

香港交易及結算所有限公司及香港聯合交易所有限公司對本公告的內容概不負責，對其準確性或完整性亦不發表任何聲明，並明確表示，概不對因本公告全部或任何部份內容而產生或因依賴該等內容而引致的任何損失承擔任何責任。



# 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)

### 截至2022年12月31日止年度之 全年業績公告

#### 財務業績摘要

- 受到COVID-19疫情反復及原材料成本大幅上升的影響，年內經營環境受到一定的挑戰：
  - 收入上升14.3%至258.03億元人民幣
  - 毛利率雖然下降4.6個百分點至48.4%，淨利率仍保持在15.7%的健康水平，權益持有人應佔淨溢利微升至40.64億元人民幣
  - 實現經營現金淨流入39.14億元人民幣
- 運營資金仍處於健康水平：
  - 平均運營資金總額佔收入比重6.8%
  - 現金循環週期為30天，同比增加10天(其中應付貿易款周轉天數影響5天)
- 董事會建議派發截至2022年12月31日止年度之末期股息每股已發行或於可換股證券轉換後將予發行的本公司普通股股份46.27分人民幣(2021年：45.97分人民幣)。

#### 經營業績摘要

- 經營效率的改善在一定程度上弱化了COVID-19的負面影響。
- 整體零售流水(包括線上及線下)錄得中單位數增長。
- 渠道庫存錄得20%-30%中段增長，主要由於生意規模擴大，公司為抓住生意的持續增長機會，按計劃進行提前佈局。庫存周轉及庫齡結構保持在良好水平。
- 新品線下零售流水錄得中單位數增長。

## 全年業績

李寧有限公司(「本公司」或「李寧公司」)董事會(「董事會」)宣佈，本公司及其附屬公司(統稱「本集團」或「集團」)截至2022年12月31日止年度之經審核綜合業績連同2021年的比較數字如下：

### 綜合資產負債表

|                     |    | 於12月31日           |                   |
|---------------------|----|-------------------|-------------------|
|                     | 附註 | 2022年<br>千元人民幣    | 2021年<br>千元人民幣    |
| <b>資產</b>           |    |                   |                   |
| <b>非流動資產</b>        |    |                   |                   |
| 物業、機器及設備            |    | 3,234,563         | 1,625,887         |
| 使用權資產               |    | 2,022,229         | 1,332,765         |
| 投資性房地產              |    | 1,802,227         | 1,850,045         |
| 土地使用權               |    | 158,781           | 162,579           |
| 無形資產                |    | 217,236           | 187,680           |
| 遞延所得稅資產             |    | 693,402           | 707,575           |
| 其他資產                |    | 287,707           | 775,531           |
| 按權益法入賬之投資           |    | 1,369,403         | 1,267,071         |
| 以公允價值計量且變動計入當期損益的投資 |    | 174,597           | 169,671           |
| 其他應收款項              |    | 268,183           | 188,833           |
| 長期銀行存款              |    | 11,023,296        | 3,335,325         |
|                     |    | <u>11,023,296</u> | <u>3,335,325</u>  |
| <b>非流動資產總額</b>      |    | <u>21,251,624</u> | <u>11,602,962</u> |
| <b>流動資產</b>         |    |                   |                   |
| 存貨                  | 4  | 2,428,040         | 1,772,803         |
| 其他資產－即期部分           |    | 831,578           | 770,628           |
| 應收貿易款項              | 5  | 1,020,346         | 902,857           |
| 其他應收款項－即期部分         |    | 88,419            | 78,744            |
| 受限制之銀行存款            |    | 970               | 1,061             |
| 短期銀行存款              |    | 643,324           | 400,862           |
| 現金及等同現金項目           |    | 7,382,218         | 14,744,899        |
|                     |    | <u>7,382,218</u>  | <u>14,744,899</u> |
| <b>流動資產總額</b>       |    | <u>12,394,895</u> | <u>18,671,854</u> |
| <b>資產總額</b>         |    | <u>33,646,519</u> | <u>30,274,816</u> |

|                 | 附註 | 於12月31日                  |                   |
|-----------------|----|--------------------------|-------------------|
|                 |    | 2022年<br>千元人民幣           | 2021年<br>千元人民幣    |
| <b>權益</b>       |    |                          |                   |
| 本公司權益持有人應佔股本及儲備 |    |                          |                   |
| 普通股             |    | 240,320                  | 238,759           |
| 股份溢價            |    | 11,580,718               | 12,637,277        |
| 就限制性股份獎勵計劃持有之股份 |    | (180,839)                | (37,840)          |
| 其他儲備            |    | 1,792,412                | 1,241,767         |
| 保留溢利            |    | 10,896,819               | 7,021,583         |
|                 |    | <u>24,329,430</u>        | <u>21,101,546</u> |
| 非控制性權益          |    | <u>2,498</u>             | <u>2,561</u>      |
| <b>權益總額</b>     |    | <u><b>24,331,928</b></u> | <u>21,104,107</u> |
| <b>負債</b>       |    |                          |                   |
| <b>非流動負債</b>    |    |                          |                   |
| 應付特許使用費         |    | 15,531                   | 20,996            |
| 租賃負債            |    | 1,473,905                | 956,475           |
| 遞延所得稅負債         |    | 518,731                  | 426,873           |
| 遞延收入            |    | 65,591                   | 62,517            |
|                 |    | <u>2,073,758</u>         | <u>1,466,861</u>  |
| <b>非流動負債總額</b>  |    | <u><b>2,073,758</b></u>  | <u>1,466,861</u>  |
| <b>流動負債</b>     |    |                          |                   |
| 應付貿易款項          | 6  | 1,584,424                | 1,599,282         |
| 合同負債            | 3  | 252,090                  | 345,835           |
| 租賃負債－即期部分       |    | 667,762                  | 366,968           |
| 其他應付款項及應計費用     |    | 3,648,720                | 4,024,662         |
| 應付特許使用費－即期部分    |    | 50,540                   | 50,106            |
| 當期所得稅負債         |    | 1,037,297                | 1,307,776         |
| 衍生金融工具－即期部分     |    | –                        | 9,219             |
|                 |    | <u>7,240,833</u>         | <u>7,703,848</u>  |
| <b>流動負債總額</b>   |    | <u><b>7,240,833</b></u>  | <u>7,703,848</u>  |
| <b>負債總額</b>     |    | <u><b>9,314,591</b></u>  | <u>9,170,709</u>  |
| <b>權益及負債總額</b>  |    | <u><b>33,646,519</b></u> | <u>30,274,816</u> |

