

香港交易及結算所有限公司和香港聯合交易所有限公司對本公告之內容概不負責，對其準確性或完整性亦不發表任何聲明，並明確表示，概不對因本公告之全部或任何部分內容所產生或因依賴該等內容而引致之任何損失承擔任何責任。



## **ANTA Sports Products Limited**

### **安踏體育用品有限公司**

(於開曼群島註冊成立的有限公司)

(股份代號：2020)

### **二零二二年年度業績公告**

安踏體育用品有限公司(「本公司」)董事會(「董事會」)欣然宣佈本公司及其附屬公司(合稱「本集團」)截至二零二二年十二月三十一日止年度的經審核業績。本公告列載本公司《二零二二年年報》及《環境、社會及管治報告2022》全文，並符合《香港聯合交易所有限公司證券上市規則》中有關年度業績初步公告附載資料的要求。本公司《二零二二年年報》及《環境、社會及管治報告2022》將於二零二三年三月下旬登載於香港交易及結算所有限公司的披露易網站 [www.hkexnews.hk](http://www.hkexnews.hk) 及本公司的網站 [ir.anta.com](http://ir.anta.com) 予公眾閱覽。

#### **業績批准**

截至二零二二年十二月三十一日止年度之業績經已由本公司審核委員會審閱及經董事會批准。本公司綜合財務報表已由本公司核數師畢馬威會計師事務所按照香港會計師公會頒佈的《香港審計準則》進行審計，核數師並已發出無保留意見，而其發出之獨立核數師報告載於《二零二二年年報》內。



**安踏體育用品有限公司**

於開曼群島註冊成立的有限公司

股份代號：2020

**二零二二年 年報**



## 使命

將「超越自我」的  
體育精神融入  
每個人的生活

## 願景

成為世界領先的  
多品牌體育用品集團

## 核心價值

- 消費者導向
- 專注務實
- 超越創新
- 尊重包容
- 誠信感恩

## 目錄

2	公司簡介
3	公司資料
4	2022榮譽及獎項
8	財務概況
9	業績摘要
10	五年財務概覽
12	2022里程碑
16	主席報告書
20	我們的業務模式
	管理層討論與分析
22	— 市場回顧
26	— 業務回顧
46	— 財務回顧
56	— 展望
60	投資者訊息
61	董事會報告
77	企業管治報告
132	董事、公司秘書及高級管理人員
135	獨立核數師報告
139	綜合損益及其他全面收益表
140	綜合財務狀況表
141	綜合權益變動表
142	綜合現金流量表
143	財務報表附註
186	主要會計政策
202	主要附屬公司
213	詞彙



## 公司簡介

安踏始創於一九九一年，而安踏體育用品有限公司（股份代號：2020.HK）在二零零七年於香港交易所主板上市，是著名的全球體育用品公司。多年來，安踏體育主要從事設計、研發、製造、營銷及銷售體育用品，向中國消費者提供專業的體育用品，包括運動鞋、服裝及配飾。透過多元化的品牌組合，包括安踏、FILA、DESCENTE 及 KOLON SPORT，以及組成投資者財團於二零一九年成功收購國際運動品牌集團 Amer Sports，擁有國際認可品牌包括 Arc'teryx、Salomon、Wilson、Peak Performance 及 Atomic 等。

安踏體育旨在發掘大眾及高端體育用品市場的潛力。



## 公司資料

### 董事會

#### 執行董事

丁世忠(主席)  
丁世家(副主席)  
賴世賢(聯席首席執行官)  
吳永華(聯席首席執行官)  
鄭捷  
畢明偉(首席財務官)

