司	184,933	310,638
合營企業	71,366	67,334
截至12月31日止年度	256,299	377,972

於聯營公司之投資

以下為本集團於2024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 2024年	2023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
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%	30%	品牌特許	權益法
朋晟有限公司（「朋晟」）（附註a）	英屬處女群島，2024年 10月15日 有限責任公司	200,000,000港元	29%	不適用	銷售體育用品	權益法

11. 按權益法入賬之投資 (續) 於聯營公司之投資 (續)

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。

於天津越浩拓的投資賬面價值已自2012年12月31日起撇減至零。截至2024年及2023年12月31日止年度，本集團並無額外義務分佔天津越浩拓的虧損。

- (a) 朋晟由本集團、李寧先生(執行主席兼聯席行政總裁)控制的關聯方(「創辦人公司」)及兩名第三方(統稱「第三方投資者」)於2024年10月共同成立，旨在於中國內地以外的地區發展及經營李寧品牌業務(包括銷售李寧品牌產品)。股東對朋晟股本的出資總額為200,000,000港元，其中本集團的出資額為58,000,000港元，佔朋晟股本的29%。根據朋晟的股東協議，本集團、創辦人公司及第三方投資者可分別委任2名、1名及2名董事加入董事會，而有關朋晟相關活動的決議案須由董事會過半數贊成票決定。因此，管理層認為朋晟為本集團的聯營公司。

根據香港聯合交易所有限公司證券上市規則(「上市規則」)，成立朋晟構成關連交易。

管理層認為於2024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。於聯營公司之投資(亦包括本集團個別不重大聯營公司的總體資料)的賬面價值變動情況如下：

	2024年 千元人民幣	2023年 千元人民幣
於1月1日	1,277,454	1,093,768
新增	53,569	—
應佔溢利	184,933	310,638
股息分派	(126,636)	(126,952)
於12月31日	1,389,320	1,277,454

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2024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
			2024年	2023年	
李寧艾高有限公司 (「李寧艾高」) (附註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
廣西寧站體育科技有限公司 (「廣西寧站」) (附註b)	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」) (附註b)	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) 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2024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。於合營企業之投資 (亦包括本集團個別不重大合營企業的總體資料) 的賬面價值變動情況如下：

	2024年 千元人民幣	2023年 千元人民幣
於1月1日	329,147	275,635
於合營企業終止註冊後出售	—	(229)
應佔溢利	71,366	67,334
股息分派	(45,895)	(13,593)
於12月31日	354,618	329,147

12. 存貨

	2024年 千元人民幣	2023年 千元人民幣
原料	19,355	32,009
在製品	19,486	17,812
製成品	2,726,202	2,578,112
	2,765,043	2,627,933
減：撇減存貨至可變現淨值之撥備	(166,817)	(134,727)
	2,598,226	2,493,206

截至2024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14,099,802,000元人民幣（2023年：13,856,610,000元人民幣），包括存貨撥備32,090,000元人民幣（2023年：14,196,000元人民幣）。

13. 其他資產

	2024年 千元人民幣	2023年 千元人民幣
與退款有關的其他資產 (附註20(a))	538,607	414,246
待認證進項增值稅	212,213	291,902
收購附屬公司預付款項(a)	—	200,089
購入物業、廠房及設備預付款項	5,450	2,985
預付租金	42,604	48,893
預付廣告費用	32,365	46,381
預付供應商款項	51,167	27,469
其他	16,819	9,284
	899,225	1,041,249
減：非即期部分	(5,450)	(203,074)
即期部分	893,775	838,175

附註：

(a) 於2023年12月31日，該金額為附註1所披露有關收購事項的按金2.21億港元（相當於約2.00億元人民幣）。

14. 應收貿易款項

	2024年 千元人民幣	2023年 千元人民幣
應收賬款	1,046,249	1,243,747
減：應收貿易款項預期信貸虧損撥備	(41,658)	(38,215)
	1,004,591	1,205,532

應收貿易款項主要以人民幣計價。

客戶所獲之信貸期一般為90天以內。於2024年及2023年12月31日，基於發票日期的應收貿易款項賬齡分析如下：

	2024年 千元人民幣	2023年 千元人民幣
0至30天	578,293	581,522
31至60天	395,312	384,449
61至90天	28,912	99,505
91至180天	13,085	157,530
180天以上	30,647	20,741
	1,046,249	1,243,747

應收貿易款項預期信貸虧損撥備年內變動如下：

	2024年 千元人民幣	2023年 千元人民幣
於1月1日	38,215	152,511
應收貿易款項預期信貸虧損撥備計提／(轉回)	8,704	(20,592)
年內撇銷之不可收回應收貿易款項	(4,980)	(93,703)
匯率變動影響	(281)	(1)
於12月31日	41,658	38,215

由於即期應收款項的短期性質，其賬面價值被認為是其公允價值的合理近似值。

14. 應收貿易款項 (續)

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增加3,443,000元人民幣至41,658,000元人民幣（2023年：減少114,296,000元人民幣至38,215,000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。

當不存在可收回的合理預期時，應收貿易款項會被撇銷。無合理預期可收回的跡象包括但不限於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。

15. 其他應收款項

	2024年 千元人民幣	2023年 千元人民幣
租金按金	339,681	361,429
預付員工款項及其他為僱員支付的款項	817	785
其他	75,473	57,879
減：其他應收款項預期信貸虧損撥備	(4,020)	(7,523)
	411,951	412,570
減：非即期部分	(166,519)	(234,876)
即期部分	245,432	177,694

年內其他應收款項虧損撥備變動如下：

	2024年 千元人民幣	2023年 千元人民幣
於1月1日	7,523	6,689
其他應收款項預期信貸虧損撥備 (轉回) / 計提	(3,430)	954
年內撇銷之不可收回其他應收款項及匯率影響	(73)	(120)
於12月31日	4,020	7,523

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。對於其他應收款項的即期部分，由於其短期性質，其賬面價值被認為是其公允價值的合理近似值。

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。

16. 現金及銀行結餘

(a) 現金及等同現金項目

	2024年 千元人民幣	2023年 千元人民幣
銀行及手頭現金	7,198,591	5,348,970
初步期限為三個月內的定期銀行存款	300,005	94,913
	7,498,596	5,443,883