## 綜合收益表

|                                    | 附註 | 截至12月31日止年度       |                |
|------------------------------------|----|-------------------|----------------|
|                                    |    | 2022年<br>千元人民幣    | 2021年<br>千元人民幣 |
| 收入                                 | 3  | 25,803,383        | 22,572,281     |
| 銷售成本                               | 7  | (13,318,590)      | (10,603,183)   |
| <b>毛利</b>                          |    | <b>12,484,793</b> | 11,969,098     |
| 銷售及經銷開支                            | 7  | (7,314,303)       | (6,138,077)    |
| 行政開支                               | 7  | (1,113,218)       | (1,110,675)    |
| 金融資產預期信貸虧損撥備轉回－淨額                  |    | 24,321            | 15,682         |
| 其他收入及其他收益－淨額                       | 8  | 805,165           | 400,348        |
| <b>經營溢利</b>                        |    | <b>4,886,758</b>  | 5,136,376      |
| 融資收入                               | 9  | 447,748           | 145,097        |
| 融資開支                               | 9  | (120,561)         | (112,458)      |
| 融資收入－淨額                            | 9  | 327,187           | 32,639         |
| 享有按權益法入帳之投資的溢利份額                   |    | 201,155           | 159,222        |
| <b>除所得稅前溢利</b>                     |    | <b>5,415,100</b>  | 5,328,237      |
| 所得稅開支                              | 10 | (1,351,329)       | (1,317,349)    |
| <b>年內溢利</b>                        |    | <b>4,063,771</b>  | 4,010,888      |
| 由下列各方應佔溢利：                         |    |                   |                |
| 本公司權益持有人                           |    | 4,063,834         | 4,010,881      |
| 非控制性權益                             |    | (63)              | 7              |
|                                    |    | <b>4,063,771</b>  | 4,010,888      |
| 本公司權益持有人應佔年內溢利之每股收益<br>(每股以分人民幣列示) |    |                   |                |
| 每股基本收益                             | 11 | 155.38            | 160.10         |
| 每股攤薄收益                             | 11 | 154.34            | 157.97         |

## 綜合全面收益報表

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

附註：

## 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，此等綜合財務業績以人民幣(「人民幣」)呈報。董事會於2023年3月16日批准刊發此等綜合財務業績。

## 2. 重要會計政策概要

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

### (a) 國際財務報告準則和香港公司條例之合規性

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

### (b) 歷史成本法

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

### (c) 本集團已採納的新訂和經修改的準則

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

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

本集團還選擇提前採納以下修改：

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

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

### (d) 尚未採納的新準則和解釋

某些已頒佈的新會計準則、會計準則的修改及解釋毋須於截至2022年12月31日止的報告期間強制採納，因此本集團未提早採納此等準則、修改和解釋。預計這些準則、修改或解釋在當前或未來報告期內不會對本集團及可預見的未來交易產生重大影響。

### 3. 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：

|           | 截至12月31日止年度       |                   |
|-----------|-------------------|-------------------|
|           | 2022年<br>千元人民幣    | 2021年<br>千元人民幣    |
| 鞋類        | 13,478,630        | 9,505,994         |
| 服裝        | 10,708,594        | 11,823,798        |
| 器材及配件     | 1,616,159         | 1,242,489         |
| <b>總計</b> | <b>25,803,383</b> | <b>22,572,281</b> |

按銷售渠道劃分之收入明細：

|           | 截至12月31日止年度       |                   |
|-----------|-------------------|-------------------|
|           | 2022年<br>千元人民幣    | 2021年<br>千元人民幣    |
| 中國市場      |                   |                   |
| 銷售予特許經銷商  | 12,551,862        | 10,852,750        |
| 直接經營銷售    | 5,330,434         | 5,010,408         |
| 電子商務渠道銷售  | 7,465,297         | 6,412,920         |
| 其他地區      | 455,790           | 296,203           |
| <b>總計</b> | <b>25,803,383</b> | <b>22,572,281</b> |

分地區收入以裝運/交貨目的地為基準。

本集團擁有大量客戶。截至2022年及2021年12月31日止年度內，本集團並無與任何單一外部客戶交易產生之收入達到或超過本集團總收入之10%。

(b) 客戶合同相關負債

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

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

合同負債的重大變化

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

與合同負債有關的已確認收入

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

4. 存貨

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

截至2022年12月31日止年度，確認為開支並計入銷售成本之存貨成本為12,979,293,000元人民幣(2021年：10,340,415,000元人民幣)，包括存貨撥備26,852,000元人民幣(2021年：轉回存貨撥備19,454,000元人民幣)。

## 5. 應收貿易款項

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

應收貿易款項主要以人民幣計價。

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

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

應收貿易款項預期信貸虧損撥備年內變動如下：

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

## 6. 應付貿易款項

應付貿易款項主要以人民幣計價。

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

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

## 7. 按性質列示之開支

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

附註：

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

## 8. 其他收入及其他收益－淨額

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

附註：

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

## 9. 融資收入及開支

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

## 10. 所得稅開支

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

附註：

- (a) 本公司於開曼群島註冊成立。根據開曼群島現時法律，本公司毋須繳付收入、財產、公司、資本收益或其他應繳付之稅款。本公司之附屬公司RealSports Pte Ltd.乃根據英屬處女群島之國際商業公司法成立，獲豁免繳納英屬處女群島所得稅。
- (b) 截至2022年12月31日止年度，除本集團在廣西壯族自治區註冊成立的一間附屬公司享受9%的優惠稅率(2021年：無)外，中國內地企業所得稅撥備乃根據集團內各公司之應課稅收入按25%(2021年：25%)之法定稅率計算。香港利得稅乃根據源自香港之估計應課稅溢利按16.5%之稅率(2021年：16.5%)作出撥備。
- (c) 這主要來自於截至2022年及2021年12月31日止年度本公司中國內地附屬公司對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。