#### 獨立非執行董事

姚建華(太平紳士)  
賴顯榮  
王佳茜  
夏蓮

#### 公司秘書

謝建聰

### 董事會轄下委員會

#### 審核委員會

姚建華(委員會主席)  
賴顯榮  
王佳茜  
夏蓮

#### 薪酬委員會

賴顯榮(委員會主席)  
王佳茜  
夏蓮  
丁世忠

#### 提名委員會

賴顯榮(委員會主席)  
姚建華  
賴世賢

#### 風險管理委員會

姚建華(委員會主席)  
王佳茜  
夏蓮  
賴世賢

### 可持續發展委員會

賴世賢(委員會主席)  
姚建華  
賴顯榮  
王佳茜  
夏蓮  
吳永華  
鄭捷  
姚偉雄\*

### 授權代表

賴世賢  
謝建聰

### 註冊辦事處

開曼群島辦事處  
Cricket Square, Hutchins Drive,  
P.O. Box 2681, Grand Cayman  
KY1-1111, Cayman Islands

### 中國香港主要營業地點

中國香港辦事處  
中國香港九龍九龍灣宏泰道23號  
Manhattan Place 16樓

### 中國大陸主要辦事處

晉江辦事處  
中國福建省晉江市  
池店鎮東山工業區  
郵編：362212

### 廈門辦事處

中國福建省廈門市  
觀音山嘉義路99號  
郵編：361008

### 股份過戶登記處

開曼群島總處  
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

### 中國香港分處

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

### 法律顧問

摩根路易斯律師事務所

### 核數師

畢馬威會計師事務所  
執業會計師  
根據《會計及財務匯報局條例》註冊的  
公眾利益實體核數師

### 風險管理及內部監控審閱顧問

畢馬威企業諮詢(中國)有限公司

### 主要往來銀行

中國銀行(香港)有限公司  
中國工商銀行股份有限公司  
興業銀行股份有限公司  
招商銀行股份有限公司  
渣打銀行

\* 非董事會成員

## 2022 榮譽及獎項



1

### 董事會主席兼執行董事 丁世忠先生：

- 1 香港投資者關係協會  
「最佳投資者關係主席／行政總裁（大市值公司）」

### 執行董事兼聯席首席執行官 賴世賢先生：

- 2 香港投資者關係協會  
「最佳投資者關係首席財務官（大市值公司）」  
(賴世賢先生曾任本公司首席財務官)

### 安踏：

- 3 Brand Finance 「2022年全球最具價值50大服飾品牌」  
畢馬威「第二屆新國貨50榜單」  
凱度「2022 BrandZ™最具價值中國品牌100強」



- 6
- 7
- 8
- 9
- 10

**安踏體育：**

- 4 香港投資者關係協會「最佳投資者關係公司（大市值公司）」
- 5 華富卓越投資者關係大獎「2021年華富卓越投資者關係大獎－香港指數成份股（恆生指數）類別」
- 6 華富卓越投資者關係大獎「2021年華富卓越投資者關係大獎－可持續發展類別－金獎」
- 7 亞太經合組織「可持續中國產業發展行動2022年度產業案例」
- 8 怡安中國「2022年中國最佳ESG僱主」