以下列貨幣為單位之現金及等同現金項目之分析如下：

	2024年 千元人民幣	2023年 千元人民幣
以人民幣為單位	3,890,430	4,774,075
以港元為單位	3,383,778	543,672
以英鎊為單位	100,146	95,329
以美元為單位	118,901	24,964
以歐元為單位	1,870	1,953
以其他貨幣為單位	3,471	3,890
	7,498,596	5,443,883

(b) 受限制之銀行存款

	2024年 千元人民幣	2023年 千元人民幣
受限制之銀行存款	23,261	806

受限制之銀行存款乃就若干租賃安排及其他經營目的而受限。

以下列貨幣為單位之受限制之銀行存款之分析如下：

	2024年 千元人民幣	2023年 千元人民幣
以人民幣為單位	23,261	—
以港元為單位	—	806
	23,261	806

16. 現金及銀行結餘 (續)

(c) 定期銀行存款－即期部分

	2024年 千元人民幣	2023年 千元人民幣
一年以內到期的初步期限為三個月以上的定期銀行存款－ 以人民幣為單位	8,264,361	3,493,687

於2024年12月31日，餘額包括定期銀行存款－即期部分應計利息664,361,000元人民幣（2023年12月31日：293,687,000元人民幣）。截至2024年12月31日止年度，本集團定期銀行存款－即期部分的實際年利率介乎3.20%至3.50%（2023年：3.50%至3.80%）。

(d) 定期銀行存款

	2024年 千元人民幣	2023年 千元人民幣
定期銀行存款－以人民幣為單位	2,377,970	9,037,142

於2024年12月31日，餘額包括定期銀行存款應計利息77,970,000元人民幣（於2023年12月31日：437,142,000元人民幣）。截至2024年12月31日止年度，本集團定期銀行存款的實際年利率介乎2.40%至3.10%（2023年：3.10%至3.50%）。

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、受限制之銀行存款及定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、受限制之銀行存款及定期銀行存款的賬面價值。

17. 普通股、股份溢價及庫藏股 已發行及繳足

	每股面值 0.10港元 的股份數目 (千股)	庫藏股數目 (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	庫藏股 千元人民幣	總計 千元人民幣
於2023年1月1日	2,633,920	(6,933)	240,320	11,580,718	11,821,038	(180,839)	11,640,199
因購股權計劃而發行股份之所得款項淨額 (附註a)	2,210	–	198	7,218	7,416	–	7,416
可換股證券轉換之股份 (附註18)	15	–	1	33	34	–	34
購股權行使及限制性股份獎勵計劃下之股份歸屬	–	1,813	–	56,360	56,360	49,187	105,547
回購自有股份 (附註b)	–	(57,222)	–	–	–	(1,158,746)	(1,158,746)
註銷回購股份 (附註c)	(10,730)	10,730	(973)	(251,498)	(252,471)	252,471	–
已付股息 (附註30)	–	–	–	(1,220,193)	(1,220,193)	–	(1,220,193)
於2023年12月31日	2,625,415	(51,612)	239,546	10,172,638	10,412,184	(1,037,927)	9,374,257

	每股面值 0.10港元 的股份數目 (千股)	庫藏股數目 (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	庫藏股 千元人民幣	總計 千元人民幣
於2024年1月1日	2,625,415	(51,612)	239,546	10,172,638	10,412,184	(1,037,927)	9,374,257
因購股權計劃而發行股份之所得款項淨額 (附註a)	317	–	30	3,887	3,917	–	3,917
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	–	1,326	–	10,404	10,404	41,326	51,730
註銷回購股份 (附註c)	(40,938)	40,938	(3,723)	(701,982)	(705,705)	705,705	–
已付股息 (附註30)	–	–	–	(473,560)	(473,560)	–	(473,560)
於2024年12月31日	2,584,797	(9,348)	235,853	9,011,394	9,247,247	(290,896)	8,956,351

附註：

- (a) 截至2024年12月31日止年度，本公司根據本公司的2014年購股權計劃（見附註32）向本集團一名僱員發行317,400股份（2023年：向本集團一名董事及一名僱員發行2,210,000股股份），加權平均每股發行價為13.36港元（2023年：3.75港元）。
- (b) 截至2023年12月31日止年度，本公司通過公開市場購買方式收購了本公司57,222,000股普通股。年內為收購股份支付的總金額為1,158,746,000元人民幣。截至2024年12月31日止年度，本公司並無購入其任何普通股。
- (c) 於2023年12月，本公司註銷了10,730,000股已回購股份。因此，本公司分別確認借記普通股1,073,000港元（相當於約973,000元人民幣）、借記股份溢價274,025,000港元（相當於約251,498,000元人民幣）及貸記庫藏股275,098,000港元（相當於約252,471,000元人民幣）。
- 於2024年1月，本公司註銷了40,937,500股已回購股份。因此，本公司分別確認借記普通股4,094,000港元（相當於約3,723,000元人民幣）、借記股份溢價774,658,000港元（相當於約701,982,000元人民幣）及貸記庫藏股778,752,000港元（相當於約705,705,000元人民幣）。