## 11. 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本公司於2016年7月14日採納的限制性股份獎勵計劃(「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，包括發行普通股及可換股證券。此兩次低於市場價的認購價實質上相當於將於轉換時以零對價發行249,000股普通股(2021年12月31日：270,000股普通股)股份(即獎勵因素)，因此在為每股基本收益計算加權平均股數時，該影響已加以考慮。因發行可換股證券產生的以零對價發行的股份已追溯調整，並視同為於2021年初發行的已發行股份。

|   | 2022年            | 2021年            |
|---|------------------|------------------|
| 本公司權益持有人應佔溢利(千元人民幣)                     | <u>4,063,834</u> | <u>4,010,881</u> |
| 視同每股基本收益之加權平均股數及調整<br>相關獎勵因素後的可換股證券(千股) | <u>2,615,354</u> | <u>2,505,199</u> |
| 每股基本收益(分人民幣)                            | <u>155.38</u>    | <u>160.10</u>    |

### 攤薄

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

|   | 2022年            | 2021年            |
|---|------------------|------------------|
| 本公司權益持有人應佔溢利，用於釐定每股攤薄收益(千元人民幣)          | <u>4,063,834</u> | <u>4,010,881</u> |
| 視同每股基本收益之加權平均股數及調整<br>相關獎勵因素後的可換股證券(千股) | <u>2,615,354</u> | <u>2,505,199</u> |
| 限制性股份因素調整(千股)                           | <u>5,545</u>     | <u>9,667</u>     |
| 購股權計劃因素調整(千股)                           | <u>12,181</u>    | <u>24,090</u>    |
| 視同每股攤薄收益之加權平均股數(千股)                     | <u>2,633,080</u> | <u>2,538,956</u> |
| 每股攤薄收益(分人民幣)                            | <u>154.34</u>    | <u>157.97</u>    |

## 12. 股息

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

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

董事會於2023年3月16日建議以股份溢價派發截至2022年12月31日止年度之末期股息每股已發行或於可換股證券轉換後將予發行的本公司普通股股份46.27分人民幣。該末期股息須待本公司股東在2023年6月14日舉行之應屆股東週年大會上通過後，方可作實。此擬派發之股息並未於財務業績列為應付股息，但將列為截至2023年12月31日止年度股份溢價之分配。

## 末期股息

董事會建議派發截至2022年12月31日止年度之末期股息每股已發行或於可換股證券轉換後將予發行的本公司普通股份46.27分人民幣(2021年：45.97分人民幣)。該建議派發之股息須待本公司股東在2023年6月14日舉行之應屆股東週年大會(「股東週年大會」)上通過，方可作實，並將按2023年6月14日之中國人民銀行所報人民幣兌港元的官方基準匯率換算成港元派發。該股息將毋須繳納任何預提稅項。待股東批准後，該建議末期股息將於：

- (i) 2023年6月30日派付予於2023年6月21日登記在本公司股東名冊上之普通股股東；
- (ii) 2023年6月30日派付予於根據本公司於2015年1月9日的上市文件中載列之本公司公開發售發售證券而發行的於2023年6月21日仍尚餘的可換股證券持有人士；及
- (iii) 2023年7月5日(即2023年6月30日後第三個工作日)派付予於根據本公司於2013年3月27日的上市文件中載列之本公司公開發售可換股證券而發行的於2023年6月21日仍尚餘的可換股證券持有人士。

為釋疑慮，任何在末期股息記錄日期(即2023年6月21日)或之前完成、執行及寄存兌換通知的可換股證券將有權享有分派本公司的該等末期股息。有關可換股證券獲派末期股息的計算方法詳情，請參閱本公司日期分別為2013年3月27日及2015年1月9日之上市文件。

本公司並無宣派截至2022年6月30日止六個月的中期股息。

## 暫停辦理股份及可換股證券過戶登記

為釐定有權出席將於2023年6月14日舉行之應屆股東週年大會並於會上投票之本公司股東及符合資格收取在股東週年大會上批准派發之建議末期股息之本公司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) 為釐定有權出席股東週年大會並於會上投票：

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

如欲符合資格出席股東週年大會並於會上投票，所有過戶文件須於2023年6月8日(星期四)下午4時30分前送達本公司之香港股份過戶登記分處香港中央證券登記有限公司，地址為香港灣仔皇后大道東183號合和中心17樓1712-1716室，以辦理過戶登記手續。

(ii) 為釐定符合資格收取在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期限              | 2023年6月19日(星期一)下午4時30分                        |
| 暫停辦理股份及可換股證券過戶登記<br>手續期限 | 2023年6月20日(星期二)至2023年6月21日(星期三)<br>(首尾兩日包括在內) |
| 末期股息記錄日期                 | 2023年6月21日(星期三)                               |

為符合資格收取建議末期股息，所有過戶文件必須於2023年6月19日(星期一)下午4時30分前，送達本公司之香港股份過戶登記分處香港中央證券登記有限公司，地址為香港灣仔皇后大道東183號合和中心17樓1712-1716室，以辦理過戶登記手續。