**二零二一年年報：**

- 9 香港投資者關係協會「最佳年報」

**我們的投資者關係部：**

- 10 香港投資者關係協會「最佳投資者關係團隊（大市值公司）」
- 二零二二年大中華地區《投資者關係雜誌》「最佳投資者關係網站」



彭于晏  
著名男演員



收益

+8.8%

至人民幣

537億元

# 財務概況

截至十二月三十一日止年度	二零二二年 (人民幣百萬元)	二零二一年 (人民幣百萬元)	變幅 (%)
收益	53,651	49,328	↑ 8.8
安踏	27,723	24,012	↑ 15.5
FILA	21,523	21,822	↓ 1.4
所有其他品牌	4,405	3,494	↑ 26.1
毛利	32,318	30,404	↑ 6.3
安踏	14,872	12,528	↑ 18.7
FILA	14,283	15,394	↓ 7.2
所有其他品牌	3,163	2,482	↑ 27.4
經營溢利	11,230	10,989	↑ 2.2
安踏	5,925	5,145	↑ 15.2
FILA	4,301	5,339	↓ 19.4
所有其他品牌	907	644	↑ 40.8
年內溢利	8,245	8,219	↑ 0.3
股東應佔溢利			
— 不包括分佔合營公司溢利/虧損影響	7,562	7,801	↓ 3.1
— 包括分佔合營公司溢利/虧損影響	7,590	7,720	↓ 1.7
自由現金流入	10,415	10,369	↑ 0.4
	(人民幣元)	(人民幣元)	(%)
每股盈利			
— 基本	2.82	2.87	↓ 1.7
— 攤薄	2.76	2.81	↓ 1.8
	(港幣分)	(港幣分)	(%)
每股股息			
— 普通中期	62	60	
— 普通末期	72	68	
— 特別中期	-	30	
	134	158	↓ 15.2
	(百分比)	(百分比)	(百分點)
毛利率	60.2	61.6	↓ 1.4
安踏	53.6	52.2	↑ 1.4
FILA	66.4	70.5	↓ 4.1
所有其他品牌	71.8	71.0	↑ 0.8
經營溢利率	20.9	22.3	↓ 1.4
安踏	21.4	21.4	-
FILA	20.0	24.5	↓ 4.5
所有其他品牌	20.6	18.4	↑ 2.2
淨溢利率	15.4	16.7	↓ 1.3
股東應佔溢利率			
— 不包括分佔合營公司溢利/虧損影響	14.1	15.8	↓ 1.7
— 包括分佔合營公司溢利/虧損影響	14.1	15.7	↓ 1.6
實際稅率 <sup>(1)</sup>	27.5	26.7	↑ 0.8
廣告及宣傳開支比率(佔收益百分比)	10.3	12.4	↓ 2.1
員工成本比率(佔收益百分比)	15.1	13.5	↑ 1.6
研發活動成本比率(佔收益百分比)	2.4	2.3	↑ 0.1

於十二月三十一日	二零二二年 (人民幣元)	二零二一年 (人民幣元)	變幅 (%)
每股股東權益	12.68	10.70	↑ 18.5
	(百分比)	(百分比)	(百分點)
負債比率 <sup>(2)</sup>	18.3	21.0	↓ 2.7
平均股東權益總值回報 <sup>(3)</sup>	24.0	29.2	↓ 5.2
平均資產總值回報 <sup>(4)</sup>	11.5	13.5	↓ 2.0
平均股東權益總值對平均資產總值	48.0	46.2	↑ 1.8
	(日)	(日)	(日)
平均存貨周轉日數 <sup>(5)</sup>	138	127	↑ 11
平均應收貿易賬款周轉日數 <sup>(6)</sup>	21	26	↓ 5
平均應付貿易賬款周轉日數 <sup>(7)</sup>	50	53	↓ 3

## 有關前瞻性陳述的警告聲明

本《二零二二年年報》包含若干對於本集團財務狀況、經營業績及業務的若干前瞻性陳述。這些前瞻性陳述為本集團對日後事件的期望或信念，並涉及已知和未知的風險與不明朗因素，而這些風險及因素可能導致實際業績、表現或事件與該等陳述中明示或暗示的業績、表現或事件有重大差距。某些陳述，如包含「潛在」、「估計」、「預期」、「預計」、「目標」、「有意」、「計劃」、「相信」、「估算」等字詞的陳述，以及類似的語句或其不同表達方式，均可視為「前瞻性陳述」。

前瞻性陳述涉及內在風險及不明朗因素。務請注意，多種因素均可導致實際結果偏離前瞻性陳述所預計或暗示的狀況，在某些情況下甚至會出現重大偏差。前瞻性陳述的內容僅以截至有關陳述作出日期為準，而不應假設有關於內容曾作修訂或更新以反映最新信息或日後事件。預期可對本集團經營業績構成影響的市場趨勢及因素載於「管理層討論與分析」等章節內。

