



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



年度報告  
2025



## 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」

## 願景

成為源自中國並被世界認可的，具有時尚性的  
國際一流專業運動品牌



## 關於李寧集團

李寧有限公司為中國領先的體育品牌企業之一，以經營李寧品牌專業及休閒運動鞋、服裝、器材和配件產品為主。本集團擁有完善的研發、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
40	企業管治報告
57	環境、社會及管治報告
154	投資者關係報告
156	董事和高級管理人員
162	董事會報告
186	獨立核數師報告
191	綜合損益表
192	綜合全面收益表
193	綜合財務狀況表
195	綜合權益變動表
197	綜合現金流量表
199	綜合財務報表附註
275	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

安永會計師事務所  
執業會計師  
會計及財務匯報局條例項下之  
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

	2025	2024	2023	2022	2021
<b>經營業績 (千元人民幣) :</b>					
營業額	29,598,417	28,675,643	27,598,491	25,803,383	22,572,281
經營溢利	3,898,208	3,678,206	3,559,087	4,886,758	5,136,376
除所得稅前溢利	4,189,223	4,109,609	4,256,169	5,415,100	5,328,237
權益持有人應佔溢利	2,935,743	3,012,918	3,186,910	4,063,834	4,010,881
息稅前利潤加折舊及攤銷	6,160,940	6,379,193	6,157,208	6,541,707	6,436,060
<b>資產與負債 (千元人民幣) :</b>					
非流動資產總值	14,764,445	15,180,164	20,554,820	21,251,624	11,602,962
流動資產總值	22,949,622	20,528,242	13,652,983	12,394,895	18,671,854
流動負債總值	8,061,082	7,585,946	7,268,476	7,240,833	7,703,848
流動資產淨值	14,888,540	12,942,296	6,384,507	5,154,062	10,968,006
資產總值	37,714,067	35,708,406	34,207,803	33,646,519	30,274,816
資產總值減流動負債	29,652,985	28,122,460	26,939,327	26,405,686	22,570,968
權益持有人應佔股本及儲備	27,627,499	26,103,689	24,406,641	24,329,430	21,101,546
<b>重要財務指標 :</b>					
毛利率	49.0%	49.4%	48.4%	48.4%	53.0%
權益持有人應佔溢利率	9.9%	10.5%	11.5%	15.7%	17.8%
息稅前利潤加折舊及攤銷率	20.8%	22.2%	22.3%	25.4%	28.5%
每股盈利					
— 基本 (分人民幣)	113.91	116.98	123.21	155.38	160.10
— 攤薄 (分人民幣)	113.53	116.52	122.66	154.34	157.97
每股股息 (分人民幣)	56.95	58.48	54.74	46.27	45.97
權益持有人應佔權益回報率	10.9%	11.9%	13.1%	17.9%	26.9%
每股有形資產淨值 (分人民幣)	1,060.36	998.59	933.68	911.92	794.44
負債對權益比率	36.5%	36.8%	40.2%	38.3%	43.5%





出色到底



# 主席 報告

## 尊敬的各位股東：

過去一年，中國經濟以穩健步伐穿越週期，在擴大內需、促進消費等利好政策推動下，延續總體平穩、穩中有進的發展態勢。體育相關政策積極推進，產業發展仍具充足空間。在此背景下，本集團錨定核心戰略持續發力，不斷提升經營效能，深化前沿科技成果的商業化落地，精心打磨「李寧式體驗價值」，滿足消費者多元需求，驅動業績穩健增長並助力長期價值創造。

### 業績穩健增長，經營根基牢固

2025年，我們守正創新、行穩致遠，實現收入增長3.2%至295.98億元人民幣（2024年：286.76億元人民幣）。整體毛利額增長2.4%至144.89億元人民幣（2024年：141.56億元人民幣），毛利率49.0%，較上年下降0.4個百分點。權益持有人應佔溢利為29.36億元人民幣，淨利潤率為9.9%。

年內，本集團現金流狀況保持穩健態勢，經營現金淨流入達到48.52億元人民幣（2024年：52.68億元人民幣），展現出強勁的抗風險能力與優秀的經營韌性。

董事會建議派發截至2025年12月31日止年度之末期股息每股普通股23.36分人民幣，連同於2025年8月派付的中期股息每股普通股33.59分人民幣，截至2025年12月31日止年度之全年股息將為每股普通股56.95分人民幣，全年派息比率為50%。

### 聚焦核心戰略，深化奧運協同

李寧公司堅持「單品牌、多品類、多渠道」的發展戰略，在夯實專業運動根基的同時，積極回應市場與消費趨勢的變化。年內，本集團聚焦跑步、籃球、綜訓、羽毛球、乒乓球及運動休閒六大核心業務板塊，通過強化自主研發能力、深化科技賦能產品、優化消費者體驗，不斷推出兼具專業性能與潮流設計的高品質產品。

年內，李寧繼續全力支持中國體育事業，與中國奧委會攜手合作，並以此為契機，整合頂級運動資源，傳遞品牌精神，同時圍繞「中國榮耀，李寧同行」這一主題展開系列營銷與產品佈局。我們為2026年米蘭冬奧會中國體育代表團、2025年世界運動會中國體育代表團打造了領獎裝備，將前沿運動科技與東方美學深度融合，陪伴並見證運動員的榮耀時刻，也通過頂級賽事彰顯文化自信，體現了李寧「以體育精神服務大眾」的核心價值。與此同時，我們將體育精神從賽場延伸至日常生活場景，2025年12月，在北京開設全球首家「龍店」並正式發佈「榮耀金標」產品系列，將李寧專業運動科技和極簡精煉的設計風格深度融合，為追求品質生活的都市人群提供高品質穿搭，滿足通勤、商務、輕運動等多元場景需求。



李寧先生  
執行主席兼聯席行政總裁

## 主席 報告

### 堅持創新驅動，夯實科技實力

李寧始終將科技創新視為驅動高質量發展的核心引擎，並搭建起由科技研發及運動科學研究兩大板塊組成的技術平台。年內，本集團繼續發揮自有研發實力優勢，並加強院校科研合作，多方面提升專業產品在不同場景的科技應用能力，賦能專業運動員及大眾消費者在訓練場上不斷精進、在比賽場上成就非凡。

繼「超韜」科技後，本集團在2025年11月發佈了「超韜膠囊」中底緩震科技，實現了業內「高回彈、快回彈、高耐久」的突破性體驗。通過在跑鞋中底嵌入特殊的膠囊狀模組，「超韜膠囊」顯著提升能量回饋和回彈性能，為用戶帶來澎湃腳感和強勁推進力。新成果已率先應用在核心跑鞋產品「飛電6 ULTRA」、「飛電6 ELITE」和「赤兔」家族全新鞋款「赤兔9 ULTRA」上。得益於前沿科技賦能，本集團贊助的運動員在2025年頻頻亮相國內外頂級賽事領獎台，以優異成績充分彰顯了李寧專業跑鞋的強大實力與可靠性能。

同時，本集團積極響應戶外運動及其他細分品類快速增長的需求。年內，通過與國家航天局新聞宣傳中心共同推動航天科技賦能運動創新，將航天科技應用於李寧專業運動裝備。我們在戶外領域系統積極推進技術創新，例如聯合國家級科研機構開發的防暴雨雙透納米科技面料，實現了防水透濕、保暖透氣與防護性能的全面突破，為徒步、冰雪等複雜環境提供了可靠保障。此外，我們持續迭代GCU地面控制系統等專有技術，通過優化抓地力、穩定性與能量回饋機制，助力打造更輕量、更專業的戶外鞋款與裝備。隨著首家戶外品類獨立店「COUNTERFLOW溯」的落地，我們進一步明確了戶外業務的戰略佈局與差異化定位，聚焦輕戶外大眾生活方式，打造集零售、體驗與社群互動於一體的全新線下空間。

### 深耕篤行，厚積薄發，堅信「一切皆有可能」

2026年為「十五五」規劃開局之年，在加快建設體育強國戰略指引下，國家將進一步釋放體育消費潛力、推動體育用品製造業轉型升級，內需潛力不斷釋放，將為體育產業提供堅實支撐和廣闊舞台。李寧將立足本土、放眼未來，以更前瞻的視野和更高效的行動把握時代機遇。我們將深耕「單品牌、多品類、多渠道」戰略，優化升級核心品類矩陣，探索佈局新興細分賽道，持續強化產品在專業性能、科技實力與運動體驗的核心優勢，以創新和設計賦能產品，回饋消費者信賴。

作為集團創始人，我始終以所有股東及利益相關方的長期價值為核心導向。衷心感謝各位對李寧公司的持久信賴與一路相伴。展望未來，我們將持續完善企業治理，優化員工發展，履行社會責任，致力於以更優異的業績表現、更強大的品牌聲譽，回報所有股東與持份者的深情厚誼與鼎力支持。

最後，我謹代表公司向每一位敬業奉獻的同事表達真誠的感謝。你們是品牌精神的踐行者，更是集團前進的同行者。未來，我將與管理層一道，與全體員工同心聚力、並肩前行，持續引領公司追求卓越、再創佳績。

執行主席兼聯席行政總裁

李寧

香港，2026年3月19日



運動員  
精神



# 管理層討論 與分析

## 財務回顧

本集團截至2025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 (%)
	2025年	2024年	
<strong>收益表項目</strong> (除特別註明外，所有金額均以千元人民幣列示)			
收入	<strong>29,598,417</strong>	28,675,643	<strong>3.2</strong>
毛利	<strong>14,488,837</strong>	14,156,103	<strong>2.4</strong>
經營利潤	<strong>3,898,208</strong>	3,678,206	<strong>6.0</strong>
息稅前利潤加折舊及攤銷(EBITDA) (附註1)	<strong>6,160,940</strong>	6,379,193	<strong>(3.4)</strong>
權益持有人應佔溢利	<strong>2,935,743</strong>	3,012,918	<strong>(2.6)</strong>
每股基本收益 (分人民幣) (附註2)	<strong>113.91</strong>	116.98	<strong>(2.6)</strong>
<strong>主要財務比率</strong>			
<strong>盈利能力比率</strong>			
毛利率(%)	<strong>49.0</strong>	49.4	<strong>(0.4)</strong>
經營利潤率(%)	<strong>13.2</strong>	12.8	<strong>0.4</strong>
實際稅率(%)	<strong>29.9</strong>	26.7	<strong>3.2</strong>
權益持有人應佔溢利率(%)	<strong>9.9</strong>	10.5	<strong>(0.6)</strong>
權益持有人應佔權益回報率(%) (附註3)	<strong>10.9</strong>	11.9	<strong>(1.0)</strong>
<strong>開支佔收入比率</strong>			
員工成本開支(%)	<strong>8.3</strong>	8.6	<strong>(0.3)</strong>
廣告及市場推廣開支(%)	<strong>10.7</strong>	9.5	<strong>1.2</strong>
研究及產品開發開支(%)	<strong>2.4</strong>	2.4	<strong>-</strong>

	2025年 12月31日	2024年 12月31日
<b>資產負債表項目</b> (除特別註明外,所有金額均以千元人民幣列示)		
總資產	<b>37,714,067</b>	35,708,406
權益持有人應佔權益	<b>27,627,499</b>	26,103,689
<b>主要財務比率</b>		
<b>資產效率</b>		
平均存貨周轉期(天)(附註4)	<b>64</b>	64
平均應收貿易款項周轉期(天)(附註5)	<b>15</b>	14
平均應付貿易款項周轉期(天)(附註6)	<b>42</b>	43
<b>資產比率</b>		
負債對權益比率(%)(附註7)	<b>36.5</b>	36.8
每股資產淨值(分人民幣)(附註8)	<b>1,072.16</b>	1,013.56

附註：

1. 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減值(商譽除外)及使用權資產折舊及減值之總和計算。
  2. 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。
  3. 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權益之年初及年末平均結餘計算。
  4. 平均存貨周轉期(天)乃按存貨之年初及年末平均結餘除以銷售成本再乘以年內總天數計算。
  5. 平均應收貿易款項周轉期(天)乃按應收貿易款項之年初及年末平均結餘除以收入再乘以年內總天數計算。
  6. 平均應付貿易款項周轉期(天)乃按應付貿易款項之年初及年末平均結餘除以總採購額再乘以年內總天數計算。
  7. 負債對權益比率乃按年末負債總額除以本公司權益持有人應佔權益計算。
  8. 每股資產淨值乃按年末資產淨值除以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股份數計算。
- \* 本集團提供的上述指標未必與其他發行人具相同名稱的指標計量方法相一致。
- \*\* 本集團使用上述非公認會計準則財務指標例如息稅前利潤加折舊及攤銷,權益持有人應佔溢利率,權益持有人應佔權益回報率,費用(員工成本開支/廣告及市場推廣開支/研究及產品開發開支)佔收入比率,平均存貨/應收貿易款項/應付貿易款項周轉天數,負債對權益比率和每股資產淨值之理由在於本集團所在行業之同類公司使用上述通用指標作為衡量經營業績的補充計量方法,並被投資者廣泛使用以衡量同類公司的經營業績。

## 管理層討論 與分析

### 收入

本集團截至2025年12月31日止年度的總收入同比上漲3.2%，達29,598,417,000元人民幣（2024年：28,675,643,000元人民幣）。各渠道收入變動情況如下：(1)本年，特許經銷商渠道持續發揮核心支柱作用，收入穩步增長，同比增長6.3%，佔比進一步提升至46.6%；(2)本集團持續深化線上營銷佈局，深耕主流電商生態合作的同時，密切關注新興電商營銷增長機會，電商渠道收入同比提升5.3%；及(3)直營店舖佈局調整和消費場景轉移使得零售渠道表現承壓，收入同比下降3.3%。公司將持續精準聚焦消費者需求，深化用戶連接，優化店舖矩陣，實現線上線下渠道的深度互補和協同增長。

### 按產品種類劃分之收入

	截至12月31日止年度				
	2025年		2024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	14,650,546	49.5	14,300,341	49.9	2.4
服裝	12,327,039	41.6	12,050,245	42.0	2.3
器材及配件	2,620,832	8.9	2,325,057	8.1	12.7
總計	29,598,417	100.0	28,675,643	100.0	3.2

### 各銷售渠道佔收入之百分比

	截至12月31日止年度		
	2025年 佔收入之百分比	2024年 佔收入之百分比	變動 (%)
中國市場			
銷售予特許經銷商	46.6	45.1	1.5
直接經營銷售	22.5	24.0	(1.5)
電子商務渠道銷售	29.5	29.0	0.5
其他地區	1.4	1.9	(0.5)
總計	100.0	100.0	-

## 按地區劃分之收入

	附註	截至12月31日止年度				收入變動 (%)
		2025年		2024年		
		千元人民幣	佔收入之百分比	千元人民幣	佔收入之百分比	
中國市場						
北部	1	13,989,249	47.3	13,640,169	47.6	2.6
南部	2	15,182,093	51.3	14,504,625	50.5	4.7
其他地區		427,075	1.4	530,849	1.9	(19.5)
<b>總計</b>		<b>29,598,417</b>	<b>100.0</b>	<b>28,675,643</b>	<b>100.0</b>	<b>3.2</b>

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2025年12月31日止年度之整體銷售成本為15,109,580,000元人民幣（2024年：14,519,540,000元人民幣），整體毛利率為49.0%（2024年：49.4%）。本年，毛利率較去年同期下降0.4個百分點，毛利率下降主因在於渠道結構調整，直面消費者的渠道收入佔比下降，以及直營促銷競爭加劇導致集團加大了折扣力度，使得毛利率略有下降。

## 銷售及經銷開支

本集團截至2025年12月31日止年度之整體銷售及經銷開支為9,189,675,000元人民幣（2024年：9,198,907,000元人民幣），佔本集團總收入31.0%（2024年：32.1%）。

銷售及經銷開支比去年同期下降0.1%。精細化的成本管控帶來運營效率的提升，通過優化門店運營流程和關閉低效店舖，在保障消費者體驗的前提下，有效降低店舖租金、人力及日常運營的店舖裝修及道具攤銷等關鍵成本。但同時，為強化品牌競爭力與長期增長動能，公司策略性增加市場推廣投入，重點佈局奧運及國家隊合作等體育營銷與高端品牌建設，實現費用結構的動態優化。

## 行政開支

本集團截至2025年12月31日止年度之整體行政開支為1,630,412,000元人民幣（2024年：1,427,907,000元人民幣），佔本集團總收入5.5%（2024年：5.0%），同比上升0.5個百分點。行政開支主要包括員工成本、管理諮詢開支、辦公室租金、折舊及攤銷、研究及產品開發開支、稅金以及其他日常開支。

行政開支的增加主要由於引進產品研發人才及社保基數調整帶來的人力成本增加及收入增長帶來的稅費增加。同時2009年收購凱勝體育（香港）有限公司產生之商譽成本72,387,000元人民幣已於本年全額確認減值。

## 管理層討論 與分析

### 享有按權益法入賬之投資的溢利份額

本集團截至2025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257,897,000元人民幣（2024年：256,299,000元人民幣）。

### 息稅前利潤加折舊及攤銷(EBITDA)

本集團截至2025年12月31日止年度之息稅前利潤加折舊及攤銷為6,160,940,000元人民幣（2024年：6,379,193,000元人民幣），同比下降3.4%。

息稅前利潤加折舊及攤銷與年內溢利之調節項如下：

	2025年 千元人民幣	2024年 千元人民幣
<b>從年內溢利調節至息稅前利潤加折舊及攤銷：</b>		
<b>年內溢利</b>	<b>2,935,743</b>	3,012,918
所得稅開支	1,253,480	1,096,691
融資收入	(296,709)	(429,525)
融資開支 (包括租賃負債之貼現攤銷)	263,591	254,421
物業、機器及設備折舊	709,648	1,095,092
物業、機器及設備減值 (附註1)	72,281	81,807
土地使用權及無形資產攤銷	69,150	63,093
無形資產商標權減值 (附註1)	4,041	—
使用權資產折舊	498,114	613,087
使用權資產減值 (附註1)	283,411	171,942
投資性房地產折舊	99,170	86,295
投資性房地產減值 (附註1、2)	269,020	333,372
<b>息稅前利潤加折舊及攤銷</b>	<b>6,160,940</b>	6,379,193

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及攤銷類似的非現金項目。
- 截至2025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物業存在減值跡象，並根據國際會計準則第36號「資產減值」對截至2025年12月31日的投資性房地產進行了減值評估。本集團參照投資性房地產各自於2025年12月31日的公允價值（使用收益法釐定）估計投資性房地產的可收回金額。根據減值評估結果，截至2025年12月31日止年度內，已就投資性房地產的賬面價值確認減值虧損269,020,000元人民幣（2024年12月31日：333,372,000元人民幣）。

### 融資收入—淨額

本集團截至2025年12月31日止年度之融資收入淨額為33,118,000元人民幣（2024年：175,104,000元人民幣）。融資收入淨額同比減少主要是由於本年利率下降帶來的利息收入降低。

## 所得稅開支

本集團截至2025年12月31日止年度之所得稅開支為1,253,480,000元人民幣（2024年：1,096,691,000元人民幣），實際稅率為29.9%（2024年：26.7%）。主要基於匯率波動、資金收益率等綜合因素，公司對境內外資金結構進行更加合理的規劃，因此計提了對應的預提所得稅，導致本年稅率提升。

## 綜合盈利指標

截至2025年12月31日止年度，本集團收入保持穩健增長，毛利率同比下降，費用率同比略有優化，但實際所得稅率顯著提升。綜合影響下，權益持有人應佔溢利率有所下降。截至2025年12月31日止年度，本集團權益持有人應佔溢利為2,935,743,000元人民幣（2024年：3,012,918,000元人民幣）；權益持有人應佔溢利率為9.9%（2024年：10.5%）；權益持有人應佔權益回報率為10.9%（2024年：11.9%）。

## 存貨撥備

本集團2025年之存貨撥備政策與2024年相同。本集團存貨核算按成本與可變現淨值較低者入賬。若可變現淨值低於成本，本集團即按其差額計提存貨撥備。本集團認為，上述政策可保證本集團存貨撥備合理計提。

於2025年12月31日，累計計提的存貨撥備為158,679,000元人民幣（2024年12月31日：166,817,000元人民幣）。本年通過實施智能庫存管理，提升供應鏈響應速度，庫存結構得到優化，存貨撥備有所下降。

## 預期信貸虧損撥備

本集團2025年之預期信貸虧損撥備政策與2024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預期信貸虧損的金額計量預期信貸虧損撥備。

於2025年12月31日，累計計提的預期信貸虧損撥備為43,932,000元人民幣（2024年12月31日：45,678,000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37,906,000元人民幣（2024年12月31日：41,658,000元人民幣），其他應收款項累計計提的預期信貸虧損撥備為6,026,000元人民幣（2024年12月31日：4,020,000元人民幣）。截至2025年12月31日止年度，本集團撇銷不可收回應收貿易款項及其他應收款項和匯率變動影響金額為721,000元人民幣（2024年：5,334,000元人民幣）。本集團將持續關注賬齡結構及回款情況，維持應收賬款周轉率的良好表現。

## 管理層討論 與分析

### 資金流動性及財政資源

本集團截至2025年12月31日止年度之經營活動產生之現金淨額為4,851,532,000元人民幣（2024年：5,267,935,000元人民幣）。於2025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16,716,551,000元人民幣，較2024年12月31日淨增加9,217,955,000元人民幣。加回被記錄在銀行定期存款中的金額，現金餘額為19,973,440,000元人民幣，較2024年12月31日淨增加1,832,513,000元人民幣。該增加由以下各項組成：

項目	截至2025年 12月31日止年度 千元人民幣
<b>經營活動：</b>	
經營活動產生之現金淨額	4,851,532
<b>投資活動：</b>	
投資活動產生之現金淨額（包括存入及贖回定期存款）	6,633,971
<b>融資活動：</b>	
融資活動所用之現金淨額	(2,155,034)
加：現金及等同現金項目匯兌損失	(112,514)
<b>現金及等同現金項目淨增加</b>	<b>9,217,955</b>
加：定期存款淨減少	(7,385,442)
<b>現金餘額淨增加</b>	<b>1,832,513</b>

本年，收入同比增長，市場費用、稅費等付現費用增加，以及電商平台結算時間差，導致經營活動產生之現金淨額同比下降；定期存款到期贖回使得投資活動產生之現金淨額明顯增加。本集團將持續把現金流管理作為重點工作，以保證本公司長期穩定發展。

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分別為2021年10月28日及2021年11月3日之公告。

截至2025年12月31日止年度，先舊後新配售所得款項淨額已使用570,601,000元人民幣。於2025年12月31日，先舊後新配售所得款項淨額有341,020,000元人民幣尚未被使用，其使用計劃如下：

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2024年	截至2025年	於2025年	未使用的所得款項淨額 預期使用時間 <sup>(1)</sup>
		12月31日 未使用的 所得款項淨額 (大約 千元人民幣)	12月31日止年度 已使用的金額 (大約 千元人民幣)	12月31日 未使用的 所得款項淨額 (大約 千元人民幣)	
投資新推出的產品品類及於機會出現時作 未來業務投資，包括國際業務擴張	40%	-	-	-	
投資重組基礎設施和進一步提升供應鏈系統	30%	911,621	570,601	341,020	2026年12月31日以前
品牌、IT系統建設	20%	-	-	-	
一般營運資金	10%	-	-	-	
<b>合計</b>	<b>100%</b>	<b>911,621</b>	<b>570,601</b>	<b>341,020</b>	<b>2026年12月31日以前</b>

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。

於2025年12月31日，本集團之信貸額度為13,922,000,000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，本集團的呈報貨幣為人民幣。本集團韓國附屬公司、香港附屬公司和澳門附屬公司分別以韓元、港元和澳門元作為各自的功能性貨幣。本集團有部分現金及銀行存款以港元、美元、歐元、韓元、英鎊及澳門元計值。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。

## 管理層討論 與分析

### 重大收購和處置附屬公司、聯營公司和合資企業

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（「買方」）與恒基兆業地產有限公司的一間附屬公司（「賣方」）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，賣方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，買方同意有條件地(1)收購Vansittart Investment Limited（「目標公司」，一間在香港註冊成立的有限責任公司）的全部股本，以及(2)承擔目標公司截至上述收購（「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）。目標公司主要從事物業投資，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。該物業是目標公司的主要資產。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日落實完成且代價已全額支付。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。收購完成後，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。

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2025年12月31日，該物業計提折舊及減值後的賬面價值為1,761,911,000元人民幣，佔本集團總資產的比例約為4.7%。

截至2025年12月31日止年度，本集團並未進行任何對附屬公司、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2025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2025年12月31日，該項投資中的非流動資產計提折舊及減值後的賬面價值為2,057,527,000元人民幣，佔本集團總資產的比例約為5.5%。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2025年12月31日及2024年12月31日，本集團並無任何在抵押中資產。

### 或然負債

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的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，目標公司已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。詳情載於本公司日期為2020年12月31日的公告。

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（「清盤人」）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2019年3月26日賣方接管目標公司前為目標公司的唯一股東）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）。於2025年4月29日，鑑於目標公司申請禁止清盤人根據法定償債書所聲稱的貸款對其啟動任何清盤程序，清盤人已撤回法定償債書。詳情載於本公司日期為2025年3月28日的截至2024年12月31日止年度之全年業績公告。

於2025年6月24日，Active Legend及Vast Gold向目標公司送達一份由香港特別行政區高等法院（「法院」）發出的傳訊令狀（「傳訊令狀」），就追討有關貸款本金額及截至判決日期與提前付款日期（以較早者為準）的合約利息、其他救濟及費用提出申索。

於2025年7月7日，目標公司向法院提交送達認收書。於2025年12月15日，目標公司提交經修訂抗辯書。於2026年1月12日，Active Legend及Vast Gold就抗辯書提交答覆書。

在目標公司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，且目標公司不曾收到任何來自Active Legend或Vast Gold或清盤人的還款要求或其他函件。

尋求法律意見後及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。目標公司將對傳訊令狀所述申索全力抗辯。本公司將於該事項有實質進展時作出進一步公告。

## 管理層討論 與分析

### 業務回顧

2025年，全球經濟發展面臨諸多不確定性，中國經濟則展現出強勁的韌性。根據國家統計局公佈的數據，全年國內生產總值同比增長約5%，居民收入與消費能力穩步增強。在一系列擴內需、促消費政策的推動下，消費市場持續復甦，結構進一步優化。得益於此，本集團堅持以科技創新與奧運合作勢能為雙輪驅動，在專業運動領域深耕佈局，同步拓展細分市場。本集團持續提升產品科技性能、優化渠道效率、提升品牌專業心智，全年經營情況保持穩健，為企業的長期高質量發展奠定了堅實基礎。

在產品升級方面，集團錨定「單品牌、多品類、多渠道」戰略，充分發揮自有研發優勢，以前沿科技驅動核心品類迭代升級，提升產品矩陣的技術競爭力，強化品牌專業運動屬性。於年底重磅推出「超韌膠囊」中底緩震科技，並實現商業化應用，已覆蓋「飛電6 ULTRA」、「飛電6 ELITE」和「赤兔9 ULTRA」等旗艦產品，受到消費者青睞。

在渠道優化方面，集團深耕全域渠道佈局，着力推進渠道效能穩步提升。線上業務保持穩健發展的同時，線下聚焦效率優化及業態模式升級創新。年內成功落地首家「龍店」和戶外品類獨立店「COUNTERFLOW溯」，通過業態革新與場景升級，精心打造融合體育精神共鳴、文化深度交流與沉浸式產品體驗的消費空間，助力終端體驗與商業效益協同提升。

在品牌營銷方面，集團以「中國榮耀，李寧同行」為敘事主軸，深化與中國奧委會及中國體育代表團的合作，積極推動體育精神與頂級科技、東方美學巧妙融合，將頂級稀缺運動資源轉化為品牌聲譽與市場認可的動力，持續強化消費者對李寧專業實力與產品可靠性的心智認知。

### 攜手中國奧委會，以科技與品牌雙輪驅動發展

2025年，本集團以「中國榮耀，李寧同行」為引領，與中國體育事業同行。通過融合體育文化、前沿科技與東方美學，本集團不僅為重大賽事提供專業裝備，更系統性地將頂級運動資源合作轉化為品牌提升動能。

在品牌傳播方面，李寧品牌圍繞着中國奧委會合作簽約、奧林匹克日、88全民健身節、2025年成都世界運動會以及2026年米蘭冬奧會中國體育代表團領獎服發佈等重大節點，積極營銷傳播，並聯動終端，開展消費者互動活動，不斷強化消費者對李寧作為「中國奧委會合作夥伴」的身份認知，並夯實李寧品牌專業運動心智。

在專業裝備領域，本集團為中國代表團量身打造多項賽事裝備，充分體現科技領先性與文化自信。例如，在第十二屆世界運動會的領獎服中融合環保科技與蜀地竹韻文化；在2026年米蘭冬奧會中國代表團室外領獎服中以「中國紅」與「雙勝雪花紋」為設計核心，結合「航天鎖溫棉」、「玄武岩遠紅外」等頂尖運動科技，在凝練東方美學的同時，進一步夯實品牌在頂級專業裝備領域的領導力。

2025年12月，本集團開設全球首家李寧「龍店」，並同步推出「榮耀金標」系列產品。該系列首次在產品設計中聯合運用中國奧委會標識與李寧品牌標誌，承載中國體育榮耀與李寧品牌精神，實現體育文化向日常消費場景的深度延伸。「榮耀金標」系列以專業運動科技為支撐，搭配簡約設計，精準定位追求高品質生活的目標客群，構建覆蓋通勤、商務、輕運動等多元場景的高端產品矩陣與零售體系。其中，服飾以「無邊競技場-無止於境」為主題，選用高質感面料與人體工學剪裁，提供多功能着裝方案。鞋款則圍繞「百煉成金」精神，分為「超」、「征」兩大系列：「超燃」搭載可視緩震科技「李寧弧」及「超韌」中底，兼顧便捷與舒適；「征程」採用山系簡約設計，配以Vibram濕地止滑配方大底及鞋面防護科技，適應多元場景需求。

此外，本集團堅持科技創新為核心驅動力，依託「航天動態保暖科技平台」，將功能創新的科技應用於真實運動場景與中國體育代表團裝備，持續夯實專業運動品牌的核心定位。

本集團高效聯動品牌活動、營銷資源與產品創新，強化差異化品牌認知，為新週期奧運營銷奠定堅實基礎。本集團不斷夯實科技內核，穩步構建專業運動與賽事資源雙輪驅動的長期發展格局，助力中國體育事業榮耀前行。

### **鞏固「單品牌、多品類、多渠道」戰略佈局，推動李寧品牌體驗全面升級 構建專業運動領域競爭力，拓寬多場景應用，提升品牌市場滲透與影響力**

2025年，本集團堅定貫徹核心戰略，以科技創新與專業運動資源為雙輪驅動，在跑步、籃球、綜訓、羽毛球、乒乓球及運動休閒六大核心品類全面發力，並成功開拓戶外、網球與匹克球等新興賽道，品牌競爭力與市場影響力持續提升。

## 管理層討論 與分析

### 跑步品類

2025年，本集團持續深化專業跑鞋矩陣佈局，精準覆蓋跑者在不同場景的需求，並拓展至越野跑領域，建立從「核心IP深耕」到「全場景細分」的行業領先優勢。通過深度綁定全國頂級賽事資源與簽約頂級運動員，為品牌專業運動心智帶來重要加持。跑步品類憑藉專業產品的卓越表現，全年實現高質量增長，品類市場佔有率持續提升。

專業跑鞋方面，兩大核心IP「飛電」、「赤兔」全年總銷量再創新高，連同「越影」和「超輕」等重點IP，構建了完備的產品矩陣。本集團持續對王牌產品進行迭代升級，其中「飛電」家族全面搭載超韌中底科技，並創新升級「最速曲線」系統。定位為「六邊形戰士」的「赤兔」家族融合韌科技與潮流設計，深受年輕跑者青睞，並成功蟬聯2025年小紅書平台跑步鞋類目搜索率第一，成為千萬跑者的口碑之選；「超輕」延續專業性能與日常穿搭兼顧的核心優勢，深耕女性客群心智，滿足輕跑步、輕運動、輕戶外多場景需求，持續積澱大眾初跑人群用戶基礎與市場熱度；「越影」家族則以「黃金緩彈比」的差異化科技概念打造，填補核心矩陣中頂級緩震跑鞋的空白，全年累計銷量已超百萬雙。

跑步服裝方面，本集團致力以科技創新解決跑者在馬拉松、日常路跑及越野跑等不同場景下的核心痛點，提升核心消費者產品體驗。專為跑步運動打造的「LN AIR」透氣速乾科技，通過可視化孔洞和高性能速乾材料，實現透氣和速乾雙重功能；全新打造的輕量化透氣運動級跑步外套，以「外套也可以不悶熱」的創新理念，在提供防護的同時確保運動的便攜。年內沿襲概念產品「龍雀套裝」推出的競速「龍雀」背心，憑藉差異化賣點，成為年內跑步服裝圈的現象級產品。此外，本集團進入越野跑新賽道，推出「川山甲」核心單品家族，其中搭載戶外頂級面料的越野跑衝鋒衣「川山甲GTX」及「川山甲」，助力跑者在越野賽中從容面對複雜天氣狀況。

營銷方面，本集團緊抓新品發佈窗口，構建品牌流量場以提升市場關注度，並通過運動員及頂級賽事資源的戰略佈局，不斷強化品牌的專業運動形象。年內，本集團成功簽約多名海內外精英運動員，在國際及國內賽事中共斬獲73項冠軍、145次登上領獎台，彰顯品牌卓越的專業競技實力。同時，在賽事佈局上，本集團助力北京半程馬拉松、無錫、杭州及深圳馬拉松等重點賽事，在北京半程馬拉松中，「90分鐘完賽」精英跑者中，李寧跑鞋的佔有率排名第一，達到61.35%，進一步鞏固其專業跑鞋領先地位。同時，本集團與中國中學生體育聯合會深化戰略合作，全面拓展校園跑步生態佈局。

### 籃球品類

本集團籃球品類已形成定位清晰、風格鮮明的三大核心支柱：專業籃球、「韋德」籃球以及「反伍」街頭籃球。年內不僅在產品上推陳出新，更通過整合全球賽事資源，將聯賽熱點、球星流量和籃球愛好者追捧轉化為產品熱度與銷售動能，顯著提升品牌影響力。

專業籃球方面，本集團以「產品領先到生態引領」為目標，緊密圍繞NBA、CBA賽事營銷深化品牌滲透與商業轉化，巴特勒產品線和楊瀚森系列產品線表現亮眼。吉米巴特勒第四代簽名鞋「JB4」憑藉頂尖性能成功樹立簽名鞋熱度典範。「馭帥20」融合故宮文化與楊瀚森球星熱度，實現文化輸出與首發售罄。直營專供款「ULTRALIGHT」累計銷售突破20.4萬雙。專業籃球服裝依託簽約球星流量加持和大熱賽事持續曝光，驅動品牌聲量與業務增長的高效轉化。

「韋德」籃球方面，本集團借助NBA中國賽契機，正式發佈「韋德之道12」，該產品首次搭載「雙層超韌+全掌碳板」頂級中底科技，在降低穿着門檻的同時實現性能的大幅躍升，榮登各大年度榜單「2025最強籃球鞋」，其中「韋德之道12 LUX」首發雙配色當日全部秒售罄。同期迭代的「808 ULTRA V2」以「內嵌超韌中底科技」為核心，持續強化IP認同與科技信任。服裝方面始終堅持高品質、高級感、高質價比，結合NBA和CBA球星持續曝光，夯實「專業科技、籃球高街、精緻潮流」的高端定位。

「反伍」籃球鞋引入超韌科技與全新DBR超耐磨稀土橡膠科技，成功構建中國首個外場街頭籃球鞋矩陣。結合「李寧反伍街球聯賽」等自有IP賽事，推出「反伍物種入侵」的產品計劃，以年輕化、趣味化的產品體驗，為街頭籃球愛好者提供兼具專業性能與潮流設計的裝備選擇。服裝圍繞「LIVE WITH HOOPS」為主題基調，通過潮流設計強化「反伍」的差異化特質，激發目標人群的情感共鳴與品牌認同。

## 管理層討論 與分析

### 綜訓品類

2025年，綜訓品類以科技創新為核心驅動力，持續拓展全場景產品矩陣，精準覆蓋消費群體多元需求，實現品類業績與品牌專業心智的雙重躍升。

年內，本集團深度聚焦女性運動人群，將「城市輕運動」作為核心場景，通過女性化的版型設計與明快色系，塑造活力形象。產品力上，以科技賦能為核心，運用航天科技推出獲認證的「冷氣涼感T恤」；將戶外科技融入大眾運動，為消費者提供運動防曬、運動防護等滿足日常出行需求的實用單品；搭載「智能防護科技」的風衣與柔感衛衣褲備受市場青睞。營銷方面，本集團打造了首個鞋服跨品類女子主題活動「美妙如輕而至」，聯動明星、博主與線上線下渠道，有效提升了內容滲透率、搜索熱度與品牌忠誠度。

男子綜訓持續秉持「專業功能+運動基因」的產品理念，深耕多場景綜訓運動體驗，致力打造「運動+日常」多場景穿着的功能裝備。年內，本集團依託李寧航天動態保暖科技平台，系統構建了覆蓋高強度訓練等多場景的專業產品矩陣。通過前沿面料科技、動態版型與科技IP的深度整合，本集團持續夯實產品的專業功能壁壘，築牢核心競爭力。核心單品「功能褲裝」年內實現銷量破百萬；搭載「航天動態保暖科技」的冬季綜訓外套、保暖褲等新品，憑藉「靜鎖溫、動透濕」的卓越性能，成為專業運動員與大眾消費者的共同選擇。營銷方面，本集團運用「航天動態保暖科技平台」與專業運動員雙重背書，聯合科普類媒體共創深度內容，並以線下門店為載體打造運動體驗場景，強化消費者對李寧綜訓品類「專業、高科技」的認知標籤，實現全網傳播聲量與用戶互動量的雙領跑。

### 羽毛球品類

本集團持續推動羽毛球品類的專業深化與市場拓展。通過完善鞋服及器材矩陣、拓展頂級賽事與運動員資源，鞏固品牌在專業市場的領導地位。

羽毛球鞋方面，本集團重點迭代了搭載最新科技材料的「貼地飛行3PRO」以及採用大面積低延展性超纖、融合碳板及TPU技術和李寧龔的「刀鋒2PRO」，兩款產品在專業市場中保持穩定的銷售表現，持續獲得核心運動人群的認可。

在羽毛球服裝方面，本集團通過細分人群需求，圍繞不同主題提供針對性解決方案：服務於印尼、新加坡等國家隊的「國際球隊大賽服」憑藉高透氣組織面料，兼顧極致乾爽與高回彈拉伸性能；為頂尖球星打造的系列從自然汲取色彩靈感，融合專業與時尚；面向中國青年隊的專屬系列則覆蓋場上場邊場景，強化科技形象並與年輕消費者建立共鳴。

本集團持續優化羽毛球拍進攻、控制、速度三大系列的產品線，成功推出「雷霆100II」、「戰戟9000POWER」、「鋒影800SPEED」、「鋒影800POWER」等產品，驅動羽毛球拍銷量創歷史新高。另外，隨着集團在材料、工藝和自動化設備方面加大投入，首條中國製造的競技羽拍線L67N成功面世，填補了國產競技羽拍線的空白，拉線機、比賽級地膠等專業器材也均獲得市場與專業隊伍廣泛認可。

在營銷方面，李寧羽毛球以「好產品，李寧造，中國造」為核心傳播主題，聚焦專業場景進行系統化推廣。年內，本集團作為新加坡公開賽指定器材贊助商及香港公開賽冠名暨指定器材贊助商，持續拓展印尼、東亞等市場的資源合作，並完善港澳區域運動員的資源體系。簽約的運動員深度參與蘇迪曼杯、自主IP賽事等線上線下活動，結合全域媒體傳播，有效提升品牌美譽度，有力支撐了銷售目標的達成。

## 管理層討論 與分析

### 乒乓球品類

2025年，伴隨全球乒乓球市場加速發展，本集團敏銳把握行業機遇，以「科技賦能產品、營銷激活品牌」為雙核驅動力，穩步提升市場競爭優勢與市場份額，行業領先地位進一步加強。

本集團堅持科技驅動產品創新，着力提升鞋類產品的專業性能與穿着體驗。鞋面運用「黠絲」科技，兼具輕量透氣與穩固支撐。中底集成「黠」、「Bounce+」、「雲plus」、「Cushion」及「碳板」多重科技，為高強度賽事提供持久動力。大底搭載「GCU」與「鋒襲止滑」，保障多場景下的抓地穩定性。此外，推出寬楦版本拓展用戶適配廣度，彰顯李寧「科技為本，體驗為先」的理念，推動乒乓球鞋類產品廣受消費者認可品牌影響力與市場佔有率同步提升。

在服裝領域，本集團同樣以科技賦能推動產品矩陣完善與市場覆蓋延伸。大賽服系列採用航天級材料與原紗抗菌工藝，巧妙融合專業性能與環保理念。通過「冠軍系列」、「菁英系列」及「新秀系列」的三級階梯佈局，廣泛覆蓋不同層級消費客群的多元需求。依託「乒乓嘉年華」IP及其衍生周邊的開發，成功觸達泛運動人群，實現品牌影響力的跨圈層延伸。

在營銷推廣方面，本集團深化與WTT及WTMG等頂級國際賽事資源的戰略合作，強化品牌與頂級競技的深度綁定。全年深度參與32場國際級賽事，其中，多哈世乒賽期間實現全國觀眾觸達超7.6億，微博相關話題閱讀量突破160.8億，顯著提升品牌曝光與輿論聲量，為中長期的高質量增長奠定堅實基礎。

### 運動休閒品類

2025年，本集團以「運動融合生活美學」為核心定位，圍繞科技賦能與IP聯名兩大主線，持續豐富產品線。本集團敏銳把握潮流趨勢及社會熱點，精準佈局多元場景，為目標人群提供兼具優質性能與情感共鳴的差異化產品，夯實品類競爭力。

本集團通過專業化科技敘事強化品牌專業形象，年內，成功將「航天動態保暖」科技平台成果應用於冬季產品線，推出的動態保暖羽絨服系列市場反響積極；同時，對冬季保暖鞋品類的聚焦投入也為銷售增長注入額外動力。「SOFT」系列則依託「CONFORMMAX」中底材料的全面升級，全年銷量突破350萬雙。

在IP聯名與熱點營銷方面，本集團以前瞻性佈局，深化情感聯結並引領消費趨勢。通過借勢故宮博物院建院百年推出「李寧故宮博物院特別系列」中國文化系列產品，聯動迪士尼開展多城快閃，以及開年升級中國新年金牌IP，將「日進鬥金」系列煥新為「練成好運體質」S級營銷活動，全網曝光討論量突破6億，成功強化品牌認同並拓展年輕客群。同時，本集團進一步主動融入年度體育文化熱點，精準推出奧運文化日、成都世運會和蘇超賽事等系列高話題限定產品，實現品牌專業形象與體育熱情深度綁定，完成了從「跟隨潮流」到「定義熱點時刻」的營銷升維，帶動聲量與銷量同步提升。

另外，本集團一直深挖女性運動休閒核心需求，其中運動靈感產品線主打款憑藉精準的時尚把控與舒適體驗，贏得業績與口碑；女子潮流板鞋則積極煥新矩陣，以乒乓、賽車等多元風格為靈感，完成超2,000家門店的鋪貨與260餘家門店的特殊陳列。

「中國李寧」深耕中國文化，融匯運動基因與潮流美學，攜手知名藝術家、頂級潮流品牌展開跨界聯名合作。2025年，中國李寧以「方印啟新章」為序幕，攜手中國乒乓球運動員王楚欽，將傳統乒乓文化與現代時尚無縫連接，掀起屬於年輕一代的運動風潮。通過對產品矩陣的系統性呈現，品牌清晰展現其獨具東方美學思路：從對專業運動裝備進行時尚化重塑的復古風格運動板鞋「乒乓」，到承載着科技與潮流的雙重進化「烈駿ACE 3.0」鞋款；從融合中式哲思的「功夫」與「悟道」IP系列，到與ARIES、Andersson Bell、TYAKASHA、寶可夢等全球聯名之作，均體現了「中國李寧」在深耕專業運動的基礎上，不斷打破邊界，實現了專業功能、文化內涵與潮流美學的統一，銳意詮釋中國青年的競技精神與先鋒態度。

## 管理層討論 與分析

「LI-NING 1990」以高爾夫為靈感，透過功能性面料的全面升級與科技創新，夯實高端時尚運動的品牌定位。「高爾夫系列」採用「Hybrid拼接工藝」，具有保暖、防風、防潑水、吸濕速乾科技，有助提升球手們的運動表現；「運動經典」與「運動商務系列」則分別以復古美學與功能面料，打通從球場到辦公、通勤的多場景穿着。年內，專業高爾夫球鞋陸續上市，「啟承系列」高爾夫鞋搭載旗艦碳核芯科技，刷新穩定爆發的全新體驗；新發佈輕量化「鷹姿」高爾夫鞋，單鞋僅240克，帶來突破性輕盈感，其中「鷹姿」男性配色上市60天售罄率超60%。此外，「觀嵐」城市通勤鞋與「雲裳」女子時尚運動鞋先後亮相。本集團持續沉澱品牌IP「金牌」系列傳承奧運精神，「藍」系列打造東方美學造型，並攜手韓國高爾夫品牌CloveClub推出聯名「Graceful Moments」，詮釋高爾夫年輕格調。

### 戶外品類

2025年，戶外場景持續增長，本集團依託專業運動科技優勢，圍繞產品、終端運營及營銷推廣全面發力，推動戶外業務達到全年銷售目標。其中，戶外鞋品類表現突出，貢獻高於行業平均。作為戰略佈局的關鍵舉措，首家戶外品類獨立店「COUNTERFLOW溯」於2025年年底在北京開幕，集零售、體驗與社群互動於一體的新型線下戶外空間，清晰確立李寧戶外業務的差異化定位。

產品方面，本集團戶外持續豐富產品矩陣。「萬龍甲」衝鋒衣系列採用超輕7D面料等獨家行業面料科技和製作工藝，均通過中國國家衝鋒衣標準，並形成涵蓋主動透氣防暴雨的「萬龍甲Breath」、防暴雨保護的「萬龍甲Protection」以及超輕防雨的「萬龍甲Ultralight」的完整矩陣，精準應對多元戶外場景。針對秋冬季節穿搭需求，本集團推出「瓏殼Protection」系列，以機能風設計和創新的疊穿系統，有效滿足消費者在防風、防小雨及多場合穿搭的複合需求。在戶外鞋方面，本集團通過優化核心科技、結構與設計，完善了覆蓋不同價格帶與使用場景的產品矩陣。先後推出全地形適配的暴走徒步鞋「行川」和「行嵐」；揉合年輕人時尚和典型老爹戶外風格的「林」家族城市暴走鞋「林影」和「林韻」；泛商務通勤風格的「行景」和「行際」以及戶外鬆弛風「潯」家族溯溪徒步鞋和涼鞋。年內，「行」、「林」和「潯」家族市場反響良好，銷量超50萬雙。

終端運營方面，戶外品類在年內實現了從零到一的突破。本集團首先在旗艦、標杆、綜合店鋪加入獨立陳列後，隨後於下半年在大貨店中啟動S級營銷活動，並最終開設首家戶外品類店。在大貨店渠道，本集團採用店鋪陳列(Visual Marketing)及零售營銷(Retail Marketing)等工具，使用獨立焦點和獨立板牆強化故事性，統一了戶外品類內涵定位和視覺展示的呈現，在終端打造出清晰地建立李寧戶外生活方式的定位。

營銷推廣方面，本集團圍繞三大核心產品聯動內外資源，通過聯動權威資源與精細化傳播，提升李寧品牌在戶外市場的知名度。本集團為「李寧御水系統」引入國家級科研機構共研和ISPO獎項背書，並聯合中國攝影家協會、稻草人徒步平台及中國戶外運動產業大會等權威資源，強化在徒步與旅行場景的專業心智。同時，借助代言人、多明星上身曝光及社交媒體精細化運營，成功塑造品牌穿搭風格，觸達大眾及穿搭愛好者。隨着首家戶外品類店的落成，本集團通過行業、戶外、潮流及本地生活方式媒體與KOL組成的多維度矩陣集中曝光，有效夯實了李寧戶外在業界與消費者端的認知度。

### 網球和匹克球品類

2025年，本集團全面發力網球及匹克球兩個新興細分市場。通過持續研發創新，網球和匹克球服裝產品已全面上市，全系列產品包括網球比賽系列，俱樂部系列及文化系列和青少系列。

網球鞋方面，本集團針對不同打法，分別推出專注於底線型打法的穩定型「Secure Pro」，底線及全場兼顧的全面型「Surpass Pro」，底線及網前兼顧的速度型「Accel Pro」，並推出訓練款以豐富產品矩陣；匹克球鞋「Sortie Pro」根據運動需求作出調整，糅科技結合碳板，搭配多方向紋路設計，提供更好的穩定性、靈活性及抓地力。

