



LI NING COMPANY LIMITED

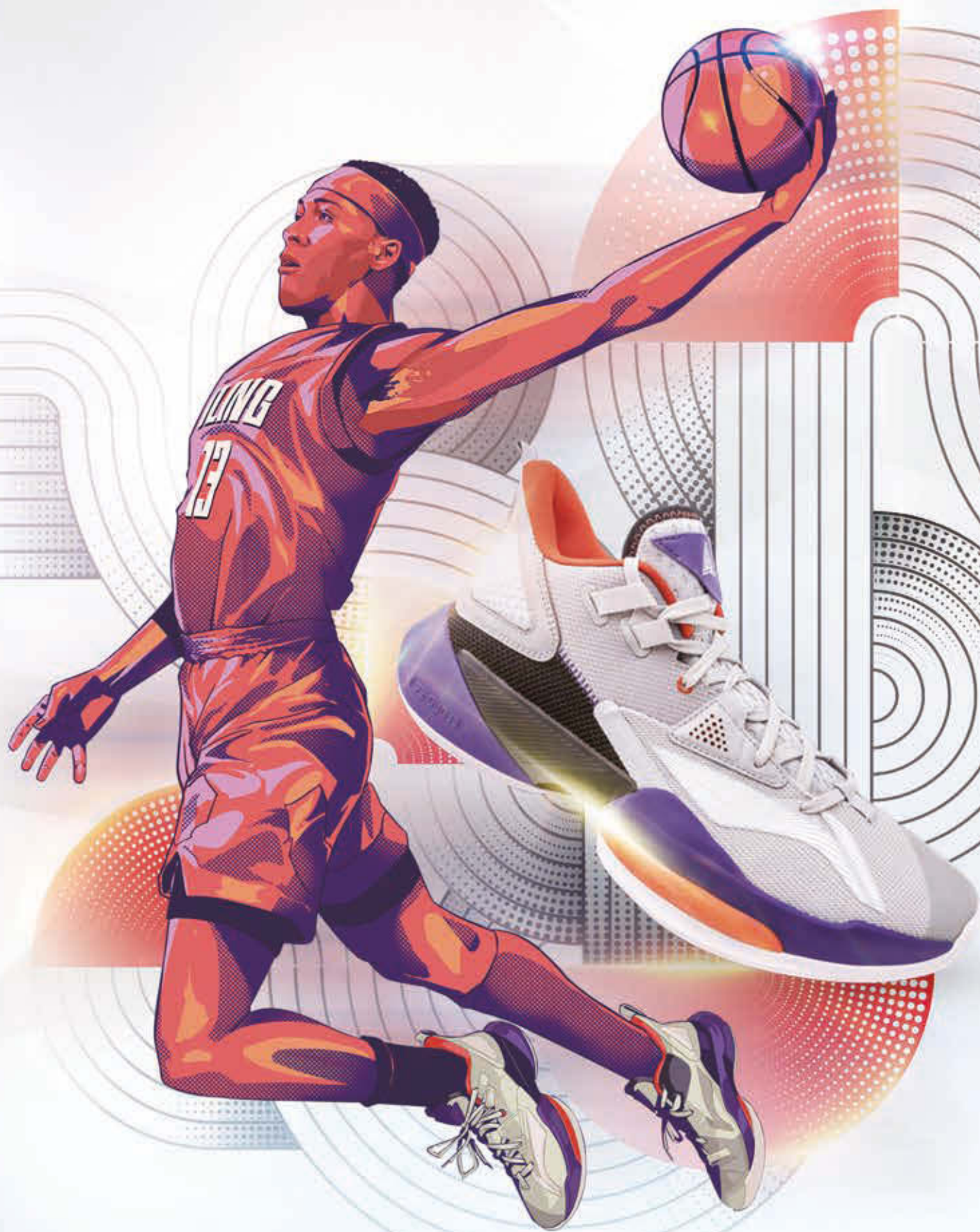
李寧有限公司

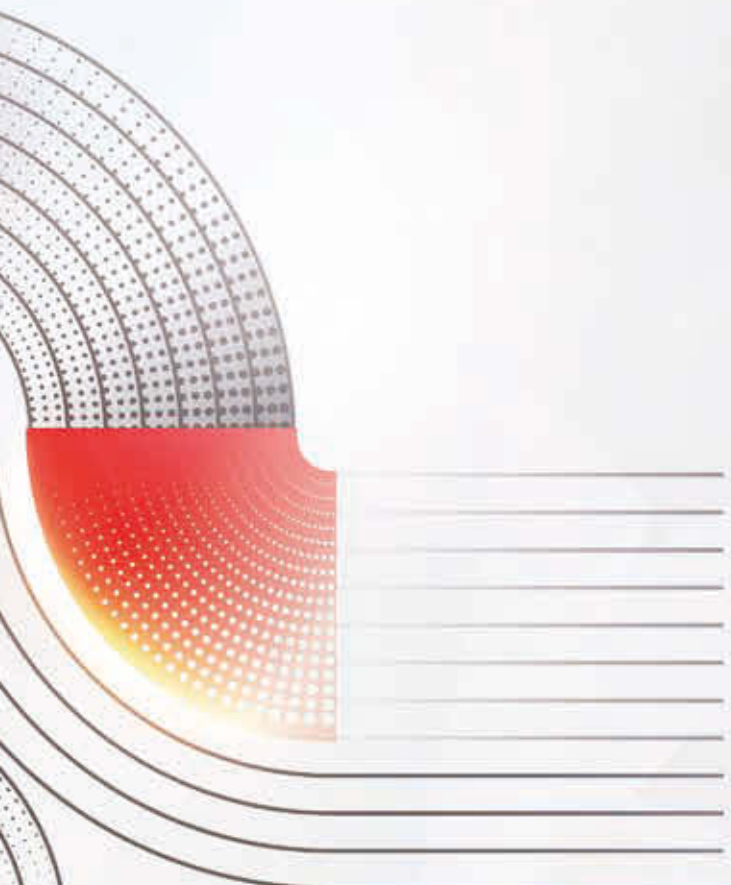
(於開曼群島註冊成立之有限公司)

(股份代號：2331)

2021
年度報告

中國
李寧





關於 李寧集團

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

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

價值觀

「贏得夢想」
「消費者導向」
「我們文化」
「突破」

使命

用運動點燃激情

願景

成為源自中國並被世界認可的，具有時尚性的國際一流專業運動品牌

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
35	企業管治報告
54	環境、社會及管治報告
104	投資者關係報告
107	董事和高級管理人員
114	董事會報告
133	獨立核數師報告
138	綜合資產負債表
140	綜合收益表
141	綜合全面收益表
142	綜合權益變動表
144	綜合現金流量表
146	綜合財務報表附註
224	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, JP

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, JP

薪酬委員會

王亞非女士（委員會主席）
李麒麟先生
陳振彬博士，GBM, GBS, JP

提名委員會

李寧先生（委員會主席）
王亞非女士
陳振彬博士，GBM, GBS, JP

授權代表

李寧先生
王亞非女士

公司秘書

戴嘉莉女士

註冊辦事處

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

香港主要營業地點

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



營運總部

中國北京市
北京經濟技術開發區（通州）
興光五街8號1-8幢
郵編：101111
電話：+8610 8080 0808
傳真：+8610 8080 0000

主要股份過戶登記處

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

香港股份過戶登記分處

香港中央證券登記有限公司
香港灣仔皇后大道東183號
合和中心17樓1712-1716室

核數師

羅兵咸永道會計師事務所
執業會計師及註冊公眾利益實體核數師

法律顧問

香港法律
林朱律師事務所有限法律責任合夥

中國內地法律
泰和泰律師事務所

主要往來銀行

香港
恒生銀行有限公司
中國民生銀行股份有限公司
香港上海滙豐銀行有限公司

中國內地
中國工商銀行
中國建設銀行
中國銀行
招商銀行
中國民生銀行股份有限公司
平安銀行股份有限公司
廣發銀行股份有限公司



五年財務摘要

	2021	2020	2019	2018	2017
經營業績(千元人民幣):					
營業額	22,572,281	14,456,971	13,869,630	10,510,898	8,873,912
經營溢利	5,136,376	2,195,969	1,543,209	777,177	445,678
除稅前溢利	5,328,237	2,247,865	1,856,546	850,321	537,524
權益持有人應佔溢利	4,010,881	1,698,484	1,499,139	715,263	515,155
息稅前利潤加折舊及攤銷	6,436,060	3,292,272	2,707,649	1,252,222	889,271
資產與負債(千元人民幣):					
非流動資產總值	11,602,962	4,817,309	4,008,158	2,341,051	2,210,967
流動資產總值	18,671,854	9,776,556	8,539,316	6,386,254	5,110,382
流動負債總值	7,703,848	5,015,057	4,716,620	2,777,471	2,127,810
流動資產淨值	10,968,006	4,761,499	3,822,696	3,608,783	2,982,572
資產總值	30,274,816	14,593,865	12,547,474	8,727,305	7,321,349
資產總值減流動負債	22,570,968	9,578,808	7,830,854	5,949,834	5,193,539
權益持有人應佔股本及儲備	21,101,546	8,686,863	7,121,639	5,817,040	5,071,047
重要財務指標:					
毛利率	53.0%	49.1%	49.1%	48.1%	47.1%
權益持有人應佔溢利率	17.8%	11.7%	10.8%	6.8%	5.8%
息稅前利潤加折舊及攤銷率	28.5%	22.8%	19.5%	11.9%	10.0%
每股盈利					
— 基本(分人民幣)	160.10	69.21	61.94	29.63	21.47
— 攤薄(分人民幣)	157.97	67.62	60.13	29.19	20.87
每股股息(分人民幣)	45.97	20.46	15.47	8.78	—
權益持有人應佔權益回報率	26.9%	21.5%	23.2%	13.1%	11.4%
每股有形資產淨值(分人民幣)	794.44	336.80	299.55	254.87	219.21
負債對權益比率	43.5%	68.0%	76.2%	50.0%	44.3%





出色到底



各位股東：

2021年，COVID-19疫情持續反覆，對全球宏觀經濟、社會民生，以至企業經營模式產生持續影響。然而，在中國政府嚴格有力的疫情防控措施以及廣大人民的積極配合之下，中國經濟進入穩步復蘇態勢，經濟總量及社會生產力水平持續提升，國民經濟展現更強的韌性。國內消費市場在宏觀經濟放緩及疫情反覆的影響下，社會消費品零售總額在上半年同比顯著上升後，雖然增幅於下半年出現小幅趨緩，但全年總體來看，消費市場較2020年疫情嚴峻時期已實現較大幅度的改善。疫情的出現導致人民對健康的意識增強，在國家各項體育相關政策的支持與引導下，我們相信體育用品消費市場的發展空間仍然巨大。年內，集團繼續聚焦李寧式體驗價值，深化落實「單品牌、多品類、多渠道」戰略核心，優化升級產品、強化零售渠道運營效率，同時優化供應鏈穩定性及反應能力，充分鞏固品牌力及產品力。

根據國家統計局資料顯示，2021年全年國內生產總值同比增長8.1%，全國居民人均可支配收入實際增長8.2%，與經濟增長基本同步，國民生活水平持續提升，消費結構進一步優化。此外，疫情促進國民對健康生活的追求，有助持續推動體育產業的蓬勃發展。2021年，東京奧運會順利舉行，中國運動員在國際體育盛會中取得佳績，同時進一步促進國民對體育運動的參與度。國家政策積極助力體育產業向高質量發展，年內，國務院發佈《全民健身計劃（2021-2025年）》文件，期望進一步提高國民的健身熱情，提升各運動項目參與人數及鼓勵國民進行體育鍛煉。此外，「十四五」規劃提到加快建設體育強國，針對國民不同的體育需求，推動體育產品的創新發展和高質量供給，引領體育消費新需求。

年內，集團繼續聚焦李寧式體驗價值，通過全方位的營銷策略滿足消費者的個性化需求，以提供多元化的服務和促進多方交流互動的方式，更好地滿足消費者體驗。李寧品牌與生俱來的運動基因促使我們堅持強調產品的專業性和功能性，在持續加大投入研發、不斷升級產品運動性能的同時，我們把握市場趨勢，大膽創新，將潮流、文化、藝術、歷史等豐富的人文元素融入設計，為專業運動產品注入新鮮活力，從而加強與年輕消費者的對話，更好地進行品牌溝通與價值傳遞。

不斷優化運營模式，盈利能力持續提升

2021年，集團收入增長56%，淨利率由去年的11.7%提升至17.8%。經營活動現金流增加超過136%至65.25億元人民幣，運營資金狀況穩定改善，現金循環週期維持在20天的健康水平。

消費者的體育消費需求呈現多元化發展，我們持續優化升級產品、渠道與零售運營效率，以及供應鏈能力，從多方面優化及鞏固李寧式體驗價值。我們持續加大研發力度，不斷追求產品性能提升，深度強化產品的專業性和功能性，並緊貼文化創意及潮流時尚趨勢，把潮流元素與多元化風格融入專業運動產品，與時俱進，打破大眾傳統對運動產品的刻板印象。同時，我們不斷優化渠道管控，促進零售運營模式的改進；積極探索新零售渠道戰略，充分釋放渠道效率；構建以滿足業務需要為導向的供應鏈管理體系，提升供應鏈的反應速度和彈性。



李寧先生

執行主席
兼聯席行政總裁

貫徹「單品牌、多品類、多渠道」策略，全方位實現李寧式體驗價值

年內，我們繼續貫徹落實「單品牌、多品類、多渠道」策略，深化產品的專業性和功能性，加大不同品類的科技研發，優化產品使用體驗。同時，我們將時尚文化元素注入專業運動產品，開發同時擁有卓越性能及獨特風格的專業運動產品，並透過多元化營銷策略開拓不同消費圈層，充分提升產品及品牌的核心競爭力。

深度挖掘品牌歷史與價值，我們推出全新獨立高級運動時尚子品牌「LI-NING 1990」，該系列承載著品牌發展歷程中的寶貴文化及精神資產，延續品牌創立時的經典視覺設計，展現「經典—永恆」的風格理念，亦是對品牌精神的全新演繹。在貫徹「單品牌、多品類、多渠道」戰略佈局的同時，我們希望為消費者提供與時並進、風格獨特的專業運動產品，「LI-NING 1990」有望為品牌進一步提升關注度，並開啟新的業務增長點。

我們亦打造多主題及多維度的跨界合作。上半年，我們在河南鄭州舉辦以「悟創吾意」為主題的中國李寧2021秋冬潮流發佈會，在沉浸式體驗空間向大眾展現李寧品牌的無限可能，彰顯運動與潮流結合而擦出的火花，重塑運動潮流文化。此外，我們於下半年在喜馬拉雅山脈旁的林芝魯朗貢措景區舉行以「悟·行」為題的主題大秀，以群山環繞、綿延雪山的天然景觀為背景，透過服飾的藝術設計表達「悟」這一主題，進一步詮釋「一切皆有可能」的品牌精神。

推進零售化改革，完善供應鏈體系，促進渠道效率釋放

2021年，我們繼續推進零售運營模式的變革，聚焦商品管理與零售銷售能力的提升，配合渠道的升級優化，加速釋放渠道效率。我們有序推進單店業務模式，以零售關鍵數據為核心，提升終端零售表現，並加強零售人才梯隊的組織及文化建設，創造能充分體現李寧品牌運動與潮流形象的組貨和運營管理體系。

渠道方面，我們拓展高質量可盈利的店鋪，加速優質店鋪開設，同時在核心城市開設地標性旗艦店，強化核心商圈的渠道佈局。同時，我們加速關閉虧損和低效店鋪，完善渠道結構，優化渠道效率。另外，為配合高效大店的運營策略，我們持續升級店鋪形象，透過於店內呈現豐富的視覺效果，提升消費者體驗，加強對品牌的認同及忠誠度。

供應鏈方面，我們持續加強整合供應鏈資源，優化供應鏈系統的靈活性和迅速反應能力，以配合公司的核心戰略發展需求，實現「因需而動」的動態業務模式，使供應鏈管理體系更精準、靈活及高效。我們針對旗下產品的個性化及差異化需求，審視供應鏈資源，與供應商緊密合作，提升李寧品牌的競爭優勢。同時，我們致力鞏固公司內部自有供應鏈體系，進一步提升自有供應鏈管理及技術研發的能力。成本管理方面，公司繼續嚴格執行成本規劃，在設計、開發及生產等各個環節落實嚴謹的成本管控，並致力優化成本結構。

展望

隨著中國城市化的進程加快和體育回歸校園的政策趨勢，我們堅信，中國體育用品的消費市場將在未來的二三十年進入一個良好的增長時期。而李寧公司正處於一個可以加速追求高品質成長、高效率擴張、提升品牌專業競爭力的發展階段。未來，集團將致力完善以下的核心業務重點，圍繞李寧式體驗價值，強化零售運營能力，為未來盈利增長及可持續發展建立穩健基礎，同時致力實現真正的體育價值：

- 貫徹「單品牌、多品類、多渠道」的戰略方向，致力保持業務可持續發展，以不斷提高營運效率為核心，增強產品力和品牌力，穩步提升盈利能力，進一步擴大業務規模；
- 堅持優化產品功能及科技創新，深耕解讀潮流和市場發展趨勢的能力，把握消費者的核心需求，進一步改善消費者產品體驗，並致力完善多元化的營銷方式，推動數字化營銷發展策略，深化品牌影響力；
- 加快佈局高質量店鋪，完善多元化渠道佈局。加強線上線下一體化經營模式，全面應用大數據分析和資訊科技，著眼消費者的實際需求，提高線上線下營售效率。加強供應鏈管理體系建設，提升自有供應鏈管理、產品研發以及科技應用能力；
- 新業務方面，我們將繼續以提升單店盈利能力和店效為主要發展目標，謹慎運用資源，開拓商機和市場潛力，為企業長遠盈利增長締造新機遇。

李寧是一個源自中國、具有運動員基因的品牌，我們希望李寧品牌能夠成為具有時尚性的國際一流專業運動品牌，同時也成為中國消費者首選的運動品牌。基於這一願景，我們確定了「單品牌、多品類、多渠道」的品牌戰略，這一戰略也引領著我們構建起了李寧品牌獨特的競爭力，使我們躋身市場的前茅位置。

未來，我們將全面推進零售化轉型，投放更多資源於零售能力的構建與數字化系統的升級，以不斷優化的零售運營能力推進生意健康增長。同時，我們將繼續強化運動知識的學習，注重科技研發以及對潮流文化的解讀，積極尋找新的發展空間，賦予品牌更強大的生命力及創造力。作為公司的創始人和經營者，我十分重視投資者的長遠利益，他們對李寧品牌的愛戴，以及對公司的持續支持，我珍而重之。同時，我衷心感謝各位盡忠職守與辛勤工作的員工！我與管理層將矢志不渝地帶領公司朝著未來發展的方向邁進，傳承具有運動基因的李寧品牌，讓「一切皆有可能」！

執行主席兼聯席行政總裁

李寧

香港，2022年3月17日

運動員精神





管理層討論與分析

全國經銷和零售銷售點分佈

(於2021年12月31日)

	特許經銷商	直接零售商	總數
北部(附註2)	3,264	526	3,790
南部(附註3)	2,641	706	3,347
合計	5,905	1,232	7,137

附註：

- 2021年，為提升運營效率，集團對銷售系統及相關組織結構進行規劃和調整，將原南部、華南部區域合併為南部區域。為達到披露一致性，將比較數據也進行了重述。
- 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。
- 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、海南和澳門等省、直轄市、自治區和特別行政區。

財務回顧

本集團截至2021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 (%)
	2021年	2020年	
收益表項目			
(除特別註明外，所有金額均以千元人民幣列示)			
收入(附註1)	22,572,281	14,456,971	56.1
毛利	11,969,098	7,094,344	68.7
經營利潤	5,136,376	2,195,969	133.9
息稅前利潤加折舊及攤銷(EBITDA)(附註2)	6,436,060	3,292,272	95.5
權益持有人應佔溢利(附註3)	4,010,881	1,698,484	136.1
每股基本收益(分人民幣)(附註4)	160.10	69.21	131.3
主要財務比率			
盈利能力比率			
毛利率(%)	53.0	49.1	3.9
經營利潤率(%)	22.8	15.2	7.6
實際稅率(%)	24.7	24.4	0.3
權益持有人應佔溢利率(%)	17.8	11.7	6.1
權益持有人應佔權益回報率(%)	26.9	21.5	5.4
開支佔收入比率			
員工成本開支(%)	8.0	9.1	(1.1)
廣告及市場推廣開支(%)	7.9	8.9	(1.0)
研究及產品開發開支(%)	1.8	2.2	(0.4)

	2021年 12月31日	2020年 12月31日
資產負債表項目		
(除特別註明外，所有金額均以千元人民幣列示)		
總資產(附註5)	30,274,816	14,593,865
權益持有人應佔股本及儲備(附註6)	21,101,546	8,686,863
主要財務比率		
資產效率		
平均存貨周轉期(天)(附註7)	54	68
平均應收貿易款項周轉期(天)(附註8)	13	17
平均應付貿易款項周轉期(天)(附註9)	47	65
資產比率		
負債對權益比率(%)(附註10)	43.5	68.0
每股資產淨值(分人民幣)	807.85	351.24

附註：

- 其中，2021年1月1日至9月30日收入為：15,727,109,000元人民幣。
 - 息稅前利潤加折舊及攤銷(EBITDA)乃按年內溢利撇除所得稅開支、融資收入/(開支)－淨額、物業、機器及設備折舊、經營租出的投資性房地產的折舊、未經營租出的投資性房地產的折舊、土地使用權及無形資產攤銷及使用權資產折舊之總和計算。
 - 其中，2021年1月1日至9月30日權益持有人應佔溢利為：2,984,169,000元人民幣。
 - 每股基本收益乃按本公司權益持有人應佔溢利除以年內已發行股份減就限制性股份獎勵計劃持有股份之加權平均數計算。該等發行在外的加權平均股數應當根據諸如獎勵和股票紅利等事項進行調整。
 - 2021年9月30日總資產為：20,470,912,000元人民幣。
 - 2021年9月30日權益持有人應佔股本及儲備為：11,383,794,000元人民幣。
 - 平均存貨周轉期(天)乃按存貨之年初及年末平均結餘除以銷售成本再乘以年內總天數計算。
 - 平均應收貿易款項周轉期(天)乃按應收貿易款項之年初及年末平均結餘除以收入再乘以年內總天數計算。
 - 平均應付貿易款項周轉期(天)乃按應付貿易款項之年初及年末平均結餘除以總採購額再乘以年內總天數計算。
 - 負債對權益比率乃按年末負債總額除以本公司權益持有人應佔股本及儲備計算。
- * 本集團提供的上述指標未必與其他發行人具相同名稱的指標計量方法相一致。
- ** 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，員工成本開支/廣告及市場推廣開支/研究及產品開發開支佔收入比率，平均存貨/應收貿易款項/應付貿易款項周轉天數，負債對權益比率和每股資產淨值之理由在於本集團所在行業之同類公司使用上述通用指標作為衡量經營業績的補充計量方法，並被投資者廣泛使用以衡量同類公司的經營業績。

收入

本集團截至2021年12月31日止年度的收入達22,572,281,000元人民幣，較2020年上升56.1%，增幅顯著。得益於中國政府對疫情的有效防控，全國實現疫情常態化；同時，由於東京奧運會的舉辦和北京冬季奧運會的即將到來，國民對健康生活和體育運動的話題熱度居高不下，且國內消費者對國產運動品牌愈加肯定與支持，為李寧品牌影響力的提升提供了良好契機。本集團抓住機遇，通過多元化營銷持續提升品牌形象，通過科技進步推動產品升級而持續提升專業品牌形象，同時持續聚焦終端消費者需求，在各渠道收入均錄得可喜成績：(1)直營渠道方面，本集團積極推動旗艦店等高效大店落地，同時繼續優化店鋪視覺形象和消費者運動體驗，結合疫情復甦及國貨熱的大環境，直接經營銷售流水大幅增加，同比上漲53.5%；(2)電子商務渠道是密切貼近消費者喜好和需求的快速反應渠道。本集團持續聚焦大數據分析體系，藉助新興直播平台擴展生意機會及消費者圈層，帶來58.4%的收入增長；及(3)銷售流水顯著增加激發特許經銷商的快速反應，本年訂貨量及期貨執行率都有所提升，銷售收入增長56.7%，品牌影響力和市場覆蓋率進一步提升。

按產品種類劃分之收入明細

	截至12月31日止年度				
	2021年		2020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	9,505,994	42.1	6,338,157	43.8	50.0
服裝	11,823,798	52.4	7,365,173	51.0	60.5
器材及配件	1,242,489	5.5	753,641	5.2	64.9
總計	22,572,281	100.0	14,456,971	100.0	56.1

各銷售渠道佔收入之百分比

	截至12月31日止年度		
	2021年 佔收入之百分比	2020年 佔收入之百分比	變動(%)
中國市場			
銷售予特許經銷商	48.1	47.9	0.2
直接經營銷售	22.2	22.6	(0.4)
電子商務渠道銷售	28.4	28.0	0.4
國際市場	1.3	1.5	(0.2)
總計	100.0	100.0	

按地區劃分之收入明細

	附註	截至12月31日止年度		2020年 千元人民幣	佔收入之 百分比	收入變動 (%)
		2021年 千元人民幣	佔收入之 百分比			
中國市場						
北部	2	10,939,495	48.5	7,589,864	52.5	44.1
南部	3	11,336,583	50.2	6,647,564	46.0	70.5
國際市場		296,203	1.3	219,543	1.5	34.9
總計		22,572,281	100.0	14,456,971	100.0	56.1

附註：

- 2021年，為提升運營效率，集團對銷售系統及相關組織結構進行規劃和調整，將原南部、華南部區域合併為南部區域。為達到披露一致性，將比較數據也進行了重述。
- 北部包括以下省份、直轄市及自治區：北京、天津、山西、山東、河北、內蒙古、河南、黑龍江、吉林、遼寧、陝西、甘肅、寧夏、新疆及青海。
- 南部包括以下省份、直轄市、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、海南及澳門。

銷售成本及毛利

本集團截至2021年12月31日止年度之整體銷售成本為10,603,183,000元人民幣(2020年：7,362,627,000元人民幣)，整體毛利率為53.0%(2020年：49.1%)。本年，線上線下渠道的新品折扣率均有改善，新品流水佔比持續上升。上述因素促進了毛利率的提升，本年的毛利率較上年上升3.9個百分點。

經銷開支

本集團截至2021年12月31日止年度之整體經銷開支為6,138,077,000元人民幣(2020年：4,424,718,000元人民幣)，同比上升38.7%；經銷開支佔本集團總收入27.2%(2020年：30.6%)，同比下降了3.4個百分點。

本年隨收入的上升，與收入相關的租金、特許權使用費、直接銷售人員工資獎金、廣告及市場推廣投入、電商渠道備金、物流費等均有不同幅度的上升，但總體上漲比例低於收入上漲比例，因此整體經銷開支金額較上年度上升，但經銷開支佔收入比下降。

行政開支

本集團截至2021年12月31日止年度之整體行政開支為1,110,675,000元人民幣(2020年：805,058,000元人民幣)，佔本集團總收入4.9%(2020年：5.6%)，同比上升38.0%。行政開支主要包括員工成本、管理諮詢開支、辦公室租金、折舊及攤銷、技術開發費、稅金以及其他日常開支。

管理層討論與分析

行政開支的增加主要由於：(1)部分獎金與集團整體經營狀況掛鉤，使得工資及獎金開支增加；(2)與增值稅相關的各項附加稅費隨著淨收入增加而增加；及(3)研發投入增加。同時由於行政開支總體上漲比例低於收入上漲比例，故行政開支佔收入比下降。

享有按權益法入帳之投資的溢利份額

本集團截至2021年12月31日止年度之享有按權益法入帳之投資的溢利份額為159,222,000元人民幣(2020年：83,487,000元人民幣)。

重大投資

於2020年12月31日，本集團與兩名獨立第三方(統稱「轉讓方」)訂立一份股權及債權轉讓協議(「轉讓協議」)，據此本集團同意附有條件地收購(1)松日資訊(香港)有限公司(「目標公司」，一間根據香港法律註冊成立的有限公司)的全部股本(「目標股份」)及(2)轉讓方分別授予目標公司及其附屬公司(統稱「目標集團」)的貸款的權利(統稱「轉讓之債權人權利」)。上述目標股份及轉讓之債權人權利之收購於2021年1月28日完成。目標公司是一間投資控股公司，主要資產是其附屬公司的全部股權，該附屬公司主要擁有位於中國大陸的若干投資性物業，其中一幢辦公樓為其主要資產。

該辦公樓投資成本為1,635,300,000元人民幣，本集團以成本法對投資性物業進行後續計量，計提折舊後，截至2021年12月31日該辦公樓的賬面價值為1,588,276,000元人民幣，佔集團總資產的比例約為5.2%。

本集團收購目標股份後，繼續履行該辦公樓原有租約，並將根據租約到期情況及本集團發展規劃，逐步建設以研發等為主要職能的本集團南方總部辦公區域。

息稅前利潤加折舊及攤銷(EBITDA)

本集團截至2021年12月31日止年度之息稅前利潤加折舊及攤銷為6,436,060,000元人民幣(2020年：3,292,272,000元人民幣)，同比上升95.5%。得益於收入的增長和積極採取控制成本及費用的舉措，本集團取得了較為理想的業績表現。

息稅前利潤加折舊及攤銷與年內溢利之調節項如下：

	2021年 千元人民幣	2020年 千元人民幣
從年內溢利調節至息稅前利潤加折舊及攤銷：		
年內溢利	4,010,888	1,698,484
所得稅開支	1,317,349	549,381
融資收入	(145,097)	(34,658)
融資開支(包括租賃負債之貼現攤銷)	112,458	66,249
物業、機器及設備折舊	589,373	533,902
土地使用權及無形資產攤銷	40,868	42,119
使用權資產折舊	461,172	432,717
未經營租出的投資性房地產的折舊	2,024	4,078
經營租出的投資性房地產的折舊	47,025	-
息稅前利潤加折舊及攤銷	6,436,060	3,292,272

融資收入／(開支)－淨額

本集團截至2021年12月31日止年度之融資收入淨額為32,639,000元人民幣(2020年：融資開支淨額為31,591,000元人民幣)。融資收入／(開支)淨額的變動主要由於本年集團平均可支配資金高於去年，且調整了貨幣投資組合，將更多資金以定期存款的形式獲取更穩定的收益，帶來利息收入的同比增加。此外年內匯率波動產生較大金額匯兌損失，租賃負債確認的利息費用亦有所增加，部分抵消了利息收入增長的影響。

所得稅開支

本集團截至2021年12月31日止年度之所得稅開支為1,317,349,000元人民幣(2020年：549,381,000元人民幣)，實際稅率為24.7%(2020年：24.4%)，目前本集團的所得稅開支已趨於標準水準。

綜合盈利指標

本集團本年銷售收入和毛利率較上年均有較大程度提升。通過有效的成本費用控制，費用率有所下降。因此截至2021年12月31日止年度之綜合盈利指標有明顯改善。本年，本集團權益持有人應佔溢利為4,010,881,000元人民幣(2020年：1,698,484,000元人民幣)，同比上升136.1%；權益持有人應佔溢利率為17.8%(2020年：11.7%)；權益持有人應佔權益回報率為26.9%(2020年：21.5%)。

存貨撥備

本集團2021年之存貨撥備政策與2020年相同。本集團存貨核算按成本與可變現淨值較低者入帳。若可變現淨值低於成本，本集團即按其差額計提存貨撥備。本集團認為，上述政策可保證本集團存貨撥備之合理計提。

於2021年12月31日，累計計提的存貨撥備為93,679,000元人民幣(2020年12月31日：113,133,000元人民幣)。年內銷售流水大幅增長，為滿足渠道訂單需求及支撐店鋪經營流水增長趨勢，本集團增加了庫存儲備，同時持續優化庫存結構。因此，縱使存貨原值較年初增加，但庫齡結構明顯改善，存貨撥備仍有所下降。

預期信貸虧損撥備

本集團2021年之呆帳撥備政策與2020年相同。對於不含重大融資成分的應收貿易款項，按照整個存續期內預期信貸虧損的金額計量預期信貸虧損撥備。對於其他應收款項，根據其信用風險自初始確認後是否顯著增加，按照12個月的預期信貸虧損或整個存續期內的預期信貸虧損的金額計量預期信貸虧損撥備。

於2021年12月31日，累計計提的預期信貸虧損撥備為216,190,000元人民幣(2020年12月31日：287,344,000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208,281,000元人民幣(2020年12月31日：280,437,000元人民幣)，其他應收款項累計計提的預期信貸虧損撥備為7,909,000元人民幣(2020年12月31日：6,907,000元人民幣)。本年撤銷不可收回應收貿易款項及其他應收款項金額和匯率變動影響為55,472,000元人民幣(2020年：10,437,000元人民幣)。本年雖然應收貿易款項原值隨業務增長而增加，但賬齡結構明顯改善，因此預期信貸虧損撥備較年初仍然下降。本集團會持續加強與特許經銷商的合作，關注賬齡結構的持續優化。

資金流動性及財政資源

本集團截至2021年12月31日止年度之經營活動產生之現金淨額為6,525,335,000元人民幣(2020年：2,763,336,000元人民幣)。於2021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14,744,899,000元人民幣，較2020年12月31日淨增加7,557,860,000元人民幣。加回被記錄在銀行定期存款中的資金，現金餘額為18,481,086,000元人民幣，較2020年12月31日淨增加11,039,081,000元人民幣。該增加由以下各項組成：

項目	截至2021年 12月31日止年度 千元人民幣
經營活動：	
經營活動產生之現金淨額	6,525,335
投資活動：	
投資活動所用之現金淨額(包括支付短期及長期銀行存款)	(6,538,700)
融資活動：	
先舊後新配售及認購股份所得款項淨額	8,571,787
其他融資活動所用之現金淨額	(975,637)
加：現金及等同現金項目匯兌損失	(24,925)
現金及等同現金項目淨增加	7,557,860
加：長期及短期銀行存款淨增加	3,481,221
現金餘額淨增加	11,039,081

本集團經營活動現金流量同比顯著提升，這與各渠道收入顯著增長、特許經銷商回款情況大幅改善相關。年內本集團完成了對目標股份及轉讓之債權人權利之收購，以及對收購上海總部新樓宇的預付款支出，使投資活動現金支出亦同比大幅增加。

於2021年10月27日，本公司、非凡中國控股有限公司的一家全資附屬公司及配售代理訂立配售及認購協議，據此聯合發出先舊後新配售本公司現有股份及根據一般授權認購本公司新股份，約定按每股87.50港元先舊後新配售及認購120,000,000股本公司股份。於2021年11月3日，雙方完成了此次配售及認購計劃。先舊後新配售股份所得款項淨額為10,433,042,000港元(相當於約8,571,787,000元人民幣)。詳情請參閱本公司日期為2021年10月28日及2021年11月3日之公告。

於2021年12月31日，所得款項淨額尚未被使用。該等尚未使用的先舊後新配售股份所得款項淨額的使用計劃如下：

所得款項淨額使用計劃	佔全部所得款項 淨額百分比 (大約)	於2021年 12月31日	未使用的所得款項 淨額預期使用時間*
		未使用的 所得款項淨額 (大約 千元人民幣)	
投資新推出的產品品類及於機會出現時作未來業務投資， 包括國際業務擴張	40%	3,428,715	2026年12月31日以前
投資重組基礎設施和進一步提升供應鏈系統	30%	2,571,536	2026年12月31日以前
品牌、IT系統建設	20%	1,714,357	2024年12月31日以前
一般營運資金	10%	857,179	2024年12月31日以前
合計	100%	8,571,787	2026年12月31日以前

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

於2021年12月31日，本集團之信貸額度為2,770,000,000元人民幣，並無未償還借貸。

年內，本集團並無利用掉期安排對沖利率風險。

外匯風險

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

年內，本集團並無就匯率波動風險進行對沖安排，外幣兌換人民幣之任何重大匯率波動可能會對本集團造成財務影響。

資產抵押

於2021年12月31日及2020年12月31日，本集團並無任何在抵押中資產。

或然負債

於2021年12月31日，本集團並無任何重大或然負債。

業務回顧

2021年，全球COVID-19疫情狀況持續反覆，影響經濟及社會民生，也推進企業在經營模式上積極尋求轉變。於中國政府持續嚴緊的疫情防控政策下，疫情受控程度遠高於國外水平，有利於中國經濟逐漸復蘇。年內，中國社會經濟總量及生產力總體持續呈現上升狀態。雖然下半年消費行業短暫遭受宏觀經濟放緩及疫情反覆影響，但於國家相關政策支持及推動下，國民健康意識增強，對體育用品消費熱情不減。在此背景下，我們繼續堅持聚焦李寧式體驗價值，按照消費者的個性化需求優化營銷策略，滿足消費者體驗，展現更強的品牌韌性。同時，我們積極強化產品競爭力，深耕品牌形象，鞏固品牌專業口碑，並緊跟市場步伐，不斷探索新的流行趨勢。年內，集團進一步嚴格執行有效的內外管控措施，高效管理成本效益，把握每一個潛在的業務發展機遇。回顧過去一年表現，集團收入顯著增長，盈利能力持續提升，各主要財務和營運指標呈現蓬勃發展勢頭。

年內，我們繼續深化落實「單品牌、多品類、多渠道」策略，全面支持及體現李寧式體驗價值。同時，我們持續深耕產品的優化與升級，聚焦零售運營能力，提高渠道效率，加強供應鏈管理體系。產品方面，我們側重發展專業運動領域，專注圍繞產品的專業運動屬性加強運動科技研發，致力使產品性能不斷優化；另一方面，我們密切留意文化創意領域及時尚潮流趨勢，將潮流元素及多元化時尚風格融入專業運動產品，與時並進，為消費者提供更全面的消費體驗，賦予品牌多元化價值。渠道方面，我們不斷優化渠道結構，發展多元化銷售渠道，致力提升店鋪的銷售效率；加快規劃新零售業務，整合線上線下平台優勢，竭力為消費者提供更具互動性及個性化的服務體驗。供應鏈方面，我們以業務發展需求為首要重點，完善供應鏈管理體系，不斷致力搭建具經濟效益及高可靠性的自有供應鏈體系，同時專注加強供應鏈柔性，推動供應鏈體系由被動生產模式轉至更靈活的主動生產模式。

二零二一年第四季度最新運營情況

以去年同季度伊始已投入運營的李寧銷售點計算(不包括李寧YOUNG)，截至2021年12月31日止第四季度，整個平台之同店銷售按年錄得20%-30%低段增長。就渠道而言，零售(直接經營)渠道錄得20%-30%中段增長，批發(特許經銷商)渠道錄得10%-20%高段增長，電子商務虛擬店鋪業務按年增長為20%-30%高段。

截至2021年12月31日止第四季度，李寧銷售點(不包括李寧YOUNG)於整個平台之零售流水按年錄得30%-40%低段增長。就渠道而言，線下渠道(包括零售及批發)錄得20%-30%高段增長，其中零售渠道和批發渠道均錄得20%-30%高段增長；電子商務虛擬店鋪業務錄得40%-50%低段增長。

截至2021年12月31日，於中國，李寧銷售點數量(不包括李寧YOUNG)共計5,935個，較上一季末淨增加132個，本年迄今淨增加23個。在淨增加的23個銷售點中，零售業務淨增加16個，批發業務淨增加7個。截至2021年12月31日，於中國，李寧YOUNG銷售點數量共計1,202個，較上一季末淨增加65個，本年迄今淨增加181個。

持續推進「單品牌、多品類、多渠道」策略，強化李寧式體驗價值

持續搭建專業產品體系，樹立品牌科技驅動形象

年內，我們持續圍繞籃球、跑步、訓練、羽毛球以及運動時尚五大核心品類，聚焦運動科技創新，致力於專業產品研發，強化品牌運動基因；挖掘中國文化和流行文化元素，打造專業運動產品潮流化的新形象。

專業方面，持續加速佈局功能類產品，聚焦升級科技與材料，打造產品多元化應用定位，與不同圈層消費者進行對話，進一步打開消費者心智，強化消費者對於李寧品牌專業形象的認知，釋放李寧品牌專業價值。

- 跑步品類基於跑者的多層次需求，持續擴充專業跑鞋矩陣。主打提升運動表現的飛電家族以「飛電2.0 Elite」打開了破板跑鞋市場；赤兔家族亦向上延展推出「赤兔5 Pro」，於中底注入「李寧䟽」科技，加強專業屬性的同時兼顧到大眾市場，進而擴大競速跑鞋的生意體量；「超輕18」通過「李寧䟽」科技的加持，搭配差異化的中底設計，既保證了跑者對於日常慢跑的專業功能體驗，又滿足普通消費者對於穿搭、通勤的訴求，成為年內表現優異的明星單品。
- 籃球品類在產品上不斷突破，隨著產品的不斷迭代，產品矩陣也愈發完善。為滿足消費者不同需求，將科技、球星資源、故事包裹進行整合，從球場上到球場下，為消費者帶來更加極致的產品呈現。「馭帥15」延續家族設計的同時也加入了「李寧䟽」科技，無論是性能還是實戰表現都得到了消費者的認可；「閃擊8 Premium」與NBA球星范弗利特深度綁定，推出了范弗利特的個人版本配色，結合其所在球隊的復古元素，增加了實戰籃球鞋的收藏價值，打造屬於李寧的球鞋文化；推出CJ麥科勒姆的簽名鞋「CJ1」，產品全掌運用「李寧䟽」科技及中底內嵌碳板，帶來出色的回彈表現，未來將會持續推出更多CJ麥科勒姆相關的故事配色。

管理層討論與分析

- 羽毛球品類根據消費者需求和市場導向，對球拍產品進行分類，開發全新的三大系列球拍產品：進攻型「雷霆」、速度型「鋒影」、控制型「戰戟」，通過填充高科技輕型減震材料，提升擊球手感，減少運動傷害；羽毛球鞋「雷霆」和「雲霆」鞋款慢慢在市場中站穩腳跟，持續改進大底功能區域劃分，採用更合理的底紋設計，打造更強的耐磨性和抓地性，鞋面的部分採用低延展超纖，保證球鞋的防側翻性能；服裝產品於年內推出了國家隊戰袍和奧運國際球星大賽服，運用最前沿的「AT DRY」速幹科技平台和SEAMLESS工藝，為世界頂尖球隊和球星打造兼具專業和時尚的賽場頂尖的專業產品。
- 訓練品類致力於打造中國消費者首選的專業及時尚兼備的健身產品。訓練鞋「無界」進行全新升級，通過「李寧靈」科技的加持搭配模塊動能科技，增強了室內多功能健身的專業功能體驗；持續升級「AT DRY」科技材料，從消費者體驗出發，升級產品的功能科技賣點，帶給消費者更好的運動體驗和產品體驗。同時，根據女子運動的發展趨勢，從女性熱愛的運動項目出發，聚焦核心產品。女子健身系列推出專為瑜伽運動設計的「揉柔褲」，使用INNOSOFT™創新面料科技，通過雙面磨毛材質減去所有貼合壓力，同時擁有超高延展性能，為消費者帶來宛若裸感的穿著體驗。