附註：

- 實際稅率不包括分佔合營公司溢利/虧損的影響。
- 負債比率以借貸總額除以有關年度的期末資產總值計算。
- 平均股東權益總值回報以股東應佔溢利除以股東權益總值平均餘額計算。
- 平均資產總值回報以股東應佔溢利除以資產總值平均餘額計算。
- 平均存貨周轉日數以存貨平均餘額除以銷售成本，再乘以有關年度日數計算。
- 平均應收貿易賬款周轉日數以應收貿易賬款平均餘額除以收益，再乘以有關年度日數計算。
- 平均應付貿易賬款周轉日數以應付貿易賬款平均餘額除以銷售成本，再乘以有關年度日數計算。
- 上述平均餘額為有關年度一月一日的餘額及十二月三十一日的餘額之平均值。

## 財務表現



收益增長8.8%至  
**人民幣537億元**



毛利率下降1.4個百分點至  
**60.2%**



股東應佔溢利減少1.7%至  
**人民幣76億元**

每股基本盈利減少1.7%至  
**人民幣2.82元**



股息佔股東應佔溢利之  
**42.4%**

## 業務表現

(截至二零二二年十二月三十一日)



於中國大陸及  
海外地區之安踏店  
數目共

**6,924家**  
(6,832家\*)

於中國大陸及  
海外地區之安踏兒童店  
數目共

**2,679家**  
(2,571家\*)



於中國大陸、中國香港、  
中國澳門和新加坡之FILA店  
(包括FILA KIDS和  
FILA FUSION獨立店)  
數目共

**1,984家**  
(2,054家\*)



於中國大陸、  
中國香港和  
中國澳門之  
DESCENTE店  
數目共

**191家**  
(182家\*)



於中國大陸和  
中國香港之  
KOLON SPORT店  
數目共

**161家**  
(155家\*)

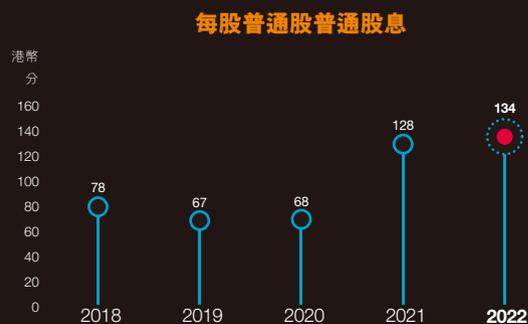
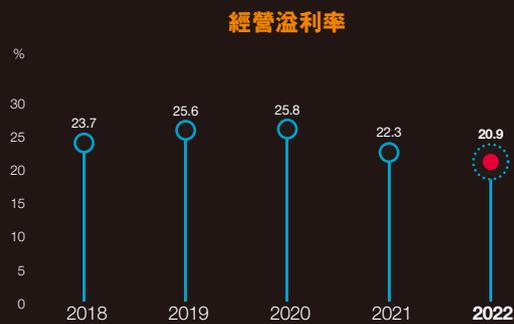
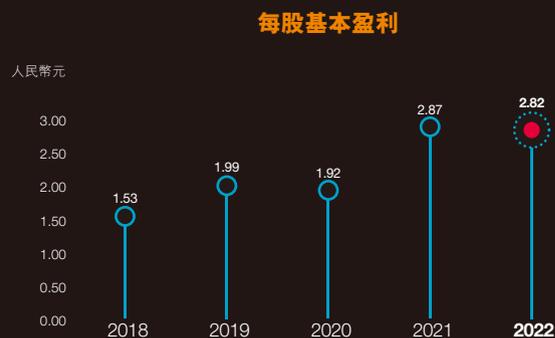
\* 截至二零二一年十二月三十一日