器材研發方面，本集團建立專屬網球科技平台，打造網球獨特科技屬性；全新一代網球拍計劃於2026年上半年上市，並已獲得專業運動員的前期認可。在匹克球方面，本集團則致力於擴充產品線，推進項目工藝及材料迭代，高端球拍和球已通過USPA、UPA-A雙認證，為贊助選手參與國際賽事提供專業裝備支持。除系統性推出全系列產品外，本集團以賽事為載體，迅速構建品牌在新興領域的影響力與專業認知。

## 管理層討論 與分析

### 深化全渠道佈局，全面增強競爭力

2025年，本集團圍繞渠道建設、零售運營、商品管理、電商運營、供應鏈及物流等關鍵領域發力，全面提升營運效率和市場競爭力。

渠道建設方面，本集團以渠道創新和優化渠道成本兩大核心，持續推進多維度渠道網絡佈局，在拓展市場覆蓋度的同時增強運營效率。在高層級市場，本集團深化與頂級商業體及頭部奧萊的協同合作，共同推動創新店型的規劃與落地。年內，本集團成功開設戶外獨立店，標誌着品牌正式進軍戶外賽道的重要里程碑。本集團積極開展跨界合作，與故宮等承載中國文化內涵的頂級IP開展合作，並攜手渠道合作夥伴以多元形式落地營銷活動，有效提升品牌觸達效與轉化效果。在效率優化方面，本集團持續優化渠道結構，並通過一系列策略性優化舉措，完善租金結構及合作模式，提升渠道整體健康度與經營可持續性。

截至2025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7,609家，較2024年12月31日淨增加24家。以下是截至2025年12月31日的銷售點數量細分：

李寧牌	2025年12月31日	2024年12月31日	變動
特許經銷商	4,853	4,820	0.7%
直接經營零售	1,238	1,297	(4.5%)
李寧YOUNG	1,518	1,468	3.4%
合計	7,609	7,585	0.3%

### 李寧牌按地區劃分銷售點數量

大區	2025年12月31日			2024年12月31日			變動
	李寧 核心品牌	李寧 YOUNG	總計	李寧 核心品牌	李寧 YOUNG	總計	
北部 (附註1)	3,026	877	3,903	3,076	856	3,932	(0.7%)
南部 (附註2)	3,065	641	3,706	3,041	612	3,653	1.5%
<b>總計</b>	<b>6,091</b>	<b>1,518</b>	<b>7,609</b>	<b>6,117</b>	<b>1,468</b>	<b>7,585</b>	<b>0.3%</b>

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。

零售運營方面，本集團構建高盈利、高效率且可複製的單店經營模式。主要通過構建高層級市場經營模型、建立分銷業務管理體系、推動供應鏈降本增效及優化商品全生命週期四大策略系統推進。在高層級市場，圍繞重點區域推行針對性的品牌策略，從渠道結構、門店貨品組合及購物體驗等多維度入手，強化品牌形象，提升商品運營效率，實現銷售與利潤的穩步增長。為支持經銷商體系發展，本集團搭建分銷管理模型，提高分銷體系的運營效率與可持續發展能力；通過加強管理能力建設，幫助經銷商在渠道佈局、商品運營及零售執行等方面實現系統性提升，共同達成經營目標。此外，本集團加強零售終端與物流體系的高效協同，通過精細化的計劃管理體系，柔性供應鏈建設和數字化支持等舉措，實現全渠道庫存周轉與商品全生命週期管理，全面提升運營質量與效率。

電商運營方面，本集團積極推動電商業務發展，通過線上線下聯動、構建專屬IP矩陣、把握大促節點等策略，有效提升品牌影響力，並將其轉化為業務增長動力。年內，以「追風」、「DLO」、「ULTRALIGHT」、「利刃」等為代表的核心IP產品表現卓越，成功滲透Z世代、專業運動及潮流穿搭等多圈層消費者，並在各細分賽道銷量與口碑榜單中位居前列。同時，本集團整合重點產品系列，打造覆蓋多元場景的「馬路松」IP概念，強化消費者對產品功能的認知。在電商大促節點上，本集團在「天貓歡聚日」、「天貓超品日」等關鍵活動中精準佈局，有效提升消費者心智與市場份額，尤其在跑步與戶外品類表現突出。通過聯動頂級運動員、明星、熱點事件及全渠道資源，本集團不僅成功提升產品曝光度，實現站內引流與大促銷售轉化，助力庫存優化，也為線下業務提供支持，推動整體營收增長，展現出電商運營的靈活性與韌性。

## 管理層討論 與分析

供應鏈方面，本集團持續推進供應鏈的深度優化及戰略升級，聚焦質量管理、交付保障、降本增效及可持續發展四大方向。年內，本集團持續優化供應商矩陣，依據「單品牌、多品類、多渠道」的戰略，為高端運動、戶外、榮耀等產品線及贊助產品匹配優質供應商資源，旨在為消費者提供更佳產品體驗。同時，本集團配合大商品計劃，採用分段生產規劃與數據化管理，實現商品計劃、供應鏈、物流配送和銷售終端的高度協同，從而提升庫存周轉效率，增強運營靈活性。成功實現了暢銷款快速補貨，延續銷售熱潮。在運營效率提升方面，本集團採用了面料資源整合、工藝結構優化、材料規模化採購以及實施錯峰生產等多項舉措，在提升生產效率的同時，進一步完善成本結構。此外，本集團繼續將可持續發展理念融入供應鏈管理，推動綠色產品落地，年內綠色友好產品佔比超額達成目標。

物流方面，本集團圍繞全渠道整合、數字化及自動化三大方向推進物流體系戰略建設，藉此提升物流效能並降低運營成本。年內，本集團啟動全渠道物流項目，實現訂單系統與物流運營系統互聯，提升貨品流通效率與履約時效；數字化方面，本集團引入貨品入倉協同系統，並採用SKU級別的精細化管理，滿足市場快速多變的需求。電商倉儲運營系統及可視化工具的部署，進一步提升了訂單處理的精確度與決策效率。自動化方面，本集團為各個倉庫引入自動化設備，實現多場景覆蓋與數據可視化管理。2025年12月，華東倉與華北倉率先採用RFID倉儲全流程管理，實現了物流全環節的數據可追溯，大幅加強庫存管理精細度，並預期將於2026年第一季度完成所有倉庫的部署，持續推動降本增效。

### 李寧YOUNG

2025年，李寧YOUNG深度聚焦專業運動賽道，明確「專業青少年運動品牌」的清晰定位，在產品研發、渠道佈局與品牌建設上協同發力。本集團通過專業科技產品打造競爭壁壘，以高效零售運營夯實市場根基，並通過聯動專業體育資源強化品牌認知，穩步提升李寧YOUNG影響力。

在產品方面，李寧YOUNG持續聚焦專業運動和兒童成長需求，推進產品優化和專屬IP塑造。基於對兒童足部發育的深入研究，成功推出兒童專屬適配研發的中底科技「動³」（動立方），該科技精準契合6-12歲兒童足部特點，高度適配日常運動場景，在訂貨環節獲得市場廣泛認可。同時，本集團對小學生校園體測競訓鞋「驕陽2代」進行迭代升級，顯著提升其在體測項目中的專業性能。李寧YOUNG在跑步鞋、籃球鞋和生活鞋領域專屬IP表現亮眼，帶動生意提升。服裝方面，本集團在潮流籃球領域打造「INFINITY」系列服裝，沉澱出「無限標」等核心圖形元素，增強品牌辨識度與消費者黏性。此外，推出兒童文化系列服裝，巧妙運用現代設計手法，將傳統文化元素與現代運動風格深度融合，引發消費者情感共鳴。

在渠道策略上，李寧YOUNG致力於整合線上線下，實現全渠道提效。本集團繼續強化奧萊渠道建設，提升單店運營效率，優化整體渠道結構。年內，奧萊新開門店達成率達150%，整改門店達成率111%，整改後店效同比提升53%。同時，本集團成功打造兩家千萬級店鋪，為重點奧萊體系的深度拓展奠定堅實基礎。此外，本集團獨立開發李寧足球單品類線下終端，融合專業展示與多元消費場景；並積極佈局校園足球店，精準對接青少年足球消費需求。線上渠道方面，本集團加速佈局電商平台，重點強化抖音、社群營銷及內購會等私域運營矩陣的協同效能，致力於實現私域流量轉化效率的穩步提升。

零售方面，2025年，李寧YOUNG在零售運營方面堅持批發與直營協同發展，通過精細化管理與戰略性佈局，實現了規模與質量的雙重提升。本集團通過強化跨部門協同，系統化推進商品管理與營銷資源的整合，成功落地超過100場單店爆破活動，強化單店引流，有效拉動終端銷售。商品運營層面，本集團着力打造運動重點品類，並通過精細化的採買與快速響應機制，驅動鞋類等重点品類流水佔比提升至50%。為持續提升終端運營質量，本集團完成了薪酬與晉升機制改革，強化對一線團隊的激勵；同時，系統升級了門店陳列標準與營銷物料，並通過專業的搭配培訓與銷售工具，有效提升顧客體驗。

在營銷方面，李寧YOUNG圍繞「賽事合作+用戶故事+IP聯動」三大核心，以推進專業認知奠基與用戶基礎積累為目標，展開一系列關鍵舉措，成功擴大了在青少年及家庭客群中的影響力。年內，本集團以深度聯動頂級體育資源為核心策略，連續擔任國際大學生體育聯合會足球世界盃指定裝備贊助商，實現品牌國際級曝光；同時為全國青少年校園足球夏令營提供全套專業裝備並開設運動講堂。通過簽約法比奧、孫繼海等知名足球運動員，將職業體育資源轉化為產品專業背書，進一步強化品牌在運動領域的專業形象。此外，本集團通過高頻次、本地化的品牌體驗活動深化與消費者的聯結。全年深度聯動小學生籃球聯賽，完成11站城市落地活動，將賽事熱情帶入社區；通過打造「六一品牌活動」及「民族非遺傳承戶外探險」等主題營銷事件，有效提升家庭客群對品牌的情感認同與忠誠度。

## 管理層討論 與分析

### 人力資源

基於集團的戰略目標和業務發展需求，人力資源部以組織能力建設為核心，從組織發展、人才梯隊、績效激勵、文化凝聚四大模塊持續推進體系化建設，不斷升級集團組織運營及協同模式，秉持「少數精銳」原則打造「肌肉型」組織。

在組織發展方面，圍繞核心業務發展、新業務佈局，持續開展組織規劃與設計，推動組織形態與業務發展深度適配。推動以品類運營為核心的業務策略，構建品類業務單元，強化產品核心競爭力；推動奧運專項組織規劃，以專業的產品及高品質的服務助力奧運建設；優化集團線上業務管理體系，推動事業部線上線下一體化運營管理，充分發揮事業部的深耕優勢；全面重構新零售業務體系，打造全渠道無界的品牌體驗場域，驅動業務高質量增長及品牌核心競爭力提升。

在人才吸引與發展方面，公司在僱主品牌建設上持續投入，榮獲權威機構卓越職場™認證、深化校企合作模式融合產學研資源，進一步提升人才吸引力及行業影響力。持續加強對優秀人才的引進，並着力構建內部人才梯隊，系統搭建年輕人才的培養體系，加快管培生等年輕人才的成長速度；同時，不斷完善管理人才培養機制，持續提升管理團隊的經營與管理能力。通過優化人才標準、評估識別與發展流程，進一步夯實了人才管理體系，確保人才供應鏈高效支撐業務發展。

在績效激勵管理方面，聚焦經營結果導向與價值創造，深化績效過程管理和建立品類考核協同機制，持續驅動基於成果的組織績效管理體系優化落地，並堅實推進績效過程溝通與動態反饋，識別個體與組織優勢及不足，不斷提升整體績效表現。以公司戰略導向為核心，全面管控人力費用降本增效，持續優化升級薪酬福利體系，針對性設置差異化的短中長期激勵計劃，精準配置資源、激活組織效能，吸引、激勵、保留核心人才，將人力成本管控轉化為組織能力升級的契機。

在文化與員工關係方面，通過年度、季度等多頻次評選與表彰榜樣員工與集體，持續營造見賢思齊、踐行價值觀的正向氛圍；圍繞體育氛圍、團隊融合等主題，舉辦運動市集、奧運宣傳月、趣味體育課堂等系列運動主題活動，點燃員工運動熱情；持續優化員工反饋、定期座談等機制，積極傾聽員工心聲，並推動合理化建議落地，切實提升員工滿意度與敬業度。

未來，人力資源部將繼續以集團戰略為指引，堅持「組織賦能、人才培育、激勵激活、文化凝聚」的核心思路，持續深化人力資源體系建設，為實現集團長遠戰略發展目標提供更強有力的保障。

於2025年12月31日，本集團有僱員5,152名（2024年12月31日：5,022名）。其中集團總部、廣西供應基地僱員及零售子公司僱員4,969名（2024年12月31日：4,817名），其他附屬公司僱員183名（2024年12月31日：205名）。

### 前景展望

「十四五」規劃圓滿收官，中國經濟在多重挑戰中保持穩健前行態勢。展望「十五五」，擴大內需已成為推動經濟持續健康發展的關鍵戰略。中國體育產業正步入一個由政策引領、消費需求升級與科技創新融合共同驅動的新階段。面向2026年，本集團將緊抓內需潛力不斷釋放的發展機遇，堅守「以體育精神服務大眾」的核心價值觀，精心打磨「李寧式體驗價值」，致力於成為運動消費領域深受消費者信賴的首選專業運動品牌。

- 一、 **科技驅動產品升級**：本集團將堅定貫徹「單品牌、多品類、多渠道」發展戰略，以科技賦能產品迭代升級，構建核心競爭力與市場差異化壁壘。依託李寧科技創新平台的技術積累與研發，聚焦核心品類深耕細作，並積極拓展戶外等新興賽道，響應日益多元化、個性化的消費需求，實現從專業競技到日常穿搭的全場景覆蓋。通過推動尖端科技與時尚設計巧妙融合，打造兼具卓越功能、科技質感與美學價值的產品體系，並不斷強化科技成果轉化效率，推動前沿科技快速落地為產品競爭力。
- 二、 **奧運營銷賦能品牌**：本集團將以運動營銷驅動價值創造，與消費者建立情感聯結，助力品牌價值穩步攀升。通過持續深化與中國奧委會的合作，把握奧運週期發展窗口，推動品牌實現從資源合作到價值共創的跨越。李寧將充分挖掘與中國奧委會合作的多元價值，通過系統化營銷佈局與科技裝備支持，傳遞李寧與中國體育共同成長的故事，彰顯民族品牌的科技實力與文化自信。
- 三、 **業務運營質效雙升**：集團將持續聚焦業務全方面提質增效，通過深化渠道佈局、強化商品運營與優化供應鏈管理，構建高效運營體系，實現業務運營質量與效率的同步提升，為企業高質量增長築牢根基。線下渠道聚焦高層級市場提效與新興市場滲透，探索新商業模式。線上渠道強化全域協同與資源整合，推動線上線下互補。商品運營優化全鏈路規劃精度與柔性供應能力，加速庫存周轉。供應鏈實現成本、質量、交期全鏈條協同優化，提升整體運營效率。
- 四、 **穩固基礎護航發展**：集團將持續強化人才、財務、數智化三大核心支撐能力，築牢高質量發展基石。在人才戰略上，人才建設以選拔、激勵與效能為核心；在財務管理上，注重資源精準配置與風險管控；數字化建設方面，推動AI、大數據與業務深度融合，提升運營效率與決策科學性，為集團長期發展提供系統化保障。

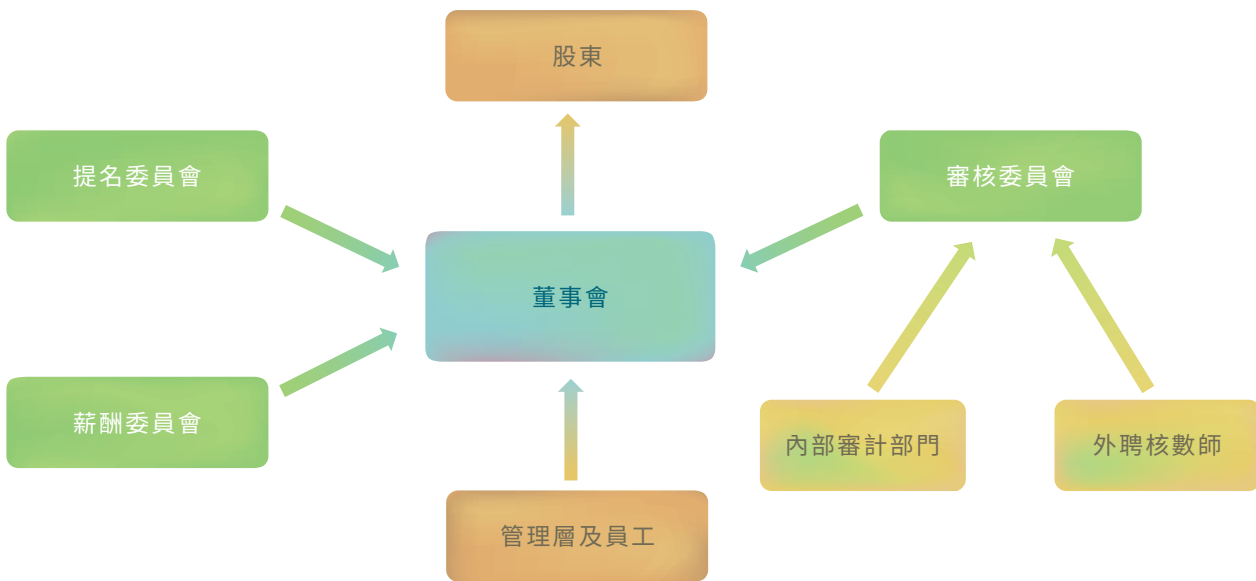
# 企業管治 報告

配合及遵遁企業管治原則及常規之公認標準一貫為本公司的首要任務之一，該等公認標準使本公司可因應其業務需要有效和高效地提升企業管治水平。董事會相信良好企業管治可保障股東的長期利益及提高本集團業績。董事會致力秉持高標準的企業管治，注重內部控制、公平披露及對全體股東負責。

於截至2025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（「企業管治守則」）之守則條文，惟下文所載已闡述原因的若干偏離除外。

## 企業管治架構

本公司的企業管治架構如下：



董事會負責履行企業管治職能。

本公司採納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。

2025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，並向董事會提出建議；
- 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；
- 制定、檢討及監督適用於僱員及董事的行為守則；及
- 檢討本公司是否已遵守企業管治守則並於企業管治報告內作出披露。

## 董事會

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

## 董事會組成

董事會目前由七名董事組成，其中三名為執行董事及四名為獨立非執行董事。於2025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。

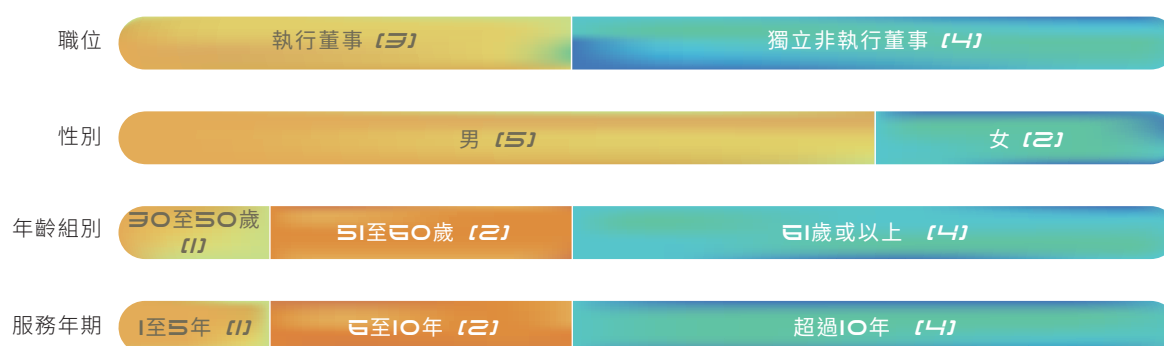
所有董事均已向本公司披露其於其他公眾公司或組織擔任職務之數目及性質，以及其他重大承擔，其中包括公眾公司或組織的名稱及其擔任有關職務的時間。本公司亦提醒彼等根據上市規則的披露規定在有關資料出現任何變更時及時通知本公司及向本公司確認。董事會認為各董事於回顧年度對本公司事務投入了充分時間和關注。

## 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、知識及服務年期。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，本集團高級管理人員的男女比例約為11:1，而本集團員工（不包括高級管理人員）的男女比例約為1:1.1，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2025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和責任及持續義務。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「香港聯交所對《企業管治》的優化新規定」。

根據本公司存置的記錄，2025年董事接受了下列的培訓及更新：

董事姓名	出席有關法規及規例或董事職責的講座及／或會議及／或論壇	閱覽有關經濟及業務管理與董事職責的報章、期刊及最新資訊
<b>執行董事</b>		
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	✓	✓
<b>獨立非執行董事</b>		
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輪值告退及重選連任。

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

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

本公司已就其董事及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其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)	執行主席兼聯席行政總裁及執行董事
王亞非女士	獨立非執行董事
陳振彬博士，GBM, GBS, SBS, BBS, JP	獨立非執行董事

提名委員會一般委託專業招聘顧問協助履行其職責及職能。在向董事會提名最終候選人以供審議前，提名委員會將選出符合標準的候選人，並進行面試。此舉確保董事會和高級管理人員具備本集團業務營運及發展所需的豐富知識、經驗及／或專才。

## 企業管治 報告

提名委員會於2025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、知識及服務年期。

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。

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)

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

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的薪酬。各董事截至2025年12月31日止年度的酬金載於綜合財務報表附註8。高級管理人員截至2025年12月31日止年度的薪酬載於綜合財務報表附註35。

薪酬委員會於2025年履行的主要工作概述如下：

- 就所有董事及高級管理人員2025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2025年度的獎金計劃；
- 檢討及批准2025年度的調薪方案；
- 檢討、監察及批准2016年限制性股份獎勵計劃、2024年購股權計劃及2024年股份獎勵計劃於2025年度的執行，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2025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2025年度的短期及長期激勵建議；
- 檢討、監察及批准2025年度人力資源工作計劃；及
- 批准2026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2025年，審核委員會與本公司外聘核數師舉行了四次會議，以討論彼等認為必要的事宜。

## 企業管治 報告

審核委員會於2025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2024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2025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2025年內部審核結果及建議，並批准2026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。一般會在董事會會議前三天或董事們接受的時段內把充分且適當的資訊分發給董事。除定期的董事會會議外，董事會主席在年內亦與獨立非執行董事舉行一次沒有其他執行董事出席的會議。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2025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
<b>執行董事</b>				
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	不適用	不適用
<b>獨立非執行董事</b>				
顧福身先生	4/4	不適用	不適用	4/4
王亞非女士	4/4	1/1	2/2	4/4
陳振彬博士，GBM, GBS, SBS, BBS, JP	4/4	1/1	2/2	4/4
王雅娟女士	4/4	不適用	2/2	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。董事會致力於在所有財務報表中對本集團表現及財務狀況進行清晰、平衡和易於理解的評估，並確保相關刊物及時發佈。

在開始審核本公司2025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。

本公司外聘核數師安永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，一直委聘羅兵咸永道會計師事務所為本公司的外聘核數師，其任期已於本公司於2025年6月12日召開的股東週年大會結束時屆滿並不再續聘。本公司於2025年6月12日召開的股東週年大會上已獲股東批准通過委聘安永會計師事務所為本公司的外聘核數師，其任期至2026年股東週年大會結束為止。審核委員會已推薦續聘安永會計師事務所為本公司的外聘核數師，董事會已批准有關委聘，惟須待股東於應屆股東週年大會上批准後方可作實。

# 企業管治 報告

截至2025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	2025年 (元人民幣)	2024年 (元人民幣)
本集團的核數費用	5,000,000	5,950,000
稅務合規性及其他諮詢服務	385,000	2,878,000
合計	5,385,000	8,828,000

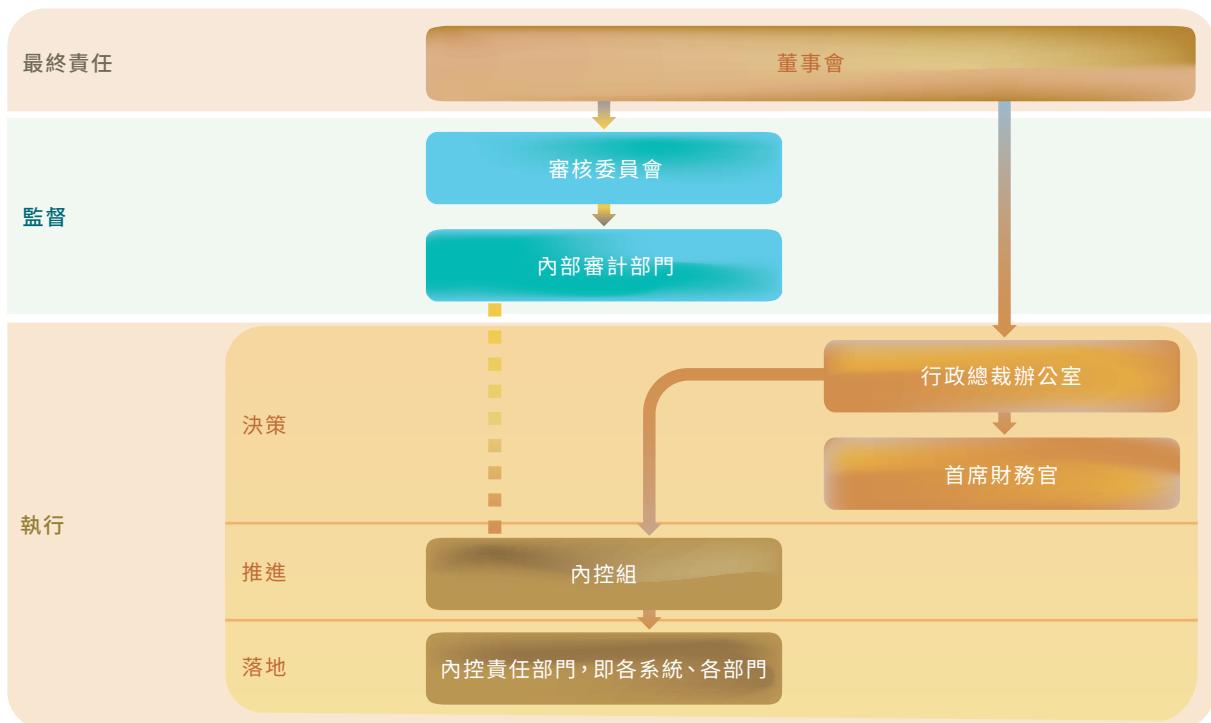
## 風險管理及內部監控

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2025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 Organizations 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，以協助加強內部監控制度。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監控體系之效益。
- (4) 在內控框架下建立了有效的年度自我評估檢查機制，該機制效果理想並達到了以下目的：
  - (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。

## 企業管治 報告

- (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體系負責，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。2025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2025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監控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2025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，確保內部監控體系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2025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2025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2025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監控體系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。

內控組負責本公司內控體系框架設計、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2025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。

## 企業管治 報告

### 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持份者（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監控方面，本公司完全了解其於上市規則第13章的責任，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券及期貨事務監察委員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，本公司遵循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2025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2025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2025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之一的任何一名或多名本公司股東，有權隨時向董事會或公司秘書以書面方式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。

# 企業管治 報告

## 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2025年6月12日舉行的股東週年大會。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2026年6月11日舉行。有關2026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2025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
<b>執行董事</b>	
李寧先生 (執行主席兼聯席行政總裁)	1/1
高坂武史先生 (聯席行政總裁)	1/1
李麒麟先生	1/1
<b>獨立非執行董事</b>	
顧福身先生	1/1
王亞非女士	1/1
陳振彬博士，GBM, GBS, SBS, BBS, JP	1/1
王雅娟女士	1/1

## 展望

董事會將不斷檢討及改善其企業管治，務求保持高透明度、問責性和責任水平。

承董事會命

執行主席兼聯席行政總裁  
李寧

香港，2026年3月19日

## 報告說明

### 報告簡介

本報告旨在向利益相關方披露李寧有限公司（以下簡稱「本集團」）及其附屬公司（以下統稱「本集團」「我們」「李寧」）2025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2025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2025年1月1日至2025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

ESG事宜始終是本集團長期發展的核心重點。本集團董事會對ESG相關事宜承擔最終監管責任，下設ESG管理委員會及執行小組，分別負責ESG相關工作的統籌管理與具體執行。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、重要議題評估結果及ESG相關風險的識別與管理情況，並定期檢視ESG目標的推進進展。

本集團持續推進並深化ESG領域的系統性建設，結合業務發展特點，將可持續發展願景與策略進一步融入集團日常運營及整體戰略規劃之中，並由董事會定期審閱相關更新與優化成果。報告期內，董事會審議並通過環境目標階段性檢討結果、氣候變化相關風險與機遇的識別和評估結果，以及應對策略和管理舉措。

本集團董事會高度重視並積極回應利益相關方的期望與關切，持續參與ESG議題重要性的識別、評估與管理過程，強化ESG風險管理相關工作，並對相關風險管理策略的實施情況進行審議與指導。

2025年，本集團圍繞僱員發展、環境保護、社區參與及創新發展等重點領域，持續推進既定發展目標的落實。各項目標的實施進展與既定規劃總體保持一致，並取得階段性進展，相關目標及進展情況隨本報告由董事會審議通過。

本報告系統披露了本集團2025年在上述領域及其他ESG相關方面的管理實踐與工作進展，並由董事會於2026年3月19日審議通過。

## 環境、社會及 管治報告

### 匯報原則

**重要性：**本集團對ESG關鍵議題進行了識別、評估及重要性排序，並依據重要性評估結果對ESG相關事宜進行披露。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，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、 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」的核心價值觀，本集團持續營造平等、多元、自信、兼容、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心打造獨特的「李寧式體驗價值」。2025年，本集團進一步完善ESG管理體系建設，全面推進可持續價值鏈建設，在業務全流程中持續融入負責理念，推動體育公益實踐及社會價值創造，並以創新與變革驅動企業高質量、可持續發展。

## ESG管治架構

本集團持續完善ESG管治架構，着力提升公司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，確保ESG工作科學、有序開展。

本集團董事會全面監管ESG相關事宜，負責審閱並督導集團ESG策略優化、ESG議題重要性評估、ESG相關風險識別及應對、ESG目標修訂等工作，並定期審閱ESG報告。本集團設立ESG管理委員會，由本集團執行董事及聯席行政總裁擔任主席。委員會負責研判集團ESG中長期策略與目標，系統梳理和分析重點ESG事項，向董事會提請審閱決策相關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部門推動和落實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。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。該部門定期向ESG管理委員會執行委員進行匯報。



ESG管治架構及管理流程

此外，我們不斷完善公司治理架構，制定《李寧有限公司提名政策》，嚴格遵守制度要求進行董事會成員提名、評核等流程，以確保董事會成員具有相應均衡技能、實踐經驗及戰略視野，以支持公司長期可持續發展。

## 環境、社會及 管治報告

為保障董事會委員會獨立性，我們亦制定明確管理要求：

針對審核委員會，三名委員會成員均為獨立非執行董事，審核委員會主席具備豐富的企業融資及專業會計經驗，符合香港聯合交易所上市規則對審核委員會財務專長的要求，有效確保財務報告及內部控制的獨立監督。審核委員會有權就任何事宜徵詢獨立專業意見，以履行職責；委員會會議參會人員通常為委員會成員、外聘核數師及集團首席財務官，本集團其他行政人員，包括本公司的主席、行政總裁僅被邀請方會參加會議。此外，審核委員會在有需要時會與外聘核數師進行無管理層在場的私下會議，進一步強化獨立監督機制。

針對提名委員會，委員會大部分成員（三分之二）為獨立非執行董事，主席由董事會主席擔任，餘下兩名委員會成員均為獨立非執行董事。此安排符合香港聯合交易所上市規則及企業管治守則的要求，並帶來多項益處：董事會主席作為公司創辦人及長期領導者，熟悉集團戰略方向、業務挑戰及未來所需領導才能，能有效領導提名過程，確保新任董事具備互補技能及與公司文化高度契合；同時，為委員會其他成員的獨立性提供強有力的制衡機制，保障提名決策的客觀性及公正性。委員會有權就任何事宜徵詢獨立專業意見，以履行其職責；僅委員會成員有權參加委員會會議，本集團其他董事會成員以及行政人員僅被邀請方會參加會議，從而維持提名流程的獨立運作。

### ESG策略及管理理念

本集團立足企業整體戰略，結合自身經營模式與業務發展階段，在現有管理基礎上持續完善ESG相關管理實踐，推動ESG策略與公司可持續發展目標協同推進。圍繞國家「30·60」碳達峰、碳中和戰略部署，本集團秉持「每一步都向前」的可持續發展理念，持續推進綠色低碳運營舉措，逐步深化氣候相關風險與機遇的識別、評估與管理，推進氣候情景分析工作，並不斷提升自身運營及價值鏈各環節的可持續管理能力。

本集團深化落實可持續發展管理機制，將可持續發展要素納入高級管理人員的考核與評價體系，強化薪酬績效對可持續發展的激勵與導向作用。我們基於高管所屬業務條線職能屬性，定制化設置可持續發展相關評價指標：例如，集團各個副總裁及總經理評價指標包括人才體系建設與培養，集團供應鏈系統相關總經理評價指標包括產品質量、環保產品開發與生產，集團信息技術系統經理評價指標包括信息安全等。目前，可持續發展相關評價指標在高管績效考核與薪酬激勵機制中權重佔5%-10%，我們將動態研判並拓展相關指標類型與評價維度，以推動可持續發展管理效能的持續提升。同時，集團重視保障員工合法權益，支持員工職業發展；持續強化產品質量與安全管理，提升產品與服務標準；推進反貪污與廉潔建設，營造合規、透明的經營環境；積極履行企業社會責任，傳承李寧公益理念，開展多元化公益實踐。

此外，本集團持續關注並回應各利益相關方在可持續發展領域的關切，通過不斷完善溝通與交流機制，促進可持續發展理念、經驗與實踐的分享與協同，積極探索符合行業特點的可持續發展路徑。



### 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，持續優化環境保護、員工關愛、供應鏈管理、產品責任、反貪污及社區投資等ESG重點領域的管理策略、工作機制與行動舉措，堅定不移邁向更加美好的未來。

## 環境、社會及 管治報告

### 在環境保護方面：

- 嚴格遵守國家環境保護相關法律法規，履行環境保護責任，關注氣候變化帶來的風險與機遇，支持國家「雙碳」目標相關部署；
- 通過強化排放物管理與控制，落實節能減排要求，提升資源及能源使用效率，推進企業低碳化、綠色化運營。

### 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，杜絕任何形式的非法用工行為；
- 完善薪酬結構、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；
- 建立並優化人才培養體系，通過多元化、定制化培訓支持員工能力提升，為企業發展提供人才保障；
- 推行員工健康關懷舉措，保障員工職業安全與身心健康，支持員工在安全、健康的環境中實現穩定發展。

### 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，規範供應商在社會責任及環境方面的表現，推動供應商規範化管理，促進供應鏈可持續發展；
- 關注供應商環境表現，推動其開展環保產品研發及碳足跡測算，促進綠色供應鏈建設；
- 參與行業交流與合作，關注可持續發展趨勢與行業優秀實踐，推動產業鏈協同轉型；
- 鼓勵供應商取得相關環保認證，提升其環境管理水平，降低供應鏈環境風險，夯實供應鏈穩健運行基礎。

### 在產品責任方面：

- 建立並完善產品質量審查與管理機制，全面把控產品質量，為消費者提供安全、可靠的產品；
- 重視客戶反饋，完善客戶投訴管理機制，優化服務流程，提升客戶體驗；
- 完善信息安全保護技術與管理制度，防範數據安全與隱私洩露風險，保障消費者合法權益；
- 踐行負責任營銷理念，加強知識產權管理與品牌保護，維護品牌形象。

### 在反貪污方面：

- 健全反貪污監管機制，落實反貪污相關制度要求，維護廉潔、誠信的經營環境；
- 完善舉報渠道與處理流程，保障舉報事項得到及時、公正處理；
- 定期組織開展反貪腐培訓與宣導，強化員工廉潔合規意識，營造清正廉潔的企業文化。




### 在社區投資方面：

- 履行企業社會責任，參與公益及慈善活動，支持社會公共事業發展；
- 結合自身資源優勢，支持體育事業的普及與發展；
- 發揮品牌影響力，傳播體育文化，倡導全民運動與健康生活方式。

## 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，持續推進聯合國《2030年可持續發展議程》及17項可持續發展目標(SDGs)的落實工作，並發佈《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」)，系統梳理中國在可持續發展領域取得的成就與實踐經驗，明確落實可持續發展目標的重點方向與實踐路徑。

2025年，本集團圍繞自身發展戰略與業務經營策略，持續完善並推進應對可持續發展目標的行動方案，不斷拓展和深化可持續發展實踐，積極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，以及我們在支持和推動可持續發展目標實現方面的具體舉措。

SDGs	SDGs中國國別方案	本集團2025年可持續發展行動
<p>SDG 1—無貧窮</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>完善社會保險體系，實施全民參保計劃</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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等福利，完善員工社會保障體系。</li> </ul>
<p>SDG2—零饑餓</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>確保所有人全年都有安全、營養和充足的食物</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>開設中西式員工餐廳，嚴格落實餐飲衛生管理要求，保障食品安全。</li> <li>結合員工健康需求，優化膳食結構設計，提供科學、均衡、營養的餐飲選項。</li> </ul>
<p>SDG3—良好健康與福祉</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>促進基本醫療衛生服務的公平性和可及性</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>為全體員工提供入職體檢及年度健康體檢，並根據崗位特點設置針對性體檢項目，系統預防職業健康風險。</li> <li>建立員工健康諮詢支持機制，為員工提供疾病預防相關支持，夯實員工健康保障基礎。</li> <li>為員工提供法定醫療保險、補充醫療保險、人身意外險及重大疾病險，全面保障員工健康。</li> </ul>

SDGs

SDGs中國國別方案

本集團2025年可持續發展行動

SDG4 — 優質教育



- 改善薄弱學校和寄宿制學校辦學條件

- 走進西藏日喀則地區，向多所學校青少年捐贈專業運動裝備，物資價值6萬餘元人民幣。
- 向青海省玉樹州學校捐贈三合一衝鋒衣及體育用品等物資，總價值超過23萬元人民幣，並攜手世界冠軍開展主題公益活動。
- 加入「鄉村兒童操場公益計劃」，為欠發達地區幼兒園捐建多功能操場，並提供健康營養支持。

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

- 堅持平等用工原則，杜絕一切在招聘、晉升、培訓、薪資福利等方面的性別歧視現象，營造公平、多元的用工環境。
- 將性別平等要求納入供應商管理規範，要求供應商在各業務環節不得基於性別產生偏見或歧視行為，保障女性合法權益。

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

- 採用節水型衛生潔具，通過定期巡檢設施運行狀況，降低跑冒滴漏等造成的水資源浪費。
- 持續開展節約用水宣傳與員工教育，通過張貼標識等方式提升節水意識。
- 強化供應商廢水管理要求，審查廢水監測報告及排污許可文件，實現對廢水排放的嚴格管控。
- 2025年度，持續推進ZDHC廢水檢測工作，服材料主力供應商覆蓋訂單量達95%，皮革供應商覆蓋訂單量達到93%以上，鞋網布供應商覆蓋訂單量達到50%以上。

SDGs	SDGs中國國別方案	本集團2025年可持續發展行動
<p>SDG7 —經濟適用的 清潔能源</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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</li> <li>• 建設清潔低碳，安全高效的現代能源體系</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 利用溫感天幕等技術手段調節高溫天氣下的室內環境，提升電能使用效率。</li> <li>• 積極推進清潔能源應用，通過建設光伏發電設施及配備太陽能電池板，充分開發利用可再生能源。</li> <li>• 配套建設電動車充電設施，便利員工使用，鼓勵低碳出行。</li> <li>• 持續推進用能設備優化升級，引入高效、智能化設備，提高能源使用效率。</li> </ul>
<p>SDG8 —體面工作和 經濟增長</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 完善就業創業服務體系，推行終身職業技能培訓制度</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 建立並持續完善員工發展體系，通過多樣化學習機會，支持員工在專業能力與綜合素質方面的持續提升。</li> <li>• 系統設計並開展涵蓋新員工入職、業務能力、核心價值觀及領導力等內容的培訓項目，支持員工職業發展。</li> </ul>
<p>SDG9 —產業、創新和 基礎設施</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 加快傳統產業升級改造，推進工業用能低碳化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 參與2025年服貿會「高管談服貿」系列採訪活動。</li> <li>• 參與第四屆「氣候創新·時尚大會」及紡織行業標準建設。</li> <li>• 開展世界地球日特別活動，提升公眾環保意識並倡導綠色生活方式。</li> </ul>

SDGs	SDGs中國國別方案	本集團2025年可持續發展行動
<p>SDG10 — 減少不平等</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 注重機會公平，保障人民平等參與、平等發展權利</li> <li>• 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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 執行公正、透明的用工管理制度，將平等、尊重與民主的僱傭原則落實至員工招聘、晉升及解聘等環節。</li> <li>• 持續優化薪酬政策與結構，為員工提供公平且具有競爭力的薪酬保障，強化人才吸引、激勵與保留。</li> </ul>
<p>SDG11 — 可持續 城市和社區</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 高度關注自然災害及突發事件，及時響應受災地區需求，籌集並捐贈所需物資與資金，助力災後救援與重建。本年度，我們向西藏日喀則地震災區捐贈防寒保暖物資，並向香港大埔火災受災地區捐贈現金。</li> </ul>
<p>SDG12 — 負責任 消費和生產</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 降低化學品對人類健康和環境造成的不良影響</li> <li>• 大幅度提高綠色化工技術水平</li> <li>• 大力發展循環經濟，主要廢棄物循環利用水平顯著提升</li> <li>• 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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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，加強對原材料及化學品使用環節的監督，從源頭保障產品安全與客戶健康。</li> <li>• 制定並實施《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，強化對化學品使用的規範管理。</li> <li>• 持續探索並拓展蠶絲鞋面在鞋類製造中的應用，豐富環保產品類型。</li> <li>• 採用GCR (輕質止滑橡膠科技)、GCU (地面控制系統大底科技) 等環保材料製作鞋底，在保證產品性能的同時踐行可持續發展理念。</li> <li>• 持續推廣使用再生環保紗線於服裝產品中，推動資源循環利用。</li> </ul>

## SDGs

## SDGs中國國別方案

## 本集團2025年可持續發展行動

### 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

- 將可持續發展理念系統融入生產及運營實踐，持續提升員工環保意識，鼓勵全員參與氣候變化應對行動。
- 有序推進產品碳足跡測算與管理，強化溫室氣體排放控制，降低對氣候和環境的影響。
- 強化供應商提升節能減排意識並開展碳減排項目，協同促進供應鏈綠色轉型。

### 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

- 開展工會植樹節活動，倡導生態保護與生物多樣性保護。
- 開展「地球一小時」活動，倡導低碳生活，支持陸地生態保護。
- 開展淨山撿塑活動，踐行陸地生態可持續管理。
- 組織員工參觀廢紙回收廠，了解廢紙分類再生全過程，提升循環利用意識。

### 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核驗程序，核實應聘人員年齡，防範童工風險。
- 尊重員工勞動意願，合理安排工作與休息時間，堅決反對並杜絕任何形式的強制勞動。

SDGs

SDGs中國國別方案

本集團2025年可持續發展行動

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

- 作為聯合國全球契約組織(UNGC)成員，持續響應倡議要求，落實可持續發展管理實踐。



### 利益相關方溝通與關鍵議題識別

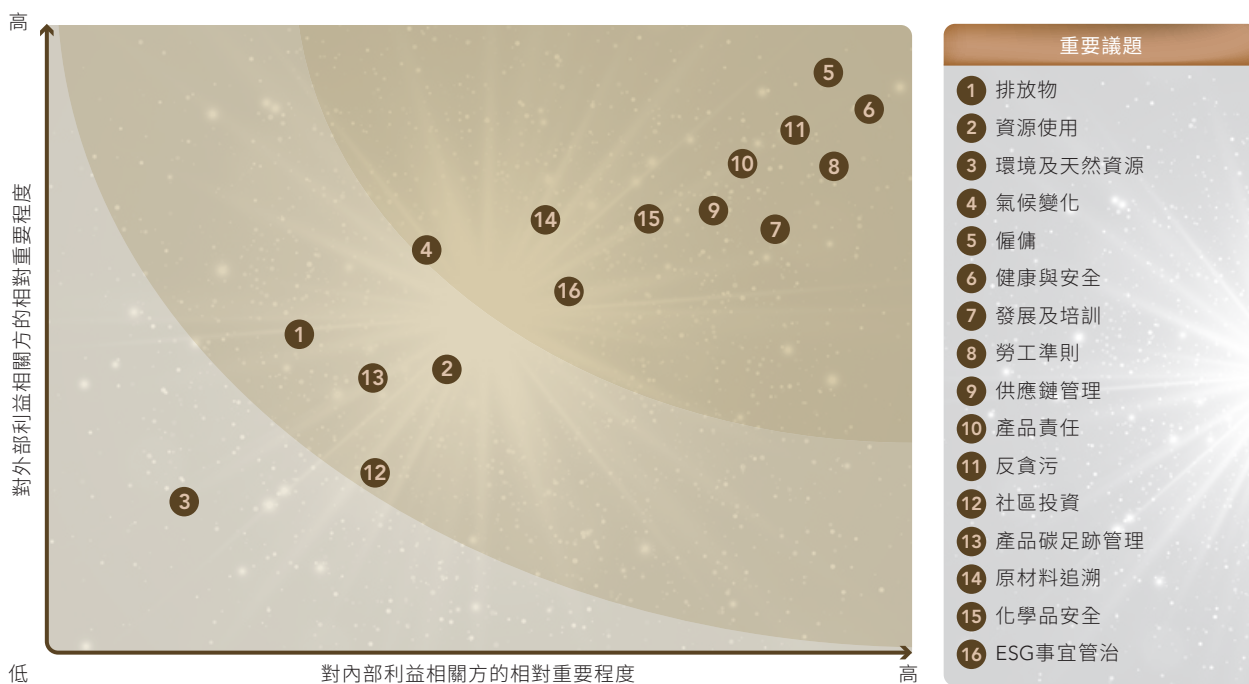
本集團主要利益相關方包括政府及監管部門、股東及投資人、消費者、經銷商及供應商、社區及公眾、媒體及非政府組織、高級管理層及員工。本集團持續完善與利益相關方的多元溝通機制，通過開展合作與交流，推動ESG理念的實踐與創新，充分回應各方在ESG領域的關注與訴求。通過系統的交流與反饋評估，本集團持續健全ESG治理體系，提升可持續發展能力，將利益相關方訴求融入業務運營與管理實踐。

# 環境、社會及 管治報告

## 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

通過與各利益相關方的溝通與調研，本集團識別出16項ESG關鍵議題，其中包括香港聯交所ESG報告守則要求的4項環境及8項社會議題，並結合自身業務特點及利益相關方關注重點，另識別產品碳足跡管理、原材料追溯、化學品安全及ESG事宜管治等議題進行系統識別與納入。結合內外利益相關方調研意見及議題重要性分析，我們以重要性矩陣圖展示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。我們不斷夯實完善綠色運營管理體系，健全環境管理制度，推動開展多元環保措施，促進綠色管理實踐的創新與拓展，應對氣候變化挑戰，把握氣候變化機遇。2025年，本集團在生產運營中未發生對環境造成重大污染或負面影響的事項。

### 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，加強排放物管控，提升資源利用效率，穩步推進節能減排各項管理措施的部署與實施，全面踐行可持續發展理念。

本集團秉持綠色運營理念，不斷強化資源與能源使用管理，豐富清潔能源應用，全面落實減廢、減排、節能、節水等多元化環保措施，降低日常辦公與運營活動對環境造成的負面影響，助力低碳環保與可持續發展。我們持續依託ESG智能管理平台開展數據管理工作，結合業務場景，不斷完善ESG數據的收集、監測及監督機制，保障數據管理的規範性。

#### 合理處置廢棄物

- **有害廢棄物處置：**北京李寧中心通過租用打印設備，實現打印耗材閉環管理，保障廢棄硒鼓墨盒合規處置。廣西各工廠將化學品等有害廢棄物單獨存放於危廢倉，張貼安全警告標識及品類標識，為員工配置防護品，並委託有資質的第三方進行妥善處置。門店針對廢棄電子設備及耗材，建立規範回收處置流程：廢舊設備交由專業機構或通過廠商渠道回收，以資源化利用金屬等可回收材料，並確保有害物質得到妥善處理；針對廢舊硒鼓墨盒，對可修復部分進行再造再生，對其他部分進行無害化拆解，回收塑料、金屬等原材料，實現閉環管理。
- **無害廢棄物處置：**北京李寧中心嚴格執行垃圾分類處理，將廚餘垃圾、辦公垃圾及可回收物分別存放，委託專業回收公司進行合規處理，並積極開展垃圾分類宣傳教育。廣西各工廠通過分揀回收、委託專業第三方回收處理等方式進行無害廢棄物處置，並積極開展廢棄物加工轉化，實現資源循環利用，例如，廣西寧泰工廠定期將不可回收廢棄物交由第三方公司製作生產燃料；廣西李寧工廠將廢棄邊角料轉化為橡膠跑道原料、建築材料或發電燃料；廣西寧站工廠將生產廢角料加工後轉化為原材料。