運動時尚方面，通過挖掘運動生活市場潛力，搶佔市場先機，攻佔消費者心智。年內，產品矩陣穩步擴張，同時精準匹配大眾時尚消費者市場需求，打造運動生活產品核心競爭力。

- 韋德系列服裝繼續堅持以「運動、科技、時尚」為核心DNA，強化籃球運動屬性，加入更多科技面料和高級時尚元素，同時保持韋德系列的高級時尚運動風格。年內，韋德攜手法國藝術家DFT，推出「WE ARE ONE」限定主題系列，通過獨特的藝術線條，向消費者傳達韋德的品牌理念和高級風格；韋德籃球褲「003」以立體裁剪及經典「W」結構線，打造韋德英雄款，提升運動舒適性，強化了品牌形象和專業屬性；持續推出多版本配色的「韋德之道9」籃球鞋，每版配色都極具話題性，融合了潮流與籃球文化，持續為消費者帶來優秀的國產籃球鞋。
- 街頭籃球系列「BADFIVE」通過不斷提升產品力及創造力，優化產品結構。城市限定系列達到了新的高度，新增重慶、南京兩座城市，分別推出「霧都大勢」與「江左風流」，作為初創產品在市場上引發強烈反響。同時，推出長沙城市系列「惟楚有才2.0」，通過挖掘湖南本地苗族文化，實現文化力與產品力的結合，給消費者留下了深刻的印象。透過全新「長安少年」系列，與潮流說唱歌手創作專屬歌曲，用創意給予消費者新鮮感，打入核心消費人群。

- 運動時尚系列通過原創故事IP、產品聯名等方式，持續與年輕消費群體進行深度溝通，全方位提升李寧品牌在年輕消費者中的吸引力，抓住新興市場機會。年內，與知名生活方式品牌CHINATOWN MARKET合作，將美式潮流創意表現力融入都市戶外風格穿搭，為都市戶外潮流注入更加鮮明的態度與個性；繼續與DISNEY和LINE FRIENDS推出優質聯名產品，其中玩具總動員之草莓熊聯名系列，以全女子故事包方式呈現，進一步帶動提升女子產品的生意表現。
- 中國李寧系列作為李寧品牌的潮流先鋒，持續不斷地呈現中國文化與潮流融合的多元可能性，與年輕一代的潮流消費者互動。「絕影CRC」基於專業領域的跑鞋「絕影」打造而成，並賦予其鮮明的潮流態度，展現工業與自然融合的設計風格，通過方、圓、三角幾何形態層疊的設計語言展現於不同材料和工藝上，體現秩序的工業美感和功能屬性；「超載」以第一代「超輕」跑鞋進行時尚化改造和演繹，在保留原有款型及線條下，運用當下流行的復古跑鞋元素，並採用高品質材料打造細節，提升產品潮流度。

聚焦專業與時尚品類特性，全面推進多元化營銷資源佈局

針對專業功能與運動時尚品類特性，持續深化全方位的營銷資源佈局。專業產品依託運動明星及專業賽事持續曝光，同時結合熱點話題造勢，進一步擴大消費者群體。運動時尚品類的娛樂營銷模式更趨多元化，聚焦年輕消費者熱愛的潮流領域，全面展開與綜藝節目、媒體、藝人的合作，綁定各大平台資源，實現產品多維度曝光。

- 專業籃球方面，持續將CBA總決賽及總冠軍衫進行綁定營銷，通過創新性的產品抽獎生意模型拉大消費群體，同時與CBA視頻贊助商合作，成功實現了客戶端流量轉化為生意的目標；隨著國際頂級籃球運動資源的不斷加入，專業籃球開始創立球星系列服裝產品線，不斷推出具有故事性、話題性、專業性且兼顧時尚生活屬性的球星鞋服整合包裹，在球迷及消費者群體產生極大迴響。同時整合營銷資源，利用多品類渠道實現球星系列全網營銷推廣和多品類店鋪發售，實現了資源、渠道、生意聯動。
- 籃球文化方面，「反伍系列」通過潮流文化趨勢及街頭籃球的盛行，精準把控與研究街頭籃球文化，持續將中國城市特色文化與籃球文化相結合，打造「少不入川」、「霧都大勢」等主題IP，與街頭籃球賽事「3+1」共同建立BADFIVE街頭籃球文化，成功讓更多年輕潮流消費者感受到籃球文化的魅力。此外，全新推出籃球文化休閒鞋「新秀Rookie」，將籃球文化從場上帶到場下，豐富消費者的使用場景。未來，「新秀」系列會整合當季主題，持續打造屬於李寧的籃球休閒文化鞋。



管理層討論與分析

- 跑步方面，建立更符合長週期產品的營銷策略，打造「越影100天」半馬訓練營，通過100天的專業訓練體系和教練團隊以及裝備的加持，助力初跑者完成從0到1的蛻變，最終有近70%的跑者，穿著「越影」跑鞋成功通過訓練挑戰並完成半程馬拉松，在創造產品體驗機會的同時，產出了大量的傳播素材和內容，提高品牌專業性的同時印證了跑鞋的功能性，進一步強化「越影」跑鞋的初跑者定位。
- 羽毛球方面，結合奧運會、全運會、世錦賽等賽事，圍繞重點產品「雷霆」、「鋒影」、「突襲」，通過產出素材、線上營銷活動、合作平台推廣和渠道下沉傳播增加曝光率。運動資源方面，與新加坡、澳大利亞等國家羽毛球隊合作，同時簽約國內及世界頂級球員如諶龍、張楠、駱建佑等，完善李寧羽毛球員梯隊建設。
- 運動時尚方面，持續深耕小紅書、得物等目標消費群體聚集平台，通過「開箱+穿搭推薦」等形式提升產品穿搭豐富度和可玩性，透過對女性消費者的創意營銷，塑造李寧女性專屬IP，提升女子生意；推出「李寧X玩具總動員」系列，包裝草莓熊聯名主題故事，在女性消費者聚集的線上平台矩陣種草，以秋冬穿搭、可愛系穿搭、草莓熊快閃探店等內容實現多場景曝光；Steven Harrington聯名系列破圈營銷，聯合潮流家居買手店The Shouter舉辦集潮流文化與生活方式為一體的線下活動，並聯合球鞋媒體、潮流意見領袖進行單品推薦，從而帶動全系列產品銷售。
- 娛樂營銷方面，品牌於年內宣佈簽約青年演員、歌手肖戰成為李寧運動潮流產品全球代言人，共同攜手探索和創造運動潮流領域的更多可能。憑藉多年來在專業運動領域的豐厚積澱及對當下年輕人生活方式的深入洞察，李寧品牌在運動潮流領域的影響力日益凸顯，對潮流的運動表達以及對中國文化元素的獨特詮釋已經成為李寧的獨特標籤。未來，品牌將通過攜手優質代言人，以更豐富的視角和更多元的方式，點燃消費者對運動潮流的熱情。

繼續推動渠道效率優化，加速完善市場覆蓋質量

2021年，公司繼續以優化渠道結構和效率為核心，促進與優質零售商溝通合作，推動零售渠道效率優化，增強市場覆蓋質量。年內，公司繼續優化渠道建設和佈局，聚焦購物中心大店，持續推動旗艦店等高效大店落地，同時繼續推行店鋪結構優化，加速處理虧損、低效和微型面積店鋪。

年內，公司在店鋪視覺形象方面持續升級，加速八代形象店建設，同時清理六代等老舊形象店鋪，截至2021年12月31日，八代店形象店鋪佔比已超過40%。未來，公司將繼續加快店鋪形象創新與建設。同時加大力度佈局會員與全渠道領域，線上線下協同為業務發展助力。

截至2021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7,137家，較2020年12月31日淨增204個；經銷商65家(包括中國李寧時尚店渠道)，與2020年12月31日一致。以下是截至2021年12月31日的銷售點數量細分：

李寧牌	2021年12月31日	2020年12月31日	變動
特許經銷商	4,770	4,763	0.1%
直接經營零售	1,165	1,149	1.4%
李寧YOUNG	1,202	1,021	17.7%
合計	7,137	6,933	2.9%

李寧牌按地區劃分銷售點數量

大區	2021年12月31日			2020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2)	3,034	756	3,790	2,989	678	3,667	3.4%
南部(附註3)	2,901	446	3,347	2,923	343	3,266	2.5%
總計	5,935	1,202	7,137	5,912	1,021	6,933	2.9%

附註：

- 2021年，為提升運營效率，集團對銷售系統及相關組織結構進行規劃和調整，將原南部、華南部區域合併為南部區域。為達到披露一致性，將比較數據也進行了重述。
- 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。
- 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、海南和澳門等省、直轄市、自治區和特別行政區。

完善商品管理機制，優化庫存結構，強化專業運動產品驅動力

2021年，受階段性外部利好和疫情不確定性的雙重影響，顧客需求波動較大，公司持續提高對商品管理的精度要求。

- 商品管理部持續完善商品規劃，推進事前銷售計劃，強化商品管理標準，提高促銷計劃、商品計劃、銷售計劃的管理精度，同時採取擴大核心商品深度、防止缺貨斷碼等庫存管理模式，為各類店鋪提供最優質的商品供給，並大幅改善商品經營效率。
- 按照店鋪類型建立月度庫存目標管理機制，在各類店鋪中充分售賣核心商品，並實現主力商品的高效率庫存周轉。同時加速對存貨的消化，進一步降低舊品庫存佔比，使庫齡結構進一步優化。未來，在確保庫存總額可控，庫齡結構合理的前提下，進一步提升庫存經營效率，實現「用最有效的庫存，做最合理的生意」。
- 重點聚焦功能性產品，深化並完善以「李寧䟽」科技為核心的鞋產品矩陣，引起市場廣泛關注並建立影響力，帶動鞋銷量佔比的提升，強化李寧品牌的專業產品驅動力。

構建單店運營模式，助推零售運營標準落地

2021年，公司以探索高效率、可盈利的單店運營模式為核心，深耕終端業務，推動實現終端店鋪運營的標準化、專業化、簡單化。

- 持續探索大店經營模式，以「搭建總部平台」、「提升店鋪經營效率」、「構建標準化零售運營體系」三個方向，開展大店整體經營模式的實踐。通過加速開設旗艦店，驗證總部職能對終端的支持能力，以及店鋪運營體系與業務模式的適用性。通過實戰強化總部職能和終端店鋪的業務能力，為其在全國的規模化複製奠定基礎。
- 推進運動營銷業務體系的建立，助推終端門店深耕當地市場。在全國核心城市的主要門店，配置籃球、跑步、健身的專業運動顧問，以城市為中心開展大規模的運動體驗活動，強化消費者對李寧品牌專業運動形象的認知。未來，公司將透過運動資源在終端與消費者的深度互動，不斷提升顧客的運動體驗。
- 全面升級李寧零售終端運營手冊，推動零售運營標準體系的構建。未來，公司將基於零售終端運營手冊及配套的零售賦能及管理工具，實現零售運營標準在終端的執行落地，並指導門店實現高效精益的終端運營管理。

- 基於零售運營系統平台，不斷優化執行任務，打造「業務指示下達、指示接收、終端落實、結果確認」的零售過程全透明管理的業務閉環。同時，在部分核心地區和門店實現遠程巡店功能，進一步提升總部職能對零售終端現場變化的響應速度。
- 搭建可持續發展的零售人才體系，基於終端人才的能力模型，明確終端各級別人員的崗位描述及業務能力標準，建立終端核心人才培養的賦能模型和工具，並強化零售人才培養文化，持續提升終端人才的內生發展能力。未來，公司將逐步打通終端和總部職能的人才發展通路，拓寬員工的職業發展路徑。

加速物流網絡模式轉型，推進數字化運作模式

2021年，公司持續完善物流服務體系，推動物流網絡向區域中心倉模式轉型，並嘗試物流管理信息化及數字化，以提升物流服務體系的效率，為零售管理提供強大的物流支持。

- 繼續深入優化物流網絡，提升重點銷售區域的服務能力與服務質量。倉庫與門店間配送時效有所提升，商品平均到店時間縮短。未來，公司將繼續推動區域中心倉模式的轉型，進一步加快商品到店速度，讓消費者能夠更方便、更快捷的體驗到李寧公司的產品。
- 為確保商品按計劃準時上市，提升門店直配到店比例，縮短商品從工廠到門店的在途時間，優化商品到店速度。未來，隨著區域中心倉的逐步建立，門店直配比例將進一步提升。
- 啟動物流管理平台的開發，旨在實現全面的訂單追蹤。加強物流數字化建設及物流信息的快速同步共享，確保商品的物流信息全鏈路透明。其中，部分核心物流功能模塊已投入使用。
- 啟動倉儲自動化項目，提升物流零揀作業能力，加速零售型物流模式轉型，為門店提供更高效率的物流服務。未來，公司將實現揀選自動化，推動倉庫運作實行機械化和自動化的運作模式，大幅提升倉庫的作業效率。

持續推進全渠道策略，優化電商經營模式

2021年，李寧電商在各層面獲得超卓表現，圍繞電商核心戰略，團隊持續進行人群洞察與消費者教育，保持高效經營效率的同時，確保可持續增長的穩定性，建立品牌核心競爭力。線上渠道方面，傳統電商平台一如既往表現出色，同時直播板塊與微信生態領域也實現顯著增長。

年內，李寧電商堅持於創意領域創造新突破，繼續透過電商節日、新品發售、時裝周等方式，開展一系列營銷活動；同時配合集團重點營銷戰略展開推廣，佈局抖音等直播平台，加大推廣功能性產品，針對「李寧䟽」相關產品加大消費者滲透與教育；電商業務板塊已逐漸形成「精準人群觸達、內容教育、引流進店、消費者評價反饋」這一線上經營模式閉環。

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

全渠道與會員方面，線下直營門店已經基本完全接入全渠道業務體系；同時，會員流通領域也基本實現會員線上線下流通場景的串聯。年內，會員體系向線下渠道引入店數百萬人次，帶動額外收入增長。在消費者會員洞察領域，會員部門持續優化消費者分析體系，在消費者對於商品、服務體驗的環節中，完善更強大的體驗分析體系。

未來，電商事業部將持續洞察目標消費人群，在消費者教育以及創意能力等方面建立核心競爭力。同時，我們將繼續關注線上經營生態、消費者體驗標準、商品流通、價格管理與戰略協同，在大電商戰略與生態治理領域重點投入，將電商生態優化作為結構性管理的戰略重點，推進電商生意健康、可持續地成長。

持續整合供應鏈資源，推動安全供應，強化快速響應

2021年，供應鏈系統持續聚焦「價值供應鏈」管理模式，以產品為核心展開供應鏈相關運營工作。協同合作夥伴推進「杜絕浪費，提升效率」的策略，實現更高的生產力及產品力，以終端消費者滿意度為供應鏈價值的最終評價。同時，致力整合供應鏈資源，加速推進供應鏈實現由「被動生產」到「主動生產」的轉變，強化柔性供應和快速反應能力，持續提升動態管理，加強規劃、產能管理、資源調控與風險管理，打造精準、靈活、高效、安全的供應鏈管理體系。

- 持續聚焦研發科技的推廣應用，以技術驅動生意增長。針對不同品類特色，多維度開展研發項目，同時將自有技術落實產品中，提升產品功能性，並規劃自有科技平台，加強與消費者就產品功能性的溝通。年內，我們積極深化與頭部供應商的研發合作，利用供應商的資源優勢推進功能性材料研發，以提高產品的專業性、功能性、新穎性，及獨有性，為市場提供不同層級的專業運動產品，以產品科技為支撐，繼續提升專業產品的佔比。繼續促進研發創新能力建設，完善研發項目的管理和考核機制，創造鼓勵創新的團隊氛圍，為公司引入高端研發創新人才，為輸出創新產品夯實基礎。同時，我們積極規劃和建設研發基地，建設品牌的核心研發和測試能力。
- 通過跨部門、跨品類、跨品牌整合，統籌管理供應鏈資源，促進優質資源共享，為規模化採購與集中管理奠定基礎。建立供應資源的動態優勝劣汰機制，大力調整供應資源結構，持續提升優質供應商的合作佔比，保證供應鏈資源的靈活、高效與精準，同時加強開發產出的高效率 and 標準化，大幅提升供應鏈的數字化水準和整體效率。合理分佈各區域主力供應商，運用一體化資源優勢提升產量，充分保證安全供應及資源調配。此外，針對品類進行重點供應，對高端產品建立獨有的管理體系，著重於精準規劃與工藝水準，建立高要求的產品標準和品質管制體系。加強內部能力提升建設，提高各產品線的品質控制能力。
- 持續推動供應鏈化「被動生產」為「主動生產」，以生意驅動為目標，制定快反產品的訂單規劃，與商品計劃、生產計劃、銷售計劃密切配合，形成高效的聯動機制，將需求動態快速地反應在生產供應中。建立公司與戰略供應商長期發展、協同成長的共贏機制，從而滿足多元化渠道的業務需求，以優質的供應鏈資源驅動生意增長。
- 成本管理方面，受大環境因素影響，原材料及人工費用有所上漲，公司繼續踐行嚴格的成本規劃，從開發階段起貫穿成本控制的每一個環節，直到產品推出市場。加大與主要供應商的一體化合作，推動材料整合、規模採購、及加工效率優化，共同促進成本結構優化升級，確保供應穩定及有效控制成本價格。同時，承擔社會責任，公司繼續加強供應鏈在勞工、職業健康和環境保護領域的要求，以保證可持續性發展。
- 為強化供應鏈的靈活與高效，公司持續聚焦於自有供應鏈體系的建設，致力於將行業內的核心能力逐步沉澱至李寧體系內，從而提升自有供應鏈管理及技術研發知識應用的能力，加強供應商管理及能力優化，以嚴格提升產品質量為共同目標，在合作中共贏。

新業務發展

李寧YOUNG

2021年，李寧YOUNG明確未來業務發展目標及經營規劃，搭建面向未來的童裝業務模式。以「源自中國、具有時尚性的專業運動童裝品牌」為定位，持續優化生意模式，推動童裝品牌不斷成長。

- 產品方面，持續擴大兒童專業運動品類投入，明確專業產品定位，完成專業科技盤點。於年內首次推出搭載「李寧雲霧」科技的專業籃球鞋，配合市場推廣強化科技屬性，進一步提升專業運動產品的佔比與競爭力。服裝產品聚焦運動項目特點及功能性，建立專業運動口碑，提升品牌專業運動形象。運動生活產品以兒童潮流運動為基礎，以中國元素為設計靈感，深化獨具李寧YOUNG特色的潮流系列風格。
- 渠道方面，加速進行大店及優質標桿店鋪的開設與佈局，進一步優化渠道結構。以店效的快速提升為重點業務目標，拓展全系列商品旗艦店，將創意、產品、科技、中國文化、IP聯名與運動、童趣的購物體驗融為一體，推動店效實現長足進步。實踐全渠道策略，積極拓展新零售渠道，應對外部環境變化，發掘新的銷售渠道及生意機會。
- 品牌營銷方面，結合重點產品及重要事件與時間節點進行整合營銷。通過品牌視頻、公關、社交媒體推廣、KOL推廣、產品科技解讀等手段，塑造品牌明星產品形象。借勢李寧品牌走秀活動，呈現童裝秀款產品，藉助視覺營銷、社交媒體等資源，形成整合傳播效果，打造產品與品牌的影響力。完善全媒體矩陣，建立包含公關、搜索、全社交矩陣(微博、微信、抖音、小紅書、嗶哩嗶哩)的一體化營銷平台。

截至2021年12月31日，李寧YOUNG業務已覆蓋30個省份、直轄市和自治區，共有店鋪1,202間。未來，我們將繼續深入發展童裝業務，依託李寧品牌，強化童裝品牌推廣，聚焦產品，提升產品核心科技與設計，深耕市場需求及品類規劃，在渠道拓展、零售運營、供應鏈資源等方面持續佈局，推動李寧YOUNG成為中國兒童首選的專業運動童裝品牌。

人力資源

2021年，人力資源部為推動公司業務戰略的達成，持續提升組織架構效率，搭建人才供應鏈體系，繼續推進少數精銳人才策略，完善激勵和分享機制，打造具有李寧特色的企業文化。

- 組織發展方面，通過組織能力的提升及機制不斷創新，持續優化組織結構，提升組織效率。構建零售業務單元，以進一步強化零售運營能力，提升終端運營效率。落實批發運營模式向零售運營模式轉型的戰略目標，加速建立大電商組織，以推動公司數字化轉型，持續加強品類組織細分以促進在戰略品類和新品類上的探索和提升。
- 人才管理方面，持續優化人才供應鏈管理體系及雙通道員工職業發展路徑，確保核心關鍵人才的引入及梯隊建設，加大管培生和零售人才培養力度，不斷發掘和引入變革型人才，挖掘年輕人才，打造少數精銳團隊，建立學習型組織，讓組織具備更開放的學習能力。
- 薪酬福利方面，為實現基於能力提升的業績增長，將組織能力建設納入業績評估體系，持續優化激勵分享制度，提升薪酬市場競爭力，激勵資源向可以推動業績增長和提升組織能力的核心崗位員工傾斜，同時重點提升零售終端薪酬競爭力。
- 文化與員工關係方面，啟動組織與員工活力，深化公司核心價值觀和誠信價值觀，提升員工滿意度和敬業度，增強員工榮譽感和使命感，踐行企業社會責任。

未來，公司將繼續提升組織效率，完善人才梯隊建設以及激勵分享機制。在有效管理人力資源投入的同時，繼續不斷提升支持公司業績成長的組織能力和人員能力。

於2021年12月31日，本集團有僱員4,019名(2020年12月31日：3,625名)，其中集團總部及零售子公司僱員3,838名(2020年12月31日：3,466名)，其他附屬公司僱員181名(2020年12月31日：159名)。

前景展望

踏入2022年，我們將繼續貫徹「單品牌、多品類、多渠道」的戰略方向，鞏固業務發展，強化零售運營能力，全方位實現李寧式體驗價值，帶領公司業績持續增長：

- 產品方面，我們將繼續專注研究產品功能及科技創新等領域，進一步解讀大眾潮流和運動文化，藉以提供多元化的消費體驗予消費者，增強顧客對李寧品牌的忠誠度，提升品牌影響力；
- 渠道發展方面，我們將主力提升運營效率，進一步加快建設高效大店，升級多元化渠道網絡，加強全渠道協同運作，推動渠道效率進一步優化；
- 零售運營和供應鏈方面，我們將聚焦於優化產品及消費體驗，提升店鋪運營標準與店務管理能力，加速推進零售思維的轉變；繼續整合併優化供應鏈體系，提升自有供應鏈管理和研發技術知識的應用能力；
- 營銷方面，我們將充分利用大數據和資訊科技，以數字化方式持續加強全方位營銷佈局，觸達多層次消費者。我們著眼於消費者實際需求，結合潮流趨勢以傳遞品牌價值，不斷提升大眾對品牌的關注度；
- 新業務方面，我們將繼續以提升單店盈利能力和店效為主要發展目標，謹慎運用資源，開拓商機和市場潛力，為公司長遠盈利增長締造新機遇。

近年來，中國經濟與國民消費水準持續提升，體育用品產業將迎來強勁發展動力。隨著體育產業不斷實現自身的突破與發展，以更多元化、精細化及商業化的方式從專業領域全面進入大眾視野，我們堅信，體育產業前景明朗，並擁有巨大的發展潛力。集團作為中國專業運動領域的領軍企業之一，將順應行業發展態勢，不斷把握新的機遇，不懼挑戰。在國家政策的大力支持下，我們將積極開拓商機及市場潛力，打造更專業、更獨特、更時尚的李寧品牌，讓「一切皆有可能」。

購買、出售或贖回本公司股份

於截至2021年12月31日止年度內，本公司或其任何附屬公司概無購買、出售或贖回其任何股份。

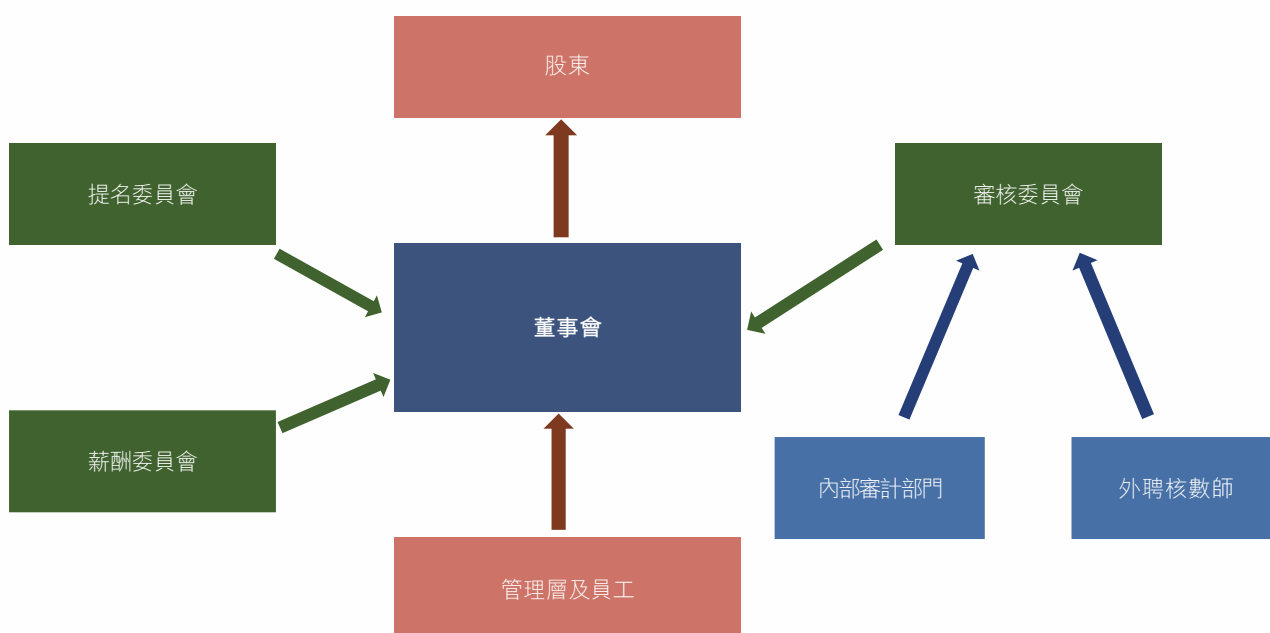
企業管治報告

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2021年12月31日止年度內，本公司一直遵守上市規則附錄十四所載之企業管治守則之守則條文（「企業管治守則」），惟下文所載已闡述原因的若干偏離除外。

企業管治架構

本公司的企業管治架構如下：



董事會負責履行企業管治職能。

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

2021年期間，董事會已就企業管治職能履行以下責任：

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

董事會

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

董事會組成

董事會目前由六名董事組成，其中三名為執行董事及三名為獨立非執行董事。於2021年及截至本報告日期，董事會成員組成及其變動如下：

董事姓名

執行董事

李寧先生

執行主席兼聯席行政總裁

高坂武史先生

聯席行政總裁

李麒麟先生

獨立非執行董事

顧福身先生

王亞非女士

陳振彬博士，GBM, GBS, JP

蘇敬軾先生

(於2021年7月5日離任)

董事會的組成平衡，每名董事均具備與本集團業務營運及發展有關的豐富知識、經驗及專才。除李麒麟先生是本公司執行主席兼聯席行政總裁李寧先生的侄子外，董事會各成員間不存在任何關係(包括財務、業務、家族或其他重大或相關關係)。有關各董事的履歷詳情載於本年報「董事和高級管理人員」一節。

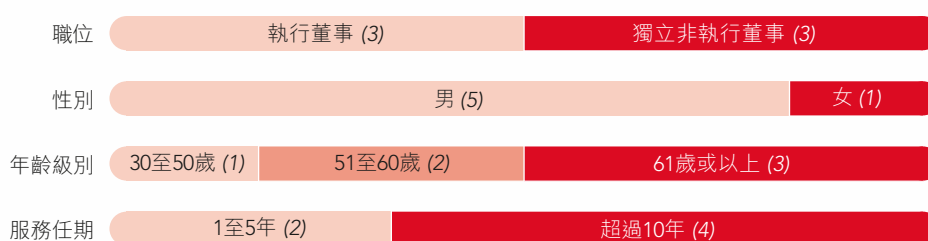
所有董事均已向本公司披露其於其他公眾公司或組織擔任職務之數目及性質，以及其他重大承擔，其中包括公眾公司或組織的名稱及其擔任有關職務的時間。本公司亦提醒彼等根據上市規則的披露規定在有關資料出現任何變更時及時通知本公司及向本公司確認。董事會認為各董事於本報告回顧的年度對本公司事務投入了充分時間和關注。

董事會多元化政策

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

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

於本報告日期，董事會在多元化層面之組成概述如下：



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

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

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C.2.1，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2021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在年內共同履行本公司行政總裁的職責。由於年內主席及行政總裁的職位同時均由李寧先生擔任，因此有關職位並無分開。儘管如此，董事會認為，鑑於李寧先生熟悉本集團的業務運營和管理，由李寧先生出任執行主席兼聯席行政總裁能為本集團提供穩健一致之領導，並尤其有利於本集團規劃及執行業務策略。董事會亦相信，李寧先生和高坂武史先生能在履行聯席行政總裁的角色時互補，且產生協同效應，整體對本公司及其股東有利。

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

董事會的主要職責

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

- 制訂長遠目標及策略；
- 批准策略、營運及財務計劃；
- 監控本集團的營運及財務表現；
- 批准財務報表及刊發公告；
- 制訂股息政策；
- 批准重大收購與出售、成立合資企業及資本交易；及
- 制定及審閱本公司企業管治政策及常規，以及履行企業管治守則守則條文A.2.1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，以確保彼等充分瞭解本集團的業務及營運以及作為董事於適用的規則及規定下的職能及責任。本公司不時知會董事任何會影響其責任之法律法規的更新及變化，亦定期向董事提供專業培訓及更新計劃，藉此加強董事會各成員在專業及規管方面的知識。年內，本公司舉辦了兩次培訓活動，向董事講解「《上市規則》董事進行證券交易的標準守則」及「李寧集團反腐敗和反賄賂制度」。

根據本公司存置的記錄，2021年董事接受了下列的培訓及更新：

董事姓名	出席有關法規及規例或董事職責的講座及／或會議及／或論壇	閱覽有關經濟及業務管理與董事職責的報章、期刊及最新資訊
執行董事		
李寧先生(執行主席兼聯席行政總裁)	✓	✓
高坂武史先生(聯席行政總裁)	✓	✓
李麒麟先生	✓	✓
獨立非執行董事		
顧福身先生	✓	✓
王亞非女士	✓	✓
陳振彬博士，GBM, GBS, JP	✓	✓
蘇敬軾先生(於2021年7月5日離任)	✓	✓

獨立非執行董事

獨立非執行董事在保障本公司及股東的整體利益方面擔當重要的制衡角色，並於有潛在利益衝突時發揮主導作用。現任獨立非執行董事均擁有豐富專業經驗，並以謹慎和負責任的態度參加董事會會議。彼等積極參與董事會及其委員會工作，提供獨立及客觀意見，尤其是有關策略、政策、業績、責任、資源、主要聘任及操守標準方面的事務，並推動審慎詳細的檢討和監控工作。彼等的委任均有特定任期，並須根據適用的上市規則及組織章程細則重選連任。

本公司已遵照上市規則第3.10(1)條及第3.10A條委任三名獨立非執行董事(佔董事會成員超過三分之一)，其中一名獨立非執行董事具備上市規則第3.10(2)條所規定的適當會計資格或相關財務管理的專業知識。本公司已收到各獨立非執行董事根據上市規則第3.13條規定就其獨立性發出的年度確認函。董事會已評估各獨立非執行董事的獨立性，並仍然認為彼等各自均具備上市規則所要求的獨立性。

董事的委任及重選連任

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

董事及高級行政人員的責任保險

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

董事會委員會

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

提名委員會

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

提名委員會採用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, JP	獨立非執行董事

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

提名委員會於2021年履行的主要工作概述如下：

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

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

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

薪酬委員會

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

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

薪酬委員會現時由以下三位董事組成：

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

薪酬委員會的主要目的為參考企業目標、經營業績及可比較市場狀況，就全體董事及高級管理人員薪酬組合的政策及架構向董事會提供建議，並建立正式而具透明度的程序。董事的薪酬組合主要包括基本薪金、酌情花紅、參與本公司購股權計劃及／或限制性股份獎勵計劃及其他福利和津貼，經考慮個別董事的職責及責任而釐定。

董事並無參與決定其本身報酬。各董事截至2021年12月31日止年度的酬金載於綜合財務報表附註37。高級管理人員截至2021年12月31日止年度的薪酬載於綜合財務報表附註26。

薪酬委員會於2021年履行的主要工作概述如下：

- 就所有董事及高級管理人員2021年度的薪酬組合向董事會提出建議；
- 檢討及批准2021年度的獎金計劃；
- 檢討及批准2021年度的調薪方案；
- 檢討、監察及批准2021年度僱員購股權計劃(ESOP)及2016年限制性股份獎勵計劃的執行；
- 檢討及批准2021年度的短期及長期激勵制度建議；
- 檢討、監察及批准2021年度人力資源工作計劃；及
- 批准2022年度人力資源開支的預算。

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

審核委員會

審核委員會於2004年6月本公司於聯交所上市時成立。審核委員會的主要職責為協助董事會履行其職責，包括監察本集團財務報表的完整性、監督本集團的財務報告制度、風險管理及內部控制流程及本公司與外聘核數師的關係。

審核委員會採用根據香港會計師公會指引制訂並符合企業管治守則的職權範圍。審核委員會現行職權範圍刊載於本公司及聯交所的網站。

審核委員會現時由以下三位董事組成：

顧福身先生(審核委員會主席)	獨立非執行董事
王亞非女士	獨立非執行董事
陳振彬博士，GBM, GBS, JP	獨立非執行董事

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

於2021年，審核委員會與本公司外聘核數師舉行了三次會議，以討論彼等認為必要的事宜。

審核委員會於2021年履行的工作概述如下：

- 於開始審核工作前審閱外聘核數師的法定審核計劃，以及審核性質與範圍；
- 審閱截至2020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2021年6月30日止六個月的中期業績公告及中期財務報表，尤其集中在會計政策及實務的變動、財務報告於會計準則、上市規則及其他規定方面的合規性，並向董事會建議以供批准；
- 與外聘核數師及管理層商討可能面對的會計風險及在審核／審閱過程中的主要結果；
- 檢討外聘核數師之獨立性及就續聘外聘核數師向董事會提供建議；
- 批准外聘核數師的審核費用及委聘條款；
- 檢討2021年內部審核結果及建議，並批准2022年內部審核計劃；及
- 審閱本公司的風險管理職能及內部控制系統(包括財務報告及合規職能)的有效性。

舉報政策

本公司已為僱員及與本公司有業務來往的人士(包括供應商與分銷商)設立舉報政策及制度。彼等可以通過保密方式向審核委員會反映與本公司有關的任何事宜的潛在不當行為。本公司已委任一名審核委員會成員為聯繫人，處理員工、供應商及分銷商所反映的任何潛在不當行為。

董事會及委員會會議

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

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

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

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2021年12月31日止			
	財政年度各任期期間出席會議次數/舉行會議次數			
	董事會	提名委員會	薪酬委員會	審核委員會
執行董事				
李寧先生(執行主席兼聯席行政總裁)	4/4	1/1	不適用	不適用
高坂武史先生(聯席行政總裁)	4/4	不適用	不適用	不適用
李麒麟先生	4/4	不適用	2/2	不適用
獨立非執行董事				
顧福身先生	4/4	不適用	不適用	3/3
王亞非女士	4/4	1/1	2/2	3/3
陳振彬博士, GBM, GBS, JP	4/4	1/1	2/2	3/3
蘇敬軾先生(於2021年7月5日離任)	2/2	不適用	不適用	不適用

附註：

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

問責及核數

財務報告

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

在開始審核本公司2021年度賬目前，審核委員會已接獲外聘核數師就其獨立性及客觀性作出的確認。外聘審核合夥人須定期輪換。

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

年內，管理層已向董事會全體成員提供月度最新財務資料，供其就本公司業績、狀況及前景作出中肯且合理的評估。

外聘核數師酬金

本公司自2004年於聯交所上市以來，一直委任羅兵咸永道會計師事務所為本公司的外聘核數師。審核委員會已推薦續聘羅兵咸永道會計師事務所為本公司的外聘核數師，董事會已批准有關委聘，惟須待股東於應屆股東週年大會上批准後方可作實。

截至2021年12月31日止年度，外聘核數師提供審核及非審核服務的費用如下：

服務類別	2021年(元人民幣)	2020年(元人民幣)
本集團的核數費用	6,500,000	5,660,000
稅務合規性及其他諮詢服務	911,000	2,224,000
合計	7,411,000	7,884,000

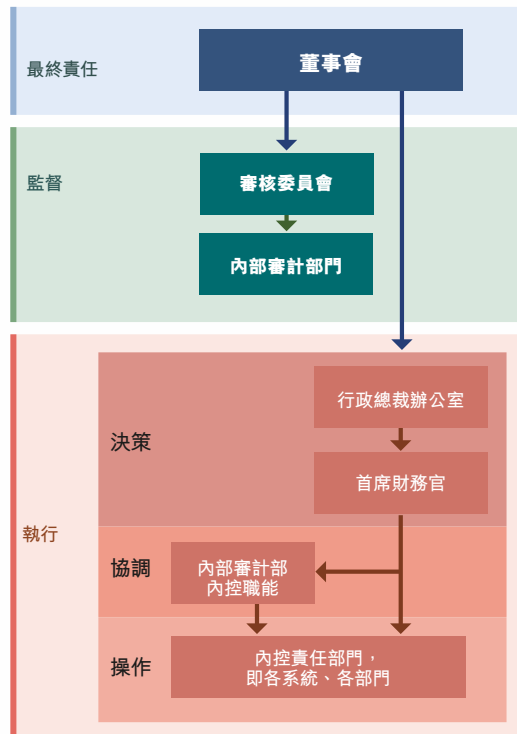
風險管理及內部監控

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2021年，董事會在審核委員會的協助下，已審查資源是否充足、負責會計及財務報告職能的僱員是否具備足夠資格及經驗，及彼等的培訓計劃及預算是否適當。

風險管理及內部監控體系

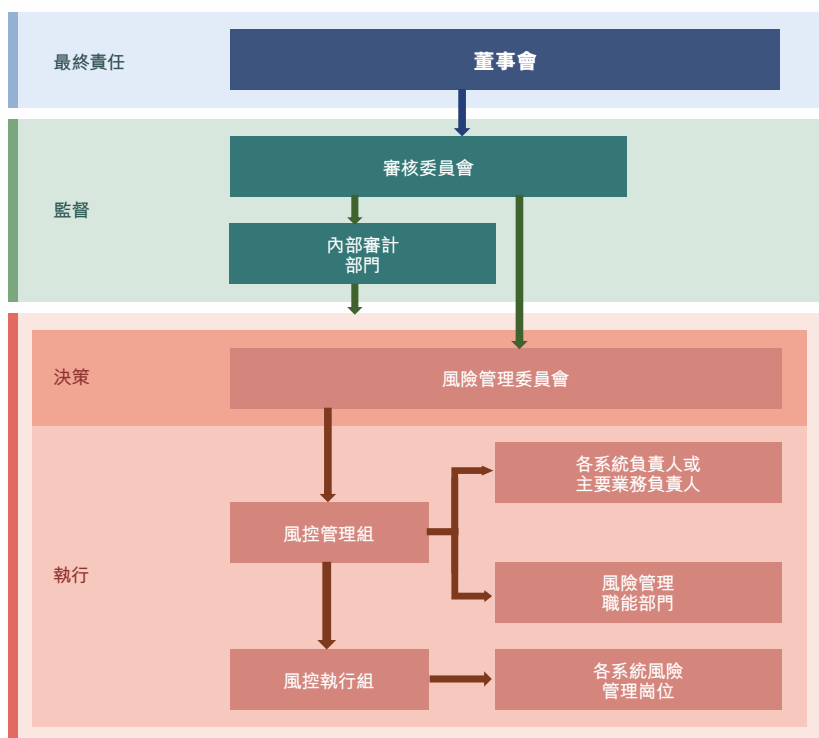
本公司已在多年業務控制經驗基礎上，建立一套綜合風險管理及內部監控體系。該體系採用全球認可之Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission (「COSO」) 框架，同時慮及本集團之業務、營運及財務風險、企業文化及管理理念。該體系旨在(i)實現經營效益及效率；(ii)提高內部及對外財務報告之可靠性；及(iii)確保遵守適用法律及法規。該體系旨在提供合理保證，而非絕對保證避免出現重大錯誤陳述、欺詐或損失。年內，本集團持續推進內部監控體系向控制有度、支持有力的方向發展，主要體現在以下各方面：

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



本公司設立由上至下責權分明的內部控制組織管理架構，包含最終責任、監督和執行三個層級，分別為：(i)董事會擁有內控管理的最終責任權力，對外向股東承擔企業管治責任，對內為推動內控管理工作的最高權威；(ii)審核委員會負責監督管理層建立和運營內控體系，監管本集團之風險管理及內部控制流程，並就其有效性向董事會發表意見。內部審計部門就風險管理及內控有效性進行初步評估並向審核委員會直接匯報；及(iii)執行層級包括決策組、協調層(即內部審計部內控職能，負責本集團內控體系的規劃和建設支持工作、協調內控體系在各系統中的推廣實施、組織內控有效性檢查和風險評估)和運營及職能部門。

(2) 風險管理組織架構載述如下：



本公司設立由上至下責權分明的風險管理組織架構，包含最終責任、監督、決策和執行四個層級，分別為：(i)董事會為本公司風險管理工作的最終責任層，即董事會有權對本公司風險管理的政策制度及應對方案進行指引和最終決策，同時對本公司風險管理的效果承擔最終責任；(ii)審核委員會及其屬下的內部審計部負責對本公司風險管理的實施情況進行評估和監控，並及時將結果通知風險管理委員會(「風險管理委員會」)和報送董事會；(iii)風險管理委員會成員由本公司管理層及集團副總裁組成，任期兩年，基本職責包括但不限於對風險管理相關的政策制度進行討論及審批，對風險管理相關的工作方案進行決策，對風險管理的年度工作計劃及年度報告進行討論及審批，對本公司經營活動中發生的重大問題的解決方案進行決策，定期向審核委員會及／或管理層進行風險管理的相關匯報等；及(iv)執行層級包括風控管理組(包括系統負責人或主要業務負責人，以及由內部審計部履行職責的風險管理職能部門)和風控執行組(即各系統風險管理工作的專職人員)。

年內，結合公司組織架構、人員、業務流程等的變化，本公司及時更新內部審計部內控職能架構下的人員編製並進行必要的培訓。內部審計部在每次審核委員會會議上匯報集團風險管理及內控工作計劃和進展情況，接受審核委員會及董事會的監督和指導。