於上述暫停期間將不會登記任何本公司股份或可換股證券之轉讓。

## 管理層討論與分析

### 財務回顧

本集團截至2022年12月31日止年度之主要經營及財務指標呈列如下：

|                          | 截至12月31日止年度       |               | 變動<br>(%)    |
|--------------------------|-------------------|---------------|--------------|
|                          | 2022年             | 2021年         |              |
| <b>收益表項目</b>             |                   |               |              |
| (除特別註明外，所有金額均以千元人民幣列示)   |                   |               |              |
| 收入(附註1)                  | <b>25,803,383</b> | 22,572,281    | <b>14.3</b>  |
| 毛利                       | <b>12,484,793</b> | 11,969,098    | <b>4.3</b>   |
| 經營利潤                     | <b>4,886,758</b>  | 5,136,376     | <b>(4.9)</b> |
| 息稅前利潤加折舊及攤銷(EBITDA)(附註2) | <b>6,541,707</b>  | 6,436,060     | <b>1.6</b>   |
| 權益持有人應佔溢利(附註3)           | <b>4,063,834</b>  | 4,010,881     | <b>1.3</b>   |
| 每股基本收益(分人民幣)(附註4)        | <b>155.38</b>     | 160.10        | <b>(2.9)</b> |
| <b>主要財務比率</b>            |                   |               |              |
| <b>盈利能力比率</b>            |                   |               |              |
| 毛利率(%)                   | <b>48.4</b>       | 53.0          | <b>(4.6)</b> |
| 經營利潤率(%)                 | <b>18.9</b>       | 22.8          | <b>(3.9)</b> |
| 實際稅率(%)                  | <b>25.0</b>       | 24.7          | <b>0.3</b>   |
| 權益持有人應佔溢利率(%)            | <b>15.7</b>       | 17.8          | <b>(2.1)</b> |
| 權益持有人應佔權益回報率(%) (附註5)    | <b>17.9</b>       | 26.9          | <b>(9.0)</b> |
| <b>開支佔收入比率</b>           |                   |               |              |
| 員工成本開支(%)                | <b>7.7</b>        | 8.0           | <b>(0.3)</b> |
| 廣告及市場推廣開支(%)             | <b>8.8</b>        | 7.9           | <b>0.9</b>   |
| 研究及產品開發開支(%)             | <b>2.1</b>        | 1.8           | <b>0.3</b>   |
|                          | <b>2022年</b>      | <b>2021年</b>  |              |
|                          | <b>12月31日</b>     | <b>12月31日</b> |              |
| <b>資產負債表項目</b>           |                   |               |              |
| (除特別註明外，所有金額均以千元人民幣列示)   |                   |               |              |
| 總資產(附註6)                 | <b>33,646,519</b> | 30,274,816    |              |
| 權益持有人應佔股本及儲備(附註7)        | <b>24,329,430</b> | 21,101,546    |              |
| <b>主要財務比率</b>            |                   |               |              |
| <b>資產效率</b>              |                   |               |              |
| 平均存貨周轉期(天)(附註8)          | <b>58</b>         | 54            |              |
| 平均應收貿易款項周轉期(天)(附註9)      | <b>14</b>         | 13            |              |
| 平均應付貿易款項周轉期(天)(附註10)     | <b>42</b>         | 47            |              |
| <b>資產比率</b>              |                   |               |              |
| 負債對權益比率(%) (附註11)        | <b>38.3</b>       | 43.5          |              |
| 每股資產淨值(分人民幣)(附註12)       | <b>926.23</b>     | 807.85        |              |

附註：

1. 其中，2022年1月1日至9月30日收入為：18,943,193,000元人民幣。
  2. 息稅前利潤加折舊及攤銷(EBITDA)乃按年內溢利撇除所得稅開支、融資收入－淨額、物業、機器及設備折舊、經營租出的投資性房地產的折舊、非經營租出的投資性房地產的折舊、土地使用權及無形資產攤銷及使用權資產折舊之總和計算。
  3. 其中，2022年1月1日至9月30日權益持有人應佔溢利為：3,209,757,000元人民幣。
  4. 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。
  5. 權益持有人應佔權益回報率乃按本公司權益持有人應佔本年溢利除以本年本公司權益持有人應佔股本及儲備之年初及年末平均結餘計算。
  6. 2022年9月30日總資產為：34,197,824,000元人民幣。
  7. 2022年9月30日權益持有人應佔股本及儲備為：23,278,850,000元人民幣。
  8. 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。
  9. 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。
  10. 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。
  11. 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。
  12. 每股資產淨值乃按年末資產淨值除以已發行股份數減就限制性股份獎勵計劃持有之股份數計算。
- \* 本集團提供的上述指標未必與其他發行人具相同名稱的指標計量方法相一致。
- \*\* 本集團使用上述非公認會計準則財務指標例如息稅前利潤加折舊及攤銷，權益持有人應佔溢利率，權益持有人應佔權益回報率，費用(員工成本開支／廣告及市場推廣開支／研究及產品開發開支)佔收入比率，平均存貨／應收貿易款項／應付貿易款項周轉天數，負債對權益比率和每股資產淨值之理由在於本集團所在行業之同類公司使用上述通用指標作為衡量經營業績的補充計量方法，並被投資者廣泛使用以衡量同類公司的經營業績。

## 收入

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

### 按產品種類劃分之收入明細

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

### 各銷售渠道佔收入之百分比

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

## 按地區劃分之收入明細

|           | 附註 | 截至12月31日止年度       |              |                   |              | 收入變動<br>(%) |
|-----------|----|-------------------|--------------|-------------------|--------------|-------------|
|           |    | 2022年<br>千元人民幣    | 佔收入之<br>百分比  | 2021年<br>千元人民幣    | 佔收入之<br>百分比  |             |
| 中國市場      |    |                   |              |                   |              |             |
| 北部        | 2  | 11,987,993        | 46.4         | 10,939,495        | 48.5         | 9.6         |
| 南部        | 3  | 13,359,600        | 51.8         | 11,336,583        | 50.2         | 17.8        |
| 國際市場      |    | 455,790           | 1.8          | 296,203           | 1.3          | 53.9        |
| <b>總計</b> |    | <b>25,803,383</b> | <b>100.0</b> | <b>22,572,281</b> | <b>100.0</b> | <b>14.3</b> |

### 附註：

- 2021年，為提升運營效率，集團對銷售系統及相關組織結構進行規劃和調整，將原南部、華南部區域合併為南部區域。
- 北部包括以下省份、直轄市及自治區：北京、天津、山西、山東、河北、內蒙古、河南、黑龍江、吉林、遼寧、陝西、甘肅、寧夏、新疆及青海。
- 南部包括以下省份、直轄市、自治區及特別行政區：雲南、貴州、四川、江西、重慶、西藏、上海、浙江、江蘇、湖南、湖北、安徽、廣東、廣西、福建、海南、澳門及香港。