- **廢氣處理：**廣西李寧工廠採用「UV光解+活性炭吸附裝置」處理揮發性有機化合物，確保廢氣處理達標後排放；廣西寧站工廠設置廢氣處理設施，定期更換活性炭，保障廢氣達標處置；福建羽毛球工廠採用「噴淋+幹式過濾+兩級活性炭吸附」工藝處理廢氣，確保達標排放。
- **廢水處理：**廣西李寧工廠建立一體化污水處理站，生活廢水經淨化處理後直接接入市政管網，生產廢水經過濾、沉澱等工藝處理後達標排放或再利用；廣西寧站工廠針對工業廢水和生活污水明確分流處理流程，其中一級處理通過格柵、沉砂池及初沉池去除大塊懸浮物和砂粒，二級處理進一步去除有機物並完成消毒，處理過程中產生的污泥由專人規範清運，最終所有污水統一排入當地污水處理廠集中處理；廣西寧泰工廠產生的廢水經調節池+一體化沉澱池+一體化污水處理系統處理達標後排入市政管網。一體化污水處理系統產生的污泥經疊螺機脫水後存放於危險廢物儲存間，並定期由有資質的第三方處置公司處置；福建羽毛球工廠將廢水淨化，進行循環利用，提升水資源利用率。

### 落實低碳物流運輸

- 與第三方合作推進貨車充電樁的安裝，推動新能源車輛的應用，降低物流運輸過程碳排放。
- 完善物流管理系統，從整車算法、物流節點、運輸路線、運輸車型選擇等方面進行優化，避免運力浪費，減少燃油消耗。
- 嚴控倉庫進出貨時間節點，優化車輛提貨計劃，提高利用效率，降低能源消耗。
- 全面推廣電子簽收的應用場景，覆蓋發貨、收貨、調撥等環節，計劃在2026年全面取消紙質單據。2025年，共計減少使用紙張超555萬張。

### 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；北京李寧中心結合地鐵運營網絡，優化班車調度，倡導員工低碳出行。
- 鼓勵員工踐行低碳差旅，持續推進「低碳差旅激勵計劃」，在適當情況下優先推薦高鐵班次，並展示航班碳排放數據，支持員工優選低碳出行方式，並每年度評選「低碳出行達人Top10」給予獎勵，增強員工踐行低碳差旅積極性。
- 北京李寧中心停車場新增39套充電樁，所有停車場共有50套充電樁，為駕駛環保電動車的員工提供便利充電服務。
- 廣西李寧工廠制定車輛管理制度，通過成本比對、乘坐人數限制等措施，優化車輛調度，提升能源使用效率。
- 廣西寧泰工廠推行公務用車線上審批，優化出行路線選擇，減少燃油消耗。

### 推行智能化辦公與運營

- 北京李寧中心安裝照明集中管理控制系統，定時控制開關。2025年新加裝2套遮陽天幕，園區共有5套天幕系統，減少能耗。
- 倉庫廣泛應用自動化系統，實現「黑燈工廠」作業模式，例如，華東智慧物流中心建設22,000平方米自動化倉儲區，借助機械臂、潛伏式機器人、料箱式機器人等自動化設備，實現「黑燈作業」，提升運營效率並降低能耗。
- 持續優化全面預算系統，結合跨系統協作與數據自動集成，減少人工資源投入，提升工作效率。
- 持續完善員工差旅管理平台，通過支持差旅票據全流程自動採集、行程分析等功能，在提升差旅管理效率的同時，完善差旅相關碳排放信息收集，實現碳排放數據可視化。

### 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。2025年，北京李寧中心光伏平均每月發電量達12.9萬度，年度自發自用電量佔總用電量約24%。
- 荊門李寧中心建成13MW光伏發電項目，能夠有效滿足白天日常電力需求，年度自發自用電量可覆蓋園區總用電量的50%以上。
- 華東智慧物流中心建設2.56MW的光伏發電項目，年度自發自用電量可覆蓋約50%的用電需求。

### 加強用水管理

- 北京李寧中心全面應用快開式水龍頭，並設置節約用水標識，增強全員節水意識；定期巡檢維護茶水間、衛生間等用水區域的水龍頭、閥門關閉情況及供水設施，防止水資源浪費。
- 上海李寧中心面向員工開展節約用水宣傳，倡導員工踐行健康用水理念。
- 荊門李寧中心定期巡檢用水區域，並張貼節水標識，倡導全員節約用水。
- 廣西寧站工廠制定並落實《節約用水制度》，增強員工節水意識，倡導「人走水關」，杜絕「長流水」現象；各單位負責人實施日常巡檢機制，並將節水情況納入交接班記錄；對部分生活用水進行循環利用，提升水資源利用率。
- 廣西李寧工廠安裝感應式水龍頭，張貼節約用水標識，並每日安排專人巡檢，減少水資源消耗。

### 強化能耗管理

- 北京李寧中心全面使用LED節能燈具，不斷完善用電管控。
- 上海李寧中心定期開展節能減排宣貫，並根據天氣動態調整室內照明及空調參數，降低日常運營的能源消耗；
- 荊門李寧中心定期巡檢並設置節電標識，減少非必要能源消耗；園區照明系統已全面配備精準時控開關，並根據季節變化調整參數，實現能源使用精細控制。
- 門店定期進行能耗分析，識別主要能耗環節與成因，制定針對性節能措施，並根據營業狀況動態調整照明及空調等設備運行參數，減少非必要能源消耗；此外，針對新員工開展節能培訓，宣導關鍵能源設備的節能操作規程，培養全員節能習慣。
- 部分物流倉庫進行節能燈具改造，優化照明系統，預計用電量較改造前下降31%。

## 環境、社會及 管治報告

### 提倡節約用紙

- 全面推行無紙化辦公，倡導雙面打印，並建立廢紙回收機制，提升紙張利用效率。
- 門店繼續推廣電子掃碼支付，倡導消費者優先選擇電子收據，減少紙質資源消耗。
- 依託商旅平台實施出差流程無紙化管理。2025年，累計減少紙質票據使用超過25萬張。

### 包裝物管理

- 建立包裝物採購用量審批機制，嚴格規範包裝物的採購與使用。
- 優化包裝設計，在保障質量基礎上，減少鞋品外箱包裝層數，減少包裝物使用量。
- 倡導使用可循環利用包裝，鼓勵消費者選擇無鞋盒購買以減少包裝消耗，並對未使用鞋盒進行回收。
- 集中回收處理運營環節產生的廢棄包裝物，實現100%回收再利用。
- 持續使用環保包裝材料，2025年FSC認證鞋盒佔比約77%，共計節省油墨6,422千克，節水1,085噸，節電211,832度，降低碳排放約114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97.7%，相比使用原生塑料包裝可降低碳排放約2,063.85噸。

案例：北京李寧中心深化節能改造，推動綠色低碳運營

北京李寧中心致力於通過設備升級與智能管理提升能源使用效率，推動綠色低碳運營。2025年，北京李寧中心對園區用能設備進行全面升級。直燃機及空調等關鍵設備均更換為變頻型號，降低電氣消耗；增加高壓微霧系統，可以在冬季根據需求調節室內濕度，增加員工舒適度，空氣源熱泵系統給過渡季和週末的分區供暖提供多種選擇，且減少兩台直燃機的同時使用時間，延長直燃機使用壽命；更新冷卻塔並增設全自動水處理設備，保障供水系統高效穩定運行；引入BA控制系統，實現能源消耗的實時監控與智能管理。

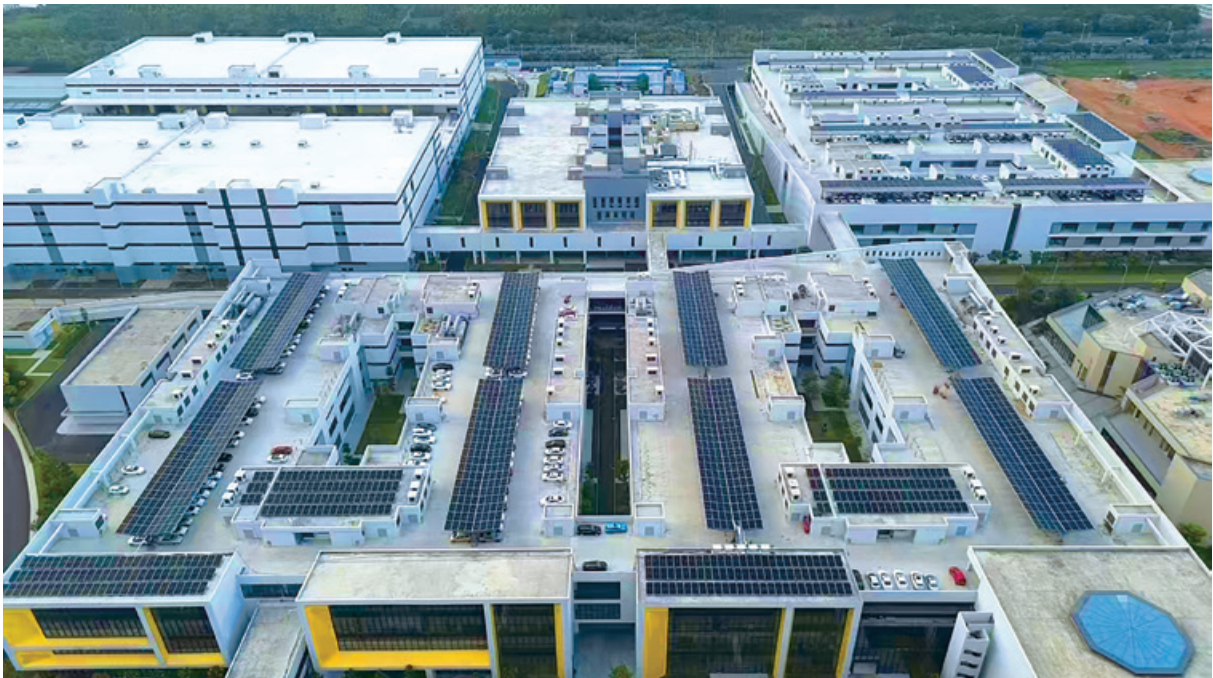


北京李寧中心

### 案例：南寧李寧中心賦能智慧運營，構建綠色園區

南寧李寧中心秉持可持續發展理念，以技術創新與精細化管理為抓手，全面推進綠色低碳運營：

- 加強智能運營管理：南寧李寧中心物流倉自動化項目於2025年順利上線，通過部署四向車、機械臂等自動化設備，實現倉儲「黑燈作業」。此外，廣西李寧工廠啟動智能物流項目，覆蓋成品搬運、輔料回收等環節；應用自動包裝線與一體化智能裁切機，整合多工位作業，提升生產效率。廣西羽毛球工廠積極籌劃智能倉儲與AGV生產智能化項目，計劃於2026年正式投入使用。
- 拓展清潔能源應用：2025年完成首期3.29MW光伏發電項目，有效優化園區能源結構。
- 深化系統能效提升：南寧李寧中心實施空調系統智能化升級改造，引入空調智控系統，根據需求動態調控溫度，縮短設備運行時間並降低主機負荷。同時，系統可在冷熱交換季智能切換運行模式，避免能源浪費，有效提升整體能源使用效率，通過使用空調智控系統，節能率達到19.7%；利用能耗智控系統，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。廣西寧泰工廠優化空調使用時段並設定啟動溫度閾值，以降低能耗。



南寧李寧中心光伏發電

案例：深圳李寧中心深化低碳運營，共築綠色生態

深圳李寧中心持續踐行綠色運營環保理念，積極履行企業社會責任：

- 綠色運營管理：通過按需申報用電、實施虛擬電廠等舉措，加強能耗管控；實施高效變頻空調機組改造，降低電能消耗；在地下停車場照明加裝電錶，並進行分時管控，2025年節電量達到50,830千瓦時；開展節水潔具的升級改造，有效降低日常用水量；建立有害廢棄物管理制度，對熒光燈管、廢舊電池等廢棄物設置專用回收箱並定期委託專門機構妥善處置，保護辦公環境和員工健康；積極倡導電子審批、雙面打印、耗材回收等循環措施，全面推行無紙化辦公。
- 開展綠色環保認證：2025年，深圳李寧中心取得了LEED v4.1 O+M:EB（運營與維護：既有建築）鉑金級認證及ISO14001認證，推動綠色管理實踐不斷完善。



深圳李寧中心



LEED鉑金評級認證

## 環境、社會及 管治報告

### 案例：李寧門店綠色運營實踐

李寧持續將環保理念深度融入門店的日常運營，推動門店運營節能降耗。2025年，我們進一步針對廣州和北京的12家店鋪進行節能改造。在照明方面，在門店倉庫和試衣間安裝傳感器，實現人走燈滅；採用光感設備，門店可根據光照強度自動控制照明；採用智能設備，門店可根據實際需求自動調節照明亮度和開關狀態。在空調節能方面，定時開啟空調控制設備，並合理調控空調溫度。通過優化改造，預計每年節電量超144,000度，有效實現節能減排。



門店燈光及空調示例圖

案例：香港李寧大廈聚焦責任運營，引領可持續發展

香港李寧大廈堅持可持續發展，多措並舉實現綠色運營：

- 倡導節水減廢：積極響應環保署組織的「綠在區區」回收活動，設置三色環保回收箱，將日常運營產生的廢紙、金屬及塑料等可循環材料交由本地回收商妥善處理，並委託專業機構回收再利用月餅盒、聖誕樹等季節性廢棄物。
- 開展環保認證：積極參與水務署主導的「大廈優質供水認可計劃」，對飲用水及沖廁水實施系統化管理，並取得WELL健康建築認證，保障供水安全及員工健康。
- 強化用電管理：實施製冷機房系統節能改造，引入變頻器與智能控制系統提升運行能效，減少能源消耗。



香港李寧大廈

## 環境目標

本集團制定了全面的環境目標，涵蓋溫室氣體減排、廢棄物管理與減量、能源節約及水資源管理等方面，以切實指導綠色低碳運營發展，推動ESG管理措施的有效落實。本年度，我們對環境目標的實施成效和進展進行了系統評估，具體情況如下：

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、購買並注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、2024年碳中和，並獲取了第三方碳中和證書。2025年碳中和認證工作正在進行中。  在上海李寧中心探索可行的節能措施，並計劃在適當時機通過採購綠色電力或證書等途徑來實現碳中和目標。
廢棄物目標	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、廚餘、生產廢棄物等進行分類處理，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	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。  未來3年，李寧自營設施至少開展一項節能改造項目。	2025年度，北京李寧中心年均每平方米建築面積的外購電力用量為70.38 <sup>1</sup> 千瓦時/平方米。  2025年度，上海李寧中心年均每平方米建築面積的用電量為89.88千瓦時/平方米。  2025年度，李寧在各中心、工廠、門店開展多項節能改造項目，提升能耗管理效率，更多內容請參閱本報告「環境管理制度與措施」章節。
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。	2025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0.44噸/平方米。  2025年度，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為0.17噸/平方米。

## 2025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<sup>2</sup>及主要附屬公司在中國境內的主要運營場所。

<sup>1</sup> 2025年，北京李寧中心新增部分員工福利及業務發展場地設施，因此每平方米建築面積的用電量有所增長，未來我們將適時考量設定新目標。

<sup>2</sup> 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。

## I. 排放物<sup>3</sup>

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) <sup>4</sup>	1,162,595.41
每平方米建築面積的溫室氣體排放量(範圍一、範圍二)(噸/平方米)	0.03
直接排放(範圍一)(噸) <sup>5</sup>	1,768.75
公車耗油	54.82
天然氣	1,280.33
製冷劑	432.71
柴油	0.90
間接排放(範圍二)(噸) <sup>5</sup>	56,519.03
外購電力	51,118.08
外購蒸汽	5,400.95
間接排放(範圍三)(噸)	1,104,307.63
外購商品和服務	1,001,527.71
資本商品	19,399.89
燃料和能源相關活動	1,396.39
上游運輸和配送	45,153.49
運營中產生的廢物	3,643.07
商務旅行	5,602.45
僱員通勤	488.31
上游租賃資產	58.44
下游運輸和配送	14,631.94
處理壽命終止的售出產品	3,531.19
下游租賃資產	3,532.78
投資	5,341.97
有害廢棄物總量(噸) <sup>6</sup>	0.76
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) <sup>7</sup>	1,192.20
每平方米建築面積的無害廢棄物重量(噸/平方米)	0.0047

<sup>3</sup> 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。

<sup>4</sup> 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、外購蒸汽、燃料及製冷劑。溫室氣體核算乃按二氧化碳當量呈列，其中，直接排放(範圍一)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)》和政府間氣候變化專門委員會(IPCC)刊發的《2006年IPCC國家溫室氣體清單列表指南2019修訂版》進行核算；間接排放(範圍二)外購電力根據中華人民共和國生態環境部刊發的《關於發佈2023年電力二氧化碳排放因子的公告》中區域電力平均二氧化碳排放因子、香港電燈有限公司及中華電力有限公司2024年售電量二氧化碳排放強度進行核算，外購蒸汽根據中華人民共和國國家發展和改革委員會刊發的《工業其他行業企業溫室氣體排放核算方法與報告指南(試行)》進行核算；間接排放(範圍三)根據《溫室氣體核算體系：企業價值鏈(範圍三)核算與報告標準》中的十五個類別進行全面評估和分析，最終確認適用於本集團的十二個具體類別進行核算。針對各個具體類別的核算方法，我們優先使用實測數據，在無法獲得實測數據的情況下，將優先基於活動數據進行估算。

<sup>5</sup> 本年度範圍一及範圍二溫室氣體排放統計範圍新增南寧李寧中心及工廠、福建羽毛球工廠、寧站工廠、華東智慧物流中心、線下物流倉庫、全部自營店舖。範圍二溫室氣體排放量使用基於位置的方法。

<sup>6</sup> 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。

<sup>7</sup> 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。其中佛山辦公室、上海李寧中心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，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) <sup>8</sup>	128,920.67
每平方米建築面積的能源消耗量 (兆瓦時/平方米)	0.07
直接能源消耗 (兆瓦時)	12,333.43
汽油	223.94
天然氣	6,547.77
太陽能	5,558.30
柴油	3.42
間接能源消耗 (兆瓦時)	116,587.24
外購電力	102,948.46
外購蒸汽	13,638.78
日常用水消耗量 (噸) <sup>9</sup>	61,371.77
每平方米建築面積的日常用水消耗量 (噸/平方米)	0.24
紙張消耗總量 (噸) <sup>10</sup>	13.60
製成品所用包裝物總量 (噸) <sup>11</sup>	28,816.86
每百萬元收入耗用製成品包裝物量 (噸/百萬元) <sup>12</sup>	0.97

### 氣候友好，低碳減排

本集團高度重視應對氣候變化相關的國內外最新政策和行業動態，圍繞企業運營和業務發展，定期監測並評估自身運營及價值鏈核心環節中的氣候變化相關風險和機遇，持續監測並管理重要的氣候變化相關風險，力求把握潛在的氣候變化相關機遇，不斷完善氣候變化相關的風險管理流程和機制，以積極回應資本市場和投資者對氣候變化議題的關注。

### 氣候治理

集團董事會最終負責應對氣候變化的整體策略和管理目標，檢視並決策重要工作方向，每年兩次聆聽相關工作進展，定期參加氣候變化相關培訓。ESG管理委員會依據設定的策略和目標，領導各相關部門展開具體行動，確保識別的重要的氣候變化相關風險和機遇得到有效追蹤、評估、監測以及管理，並定期向董事會匯報。ESG執行小組負責統籌協調相關部門，推動具體工作有效展開，並定期向ESG管理委員會匯報工作進展。

本報告期內，我們已在適用的管理及執行團隊中設置與ESG指標掛鉤的薪酬績效考核方案，以期更好地推動集團針對ESG及氣候變化整體策略和管理目標的落地實施。

<sup>8</sup> 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、外購蒸汽、太陽能、天然氣、公車耗油、柴油。本年度新增南寧李寧中心及工廠、福建羽毛球工廠、寧站工廠、華東智慧物流中心、線下物流倉庫、全部自營店鋪的能耗數據統計。

<sup>9</sup> 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。

<sup>10</sup> 複印紙包括A4複印紙和A3複印紙。

<sup>11</sup> 包裝物主要包括塑料包裝袋、紙盒、紙箱及紙袋。

<sup>12</sup> 每百萬元收入耗用包裝物量是指集團每百萬元收入耗用的包裝物重量。

## 氣候韌性分析

我們基於已搭建的氣候情景分析模型<sup>13</sup>對識別的重要的氣候變化相關風險與機遇進行監測，評估重要的氣候變化相關風險與機遇在不同時間尺度下的潛在影響程度。針對重要的氣候變化相關風險與機遇，我們結合與各業務部門及價值鏈核心夥伴的定期溝通和反饋，已建立具體的應對策略，並不斷優化具體應對措施，持續提升相關能力，以確保本集團的氣候韌性。

## 氣候風險和機遇評估

選用氣候情景	風險／機遇		潛在影響／機會	評估分析及依據	應對策略	週期 <sup>14</sup>		
	風險	機遇				短期	中期	長期
IPCC SSP1-1.9 <sup>15</sup> 情景和國家重點政 策和監管要求 <sup>16</sup>	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可能持續加強。	短期至中期，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，並結合國內外行業共識、同業實踐履行減排要求或承諾部署相應計劃，可能會導致營運成本增加。  長期來看，企業和供應鏈合作夥伴就低碳減排的實踐經驗日漸成熟，針對減排承諾的履約可能造成一定運營成本，但整體可控。	<b>自身運營：</b> 需結合運營管理情況，逐年提升內部針對碳排放相關數據的統計和管理能力，確保披露口徑的完整性和準確性，以滿足各項監管要求。  <b>價值鏈：</b> 集團碳排放主要來源，需針對重點供應商建立精細化管理碳排放數據，並擴大基於產品維度的範圍三數據的覆蓋度，以更好實現排放管理。	及時關注並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、節能減碳方案合理和可考的前提下，穩步推進低碳減排工作安排。  <b>自身運營：</b> 1. 全面梳理並評估自身碳排放數據情況，進行預期分析，定期討論並研究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。  2. 針對重點產品，已推動基於產品生命週期為分析基礎的減排計劃。  3. 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。  <b>價值鏈：</b> 1. 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。  2. 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。	低	低	低

<sup>13</sup> 2024年，集團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，已着手搭建了專業的氣候情景分析模型。本報告期內，集團自身運營及價值鏈核心環節並未重大變化，且並未有外部重大環境變化可能直接影響業務連續性，因此，我們仍基於已建立的氣候情景分析模型對氣候韌性進行評估。

<sup>14</sup> 短期指1-3年，中期指2028-2040年，長期指2040-2060年。

<sup>15</sup> 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。

<sup>16</sup> 如：國務院《2030年前碳達峰行動方案》、國務院《中共中央 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。

# 環境、社會及 管治報告

選用氣候情景	風險／ 機遇	綜述	潛在影響／機會	評估分析及依據	應對策略	短期	週期 中期	長期
IPCC SSP1-1.9 情景和國家重點政 策和監管要求	轉型 風險	針對碳排放的 強制信息披露 要求。	短期至長期，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， 納入全國或地方碳 市場的企業則可能 面臨更嚴格的碳排 放管理和數據報送 機制。	<b>自身運營：</b> 需及時響應政府主 管部門及其他監管 機構就氣候信息披 露及碳排放披露的 強制披露要求。高 質量完成合規信息 披露工作。  <b>價值鏈：</b> 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。  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。	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，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 <sup>17</sup> 。  <b>自身運營：</b> 1. 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。 2. 主動學習並掌握國內外 氣候信息披露，尤其涉 及監管機構強制要求的 相關內容。  <b>價值鏈：</b> 定期保持與價值鏈核心供應 商的溝通交流，及時分享所 掌握的國內外最新監管動態 和披露要求。	低	低	中

<sup>17</sup> 現階段，本集團暫未使用碳定價機制。

選用氣候情景	風險／ 機遇	綜述	潛在影響／機會	評估分析及依據	應對策略	週期		
						短期	中期	長期
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。	<b>自身運營：</b> 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。  集團應當繼續推進 在自身運營範圍內 的工廠及辦公樓宇 等場所使用新能源 項目的評估、落地 及管理工作。  <b>價值鏈：</b> 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。	結合自身運營和價值鏈管理 情況，綜合評估綠色能源的 採購策略和計劃，並結合不 同減排舉措的成本，決策最 佳的低碳減排策略，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 可行性和潛在計劃等。  <b>自身運營：</b> 1. 積極推進光伏項目的落 地運營，提升自有設施 再生能源供能的比例。  2. 評估簽署購電協議 （PPA <sup>18</sup> ）等形式在內的 綠色電力使用可行性， 推動新能源使用佔比的 提升。  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。  <b>價值鏈：</b> 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 <sup>19</sup> ）等 在內的模式採購綠色電 力。	低	低	中

<sup>18</sup> Power Purchase Agreement, PPA。

<sup>19</sup> Power Purchase Agreement, PPA。

選用氣候情景	風險/ 機遇	綜述	潛在影響/機會	評估分析及依據	應對策略	短期	週期 中期	長期
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。	短期至長期，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 質量可能下降。	國際勞工組織 (ILO <sup>20</sup> )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。	<b>自身運營：</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>持續推動自有設施優化 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。</li> <li>關注自動化技術的應 用，倡導和推行成熟可 行的自動化技術。</li> <li>關注AI技術的應用和推 廣，評估AI技術投入到 自身運營核心環節的可 能性，借助科技手段提 高生產效率。</li> </ol> <b>價值鏈：</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>聯合並推動供應鏈重點 供應商在生產製造過程 中增加再生能源的比例。</li> <li>聯合供應鏈核心合作夥 伴，推動自動化技術及 AI技術在價值鏈層面的 應用和落地。</li> </ol>	低	低	低

<sup>20</sup> International Labour Organization, ILO。

選用氣候情景	風險／ 機遇		潛在影響／機會	評估分析及依據	應對策略	週期		
	綜述					短期	中期	長期
IPCC SSP5-8.5 情景 <sup>21</sup>	物理 風險	颱風	短期至長期，因氣候變化導致的極端天氣事項可能愈發頻繁、自有設施遭遇極端天氣事項 <sup>22</sup> 的可能性增高。	根據政府間氣候變化專門委員會(IPCC)《第六次評估報告：氣候變化2023》中的核心結論，全球變暖將在未來一段時間繼續加劇，可能導致氣候變化風險進一步加劇 <sup>23</sup> 。	<b>自身運營：</b> 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。  2. 通過落實災害預防及應對計劃並購買保險等措施，將風險降低在可控水平。	低	低	低
	物理 風險	極端降水						
	物理 風險	洪水						
IPCC SSP1-1.9 情景和國家重點政 策和監管要求	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低碳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。	-	-	-

<sup>21</sup> 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。

<sup>22</sup> 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。

<sup>23</sup> 根據國家氣象科學數據中心對該報告的解讀和分析，詳情見：<https://data.cma.cn/site/article/id/41921.html>

### 當期和預期的財務影響

#### 當期財務影響

本集團已就重要的氣候相關風險和機遇的當期和預期財務影響進行全面評估。本報告期內，集團自有資產並未因颱風、極端降雨等氣候物理風險事件而遭受損失，未有易受氣候相關物理風險影響的資產或業務活動。此外，我們已購置的商業保險中涵蓋對此類風險造成損失的賠償，有效應對潛在氣候物理風險可能帶來的財務影響。針對轉型風險，集團穩步推進自身運營和價值鏈合作夥伴的碳數據管理工作，全面評估重點產品品類的全生命週期碳排放情況，及時關注國內外國家及行業等外部政策規定和資訊要求，未有易受氣候相關轉型風險影響的資產或業務活動。本報告期內，我們持續推進包括自有工廠、門店等在內的節能系統或設施升級改造工作，相關運營成本約百萬元人民幣。此外，針對部分自有辦公樓宇獲得符合國際綠色建築標準認證的相關費用在百萬元人民幣以內。

#### 預期財務影響

結合氣候情景分析，我們對已識別的重大氣候相關風險和機遇在未來的發生頻率、影響程度及可能性進行了全面評估和分析，未識別出具有重大財務影響的氣候相關風險事項。針對氣候物理風險，我們將在穩步部署節能低碳設備的基礎上，定期評估和檢視實際發生的影響，及時調整應對措施。針對氣候轉型風險，我們將密切關注自身運營和價值鏈核心夥伴因需滿足碳減排政策要求的履約成本變化，提前部署並落實相應管理計劃。

此外，我們正在推進並評估適用的氣候機遇相關的財務量化方法。

### 氣候風險管理

本集團基於合規、對業務的潛在影響等因素，定期對包括氣候風險在內的ESG相關風險進行識別、評估及優先順序判斷，確保所有ESG風險得到有效、適當的管理。我們已將氣候風險管理納入整體風險管理過程中，主動排查已識別的重要氣候相關潛在風險，確保各項重點氣候風險和機遇的應對策略能夠得到有效實施。

本報告期內，我們未識別到因重大的氣候相關風險潛在影響變高或新增重大的氣候相關風險而導致需要調整已有風險管理流程的情況。

### 指標和目標

我們不斷完善集團溫室氣體排放量的核算工作，提升數據收集和管理能力，公開披露範圍一、範圍二和範圍三的溫室氣體排放量情況，詳情請參閱「2025年環境績效表現」小節。針對運營層面溫室氣體排放量（範圍一和範圍二）的管理，我們積極部署並推進光伏項目的建設和運營，定期評估是否採購合適的綠色電力證書或碳信用證書，回溯並評估集團氣候目標的實踐進展，推動綠色低碳轉型。針對範圍三溫室氣體排放，我們已連續三年全面梳理適用於本集團的十二類<sup>24</sup>範圍三溫室氣體排放量，並於本報告期起公開披露。此外，我們針對其中主要的排放來源類別一外購商品與服務相關排放量進行了詳細分析，詳情請參閱「供應鏈碳排放管理」小節<sup>25</sup>。針對氣候相關風險和機遇及資本運用相關的跨行業指標，詳情請參閱「氣候韌性分析」小節中「氣候風險和機遇評估」和「當期和預期的財務影響」處相應內容。

<sup>24</sup> 除售出產品的加工、售出產品的使用，以及特許經營權三類範圍三溫室氣體不適用本集團外，本集團所披露的範圍三溫室氣體排放總量包含其他十二類範圍三溫室氣體排放量。其中，針對類別一外購商品和服務相關排放量，我們使用基於原材料採購的計算方法。

<sup>25</sup> 本報告期內，我們持續關注國際準則行業準則相關的制定情況，結合行業實踐，披露類別一外購和商品與服務相關排放量的詳細信息。隨著適用於本集團的行業準則日益完善，我們將逐步披露適用的行業指標。

此外，我們積極協助供應商進行節能減排，致力於打造綠色供應鏈，具體實踐請參閱「供應商管理」及「打造綠色供應鏈」小節。我們還密切關注包括科學碳目標倡議(SBTi)在內的碳減排方法論的更新，並將結合業務規劃和發展，及時調整並制定自身運營及供應商層面的碳減排目標。針對本報告期內的溫室氣體減排目標及進展情況，請參閱「環境目標」小節。

### 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，尊重國際勞工組織(ILO)《准予就業最低年齡公約》《就業和職業歧視公約》《強迫勞動公約》《廢除強迫勞動公約》等公約，制定《員工手冊》等制度，保障員工在招聘、晉升、解聘、薪酬福利、平等、多元化及反歧視等各方面的合法權益。我們積極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，促進多元化發展；持續優化薪酬福利體系，維護員工合法權益；不斷拓展人才培養與發展投入，為企業持續高質量發展提供堅實的人才基礎；開展豐富的員工文體活動，建設團結友愛的工作環境，推動企業與員工共同成長，實現互利共贏。報告期末，本集團員工總數為5,152人，其中，集團總部及零售子公司共有4,969人(包括南寧李寧中心)，其他附屬公司共有183人。

2025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
2025客戶成功獎	獵聘
2025僱主品牌經營典範獎	用友大易
2025可持續品牌典範-人力標杆獎	虎嗅
中國人力資源管理最佳實踐-數字化變革方向 中國最佳僱主 HRA中國人力資源價值大獎	北京中外企業人力資源協會
大學生喜愛的僱主品牌 2025典範僱主 2025企業ESG影響力典範	前程無憂

### 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，規範聘任、晉升或終止僱傭關係的決策流程，保障員工合法權益，構建有序的僱傭管理機制，打造平等、多元、和諧的人才梯隊。

本集團的招聘渠道涵蓋網絡平台、內部推薦、獵頭/RPO及其他多種渠道。我們嚴格遵循「公開透明、公正公平」的原則，制定《招聘操作實用手冊》指導招聘實踐，致力於提供平等就業機會，堅決禁止在性別、民族、種族、年齡、國籍等方面的任何歧視。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條件的員工，我們秉持公平、公正、合理的原則，在充分調查事實基礎上與員工溝通確認，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倡導反歧視和平等機會，營造公平、尊重和多元化的工作環境，鼓勵員工報告任何涉及歧視的事件，並對相關事件進行全面調查，採取必要管理措施。

我們嚴格遵守國家及地方關於僱傭年齡的法律規定，在《員工手冊》中明確要求聘用人員必須符合法定年齡。同時，為確保招聘人員全面理解並遵守相關制度，公司安排全體人力資源相關人員參與專項反強迫勞動培訓，學習掌握相關內容。在招聘環節嚴格執行身份驗證，並在僱傭前要求申請人提供有效身份證明，杜絕僱傭童工。

我們在招聘時向員工清晰描述崗位職責，依法簽署勞動合同，保障員工有關工時、休假的合法權益，嚴格杜絕強制勞工。若發現僱傭童工或存在強制勞工的情況，公司將立即開展調查，採取與童工監護人溝通、了解被強迫勞工員工意願等措施，並根據調查結果，對相關人員採取崗位調整、解聘等處理措施，同時追究相應責任。2025年，本集團未發現僱傭童工或強制勞工情況。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，持續優化員工意見反饋機制，為員工提供規範正式、公開透明的溝通渠道，包括工會、意見箱、面對面交流等方式。同時，公司設有各類專項調研，通過定期開展問卷調研，收集員工對政策、流程及工作環境的意見，並組織員工會議、團隊建設及培訓課程，搭建有效溝通平台。同時，公司與員工簽署集體協議，積極維護員工權益，集體協議覆蓋率達22.6%。公司每年都會與工會員工代表就相關議題開展集體談判，包括集體協議內容與條款、女性員工權益保護等，每年至少溝通一次，溝通時間為每年11月。

Great  
Place  
To  
Work™

Certified

JAN 2026-JAN 2027

CHN

每年，我們通過適當的途徑開展員工滿意度調研。2025年，我們聯合卓越職場™ (Great Place To Work®)，從五個維度開展員工調研，包括尊重：員工被重視、獲得尊嚴對待；友愛：職場人際關係與團隊協作氛圍；信賴：對管理層及組織的信任感；自豪：對工作及所屬組織的自豪感；公平：無歧視的公正待遇。調研結果顯示，88%的李寧員工認為李寧集團是一個理想的工作場所，員工的滿意度水平較好，李寧集團於2026年1月獲得年度卓越職場™認證。後續，我們將基於調研結果，持續完善工作環境，打造更加理想的工作場所。

本集團合理規劃晉升規則和通道，對符合崗位要求及表現優秀的員工提供優先選拔和晉升機會。通過內部競聘，確保員工享有平等機會與公平待遇。為促進不同特質員工成長、發揮個人優勢，公司設立管理序列與專業序列雙通道，員工可根據自身發展意願選擇適合的發展方向和晉升通道。同時，為推動店鋪員工職業發展，調動店鋪員工的主觀能動性，公司設立銷售顧問、領班、店長、庫管等多崗位，提供多樣化發展路徑，激發員工主觀能動性。

## 員工僱傭情況<sup>26</sup>

指標		截至2025年12月31日
按性別分類	男性員工 (人)	1,420
	女性員工 (人)	1,603
按僱員類別分類	全職員工 (人)	3,023
	兼職員工 (人)	0
按年齡分類	30歲以下員工 (人)	598
	30歲 (含) 至50歲 (不含) 員工 (人)	2,335
	50歲 (含) 以上員工 (人)	90
按地區分類	中國內地地區員工 (人)	2,871
	港澳台地區員工 (人)	133
	海外地區員工 (人)	19

## 員工流失率情況<sup>27</sup>

指標		截至2025年12月31日
員工流失率 (%)		13.71
按性別分類	男性員工流失率 (%)	14.20
	女性員工流失率 (%)	13.27
按年齡分類	30歲以下員工流失率 (%)	33.21
	30歲 (含) 至50歲 (不含) 員工流失率 (%)	9.46
	50歲 (含) 以上員工流失率 (%)	3.16
按地區分類	中國內地地區員工流失率 (%)	10.60
	港澳台地區員工流失率 (%)	76.09
	海外地區員工流失率 (%)	21.62

<sup>26</sup> 統計範圍包括總部及零售子公司，不含南寧李寧中心。

<sup>27</sup> 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

本集團持續優化員工薪酬與福利保障體系。公司設有薪酬與福利管理部門，實時關注相關法規變化，不斷完善薪酬管理體系，在滿足國家最低工資規定的基礎上，制定與市場競爭力相匹配的薪酬戰略，並定期調整薪酬結構和政策，以吸引、激勵並保留優秀人才。本集團定期開展績效考核，科學評估員工表現；持續完善激勵機制，激發員工積極性和主動性，激勵方式涵蓋銷售獎金、銷售佣金、年度獎金、購股權及股份獎勵等，2025年整體覆蓋率達到100%，包括管理層、非管理層員工、零售員工、工廠員工等，基於不同崗位，都設置了適當的績效獎金考核機制。

本集團秉持高度企業責任感，以「以人為本」為管理核心理念，致力於打造健康可持續且綜合性的福利體系，持續創新員工關懷機制，通過差異化福利策略滿足員工個性化需求，切實保障員工權益並提升其幸福感與滿意度。我們依法為全體員工足額繳納社會保險和住房公積金，並在遵循國家及地方相關規定基礎上額外提供補充醫療保險等福利，同時提供餐飲補貼、交通補貼、通訊補貼、置裝費、外籍津貼、年節福利、結婚及生育賀禮、喪葬補助等，2025年覆蓋率達100%。對於司齡較長的員工，我們發放司齡紀念品，並為退休員工舉辦歡送儀式。此外，在組織變革、業務轉型或重組的情況下，我們優先為受影響的員工提供與其現有技能或可轉移技能相匹配的其他內部機會，以保障其工作穩定。在進行內部招聘決策時，我們會優先考慮因重組而面臨風險的員工。對於無法實現內部安置的員工，我們將按照國家法定標準為其支付離職補償金。2025年，未發生公司重組等情況。

本集團積極協助員工平衡工作與生活，制定《員工考勤及休假管理制度》，採取科學合理的考勤管理措施，合理安排工作時間，充分保障員工休息與休假權益。如因工作需要超過法定工作時間，我們將通過安排調休或支付加班工資進行補償。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。

在員工子女關懷方面，我們在工作園區成立李寧東方劍橋幼兒園，配備優質師資，促進「寧二代」德智體美勞全面發展，同時方便員工接送。此外，我們設立「小樹成長」託管班，有效緩解員工子女假期看護難題，已連續5年、累計開設38期託管班，累計託管員工子女超過240人，為數百個家庭破解了假期看娃的後顧之憂。2025年，本集團工會舉辦了「愛心書包，伴你成長」結營主題活動，為參與託管班的「寧二代」發放書包等學習用品，提升員工家庭福祉，關懷下一代成長。

➤ 司慶活動

本集團持續開展「寧聚·家年華」司慶活動，傳播企業核心價值觀與正向文化，強化員工歸屬感和團隊凝聚力。活動向全體員工及其家屬開放，並組織豐富的親子互動內容，包括遊園會、競技比賽、趣味遊戲、DIY手工活動、百科知識宣講及晚會等，以增進員工家庭和諧，幫助員工平衡工作和家庭責任。2025年司慶活動，吸引2,880位員工及其家屬參與，並開放邀請自媒體記錄周年慶典活動，相關視頻發佈後累計獲得超37萬次播放量、2萬次互動量，並收穫積極外部評價。



「寧聚·家年華」司慶活動現場

### ➤ 員工活動

本集團組織開展多元員工活動，鼓勵員工積極參與，通過豐富多樣的活動形式提升參與體驗，充分體現本集團的人文關懷：

#### 環保活動

- 組織開展植樹活動，百餘員工家庭共同種植樹苗，並配掛樹牌，積極履行企業生態保護責任。
- 南寧李寧中心、深圳李寧中心及香港李寧大廈積極開展「地球一小時」活動，倡導關閉非必要照明及電器，減少能源消耗。
- 深圳李寧中心開展「寧峰綠途，踐悟ESG」公益活動，鼓勵員工登山撿塑，守護綠水青山，保護自然環境。
- 香港李寧大廈組織員工實地參觀廢紙回收廠，了解廢紙的循環再利用過程，提升員工環保意識。

#### 文化活動

- 深圳李寧中心組織「以書易蔬」活動，通過閒置書籍置換新鮮蔬菜，推動知識共享和資源循環，踐行綠色生活理念。
- 香港李寧大廈舉辦導盲犬及動物輔助治療工作坊，提升員工動物關懷意識。

節日活動

- 開展美妝體驗課活動，為女性員工講解化妝知識，增進女性員工之間的交流，提升女性員工的職業自信與自我認同感。
- 組織「粽情端午，寧聚歡樂」活動，開展粽子DIY、趣味問答等活動，加強員工的文化認同感。
- 舉辦國慶中秋雙節慶典活動，通過冰皮月餅製作、下午茶以及趣味活動，增強團隊凝聚力。
- 組織「新年萬象新·元宵喜樂會」活動，開展非遺糖畫、猜燈謎以及DIY手工活動，攜手員工共度溫馨團圓時刻。
- 開展「溫情暖歲末·雙旦狂歡季」活動，通過精緻茶歇、驚喜抽獎等活動，增強員工的歸屬感和幸福感。



國慶節慶祝活動



元宵節慶祝活動

➤ 困難員工慰問

本集團持續深化困難員工幫扶工作，設立工會委員會並成立互助幫扶基金，用於幫助因意外或重大疾病導致生活困難的員工，旨在減輕其經濟壓力。2025年春節期間，我們組織開展慰問活動，為困難職工送上新春慰問補貼，體現企業良好的人文關懷。

### 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》《中華人民共和國消防法》等相關法律法規，持續完善員工健康管理體系，強化辦公場所安全管理，致力於打造安全、舒適的工作環境，全面保障員工的健康與安全。

### 關注員工健康

我們高度重視員工身心健康，通過多元化管理舉措營造舒適、安全的工作環境，全方位保障員工職業健康與安全。

#### ➤ 健康保障

本集團開展多元健康保障舉措，全面呵護員工健康，降低職業健康風險。我們根據不同崗位特點，為員工提供相應的入職及年度健康體檢，以有效識別並降低職業健康風險。北京李寧中心設有健康諮詢室，日常配備常用疾病預防藥物與應急藥品，為員工日常健康管理提供基礎支持。

此外，我們為員工配置完善的商業保險保障體系，涵蓋補充醫療保險、人身意外險及重大疾病險等內容，為員工健康提供多層次保障。相關商業保險可在員工發生突發性事故或罹患重大疾病時提供必要的經濟支持，幫助分擔醫療費用支出，減輕個人經濟壓力。同時，本集團與專業保險公司合作，為員工家屬提供補充醫療保險方案，進一步延伸保障範圍，為員工及其家屬構建更加全面、安心的保障體系。

#### ➤ 健康運動

為支持員工強健體魄、舒緩身心，本集團設立乒乓球、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，定期組織開展形式豐富的賽事及活動，持續豐富員工業餘文化生活。2025年，跳繩俱樂部在司慶及供應鏈系統團建活動中進行精彩表演，生動詮釋「寧聚力」與「高效協同」的企業文化；健身俱樂部圍繞「強健體魄、追求卓越、共創未來」的目標開展多類型課程，如太極課、瑜伽課等，幫助員工緩解工作疲勞、提升身體素質；匹克球俱樂部代表本集團積極參加市區級賽事，以優異成績彰顯卓越的競技實力與企業風採；跑步俱樂部組織員工參與北京半程馬拉松，展現團隊的拼搏精神與高度參與感。



北京半程馬拉松賽事活動



匹克球賽事活動

案例：「活力李寧，運動同行」運動市集活動

2025年，為倡導健康生活方式並豐富員工業餘生活，人力資源部聯合各地運動俱樂部舉辦「活力李寧，運動同行」運動市集活動。通過設置趣味互動挑戰和俱樂部專屬展位，為員工提供深入了解與體驗俱樂部文化的平台。本次活動吸引多地員工積極參與，有效推動俱樂部拓展壯大，為營造積極向上的企業文化氛圍提供有力支持。



「活力李寧，運動同行」運動市集活動

➤ 健康飲食

本集團設立中西式員工餐廳，嚴格落實餐飲衛生與食品安全管理要求，為員工提供安全、衛生的用餐環境；同時注重膳食結構與營養搭配，構建科學合理的飲食體系，為員工提供健康、均衡的膳食選擇。

➤ 健康宣貫

為提升員工的自我保健與職業健康防護意識，本集團持續開展形式多樣的健康與安全宣貫活動，系統提升員工對職業安全的認知水平。

- 開展健康知識宣講，通過郵件等形式向員工傳遞健康管理與職業病防治相關信息，提升員工健康意識，發揮預防與提醒作用。
- 廣西各工廠為員工開展職業健康崗位培訓，系統講解職業病危害及防治措施，鞏固員工健康安全意識。
- 廣西各工廠定期開展危險化學品操作培訓，保障操作規範性及安全性。
- 荊門李寧中心每年組織兩次全員健康安全培訓，內容涵蓋設備操作規範、化學品安全處理等方面，全方位保障員工職業健康安全。
- 李寧中心實驗室組織實驗室儀器設備規範操作、化學品安全防護及交通安全專項培訓，提升員工的綜合安全素養與風險防範能力。

### 保障職場安全

本集團持續加強辦公場所安全管理與實踐，制定《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》《緊急疏散管理規定》等管理制度和應急預案，健全職場安全應急響應機制，並開展相關安全培訓及宣貫、應急演練，不斷提升辦公場所安全保障能力。

- 北京李寧中心設立微型消防站，並定期開展消防演練，提升員工應急處理能力，保障職場安全。同時，積極開展消防知識培訓，強化員工安全意識。
- 深圳李寧中心組織開展兩次消防演練活動，實地模擬救援與人員疏散過程，保障消防應急預案的實操可行性。
- 荊門李寧中心定期開展安全專項培訓和應急演練，內容涵蓋急救知識、消防安全、電梯困人應急救援等內容，提升全員安全意識。
- 各工廠每年定期組織消防安全演練，檢測並更換過期消防設施，積極排查消防安全隱患。同時，組織員工開展消防安全培訓，強化消防風險防範意識。



廣西寧站工廠消防安全培訓



北京李寧中心消防演練

## 職業健康與安全<sup>28</sup>

指標	數據
因工作原因導致員工死亡人數	
–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
–2025年因工作原因導致員工死亡人數(人)	0
因工死亡人員比例	
–2023年因工死亡人員比例(%)	0
–2024年因工死亡人員比例(%)	0
–2025年因工死亡人員比例(%)	0
因工傷損失工作時間(天)	284

## 培養人才，共創價值

本集團秉持「以人為本」的人才理念，持續推進人才培養與發展戰略，加大資源投入力度，為員工的長期成長與職業發展提供有力支撐。圍繞高素質人才隊伍建設目標，我們系統化開展多元化學習與培訓項目，持續完善員工發展機制，全面提升員工的專業能力與綜合素養。在員工培訓工作的規劃與實施過程中，本集團遵循以下基本原則：



李寧培訓基本原則

<sup>28</sup>

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），持續加大人才培養投入，全面提升團隊整體能力，以應對日益複雜的市場環境與競爭挑戰。圍繞員工不同職能與崗位發展需求，我們不斷完善多層次、分梯隊的人才培養體系，提供多樣化的培訓資源與學習支持，幫助員工獲得更好的潛在發展，培訓對象包括管理層、非管理層員工、零售員工、工廠員工、管培生等：