18. 其他儲備及保留溢利

	資本儲備 千元人民幣	法定公積金 千元人民幣	以股份為基礎之 酬金儲備 千元人民幣	可換股證券 (附註a) 千元人民幣	外幣折算差額 千元人民幣	小計 千元人民幣	保留溢利 千元人民幣	總計 千元人民幣
於2023年1月1日	610,409	951,521	259,545	2,408	(31,471)	1,792,412	10,896,819	12,689,231
年內溢利	-	-	-	-	-	-	3,186,910	3,186,910
購股權計劃及限制性股份獎勵 計劃下所提供服務之價值	-	-	183,456	-	-	183,456	-	183,456
購股權行使及限制性股份獎勵 計劃下之股份歸屬	-	-	(105,547)	-	-	(105,547)	-	(105,547)
轉撥至法定儲備	-	118,222	-	-	-	118,222	(118,222)	-
可換股證券轉換之股份 (附註a)	-	-	-	(34)	-	(34)	-	(34)
外幣財務報表折算差額	-	-	-	-	(2,173)	(2,173)	-	(2,173)
已付股息	-	-	-	-	-	-	(954,636)	(954,636)
僱員以股份為基礎之酬金計劃 的稅務影響	35,177	-	-	-	-	35,177	-	35,177
於2023年12月31日	645,586	1,069,743	337,454	2,374	(33,644)	2,021,513	13,010,871	15,032,384
於2024年1月1日	645,586	1,069,743	337,454	2,374	(33,644)	2,021,513	13,010,871	15,032,384
年內溢利	-	-	-	-	-	-	3,012,918	3,012,918
購股權計劃及限制性股份獎勵 計劃下所提供服務之價值	-	-	77,700	-	-	77,700	-	77,700
購股權行使及限制性股份獎勵 計劃下之股份歸屬	-	-	(51,730)	-	-	(51,730)	-	(51,730)
轉撥至法定儲備	-	157,732	-	-	-	157,732	(157,732)	-
可換股證券轉換之股份 (附註a)	-	-	-	(7)	-	(7)	-	(7)
外幣財務報表折算差額	-	-	-	-	52,205	52,205	-	52,205
已付股息	-	-	-	-	-	-	(970,385)	(970,385)
僱員以股份為基礎之酬金計劃 的稅務影響	(5,747)	-	-	-	-	(5,747)	-	(5,747)
於2024年12月31日	639,839	1,227,475	363,424	2,367	18,561	2,251,666	14,895,672	17,147,338

18. 其他儲備及保留溢利 (續)

附註：

- (a) 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2024年12月31日止年度內，賬面價值為9,000港元（相當於約7,000元人民幣）之可換股證券已轉換為3,298股本公司普通股（附註17）。於2024年12月31日，賬面價值為3,025,000港元（相當於約2,367,000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1,067,033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。由於應付貿易款項的短期性質，其賬面價值被認為是其公允價值的合理近似值。

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：

	2024年 千元人民幣	2023年 千元人民幣
0至30天	1,256,889	1,507,160
31至60天	324,869	274,316
61至90天	23,734	4,661
91至180天	19,364	930
181至365天	28	1,759
365天以上	248	970
	1,625,132	1,789,796

20. 其他應付款項及應計費用

	2024年 千元人民幣	2023年 千元人民幣
應計銷售及市場推廣開支	1,022,829	919,414
退款負債 (附註a)	1,062,103	808,980
物業、機器及設備應付款項	602,515	457,563
應付工資及福利	562,322	417,933
銷售回扣	486,700	299,146
其他應付稅項	90,363	127,023
其他	222,590	225,651
	4,049,422	3,255,710

20. 其他應付款項及應計費用 (續)

附註：

- (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 (2024年12月31日：1,062,103,000元人民幣；2023年12月31日：808,980,000元人民幣)。本集團亦參照有關貨物的前賬面價值就預期退貨確認權利 (2024年12月31日：538,607,000元人民幣；2023年12月31日：414,246,000元人民幣；見附註13)。由於客戶退回的產品通常需要處於可以出售的狀態，故回收該類產品的成本並不重大。
- (b) 其他應付款項及應計費用主要以人民幣計價。
- (c) 由於其短期性質，其他應付款項及應計費用的賬面價值被視為其公允價值的合理近似。

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2023年1月1日	66,071	
新增	117,515	
支付特許使用費	(138,572)	
貼現攤銷 (附註27)	1,993	
調整匯兌差額	58	
於2023年12月31日	47,065	
於2024年1月1日	47,065	
新增	93,974	
支付特許使用費	(85,062)	
貼現攤銷 (附註27)	1,362	
調整匯兌差額	78	
於2024年12月31日	57,417	
	2024年 千元人民幣	2023年 千元人民幣
應付特許使用費分析：		
非即期		
—2至5年	16,500	8,581
即期	40,917	38,484
	57,417	47,065

應付特許使用費主要以人民幣及美元為單位。

21. 應付特許使用費 (續)

本集團特許使用費按訂約非折現現金流量釐定的到期日如下：

	2024年 千元人民幣	2023年 千元人民幣
少於1年	41,487	38,997
1至5年	16,500	10,000
	57,987	48,997

22. 遞延所得稅

遞延所得稅資產／(負債)之變動分析如下：

	撥備 千元人民幣	集團內 銷售產生的 未兌現溢利 千元人民幣	股息及 利息預扣稅 千元人民幣	累計稅項虧損 千元人民幣	應計項目 千元人民幣	租賃 千元人民幣	購股權 千元人民幣	銷售退款 千元人民幣	於業務合併 所收購可識別資產 之公允價值調整 千元人民幣	定期 銀行存款 應計利息 千元人民幣	其他 千元人民幣	總計 千元人民幣
遞延所得稅資產												
於2023年1月1日	46,738	165,309	-	67,270	160,751	535,418	47,312	126,879	-	-	32,243	1,181,920
於收益表計入／(扣除)	76,935	(51,750)	-	2,769	58,219	100,072	21,069	(28,196)	-	-	17,260	196,378
於2023年12月31日	123,673	113,559	-	70,039	218,970	635,490	68,381	98,683	-	-	49,503	1,378,298
於2024年1月1日	123,673	113,559	-	70,039	218,970	635,490	68,381	98,683	-	-	49,503	1,378,298
於收益表計入／(扣除)	47,742	16,309	-	(2,182)	42,952	(151,456)	7,846	32,191	-	-	34,108	27,510
於2024年12月31日	171,415	129,868	-	67,857	261,922	484,034	76,227	130,874	-	-	83,611	1,405,808
遞延所得稅負債												
於2023年1月1日	-	-	(90,905)	-	-	(488,518)	-	-	(330,645)	(81,513)	(15,668)	(1,007,249)
於收益表(扣除)／計入	-	-	(146,383)	-	-	(88,820)	-	-	11,052	26,568	263	(197,320)
於2023年12月31日	-	-	(237,288)	-	-	(577,338)	-	-	(319,593)	(54,945)	(15,405)	(1,204,569)
於2024年1月1日	-	-	(237,288)	-	-	(577,338)	-	-	(319,593)	(54,945)	(15,405)	(1,204,569)
於收益表計入／(扣除)	-	-	9,683	-	-	120,954	-	-	59,015	(21,887)	11,667	179,432
於2024年12月31日	-	-	(227,605)	-	-	(456,384)	-	-	(260,578)	(76,832)	(3,738)	(1,025,137)