# 五年財務概覽

	二零二二年 (人民幣百萬元)	二零二一年 (人民幣百萬元)	二零二零年 (人民幣百萬元)	二零一九年 (人民幣百萬元)	二零一八年 (人民幣百萬元)
收益	53,651	49,328	35,512	33,928	24,100
毛利	32,318	30,404	20,651	18,659	12,687
經營溢利	11,230	10,989	9,152	8,695	5,700
股東應佔溢利	7,590	7,720	5,162	5,344	4,103
非流動資產	26,599	22,766	19,150	17,898	5,090
流動資產	42,596	39,902	32,717	23,320	19,284
資產總值	69,195	62,668	51,867	41,218	24,374
流動負債	26,207	15,943	11,715	12,412	7,548
流動資產淨值	16,389	23,959	21,002	10,908	11,736
資產總值減流動負債	42,988	46,725	40,152	28,806	16,826
非流動負債	5,149	15,062	14,328	7,745	306
負債總值	31,356	31,005	26,043	20,157	7,854
資產淨值	37,839	31,663	25,824	21,061	16,520
非控股權益	3,439	2,740	1,811	979	743
股東權益	34,400	28,923	24,013	20,082	15,777
	(人民幣元)	(人民幣元)	(人民幣元)	(人民幣元)	(人民幣元)
每股基本盈利	2.82	2.87	1.92	1.99	1.53
每股攤薄盈利	2.76	2.81	1.89	1.99	1.53
每股股東權益	12.68	10.70	8.88	7.43	5.88
	(港幣分)	(港幣分)	(港幣分)	(港幣分)	(港幣分)
每股股息					
— 普通中期	62	60	21	31	50
— 普通末期	72	68	47	36	28
— 特別中期	—	30	—	—	—
合計	134	158	68	67	78
	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)
毛利率	60.2	61.6	58.2	55.0	52.6
經營溢利率	20.9	22.3	25.8	25.6	23.7
股東應佔溢利率	14.1	15.7	14.5	15.8	17.0
實際稅率 <sup>(1)</sup>	27.5	26.7	29.0	27.6	26.6
廣告及宣傳開支比率(佔收益百分比)	10.3	12.4	10.0	10.6	12.1
員工成本比率(佔收益百分比)	15.1	13.5	12.5	11.7	10.9
研發活動成本比率(佔收益百分比)	2.4	2.3	2.5	2.3	2.5
負債比率 <sup>(1)</sup>	18.3	21.0	27.8	22.3	7.3
平均股東權益總值回報 <sup>(1)</sup>	24.0	29.2	23.4	29.8	27.8
平均資產總值回報 <sup>(1)</sup>	11.5	13.5	11.1	16.3	18.9
平均股東權益總值對平均資產總值	48.0	46.2	47.4	54.7	67.9
	(日)	(日)	(日)	(日)	(日)
平均存貨周轉日數 <sup>(1)</sup>	138	127	122	87	81
平均應收貿易賬款周轉日數 <sup>(1)</sup>	21	26	39	34	35
平均應付貿易賬款周轉日數 <sup>(1)</sup>	50	53	66	57	52

附註：

- (1) 有關實際稅率、負債比率、平均股東權益總值回報、平均資產總值回報、平均存貨周轉日數、平均應收貿易賬款周轉日數、平均應付貿易賬款周轉日數的定義，請參閱本年報第8頁之附註。
- (2) 因採納《國際財務報告準則》／《香港財務報告準則》第16號「租賃」(自二零一九年一月一日起生效)，本集團已變更其有關承租人會計模式之會計政策。根據準則之過渡性條文，會計政策變動獲採納之方式為透過期初結餘調整以確認於二零一九年一月一日之使用權資產及租賃負債。於初始確認該等資產及負債後，本集團(作為承租人)須確認租賃負債未償還結餘產生之利息開支以及使用權資產折舊，而非過往以直線基準確認租期內經營租賃產生之租賃開支政策。早於二零一九年之數字乃根據該等年度之適用政策呈列。



# 2022 里程碑

## 一月

### DESCENTE簽約彭于晏成為品牌代言人

DESCENTE簽約著名男演員彭于晏為最新品牌代言人，推廣品牌精神及宣傳各產品系列，包括融入了世界頂級冰雪運動隊的榮耀歷史並致敬挑戰精神的SKI REPLICA生活滑雪系列。

## 二月

### 安踏冬季運動裝備助力中國體育代表團亮相

#### 二零二二年北京冬季奧運會

安踏作為二零二二年北京冬季奧運會和冬季殘疾人奧運會運動服裝官方合作夥伴，為中國體育代表團參加奧運賽事提供冬季運動裝備以及安踏領獎裝備「冠軍龍服」征戰北京冬奧會，助力奧運健兒亮相領獎高光時刻。