### 銷售成本及毛利

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

### 銷售及經銷開支

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

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

## 行政開支

本集團截至2022年12月31日止年度之整體行政開支為1,113,218,000元人民幣(2021年：1,110,675,000元人民幣)，佔本集團總收入4.3%(2021年：4.9%)，同比下降了0.6個百分點。行政開支主要包括員工成本、管理諮詢開支、辦公室租金、折舊及攤銷、技術開發費、稅金以及其他日常開支。本年集團繼續加強對日常費用的有效管理，全面提升運營管理效率，使得收入增長的同時，行政開支佔收入比有所下降。

## 享有按權益法入帳之投資的溢利份額

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

## 息稅前利潤加折舊及攤銷(EBITDA)

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

息稅前利潤加折舊及攤銷與年內溢利之調節項如下：

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

## 融資收入－淨額

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

## 所得稅開支

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

## 綜合盈利指標

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

## 存貨撥備

本集團2022年之存貨撥備政策與2021年相同。本集團存貨核算按成本與可變現淨值較低者入帳。若可變現淨值低於成本，本集團即按其差額計提存貨撥備。本集團認為，上述政策可保證本集團存貨撥備之合理計提。

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

## 預期信貸虧損撥備

本集團2022年之呆帳撥備政策與2021年相同。對於不含重大融資成分的應收貿易款項，按照整個存續期內預期信貸虧損的金額計量預期信貸虧損撥備。對於其他應收款項，根據其信用風險自初始確認後是否顯著增加，按照12個月的預期信貸虧損或整個存續期內的預期信貸虧損的金額計量預期信貸虧損撥備。

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

## 資金流動性及財政資源

本集團截至2022年12月31日止年度之經營活動產生之現金淨額為3,913,604,000元人民幣(2021年：6,525,335,000元人民幣)。於2022年12月31日之現金及等同現金項目(包括銀行現金及手頭現金，以及原到期日不超過三個月的定期存款)為7,382,218,000元人民幣，較2021年12月31日淨減少7,362,681,000元人民幣。加回被記錄在銀行定期存款中的金額，現金餘額為19,048,838,000元人民幣，較2021年12月31日淨增加567,752,000元人民幣。該增加由以下各項組成：

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

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

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

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

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

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

於2022年12月31日，本集團之信貸額度為4,100,000,000元人民幣，並無未償還借貸。

年內，本集團並無利用掉期安排對沖利率風險。

### 外匯風險

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

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

### 資產抵押

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

### 或然負債

於2022年12月31日，本集團並無任何重大或然負債。

## 業務回顧

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

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

### 二零二二年第四季度最新運營情況

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

截至2022年12月31日止第四季度，李寧銷售點(不包括李寧YOUNG)於整個平台之零售流水按年錄得10%-20%低段下降。就渠道而言，線下渠道(包括零售及批發)錄得10%-20%高段下降，其中零售渠道錄得10%-20%中段下降，和批發渠道錄得20%-30%低段下降；電子商務虛擬店舖業務錄得中單位數增長。

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

## 聚焦「單品牌、多品類、多渠道」策略，持續打磨李寧式體驗價值

### 持續完善專業產品矩陣，以科技驅動品牌核心競爭力

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

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

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

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

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

- 韋德系列持續進化，在原有的風格上進一步提升專業性能，將潮流文化與籃球實戰性能相結合，打造獨有的球鞋文化。年內，韋德系列推出全新一代「韋德之道10」，這一代更加專注於籃球運動本身，實戰性能全面提升，同時「韋德之道10」首發為韋德系列經典的晨曦配色，在年輕消費者中掀起了晨曦配色的熱潮，延續韋德系列獨有的運動鞋文化；「全城10V2」在「全城10」的基礎上提升實戰性能，給消費者帶來不一樣的運動體驗，並且持續帶來晨曦等經典故事配色，使全城系列銷量表現優異。

- 街頭籃球系列「BADFIVE」繼續強化街頭和潮流屬性，通過與服裝整合的城市主題故事包，在消費者心中樹立起年輕、潮流、時尚品牌形象；而反伍系列的籃球鞋在性能方面也得到了消費者的認可，下半年推出了「新秀Rookie II」的城市聯名版本，採用了全新的工藝設計，豐富了鞋面的結構，結合了城市文化和籃球元素，打造李寧專屬的籃球文化；年內，首次推出城市限定系列「問鼎中原」與「得閒飲茶」，而「長安少年」與「惟楚有材」兩大成熟IP的聯動為未來城市系列的方向奠定基礎。
- 運動生活持續主推中國文化，年內推出「日進斗金」、「天工開悟」、「妙筆生花」等主題產品系列，通過具有特色的產品，吸引消費者。下半年參與了「天才媽媽」公益項目，通過與中國婦女發展基金會合作，助力挽救非物質文化遺產羌繡的傳統工藝，與四川西北部的少數民族女性合作，將羌繡作品用在合作產品上，助力非物質文化遺產宣傳。

### **聚焦專業與時尚品類特性，全面推進多元化營銷資源佈局**

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

- 李寧籃球持續通過品牌和產品營銷提升影響力，吸引消費者；年內，公司與中國中學生體育協會達成籃球戰略合作，展開中國中小學生校園籃球賽事十年戰略合作，李寧品牌將作為中國初中籃球聯賽及中國中學生籃球錦標賽初中組別的戰略合作夥伴及唯一指定運動裝備贊助商，並與中國中學生籃球隊合作，為青少年球員及教練員提供專業的籃球運動裝備。同時，李寧品牌也將成為中國小學生籃球聯賽獨家運營推廣商與唯一運動裝備贊助商。
- 跑步方面，以「忍不住想跑」為傳播主題，針對「超輕19」展開全年長週期的推廣計劃。通過多維度專業內容深耕「超輕」系列的產品力，同時結合終端門店舉行立旗挑戰活動，引領首輪口碑積累；同時，與全國數百個跑團合作，直接覆蓋核心跑者人群，實現「超輕19」跑鞋的規模體驗和口碑擴散。除專業圈層深耕之外，聚焦小紅書和得物兩大種草平台，精準觸達年輕人群，有效促進銷售

轉化。此外，針對棉花糖、元氣和冰淇淋等配色，配合上市節奏進行快速營銷，不斷為超輕跑鞋創造新聲音，讓消費者保持新鮮感，憑藉故事性配色與輕運動輕穿搭等內容，成功實現破圈傳播。