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：

	2024年 千元人民幣	2023年 千元人民幣
撥備	171,415	123,673
集團內銷售產生的未兌現溢利	129,868	113,559
累計稅項虧損	67,857	70,039
應計項目	261,922	218,970
租賃負債	484,034	635,490
購股權	76,227	68,381
銷售退款	130,874	98,683
其他	83,611	49,503
遞延所得稅資產合計	1,405,808	1,378,298
遞延所得稅負債的抵銷	(456,384)	(577,338)
遞延所得稅資產淨額	949,424	800,960

(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：

	2024年 千元人民幣	2023年 千元人民幣
股息和利息預扣稅	(227,605)	(237,288)
使用權資產	(456,384)	(577,338)
於業務合併所收購可識別資產之公允價值調整	(260,578)	(319,593)
定期銀行存款應計利息	(76,832)	(54,945)
其他	(3,738)	(15,405)
遞延所得稅負債合計	(1,025,137)	(1,204,569)
遞延所得稅資產的抵銷	456,384	577,338
遞延所得稅負債淨額	(568,753)	(627,231)

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：

	2024年 千元人民幣	2023年 千元人民幣
遞延所得稅資產		
— 12個月內收回	680,851	617,967
— 超過12個月後收回	268,573	182,993
	949,424	800,960
遞延所得稅負債		
— 12個月內收回	(138,707)	(100,995)
— 超過12個月後收回	(430,046)	(526,236)
	(568,753)	(627,231)

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納稅所得額而實現的相關稅務利益予以確認。本集團並未就將於2025年至2029年之間屆滿的可結轉以抵銷未來應納稅所得額的若干附屬公司的稅項虧損359,586,000元人民幣(2023年：113,034,000元人民幣)確認遞延所得稅資產75,897,000元人民幣(2023年：24,234,000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2024年12月31日，本集團並未就若干可扣稅暫時差額25,064,000元人民幣(2023年：13,051,000元人民幣)確認遞延所得稅資產6,266,000元人民幣(2023年：3,263,000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601,364,000元人民幣(2023年：507,978,000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12,027,274,000元人民幣(2023年：10,159,566,000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2023年1月1日	65,591
新增	30,859
計入收益表	(24,864)
於2023年12月31日	71,586
於2024年1月1日	71,586
新增	4,421
計入收益表	(27,016)
於2024年12月31日	48,991

24. 按性質列示之開支

	2024年 千元人民幣	2023年 千元人民幣
於銷售成本確認為開支之存貨成本	14,099,802	13,856,610
物業、機器及設備折舊 (附註a)	1,095,092	1,015,519
土地使用權及無形資產攤銷	63,093	55,447
使用權資產折舊	613,087	761,748
使用權資產減值	171,942	208,028
物業、機器及設備減值	81,807	115,463
商譽減值	23,535	11,462
廣告及市場推廣開支	2,721,226	2,496,218
佣金及訂貨會相關費用	921,686	811,291
特許使用費	81,904	152,291
員工成本開支，包括董事薪酬 (附註a) (附註26)	2,452,157	2,391,725
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	1,263,000	1,168,605
研究及產品開發開支 (附註a)	675,955	618,183
運輸及物流開支	914,984	914,562
核數師酬金		
— 核數服務	5,950	6,680
— 非核數服務	2,878	2,675
管理諮詢費	157,159	124,551
終止租賃收益淨額	(54,386)	(3,564)

附註：

- (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

	2024年 千元人民幣	2023年 千元人民幣
政府補助 (附註a)	381,078	417,319
投資性房地產租金收入	97,467	47,293
特許使用費收入	64,527	50,178
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	35,195	80,370
以公允價值計量且變動計入損益的投資公允價值收益	23,081	4,781
投資性房地產的折舊及相關費用	(113,785)	(76,274)
投資性房地產的減值 (附註7(d))	(333,372)	—
	154,191	523,667

附註：

- (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2024年12月31日止年度確認為政府補助中，總金額為354,062,000元人民幣（2023年：392,455,000元人民幣）是無條件的，由相關部門酌情決定，而剩餘金額27,016,000元人民幣（2023年：24,864,000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。

26. 員工成本

	2024年 千元人民幣	2023年 千元人民幣
工資及薪酬	1,136,514	986,272
退休福利計劃供款 (附註b)	181,271	166,153
向董事及僱員授出之購股權及限制性股份	77,700	183,456
住房福利	51,629	46,857
外判勞工成本	856,608	894,158
其他成本及福利	148,435	114,829
	2,452,157	2,391,725

26. 員工成本 (續)

(a) 五名最高薪人士

截至2024年12月31日止年度，本集團五位最高薪人士包括兩位董事（2023年：兩位），彼等之薪酬已載於附註36所列示的分析中。年內已付及應付予本集團其餘三位（2023年：三位）最高薪人士的酬金總額如下：

	2024年 千元人民幣	2023年 千元人民幣
薪金	14,436	14,850
酌情花紅	14,056	9,707
其他福利	12,114	48,793
退休福利計劃供款	442	429
	41,048	73,779

其他福利包括住房及其他津貼，實物福利，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 2024年	2023年
酬金範圍		
12,000,001港元至12,500,000港元	1	—
13,500,001港元至14,000,000港元	1	—
18,500,001港元至19,000,000港元	1	—
25,000,001港元至25,500,000港元	—	2
31,500,001港元至32,000,000港元	—	1
	3	3

年內，概無向五名最高薪人士支付酬金作為招攬其加入或於加入本集團後的獎勵，或作為與本集團任何成員公司事務管理有關的離職後補償。

26. 員工成本 (續)

(b) 養老金一定額供款計劃

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2024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現有供款水平（2023年：無）。

本集團亦根據香港強制性公積金計劃條例為在香港受僱的僱員實施強制性公積金計劃（「強積金計劃」）。強積金計劃為一項由獨立受託人管理的定額供款退休計劃。根據強積金計劃，本集團及其僱員各自均須按僱員相關收入的5%向計劃作出供款，惟每月相關收入的上限為30,000港元。本集團於韓國向類似的退休金計劃供款。取消香港長期服務金計劃的抵銷安排對本集團並無重大影響。