- (3) 有效兼具備前瞻性的戰略管理和運營管理信息以及財務和會計管理系統，支持監察業務策略和計劃的執行及表現。高級管理人員、董事會或其專責委員會定期準時接獲及審閱營運報告及每月財務更新。此舉讓高級管理人員、董事會或其專責委員會可監察及管理既定之年度營運及財務目標，並於必要時考慮作出行動，同時確保該等行動可盡快執行，以修正任何重大錯誤或不足之處。
- (4) 持續實施《李寧有限公司內控手冊》(「內控手冊」)。內控手冊基於本集團現有的內部監控政策和操作流程，為本集團制訂一套書面化的內部監控手冊，以協助加強內部控制制度。目前，內控手冊涵蓋的內部控制範圍包括批發銷售、直營銷售管理流程、採購和應付貿易款項管理流程、資產管理流程、資金管理流程、財務報告流程、行政人力資源管理和知識產權管理流程、合同管理、研究與開發管理流程制度。內控手冊不時根據情況進行修訂，旨在根據業務變化和流程優化的需要，進一步持續完善及監察內部控制體系之效益。2021年，由內部審計部內控職能統一組織協調，各流程責任部門對內控手冊進行了關鍵控制點及具體相應控制流程的更新，更新後的流程已經在年內實施。

- (5) 在內控框架下建立了有效的年度自我評估檢查機制，該機制效果理想，達到了以下目的：
- (i) 推動中高層管理者對公司層面各控制目標是否實現進行回顧和評價，及時發現不足並加以改善；
 - (ii) 督促各業務流程負責人對流程級控制主動進行流程回顧，評估其設計和執行有效性，及時發現問題並制定改進措施；及
 - (iii) 協助審核委員會及董事會對公司整體內部監控體系的有效性進行評估。
- (6) 內部審計部門獨立地檢討有關主要營運、財務及合規職能之風險管理及內部控制。任何重大事項(如有)以及改善建議均向審核委員會或董事會報告。
- (7) 為支持本集團業務多元化的快速健康發展，本公司根據《李寧有限公司風險管理手冊》進行公司層面年度風險審視工作，並評估重要業務方面的風險及風險管理控制。

年度檢討

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

董事會每年對本集團風險管理及內部控制體系之成效進行全面檢討，範圍涵蓋所有重大控制，包括關於財務、營運及合規監控。該檢討使用內部自我評估方法，設有完整的報表體系，由各系統和部門負責人就內部控制關鍵控制點填寫自我評估檢查表。2021年，本公司繼續完善自我評估方法。根據本公司的組織結構和業務擴展，自我評估的流程涵蓋多個系統及部門。此外，高級管理人員須根據COSO內部控制體系要點就公司內部控制體系之有效性作出評估，包括控制環境、風險評估、信息與溝通。通過檢討程序，負責人可證明內部控制體系是否已按預期運作，並找出缺失或不足之處，及就此採取相應糾正措施。內部審計部門亦就檢討程序及結果進行獨立檢查和分析並向審核委員會及董事會提交聲明書，以證明本集團風險管理及內部控制體系之充足性及有效性。

截至2021年12月31日止年度之檢討結果已向審核委員會及董事會匯報。根據有關結果，審核委員會及董事會確認本集團之風險管理及內部控制體系及流程狀況良好，能夠識別、控制及報告在達致本集團策略目標時所涉及之重大風險。有關體系及流程存在之須改善之處已被識別，並已作出或計劃作出補救行動。本集團迄今並無發現任何重大不足之處，亦無任何須予關注並對股東構成影響的重大問題。

審核委員會及董事會亦收到對本集團會計及財務報告人員就資源、資質及經驗是否足夠，以及員工所接受的培訓課程及預算是否充足的年度檢討結果。根據有關結果，審核委員會及董事會認為本集團擁有足夠的會計及財務報告人員，且彼等均具備所需要之專業資質及從業經驗以有效履行各自的職能，亦有適當的員工培訓課程及相關預算。

董事會認為，本集團之內部控制體系乃足夠有效，本公司於截至2021年12月31日止年度已遵守企業管治守則。

內部審核

本公司於2004年於聯交所上市後隨即成立內部審計部門。內部審計部門的主要職責為檢查本集團經營和財務情況，以揭示潛在風險，並跟進相關改進措施，持續提升本集團的運營效果和效率。內部審計部門在本集團內部控制和風險管理框架中擔當重要角色，旨在向審核委員會及董事會提供客觀保證，確保內部監控制度和風險管理體系的有效維持及運作，以及妥善地管理和規避達致業務目標之相關風險。內部審計部門直接向首席財務官報告，且如有需要可直接將有關事件轉介審核委員會。於2021年度，內部審計部門主管出席了所有審核委員會會議，並與本公司外聘核數師保持建設性溝通。內部審計部門亦會與外聘核數師進行適當的合作。

內部審計部門每年乃根據集團戰略目標及風險評估結果制訂年度內部審計計劃，並在取得審核委員會批准和支持下開展工作。內部審計部門之工作包括(i)對各業務和職能系統進行定期審計，評價其經營的效果和效率；以及(ii)在風險評估的基礎上，就管理層和審核委員會所指定範疇進行專項審核工作。於2021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2021年12月31日，各項審計發現和風險均已獲管理層妥善處理，未有重大的未能改善之審計發現和風險因素。

內部審計部門將審閱本公司持續關連交易及內部控制程序，以確保個別關連交易確實按照框架協議項下的定價政策及機制進行，並向獨立非執行董事提供其發現，以協助彼等進行年度檢討。內部審計部門亦在內部控制和風險管理體系中擔當重要角色，負責檢查和評估本集團內部控制系統和風險管理體系的足夠性和遵循程度，並就上述體系之有效性提供獨立客觀意見。於2021年度，內部審計部門參與了風險管理體系、內部控制體系、銷售渠道及品牌風險管理和財務系統執行情況的回顧工作。

內幕消息

在處理及發佈內幕消息的程序及內部控制方面，本公司完全瞭解其於上市規則第十三章方面的責任，以及本公司應即時公佈內幕消息的最高原則。本公司不時參考自身與行業狀況以及證監會頒佈的內幕消息披露指引，檢討關於內幕消息或可能屬於股價敏感性質資料的內部指引。本公司的政策規定，嚴禁未經授權使用機密或內幕消息，並已設立與實施有關外界對本集團事務進行查詢的回應程序。

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

遵守股份買賣的標準守則

本公司已採納標準守則作為董事進行證券交易的操守守則。本公司亦定期提醒各董事於標準守則下須履行的責任。經本公司作出特定查詢後，除以下披露的未遵守情況外，所有董事均確認在截至2021年12月31日止年度內已遵守標準守則所載的規定準則。

可能擁有本集團尚未公開的內幕消息的僱員亦須遵守嚴格程度不遜於標準守則的指引。

於2021年1月18日，獨立非執行董事王亞非女士通知董事會她於該日出售3,243股股份。由於(i)本公司就公佈本集團2020年度業績公告的禁售期由2021年1月17日開始並預計於2021年3月19日結束，及(ii)王亞非女士未有就該股份交易向本公司執行主席或指定董事發出事前書面通知，故該股份交易未有遵守標準守則。

本公司已立即採取補救行動將標準守則重新分發給所有董事並已收到他們的確認。為進一步提高董事對良好企業管治常規的認識及意識，本公司已於年內為董事及本公司高級管理人員舉辦有關內部控制、企業管治及遵守上市規則方面的培訓。

除以上所述外，董事及本集團僱員一直遵守標準守則所載的規定準則。

公司秘書

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

股東權利及與股東的溝通

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

股東召開股東大會／提呈議案的程序

根據組織章程細則，於發送要求當日持有賦予權利在本公司股東大會上投票的本公司繳足股本不少於十分之一的任何一名或多名本公司股東，有權隨時向董事會或公司秘書書面要求董事會就其要求所指明的事務召開股東特別大會。有關要求須送達本公司在香港之主要營業地點，地址為香港九龍觀塘道418號創紀之城五期東亞銀行中心33樓3301室，註明公司秘書收，而該大會須在發送有關要求後兩(2)個月內舉行。倘於有關發送日期起計二十一(21)日內，董事會未召開有關大會，則提出要求召開大會之人士可自行以同樣形式召開大會，而提出要求人士因董事會未有召開大會而產生的所有合理開支，一概由本公司向提出要求人士償付。

提名候選董事的程序

有關推選某人參選董事之程序，請瀏覽本公司網站<http://ir.lining.com>「企業管治」一節「股東提名候選董事的程序」分節。

股東向董事會查詢的程序

股東可以書面方式提出須董事會關注的查詢，送交本公司之香港主要營業地點，地址為香港九龍觀塘道418號創紀之城五期東亞銀行中心33樓3301室，註明公司秘書收。

組織章程文件的變動

於2021年，組織章程細則並無任何變動。

股東大會

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

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

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

董事會成員(包括董事會主席、審核委員會、提名委員會及薪酬委員會各主席)及本公司的外聘核數師均已出席於2021年6月11日舉行的本公司股東週年大會。大會設有答問環節供股東提問。本公司下一屆股東週年大會將於2022年6月15日舉行。有關2022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2021年舉行的股東大會之記錄載列如下：

董事姓名	出席會議次數／舉行會議次數
執行董事	
李寧先生(執行主席兼聯席行政總裁)	1/1
高坂武史先生(聯席行政總裁)	1/1
李麒麟先生	1/1
獨立非執行董事	
顧福身先生	1/1
王亞非女士	1/1
陳振彬博士，GBM, GBS, JP	1/1
蘇敬軾先生(於2021年7月5日離任)	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，2022年3月17日



環境、社會及管治報告

報告說明

報告簡介

本報告旨在向利益相關方披露李寧集團(「我們」) 2021年在環境、社會及管治(「ESG」)領域的最新工作情況。本報告依據上市規則附錄二十七所載之環境、社會及管治報告指引(「ESG報告指引」)編寫。本報告應與載於本年報「企業管治報告」章節、以及集團網站「社會責任」專欄一併閱讀。

報告期間

2021年1月1日至2021年12月31日，部分內容適當追溯往年情況。

報告範圍

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

董事會聲明

董事會高度重視環境、社會及管治事宜，充分授權ESG管理委員會及執行小組開展ESG相關工作，對ESG整體事宜進行監督，定期聽取ESG管理委員會的彙報，審閱本集團ESG策略、重要ESG事宜評估情況、ESG目標及相關風險管理情況，並定期檢討ESG目標完成情況。

本集團已制定可持續發展願景及策略，指導本集團環境、社會及管治工作方向，該願景及策略已經過董事會審閱，以確保其符合本集團業務特色並與集團整體發展戰略相一致。董事會已參與重要ESG事宜的評估、優次排列及管理，並對本集團ESG重要性議題的識別、評估過程和分析結果，以及氣候變化風險與機遇、開展的影響分析和制定的應對策略進行了審閱。

報告年度內，本集團在僱員、環境、社區、創新等方面提出了2025年發展目標建議，並已經過董事會審閱。本集團具體環境目標隨本報告由董事會審議通過，未來我們將定期對目標的完成情況進行檢討。

本報告披露了本集團在上述工作及其他ESG領域的管理實踐，並由董事會於2022年3月17日審議通過。

匯報原則

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

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

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

一、 環境、社會及管治(ESG)管理體系

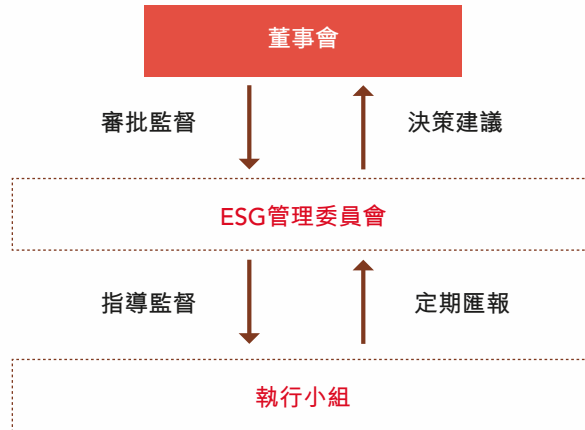
本集團秉持「贏得夢想」、「消費者導向」、「我們文化」及「突破」的品牌核心價值觀，堅持「用運動燃燒激情」的使命，遵循「建立平等、自信、包容、開放的公司管理文化，實現環境友好的供應鏈，推動運動品牌可持續發展」的可持續發展願景，致力於成為源自中國並被世界認可的、具有時尚性的國際一流專業運動品牌。我們始終專注建立環境友好供應鏈，打造融合產品體驗、運動體驗和購買體驗於一體的「李寧式體驗價值」。本集團致力於在踐行社會責任的同時，實現體育的公益與社會教育價值，持續推動運動品牌的可持續發展。

ESG管治架構

本集團不斷完善ESG管治架構，持續提升ESG管理水平，切實保障ESG工作的體系化、科學化開展。董事會負責ESG事宜的總體決策及審批監督，包括對集團ESG策略、ESG重要性議題評估、ESG相關風險識別及應對、ESG目標制定的監督及指導，定期檢討ESG目標完成情況，並對ESG報告進行審閱。

本集團在管理層層面成立ESG管理委員會，由本公司執行董事及聯席行政總裁出任主席。ESG管理委員會負責向董事會提報ESG工作的決策建議，制定集團ESG中長期策略和目標，梳理年度重點ESG工作並指導監督執行小組開展相關工作。ESG執行小組由各ESG相關部門的主要負責人組成，負責統籌各相關部門執行ESG策略及政策的具體工作，推動ESG管理工作的落實。

2021年，董事會審議並通過了可持續發展願景與策略、可持續發展目標建議與ESG重要性議題評估結果、氣候變化風險與機遇的識別與評估結果以及制定的應對策略。



ESG管治架構及管理流程

ESG策略及管理理念

本集團密切關注業務及運營中對ESG事宜的管理，不斷探索ESG理念與企業發展的有機融合。我們積極支持國家「30·60」碳達峰、碳中和目標的實現，堅持綠色運營，識別並應對氣候變化風險及機遇，並向上下游價值鏈推廣可持續發展理念；保障員工合法權益，促進員工職業發展；強化產品質量及安全管理，為客戶提供滿意的產品和服務；持續開展廉潔建設，熱心公益事業；持續推動和加強與利益相關方的溝通和協作，不斷探索行業可持續發展道路。

本集團以「建立平等、自信、包容、開放的公司管理文化，實現環境友好的供應鏈，推動運動品牌可持續發展」為企業可持續發展願景，以「在保證供應鏈生產合規的基礎上，完善產品實現的整鏈條的社會與環境管理體系，整合行業資源並實現創新的可持續理念」為可持續發展策略，在環境保護、員工關愛、供應鏈管理、產品責任、反貪污及社區投資方面制定了符合本集團發展戰略的具體管理策略。

在環境保護方面：

- 遵守環境保護法律法規，積極響應國家實現「雙碳」目標的號召；
- 秉承綠色發展理念，落實環境管理措施，設立節能減排目標，識別氣候變化風險與機遇，積極探索制定應對措施；
- 將綠色環保融入產品理念，持續推動環境友好型材料的研發和使用，優化包裝物管理，開展物流倉儲低碳實踐；
- 踐行綠色辦公理念，增強員工環保意識，推行無紙化辦公。

在員工關愛方面：

- 建立合法的僱傭政策，始終踐行「以人為本」的用工理念，杜絕僱傭童工及強迫勞工，搭建和諧良好的勞工關係；
- 建立完善的社會保障及薪酬福利體系，保障員工合法權益，杜絕歧視，構建平等、包容、多元化的員工團隊；
- 關注員工身心健康與安全，鼓勵員工參與體育活動，幫助員工平衡工作與生活；
- 健全人才培養機制，豐富員工培訓資源，助力員工實現個人價值。

在供應鏈管理方面：

- 強化供應商審核標準，完善准入、評估及退出流程，推動供應鏈ESG管理實踐；
- 對標行業最佳實踐，不斷整合並優化供應鏈管理體系，持續加強自有供應鏈管理和研發技術應用的能力；
- 推行綠色採購，強化供應商環保理念，推動供應鏈環保材質的使用，監督供應商開展環境績效自查，並持續開展供應鏈環境合規與碳排放管理；



環境、社會及管治報告

- 推進供應鏈社會責任管理，關注供應商社會責任表現，強化供應商勞工權益保護措施，禁止使用童工和強迫勞工，督促供應商為員工提供健康、安全、相互尊重的工作場所；
- 不斷加強供應商化學品管理，全面評估供應商化學品風險，監督供應商化學品全流程管理；
- 積極參與行業研討，推進行業碳減排實踐，參與行業標準的制定，進一步提升行業在全球市場的競爭力和話語權。

在產品責任方面：

- 強化產品與服務質量管理，優良品控流程，為客戶提供高品質的產品與服務；
- 加強廣告、商標、品牌及知識產權管理，提升應急事件處理能力，保護知識產權，禁止侵權行為，維護品牌聲譽，提高品牌價值；
- 積極探索科技創新，加強產品研發，致力提升產品性能，推出更緊貼消費需求的產品，為消費者提供多元化消費體驗；
- 強化客戶交流，充分傾聽消費者意見與反饋，及時處理投訴並改善產品及服務品質；
- 優化信息安全保護技術，完善客戶信息授權或使用機制，保障客戶隱私與數據安全。

在反貪污方面：

- 堅決抵制員工、供應商及合作夥伴的貪腐行為，營造廉潔、公開、誠信的工作氛圍；
- 持續強化董事及全體員工反腐敗、反賄賂理念宣導，完善反腐敗、反賄賂舉報通道及舉報人保護機制，不斷強化廉潔建設。

在社區投資方面：




- 持續鞏固脫貧攻堅成果，積極落實國家鄉村振興政策；
- 以體育踐行大愛，在開展公益慈善的同時宣揚體育文化與體育精神，呼籲全民參與運動，培養健康生活習慣；
- 積極支援突發災情，參與公益救助，為災區重建和復產提供幫助；
- 呼籲公眾關心中智障礙等特殊群體，致力構建包容關愛的和諧社會。

可持續發展行動

為響應聯合國提出的17項可持續發展目標(SDGs)，中國於2016年9月發佈了《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」)，作為中國開展可持續發展目標落實工作的行動指南，闡述中國落實2030年可持續發展議程的機遇及挑戰。

2021年，本集團持續踐行國別方案，積極探索企業戰略和業務運營與實現SDGs的關聯，為推動企業和社會可持續發展做出貢獻。下表列明了與本集團戰略相關的中方落實舉措，以及我們助力目標實現的實踐。

SDGs	SDGs中國國別方案	本集團2021年可持續發展行動
<p>SDG1 無貧窮</p> 	<ul style="list-style-type: none"> 完善社會保險體系，實施全民參保計劃 對農村貧困人口實行分類精準扶持 	<ul style="list-style-type: none"> 為員工提供「五險一金」、人身傷害保險及補充醫療保險。 向河北省順平縣、貴州省望謨縣的困難家庭捐贈生活物資。 開展內蒙古公益探訪活動，向當地婦聯捐贈物資。 向西藏自治區班戈縣佳瓊鎮困難學生捐贈196套羽絨服。 向山東省臨沂市鄭城鎮南楊莊、四川省馬邊彝族自治縣、雲南省彝良縣龍安鎮、廣西省南寧地區周邊學校困難學生捐贈衣物。 自2012年與中國婦女發展基金會合作開展公益活動以來，長期舉辦「母親郵包」項目，幫助困難母親。
<p>SDG2 零饑餓</p> 	<ul style="list-style-type: none"> 確保所有人全年都有安全、營養和充足的食物 	<ul style="list-style-type: none"> 為員工搭建科學的飲食搭配體系，並定期檢查員工食堂衛生、食材質量，保證餐食的質量安全。
<p>SDG3 良好健康與福祉</p> 	<ul style="list-style-type: none"> 促進基本醫療衛生服務的公平性和可及性 	<ul style="list-style-type: none"> 建立了涵蓋健康檢查、健康鍛煉、健康飲食、補充醫療四位一體的員工健康管理體系。 設立體能康復研究中心、健康諮詢室和母乳室，為員工提供日常疾病防治的基礎藥物，為哺乳期員工提供便利與溫暖關懷。 為員工提供補充醫療保險、人身意外保險、重大疾病保險等商業保險，從而提供更全面的保障。

SDGs	SDGs中國國別方案	本集團2021年可持續發展行動
SDG4 優質教育 	<ul style="list-style-type: none"> 保障弱勢群體平等接受義務教育的權利 推行技術技能人才的校企合作培養模式 加強學校體育教育 	<ul style="list-style-type: none"> 創辦李寧運動學院，設立運動集中封閉冬令營，包括綜合體適能、籃球、乒乓球、羽毛球等4項專項訓練營，向社會青少年和公司員工子女傳授青少年專業運動訓練方法，培養青少年的良好運動習慣。
SDG5 性別平等 	<ul style="list-style-type: none"> 堅持男女平等基本國策，消除對婦女一切形式的歧視和偏見 提升婦女就業創業能力，發展公共托幼服務 	<ul style="list-style-type: none"> 在招聘、工資、福利、晉升、培訓及退休等工作情境中反對性別歧視。 嚴格禁止供應商在員工招聘、建立勞動關係以及提供培訓、薪酬、福利、社會保險等環節以任何形式發生性別歧視的現象。 持續運營「員工之家」和李寧東方劍橋幼兒園，幫助員工平衡工作和家庭。
SDG6 清潔飲水和衛生設施 	<ul style="list-style-type: none"> 大幅提升廢水達標處理比例，加強重點水功能區和入河排污口監督監測 全面推進節水型社會建設，強化用水需求和用水過程管理 	<ul style="list-style-type: none"> 充分利用景觀水灌溉綠化植被，日常開展用水設備的維護及修繕，提升水資源的利用效率。 在餐廳廚房以冷藏庫解凍、浸泡解凍替代流水解凍，減少解凍流程耗水。 在衛生間與茶水間等公共區域張貼節約用水宣傳標語。 要求供應商制定管理制度以減少生產經營活動產生的廢水排放，嚴格審查供應商廢水監測報告、排污許可證等，加強供應鏈廢水監控。

SDGs	SDGs中國國別方案	本集團2021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"> • 優化能源結構，提高化石能源利用效率，增加清潔能源消費比重 • 建設清潔低碳，安全高效的現代能源體系 	<ul style="list-style-type: none"> • 在高溫天氣自動開啟李寧中心園區辦公樓及場館屋頂的溫控感應天幕，及時降低室內溫度，減少空調降溫耗用電能。 • 將餐廳凍庫照明更換為自動開關，減少電能消耗。 • 在李寧中心園區建築頂部搭建太陽能電池板，積極開發利用太陽能。 • 在李寧中心園區安裝充足的電動車充電樁設備，為員工電動車提供便捷的充電條件，減少員工通勤中的碳排放。
<p>SDG8 體面工作和經濟增長</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • 完善就業創業服務體系，推行終身職業技能培訓制度 	<ul style="list-style-type: none"> • 為員工提供內部課程培訓、在崗學習、輪崗學習、輔導反饋等多元化的學習機會與全方位的發展空間，鼓勵和引導員工不斷提升崗位技能與綜合素質。 • 為全體員工提供新員工入職培訓、崗前培訓等基礎培訓。
<p>SDG9 產業、創新和基礎設施</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • 加快傳統產業升級改造，推進工業用能低碳化 	<ul style="list-style-type: none"> • 參與「30·60中國時尚品牌氣候創新行動碳中和加速計劃」。 • 參加中國品牌日—可持續時尚峰會，發表可持續發展議題主題演講。 • 參加中國(北京)國際服務貿易會，進行質量與可持續時尚主題演講。 • 積極推動生態環保工藝，與供應鏈合作開展植物染料替代化學染料的嘗試性項目。

SDGs	SDGs中國國別方案	本集團2021年可持續發展行動
SDG10 減少不平等 	<ul style="list-style-type: none"> • 注重機會公平，保障人民平等參與、平等發展權利 • 堅持居民收入增長和經濟增長同步、勞動報酬提高和勞動生產率提高同步 	<ul style="list-style-type: none"> • 在用工管理全流程中始終遵循平等、尊重、民主的原則，針對員工招聘、錄用、解聘等均有明確的制度流程。 • 設計科學高效的薪酬管理體系，向出色員工發放額外獎勵，充分吸引、激勵和保留優秀人才。
SDG11 可持續城市和社區 	<ul style="list-style-type: none"> • 加強自然災害監測預警體系、工程防禦能力建設，完善防災減災社會動員機制，建立暢通的防災減災社會參與渠道 	<ul style="list-style-type: none"> • 關注自然災害和突發公共事件，助力災區群眾和救援人員的物資保障、災區健康防疫和災後恢復與重建工作，2021年，公司先後向河南和山西受災地區捐贈現金及物資。
SDG12 負責任消費和生產 	<ul style="list-style-type: none"> • 降低化學品對人類健康和環境造成的不良影響 • 大幅度提高綠色化工技術水平 • 大力發展循環經濟，主要廢棄物循環利用水平顯著提升 • 全面推行生產者責任延伸制度，鼓勵企業在生產管理中全面貫徹可持續發展理念 	<ul style="list-style-type: none"> • 將對供應商的環保要求融入供應商管理的全流程，全面監督化學品使用環節，把控原材料質量，從源頭保證客戶健康。 • 宣傳環保理念，提高客戶對循環經濟產品的接受度。 • 積極推動生態環保工藝，與供應鏈合作開展植物染料替代化學染料的嘗試性項目，將推廣環保材料的使用作為可持續發展目標。 • 使用李寧化學品管理績效審核工具對重點材料供應商進行現場化學品管理審核。

SDGs	SDGs中國國別方案	本集團2021年可持續發展行動
SDG13 氣候行動 	<ul style="list-style-type: none"> 普及氣候變化知識和低碳發展理念，引導全民積極參與應對氣候變化行動 	<ul style="list-style-type: none"> 大力開展綠色運營理念的宣教工作，提高員工節能意識，宣導綠色生活方式。 鼓勵員工通過電子設備及辦公系統處理工作，減少傳真用紙、紙質會議材料的使用。 參與「30·60中國時尚品牌氣候創新行動碳中和加速計劃」，積極應對氣候變化，推動行業減碳實踐。 開展供應鏈碳盤查，向供應商普及節能減排理念，加強供應鏈碳排放管理。
SDG16 和平、正義與強大機構 	<ul style="list-style-type: none"> 落實《中華人民共和國未成年人保護法》，依法打擊使用童工、強迫勞動等違法犯罪行為 	<ul style="list-style-type: none"> 根據《員工手冊》規定，嚴格查驗其身份證明材料，確認其年齡是否滿足合法用工要求，杜絕僱傭童工的情況發生。 保障員工合法休息的權利，關注員工合理的工作意願與休息訴求，禁止強迫勞動。
SDG17 促進目標實現的夥伴關係 	<ul style="list-style-type: none"> 積極參與全球發展合作，推動建立更加均衡的全球發展夥伴關係 積極參與全球技術促進機制相關工作 	<ul style="list-style-type: none"> 參加中國(北京)國際服務貿易會，發表質量與可持續時尚主題演講。 參與「30·60中國時尚品牌氣候創新行動碳中和加速計劃」，積極應對氣候變化，推動行業減碳實踐。 積極參與有害化學物質零排放計劃(ZDHC)重大事務的決議與選舉。

利益相關方溝通與關鍵議題識別

本集團持續加強與利益相關方的互動，不斷完善與利益相關方的溝通機制，建立了多元化的交流和溝通渠道。結合發展戰略及業務運營特點，本集團識別出的主要利益相關方群體包括政府及監管部門、股東及投資人、消費者、經銷商及供應商、社區及公眾、媒體及非政府組織、高級管理層及員工。在與各利益相關方的交流中，我們積極向各方傳遞並探討ESG管理理念，根據溝通成果及反饋意見，不斷完善ESG工作體系，攜手各方共同實現可持續發展。2021年12月，在南風窗傳媒主辦的「2021中國社會價值年度榜」頒獎盛典中，本集團榮獲「2021年度社會價值企業」獎。

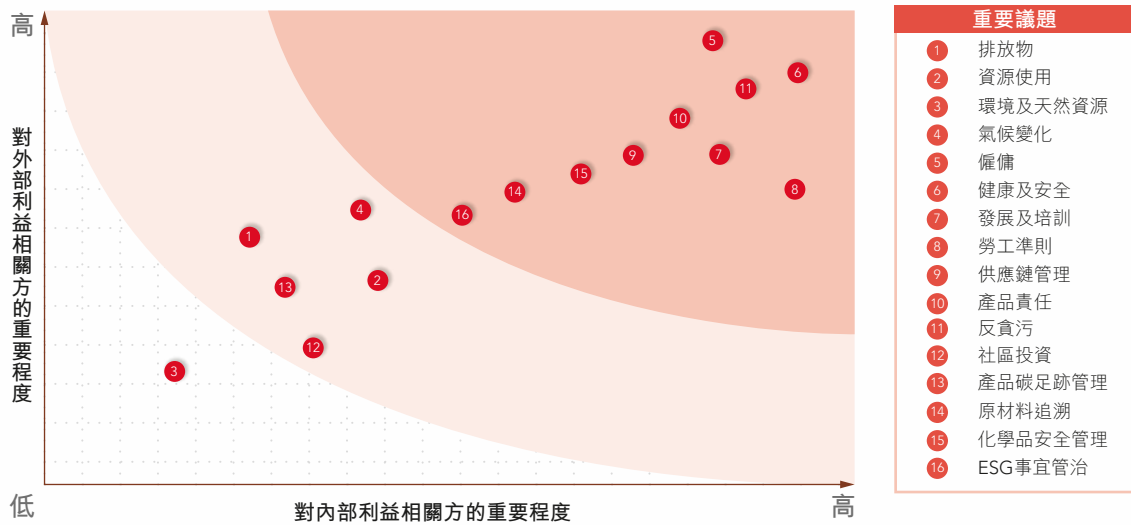
主要利益相關方溝通與回應

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 氣候變化	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 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	定期開展志願者活動 加大對外捐贈力度 普及專業運動知識
媒體及非政府組織	新聞發佈 媒體平台 現場交流	公司影響力 信息披露透明度 公關能力	定期舉辦媒體開放日 實時發佈新聞動態 及時客觀的信息披露
高級管理層	管理層會議 民主溝通會議 內網郵箱 公司活動	勞工準則 健康與安全 供應鏈管理 產品質量管理	推動ESG制度落實 完善ESG工作流程 促進內部溝通 強化業務監督
員工	工會組織 職工代表大會 內網郵箱 公司活動	員工薪酬福利 社區公益 發展及培訓 安全保障	發揮工會作用 豐富員工生活 關愛員工健康 建立學習平台 保護員工權益

環境、社會及管治報告

本集團以香港聯交所《環境、社會及管治報告指引》中的12個披露層面為基礎，結合自身業務運營特色和利益相關方日常溝通情況，新增氣候變化、產品碳足跡管理、原材料追溯、化學品安全管理及ESG事宜管治議題，共識別16項ESG關鍵議題。

為評估ESG議題的重要性，我們廣泛徵詢利益相關方意見，通過調查問卷的方式，向內部和外部主要利益相關方開展了ESG議題重要性評估調研工作。根據問卷調查結果，我們分析和評估了ESG事項重要性，對議題重要程度排序進行了梳理，並通過重要性矩陣圖呈列如下結果：



ESG重要性議題矩陣圖

二、 環境管理

環境管理政策

本集團嚴格遵守《中華人民共和國環境保護法》、《中華人民共和國水污染防治法》、《中華人民共和國固體廢物污染環境防治法》、《中華人民共和國節約能源法》及《城市生活垃圾管理辦法》等法律法規，積極響應國家實現「雙碳」目標的號召，承擔企業節能減排責任。我們秉承綠色發展理念，不斷完善環境管理制度，推進落實環保措施，識別並應對氣候變化帶來的影響，在企業可持續發展的道路不斷前進。李寧(中國)體育用品有限公司已通過ISO 14001環境管理體系認證。2021年，本集團在生產運營中未發現對環境造成重大污染和影響的事項。

環境管理制度與措施

本集團嚴格實行《李寧公司節能(源)管理標準》、《李寧公司節能工作安排》及《李寧公司節能措施》等內部管理制度，在辦公運營中積極踐行可持續發展理念，落實節能減排措施，鼓勵員工將綠色環保意識融入工作與生活中。2021年，我們持續加強排放物和資源使用管理，制定了辦公運營環境目標，明確未來綠色運營的方向與路徑，不斷提升環境管理水平。

排放物管理

2021年，我們進一步完善廢氣管理措施，繼續開展鍋爐設備定期檢測，加強物流環節減排實踐，並鼓勵員工綠色通勤，進一步降低溫室氣體排放。我們與具備專業資質的物業公司合作，規範處置產生的廢棄物，對有害及無害廢棄物進行分類收集、存儲及清運，根據廢棄物的類型和狀態進行循環利用或回收處理，降低日常辦公運營對環境造成的影響。

- **合規管理鍋爐設備：**本集團持續加強鍋爐設備管理，依照《鍋爐大氣污染物排放標準》控制鍋爐污染物排放，防治大氣污染。我們定期開展鍋爐設備維修檢測，保證設備的良好運行，並定期委託專業機構對鍋爐設備的廢氣排放進行檢測，確保其符合排放要求。
- **加強廢棄物管理：**本集團鼓勵員工採取線上化辦公，減少打印設備的使用，並通過替換芯片、加注碳粉等方式，對廢舊硒鼓進行循環利用，以降低有害廢棄物的產生；取消個人垃圾桶，設立公共垃圾分類區，督促員工進行垃圾分類；在辦公場所及物流中回收利用廢舊紙箱，並統一投放於處置點或回收處。

- **低碳物流運輸**：本集團不斷優化物流運輸流程，積極探索綠色低碳的物流運輸模式。通過建立區域中心倉、開展集中退貨處理、統籌優化運輸計劃等方式，我們有效縮減了產品從工廠到消費者的物流運輸距離，減少了物流運輸過程中產生的碳排放。
- **推動綠色出行**：本集團倡導員工選擇綠色的通勤方式，鼓勵員工乘坐園區班車、公共交通工具或與順路的同事拼車，減少通勤中私家車的使用；同時我們在總部園區內安裝充足的電動車充電樁設備，為員工提供便捷的充電條件，支持員工使用電動汽車，有效減少員工日常通勤產生的碳排放。

資源使用管理

本集團持續踐行綠色辦公理念，提升能源利用效率，有效利用清潔能源，開展覆蓋從總部到下屬門店、從辦公運營到倉儲物流的資源使用管理工作，推動生產運營中的可持續發展。

- **推行智能辦公**：本集團北京總部辦公園區持續優化與使用高效的樓宇自控系統，檢查與校準傳感器功能，保障並強化樓宇自控系統在節能方面的控制功能。我們要求在下班半小時前自動關停空調，為有加班需求的員工集中提供空調；並在辦公樓及場館屋頂裝設溫控感應天幕，在高溫天氣自動開啟，及時降低室內溫度，減少空調降溫耗用電能。
- **使用清潔能源**：我們通過在總部園區建築頂部搭建太陽能電池板，積極開發利用太陽能，為園區提供部分日常辦公所需電能。目前，本集團總部園區裝有1.45兆瓦太陽能發電設備，平均發電量4,500千瓦時／日，每日可減少二氧化碳排放量2,700千克。
- **加強用水管理**：本集團注重水資源的科學化利用與節約。我們充分利用景觀水灌溉綠化植被，提升水資源的循環利用率；並在日常開展用水設備的維護及修繕，避免設備漏水導致浪費。此外，公司食堂採用冷藏庫解凍或浸泡解凍的方式替代流水解凍，以減少食品解凍流程中的耗水。
- **踐行綠色辦公**：本集團提倡綠色運營理念，推行綠色辦公模式，倡導員工養成節能低碳的良好辦公與生活習慣。我們鼓勵「人走燈滅」及「隨手關空調」，積極引導員工少用電梯、多走樓梯，減少電梯耗能。截至報告期末，總部園區辦公樓及場館80%的照明設備已更換為LED燈，全部監控升級為夜視功能設備，應急燈使用量減少50%。此外，我們大力推行綠色運營理念的宣教工作，開展「四個一」活動（節約一度電，一滴水，一升油，一張紙），提高員工節能降耗的意識。

- **節約辦公用紙**：本集團提倡無紙化辦公，鼓勵員工通過電子設備及辦公系統處理工作，減少傳真用紙、紙質會議材料的使用。我們要求員工在打印文件或資料前認真核對印刷內容，避免因內容錯漏或格式不當導致的重複印刷。此外，我們建議員工在寫草稿、貼發票等辦公流程中充分利用廢舊紙張，以減少紙張消耗。
- **包裝物管理**：本集團對包裝材料的使用執行統一管理，並採取措施減少包裝材料的使用，如通過精準設計和裁剪，減少包裝廢料的產生；使用環保可回收紙張，推行膠粘外箱，增加包裝的回收性；推行包裝多樣性，如將包裝設計成鞋盒展示盒、存儲盒，以增加包裝材料在消費者手中的使用壽命等。此外，本集團嘗試採用環保包裝材料，逐步推行使用RPET¹材質的塑料包裝袋。2021年，我們已試用5萬個100%使用RPET材質的包裝袋，並計劃於2022年擴大該材質包裝袋的使用量，預計將超過到100萬個。
- **倉儲節能管理**：本集團通過升級倉儲耗能設備提升能源使用效率，在新租用的倉庫中均使用LED節能燈，並將現有倉庫使用的燈具逐步替換為節能燈具。同時，我們在各倉庫均設有專人負責管理區域用電，確保在非作業時間及未作業區域關閉照明，減少電力消耗。
- **門店節能管理**：本集團明確規定了門店冬季、夏季空調溫度的設定範圍，避免能耗浪費；定期清洗、維護空調等能耗設備，以保證其能源使用效率；為店外招牌安裝時控開關，根據不同季節光照情況調整開啟時段，規範日常使用照明燈、電腦等辦公用品，及時關閉不必要的耗電設備，減少用電量。此外，我們密切關注門店裝修過程的環境影響，在施工過程中規定門店使用環保合規建材，採取低噪聲施工方式，積極消除對環境及周邊社區的負面影響。

¹ RPET：PET為聚對苯二甲酸乙二醇酯，R代表Recycle(回收、循環)，PRET意為(回收)的聚對苯二甲酸乙二醇酯。

環境目標

為進一步踐行本集團綠色低碳運營理念，推動ESG管理措施落實，實現更好的綠色發展，我們在降低溫室氣體排放、減少廢棄物使用、節約能源、節約用水方面制定了相關環境目標，如下：

目標類型	目標內容
碳排放目標	至2040年底，李寧中心園區實現碳中和。
廢棄物目標	到2022年底，在全公司全面推廣垃圾分類。 李寧中心園區產生的廢棄物保持100%交由具有專業資質的企業進行處理。
能源使用目標	到2024年底，李寧中心園區燈具100%使用LED節能燈具。 自2022年起，李寧中心園區年均每平方米建築面積的外購電力用量不高於70千瓦時／平方米。 2022年，李寧中心園區至少開展一項節能改造項目。
水資源使用目標	自2022年起，李寧中心園區年均每平方米建築面積的日常用水消耗量不高於0.62噸／平方米。

2021年環境績效表現

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

1. 排放物¹

指標	績效表現
溫室氣體排放總量(範圍一及範圍二)(噸) ²	5,494.73
每平方米建築面積的溫室氣體排放量(範圍一及範圍二)(噸/平方米)	0.03
直接排放(範圍一)(噸)	634.56
公車耗油	4.25
天然氣	630.31
間接排放(範圍二)(噸)	4,860.17
外購電力	4,860.17
有害廢棄物總量(噸) ³	0.61
每平方米建築面積的有害廢棄物重量(噸/平方米)	0.000003
無害廢棄物總量(噸) ⁴	1,051.67
每平方米建築面積的無害廢棄物重量(噸/平方米)	0.0051

註：

1. 基於本集團的運營性質，公務車輛數量較少，因此產生的氮氧化物、硫氧化物等廢氣排放較少，主要涉及的氣體排放為溫室氣體排放，源自使用化石燃料轉化的電力及燃料。
2. 溫室氣體清單包括二氧化碳、甲烷和氧化亞氮，主要源自外購電力及燃料。溫室氣體核算乃按二氧化碳當量呈列，並根據中華人民共和國生態環境部刊發的《2019年度減排項目中國區域電網基準線排放因子》及政府間氣候變化專門委員會(IPCC)刊發的《IPCC 2006年國家溫室氣體清單指南2019修訂版》進行核算。
3. 集團運營涉及的有害廢棄物主要類型為廢鉛酸蓄電池和辦公打印設備廢棄墨盒、廢棄硒鼓、廢棄碳粉等。廢鉛酸蓄電池由有資質的專業公司進行處理，辦公打印設備的廢棄硒鼓、廢棄墨盒、廢棄碳粉等更換及回收處置由打印服務供應商負責。
4. 集團運營涉及的無害廢棄物主要類型為辦公垃圾、廚餘垃圾和廢棄生產硬盤。辦公垃圾及廚餘垃圾由物業統一處理，廢棄生產硬盤由回收商進行回收處理。其中哈爾濱零售子公司、大慶零售子公司、大連零售子公司、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、佛山辦公區的辦公垃圾由辦公區物業統一處理，尚不能單獨計量，我們依據國務院發佈的《第一次全國污染源普查城鎮生活源產排污係數手冊》進行了估算。

2. 能源及資源消耗

指標	績效表現
能源消耗總量(兆瓦時) ¹	12,387.13
每平方米建築面積的能源消耗量(兆瓦時/平方米)	0.06
直接能源消耗(兆瓦時)	4,807.89
汽油	17.37
天然氣	3,223.46
太陽能	1,567.06
間接能源消耗(兆瓦時)	7,579.24
外購電力	7,579.24
日常用水消耗量(噸) ²	81,768.68
每平方米建築面積的日常用水消耗量(噸/平方米)	0.39
紙張消耗總量(噸) ³	27.69
製成品所用包裝物總量(噸) ⁴	25,375.54
每百萬元收入耗用製成品包裝物量(噸/百萬元) ⁵	1.12

註：

1. 能源消耗量數據是根據中華人民共和國國家標準《綜合能耗計算通則(GB/T2589-2020)》中提供的有關換算因子進行計算，包含外購電力、太陽能、天然氣和公車耗油。
2. 本集團日常用水包括自來水和中水，主要來源於市政供水，在求取適用水源上未發現任何問題。其中上海辦公區、蘭州零售子公司、廈門零售子公司、合肥零售子公司、天津零售子公司、廣州零售子公司、成都零售子公司、杭州零售子公司、武漢零售子公司、瀋陽零售子公司、西安零售子公司、長春零售子公司、長沙零售子公司及濟南零售子公司的日常用水為辦公區物業控制，水費包含在物業費中，用水量尚不能單獨計量，我們依據中華人民共和國住房和城鄉建設部發佈的國家標準《建築給水排水設計規範》(GB50015-2019)標準進行了估算。
3. 複印紙包括A4複印紙和A3複印紙。
4. 包裝物主要包括塑料包裝袋、紙盒、紙箱及手提紙袋。
5. 每百萬元收入耗用包裝物量是指集團每百萬元收入耗用的包裝物重量。

氣候變化

隨著氣候變化對企業運營的影響逐漸顯著，以及國家「30·60」碳達峰、碳中和目標的制定，可以預期相關環保法規將不斷趨嚴，資本市場及投資者對氣候變化議題的關注度也不斷提高，在此背景下，本集團密切關注氣候變化議題，重視氣候變化對運營模式所產生的深遠而廣泛的影響。為應對氣候變化對本集團運營連續性和可持續性帶來的影響，本集團可持續發展部通過與各職能部門以及利益相關方的溝通調研，結合集團經營戰略的發展需要，識別梳理出與本集團相關的主要氣候變化風險與機遇，並通過分析風險與機遇產生的影響，制定出相關應對策略。