- **新員工培訓：**新員工入職培訓採用線上線下相結合的混合式培養模式，構建系統化、立體化的新人成長路徑。培訓內容涵蓋公司制度、管理要求及《員工手冊》行為規範等基礎內容。同時，根據崗位特點分類制定店鋪與非店鋪新員工培養方案，緊密結合實際工作場景與業務實踐，幫助新員工快速理解業務邏輯、適應崗位要求。2025年，該項培訓實現全公司新員工覆蓋率100%。
- **業務能力培訓：**在業務能力建設維度，一方面以「標杆學習」項目為載體，直擊業務實際困擾，走進行業領先企業開展深度對標，學習先進管理模式與最佳實踐，拓寬專業視野，並引入外部設計專家，跨界分享設計理念和心法，為內部團隊注入創新思維與破局視角；另一方面立足當下業務痛點，引入行動學習與引導技術，組織專題工作坊推動跨部門群策群力、共創解決方案，推動專業深度與業務解決能力同步躍升。公司還設立了國家級博士後科研工作站企業分站，為相關專業方向的新員工提供高端科研平台與發展支持。
- **通用核心能力培訓：**圍繞李寧人核心能力要求，開展組織方案呈現與表達、高效匯報等主題培訓，採用線上線下翻轉課堂式培養方式，將結構化思維、呈現表達、項目管理等方法工具嵌入真實業務場景，強化橫向溝通效能，提升提案能力及邏輯思維，推動員工職業素養與組織溝通效率雙提升。
- **管培生培訓：**迭代管培生18個月培養期的階段式成長路徑，構建文化融入、培訓學習、輪崗實踐、導師輔導的全鏈培養與運營機制生態，幫助管培生實現職場思維的轉換，建立對業務的全局認知，深化企業文化認同，為管培生快速成長保駕護航。
- **領導力培訓：**建立覆蓋多層級、多形式的管理人員培養體系，涵蓋新晉管理、在崗管理及高層管理培養。新晉管理培養聚焦「管理轉身」，圍繞真實管理場景定制培養方案；在崗管理培養側重針對具體管理問題並開展實踐歷練；高層管理培養圍繞創新、戰略與業務發展，通過外部引入與內部共創相結合的方式，持續推動能力提升；同時，聚焦業務核心骨幹團隊的個性化發展需求，開展針對性的團隊建設活動，增強團隊協同與凝聚力。

此外，我們通過企業微信平台為全員提供合規等方面的知識普及，並基於專業需要，支持相關員工獲取外部認證如ISO內審員證書等，以及通過付費平台（如China Legal Executive Council-理購）學習合規相關知識。

案例：2025年零售管培生大會

本集團將青年人才培養視為企業可持續發展的核心驅動力，構建了系統化的零售管培生發展體系。2025年9月，零售管培生大會於上海李寧中心舉辦，圍繞品牌文化導入、專業技能夯實與領導力啟蒙等維度，為管培生提供全面的職場專業培訓。結合「以專業詮釋價值」「以場景詮釋聯接」「以熱愛詮釋熱情」三大主題，務實管培生的產品文化與銷售技巧基礎。同時，內部資深講師就「解密運動科研」「碰撞運營思維」等前沿議題進行分享，有效拓寬管培生對李寧產品矩陣及科技實力的全面認知。



2025年零售管培生大會

案例：開展氣候變化相關培訓，提升綠色低碳認識

本集團注重強化全員氣候變化相關能力建設，提升綠色環保、低碳發展認識。2025年，面向董事會，我們圍繞氣候相關監管要求、氣候情景分析、碳排放數據管理、ESG信息披露等維度開展培訓，以深化董事會成員對氣候變化及可持續發展的認識與理解；面向全體員工，我們圍繞氣候變化與「雙碳」戰略開展兩次內部推文知識普及，內容涵蓋全球氣候治理、國家「雙碳」目標及企業綠色轉型路徑，旨在提升員工對可持續發展議題的認知，鼓勵員工在日常工作中踐行低碳理念。

員工培訓情況

指標		受訓百分比 (%)	受訓平均時數 (小時) <sup>29</sup>
按性別分類	男性員工	100	14.5
	女性員工	100	18.2
按類別分類	管理層員工	100	21.8
	非管理層員工	100	15.1

29

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》、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》《反強迫勞動管理層承諾》《李寧有限公司供應商企業社會責任管理手冊》《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》《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》等內部制度程序。

2025年，本集團秉持可持續發展理念，持續優化供應商管理體系，推進供應商管理流程數字化建設，在供應商的引入、評估、優化及淘汰等關鍵環節實施閉環管理，健全供應商社會責任管理機制，提升供應商在環境和社會風險方面的管理能力。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交流協作，共同推動供應鏈可持續高質量發展。截至報告期末，本集團現有供應商共計226個。

### 供應商數量及分佈情況

指標	截至2025年12月31日
中國內地供應商數量(個)	226
海外及港澳台地區供應商數量(個)	0
一級供應商 <sup>30</sup> 數量(個)	173
二級供應商 <sup>31</sup> 數量(個)	53

### 供應商引入

本年度，本集團對供應商引入標準及相關管理制度進行修訂，增加供應商成立年限約束，並強化引入審核流程。所有擬引入供應商需提交必要性說明材料，經CEO批准後方可在系統中發起新增供應商流程。

在供應商引入審核環節，需求部門需通過供應鏈管理系統提交供應商合作申請，各相關部門配合完成文件審核及現場審核，並將審核意見上傳至供應商管理系統，由供應商管理部結合審核結果評判是否符合引入標準。對於符合要求的目標供應商，引入評估結果需經高級管理層領導審批，並最終由CEO批准完成引入流程。

<sup>30</sup> 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。

<sup>31</sup> 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。

為保障評估的全面性和公正性，我們採用文件評審、現場走訪、員工訪談和管理層訪談等多種評估方式，以自有標準為依託，充分參考GB/T 36000-2015<sup>32</sup>、ISO 26000、OECD準則<sup>33</sup>、ILO<sup>34</sup>指引、SA8000<sup>35</sup>、ETI<sup>36</sup>準則、Disney ILS<sup>37</sup>、Intertek WCA<sup>38</sup>、Sedex<sup>39</sup>、SMETA<sup>40</sup>、BSCI<sup>41</sup>、SLCP<sup>42</sup>、RBA<sup>43</sup>、IETP<sup>44</sup>、WRAP<sup>45</sup>、ICS<sup>46</sup>等國家法律法規和國際通用性標準。評估內容不僅涵蓋供應商的生產資質、規模、質量體系及技術水平，還關注其在勞工、職業健康、消防安全、化學品管理、環境保護等社會責任方面的制度建設和實際表現。若發現存在商業賄賂、僱傭童工、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，待供應商完成系統性整改後方可重啟引入流程。2025年，進入本集團引入階段社會責任審核的供應商共17家，其中14家為李寧公司審核、3家為第三方審核，經過初審和複審，在需要的情況下補充提交相關僱傭、消防、環境等合規文件，所有供應商均通過引入評估，通過率100%。

### 供應商管理

本集團持續優化供應商審核與評估管理體系，通過季度審核、年度評估、專項審查及不定期抽查，系統識別供應鏈中潛在的環境與社會風險，並推動供應商進行持續改進與整改。

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等部門，每季度對供應商開展綜合績效評估，評估範疇包括品質、交期、成本等業務層面，還覆蓋商業道德、勞動僱傭、工作時間、薪酬福利、職業健康、能源與環境績效、化學品管理及消防安全與應急疏散等多個維度。具體的評估流程包括：

- 季度自查與提交：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。
- 資料審核與反饋：對供應商提交的資料進行嚴格審核，並向供應商傳達下一季度的優化改進要求，推動其不斷提升各項管理水平。
- 評估匯總與匯報：供應商管理部整合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表現、待整改問題、改進目標及具體措施等。

此外，本集團每年依據合作情況及上一年度評估結果，組織實施年度審核，內容包括商業道德、勞動僱傭、工作時間、薪酬福利、職業健康、環境管理、化學品管理以及能源與碳排放管理情況。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，確保整改措施落實到位、取得實效。關於季度及年度評估具體指標，請見集團投資者關係官網 (<https://ir.lining.com/sc/csr/csr.php>) 發佈的《李寧有限公司供應商企業社會責任管理手冊》《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》。

<sup>32</sup> 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。  
<sup>33</sup> 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。  
<sup>34</sup> ILO：International Labor organization，國際勞工組織。  
<sup>35</sup> SA8000：Social Accountability 8000，社會責任標準。  
<sup>36</sup> ETI：Ethical Trading Initiative，英國道德貿易組織。  
<sup>37</sup> Disney ILS：Disney International Labor Standards，迪士尼國際勞工標準。  
<sup>38</sup> WCA：Workplace Conditions Assessment，工作場所條件評估。  
<sup>39</sup> Sedex：Supplier Ethical Data Exchange，供應商商業道德信息交流。  
<sup>40</sup> SMETA：Sedex Members Ethical Trade Audit，Sedex會員道德貿易審核。  
<sup>41</sup> BSCI：Business Social Compliance Initiative，倡議商界遵守社會責任組織。  
<sup>42</sup> SLCP：Social & Labor Convergence Program，社會勞工整合項目。  
<sup>43</sup> RBA：Responsible Business Alliance，責任商業聯盟。  
<sup>44</sup> IETP：ICTI Ethical Toy Program，國際玩具業協會玩具業責任規範。  
<sup>45</sup> WRAP：Worldwide Responsible Accredited Production，全球負責任的認可生產。  
<sup>46</sup> ICS：Initiative for Compliance and Sustainability，合規與可持續性公約。

### ➤ 社會責任審核

2025年，本集團對所有成品工廠、半成品工廠及工藝工廠開展了社會責任審核，涉及工廠共計173家，全部採用第三方審核形式，覆蓋範圍佔成品工廠、半成品工廠及工藝工廠總數的100%。審核標準以國際通行的BSCI、SMETA、SLCP、WCA、WRAP、ICS、SA8000等為依據結合李寧集團評分體系得出審核評估結果，以綠牌、藍牌、黃牌和紅牌形式展現，其中紅牌為不合格水平<sup>47</sup>。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，以監督其日常合規狀態；對於紅牌供應商，明確要求其必須進行限期整改，若連續兩次被評為紅牌將啟動退出流程；其他類型供應商亦需依據審核結果及時糾正所發現問題。我們要求所有存在嚴重違規的供應商需在3個月內完成針對審核發現的問題的整改工作，並持續跟進整改進展，必要時開展第二次現場或文件審核。2025年期中，依據評估結果，發現有3家供應商得分為黃牌，黃牌供應商在職業健康、機械防護以及消防安全與應急疏散等方面被要求限期整改，例如在職業健康方面存在個別員工未嚴格按照要求佩戴個人防護裝備；在應急疏散方面存在部分疏散通道標識缺失；在機械防護方面，部分車縫機器無針擋；均未發現零容忍項。經整改後，綠牌和藍牌供應商共計173家，未出現黃牌及紅牌供應商。此外，本年度開展了3次未通知的現場審核。

在審核過程中，我們明確了包含虛假記錄與文件、商業賄賂、僱傭童工、強迫勞動和非人道待遇、報酬低於法定最低工資標準、職業健康與安全等在內的零容忍項。對於觸及任一項零容忍行為的供應商，我們有權終止雙方合作關係。

### ➤ 環境審核

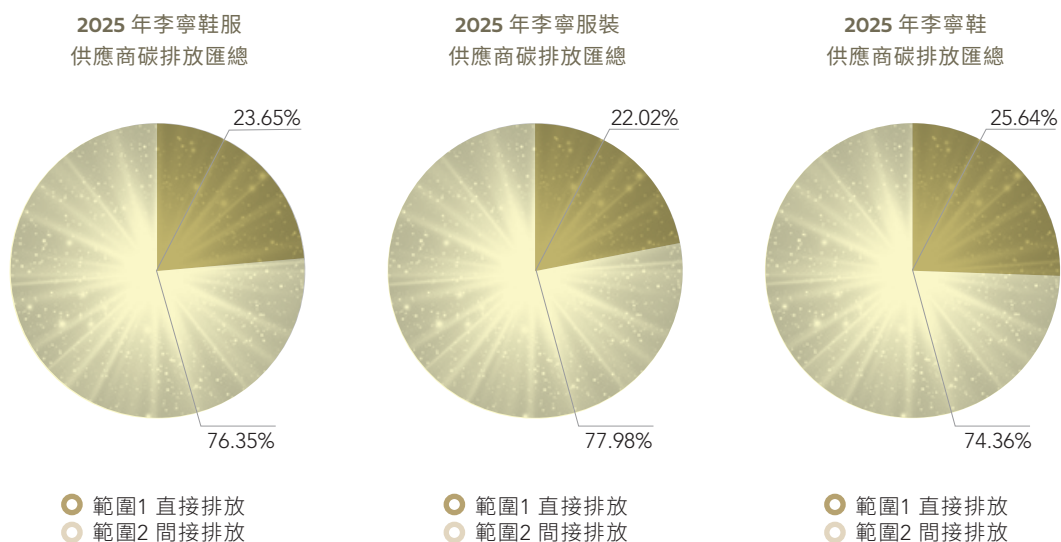
2025年，本集團委託第三方審核機構對訂單佔比大於1%的半成品工廠、工藝工廠、材料廠共66家供應商進行季度環境合規的桌面審核評估，並對其中的25家開展現場環境審核。環境審核圍繞環境許可、環境管理、水資源利用管理、污染物排放管控、化學品管理、環境應急管理、能源管理等核心維度開展評估。從2025年度現場審核結果來看，固體廢棄物及化學品管理兩大維度面臨較大挑戰，廢水管理、能源管理方面的問題也較為突出。通過環境現場審核和季度評估的協同發力，我們持續對供應商進行培訓和技術能力輸出，幫助供應商提升解決問題的能力。最終，所有參與環境季度評估的供應商均獲得綠牌或藍牌評級。

<sup>47</sup> 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，集團聯合第三方專業機構，針對核心供應商啟動碳盤查專項工作。期間完成約60家合作工廠過往三年能耗、碳排放數據的系統梳理與全面盤查，精準摸清供應鏈端能耗及碳排放管理的實際現狀，為後續範圍三碳排放信息披露、供應商碳減排方案制定及產品碳足跡減排計劃落地築牢堅實基礎。從2024年開始，我們結合過往三年的供應商碳盤查項目，篩選碳排放權重較高的鞋服供應商開展能源評估項目，截至2025年共有20家供應商參與。我們在2025年統計了訂單占比超過97%以上的鞋服成品、半成品及工藝工廠碳排放數據，參加項目的20家工廠碳排放占總排放約51%。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，每家供應商到2030年都設定了至少20%的碳減排量目標。此外，對於2024年參加項目的10家工廠，2025年新增節能措施共19項，估算每年節省總計2,438,226千瓦時電和7,800噸蒸汽消耗，碳減排量為3,700噸；此外光伏自用電量總計為15,868,625千瓦時，佔總用電比例19.41%。

2025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97%以上的成品、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、半成品及工藝工廠2025年碳排放量約為341,542噸，其中23.65%的碳排放來自於範圍一，76.35%來自於範圍二，具體的碳排放分佈可參考下圖。相較於2024年度，範圍二的比例顯著提升，主要歸因於供應商電力化和廢除鍋爐方面的推動，而總排放變化是因盤查範圍擴大和產量增加導致。

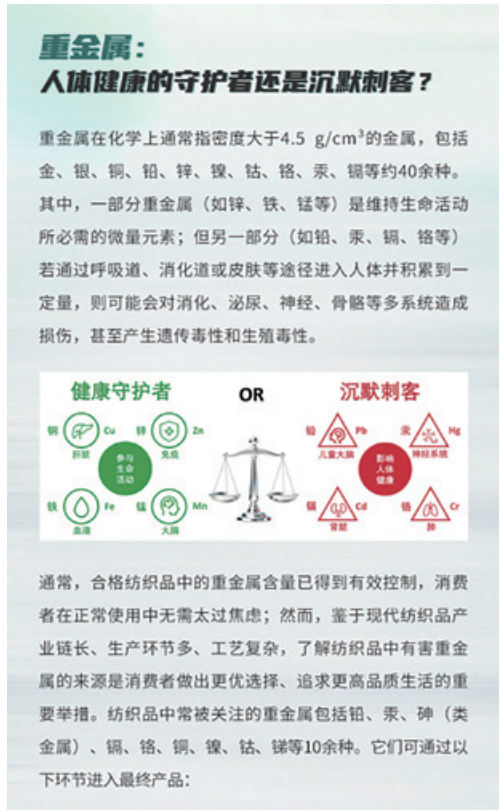
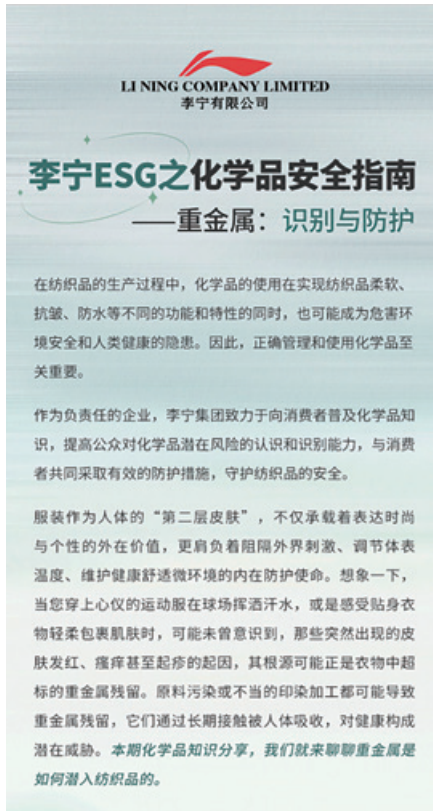


➤ 供應商化學品管理

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。本集團主動開展化學品安全宣傳，並設立全天候專業支持渠道。如《環境管理手冊》的相關說明，消費者可以通過專線（400-610-0011）、線上客服或直接前往門店等方式諮詢有關產品安全、化學成分及其他相關疑問，我們將提供專業解答。2025年，我們主要向消費者有效解答了有關產品化學品成分與健康、舒適度方面的諮詢。

案例：普及化學品安全知識

作為負責任企業，本集團始終嚴格管理與使用化學品，高度注重化學品安全管理，切實保障消費者健康。我們亦積極致力於提升公眾對化學品安全的認知：2025年，李寧集團持續開展相關科普，於集團投資者網站發佈了《李寧ESG之化學品安全指南——重金屬：識別與防護》，聚焦紡織品生產過程中的重金屬殘留風險。文章指出，有害重金屬可能通過原材料、合成工藝、染色加工等環節進入產品，長期接觸將危害人體健康、影響生態環境。為此，集團積極履行企業責任，通過制定嚴格的安全標準、發佈並實施《化學品管理框架》，實現全供應鏈管控，同時推廣環保材料與安全消費指引，助力行業綠色轉型。該文亦同步發表於《紡織科學研究》2025年第6期。



《李寧ESG之化學品安全指南——重金屬：識別與防護》

作為「有害化學物質零排放基金會(ZDHC)」創始品牌之一，本集團始終關注行業前沿發展，並積極推動有害物質零排放行動。

2025年，本集團繼續攜手第三方專業檢定機構，持續推進現場化學品評估項目。依據《李寧有限公司化學品管理框架》要求，圍繞過去三年評估中發現的化學品管理痛點與難點，選取8家核心供應商，就其化學品「輸入—過程—輸出」全流程展開系統評估，並開展針對性深度輔導與能力提升。

通過現場走訪、專題培訓、經驗交流等多種方式，參與評估的供應商化學品管理水平均得到顯著提高。具體而言，2家供應商的評級從「良好」提升至「領導者」，1家從「合格」提升至「良好」，另有1家從「不合格」提升至「合格」。

除通過評估項目持續提升供應商化學品管理能力外，集團還聚焦生產全流程化學品的環保性與可持續性，積極推進化學品減量與綠色替代，從源頭降低環境影響與安全風險，夯實綠色供應鏈基礎。2025年，集團已實現鞋類生產所用膠水100%獲得藍標、OEKO-TEX STANDARD 100或ZDHC化學品認證；同時，服裝產品所用材料80%以上獲得OEKO-TEX STANDARD 100認證。依託權威第三方認證體系，集團嚴格管控化學物質排放，在服裝與鞋類全產業鏈同步築牢安全與環保防線，以實際行動踐行安全製造、綠色製造與可持續發展承諾。

在皮革材料領域，2025年，李寧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90%以上；關於負責任皮革採購的承諾與指標，李寧已在公開文件中披露了符合評估要求的詳細信息。公司於《環境管理手冊》中明確闡述其立場：我們要求所有皮革供應商都需要獲得LWG(英國皮革工作組織，Leather Working Group，簡稱 LWG)認證。2025年，100%真皮供應商獲得LWG金牌認證證書，真皮原料產地包括美國、南美和澳大利亞。

2025年，推動供應商開展ZDHC的廢水排放檢測，ZDHC廢水檢測覆蓋訂單佔比95%以上的服材料主力供應商，MRSL符合性達到75%，另外，訂單佔比93%以上的皮革供應商和訂單佔比50%以上的鞋網布供應商開展ZDHC廢水檢測，檢測結果的符合性達到100%。

2025年，我們將可持續發展評估融入供應商整體評估，共有50多家工廠開展額外綠色發展項目，比如3家成品工廠取得ISO 50001認證；以2020年為基準，20家工廠實現碳排放降低10%，20家工廠實現用水量降低10%。此外，我們在《李寧有限公司供應商企業社會責任管理手冊》中，鼓勵供應商獲取有機棉花相關認證，如GOTS(Global Organic Textile Standard，全球有機紡織品標準)/OCS(Organic Content Standard，有機含量標準)認證。2025年度，有8家供應商獲得有機棉GOTS/OCS認證。

在動物福利保護方面，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。此外，本集團相關附屬公司也於2025年通過了RDS標準認證，正式獲得RDS證書，實現了從供應鏈到自身經營的體系化責任羽絨管理。

### ➤ 供應商能力建設

2025年，本集團持續推進供應商能力建設，通過組織多樣化培訓及交流活動，提升供應商在可持續發展管理方面的綜合能力。

- 2025年11月，邀請德國萊茵TÜV集團承辦兩場線上專題培訓，主題分別為「公平用工，合規管理」和「工廠如何做好碳排放管理」。此次培訓活動是李寧公司為持續賦能供應鏈夥伴、共建負責任供應鏈生態的又一重要舉措，吸引了近300家供應鏈合作夥伴的500餘人次積極參與。本次培訓時長4小時，旨在進一步闡述勞工相關國際公約含義及潛在風險，強化供應商在公平用工、杜絕強迫勞動、合規運營方面的意識與管理能力，同時積極響應國家「3060」雙碳戰略目標，加速綠色轉型，共同應對全球氣候變化挑戰，提升整體供應鏈的韌性與可持續競爭力。
- 2025年6月，邀請德國萊茵TÜV集團承辦兩場主題分別為「工廠用工合規」和「工廠最佳勞工合規管理案例分享」的供應商社會責任管理線上培訓活動，吸引了共計300餘家供應商企業、600餘人次參加。本次培訓時長4小時，主要包括解釋說明國際勞工組織(ILO)相關強迫勞動公約具體指標含義以及分享禁止使用童工、未成年工保護、反強迫勞動、反歧視、反騷擾、女性權益保護、工時、工資、福利管理等方面的實踐案例，旨在幫助供應商進一步了解企業社會責任的前沿實踐，行業標準及合規要求，踐行以勞工權益為核心，以合規管理為基石，強化供應鏈協同，共建一個公平、透明、充滿人文關懷的負責任的商業生態。
- 2025年3月，舉辦「質煥新生 共築榮耀」供應商大會，該次會議與供應商一起回顧了集團在社會責任審核、環境審核、化學品管理、碳排放管理方面的發現，向供應商提出相關要求和期望，涉及鞋、服、配件、器材的成品、半成品、工藝和材料工廠，如網布、皮革、底材等。

### 供應商退出

本集團對入庫供應商實施季度考核。對於在連續四個季度綜合評估中存在兩次低於最低標準及觸碰紅線，發生重大質量事故、環境事故、社會責任事故，違反誠信、反腐相關條款的供應商，將依照制度予以清退。本年度，本集團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。

### 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，在審查環境實質與合規性基礎上，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。

2025年，本集團積極拓展環保材料應用範圍，推進多元化環保產品開發，並持續開展原材料及產品碳足跡測算，為綠色供應鏈穩健發展提供支撐。

## 產品碳足跡測算

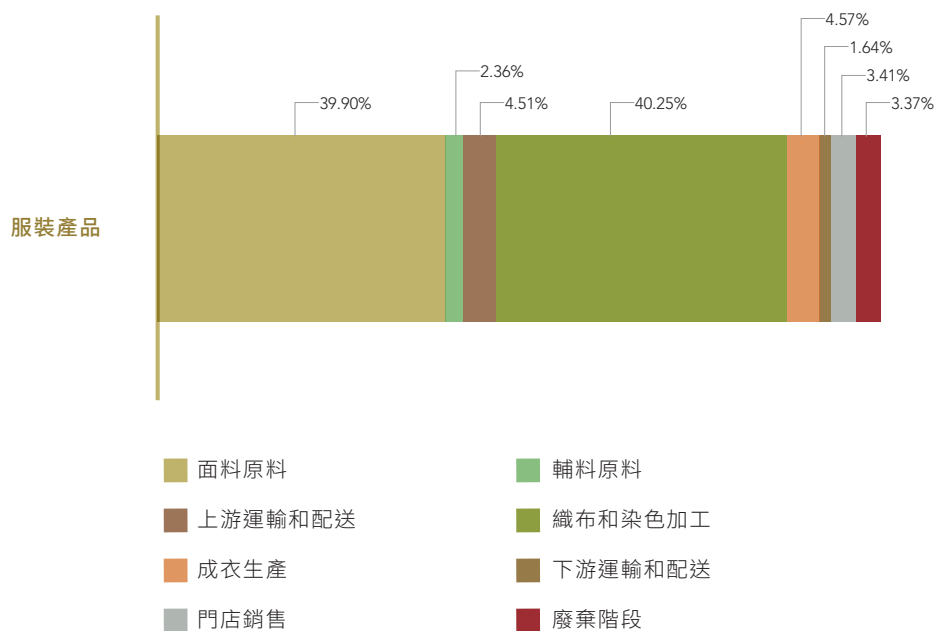
本集團始終致力於降低產品碳足跡，打造全生命週期綠色低碳產品。2025年，我們進一步擴大了綠色低碳材料在產品的應用，並在原料製造和加工生產方面開展了碳排放盤查，包括GCR（輕質止滑橡膠科技）、GCU（地面控制系統大底科技）及韃和超韃科技。根據盤查結果，相較於傳統橡膠大底及EVA（乙烯-醋酸乙烯酯共聚物）發泡中底傳統材料，2025年使用GCR實現減碳約1,658.52噸，使用GCU可實現減碳約379.15噸，此外韃科技生產引入了電力加熱鍋爐，使用了綠電以及進一步擴大二氧化碳回收，從而使用韃及超韃科技實現減碳約30,236.17噸。

李寧公司自2023年起每年均選擇標誌性產品進行產品碳足跡認證，我們與專業第三方認證機構合作，採用ISO 14067標準和具可信度的數據庫，基於歐洲產品環境足跡類別規則(PEFCR)，配合大量現場實測工作，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。三年來累計完成了15款產品碳足跡認證，這些結果對公司產品設計開發以及整體節能減碳管理工作有十分重要的指導價值。2025年，共完成10款產品碳足跡認證。

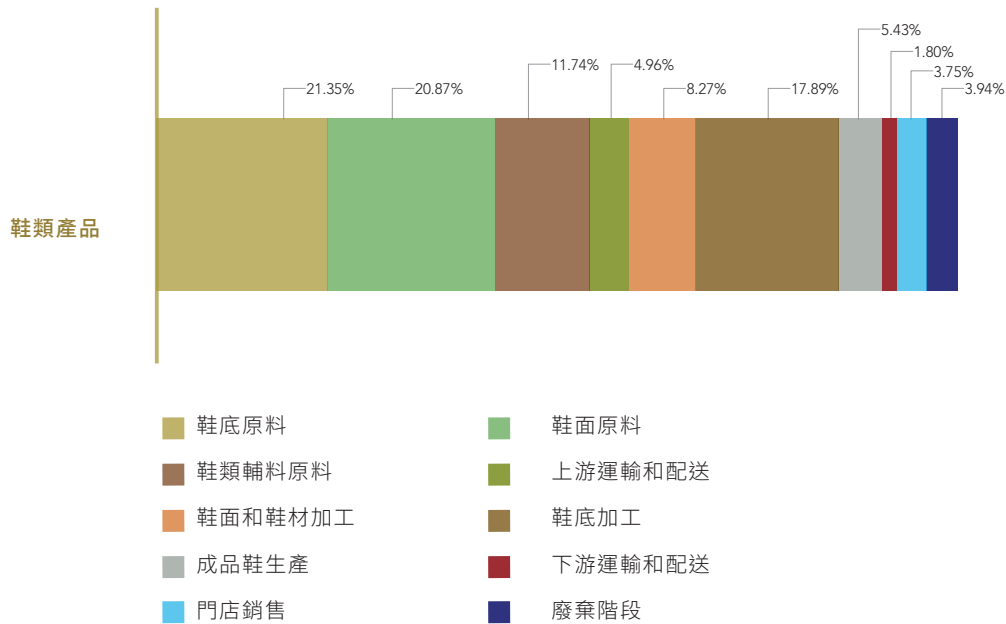
產品名稱	含包裝 總重量(克)	碳足跡 (千克CO <sub>2</sub> -e)	單位
CBA比賽服球員版套裝	513.55	6.715	套
套頭無帽衛衣	523.2	9.501	件
防護瓏殼外套	451.47	6.498	件
針織運動褲	767.67	9.69	件
羽毛球比賽上衣	217	4.227	件
飛電6 CHALLENGER跑鞋	793.23	10.017	雙
赤兔9 PRO跑鞋	875.36	7.352	雙
越影5 PRO跑鞋	916.52	9.581	雙
超輕22跑鞋	761.2	6.498	雙
赤兔8 PRO跑鞋(全降解版)	765.5	4.8	雙

除了針對標誌性產品進行碳足跡認證外，我們積極推動主力產品全生命週期的碳盤查和核算工作。我們採用具國際公信力的物料碳排放數據庫，結合供應商的實地盤查情況，統計並核算覆蓋「原材料製造-生產加工-上下游運輸配送-末端處置」環節的生命週期碳排放情況。2025年，服裝和鞋兩大類主力產品的生命週期碳排放具體的情況如下：

2025年服裝產品生命週期碳排放比例



2025年鞋類產品生命週期碳排放比例



### ➤ 多元環保產品

本集團持續推進環保產品的研發與生產，積極探索並應用先進環保技術與材料，以實際行動積極響應「雙碳」目標，堅定實施綠色低碳發展戰略。2025年，本集團環保產品訂單量佔比達到24.65%，其中，鞋類環保產品訂單量達到20.96%，服配類環保產品訂單量達到26.85%。

### ➤ 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。2025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51.19%、75.33%、52.57%。

#### 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。
- 我們持續應用「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。

### 超韌科技

- 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。
- 碳核芯與聚核芯的加持縮短了中底組底的加工流程，減少處理劑及膠水用量。
- 超韌：李寧超韌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。
- 超韌膠囊：具備高回彈、快回彈、高耐久等優越性能，可使中底更加穩定舒適、軟彈升級。

### 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最佳的舒適體驗。

### 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。

案例：赤兔9 PRO -創新科技，低碳跑步

在材料方面，赤兔9 PRO鞋面採用生物基羈絲材料，中底採用佔鞋底總重60.55%的李寧羈超臨界發泡材料，進一步提升鞋面透氣性和包裹性；性能方面，鞋底採用GCR地面控制系統，其高強度、耐磨性和抗折性等特點提供了卓越的地面控制性能；工藝方面，使用超過80%的水性膠和NO-SEW無車縫工藝，降低環境影響的同時，保障使用者的健康與安全。憑藉環保材料、卓越性能及優秀工藝，赤兔9 PRO有效實現產品性能提升與環保理念的有機結合。



李寧赤兔9 PRO跑鞋

案例：飛電6 CHALLENGER跑鞋-跨界融合，引領環保新潮流

飛電6 CHALLENGER的產品設計融合多項創新材料與工藝，全面優化產品性能並提升環保表現。鞋面採用李寧獨創的羈絲科技，其中羈絲生物基材料佔比達10%，增強鞋面的透氣包裹性。鞋底系統集成GCR地面控制系統、新型澆注型聚氨酯材料及李寧羈超臨界發泡材料。其中，李寧羈超臨界發泡中底材料佔鞋底總重55.84%，其輕量化和能量恢復性能遠超傳統EVA材料。製造工藝方面，飛電6 CHALLENGER使用超過80%的水性膠，確保生產過程的環保性及使用者的健康安全。該創新產品不僅減少對環境的污染，更以無毒害、易清潔的產品特性，進一步提升了環保價值。



李寧飛電6 CHALLENGER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。2025年，共使用約4,715噸再生滌綸紗線，佔滌綸紗線總使用量的29.7%，相比原生滌綸碳減排量達到5,318.2噸。同時，使用纖維素纖維約813噸，相比替代傳統材料碳減排達到3,461.83噸。再生滌綸紗線已獲得全球再生標準(GRS)認證。

### 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2025-2026賽季繼續合作，堅持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，整個賽季將製作9,300多套賽服，每套比賽服的製作需回收約26個塑料瓶，共回收243,464個塑料瓶。

此外，我們在其他專業服裝上持續使用再生紗線，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。2025年，通過使用再生紗線，乒乓球專業服裝回收塑料瓶372,146個，羽毛球專業服裝回收塑料瓶600,394個。



中國男子籃球職業聯賽(CBA)2025-2026賽季比賽服



中國乒乓球隊大賽服



羽毛球中青隊大賽服

案例：2026年米蘭冬奧會中國體育代表團領獎服裝

2025年10月，本集團聯合中國奧委會發佈2026年米蘭冬奧會中國體育代表團領獎服裝，將可持續理念融入產品設計與生產。每件室外領獎服採用約45%的再生錦綸和再生滌綸。其中，再生錦綸源自工業廢絲的回收再利用，再生滌綸紗線由回收的廢舊塑料瓶製成。室外領獎服的生產整體回收工業廢絲超800千克，回收廢舊塑料瓶超4,200個。



2026年米蘭冬奧會中國體育代表團室外領獎服

### 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到生產再生紗線的循環流程，形成邊角料到再生紗線的商業化運轉模式。2025年，我們繼續開展滌綸邊角料項目，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，完成了12噸再生紗線生產。

### 案例：應用無水染色技術

本集團在部分服裝應用無水染色技術，利用可循環使用的非水組合介質替代水進行活性染料的染色。相比傳統染色工藝，此項技術實現用水量下降95%、用鹽量下降100%、並通過水循環系統實現廢水近零排放，平均每生產一件服裝可節省約40升水，顯著降低了產品的環境足跡。



無水染色技術服裝圖

## 加強對外交流合作及促進綠色消費

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與熱點問題，持續優化可持續發展管理能力與實踐，切實履行企業社會責任，推動綠色低碳發展，為構建可持續未來貢獻力量。本年度，我們獲得多項可持續管理相關榮譽資質，包括：經濟觀察報「杰出ESG傳播獎」、南方都市報「年度環境友好先鋒企業」、智通財經「最佳ESG公司獎」、21世紀經濟研究院「活力ESG環境友好案例」、華夏時報「2025華夏ESG實踐品質甄選案例」、入選哈佛商業評論「2025中國新增長ESG創新實踐榜」、在Extel亞洲最佳管理團隊評選中榮獲「最佳ESG」稱號、在2025福布斯中國體育影響力評選中獲得影響力體育社會責任獎等。



杰出ESG傳播獎



年度環境友好先鋒企業



最佳ESG公司獎



2025中國新增長ESG創新實踐榜



影響力體育社會責任獎

### 案例：可持續發展管理實踐交流專訪

2025年6月，本集團參與了服貿會「高管談服貿」系列採訪活動，15家媒體共計20人對本公司進行採訪，本集團副總裁宋春濤先生及相關部門向各位媒體深入介紹了公司整體發展情況以及可持續發展理念、願景及實踐成果。此外，宋春濤先生亦接受新華網專訪，明確將ESG視為長期主義戰略的核心，並通過「高層治理引領、產品科技賦能、全鏈路運營落地」三個維度實踐可持續發展，並將在可持續發展道路上不斷積累，實現商業價值與社會價值的統一。



### 案例：參與「氣候創新·時尚大會」及行業標準建設

2025年6月，本集團參與由中國紡織工業聯合會主辦的第四屆「氣候創新·時尚大會」，並榮獲氣候領導力階梯「2024領航者」評價。我們以《李寧公司全鏈路推進氣候轉型》為主題，全面介紹了本集團從產品設計到供應鏈的可持續實踐。

我們亦積極參與《中國紡織行業產品數字護照(DPP)白皮書》的編寫及相關實踐支持，李寧針織圓領短袖T恤成為國內首個紡織品產品數字護照實景數據案例。

### 案例：「每一步都向前，讓世界更美好」地球日特別活動

為響應世界地球日，本集團舉辦了「每一步都向前，讓世界更美好」系列主題活動，以提升公眾環保意識並倡導綠色生活方式。

我們打造「李寧Nature自然空間」快閃活動，形成「源於自然」「自然而染」「自然新生」「回歸自然」四大板塊，向公眾系統展示本集團在生物基材料、無水染色技術、廢棄物回收再利用及全降解技術等方面的創新實踐。此外，我們還設置地球日主題裝置和工坊互動體驗區，倡導消費者共同踐行「每一步，都向前」的可持續理念。

活動期間，本集團副總裁宋春濤先生也向媒體表示：可持續發展正是企業競爭優勢的體現，環保理念不僅關係品牌的社會責任，更是塑造品牌長期價值的重要組成。

同時，我們還發起「舊物循環，自然新生」鞋服回收計劃，通過線上平台及線下門店提供便捷的回收渠道，以積分禮券等福利鼓勵消費者積極參與，並聯合專業平台確保回收處置流程規範透明。截至2025年底，累計回收衣物2,700多千克，實現碳減排約33噸。

通過公眾教育與回收實踐相結合，本集團將可持續發展理念從產品端有效延伸至消費環節。此舉不僅提升了公眾對環保技術的認知，也鏈接消費者共同參與資源循環，是本集團引導綠色消費、踐行社會責任的又一力證。



### 案例：參與ZDHC解決方案大會

2025年，本集團參加ZDHC東亞區會議。會議以「責任與價值——通向可持續影響之路」為主題，彙聚產業鏈各環節的品牌方、製造商、技術服務商及政策制定方，共同圍繞化學品零排放路徑的前沿進展與「供應商零排放」項目實踐展開深入交流。大會再次強調，「透明、可追溯且合規的供應鏈，是行業邁向可持續發展的關鍵支柱」。李寧積極關注並參與行業領先實踐，持續推動時尚產業與可持續發展的深度融合與創新探索。在持續完善自身可持續發展管理體系的同時，致力於與行業夥伴協同共進，攜手構築時尚產業可持續的未來圖景。

## 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》《中華人民共和國消費者權益保護法》等相關法律法規，持續提升產品質量管控水平與客戶服務能力，完善客戶溝通機制，保障客戶信息安全，規範廣告及商標管理，加強知識產權保護和品牌保護，並積極開展責任宣傳，全面維護消費者的合法權益。

### 產品質量管控

本集團依據國家GB/T 19001-2016質量管理體系及ISO 9001質量管理體系要求，結合鞋、服裝及配飾等相關技術規範，參同行業標準，系統梳理各節點管控流程，修訂《李寧鞋產品物性標準手冊》《鞋類功能性通用技術規範》《常用梭織面料》《常用針織面料》《運動時尚服裝》《功能性紡織品技術要求》《羽毛球拍》等內部標準，進一步完善產品質量管理制度，強化公司各類產品的質量管控。

本集團嚴格執行產品全流程質量監督，在研發、生產及上市各環節持續開展質量管理與控制，確保產品質量可靠。

## 環境、社會及 管治報告

階段	管理內容
產品研發	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>組建風險評估小組</b>：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，每季度對產品開發潛在的質量風險進行評估與分析。</li><li>• <b>關注消費者訴求</b>：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進行優化，從研發前端開始關注消費者期望與需求，優化產品質量。</li></ul>
產品生產	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>加強稽查審核</b>：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，每季度對生產流程、材料質量及工藝水平等方面開展聯合質量稽查。</li><li>• <b>受限物質管理</b>：要求所有供應商簽署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，我們會定期開展隨機抽測受限物質符合性。</li></ul>
產品上市	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>實施上市檢測</b>：依據國家標準開展上市檢測，包括防偽碼驗證、外觀檢測及質檢蓋章等程序。如發現不合格產品，將返倉修復；無法修復的產品將退殘處理，確保上市產品符合質量要求。</li></ul>
產品售後	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>質量技術支持</b>：建立在線質量鑒定系統及專業售後團隊，為客戶提供全面質量技術支持。</li><li>• <b>管理文件制定</b>：完善《質量售後手冊》《批量質量問題投訴處理辦法》等文件，採取針對性措施，確保售後產品質量符合相關標準。</li></ul>
原材料質量	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>供應材料質檢</b>：每年對鞋成品供應商、主要底料供應商及服裝材料供應商進行質量管理體系審核。對審核不合格的供應商，將採取限期整改、約談、通報批評或啟動退出程序等措施。</li><li>• <b>受限物質(RSL)檢測</b>：依據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化學性檢測。如發現不合格材料，將進行隔離報廢處理，確保原材料質量安全可靠。</li></ul>

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，全面覆蓋物性、安全性、功能、舒適性、適用性等多項關鍵指標，對各類材料進行嚴格的質量管控。在運營管理方面，李寧中心實驗室繼續推動信息化、自動化管理，實驗室信息管理系統(LIMS)已上線試運行。在行業標準建設方面，2025年，本集團共計參與21項國家標準意見徵求稿的意見徵求工作及4項行業標準複審的意見徵求工作，不斷推動行業標準的規範化與完善。

## 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，切實保障消費者合法權益。2025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，適用情景包括：

- 被國家或地方市場監督部門抽檢不合格的產品；
- 經公司抽檢發現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、製造缺陷已造成消費者人身、財產損害，並經評估可能再次發生的產品；
- 雖未造成實際損害，但經檢測、實驗和論證，在特定條件下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，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，具體包括：

- 質量保證部門在相關情況發生時，有權要求立即停止銷售，防止潛在風險擴大，並聯合其他相關部門開展調查，追蹤原因；
- 質量保證部門及時向供應商通報產品質量信息，協助供應商採取措施減少損失，並與供應商及其他相關方建立有效溝通渠道，共同解決問題；
- 質量保證部門依據質量檢測報告、侵權鑒定報告或市場反饋，決定實施召回計劃並制定召回產品處理方案，最大程度降低召回產品對消費者的影響。

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，並嚴格遵循國家三包政策。如消費者提交退換貨申請，將由客服專員負責審核；在收到退換貨物後，將進行質檢，並及時反饋結果給消費者，並同步至相關業務部門進行處理。在後續產品研發階段，產品研發部門將參考有效市場反饋，持續優化產品質量。

### 客戶投訴及保障

本集團始終堅持「客戶至上，專業服務」的原則，嚴格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》等制度，明確客戶投訴處理流程及相關要求。在日常工作中，我們持續總結經驗、排查潛在風險，並根據法律法規的更新及時修訂和完善相關制度，全面落實管理要求。通過積極傾聽消費者意見，本集團不斷提升客戶服務質量。

#### 多樣化溝通渠道

- 全面搭建多元化客戶對接及服務渠道，設置微博（@李寧官方微博）、李寧CLUB公眾號、微信小程序等自媒體服務端口，並設立「400客戶關懷熱線」（400-610-0011）、公開反饋郵箱（ccc.support@lining.com）及語音留言等訴求響應通道，實現7\*24小時無間斷服務支持；
- 針對性完善主流電商平台即時零售渠道的全業務支持保障，最大化暢通客戶溝通鏈路，保障訴求高效響應。

#### 高效客訴響應

- 針對各類消費者投訴事項，落實分級處理，確保高效合規。客服團隊全程跟進投訴，核實信息、對接相關門店或部門，並及時回訪協助解決問題，辦結後開展複盤總結，推動管理優化。常規投訴由客訴專員處理，協商退貨、換貨或補償並跟進進度；輿情、主管部門轉辦及自媒體渠道投訴由資深客服第一時間溝通安撫，並聯動相關部門協商處置，完成回訪。

#### 智能服務技術

- 全面搭建售後與前端門店業務一體化信息系統，實現訂單信息、客戶反饋、售後進度等數據實時共享，以便客服人員處理投訴時快速調取全流程資料，精確定位問題根源，有效提升客訴處理時效；
- 全面優化升級智能客服運營體系，部署智能機器人、輔助機器人及智能工單系統，並結合AI大模型技術，應用於前端接待、售後處理及投訴響應等核心環節，精確快速響應客戶訴求，有效支持投訴處理工作提質增效，客服與客戶平均溝通時長同比縮短21.34%，大幅改善消費者服務體驗。

#### 消費者滿意度調查

- 建立覆蓋全消費場景的消費者反饋機制，線上通過會員專屬推送調研問卷，系統收集購物體驗、產品質量、物流配送等方面的意見；線下在門店邀請顧客掃碼評價，確保不同消費場景的反饋覆蓋，所有反饋意見均及時傳遞至各相關部門，推動管理優化。

我們不斷強化客戶服務培訓體系建設，提升客服人員專業能力，保障消費者權益。針對全體客服人員，我們每季度開展涵蓋服務標準、平台規則、溝通禮儀及消費者隱私保護的專項培訓，強化員工合規意識；針對售後及客訴團隊，我們每年組織兩次實物鑒定培訓，提升員工對產品問題判斷的準確性。此外，我們積極開展專項培訓，例如，為保障重大銷售節點的服務質量，向終端店鋪下發專項工作提示並開展合規培訓，主動預防損害消費者權益的違規行為；開展《消費者投訴處理指引專題工作坊》，加強客服團隊處理消費者投訴的專業能力；開展AI訓練師轉崗培育，同步啟動「AI訓練師精英計劃—智能體實戰營」，提升消費者反饋處理效率。

2025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2,603次，電商平台接獲通過市場監督管理局的消費者投訴數量為216次。收到投訴後，公司內部將結合消費者投訴內容及市場監督管理局的反饋，開展產品問題分析，並根據分析結果妥善處理消費者訴求，積極跟進相關反饋。本年度，客戶投訴結案率達到100%。

### 客戶信息保護

本集團嚴格遵循《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，強化數據安全管理，構建覆蓋數據收集、處理、加工、存儲及銷毀的全生命週期管理體系，優化數據分級分類標準及保護措施，組織信息安全培訓與宣貫，提升員工數據保護意識。2025年，本集團未發生客戶信息及數據洩露事件。

## 環境、社會及 管治報告

本年度，本集團採取多項措施持續提升數據及信息安全管理水平：

- **制度優化完善：**更新員工日常信息安全要求與行為規範，完善信息技術系統建設及運維階段的信息安全管理制度，包括《李寧公司信息安全制度》《李寧公司主數據管理辦法》《李寧公司線上會議使用規範》《IT系統上線安全驗收標準》等。
- **管理架構搭建：**2025年，本集團成立由CEO牽頭的數據合規管理委員會，明確涉及公司重要數據和個人信息的報備、評估和審批流程。在處理數據的業務場景下，委員會結合法律合規要求與數據安全技術評估，針對相關業務活動進行備案登記和評審。
- **協議條款完善：**完善合同模板中的數據保護和隱私安全條款，明確在未獲得數據發送方授權的前提下，數據接收方不得對數據進行公開披露或再轉移；明確數據使用與留存的合法週期及超期處理要求，並約定數據接收方需配合數據發送方履行相應的信息安全責任與義務；同步更新涉及消費者個人信息的APP及小程序隱私條款。
- **跨境風險應對：**針對新加坡系統與中國大陸系統開展信息交互過程中可能涉及的個人信息跨境風險，依據新加坡當地法律法規要求，制定並實施新加坡會員體系配套的隱私政策和用戶協議；為新加坡註冊會員提供本地化會員管理體系和營銷活動，並實現相關註冊及運營數據的本地化存儲，將數據獨立存儲於海外部署的會員系統和零售POS系統中。
- **外部審計監督：**公司每年邀請外部專業審計公司定期對IT系統運營管理過程中的審批流程、操作記錄及信息安全保護措施等開展業務審計，並出具審計報告。

此外，我們通過「部署新技術措施+持續安全測試驗證」等方式，不斷提升信息安全保障能力，防範和降低數據安全事件發生風險。例如，通過集中的身份權限管理平台，對企業內部應用系統的登錄身份和訪問權限實施統一管理，並對不同部門的後台賬號設置分級訪問權限，實現身份有效識別並遵循最小權限原則；借助Web安全及主機安全工具，定期開展漏洞掃描和滲透測試，及時識別業務風險並進行修復；通過部署終端安全軟件，強化辦公終端在病毒防禦、釣魚識別以及敏感數據外發審計和管控方面的能力；優化零售系統和會員系統底層數據存儲架構，嚴格對消費者個人敏感信息實施加密存儲與脫敏展示，全面保障消費者個人信息安全；對所有關鍵操作均留存日誌，確保全程可追溯。