- 羽毛球方面，李寧羽毛球市場營銷堅持以專業性為核心，持續以「羽你更合拍」做為品類傳播主題，以羽毛球微博、微信公眾號、抖音、微信視頻號等自媒體為傳播源陣地，同步推廣至合作渠道、垂直平台、行業媒體、大眾渠道等，持續提升消費者認知；圍繞贊助資源、國際重點賽事、品牌活動等進行宣傳和產品上市推廣，整合媒體平台，並積極打造爆款產品。年內，李寧羽毛球簽約明星運動員世青賽兼青奧會女單冠軍吳堇溦，持續擴大李寧羽毛球贊助資源梯隊，並讓簽約運動員為「雷霆90」、「刀鋒PRO」和「雲霆」等最新產品背書，聚焦行業關注。
- 女子健身方面，以快速打開市場認知、夯實李寧女子專業運動形象為目標，制定了以「揉柔褲」和「翹俏褲」為核心的爆款營銷策略，推出以「讓你的俏更翹」為主題的產品推廣活動，以運動屬性最大化呈現產品對女性身材的優化功能，同時通過與潮流運動社群和KOL的合作，精準觸達目標消費者，建立產品和品牌認知；相繼開設官方微博、小紅書及微信小程序官方賬號，重點針對小紅書平台強種草特點持續推出產品上市推文、科技解讀、達人種草、穿搭指南和線下活動等內容，並借助代言人鍾楚曦、簽約街舞藝人王潤、合作藝人及KOL的影響力進行傳播，建立與女性消費者直接溝通的平台，為李寧女子社群提供更專業的資訊和活動指南，增強用戶對品牌的認可度及黏性，提升李寧女子健身的品牌力，從而進一步帶動產品銷售。
- 運動生活方面，持續推進「日進斗金」系列，深化其背後的文化內涵，「日進斗金」承載著中國人新年儀式感背後的珍貴情感，包含了人與人之間一切美好祝願，從而引發消費者情感共鳴。依託產品設計靈感，簽約街舞藝人黃灝，推出一系列有態度的視頻，以「一支舞」演繹詮釋壯族文化的靈動與壯美；邀請壯族非物質文化遺產傳人參與主題活動，強化消費者對中國文化系列的理解和對產品故事的體驗。緊抓女子產品核心競爭力，聚焦女性用戶集中度高的的小紅書，進行矩陣式內容投放，推動產品種草；借助跨界合作品牌優勢、娛樂營銷資源、媒體影響力等提升女子產品話題度和傳播力。

## 聚焦渠道拓展與優化，加速優質渠道佈局，落地全新渠道形象

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

年內，公司在店舖視覺形象方面持續升級，開發落地全新九代形象，同時主力推進八代形象店建設，截至2022年12月31日，八代店形象店舖佔比已達60%，同時清理六代等老舊形象店舖；開設全新店型一籃球主場店及超級奧特萊斯店，同時匹配全新店舖形象。截至2022年12月31日，已開設5家籃球主場店及2家超級奧特萊斯店。

截至2022年12月31日，李寧牌(包含李寧核心品牌及李寧YOUNG)常規店、旗艦店、中國李寧時尚店、工廠店、多品牌集合店的銷售點數量為7,603家，較2021年12月31日淨增466個；經銷商52家(包括中國李寧時尚店渠道)，較2021年12月31日淨減13家。以下是截至2022年12月31日的銷售點數量細分：

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

### 李寧牌按地區劃分銷售點數量

| 大區      | 2022年12月31日  |              |              | 2021年12月31日  |              |              | 變動          |
|---------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|-------------|
|         | 李寧核心品牌       | 李寧YOUNG      | 總計           | 李寧核心品牌       | 李寧YOUNG      | 總計           |             |
| 北部(附註1) | 3,184        | 786          | 3,970        | 3,034        | 756          | 3,790        | 4.7%        |
| 南部(附註2) | 3,111        | 522          | 3,633        | 2,901        | 446          | 3,347        | 8.5%        |
| 總計      | <u>6,295</u> | <u>1,308</u> | <u>7,603</u> | <u>5,935</u> | <u>1,202</u> | <u>7,137</u> | <u>6.5%</u> |

附註：

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

## 強化商品管理體制，優化整體庫存管理，加強專業品類聚焦

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

- 持續推進商品規劃，優化商品計劃、促銷推廣計劃和賣場計劃三者協同的工作機制，提高銷售管理的精準度，實現核心商品的效率最大化；針對重點故事包，嚴格落實銷售計劃和促銷推廣計劃；同時，通過擴大賣場商品陳列提升促銷物料的展示，強化與消費者的店內溝通，提升店內形象並強化終端標準化；擴大核心商品的訂單深度，控制商品寬度，實現核心商品聚焦。
- 基於年度生意和庫存管理目標，建立月度庫存目標管理機制，並以周為單位分析庫存健康度，識別庫存風險，制定並實施庫存管理對策。同時，結合季度及年度庫齡結構目標，加速舊品消化；由於受疫情等外部不確定性的影響，門店客流大幅減少，對庫存的精細化管理提出更高要求，除了嚴格落實每週庫存監察及管理外，還以全年維度進行庫存節奏管控，實現庫銷比和庫齡結構的整體合理。
- 持續聚焦功能性產品研發，以專業跑步和專業籃球為核心，擴大核心科技平台「李寧䟽」的商品矩陣，並提升專業商品的深度，防止缺色斷碼，確保充足的庫存滿足消費者需求，避免損失生意機會；集中陳列搭載核心科技平台的商品矩陣，強化店舖的促銷推廣，進行專業商品鞋服整合穿搭的陳列展示和推廣，以凸顯商品的專業運動屬性，提升顧客的運動體驗；以跑鞋「超輕19」為例，通過打通電商和線下實體門店的庫存，進行營銷和銷售聯動，適時動態管理商品進銷存，對銷售表現優異的商品追加下單防止缺貨，最終實現銷量同比「超輕18」大幅增長，創造了單款鞋商品的銷售新記錄。