本集團識別的主要氣候變化風險及機遇，以及制定的應對策略如下：

風險／機遇類型	潛在影響	應對策略
轉型風險 政策和法律法規變化	中國一直高度關注氣候變化對國家和社會的影響，積極推進節能和碳減排工作，並提出2030年前碳達峰、2060年前碳中和的「雙碳」目標。為實現該目標，相關節能減碳的配套政策、法規的制定和推行可能對供應鏈、工廠的生產活動產生影響。	定期追蹤環保、節能、低碳政策和法規要求的變化，包括已經實施、即將實施以及在討論階段的政策和法規。 識別並分析對供應鏈、工廠生產可能產生影響的法規要求，與內部供應鏈管理相關部門和供應鏈工廠保持溝通，了解法規落地實施的動態和具體要求，及時反饋法規變化對供應商生產造成的影響，並對遇到的問題展開探討，尋求解決方案。
終端消費市場的消費觀念變化	隨著消費者對氣候變化問題關注度的提升，消費者的環保和低碳意識增強，其消費需求、消費行為和消費習慣將會更傾向於綠色低碳、可持續的產品。	關注消費者的消費需求、消費習慣和消費行為的變化趨勢，將綠色概念融入到產品的設計、製造、包裝和運輸過程中，並在產品端進行推廣和宣傳，以滿足終端消費市場對綠色概念產品的消費需求。

風險／機遇類型	潛在影響	應對策略
品牌聲譽影響	隨著氣候變化議題成為熱點，各利益相關方，如投資人、公眾、媒體、非政府組織等，對品牌氣候變化行動的關注度不斷增加。	做好與氣候變化相關的信息和數據收集和梳理，與各利益相關方保持良好的溝通，嚴謹、準確地呈現相關工作進展和成果，減少因信息不對稱或虛假信息誤導利益相關方而對品牌聲譽造成的負面影響。
原材料供應	由於極端天氣的發生和部分地區氣候條件轉變，產品所用原材料的質量和成本可能受到影響。	關注原材料產地氣候狀況和原材料市場的價格波動，若原材料質量受到影響或價格增長幅度較大，將及時替換原材料供應商，同時研發、使用其他類型的替代品。
實體風險 運營連續性	極端天氣或自然災害的發生可能對門店的運營、原材料供應鏈、工廠生產連續性及貨品的物流運輸、倉儲等造成影響。	關注不同區域的極端氣候發生時間和特點，特別是極端氣候頻發且可能導致運營、生產或物流運輸中斷的區域，並與相關職能部門保持溝通，以確保門店運營、訂單生產和運輸的連續性。此外，我們將陸續建成區域中心倉，提升產品儲備及供給能力，並逐步將氣候變化因素納入供應鏈工廠准入的考量。
機遇 新科技應用	與紡織相關的綠色技術應用和推廣。例如，生產工藝的技術革新、綠色能源的使用、原材料和助劑的技術革新等，對未來供應鏈生產提出新的挑戰與變革契機。	推行集團減碳目標，關注綠色技術和材料在紡織行業的應用動態，結合集團運營發展和目標達成的需求，逐步在供應鏈中倡導和推行成熟可行的綠色技術。

三、僱傭管理

本集團嚴格遵守《中華人民共和國勞動法》、《中華人民共和國勞動合同法》、《中華人民共和國社會保險法》、《中華人民共和國職業病防治法》、《中華人民共和國安全生產法》及香港地區的《僱傭條例》等相關法律法規，持續完善員工管理體系，制定《員工手冊》和《員工考勤及休假管理制度》等制度辦法，並根據法律法規修訂情況對員工相關政策制度進行定期回顧及更新，為集團人才培養建立有力的制度保障。本集團基於未來發展戰略，不斷發現和引入人才，加強人才梯隊建設，完善員工薪酬福利和健康管理體系，宣揚反歧視及平等機會，塑造公平、互相尊重及多元化的工作環境，保障員工各項權益，推動員工與企業的共同成長，促進本集團和諧可持續發展。截至報告期末，本集團共有僱員4,019人，其中集團總部及零售子公司僱員3,838人，其他附屬公司僱員181人。

2021年，本集團獲得了第三屆中國人力資本·僱主品牌超級峰會「2020-2021年度中國區人力資源管理領先企業50強」、前程無憂「2021人力資源管理傑出獎」、《投資時報》「金禧獎·2021優秀僱主企業」、智聯招聘「2021中國年度最佳僱主」、BOSS直聘「王者之舟·最愛人才僱主獎」等榮譽及獎項。

合法僱傭，維護權益

本集團通過佈局公司官網、外部招聘網站、校園招聘、校企合作以及內部推薦等多種形式引進人才，並始終依據「公開、平等、競爭、擇優」的原則開展員工招聘和晉升工作，給予所有員工平等的機會和公平的待遇，任何委任、晉升或終止僱傭合同的決定都基於合理、合法的原因及內部政策做出，並嚴令禁止任何形式的公平或不合法解僱，與員工構建和諧穩定的僱傭關係。

本集團努力組建多元化團隊，並在《員工手冊》中規定，要充分尊重員工尊嚴和人格平等，不在任何場合公開或暗地對任何員工進行人種、膚色、性別、宗教、政治立場、殘疾、國籍、出身和年齡等方面的歧視，不容忍在工作場所、整個聘用過程以及員工晉升及報酬方面出現任何歧視現象，並鼓勵員工向公司報告任何涉及歧視的事件。若發生歧視事件，本集團將有責任評估及記錄有關事件，並就此類事件採取必要的處分行動。

我們秉承開放溝通的理念以及「渠道公開、方式透明、流程暢通」的原則，持續加強民主溝通，改善員工意見反饋溝通機制，為員工提供了工會、意見箱、當面溝通等多種正規公開的交流溝通渠道，並注重保護其信息，鼓勵員工反饋意見、建議與訴求，為自身合法權益發聲。本集團一切和員工切身利益相關的重大舉措均會徵求工會代表的意見和建議，並經工會代表表決同意後實行。

為防止非法僱用童工及強迫勞動，我們在公司《員工手冊》中明確強調聘用人員年齡必須符合法律法規規定，並在確認僱用前，嚴格檢查申請人的有效身份證明文件，確保申請人處於法定年齡。我們在招聘時向員工清晰描述工作職責，按照國家規定及時與員工簽署勞動合同，在工作中保障員工合法休息的權利，並關注員工合理的工作意願與休息訴求，禁止強迫勞工。若發現僱傭童工或強制勞工的情況，本集團將根據當地勞動局的要求，及時對相關情況開展調查，包括與童工監護人進行溝通、了解被強迫勞工員工的工作意願等，並根據調查結果決定採取調整工作、解聘、追責等處理措施，盡快消除違規情況。2021年，本集團尚未發現僱傭童工或強制勞工的情況。

員工僱傭情況²

指標		截至2021年12月31日
按性別分類	男性員工(人)	1,105
	女性員工(人)	1,324
按僱員類別分類	全職員工(人)	2,429
	兼職員工(人)	0
按年齡分類	30歲以下員工(人)	494
	30歲(含)至50歲(不含)員工(人)	1,876
	50歲(含)以上員工(人)	59
按地區分類	中國境內地區員工(人)	2,396
	港澳台地區員工(人)	24
	海外地區員工(人)	9

² 統計範圍包括總部及零售子公司，不含廣西供應基地。

員工流失率情況³

指標	截至2021年12月31日
員工流失率(%)	16.07
按性別分類	
男性員工流失率(%)	17.73
女性員工流失率(%)	14.73
按年齡分類	
30歲以下員工流失率(%)	32.84
30歲(含)至50歲(不含)員工流失率(%)	12.40
50歲(含)以上員工流失率(%)	6.25
按地區分類	
中國境內地區員工流失率(%)	16.17
港澳台地區員工流失率(%)	4.26
海外地區員工流失率(%)	21.95

以人為本，和諧共創

本集團秉承與員工共同發展的理念，制定與公司戰略相匹配並具有市場競爭力的薪酬策略，設計科學高效的薪酬管理體系，並不定期調整優化公司的薪酬水平和薪酬結構，充分吸引、激勵和保留優秀人才，實現公司與員工雙贏。本集團對全體員工開展績效考核，並設立各種獎勵制度，向出色的員工發放銷售獎金、銷售佣金、購股權及股份獎勵等獎勵，以表彰員工對公司的貢獻，並激勵其發揮更出色的表現。

本集團為員工打造多元化彈性福利平台，遵循差異化福利策略，滿足員工個性化需求，提升員工的幸福感和滿意度。我們根據國家和當地政府規定，為員工繳納各項社會保險和住房公積金，並為員工提供餐飲及交通補貼、結婚及生子賀儀、傳統節日津貼、年度體檢、補充商業保險等額外福利。

本集團鼓勵員工平衡工作和生活，制定《員工考勤及休假管理制度》，依法安排員工的工作時間，為員工超出法定工作時間的工作時長提供調休或加班工資等補償方式，並確保員工依法享有法定節假日、年休假、產假、陪产假及病假等各類假期。

本集團成立了互助幫扶基金，向因發生意外或罹患重大疾病而導致生活困難的員工提供幫助，減輕員工生活負擔，讓員工感受來自企業的溫暖；在北京園區內設立了母嬰室，為哺乳期員工提供便利、溫暖與關懷；開辦李寧東方劍橋幼兒園，配備優質師資力量，為員工子女提供優質便捷的教育，豐富周邊社區高水平教育資源，持續開展企業與社區和諧共創的探索；成立「員工之家看護中心」，在遭遇極端天氣或員工子女寒暑假期間，幫助員工解決子女看護問題。

³ 統計範圍包括總部及零售子公司，不含廣西供應基地。

保障安全，呵護健康

本集團嚴格遵守《中華人民共和國勞動合同法》、《中華人民共和國安全生產法》、《中華人民共和國職業病防治法》及《中華人民共和國消防法》等法律法規，持續完善員工健康管理體系，加強消防安全管控，建立常態化疫情防控機制，全面保障員工安全與健康。

關注員工健康

本集團從健康檢查、健康鍛煉、健康飲食、補充醫療四方面關注員工的身心健康，為員工提供包括補充醫療保險、人身意外保險、重大疾病保險等商業保險，並為每位員工提供入職體檢及年度體檢。我們注重員工的健康養生及職業病防治需求，在北京園區內設立體能康復研究中心和健康諮詢室，為員工提供感冒、咳嗽或夏季防暑降溫類日常疾病防治的基礎藥物，呵護員工健康。

作為一家體育品牌公司，本集團通過開展多種文體活動豐富員工的業餘生活。我們成立了眾多運動俱樂部，在北京園區配備羽毛球館、籃球館、網球館、游泳館、足球場、瑜伽室、健身房等運動場所並提供各類健身器材，組織體育競賽、健步走等多種體育活動，讓員工可以在工作之餘培養運動習慣，通過運動釋放壓力、放鬆身心，保持健康的體魄和愉快的心情。

本集團為員工建立科學的飲食搭配體系，並定期檢查員工食堂衛生、食材質量，保證餐食的質量安全。我們每年會不定期舉辦健康知識講座，鼓勵員工積極參與，旨在提升員工健康理念，普及健康知識，並對職業病防範起到一定的提醒預警作用，提高員工的自我保健能力。此外，我們組織全員參與「安康杯」職工安全應急技能知識競賽，開展迎「三八」女員工健康知識競賽活動，多次組織員工及家屬參加健步走活動等，促進員工養成良好健康的工作生活方式。

➤ **生命在於運動—豐富多彩的員工體育活動**

在本集團31年週年慶期間，我們在北京、上海、佛山等多地舉辦了各類體育賽事，鼓勵員工積極參加，例如「五羽倫比」羽毛球大賽、「這一夏，為籃球」4v4籃球爭霸賽、「驅雷掣電，乒乓無限」乒乓球大賽、「網聚寧氣，球轉非凡」網球大賽等，豐富員工業餘生活，培養員工團結精神，展現李寧員工運動風采。



員工籃球賽

嚴守消防安全

本集團堅持維護工作場所的安全，不斷強化消防安全管理。我們制定了《李寧中心應急疏散預案》、《用火用電安全管理制度》、《防火巡查、檢查制度》及《安全疏散管理制度》等制度及應急預案，建立消防安全應急機制，開展消防設施使用、消防應急演練及消防安全知識宣導活動，有效提升員工消防安全的意識和應對能力。我們在北京園區組建了微型消防工作站，每月開展消防器材使用演練，演示如何穿戴消防服、接消火栓水龍頭，並每季度為新員工、物業人員、廚房人員等組織消防知識培訓。2021年11月9日，我們根據消防應急預案組織員工開展了消防疏散演習，幫助員工熟悉疏散路線和流程。本集團荊門物流園每月維修保養消防設備，每年對建築消防設施的狀態進行檢測，每年開展2次應急消防疏散演練，強化員工逃生技能及使用消防設施能力，並在園區內成立了義務消防隊，定期組織消防專項培訓，提升園區安全防禦及自救能力。

常態疫情防控

2021年，本集團建立了常態化疫情防控機制，奉行「有情必報，快速反應」的原則，密切關注運營所在地的疫情動態。我們制定了公司防疫手冊，強化內部交流與信息同步管理，完善員工健康信息檢測和問詢機制，及時統籌規劃疫情應對措施，組織身處疫情風險區的員工進行每日健康上報，組織疫情重點區域相關人員進行核酸檢測，建立靈活辦公工作模式，支持業務運營平穩有序開展。

- 北京園區：在人員及車輛入園時，嚴格實施健康寶及行程碼檢查工作，全園區每日三次對辦公區、衛生間、會議室、門把手等處進行消毒，並每日對中央空調的過濾段噴灑消毒；餐廳實行分時分餐制，並且實行單人單桌就餐，降低就餐人員密度，為員工提供安全健康的就餐環境。
- 荊門物流園區：建立防疫物資儲備計劃，定期對儲備物資進行檢查，提升應急能力，園區內設置應急核酸檢測點，及時有效檢測員工健康狀態；與地區疫情防控部門保持溝通，建立並定期更新防疫外聯應急通訊錄。

職業健康與安全⁴

指標	數據
因工作原因導致員工死亡人數	
— 2019年因工作原因導致員工死亡人數(人)	0
— 2020年因工作原因導致員工死亡人數(人)	0
— 2021年因工作原因導致員工死亡人數(人)	0
因工死亡人員比例	
— 2019年因工死亡人員比例(%)	0
— 2020年因工死亡人員比例(%)	0
— 2021年因工死亡人員比例(%)	0
因工傷損失工作時間(天)	154



場館防疫消毒



消防器材使用演練

⁴ 統計範圍包括總部及零售子公司，不含廣西供應基地。

培養人才，共創價值

本集團為員工提供多元化的學習機會與全方位的發展空間，鼓勵和引導員工不斷提升崗位專業技能與綜合素質，匹配與實現公司戰略目標的所需能力，幫助員工不斷成長並實現個人價值，組建全面及持續發展的人才隊伍，為公司未來發展賦能。

我們培訓的基本原則是：



本集團與員工簽訂《培訓協議》，為全體員工提供新員工入職培訓、崗前培訓等基礎培訓，並基於人才培養「721」法則（即70%從經驗學習、20%向他人學習、10%正式培訓學習）為員工提供內部課程培訓、在崗學習、輪崗學習、輔導反饋等多樣化培訓與學習機會。對評估出的優秀員工，我們還會為其提供培訓費用，開展專項培訓。

- 內部課程培訓：採用線上、線下相結合的混合式學習方式，針對零售終端和職能崗位員工配備差異化課程，幫助員工快速提升崗位所需工作技能和管理能力。目前已經形成了由通用技能、專業技能、管理技能、企業文化4個大類、16個小類組成的線上學習課程體系，旨在將知識高效、有效傳輸；在線下學習中，我們則注重於將學習內容融入工作與活動中，實現講練一體化，以幫助員工更好地瞭解學習目標，加深知識內化。
- 在崗學習：在具體工作中通過實踐學習的方式不斷提升自我，主要採取任務歷練或項目歷練的方式，由部門內或跨部門員工組成項目小組，共同完成實踐任務，從而提升組織工作效率，協同創造價值。
- 輪崗學習：倡導員工系統內或跨系統輪崗，並優先給予內部優秀人才歷練與發展機會，在拓展員工工作內容深度和廣度的同時，實現人才流動和激勵留存。
- 輔導反饋：採用「雙導師」制，即為每位員工匹配兩名導師，第一位導師是直接上級，在日常工作中幫助員工分析其自身優勢與劣勢，指導員工補足短板，發揮優勢；第二位導師是隔級上級，負責幫助員工制定其職業發展規劃及協調培養資源，並定期與員工溝通交流，分享個人成功經驗，開拓員工視野，鍛煉員工多元化思維。

➤ 培養員工管理能力－Mini-MBA在線學習項目

2021年11月，本集團正式啟動Mini-MBA在線學習項目。此項目是本集團與數字化學習專業公司合作推出，基於商學院MBA體系，搭建系統的管理知識結構，重點關注解決管理者缺乏全域視野和體系化管理學基礎的痛點。課程圍繞Mini-MBA鑽石模型展開，涉及戰略、領導力、創新、市場營銷、人力資源管理和財務管理6大主題，共11個模塊，51門課程，幫助管理者全面瞭解企業運營機制。Mini-MBA課程以移動學習為主，員工可以高效利用碎片化時間，逐步培養學習意識；同時，學習內容可以配合場景進行演練，在增強互動性的同時，幫助管理者快速內化知識點，為管理者帶來更高效的學習體驗。

2021年員工培訓情況⁵

指標		受訓百分比 (%)	受訓平均時數 (小時)
按性別分類	男性員工	100	10.94
	女性員工	100	11.02
按類別分類	管理層員工	100	10.43
	非管理層員工	100	11.09

四、 供應鏈管理

本集團不斷完善社會責任供應鏈管理體系，制定了《供應商管理制度》、《李寧公司供應商社會責任行為準則》、《李寧公司生產工藝中限用物質清單政策》、《李寧供應商社會責任管理手冊》及《李寧供應商社會責任實施指南》等政策制度，持續加強供應商環境與社會風險管理，提升優質供應商的合作佔比，開展綠色供應鏈及產品的研發與協作，致力於帶動品牌價值鏈合作夥伴共同踐行社會責任，構建可持續發展價值鏈。截至報告期末，本集團現有供應商共計357個。

供應商數量及分佈情況

指標	截至2021年12月31日
中國大陸供應商數量(個)	355
海外及港澳台地區供應商數量(個)	2

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

供應商引入

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

⁵ 統計範圍包括總部及零售子公司，不含廣西供應基地。

在引入評估環節，本集團除了要求實體生產工廠供應商提供其資質、規模要求、質量體系、生產技術等基本信息，還會從勞工、職業健康、消防、化學品管理、環境保護等方面對供應商進行社會責任審核，在完成該環節之後，方可繼續推進其他審核工作。若在審核中發現存在商業賄賂、僱傭童工或強迫勞動、非法排放污水等零容忍項，將終止該引入流程；若出現其他環境與社會相關重大風險項，該引入流程將被暫停，在供應商完成系統性整改後方可重啟。2021年，進入本集團引入階段社會責任審核的正式供應商共50家，經過初審和複審，100%通過引入評估。

供應商評估

本集團對供應商開展季度及年度社會責任審核，及時識別供應鏈可能存在的環境與社會風險，並監督供應商進行限期整改完善。

本集團供應商管理部在每個季度協同生產團隊、研發團隊、開發團隊、供應鏈團隊以及質量和可持續發展團隊對供應鏈的合作情況進行梳理，並組織開展季度評估。本集團會在每季度首月月初發出自查通知，要求供應商在當季度第3個月開展自查，並提交具備透明度、清晰性、相關性、時效性和可追溯性的有關文件資料。我們會對其提交的材料進行審核評估，並向供應商發送新季度的持續改善要求。季度評估內容主要覆蓋商業道德、勞動僱傭、工作時間、工資福利、職業健康、能源與環境績效、化學品管理以及安全與業務連續性等多個方面。供應商管理部收集並匯總各相關職能部門的季度評估結果，並組織召開季度評估會議，由各部門總結供應商季度評估工作情況、供應商在各方面出現的問題及改進目標和計劃，向CEO彙報評估結果。2021年，本集團對所有供貨商進行了自查／自報的季度評估及考核，其中Tier 1級工廠社會責任文件審核152次，Tier 2級廠房環境文件審核224次。

每年本集團將根據合作力度和上一年度相關評估結果，選擇相應供應商，實施新一年的現場審核／評估工作，審核／評估內容包括社會責任審核、環境審核、化學品現場評估以及碳盤查。年度評估之後，本集團將針對供應商審核／評估中發現的問題，制定整改計劃並安排整改負責人，在年末跟蹤整改進度和整改結果。

2021年，本集團重新梳理了紅線退出標準，若供應商發生重大質量、誠信、社會責任事故或連續三季度綜合評估低於最低標準的，我們將對其啟動退出流程。

➤ 社會責任審核

本集團2021年共對40家供貨商開展了社會責任審核，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⁶。被審核供貨商在審核後對能源與環境、安全與業務連續性、商業道德及勞動僱傭等問題進行了限期整改，整改後共16家供貨商獲得綠牌評價，14家供貨商獲得藍牌評價。

➤ 環境審核

本集團2021年委託第三方審核機構對篩選出的具有代表性的13家核心材料供貨商進行環境合規的現場審核評估，所有參評供應商對發現的問題進行了跟進和整改。整改後，所有參評供應商都獲得了綠牌評價。

➤ 供應鏈碳盤查

為了瞭解供應商節能降耗和降低碳排放的能力，進一步加強對供應鏈的ESG管理，本集團從2020年開始與第三方合作，對主要供應商開展碳盤查工作。2021年，本集團共對14家供應商開展了碳盤查。現場的碳盤查工作包括對國家節能減排相關法律法規要求的培訓，識別和分析能源使用種類和碳排放來源，收集並核實碳排放相關數據，定制碳排放計算工具並計算碳排放量。碳盤查項目的開展加深了本集團供應鏈對國家節能減排政策的理解，提升了供應鏈對能源使用和碳排放的管理能力，為未來共同實現供應鏈碳減排目標打下基礎。

➤ 供應商化學品管理

本集團已與專業第三方檢定公司開展合作，對主要供應商開展現場化學品評估項目，以提升供應鏈化學品管理能力，並確保本集團有關化學品管理的理念和要求的有效執行。2021年，本集團共對10家供應商開展了化學品現場評估。該評估項目主要包括分享化學品管理相關法律法規及本集團化學品管理要求(如RSL⁷和MRSL⁸等標準)，梳理供應商現場所使用的化學品種類，並評估現場化學品使用和管理情況。本集團要求核心材料供貨商每年至少進行一次廢水測試，目前進行廢水測試的Tier 2級工廠合計覆蓋材料訂單量的95%以上，其生產工藝中限用物質清單(MRSL)100%合規率達到58%左右。此外，本集團與供應商簽署《李寧公司生產工藝中限用物質遵從聲明書》，限制供貨商生產工藝中有毒有害物質的使用，降低生產工藝對環境的影響，保護員工和消費者健康。

⁶ 現場審核評級要求：綠牌：分數 \geq 85分，藍牌：85 $>$ 分數 \geq 70分，黃牌：70 $>$ 分數 \geq 60分，紅牌：分數 $<$ 60。

⁷ RSL：限制物質清單

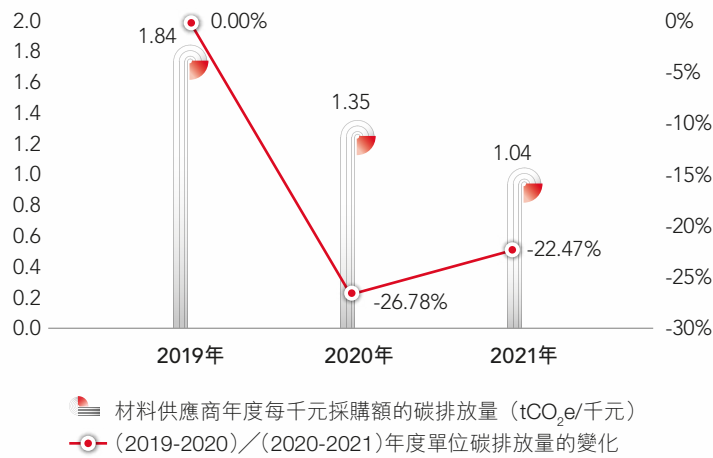
⁸ MRSL：有害化學物質零排放聯盟(ZDHC)生產限用物質清單

➤ 供應商第三方社會責任審計

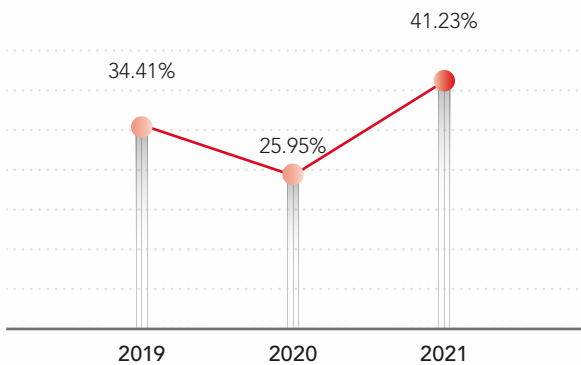
2021年，為了踐行集團國際社會責任標準報告原則，以及國際品牌生產工廠的審計原則，對約60家供應商進行了第三方社會責任審計，報告標準包括但不限於BSCI⁹、SMETA¹⁰、WCA¹¹、WRAP¹²、RBA¹³等國際標準。

本集團關注供應鏈溫室氣體的排放現狀，持續跟進供應鏈碳排放數據，並服務於集團供應鏈碳排放減量目標的制定。近三年Tier2級主力供應商溫室氣體排放情況見下：

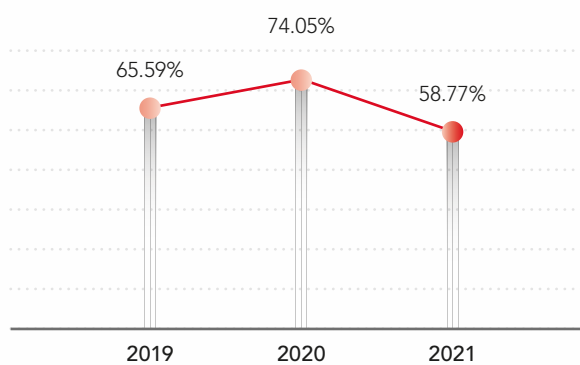
2019-2021年度服材料主力供應商碳排放強度變化趨勢



範圍1碳排放量佔比



範圍2碳排放量佔比



⁹ BSCI : Business Social Compliance Initiative , 倡議商界遵守社會責任組織。
¹⁰ SMETA : Sedex會員道德貿易審核。
¹¹ WCA : Workplace Conditions Assessment , 工作場所條件評估。
¹² WRAP : Worldwide Responsible Apparel Production , 負責任的全球成衣製造。
¹³ RBA : Responsible Business Alliance , 責任商業聯盟。

打造綠色供應鏈

本集團將對供應商的環保要求融入了供應商管理的全流程。我們要求供應商提供其建設項目的環境影響評價文件、環評批覆、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，作為其引入環節的審核內容，並將污水及危險廢物的非法排放作為審核中的零容忍項。在季度審核環節，本集團要求供應商提供其主要能耗及溫室氣體排放清單、能耗考核制度或節能行動方案與措施；在年度審核環節，除了針對相關環境資質與合規情況的審核，本集團還將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的開展情況。

此外，推廣環保材料的使用是本集團可持續發展目標之一，本集團多個相關業務部門已就該目標制定了目標分解計劃和執行方案，將逐步加強與供應商在環保材料研究及使用方面的合作，並對執行進度定期跟進，確保目標的達成。2021年，本集團積極推動生態環保工藝，與供應鏈合作方合作開展植物染料替代化學染料的嘗試性項目，覆蓋了高端產品所下訂單中的3個顏色、2種面料、4個款式，合計訂單數量47,151件。



植物染料對化學染料的替代

參與行業合作

本集團持續開展行業內可持續供應鏈建設的合作與探討，積極參加行業低碳發展、可持續創新研討峰會，交流探討紡織產業鏈的綠色、低碳、循環、可持續發展模式，積極探索應對氣候變化的解決方案，為紡織行業的「雙碳」實踐做出貢獻。

- 2021年5月，參加在上海舉辦的中國品牌日—可持續時尚峰會，發表可持續發展議題主題演講；
- 2021年8月，參加北京國際服務貿易會，進行質量與可持續時尚主題演講；
- 2021年10月，參加中國紡織工業聯合會啟動的「30·60中國時尚品牌氣候創新行動碳中和加速計劃」發佈儀式，見證「30·60碳中和加速計劃企業」授牌和「可持續創新中心」授牌，計劃開展應對氣候變化及助力實現「雙碳」目標的行動。

五、產品責任管理

本集團嚴格遵守《中華人民共和國產品質量法》及《中華人民共和國消費者權益保護法》等法律法規，充分瞭解客戶的訴求與建議，高度重視產品與服務的質量，不斷優化質量管控流程，完善廣告與商標管理，加強知識產權保護，強化客戶信息安全保護，維護客戶合法權益，展現作為行業優質品牌的社會責任擔當。

產品質量管控

本集團嚴格遵守相關法律法規，依據國家GB/T 19001-2016質量管理體系、ISO9001質量管理體系要求及關於鞋、服、配飾的各類技術規範，參考行業相關標準，制定了《李寧公司鞋產品開發階段質量控制流程》、《服裝研開發階段質量管控流程》、《鞋產品物性標準手冊》、《服裝開發及生產質量管控要求》及《服裝材料生產階段特別採用的規範》等企業標準和規範要求，並在其中加入了高於國家及行業標準要求的企業標準和品控管理要求。

本集團對產品生產各環節的質量進行管理監督。在產品開發階段，由產品開發項目組、質量控制部門(QC)及質量保證部門(QA)組成風險評估小組，每季度逐件評估所開發產品的質量風險；在產品生產階段，由QC及QA成員組成的聯合稽查小組，每季度於本集團倉庫開展聯合質量稽查，稽查內容涵蓋流程管理、材料質量及工藝水平等多個方面。本集團每年對鞋成品供應商、主要底料供應商和服裝材料供應商進行質量管理體系審核，對於審核不合格的供應商，根據評估結果，我們可能採取限期整改、約談、通報批評或啟動退出程序等措施。2021年，根據國內外對紡織產品及鞋類產品關於化學品使用及殘留的管控要求，本集團重新修訂李寧《鞋、服裝及配件安全技術要求》，變更為《李寧產品安全技術要求》，此標準在參考國內外相關要求的基礎上，結合本集團產品的實際情況，對相關供應商提出了更加嚴格的質量技術要求，進一步提升本集團產品安全指數。

產品鑒定及召回

本集團制定了《李寧公司缺陷产品召回管理規定》、《李寧殘品收殘程序及標準》、《產品質量三包服務承諾》及《李寧產品售後服務手冊》等制度措施，持續加強缺陷产品召回管理規範，提高消費者購物體驗，維護消費者權益，避免因產品缺陷對消費者的健康和安全造成影響。根據客戶需求，我們對在承諾時限內出現質量問題的產品提供退貨、換貨或維修等服務。若出現退回產品，本集團專職殘品鑒定組將對殘品存在的問題進行鑒定，並將鑒定結果反饋給客戶。同時，該鑒定結果也將被傳達至物流、財務、供應商等各環節管理人員，並作為《質量月報》內容進行彙報。產品研究開發部門在後續產品研發階段，將融入有效市場反饋，進一步提高產品質量。

本集團制定了嚴格的產品召回機制，將對出現特定情況的產品進行召回。在發生相關情況時，質量保證部門有權要求停止銷售，並立即聯合其他相關部門開展調查，追蹤相關情況出現的原因，根據質量檢測報告、侵權鑒定報告或市場反饋決定實施召回計劃，制定召回產品處理方案，最大程度降低召回產品對消費者產生的影響。本集團實行產品召回的情景主要包括：

- 經國家或地方市場監督部門抽檢不合格並要求下架召回；
- 經公司抽檢不符合國家標準或企業標準，存在批量質量隱患；
- 因設計、製造上的缺陷已給消費者造成人身、財產損害，並經評估可能再次發生；

- 雖未造成消費者人身、財產損害，但經檢測、實驗和論證，在特定條件下缺陷仍可能引發人身或財產損害；
- 產品涉及侵權、抄襲、違反相關法律法規的情況，對公司產生不良影響；
- 單一款型產品殘品率達到一定比率，同時致使或可能致使無法正常銷售，或導致客戶滿意度急速下降等情況。

客戶投訴及保障

本集團堅持為客戶打造完善的服務體系，貫徹「客戶至上，專業服務」的原則，制定了《客戶服務電話解答管理規定》、《客戶服務知識管理準則》、《客戶服務熱線日常管理規範》及《會員在線服務管理規範》等制度，與客戶建立了良好的溝通渠道。2021年，我們修訂了部分商品的三包服務內容，如延長兒童鞋商品售後三包期限，更好地滿足了消費者需求，切實保障消費者權益。

我們建立了多渠道的客戶溝通與意見反饋機制，包括設立「400客戶關懷熱線」（400-610-0011）、開通自媒體渠道微博（@李寧官方微博）、開辦李寧CLUB微信公眾號、設計微信小程序、公佈聯繫郵箱（ccc.support@li-ning.com.cn）及語音留言等，為客戶提供全天候的溝通反饋渠道。此外，我們為渠道店鋪開通企業微信在線輔助反饋通道，及時獲取消費者需求，更加高效解決消費者關注的問題。2021年，本集團總部接獲的消費者通過市場監督管理局投訴數量為320次，電商平台接獲的消費者通過市場監督管理局投訴數量為415次。接到投訴之後，我們內部會結合消費者投訴問題進行產品問題分析，根據分析結果處理消費者訴求，解決比例100%，並將處理結果反饋給市場監督管理局。

2021年，本集團進一步完善客戶滿意度評價功能，在會員消費後會推送服務滿意度調查問卷，主動瞭解客戶購物體驗和對我們整體服務的滿意程度。在收集到客戶對產品或服務的反饋後，我們會總結分析客戶的需求、意見及問題，由客戶體驗部門進行資料分類、整理及報告的製作工作，並傳遞至相關部門進行落實改進，不斷提升客戶體驗感。

客戶信息保護

本集團高度重視客戶信息安全保護，嚴格遵守《中華人民共和國個人信息保護法》、《中華人民共和國網絡安全法》及《中華人民共和國數據安全法》等法律法規的要求，建立了完善的信息安全管理體系，通過應用高安全等級防火牆等科技手段和實施嚴格的數據流轉全程監控措施，有效保障客戶的隱私與數據安全。2021年，我們修訂了《李寧隱私政策》及《李寧服務協議》，進一步完善客戶信息授權管理，規範客戶信息收集、使用流程，持續強化員工信息安全保護意識，提升員工安全操作能力。

本集團所有客戶信息均受到嚴密保護和妥善保存，僅有授權人員可在授權範圍內閱讀及使用有關資料；在涉及消費者個人信息的溝通、反饋及洞察過程中，使用統一身份全網ID加密字串，消除消費者個人信息在傳遞和複製過程中可能存在的信息安全隱患。同時，僅在獲得客戶授權後收集必要信息，向客戶告知李寧官方旗艦店各平台接入的第三方SDK清單，並嚴格禁止未經授權向第三方提供任何客戶信息。

我們的信息安全管理機制已覆蓋所有業務合作夥伴及相關第三方。我們要求所有第三方及外包業務合作夥伴簽訂《信息安全保密協議》，向供應商提出與集團內部相同的信息安全管理要求，並監督其落實情況。我們還在經銷合同、服務合同中增加要求合作夥伴保護消費者個人信息、合法收集使用消費者個人信息的條款及相關違約責任，以降低信息外部洩露風險。

在內部員工管理方面，我們規定每名客服員工入職時需學習並簽署《信息安全保密協議》，並定期組織涵蓋消費者信息保護制度及措施的專業能力培訓，提升客服人員消費者隱私保護的意識和能力。此外，我們對客服人員開展關於信息安全保護的考核，監督其在業務流程中執行隱私與數據安全保護措施的規範性。

知識產權及品牌保護

本集團嚴格遵守《中華人民共和國商標法》、《中華人民共和國專利法》、《中華人民共和國著作權法》、《中華人民共和國廣告法》、《中華人民共和國反不正當競爭法》及《中華人民共和國消費者權益保護法》等法律法規，持續開展規範化的廣告及商標管理工作，落實保護措施，逐步完善廣告及商標管理體系，及時識別、梳理、防範業務中的知識產權風險，進一步提高品牌管理及知識產權管理水平。

我們繼續實施本集團《知識產權管理制度》、《商標管理辦法》、《專利管理辦法》及《著作權管理辦法》等制度規範，落實部門管理職責，嚴格執行商標、專利、版權、產品設計等知識產權保護申請的合規審核流程。一旦發現上市產品存在知識產權侵權風險，我們將第一時間下架侵權產品並追責相關責任人。同時為防範供應商材料存在的專利侵權風險，在與材料供應商合作前，我們將嚴格審查其專利權利等資質文件，並在雙方簽署的《材料類合作協議》及《產品加工定作協議》等協議中增加知識產權聲明條款，要求供應商承諾並保證其提供的產品、材料不會侵犯任何第三方的知識產權及合法權益。如有侵權發生，供應商將承擔一切侵權後果並賠償本公司全部損失。若出現新的產品名稱、標識，或在研發技術中涉及新的知識產權，本集團將及時跟進和保護，在內部審批通過後，由知識產權管理專職人員向官方提出申請，並及時關注和同步後續申請結果。

本集團要求業務部門在廣告宣傳與產品推廣中嚴格履行審核程序，要求所有信息在發佈前必須經各層級審核，未經審核的信息不得擅自製作和發佈。在廣告內容及營銷方面，本集團要求禁止傳播發佈及編輯篡改未經授權的圖片、字體、文字、軟件及音樂作品等，不得侵犯他人的知識產權，並且必須保證宣傳內容的真實性，避免對消費者產生誤導。為提升全員廣告合規意識，本集團法務部定期組織廣告宣傳培訓，並邀請專業律師現場開展《廣告營銷合規法律培訓》，同時向全員分享廣告處罰案例及相關注意事項，提高業務部門及相關人員的風險防範及合規意識。

本集團制定《李寧品牌企業標識使用規範》，對品牌標識進行統一和規範，進一步增強品牌辨識度。我們明確規定了品牌標識區域中的使用露出形式、出現比例及規範要求，提出了在非標識區域使用本集團品牌標識進行圖案創作的注意事項，並要求外部合作方在使用本集團相關標識和素材時嚴格遵守規範。

2021年，我們進一步擴大商標保護範圍，對商標涉及的多項類別進行了補充註冊，每月定期監測涉嫌搶注李寧品牌的商標，對惡意搶注的商標提起異議或無效宣告。本集團持續開展與第三方網絡平台的合作，投訴與清除假貨侵權鏈接，協調工商及公安部門開展假貨產地溯源，打擊侵權假貨，並充分利用民事侵權訴訟、刑事報案等法律渠道，維護自身品牌權益。此外，我們2021年將本集團所有品牌的對外合作審核流程嵌入系統，做到審批「可視化、可追蹤化、流程化」，即所有品牌標識的露出必須經過相關部門在系統審核，以最大化確保品牌標識的規範使用。

六、反貪污管理

本集團始終致力於營造廉潔、公開、誠信的工作氛圍，嚴格遵守《中華人民共和國反洗錢法》、《中華人民共和國反不正當競爭法》及《國家工商行政管理局關於禁止商業賄賂行為的暫行規定》等法律法規，不斷完善反貪污機制，修訂《李寧集團反腐敗和反賄賂制度》，要求員工及供應商簽署《反腐敗和反賄賂申報表》、《李寧公司反腐敗和反賄賂調查表》及《反腐敗反賄賂承諾書》，對員工及供應商的腐敗行為持零容忍態度。2021年，本集團未發生針對本集團或員工發起並已審結的貪污訴訟案件。

本集團持續健全貪污腐敗舉報機制，支持舉報人通過舉報郵箱、高管投訴郵箱、人力資源申訴及員工自主舉報等途徑反映貪腐案件線索，並針對線索積極開展調查。我們承諾對舉報人信息嚴格保密，禁止對投訴者或舉報者的任何打擊報復，若出現將嚴肅處理。此外，我們在《反腐敗反賄賂承諾書》中也列明舉報聯繫方式，鼓勵任何人員提供可證實的信息和線索，在收到舉報信息後的三日內，我們將啟動核查工作，堅決抵制員工、供應商及服務商的貪腐行為。2021年5月，本集團榮獲華東政法大學刑事法學院、華東政法大學中國法治戰略研究中心等共同舉辦的首屆「民營企業廉潔合規創新獎」的「廉潔合規創新獎」。

2021年，我們通過多種形式，面向全體員工開展反貪污培訓，提高員工反貪腐意識，進一步推動制度落實，建設良好廉潔運營生態。

- 面向全體董事開展集團反腐敗和反賄賂制度培訓，內容包括反腐敗反賄賂的合規背景、目的及意義，《反腐敗和反賄賂制度》內容及執行情況等，培訓時長45分鐘；
- 通過線上視頻錄播的方式向全體員工開展《李寧集團反腐敗反賄賂制度》修訂版、反腐合規培訓，培訓時長1小時；
- 通過企業微信及郵件推文等形式，向員工傳達集團反貪污及合規政策；
- 對於內審、法務等重点條線的員工，全年開展時長共2小時的「LCOUNCIL」培訓13次，由外部專家講解反貪污、反腐敗及合規要點。

七、社區投資管理

本集團主動並承擔並積極履行社會責任，在實現企業自身願景的進程中，關注社區需求，努力回饋社會。我們發揮自身體育資源優勢，充分瞭解受助方需求，整合集團資源開展針對性幫扶與支持，投身公益救助、特殊群體關愛、救災助災等公益事業，秉承「以體育踐行大愛」的公益理念，為社會的和諧與可持續發展做出持續貢獻。截至2021年底，李寧集團作為中國婦女發展基金會的戰略合作夥伴，先後通過婦基會向全國30餘個省區市捐贈款物超1億元人民幣，捐贈款物全部用於各地鄉村振興、救災、抗疫等一系列民生工作開展，輻射帶動受益人群近百餘萬人次。

同舟共濟，救災復產

長期以來，本集團積極開展公益救助工作。我們密切關注洪災、地震等自然災害和其他突發公共事件，在自然災害和突發公共事件面前，充分利用自身資源優勢，及時捐款捐物，支援災區重建和復產。我們秉承「萬眾一心，守望相助」的社會責任感，持續踐行負責任的公益價值觀，不斷傳播真情與關懷，竭力為公益救助事業貢獻力量。