27. 融資收入及開支

	2024年 千元人民幣	2023年 千元人民幣
銀行結餘及存款之利息收入	429,525	476,739
外幣匯兌收益淨額	—	23,817
融資收入	429,525	500,556
貼現攤銷—應付特許使用費 (附註21)	(1,362)	(1,993)
貼現攤銷—租賃負債 (附註6(B))	(126,994)	(144,488)
外幣匯兌損失淨額	(73,893)	—
借款利息	(28,176)	(16,006)
其他	(23,996)	(18,959)
融資開支	(254,421)	(181,446)
融資收入—淨額	175,104	319,110

28. 所得稅開支

	2024年 千元人民幣	2023年 千元人民幣
即期所得稅		
— 企業所得稅 (附註b)	1,181,428	1,020,748
— 已取得中國內地附屬公司股息和利息之預提所得稅 (附註c)	122,205	47,517
	1,303,633	1,068,265
遞延所得稅	(206,942)	942
所得稅開支	1,096,691	1,069,207

附註：

- (a) 本公司於開曼群島註冊成立。根據開曼群島現時法律，本公司毋須繳付收入、財產、公司、資本收益或其他應繳付之稅款。本公司之附屬公司RealSports Pte Ltd.乃根據英屬處女群島之國際商業公司法成立，獲豁免繳納英屬處女群島所得稅。
- (b) 截至2024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（2023年：9%）外，中國內地企業所得稅撥備乃根據集團內各公司之應納稅所得額按25%（2023年：25%）之法定稅率計算。截至2024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（2023年：16.5%）作出撥備。
- (c) 這主要來自於截至2024年及2023年12月31日止年度本公司中國內地附屬公司對香港其他集團公司之股息和利息，須分別按5%（與股息相關）和7%或10%（與利息相關）的比例繳納預提稅項。
- (d) 本集團在經濟合作與發展組織（「經合組織」）支柱二立法模板的範圍內。支柱二立法於本集團部分海外子公司註冊成立的若干司法管轄區頒佈，並分別已於／將於2024年1月1日或2025年1月1日起生效。根據2023年5月發佈的國際會計準則第12號修改的規定，本集團將該豁免應用於確認和披露與支柱二所得稅相關的遞延所得稅資產和負債的信息。

根據該法例，實體可能有責任就其營運所在司法管轄區的全球反稅基侵蝕提案（「GloBE」）下的實際稅率與最低稅率15%之間的差額繳納補足稅（如有）。根據管理層的評估，截至2024年12月31日止年度，支柱二立法對本集團年度實際稅率沒有重大影響。

28. 所得稅開支 (續)

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

	2024年 千元人民幣	2023年 千元人民幣
除所得稅前溢利	4,109,609	4,256,169
按稅率25%計算之稅項 (2023年：25%)	1,027,402	1,064,042
按境外不同稅率計算之影響	(3,466)	(12,168)
一家附屬公司的優惠稅率	(77,089)	(64,811)
未確認遞延所得稅資產之暫行差異及稅項虧損 (附註22)	82,043	6,748
動用先前未確認之暫行差異及稅項虧損	—	(32,174)
就稅務而言不得扣減之開支	34,944	12,200
所呈報應佔聯營及合營公司業績 (扣除稅項)	(64,075)	(94,493)
毋須繳稅收入	(15,590)	(4,037)
集團公司間股息及利息之預繳稅	112,522	193,900
稅項開支	1,096,691	1,069,207

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及本公司為註銷而回購的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年可換股證券。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代價發行245,000股本公司普通股 (2023年：247,000股本公司普通股) 股份 (即獎勵因素)，因此在為每股基本收益計算加權平均股數時，該影響已加以考慮。因發行可換股證券產生的以零代價發行的股份已追溯調整，並視同為於2023年初發行的已發行股份。

	2024年	2023年
本公司權益持有人應佔溢利 (千元人民幣)	3,012,918	3,186,910
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)	2,575,562	2,586,489
每股基本收益 (分人民幣)	116.98	123.21

29. 每股收益 (續)

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將予發行的股份。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。

	2024年 千元人民幣	2023年 千元人民幣
本公司權益持有人應佔溢利，用於釐定每股攤薄收益（千元人民幣）	3,012,918	3,186,910
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）	2,575,562	2,586,489
限制性股份因素調整（千股）	10,012	8,803
購股權計劃因素調整（千股）	101	2,840
視同每股攤薄收益之加權平均股數（千股）	2,585,675	2,598,132
每股攤薄收益（分人民幣）	116.52	122.66

30. 股息

(a) 本財政年度應支付予本公司權益持有人之股息

	2024年 千元人民幣	2023年 千元人民幣
已宣派及派付之中期股息每股普通股37.75分人民幣 (2023年：每股普通股36.20分人民幣)， 從本公司保留溢利中支付	970,385	954,636
於報告期末後建議之末期股息每股普通股20.73分人民幣 (2023年：每股普通股18.54分人民幣)	536,074	473,560
	1,506,459	1,428,196

擬派發截至2024年12月31日止年度之末期股息並未於綜合財務報表列為應付股息，但將列為截至2025年12月31日止年度可分配儲備之分配。

截至2024年12月31日止年度已支付／應付股息總額佔權益持有人應佔溢利的百分比為50% (2023年：45%)。

(b) 屬過往財政年度之應派付予本公司權益持有人之股息

	2024年 千元人民幣	2023年 千元人民幣
於本財政年度獲批准及支付之截至2023年12月31日止年度末期股息 每股普通股18.54分人民幣 (2022年：每股普通股46.27分人民幣)， 從本公司股份溢價中支付	473,560	1,220,193