本集團高度重視數據安全能力建設，通過線上線下結合的員工培訓模式，提升員工數據保護意識，確保信息安全：

- **知識宣講：**針對部門經理級以上人員，開展數據安全相關法律法規及個人信息保護合規宣講。
- **定期推送：**每季度通過企業微信和公司郵箱開展信息安全意識宣貫，內容涵蓋個人賬號及口令保護、垃圾郵件識別與防範方法、防釣魚和防詐騙案例分享等。
- **日常宣貫：**在客服人員周會和月會中，圍繞消費者信息與隱私保護開展培訓，加強信息安全教育的日常宣傳與警示。
- **專題培訓：**針對新員工，開展專項信息安全培訓，明確數據分級分類要求、標準軟件清單及規範使用方式；針對電商員工，每季度開展專題培訓，重點圍繞消費者個人信息保護措施及電子商務中個人信息侵犯風險進行講解，持續強化線上業務的信息安全管理。

本集團建立了完善的網絡信息安全事件應急響應機制，當發生病毒感染、非法入侵、敏感數據洩露等影響公司業務開展的信息安全事件時，根據事件級別啟動應急響應預案：

- **應急響應處理流程：**首先，信息安全工作組將迅速調整網絡安全設備的策略，快速定位事件源並實施區域隔離，並協調公司資源開展應急處置。其次，搭建與上級監管部門及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，進行系統及數據層面的災難恢復。事件處理完成後，將進行經驗總結與問題分析，持續優化應對策略和流程。
- **應急響應演練：**為提升信息技術團隊整體安全風險意識及應急處置能力，本集團積極參與網絡安全攻防演練，及時發現互聯網暴露的安全風險與漏洞，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》，明確合作企業駐場員工、遠程支持人員及外部服務商在信息安全與數據保護方面的責任，確保其遵守本公司信息安全與數據保護要求。同時，在所有服務合同、經銷合同及技術開發合同中增設《個人信息和數據保護承諾函》，要求供應商及服務商共同承擔客戶隱私保護責任。在日常工作中，我們要求在未經客戶授權時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》《計算機軟件保護條例》以及《中華人民共和國廣告法》適用問題執法指南（一）》等法律法規要求，持續加強知識產權保護力度，規範品牌管理、廣告發佈及商標管理流程。

在知識產權保護方面，本集團系統性修訂現行《知識產權管理制度》及配套《商標管理辦法》《專利管理辦法》等內部制度，通過細化產品宣傳管理、加大違規處罰力度等方式，明確新興業務及外部合作方的管控流程，健全知識產權管理體系。2025年，本集團共提交223件商標申請、105件專利申請及32件著作權登記。

- **風險審查：**加強知識產權風險管控，在產品上市及營銷物料發佈前均進行嚴格審查，及時發現並處理風險事項，並在對外合作協議中明確知識產權歸屬與違約責任條款；
- **產權保護：**及時申請保護創新成果的知識產權，通過平台投訴、行政及民事訴訟、工商投訴、刑事報案等多元化手段，積極應對全球商標搶注、知識產權侵權等違法行為；
- **專項培訓：**針對員工開展知識產權保護專項培訓，圍繞產品設計、營銷素材使用及隱性營銷風險等內容開展系統性培訓，強化員工的知識產權合規意識與風險防範能力；
- **體系升級：**全面升級知識產權管理體系，引入AI技術、大數據交互等智能化工具，實現知識產權全生命週期管理，增強風險防控，持續挖掘知識產權價值。

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內部規章制度，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。2025年，本集團系統性提升營銷活動的合規管理水平，構建覆蓋事前預防、事中審核與事後追溯的全流程風控體系。我們搭建智能化營銷內容管理平台，運用AI技術對發佈的營銷物料進行智能化審核，推動廣告審核模式從傳統人工向人機協同的數字化升級，建立「審核→存檔→共享」的一體化管控流程，提升審核效率與營銷合規。

本年度，我們持續開展營銷合規意識培養工作，開展「榮耀新征途，護航每一步」奧運合規宣傳月專項活動，圍繞贊助規則、隱性營銷風險等內容開展系統性培訓。同時，通過定期推送《中華人民共和國消費者權益保護法實施條例》等法規解讀，發佈《有獎銷售活動合規指引》等多項內部管理指引，有效提升員工合規意識，規範營銷活動。

在品牌保護方面，本集團嚴格遵守《李寧公司標識使用規範》，2025年針對主品牌、部分副線及子品牌進一步細化標識管理標準，持續加強品牌標識管理，提升品牌認知度。為進一步強化品牌保護，本集團實施多項綜合管理措施，涵蓋品牌標識管理及商標監測與維權等環節：

- 定期監測品牌商標和重點技術搶注情況，嚴格實施維權打假工作；
- 強化電商品牌打假，與各電商平台合作，對發現或接收的假貨線索進行平台投訴、下架處理；
- 對售假線索積極取證，通過民事訴訟、工商投訴、刑事程序等方式維護品牌合法權益。

## 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》《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》《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》等法律法規要求，依法有序開展反腐倡廉工作，保障廉潔高效運營。

## 環境、社會及 管治報告

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。本集團每年對反腐敗相關制度進行審核，並根據法規變動和實際運營需要進行修訂，確保管理制度始終符合最新的法律法規要求。2025年，本集團未發生已審結的貪污訴訟案件。

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，積極開展面向集團門店、子公司全範圍的業務稽核、內控及審計監察工作。針對集團層面，我們開展涵蓋職業道德及相關事項在內的審計工作，結合重點審計和內控有效檢查的方式，保障職業道德標準審計每三年覆蓋集團各部門，審查範圍包括但不限於相關政策制度的修訂、更新與落實情況、日常工作程序和系統支持的有效性等，持續強化員工行為及職業道德監督管理。針對門店和子公司，我們持續開展月度稽核工作，確保每年覆蓋全部門店及子公司，稽核內容包含進銷存管理、操作合規等方面，保障門店規範運營，強化合規有效管理。

本集團持續完善貪腐舉報機制，嚴格依照《投訴舉報程序》開展反貪污管理工作。

- **舉報渠道：**設立舉報信箱、高管投訴信箱、人力資源系統申訴及員工自主舉報等方式，保障舉報渠道通暢。特殊情況下，員工可直接向CEO舉報。
- **舉報處理流程：**對收到的投訴舉報信息嚴格核實真實性，依據相關證據開展調查處置，堅決打擊違規違紀行為。對於涉及恐怖活動或賄賂行為的投訴，將進行獨立調查，並及時反饋處理結果；其他一般性投訴將交由相關部門負責人進行處理。
- **舉報人保護：**嚴格保護舉報人信息安全，提供匿名舉報方式，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。

在供應商及合作夥伴管理方面，本集團嚴格落實反貪腐制度，要求所有供應商簽署《反腐反賄承諾書》，明確對貪腐行為實行「零容忍」。我們每半年通過反腐敗和反賄賂定期調查表對供應商進行審查，鼓勵供應商舉報可驗證的貪腐行為與線索，提升其反腐意識及參與度。

本集團積極開展反貪污培訓，強化反腐能力建設，提升員工及合作方反腐意識。本集團面向全體員工開展反貪污培訓，2025年累計覆蓋員工11,792人次，具體開展情況如下：

- 組織董事會及公司高層觀看學習《反腐為了人民》系列專題片，圍繞嚴懲「蠅貪蟻腐」、加強同查同治、推動以案促改等核心議題，提升管理層的廉潔從業意識，築牢拒腐防變的思想防線。
- 通過入職培訓、專題培訓、月度通報和學習平台等形式，引導全體員工學習反腐反賄制度，及時了解違規處罰信息，提升廉潔意識。此外，我們要求所有新員工入職簽訂《反腐反賄承諾書》《個人申報》等文件，確保行為合規。

本集團積極參與行業反舞弊與反腐敗聯盟，作為反舞弊聯盟理事單位及陽光誠信聯盟會員單位，堅定維護內部誠信廉潔作風，致力於與行業夥伴共同推動公正、清廉的商業環境建設。

### 七、社區投資管理

本集團立足體育專業優勢，持續推進多元公益實踐，積極參與應急救災與社會幫扶，支持青少年體育發展，推動體育公益與社區需求相結合，並通過環境與低碳公益行動，踐行企業社會責任。

#### 應急救災，守望相助

本集團積極投身社會公益事業，第一時間響應突發災情，開展救助與捐贈行動，勇擔有溫度的企業公民責任。

#### 公益救災—馳援西藏日喀則地震災區

西藏日喀則地震發生後，本集團迅速響應，通過中國婦女發展基金會向震區捐贈吊牌價值約1,000萬元人民幣的防寒保暖物資，共計12,498件保暖服裝，成為行業內首批向災區提供物資支持的企業之一，切實保障受災群眾基本生活需求。



向西藏日喀則地區捐贈應急救災物資

### 應急響應—支持香港大埔災後救援工作

香港大埔火災發生後，本集團第一時間響應救援需求，通過香港大埔宏福苑援助基金向受災社區捐贈2,000萬港元現金，用於支持物資採購、民生保障及基礎設施修復，助力災後恢復與社區重建。



馳援香港大埔災後救援

### 以體育人，陪伴成長

本集團始終秉持「以體育精神服務大眾」理念，深耕青少年體育事業，助力青少年健康成長與全面發展，推動體育教育資源在不同地區的公平可及。

### 人才培養—北京市青少年三大球計劃

本集團積極支持青少年品牌賽事和青訓體系建設。2025年12月，我們聯合北京市體育局與北京市體育基金會簽訂《北京市青少年三大球人才培養計劃捐贈協議》，深度支持北京市青少年品牌賽事「奔跑吧少年」活動，夯實籃球、足球、排球三大球青訓體系基礎，激發青少年參與體育運動的積極性。

### 助力發展—為青少年籃球搭建專業成長與展示平台

2025年，本集團堅守助力中國青少年籃球發展的初心，在與中國學生體育聯合會十年戰略合作的基礎上，持續深耕校園籃球賽道。我們整合覆蓋青少年籃球人群的中國中學生籃球隊、中國初中籃球聯賽、中國小學生籃球聯賽、李寧校園簽約合作隊等專業資源，聯動「李寧星聯盟進校園」活動，並彙聚巴特勒、楊瀚森、范斌、曲紹斌等簽約教練／球員及CBA聯賽資源，為青少年搭建專業成長與展示平台。

### 建設扶持—為中西部地區青少年足球邀請賽提供運動裝備

本集團持續助力中西部地區校園足球發展。2025年8月，中西部地區青少年足球邀請賽在貴州省黔西南州興義市成功舉辦，吸引來自中西部11個省（自治區、直轄市）的中學參賽隊伍齊聚賽場。自2024年起，我們成為該賽事的運動裝備提供商，深度推動中西部地區青少年校園足球運動普及，以專業裝備支持賽事開展，為中西部地區鄉村振興事業蓬勃發展「寧」聚更多力量。



助力中西部地區青少年足球邀請賽

### 體育助力—支持西部地區青少年體育發展

本集團關注區域體育人才培養與競技能力建設，支持學校提升訓練條件與賽事參與。2025年2月，我們通過中國婦女發展基金會向青海民族大學體育學院及青海女子足球隊捐贈公益價值約10萬元人民幣的運動裝備，為西部基層參賽學生提供專業訓練支持，推動中西部地區青少年體育教育優質資源共建共享。2025年7月，我們攜手北京星能公益基金會，支持「星能冠軍助學項目」，向西藏日喀則多所學校的青少年捐贈價值約6萬元人民幣的專業運動裝備，助力邊遠地區青少年體育教育均衡發展。此外，2025年10月，我們向青海省玉樹州八一知行學校捐贈三合一衝鋒衣及體育用品等物資，總價值超過23萬元人民幣。同時，我們聯合世界冠軍畢文靜女士在學校開展「運動陪伴成長，共赴青春未來」主題公益行動，策劃並組織趣味運動互動等多樣化活動，為學生提供從裝備支持到精神激勵的全方位助力。



青海省玉樹州八一知行學校物資捐贈

### 公益賦能—「鄉村兒童操場公益計劃」

2025年10月，本集團攜手美團正式加入「鄉村兒童操場公益計劃」，成為首個深入參與該計劃的中國運動品牌。此次合作採用創新的「美團訂單捐贈」模式，用戶在指定門店的每筆訂單將自動捐出善款，用於鄉村幼兒園多功能操場建設及健康營養支持，實現消費帶動公益。

### 體育平權，賦能助殘

本集團關注殘疾人體育事業發展，支持改善殘疾人運動員訓練與參賽條件，推動踐行「體育平等」理念。

### 公益支持—浙江省殘疾人體育事業發展公益行動

2025年4月，本集團以「「寧」心聚力，築夢遠行」為主題，助力浙江省殘疾人體育事業發展公益行動。未來三年，我們將捐贈價值120萬元人民幣的專業運動裝備，用於支持殘疾人運動員日常訓練與賽事備戰，提升訓練安全性與專業性，為運動員創造更加適宜的運動條件，為殘疾人體育人才培養提供長期保障。



浙江省殘疾人體育事業發展公益行動捐贈儀式

### 環保公益，低碳同行

本集團積極參與環境與氣候相關公益行動，通過支持低碳研究與政策倡議，助力區域綠色發展。

### 綠色支持—香港碳中和政策研究項目捐贈

2025年6月，本集團向團結香港基金捐贈50萬港元現金，用於支持香港碳中和政策研究項目。該項目聚焦低碳發展與氣候治理議題，支持香港在碳中和路徑、政策設計及實施機制方面的研究工作。我們通過此次研究，有效推動企業ESG戰略與區域綠色轉型目標的協同，為香港構建低碳發展體系貢獻企業力量。

## ESG指標索引

層面	內容	披露章節
<b>B部分：強制披露規定</b>		
管治架構	<p>由董事會發出的聲明，當中載有下列內容：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>(i) 披露董事會對環境、社會及管治事宜的監管；</li> <li>(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</li> <li>(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。</li> </ul>	報告說明
匯報原則	<p>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：</p> <p><b>重要性：</b>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。</p> <p><b>量化：</b>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。</p> <p><b>一致性：</b>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。</p>	報告說明
匯報範圍	<p>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。</p>	報告說明

層面	內容	披露章節
<b>C部分：「不遵守就解釋」條文</b>		
<b>A. 環境</b>		
層面A1：排放物	一般披露	環境管理
	有關廢氣排放、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。	
	有害廢棄物指國家規例所界定者。	
A1.1	排放物種類及相關排放數據。	2025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)。	2025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)。	2025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	環境管理
	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、運輸、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)。	2025年環境績效表現
A2.2	總耗水量及密度 (如以每產量單位、每項設施計算)。	2025年環境績效表現
A2.3	描述所訂立的能源使用效益目標及為達到這些目標所採取的步驟。	環境目標 環境管理制度與措施
A2.4	描述求取適用水源上可有任何問題，以及所訂立的用水效益目標及為達到這些目標所採取的步驟。	環境目標 環境管理制度與措施 2025年環境績效表現
A2.5	製成品所用包裝材料的總量 (以噸計算) 及 (如適用) 每生產單位佔量。	2025年環境績效表現
層面A3：環境及天然資源	一般披露	環境管理
	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。	環境管理政策 環境管理制度與措施

層面	內容	披露章節
<b>B. 社會</b>		
僱傭及勞工常規		
層面B1：僱傭	<p>一般披露</p> <p>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：</p> <p>(a) 政策；及</p> <p>(b) 遵守對發行人有重大影響的相關法律及規例的資料。</p> <p>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。</p> <p>B1.2 按性別、年齡組別及地區劃分的僱員流失比率。</p>	<p>僱傭管理</p> <p>合法僱傭，維護權益</p> <p>合法僱傭，維護權益</p>
層面B2：健康與安全	<p>一般披露</p> <p>有關提供安全工作環境及保障僱員避免職業性危害的：</p> <p>(a) 政策；及</p> <p>(b) 遵守對發行人有重大影響的相關法律及規例的資料。</p> <p>B2.1 過去三年（包括匯報年度）每年因工亡故的人數及比率。</p> <p>B2.2 因工傷損失工作日數。</p> <p>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。</p>	<p>保障安全，呵護健康</p> <p>保障安全，呵護健康</p> <p>保障安全，呵護健康</p> <p>保障安全，呵護健康</p>

層面	內容	披露章節
層面B3：發展及培訓	一般披露	培養人才，共創價值
	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。	培養人才，共創價值
B3.2	按性別及僱員類別劃分，每名僱員完成受訓的平均時數。	培養人才，共創價值
層面B4：勞工準則	一般披露	僱傭管理
	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。	合法僱傭，維護權益
B4.2	描述在發現違規情況時消除有關情況所採取的步驟。	合法僱傭，維護權益

層面	內容	披露章節
營運慣例		
層面B5：供應鏈管理	一般披露	合作共贏管理
	管理供應鏈的環境及社會風險政策。	
B5.1	按地區劃分的供應商數目。	合作共贏管理
B5.2	描述有關聘用供應商的慣例，向其執行有關慣例的供應商數目，以及相關執行及監察方法。	供應商引入
B5.3	描述有關識別供應鏈每個環節的環境及社會風險的慣例，以及相關執行及監察方法。	供應商引入 供應商管理 供應商退出
B5.4	描述在揀選供應商時促使多用環保產品及服務的慣例，以及相關執行及監察方法。	打造綠色供應鏈
層面B6：產品責任	一般披露	產品責任管理
	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。	產品鑒定及召回
B6.2	接獲關於產品及服務的投訴數目以及應對方法。	客戶投訴及保障
B6.3	描述與維護及保障知識產權有關的慣例。	知識產權及品牌保護
B6.4	描述質量檢定過程及產品回收程序。	產品質量管控 產品鑒定及召回
B6.5	描述消費者資料保障及私隱政策，以及相關執行及監察方法。	客戶信息保護

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

層面	內容	披露章節
<b>D部分：氣候相關披露</b>		
管治	<p>19. 發行人須披露有關以下方面的資料：</p> <p>(a) 負責監督氣候相關風險和機遇的治理機構（可包括董事會、委員會或其他同等治理機構）或個人的資訊；</p> <p>(i) 該機構或個人如何釐定當前或將來是否有適當的技能和勝任能力來監督應對氣候相關風險和機遇的策略；</p> <p>(ii) 該機構或個人獲悉氣候相關風險和機遇的方式和頻率；</p> <p>(iii) 該機構或個人在監督發行人的策略、重大交易決策和風險管理程序及相關政策的過程中，如何考慮氣候相關風險和機遇，包括該機構或個人是否有考慮與該等氣候相關風險和機遇相關的權衡評估；</p> <p>(iv) 該機構或個人如何監督有關氣候相關風險和機遇的目標制定並監察達標進度（見第37段至第40段），包括是否將相關績效指標納入薪酬政策以及如何納入（見第35段）；及</p> <p>(b) 管理層在用以監察、管理及監督氣候相關風險和機遇的管治流程、監控措施及程序中的角色。</p> <p>(i) 該角色是否被委託給特定的管理層人員或管理層委員會以及如何對該人員或委員會進行監督；及</p> <p>(ii) 管理層可有使用監控措施及程序協助監督氣候相關風險和機遇；如有，這些監控措施及程序如何與其他內部職能部門進行整合。</p>	<p>氣候友好，低碳減排—氣候治理</p> <p>培養人才，共創價值</p>

層面	內容	披露章節
策略	氣候相關風險和機遇	
	<p>20. 發行人須披露其資訊，以讓人理解其合理預期可能在短期、中期或長期影響其現金流量、融資渠道或資本成本的氣候相關風險和機遇。具體而言，發行人須：</p> <p>(a) 描述合理預期可能在短期、中期或長期影響發行人的現金流量、融資渠道或資本成本的氣候相關風險和機遇；</p> <p>(b) 就發行人已識別的每項氣候相關風險，解釋發行人是否認為該風險是與氣候相關物理風險或與氣候相關轉型風險；</p> <p>(c) 就發行人已識別的每項氣候相關風險和機遇，具體說明其合理預期可能影響發行人的時間範圍（短期、中期或長期）；及</p> <p>(d) 解釋發行人如何定義短期、中期及長期，以及這些定義如何與其策略決定規劃範圍掛鉤。</p>	氣候友好，低碳減排 — 氣候韌性分析
	業務模式和價值鏈	
	<p>21. 發行人須披露讓人了解氣候相關風險和機遇對其業務模式和價值鏈的當前和預期影響的資訊。具體而言，發行人須作如下披露：</p> <p>(a) 描述氣候相關風險和機遇對發行人的業務模式和價值鏈的當前和預期影響；及</p> <p>(b) 描述在發行人的業務模式和價值鏈中，氣候相關風險和機遇集中的地方（例如，地理區域、設施及資產類型）。</p>	氣候友好，低碳減排 — 氣候韌性分析

層面	內容	披露章節
	策略和決策	
22.	<p>發行人須披露讓人了解氣候相關風險和機遇對其策略和決策的影響的資訊。具體而言，發行人須披露：</p> <p>(a) 有關發行人已經及將來計劃在其策略和決策中如何應對氣候重大風險及機遇的資訊，包括發行人計劃如何實現任何其所設定的氣候相關目標，以及任何法律或法規要求達到的目標；</p> <p>(i) 因應氣候相關風險和機遇而在當前及預期將來對發行人業務模式（包括資源配置）作出的變動；</p> <p>(ii) 已經或預期將進行的任何適應或減緩工作（直接或間接）；</p> <p>(iii) 發行人任何與氣候相關轉型計劃（包括制定轉型計劃時使用的主要假設的資訊，以及該計劃所依賴的因素），或若發行人並未有這樣的計劃，則作適當的否定聲明；</p> <p>(iv) 發行人計劃如何實現第37至40段所述的任何氣候相關目標（包括任何溫室氣體排放目標（如有））；及</p> <p>(b) 有關發行人當前及將來計劃如何為根據第22(a)段披露的行動提供資源。</p>	<p>環境目標</p> <p>2025年環境績效表現</p> <p>氣候友好，低碳減排</p> <p>—氣候韌性分析</p>
23.	<p>發行人須披露先前各匯報期內按照第22(a)段所披露計劃的進度。</p>	環境目標
	財務狀況、財務表現及現金流量——當前財務影響	
24.	<p>發行人須披露以下定性和量化資料：</p> <p>(a) 氣候相關風險和機遇如何影響發行人在匯報期的財務狀況、財務表現及現金流量；及</p> <p>(b) 當存在將導致下一匯報年度相關財務報表中的資產和負債賬面價值發生重要調整的重大風險時，關於第24(a)段中識別的氣候相關風險和機遇的資訊。</p>	<p>氣候友好，低碳減排</p> <p>—氣候韌性分析</p>

層面	內容	披露章節
	財務狀況、財務表現及現金流量——預期財務影響	
	25. 發行人須披露以下定性和量化資料：	氣候友好，低碳減排 —氣候韌性分析
	(a) 發行人經考慮其管理氣候相關風險和機遇的策略後，預期其財務表現在短期、中期及長期內將如何變化。	
	(i) 其投資及處置計劃；	
	(ii) 其為實施策略所需的資金的計劃資金來源；及	
	(b) 基於發行人管理氣候相關風險和機遇的策略，其預計其財務業績及現金流量在短期、中期及長期的變化。	
	氣候韌性	
	26. 在考慮發行人已識別的氣候相關風險和機遇後，發行人須披露資訊，使他人了解發行人的策略及業務模式對氣候相關變化、發展或不確定性的韌性。發行人須按與其情況相稱的做法，使用與氣候相關的情景分析來評估其氣候韌性。提供量化資訊時，發行人可披露單一數額或區間範圍。具體而言，發行人須披露：	氣候友好，低碳減排 —氣候韌性分析
	(a) 發行人截至匯報日對其氣候韌性的評估，其有助於了解：	
	(i) 發行人的分析結果對其策略和業務模式的影響（如有），包括發行人需要如何應對氣候相關情景分析中確定的影響；	
	(ii) 發行人對氣候韌性的評估中考慮的重大不確定因素的範疇；	
	(iii) 發行人根據氣候發展調整其短期、中期和長期策略和業務模式的能力；	

層面	內容	披露章節
	(b) 如何及何時進行氣候相關情景分析，包括：	
	(i) 使用的輸入數據，包括	
	(1) 發行人在分析中使用的氣候相關情景及其來源；	
	(2) 分析是否涵蓋多種不同的氣候相關情景；	
	(3) 分析所使用的氣候相關情景是否與氣候相關轉型風險或氣候相關物理風險有關；	
	(4) 發行人在其情景中是否使用了與最新氣候變化國際協議相一致的情景；	
	(5) 發行人為何認為所選擇的氣候相關情景與評估其氣候相關變化、發展或不確定性的韌性相關；	
	(6) 發行人在分析中所使用的時間範圍；及	
	(7) 發行人分析所涵蓋的營運範圍 (例如分析所涵蓋的營運地點及業務單位)；	
	(ii) 發行人在分析中所作的關鍵假設；及	
	(iii) 進行氣候相關情景分析的匯報期。	

層面	內容	披露章節
風險管理	<p>27. 發行人須披露以下資訊：</p> <p>(a) 發行人用於識別、評估氣候相關風險和機遇，以及釐定當中輕重緩急並保持監察的流程及相關政策，包括有關以下方面的資訊：</p> <p>(i) 發行人使用的輸入資料及參數（例如資料來源及程序所涵蓋的業務範圍）；</p> <p>(ii) 發行人可有及如何使用氣候相關情景分析來識別氣候相關風險；</p> <p>(iii) 發行人如何評估有關風險的影響的性質、可能性及程度（例如發行人可有考慮定性因素、量化門檻或其他所用標準）；</p> <p>(iv) 發行人可有及如何就氣候相關風險相對於其他類型風險的優次排列；</p> <p>(v) 發行人如何監察其氣候相關風險；及</p> <p>(vi) 與上一個匯報期相比，發行人可有及如何改變其使用的流程；</p> <p>(b) 發行人用於識別、評估氣候相關風險和機遇，以及釐定當中輕重緩急並保持監察的流程（包括發行人可有及如何使用氣候相關情景分析來確定氣候相關機遇的資訊）；</p> <p>(c) 氣候相關風險和機遇的識別、評估、優次排列和監察流程，是如何融入發行人的整體風險管理流程，以及融入的程度如何。</p>	氣候友好，低碳減排 — 氣候風險管理

層面	內容	披露章節
指標及目標	溫室氣體排放	
	<p>28. 發行人須披露匯報期內的溫室氣體絕對總排放量(以公噸二氧化碳當量表示),並分為:</p> <p>(a) 範圍1溫室氣體排放;</p> <p>(b) 範圍2溫室氣體排放;及</p> <p>(c) 範圍3溫室氣體排放。</p>	氣候友好,低碳減排—指標和目標 2025年環境績效表現
	<p>29. 發行人須:</p> <p>(a) 除非管轄機關或發行人上市之另一交易所另有要求,否則發行人須根據《溫室氣體核算體系:企業核算與報告標準(2004年)》計量其溫室氣體排放;</p> <p>(b) 披露其用於計量溫室氣體排放的方法,</p> <p>(i) 發行人用於計量其溫室氣體排放的計量方法、輸入資料及假設;</p> <p>(ii) 發行人為何選擇該計量方法、輸入資料及假設計量溫室氣體排放;及</p> <p>(iii) 發行人在匯報期對計量方法、輸入資料及假設進行的任何變更以及變更原因;</p> <p>(c) 就根據第28(b)段披露的範圍2溫室氣體排放,披露其以地域為基準的範圍2溫室氣體排放,並提供有助於了解該排放的任何所需合約文書的資訊;及</p> <p>(d) 就根據第28(c)段披露的範圍3溫室氣體排放,根據《溫室氣體核算體系:企業價值鏈(範圍3)核算與報告標準(2011年)》所述的範圍3類別披露發行人計量範圍3溫室氣體排放中包含的類別。</p>	氣候友好,低碳減排—指標和目標 2025年環境績效表現

層面	內容	披露章節
	氣候相關轉型風險	
	30. 發行人須披露容易受氣候相關轉型風險影響的資產或業務活動的金額及百分比。	氣候友好，低碳減排—氣候韌性分析—氣候風險和機遇評估 氣候友好，低碳減排—氣候韌性分析—當期和預期的財務影響
	氣候相關物理風險	
	31. 發行人須披露容易受氣候相關物理風險影響的資產或業務活動的金額及百分比。	氣候友好，低碳減排—氣候韌性分析—氣候風險和機遇評估 氣候友好，低碳減排—氣候韌性分析—當期和預期的財務影響

層面	內容	披露章節
	氣候相關機遇	
	32. 發行人須披露涉及氣候相關機遇的資產或業務活動的金額及百分比。	氣候友好，低碳減排—氣候韌性分析—氣候風險和機遇評估 氣候友好，低碳減排—氣候韌性分析—當期和預期的財務影響
	資本運用	
	33. 發行人須披露用於氣候相關風險和機遇的資本開支、融資或投資的金額。	氣候友好，低碳減排—氣候韌性分析—氣候風險和機遇評估 氣候友好，低碳減排—氣候韌性分析—當期和預期的財務影響
	內部碳定價	
	34. 發行人須披露如下：	氣候友好，低碳減排—氣候韌性分析—氣候風險和機遇評估
	(a) 闡釋發行人可有及如何在決策中應用碳定價（例如投資決策、轉移定價及情景分析）；及	
	(b) 發行人用於評估其溫室氣體排放成本的每公噸溫室氣體排放量定價；	
	或適當的否定聲明，確認發行人沒有在決策中應用碳定價。	

層面	內容	披露章節
	薪酬	
	35. 發行人須披露氣候相關考慮因素可有及如何納入薪酬政策，或提供適當的否定聲明。這可能構成根據第19(a)(iv)段作出的披露的一部分。	氣候友好，低碳減排—氣候韌性分析—氣候治理
	行業指標	
	36. 本交易所鼓勵發行人披露與一項或多項特定的業務模式和活動有關的行業指標，或與參與有關行業常見特徵有關的行業指標。在決定披露哪些行業指標時，本交易所鼓勵發行人參考《(國際財務報告可持續披露準則S2號) 行業披露指南》和其他國際環境、社會及管治報告框架規定的行業披露要求所述的與披露主題相關的行業指標，並考慮其是否適用。	氣候友好，低碳減排—指標和目標
	氣候相關目標	
	37. 發行人須披露 (a) 其為監察實現其策略目標的進展而設定的與氣候相關的定性及量化目標；及 (b) 法律或法規要求發行人達到的任何目標，包括任何溫室氣體排放目標。發行人須就每個目標逐一披露：	環境目標
	(a) 用以設定目標的指標；	
	(b) 目標的目的 (例如減緩、適應或以科學為基礎的舉措)；	
	(c) 目標的適用範圍 (例如目標是適用於發行人整個集團還是部分 (如僅適用於某個業務單位或地理區域))；	
	(d) 目標的適用期間；	

層面	內容	披露章節
	(e) 衡量進度的基準期間；	
	(f) 階段性目標或中期目標 (如有)；	
	(g) 如屬量化目標，其屬絕對目標還是強度目標；及	
	(h) 最新氣候變化國際協議 (包括該協議產生的司法承諾) 如何為發行人設定目標提供資訊。	
38.	發行人須披露其設定及審核每項目標的方法，以及其如何監察達標進度，包括：	董事會聲明 環境目標
	(a) 目標本身及設定目標的方法是否經第三方驗證；	
	(b) 發行人審核目標的程序；	
	(c) 用於監察達標進度的指標；	
	(d) 任何修訂目標的內容及原因。	
39.	發行人須披露有關每項氣候相關目標的績效的資訊以及對發行人績效的趨勢或變化分析。	環境目標
40.	就按第37至39段披露的每一項溫室氣體排放目標，發行人須披露：	環境目標
	(a) 目標涵蓋哪些溫室氣體；	
	(b) 目標是否涵蓋範圍1、範圍2或範圍3溫室氣體排放；	
	(c) 此目標是溫室氣體排放總量目標還是溫室氣體排放淨額目標。如為溫室氣體排放淨額目標，發行人須另外披露相關的溫室氣體排放總量目標；	
	(d) 目標是否是採用行業脫碳方法得出的；及	

層面	內容	披露章節
	<p>(e) 發行人計劃使用碳信用抵銷溫室氣體排放以實現任何溫室氣體排放淨額目標。關於使用碳信用的計劃，發行人須披露：</p> <p>(i) 依賴使用碳信用以實現任何溫室氣體排放淨額目標的程度及方式；</p> <p>(ii) 該碳信用將由哪些第三方計劃驗證或認證；</p> <p>(iii) 碳信用的類型，包括相關抵銷是否是基於自然還是基於科技的碳消除，以及相關抵銷是通過減碳還是碳消除實現；及</p> <p>(iv) 為讓人了解發行人計劃使用的碳信用的可信度和完整性所必需的任何其他重要因素（例如，對碳抵銷效果的假設）。</p>	
	<p>跨行業指標及行業指標的適用性</p>	
41.	<p>在編製披露內容以符合第21至26及37至38段的規定時，發行人須參考(i)跨行業指標及(ii)行業指標並考慮其是否適用。</p>	<p>氣候友好，低碳減排— 氣候韌性分析 氣候友好，低碳減排—指標和目標</p>

# 投資者 關係報告

2025年，全球經濟發展面臨諸多不確定性，中國經濟展現出強勁的韌性，體育用品市場競爭仍然激烈。在一系列擴內需、促消費政策的推動下，消費市場持續復甦，結構進一步優化，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，堅持以科技創新與奧運合作勢能為雙輪驅動，在專業運動領域深耕佈局，同步拓展細分市場；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，達到最佳的傳播效果；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

- 進一步優化信息披露透明度和有效性，主動優化披露節奏，2025年開始新增單獨發佈公告披露第二及第四季度的運營數據；
- 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	2025年	2024年	2023年
路演 (包括反向路演)	5次 (共175次會議)	4次 (共173次會議)	4次 (共180次會議)
論壇	26次 (共117會議)	16次 (共71會議)	18次 (共75會議)
會面／線上會議	287次	352次	340次

2025年，公司在Extel (原《機構投資者(Institutional Investor)》) 主辦的「2025年度亞洲最佳管理團隊」評選中獲得「最受尊崇企業」這一重量級獎項。在非必需消費品類別，公司榮獲「最佳投資者關係團隊」、「最佳投資者關係企業」、「最佳ESG (環境、社會和公司治理)」以及「最佳董事會」；在企業管理人員個人評選中，公司榮獲「最佳首席執行官」、「最佳首席財務官」、以及「最佳投資者關係專員」殊榮。此殊榮充分印證公司在企業管治、投資者關係及可持續發展方面的實踐受到資本市場的高度認可。

2025 All-Asia Executive Team



展望2026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2025年12月31日已發行股份數目：2,584,811,005  
 於2025年12月31日市值：約48,258,421,463港元

### 2025年股息

中期股息：每股33.59分人民幣  
 末期股息：每股23.36分人民幣

### 財務日誌

公佈全年業績：2026年3月19日  
 股東週年大會：2026年6月11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@lining.com.cn](mailto:investor@lining.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**，63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35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、聯席行政總裁、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、香港理工大學榮譽人文學博士學位以及香港科技大學榮譽院士。於2026年1月，李先生亦獲嶺南大學頒授榮譽工商管理學博士學位。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。

## 董事和 高級管理人員



**高坂武史先生**，55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22年經驗。



**李麒麟先生**，39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**，69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**，70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32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*，68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39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**，56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23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**，54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27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**，60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，彼曾於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**，48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23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**，43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20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**，46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22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**，48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、法務及環境、社會及管治工作。宋先生在消費品和服裝零售等行業擁有逾27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**，46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、消費者洞察、媒介規劃，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清華大學工商管理碩士學位。



主宰這一秒



# 董事會 報告

董事會謹此提呈截至2025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2025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1及18。

## 業績

本集團截至2025年12月31日止年度之業績載於本年報第191頁之綜合損益表。

## 股息及派息政策

年內，本公司已於2025年8月21日宣派截至2025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33.59分人民幣（2024年：37.75分人民幣），而該中期股息已於2025年9月派付。

董事會建議派發截至2025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23.36分人民幣（2024年：20.73分人民幣）。該建議末期股息須待股東在2026年股東週年大會上批准，方可作實，並將按2026年6月11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) 2026年6月29日派付予於2026年6月18日登記在本公司股東名冊上之股東；
- (ii) 2026年6月29日派付予於根據2015年公開發售而發行及於2026年6月18日仍尚餘的可換股證券持有人；及
- (iii) 2026年7月3日（即2026年6月29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2026年6月18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2026年6月18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2026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2026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2026年股東週年大會並於會上投票：

遞交過戶文件之最後時限	2026年6月5日(星期五)下午4時30分
暫停辦理股份過戶登記手續期限	2026年6月8日(星期一)至2026年6月11日(星期四)(首尾兩日包括在內)
記錄日期	2026年6月11日(星期四)
2026年股東週年大會日期	2026年6月11日(星期四)

為符合資格出席2026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2026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	2026年6月16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	2026年6月17日(星期三)至2026年6月18日(星期四)(首尾兩日包括在內)
末期股息記錄日期	2026年6月18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2025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28。

### 儲備

於2025年12月31日，本公司包括股份溢價、庫存股份、其他儲備和保留溢利在內的可供分派儲備為10,761,302,000元人民幣（2024年12月31日：10,332,306,000元人民幣）。

本集團及本公司於2025年內的儲備變動詳情載於本年報第195頁至第196頁的綜合權益變動表及綜合財務報表附註30及附註40(a)。

## 董事會 報告

### 主要客戶及供應商

截至2025年12月31日止財政年度本集團分別向主要客戶及供應商銷售及採購之情況如下：

	截至12月31日止年度	
	2025年 佔總收入百分比	2024年 佔總收入百分比
最大客戶	3.8	3.5
五大客戶	12.7	13.2
	佔總採購額百分比	佔總採購額百分比
最大供應商	7.8	7.4
五大供應商	28.1	27.5

上述本集團之五大客戶及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供應商之任何權益。

### 銀行借貸

本集團於2025年12月31日並無銀行借貸（2024年：無）。

### 捐贈

年內，本集團已落實了價值36,102,000元人民幣的現金和物資的捐贈（2024年：40,048,000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13。

### 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發展及優化資本架構，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2025年12月31日止年度內，本金總額約為41,694.12港元的2013年可換股證券已轉換成13,099股股份，而概無2015年可換股證券獲轉換成股份。於2025年12月31日，尚未行使的2013年可換股證券金額約為3,354,428.47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1,053,857股股份及77股股份。

假設於2025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	持股比例	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	持股比例
李寧	373,205,696 (附註2)	14.44%	-	373,205,696	14.43%
公眾人士	2,211,605,309	85.56%	1,053,934	2,212,659,243	85.57%
總計	2,584,811,005	100.00%	1,053,934	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373,205,696股股份中擁有權益，其中：
  - 4,426,153股股份以個人權益持有；及
  - 368,779,543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368,779,543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368,779,543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權益持有人大致相同(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12。

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

## 董事會 報告

### 五年財務摘要

本集團過往五個財政年度之業績、資產及負債概要載於本年報第4頁。

### 優先購買權

組織章程細則或本公司註冊成立地點開曼群島之法律概無優先購買權規定。

### 董事

年內及截至本年報日期本公司之董事如下：

#### 執行董事

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

#### 獨立非執行董事

顧福身先生 (於2025年6月12日獲重選)  
王亞非女士  
陳振彬博士, GBM, GBS, SBS, BBS, JP (於2025年6月12日獲重選)  
王雅娟女士 (於2025年6月12日獲重選)

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」)，高坂武史先生、李麒麟先生及王亞非女士須將於2026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為董事。

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的履歷載於本年報「董事和高級管理人員」章節。

#### 董事服務合約

擬於2026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2025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：

董事姓名	實體名稱	被視為與本集團業務構成競爭或可能構成競爭的業務 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2025年12月31日止年度，員工收入由基本工資和績效獎金組成。

董事的薪酬由薪酬委員會提出建議並由董事會決定。執行董事的薪酬將根據其績效決定，並參考集團的運營績效、個人表現及可比較的市場統計數據。獨立非執行董事僅支付固定酬金，並根據相關時間投入、集團的規模和複雜性以及參照同業公司為基準，設定在能夠吸引和留住高質素非執行董事的適當水平。

## 董事會 報告

### 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2025年12月31日止年度計入綜合損益表之退休福利計劃供款為196,480,000元人民幣（2024年：181,271,000元人民幣）。截至2025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2025年12月31日止年度，除本公司的可換股證券、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業務整體或任何主要部份之管理及行政合約。

### 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年購股權計劃屆滿後，不得根據該計劃授出任何購股權。

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，惟於計劃期限屆滿後或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2025年12月31日，根據2014年購股權計劃授出且尚未行使之購股權賦予持有人可認購3,090,300股股份。

於截至2025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29。

承授人	授出日期	購股權於授出日期之公允價值 港元	每股行使價 港元	股份數目				於2025年12月31日尚未行使之購股權	緊接購股權授出口期前的股份收市價 港元	歸屬期	行使期	
				於2025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
<b>董事</b>												
高坂武史(附註)	2019年9月19日	8.88	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	5.26	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
				3,090,300	-	-	-	-	3,090,300			

附註：截至2025年12月31日止年度本集團五名最高薪人士包括一名董事。

### 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。以及為本公司提供一個替代渠道，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%（「授權限額」）。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%（「年度限額」）。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。

根據2024年購股權計劃及2024年股份獎勵計劃，於2025年1月1日及2025年12月31日可供授予的購股權及股份獎勵總數分別為129,224,025股股份（佔已發行股份約5%）和118,206,525股股份。年內，本公司根據2024年購股權計劃授出11,017,500份購股權及並無根據2024年股份獎勵計劃授出股份。於2025年12月31日及於本年報日期，根據授權限額可供授予的購股權及股份獎勵總數為118,206,525股股份，佔本年報日期已發行股份總數約4.57%。截至2025年12月31日止財政年度，本公司可根據年度限額授予的股份總數為1,904,902股股份，佔不超過年內已發行股份約0.07%。

於截至2025年12月31日止年度，根據2024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29。

承授人	授出日期	購股權於授出日期之公允價值 港元	每股行使價 港元	股份數目					於2025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
				於2025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				
<b>董事</b>												
李寧 (附註)	2025年7月17日	6.78	16.14	-	1,944,200	-	-	-	1,944,200	15.98	2026年9月1日至2029年9月1日	2026年9月1日至2031年6月30日
<b>五名最高薪人士 (附註)</b>												
合計	2025年7月17日	6.78	16.14	-	648,100	-	-	-	648,100	15.98	2026年9月1日至2029年9月1日	2026年9月1日至2031年6月30日
<b>本集團其他僱員</b>												
合計	2025年7月17日	6.78	16.14	-	8,425,200	-	-	-	8,425,200	15.98	2026年9月1日至2029年9月1日	2026年9月1日至2031年6月30日
				-	11,017,500	-	-	-	11,017,500			

附註： 截至2025年12月31日止年度本集團五名最高薪人士包括一名董事。在此類別下報告的匯總信息代表其餘一名人士的購股權變動。

## 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2025年1月1日及2025年12月31日可授予的限制性股份總數分別為87,695,357股和61,738,277股。於2025年12月31日，已發行股份數目為2,584,811,005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129,240,550股。年內，本公司授出29,559,000股限制性股份，佔年內已發行股份之加權平均數約1.14%。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62,015,881股，佔本年報日期已發行股份總數約2.40%。

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）獲行使而可能發行的股份總數（即14,107,800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2,577,192,939股）約為0.55%。

於截至2025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29。

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					於2025年 12月31日	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2025年 1月1日	年內授出	年內歸屬	失效/ 註銷	年內				
<b>董事</b>											
李寧 (附註3)	2022年1月11日	76.10	1,013,460	-	-	434,340	579,120	無	2023年4月1日至 2026年4月1日	76.80	不適用
	2025年4月29日	14.62	-	4,419,900	-	-	4,419,900	無	2026年4月1日至 2029年4月1日	15.00	不適用
	2025年7月15日	15.88	-	2,765,600	-	-	2,765,600	無	2026年9月1日至 2026年9月1日	16.06	不適用
高坂武史 (附註3)	2022年1月11日	76.10	713,160	-	-	305,640	407,520	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	-	531,175	-	1,593,525	無	2025年9月1日至 2028年9月1日	15.56	18.89
	2025年4月29日	14.62	-	4,419,900	-	-	4,419,900	無	2026年4月1日至 2029年4月1日	15.00	不適用
	2025年7月15日	15.88	-	138,300	-	-	138,300	無	2026年9月1日至 2026年9月1日	16.06	不適用
李麒麟 (附註3)	2022年1月11日	76.10	135,170	-	-	57,930	77,240	無	2023年4月1日至 2026年4月1日	76.80	不適用
	2025年4月29日	14.62	-	2,357,300	-	-	2,357,300	無	2026年4月1日至 2029年4月1日	15.00	不適用
	2025年7月15日	15.88	-	138,300	-	-	138,300	無	2026年9月1日至 2026年9月1日	16.06	不適用
顧福身	2022年6月24日	67.70	8,668	-	8,668	-	-	無	2023年4月1日至 2025年4月1日	64.55	15.92
	2025年7月15日	15.88	-	103,700	-	-	103,700	無	2026年9月1日至 2028年9月1日	16.06	不適用
王亞非	2022年6月24日	67.70	8,668	-	8,668	-	-	無	2023年4月1日至 2025年4月1日	64.55	15.92
	2025年7月15日	15.88	-	103,700	-	-	103,700	無	2026年9月1日至 2028年9月1日	16.06	不適用
陳振彬	2022年6月24日	67.70	8,668	-	8,668	-	-	無	2023年4月1日至 2025年4月1日	64.55	15.92
	2025年7月15日	15.88	-	103,700	-	-	103,700	無	2026年9月1日至 2028年9月1日	16.06	不適用
王雅娟	2025年7月15日	15.88	-	103,700	-	-	103,700	無	2026年9月1日至 2028年9月1日	16.06	不適用

# 董事會 報告

## 限制性股份數目

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2025年					於2025年 12月31日	購買價格 (附註2) 港元	緊接限制性 股份授出 日期前的 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
			1月1日	年內授出	年內歸屬	年內 失效/ 註銷	年內 歸屬					
<b>五名最高薪人士 (附註3)</b>												
合計	2022年1月11日	76.10	112,630	-	-	48,270	64,360	無	2023年4月1日至 2026年4月1日	76.80	不適用	
合計	2023年1月3日	69.35	546,992	-	-	96,528	450,464	無	2024年4月1日至 2027年4月1日	67.75	不適用	
合計	2023年12月11日	18.30	18,000	-	18,000	-	-	無	2024年9月1日至 2025年9月1日	21.35	18.89	
合計	2024年11月26日	15.40	253,000	-	84,333	-	168,667	無	2025年9月1日至 2027年9月1日	15.50	18.89	
合計	2025年7月15日	15.88	-	207,400	-	-	207,400	無	2026年9月1日至 2026年9月1日	16.06	不適用	
合計	2025年7月15日	15.88	-	1,382,800	-	-	1,382,800	無	2026年9月1日至 2029年9月1日	16.06	不適用	
合計	2025年11月4日	16.64	-	59,300	-	-	59,300	無	2026年9月1日至 2028年9月1日	16.95	不適用	
<b>本集團其他僱員</b>												
合計	2020年10月20日	40.70	600	-	-	-	600	無	2022年10月20日至 2030年10月20日	38.20	不適用	
合計	2022年1月11日	76.10	25,768	-	-	25,768	-	無	2023年4月1日至 2025年4月1日	76.80	不適用	
合計	2022年1月11日	76.10	2,950,780	-	-	1,341,860	1,608,920	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	202,024	-	189,544	12,480	-	無	2023年4月1日至 2025年4月1日	60.60	15.92	
合計	2022年3月21日	62.15	405,510	-	-	173,790	231,720	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	9,336	-	9,336	-	-	無	2023年4月1日至 2025年4月1日	52.25	15.92	
合計	2022年6月30日	72.70	1,600	-	1,600	-	-	無	2023年4月1日至 2025年4月1日	70.60	15.92	
合計	2022年8月19日	69.10	2,168	-	2,168	-	-	無	2023年9月1日至 2025年9月1日	69.85	18.89	
合計	2022年9月23日	62.65	1,800	-	1,800	-	-	無	2023年9月1日至 2025年9月1日	64.00	18.89	
合計	2022年10月28日	42.35	144,760	-	62,040	-	82,720	無	2023年9月1日至 2026年9月1日	45.70	18.89	
合計	2023年1月3日	69.35	6,467	-	3,233	-	3,234	無	2024年4月1日至 2026年4月1日	67.75	15.92	