➤ 防汛救災，大愛無疆－支援河南抗洪救災

2021年7月，因極端強降雨天氣，河南地區遭受嚴重的洪澇災害，承受了重大損失，救援和災後重建工作形勢嚴峻。瞭解防汛救災的具體需求後，本集團聯合非凡中國控股有限公司，通過中國婦女發展基金會共同捐贈現金和物資，重點用於受災群眾和一線救援人員的生活保障、災區健康防疫和災後恢復與重建工作，為災區人民送去了溫暖問候與誠摯關懷。



為河南洪澇災害捐款捐物

➤ 攜手共晉，心繫山西－助力山西防汛救災及災後重建

2021年10月，山西部分地區遭遇洪澇災害，廣大受災群眾的安全與生活受到了嚴重影響。為幫助山西人民抗擊災情，本集團向山西洪澇災區捐贈現金及物資，助力當地防汛救災和災後重建工作，與山西受災人民「攜手共『晉』」。我們用實際行動助力受災群眾度過難關、走出陰霾。



攜手山西抗洪救災

鄉村振興，共同富裕

本集團積極承擔企業的公民責任，持續關注困難人群的需要，切身參與公益慈善活動，幫助困難人群解決生活困難，並希望借此影響更多的人加入公益慈善，助力更多人獲得美好生活，實現共同富裕。

➤ 播撒愛心－困難人員物資捐贈幫扶

2021年，本集團先後向河北省順平縣、貴州省望謨縣的困難家庭捐贈生活物資，為當地困難人員送去關愛與幫扶。此外，為傳遞社會責任理念，2021年10月，本集團邀請優秀供應商與公司優秀員工一起前往內蒙古開展公益探訪活動，向當地婦聯捐贈物資，為當地困境母親、學校和困境家庭送去了溫暖與關懷。



為困難家庭捐贈物資

➤ 傳遞溫暖－困難學生物資捐贈幫扶

為幫助偏遠地區的困難學生，向其傳遞溫暖和愛心，2021年12月本集團向西藏自治區班戈縣佳瓊鎮困難學生捐贈196套羽絨服，並開展向山東省臨沂市鄭城鎮南楊莊、四川省馬邊彝族自治縣、雲南省彝良縣龍安鎮、廣西省南寧地區周邊學校困難學生的愛心捐贈活動，通過向當地捐贈衣物，幫助學生溫暖度過寒冬。



為困難學生捐贈衣物

關懷包容，因愛美好

本集團始終重視關懷心智障礙群體，通過多種形式的公益活動號召公眾給予特殊群體關注，傳遞人文關懷，播撒平等包容的大愛。

➤ 「美好，因愛而生」— 心智障礙人群關懷公益活動

2021年，本集團繼續與上海藝途公益基金會(WABC)合作，開展自閉症等心智障礙人群關懷公益活動。4月，時值第十四個「世界自閉症日」，本集團攜手WABC發起「美好，因愛而生」主題公益活動，收集自閉症等心智障礙群體的畫作，並將其作為圖案印製在特別定制的公益T恤上，映射出特殊群體內心的色彩、生機與嚮往。我們旨在通過本次活動提高社會對自閉症的瞭解和認知，喚起公眾對心智障礙人群的關注，呼籲社會為廣大心智障礙群體及其家庭營造包容、平等、自由的世界，為和諧、多元化社會增添更多希望、幸福與美好。



專注體育，加強教育

本集團以切實幫助青少年提升基礎運動能力和專業運動成績為目標，關注青少年群體的體育教育，發揮集團資源優勢，為青少年提供專業體育訓練，加強青少年身體素質，培養青少年運動愛好與體育精神。

➤ 關注青少年體育運動— 李寧運動學院成立

2021年11月，由本集團創辦的李寧運動學院正式成立，我們將與國內外知名體育俱樂部、體育運動協會以及眾多行業領先機構、專家合作，共同長期關注青少年體育培訓的發展。該學院在本階段設立集中封閉冬令營，包括綜合體適能、籃球、乒乓球、羽毛球等4項專項訓練營，向社會青少年和公司員工子女傳授青少年專業運動訓練方法，培養青少年的良好運動習慣。



以自閉症兒童畫作圖案製成公益T恤

ESG指標索引

層面	內容	披露章節
管治架構	<p>由董事會發出的聲明，當中載有下列內容：</p> <p>(i) 披露董事會對環境、社會及管治事宜的監管；</p> <p>(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</p> <p>(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。</p>	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>重要性：環境、社會及管治報告應披露：(i)識別重要環境、社會及管治因素的過程及選擇這些因素的準則；(ii)如發行人已進行持份者參與，已識別的重要持份者的描述及發行人持份者參與的過程及結果。</p> <p>量化：有關匯報排放量／能源耗用(如適用)所用的標準、方法、假設及／或計算工具的資料，以及所使用的轉換因素的來源應予披露。</p> <p>一致性：發行人應在環境、社會及管治報告中披露統計方法或關鍵績效指標的變更(如有)或任何其他影響有意義比較的相關因素。</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
A. 環境		
A1：排放物	<p>一般披露</p> <p>有關廢氣及溫室氣體排放、向水及土地的排污、有害及無害廢棄物的產生等的：</p> <p>(a) 政策；及</p> <p>(b) 遵守對發行人有重大影響的相關法律及規例的資料。</p> <p>註：廢氣排放包括氮氧化物、硫氧化物及其他受國家法律及規例規管的污染物。</p> <p>溫室氣體包括二氧化碳、甲烷、氧化亞氮、氟氣碳化合物、全氟化碳及六氟化硫。</p> <p>有害廢棄物指國家規例所界定者。</p>	環境管理
A1.1	排放物種類及相關排放數據。	2021年環境績效表現
A1.2	直接(範圍1)及能源間接(範圍2)溫室氣體排放量(以噸計算)及(如適用)密度(如以每產量單位、每項設施計算)。	2021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)。	2021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)。	2021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
A2：資源使用	<p>一般披露</p> <p>有效使用資源(包括能源、水及其他原材料)的政策。</p> <p>註：資源可用於生產、儲存、交通、樓宇、電子設備等。</p>	環境管理
	A2.1 按類型劃分的直接及／或間接能源(如電、氣或油)總耗量(以千個千瓦時計算)及密度(如以每產量單位、每項設施計算)。	2021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)。	2021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、2021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。	2021年環境績效表現
A3：環境及天然資源	<p>一般披露</p> <p>減低發行人對環境及天然資源造成重大影響的政策。</p>	環境管理
	A3.1 描述業務活動對環境及天然資源的重大影響及已採取管理有關影響的行動。	環境管理
A4：氣候變化	<p>一般披露</p> <p>識別及應對已經及可能會對發行人產生影響的重大氣候相關事宜的政策。</p>	氣候變化
	A4.1 描述已經及可能會對發行人產生影響的重大氣候相關事宜，及應對行動。	氣候變化

層面	內容	披露章節
B. 社會		
僱傭及勞工常規		
B1：僱傭	<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>
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(包括彙報年度)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
B3：發展及培訓	<p>一般披露：</p> <p>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。</p> <p>註：培訓指職業培訓，可包括由僱主付費的內外部課程。</p> <p>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。</p> <p>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。</p>	<p>培養人才，共創價值</p> <p>培養人才，共創價值</p> <p>培養人才，共創價值</p>
B4：勞工準則	<p>一般披露：</p> <p>有關防止童工或強制勞工的：</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>B4.1 描述檢討招聘慣例的措施以避免童工及強制勞工。</p> <p>B4.2 描述在發現違規情況時消除有關情況所採取的步驟。</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>

環境、社會及管治報告

層面	內容	披露章節
營運慣例		
B5：供應鏈管理	<p>一般披露</p> <p>管理供應鏈的環境及社會風險政策。</p> <p>B5.1 按地區劃分的供應商數目。</p> <p>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。</p> <p>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。</p> <p>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。</p>	<p>供應鏈管理</p> <p>供應鏈管理</p> <p>供應商引入</p> <p>供應商引入、 供應商評估</p> <p>打造綠色供應鏈</p>
B6：產品責任	<p>一般披露：</p> <p>有關所提供產品和服務的健康與安全、廣告、標籤及私隱事宜以及補救方法的：</p> <p>(a) 政策；及</p> <p>(b) 遵守對發行人有重大影響的相關法律及規例的資料。</p> <p>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。</p> <p>B6.2 接獲關於產品及服務的投訴數目以及應對方法。</p> <p>B6.3 描述與維護及保障知識產權有關的慣例。</p> <p>B6.4 描述質量檢定過程及產品回收程序。</p> <p>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。</p>	<p>產品責任管理</p> <p>無</p> <p>客戶投訴及保障</p> <p>知識產權及品牌保護</p> <p>產品鑒定及召回</p> <p>客戶信息保護</p>

層面	內容	披露章節
B7：反貪污	<p>一般披露：</p> <p>有關防止賄賂、勒索、欺詐及洗黑錢的：</p> <p>(a) 政策；及</p> <p>(b) 遵守對發行人有重大影響的相關法律及規例的資料。</p>	反貪污管理
	B7.1 於匯報期內對發行人或其僱員提出並已審結的貪污訴訟案件的數目及訴訟結果。	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		
B8：社區投資	<p>一般披露</p> <p>有關以社區參與來了解營運所在社區需要和確保其業務活動會考慮社區利益的政策。</p>	社區投資管理
	B8.1 專注貢獻範疇(如教育、環境事宜、勞工需求、健康、文化、體育)。	社區投資管理
	B8.2 在專注範疇所動用資源(如金錢或時間)。	社區投資管理



投資者關係報告

2021年，在疫情緩和的趨勢下，經濟逐漸進入復甦狀態，體育行業相關消費回復至疫情前水平。疫情下衍生的新常態生活方式得以延續，消費者對體育產品的需求並未遞減。同時，在國潮文化的帶動下，激發了消費者對國內品牌的關注與認同，行業格局與消費模式也逐漸發生變化。基於此，集團繼續深化「單品牌、多品類、多渠道」的發展策略，以產品、渠道與零售運營能力及供應鏈管理為著力點，持續優化產品科技與設計，加強品牌專業形象，同時通過時裝周、跨界聯名等創意特色吸引消費者眼球，豐富品牌形象及影響力。年內，集團收入與利潤率顯著提升，主要財務及經營指標進一步優化。

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

● 溝通與發現

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

● 傳遞與建議

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

活動類型	2021年	2020年	2019年
路演(包括反向路演)	2次(共68次會議)	2次(共65次會議)	2次(共64次會議)
論壇	8次(共63次會議)	8次(共61次會議)	8次(共64次會議)
會面溝通	26次	21次	110次
電話/線上會議	308次	312次	236次

附註：

受COVID-19疫情影響，2021年投資者溝通會議主要以線上或電話方式進行。

展望

2022年，公司投資者關係部將繼續「溝通與發現、傳遞與建議」作為核心工作要點，配合公司發展步伐，以幫助投資界更加全面及時理解公司發展現狀及未來方向為工作重點，持續積極維護資本市場對公司長遠發展的信心。



投資者關係報告

投資者資料

股份資料

上市：自2004年6月28日起於香港聯交所主板上市
股份代號：2331
每手買賣股數：500股
於2021年12月31日已發行股份數目：2,616,545,825
於2021年12月31日市值：約223,322,186,164港元

2021年股息

中期股息：無
末期股息：每股45.97分人民幣

財務日誌

公佈全年業績：2022年3月17日
股東週年大會：2022年6月15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

香港九龍
觀塘道418號創紀之城五期
東亞銀行中心33樓3301室
李寧有限公司投資者關係部

電話：+852 3541 6000
傳真：+852 3102 0927
電郵：investor@li-ning.com.cn

董事和高級管理人員

截至本報告日期，董事和高級管理人員的履歷載述如下：

執行董事



李寧先生，59歲，李寧品牌創立人、本集團執行主席、聯席行政總裁及執行董事，彼亦為本公司提名委員會主席。李先生於2015年3月18日至2019年9月1日期間擔任本公司代理行政總裁，並於2019年9月2日獲調任為本公司聯席行政總裁，其工作重點在本集團的總體把控及策略規劃。李先生為二十世紀最傑出運動員之一。在1982年舉行的第六屆世界體操錦標賽，李先生在男子體操項目奪得六面金牌，締造世界體壇歷史，並在中國獲得「體操王子」美譽。於1984年舉行的第二十三屆洛杉磯奧運會，李先生取得三金兩銀一銅佳績，成為當屆贏得最多獎牌的運動員。於1987年，李先生成為國際奧委會運動員委員會亞洲區委員。1993年至2000年，李先生為國際體操聯合會男子技術委員會委員，現為國際體操聯合會榮譽委員。於1999年，李先生獲世界體育記者協會選為「二十世紀世界最佳運動員」。於1989年退出體壇後，李先生構思推出李寧品牌，並以創立首個中國國家級體育用品品牌為目標。李先生於過往31多年一直致力發展本集團業務，為中國體育用品行業的發展作出卓越貢獻。李先生亦擔任香港聯交所GEM上市公司及本公司的主要股東非凡中國控股有限公司之主席、行政總裁及執行董事。李先生現為LionRock Capital GP Limited的非執行主席。李先生持有北京大學法學院法律學士學位、北京大學光華管理學院高級管理人員工商管理碩士學位、英國Loughborough University技術榮譽博士學位以及香港理工大學榮譽人文學博士學位。於2010年6月，李先生亦獲頒授香港科技大學榮譽院士。李先生亦透過「李寧基金」積極參與慈善活動，並支持中國貧困及偏遠地區的教育發展。2009年10月，李先生被聯合國世界糧食計劃署(WFP)任命為「WFP反饑餓親善大使」。李先生現為香港青少年發展聯會榮譽會長及香港中華總商會永遠個人會員。李先生為本公司執行董事李麒麟先生的叔父，彼亦為本公司主要股東(定義見證券及期貨條例)李進先生的胞弟。



高坂武史先生，51歲，日籍華人，原中國姓名錢煒(Qian Wei)，本公司執行董事及聯席行政總裁。高坂先生於2019年9月加入本集團，其工作重點在本集團運營方面。高坂先生畢業於日本關西學院大學，在加入本公司前，彼為南韓優衣庫之行政總裁。高坂先生於1996年加入迅銷有限公司(「迅銷」)，曾於不同部門及多個亞洲地區工作，在供應鏈、產品和銷售以及零售管理方面具豐富經驗。迅銷是優衣庫之控股公司，其預託證券於香港聯交所作第二上市(股份代號：6288)。他曾分別於2001年及2005年出任中國優衣庫副總經理及首席運營官。高坂先生在中國市場的開拓及管理方面擁有超過18年經驗。

董事和高級管理人員



李麒麟先生，35歲，執行董事及本公司薪酬委員會成員。李先生於2017年12月加入本集團為非執行董事，並於2018年6月19日獲調任為執行董事。彼於金融服務行業擁有豐富經驗，並於2010年1月至2013年7月期間擔任恆盛資產管理有限公司的分析師。李先生現為於香港聯交所GEM上市公司及本公司的主要股東非凡中國控股有限公司的執行董事及執行委員會成員。李先生為本公司執行主席兼聯席行政總裁李寧先生的侄子，彼亦為本公司主要股東(定義見證券及期貨條例)李進先生的兒子。

獨立非執行董事



顧福身先生，65歲，獨立非執行董事及本公司審核委員會主席。顧先生於2004年6月加入本集團，在企業融資和專業會計方面有多年經驗。顧先生曾任一家主要國際銀行之董事總經理及企業融資部主管，以及一家香港聯交所主板上市公司之董事兼行政總裁。顧先生現擔任香港聯交所主板上市的興達國際控股有限公司及宏輝集團控股有限公司之獨立非執行董事。顧先生於2022年1月辭任友佳國際控股有限公司之獨立非執行董事，該公司於2021年12月自香港聯交所主板除牌。顧先生畢業於美國加州大學伯克萊分校，獲得工商管理學士學位。



王亞非女士，66歲，獨立非執行董事、本公司薪酬委員會主席及審核委員會成員，並於2021年7月5日獲委任為本公司提名委員會成員。王女士於2003年1月加入本集團，彼擁有逾28年管理及企業投融資經驗。王女士自2011年9月起參與共創並獲委任為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，自2010年至2016年擔任其於紐約證券交易所上市的學大教育集團之獨立董事，並於1996年至2011年9月擔任北京海問諮詢有限公司合夥人、董事兼副總經理，及於1995年至2011年9月擔任北京大學光華管理學院教授兼任院長助理。王女士擁有上海復旦大學國際政治學士學位，為美國Maryland University, College Park之交換學者，並取得英國University of Lancaster之工商管理碩士學位。



陳振彬博士，*GBM, GBS, JP*，64歲，獨立非執行董事、本公司審核委員會、薪酬委員會及提名委員會成員。陳博士於2004年6月加入本集團，彼具有超過35年製衣界經驗，現任寶的集團有限公司主席。陳博士現擔任香港聯交所主板上市的榮豐聯合控股有限公司、迅捷環球控股有限公司、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。陳博士積極參與香港公共事務，於2015年3月1日至2021年2月28日擔任持續發展委員會成員，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。

高級管理人員



曾華鋒先生，60歲，本集團首席財務官，於2013年4月加入本集團，負責財務、內部審核、公司秘書及投資者關係。曾先生在服裝行業擁有逾30年經驗。彼先前曾任職於Guess Inc、Ashworth Inc及Levi Strauss Company。曾先生在其職業生涯中曾擔任多項管理職務，包括首席財務官、首席營運官、亞洲區總裁及高級業務副總裁等。彼為註冊會計師。曾先生持有紐約州立大學的會計學理學士學位和工商管理碩士學位。



洪玉儒先生，56歲，本集團副總裁。於1990年3月加入本集團，負責本公司產品設計、規劃、上市及市場營銷工作。洪先生入職本集團前曾有9年羽毛球專業運動員經驗。入職本集團後曾負責本公司上海地區零售業務；成立公司第一個事業部—配件事業部；曾負責北京奧運會戰略合作項目及籃球、羽毛球及國際事業部等業務。



廖斌先生，47歲，本集團副總裁，於2016年5月加入本集團，負責本集團人力資源、法律事務及行政管理工作。廖先生在體育用品和服裝行業擁有逾19年經驗。彼先前曾於2003年至2012年任職於本公司。廖先生在其職業生涯中曾擔任多家公司人力資源高級管理職務。廖先生持有中國人民大學學士和碩士學位。



金翟宣先生，44歲，本集團副總裁，於2020年4月加入本集團，負責本集團直營零售管理工作。金先生在家居及服裝行業擁有逾19年零售管理經驗。金先生在其職業生涯中曾在數家知名跨國及本土企業中擔任零售高級管理職務。金先生持有中國科學技術大學碩士學位。

董事和高級管理人員



王楠先生，39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16年工作經驗，彼先前曾任職於國際知名體育用品品牌企業。王先生在其職業生涯中曾擔任知名跨國企業高級管理職務。王先生持有北京工業大學學士學位和法國諾歐商學院碩士學位。



馮曄先生，42歲，本集團副總裁。於2008年8月加入本集團，負責本集團電商和新零售業務。馮先生在互聯網和電子商務領域有逾18年經驗，彼先前曾任職多家知名互聯網公司。彼持有上海海運學院(現上海海事大學)電子信息工程學士學位。



張向都先生，66歲，本集團品牌項目管理中心總經理，於1991年11月加入本集團，負責本集團公關、媒介管理、市場研究及金牌隊運動營銷。張先生在服裝行業擁有逾40年經驗。曾任職北京大華襯衫廠副廠長。張先生曾擔任李寧襯衫公司經理、李寧服裝公司總經理、北京李寧公司副總經理、本集團董事長特別助理、代理首席市場官等。張先生持有北京廣播電視大學政治管理專業大專學歷及北京廣播電視大學經濟管理專業大專學歷。



何燦玉先生，52歲，本集團服裝供應鏈管理系統總經理，於2002年1月加入本集團，負責服裝和配件類產品研開發、生產、採購等業務。何先生在體育用品供應鏈領域擁有逾28年經驗，彼先前曾任職於國際知名體育用品製造企業。何先生畢業於中南林學院的林學專業。



徐劍光先生，53歲，本集團鞋研發創新總經理，於1998年3月加入本集團，負責鞋產品研發業務。徐先生在運動鞋行業擁有逾29年經驗。彼先前曾任職於國際知名體育用品品牌企業。徐先生持有南昌大學的工學學士學位和中國人民大學的企業管理碩士學位。



胡南先生，56歲，本集團童裝事業部總經理，於2015年4月加入本集團，負責本集團童裝事業部零售運營、渠道運營、產品規劃及市場營銷等管理工作。胡先生在體育用品和服裝行業擁有逾29年經驗。彼先前曾於1993年至2010年任職於本公司。胡先生在其職業生涯中曾擔任多家公司高級管理職務。胡先生持有華中師範大學碩士學位。



董興太先生，44歲，本集團鞋供應鏈管理系統總經理兼廣西供應基地總經理，於2018年3月加入本集團，負責鞋產品開發及採購及廣西供應基地發展等業務。董先生在體育用品供應鏈領域擁有逾21年經驗。董先生畢業於北京科技大學的市場行銷專業。



主宰這一秒



董事會報告

董事會謹此提呈截至2021年12月31日止年度報告及經審核財務報表。

主要業務

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

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

附屬公司及共同控制實體

有關本公司於2021年12月31日之附屬公司詳情及於聯營公司和合資企業之投資詳情分別載於綜合財務報表附註10及11。

業績

本集團截至2021年12月31日止年度之業績載於本年報第140頁之綜合收益表。

股息及派息政策

年內，本公司並無宣派截至2021年6月30日止六個月之中期股息(2020年：無)。

董事會建議派發截至2021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45.97分人民幣(2020年：20.46分人民幣)。該建議派發之股息須待股東在2022年股東週年大會上通過，方可作實，並將按2022年6月15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) 2022年6月30日派付予於2022年6月22日登記在本公司股東名冊上之股東；
- (ii) 2022年6月30日派付予於根據2015年公開發售而發行及於2022年6月22日仍尚餘的可換股證券持有人；及
- (iii) 2022年7月6日(即2022年6月30日後第三個工作日)派付予於根據2013年公開發售而發行及於2022年6月22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2022年6月22日)或之前完成、執行及寄存兌換通知的可換股證券將有權享有分派本公司的該等末期股息。有關可換股證券獲派末期股息的計算方法詳情，請參閱本公司日期分別為2013年3月27日及2015年1月9日之上市文件。

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

暫停辦理股份及可換股證券過戶登記

為釐定有權出席2022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2022年股東週年大會上批准派發之建議末期股息之股東及可換股證券持有人，本公司將暫停辦理股份及可換股證券過戶登記手續，詳情載列如下：

(i) 為釐定有權出席2022年股東週年大會並於會上投票：

遞交過戶文件之最後時限	2022年6月9日(星期四)下午4時30分
暫停辦理股份過戶登記手續期限	2022年6月10日(星期五)至2022年6月15日(星期三)(首尾兩日包括在內)
記錄日期	2022年6月15日(星期三)
2022年股東週年大會日期	2022年6月15日(星期三)

如欲符合資格出席2022年股東週年大會並於會上投票，所有過戶文件須於2022年6月9日(星期四)下午4時30分前，送達本公司之香港股份過戶登記分處香港中央證券登記有限公司，地址為香港灣仔皇后大道東183號合和中心17樓1712-1716室，以辦理過戶登記手續。

(ii) 為釐定符合資格收取擬在2022年股東週年大會上批准派發之建議末期股息：

遞交過戶文件之最後時限	2022年6月20日(星期一)下午4時30分
暫停辦理股份及可換股證券過戶登記手續期限	2022年6月21日(星期二)至2022年6月22日(星期三)(首尾兩日包括在內)
末期股息記錄日期	2022年6月22日(星期三)

為符合資格收取建議末期股息，所有過戶文件必須於2022年6月20日(星期一)下午4時30分前，送達本公司之香港股份過戶登記分處香港中央證券登記有限公司，地址為香港灣仔皇后大道東183號合和中心17樓1712-1716室，以辦理過戶登記手續。

於上述暫停期間將不會登記任何股份或可換股證券之轉讓。

股本及已發行股份

於2021年11月1日，本公司完成以每股配售股份87.50港元向不少於六名獨立承配人配售合共120,000,000股配售股份，且於2021年11月3日，本公司根據一般授權以每股認購股份87.50港元向非凡中國控股有限公司的一家全資附屬公司配發及發行120,000,000股認購股份。進一步詳情請參閱本公司日期為2021年10月28日及2021年11月3日之公告。

本公司於截至2021年12月31日止年度內之股本變動詳情載於綜合財務報表附註17。

儲備

於2021年12月31日，本公司之儲備為12,910,651,000元人民幣(2020年：5,062,340,000元人民幣)。本公司儲備於年內之變動詳情載於綜合財務報表附註36。

主要客戶及供應商

截至2021年12月31日止財政年度本集團分別向主要客戶銷售及向主要供應商採購之情況如下：

	截至12月31日止年度	
	2021年 佔總收入百分比	2020年 佔總收入百分比
最大客戶	3.9	3.0
五大客戶	13.1	12.1
	佔總採購額百分比	佔總採購額百分比
最大供應商	9.5	7.2
五大供應商	29.5	29.9

上述本集團之五大客戶及五大供應商均為獨立第三方。就董事所知，概無董事、彼等各自之聯繫人或持有本公司已發行股本5%以上之任何股東擁有上文所披露之任何本集團五大客戶或五大供應商之任何權益。

銀行借貸

本集團於2021年12月31日並無銀行借貸(2020年：無)。

捐贈

年內本集團已落實了價值28,909,000元人民幣的現金和物資的捐贈(2020年：15,702,000元人民幣)。另有價值15,834,000元人民幣的物資已備妥，將根據當地實際情況，在中國婦女發展基金會的指導下，逐批落實到位。

物業、機器及設備

本集團之物業、機器及設備於年內之變動詳情載於綜合財務報表附註6。

可換股證券

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

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

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

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

由於進行2015年公開發售及根據2013年可換股證券的條款及條件，2013年可換股證券的兌換價於2015年2月2日由每股3.50港元調整至每股3.183港元。基於2015年2月2日本金總額約529,251,713港元的尚未行使的2013年可換股證券，尚未行使的2013年可換股證券附帶的換股權由151,214,775股股份調整至166,274,493股股份。詳情請參閱本公司日期為2015年1月30日之公告。

截至2021年12月31日止年度內，本金總額約為480,349.71港元的2013年可換股證券已轉換成150,911股股份，而沒有2015年可換股證券獲轉換為股份。於2021年12月31日，尚未行使的2013年可換股證券金額約為3,464,050.99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1,088,297股股份及77股股份。

假設於2021年12月31日所有尚未行使之可換股證券兌換為股份，下表載列本公司於有關兌換前後之股權架構：

主要股東名稱 (附註1)	兌換尚未行使之 可換股證券前之 股份數目	持股百分比	可換股證券項下 可兌換股份數目	計及尚未行使之 可換股證券項下 可兌換股份後之 股份數目	持股百分比
李寧	274,780,351 (附註2)	10.50%	-	274,780,351	10.50%
公眾人士	2,341,765,474	89.50%	1,088,374	2,342,853,848	89.50%
總計	2,616,545,825	100.00%	1,088,374	2,617,634,199	100.00%

附註：

1. 主要股東具有上市規則賦予之相同涵義。
2. 李寧先生於274,780,351股股份中擁有權益，其中：
 - 3,578,808股股份以個人權益持有；及
 - 271,201,543股股份由非凡中國控股有限公司持有。

李麒麟先生(李寧先生之侄兒及李進先生之兒子)被視為於非凡中國控股有限公司持有的271,201,543股股份中擁有權益。有關其視為權益之詳情，請參閱本董事會報告「主要股東於股份及相關股份之權益及淡倉」一節附註1(a)及2。

李進先生(李寧先生之胞兄及李麒麟先生之父親)被視為於非凡中國控股有限公司持有的271,201,543股股份中擁有權益。有關其視為權益之詳情，請參閱本董事會報告「主要股東於股份及相關股份之權益及淡倉」一節附註1(a)及3。

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

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

五年財務摘要

本集團過往五個財政年度之業績、資產及負債概要載於本年報第4頁。

優先購買權

本公司組織章程細則或本公司註冊成立地點開曼群島之法律概無優先購買權規定。

董事

年內及截至本報告日期本公司之董事如下：

執行董事

李寧先生	(執行主席兼聯席行政總裁)(於2021年6月11日獲重選)
高坂武史先生	(聯席行政總裁)
李麒麟先生	(於2021年6月11日獲重選)

獨立非執行董事

顧福身先生	
王亞非女士	
陳振彬博士, GBM, GBS, JP	
蘇敬軾先生	(於2021年6月11日獲重選及於2021年7月5日離任)

根據本公司組織章程細則第87條規定及上市規則附錄十四所載之企業管治守則(「企業管治守則」)，高坂武史先生及顧福身先生須將於2022年股東週年大會上輪值告退，而彼等符合資格並願意膺選連任。

本公司已收到各獨立非執行董事根據上市規則第3.13條規定就其獨立性發出的年度確認函。董事會已評估各獨立非執行董事的獨立性，並仍然認為彼等各自均具備上市規則所要求的獨立性。

董事及高級管理人員履歷

本集團董事及高級管理人員履歷載於本年報「董事和高級管理人員」章節。

董事服務合約

擬於2022年股東週年大會上膺選連任之董事概無訂立本公司或其附屬公司不可於一年內予以終止而毋須作出賠償(法定賠償除外)之未屆滿服務合約。

董事之交易、安排及合約權益

除本年報所披露者外，各董事在本公司、其任何控股公司或其附屬公司所訂立於年終或年內任何時間仍然存續之重要交易、安排或合約中概無直接或間接擁有重大權益。

董事於競爭業務中的權益

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

被視為與本集團業務構成競爭或可能構成競爭的業務			
董事姓名	實體名稱	實體的業務簡介	董事於該實體的權益性質
李寧先生及 李麒麟先生	非凡中國控股有限公司(「非凡中國」)	非凡中國及其附屬公司(統稱「非凡中國集團」)之核心業務為經營多品牌鞋服業務。同時亦經營運動體驗，包括體育目的地、體育賽事活動和電競俱樂部之營運、服務提供及投資。在非凡中國集團的核心業務中，其發展、設計及銷售體育、健康及休閒消費品和可能與李寧集團業務有直接或間接競爭的服裝。	董事及主要股東(定義見證券及期貨條例)

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

獲准許彌償條文

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

退休金計劃

本集團在中國每月向中國有關省市政府設立及運作之多項定額供款退休福利計劃(「退休金計劃」)供款。該等省市政府承諾於僱員退休時，根據退休金計劃向僱員支付所有應計退休福利，而本集團除退休金計劃供款外，毋須再向僱員支付其他退休後福利。

本集團亦參與香港政府和南韓政府規定之強制性公積金計劃，該等計劃乃定額供款退休福利計劃。

退休金計劃或上述公積金計劃均無任何有關沒收計劃供款之規定。該等計劃供款於產生時列作開支。本集團於截至2021年12月31日止年度計入綜合收益表之退休福利計劃供款為97,722,000元人民幣(2020年：54,467,000元人民幣)。

股票掛鈎協議

於截至2021年12月31日止年度，除本公司可換股證券、2014年購股權計劃及2016年限制性股份獎勵計劃(分別載於本董事會報告的「可換股證券」、「購股權計劃」及「限制性股份獎勵計劃」分部內)外，本公司並無訂立任何股票掛鈎協議，且任何股票掛鈎協議於年末亦不存續。

管理合約

年內並無訂立或存續任何有關本公司整體或任何主要業務之管理及行政合約。

長期激勵計劃

購股權計劃

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

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

根據2014年購股權計劃可授出之購股權連同任何根據2014年購股權計劃及本集團任何其他計劃尚未行使及有待行使之購股權而發行之股份數目上限，合共不得超過不時已發行股份總數之30%。此外，除上市規則另有規定外，因行使所有根據2014年購股權計劃授出之購股權及所有根據本集團任何其他購股權計劃授出之購股權而可發行之股份總數，合共不得超過2014年5月30日(即2014年購股權計劃採納日期)所有已發行股份面值之10%。已發行及因任何單一合資格參與者(本公司的主要股東或獨立非執行董事或任何彼等各自之聯繫人除外)於任何12個月期間根據2014年購股權計劃獲授及將獲授之購股權獲行使而將予發行的股份總數不得超過於授出日期之已發行股份總數之1%。就已授出或將授出予主要股東或獨立非執行董事或任何彼等各自之聯繫人之購股權而言，上述限額調減至已發行股份總數之0.1%及總值5百萬港元(按股份於各自授出日期之收市價計算)。再授出任何超逾該等上限之購股權必須經股東於股東大會上批准後方可作實。根據於2014年購股權計劃採納日期的1,370,236,257股已發行股份，於行使2014年購股權計劃可授出之購股權後可發行的股份數目上限為137,023,625股股份。

於本報告日期，本公司可供授出之購股權為53,122,959股股份，佔已發行股份約2.03%。

當承授人正式簽署構成接納購股權之授出函件副本，而當中清楚載列與授出購股權有關之獲接納股份數目，連同本公司於授出購股權日期後二十八(28)日之期間內，收到以本公司為受益人及作為授出購股權代價之1.00港元之匯款，則購股權將被視為已獲接納，惟於計劃期間屆滿後或2014年購股權計劃已予以終止後有關授出建議將不會開放以供接納。購股權可於董事會將釐定之期限內行使，且概無購股權可於授出日期後10年內行使。

行使價將參考下列兩者中的較高者釐定：(i)有關股份在授予購股權當日的收市價(以聯交所日報表所載者為準)；及(ii)該等股份在緊接授予購股權當日前五(5)個營業日的平均收市價(以聯交所日報表所載者為準)。

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

於截至2021年12月31日止年度，根據2014年購股權計劃授出之購股權變動詳情載於下文及綜合財務報表附註32。

承授人	授出日期	每股行使價 港元	股份數目				於2021年 12月31日	歸屬期	行使期	
			於2021年 1月1日	年內授出	年內行使	年內失效				年內註銷
執行董事										
高坂武史	2019年9月19日	22.52	2,840,300	-	-	-	-	2,840,300	2020年9月1日至 2024年9月1日	2020年9月1日至 2027年12月31日
獨立非執行董事										
顧福身	2019年5月17日	13.16	250,000	-	-	-	-	250,000	2020年5月17日至 2022年5月17日	2020年5月17日至 2029年5月16日
王亞非	2019年5月17日	13.16	300,000	-	200,000 (附註1(a))	-	-	100,000	2020年5月17日至 2022年5月17日	2020年5月17日至 2029年5月16日
陳振彬	2019年5月17日	13.16	300,000	-	200,000 (附註1(b))	-	-	100,000	2020年5月17日至 2022年5月17日	2020年5月17日至 2029年5月16日
蘇敬軾(附註3)	2019年5月17日	13.16	300,000	-	-	-	-	300,000	2020年5月17日至 2022年5月17日	2020年5月17日至 2029年5月16日
本集團僱員										
合計	2016年6月8日	3.30	2,600,000	-	-	-	-	2,600,000	2017年6月8日至 2019年6月8日	2017年6月8日至 2026年6月7日
合計	2017年12月20日	6.12	23,531,000	-	6,166,280 (附註1(c))	883,880	-	16,480,840	2019年9月1日至 2021年4月1日 (附註2)	2019年9月1日至 2022年12月31日
合計	2018年5月30日	9.09	193,400	-	193,400 (附註1(d))	-	-	-	2019年9月1日至 2021年4月1日 (附註2)	2019年9月1日至 2023年12月31日
合計	2018年9月13日	7.07	412,000	-	412,000 (附註1(e))	-	-	-	2019年9月1日至 2021年4月1日 (附註2)	2019年9月1日至 2023年12月31日
合計	2019年4月15日	13.36	407,400	-	90,000 (附註1(f))	-	-	317,400	2020年4月1日至 2021年4月1日 (附註2)	2020年4月1日至 2024年12月31日
			31,134,100	-	7,261,680	883,880	-	22,988,540		

附註：

- (a) 股份於緊接行使購股權日期前之加權平均收市價為91.00港元。
 - (b) 股份於緊接行使購股權日期前之加權平均收市價為99.60港元。
 - (c) 股份於緊接行使購股權日期前之加權平均收市價為69.15港元。
 - (d) 股份於緊接行使購股權日期前之加權平均收市價為82.95港元。
 - (e) 股份於緊接行使購股權日期前之加權平均收市價為74.53港元。
 - (f) 股份於緊接行使購股權日期前之加權平均收市價為95.62港元。
- 董事會於2019年12月11日決議通過修訂及提早該等將於2020年和2021年歸屬之購股權之歸屬日期。
 - 蘇敬軾先生於2021年7月5日離任董事。

根據2014年購股權計劃於截至2021年12月31日止年度授出之購股權估值詳情載於綜合財務報表附註32。公允價值具主觀性且由於所作假設及所採用模型的局限性而具有不確定性。

限制性股份獎勵計劃

於2016年6月2日舉行的本公司董事會會議上，董事會批准採納2016年限制性股份獎勵計劃。2016年限制性股份獎勵計劃之目的為協助本公司吸納與留用新人，以及激勵及留用現有人才。本公司或其任何附屬公司的董事（包括執行及非執行董事）、僱員、高級職員、代理或顧問均有權參與。2016年限制性股份獎勵計劃自2016年7月14日起生效，有效期10年，並由該計劃之管理委員會及受託人管理。

根據2016年限制性股份獎勵計劃，本公司將不時向受託人轉讓現金，購買以信託方式代經挑選參與者作為受益人而持有之股份（「限制性股份交易」）。向經挑選參與者授出之股份有其限制和約束性，並將於各歸屬期結束時歸屬後及／或達成向有關經挑選參與者發出的授出函件內所載的指定歸屬條件後成為無限制。倘若於計劃期間任何時間所授出限制性股份數目將超過本公司不時已發行股本之5%，則不得根據2016年限制性股份獎勵計劃授出任何限制性股份。經挑選參與者除須支付受託人因出售、購買、歸屬或轉讓限制性股份而引致或應付之開支外，將獲無償轉讓經歸屬股份。於2021年12月31日，本公司已發行股份數目為2,616,545,825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130,827,291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。

於截至2021年12月31日止年度，根據2016年限制性股份獎勵計劃授出之限制性股份變動詳情載於下文及綜合財務報表附註32。

授出日期	每股限制性股份之公允價值 港元 (附註1)	限制性股份數目				於2021年	
		於2021年 1月1日	年內授出	年內歸屬	年內失效	於2021年 12月31日	歸屬期
2017年9月6日	5.74	2,233,160	-	2,162,200	70,960	-	2019年9月6日至2021年4月1日(附註2)
2017年11月23日	6.18	45,920	-	45,920	-	-	2019年9月6日至2021年4月1日(附註2)
2017年12月20日	6.12	7,541,400	-	7,309,360	232,040	-	2019年9月1日至2021年4月1日(附註2)
2018年5月29日	8.80	65,200	-	65,200	-	-	2019年9月1日至2021年4月1日(附註2)
2018年7月4日	8.21	430,400	-	430,400	-	-	2019年9月1日至2021年4月1日(附註2)
2018年9月12日	6.69	95,840	-	95,840	-	-	2019年9月1日至2021年4月1日(附註2)
2019年4月2日	12.48	131,134	-	121,766	-	9,368	2020年4月1日至2022年9月1日(附註2)
2019年5月14日	12.52	12,200	-	6,100	-	6,100	2020年4月1日至2022年6月15日(附註2)
2019年9月19日	22.40	790,734	-	395,366	-	395,368	2020年9月1日至2022年9月1日
2019年9月19日	22.40	1,111,950	-	247,100	-	864,850	2020年9月1日至2024年9月1日
2019年11月29日	25.10	31,068	-	15,532	-	15,536	2020年9月1日至2022年9月1日
2020年10月20日	40.70	1,000	-	-	-	1,000	2022年10月20日至2030年10月20日
2020年12月2日	42.05	135,000	-	44,999	-	90,001	2021年4月1日至2023年4月1日
2020年12月2日	42.05	109,800	-	36,598	-	73,202	2021年9月1日至2023年9月1日
2021年3月31日	50.50	-	14,100	4,700	-	9,400	2021年9月1日至2023年9月1日
2021年3月31日	50.50	-	62,800	-	-	62,800	2022年4月1日至2024年4月1日
2021年8月17日	91.00	-	52,900	35,263	-	17,637	2021年9月1日至2022年9月1日
2021年8月20日	89.20	-	16,126	-	-	16,126	2022年9月1日至2024年9月1日
2021年10月11日	79.35	-	54,800	-	-	54,800	2022年9月1日至2024年9月1日
2021年11月2日	81.85	-	6,700	-	-	6,700	2022年9月1日至2024年9月1日
2021年12月20日	79.95	-	22,500	-	-	22,500	2022年9月1日至2024年9月1日
		12,734,806	229,926	11,016,344	303,000	1,645,388	

附註：

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

除上文所披露者外，本公司或其附屬公司於年內並無訂立任何安排，使董事或彼等各自之配偶或未滿18歲之子女可透過收購本公司或任何其他法團之股份或債券而獲取利益。

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

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

董事及主要行政人員於股份、相關股份及債券之權益及淡倉

於2021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	274,780,351	413,005	275,193,356 (附註1)	10.52%
高坂武史	個人權益	247,250	3,705,150 (附註2)	3,952,400	0.15%
李麒麟	個人權益及兩個酌情信託受益人	272,277,543	–	272,277,543 (附註3)	10.41%
顧福身	個人權益	–	250,000 (附註4)	250,000	0.01%
王亞非	個人權益	270,145	100,000 (附註4)	370,145	0.01%
陳振彬	個人權益	3,130	100,000 (附註4)	103,130	0.00%

* 百分比乃根據2021年12月31日已發行股份數目2,616,545,825股計算。

附註：

1. 李寧先生於274,780,351股股份中擁有權益，其中3,578,808股股份以個人權益持有，而彼被視為於非凡中國發展有限公司(「非凡中國BVI」)所持有的271,201,543股股份中擁有權益。此外，李寧先生於413,005股相關股份中擁有權益。詳情如下：
 - (a) 非凡中國之全資附屬公司非凡中國BVI於271,201,543股股份中擁有權益。於2021年12月31日，非凡中國由Victory Mind Assets Limited (「Victory Mind」)、Lead Ahead Limited (「Lead Ahead」)、Dragon City Management (PTC) Limited (「Dragon City」)及李進先生(李寧先生之胞兄及本公司主要股東)分別擁有約17.46%、22.16%、20.79%及0.62%權益。李寧先生持有非凡中國約0.22%股權的個人權益。Lead Ahead由李寧先生及李進先生分別擁有60%及40%權益。Victory Mind由Ace Leader Holdings Limited(由李寧先生任財產授予人之酌情信託全資擁有)及Jumbo Top Group Limited(由李進先生任財產授予人之酌情信託全資擁有)分別擁有57%及38%權益。Dragon City是單位信託的受託人，其單位由李寧先生任財產授予人之酌情信託擁有60%及由李進先生任財產授予人之酌情信託擁有40%。因此，根據證券及期貨條例，李寧先生被視為於非凡中國持有之271,201,543股股份中擁有權益。李寧先生亦為非凡中國之執行董事、主席兼行政總裁。
 - (b) 李寧先生於根據2016年限制性股份獎勵計劃項下之413,005股未歸屬限制性股份中擁有權益。
2. 高坂武史先生於根據2014年購股權計劃按每股行使價22.52港元授出之2,840,300份購股權及2016年限制性股份獎勵計劃項下之864,850股未歸屬限制性股份中擁有權益。
3. 李麒麟先生於272,277,543股股份中擁有權益，其中1,076,000股股份以個人權益持有，而根據證券及期貨條例，彼被視為於非凡中國持有之271,201,543股股份中擁有權益。李麒麟先生為李寧先生之侄兒及本公司主要股東李進先生的兒子。彼亦為非凡中國之執行董事。
4. 相關股份乃由本公司根據2014年購股權計劃向個別董事授予每股行使價13.16港元的購股權。