## 構建單店運營模式，助推零售運營標準落地

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

- 年內，通過示範店精細化打磨大店經營模式，在銷售計劃的落地、店舖經營績效指標的改善、大店運營模式的搭建、「百店百萬項目」的資源整合四個方面持續發力，在終端推進更多的業務嘗試，同時進一步強化門店日常管理，包括門店的組織結構、店舖運營標準、新零售業務管理、高峰期運營管理等，構建了大店管理的基本指標和模型，並在執行中實施驗證。
- 2022年上半年，基於《李寧零售終端運營手冊》，完成終端全員對手冊的學習和考核；下半年，推進並落實運營標準的內部監察體制，通過核心門店全覆蓋的監察和反饋，建立終端團隊「學習標準、重視標準和嚴格執行標準」的氛圍。同時，完成《李寧零售終端運營手冊》第二版的編製，為2023年的零售業務標準化體系建設奠定基礎。
- 強化零售生意包管理，整合各總部職能下發至終端的業務指引，建立信息下達與反饋確認的閉環管理機制，實現信息收發的雙向統一管理。未來，將結合零售運營平台每週對業務執行率和合格率的跟進及反饋，進一步提高生意包的質量與執行效率，持續賦能生意。
- 基於未來三年終端業務發展需要，強化零售人才的內部培養，2022年在可持續發展的人才體系中不斷深耕，圍繞終端人才能力模型，嚴格落實終端帶教機制，實踐人才培養計劃，並建立可持續的人才發展環境，打造零售轉型的生力軍。
- 全面重塑新零售業務管理模型和方法，通過優化總部賦能終端新零售業務的業務體系和溝通機制，實現終端團隊與消費者溝通的規範化和標準化，實現終端門店的銷售機會最大化。

## 持續完善物流網絡質量，推進物流信息化建設

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

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

## 圍繞電商核心戰略，保持高效經營效率，建立品牌核心競爭力

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

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

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

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

### **持續優化供應商矩陣，建立穩定的供應資源佈局，打造行業領先柔性供應體系**

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

- 研發創新科技驅動生意增長，逐步擴大科技平台使用範圍，提升功能性產品的生意佔比，為專業運動板塊提供行業尖端水準的功能性材料；重點發力具有科技屬性的專業運動產品的創新、研發和應用，持續專注於跑步、籃球、健身、室內運動及女子運動五大核心領域，加強與優質供應資源及專業研究機構合作，對核心材料進行升級，為專業運動和休閒場景的消費者提供更全面的運動體驗；同時，加大專業產品環境友好產品的應用，助力品牌專業化佔比提升並將環境與社會責任落實體現到產品端。
- 重點提升供應商的競爭力，推動多家供應商同步開發，同步量產，展開供應商間良性的實力比拼，促進供應商能力提升的主動性，引導供應鏈合作環境積極向上的氛圍；年內，公司持續推動供應商和品牌之間的數字化建設，擴大信息共用平台中各業務部門對接範疇，應用範圍增至生產部、成本部、品質管制中心等，有效提升生產效率和信息準確性；未來，將持續專注於供應商優勝劣汰機制的培育，重點關注與考核工廠的技術能力，將開發成果量化及數字化，優化供應商的產線矩陣；完善落地全鏈路品質管理體系，前置產品品質控制，推動工廠品控體系提升，加強生產過程中的控制，進一步提升供應商質素和效率。建立工廠品質體系，推動和輔助工廠品質體系

的有效運行，建立和加強流程的規範化；對品質目標提出更高的要求，持續追求產品「零缺陷」，設定了「品質、品相、品味」三品一體的品質標準，除了滿足產品上市標準，更制定了符合消費者體驗與態度的更高標準；將產品品質、責任與管理貫穿到各個職能部門，推行全面的品質管制，確保供應商生產效率和精準度。

- 持續優化供應商資源，進一步集中產能於主力供應商，淘汰低效供應商，產品分配與工廠能力更匹配，同時升級材料與生產工藝，並加強資源共用，有效控制規模採購成本上漲，進而提升商品性價比；加速推進規模化以及落實由「被動生產」到「主動生產」的轉變，配合產品優化以控制生產成本；強化數字化系統，優化生產流程，提升數字化分析對快速決策的幫助。
- 繼續加強供應鏈的企業社會責任建設，禁止供應商在運營過程中出現強迫勞動並採取積極措施消除供應鏈中的強迫勞動風險。公司將加大對供應鏈是否存在強迫勞動行為的盡職調查，通過問卷和內外部審計等方式每年評估供應商履行包括反強迫勞動在內的企業社會責任情況。對於任何出現強迫勞動的供應商，公司採取零容忍的態度，有權終止雙方合作關係，或者停止供應商引入流程，直至相關整改完成並得到公司確認。

## 新業務發展

### 李寧YOUNG

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

- 產品方面，持續提升專業運動品類佔比，重點佈局三大運動品類包括籃球、跑步、足球，建立針對青少年的運動科技平台和產品矩陣，擴大科技平台在兒童運動產品上的應用，年內推出「超輕19」青少版、「全城10」等搭載「李寧韜」科技的專業產品，打造專業運動青少年品牌；透過面料科技升級、建立版型特徵及與權威機構合作，強化專業產品科技屬性；優化校園產品佈局，提高產品科技賣點，提升終端消費體驗。
- 渠道方面，持續提升高層級市場店舖佔比，完善店舖規劃，對低效店舖進行資源整合；加大直營業務渠道開發力度，整合經銷商資源及優化渠道結構。落實渠道發展策略，發力高層級市場，同時關注奧特萊斯體系，高層級市場渠道佔比有所提升，進一步優化渠道結構；加速推動高效店及榜樣店建設，以提升店效為業務重點，完善數字化體系，提升終端店舖管理能力。

- 營銷方面，併入專業運動市場部門，重新規劃和明確市場職能，打通從專業運動資源到品牌營銷再到店鋪轉化的營銷全鏈路；加強官方贊助和合作，與集團馬拉松賽事和體操學院合作開發品牌宣傳及互動活動，又持續與國家圖書館、華蒙星、長隆等兒童運動健康相關的外部資源共同宣傳，為專業運動的童裝品牌提供強有力的背書；逐步構建店鋪會員營銷體系，從終端店鋪出發，為未來做好會員營銷奠定基礎。