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					於2025年 12月31日	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2025年 1月1日	年內授出	年內歸屬	年內 失效/註銷	於2025年 12月31日				
合計	2023年1月3日	69.35	65,654	-	-	11,586	54,068	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	98,735	-	49,365	-	49,370	無	2024年4月1日至 2026年4月1日	56.90	15.92
合計	2023年5月31日	42.00	7,934	-	3,966	-	3,968	無	2024年4月1日至 2026年4月1日	43.35	15.92
合計	2023年6月29日	41.40	157,200	-	78,600	-	78,600	無	2024年4月1日至 2026年4月1日	44.15	15.92
合計	2023年9月27日	32.00	37,534	-	18,766	-	18,768	無	2024年9月1日至 2026年9月1日	32.05	18.89
合計	2023年10月26日	23.95	52,801	-	26,399	-	26,402	無	2024年9月1日至 2026年9月1日	30.20	18.89
合計	2023年11月29日	21.35	3,601	-	3,601	-	-	無	2024年9月1日至 2025年9月1日	22.10	18.89
合計	2023年11月29日	21.35	28,734	-	5,133	18,467	5,134	無	2024年9月1日至 2026年9月1日	22.10	18.89
合計	2023年12月11日	18.30	45,011	-	21,005	24,006	-	無	2024年9月1日至 2025年9月1日	21.35	18.89
合計	2023年12月11日	18.30	179,934	-	83,966	12,000	83,968	無	2024年9月1日至 2026年9月1日	21.35	18.89
合計	2024年1月18日	16.10	41,000	-	13,666	-	27,334	無	2025年4月1日至 2027年4月1日	16.32	15.92
合計	2024年3月27日	19.92	49,800	-	16,600	-	33,200	無	2025年4月1日至 2027年4月1日	20.10	15.92
合計	2024年5月8日	20.90	132,800	-	44,267	73,800	14,733	無	2025年4月1日至 2027年4月1日	21.30	15.92
合計	2024年8月28日	14.18	27,800	-	9,267	-	18,533	無	2025年9月1日至 2027年9月1日	14.64	18.89
合計	2024年10月23日	15.28	32,100	-	10,700	-	21,400	無	2025年9月1日至 2027年9月1日	16.06	18.89
合計	2024年11月26日	15.40	135,000	-	30,934	42,200	61,866	無	2025年9月1日至 2027年9月1日	15.50	18.89
合計	2025年4月7日	13.96	-	146,900	-	-	146,900	無	2026年4月1日至 2028年4月1日	15.54	不適用
合計	2025年4月29日	14.62	-	2,651,500	-	883,900	1,767,600	無	2026年4月1日至 2029年4月1日	15.00	不適用
合計	2025年5月30日	14.98	-	487,600	-	-	487,600	無	2026年4月1日至 2028年4月1日	15.50	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					於2025年 12月31日	購買價格 (附註2) 港元	緊接限制性 股份授出 日期前的 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2025年 1月1日	年內授出	年內歸屬	年內 失效/註銷	於2025年 12月31日					
合計	2025年6月2日	14.88	-	586,700	-	-	586,700	無	2026年4月1日至 2029年4月1日	14.98	不適用	
合計	2025年6月23日	15.80	-	62,400	-	-	62,400	無	2026年4月1日至 2028年4月1日	15.72	不適用	
合計	2025年7月15日	15.88	-	1,106,200	-	-	1,106,200	無	2026年9月1日至 2026年9月1日	16.06	不適用	
合計	2025年7月15日	15.88	-	8,020,700	-	-	8,020,700	無	2026年9月1日至 2029年9月1日	16.06	不適用	
合計	2025年8月28日	18.81	-	26,200	-	-	26,200	無	2026年9月1日至 2028年9月1日	19.00	不適用	
合計	2025年9月26日	16.95	-	38,700	-	38,700	-	無	2026年9月1日至 2028年9月1日	17.22	不適用	
合計	2025年10月30日	16.59	-	39,600	-	-	39,600	無	2026年9月1日至 2028年9月1日	16.83	不適用	
合計	2025年11月4日	16.64	-	3,100	2,066	-	1,034	無	2025年12月1日至 2026年4月1日	16.95	17.36	
合計	2025年11月4日	16.64	-	16,600	5,533	-	11,067	無	2025年12月1日至 2027年4月1日	16.95	17.36	
合計	2025年11月4日	16.64	-	65,300	-	-	65,300	無	2026年9月1日至 2028年9月1日	16.95	不適用	
合計	2025年12月8日	16.81	-	3,900	-	-	3,900	無	2026年4月1日至 2026年4月1日	16.89	不適用	
			9,789,567	29,559,000	1,353,067	3,601,265	34,394,235					

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2025年12月31日止年度本集團五名最高薪人士包括三名董事。在此類別下報告的匯總信息代表其餘兩名人士的限制性股份變動。

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2025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2025年12月31日，本公司董事及主要行政人員於本公司或其任何相聯法團（定義見證券及期貨條例第XV部）之股份、相關股份及債券中擁有須(i)根據證券及期貨條例第XV部第7及8分部須知會本公司及聯交所之權益及淡倉（包括根據證券及期貨條例有關條文被當作或視作擁有之權益及淡倉）；或(ii)登記於根據證券及期貨條例第352條存置之登記冊內之權益及淡倉；或(iii)根據標準守則須知會本公司及聯交所之權益及淡倉如下：

董事姓名	身份	所持股份數目	相關股份數目	合計 (好倉)	佔已發行 股份總數 概約百分比*
李寧	個人權益及受控制公司之權益	373,205,696	9,708,820	382,914,516 (附註1)	14.81%
高坂武史	個人權益	1,796,095	9,399,545 (附註2)	11,195,640	0.43%
李麒麟	個人權益及酌情信託受益人	369,913,473	2,572,840	372,486,313 (附註3)	14.41%
顧福身	個人權益	26,000	353,700 (附註4)	379,700	0.01%
王亞非	個人權益	396,145	103,700 (附註5)	499,845	0.02%
陳振彬	個人權益	639,130	103,700 (附註6)	742,830	0.03%
王雅娟	個人權益	-	103,700 (附註7)	103,700	0.00%

\* 百分比乃根據2025年12月31日已發行股份數目2,584,811,005股計算。

附註：

1. 李寧先生於382,914,516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368,779,543股股份中擁有權益。此外，李寧先生於9,708,820股相關股份中擁有權益。詳情如下：
  - (a) 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368,779,543股股份中擁有權益。於2025年12月31日，非凡領越由Ace Leader Holdings Limited（「Ace Leader」）、Lead Ahead Limited（「Lead Ahead」，Ace Leader之全資附屬公司）、Victory Mind Assets Limited（「Victory Mind」）、Jumbo Top Group Limited（「Jumbo Top」）、Grand Color Limited（「Grand Color」）及李進先生（李寧先生之胞兄及本公司主要股東）分別直接擁有約13.09%、21.40%、14.43%、8.56%、0.84%及0.60%權益。李寧先生持有非凡領越約0.22%股權的個人權益。Ace Leader及Lead Ahead由李寧先生任創辦人之酌情信託間接全資擁有。Victory Mind由李進先生任創辦人之酌情信託間接全資擁有。Jumbo Top及Grand Color均由李進先生全資擁有。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368,779,543股股份中擁有權益。李寧先生亦為非凡領越之執行董事、主席及聯席行政總裁。
  - (b) 李寧先生於2016年限制性股份獎勵計劃項下之7,764,620股未歸屬限制性股份及於根據2024年購股權計劃按行使價每股16.14港元授出之1,944,200份購股權中擁有權益。
2. 高坂武史先生於根據2014年購股權計劃按每股行使價22.52港元授出之2,840,300份購股權及2016年限制性股份獎勵計劃項下之6,559,245股未歸屬限制性股份中擁有權益。
3. 李麒麟先生於372,486,313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368,779,543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2,572,840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。
4. 顧福身先生於根據2014年購股權計劃按每股行使價13.16港元授出之250,000份購股權及2016年限制性股份獎勵計劃項下之103,700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103,700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103,700股未歸屬限制性股份中擁有權益。
7. 王雅娟女士於2016年限制性股份獎勵計劃項下之103,700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2025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2025年12月31日，根據證券及期貨條例第336條存置之主要股東名冊顯示，本公司已獲知會下列主要股東擁有本公司已發行股本5%或以上之權益及淡倉：

股東姓名／名稱	身份	所持股份數目	相關股份數目	合計	佔已發行 股份總數 概約百分比*
李寧	個人權益及受控制公司之權益	373,205,696	9,708,820	382,914,516 (L) (附註1)	14.81%
李麒麟	個人權益及酌情信託受益人	369,913,473	2,572,840	372,486,313 (L) (附註2)	14.41%
李進	受控制公司之權益	368,779,543	-	368,779,543 (L) (附註3)	14.27%
非凡領越有限公司	受控制公司之權益	368,779,543	-	368,779,543 (L) (附註1(a))	14.27%
JPMorgan Chase & Co.	投資經理	132,377,338	-	132,377,338 (L)	5.12%
	投資經理	37,637,439	-	37,637,439 (S)	1.45%
ARGA Investment Management, LP	投資經理	130,243,500	-	130,243,500 (L)	5.04%

(L) — 好倉，(S) — 淡倉

\* 百分比乃根據2025年12月31日已發行股份數目2,584,811,005股計算。

附註：

- 李寧先生於382,914,516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368,779,543股股份中擁有權益。此外，李寧先生於9,708,820股相關股份中擁有權益。詳情如下：
  - 非凡領越之全資附屬公司非凡中國BVI於368,779,543股股份中擁有權益。於2025年12月31日，非凡領越由Ace Leader、Lead Ahead (Ace Leader之全資附屬公司)、Victory Mind、Jumbo Top、Grand Color及李進先生 (李寧先生之胞兄及本公司主要股東) 分別直接擁有約13.09%、21.40%、14.43%、8.56%、0.84%及0.60%權益。李寧先生持有非凡領越約0.22%股權的個人權益。Ace Leader及Lead Ahead由李寧先生任創辦人之酌情信託間接全資擁有。Victory Mind由李進先生任創辦人之酌情信託間接全資擁有。Jumbo Top及Grand Color均由李進先生全資擁有。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368,779,543股股份中擁有權益。李寧先生亦為非凡領越之執行董事、主席及聯席行政總裁。
  - 李寧先生於2016年限制性股份獎勵計劃項下之7,764,620股未歸屬限制性股份及於根據2024年購股權計劃按行使價每股16.14港元授出之1,944,200份購股權中擁有權益。
- 李麒麟先生於372,486,313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368,779,543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2,572,840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。
- 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368,779,543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2025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2025年12月31日止年度，本公司並未就截至2025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。

此外，本公司就截至2026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。於2026年1月1日至2026年12月31日期間，本公司在該期內支付予受託人之款項之年度上限最高金額為300,000,000港元，將予購買之股份數目年度上限最高為15,000,000股股份（以價值較低者為準）。詳情請參閱本公司日期為2026年1月5日之公告。

### 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。

## 董事會 報告

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2025年12月31日止年度之年度審閱

於2025年12月31日，非凡領越間接持有本公司約14.27%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2025年12月31日止年度，就2025年經重續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19,584,000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645,460,000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安永會計師事務所，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2024年12月13日之公告所披露之有關年度上限。

## 董事會 報告

### 關聯方交易

相關交易為本公司之持續關連交易，亦構成綜合財務報表附註35所載之本公司之關聯方交易（除其他交易以外）。

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

### 購買、出售或贖回本公司股份

截至2025年12月31日止年度，本公司概無贖回其任何股份，亦無由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任何股份。本公司或其任何附屬公司於截至2025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2025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2025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2025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2025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39頁的「管理層討論與分析」、第40頁至第56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40頁至第56頁的「企業管治報告」及57頁至第153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已於本公司於2025年6月12日召開的股東週年大會結束時任期屆滿後退任為本公司核數師且不再續聘，而安永會計師事務所已於2025年6月12日獲委任為本公司核數師以填補該空缺，任期至2026年股東週年大會結束為止。詳情請參閱本公司日期為2025年5月14日之公告。

本集團截至2025年12月31日止年度之綜合財務報表已由安永會計師事務所審核。安永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續聘。續聘安永會計師事務所為本公司核數師之決議案將於2026年股東週年大會提呈審議。

除上文披露者外，本公司核數師於過去三年並無其他變化。

承董事會命

執行主席兼聯席行政總裁  
李寧

香港，2026年3月19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191至274頁的綜合財務報表,包括於2025年12月31日之綜合財務狀況表與截至該日止年度之綜合損益表、綜合全面收益表、綜合權益變動表及綜合現金流量表以及綜合財務報表附註(包括重大會計政策信息)。

我們認為,該等綜合財務報表已根據國際會計準則理事會頒佈的國際財務報告準則會計準則真實而中肯地反映了貴集團於2025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與鑑證準則理事會頒佈的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。我們依照香港會計師公會《專業會計師道德守則》(以下簡稱「守則」),以及該守則適用於公共利益實體財務報表審計的規定,與貴集團保持獨立性。我們亦履行守則中的其他專業道德責任。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。

## 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。我們對下述各事項於審核中是如何處理的描述亦以此為背景。

我們已履行本報告「核數師就審核綜合財務報表承擔的責任」一節中所述的責任,包括與此等事項相關之責任。因此,我們的審核工作包括執行為應對綜合財務報表重大錯誤陳述風險評估而設計之審核程序。我們執行審核程序之結果,報告應對下述事項所執行之程序,為我們就隨附綜合財務報表發表審核意見提供了基準。

關鍵審計事項

**應收貿易款項預期信貸虧損撥備**

於2025年12月31日，貴集團應收貿易款項原值餘額為1,427百萬元人民幣，並計提預期信貸虧損撥備38百萬元人民幣。

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虧損發生率假設的重大判斷以及選擇預期信貸虧損撥備計算的輸入數據。

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

貴集團有關貿易應收款項預期信貸虧損的披露載於綜合財務報表附註2.4、附註3、附註20及附註38。

我們的審計如何處理關鍵審計事項

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

- 取得及了解管理層對估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；
- 評價值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) 評價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準則會計準則的相關披露是否充分。

## 關鍵審計事項

### 存貨撥備

於2025年12月31日，貴集團存貨原值為2,852百萬元人民幣，跌價準備為159百萬元人民幣。

存貨的可變現淨值受消費者需求變化及市場趨勢轉變影響，此增加了估計存貨撥備所涉及的判斷程度。管理層在識別可變現淨值低於成本的存貨及過時存貨時，需要作出重大判斷及估計，並參照銷售價格、存貨可售性及未來銷售預測。

本集團有關存貨撥備的披露載於綜合財務報表附註2.4、附註3及附註19。

## 我們的審計如何處理關鍵審計事項

針對存貨撥備的重大錯報風險，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；
- 評估估計存貨撥備相關的關鍵控制點；
- 透過進行以下程序測試估計存貨撥備所用的方法、假設及數據：
  - (1) 審查存貨賬齡表和去年經驗（包括存貨周轉天數等關鍵存貨比率），
  - (2) 審閱期後存貨消耗情況，及
  - (3) 透過檢查重大輸入值、假設及估計技術以及進行數學重新計算，測試撥備計算的準確性；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撥備。

## 年報所載其他資料

貴公司董事須對其他信息負責。其他信息包括年報內的信息，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。

## 董事就綜合財務報表須承擔的責任

貴公司董事須負責根據國際財務報告準則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，貴公司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，除非貴公司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。

審核委員會協助貴公司董事履行監督貴集團財務報告流程的責任。

## 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）作出報告，除此之外本報告別無其他目的。我們不會就本報告的內容向任何其他人士負責或承擔任何責任。

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。

## 獨立 核數師報告

- 了解與審計相關的內部控制，以設計適當的審計程序，但目的並非對貴集團內部控制的有效性發表意見。
- 評價董事所採用會計政策的恰當性及作出會計估計和相關披露的合理性。
- 對董事採用持續經營會計基礎的恰當性作出結論。根據所獲取的審計憑證，確定是否存在與事項或情況有關的重大不確定性，從而可能導致對 貴集團的持續經營能力產生重大疑慮。如果我們認為存在重大不確定性，則有必要在核數師報告中提請使用者注意綜合財務報表中的相關披露。假若有關的披露不足，則我們應當發表非無保留意見。我們的結論是基於核數師報告日止所取得的審計憑證。然而，未來事項或情況可能導致貴集團不能持續經營。
- 評價綜合財務報表的整體列報方式、結構和內容，包括披露，以及綜合財務報表是否中肯反映交易和事項。
- 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，我們與審核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。

我們還向審核委員會提交聲明，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。

從與審核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吳翔（執業證書編號：P04900）。

安永會計師事務所

執業會計師

香港

2026年3月19日

# 綜合 損益表

截至2025年12月31日止年度

	附註	2025年 千元人民幣	2024年 千元人民幣
收入	4	29,598,417	28,675,643
銷售成本		(15,109,580)	(14,519,540)
<b>毛利</b>		<b>14,488,837</b>	<b>14,156,103</b>
其他收入及其他收益—淨額	5	228,433	154,191
銷售及經銷開支		(9,189,675)	(9,198,907)
行政開支		(1,630,412)	(1,427,907)
金融資產預期信貸虧損撥備轉回／(計提)—淨額		1,025	(5,274)
<b>經營溢利</b>		<b>3,898,208</b>	<b>3,678,206</b>
融資收入	6	296,709	429,525
融資開支	6	(263,591)	(254,421)
融資收入—淨額	6	33,118	175,104
享有溢利及虧損份額：			
聯營公司	18	208,823	184,933
合營企業	18	49,074	71,366
<b>除所得稅前溢利</b>		<b>4,189,223</b>	<b>4,109,609</b>
所得稅開支	10	(1,253,480)	(1,096,691)
<b>年內溢利</b>		<b>2,935,743</b>	<b>3,012,918</b>
由下列各方應佔：			
本公司權益持有人		2,935,743	3,012,918
<b>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)</b>			
每股基本收益	12	113.91	116.98
每股攤薄收益	12	113.53	116.52

# 綜合 全面收益表

截至2025年12月31日止年度

	附註	2025年 千元人民幣	2024年 千元人民幣
年內溢利		2,935,743	3,012,918
其他全面(虧損)/收益：			
在後續期間有機會分類至損益的其他全面(虧損)/收益：			
匯兌差異：			
境外經營折算的匯兌差異	30	(85,120)	52,205
年內全面收益總額		2,850,623	3,065,123
由下列各方應佔：			
本公司權益持有人		2,850,623	3,065,123

# 綜合 財務狀況表

2025年12月31日

	附註	2025年 千元人民幣	2024年 千元人民幣
<b>非流動資產</b>			
物業、機器及設備	13	4,753,734	4,610,454
使用權資產	15	1,561,724	1,576,667
投資性房地產	14	2,557,640	2,913,826
土地使用權	16	147,074	150,864
無形資產	17	156,823	234,736
遞延所得稅資產	27	984,539	949,424
其他資產	21	8,226	5,450
按權益法入賬之投資	18	1,827,940	1,743,938
以公允價值計量且變動計入當期損益的投資	36	436,738	450,316
其他應收款項	22	165,693	166,519
定期存款	23	2,164,314	2,377,970
<b>非流動資產總額</b>		<b>14,764,445</b>	<b>15,180,164</b>
<b>流動資產</b>			
存貨	19	2,693,793	2,598,226
其他資產—即期部分	21	822,253	893,775
應收貿易款項	20	1,388,679	1,004,591
其他應收款項—即期部分	22	235,571	245,432
受限制之銀行存款	23	200	23,261
定期存款—即期部分	23	1,092,575	8,264,361
現金及等同現金項目	23	16,716,551	7,498,596
<b>流動資產總額</b>		<b>22,949,622</b>	<b>20,528,242</b>
<b>資產總額</b>		<b>37,714,067</b>	<b>35,708,406</b>
<b>權益</b>			
<b>本公司權益持有人應佔權益</b>			
普通股	28	235,854	235,853
股份溢價		9,003,738	9,011,394
庫存股份		(248,744)	(290,896)
其他儲備	30	2,375,190	2,251,666
保留溢利		16,261,461	14,895,672
<b>權益總額</b>		<b>27,627,499</b>	<b>26,103,689</b>

# 綜合 財務狀況表

2025年12月31日

	附註	2025年 千元人民幣	2024年 千元人民幣
<b>非流動負債</b>			
應付特許使用費	26	-	16,500
租賃負債	15	1,465,551	1,384,527
遞延所得稅負債	27	514,968	568,753
遞延收入		44,967	48,991
<b>非流動負債總額</b>		<b>2,025,486</b>	<b>2,018,771</b>
<b>流動負債</b>			
應付貿易款項	24	1,901,694	1,625,132
合同負債	4	369,001	368,518
租賃負債—即期部分	15	589,603	551,610
其他應付款項及應計費用	25	4,093,380	4,049,422
應付特許使用費—即期部分	26	34,652	40,917
當期所得稅負債		1,072,752	950,347
<b>流動負債總額</b>		<b>8,061,082</b>	<b>7,585,946</b>
<b>負債總額</b>		<b>10,086,568</b>	<b>9,604,717</b>
<b>權益及負債總額</b>		<b>37,714,067</b>	<b>35,708,406</b>

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 權益變動表

截至2025年12月31日止年度

	本公司權益持有人應佔					
	普通股 千元人民幣 (附註28)	股份溢價 千元人民幣	庫存股份 千元人民幣	其他儲備 千元人民幣 (附註30)	保留溢利 千元人民幣	權益總額 千元人民幣
於2025年1月1日	235,853	9,011,394	(290,896)	2,251,666	14,895,672	26,103,689
年內溢利	-	-	-	-	2,935,743	2,935,743
年內其他全面虧損：						
境外經營折算的匯兌差異	-	-	-	(85,120)	-	(85,120)
年內全面收益總額	-	-	-	(85,120)	2,935,743	2,850,623
已宣派股息	-	-	-	-	(1,399,890)	(1,399,890)
因可換股證券的換股權獲行使而發行股份	1	28	-	(29)	-	-
以權益結算之購股權及限制性股份獎勵計劃	-	-	-	240,661	-	240,661
根據限制性股份獎勵計劃被沒收時轉回	-	-	-	(167,885)	-	(167,885)
根據限制性股份獎勵計劃獲歸屬而重新發行的 庫存股份	-	(7,684)	42,152	(34,468)	-	-
股份基礎付款之稅務影響	-	-	-	301	-	301
轉撥至法定儲備	-	-	-	170,064	(170,064)	-
於2025年12月31日	235,854	9,003,738	(248,744)	2,375,190	16,261,461	27,627,499

# 綜合 權益變動表

截至2025年12月31日止年度

	本公司權益持有人應佔					
	普通股 千元人民幣 (附註28)	股份溢價 千元人民幣	庫存股份 千元人民幣	其他儲備 千元人民幣 (附註30)	保留溢利 千元人民幣	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
年內溢利	-	-	-	-	3,012,918	3,012,918
年內其他全面收益：						
境外經營折算的匯兌差異	-	-	-	52,205	-	52,205
年內全面收益總額	-	-	-	52,205	3,012,918	3,065,123
已宣派股息	-	(473,560)	-	-	(970,385)	(1,443,945)
註銷庫存股份	(3,723)	(701,982)	705,705	-	-	-
因可換股證券的換股權獲行使而發行股份	-	7	-	(7)	-	-
以權益結算之購股權及限制性股份獎勵計劃	-	-	-	77,700	-	77,700
根據限制性股份獎勵計劃獲歸屬而重新發行的						
庫存股份	-	9,106	41,326	(50,432)	-	-
股份基礎付款之稅務影響	-	-	-	(5,747)	-	(5,747)
根據購股權計劃發行股份	30	5,185	-	(1,298)	-	3,917
轉撥至法定儲備	-	-	-	157,732	(157,732)	-
於2024年12月31日	235,853	9,011,394	(290,896)	2,251,666	14,895,672	26,103,689

# 綜合 現金流量表

截至2025年12月31日止年度

	附註	2025年 千元人民幣	2024年 千元人民幣
<b>經營活動之現金流量</b>			
除稅前溢利：		4,189,223	4,109,609
調整：			
物業、機器及設備之折舊	7	709,648	1,095,092
使用權資產之折舊	7	498,114	613,087
投資性房地產之折舊	14	99,170	86,295
土地使用權及無形資產之攤銷	7	69,150	63,093
出售物業、機器及設備及無形資產之(收益)/虧損		(4,479)	22,460
出售使用權資產之收益	15	(20,672)	(54,377)
撇減存貨至可變現淨值之(撥備轉回)/撥備		(8,138)	32,090
應收貿易款項及其他應收款項預期信貸虧損之(撥備轉回)/撥備		(1,025)	5,274
按權益法入賬之投資減值		2,128	-
使用權資產減值	7	283,411	171,942
物業、機器及設備減值	7	72,281	81,807
投資性房地產減值	5	269,020	333,372
無形資產(包括商譽)減值	7	76,428	23,535
合營企業及聯營公司的溢利份額	18	(257,897)	(256,299)
贖回按公允價值計入損益之理財產品的收益	5	(65,145)	(35,195)
按公允價值計入損益之投資的公允價值虧損/(收益)	5	13,578	(22,127)
按公允價值計入損益之投資的股息收入	5	(1,806)	(954)
融資收入—淨額		(76,019)	(199,100)
以權益結算之購股權及限制性股份獎勵計劃	30	240,661	77,700
根據限制性股份獎勵安排沒收時之轉回以股份為基礎之付款開支		(167,885)	-
遞延收入攤銷		(10,875)	(27,016)
		5,908,871	6,120,288
存貨增加		(87,429)	(137,110)
應收貿易款項(增加)/減少		(380,821)	192,237
其他應收款項減少		8,477	619
應付貿易款項增加/(減少)		276,562	(164,664)
其他應付款項及應計費用、應付特許使用費及遞延收入增加		250,480	792,956
其他資產減少/(增加)		71,522	(55,600)
合同負債增加/(減少)		483	(184,019)
受限制現金減少/(增加)		23,061	(22,455)
經營活動產生之現金		6,071,206	6,542,252
已付所得稅		(1,219,674)	(1,274,317)
<b>經營活動產生之現金流量淨額</b>		<b>4,851,532</b>	<b>5,267,935</b>

# 綜合 現金流量表

截至2025年12月31日止年度

	附註	2025年 千元人民幣	2024年 千元人民幣
<b>投資活動之現金流量</b>			
購入物業、機器及設備		(1,222,386)	(1,430,834)
收購一家附屬公司		-	(1,812,988)
購入投資性房地產		(5,467)	-
購入無形資產		(63,885)	(72,205)
出售物業、機器及設備項目所得款項		14,937	10,140
購買理財產品		(15,481,604)	(5,095,000)
贖回理財產品本金額		15,481,604	5,095,000
存入定期存款		(810,000)	(1,350,000)
贖回定期存款		7,610,000	3,250,000
來自理財產品之投資收入		65,145	35,195
按公允價值計入損益之金融資產之股息		1,806	954
已收銀行存款利息		882,151	418,024
已收聯營公司及合營企業股息		188,267	172,531
向聯營公司注資		-	(53,569)
向合營企業注資		(16,500)	-
其他投資活動所用其他現金		(10,097)	(6,864)
<b>投資活動所產生／(所用)之現金淨額</b>		<b>6,633,971</b>	<b>(839,616)</b>
<b>融資活動之現金流量</b>			
根據購股權計劃發行股份所得款項		-	3,917
支付租賃負債之本金及相關利息		(728,316)	(856,075)
新增銀行借貸		5,920,000	5,006,216
償還銀行借貸		(5,920,000)	(5,006,216)
已付利息		(26,828)	(28,176)
已付股息		(1,399,890)	(1,443,945)
<b>融資活動所用之現金流量淨額</b>		<b>(2,155,034)</b>	<b>(2,324,279)</b>
<b>現金及等同現金項目淨增加</b>		<b>9,330,469</b>	<b>2,104,040</b>
年初之現金及等同現金項目		7,498,596	5,443,883
匯率變動之影響淨額		(112,514)	(49,327)
<b>年末之現金及等同現金項目</b>	23	<b>16,716,551</b>	<b>7,498,596</b>
<b>現金及等同現金項目結餘分析</b>			
現金及銀行結餘	23	19,973,640	18,164,188
減：受限制之銀行存款	23	(200)	(23,261)
定期存款	23	(3,256,889)	(10,642,331)
<b>財務狀況表載列之現金及等同現金項目</b>		<b>16,716,551</b>	<b>7,498,596</b>

# 綜合財務報表 附註

2025年12月31日

## I. 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。

## 有關附屬公司的資料

以下為於2025年12月31日的本集團附屬公司名單：

名稱	註冊成立/註冊及營運地點	已發行股份/ 註冊股本	本公司應佔 權益百分比	主要業務
<i>直接持有：</i>				
RealSports Pte Ltd.	英屬處女群島	1,000美元	100%	投資控股
<i>間接持有：</i>				
李寧體育科技發展(香港)有限公司	香港	1港元	100%	研究及開發
李寧體育(香港)有限公司	香港	100港元	100%	提供管理服務及投資控股
李寧體育(上海)有限公司	中國/中國大陸	8,000,000美元	100%	品牌特許及投資控股
上海狐步體育用品有限公司	中國/中國大陸	2,000,000元 人民幣	100%	投資控股
上海李寧體育用品有限公司	中國/中國大陸	5,000,000元 人民幣	100%	銷售體育用品
上海悅奧體育用品有限公司	中國/中國大陸	3,000,000元 人民幣	100%	投資控股
佛山李寧體操學校服務有限公司	中國/中國大陸	1,000,000元 人民幣	100%	物業管理
李寧(中國)體育用品有限公司	中國/中國大陸	1,316,670,000元 人民幣	100%	銷售體育用品
李寧韓國有限公司	大韓民國	100,000,000韓元	100%	研究及開發

# 綜合財務報表 附註

2025年12月31日

## I. 一般資料 (續)

### 有關附屬公司的資料 (續)

名稱	註冊成立/註冊及營運地點	已發行股份/ 註冊股本	本公司應佔 權益百分比	主要業務
單仕競(上海)體育用品有限公司	中國/中國大陸	5,000,000元 人民幣	100%	銷售體育用品
上海少昊電子商務有限公司	中國/中國大陸	1,000,000元 人民幣	100%	銷售體育用品
李寧體育(北京)有限公司	中國/中國大陸	10,000,000港元	100%	銷售體育用品
上海一動體育發展有限公司	中國/中國大陸	10,000,000元 人民幣	100%	銷售體育用品
鄭州一動體育用品銷售有限公司	中國/中國大陸	2,750,000元 人民幣	100%	銷售體育用品
廣州一動體育用品銷售有限公司	中國/中國大陸	3,200,000元 人民幣	100%	銷售體育用品
瀋陽一動體育用品銷售有限公司	中國/中國大陸	3,000,000元 人民幣	100%	銷售體育用品
濟南一動體育用品銷售有限公司	中國/中國大陸	1,000,000元 人民幣	100%	銷售體育用品
武漢一動體育用品銷售有限公司	中國/中國大陸	1,000,000元 人民幣	100%	銷售體育用品
北京李寧體育用品銷售有限公司	中國/中國大陸	20,000,000元 人民幣	100%	銷售體育用品
上海一動體育用品銷售有限公司	中國/中國大陸	5,000,000元 人民幣	100%	銷售體育用品
天津一動體育用品銷售有限公司	中國/中國大陸	3,500,000元 人民幣	100%	銷售體育用品
南京一動體育用品銷售有限公司	中國/中國大陸	1,000,000元 人民幣	100%	銷售體育用品
新疆一動體育用品銷售有限公司	中國/中國大陸	1,000,000元 人民幣	100%	銷售體育用品
廣西李寧體育用品有限公司	中國/中國大陸	50,000,000元 人民幣	100%	製造及銷售體育用品
長沙一動體育用品銷售有限公司	中國/中國大陸	1,000,000元 人民幣	100%	銷售體育用品

I. 一般資料 (續)  
有關附屬公司的資料 (續)

名稱	註冊成立/註冊及營運地點	已發行股份/ 註冊股本	本公司應佔 權益百分比	主要業務
南寧一動體育用品銷售有限公司	中國/中國大陸	1,500,000元 人民幣	100%	銷售體育用品
西安一動體育用品銷售有限公司	中國/中國大陸	1,000,000元 人民幣	100%	銷售體育用品
成都一動體育用品銷售有限公司	中國/中國大陸	1,000,000元 人民幣	100%	銷售體育用品
昆明一動體育用品銷售有限公司	中國/中國大陸	1,000,000元 人民幣	100%	銷售體育用品
蘭州一動體育用品銷售有限公司	中國/中國大陸	1,000,000元 人民幣	100%	銷售體育用品
廈門悅奧商貿有限公司	中國/中國大陸	1,000,000元 人民幣	100%	銷售體育用品
大連悅奧體育用品銷售有限公司	中國/中國大陸	3,000,000元 人民幣	100%	銷售體育用品
杭州悅奧體育用品銷售有限公司	中國/中國大陸	1,000,000元 人民幣	100%	銷售體育用品
合肥一動體育用品銷售有限公司	中國/中國大陸	1,000,000元 人民幣	100%	銷售體育用品
上海李寧體育用品電子商務有限公司	中國/中國大陸	20,000,000元 人民幣	100%	銷售體育用品
李寧(福建)羽毛球科技發展有限公司	中國/中國大陸	20,000,000元 人民幣	100%	製造及銷售體育用品
凱勝體育(香港)有限公司(「凱勝體育」)	香港	1港元	100%	投資控股
李寧國際貿易(香港)有限公司	香港	2港元	100%	銷售體育用品
李寧(湖北)體育用品有限公司	中國/中國大陸	111,844,000元 人民幣	100%	銷售體育用品
哈爾濱一動體育用品銷售有限公司	中國/中國大陸	1,000,000元 人民幣	100%	銷售體育用品
大慶悅動體育用品銷售有限公司	中國/中國大陸	1,000,000元 人民幣	100%	銷售體育用品

# 綜合財務報表 附註

2025年12月31日

## I. 一般資料 (續)

### 有關附屬公司的資料 (續)

名稱	註冊成立/註冊及營運地點	已發行股份/ 註冊股本	本公司應佔 權益百分比	主要業務
重慶悅奧體育用品銷售有限公司	中國/中國大陸	1,000,000元 人民幣	100%	銷售體育用品
貴陽悅奧體育用品有限公司	中國/中國大陸	1,000,000元 人民幣	100%	銷售體育用品
深圳悅奧商貿有限公司	中國/中國大陸	1,000,000元 人民幣	100%	銷售體育用品
長春悅奧體育用品銷售有限公司	中國/中國大陸	1,000,000元 人民幣	100%	銷售體育用品
李寧體育(深圳)有限公司	中國/中國大陸	400,000,000元 人民幣	100%	銷售體育用品
李寧體育科技(深圳)有限公司	中國/中國大陸	20,000,000元 人民幣	100%	研究及開發
李寧資訊(香港)有限公司	香港	20,000,000港元	100%	投資控股
深圳李寧大廈有限公司	中國/中國大陸	25,000,000美元	100%	物業投資
李寧體育(廣西)有限公司	中國/中國大陸	922,322,400元 人民幣	100%	物業投資
上海少昊體育發展有限公司	中國/中國大陸	5,000,000元 人民幣	100%	物業投資
上海少昊伯悅商業管理有限公司	中國/中國大陸	5,000,000元 人民幣	100%	物業投資
上海寧聚體育用品有限公司	中國/中國大陸	5,000,000元 人民幣	100%	物業投資
李寧體育童裝有限公司	中國/中國大陸	250,000,000元 人民幣	100%	銷售體育用品
杭州寧聚體育用品有限公司	中國/中國大陸	500,000元 人民幣	100%	銷售體育用品
澳門一動國際貿易有限公司	澳門	100,000澳門元	100%	銷售體育用品
廣西李寧羽毛球有限公司	中國/中國大陸	40,000,000元人民幣	100%	製造及銷售體育用品

I. 一般資料 (續)

有關附屬公司的資料 (續)

名稱	註冊成立/註冊及營運地點	已發行股份/ 註冊股本	本公司應佔 權益百分比	主要業務
Zone Dynasty Limited	英屬處女群島	1美元	100%	投資控股
High Match Limited	英屬處女群島	1美元	100%	投資控股
上海李寧體育發展有限公司	中國/中國大陸	5,000,000元 人民幣	100%	銷售體育用品
Vansittart Investment Limited	香港	2港元	100%	物業投資
李寧體育科技(北京)有限公司	中國/中國大陸	20,000,000元 人民幣	100%	研究及開發

所有於中國大陸註冊的集團公司未設有正式的英文名稱，因此該等公司的英文名稱乃由本公司管理層盡力翻譯所得。

# 綜合財務報表 附註

2025年12月31日

## 2. 會計政策

### 2.1 編製基準

該等財務報表乃根據國際會計準則理事會頒佈的國際財務報告準則會計準則及香港公司條例的披露規定編製。此外，綜合財務報表亦載入按聯交所證券上市規則（「上市規則」）所規定的適用披露資料。其採用歷史成本慣例編製，惟以公允價值計量且變動計入當期損益的投資除外。該等財務報表以人民幣（「人民幣」）呈列，除另有說明外，所有金額均已約整至最接近的千位數。

#### 綜合基準

綜合財務報表包括本公司及其附屬公司（統稱「本集團」）截至2025年12月31日止年度的財務報表。附屬公司指受本公司直接或間接控制的實體（包括結構性實體）。倘本集團透過參與被投資方業務而享有或有權取得被投資方的可變回報，且有能力行使在被投資方的權力影響有關回報，則本集團擁有該實體的控制權（即現時賦予本集團指導被投資方相關活動的能力）。

一般情況下，有一個推定，即多數投票權形成控制權。倘本公司擁有的被投資方投票權或類似權利少於大多數，則評估本公司是否對被投資方擁有權力時，本集團會考慮所有相關事實及情況，包括：

- (a) 與被投資方其他投票權擁有人的合約安排；
- (b) 根據其他合約安排所享有的權利；及
- (c) 本集團的投票權及潛在投票權。

附屬公司的財務報表使用與本公司一致的會計政策按同一報告期間編製。附屬公司業績自本集團獲得控制權當日起綜合計算，並繼續綜合入賬直至該控制權終止日為止。

損益及其他全面收益各組成部分歸屬於本集團母公司擁有人及非控制權益，即使會導致非控制權益出現虧絀。所有集團內公司間的資產及負債、權益、收入、開支及與本集團成員公司之間的交易相關的現金流量均已於綜合入賬時全數撤銷。

倘事實及情況表明上文所述三項控制權因素其中一項或多項出現變化，則本集團會重新評估是否仍對被投資方持有控制權。未失去控制權的附屬公司擁有權改變入賬列為權益交易。

倘本集團失去對附屬公司的控制權，則其撤銷確認相關資產（包括商譽）、負債、任何非控制權益及匯兌波動儲備；及確認所保留任何投資的公允價值及損益賬中任何因此產生的盈餘或虧損。先前於其他全面收益內確認的本集團應佔部分按本集團直接出售相關資產或負債所要求的相同基準重新分類為損益或保留利潤（如適當）。

## 2. 會計政策 (續)

### 2.2 會計政策及披露變動

本集團已於本年度財務報表首次採納國際會計準則第21號之修訂本缺乏可兌換性。本集團並無提早採納已頒佈但尚未生效的任何其他準則或修訂。

國際會計準則第21號的修訂本訂明實體應如何評估某種貨幣是否可兌換為另一種貨幣，以及在缺乏可兌換性的情況下，實體應如何估計於計量日期的即期匯率。該修訂本要求披露使財務報表使用者能夠了解貨幣不可兌換的影響的資料。由於本集團開展交易的貨幣及海外附屬公司、合營公司及聯營公司用於換算為本集團呈列貨幣的功能貨幣屬可兌換，因此該修訂本對本集團的財務報表並無任何影響。

### 2.3 已頒佈但尚未生效的國際財務報告準則會計準則

本集團尚未於該等財務報表內應用下列已頒佈但尚未生效的新訂及經修訂國際財務報告準則會計準則。本集團擬於該等新訂及經修訂國際財務報告準則會計準則 (倘適用) 生效時應用該等準則。

國際財務報告準則第18號	財務報表的呈報及披露 <sup>2</sup>
國際財務報告準則第19號及其修訂本	非公共受託責任附屬公司：披露 <sup>2</sup>
國際財務報告準則第9號及國際財務報告準則第7號 (修訂本)	金融工具分類及計量之修訂 <sup>1</sup>
國際財務報告準則第9號及國際財務報告準則第7號 (修訂本)	涉及自然依賴型電力的合同 <sup>1</sup>
國際財務報告準則第10號及國際會計準則第28號 (修訂本)	投資者與其聯營公司或合營企業之間的資產出售或注資 <sup>3</sup>
國際會計準則第21號 (修訂本)	換算為高度通貨膨脹之呈列貨幣 <sup>2</sup>
國際財務報告準則會計準則年度改進—第11冊	國際財務報告準則第1號、國際財務報告準則第7號、國際財務報告準則第9號、國際財務報告準則第10號及國際會計準則第7號的修訂 <sup>1</sup>

<sup>1</sup> 於2026年1月1日或之後開始的年度期間生效

<sup>2</sup> 於2027年1月1日或之後開始的年度/報告期間生效

<sup>3</sup> 尚未確定強制生效日期，惟可供採納

該等預期適用於本集團的國際財務報告準則會計準則之進一步資料載述如下。

國際財務報告準則第18號取代國際會計準則第1號*財務報表的呈列*。儘管國際會計準則第1號的多個章節已被納入而變動有限，國際財務報告準則第18號提出就損益表內呈列方式的新規定，包括指定的總計及小計。實體須將損益表內所有收益及開支分類為以下五個類別之一：經營、投資、融資、所得稅及已終止經營業務，並呈列兩項新界定小計。其亦規定於單一附註中披露管理層界定的績效指標，並對主要財務報表及附註中資料的組合 (合併及分類) 和位置提出更嚴格的要求。若干早前已納入國際會計準則第1號的規定移至國際會計準則第8號*會計政策、會計估計變更及差錯*，並更名為國際會計準則第8號*財務報表的編製基準*。

## 2. 會計政策 (續)

### 2.3 已頒佈但尚未生效的國際財務報告準則會計準則 (續)

由於頒佈國際財務報告準則第18號，對國際會計準則第7號現金流量表、國際會計準則第33號每股盈利及國際會計準則第34號中期財務報告作出有限但廣泛適用的修訂。此外，其他國際財務報告準則會計準則亦有輕微的相應修訂。國際財務報告準則第18號及對其他國際財務報告準則會計準則之相應修訂自2027年1月1日或之後開始的年度期間生效，並可提早應用。追溯應用屬必要。本集團現正分析新規定並評估國際財務報告準則第18號對本集團財務報表的呈列及披露的影響。

國際財務報告準則第9號及國際財務報告準則第7號金融工具分類及計量之修訂 (修訂本) 闡明終止確認金融資產或金融負債之日期，並引入一項會計政策選擇，在符合特定條件的情況下，終止確認於結算日前透過電子付款系統結算的金融負債。該等修訂本釐清如何評估具有環境、社會及管治以及其他類似或然特徵的金融資產的合約現金流量特徵。此外，該等修訂本釐清具有無追索權特徵的金融資產及合約掛鈎工具的分類規定。該等修訂本亦包括指定按公允價值透過其他全面收益列賬的權益工具投資及具有或然特徵的金融工具的額外披露。該等修訂本須追溯應用，並於首次應用日期對期初留存溢利 (或權益的其他組成部分) 進行調整。過往期間毋須重列，且僅可在不作出預知的情況下重列。允許同時提早應用所有修訂本，或僅提早應用與金融資產分類相關的修訂本。根據初步評估，預期該等修訂不會對本集團的財務報表產生任何重大影響。

國際財務報告準則會計準則年度改進—第11冊載列國際財務報告準則第1號、國際財務報告準則第7號 (及隨附的實施國際財務報告準則第7號的指引)、國際財務報告準則第9號、國際財務報告準則第10號及國際會計準則第7號等 (修訂本)。預期適用於本集團之該等修訂詳情如下：

- 國際財務報告準則第7號金融工具：披露：該等修訂已更新國際財務報告準則第7號第B38段及實施國際財務報告準則第7號的指引第IG1、IG14及IG20B段的若干措辭，以簡化或與標準的其他段落及／或其他標準所用的概念及術語達致一致性。此外，該等修訂釐清實施國際財務報告準則第7號的指引未必說明國際財務報告準則第7號參考段落之所有規定，亦未必增設額外規定。允許提早應用。根據初步評估，預期該等修訂不會對本集團的財務報表產生任何重大影響。
- 國際財務報告準則第9號金融工具：該等修訂釐清當承租人根據國際財務報告準則第9號釐定租賃負債已終止時，承租人須應用國際財務報告準則第9號第3.3.3段，並於損益中確認所產生的任何收益或虧損。然而，該等修訂並未處理承租人如何區分國際財務報告準則第16號所界定的租賃修改與根據國際財務報告準則第9號終止租賃負債。此外，該等修訂已更新國際財務報告準則第9號第5.1.3段及國際財務報告準則第9號附錄A的若干措辭，以消除潛在混淆。允許提早應用。根據初步評估，預期該等修訂不會對本集團的財務報表產生任何重大影響。

## 2. 會計政策 (續)

### 2.3 已頒佈但尚未生效的國際財務報告準則會計準則 (續)

- 國際財務報告準則第10號綜合財務報表：該等修訂釐清國際財務報告準則第10號第B74段所述的關係僅為投資者與作為投資者實際代理的其他各方之間可能存在的各種關係的其中一個例子，移除與國際財務報告準則第10號第B73段的規定的不一致性。允許提早應用。根據初步評估，預期該等修訂不會對本集團的財務報表產生任何重大影響。
- 國際會計準則第7號現金流量表：於先前刪除「成本法」的定義後，該等修訂於國際會計準則第7號第37段以「按成本」一詞取代「成本法」。允許提早應用。該等修訂預期不會對本集團的財務報表產生任何影響。

### 2.4 重要會計政策

#### 於聯營公司及合營企業的投資

聯營公司為本集團於其一般不少於20%股本投票權中擁有長期權益的實體，且可對其發揮重大影響力。重大影響力指參與投資對象的財務和經營決策的權力，但不是控制或共同控制該等決策的權力。

合營企業指一種合營安排，對安排擁有共同控制權的訂約方據此對合營企業的資產淨值擁有權利。共同控制指按照合約協定對一項安排所共有的控制，共同控制僅在有關活動要求享有控制權的訂約方作出一致同意的決定時存在。

本集團於聯營公司及合營企業的投資乃按本集團根據權益會計法應佔資產淨值減任何減值虧損於綜合財務狀況表列賬。

本集團應佔聯營公司及合營企業收購後業績及其他全面收益計入綜合損益及其他全面收益表。此外，倘於聯營公司或合營企業的權益直接確認變動，則本集團會於綜合權益變動表確認其應佔任何變動（倘適用）。本集團與其聯營公司或合營企業間交易的未變現收益及虧損將以本集團於聯營公司或合營企業的投資為限對銷，惟倘未變現虧損證明所轉讓資產減值則除外。收購聯營公司或合營企業所產生的商譽計入本集團於聯營公司或合營企業的投資內作為其中一部分。

# 綜合財務報表 附註

2025年12月31日

## 2. 會計政策 (續)

### 2.4 重要會計政策 (續)

#### 業務合併及商譽

業務合併乃以收購法入賬。轉讓代價乃以收購日期的公允價值計算，該公允價值為本集團所轉讓資產於收購日期的公允價值、本集團自收購對象之前擁有人承擔的負債以及本集團發行以換取收購對象控制權的股本權益的總和。於各業務合併中，本集團選擇是否以公允價值或收購對象可識別資產淨值的應佔比例，計算於收購對象的非控股權益。非控股權益的所有其他部分乃按公允價值計量。收購相關成本於產生時列為開支。

當所收購的一組活動及資產包括一項資源投入及一項實質過程，而兩者共同對創造產出的能力有重大貢獻，本集團認為其已收購一項業務。

倘本集團收購一項業務，則會於收購日期、根據合約條款、經濟環境及相關條件評估所承接的金融資產及負債，以作出適合的分類及標示，其中包括分開收購對象主合約中的嵌入式衍生工具。

商譽初步按成本計量，即已轉讓總代價、就非控股權益確認的金額及本集團先前由持有的收購對象股權的任何公允價值總額，超逾與所收購可識別資產淨值及所承擔負債的差額。如代價總額及其他項目低於所收購資產淨值的公允價值，於再評估後其差額將於損益內確認為優惠價格收購收益。

於首次確認後，商譽按成本減任何累計減值虧損計量。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。為進行減值測試，因業務合併而收購的商譽，自收購日期被分配至預期可從合併產生的協同效益中獲益的本集團各個現金產生單位或現金產生單位組別，而無論本集團其他資產或負債是否已分配予該等單位或單位組別。

減值乃通過評估與商譽有關的現金產生單位（現金產生單位組合）的可收回金額釐定。當現金產生單位（現金產生單位組合）的可收回金額低於賬面值時，減值虧損便予以確認。已就商譽確認的減值虧損不得於其後期間回撥。