除上文所披露者外，就任何董事所知，於2021年12月31日，根據證券及期貨條例第XV部第7及8分部或根據該等證券及期貨條例之規定，本公司之董事或主要行政人員概無且概無被當作或被視為於本公司或其任何相聯法團(定義見證券及期貨條例第XV部)之任何股份、相關股份或債券中擁有須知會本公司及聯交所的任何權益或淡倉，或任何須登記於根據證券及期貨條例第352條存置之登記冊內之權益，或任何根據標準守則須知會本公司及聯交所之權益。

主要股東於股份及相關股份之權益及淡倉

於2021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：

董事會報告

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	274,780,351	413,005	275,193,356 (L) (附註1)	10.52%
李麒麟	個人權益及兩個酌情信託受益人	272,277,543	—	272,277,543 (L) (附註2)	10.41%
李進	受控制公司之權益	271,201,543	—	271,201,543 (L) (附註3)	10.37%
非凡中國控股有限公司	受控制公司之權益	271,201,543	—	271,201,543 (L) (附註1(a))	10.37%
BlackRock, Inc.	投資經理	156,584,737	—	156,584,737 (L)	5.98%
	投資經理	14,000	—	14,000 (S)	0.00%
Brown Brothers Harriman & Co.	投資經理	131,794,783	—	131,794,783 (L)	5.04%

(L) — 好倉，(S) — 淡倉

* 百分比乃根據2021年12月31日已發行股份數目2,616,545,825股計算。

附註：

- 李寧先生於274,780,351股股份中擁有權益，其中3,578,808股股份以個人權益持有，而彼被視為於非凡中國BVI所持有的271,201,543股股份中擁有權益。此外，李寧先生被視為於413,005股相關股份中擁有權益。詳情如下：
 - 非凡中國之全資附屬公司非凡中國BVI於271,201,543股股份中擁有權益。於2021年12月31日，非凡中國由Victory Mind、Lead Ahead、Dragon City及李進先生(李寧先生之胞兄及本公司主要股東)分別擁有約17.46%、22.16%、20.79%及0.62%權益。李寧先生持有非凡中國約0.22%股權的個人權益。Lead Ahead由李寧先生及李進先生分別擁有60%及40%權益。Victory Mind由Ace Leader Holdings Limited(由李寧先生任財產授予人之酌情信託全資擁有)及Jumbo Top Group Limited(由李進先生任財產授予人之酌情信託全資擁有)分別擁有57%及38%權益。Dragon City是單位信託的受託人，其單位由李寧先生任財產授予人之酌情信託擁有60%及由李進先生任財產授予人之酌情信託擁有40%。因此，根據證券及期貨條例，李寧先生被視為於非凡中國持有之271,201,543股股份中擁有權益。李寧先生亦為非凡中國之執行董事、主席兼行政總裁。
 - 李寧先生於根據2016年限制性股份獎勵計劃項下之413,005股未歸屬限制性股份中擁有權益。
- 李麒麟先生於272,277,543股股份中擁有權益，其中1,076,000股股份以個人權益持有，而根據證券及期貨條例，彼被視為於非凡中國持有之271,201,543股股份中擁有權益。李麒麟為李寧先生之侄兒及本公司主要股東李進先生的兒子。彼亦為非凡中國之執行董事。
- 誠如上文附註1(a)所披露，李進先生被視為於非凡中國持有之271,201,543股股份中擁有權益。彼為李寧先生之胞兄及李麒麟先生之父親。

除上文所披露者外，於2021年12月31日，本公司並無獲任何人士(本公司董事、主要行政人員或彼等各自之聯繫人除外)知會有任何須登記於根據證券及期貨條例第336條存置之登記冊內之股份及相關股份之權益及淡倉。

採納2016年限制性股份獎勵計劃項下持續關連交易之年度上限

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持續關連交易。

由於本公司預期將就購買限制性股份進一步向受託人支付相關款項，故董事會議決就應付受託人款項及將予購買之限制性股份數目採納年度上限。

於2021年1月1日至2021年12月31日期間，本公司在期內支付予受託人之款項之年度上限最高金額為90,000,000港元，將予購買之限制性股份數目年度上限最高為3,000,000股股份(以價值較低者為準)。有關詳情請參閱本公司日期為2020年12月23日之公告。由於本公司持有之限制性股份儲備足夠用於年內之歸屬用途，故截至2021年12月31日止年度，本公司未向受託人支付任何款項用於從公開市場購買限制性股份。因此，截至2021年12月31日止年度，本公司並無進行限制性股份交易或相關持續關連交易。

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

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

與非凡中國之持續關連交易

主協議

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

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

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

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

於2018年12月28日，本公司與非凡中國訂立協議（「2019年經重續主協議」），以重續2016年經重續主協議，有效期自2019年1月1日起至2021年12月31日或非凡中國不再為本公司關連人士的日期（以較早者為準）為止。根據2019年經重續主協議，本集團於截至2019年、2020年及2021年12月31日止三個財政年度應付非凡中國集團之非凡中國交易年度上限分別為320,500,000元人民幣、326,500,000元人民幣及333,000,000元人民幣。由於截至2019年、2020年及2021年12月31日止三個財政期間2019年經重續主協議的年度上限適用百分比率低於5%，故非凡中國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

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

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

根據2019年主銷售協議，非凡中國集團於截至2019年、2020年及2021年12月31日止三個財政年度應付本集團之銷售交易年度上限分別為10,000,000元人民幣、22,000,000元人民幣及40,000,000元人民幣。

由於截至2019年、2020年及2021年12月31日止三個財政期間2019年主銷售協議的年度上限適用百分比率低於5%，故非凡中國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2018年12月28日有關2019年主銷售協議的公告。2019年主銷售協議已於2021年12月31日到期。

加工定作協議

於2021年1月1日，本公司的間接全資附屬公司李寧（中國）體育用品有限公司（「李寧中國」）與非凡中國的間接非全資附屬公司來賓寧聚力鞋業有限公司（「寧聚力」）訂立加工定作協議（「加工定作協議」），有效期自2021年1月1日至2021年12月31日，除非按照加工定作協議的條款提前終止。根據加工定作協議，李寧中國同意委聘寧聚力以李寧中國及寧聚力將按公平原則釐定及協定的價格生產、加工及定作李寧中國訂購的鞋類產品（「寧聚力交易」），並就寧聚力交易設定年度上限為10,000,000元人民幣（「預算」）。由於預算不足以應付本集團在銷售業績方面的需求，故此董事會於2021年9月13日決議通過提高年度上限至69,000,000元人民幣（「新年度上限」）。

由於新年度上限的適用百分比率低於5%，故寧聚力交易須遵守上市規則項下的申報、公告及年度審閱的規定，惟獲豁免遵守獨立股東批准的規定。詳情請參閱本公司日期為2021年9月13日及2021年9月16日有關加工定作協議的公告。加工定作協議已於2021年12月31日到期。

新框架協議

於2021年12月30日，本公司與非凡中國訂立新框架協議（「新框架協議」），以重續2019年經重續主協議、2019年主銷售協議及加工定作協議並擴大交易範圍，有效期自2022年1月1日起至2024年12月31日或非凡中國不再為本公司的關連人士的日期（以較早者為準）為止，並就以下持續關連交易（統稱「相關交易」）訂立年度上限：

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

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

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

截至2021年12月31日止年度之年度審閱

於2021年12月31日，非凡中國間接持有本公司約10.37%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2021年12月31日止年度，就2019年經重續主協議項下之非凡中國交易合約金額合共約189,791,000元人民幣，就2019年主銷售協議項下之銷售交易合約金額合共約7,932,000元人民幣，及就加工定作協議項下之寧聚力交易合約金額合共約45,107,000元人民幣。本公司已就該等持續關連交易遵守根據上市規則第14A章項下的相關披露規定。

獨立非執行董事已審閱非凡中國交易、銷售交易及寧聚力交易，並確認該等交易均：

- (1) 於本集團日常及正常業務過程中訂立；
- (2) 按一般商業條款進行；及
- (3) 符合規管有關交易之協議並按公平合理及符合股東整體利益的條款進行。

本公司已委聘核數師羅兵咸永道會計師事務所，遵照香港會計師公會所頒佈的香港鑒證業務準則第3000號「歷史財務資料審核或審閱以外之鑒證工作」及參照實務說明第740號「關於上市規則所述持續關連交易的核數師函件」就上述持續關連交易作出匯報。核數師已向董事會匯報有關結果，即該等交易：

- (1) 已獲董事會批准；
- (2) 在各重大方面乃按本集團的定價政策進行(就涉及由本集團提供貨品或服務的交易而言)；
- (3) 在各重大方面乃根據年內規管該等交易的相關協議訂立；及
- (4) 並無超逾本公司日期分別為2018年12月28日及2021年9月13日之公告所披露之有關年度上限。

關聯方交易

非凡中國交易、銷售交易及寧聚力交易(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)。

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

購買、出售或贖回本公司股份

於截至2021年12月31日止年度內，本公司或其任何附屬公司概無購買、出售或贖回其任何股份。

稅務減免

董事並不知悉股東因持有本公司證券而享有任何稅務減免。

足夠公眾持股量

根據本公司可得之公開資料以及就董事所知，於截至2021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2021年12月31日止年度已應用全部準則並一直遵守企業管治守則之守則條文。

本公司所採納之主要企業管治常規載列於本年報之企業管治報告。



董事會報告

業務審視

香港公司條例附表5所規定的本公司業務之公平審閱及本集團業務的進一步討論及分析，包括本集團所面對的主要風險及不明朗因素的討論、在2021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34頁的「管理層討論與分析」、第35頁至第53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35頁至第53頁的「企業管治報告」及第54頁至第103頁的「環境、社會及管治報告」內。

以上討論屬本董事會報告的一部份。

核數師

羅兵咸永道會計師事務所將退任為本公司核數師，惟符合資格並願意膺選連任。續聘羅兵咸永道會計師事務所為本公司核數師之決議案將於2022年股東週年大會提呈審議。

承董事會命
執行主席兼聯席行政總裁
李寧

香港，2022年3月17日

獨立核數師報告

致李寧有限公司股東

(於開曼群島註冊成立的有限公司)

意見

我們已審計的內容

李寧有限公司(以下簡稱「貴公司」)及其附屬公司(以下統稱「貴集團」)列載於第138至223頁的綜合財務報表，包括：

- 於2021年12月31日的綜合資產負債表；
- 截至該日止年度的綜合收益表；
- 截至該日止年度的綜合全面收益表；
- 截至該日止年度的綜合權益變動表；
- 截至該日止年度的綜合現金流量表；及
- 綜合財務報表附註，包括主要會計政策及其他解釋資料。

我們的意見

我們認為，該等綜合財務報表已根據《國際財務報告準則》(「國際財務報告準則」)真實而中肯地反映了貴集團於2021年12月31日的綜合財務狀況及其截至該日止年度的綜合財務表現及綜合現金流量，並已遵照香港《公司條例》的披露規定妥為擬備。

意見的基礎

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

我們相信，我們所獲得的審計憑證能充足及適當地為我們的審計意見提供基礎。

獨立性

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

關鍵審計事項

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

獨立核數師報告

我們在審計中識別的關鍵審計事項概述如下：

- 應收貿易款項預期信貸虧損撥備
- 存貨跌價準備

關鍵審計事項

應收貿易款項預期信貸虧損撥備

請參閱綜合財務報表附註3.1、附註4和附註14

於2021年12月31日，貴集團應收貿易款項原值餘額為1,111百萬元人民幣，並計提預期信貸虧損撥備208百萬元人民幣。

應收貿易款項預期信貸虧損撥備反映管理層釐定預期信用損失的最佳估算。該估算需要管理層作出關於違約風險及預期信貸虧損率假設的重大判斷以及選擇預期信貸虧損撥備計算的輸入數據。

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

我們的審計如何處理關鍵審計事項

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

- 取得及瞭解管理層對估算應收貿易款項預期信貸虧損撥備的內部控制及評估過程，透過考量估計不確定性的程度及其他固有風險因素水平（如複雜性、主觀性、變化及易受管理層偏好或欺詐影響），評估固有的重大誤導風險；
- 評價和驗證估算應收貿易款項預期信貸虧損撥備的關鍵控制點；
- 透過進行以下程序測試估算預期信貸虧損所用的方法、假設及數據：(1)評估預期信貸虧損撥備方法的適當性，包括確定各自相應歷史損失率時的客戶分組；(2)詢問管理層有關客戶的信用度；(3)分析客戶過往付款模式；(4)分析過往應收貿易款項的周轉天數並與行業平均標準進行比較；(5)以抽樣方式檢查主要輸入數據（如應收貿易款項的賬齡時間表）；及(6)質疑釐定預期信貸虧損所用的輸入數據、假設及估計方法，包括過往及前瞻性資料。
- 按抽樣基準對應收貿易款項餘額重大及／或本年度新增客戶進行訪談，將其業務及營運信息與可獲得的外部信息（例如企業信用報告及公開消息）對比，以瞭解其對於到期的應收款項的還款意願和能力；及
- 評估應收貿易款項預期信貸虧損撥備於綜合財務報表中按照國際財務報告準則的相關披露是否充分。

基於上述程序的結果，我們認為現有證據能夠支持管理層於2021年12月31日評估應收貿易款項預期信貸虧損撥備時的判斷。

關鍵審計事項

存貨跌價準備

參見綜合財務報表附註4和附註12

於2021年12月31日，貴集團全部存貨結餘為1,866百萬元人民幣，跌價準備為94百萬元人民幣。

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

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

我們的審計如何處理關鍵審計事項

針對存貨跌價準備的重大錯報風險，我們執行的審計程序主要包括：

- 取得及瞭解管理層對估算存貨撥備的內部控制及評估過程，透過考量估計不確定性的程度及其他固有風險因素水平(如複雜性、主觀性、變化及易受管理層偏好或欺詐影響)，評估固有的重大誤導風險；
- 評估和驗證與存貨賬齡表生成和存貨跌價準備估計相關的關鍵控制點；
- 通過執行以下程序測試估算存貨跌價準備所用的方法、假設及數據：(1)詢問管理層和其他相關員工，(2)基於管理層對未來銷售預測的估計比對過往銷售模式和去年經驗(包括存貨周轉天數等關鍵存貨比率)，(3)通過以下程序測試存貨跌價準備計算的準確性：審查存貨賬齡表，測試存貨變動以確認存貨在系統中列示在正確的年限以及重新計算驗證數字準確性以及(4)將釐定可變現淨值使用的銷售價格與年末後實際銷售價格進行比較；及
- 在存貨盤點過程中，按抽樣基準觀察存貨的實際情況以識別呆滯、已損壞或者陳舊的存貨，並詢問管理層是否對此類存貨計提了適當的存貨跌價準備。

基於上述程序的結果，我們認為現有證據能夠支持管理層於2021年12月31日評估存貨跌價準備的判斷。

獨立核數師報告

其他信息

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

我們對綜合財務報表的意見並不涵蓋其他信息，我們亦不對該等其他信息發表任何形式的鑒證結論。

結合我們對綜合財務報表的審計，我們的責任是閱讀其他信息，在此過程中，考慮其他信息是否與綜合財務報表或我們在審計過程中所瞭解的情況存在重大抵觸或者似乎存在重大錯誤陳述的情況。

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

董事及審計委員會就綜合財務報表須承擔的責任

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

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

審計委員會須負責監督貴集團的財務報告過程。

核數師就審計綜合財務報表承擔的責任

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

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

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

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

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

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

從與審計委員會溝通的事項中，我們確定哪些事項對本期綜合財務報表的審計最為重要，因而構成關鍵審計事項。我們在核數師報告中描述這些事項，除非法律法規不允許公開披露這些事項，或在極端罕見的情況下，如果合理預期在我們報告中溝通某事項造成的負面後果超過產生的公眾利益，我們決定不應在報告中溝通該事項。

出具本獨立核數師報告的審計項目合夥人是蔡明仁。

羅兵咸永道會計師事務所
執業會計師

香港，2022年3月17日

綜合資產負債表

於12月31日

	附註	2021年 千元人民幣	2020年 千元人民幣
資產			
非流動資產			
物業、機器及設備	6	1,625,887	1,065,058
使用權資產	6	1,332,765	1,065,979
投資性房地產	7	1,850,045	115,200
土地使用權	8	162,579	166,377
無形資產	9	187,680	190,746
遞延所得稅資產	22	707,575	590,635
其他資產	13	775,531	138,518
按權益法入賬之投資	11	1,267,071	1,101,116
以公允價值計量且變動計入當期損益的投資	3.3	169,671	–
其他應收款項	15	188,833	128,714
長期銀行存款	16	3,335,325	254,966
非流動資產總額		11,602,962	4,817,309
流動資產			
存貨	12	1,772,803	1,345,539
其他資產—即期部分	13	770,628	518,902
應收貿易款項	14	902,857	658,796
其他應收款項—即期部分	15	78,744	65,196
受限制之銀行存款	16	1,061	1,084
短期銀行存款	16	400,862	–
現金及等同現金項目	16	14,744,899	7,187,039
流動資產總額		18,671,854	9,776,556
資產總額		30,274,816	14,593,865
權益			
本公司權益持有人應佔股本及儲備			
普通股	17	238,759	228,285
股份溢價	17	12,637,277	4,037,767
就限制性股份獎勵計劃持有之股份	17	(37,840)	(148,995)
其他儲備	18	1,241,767	874,574
保留溢利	18	7,021,583	3,695,232
		21,101,546	8,686,863
非控制性權益		2,561	2,554
權益總額		21,104,107	8,689,417

綜合資產負債表

於12月31日

	附註	2021年 千元人民幣	2020年 千元人民幣
負債			
非流動負債			
應付特許使用費	21	20,996	23,395
衍生金融工具	3.3	—	10,181
租賃負債	6	956,475	688,642
遞延所得稅負債	22	426,873	102,738
遞延收入	23	62,517	64,435
非流動負債總額		1,466,861	889,391
流動負債			
應付貿易款項	19	1,599,282	1,227,129
合同負債	5	345,835	286,134
租賃負債－即期部分	6	366,968	360,895
其他應付款項及應計費用	20	4,024,662	2,500,991
應付特許使用費－即期部分	21	50,106	39,494
當期所得稅負債		1,307,776	591,860
衍生金融工具－即期部分	3.3	9,219	8,554
流動負債總額		7,703,848	5,015,057
負債總額		9,170,709	5,904,448
權益及負債總額		30,274,816	14,593,865

上述綜合資產負債表應與隨附附註一併閱讀。

第138至223頁所載的財務報表於2022年3月17日經董事會批准及由其以下代表簽署。

李寧
聯席行政總裁兼主席

高坂武史
聯席行政總裁

綜合收益表

截至12月31日止年度

	附註	2021年 千元人民幣	2020年 千元人民幣
收入	5	22,572,281	14,456,971
銷售成本	24	(10,603,183)	(7,362,627)
毛利		11,969,098	7,094,344
經銷開支	24	(6,138,077)	(4,424,718)
行政開支	24	(1,110,675)	(805,058)
金融資產預期信貸虧損撥備轉回/(計提)－淨額		15,682	(30,466)
其他收入及其他收益－淨額	25	400,348	361,867
經營溢利		5,136,376	2,195,969
融資收入	27	145,097	34,658
融資開支	27	(112,458)	(66,249)
融資收入/(開支)－淨額	27	32,639	(31,591)
享有按權益法入帳之投資的溢利份額	11	159,222	83,487
除所得稅前溢利		5,328,237	2,247,865
所得稅開支	28	(1,317,349)	(549,381)
年內溢利		4,010,888	1,698,484
由下列各方應佔溢利：			
本公司權益持有人		4,010,881	1,698,484
非控制性權益		7	—
		4,010,888	1,698,484
本公司權益持有人應佔年內溢利之每股收益(每股以分人民幣列示)			
每股基本收益	29	160.10	69.21
每股攤薄收益	29	157.97	67.62

上述綜合收益表應與隨附附註一併閱讀。

綜合全面收益報表

截至12月31日止年度			
	附註	2021年 千元人民幣	2020年 千元人民幣
年內溢利		4,010,888	1,698,484
其他全面虧損：			
有機會重分類至損益的項目			
外幣折算差額	18	(2,562)	(25,273)
年內全面收益總額		4,008,326	1,673,211
由下列各方應佔：			
本公司權益持有人		4,008,319	1,673,211
非控制性權益		7	-
年內全面收益總額		4,008,326	1,673,211

上述綜合全面收益表應與隨附附註一併閱讀。

綜合權益變動表

	本公司權益持有人應佔權益							
	普通股 千元人民幣 (附註17)	股份溢價 千元人民幣 (附註17)	就限制性股 份獎勵計劃 持有之股份 千元人民幣 (附註17)	其他儲備 千元人民幣 (附註18)	保留溢利 千元人民幣 (附註18)	小計 千元人民幣	非控制性權益 千元人民幣	權益總額 千元人民幣
於2020年1月1日	214,300	3,547,682	(276,664)	1,153,645	2,482,676	7,121,639	2,554	7,124,193
年內全面收益總額 與股東的交易事項：	-	-	-	(25,273)	1,698,484	1,673,211	-	1,673,211
因購股權計劃而發行股份之所得款項淨額 (附註32)	3,199	186,247	-	-	-	189,446	-	189,446
購股權計劃及限制性股份獎勵計劃下所提供服 務之價值(附註32)	-	-	-	80,388	-	80,388	-	80,388
轉撥已行使購股權及已歸屬限制性股份獎勵計 劃之公允價值至股份溢價(附註32)	-	8,909	-	(8,909)	-	-	-	-
限制性股份獎勵計劃下歸屬之股份(附註32)	-	-	127,669	(127,669)	-	-	-	-
轉撥至法定儲備	-	-	-	108,107	(108,107)	-	-	-
可換股證券轉換之股份(附註17、18)	10,786	294,929	-	(305,715)	-	-	-	-
已付股息(附註30)	-	-	-	-	(377,821)	(377,821)	-	(377,821)
於2020年12月31日	228,285	4,037,767	(148,995)	874,574	3,695,232	8,686,863	2,554	8,689,417

綜合權益變動表

	本公司權益持有人應佔權益							
	普通股 千元人民幣 (附註17)	股份溢價 千元人民幣 (附註17)	就限制性股 份獎勵計劃 持有之股份 千元人民幣 (附註17)	其他儲備 千元人民幣 (附註18)	保留溢利 千元人民幣 (附註18)	小計	非控制性權益 千元人民幣	權益總額 千元人民幣
於2021年1月1日	228,285	4,037,767	(148,995)	874,574	3,695,232	8,686,863	2,554	8,689,417
年內全面收益總額 與股東的交易事項：	-	-	-	(2,562)	4,010,881	4,008,319	7	4,008,326
因購股權計劃而發行股份之所得款項淨額 (附註32)	603	39,967	-	-	-	40,570	-	40,570
因配售及認購新股份之所得款項淨額(附註17)	9,859	8,561,928	-	-	-	8,571,787	-	8,571,787
購股權計劃及限制性股份獎勵計劃下所提供服 務之價值(附註32)	-	-	-	33,064	-	33,064	-	33,064
轉撥已行使購股權及已歸屬限制性股份獎勵計 劃之公允價值至股份溢價(附註32)	-	(2,708)	-	2,708	-	-	-	-
限制性股份獎勵計劃下歸屬之股份(附註32)	-	-	111,155	(111,155)	-	-	-	-
轉撥至法定儲備	-	-	-	169,328	(169,328)	-	-	-
可換股證券轉換之股份(附註17、18)	12	323	-	(335)	-	-	-	-
已付股息(附註30)	-	-	-	-	(515,202)	(515,202)	-	(515,202)
僱員以股份為基礎之酬金計劃的稅務影響	-	-	-	276,145	-	276,145	-	276,145
於2021年12月31日	238,759	12,637,277	(37,840)	1,241,767	7,021,583	21,101,546	2,561	21,104,107

上述綜合權益變動表應與隨附附註一併閱讀。

綜合現金流量表

截至12月31日止年度

	附註	2021年 千元人民幣	2020年 千元人民幣
經營活動之現金流量			
經營活動產生之現金	31	6,981,667	3,352,676
已付所得稅		(456,332)	(589,340)
經營活動產生之現金淨額		6,525,335	2,763,336
投資活動之現金流量			
— 收購附屬公司(扣除已收購現金)	34(b)	(1,297,958)	—
— 收購附屬公司之預付代價	34(b)	—	(47,904)
— 投資合營企業及聯營公司支付款項		(83,148)	(19,580)
— 購入物業、機器及設備		(985,000)	(593,976)
— 購入房地產預付款項		(775,531)	—
— 購入投資性房地產		(137,774)	—
— 以公允價值計量且其變動計入損益的投資支付款項		(39,486)	(90,614)
— 購入無形資產		(42,754)	(52,945)
— 購入土地使用權		—	(98,713)
— 出售物業、機器及設備所得款項	31	6,019	7,639
— 購入理財產品	3.3	(9,072,000)	(10,429,000)
— 贖回理財產品本金額	3.3	9,072,000	10,429,000
— 以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益的銀行存款支付款項	3.3	—	(200,000)
— 贖回以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益的銀行存款本金額	3.3	—	200,000
— 存入長期銀行存款		(3,270,000)	(254,966)
— 存入短期銀行存款		(820,000)	—
— 贖回長期銀行存款		34,966	—
— 贖回短期銀行存款		640,000	—
— 來自理財產品之投資收入	25	77,902	108,905
— 已收銀行存款利息	27	78,910	33,750
— 已收聯營公司及合營企業股息		67,595	51,016
— 合營企業償還貸款		15,000	—
— 向合營企業提供貸款		—	(25,167)
— 其他投資活動所用之現金淨額		(7,441)	(9,000)
投資活動所用之現金淨額		(6,538,700)	(991,555)

綜合現金流量表

截至12月31日止年度			
	附註	2021年 千元人民幣	2020年 千元人民幣
融資活動之現金流量			
— 配售及認購新股份所得款項	17	8,626,800	—
— 配售及認購新股份之相關交易費用	17	(55,013)	—
— 因購股權計劃而發行股份之所得款項	17	40,570	189,446
— 支付租賃負債		(501,005)	(325,116)
— 已付股息		(515,202)	(377,821)
融資活動所得／(所用)之現金淨額		7,596,150	(513,491)
現金及等同現金項目淨增加		7,582,785	1,258,290
年初之現金及等同現金項目		7,187,039	5,961,445
現金及等同現金項目匯兌虧損		(24,925)	(32,696)
年末之現金及等同現金項目		14,744,899	7,187,039

上述綜合現金流量表應與隨附附註一併閱讀。

綜合財務報表 附註

(除另有所示外所有金額均按人民幣計值)

1. 一般資料

李寧有限公司(「本公司」)及其附屬公司(統稱「本集團」)主要於中華人民共和國(「中國」)境內從事體育相關鞋類、服裝、器材及配件的品牌發展、設計、製造、零售及批發。

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

本公司股份在香港聯合交易所有限公司主板上市。

除另有註明者外，此等綜合財務報表以人民幣(「人民幣」)呈報。董事會(「董事會」)於2022年3月17日批准刊發此等綜合財務報表。

2. 主要會計政策概要

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

2.1 編製基準

(a) 適用國際財務報告準則和香港公司條例

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

(b) 歷史成本法

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

(c) 本集團已採納的新訂和經修改的準則

本集團已就2021年1月1日開始的年度報告期間首次應用下列修改：

國際財務報告準則第9號(修改)、國際會計準則第39號(修改)、國際財務報告準則第7號(修改)、國際財務報告準則第4號(修改)及國際財務報告準則第16號(修改) *利率基準改革—第2階段*

本集團還選擇了提前採用以下修改：

國際財務報告準則第16號(修改) *2021年6月30日後的新冠疫情相關的租金優惠*

上述修改對於以前期間確認的數據無任何影響，且預計在當前或未來期間同樣不具有重大影響。

2. 主要會計政策概要(續)

2.1 編製基準(續)

(d) 尚未採納的新準則和解釋

某些已頒佈的新會計準則、會計準則的修改及解釋毋須於截至2021年12月31日止的報告期間強制採納，因此本集團未提早採納此等準則、修改和解釋。預計這些準則、修改或解釋在當前或未來報告期內不會對本集團及可預見的未來交易產生重大影響。

2.2 綜合原則及權益會計處理

(a) 附屬公司

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

本集團採用購買會計法將業務合併入賬(參見附註2.3)。

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

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

(b) 聯營公司

聯營公司指本集團對其有重大影響力而無控制權或共同控制權的所有實體，於一般情況下，本集團擁有介乎20%至50%的投票權。於初步按成本確認後，於聯營公司的投資以權益會計法入賬(見下文(d))。

(c) 合營安排

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

合營企業

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

綜合財務報表 附註

(除另有所示外所有金額均按人民幣計值)

2. 主要會計政策概要(續)

2.2 綜合原則及權益會計處理(續)

(d) 權益會計法

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

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

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

權益入賬投資的賬面值根據附註2.11所述政策進行減值測試。

(e) 擁有權權益變動

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

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

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

2. 主要會計政策概要(續)

2.3 業務合併

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

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

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

購買相關成本於產生時支銷。

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

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

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

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

綜合財務報表 附註

(除另有所示外所有金額均按人民幣計值)

2. 主要會計政策概要(續)

2.4 獨立財務報表

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

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

2.5 分部報告

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

2.6 外幣換算

(a) 功能及呈報貨幣

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

(b) 交易及結餘

外幣交易均按交易當日的匯率換算為功能貨幣。因上述交易結算及按年終匯率換算以外幣計值的貨幣資產及負債而產生的外匯盈虧，一般均於綜合收益表確認為融資收入或融資開支(請參閱下文附註27)。

(c) 集團公司

功能貨幣與呈報貨幣不一的所有集團公司(當中各公司並無嚴重通脹經濟體系的貨幣)，其業績和財務狀況均按以下方法換算為呈報貨幣：

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

2. 主要會計政策概要(續)

2.6 外幣換算(續)

(c) 集團公司(續)

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

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

2.7 投資性房地產

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

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

	估計可使用年期	估計剩餘價值	年化折舊率
樓宇	30至40年	0%至10%	2.25%至3.33%

當投資性房地產的用途改變為自用時，則於改變日期將其重新分類為物業、機器及設備。當自用物業的用途改變為賺取租金或資本增值時，則於改變日期將物業、機器及設備按賬面值重新分類為投資性房地產。

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

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

倘投資性房地產的可收回金額低於賬面值，則須將其賬面值撇減至其可收回金額(附註2.11)。

綜合財務報表 附註

(除另有所示外所有金額均按人民幣計值)

2. 主要會計政策概要(續)

2.8 物業、機器及設備

物業、機器及設備(不包括在建工程)按成本減累計折舊及累計減值虧損入賬。成本包括資產採購價及將資產達至運作狀況及地點作擬定用途的任何直接成本。

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

折舊按各項資產以下估計可使用年期以直線法計算，以將其成本撇減至剩餘價值：

樓宇	20至40年
租賃物業裝修	2至3年或餘下租期(以較短者為準)
模具	2至3年
機器	3至10年
辦公室設備及汽車	1至8年

資產的剩餘價值及可使用年期在每個報告期末作出檢討並視情況作出調整。

倘資產的賬面值超逾其估計可收回金額，則會即時撇減至其可收回金額(附註2.11)。

出售的盈虧乃比較所得款項與賬面值而釐定，並計入綜合收益表內。

在建工程指正在建設或待裝置的樓宇、廠房及／或機器，按成本減累計減值虧損入賬。成本包括興建樓宇成本、廠房及機器的成本、安裝、測試及其他直接成本。在建工程並不作出折舊準備，直至有關資產完成並可作擬定用途為止。

2.9 土地使用權

根據使用權資產會計政策(附註2.26)入賬的土地使用權乃按成本減累計攤銷及累計減值虧損列賬。成本指就使用各類廠房及樓宇所在土地的權利(為期20至50年不等)所支付的代價。土地使用權攤銷按土地使用權年期以直線法計算。

2. 主要會計政策概要(續)

2.10 無形資產

(a) 商譽

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

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

(b) 特許使用權

特許使用權乃按歷史成本減累計攤銷及累計減值虧損列賬。特許使用權初步按於收購當時收購該特許使用權所付代價的公允價值計量，即歷史成本包括為收購特許使用權在取得特許使用權日和以後年度定期支付的最低付款額的資本化現值。

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

(c) 電腦軟件

購入的電腦軟件授權按購入及使用指定軟件所產生的成本資本化。該等成本按估計可使用年期分3年攤銷。

(d) 商標、客戶關係及非競爭協議

獨立購買的商標、客戶關係及非競爭協議以歷史成本列示。企業合併中已購買商標、客戶關係及非競爭協議於收購日按公允價值確認。有使用年限的商標、客戶關係及非競爭協議按成本減累計攤銷及累計減值虧損列賬。攤銷以直線法計算，將商標成本於其預計10至20年的可使用年期內攤銷，將客戶關係及非競爭協議成本於其預計3至8年的可使用年期內攤銷。

綜合財務報表 附註

(除另有所示外所有金額均按人民幣計值)

2. 主要會計政策概要(續)

2.11 於附屬公司之投資、按權益法入賬的投資及其他非金融資產的減值

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

2.12 金融資產

(a) 分類

本集團將金融資產分為以下計量類別：

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

該分類視乎本集團管理金融資產的業務模式以及現金流量的合約條款而定。

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

僅當管理該等資產的業務模式發生變化時，本集團才會對債務投資進行重分類。

(b) 確認及取消確認

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

2. 主要會計政策概要(續)

2.12 金融資產(續)

(c) 計量

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

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

債務工具

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

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

股權工具

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

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

綜合財務報表 附註

(除另有所示外所有金額均按人民幣計值)

2. 主要會計政策概要(續)

2.12 金融資產(續)

(d) 減值

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

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

2.13 金融工具的抵銷

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

2.14 存貨

存貨按成本與可變現淨值兩者的較低者入賬。成本以加權平均法計算。製成品及在製品的成本包括商品成本、原料、直接人工、其他直接成本及相關生產開支(根據正常運營能力計算)，惟不包括借貸成本。可變現淨值指日常業務的估計售價，減完成銷售的估計成本及進行銷售所需的估計成本。

2.15 應收貿易款項

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

由於當前應收款項的短期性質，其賬面價值與公允價值相若。

有關本集團減值政策及減值撥備計算的詳情載於附註3.1(b)。

2.16 現金及等同現金項目

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

2. 主要會計政策概要(續)

2.17 股本／可換股證券

(a) 普通股

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

倘任何集團公司購買本公司的權益股本(庫存股份)，已支付的代價(包括任何直接所佔的新增成本(扣除所得稅))從本公司權益持有人應佔的權益中扣除，直至股份被註銷或重新發行為止。倘有關股份其後重新發行，則任何所收取的任何代價(扣除任何增加的直接應佔交易成本及有關所得稅影響)計入本公司權益持有人應佔的權益。

(b) 可換股證券

沒有合同義務以現金結算的可換股證券在初步確認時被分類為權益。

2.18 應付貿易款項

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

2.19 應付特許使用費

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

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

2.20 借貸

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

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

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

綜合財務報表 附註

(除另有所示外所有金額均按人民幣計值)

2. 主要會計政策概要(續)

2.21 借貸成本

直接因收購、建築或生產為合資格資產(即需要一段長時間始能達至其擬定用途或予以銷售的資產)所產生的一般及指定借貸成本均撥入此等資產成本值內，直到此等資產大致上可準備投入作擬訂用途或出售時為止。

所有其他借貸成本均於其產生期間於綜合收益表中確認。

2.22 即期及遞延所得稅

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

(a) 即期所得稅

即期所得稅支出根據本集團經營並產生應課稅收入的國家於報告期末已頒佈或實質頒佈的稅法計算。管理層就適用稅務法規詮釋所規限的情況定期評估報稅表的狀況，並權衡稅務機關是否可能接受不確定稅務處理。本集團基於最大可能金額或預期價值計量稅項結餘，取決於哪種方法提供不確定性解決方法的更佳預測。

(b) 遞延所得稅

遞延所得稅以負債法就資產及負債的稅基與在綜合財務報表所列賬面值的差額產生的暫時差異作全數準備。然而，倘遞延稅項負債來自對商譽的初步確認，則不作記賬。倘遞延所得稅來自交易(不包括業務合併)中對資產或負債的初步確認，而該等資產或負債在交易時不影響會計或應課稅損益，且不會產生相等應課稅及可扣稅暫時差額，則同樣不作記賬。遞延所得稅以報告期末前頒佈或實質上頒佈的稅率(及法例)釐定，且該等稅率預期將於相關遞延所得稅資產變現或遞延所得稅負債償付時應用。

遞延稅項資產僅在未來應課稅金額將可用於利用該等暫時差異及虧損時予以確認。

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

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

2. 主要會計政策概要(續)

2.22 即期及遞延所得稅(續)

(c) 以股份為基礎之酬金所產生的即期及遞延所得稅

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

2.23 僱員福利

本集團設立多項僱員退休計劃，包括定額供款退休金計劃及退休醫療計劃。

(a) 退休金責任

本集團每月向各相關中國省市級政府組織的多項定額供款退休福利計劃作出供款。根據該等計劃，該等省市級政府須承擔所有已經及將於日後退休僱員的退休福利，而本集團除供款外，毋須承擔任何其他退休後福利責任。

本集團於香港根據強制性公積金(「強基金」)計劃條例向計劃供款，有關資產一般以獨立形式由受託人管理的基金持有。退休金計劃一般由僱員及本集團所作供款提供資金。本集團於韓國向類似的退休金計劃供款。

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

(b) 以股份為基礎的酬金

本集團設有若干按股權結算的以股份為基礎的酬金計劃。該等計劃包括購股權計劃及股份獎勵計劃。僱員為獲取授予股份或股份而提供服務的公允價值確認為開支。將列作開支的總金額乃參照於授出日已授出的購股權或股份的公允價值釐定，不包括任何非市場服務及表現歸屬條件(例如盈利能力、銷售增長目標和僱員在某特定時期內留任實體)以及任何非歸屬條件(例如要求保留僱員)的影響。非市場歸屬條件包括在有關預期歸屬的購股權或股份數目假設中。已開支總金額確認入所有特定歸屬條件將須滿足的歸屬期內。

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

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

綜合財務報表 附註

(除另有所示外所有金額均按人民幣計值)

2. 主要會計政策概要(續)

2.23 僱員福利(續)

(c) 其他福利

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

2.24 撥備

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

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

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

2.25 收益確認

(a) 銷售貨品－批發

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

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

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

(b) 銷售貨品－零售

就零售業務而言，銷售貨品在集團實體出售貨品予客戶時確認。零售銷售一般以現金、信用卡、付款卡或透過網上付款平台進行。

2. 主要會計政策概要(續)

2.25 收益確認(續)

(c) 銷售貨品－互聯網

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

(d) 銷售貨品－退款

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

(e) 銷售貨品－客戶忠誠度計劃

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

合同負債於積分兌換或到期之前確認。

2.26 租賃

租賃於租賃資產可供本集團使用當日確認為使用權資產及相應負債。

合約可能同時包含租賃及非租賃部分。本集團按照其相應獨立價格將合約代價分配至租賃及非租賃部分。

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

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

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

負債計量亦包括根據合理確定續租權將作出的租賃付款。

綜合財務報表 附註

(除另有所示外所有金額均按人民幣計值)

2. 主要會計政策概要(續)

2.26 租賃(續)

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

為釐定增量借款利率，本集團：

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

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

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

使用權資產按照成本計量，其中成本包括以下項目：

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

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

與短期租賃相關的付款額按照直線法在損益中確認為費用。短期租賃是指租賃期限為12個月或不足12個月且並無購買選擇權的租賃。

2. 主要會計政策概要(續)

2.26 租賃(續)

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

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

本集團已就所有合資格新冠疫情相關租金優惠應用實務處理方法。

本集團為出租人的經營租賃所得租賃收入以直線法於租賃期內於收益確認。

2.27 政府補助

當能夠合理地保證將可收取政府補助，而本集團將會符合所有附帶條件時，將政府提供的補助按其公允價值確認入賬。

與成本有關的政府補助遞延入賬，並按擬補償之成本配合所需期間在綜合收益表中確認為其他收入。

與購買物業、機器及設備以及土地使用權有關之政府補助列入非流動負債作為遞延收入，並按有關資產的預計年期以直線法在綜合收益表確認為其他收入。

2.28 股息分派

向本公司權益持有人分派的股息於末期股息獲本公司權益持有人批准、中期股息／特別股息獲本公司董事批准期間於本集團及本公司之財務報表確認為負債。

2.29 利息收入

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

倘利息收入來自持有作現金管理目的的金融資產(包括現金及等同現金項目、銀行存款及以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益的金融資產)，則按融資收入呈列，見下文附註27。

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

綜合財務報表 附註

(除另有所示外所有金額均按人民幣計值)

2. 主要會計政策概要(續)

2.30 每股盈利

(a) 每股基本盈利

每股基本收益乃以下列兩者相除計算得出：

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

(b) 每股攤薄盈利

每股攤薄收益調整釐定每股基本收益時所使用的數字，以計及：

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

3. 財務風險管理

3.1 財務風險因素

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

本集團之核心管理團隊按照獲董事會批准的政策進行風險管理。

(a) 市場風險

(i) 外匯風險

集團實體功能貨幣以外貨幣的外匯風險來自將來的商業交易和已確認的資產及負債。本集團主要於中國營運，主要承受的外匯風險乃關於以港元、美元、歐元或英鎊計值的貨幣資產／負債。截至2021年及2020年12月31日止年度，本集團並無訂立任何遠期合約以對沖其所承受的外匯風險。

3. 財務風險管理(續)

3.1 財務風險因素(續)

(a) 市場風險(續)

(i) 外匯風險(續)

於2021年12月31日，本集團以各集團實體功能貨幣以外貨幣計值的貨幣資產及負債的賬面值如下：

	2021年12月31日				
	人民幣 千元人民幣	港元 千元人民幣	美元 千元人民幣	歐元 千元人民幣	英鎊 千元人民幣
現金及銀行存款	3,413,038	681,690	45,705	1,758	-
應收貿易及其他應收款項	-	740	6,255	1,392	684
以公允價值計量且其變動計入 損益之投資	-	-	38,255	-	131,416
應付貿易及其他應付款項	-	(2,989)	(17,086)	-	-
應付特許使用費	-	-	(23,547)	-	-

	2020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	434,032	49,776	74,498	2,647	-
應收貿易及其他應收款項	-	-	3,084	1,324	1,470
應付貿易及其他應付款項	-	(7,925)	(17,891)	-	-
應付特許使用費	-	-	(2,479)	-	-