31. 現金流量表

(a) 除所得稅前溢利與經營活動產生之現金之對賬如下：

	2024年 千元人民幣	2023年 千元人民幣
除所得稅前溢利	4,109,609	4,256,169
就以下項目調整：		
物業、機器及設備折舊	1,095,092	1,015,519
使用權資產折舊	613,087	761,748
投資性房地產折舊	86,295	63,944
土地使用權及無形資產攤銷	63,093	55,447
出售物業、機器及設備虧損	22,460	38,268
出售土地使用權虧損	—	361
終止租賃收益淨額	(54,386)	(3,564)
出售無形資產之利得	—	(714)
使用權資產減值	171,942	208,028
物業、機器及設備減值	81,807	115,463
投資性房地產減值	333,372	—
商譽減值	23,535	11,462
應收貿易款項及其他應收款項預期信貸虧損撥備計提／(轉回)	5,274	(19,638)
撇減存貨至可變現淨值之撥備	32,090	14,196
向董事及僱員授出之購股權及限制性股份	77,700	183,456
融資收入－淨額	(199,091)	(338,073)
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	(35,195)	(80,370)
以公允價值計量且其變動計入損益的投資公允價值調整	(23,081)	(4,781)
遞延收入攤銷	(27,016)	(24,864)
享有按權益法入賬之投資的溢利份額	(256,299)	(377,972)
未計營運資金變動前之經營溢利	6,120,288	5,874,085
存貨增加	(137,110)	(79,362)
應收貿易款項減少／(增加)	192,237	(164,594)
其他應收款項減少／(增加)	619	(55,968)
其他資產增加	(55,600)	(16,975)
應付貿易款項(減少)／增加	(164,664)	205,372
其他應付款項及應計費用增加／(減少)	792,956	(220,131)
合同負債(減少)／增加	(184,019)	300,447
受限制之銀行存款(增加)／減少	(22,455)	164
經營活動產生之現金	6,542,252	5,843,038

31. 現金流量表 (續)

(b) 主要的非現金交易包括：

- (i) 於2024年和2023年12月31日購置物業、機器及設備尚未結算的金額分別為602,515,000元人民幣和457,563,000元人民幣。
- (ii) 對於收購事項的代價付款 (包括於2023年12月支付的按金及於2024年1月支付的代價餘額)，可參考附註1。
- (iii) 對於截至2024年和2023年12月31日止年度內使用權資產及相應租賃負債的增加，可參考附註6(B)。

(c) 於現金流量表中，出售物業、機器及設備所得款項包括：

	2024年 千元人民幣	2023年 千元人民幣
賬面淨值	32,600	41,332
出售物業、機器及設備虧損	(22,460)	(38,268)
出售物業、機器及設備所得款項	10,140	3,064

(d) 現金淨額對賬：

	2024年 千元人民幣	2023年 千元人民幣
現金及等同現金項目	7,498,596	5,443,883
租賃負債——一年內到期	(551,610)	(716,665)
租賃負債——一年後到期	(1,384,527)	(1,825,288)
現金淨額	5,562,459	2,901,930

31. 現金流量表 (續)

(d) 現金淨額對賬：(續)

	現金及 等同現金項目 千元人民幣	租賃負債 千元人民幣	借款 千元人民幣	現金淨額 千元人民幣
於2023年1月1日的現金淨額	7,382,218	(2,141,667)	–	5,240,551
現金流量	(1,978,120)	872,236	16,006	(1,089,878)
新租賃	–	(1,233,783)	–	(1,233,783)
利息開支	–	(144,488)	(16,006)	(160,494)
匯兌調整	39,785	–	–	39,785
其他非現金變動	–	105,749	–	105,749
於2023年12月31日的現金淨額	5,443,883	(2,541,953)	–	2,901,930
於2024年1月1日的現金淨額	5,443,883	(2,541,953)	–	2,901,930
現金流量	2,104,040	856,075	28,176	2,988,291
新租賃	–	(363,810)	–	(363,810)
利息開支	–	(126,994)	(28,176)	(155,170)
外匯調整	(49,327)	–	–	(49,327)
其他非現金變動	–	240,545	–	240,545
於2024年12月31日的現金淨額	7,498,596	(1,936,137)	–	5,562,459

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年購股權計劃已自2014年5月30日起計10年內有效及生效，並已於2024年5月30日屆滿。

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：

	2024年		2023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	20.980	3,407	14.200	5,617
已行使	13.360	(317)	3.746	(2,210)
於12月31日	21.763	3,090	20.980	3,407
於12月31日可行使	21.763	3,090	20.388	2,461

於2024年12月31日及2023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	2024年		2023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)
2024年12月31日	13.360	–	13.360	316
2029年5月16日	13.160	250	13.160	250
2027年12月31日	22.520	2,840	22.520	2,841
總計		3,090		3,407
期末尚未行使購股權之加權平均 剩餘合約年期		3.11年		3.83年

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2024年12月31日止年度，於綜合收益表扣除的金額為1,084,000元人民幣（2023年：2,553,000元人民幣）。

32. 以股份為基礎之酬金 (續)

(b) 2024年購股權計劃

鑒於2014年購股權計劃將於2024年5月30日屆滿，董事會擬於本公司股東特別大會上向本公司股東（「股東」）建議採納新購股權計劃（「2024年購股權計劃」），以繼續為本集團的合資格參與者提供獎勵。於2024年6月13日舉行的本公司股東特別大會上，股東批准採納2024年購股權計劃，該計劃自採納日期起計為期10年，將有效並具有效力。

截至2024年12月31日止年度，並無根據2024年購股權計劃授出任何購股權。

(c) 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。

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：

	2024年		2023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	66.193	9,578	70.109	10,373
已授出	15.793	2,813	46.114	1,856
已歸屬	43.261	(1,326)	64.368	(1,813)
已失效	71.207	(1,276)	74.130	(838)
於12月31日	54.164	9,789	66.193	9,578

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2024年12月31日止年度，於綜合收益表扣除的金額為76,616,000元人民幣（2023年：180,903,000元人民幣）。

32. 以股份為基礎之酬金 (續)

(d) 2024年股份獎勵計劃

就建議採納2024年購股權計劃(見附註32(b))，董事會亦建議於本公司股東特別大會上向股東建議採納一項新的股份獎勵計劃(「2024年股份獎勵計劃」)，以提供另一途徑讓本公司提供具競爭力及吸引力的薪酬組合，獎勵本集團的合資格參與者對本集團作出貢獻。於2024年6月13日舉行的本公司股東特別大會上，股東批准採納2024年股份獎勵計劃，該計劃自採納日期起計為期10年，將有效並具有效力。

根據2024年購股權計劃及2024年股份獎勵計劃可就所有購股權及獎勵發行之股份總數將不超過129,224,025股，即不超過本公司於採納2024年購股權計劃及2024年股份獎勵計劃當日已發行股份總數約5%。此外，根據2024年購股權計劃及2024年股份獎勵計劃於任何財政年度授出之所有購股權及獎勵之股份總數將不超過12,922,402股，即不超過本公司於採納2024年購股權計劃及2024年股份獎勵計劃當日之已發行股份總數約0.5%。