截至2022年12月31日，李寧YOUNG業務已覆蓋31個省份、直轄市和自治區，共有店鋪1,308間。未來，我們將繼續深入發展童裝業務，依託李寧品牌，強化童裝品牌推廣，聚焦產品，提升產品核心科技與設計，深耕市場需求及品類規劃，在渠道拓展、零售運營、供應鏈資源等方面持續佈局，推動李寧YOUNG成為中國兒童首選的專業運動童裝品牌。

## 人力資源

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

- 組織發展方面，結合以消費者為中心的戰略方針，針對商品全鏈路流程進行梳理和再造，並通過建立風控組織的模式推動集團整體流程自動化改造及優化；同時，通過調整中國李寧、李寧1990等品牌業務架構管控模式，促進零售單元與創新業務融合發展。
- 人才管理方面，繼續承持少數精銳原則，從外部招聘和內部發展兩方面持續發力，紮實提升內部人才密度，確保核心關鍵人才的引入及梯隊建設，打造總部和零售人才培養體系，對高潛力績優的管理人才進行體系化培養，不斷充實組織人才供應鏈儲備。堅持年輕人才識別，通過重點資源傾斜等方式促進組織人才年輕化。
- 薪酬績效管理方面，在提高人力資源效率的前提下，通過優化職級薪酬結構體系，提高一線員工和高績效員工的薪酬競爭力；同時在績效層面，強化業績結果及過程數據指標牽引，重視組織能力效率評價，用高激勵鼓勵團隊勇於挑戰高目標。

- 文化與員工關係方面，不斷強化基於核心價值觀的員工行為準則，通過組織各類榮譽激勵項目，營造良好的企業文化氛圍，增強員工榮譽感和使命感，並持續優化員工福利體系，提升員工滿意度和敬業度。在各地疫情較為嚴重時，為員工提供防疫物資、組織開展疫情專項的心理健康培訓、運動相關的體能康復體驗活動以及身體健康相關的緊急救援培訓，進一步提升員工的健康意識、幫助員工掌握必備的職業健康防護與心理疏導方法。同時，公司持續改善員工意見反饋溝通機制，讓員工及時高效的提出建議、表達訴求和反饋意見。此外，重視勞工權益保護教育，加強全員反強迫勞動合規培訓，持續提升企業社會責任。

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

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

## 前景展望

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

- 產品方面，我們將繼續於產品功能研發與科技創新方面深耕發力，為消費者帶來更具專業性、功能性，並且融合時尚元素的運動產品，更好地詮釋運動潮流文化，為消費者提供多元化的消費體驗，擴大品牌影響力；
- 渠道發展方面，我們持續聚焦渠道拓展與優化，加速佈局購物中心渠道，推動旗艦店等高效大店落地，發展多元化渠道網絡，實現全渠道協同運作，進一步提升渠道效率；
- 零售運營和供應鏈方面，我們將持續提升產品與消費體驗，完善零售運營標準體系及內部監察體制，推進零售模式的蛻變；進一步整合與優化供應鏈體系，加強自有供應鏈管理以及對研發技術知識的應用能力；
- 營銷方面，我們將借助大數據及資訊科技，以數字化技術強化營銷佈局，觸及更廣泛、更多層次的消費者群體。以消費者需求為基礎，配合多元化營銷手段，增加產品吸引力及提升品牌關注度；

- 新業務方面，我們將持續著重提高單店盈利能力及店效表現，靈活善用資源，拓展潛在商機及挖掘市場潛力，以帶動公司業務持續成長。

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

## 購買、出售或贖回本公司股份

於截至2022年12月31日止年度內，本公司概無贖回其任何股份。除由限制性股份獎勵計劃受託人根據信託契約以及限制性股份獎勵計劃的規則購買股份外，本公司或其任何附屬公司概無於年內購買或出售任何本公司股份。

## 企業管治

本公司致力秉持高水平的企業管治，不斷檢討並提高其企業管治常規，讓本公司緊貼企業管治水平，因應其業務需要及時有效地作出調節。於截至2022年12月31日止年度內，本公司一直遵守於香港聯合交易所有限公司證券上市規則（「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。

根據企業管治守則守則條文第C.2.1條，上市發行人的主席與行政總裁的角色應有區分並不應由一人同時擔任。於2022年，執行主席兼聯席行政總裁（「聯席行政總裁」）李寧先生及執行董事兼聯席行政總裁高坂武史先生共同履行本公司行政總裁的職責。由於年內主席及行政總裁的職位同時均由李寧先生擔任，因此有關職位並無分開。儘管如此，董事會認為，鑑於李寧先生熟悉本集團的業務運營和管理，由李寧先生出任執行主席兼聯席行政總裁能為本集團提供穩健一致之領導，並尤其有利於本集團規劃及執行業務策略。董事會亦相信，李寧先生和高坂武史先生能在履行聯席行政總裁的角色時互補，且產生協同效應，整體對本公司及其股東有利。

有關本公司企業管治常規的詳情刊載於本公司2022年年報內所載的《企業管治報告》。

## 審核委員會

本公司審核委員會(其三位成員均為本公司獨立非執行董事)已審閱本集團採納的會計原則及慣例，並已檢討核數、內部監控及財務報告事宜，包括審閱截至2022年12月31日止年度的全年業績。

## 股東週年大會

本公司將於2023年6月14日(星期三)上午11時正召開股東週年大會。

股東週年大會之通告將於2023年4月18日或前後隨本公司2022年年報一併寄發予本公司股東，並刊登在本公司網站<http://ir.lining.com>以及香港聯合交易所有限公司「披露易」網站[www.hkexnews.hk](http://www.hkexnews.hk)。

承董事會命  
李寧有限公司  
執行主席兼  
聯席行政總裁  
李寧

香港，2023年3月16日

於本公告日期，本公司的執行董事為李寧先生、高坂武史先生和李麒麟先生；本公司的獨立非執行董事為顧福身先生、王亞非女士、陳振彬博士和王雅娟女士。