截至2021年12月31日止年度，倘人民幣貶值／升值5%(2020年：5%)而所有其他變數保持不變，則稅後溢利將減少／增加113,427,000元人民幣(2020年：22,559,000元人民幣)。

(ii) 現金流量及公允價值利率風險

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

本集團的收入及經營現金流量大致不受市場利率變動所影響，原因是本集團並無重大高息資產／負債。本集團目前並無對沖利率風險。

綜合財務報表 附註

(除另有所示外所有金額均按人民幣計值)

3. 財務風險管理(續)

3.1 財務風險因素(續)

(b) 信貸風險

信貸風險乃按集團基準管理。信貸風險來自現金及等同現金項目、銀行及金融機構存款、其他應收款項以及來自批發及零售客戶的信貸風險，包括尚未支付的應收款項及承諾交易。

(i) 風險管理

就銀行及金融機構而言，僅具有良好信貸評級者獲接納。就其他應收款項而言，本集團根據過往結算記錄及過往經驗，對其他應收款項的可收回性作出定期的集體評估以及個別評估。有鑒於與債務人良好合作的歷史以及良好的應收款項收款記錄，其他應收款項的信貸風險通常被認為很低。就批發的客戶而言，經過考慮其財務狀況、過往經驗及其他因素後，本集團將對每位客戶的信貸質素作出評估。個人風險限制根據管理層所定限制按內部或外部評級釐定。信貸限制的使用受定期監察。所有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。

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、短期銀行存款及長期銀行存款的結餘。

	2021年 千元人民幣	2020年 千元人民幣
銀行*		
銀行A	5,893,908	2,758,779
銀行B	3,459,761	564,753
銀行C	3,176,724	207,901
	12,530,393	3,531,433

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

(ii) 金融資產減值

本集團持有的如下兩種金融資產在預期信貸虧損模型的適用範圍內：

- 應收貿易款項，及
- 其他應收款項。

現金及等同現金項目、受限制之銀行存款、短期銀行存款及長期銀行存款亦需遵循國際財務報告準則第9號的減值要求，但未識別出任何減值損失。

3. 財務風險管理(續)

3.1 財務風險因素(續)

(b) 信貸風險(續)

(ii) 金融資產減值(續)

應收貿易款項

本集團採用國際財務報告準則第9號的簡化方法計量預期信貸虧損，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2021年12月31日及2020年12月31日的應收貿易款項虧損撥備乃釐定如下：

2021年12月31日	0至90天 千元人民幣	91至365天 千元人民幣	超過365天 千元人民幣	總計 千元人民幣
整個存續期內的預期信貸虧損率	4%	32%	100%	
賬面總值	923,658	26,248	161,232	1,111,138
虧損撥備	(38,727)	(8,322)	(161,232)	(208,281)

2020年12月31日	0至90天 千元人民幣	91至365天 千元人民幣	超過365天 千元人民幣	總計 千元人民幣
整個存續期內的預期信貸虧損率	7%	58%	100%	
賬面總值	674,858	73,114	191,261	939,233
虧損撥備	(46,508)	(42,668)	(191,261)	(280,437)

其他應收款項

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

鑒於與債務人合作及向其收款的歷史，管理層相信本集團其他應收款項的信貸風險於2021年及2020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2021年及2020年12月31日分別為2.9%及3.4%。

綜合財務報表 附註

(除另有所示外所有金額均按人民幣計值)

3. 財務風險管理(續)

3.1 財務風險因素(續)

(b) 信貸風險(續)

(iii) 金融資產減值虧損淨額

	2021年 千元人民幣	2020年 千元人民幣
應收貿易款項預期信貸虧損撥備(轉回)/計提	(19,900)	31,856
其他應收款項預期信貸虧損撥備計提/(轉回)	4,218	(1,390)
金融資產預期信貸虧損撥備(轉回)/計提	(15,682)	30,466

(c) 流動資金風險

現金流量預測乃於本集團經營實體進行並由管理層合計。管理層監控本集團流動資金需求的滾動預測，確保其擁有充足現金以滿足經營需要，並維持其尚未提取但已承諾的借貸額度隨時有充足餘額，使本集團不會違反任何借貸融資的借貸限額或契諾(倘適用)。

下表分析本集團及本公司按報告期末至合約到期日的尚餘期間的相關到期組別將結付的金融負債(不包括法定負債)。下表披露金額乃合約非折現現金流量。由於折現的影響並不重大，故於十二個月內到期的結餘相等於賬面結餘。

	少於1年 千元人民幣	1至2年 千元人民幣	2至5年 千元人民幣	5年以上 千元人民幣
於2021年12月31日				
應付特許使用費	50,391	8,000	19,000	-
應付貿易款項	1,599,282	-	-	-
其他應付款項(退款負債、應付工資及福利和其他應付稅項除外)	2,124,940	-	-	-
租賃負債	433,660	363,214	532,236	185,945
	4,208,273	371,214	551,236	185,945
於2020年12月31日				
應付特許使用費	39,779	5,000	27,000	-
應付貿易款項	1,227,129	-	-	-
其他應付款項(退款負債、應付工資及福利和其他應付稅項除外)	1,334,808	-	-	-
租賃負債	411,074	287,285	363,706	120,214
	3,012,790	292,285	390,706	120,214

3. 財務風險管理(續)

3.2 資金風險管理

本集團管理資金的目標是

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

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

本集團按資本負債比率基準監控資本。該比率按在綜合資產負債表中列示的借貸總額除以本公司權益持有人應佔股本及儲備計算。於2021年及2020年12月31日，本集團資本負債比率為零且並無借貸。

3.3 公允價值估計

(a) 公允價值層級

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

下表呈列本集團於截至2021年及2020年12月31日止年度按經常性基準以公允價值計量及確認的金融資產及金融負債：

於2021年12月31日	第一層 千元人民幣	第二層 千元人民幣	第三層 千元人民幣	總計 千元人民幣
金融資產				
私募股權基金投資(按以公允價值計量且其變動計入損益計量)	-	-	169,671	169,671
金融負債				
衍生金融工具	-	-	9,219	9,219

於2020年12月31日	第一層 千元人民幣	第二層 千元人民幣	第三層 千元人民幣	總計 千元人民幣
金融負債				
衍生金融工具	-	-	18,735	18,735

年內各層級間的經常性公允價值計量並無發生轉移。

本集團的政策是於報告期末確認公允價值層級的轉入及轉出。

綜合財務報表 附註

(除另有所示外所有金額均按人民幣計值)

3. 財務風險管理(續)

3.3 公允價值估計(續)

(a) 公允價值層級(續)

第一層：於活躍市場買賣之金融工具(如公開買賣之衍生工具以及買賣及可供出售證券)之公允價值為報告期末的市場報價(未經調整)。本集團持有金融資產所用的市場報價為當時買入價。該等工具列入第一層。

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

第三層：倘一項或多項重大輸入數據並非根據可觀察市場數據釐定，該工具列入第三層。此情況適用於私募基金投資及衍生金融工具。

(b) 使用重大不可觀察輸入數據(第三層)的公允價值計量

下表呈載截至2021年12月31日止年度的第三層級工具變動：

	以公允價值計 量且其變動計 入其他綜合收 益計量的銀行 存款		以公允價值計 量且其變動計 入損益計量的 投資		衍生金融工具 千元人民幣	總計 千元人民幣
	理財產品 千元人民幣	千元人民幣	千元人民幣	千元人民幣		
於2020年1月1日	-	-	-	(27,782)		(27,782)
新增	10,429,000	200,000	-	-		10,629,000
結付/轉撥	(10,537,905)	(201,700)	-	7,801		(10,731,804)
公允價值變動	108,905	1,700	-	1,246		111,851
於2020年12月31日	-	-	-	(18,735)		(18,735)
新增	9,072,000	-	130,100	-		9,202,100
結付/轉撥	(9,149,902)	-	-	8,820		(9,141,082)
公允價值變動	77,902	-	42,468	696		121,066
匯兌虧損	-	-	(2,897)	-		(2,897)
於2021年12月31日	-	-	169,671	(9,219)		160,452
期內未實現損益 (包括報告期末綜合收益表 內持有資產的損益)的變動						
2021年	-	-	39,571	696		40,267
2020年	-	-	-	1,246		1,246

3. 財務風險管理(續)

3.3 公允價值估計(續)

(b) 使用重大不可觀察輸入數據(第三層)的公允價值計量(續)

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

(c) 用於釐定公允價值的估值技術

下表概述第三層級公允價值計量所用重大不可觀察輸入數據的定量資料：

描述	於12月31日的公允價值			於12月31日的輸入數據價值			不可觀察輸入數據與公允價值的關係
	2021年 千元人民幣	2020年 千元人民幣	估值技術 重大不可觀察輸入數據*	2021年	2020年		
金融資產							
私募股權基金投資(附註a)	169,671	-	資產淨值 不適用(因定量不可觀察輸入數據並非由本集團建立)	不適用	不適用	不適用	
金融負債							
衍生金融工具(附註b)	9,219	18,735	二項模式	42.30%	46.75%	波動率越高，衍生金融負債公允價值越高	
			無風險利率	0.15%	0.09%	無風險利率越高，衍生金融負債公允價值越低	
			股息收益率	13.93%	0.00%	股息收益率越高，衍生金融負債公允價值越高	

* 不可觀察輸入數據之間並無會對公允價值造成重大影響的重大相互間關係。

附註a：

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

附註b：

衍生金融工具是本集團的一項遠期合約及為獲得聯營公司若干的額外股本權益的一項購買選擇權。其公允價值由本集團委聘的獨立合資格估值師釐定，估值師使用涉及若干不可觀察的關鍵假設的二項模式於公允價值層級第三層內計算，包括波動率、無風險利率及股息收益率。根據管理層的評估，上述關鍵假設的合理變動不會對2021年12月31日的衍生金融工具公允價值產生任何重大影響。

綜合財務報表 附註

(除另有所示外所有金額均按人民幣計值)

4. 重要會計估計及判斷

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

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

(a) 應收貿易款項及其他應收款項預期信貸虧損撥備

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

(b) 存貨的可變現淨值

可變現淨值為日常業務之估計售價減完成銷售的估計成本及進行銷售所需的估計成本。此估計乃根據目前市況及過往銷售同類產品的經驗而作出。管理層於各報告期末重新評估有關估計。

(c) 估計商譽、無形資產以及其他非金融資產減值

本集團分別根據附註2.10及附註2.11所述的會計政策測試商譽、無形資產以及其他非金融資產是否有任何減值。現金產生單位可收回金額已根據使用價值計算而釐定。該等計算要求使用估計及假設(見附註9)。倘未來事項不符合該等假設，則可收回金額將須予以修訂，而此舉動可能會影響本集團的經營業績或資產負債表。

(d) 所得稅

本集團主要須在中國境內繳納所得稅。於釐定該等所得稅的準備時須作出重要判斷。在日常業務過程中有多項交易及計算方式，均會導致未能確定最終所定稅項。本集團根據對額外稅項是否會產生的估計就預期稅務審計事宜確認負債。倘若該等事宜最終所得的稅項與最初錄得的款額有所差異，有關差額將影響有關判斷期間的所得稅及遞延稅項準備。

自2008年1月1日以後，本公司源自中國境內附屬公司的股息須按5%比例繳納預提稅項。本集團已對中國附屬公司向境外作出分派的需求進行重估，導致針對期內已分配股息和預期未來計劃分配的未分配溢利計提相應預提所得稅。

5. 分部資料及收入

本公司管理層(「管理層」)是本集團的主要經營決策者。管理層定期檢討本集團之內部申報，以評估業績及分配資源。管理層已根據此等報告判定經營分部。

本集團主要從事體育用品相關的單一業務，管理層審閱本集團的整體表現，因此只有一個可報告分部，並無呈列分部資料。

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

(a) 客戶合同收入

本集團的收入按以下主要產品種類及銷售渠道劃分：

按產品種類劃分之收入明細

	2021年 千元人民幣	2020年 千元人民幣
鞋類	9,505,994	6,338,157
服裝	11,823,798	7,365,173
器材及配件	1,242,489	753,641
總計	22,572,281	14,456,971

按銷售渠道劃分之收入明細

	2021年 千元人民幣	2020年 千元人民幣
中國市場		
銷售予特許經銷商	10,852,750	6,923,876
直接經營銷售	5,010,408	3,264,742
電子商務渠道銷售	6,412,920	4,048,810
其他地區	296,203	219,543
總計	22,572,281	14,456,971

分地區收入以裝運/交貨目的地為基準。

本集團擁有大量客戶。截至2021年及2020年12月31日止年度內，本集團並無與任何單一外部客戶交易產生之收入達到或超過本集團總收入之10%。

綜合財務報表 附註

(除另有所示外所有金額均按人民幣計值)

5. 分部資料及收入(續)

(b) 客戶合同相關負債

	2021年 千元人民幣	2020年 千元人民幣
合同負債－客戶墊款	258,265	256,119
合同負債－客戶忠誠度計劃	87,570	30,015
總計	345,835	286,134

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

合同負債的重大變化

於2021年12月31日，客戶忠誠度計劃的合同負債相較2020年12月31日增長57,555,000元人民幣，主要源於年內對本集團客戶的忠誠度積分獎勵的增長以及於2021年12月31日管理層估計中更低的未行權預期。於2020年12月31日，合同負債相較2019年12月31日無顯著增長。

與合同負債有關的已確認收入

	2021年 千元人民幣	2020年 千元人民幣
計入期初合同負債餘額的已確認收入		
合同負債－客戶墊款	256,119	263,030
合同負債－客戶忠誠度計劃	30,015	30,896
總計	286,134	293,926

6 (a) 物業、機器及設備

	樓宇 千元人民幣	租賃 物業裝修 千元人民幣	模具 千元人民幣	機器 千元人民幣	辦公室設備 及汽車 千元人民幣	在建工程 千元人民幣	總計 千元人民幣
於2020年1月1日							
成本	524,505	1,361,062	305,573	125,659	195,987	266	2,513,052
累計折舊	(197,640)	(811,384)	(245,732)	(75,837)	(143,871)	-	(1,474,464)
賬面淨值	326,865	549,678	59,841	49,822	52,116	266	1,038,588
截至2020年12月31日止年度							
年初賬面淨值	326,865	549,678	59,841	49,822	52,116	266	1,038,588
新增	-	474,338	56,203	5,802	13,054	43,178	592,575
轉撥	-	-	-	266	-	(266)	-
出售	-	(25,586)	(4,183)	(686)	(1,748)	-	(32,203)
折舊費用	(15,229)	(433,034)	(58,136)	(11,509)	(15,994)	-	(533,902)
年末賬面淨值	311,636	565,396	53,725	43,695	47,428	43,178	1,065,058
於2020年12月31日							
成本	524,505	1,492,131	294,800	128,753	189,452	43,178	2,672,819
累計折舊	(212,869)	(926,735)	(241,075)	(85,058)	(142,024)	-	(1,607,761)
賬面淨值	311,636	565,396	53,725	43,695	47,428	43,178	1,065,058
截至2021年12月31日止年度							
年初賬面淨值	311,636	565,396	53,725	43,695	47,428	43,178	1,065,058
新增	9,868	682,060	88,576	26,344	28,712	228,190	1,063,750
轉撥	177,748	-	-	-	-	(177,748)	-
收購附屬公司(附註34)	-	-	-	-	16	-	16
於用途改變後自投資性房地產 轉撥(附註7)	113,316	-	-	-	-	-	113,316
出售	-	(24,860)	(434)	(281)	(1,279)	(26)	(26,880)
折舊費用	(20,188)	(483,507)	(59,090)	(10,809)	(15,779)	-	(589,373)
年末賬面淨值	592,380	739,089	82,777	58,949	59,098	93,594	1,625,887
於2021年12月31日							
成本	831,539	1,924,158	372,862	153,776	205,351	93,594	3,581,280
累計折舊	(239,159)	(1,185,069)	(290,085)	(94,827)	(146,253)	-	(1,955,393)
賬面淨值	592,380	739,089	82,777	58,949	59,098	93,594	1,625,887

折舊開支68,190,000元人民幣(2020年: 72,318,000元人民幣)計入銷售成本。502,071,000元人民幣(2020年: 453,042,000元人民幣)計入經銷開支及19,112,000元人民幣(2020年: 8,542,000元人民幣)計入行政開支。

綜合財務報表 附註

(除另有所示外所有金額均按人民幣計值)

6 (b) 租賃

本附註提供有關本集團作為承租人的租賃的資料。

(i) 於綜合資產負債表確認的金額

綜合資產負債表載列以下有關租賃的金額：

	2021年 千元人民幣	2020年 千元人民幣
使用權資產		
物業	1,332,765	1,065,979
租賃負債		
流動	366,968	360,895
非流動	956,475	688,642
	1,323,443	1,049,537

於2021年財政年度新增使用權資產803,946,000元人民幣(2020年：600,246,000元人民幣)。

(ii) 於綜合收益表確認的金額

綜合收益表載列以下有關租賃的金額：

	附註	2021年 千元人民幣	2020年 千元人民幣
使用權資產折舊	24	461,172	432,717
貼現攤銷－租賃負債(計入融資開支)	27	64,449	53,972
與短期租賃有關的開支(計入經銷開支及行政開支)	24	246,702	157,668
與不計入租賃負債的可變租賃付款有關的開支(計入經銷開支)	24	447,989	324,709

於2021年的租賃現金流出總額為1,231,014,000元人民幣(2020年：908,529,000元人民幣)。

(iii) 本集團的租賃活動及其會計處理方法

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

7. 投資性房地產

	在建工程 千元人民幣	樓宇 千元人民幣	總計 千元人民幣
於2020年1月1日			
成本	-	119,278	119,278
累計折舊	-	-	-
賬面淨值	-	119,278	119,278
截至2020年12月31日止年度			
年初賬面淨值	-	119,278	119,278
折舊費用	-	(4,078)	(4,078)
年末賬面淨值	-	115,200	115,200
於2020年12月31日			
成本	-	119,278	119,278
累計折舊	-	(4,078)	(4,078)
賬面淨值	-	115,200	115,200
截至2021年12月31日止年度			
年初賬面淨值	-	115,200	115,200
收購附屬公司(附註34)	158,197	1,640,113	1,798,310
新增	98,900	-	98,900
轉撥	(257,097)	257,097	-
折舊費用(a)	-	(49,049)	(49,049)
用途改變後轉撥至物業、機器及設備(b)	-	(113,316)	(113,316)
年末賬面淨值	-	1,850,045	1,850,045
於2021年12月31日			
成本	-	1,897,070	1,897,070
累計折舊	-	(47,025)	(47,025)
賬面淨值	-	1,850,045	1,850,045

附註：

- (a) 折舊開支47,025,000元人民幣(2020年：零)已作為借項於其他收入及其他收益—淨額入賬，而2,024,000元人民幣(2020年：4,078,000元人民幣)已計入行政開支。
- (b) 於2021年6月，本集團將若干物業用途改變為業主自用物業，故該等物業從投資性房地產轉撥至物業、機器及設備，賬面值為113,316,000元人民幣(附註6(a))。

綜合財務報表 附註

(除另有所示外所有金額均按人民幣計值)

7. 投資性房地產(續)

本公司董事基於物業的性質、特性及風險釐定投資物業具有商業性。本集團的投資物業於報告期末由獨立專業合資格估值師估值為1,911,724,000元人民幣。本集團管理層每年決定委任外部估值師，負責本集團物業的外部估值。選擇標準包括市場知識、聲譽、獨立性及是否保持專業標準。

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

公允價值層級

下表說明本集團投資物業的公允價值計量層級，以作披露用途：

於2021年12月31日	第一層 千元人民幣	第二層 千元人民幣	第三層 千元人民幣	總計 千元人民幣
經常性公允價值計量 投資性房地產	-	-	1,911,724	1,911,724

於2020年12月31日	第一層 千元人民幣	第二層 千元人民幣	第三層 千元人民幣	總計 千元人民幣
經常性公允價值計量 投資性房地產	-	-	115,200	115,200

年內，公允價值計量於第一層與第二層之間均無轉撥，而第三層並無轉入或轉出。

由於投資性房地產初步按成本減累計折舊及任何估值減值撥備計量，公允價值層級第三層內的公允價值計量分類並無變動。

於2021年12月31日，投資性房地產的公允價值採用收益法估計，並計及物業權益的現時租金及租約的復歸可能，隨後分別以租期收益率及復歸收益率計算物業的市場價值。

7. 投資性房地產(續)

使用重大不可觀察輸入數據作公允價值計量的資料

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

於2020年12月31日，投資性房地產的公允價值乃使用直接比較法估算。根據直接比較法，公允價值乃以直接比較法，假設物業權益可交吉出售並經參考有關市場之可比較銷售交易而作估計。

進行估值時會考慮投資性房地產之特性，包括位置、大小、形狀、景觀、樓層、落成年份及其他因素，以得出單位市場價格。公允價值計量是按照上述物業與實際用途無異的最高及最佳用途得出。

主要輸入數據為單位市場價格。當市場價格大幅上升/下跌時，會導致投資性房地產公允價值大幅上升/下跌。

綜合財務報表 附註

(除另有所示外所有金額均按人民幣計值)

8. 土地使用權

	千元人民幣
於2020年1月1日	
成本	95,558
累計攤銷	(23,325)
賬面淨值	72,233
截至2020年12月31日止年度	
年初賬面淨值	72,233
新增	98,713
攤銷開支	(4,569)
年末賬面淨值	166,377
於2020年12月31日	
成本	194,271
累計攤銷	(27,894)
賬面淨值	166,377
截至2021年12月31日止年度	
年初賬面淨值	166,377
攤銷開支	(3,798)
年末賬面淨值	162,579
於2021年12月31日	
成本	194,271
累計攤銷	(31,692)
賬面淨值	162,579

本集團所有土地使用權均位於中國，並根據租賃持有20至50年不等。

攤銷3,798,000元人民幣(2020年：4,569,000元人民幣)已計入行政開支。

9. 無形資產

	商譽 千元人民幣	商標及專利 千元人民幣	電腦軟件 千元人民幣	特許使用權 千元人民幣	客戶關係及 非競爭協議 千元人民幣	總計 千元人民幣
於2020年1月1日						
成本	139,474	27,036	277,644	339,657	61,279	845,090
累計攤銷及減值	(36,394)	(16,018)	(216,372)	(321,766)	(61,279)	(651,829)
賬面淨值	103,080	11,018	61,272	17,891	–	193,261
截至2020年12月31日止年度						
年初賬面淨值	103,080	11,018	61,272	17,891	–	193,261
新增	–	823	25,454	24,000	–	50,277
減值開支	–	–	–	(14,910)	–	(14,910)
攤銷開支	–	(1,427)	(21,141)	(14,982)	–	(37,550)
出售	–	–	(332)	–	–	(332)
年末賬面淨值	103,080	10,414	65,253	11,999	–	190,746
於2020年12月31日						
成本	139,474	27,859	302,766	363,657	61,279	895,035
累計攤銷及減值	(36,394)	(17,445)	(237,513)	(351,658)	(61,279)	(704,289)
賬面淨值	103,080	10,414	65,253	11,999	–	190,746
截至2021年12月31日止年度						
年初賬面淨值	103,080	10,414	65,253	11,999	–	190,746
新增	–	865	25,849	3,000	–	29,714
收購附屬公司(附註34)	4,304	–	–	–	–	4,304
攤銷開支	–	(1,494)	(22,576)	(13,000)	–	(37,070)
出售	–	–	(14)	–	–	(14)
年末賬面淨值	107,384	9,785	68,512	1,999	–	187,680
於2021年12月31日						
成本	143,778	28,724	328,600	366,657	61,279	929,038
累計攤銷及減值	(36,394)	(18,939)	(260,088)	(364,658)	(61,279)	(741,358)
賬面淨值	107,384	9,785	68,512	1,999	–	187,680

攤銷13,000,000元人民幣(2020年: 14,982,000元人民幣)已計入經銷開支，而24,070,000元人民幣(2020年: 22,568,000元人民幣)已計入行政開支。

綜合財務報表 附註

(除另有所示外所有金額均按人民幣計值)

9. 無形資產(續)

商譽減值測試

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

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

於2021年12月31日，管理層根據國際會計準則第36號「資產減值」進行商譽之減值檢討。就減值測試而言，現金產生單位的可收回金額乃根據公允價值減出售成本(「公允價值減出售成本」)與使用價值(「使用價值」)之間的較高者釐定。

就李寧牌及凱勝牌若干現金產生單位組別而言，可收回金額按使用價值計算。該等計算利用基於管理層批核的財政預算的稅前現金流量預測。五年以上李寧牌的若干現金產生單位及與凱勝牌有關的現金產生單位採用的加權平均年收入增長率分別為3%及1%。所採用的增長率不會超過現金產生單位所經營業務的長期平均增長率。李寧牌的若干現金產生單位採用的稅前折現率介乎12.5%至13.5%，而與凱勝牌有關的現金產生單位採用的稅前折現率為15.3%，反映與各現金產生單位有關的特定風險。

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

根據以上評估，管理層於2021年12月31日對相關現金產生單位組別可收回金額的評估高於其各自的賬面值，因此，管理層並無記錄任何減值撥備。

10. 附屬公司

以下為於2021年12月31日的本集團附屬公司名單：

名稱	經營／註冊成立的地區、註冊 成立日期及法定實體種類	已發行股份／ 已繳股本	本公司所持 實際股權	主要業務
<i>直接持有：</i>				
RealSports Pte Ltd.	英屬處女群島， 2002年10月8日 有限責任公司	1,000美元	100%	投資控股
<i>間接持有：</i>				
李寧體育科技發展(香港)有限公司	香港， 2004年5月28日 有限責任公司	1港元	100%	研究及開發
李寧體育(香港)有限公司	香港， 2003年3月19日 有限責任公司	100港元	100%	提供管理服務及投資控股
李寧體育(上海)有限公司	中國， 1997年8月25日 有限責任公司	8,000,000美元	100%	投資控股
上海狐步體育用品有限公司	中國， 2000年4月20日 有限責任公司	2,000,000元人民幣	100%	投資控股
上海少昊體育用品有限公司	中國， 2001年12月18日 有限責任公司	3,000,000元人民幣	100%	銷售體育用品
上海悅奧體育用品有限公司	中國， 2003年3月5日 有限責任公司	3,000,000元人民幣	100%	投資控股
佛山李寧體操學校服務有限公司	中國， 1996年10月31日 有限責任公司	1,000,000元人民幣	100%	物業管理
李寧(中國)體育用品有限公司	中國， 2007年7月6日 有限責任公司	1,416,670,000元人民幣	100%	銷售體育用品
李寧韓國有限公司	南韓， 2013年8月21日 有限責任公司	100,000,000韓元	100%	研究及開發

綜合財務報表 附註

(除另有所示外所有金額均按人民幣計值)

10. 附屬公司(續)

以下為於2021年12月31日的本集團附屬公司名單:(續)

名稱	經營/註冊成立的地區、註冊 成立日期及法定實體種類	已發行股份/ 已繳股本	本公司所持 實際股權	主要業務
單仕競(上海)體育用品有限公司	中國， 2016年11月21日 有限責任公司	5,000,000元人民幣	100%	銷售體育用品
單仕競(上海)實業發展有限公司	中國， 2017年5月19日 有限責任公司	1,000,000元人民幣	100%	銷售體育用品
李寧(北京)體育用品商業有限公司	中國， 2007年12月19日 有限責任公司	10,000,000港元	100%	銷售體育用品
上海一動體育發展有限公司	中國， 2001年7月9日 有限責任公司	10,000,000元人民幣	100%	銷售體育用品
鄭州一動體育用品銷售有限公司	中國， 1998年6月25日 有限責任公司	2,750,000元人民幣	100%	銷售體育用品
廣州一動體育用品銷售有限公司	中國， 1998年10月6日 有限責任公司	3,200,000元人民幣	100%	銷售體育用品
瀋陽一動體育用品銷售有限公司	中國， 1999年6月10日 有限責任公司	3,000,000元人民幣	100%	銷售體育用品
濟南一動體育用品銷售有限公司	中國， 2003年4月15日 有限責任公司	1,000,000元人民幣	100%	銷售體育用品
武漢一動體育用品銷售有限公司	中國， 1999年6月2日 有限責任公司	1,000,000元人民幣	100%	銷售體育用品
北京李寧體育用品銷售有限公司	中國， 1997年11月4日 有限責任公司	5,000,000元人民幣	100%	銷售體育用品
上海一動體育用品銷售有限公司	中國， 2000年8月8日 有限責任公司	5,000,000元人民幣	100%	銷售體育用品

10. 附屬公司(續)

以下為於2021年12月31日的本集團附屬公司名單：(續)

名稱	經營／註冊成立的地區、註冊 成立日期及法定實體種類	已發行股份／ 已繳股本	本公司所持 實際股權	主要業務
天津一動體育用品銷售有限公司	中國， 1999年12月14日 有限責任公司	3,500,000元人民幣	100%	銷售體育用品
南京一動體育用品銷售有限公司	中國， 2003年4月15日 有限責任公司	1,000,000元人民幣	100%	銷售體育用品
新疆一動體育用品銷售有限公司	中國， 2005年2月4日 有限責任公司	1,000,000元人民幣	100%	銷售體育用品
廣西李寧體育用品有限公司	中國， 2018年11月23日 有限責任公司	50,000,000元人民幣	100%	製造及銷售體育用品
長沙一動體育用品銷售有限公司	中國， 1998年8月26日 有限責任公司	1,000,000元人民幣	100%	銷售體育用品
南寧一動體育用品銷售有限公司	中國， 1998年7月29日 有限責任公司	1,500,000元人民幣	100%	銷售體育用品
西安一動體育用品銷售有限公司	中國， 2006年1月23日 有限責任公司	1,000,000元人民幣	100%	銷售體育用品
成都一動體育用品銷售有限公司	中國， 2008年2月4日 有限責任公司	1,000,000元人民幣	100%	銷售體育用品
昆明一動體育用品銷售有限公司	中國， 2008年9月24日 有限責任公司	1,000,000元人民幣	100%	銷售體育用品
蘭州一動體育用品銷售有限公司	中國， 2009年5月13日 有限責任公司	1,000,000元人民幣	100%	銷售體育用品
廈門悅奧商貿有限公司	中國， 2009年10月26日 有限責任公司	1,000,000元人民幣	100%	銷售體育用品

綜合財務報表 附註

(除另有所示外所有金額均按人民幣計值)

10. 附屬公司(續)

以下為於2021年12月31日的本集團附屬公司名單:(續)

名稱	經營/註冊成立的地區、註冊 成立日期及法定實體種類	已發行股份/ 已繳股本	本公司所持 實際股權	主要業務
大連悅奧體育用品銷售有限公司	中國， 2010年6月13日 有限責任公司	3,000,000元人民幣	100%	銷售體育用品
杭州悅奧體育用品銷售有限公司	中國， 2010年12月17日 有限責任公司	1,000,000元人民幣	100%	銷售體育用品
合肥一動體育用品銷售有限公司	中國， 2011年3月21日 有限責任公司	1,000,000元人民幣	100%	銷售體育用品
李寧體育(天津)有限公司	中國， 2009年1月19日 有限責任公司	330,000,000元人民幣	100%	銷售體育用品
上海李寧體育用品電子商務有限公司	中國， 2011年7月27日 有限責任公司	10,000,000元人民幣	100%	銷售體育用品
李寧(福建)羽毛球科技發展有限公司	中國， 2008年6月30日 有限責任公司	20,000,000元人民幣	100%	製造及銷售體育用品
凱勝體育(香港)有限公司	香港， 2008年1月15日 有限責任公司	1港元	100%	投資控股
李寧國際貿易(香港)有限公司	香港， 2010年8月27日 有限責任公司	2港元	100%	銷售體育用品
李寧(湖北)體育用品有限公司	中國， 2010年11月2日 有限責任公司	411,844,000元人民幣	100%	銷售體育用品
湖北李寧鞋業有限公司	中國， 2013年4月18日 有限責任公司	50,000,000元人民幣	95%	製造及銷售體育用品
哈爾濱一動體育用品銷售有限公司	中國， 2013年12月25日 有限責任公司	1,000,000元人民幣	100%	銷售體育用品

10. 附屬公司(續)

以下為於2021年12月31日的本集團附屬公司名單：(續)

名稱	經營/註冊成立的地區、註冊 成立日期及法定實體種類	已發行股份/ 已繳股本	本公司所持 實際股權	主要業務
大慶悅動體育用品銷售有限公司	中國， 2013年12月25日 有限責任公司	1,000,000元人民幣	100%	銷售體育用品
重慶悅奧體育用品銷售有限公司	中國， 2014年4月15日 有限責任公司	1,000,000元人民幣	100%	銷售體育用品
貴陽悅奧體育用品有限公司	中國， 2014年5月23日 有限責任公司	1,000,000元人民幣	100%	銷售體育用品
深圳悅奧商貿有限公司	中國， 2015年12月7日 有限責任公司	1,000,000元人民幣	100%	銷售體育用品
長春悅奧體育用品銷售有限公司	中國， 2019年4月22日 有限責任公司	1,000,000元人民幣	100%	銷售體育用品
李寧體育(深圳)有限公司	中國， 2019年9月19日 有限責任公司	400,000,000元人民幣	100%	銷售體育用品
李寧體育科技(深圳)有限公司	中國， 2019年9月27日 有限責任公司	20,000,000元人民幣	100%	研究及開發
李寧資訊(香港)有限公司	香港， 2001年8月22日 有限責任公司	20,000,000港元	100%	投資控股
松日高科電子(深圳)有限公司	中國， 2002年5月28日 有限責任公司	25,000,000美元	100%	物業管理
李寧體育(廣西)有限公司	中國， 2019年10月28日 有限責任公司	36,000,000美元	100%	銷售體育用品
上海少昊體育發展有限公司	中國， 2021年7月20日 有限責任公司	5,000,000元人民幣	100%	物業管理

綜合財務報表 附註

(除另有所示外所有金額均按人民幣計值)

10. 附屬公司(續)

以下為於2021年12月31日的本集團附屬公司名單:(續)

名稱	經營/註冊成立的地區、註冊 成立日期及法定實體種類	已發行股份/ 已繳股本	本公司所持 實際股權	主要業務
上海少昊伯悅商業管理有限公司	中國， 2021年7月20日 有限責任公司	5,000,000元人民幣	100%	物業管理
上海寧聚體育用品有限公司	中國， 2021年8月5日 有限責任公司	5,000,000元人民幣	100%	物業管理

11. 按權益法入賬之投資

於資產負債表確認的金額如下：

	2021年 千元人民幣	2020年 千元人民幣
聯營公司	1,025,398	965,295
合營企業	241,673	135,821
於12月31日	1,267,071	1,101,116

於綜合收益表確認的溢利如下：

	2021年 千元人民幣	2020年 千元人民幣
聯營公司	116,693	73,085
合營企業	42,529	10,402
截至12月31日止年度	159,222	83,487

11. 按權益法入賬之投資(續)

於聯營公司之投資

以下為本集團於2021年12月31日的聯營公司清單：

名稱	經營/註冊成立的地區、註冊成立日期及法定實體種類	已發行股份/ 已繳股本	本集團所持實際股權			
			2021年	2020年	主要業務	計量方法
上海紅雙喜股份有限公司(「紅雙喜」)	中國， 1995年12月26日 有限責任公司	112,000,000元人民幣	47.50%	47.50%	製造及銷售體育用品	權益法
湖北動能體育用品有限公司(「湖北動能」)	中國， 2008年10月29日 有限責任公司	100,000,000元人民幣	20%	20%	製造及銷售體育用品	權益法
天津市寬貓咪兒童用品有限公司(「天津寬貓咪」)	中國， 2011年5月24日 有限責任公司	30,000,000元人民幣	10.22%	10.22%	銷售體育用品	權益法
天津市越浩拓戶外用品有限公司(「天津越浩拓」)	中國， 2011年8月3日 有限責任公司	20,790,000元人民幣	7.89%	7.89%	銷售體育用品	權益法
北京悅網金服信息科技有限公司(「悅網金服」)	中國， 2015年11月16日 有限責任公司	5,000,000元人民幣	40%	40%	投資	權益法
單仕競中國有限公司(「單仕競中國」)	香港， 2016年6月28日 有限責任公司	1,000港元	20%	10%	無形資產管理	權益法

本集團有在該等聯營公司董事會委任董事的合約權，並有權參與聯營公司的財務管理和經營決策，因而對其擁有重大影響。

於悅網金服、天津寬貓咪及天津越浩拓的投資已分別自2016年、2012年及2012年12月31日起撇減至零。截至2021年及2020年12月31日止年度，本集團並無額外義務分佔悅網金服、天津寬貓咪及天津越浩拓的虧損。

綜合財務報表 附註

(除另有所示外所有金額均按人民幣計值)

11. 按權益法入賬之投資(續)

於聯營公司之投資(續)

管理層認為於2021年12月31日概無本集團的聯營公司個別對本集團而言屬重大。以下為本集團個別不重大聯營公司的總體資料：

	2021年 千元人民幣	2020年 千元人民幣
於1月1日	965,295	939,697
新增	11,648	11,330
應佔溢利	116,693	73,085
已收股息	(59,418)	(51,016)
減值	(8,820)	(7,801)
於12月31日	1,025,398	965,295

於合營企業之投資

以下為本集團於2021年12月31日的合營企業清單：

名稱	經營/註冊成立的地區、註冊 成立日期及法定實體種類	已發行股份/ 已繳股本	本集團所持實際股權		主要業務
			2021年	2020年	
李寧艾高有限公司(「李寧艾高」)(a)	香港， 2005年7月3日 有限責任公司	48,600,000港元	50%	50%	投資控股
李寧(北京)體育文化有限公司(「李寧體育文化」)(b)	中國， 2018年8月8日 有限責任公司	1,000,000元人民幣	50%	50%	組織文化及藝術交流活動
廣西寧站體育科技有限公司(「廣西寧站」，前稱來賓成 信材料有限公司)(c)	中國， 2019年4月12日 有限責任公司	145,000,000元人民幣	55%	55%	製造及銷售體育用品
廣西寧泰服裝有限公司(「廣西寧泰」)(c)	中國， 2019年11月8日 有限責任公司	55,000,000元人民幣	55%	55%	製造及銷售體育用品

附註：

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

11. 按權益法入賬之投資(續)

於合營企業之投資(續)

附註：(續)

管理層認為於2021年12月31日概無本集團的合營企業個別對本集團而言屬重大。以下為本集團個別不重大合營企業的總體資料：

	2021年 千元人民幣	2020年 千元人民幣
於1月1日	135,821	117,169
新增	71,500	8,250
應佔溢利	42,529	10,402
已收股息	(8,177)	-
於12月31日	241,673	135,821

12. 存貨

	2021年 千元人民幣	2020年 千元人民幣
原料	16,374	8,078
在製品	17,493	9,345
製成品	1,832,615	1,441,249
減：撇減存貨至可變現淨值之撥備	1,866,482 (93,679)	1,458,672 (113,133)
	1,772,803	1,345,539

截至2021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10,340,415,000元人民幣(2020年：7,131,928,000元人民幣)。計提及轉回存貨撥備已計入截至2021年及2020年12月31日止年度之綜合收益表之銷售成本項下。

13. 其他資產

	2021年 千元人民幣	2020年 千元人民幣
購入房地產預付款項(附註33(b))	775,531	-
與退款有關的其他資產(附註20(a))	527,296	354,633
待認證進項增值稅	71,233	39,358
預付租金及其他按金	61,291	36,441
預付供應商款項	52,881	20,694
預付廣告費用	47,925	62,250
預付以公允價值計量且其變動計入損益的投資	-	90,614
預付收購附屬公司的代價(附註34(b))	-	47,904
其他	10,002	5,526
減：非即期部分	1,546,159 (775,531)	657,420 (138,518)
即期部分	770,628	518,902

綜合財務報表 附註

(除另有所示外所有金額均按人民幣計值)

14. 應收貿易款項

	2021年 千元人民幣	2020年 千元人民幣
應收賬款	1,111,138	939,233
減：應收貿易款項預期信貸虧損撥備	(208,281)	(280,437)
	902,857	658,796

客戶所獲之信貸期一般為90天以內。於2021年及2020年12月31日，基於發票日期的應收貿易款項賬齡分析如下：

	2021年 千元人民幣	2020年 千元人民幣
0至30天	681,627	437,604
31至60天	206,901	193,041
61至90天	35,130	44,213
91至180天	21,697	35,026
180天以上	165,783	229,349
	1,111,138	939,233

年內應收貿易款項預期信貸虧損撥備變動如下：

	2021年 千元人民幣	2020年 千元人民幣
於1月1日	280,437	258,193
應收貿易款項預期信貸虧損撥備(轉回)/計提	(19,900)	31,856
年內撤銷之不可收回應收貿易款項	(52,087)	(9,260)
匯率變動影響	(169)	(352)
於12月31日	208,281	280,437

當不存在可收回的合理預期時，應收賬款會被撇銷。可合理預期不能收回的跡象包括(其中包括)債務人出現重大財務困難、債務人可能破產或進行財務重組、違約或未還款及未執行與本集團的還款計劃。

由於當前應收款項的短期性質，其賬面價值與公允價值相若。

本集團採用國際財務報告準則第9號的簡化方法計量預期信貸虧損，即對所有應收貿易款項確認整個存續期的預期損失撥備。本報告期內應收貿易款項的虧損撥備減少72,156,000元人民幣至208,281,000元人民幣(2020年：增加22,244,000元人民幣至280,437,000元人民幣)。附註3.1(b)載有撥備計算的詳情。

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

15. 其他應收款項

	2021年 千元人民幣	2020年 千元人民幣
租金按金	225,628	152,180
向合營企業貸款(a)	11,632	25,167
預付員工款項及其他為僱員支付的款項	848	612
其他	37,378	22,858
減：其他應收款項預期信貸虧損撥備	(7,909)	(6,907)
	267,577	193,910
減：非即期部分	(188,833)	(128,714)
即期部分	78,744	65,196

年內其他應收款項虧損撥備變動如下：

	2021年 千元人民幣	2020年 千元人民幣
於1月1日	6,907	9,122
其他應收款項預期信貸虧損撥備計提／(轉回)	4,218	(1,390)
年內撇銷之不可收回其他應收款項及匯率影響	(3,216)	(825)
於12月31日	7,909	6,907

其他應收款項按攤銷成本計量。非即期部分主要由可退款租賃按金組成。

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

(a) 於2021年12月31日，授予廣西寧站的貸款10,000,000元人民幣為無抵押、按年息8%計息，於一年內到期。

綜合財務報表 附註

(除另有所示外所有金額均按人民幣計值)

16. 現金及銀行結餘

(a) 現金及等同現金項目

	2021年 千元人民幣	2020年 千元人民幣
銀行及手頭現金	8,862,267	7,187,039
初步期限為三個月內的短期銀行存款	5,882,632	-
	14,744,899	7,187,039

以下列貨幣為單位之現金及等同現金項目之分析如下：

	2021年 千元人民幣	2020年 千元人民幣
以人民幣為單位	11,653,196	7,052,155
以港元為單位	3,042,558	55,781
以美元為單位	45,705	74,498
以歐元為單位	1,758	2,647
以韓元為單位	1,682	1,958
	14,744,899	7,187,039