截至2024年12月31日止年度，並無根據2024年股份獎勵計劃授出任何股份。

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2024年12月31日，本集團與投資有限合夥相關的資本承擔為1,590萬美元(2023年：1,650萬美元)。

(b) 與收購物業、機器及設備有關的資本承擔

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：

	2024年 千元人民幣	2023年 千元人民幣
物業、機器及設備	617,871	840,617

34. 關聯方交易

關聯方乃指直接或間接通過一名或多名中間者控制本集團、被本集團控制或與本集團受共同控制的公司（包括本公司或其全資或非全資附屬公司）；或該公司擁有本集團之權益而對本集團具重大影響；或該公司受本集團之主要管理人員控制、共同控制或擁有重大影響，或本集團之主要管理人員直接或間接擁有該公司之重大表決權。

除該等綜合財務報表其他部份另作披露外，本集團於年內之關聯方交易如下：

(a) 銷售貨品予：

	2024年 千元人民幣	2023年 千元人民幣
非凡領越有限公司（「非凡領越」，前稱非凡中國控股有限公司；本公司的一名主要股東）之附屬公司（附註i）	8,046	8,771
李寧艾高之附屬公司	112	149
其他	—	1
	8,158	8,921

(b) 提供服務予：

	2024年 千元人民幣	2023年 千元人民幣
非凡領越之附屬公司（附註i）	9,427	7,648
李寧艾高之附屬公司	649	674
廣西寧泰（本集團之合營企業）	656	248
廣西寧站（本集團之合營企業）	124	198
	10,856	8,768

(c) 購買貨品自：

	2024年 千元人民幣	2023年 千元人民幣
湖北動能（本集團之聯營公司）	567,270	566,437
非凡領越之附屬公司（附註i）	261,634	228,290
廣西寧泰（本集團之合營企業）	209,414	235,474
廣西寧站（本集團之合營企業）	106,942	77,620
李寧艾高之附屬公司	336	511
紅雙喜（本集團之聯營公司）	24	13
	1,145,620	1,108,345

34. 關聯方交易 (續)

(d) 購買服務自：

	2024年 千元人民幣	2023年 千元人民幣
非凡領越之附屬公司 (附註i)	251,118	236,432
單仕競中國 (本集團之聯營公司)	9,000	8,000
紅雙喜 (本集團之聯營公司)	710	7,488
	260,828	251,920

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) 主要管理人員報酬 (附註ii)

主要管理人員包括董事 (執行及非執行) 及高級管理層。已付或應付主要管理人員的僱員服務薪酬列示如下：

	2024年 千元人民幣	2023年 千元人民幣
薪金及其他福利	123,232	103,543
退休福利計劃供款	2,768	2,707
為所提供服務的價值而設立之僱員股份計劃	60,531	132,573
	186,531	238,823

附註：

- (i) 截至2024年12月31日止年度內，上述與非凡領越附屬公司的交易根據上市規則構成關連交易。
- (ii) 上述披露的關鍵管理薪酬包括52,937,000元人民幣 (2023年12月31日：45,288,000元人民幣) 年末未支付的應付工資及福利，計入其他應付款項及應計費用。

34. 關聯方交易 (續)

(f) 年末結餘

	2024年 千元人民幣	2023年 千元人民幣
應收關聯方款項：		
非凡領越之附屬公司	915	1,525
其他	478	—
	1,393	1,525
應付關聯方款項：		
湖北動能 (本集團之聯營公司)	57,370	63,961
廣西寧站 (本集團之合營企業)	30,054	26,466
非凡領越之附屬公司	10,934	32,872
廣西寧泰 (本集團之合營企業)	3,529	34,831
紅雙喜 (本集團之聯營公司)	—	259
李寧艾高之附屬公司	—	3
	101,887	158,392

應收關聯方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。

35. 本公司資產負債表及儲備變動

	附註	於12月31日 2024年 千元人民幣	2023年 千元人民幣
資產			
非流動資產			
物業、機器及設備		20	34
使用權資產		—	1,454
於附屬公司之投資		3,719,587	3,455,323
長期應收款項		2,392	3,686,175
遞延所得稅資產		—	21
非流動資產總額		3,721,999	7,143,007
流動資產			
其他應收款項		32	8
應收股息		3,577,358	2,024,900
受限制之銀行存款		—	806
現金及等同現金項目		3,284,926	1,006,074
流動資產總額		6,862,316	3,031,788
資產總額		10,584,315	10,174,795
權益			
普通股		235,853	239,546
股份溢價		9,011,394	10,172,638
庫藏股	(a)	—	(705,705)
其他儲備	(a)	449,178	423,215
保留溢利	(a)	871,734	7,978
權益總額		10,568,159	10,137,672

35. 本公司資產負債表及儲備變動 (續)

附註	於12月31日	
	2024年 千元人民幣	2023年 千元人民幣
負債		
非流動負債		
租賃負債	—	148
遞延所得稅負債	—	9,683
非流動負債總額	—	9,831
流動負債		
其他應付款項及應計費用	16,156	25,858
租賃負債—即期部分	—	1,434
流動負債總額	16,156	27,292
負債總額	16,156	37,123
權益及負債總額	10,584,315	10,174,795

本公司的資產負債表於2025年3月27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

35. 本公司資產負債表及儲備變動 (續)

(a) 本公司之儲備變動

	庫藏股 千元人民幣	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2023年1月1日	-	714,684	83,387	259,545	2,408	1,060,024
年內溢利	-	247,930	-	-	-	247,930
購股權計劃及限制性股份獎勵計劃下 所提供服務之價值	-	-	-	183,456	-	183,456
購股權行使及限制性股份獎勵計劃下 之股份歸屬	-	-	-	(105,547)	-	(105,547)
購買自有股份	(958,176)	-	-	-	-	(958,176)
註銷回購股份	252,471	-	-	-	-	252,471
可換股證券轉換之股份	-	-	-	-	(34)	(34)
已付股息	-	(954,636)	-	-	-	(954,636)
於2023年12月31日	(705,705)	7,978	83,387	337,454	2,374	(274,512)
於2024年1月1日	(705,705)	7,978	83,387	337,454	2,374	(274,512)
年內溢利	-	1,834,141	-	-	-	1,834,141
購股權計劃及限制性股份獎勵計劃下 所提供服務之價值	-	-	-	77,700	-	77,700
購股權行使及限制性股份獎勵計劃下 之股份歸屬	-	-	-	(51,730)	-	(51,730)
註銷回購股份	705,705	-	-	-	-	705,705
可換股證券轉換之股份	-	-	-	-	(7)	(7)
已付股息	-	(970,385)	-	-	-	(970,385)
於2024年12月31日	-	871,734	83,387	363,424	2,367	1,320,912