倘商譽被分配至某個現金產生單位（現金產生單位組合）並且是被出售的現金產生單位內的業務組成部分，則在釐定出售該業務的收益或虧損時，與所出售業務相關的商譽將包括於該業務的賬面值內。於此情況下出售的商譽根據所出售業務的相關價值與現金產生單位的保留部分之比例計量。

收購附屬公司的商譽包括在「無形資產」內。

## 2. 會計政策 (續)

### 2.4 重要會計政策 (續)

#### 公允價值計量

本集團於各報告期末按公允價值計量其股權投資。公允價值為於計量日期在市場參與者間進行的有序交易中出售資產所收取或轉移負債所支付的價格。公允價值計量乃假設出售資產或轉移負債的交易於資產或負債的主要市場進行，或在未有主要市場的情況下，則假設於資產或負債的最有利市場進行。主要或最有利市場必須為本集團可進入的市場。資產或負債的公允價值乃基於市場參與者為資產或負債定價時所用的假設計量（假設市場參與者以符合彼等最佳經濟利益的方式行事）。

非金融資產的公允價值計量會計及一名市場參與者透過以最大限度使用該資產達致最佳用途，或透過將資產出售予將以最大限度使用該資產達致最佳用途的另一名市場參與者而產生經濟利益的能力。

本集團使用適用於不同情況且具備足夠可用數據以計量公允價值的估值方法，以盡量使用相關可觀察輸入數據及盡量減少使用不可觀察輸入數據。

於財務報表計量或披露公允價值的所有資產及負債，均根據對公允價值計量整體而言屬重大的最低級別輸入數據在下列公允價值等級內進行分類：

- 第一級 — 按相同資產或負債於活躍市場的報價（未經調整）
- 第二級 — 按對公允價值計量而言屬重大的可觀察（直接或間接）最低級別輸入數據的估值方法
- 第三級 — 按對公允價值計量而言屬重大的不可觀察最低級別輸入數據的估值方法

就經常於財務報表確認的資產及負債而言，本集團於各報告期末透過（按對公允價值計量整體而言屬重大的最低級別輸入數據）重新評估分類，釐定等級中各個級別間是否出現轉移。

# 綜合財務報表 附註

2025年12月31日

## 2. 會計政策 (續)

### 2.4 重要會計政策 (續)

#### 非金融資產減值

如有跡象顯示資產出現減值，或須對資產進行年度減值測試（存貨、遞延所得稅資產、金融資產及投資物業除外），則會估計該項資產的可收回金額。資產的可收回金額按資產或現金產生單位的使用價值與其公允價值減出售成本的較高者計算，並就個別資產釐定，惟該項資產並無產生很大程度上獨立於其他資產或其他組別資產的現金流入則除外，在此情況下，就該項資產所屬的現金產生單位釐定可收回金額。

減值虧損僅於資產賬面值超逾可收回金額時確認。於評估使用價值時，估計未來現金流量以反映當時市場對貨幣時間價值的估計及該項資產的特有風險的除稅前貼現率貼現至現值。任何減值虧損均於其產生期間自損益表內與減值資產功能一致的該等開支分類內扣除。

於各報告期末，均會評估是否有跡象顯示過往已確認的減值虧損可能不再存在或可能減少。如出現該跡象，則會估計可收回金額。過往已確認的資產減值虧損（商譽除外），僅於釐定該項資產的可收回金額所採用的估計出現變化時回撥，但有關金額不得超逾假設過往年度並無就該項資產確認減值虧損而應釐定的賬面值（已扣除任何折舊／攤銷）。回撥減值虧損於其產生期間計入損益表。

#### 關聯方

某名人士符合以下條件時，則視為與本集團相關聯：

- (a) 該方為一名人士或其家族的近親，而該名人士
  - (i) 控制或共同控制本集團；
  - (ii) 對本集團施以重大影響；或
  - (iii) 是本集團或其母公司的主要管理層成員；

或

## 2. 會計政策 (續)

### 2.4 重要會計政策 (續)

#### 關聯方 (續)

- (b) 該方為符合下列任一條件的實體：
- (i) 和本集團是同一集團的成員；
  - (ii) 是另一實體 (或另一實體的母公司、附屬公司或同系附屬公司) 的聯營公司或合營公司；
  - (iii) 與本集團同為相同第三方的合營企業；
  - (iv) 是第三方實體的聯營公司且另一實體亦是該第三方實體的合營公司；
  - (v) 是本集團或與本集團關聯的實體就員工福利而設的離職後福利計劃；
  - (vi) 受(a)項所述人士控制或共同控制；
  - (vii) (a)(i)項所述人士對該實體施以重大影響或是該實體 (或其母公司) 的主要管理層成員；及
  - (viii) 該實體或其所屬集團的任何成員公司向本集團或本集團的母公司提供主要管理人員服務。

#### 物業、廠房及設備以及折舊

物業、廠房及設備 (在建工程除外) 按成本減累計折舊及任何減值虧損入賬。物業、廠房及設備項目的成本包括其購買價及將資產達致其運作狀況及運往所在地作擬定用途的任何直接應佔成本。

物業、廠房及設備項目投入運作後產生的開支 (如維修及保養) 一般於產生期間自損益表扣除。在符合確認條件的情況下, 重大檢驗的開支將予以資本化並重置資產的賬面價值。倘物業、廠房及設備的主要部分須定期替換, 則本集團將該等部分確認為具特定可使用年期的個別資產, 並相應折舊。

# 綜合財務報表 附註

2025年12月31日

## 2. 會計政策 (續)

### 2.4 重要會計政策 (續)

#### 物業、廠房及設備以及折舊 (續)

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年和餘下租期 (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

如物業、廠房及設備項目各部分的可使用年期各有不同，該項目的成本乃按合理基準在各部分間進行分配，而每部分則各自計算折舊。剩餘價值、可使用年期及折舊方法至少會於各財政年結日進行審核及調整 (如適用)。

物業、廠房及設備項目 (包括已首次確認的任何重大部分) 於出售時或預期日後不會因使用或出售而帶來經濟利益時終止確認。在終止確認該項資產的同一年度，於損益表確認的出售或報廢的任何盈虧為有關資產的出售所得款項淨額與其賬面值間的差額。

在建工程按成本減任何減值虧損列賬，且不計提折舊。在建工程於完工及可供使用時重新分類至適當的物業、廠房及設備類別。

#### 投資物業

投資物業為持作賺取租金收入及／或資本增值的土地及樓宇權益。該等物業初步以成本 (包括交易成本) 計量，其後按成本減累計折舊及累計減值虧損 (如有) 列賬。投資性房地產的估計可使用年期如下：

土地及樓宇	27至40年
-------	--------

#### 無形資產 (商譽除外)

個別收購的無形資產於初步確認時按成本計量。於業務合併時收購無形資產的成本乃為收購當日的公允價值。無形資產的可使用年期評估為有限或無限。年期有限的無形資產其後於可使用經濟年期內攤銷，並於有跡象顯示無形資產可能出現減值時評估減值。可使用期有限的無形資產的攤銷年期及攤銷方法於各財政年結日審核至少一次。

#### 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。

## 2. 會計政策 (續)

### 2.4 重要會計政策 (續)

#### 無形資產 (商譽除外) (續)

##### 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至5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。

##### 租賃

本集團於合約開始時評估合約是否為租賃或包含租賃。倘合約賦予權利於一段時間內控制已識別資產的用途以換取對價，則合約為租賃或包含租賃。

##### 本集團作為承租人

本集團對所有租賃 (惟短期租賃及低價值資產租賃除外) 採取單一確認及計量方法。本集團確認租賃負債以作出租賃付款，而使用權資產指使用相關資產的權利。

#### (a) 使用權資產

使用權資產乃於租賃開始日期 (即相關資產可供使用的日期) 確認。使用權資產按成本減累計折舊及任何減值虧損計量，並就任何重新計量租賃負債作出調整。使用權資產成本包括已確認租賃負債金額、已產生的初始直接成本及於開始日期或之前作出的租賃付款減任何已收取租賃獎勵。使用權資產於資產租期按直線法折舊。

倘租賃資產的所有權於租期結束時轉移至本集團或成本反映購買選擇權的行使情況，則使用資產估計可使用年期計算折舊。

## 2. 會計政策 (續)

### 2.4 重要會計政策 (續)

#### 租賃 (續)

##### 本集團作為承租人 (續)

###### (b) 租賃負債

於租賃開始日期按租賃期內將作出的租賃付款現值確認租賃負債。租賃付款包括定額付款 (含實質定額款項) 減任何租賃獎勵應收款項、取決於指數或利率的可變租賃款項以及預期根據剩餘價值擔保支付的金額。租賃付款亦包括本集團合理確定行使的購買選擇權的行使價及在租期反映本集團行使終止租賃選擇權時，有關終止租賃的罰款。不取決於指數或利率的可變租賃付款在出現觸發付款的事件或條件的期間內確認為開支。

於計算租賃付款的現值時，由於租賃內含利率不易釐定，故本集團使用其租賃開始日期的增量借款率計算。於開始日期後，租賃負債金額的增加反映了利息的增長，其減少則關乎所作出的租賃付款。此外，倘存在租期修改、租期變動、租賃付款變動 (如由指數或利率變動引起的未來租賃付款變動) 或購買相關資產權利的評估變動，則重新計量租賃負債的賬面值。

###### (c) 短期租賃

本集團對其門店的短期租賃 (即該等於開始日期的租期為12個月或以下且不包含購買權的租賃) 應用短期租賃確認豁免。

短期租賃的租賃付款於租期內按直線法確認為開支。

##### 本集團作為出租人

倘本集團為出租人，於租賃開始時 (或修改租賃時) 將其各個租賃分類為經營租賃或融資租賃。

所有本集團並未轉讓資產所有權所附帶的絕大部分風險及回報的租賃歸類為經營租賃。當合約包含租賃及非租賃部分時，本集團根據其相對獨立出售價格基準將合約中代價分配予各個部分。租金收入於租期內按直線法列賬並按其經營性質計入綜合損益及其他全面收入表中的收益。於磋商及安排經營租賃時產生的初始直接成本乃計入租賃資產的賬面值，並於租期內按相同方法確認為租金收入。或然租金乃於所賺取的期間內確認為收益。

##### 土地使用權

根據使用權資產會計政策入賬的土地使用權乃按成本減累計攤銷及累計減值虧損列賬。成本指就使用各類廠房及樓宇所在土地的權利 (為期20至50年不等) 所支付的代價。土地使用權攤銷按土地使用權年期以直線法計算。

## 2. 會計政策 (續)

### 2.4 重要會計政策 (續)

#### 投資及其他金融資產

##### 首次確認及計量

金融資產於初步確認時分類為隨後按攤銷成本計量及以公允價值計量且其變動計入損益。

金融資產於初步確認時的分類視乎金融資產合約現金流量的特徵及本集團管理該等資產的業務模式。除並無重大融資成分或本集團並未就此應用不調整重大融資成分影響實際權宜方法的應收貿易款項外，本集團初步按其公允價值加 (倘並非以公允價值計量且其變動計入損益的金融資產) 交易成本計量金融資產。如下文「收益確認」所載政策，並無重大融資成分或本集團並未就此應用實際權宜方法的應收貿易款項按國際財務報告準則第15號釐定的交易價格計量。

為使金融資產按攤銷成本或以公允價值計量且其變動計入其他全面收益分類及計量，需產生純粹為支付本金及未償還本金利息 (「純粹支付本金及利息」) 的現金流量。現金流量並非純粹支付本金及利息的金融資產，不論其業務模式如何，均以公允價值計量且其變動計入損益分類及計量。

本集團管理金融資產的業務模式指為產生現金流量管理金融資產的方式。業務模式釐定現金流量會否來自收取合約現金流量、出售金融資產或以上兩者。按攤銷成本分類及計量的金融資產按持有金融資產目的為收取合約現金流量的業務模式持有，而以公允價值計量且其變動計入其他全面收益分類及計量的金融資產按目的為持有以收取合約現金流量及出售的業務模式持有。不屬於上述業務模式持有的金融資產以公允價值計量且其變動計入損益分類及計量。

購買或出售須按法規或市場慣例一般規定的期限內交付的金融資產均於交易日 (即本集團承諾購買或出售資產的日期) 確認。

##### 後續計量

金融資產的後續計量視乎以下分類：

以攤銷成本計量金融資產 (債務工具)

按攤銷成本列賬的金融資產隨後使用實際利率法計量，並可予減值。收益及虧損於資產終止確認、修改或減值時於損益中確認。

以公允價值計量且其變動計入損益的金融資產

以公允價值計量且其變動計入損益的金融資產乃於財務狀況表以公允價值列賬，而公允價值變動淨額則於損益表確認。

## 2. 會計政策 (續)

### 2.4 重要會計政策 (續)

#### 終止確認金融資產

金融資產 (或 (如適用) 一項金融資產的一部分或一組類似金融資產的一部分) 主要在下列情況下被終止確認 (即自本集團綜合財務狀況表中移除) :

- 收取該項資產所得現金流量的權利已屆滿; 或
- 本集團已轉讓其收取該項資產所得現金流量的權利, 或已根據一項「轉付」安排, 在並無嚴重延遲的情況下, 負責向第三方全數支付所收取現金流量; 以及(a)本集團已轉讓該項資產的絕大部分風險及回報; 或(b)本集團並無轉讓或保留該項資產絕大部分風險及回報, 但已轉讓該項資產的控制權。

當本集團已轉讓其收取該項資產所得現金流量的權利或已訂立一項轉付安排, 則其將評估其是否保留擁有該項資產的風險及回報, 或其保留該等風險及回報的程度。倘其並無轉讓或保留該項資產的絕大部分風險及回報, 且並無轉讓該項資產的控制權, 本集團繼續按本集團的持續參與程度確認該轉讓資產。在此情況下, 本集團亦確認相關負債。已轉讓的資產及相關負債按反映本集團已保留的權利及責任的基準計量。

持續參與指就已轉讓資產作出的保證, 並按該項資產的原賬面價值與本集團或須償還的對價數額上限的較低者計算。

#### 金融資產減值

本集團就所有並非以公允價值計量且其變動計入損益持有的債務工具確認預期信用損失 (「預期信用損失」) 撥備。預期信用損失乃以根據合約應付的合約現金流量與本集團預期收取的所有現金流量之間的差額為基準, 按原有實際利率相近的差額貼現。預期現金流量將包括來自銷售所持有抵押品或其他信用增級的現金流量, 此乃合約條款不可或缺的部分。

#### 一般方法

預期信用損失於兩個階段進行確認。對於自初步確認後並無顯著增加的信貸風險, 預期信用損失就可能於未來12個月內 (12個月預期信用損失) 出現的違約事件計提撥備。對於自初步確認後有顯著增加的信貸風險, 須在信用損失風險預期的剩餘年期計提虧損撥備, 不論違約事件於何時發生 (全期預期信用損失)。

於各報告日期, 本集團於評估自初步確認後金融工具的信貸風險是否顯著增加時, 本集團將於報告日期金融工具發生的違約風險與初步確認日起金融工具發生的違約風險進行比較, 本集團會考慮合理且可支持的資料, 包括無需付出不必要的成本或努力而可得的歷史及前瞻性資料。本集團認為, 當合約付款逾期超過30天時, 信貸風險顯著增加。

## 2. 會計政策 (續)

### 2.4 重要會計政策 (續)

#### 金融資產減值 (續)

##### 一般方法 (續)

本集團將合約付款逾期90日的金融資產視作違約。然而，於若干情況下，當內部或外部資料顯示本集團不可能在本集團採取任何信貸提升安排前悉數收回未償還合約金額時，本集團亦可能認為該金融資產違約。

當無法合理預期收回合約現金流量時，則撇銷金融資產。

按攤銷成本計量的金融資產在一般方法下可能會發生減值，並且除了應收貿易款項及採用簡化方法的合約資產（以下詳述）外，它們在以下階段分類用於預期信用損失計量。

第一階段 — 金融工具自初步確認以來信貸風險未顯著增加，且其虧損撥備相等於12個月預期信用損失

第二階段 — 金融工具自初步確認後信貸風險顯著增加，但並非信貸減值金融資產且其虧損撥備相等於全期預期信用損失

第三階段 — 於報告日期信貸減值的金融資產（但不是購買或原始信貸減值），其虧損撥備相等於全期預期信用損失

##### 簡化方法

對於不包含重大融資成分的應收貿易款項，或本集團採用實際權宜之計，不會就重大融資成分的影響調整時，本集團採用簡化方法進行預期信用損失計量。根據簡化方法，本集團不會追蹤信貸風險的變化，而是於各報告日期進行全期預期信用損失確認虧損撥備。本集團已根據其歷史信用損失經驗建立撥備矩陣，並根據債務人及經濟環境的前瞻性因素作出調整。

## 2. 會計政策 (續)

### 2.4 重要會計政策 (續)

#### 金融負債

##### 首次確認及計量

金融負債於初步確認時分類為應付款項(視適用情況而定)。

所有金融負債初步按公允價值確認，倘為應付款項，則扣除直接應佔交易成本。

本集團的金融負債包括貿易及其他應付款項、應付特許使用費。

##### 後續計量

金融負債的後續計量視乎以下分類：

##### 按攤銷成本計量的金融負債(貿易及其他應付款項)

於首次確認後，貿易應付款項及其他應付款項其後以實際利率法按攤銷成本計量，但若折現的影響並不重大，於此情況下，則按成本列賬。損益會於負債終止確認時透過實際利率攤銷程序於損益表確認。

攤銷成本經計及任何收購折扣或溢價及組成實際利率整體部分的費用或成本計算得出。實際利率攤銷計入損益表中的財務成本內。

##### 終止確認金融負債

當負債的責任被解除或取消或屆滿，金融負債將被終止確認。

如現有金融負債由條款有重大差異的相同放款人負債所取代，或現有負債的條款有重大修訂，此類交換或修訂將被視為取消確認原負債及確認新負債處理，有關賬面值的差額於損益表確認。

## 2. 會計政策 (續)

### 2.4 重要會計政策 (續)

#### 分類為權益及金融負債

債務及權益工具根據合同安排的實質內容以及金融負債及權益工具的定義分類為金融負債或權益。

金融負債為符合以下條件的任何負債：(a)在潜在不利於實體的條件下(i)向另一實體交付現金或其他金融資產；或(ii)與另一實體交換金融資產或金融負債的合同責任；或(b)將會或可能以實體自有權益工具結算的合同，且屬(i)實體須或可能須交付實體可變數目的自有權益工具的非衍生工具；或(ii)將或可能以固定金額現金或其他金融資產交換實體固定數目的自有權益工具以外方式結算的衍生工具。

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。

#### 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)。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。

#### 現金及等同現金項目

財務狀況表內的現金及等同現金項目包括手頭現金及銀行現金，以及可隨時轉換為已知數額的現金、價值變動風險不大及為履行短期現金承諾持有而一般於3個月內到期的短期高流動性存款。

就綜合現金流量表而言，現金及等同現金項目包括手頭及銀行現金，以及上文界定的短期存款，減去須按要求償還並構成本集團現金管理組成部分的銀行透支。

#### 撥備

由於過往事件導致現時須承擔(法律或推定)責任，而未來可能需流失資源以履行責任，且能可靠估計責任的數額，則會確認撥備。

# 綜合財務報表 附註

2025年12月31日

## 2. 會計政策 (續)

### 2.4 重要會計政策 (續)

#### 所得稅

所得稅包括即期及遞延所得稅。與於損益以外確認項目相關的所得稅於其他全面收益或直接於權益確認。

即期稅項資產及負債，乃根據於各報告期末已頒佈或實質上已頒佈的稅率（及稅法），並考慮本集團開展業務的國家的現行詮釋及慣例，按預期自稅務機關退回或付予稅務機關的金額計量。

遞延所得稅項根據在報告期末的資產及負債的稅基與其就財務申報而呈列的賬面值之間的所有暫時差額按負債法計提撥備，惟第二支柱所得稅並無確認遞延所得稅。

遞延所得稅負債就所有應課稅暫時差額確認，但下列情況除外：

- 倘遞延所得稅負債乃因在一項並非業務合併的交易中初步確認商譽或資產或負債而產生，且於交易時並不影響會計利潤或應課稅利潤或虧損，亦不會產生相等應課稅及可抵扣暫時差額；及
- 就與於附屬公司、聯營公司及合營企業的投資有關的應課稅暫時差額而言，暫時差額的撥回期間為可控制，而該等暫時差額於可見將來可能不會撥回。

遞延所得稅資產乃就所有可扣減暫時差額、未動用稅項抵免及任何未動用稅項虧損的結轉予以確認。只限於有應課稅利潤可供對銷可扣減暫時差額，以及可動用結轉的未動用稅項抵免與及未動用稅務虧損的情況下，方會確認遞延所得稅資產，惟下列情況除外：

- 與可扣減暫時差額有關的遞延所得稅資產乃因在一項並非業務合併的交易中初步確認資產或負債而產生，且於交易時並不影響會計利潤或應課稅利潤或虧損，亦不會產生相等應課稅及可抵扣暫時差額；及
- 就與於附屬公司、聯營公司及合營企業的投資有關的可扣減暫時差額而言，遞延所得稅資產僅於暫時差額於可見將來有可能撥回以及將有應課稅利潤以動用暫時差額以作對銷的情況下，方予確認。

遞延所得稅資產的賬面值於各報告期末被審閱，如不再可能取得足夠應課稅利潤以動用全部或部分遞延所得稅資產，則會作出相應調減。尚未確認的遞延所得稅資產於各報告期末進行重估，並確認至有可能取得足夠應課稅利潤以收回全部或部分遞延所得稅資產為止。

## 2. 會計政策 (續)

### 2.4 重要會計政策 (續)

#### 所得稅 (續)

遞延所得稅資產及負債是根據預期在變現資產或清償負債期間的稅率計算，而該稅率乃基於報告期末已頒佈或實質上已頒佈的稅率 (及稅法) 釐定。

當及僅當本集團有合法可執行的權利將即期稅項資產與即期稅項負債抵銷，且遞延所得稅資產及遞延所得稅負債與同一稅務機關對同一應課稅實體或不同應課稅實體徵收的所得稅相關，而該等不同的應課稅實體於各未來期間預期有大額遞延所得稅負債或資產將予結算或收回時，擬按淨額基準結算即期稅務負債及資產或同時變現資產及結算負債，則遞延所得稅資產與遞延所得稅負債互相抵銷。

#### 收入確認

##### 來自客戶合約的收入

來自客戶合約的收入乃於商品或服務的控制權轉讓予客戶時確認，該金額能反映本集團預期就交換該等商品有權獲得的對價。

當合同代價包含可變金額，代價的金額按本集團就轉讓貨品或服務予客戶而有權換取的金額估計。可變代價於合同開始時估計並受限制，直至可變代價相關的不確定性消除情況下，已確認的累計收入金額不大可能出現重大收入撥回時為止。

商品銷售的收益於資產控制權轉移至客戶時確認，一般於交付商品時確認。

- 批發  
本集團的批發業務透過特許經銷商向終端消費者銷售商品。當產品交付予特許經銷商，貨品控制權已轉移。當產品已交付予特許經銷商、特許經銷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特許經銷商接受產品時，控制權即被視為已轉移。部分商品銷售合約賦予特許經銷商退貨權及銷售量回扣，從而產生可變對價。
- 直營店零售銷售  
本集團的直接零售業務透過直營門店向終端消費者銷售商品。商品收入在控制權轉移時予以確認。當商品在實體門店直接交付給客戶時，即視為控制權已轉移。商品銷售合約賦予客戶退貨權利，從而產生可變對價。

# 綜合財務報表 附註

2025年12月31日

## 2. 會計政策 (續)

### 2.4 重要會計政策 (續)

#### 收入確認 (續)

#### 來自客戶合約的收入 (續)

- 電商渠道銷售

本集團的電商渠道透過互聯網向終端消費者銷售商品，收入於產品控制權轉移至客戶時確認。控制權被視為在產品交付給客戶時轉移。交易透過信用卡或支付卡，或線上支付平台完成結算。商品銷售合約賦予客戶退貨權利，從而產生可變對價。

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。

(i) 退貨權

就賦予終端消費者及特許經銷商提供於指定期限內退貨權利的合同而言，使用預期價值法估計將不會被退回的貨品，原因為該方法最能預測本集團將有權收取的可變代價金額。國際財務報告準則第15號關於可變代價估計限制的要求已予應用，以釐定可計入交易價格的可變代價金額。預期退回貨品會被確認為退款負債而非收入。退貨權資產（以及對銷售成本的相應調整）亦就自客戶收回貨品的權利而予以確認。

(ii) 批量返利

本集團可能在特許經銷商於期間內購買產品超過合約中規定的若干門檻後，提供回購折扣。該折扣將用於抵減客戶應付金額。

#### 其他來源收入

租金收入按時間比例基準在租期內確認。不依賴於指數或利率的可變租賃付款於其產生的會計期間內確認為收入。

## 2. 會計政策 (續)

### 2.4 重要會計政策 (續)

#### 收入確認 (續)

##### 其他收入

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、定期存款)，則按融資收入呈列。

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。

股息收入於確立股東收取付款的權利時確認。股息涉及的經濟利益可能流入本集團，且股息數額能可靠地計量。

##### 合約負債

合約負債於本集團轉移相關商品前收取客戶付款時確認。合約負債於本集團履行合約 (即將相關商品或服務的控制權轉移至客戶) 時確認為收益。

##### 政府補助

政府補助於可合理確認將會收取補助及將符合所有附帶條件時按公允價值確認。如補助涉及開支項目，則於其擬補助的成本產生期間內有系統地確認為收入。

倘補助與資產有關，則公允價值計入遞延收入賬，並於相關資產的預計可使用年期內每年等額分期撥入損益表或從資產的賬面值中扣除並以扣減折舊費用方式計入損益表。

##### 股份支付

本集團的員工 (包括董事) 以股份支付方式收取酬金，而員工則提供服務以換取股權工具 (「股權結算交易」)。與員工進行的以股權結算的交易的成本乃參考授出日期的公允價值計量。公允價值由二項式模型或股份市值確定，進一步詳情載於綜合財務報表附註29。

以股權結算交易的成本，連同權益相應增加部分，在績效及／或服務條件獲得履行的期間於員工福利開支內確認。在歸屬日期前，每個報告期末確認的股權結算交易的累計開支，反映歸屬期已屆滿部分及本集團對最終將會歸屬的股權工具數量的最佳估計。在某一期間內在損益表內扣除或進賬，乃反映累計開支於期初與期末確認時的變動。

# 綜合財務報表 附註

2025年12月31日

## 2. 會計政策 (續)

### 2.4 重要會計政策 (續)

#### 股份支付 (續)

釐定獎勵於授出日期的公允價值時，不會考慮服務及非市場績效條件，但會評估達成該等條件的可能性，作為本集團對最終將歸屬的股權工具數量的最佳估計。市場績效條件反映於授出日期公允價值內。獎勵所附帶但並無相關服務要求的任何其他條件視為非歸屬條件。除非有另外的服務及／或績效條件，否則非歸屬條件反映於獎勵的公允價值內，並將即時支銷獎勵。

因未達成非市場表現及／或服務條件而並無最終歸屬的獎勵不會確認開支。倘獎勵包括市場或非歸屬條件，有關交易視為歸屬，而不論市場或非歸屬條件是否獲達成，前提是所有其他表現及／或服務條件均已獲達成。

倘修改權益結算獎勵的條款，而獎勵的原條款已達成，則至少確認開支，猶如有關條款未經修改。此外，倘任何修改導致以股份為基礎的付款於修改日期計量的公允價值總額增加或於其他方面對僱員有利，則就該等修改確認開支。倘權益結算獎勵被註銷，則視作已於註銷日期歸屬，而尚未確認的任何獎勵開支即時確認。

計算每股盈利時，尚未行使購股權的攤薄效應，反映為額外股份攤薄。

#### 其他員工福利

##### 退休金計劃

本集團的附屬公司員工須參加由當地市政府運作的中央退休金計劃。本集團須按其工資成本的5%至16%向中央退休金計劃供款。供款於根據中央退休金計劃的規則應付時自損益表扣除。

本集團根據強制性公積金計劃條例為合資格參與定額供款強制性公積金退休福利計劃（「強積金計劃」）的僱員設立強積金計劃。供款是按僱員基本薪金的若干百分比計算，並根據強積金計劃的規則於應付時在收益表扣除。強積金計劃資產與本集團資產分開存放，由獨立管理的基金持有。本集團一經向強積金計劃供款，有關僱主供款即全數歸僱員所有。

## 2. 會計政策 (續)

### 2.4 重要會計政策 (續)

#### 股息

末期股息獲股東於股東大會批准時確認為負債。建議末期股息於綜合財務報表附註披露。

#### 外幣

該等財務報表以本公司的功能貨幣人民幣呈列。本集團內各實體自行釐定其各自的功能貨幣，各實體的財務報表項目均以所定功能貨幣計量。本集團的實體所記錄的外幣交易初步按其各自於交易日時的功能貨幣匯率換算入賬。以外幣計值的貨幣資產及負債按有關功能貨幣於各報告期末的適用匯率再換算。所有自貨幣項目結算或換算產生的差額於損益表確認。

按歷史成本以外幣計量的非貨幣項目，採用初步交易日期的匯率換算。按公允價值以外幣計量的非貨幣項目，採用計量公允價值當日的匯率換算。重新換算非貨幣項目而產生的收益或虧損，按確認該項目的公允價值變動的收益或虧損一致的方法處理 (公允價值收益或虧損於其他全面收益或損益確認的項目，其換算差額亦分別於其他全面收益或損益確認)。

若干海外附屬公司、聯營公司及合營企業的功能貨幣並非人民幣。於報告期末，該等實體的資產及負債按報告期末的現行匯率換算為人民幣，及其損益表乃按與交易日期的該等現行匯率相若的匯率換算為人民幣。

所產生的匯兌差額於其他全面收益確認，並於匯兌波動儲備中累計，惟非控股權益應佔的差額除外。出售海外業務時，儲備中與該特定海外業務有關的累計金額於損益表中確認。

# 綜合財務報表 附註

2025年12月31日

## 三. 重大會計判斷及估計

編製本集團財務報表時，管理層須作出判斷、估計及假設，而該等判斷、估計及假設會影響收入、資產及負債的已呈報金額及其附帶的披露事項以及或然負債的披露。此等假設及估計的不確定性可能導致將來須對受影響的資產或負債的賬面值作出重大調整。

### 判斷

管理層在應用本集團會計政策的過程中，除有關估計外，亦作出下列對綜合財務報表中確認的數額有最重大影響的判斷：

#### 投資物業與自用物業的分類

本集團釐定一項物業是否符合資格列作投資物業，並於作出判斷時制定標準。投資物業指持有以賺取租金或資本增值或兩者兼備的物業。因此，本集團考慮一項物業所產生的現金流量是否大部分獨立於本集團持有的其他資產。若干物業包括部分持作賺取租金或資本增值，而其他部分則持有作生產或供應貨品或服務或作行政用途。倘該等部分物業可以獨立出售或根據融資租賃獨立出租，本集團會就各部分獨立入賬。倘該等部分物業不可獨立出售，則僅當持有作生產或供應貨品或服務或作行政用途的部分微不足道時，該物業方為投資物業。判斷按獨立物業基準釐定配套服務是否非常重要，以致該物業不符合資格列作投資物業。

#### 遞延所得稅資產

倘可能有應課稅溢利以抵銷未動用稅項虧損，則就有關虧損確認遞延所得稅資產。管理層於釐定可予以確認之遞延所得稅資產數額時，須根據可能出現未來應課稅溢利之時間及數額，以及未來稅務規劃策略作出重大判斷。

於2025年12月31日，本集團尚未就未動用稅項虧損550,581,000元人民幣（2024年：359,586,000元人民幣）確認遞延所得稅資產。該等稅項虧損涉及曾錄得虧損的附屬公司，尚未屆滿，且未必可用於抵銷本集團內其他實體的應課稅收入。該等附屬公司並無可部分支持將該等虧損確認為遞延所得稅資產的應課稅暫時差額或稅務籌劃機會。為此，本集團釐定不把稅項虧損確認為遞延所得稅資產。

### 估計的不確定性

報告期末為未來作出的主要假設及其他主要不明朗估計要素載述如下，該等因素極有可能使下一財政年度的資產及負債賬面值出現重大調整。

#### 退貨的可變代價

本集團就將計入銷售附有退貨權的商品交易價格的可變代價進行估計。

本集團已開發一個預測銷售退貨的統計模型。該模型使用不同銷售渠道下過往退貨數據得出預期退貨百分比。該等百分比用於釐定可變代價的預期價值。倘相比過往退貨模式出現任何重大變動，將會影響本集團估計的預期退貨百分比。

### 三. 重大會計判斷及估計 (續)

#### 估計的不確定性 (續)

##### 退貨的可變代價 (續)

本集團每半年更新對預期退貨的評估，並相應調整退款負債。預期退貨的估計值對情況變化相當敏感，而本集團過去的退貨經驗未必能代表客戶未來實際的退貨情況。

##### 存貨撥備

本集團存貨核算按成本與可變現淨值較低者入賬。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。

##### 分派股息產生的預扣稅

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。

##### 金融資產預期信貸虧損撥備

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。進一步詳情載於綜合財務報表附註38。

##### 非金融資產減值 (商譽除外)

本集團於各報告期末評估所有非金融資產 (包括使用權資產) 是否出現任何減值的跡象。無限年期的無形資產會每年及於出現減值跡象的其他時候進行減值測試。其他非金融資產於有跡象顯示賬面值可能無法收回時進行減值測試。資產或現金產生單位賬面值超逾其可回收金額 (即高出其公允價值減出售成本及其使用價值) 時，則存在減值。公允價值減出售成本乃按以公平交易方式就類似資產從具有約束力的銷售交易可獲得數據，或可觀察市價減出售資產的已增量成本計量。倘未能發現有關交易，則會使用適當估值模式。當使用價值計算或按收入法計算公允價值減出售成本時，管理層必須估計來自資產或現金產生單位的預期未來現金流量，並選擇合適的貼現率以計算該等現金流量的現值。進一步詳情載於綜合財務報表附註13及14。

# 綜合財務報表 附註

2025年12月31日

## 4. 分部資料及收入

本集團管理層分別監察本集團運營分部的業績，以作出資源分配及績效評估的決定。分部業績是根據可報告的分部損益來評估的，這是對稅前調整損益的衡量標準。

本集團主要從事體育用品相關的單一業務，本集團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

	2025年 千元人民幣	2024年 千元人民幣
鞋類	14,650,546	14,300,341
服裝	12,327,039	12,050,245
器材及配件	2,620,832	2,325,057
<b>總計</b>	<b>29,598,417</b>	<b>28,675,643</b>

#### 按銷售渠道劃分之收入

	2025年 千元人民幣	2024年 千元人民幣
中國市場		
銷售予特許經銷商	13,773,187	12,956,716
直接經營銷售	6,654,917	6,883,319
電子商務渠道銷售	8,743,238	8,304,759
其他地區	427,075	530,849
<b>總計</b>	<b>29,598,417</b>	<b>28,675,643</b>

上述分地區收入以裝運／交貨目的地為基準。

截至2025年及2024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%。

#### 4. 分部資料及收入 (續)

##### (b) 客戶合同相關負債

	2025年 千元人民幣	2024年 千元人民幣
合同負債—客戶墊款	321,514	303,785
合同負債—客戶忠誠度計劃	47,487	64,733
<b>總計</b>	<b>369,001</b>	<b>368,518</b>

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

	2025年 千元人民幣	2024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	303,785	480,425
合同負債—客戶忠誠度計劃	64,733	72,112
<b>總計</b>	<b>368,518</b>	<b>552,537</b>

於2024年1月1日，本集團的合同負債為552,537,000元人民幣，且該等款項在截至2024年12月31日止年度已全部確認為收入。

#### 5. 其他收入及其他收益—淨額

	2025年 千元人民幣	2024年 千元人民幣
政府補助 (附註a)	413,550	381,078
租金收入	110,726	97,467
特許使用費收入	51,690	64,527
以公允價值計量且變動計入損益的理財產品贖回收益	65,145	35,195
以公允價值計量且變動計入損益的投資公允價值 (損失) / 收益及股息收入—淨額	(11,772)	23,081
投資性房地產的折舊及相關支出	(131,886)	(113,785)
投資性房地產的減值 (附註14)	(269,020)	(333,372)
<b>總計</b>	<b>228,433</b>	<b>154,191</b>

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2025年12月31日止年度確認的政府補助中，總金額為402,675,000元人民幣元（2024年：354,062,000元人民幣）是無條件的，由相關部門酌情決定，而剩餘金額10,875,000元人民幣（2024年：27,016,000元人民幣）是根據政府補助所附各項條件的履行情況確認為收益。

# 綜合財務報表 附註

2025年12月31日

## 六. 融資收入及開支

	2025年 千元人民幣	2024年 千元人民幣
銀行結餘及存款之利息收入	296,709	429,525
貼現利息費用—應付特許使用費 (附註26)	(597)	(1,362)
租賃利息費用 (附註15)	(101,423)	(126,994)
外幣匯兌損失淨額	(91,842)	(73,893)
借款利息	(26,828)	(28,176)
其他	(42,901)	(23,996)
<b>融資開支</b>	<b>(263,591)</b>	<b>(254,421)</b>
<b>融資收入—淨額</b>	<b>33,118</b>	<b>175,104</b>

## 七. 除所得稅前溢利

	2025年 千元人民幣	2024年 千元人民幣
於銷售成本確認為開支之存貨成本	14,648,186	14,099,802
廣告及市場推廣開支	3,165,794	2,721,226
員工成本開支，包括董事薪酬 (附註a)	2,453,741	2,452,157
— 工資及薪金	2,129,764	2,141,557
— 購股權及限制性股份	72,776	77,700
— 退休金計劃供款 (包含住房福利)	251,201	232,900
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	1,239,545	1,263,000
佣金及訂貨會相關費用	939,920	921,686
運輸及物流開支	926,995	914,984
研究及產品開發開支 (附註a)	702,167	675,955
物業、機器及設備折舊 (附註a)	709,648	1,095,092
使用權資產折舊	498,114	613,087
使用權資產減值	283,411	171,942
無形資產 (包括商譽) 減值	76,428	23,535
物業、機器及設備減值	72,281	81,807
土地使用權及無形資產攤銷	69,150	63,093
核數師酬金		
— 核數服務	5,000	5,950
— 非核數服務	385	2,878

附註：

- (a) 研究及產品開發開支包括本集團研究開發活動所涉及的物業、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。

## 8. 董事薪酬

根據上市規則、香港公司條例第383(1) (a)、(b)、(c)及(f)條及公司(披露董事利益的資料)規例第2部披露的本年度董事及最高行政人員薪酬如下：

	2025年 千元人民幣	2024年 千元人民幣
袍金(包括相關津貼)	2,733	3,047
其他酬金：		
薪金	40,899	32,872
酌情花紅	33,492	39,698
津貼(包括住房及其他津貼)及實物福利	59,015	34,783
僱主之退休福利計劃供款	2,009	1,753
小計	135,415	109,106
<b>總計</b>	<b>138,148</b>	<b>112,153</b>

其他福利包括保險金以及年內於損益表扣除之購股權及獎勵股份之公允價值。

年內，根據本公司之購股權計劃及限制性股份獎勵計劃，一名董事獲授購股權，而若干董事則獲授限制性股份，作為彼向本集團提供服務之回報，進一步詳情載於綜合財務報表附註29。該等購股權及股份之公允價值(已於歸屬期內於損益表確認)乃於授出日期釐定，而本年度財務報表所載金額已列入上述董事及主要行政人員薪酬披露。

### (a) 獨立非執行董事

年內向獨立非執行董事支付的袍金及相關津貼如下：

	2025年 千元人民幣	2024年 千元人民幣
王亞非女士	705	539
顧福身先生	705	539
陳振彬先生	685	519
王雅娟女士	638	250
<b>總計</b>	<b>2,733</b>	<b>1,847</b>

年內並無應付獨立非執行董事的其他酬金(2024年：無)。

# 綜合財務報表 附註

2025年12月31日

## 8. 董事薪酬 (續)

### (b) 執行董事

	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 千元人民幣	僱主之 退休福利 計劃供款 千元人民幣	薪酬總額 千元人民幣
2024年						
執行董事：						
高坂武史先生	-	16,872	17,991	11,045	132	46,040
李麒麟先生	1,200	1,000	1,707	2,790	15	6,712
李寧先生	-	15,000	20,000	20,948	1,606	57,554
<b>總計</b>	<b>1,200</b>	<b>32,872</b>	<b>39,698</b>	<b>34,783</b>	<b>1,753</b>	<b>110,306</b>
2025年						
執行董事：						
高坂武史先生	-	21,614	15,000	24,911	142	61,667
李麒麟先生	-	2,785	1,980	10,322	42	15,129
李寧先生	-	16,500	16,512	23,782	1,825	58,619
<b>總計</b>	<b>-</b>	<b>40,899</b>	<b>33,492</b>	<b>59,015</b>	<b>2,009</b>	<b>135,415</b>

高坂武史先生及李寧先生為本集團聯席行政總裁。

年內，概無本集團董事放棄任何酬金，而本集團概無向本集團任何董事支付酬金，作為加入本集團或加入本集團後之獎勵（2024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（2024年：無）。概無就獲提供董事服務而給予第三方或第三方應收的代價（2024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（2024年：無）。

## 9. 五名最高薪人士

截至2025年12月31日止年度，本集團五位最高薪人士包括三位（2024年：兩位）董事，彼等之薪酬載於附註8。年內已付及應付予本集團其餘兩位（2024年：三位）非董事及非主要行政人員最高薪人士的酬金總額如下：

	2025年 千元人民幣	2024年 千元人民幣
薪金	3,886	14,436
酌情花紅	11,404	14,056
其他福利	9,516	12,114
退休福利計劃供款	270	442
	<b>25,076</b>	<b>41,048</b>

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損益表確認之購股權及獎勵股份之以股份為基礎的酬金開支。

屬於下列薪酬範圍之非董事及非主要行政人員最高薪僱員人數如下：

	人數	
	2025年	2024年
酬金範圍		
12,000,001港元至16,000,000港元	2	2
16,000,001港元至20,000,000港元	–	1
20,000,001港元至24,000,000港元	–	–
24,000,001港元至28,000,000港元	–	–
28,000,001港元至32,000,000港元	–	–
	<b>2</b>	<b>3</b>

於年內及過往年度，就兩名非董事亦非首席執行官的最高薪酬僱員為本集團提供的服務而向其授出購股權及獎勵股份，進一步詳情載於綜合財務報表附註29。已於授出日期釐定該等購股權之公允價值並於歸屬期於損益表內確認，而本年度財務報表內所載金額已計入上述非董事亦非首席執行官最高薪酬僱員的薪酬披露中。

# 綜合財務報表 附註

2025年12月31日

## 10. 所得稅開支

	2025年 千元人民幣	2024年 千元人民幣
即期所得稅		
— 企業所得稅 (附註a)	1,174,880	1,181,428
— 已取得中國大陸附屬公司股息和利息之預提所得稅 (附註b)	167,500	122,205
	1,342,380	1,303,633
遞延所得稅	(88,900)	(206,942)
所得稅開支	1,253,480	1,096,691

本公司於開曼群島註冊成立。根據開曼群島法律，本公司毋須繳付應交所得稅。本公司之附屬公司RealSports Pte Ltd.是一家根據英屬處女群島之國際商業公司法註冊成立的公司，獲豁免繳納英屬處女群島所得稅。

附註：

- (a) 本集團在中國大陸設立的附屬公司適用25%的企業所得稅稅率（2024年：25%），但一家在廣西壯族自治區設立的附屬公司適用9%的優惠稅率（2024年：9%）和一家在廣東省設立的附屬公司適用15%的優惠稅率（2024年：25%）除外。截至2025年12月31日止年度香港利得稅已就在香港產生的預估應計稅溢利按16.5%之稅率（2024年：16.5%）作出撥備。
- (b) 根據中國大陸現行稅收規則，本集團來源於中國大陸設立附屬公司之股息及利息須分別繳納5%及7%的預提稅項。
- (c) 本集團在經濟合作與發展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附屬公司註冊成立／成立的若干司法管轄區頒佈，並分別已於2024年1月1日及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）。根據本集團管理層的評估，截至2025年12月31日止年度，支柱二立法對本集團的年度實際稅率並無重大影響。

## 10. 所得稅開支 (續)

適用於按本公司及其大部分附屬公司所在及／或經營的司法權區的法定稅率計算的除稅前利潤的稅項開支與按實際稅率計算的所得稅費用的對賬，以及適用稅率（即法定稅率）與實際稅率的對賬如下：

	2025年 千元人民幣	2024年 千元人民幣
除所得稅前溢利	4,189,223	4,109,609
按25%稅率計算之稅項 (2024年：25%)	1,047,306	1,027,402
按境外不同稅率計算之影響	(356)	(3,466)
附屬公司的優惠稅率	(79,743)	(77,089)
未確認遞延所得稅資產之暫行差異及稅項虧損	126,433	82,043
動用先前未確認之暫行差異及稅項虧損	(5,227)	-
就稅務而言不得扣減之開支	38,105	34,944
應佔合營企業及聯營公司溢利及虧損	(64,474)	(64,075)
毋須繳稅收入	(13,064)	(15,590)
集團公司間股息及利息之預繳稅	204,500	112,522
稅項開支	1,253,480	1,096,691

## 11. 股息

	2025年 千元人民幣	2024年 千元人民幣
中期－每股已發行或於可換股證券轉換後將予發行的本公司 普通股33.59分人民幣 (2024年：37.75分人民幣)	863,742	970,385
建議末期－每股已發行或於可換股證券轉換後將予發行的本公司 普通股23.36分人民幣 (2024年：20.73分人民幣)	604,130	536,148
	1,467,872	1,506,533

本年度的建議末期股息方案需經本公司股東在即將召開的股東週年大會上批准方可作實。

# 綜合財務報表 附註

2025年12月31日

## 12. 每股收益

每股基本收益乃基於本公司普通股權益持有人應佔年內溢利，以及年內發行在外普通股加權平均數計算。

每股攤薄收益金額乃基於本公司普通股權益持有人應佔年內溢利計算。計算使用的普通股加權平均數為用以計算每股基本收益的年內發行在外普通股數目，以及假設所有潛在攤薄普通股被視作行權或轉換為普通股時以無償方式發行的普通股加權平均數。

每股基本及攤薄收益乃按下列數據計算：

	2025年 千元人民幣	2024年 千元人民幣
<b>收益</b>		
用作計算每股基本收益的本公司普通股權益持有人應佔溢利	2,935,743	3,012,918
<b>股份</b>		
計算每股基本收益所用之年內發行在外普通股加權平均數(千股)	2,577,193 <sup>#</sup>	2,575,562 <sup>#</sup>
攤薄之影響—普通股加權平均數(千股)：		
限制性股份	8,672	10,012
購股權	54	101
<b>總計</b>	<b>2,585,919</b>	<b>2,585,675</b>

<sup>#</sup> 在計算加權平均股數時，已剔除了本公司持有的庫存股份數量。

13. 物業、機器及設備

2024年

	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
<b>截至2024年12月31日止年度</b>							
於2024年1月1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
於2024年1月1日，扣除累計折舊及減值	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	322,244	-	-	-	-	-	322,244
轉撥	1,025,349	9,344	-	191	13,188	(1,048,072)	-
轉撥至投資性房地產 (附註14)	-	-	-	-	-	(139,312)	(139,312)
自投資性房地產轉撥 (附註14)	26,198	-	-	-	-	70,518	96,716
出售	-	(20,439)	-	(8,141)	(4,020)	-	(32,600)
折舊費用	(87,930)	(826,645)	(105,888)	(32,552)	(42,077)	-	(1,095,092)
減值	-	(81,807)	-	-	-	-	(81,807)
匯率重估	6,907	-	-	-	-	-	6,907
於2024年12月31日，扣除累計折舊及減值	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

# 綜合財務報表 附註

2025年12月31日

## 13. 物業、機器及設備 (續)

### 2025年

	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
<b>截至2025年12月31日止年度</b>							
於2025年1月1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
於2025年1月1日，扣除累計折舊及減值	2,919,071	255,205	130,842	244,679	93,906	966,751	4,610,454
新增	17,966	378,859	123,283	109,694	26,086	337,665	993,553
轉撥	683,500	294	-	13,745	23,200	(720,739)	-
轉撥至投資性房地產 (附註14)	(48,888)	-	-	-	-	-	(48,888)
出售	(174)	(7,643)	-	(844)	(1,787)	-	(10,448)
折舊費用	(114,517)	(392,740)	(113,627)	(45,821)	(42,943)	-	(709,648)
減值	-	(72,281)	-	-	-	-	(72,281)
匯率重估	(8,634)	(342)	-	-	(32)	-	(9,008)
於2025年12月31日，扣除累計折舊及減值	3,448,324	161,352	140,498	321,453	98,430	583,677	4,753,734
於2025年12月31日：							
成本	3,931,463	2,640,766	711,218	509,880	302,308	583,677	8,679,312
累計折舊及減值	(483,139)	(2,479,414)	(570,720)	(188,427)	(203,878)	-	(3,925,578)
賬面淨值	3,448,324	161,352	140,498	321,453	98,430	583,677	4,753,734