(b) 受限制銀行存款

	2021年 千元人民幣	2020年 千元人民幣
受限制銀行存款	1,061	1,084

以下列貨幣為單位之受限制銀行存款之分析如下：

	2021年 千元人民幣	2020年 千元人民幣
以人民幣為單位	200	200
以港元為單位	861	884
	1,061	1,084

16. 現金及銀行結餘(續)

(c) 短期銀行存款

	2021年 千元人民幣	2020年 千元人民幣
短期銀行存款－以人民幣為單位	400,862	-

(d) 長期銀行存款

	2021年 千元人民幣	2020年 千元人民幣
長期銀行存款－以人民幣為單位	3,335,325	254,966

目前，人民幣不可於國際市場上自由兌換。將人民幣兌換為外幣及將人民幣匯出中國須遵守中國政府頒佈之外匯控制規例及規則。

現金及等同現金項目、受限制銀行存款、短期銀行存款以及長期銀行存款並無逾期或減值，主要存於具有良好信貸評級的全國性著名國有銀行或其他在中國內地及香港聲譽良好的銀行及金融機構。

受限制銀行存款乃就若干租賃安排及其他經營目的而受限。於報告日期，信貸風險的最高額為上述本集團現金及等同現金項目、受限制銀行存款、短期銀行存款以及長期銀行存款的賬面值。

綜合財務報表 附註

(除另有所示外所有金額均按人民幣計值)

17. 就限制性股份獎勵計劃持有之普通股及股份

已發行及繳足

	每股面值0.10 港元的股份 數目 (千股)	普通股 千元人民幣	股份溢價 千元人民幣	小計 千元人民幣	就限制性股份 獎勵計劃持有 的股份 千元人民幣	總計 千元人民幣
於2020年1月1日	2,289,280	214,300	3,547,682	3,761,982	(276,664)	3,485,318
因購股權計劃而發行股份之所得款項淨額 (附註(a))	35,577	3,199	186,247	189,446	-	189,446
可換股證券轉換之股份(附註18(d))	137,807	10,786	294,929	305,715	-	305,715
轉撥已行使購股權及已歸屬限制性股份獎勵計 劃之公允價值至股份溢價	-	-	8,909	8,909	-	8,909
根據限制性股份獎勵計劃歸屬之股份	11,295	-	-	-	127,669	127,669
於2020年12月31日	2,473,959	228,285	4,037,767	4,266,052	(148,995)	4,117,057
於2021年1月1日	2,473,959	228,285	4,037,767	4,266,052	(148,995)	4,117,057
因購股權計劃而發行股份之所得款項淨額 (附註(a))	7,262	603	39,967	40,570	-	40,570
先舊後新配售及先舊後新認購事項完成後發行 股份之所得款項淨額(附註(b))	120,000	9,859	8,561,928	8,571,787	-	8,571,787
可換股證券轉換之股份(附註18(d))	151	12	323	335	-	335
轉撥已行使購股權及已歸屬限制性股份獎勵計 劃之公允價值至股份溢價	-	-	(2,708)	(2,708)	-	(2,708)
根據限制性股份獎勵計劃歸屬之股份	11,016	-	-	-	111,155	111,155
於2021年12月31日	2,612,388	238,759	12,637,277	12,876,036	(37,840)	12,838,196

附註：

(a) 截至2021年12月31日止年度內，本公司根據本公司的2004及2014年購股權計劃(見附註32)向本集團若干董事及僱員發行7,262,000股股份(2020年：35,577,000股)，加權平均每股發行價為6.73港元(2020年：5.93港元)。

(b) 於2021年11月，非凡中國發展有限公司(「賣方」，非凡中國的全資附屬公司)成功以價格每股87.50港元(「先舊後新配售價」)向若干第三方投資者配售本公司合共120,000,000股股份(「先舊後新配售股份」)(「先舊後新配售」)。此外，本公司合共120,000,000股新股份(相等於根據先舊後新配售成功配售的先舊後新配售股份數量)由賣方以價格每股87.50港元(該價格與先舊後新配售價相同)認購(「先舊後新認購事項」)。先舊後新配售及先舊後新認購事項完成後，非凡中國仍為本公司主要股東。

先舊後新配售及先舊後新認購事項完成後發行股份之所得款項淨額(扣除相關交易費用後)約為104.3億港元(相等於約85.7億元人民幣)，其中12,000,000港元(相等於約9,859,000元人民幣)及10,421,042,000港元(相等於約8,561,928,000元人民幣)分別計入普通股及股份溢價。

18. 儲備

	資本儲備	法定公積金	以股份為基礎之酬金儲備	可換股證券(附註)	外幣折算差額	小計	保留溢利	總計
	千元人民幣	千元人民幣	千元人民幣	千元人民幣	千元人民幣	千元人民幣	千元人民幣	千元人民幣
於2020年1月1日	142,955	485,488	211,990	308,465	4,747	1,153,645	2,482,676	3,636,321
年內溢利	-	-	-	-	-	-	1,698,484	1,698,484
購股權計劃及限制性股份獎勵計劃下所提供服務之價值	-	-	80,388	-	-	80,388	-	80,388
轉撥已行使購股權及已歸屬限制性股份獎勵計劃之公允價值至股份溢價	-	-	(8,909)	-	-	(8,909)	-	(8,909)
轉撥至法定儲備	-	108,107	-	-	-	108,107	(108,107)	-
根據限制性股份獎勵計劃歸屬之股份	-	-	(127,669)	-	-	(127,669)	-	(127,669)
已失效之購股權	1,562	-	(1,562)	-	-	-	-	-
可換股證券轉換之股份(附註)	-	-	-	(305,715)	-	(305,715)	-	(305,715)
外幣財務報表折算差額	-	-	-	-	(25,273)	(25,273)	-	(25,273)
已付股息	-	-	-	-	-	-	(377,821)	(377,821)
於2020年12月31日	144,517	593,595	154,238	2,750	(20,526)	874,574	3,695,232	4,569,806
於2021年1月1日	144,517	593,595	154,238	2,750	(20,526)	874,574	3,695,232	4,569,806
年內溢利	-	-	-	-	-	-	4,010,881	4,010,881
購股權計劃及限制性股份獎勵計劃下所提供服務之價值	-	-	33,064	-	-	33,064	-	33,064
轉撥已行使購股權及已歸屬限制性股份獎勵計劃之公允價值至股份溢價	-	-	2,708	-	-	2,708	-	2,708
轉撥至法定儲備	-	169,328	-	-	-	169,328	(169,328)	-
根據限制性股份獎勵計劃歸屬之股份	-	-	(111,155)	-	-	(111,155)	-	(111,155)
可換股證券轉換之股份(附註)	-	-	-	(335)	-	(335)	-	(335)
外幣財務報表折算差額	-	-	-	-	(2,562)	(2,562)	-	(2,562)
已付股息	-	-	-	-	-	-	(515,202)	(515,202)
僱員以股份為基礎之酬金計劃的稅務影響	276,145	-	-	-	-	276,145	-	276,145
於2021年12月31日	420,662	762,923	78,855	2,415	(23,088)	1,241,767	7,021,583	8,263,350

綜合財務報表 附註

(除另有所示外所有金額均按人民幣計值)

18. 儲備(續)

附註：

該等金額為本公司所發行可換股證券的影響，包括：

- (a) 於2013年4月，本公司發行本金總額約為1,847,838,000港元(相當於約1,480,488,000元人民幣)之可換股證券(「2013年可換股證券」)。2013年可換股證券為不計息，並可於發行後隨時按初始轉換價格每股本公司普通股3.5港元轉換為股份(受標準反攤薄調整所限)。於發行後，2013年可換股證券可轉換為527,953,814股本公司普通股。
- (b) 於2015年1月，本公司發行本金總額約為1,553,530,000港元(相當於約1,229,930,000元人民幣)之發售證券(合資格股東可選擇認購普通股或可換股證券，統稱「發售證券」)。據此，450,630,034股普通股及146,881,496份可換股證券(「2015年可換股證券」)已獲發行。2015年可換股證券為不計息，並可於發行後隨時按初始轉換價格每股本公司普通股2.6港元轉換為股份(受標準反攤薄調整所限)。於發行後，2015年可換股證券可轉換為146,881,496股本公司普通股。
- (c) 除非本公司行使優先購買權(但並非有責任)贖回(或促使購買)全部或部分2013年可換股證券及2015年可換股證券(統稱為「可換股證券」)之本金額，否則不得贖回可換股證券。

由於(1)本公司並無合約責任以現金清償可換股證券，本公司可自行選擇贖回全部或部分可換股證券之本金額，可換股證券持有人無權收取及本公司並無責任交付現金(即持有人行使換股權時不會以現金換取股份)或任何金融資產；及(2)可換股證券之本金額及轉換價格以港元計值，因此，可換股證券不符合國際會計準則第32號「金融工具：列報」對金融負債之定義，而轉換後將發行之股份數目乃固定。因此，所有可換股證券在初始確認時被分類為權益。

- (d) 截至2021年12月31日止年度，賬面值為428,000港元(相當於約335,000元人民幣)之可換股證券已轉換為151,000股本公司普通股(附註17)。
- (e) 截至2021年12月31日，總賬面值為2,168,181,000港元(相當於約1,732,505,000元人民幣)之可換股證券已轉換為本公司普通股。於2021年12月31日，賬面值為3,085,000港元(相當於約2,415,000元人民幣)之可換股證券尚未轉換，該等可換股證券於轉換後可轉換為1,088,000股本公司普通股。

19. 應付貿易款項

應付貿易款項之正常信貸期一般介乎30至60天。於各資產負債表日，應付貿易款項之賬齡分析如下：

	2021年 千元人民幣	2020年 千元人民幣
0至30天	1,557,849	967,798
31至60天	23,275	241,063
61至90天	5,769	9,253
91至180天	1,065	3,048
181至365天	7,094	1,374
365天以上	4,230	4,593
	1,599,282	1,227,129

20. 其他應付款項及應計費用

	2021年 千元人民幣	2020年 千元人民幣
退款負債(a)	1,099,483	719,543
應計銷售及市場推廣開支	813,792	542,839
銷售回扣	648,940	356,043
應付工資及福利	612,029	305,350
物業、機器及設備應付款項	426,058	252,234
其他應付稅項	188,210	141,290
其他	236,150	183,692
	4,024,662	2,500,991

- (a) 當顧客於既定期間有權退回產品時，本集團會就收取的代價金額(其預期無權獲得)確認退款負債(2021年12月31日：1,099,483,000元人民幣；2020年12月31日：719,543,000元人民幣)。本集團亦參照有關貨物的前賬面值就預期退貨確認權利(2021年12月31日：527,296,000元人民幣；2020年12月31日：354,633,000元人民幣；見附註13)。由於客戶退回的產品通常處於可以出售的狀態，故回收該類產品的成本並不重大。

21. 應付特許使用費

本集團與實體及運動員訂立若干特許使用權協議，以取得特許產品開發及市場推廣權利。根據該等協議，本集團須於特許使用權有效期內分批支付代價。

年內應付特許使用費變動分析如下：

	千元人民幣
於2020年1月1日	55,930
新增	63,169
支付特許使用費	(58,721)
貼現攤銷(附註27)	2,817
調整匯兌差額	(306)
於2020年12月31日	62,889
於2021年1月1日	62,889
新增	145,265
支付特許使用費	(139,844)
貼現攤銷(附註27)	2,601
調整匯兌差額	191
於2021年12月31日	71,102

綜合財務報表 附註

(除另有所示外所有金額均按人民幣計值)

21. 應付特許使用費(續)

	2021年 千元人民幣	2020年 千元人民幣
應付特許使用費分析：		
非即期		
— 2至5年	20,996	23,395
即期	50,106	39,494
	71,102	62,889

應付特許使用費主要以人民幣、美元及歐元為單位。

本集團特許使用費按訂約非折現現金流量釐定的到期日如下：

	2021年 千元人民幣	2020年 千元人民幣
少於1年	50,391	39,779
1至5年	27,000	32,000
	77,391	71,779

22. 遞延所得稅

遞延所得稅資產／(負債)之變動分析如下：

	集團內銷售 產生的未兌現		股息及利息 預扣稅	累計稅項虧損	應計項目	租賃	購股權	退款負債	於業務合併 所收購可識別 資產之公允	其他	總計
	撥備	溢利							價值調整		
	千元人民幣	千元人民幣	千元人民幣	千元人民幣	千元人民幣	千元人民幣	千元人民幣	千元人民幣	千元人民幣	千元人民幣	千元人民幣
遞延所得稅資產											
於2020年1月1日	60,165	103,890	-	32,852	178,918	12,339	-	-	-	43,551	431,715
於收益表計入／(扣除)	686	38,707	-	(21,265)	35,800	6,755	17,566	91,227	-	(10,556)	158,920
於2020年12月31日	60,851	142,597	-	11,587	214,718	19,094	17,566	91,227	-	32,995	590,635
於2021年1月1日	60,851	142,597	-	11,587	214,718	19,094	17,566	91,227	-	32,995	590,635
於收益表(扣除)/計入	(12,252)	53,980	-	4,215	49,011	8,164	(8,907)	51,819	-	(29,090)	116,940
於2021年12月31日	48,599	196,577	-	15,802	263,729	27,258	8,659	143,046	-	3,905	707,575
遞延所得稅負債											
於2020年1月1日	-	-	(42,542)	-	-	-	-	-	-	(2,460)	(45,002)
於收益表(扣除)/計入	-	-	(58,000)	-	-	-	-	-	-	264	(57,736)
於2020年12月31日	-	-	(100,542)	-	-	-	-	-	-	(2,196)	(102,738)
於2021年1月1日	-	-	(100,542)	-	-	-	-	-	-	(2,196)	(102,738)
收購附屬公司(附註34)	-	-	-	-	-	-	-	-	(351,828)	-	(351,828)
於收益表計入	-	-	17,298	-	-	-	-	-	10,131	264	27,693
於2021年12月31日	-	-	(83,244)	-	-	-	-	-	(341,697)	(1,932)	(426,873)

綜合財務報表 附註

(除另有所示外所有金額均按人民幣計值)

22. 遞延所得稅(續)

遞延所得稅資產/(負債)之預期收回金額如下：

	2021年 千元人民幣	2020年 千元人民幣
遞延所得稅資產		
— 12個月內收回	693,288	508,627
— 超過12個月後收回	14,287	82,008
	707,575	590,635
遞延所得稅負債		
— 12個月內收回	(11,316)	(264)
— 超過12個月後收回	(415,557)	(102,474)
	(426,873)	(102,738)

遞延所得稅資產乃就結轉之稅項虧損按可能產生的未來應課稅溢利而實現的相關稅務利益予以確認。本集團並未就將於2022年至2026年之間屆滿的可結轉以抵銷未來應課稅收入的若干附屬公司的稅項虧損151,323,000元人民幣(2020年：151,343,000元人民幣)確認遞延所得稅資產37,805,000元人民幣(2020年：37,836,000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。

本公司並未就中國內地附屬公司於2008年1月1日之後產生的部分可分配保留溢利而可能需支付的預提稅項確認遞延所得稅負債345,560,000元人民幣(2020年：95,100,000元人民幣)。本集團目前未有有意願將該金額合共6,911,200,000元人民幣(2020年：1,901,991,000元人民幣)分配至中國內地之外註冊成立的附屬公司。

23. 遞延收入

	政府補助 千元人民幣
於2020年1月1日	53,821
新增	14,920
計入收益表	(4,306)
於2020年12月31日	64,435
於2021年1月1日	64,435
新增	400
計入收益表	(2,318)
於2021年12月31日	62,517

24. 按性質列示之開支

	2021年 千元人民幣	2020年 千元人民幣
於銷售成本確認為開支之存貨成本	10,340,415	7,131,928
物業、機器及設備折舊(a)	589,373	533,902
土地使用權及無形資產攤銷	40,868	42,119
使用權資產折舊	461,172	432,717
非經營租出的投資性房地產的折舊	2,024	4,078
無形資產減值	-	14,910
廣告及市場推廣開支	1,779,263	1,279,541
佣金及訂貨會相關費用	618,590	351,864
員工成本開支，包括董事薪酬(a)(附註26)	1,811,973	1,311,123
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	694,691	482,377
研究及產品開發開支(a)	413,949	322,904
運輸及物流開支	858,783	564,009
核數師酬金		
— 核數服務	6,500	5,660
— 非核數服務	911	2,224
管理諮詢費	113,362	97,411

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

25. 其他收入及其他收益－淨額

	2021年 千元人民幣	2020年 千元人民幣
政府補助	231,619	229,684
特許使用費收入	28,855	22,032
以公允價值計量且其變動計入損益的理財產品投資收益	77,902	108,905
租金收入	65,833	-
經營租出的投資性房地產的折舊	(47,025)	-
以公允價值計量且其變動計入損益的投資公允價值收益	42,468	-
以公允價值計量且其變動計入損益的衍生金融工具公允價值收益	696	1,246
	400,348	361,867

綜合財務報表 附註

(除另有所示外所有金額均按人民幣計值)

26. 員工成本

	2021年 千元人民幣	2020年 千元人民幣
工資及薪酬	993,297	679,570
退休福利計劃供款(b)	97,722	54,467
向董事及僱員授出之購股權及限制性股份	33,064	80,388
住房福利	30,827	34,717
外判勞工成本	598,664	410,524
其他成本及福利	58,399	51,457
	1,811,973	1,311,123

(a) 五名最高薪人士

截至2021年12月31日止年度，本集團五位最高薪人士包括兩位董事(2020年：兩位)，彼等之薪酬已載於附註37所列示的分析中。年內已付及應付予本集團其餘三位(2020年：三位)最高薪人士的酬金總額如下：

	2021年 千元人民幣	2020年 千元人民幣
薪金	11,549	13,055
酌情花紅	21,437	21,793
其他福利	4,500	11,904
退休福利計劃供款	236	244
	37,722	46,996

酬金的範圍分佈如下：

酬金範圍	人數	
	2021年	2020年
10,000,001港元至10,500,000港元	1	—
12,000,001港元至12,500,000港元	1	—
13,000,001港元至13,500,000港元	—	1
16,500,001港元至17,000,000港元	—	1
22,500,001港元至23,000,000港元	1	—
23,000,001港元至23,500,000港元	—	1
	3	3

26. 員工成本(續)

(b) 養老金－定額供款計劃

本集團中國內地的僱員都加入了相關省市政府制定的若干定額供款養老金計劃。按照當地適用的規定，本集團每月按僱員的基本薪金之5%至22%不等的百分比定額供款。

27. 融資收入及開支

	2021年 千元人民幣	2020年 千元人民幣
銀行結餘及存款之利息收入	145,097	34,621
外幣匯兌收益淨額	—	37
融資收入	145,097	34,658
貼現攤銷－應付特許使用費(附註21)	(2,601)	(2,817)
貼現攤銷－租賃負債	(64,449)	(53,972)
外幣匯兌虧損淨額	(30,462)	—
其他	(14,946)	(9,460)
融資開支	(112,458)	(66,249)
融資收入／(開支)－淨額	32,639	(31,591)

28. 所得稅開支

	2021年 千元人民幣	2020年 千元人民幣
即期所得稅		
－企業所得稅(b)	1,459,094	618,815
－中國內地附屬公司已取得股息之預提所得稅(c)	2,888	31,750
	1,461,982	650,565
遞延所得稅	(144,633)	(101,184)
所得稅開支	1,317,349	549,381

綜合財務報表 附註

(除另有所示外所有金額均按人民幣計值)

28. 所得稅開支(續)

- (a) 本公司於開曼群島註冊成立。根據開曼群島現時法律，本公司毋須繳付收入、財產、公司、資本收益或其他應繳付之稅款。本公司之附屬公司RealSports Pte Ltd.乃根據英屬處女群島之國際商業公司法成立，獲豁免繳納英屬處女群島所得稅。
- (b) 截至2021年12月31日止年度，中國內地企業所得稅撥備乃根據集團內各公司之應課稅收入按25%(2020年：25%)之法定稅率計算。香港利得稅乃根據源自香港之估計應課稅溢利按16.5%之稅率(2020年：16.5%)作出撥備。
- (c) 這主要來自於截至2021年及2020年12月31日止年度本公司中國內地附屬公司應付香港其他集團公司之股息，該股息須按5%比例繳納預提稅項。

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

	2021年 千元人民幣	2020年 千元人民幣
除所得稅前溢利	5,328,237	2,247,865
按稅率25%計算之稅項(2020年：25%)	1,332,059	561,966
按境外不同稅率計算之影響	(9,262)	(3,454)
未確認遞延所得稅資產之暫行差異及稅項虧損	30,254	27,325
動用先前未確認之暫行差異及稅項虧損	(47,679)	(168,350)
就稅務而言不得扣減之開支	77,296	64,939
所呈報應佔聯營及合營公司業績(扣除稅項)	(39,806)	(20,872)
毋須繳稅收入	(11,103)	(1,923)
股息之預繳稅	(14,410)	89,750
稅項開支	1,317,349	549,381

29. 每股收益

基本

每股基本收益乃按本公司權益持有人應佔溢利除以年內已發行股份減就2016年限制性股份獎勵計劃持有股份之加權平均數計算。上述發行在外的加權平均股數應當根據諸如獎勵和股票紅利等事項進行調整。

於2013年4月，本公司完成了2013年可換股證券的發行。於2015年1月，本公司完成了發售證券的發行，包括發行普通股及2015年可轉換證券。此兩次低於市場價的認購價實質上相當於將於轉換時以零對價發行270,000股普通股(2020年12月31日：286,000股普通股)股份(即獎勵因素)，因此在為每股基本收益計算截至2021年12月31日止年度加權平均股數時，該影響已加以考慮。因發行可轉換證券產生的以零對價發行的股份已追溯調整，並視同為於2020年初發行的已發行股份。

	2021年	2020年
本公司權益持有人應佔溢利(千元人民幣)	4,010,881	1,698,484
視同每股基本收益之加權平均股數及調整相關獎勵因素後的可換股證券(千股)	2,505,199	2,454,086
每股基本收益(分人民幣)	160.10	69.21

攤薄

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

綜合財務報表 附註

(除另有所示外所有金額均按人民幣計值)

29. 每股收益(續)

	2021年	2020年
本公司權益持有人應佔溢利，用於釐定每股攤薄收益(千元人民幣)	4,010,881	1,698,484
視同每股基本收益之加權平均股數及調整相關獎勵因素後的可換股證券(千股)	2,505,199	2,454,086
限制性股份因素調整(千股)	9,667	20,632
購股權計劃因素調整(千股)	24,090	37,029
視同每股攤薄收益之加權平均股數(千股)	2,538,956	2,511,747
每股攤薄收益(分人民幣)	157.97	67.62

30. 股息

	2021年 千元人民幣	2020年 千元人民幣
擬派末期股息每股普通股45.97分人民幣(2020年：20.46分人民幣)	1,203,264	509,545

於截至2021年12月31日止年度內的已付股息總額為515,202,000元人民幣或每股20.46分人民幣(2020年：377,821,000元人民幣或每股15.47分人民幣)，為截至2020年12月31日止年度之末期股息。

董事會於2022年3月17日建議以股份溢價派發截至2021年12月31日止年度之末期股息每股已發行或於可換股證券轉換後將予發行的本公司普通股45.97分人民幣。該末期股息須待本公司股東在2022年6月15日舉行之應屆股東周年大會上通過後，方可作實。此擬派發之股息並未於財務報表列為應付股息，但將列為截至2022年12月31日止年度股份溢價之分配。

31. 現金流量表

除所得稅前溢利與經營活動所用之現金之對賬如下：

	2021年 千元人民幣	2020年 千元人民幣
除所得稅前溢利	5,328,237	2,247,865
就以下項目調整：		
物業、機器及設備折舊	589,373	533,902
使用權資產折舊	461,172	432,717
投資性房地產折舊	49,049	4,078
土地使用權及無形資產攤銷	40,868	42,119
無形資產減值	–	14,910
出售物業、機器及設備虧損	20,861	24,564
處置使用權資產之利得	(1,779)	(4,901)
出售無形資產之虧損	14	332
應收貿易款項及其他應收款項預期信貸虧損(撥備轉回)/撥備	(15,682)	30,466
撇減存貨至可變現淨值之撥備轉回	(19,454)	(19,554)
向董事及僱員授出之購股權及限制性股份	33,064	80,388
融資開支－淨額	(47,585)	23,831
以公允價值計量且其變動計入損益的理財產品公允價值收益	(77,902)	(108,905)
以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益的金融資產之利息收入	–	(1,700)
遞延收入攤銷	(2,318)	(4,306)
享有按權益法入賬之投資之溢利份額	(159,222)	(83,487)
衍生金融工具之公允價值調整	(696)	(1,246)
以公允價值計量且其變動計入損益之投資之公允價值調整	(42,468)	–
未計營運資金變動前之經營溢利	6,155,532	3,211,073
存貨(增加)/減少	(407,810)	81,272
應收貿易款項增加	(284,919)	(4,046)
其他應收款項(增加)/減少	(111,759)	9,520
其他資產增加	(233,302)	(77,509)
應付貿易款項增加/(減少)	372,153	(121,077)
其他應付款項及應計費用增加	1,432,048	261,193
合同負債增加/(減少)	59,701	(7,792)
受限制銀行存款減少	23	42
經營活動產生之現金	6,981,667	3,352,676

主要的非現金交易包括：

- 於2021年和2020年12月31日，購置物業、廠房和設備尚未結算的金額分別為426,058,000元人民幣和252,234,000元人民幣；
- 對於截至2021年和2020年12月31日止年度內使用權資產的增加，可參考附註6(b)。

綜合財務報表 附註

(除另有所示外所有金額均按人民幣計值)

31. 現金流量表(續)

於現金流量表中，出售物業、機器及設備所得款項包括：

	2021年 千元人民幣	2020年 千元人民幣
賬面淨值	26,880	32,203
出售物業、機器及設備虧損	(20,861)	(24,564)
出售物業、機器及設備所得款項	6,019	7,639

32. 以股份為基礎之酬金

(a) 2004年購股權計劃

本公司已根據於2004年6月5日通過之股東決議案採納一項購股權計劃(「2004年購股權計劃」)。2004年購股權計劃將自2004年6月5日起10年期間內有效。

2004年購股權計劃之目的在於獎勵合資格參與者對本集團所作之貢獻，並使本集團可招聘優質僱員及吸納對本集團而言屬寶貴之人力資源。合資格參與者為任何個別人士，即本公司董事會酌情按彼等之表現及／或服務年資釐定對本集團業務作出有價值貢獻之本集團任何成員公司之僱員、管理人員、代理、顧問或代表，或因彼等之工作經驗、行業知識及其他因素被視作本集團的寶貴人才。

參與者須於接納所授出購股權時支付1港元。將予授出購股權下之股份認購價將由本公司董事會釐定，並將為下列之最高者：(a)於授出購股權日期在香港聯合交易所有限公司日報表所報之本公司股份收市價；(b)緊接購股權授出日期前五個營業日在香港聯合交易所有限公司日報表所報之本公司股份平均收市價；及(c)本公司股份面值。

2004年購股權計劃及其他購股權計劃下可授出之最高股份數目不得超過本公司不時已發行股份數目之30%。本公司已發行及因各參與者於任何12個月期間獲授之所有購股權(包括已行使、已註銷或未行使的購股權)獲行使而可能發行的本公司股份總數不得超過本公司已發行股份數目之1%。已失效或已註銷的購股權可根據2004年購股權計劃的條款重新授出。

購股權可於本公司董事會通知之期間(不得超過授出日期起計10年)隨時根據2004年購股權計劃之條款行使。

因行使購股權而配發及發行之任何本公司股份將與配發當日本公司已發行之其他股份享有同等權利。

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

32. 以股份為基礎之酬金(續)

(a) 2004年購股權計劃(續)

年內根據本計劃尚未行使的購股權數目及其加權平均行使價之變動如下：

	2021年		2020年	
	加權平均行使價 (每股) 港元	未行使購股權 (千份)	加權平均行使價 (每股) 港元	未行使購股權 (千份)
於1月1日	-	-	6.088	358
已行使	-	-	6.088	(358)
於12月31日	-	-	-	-
於12月31日可行使	-	-	-	-

於2021年12月31日及2020年12月31日，本計劃並無尚未行使之購股權。

2004年購股權計劃之公允價值在購股權歸屬期內於綜合收益表扣除。於截至2021年12月31日止年度，於綜合收益表扣除的金額為零(2020年：零)。

(b) 2014年購股權計劃

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

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

綜合財務報表 附註

(除另有所示外所有金額均按人民幣計值)

32. 以股份為基礎之酬金(續)

(b) 2014年購股權計劃(續)

年內根據本計劃尚未行使的購股權數目及其加權平均行使價之變動如下：

	2021年		2020年	
	加權平均行使價 (每股) 港元	未行使股權 (千份)	加權平均行使價 (每股) 港元	未行使股權 (千份)
於1月1日	7.766	31,134	6.782	67,060
已行使	6.731	(7,262)	5.924	(35,219)
已失效	6.120	(884)	6.120	(707)
於12月31日	8.157	22,988	7.766	31,134
於12月31日可行使	6.502	20,379	5.578	6,059

於2021年12月31日及2020年12月31日此計劃尚未行使之購股權有以下到期日及行使價：

到期日	2021年		2020年	
	行使價(每股) 港元	購股權 (千份)	行使價(每股) 港元	購股權 (千份)
2026年6月7日	3.300	2,600	3.300	2,600
2022年12月31日	6.120	16,481	6.120	23,531
2023年12月31日	9.090	–	9.090	193
2023年12月31日	7.070	–	7.070	412
2024年12月31日	13.360	316	13.360	407
2029年5月16日	13.160	750	13.160	1,150
2027年12月31日	22.520	2,841	22.520	2,841
總計		22,988		31,134
期末尚未行使購股權之加權平均剩餘 合約年期		2.24		3.02

32. 以股份為基礎之酬金(續)

(b) 2014年購股權計劃(續)

2014年購股權計劃之公允價值在購股權歸屬期內於綜合收益表扣除。截至2021年12月31日止年度，於綜合收益表扣除的金額為8,405,000元人民幣(2020年：30,512,000元人民幣)。

(c) 2016年限制性股份獎勵計劃

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

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

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

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

已授出的2016年限制性股份獎勵計劃之數目及相關公允價值變動如下：

	2021年		2020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	9.386	12,735	8.088	24,050
已授出	73.204	230	42.045	246
已歸屬	7.755	(11,016)	7.370	(11,295)
已失效	6.031	(303)	7.856	(266)
於12月31日	29.841	1,646	9.386	12,735

2016年限制性股份獎勵計劃之公允價值於獎勵股份之歸屬期內於綜合收益表扣除。截至2021年12月31日止年度，於綜合收益表扣除的金額為24,659,000元人民幣(2020年：49,876,000元人民幣)。

綜合財務報表 附註

(除另有所示外所有金額均按人民幣計值)

33. 承擔

(a) 有關投資有限合夥的資本承擔

截至2019年12月31日止年度，本集團訂立一份認購協議，據此，本集團同意以總資本承擔6,100萬美元認購有限合夥(「有限合夥」)中的若干權益。此外，根據本集團與有限合夥普通合夥人(「普通合夥人」)於2021年2月1日訂立的修訂契約，本集團與普通合夥人同意減少本集團於有限合夥的認購款，由原承擔6,100萬美元降至約4,790萬美元(包括本集團已付及應付的認購金額及管理費用)。

於2021年12月31日，本集團已支付總金額約960萬美元(包括認購金額及管理費用)，與投資有限合夥相關的剩餘資本承擔為約3,830萬美元。

(b) 與收購物業有關的資本承擔

2021年8月，本集團與第三方賣方(「物業賣方」)訂立框架協議，據此，本集團同意收購且物業賣方同意出售若干物業，對價為約10.34億元人民幣，此對價可參考該物業之實際建築面積進行調整。

於2021年12月31日，本集團已支付的總金額為7.76億元人民幣(附註13)，剩餘的與物業收購有關的資本承擔約為2.58億元人民幣。

34. 業務合併

(a) 收購概要

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

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

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

34. 業務合併(續)

(a) 收購概要(續)

因收購而確認之資產及負債如下：

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

(i) 收購相關成本

收購相關成本2,319,000元人民幣計入損益中之行政開支。

(ii) 收益及溢利貢獻

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

綜合財務報表 附註

(除另有所示外所有金額均按人民幣計值)

34. 業務合併(續)

(b) 購買代價－現金流出

	2021年 千元人民幣
收購附屬公司之現金流出(扣除已收購現金)	
現金代價	1,226,267
為償付目標集團與業務合併相關之應付款項(已包含在收購日期的其他應付和預提費用中)而支 付之現金	167,182
減：已收購現金	(47,587)
收購附屬公司之預付代價(附註13)	(47,904)
	1,297,958

35. 關聯方交易

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

除該等綜合財務報表其他部份另作披露外，本集團於年內之關聯方交易如下：

(a) 銷售貨品予：

	2021年 千元人民幣	2020年 千元人民幣
非凡中國之附屬公司(附註i)	7,932	6,741
李寧艾高之附屬公司	136	-
其他	16	5
	8,084	6,746

(b) 購買貨品自：

	2021年 千元人民幣	2020年 千元人民幣
湖北動能(本集團之聯營公司)	343,144	224,389
廣西寧泰(本集團之合營企業)	214,487	65,017
非凡中國之附屬公司(附註i)	56,224	3,552
廣西寧站(本集團之合營企業)	18,038	15,510
李寧艾高之附屬公司	1,022	-
紅雙喜(本集團之聯營公司)	49	-
	632,964	308,468

35. 關聯方交易(續)

(c) 提供服務予：

	2021年 千元人民幣	2020年 千元人民幣
非凡中國之附屬公司	1,598	1,353
李寧艾高之附屬公司	656	687
廣西寧泰(本集團之合營企業)	99	—
廣西寧站(本集團之合營企業)	124	—
	2,477	2,040

(d) 購買服務自：

	2021年 千元人民幣	2020年 千元人民幣
非凡中國之附屬公司(附註i)	189,791	176,233
紅雙喜(本集團之聯營公司)	8,493	7,357
單仕競中國(本集團之聯營公司)	5,000	—
	203,284	183,590

董事認為，該等交易乃按照日常業務過程與關聯方協定之條款訂立。

(e) 其他交易

	2021年 千元人民幣	2020年 千元人民幣
貸款予：		
廣西寧站(本集團之合營企業)	—	25,000
來自以下各方償還之貸款：		
廣西寧站(本集團之合營企業)	15,000	—
來自以下各方之利息收入：		
廣西寧站(本集團之合營企業)	1,465	167

綜合財務報表 附註

(除另有所示外所有金額均按人民幣計值)

35. 關聯方交易(續)

(f) 主要管理人員報酬

	2021年 千元人民幣	2020年 千元人民幣
薪金及其他福利	146,378	80,906
退休福利計劃供款	1,583	1,779
為所提供服務的價值而設立之僱員購股權計劃	25,541	55,174
	173,502	137,859

附註：

- (i) 截至2021年12月31日止年度內，上述與非凡中國附屬公司的交易根據香港聯合交易所有限公司證券上市規則(「上市規則」)構成持續關連交易，惟非凡中國附屬公司購買若干產品的金額11,117,000元人民幣已根據上市規則規定豁免了報告、公告和年度審閱。

(g) 年末結餘

	2021年 千元人民幣	2020年 千元人民幣
預付關聯方款項：		
非凡中國之附屬公司	6,000	20,589
廣西寧泰(本集團之合營企業)	-	5,292
	6,000	25,881
應收關聯方貿易款項：		
非凡中國之附屬公司	1,083	2,188
其他	7	-
	1,090	2,188
應收關聯方其他款項：		
廣西寧泰(本集團之合營企業)	11,632	25,167
應付關聯方款項：		
湖北動能(本集團之聯營公司)	38,733	49,794
廣西寧泰(本集團之合營企業)	26,543	-
非凡中國之附屬公司	20,664	2,676
廣西寧泰(本集團之合營企業)	3,331	5,091
	89,271	57,561

35. 關聯方交易(續)

(g) 年末結餘(續)

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

應收關聯方其他款項指於一年內到期的貸款。該等應收款項按8%的年利率計息。

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

36. 本公司資產負債表及儲備變動

	附註	於12月31日	
		2021年 千元人民幣	2020年 千元人民幣
資產			
非流動資產			
物業、機器及設備		952	1,972
使用權資產		1,645	—
於附屬公司之投資		8,219,160	3,356,378
長期應收款項		845	—
遞延所得稅資產		261	—
非流動資產總額		8,222,863	3,358,350
流動資產			
其他應收款項及預付款項		465	68
應收股息		1,826,923	1,856,646
銀行定期存款		861	884
現金及等同現金項目		3,148,388	91,543
流動資產總額		4,976,637	1,949,141
資產總額		13,199,500	5,307,491

綜合財務報表 附註

(除另有所示外所有金額均按人民幣計值)

36. 本公司資產負債表及儲備變動(續)

	附註	於12月31日	
		2021年 千元人民幣	2020年 千元人民幣
權益			
本公司權益持有人應佔股本及儲備			
普通股		238,759	228,285
股份溢價		12,637,277	4,037,767
其他儲備	(a)	164,657	240,375
保留溢利	(a)	108,717	784,198
權益總額		13,149,410	5,290,625
負債			
流動負債			
其他應付款項及應計費用		48,323	16,866
租賃負債－即期部分		1,767	—
流動負債總額		50,090	16,866
負債總額		50,090	16,866
權益及負債總額		13,199,500	5,307,491

本公司的資產負債表於2022年3月17日經董事會批准及由其以下代表簽署。

李寧
聯席行政總裁兼主席

高坂武史
聯席行政總裁

36. 本公司資產負債表及儲備變動(續)

(a) 本公司之儲備變動

	保留溢利 千元人民幣	資本儲備 千元人民幣	以股份為基礎 的酬金儲備 千元人民幣	可換股 證券儲備 千元人民幣	總計 千元人民幣
於2020年1月1日	855,244	81,825	211,990	308,465	1,457,524
年內全面收益總額	306,775	–	–	–	306,775
購股權計劃及限制性股份獎勵計劃下 所提供服務之價值	–	–	80,388	–	80,388
轉撥已行使購股權及已歸屬限制性股 份獎勵計劃之公允價值至股份溢價	–	–	(8,909)	–	(8,909)
根據限制性股份獎勵計劃歸屬之股份	–	–	(127,669)	–	(127,669)
已失效之購股權	–	1,562	(1,562)	–	–
可換股證券轉換之股份	–	–	–	(305,715)	(305,715)
已付股息	(377,821)	–	–	–	(377,821)
於2020年12月31日	784,198	83,387	154,238	2,750	1,024,573
於2021年1月1日	784,198	83,387	154,238	2,750	1,024,573
年內全面收益總額	(160,279)	–	–	–	(160,279)
購股權計劃及限制性股份獎勵計劃下 所提供服務之價值	–	–	33,064	–	33,064
轉撥已行使購股權及已歸屬限制性股 份獎勵計劃之公允價值至股份溢價	–	–	2,708	–	2,708
根據限制性股份獎勵計劃歸屬之股份	–	–	(111,155)	–	(111,155)
可換股證券轉換之股份	–	–	–	(335)	(335)
已付股息	(515,202)	–	–	–	(515,202)
於2021年12月31日	108,717	83,387	78,855	2,415	273,374

綜合財務報表 附註

(除另有所示外所有金額均按人民幣計值)

37. 董事利益及權益

各董事於截至2021年12月31日止年度之酬金如下：

董事姓名	袍金 千元人民幣	薪金 千元人民幣	酌情花紅 千元人民幣	津貼及 實物福利 (附註(i)) 千元人民幣	僱主之退休 福利計劃供款 千元人民幣	總計 千元人民幣
李寧先生	–	10,000	45,085	9,615	1,191	65,891
高坂武史先生(ii)	–	10,165	44,074	11,608	156	66,003
王亞非女士	270	–	–	232	–	502
顧福身先生	270	–	–	232	–	502
陳振彬先生	250	–	–	232	–	482
蘇敬軾先生(iii)	138	–	–	232	–	370
李麒麟先生	1,700	–	–	331	–	2,031

各董事於截至2020年12月31日止年度之酬金如下：

董事姓名	袍金 千元人民幣	薪金 千元人民幣	酌情花紅 千元人民幣	津貼及 實物福利 (附註(i)) 千元人民幣	僱主之退休 福利計劃供款 千元人民幣	總計 千元人民幣
李寧先生	–	10,000	18,471	19,742	1,412	49,625
高坂武史先生(ii)	–	9,126	3,333	22,017	122	34,598
王亞非女士	270	–	–	569	–	839
顧福身先生	270	–	–	569	–	839
陳振彬先生	250	–	–	569	–	819
蘇敬軾先生(iii)	270	–	–	569	–	839
李麒麟先生	1,700	–	–	1,606	–	3,306

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

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

(iii) 蘇敬軾先生於2021年7月5日離任本公司董事。

37. 董事利益及權益(續)

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

年內，概無本公司董事放棄任何酬金，而本集團概無向本公司任何董事支付酬金，作為加入本集團或加入本集團後之獎勵(2020年：無)。概無就終止董事服務而直接或間接向董事支付或作出任何酬金、退休福利、付款或福利，亦無任何應付款項(2020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(2020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(2020年：無)。

本公司董事概無直接或間接於有關本公司業務的任何重大交易、安排及合約(本公司為於年末或年內任何時間存續的一方)中擁有重大權益(2020年：無)。

本公司董事或其關連實體概無直接或間接於有關本公司業務的任何重大交易、安排及合約(另一間實體業務為於年末或年內任何時間存續的一方)中擁有重大權益(2020年：無)。

在本年報中，除文義另有所指外，下列詞語具有以下涵義：

「2013年公開發售」	載於本公司日期為2013年3月27日上市文件內有關本公司發行可換股證券的公開發售
「2014年購股權計劃」	本公司於2014年5月30日採納的購股權計劃
「2015年公開發售」	載於本公司日期為2015年1月9日上市文件內有關本公司發行發售證券的公開發售
「2016年限制性股份獎勵計劃」	本公司於2016年7月14日採納的限制性股份獎勵計劃
「2022年股東週年大會」	本公司將於2022年6月15日(星期三)舉行的股東週年大會
「組織章程細則」	本公司之組織章程細則
「聯繫人」	上市規則所定義者
「董事會」	董事會
「本公司」或「公司」或「李寧公司」	李寧有限公司，於開曼群島註冊成立之有限公司，其股份在香港聯交所主板上市
「關連人士」	上市規則所定義者
「可換股證券」	根據2013年公開發售或2015年公開發售發行之可換股證券
「可換股證券持有人」	持有可換股證券的人士
「董事」	本公司董事
「本集團」或「集團」或「李寧集團」	本公司及其附屬公司
「港元」	香港之法定貨幣港元
「香港」	中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」	上市規則附錄十所載上市發行人董事進行證券交易的標準守則
「中國」	中華人民共和國
「限制性股份」	根據2016年限制性股份獎勵計劃授出之股份，所授出之股份有其限制和約束性
「人民幣」	中國之法定貨幣人民幣
「證券及期貨條例」	香港法例第571章，證券及期貨條例
「股份」	本公司股本中每股面值0.10港元之普通股份
「股東」	股份持有人
「聯交所」或「香港聯交所」	香港聯合交易所有限公司
「%」	百分比