36. 董事利益及權益

各董事於截至2024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 (包括住房 及其他津貼) 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	20,000	20,948	1,606	57,554
高坂武史先生	–	16,872	17,991	11,045	132	46,040
王亞非女士	270	–	–	269	–	539
顧福身先生	270	–	–	269	–	539
陳振彬先生	250	–	–	269	–	519
李麒麟先生	1,200	1,000	1,707	2,790	15	6,712
王雅娟女士	250	–	–	–	–	250

各董事於截至2023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 (包括住房 及其他津貼) 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	17,044	28,576	1,693	62,313
高坂武史先生	–	15,367	15,034	25,816	135	56,352
王亞非女士	270	–	–	655	–	925
顧福身先生	270	–	–	655	–	925
陳振彬先生	250	–	–	655	–	905
李麒麟先生	2,100	–	–	3,776	–	5,876
王雅娟女士	250	–	–	–	–	250

(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。

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（2023年：無）。概無就終止董事服務或失去董事職務（本集團任何成員的董事職務或與本集團任何成員事務管理有關的任何其他職務）而直接或間接向董事支付或作出任何酬金、退休福利、付款、薪酬或福利，亦無任何應付款項（2023年：無）。概無就提供董事服務而給予第三方或第三方應收的代價（2023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（2023年：無）。

除集團公司之間的合同和附註34所披露的與非凡領越的關連交易外，本公司董事及其關連實體概無直接或間接於年末或年內任何時候（2023年：無）於有關本集團業務的任何其他重大交易、安排及合約中擁有重大權益。

37. 其他會計政策的摘要

(a) 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價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價值，則須對於附屬公司之投資進行減值測試。

(b) 分部報告

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

(c) 外幣換算

(i) 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。

(ii) 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（請參閱附註27）。

(iii) 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。

37. 其他會計政策的摘要 (續)

(c) 外幣換算 (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。

(d) 土地使用權

根據使用權資產會計政策 (附註2.2(m)) 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。

(e) 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。

(f) 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。

(g) 股本／可換股證券

(i) 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 (庫藏股)，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。

(ii) 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。

37. 其他會計政策的摘要 (續)

(h) 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。

(i) 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銷售及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價值。

(j) 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價值與已支付代價(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(當取消確認的金融負債大於支付的代價)或融資成本(當取消確認的金融負債小於支付的代價)。

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。

(k) 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。

37. 其他會計政策的摘要 (續)

(I) 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。

(i) 退休金責任

本集團每月向各相關中國省市政府組織的多項定額供款退休福利計劃作出供款。根據該等計劃，該等省市政府須承擔所有已經及將於日後退休僱員的退休福利，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。

香港已於2022年6月17日頒佈法例，取消使用僱主向強積金及職業退休計劃（「職業退休計劃」）的「強制性」供款所產生的累積收益，以抵銷自過渡日期（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」）。該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。

(ii) 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。已開支總金額確認入所有特定非市場歸屬條件將須滿足的歸屬期內。

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

當購股權獲行使時，已收取的所得款項（扣除任何直接應佔交易成本）均列入股本（面值）及股份溢價中。

(iii) 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。

37. 其他會計政策的摘要 (續)

(m) 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。

(n) 每股收益

(i) 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服務權益成本)
- 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，不包括庫藏股) (如有)。

(ii) 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。

38. 資產負債表日後事項

如本公司於2020年12月31日所公佈，本公司兩家全資附屬公司 (「買方」) 於2020年12月31日與Blooming Target Investments Ltd. (「賣方」) 及中銀投資資產管理有限公司 (「中銀投」) 訂立轉讓協議，據此，買方已同意收購松日資訊 (香港) 有限公司 (「目標公司」) 的全部股權、賣方對目標公司貸款的權利和中銀投對目標公司中國附屬公司松日高科電子 (深圳) 有限公司貸款的權利。目標公司的股份轉讓已於2021年1月28日完成，自此以後，目標公司成為本公司的間接全資附屬公司。目標公司其後更名為李寧資訊 (香港) 有限公司。

於2025年3月24日，目標公司收到Vast Gold Holdings Limited (清盤中) (「Vast Gold」) 及Active Legend Limited (清盤中) (「Active Legend」) 的共同及各別清盤人之一發出的法定償債書 (「法定償債書」)，聲稱Active Legend已根據Active Legend於2018年8月20日發出並由目標公司及潘蘇通先生於同日確認的貸款融資函件，向目標公司提供本金為500,000,000港元的短期貸款 (「有關貸款」)。於法定償債書中，清盤人進一步聲稱尚未償還的有關貸款總額為1,955,338,833港元 (包括貸款本金、利息及違約利息款項)。

在目標公司於2025年3月24日收到法定償債書之前，本公司並不知悉有關貸款的存在及與之相關的任何事項，且目標公司自2021年1月28日起未收到任何來自Active Legend或Vast Gold的還款要求或其他函件。

本集團已尋求了法律意見。基於本集團所掌握的事實和情況，本集團認為目標公司並無義務償還有關貸款。目標公司將繼續徵詢法律意見，並將對法定償債書中的申索作出積極抗辯。

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並於10年期計劃期限完結後於2024年5月30日屆滿
「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
「2025年股東週年大會」	本公司將於2025年6月12日（星期四）舉行的股東週年大會
「2024年股份獎勵計劃」	本公司於2024年6月13日採納的股份獎勵計劃
「2024年購股權計劃」	本公司於2024年6月13日採納的購股權計劃
「組織章程細則」	本公司經不時修訂之組織章程細則
「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C3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港元的普通股份
「股東」	股份持有人
「聯交所」或「香港聯交所」	香港聯合交易所有限公司
「%」	百分比