#### 附註：

於2025年及2024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，本集團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的相關租賃物業裝修進行了減值評估。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。該計算使用了基於本集團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12%（2024年：12%），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%（2024年：3%），這是根據歷史業績和經營計劃確定的。於2025年及2024年12月31日，在使用價值的計算中，超過3年的長期增長率為0%。

本集團管理層根據評估結果確定，於2025年及2024年12月31日，某些門店的可收回金額低於賬面金額。因此，分別就物業、機器及設備及使用權資產確認減值損失72,281,000元人民幣（2024年：81,807,000元人民幣）及283,411,000元人民幣（2024年：171,942,000元人民幣）。

## 14. 投資性房地產

	2025年 千元人民幣	2024年 千元人民幣
於1月1日之賬面值	2,913,826	1,560,455
新增	5,467	–
收購一間附屬公司	–	1,699,207
轉撥至物業、機器及設備 (附註13)	–	(96,716)
自物業、機器及設備轉撥 (附註13)	48,888	–
自在建工程轉撥 (附註13)	–	139,312
折舊費用	(99,170)	(86,295)
減值 (附註a)	(269,020)	(333,372)
匯率重估	(42,351)	31,235
於12月31日之賬面值	2,557,640	2,913,826

附註：

- (a) 截至2025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號資產減值對截至2025年12月31日對投資性房地產進行減值評估。本集團參照投資性房地產各自於2025年12月31日的公允價值 (使用收益法釐定) 估計投資性房地產的可收回金額。

根據減值評估結果，截至2025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269,020,000元人民幣 (2024年12月31日：333,372,000元人民幣)。

- (b) 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

本公司董事基於各物業的性質、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。本集團管理層每年決定委任外部專業估值師，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。

就財務報告進行估值時，本集團管理層會至少每年兩次與估值師討論估值假設及估值結果。

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2025年及2024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：

	公允價值計量採納	
	2025年12月31日	2024年12月31日
重大不可觀察輸入數據 (第三層)		
辦公室、商業及工業房地產	2,601,028	2,946,343

# 綜合財務報表 附註

2025年12月31日

## 14. 投資性房地產 (續)

附註：(續)

(b) 披露以成本模式計量的投資性房地產的公允價值 (續)

使用重大不可觀察輸入數據作公允價值計量的資料

估值技術	重大不可觀察輸入數據	範圍或加權平均		關係	
		2025年	2024年		
中國大陸的物業，包括辦公大樓、商業樓宇、公寓及工業樓宇	收益法	租期收益率 <sup>1</sup>	5.15% - 7.23%	4.80% - 6.60%	租期收益率越高，公允價值
		復歸收益率 <sup>1</sup>	5.40% - 7.48%	5.05% - 6.85%	越低
		月租 <sup>2</sup>	辦公大樓：83.79 - 213.75	辦公大樓：86.68 - 222.30	復歸收益率越高，公允價值
		(人民幣/平方米/月)	商業樓宇：77.87 - 237.50	商業樓宇：72.83 - 271.32	越低
			公寓：46.69 - 55.82	公寓：48.13 - 54.96	月租越高，公允價值越高
		工業樓宇：15.69 - 17.43	工業樓宇：17.43 - 18.30		
香港的物業，包括辦公大樓及商業樓宇	收益法	租期收益率 <sup>1</sup>	3.35%	3.15%	租期收益率越高，公允價值
		復歸收益率 <sup>1</sup>	3.60%	3.40%	復歸收益率越高，公允價值
		月租 <sup>2</sup>	辦公大樓：26.47 - 41.51	辦公大樓：30.01 - 39.44	月租越高，公允價值越高
		(港元/平方米/月)	商業樓宇：35.88 - 131.55	商業樓宇：35.08 - 140.00	

1. 基於相關可觀察到的市場交易分析及間接可觀察到的市場資訊解讀，釐定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。

## 15. 租賃

### 本集團作為出租人

本集團根據經營租賃安排租賃包括辦公室、倉庫及零售店舖的投資性房地產(附註14)。該等租賃的條款通常要求租戶支付擔保按金並根據當時的現行市況進行定期租金調整。年內本集團確認的租金收入為110,726,000元人民幣(2024年: 97,467,000元人民幣)。

於2025年12月31日,日後本集團根據與其租戶之經營租賃的應收未貼現租賃款項如下:

	2025年 千元人民幣	2024年 千元人民幣
1年內	112,664	90,757
1至2年	49,291	71,808
2至3年	28,908	28,482
3至4年	13,838	16,630
4至5年	4,349	5,316
5年後	7,685	536
	<b>216,735</b>	<b>213,529</b>

### 本集團作為承租人

本集團有用於其業務營運的辦公室、倉庫及零售店舖的租賃合約。辦公室、倉庫及零售店舖的租期通常為2至5年,惟若干零售店舖的租期為12個月或以內。一般而言,本集團不可向本集團以外人士轉讓及分租租賃資產。若干租賃合約包含可變租賃付款條款,詳情於下文載述。

#### (A) 使用權資產

本集團使用權資產的賬面值及其年內變動情況如下:

	辦公室、倉庫及零售店舖	
	2025年 千元人民幣	2024年 千元人民幣
於1月1日的賬面值	1,576,667	2,184,054
新增	822,892	363,810
折舊	(498,114)	(613,087)
減值	(283,411)	(171,942)
因租期終止而減少	(56,310)	(186,168)
	<b>1,561,724</b>	<b>1,576,667</b>

# 綜合財務報表 附註

2025年12月31日

## 15. 租賃 (續)

### 本集團作為承租人 (續)

#### (B) 租賃負債

	2025年 千元人民幣	2024年 千元人民幣
於1月1日的賬面值	1,936,137	2,541,953
新租賃	822,892	363,810
年內已確認利息的累積值	101,423	126,994
付款	(728,316)	(856,075)
因租期終止而減少	(76,982)	(240,545)
於12月31日的賬面值	2,055,154	1,936,137
分析為：		
即期部分	589,603	551,610
非即期部分	1,465,551	1,384,527

租賃負債的到期日分析於綜合財務報表附註38披露。

#### (C) 於損益內確認的租賃相關款項如下：

	附註	2025年 千元人民幣	2024年 千元人民幣
使用權資產折舊	7	498,114	613,087
使用權資產減值 (附註13)	7	283,411	171,942
租賃利息費用	6	101,423	126,994
與短期租賃有關的開支 (計入銷售及經銷開支及 行政開支)	7	564,793	522,119
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)	7	674,752	740,881
出售使用權資產的收益		(20,672)	(54,377)
於損益內確認款項總額		2,101,821	2,120,646

2025年租賃現金流出總額為1,967,861,000元人民幣 (2024年：2,127,722,000元人民幣)。

## 15. 租賃 (續)

### 本集團作為承租人 (續)

#### (D) 可變租賃付款

部分物業租賃包含與店舖產生的銷售掛鈎的可變付款條款。就多數單個店舖而言，最多100%的租賃付款乃根據可變付款條款而釐定，其比例介乎店舖銷售額的5%至25%。可變付款安排主要用於減輕新開設店舖的固定成本負擔。取決於銷售的可變租賃付款在觸發可變租賃付款的條件發生當期於損益中確認。

倘本集團所有簽訂該等可變租賃合同的店舖的銷售額增加10%，將會增加租賃付款總額約45,410,000元人民幣（2024年：61,602,000元人民幣）。

## 16. 土地使用權

	2025年 千元人民幣	2024年 千元人民幣
於1月1日的賬面值	150,864	154,654
攤銷費用	(3,790)	(3,790)
於12月31日的賬面值	147,074	150,864
成本	190,479	190,479
累計攤銷	(43,405)	(39,615)

本集團的所有土地使用權均位於中國大陸，並以租賃方式持有，租期介乎20至50年。

# 綜合財務報表 附註

2025年12月31日

## 17. 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
<b>2024年12月31日</b>						
於2024年1月1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
於2024年1月1日的成本，扣除累計攤銷及減值	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)
於2024年12月31日	72,387	6,687	122,329	33,333	-	234,736
於2024年12月31日及於2025年1月1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
<b>2025年12月31日</b>						
於2025年1月1日的成本，扣除累計攤銷及減值	72,387	6,687	122,329	33,333	-	234,736
新增	-	864	46,763	16,258	-	63,885
出售	-	-	(10)	-	-	(10)
攤銷開支	-	(1,693)	(43,839)	(19,828)	-	(65,360)
減值	(72,387)	(4,041)	-	-	-	(76,428)
於2025年12月31日	-	1,817	125,243	29,763	-	156,823
於2025年12月31日						
成本	143,778	35,594	350,711	123,836	61,279	715,198
累計攤銷及減值	(143,778)	(33,777)	(225,468)	(94,073)	(61,279)	(558,375)
賬面淨值	-	1,817	125,243	29,763	-	156,823

## 17. 無形資產 (續)

### 商譽減值測試

於2025年12月31日，商譽的成本為143,778,000元人民幣，包括以下收購產生之商譽：(1)於2009年收購凱勝體育產生之商譽72,387,000元人民幣，全部已於2025年12月31日減值(包括年內確認減值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67,087,000元人民幣，全部已於年初前減值；以及(3)於2021年收購李寧資訊(香港)有限公司產生之商譽成本4,304,000元人民幣，全部已於年初前減值。

於2025年12月31日，本集團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，於企業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或現金產生單位組別。獲分配商譽之各現金產生單位或組別為實體內就內部管理而監察商譽之最低層級。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。

就收購凱勝體育產生之商譽而言，可收回金額按使用價值計算。該等計算利用基於本集團管理層批核的財政預算的稅前現金流量預測。在首5年的預測期內，與凱勝體育有關的現金產生單位的預測平均收入增長率7%(2024年：10%)，預測期第五年後採用的平均收入增長率為2%(2024年：1%)。截至2025年12月31日止年度，凱勝體育的現金產生單位採用的稅前折現率為12.92%(2024年：17.77%)，反映與現金產生單位有關的特定風險。

根據本集團管理層進行的減值評估結果，截至2025年12月31日止年度，分配予凱勝體育現金產生單位之商譽出現減值。截至2025年12月31日止年度，就分配予凱勝體育現金產生單位之商譽確認減值虧損人民幣72,387,000元。

## 18. 按權益法入賬之投資

	2025年 千元人民幣	2024年 千元人民幣
聯營公司	1,455,414	1,389,320
合營企業	374,654	354,618
	1,830,068	1,743,938
減：一間聯營公司減值	(2,128)	—
	1,827,940	1,743,938

本集團與聯營公司或合營企業之間的應收及應付貿易款項結餘載於綜合財務報表附註35。

# 綜合財務報表 附註

2025年12月31日

## 18. 按權益法入賬之投資 (續)

### (a) 於聯營公司之投資

於2025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。下表列示個別而言並非重大的本集團聯營公司的合併財務資料：

	2025年 千元人民幣	2024年 千元人民幣
分佔聯營公司年內溢利	208,823	184,933
分佔聯營公司全面收益總額	208,823	184,933
已宣派股息	(142,729)	(126,636)
減值	(2,128)	-
本集團於聯營公司之投資的賬面總值	1,453,286	1,389,320

本集團的聯營公司詳情如下：

名稱	註冊及營業地點	已發行股份/ 註冊股本	本集團所持實際股權		主要業務
			2025年	2024年	
上海紅雙喜股份有限公司	中國/中國大陸	112,000,000元 人民幣	47.5%	47.5%	製造及銷售體育用品
湖北動能體育用品有限公司	中國/中國大陸	100,000,000元 人民幣	20.0%	20.0%	製造及銷售體育用品
單仕競中國有限公司	香港	1,000港元	30.0%	30.0%	品牌特許
朋晟有限公司	英屬處女群島	200,000,000港元	29.0%	29.0%	銷售體育用品

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。

18. 按權益法入賬之投資 (續)

(b) 於合營企業之投資

於2025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。下表列示個別而言並非重大的本集團合營企業的合併財務資料：

	2025年 千元人民幣	2024年 千元人民幣
分佔合營企業年內溢利	49,074	71,366
分佔合營企業全面收益總額	49,074	71,366
已宣派股息	(45,538)	(45,895)
本集團於合營企業之投資的賬面總值	374,654	354,618

本集團的合營企業詳情如下：

名稱	註冊及營業地點	已發行股份/ 註冊股本	本集團所持實際股權		主要業務
			2025年	2024年	
李寧艾高有限公司	香港	48,600,000港元	50.0%	50.0%	銷售體育用品
廣西寧站體育科技有限公司	中國/中國大陸	145,000,000元 人民幣	55.0%	55.0%	製造及銷售體育用品
廣西寧泰服裝有限公司	中國/中國大陸	55,000,000元 人民幣	55.0%	55.0%	製造及銷售體育用品
廣西寧恒針紡織有限公司	中國/中國大陸	30,000,000元 人民幣	55.0%	-	製造及銷售體育用品

\* 由於根據該等實體的相關權益持有人協議須就批准若干相關活動取得該等實體權益持有人的一致同意，故於該等實體的投資入賬列作於合營企業的投資。

# 綜合財務報表 附註

2025年12月31日

## 19. 存貨

	2025年 千元人民幣	2024年 千元人民幣
原料	30,112	19,355
在製品	17,795	19,486
製成品	2,804,565	2,726,202
	2,852,472	2,765,043
減：撇減存貨至可變現淨值之撥備	(158,679)	(166,817)
	2,693,793	2,598,226

截至2025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14,648,186,000元人民幣（2024年：14,099,802,000元人民幣），包括轉回存貨撥備8,138,000元人民幣（2024年：計提存貨撥備32,090,000元人民幣）。

## 20. 應收貿易款項

	2025年 千元人民幣	2024年 千元人民幣
應收賬款	1,426,585	1,046,249
減：應收貿易款項預期信貸虧損撥備	(37,906)	(41,658)
	1,388,679	1,004,591

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2025年及2024年12月31日，基於發票日期的應收貿易款項賬齡分析如下：

	2025年 千元人民幣	2024年 千元人民幣
0至30天	623,072	578,293
31至60天	562,397	395,312
61至90天	188,609	28,912
91至180天	22,891	13,085
180天以上	29,616	30,647
總計	1,426,585	1,046,249

## 20. 應收貿易款項 (續)

應收貿易款項預期信貸虧損撥備年內變動如下：

	2025年 千元人民幣	2024年 千元人民幣
於1月1日	41,658	38,215
應收貿易款項預期信貸虧損撥備 (轉回) / 計提	(3,267)	8,704
年內撇銷之不可收回應收貿易款項	(482)	(4,980)
匯率重估	(3)	(281)
於12月31日	37,906	41,658

由於當前應收款項於短時間內到期，其賬面價值被合理視為與公允價值相若。

本集團採用國際財務報告準則第9號的簡化方法計量預期信貸虧損，即對所有應收貿易款項確認整個存續期的預期損失撥備。本報告期內應收貿易款項的虧損撥備減少3,752,000元人民幣至37,906,000元人民幣（2024年：增加3,443,000元人民幣至41,658,000元人民幣）。

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面臨財務困難、債務人可能破產或進行財務重組、債務人違約或未還款及未執行與本集團的還款計劃。

## 21. 其他資產

	2025年 千元人民幣	2024年 千元人民幣
退回權資產	548,202	538,607
預付供應商款項	23,386	51,167
待認證進項增值稅	137,197	212,213
預付廣告費用	55,635	32,365
預付租金	41,814	42,604
購入物業、廠房及設備及投資性房地產預付款項	8,226	5,450
其他	16,019	16,819
減：非即期部分	830,479 (8,226)	899,225 (5,450)
即期部分	822,253	893,775

# 綜合財務報表 附註

2025年12月31日

## 22. 其他應收款項

	2025年 千元人民幣	2024年 千元人民幣
租金按金	336,736	339,681
其他	70,554	76,290
	407,290	415,971
減：其他應收款項預期信貸虧損撥備	(6,026)	(4,020)
	401,264	411,951
減：非即期部分	(165,693)	(166,519)
即期部分	235,571	245,432

## 23. 現金及等同現金項目、受限制之銀行存款及定期存款

### (a) 現金及等同現金項目

	2025年 千元人民幣	2024年 千元人民幣
銀行及手頭現金	15,275,516	7,198,591
初步期限為三個月內的定期存款	1,441,035	300,005
	16,716,551	7,498,596

以下列貨幣為單位之現金及等同現金項目之分析如下：

	2025年 千元人民幣	2024年 千元人民幣
以人民幣為單位	12,516,193	3,890,430
以港元為單位	3,953,077	3,383,778
以英鎊為單位	107,634	100,146
以美元為單位	131,239	118,901
以歐元為單位	2,047	1,870
以其他貨幣為單位	6,361	3,471
	16,716,551	7,498,596

23. 現金及等同現金項目、受限制之銀行存款及定期存款 (續)

(b) 受限制之銀行存款

	2025年 千元人民幣	2024年 千元人民幣
受限制之銀行存款	200	23,261

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：

	2025年 千元人民幣	2024年 千元人民幣
以人民幣為單位	200	23,261

(c) 定期存款

	2025年 千元人民幣	2024年 千元人民幣
定期存款—以人民幣為單位	3,256,889	10,642,331
即期部分：原到期日超過三個月及於一年內	1,092,575	8,264,361
非即期部分	2,164,314	2,377,970

截至2025年12月31日止年度，本集團定期存款之實際年利率介乎2.15%至3.10%（截至2024年12月31日止年度：介乎2.40%至3.50%）。於2025年12月31日，應收之應計利息收入92,575,000元人民幣（2024年12月31日：664,361,000元人民幣）及64,314,000元人民幣（2024年12月31日：77,970,000元人民幣）分別計入上述定期存款之即期部分及非即期部分。

於報告期末，本集團以人民幣計值的現金及銀行結餘為12,516百萬元人民幣（2024年12月31日：3,890百萬元人民幣）。人民幣不能自由兌換成其他貨幣。然而，根據中國大陸《外匯管理條例》及《結匯、售匯及付匯管理規定》，本集團可透過經授權開展外匯業務的銀行將人民幣兌換成其他貨幣。

現金及等同現金項目、受限制之銀行存款及定期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存款的賬面價值。

# 綜合財務報表 附註

2025年12月31日

## 24. 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。由於應付貿易款項於短時間內到期，其賬面價值被合理視為與公允價值相若。

於報告期末基於發票日期的應付貿易款項賬齡分析如下：

	2025年 千元人民幣	2024年 千元人民幣
0至30天	1,283,123	1,256,889
31至60天	554,018	324,869
61至90天	58,478	23,734
91至180天	2,157	19,364
181至365天	3,918	28
365天以上	-	248
	<b>1,901,694</b>	<b>1,625,132</b>

## 25. 其他應付款項及應計費用

	2025年 千元人民幣	2024年 千元人民幣
應計銷售及市場推廣開支	1,110,419	1,022,829
退款負債 (附註b)	1,080,042	1,062,103
購置物業、機器及設備應付款項	480,211	602,515
應付工資及福利	674,308	562,322
銷售回扣	461,942	486,700
其他應付稅項	71,874	90,363
其他	214,584	222,590
	<b>4,093,380</b>	<b>4,049,422</b>

附註：

(a) 其他應付款項及應計費用主要以人民幣計價。

(b) 本集團就向客戶退還部分或全部已收(或應收)代價的義務確認退款負債，並按本集團最終預期須退還予客戶的金額計量。本集團每半年重新評估預期退還率。截至2025年12月31日，退款負債的賬面價值為1,080,042,000元人民幣(2024年：1,062,103,000元人民幣)。

本集團亦確認預期客戶退回貨品的收回權利。退回權資產按原賬面價值計量。截至2025年12月31日，退回權資產的賬面價值為548,202,000元人民幣(2024年：538,607,000元人民幣)(附註21)。由於客戶通常需將產品以可銷售狀態退回，故收回成本及退回貨品之價值減少並不重大。

(c) 由於其他應付款項及應計費用於短時間內到期，其賬面價值被合理視為與公允價值相若。

## 26. 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。

	2025年 千元人民幣	2024年 千元人民幣
於1月1日的賬面值	57,417	47,065
新增	66,188	93,974
付款	(89,182)	(85,062)
累計利息費用 (附註6)	597	1,362
匯率重估	(368)	78
於12月31日的賬面值	34,652	57,417
非即期部分	—	16,500
即期部分	34,652	40,917

應付特許使用費主要以人民幣及美元為單位。

## 27. 遞延所得稅

遞延所得稅資產／(負債)之變動分析如下：

	2024年12月31日						
	股息及利息 預提稅 千元人民幣	使用權資產 千元人民幣	收購附屬公司 之公允價值調整 千元人民幣	累計應收 利息收入 千元人民幣	銷售退款資產 千元人民幣	其他 千元人民幣	總計 千元人民幣
遞延所得稅負債							
於2024年1月1日	(237,288)	(577,338)	(319,593)	(54,945)	(103,562)	(15,405)	(1,308,131)
於損益表扣除／(計入)	9,683	120,954	59,015	(21,887)	(31,090)	11,667	148,342
於2024年12月31日之遞延所得稅負債總額	(227,605)	(456,384)	(260,578)	(76,832)	(134,652)	(3,738)	(1,159,789)

	2024年12月31日								
	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	累計稅項虧損 千元人民幣	應計項目 千元人民幣	租賃負債 千元人民幣	以權益結算 以股份為基礎 之付款 千元人民幣	銷售退款負債 千元人民幣	折舊超過有關 折舊撥備 千元人民幣	總計 千元人民幣
遞延所得稅資產									
於2024年1月1日	123,673	113,559	70,039	218,970	635,490	68,381	202,245	49,503	1,481,860
於損益表計入／(扣除)	47,742	16,309	(2,182)	42,952	(151,456)	7,846	63,281	34,108	58,600
於2024年12月31日之 遞延所得稅資產總額	171,415	129,868	67,857	261,922	484,034	76,227	265,526	83,611	1,540,460

# 綜合財務報表 附註

2025年12月31日

## 27. 遞延所得稅 (續)

	2025年12月31日						
	股息及 利息預提稅 千元人民幣	使用權資產 千元人民幣	收購附屬公司 之公允價值調整 千元人民幣	累計應收 利息收入 千元人民幣	銷售退款資產 千元人民幣	其他 千元人民幣	總計 千元人民幣
遞延所得稅負債							
於2025年1月1日	(227,605)	(456,384)	(260,578)	(76,832)	(134,652)	(3,738)	(1,159,789)
於損益表(計入)/扣除	(37,000)	(44,831)	42,521	46,472	(2,398)	1,792	6,556
於2025年12月31日之遞延所得稅負債總額	(264,605)	(501,215)	(218,057)	(30,360)	(137,050)	(1,946)	(1,153,233)

	2025年12月31日								
	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	累計稅項虧損 千元人民幣	應計項目 千元人民幣	租賃負債 千元人民幣	以權益結算 以股份為基礎 之付款 千元人民幣	銷售退款負債 千元人民幣	折舊超過有關 折舊撥備 千元人民幣	總計 千元人民幣
遞延所得稅資產									
於2025年1月1日	171,415	129,868	67,857	261,922	484,034	76,227	265,526	83,611	1,540,460
於損益表計入/(扣除)	63,825	22,447	(19,365)	31,060	29,755	4,076	4,484	(53,938)	82,344
於2025年12月31日之 遞延所得稅資產總額	235,240	152,315	48,492	292,982	513,789	80,303	270,010	29,673	1,622,804

就呈列目的而言，若干遞延所得稅資產及負債已於財務狀況表中抵銷。以下為就財務報告目的而對本集團遞延所得稅餘額的分析：

	2025年 千元人民幣	2024年 千元人民幣
於綜合財務狀況表確認的遞延所得稅資產淨值	984,539	949,424
於綜合財務狀況表確認的遞延所得稅負債淨額	(514,968)	(568,753)
	469,571	380,671

遞延所得稅資產乃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2026年至2030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550,581,000元人民幣(2024年：359,586,000元人民幣)確認遞延所得稅資產124,756,000元人民幣(2024年：75,897,000元人民幣)，皆因管理層相信該等稅項虧損在到期日前很可能不被使用。

本公司並未就中國大陸附屬公司於2008年1月1日之後產生的可分配保留溢利11,603,853,000元人民幣(2024年：12,027,274,000元人民幣)而需支付的預提稅項確認遞延所得稅負債580,193,000元人民幣(2024年：601,364,000元人民幣)，皆因本集團目前未有計劃於可預見將來分配至於本集團於中國大陸以外註冊成立的公司。

## 28. 普通股

	股份數目 (千股)	金額 千港元
<b>股份</b>		
<b>法定股本 (每股面值0.10港元)</b>		
於2024年及2025年12月31日	10,000,000	1,000,000
	2025年 千元人民幣	2024年 千元人民幣
已發行及繳足：		
普通股	235,854	235,853

本公司普通股之變動概述如下：

	2025年		2024年	
	已發行股份數目	普通股 千元人民幣	已發行股份數目	普通股 千元人民幣
<b>於1月1日</b>	2,584,797,906	235,853	2,625,414,708	239,546
根據購股權計劃發行股份 (附註a)	-	-	317,400	30
因可換股證券的換股權獲行使而發行股份 (附註30)	13,099	1	3,298	-
註銷庫存股份 (附註b)	-	-	(40,937,500)	(3,723)
<b>於12月31日</b>	2,584,811,005	235,854	2,584,797,906	235,853

附註：

- (a) 於截至2025年12月31日止年度，概無向本集團任何僱員發行股份（2024年：根據本公司之購股權計劃以加權平均發行價每股13.36港元發行317,400股股份，同時將30,000元人民幣及3,887,000元人民幣分別貸計入股本及股份溢價科目，並將1,298,000元人民幣自其他儲備轉撥至股份溢價科目）。
- (b) 於截至2025年12月31日止年度，概無註銷庫存股份。於2024年1月，本公司註銷40,937,500股庫存股份。

# 綜合財務報表 附註

2025年12月31日

## 29. 以股份為基礎之付款

### (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。

2014年購股權計劃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2014年購股權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：

	2025年		2024年	
	每股加權平均 行使價 港元	購股權數目 (千份)	每股加權平均行 使價 港元	購股權數目 (千份)
於1月1日	21.76	3,090	20.98	3,407
已行使	-	-	13.36	(317)
於12月31日	21.76	3,090	21.76	3,090
於12月31日可行使	21.76	3,090	21.76	3,090

於2025年12月31日及2024年12月31日，2014年購股權計劃尚未行使之購股權有以下到期日及行使價：

到期日	2025年		2024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)
2029年5月16日	13.16	250	13.16	250
2027年12月31日	22.52	2,840	22.52	2,840
總計		3,090		3,090
期末尚未行使購股權之加權平均剩餘合約 年期		2.1年		3.1年

## 29. 以股份為基礎之付款 (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，董事會建議於本公司股東特別大會上向本公司股東（「股東」）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10年內有效並具有效力。

年內根據2024年購股權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：

	2025年		2024年	
	每股加權平均 行使價 港元	購股權數目 (千份)	每股加權平均行 使價 港元	購股權數目 (千份)
於1月1日	-	-	-	-
已授出	16.14	11,018	-	-
於12月31日	16.14	11,018	-	-

年內所授股權結算購股權的公允價值乃於授予日期採用二項式模型估計，當中考慮到購股權的授予條款及條件。下表列出所用模型的輸入值：

	2025年
股息收益率(%)	3.12
波幅(%)	53.73
無風險利率(%)	2.66
購股權的預計年期(年)	5.95
加權平均股價(每股港元)	16.14

購股權的預計年期乃基於過去十年的歷史數據，未必代表可能發生的行使模式。預期波幅反映假設歷史波幅能夠代表未來趨勢，而實際情況未必如此。

# 綜合財務報表 附註

2025年12月31日

## 29. 以股份為基礎之付款 (續)

### (b) 2024年購股權計劃 (續)

於2025年12月31日及2024年12月31日，2024年購股權計劃尚未行使之購股權有以下到期日及行使價：

到期日	2025年		2024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)
2034年5月30日	16.14	11,018	-	-
總計		11,018		-
期末尚未行使購股權之加權平均剩餘合約 年期		8.4年		不適用

### (c) 2016年限制性股份獎勵計劃

本公司於2016年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」)，自2016年7月14日起計10年內有效及生效。

本公司實施2016年限制性股份獎勵計劃，旨在為本集團吸納新晉人才，以及激勵及留用現有人才，包括董事、僱員、高級職員、代理或顧問。

根據2016年限制性股份獎勵計劃授出的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本公司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公開市值釐定。

根據2016年限制性股份獎勵計劃已授出之股份數目及相關公允價值變動如下：

	2025年		2024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	54.16	9,789	66.19	9,578
已授出	15.25	29,559	15.79	2,813
已歸屬	28.78	(1,353)	43.26	(1,326)
已沒收	56.75	(3,601)	71.21	(1,276)
於12月31日	21.45	34,394	54.16	9,789

## 29. 以股份為基礎之付款 (續)

### (d) 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，股東批准採納一項股份獎勵計劃（「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。2024年股份獎勵計劃自採納日期起計10年內有效並具有效力。

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2025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。

購股權計劃及限制性股份獎勵計劃之權益工具之公允價值，已於歸屬期內計入綜合損益表。截至2025年12月31日止年度，計入綜合損益表的金額為72,776,000元人民幣（2024年：77,700,000元人民幣）。

# 綜合財務報表 附註

2025年12月31日

## 30. 其他儲備

	資本儲備 (附註a) 千元人民幣	法定公積金 (附註b) 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c) 千元人民幣	外幣波動儲備 千元人民幣	總計 千元人民幣
於2024年1月1日	645,586	1,069,743	337,454	2,374	(33,644)	2,021,513
年內其他全面收益：						
境外經營折算的匯兌差異	-	-	-	-	52,205	52,205
以股權結算之購股權及限制性股份獎勵計劃	-	-	77,700	-	-	77,700
限制性股份獎勵計劃下歸屬之庫存股份	-	-	(50,432)	-	-	(50,432)
購股權計劃下之股份發行	-	-	(1,298)	-	-	(1,298)
轉撥至法定儲備	-	157,732	-	-	-	157,732
因可換股證券的換股權行使而發行股份	-	-	-	(7)	-	(7)
以股份為基礎之付款的稅務影響	(5,747)	-	-	-	-	(5,747)
於2024年12月31日及2025年1月1日	639,839	1,227,475	363,424	2,367	18,561	2,251,666
年內其他全面收益：						
境外經營折算的匯兌差異	-	-	-	-	(85,120)	(85,120)
以股權結算之購股權及限制性股份獎勵計劃	-	-	240,661	-	-	240,661
根據限制性股份獎勵計劃被沒收時轉回	-	-	(167,885)	-	-	(167,885)
限制性股份獎勵計劃歸屬之庫存股份	-	-	(34,468)	-	-	(34,468)
轉撥至法定儲備	-	170,064	-	-	-	170,064
因可換股證券的換股權行使而發行股份	-	-	-	(29)	-	(29)
以股份為基礎之付款的稅務影響	301	-	-	-	-	301
於2025年12月31日	640,140	1,397,539	401,732	2,338	(66,559)	2,375,190

附註：

(a) 資本儲備

於2025年12月31日，資本儲備主要指就購股權計劃及限制性股份獎勵計劃下以股份為基礎之付款確認的累計稅務結果。

(b) 法定公積金

根據中國大陸公司法，在中國大陸註冊的公司須將法定除稅後利潤的10%轉撥至法定儲備，直至儲備的累計總額達到公司註冊資本的50%。待有關當局批准後，法定儲備可用於抵銷任何累計虧損或增加公司的註冊資本。法定儲備不可用於分派股息。

(c) 可換股證券

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，否則不符合條件贖回可換股證券。可換股證券不符合國際會計準則第32號對金融負債之定義，因此，在初始確認時被分類為權益。

截至2025年12月31日止年度內，賬面價值為38,000港元（相當於約29,000元人民幣）之可換股證券已轉換為13,099股本公司普通股（附註28）。於2025年12月31日，賬面價值為2,987,000港元（相當於約2,338,000元人民幣）之可換股證券尚未轉換，於持有人行使換股權後可轉換為1,053,934股本公司普通股。

### 31. 綜合現金流量表附註

#### (a) 主要非現金交易

年內，本集團就零售店舖、辦公室及倉庫的租賃安排分別產生使用權資產及租賃負債非現金添置822,892,000元人民幣（2024年：363,810,000元人民幣）及822,892,000元人民幣（2024年：363,810,000元人民幣）。

#### (b) 融資活動產生之負債變動

	租賃負債 千元人民幣	借貸 千元人民幣
<b>2024年</b>		
於2024年1月1日	(2,541,953)	-
融資現金流量之變動	856,075	28,176
新租賃	(363,810)	-
利息費用	(126,994)	(28,176)
租約終止	240,545	-
<b>於2024年12月31日</b>	<b>(1,936,137)</b>	<b>-</b>

	租賃負債 千元人民幣	借貸 千元人民幣
<b>2025年</b>		
於2025年1月1日	(1,936,137)	-
融資現金流量之變動	728,316	26,828
新租賃	(822,892)	-
利息費用	(101,423)	(26,828)
租約終止	76,982	-
<b>於2025年12月31日</b>	<b>(2,055,154)</b>	<b>-</b>

#### (c) 租賃的總現金流出

計入現金流量表之有關租賃的總現金流出如下：

	2025年 千元人民幣	2024年 千元人民幣
計入經營活動內	1,239,545	1,271,647
計入融資活動內	728,316	856,075
<b>總計</b>	<b>1,967,861</b>	<b>2,127,722</b>

# 綜合財務報表 附註

2025年12月31日

## 32. 或然負債

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的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，目標公司已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。詳情載於本公司日期為2020年12月31日的公告。

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（「清盤人」）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2019年3月26日賣方接管目標公司前為目標公司的唯一股東）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）。於2025年4月29日，鑑於目標公司申請禁止清盤人根據法定償債書所聲稱的貸款對其啟動任何清盤程序，清盤人已撤回法定償債書。詳情載於本公司日期為2025年3月28日的截至2024年12月31日止年度之全年業績公告。

於2025年6月24日，Active Legend及Vast Gold向目標公司送達一份由香港特別行政區高等法院（「法院」）發出的傳訊令狀（「傳訊令狀」），就追討有關貸款本金額及截至判決日期與提前付款日期（以較早者為準）的合約利息、其他救濟及費用提出申索。

於2025年7月7日，目標公司向法院提交送達認收書。於2025年12月15日，目標公司提交經修訂抗辯書。於2026年1月12日，Active Legend及Vast Gold就抗辯書提交答覆書。

在目標公司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，且目標公司不曾收到任何來自Active Legend或Vast Gold或清盤人的還款要求或其他函件。

尋求法律意見後及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。目標公司將對傳訊令狀所述申索全力抗辯。本公司將於該事項有實質進展時作出進一步公告。

### 33. 資產抵押

於2025年12月31日及2024年12月31日，本集團並無任何在抵押中資產。

### 34. 承擔

#### (a) 有關投資以公允價值計量且變動計入當期損益之金融資產的資本承擔

根據本集團與一間有限合夥企業（「有限合夥」）之普通合夥人訂立之認購協議（包括修訂契據），於2025年12月31日，本集團有關投資有限合夥之資本承擔為59.58百萬美元（2024年：15.90百萬美元）。

#### (b) 有關收購物業、機器及設備的資本承擔

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：

	2025年 千元人民幣	2024年 千元人民幣
物業、機器及設備	446,527	617,871

### 35. 關聯方交易

除此等綜合財務報表其他部分另作披露外，本集團於年內之關聯方交易如下：

#### (a) 本集團銷售貨品：

	2025年 千元人民幣	2024年 千元人民幣
合營企業及聯營公司	281,884	112
一名本公司主要股東 (附註i)	7,417	8,046
	289,301	8,158

#### (b) 本集團提供服務：

	2025年 千元人民幣	2024年 千元人民幣
合營企業及一間聯營公司	13,091	1,429
一名本公司主要股東 (附註i)	12,167	9,427
	25,258	10,856

# 綜合財務報表 附註

2025年12月31日

## 35. 關聯方交易 (續)

### (c) 本集團購買貨品：

	2025年 千元人民幣	2024年 千元人民幣
合營企業及聯營公司	1,023,896	883,986
一名本公司主要股東 (附註i)	355,797	261,634
	1,379,693	1,145,620

### (d) 本集團購買服務：

	2025年 千元人民幣	2024年 千元人民幣
聯營公司	10,510	9,710
一名本公司主要股東 (附註i)	289,663	251,118
	300,173	260,828

董事認為，該等交易乃於日常業務過程中按照與關聯方協定之條款訂立。

### (e) 與關聯方的未償還結餘

	2025年 千元人民幣	2024年 千元人民幣
應收關聯公司款項：		
合營企業及聯營公司	68,425	478
一名本公司主要股東 (附註i)	2,319	915
	70,744	1,393

	2025年 千元人民幣	2024年 千元人民幣
應付關聯方款項：		
合營企業及聯營公司	150,340	90,953
一名本公司主要股東 (附註i)	44,856	10,934
	195,196	101,887

應收關聯方款項主要來自銷售貨品及提供服務，且通常處於90日內的信用期限內。應付關聯方款項為無抵押及不計息，信用期限為30至60日。

### 35. 關聯方交易 (續)

#### (f) 主要管理人員薪酬

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：

	2025年 千元人民幣	2024年 千元人民幣
薪金及其他福利	123,077	123,232
退休福利計劃供款	3,049	2,768
為所提供服務的價值而設立之僱員股份計劃	63,774	60,531
	<b>189,900</b>	<b>186,531</b>

附註：

- (i) 截至2025年12月31日止年度內，上述與本公司股東非凡領越有限公司(「非凡領越」)及其附屬公司的交易根據上市規則構成關連交易。
- (ii) 上表所載主要管理人員薪酬包括於年末未支付並計入其他應付款項及應計費用的應付工資、薪金及福利53,406,000元人民幣(2024年12月31日：52,937,000元人民幣)

### 36. 按類別劃分的金融工具

於報告期末，各類金融工具的賬面值如下：

金融資產	2025年 千元人民幣	2024年 千元人民幣
<b>按攤銷成本計量之金融資產</b>		
其他應收款項	401,264	411,951
定期存款	3,256,889	10,642,331
應收貿易款項	1,388,679	1,004,591
受限制之銀行存款	200	23,261
現金及等同現金項目	16,716,551	7,498,596
小計	<b>21,763,583</b>	<b>19,580,730</b>
<b>以公允價值計量且變動計入當期損益的金融資產</b>		
以公允價值計量且變動計入當期損益的投資	436,738	450,316
總計	<b>22,200,321</b>	<b>20,031,046</b>

# 綜合財務報表 附註

2025年12月31日

## 36. 按類別劃分的金融工具 (續)

金融負債	2025年 千元人民幣	2024年 千元人民幣
<b>按攤銷成本計量之金融負債</b>		
應付貿易款項	1,901,694	1,625,132
其他應付款項及應計費用 (退款負債、應付工資及福利和其他應付稅項除外)	2,267,156	2,334,634
應付特許使用費	34,652	57,417
<b>總計</b>	<b>4,203,502</b>	<b>4,017,183</b>

## 37. 公允價值估計

管理層已評定現金及等同現金項目、受限制之銀行存款、定期存款即期部分、應收貿易款項、其他應收款項、應付貿易款項、計入其他應收款項及其他資產的金融資產即期部分、計入應付特許使用費及其他應付款項及應計費用的金融負債即期部分的公允價值與其賬面值相若，主要由於該等工具的短期到期情況所致。

### (a) 公允價值層級

下表呈列本集團於截至2025年及2024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：

於2024年12月31日	公允價值計量所用數據			總計
	於活躍市場的 報價 (第一級)	重大可觀察 輸入數據 (第二級)	重大不可觀察 輸入數據 (第三級)	
金融資產				
以公允價值計量且變動計入當期損益的投資	-	-	450,316	450,316

於2025年12月31日	公允價值計量所用數據			總計
	於活躍市場的 報價 (第一級)	重大可觀察 輸入數據 (第二級)	重大不可觀察 輸入數據 (第三級)	
金融資產				
以公允價值計量且變動計入當期損益的投資	-	-	436,738	436,738

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。

### 37. 公允價值估計 (續)

#### (a) 公允價值層級 (續)

年內第三層級內公允價值變動如下：

	2025年 千元人民幣	2024年 千元人民幣
以公允價值計量且變動計入當期損益的投資 於1月1日	450,316	428,189
已於損益中確認的公允價值 (虧損) / 收益 (包括計入其他收入)	(13,578)	22,127
<b>於12月31日</b>	<b>436,738</b>	<b>450,316</b>

#### (b) 使用重大不可觀察輸入數據 (第三層) 的公允價值計量

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。

#### (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	2025年 千元人民幣	2024年 千元人民幣	估值技術	重大不可觀察輸入數據	不可觀察輸入數據與公允價值的關係
<b>金融資產</b>					
以公允價值計量且變動計入當期損益 的投資	436,738	450,316	資產淨值	相關投資的資產淨值	相關投資的資產淨值越高，公允價值越高的投資

附註：

- (a) 本集團以公允價值計量且變動計入當期損益的金融資產為私募股權基金投資，其於報告日期的公允價值乃根據相關資產及負債按公允價值計量的資產淨值釐定。

# 綜合財務報表 附註

2025年12月31日

## 38. 財務風險管理目標及政策

本集團業務承受各種財務風險，如市場風險（包括公允價值利率風險及外匯風險）、信貸風險及流動資金風險。本集團之整體風險管理計劃集中於財務市場的不可預測因素，並力求將對本集團財務表現的潛在不利影響減至最低。

本集團之核心管理團隊按照獲董事會批准的政策進行風險管理。

### 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存款。於2025年12月31日，如果定期存款利率升高／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11,625,000元人民幣（2024年：9,749,000元人民幣）。本集團目前並無對沖利率風險。

### 外匯風險

本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。本集團主要於中國大陸營運，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2025年及2024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2025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
以公允價值計量且其變動計入損益之投資	-	-	450,316	-	-

	2025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	385,874	3,627,868	131,239	2,047	107,634
以公允價值計量且其變動計入損益之投資	-	-	436,738	-	-

截至2025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179,750,000元人民幣（2024年：162,730,000元人民幣）。

### 38. 財務風險管理目標及政策 (續)

#### 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、應收貿易款項、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。個人風險限制根據本集團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家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。

	2025年 千元人民幣	2024年 千元人民幣
銀行		
銀行A	4,676,211	4,577,147
銀行B	3,217,968	3,981,123
銀行C	4,101,578	3,392,497
	<b>11,995,757</b>	<b>11,950,767</b>

# 綜合財務報表 附註

2025年12月31日

## 38. 財務風險管理目標及政策 (續)

### 信貸風險 (續)

#### (iii) 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。

#### 應收貿易款項

鑒於上述情況，以及本集團的應收貿易款項涉及多個不同客戶，故無重大集中信貸風險。本集團並未就其應收貿易款項結餘持有任何抵押品或其他信貸增強措施。

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2025年12月31日及2024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：

	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
<b>2024年12月31日</b>				
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)

	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
<b>2025年12月31日</b>				
整個存續期內的預期信貸虧損率	1%	13%*	100%	
賬面總值	1,374,078	22,891	29,616	1,426,585
虧損撥備	(5,317)	(2,973)	(29,616)	(37,906)

\* 於2025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13%（2024年：35%），此乃由於各銷售渠道的應收貿易款項比例改變所致。於2024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特許經銷商，根據過往經驗，其預期信貸虧損率相對較高。

### 38. 財務風險管理目標及政策 (續)

#### 信貸風險 (續)

##### (iii) 金融資產減值 (續)

##### 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。

鑒於向債務人收款的歷史，本集團管理層相信本集團其他應收款項的信貸風險於2025年及2024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2025年及2024年12月31日分別為1.5%及1.0%。

##### (iii) 金融資產減值虧損淨額

	2025年 千元人民幣	2024年 千元人民幣
應收貿易款項預期信貸虧損撥備 (轉回) / 計提	(3,267)	8,704
其他應收款項預期信貸虧損撥備計提 / (轉回)	2,242	(3,430)
金融資產預期信貸虧損撥備轉回 / (計提)	(1,025)	5,274

#### 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本集團管理層合計，管理層監控本集團流動資金需求的滾動預測，確保本集團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。

# 綜合財務報表 附註

2025年12月31日

## 38. 財務風險管理目標及政策 (續)

### 流動資金風險 (續)

	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	總計 千元人民幣
<b>2024年12月31日</b>					
應付特許使用費	41,487	16,500	-	-	57,987
應付貿易款項	1,625,132	-	-	-	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	-	-	-	2,334,634
租賃負債	644,886	446,126	541,823	836,914	2,469,749
	4,646,139	462,626	541,823	836,914	6,487,502
<b>2025年12月31日</b>					
應付特許使用費	34,652	-	-	-	34,652
應付貿易款項	1,901,694	-	-	-	1,901,694
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)	2,267,156	-	-	-	2,267,156
租賃負債	677,629	515,017	561,077	793,828	2,547,551
	4,881,131	515,017	561,077	793,828	6,751,053

由於本集團僅與信譽良好的第三方及個人客戶進行交易，因此無需提供抵押品。本集團並無重大信貸風險集中情況，因為本集團應收貿易款項的客戶基礎廣泛分散於不同地區。

### 資金風險管理

本集團管理資金的目標是：

- 保障本集團繼續經營業務的能力，以持續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。該比率按在綜合財務狀況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2025年及2024年12月31日，本集團資本負債比率為零且並無借貸。

### 39. 報告期後之事項

於報告期後並未接獲任何有關報告期結束時已存在之情況。

### 40. 本公司財務狀況表及儲備變動

	附註	2025年 千元人民幣	2024年 千元人民幣
<b>非流動資產</b>			
物業、機器及設備		7	20
於附屬公司之權益		419,470	3,719,587
其他應收款項		1,635	2,392
<b>非流動資產總額</b>		<b>421,112</b>	<b>3,721,999</b>
<b>流動資產</b>			
其他應收款項		8	32
應收股息		5,562,402	3,577,358
現金及等同現金項目		5,812,589	3,284,926
<b>流動資產總額</b>		<b>11,374,999</b>	<b>6,862,316</b>
<b>資產總額</b>		<b>11,796,111</b>	<b>10,584,315</b>
<b>權益</b>			
股本		235,854	235,853
股份溢價	(a)	9,003,738	9,011,394
其他儲備	(a)	487,457	449,178
保留溢利	(a)	1,270,107	871,734
<b>權益總額</b>		<b>10,997,156</b>	<b>10,568,159</b>
<b>流動負債</b>			
其他應付款項及應計費用		798,955	16,156
<b>流動負債總額</b>		<b>798,955</b>	<b>16,156</b>
<b>權益及負債總額</b>		<b>11,796,111</b>	<b>10,584,315</b>

# 綜合財務報表 附註

2025年12月31日

## 40. 本公司財務狀況表及儲備變動 (續)

### (a) 本公司之儲備變動

	股份溢價 千元人民幣	庫存股份 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
<b>於2024年1月1日</b>	10,172,638	(705,705)	7,978	83,387	337,454	2,374	9,898,126
年內溢利	-	-	1,834,141	-	-	-	1,834,141
以股權結算之購股權及 限制性股份獎勵計劃	-	-	-	-	77,700	-	77,700
限制性股份獎勵計劃下歸屬 而重新發行的庫存股份	9,106	-	-	-	(50,432)	-	(41,326)
購股權計劃下之股份發行	5,185	-	-	-	(1,298)	-	3,887
註銷庫存股份	(701,982)	705,705	-	-	-	-	3,723
因可換股證券的換股權獲行使 而發行股份	7	-	-	-	-	(7)	-
已宣派股息	(473,560)	-	(970,385)	-	-	-	(1,443,945)
<b>於2024年12月31日及2025年1月1日</b>	9,011,394	-	871,734	83,387	363,424	2,367	10,332,306
<b>年內溢利</b>	-	-	1,798,263	-	-	-	1,798,263
以股權結算之購股權及 限制性股份獎勵計劃	-	-	-	-	240,661	-	240,661
根據限制性股份獎勵計劃 被沒收時轉回	-	-	-	-	(167,885)	-	(167,885)
限制性股份獎勵計劃下授出的 庫存股份	(7,684)	-	-	-	(34,468)	-	(42,152)
因可換股證券的換股權獲行使 而發行股份	28	-	-	-	-	(29)	(1)
已宣派股息	-	-	(1,399,890)	-	-	-	(1,399,890)
<b>於2025年12月31日</b>	9,003,738	-	1,270,107	83,387	401,732	2,338	10,761,302

## 41. 批准財務報表

財務報表已於2026年3月19日獲董事會批准及授權發佈。

# 詞彙

在本年報中，除文義另有所指外，下列詞語具有以下涵義：

「2013年公開發售」	載於本公司日期為2013年3月27日上市文件內有關本公司發行可換股證券的公開發售
「2014年購股權計劃」	本公司於2014年5月30日採納的購股權計劃並於10年期計劃完結後於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
「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
「2026年股東週年大會」	本公司將於2026年6月11日（星期四）舉行的股東週年大會
「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