### KOLON SPORT與高端酒店品牌既下山達成戰略合作

秉持著可持續發展理念，KOLON SPORT與高端酒店品牌既下山達成戰略合作，於國內的風景區，開發營地以及推出戶外徒步路線，讓更多人親近自然，領略極致戶外的樂趣與精緻露營的魅力，引領戶外野奢新風潮。



## 三月

### 安踏體育與世界自然基金會加強合作

本集團與世界自然基金會公佈第二期合作方向，雙方秉承保護生態環境的理念，共同推進全球可持續發展，包括對保護全球生物多樣性以及加快紡織行業綠色轉型。



## 四月

安踏體育多管齊下全力支援各地抗疫  
本集團落實多項舉措支援對抗疫情的工作，並攜手和敏基金先後捐贈人民幣4,000萬元現金及裝備物資，支援福建省泉州市、吉林省、上海市等抗疫一線。

## 六月

### 張鈞甯簽約成為FILA品牌 代言人

為貫徹FILA將女子健身納入品牌戰略規劃的佈局，FILA簽約著名女演員張鈞甯成為FILA品牌代言人，以建立及推廣「FILA拿鐵女孩」高顏時尚健身的形象。



## 七月

### 安踏體育首次發行綠債，展示本公司在 綠色金融的信心

安踏體育於二零二二年發行第一期綠色中期票據，債券期限為三年，發行規模為人民幣5億元，募集資金將用於安踏體育上海總部綠色建築項目的建設。這次債券發行為中國大陸首項民營企業綠色熊貓債，亦是市場首項體育用品行業的綠色債券。債券的成功發行，對於體育用品行業參與綠色金融、實現綠色發展具有重大意義。

## 八月

安踏舉辦第二屆安踏創新科技大會及發佈新一代「冠軍跑鞋」  
安踏堅持以創新科技賦能體育發展，致力於提升運動體驗與表現。  
於第二屆安踏創新科技大會上，安踏推出專為中國國家隊5至10公里跑步訓練所打造的「冠軍跑鞋」，該款跑鞋以超強緩震，提升跑者專業表現。



## 九月

**DESCENTE舉辦科技發佈會，發佈全新「專業運動鎖溫科技系統」**

DESCENTE舉辦科技發佈會，發佈全新「專業運動鎖溫科技系統」，包括SPACE WARMER、HEAT NAVI®、SPACE WARMER with HEAT NAVI®、HEAT CONTROL、3D INSULATOR SYSTEM五大全新鎖溫科技，以創新科技賦能冬季運動。



ANTA | SIP  
**安踏国际一体化运营中心项目**  
ANTA International Integrated Operation Center  
**签约仪式**  
Signing Ceremony  
西樵工业园 | 2022.9.19



於蘇州建設一體化營運中心

本集團宣佈建設一體化運營中心項目，其簽約儀式在江蘇省蘇州市舉行。項目將引入國際領先的數碼化技術和智能化設備，目標成為集進口分銷、銷售結算、數碼化運營、智能倉儲、展示體驗等多業務為一體的綜合營運中心。

**安踏推出新款KT8籃球鞋**

安踏推出全新克萊·湯普森第8代簽名戰靴KT8鞋款。作為安踏首款可高低筒切換的實戰籃球鞋，KT8採用折疊式高低幫切換設計及全新升級的3D FLOW科技系統，兼具靈活性和穩定性，幫助球員輕鬆切換進攻、防守兩種狀態。



## 十一月

**安踏與中國體育總局冬季運動管理中心續約，助力中國冰雪健兒於米蘭冬奧再創輝煌**

安踏與中國體育總局冬季運動管理中心續約儀式在國家高山滑雪中心隆重舉行，在未來四年安踏將繼續作為體育服裝合作夥伴，以科技創新的專業運動裝備，助力中國冰雪健兒於二零二六年米蘭冬季奧運會的賽場上再創輝煌。



毛利

+6.3%

至人民幣

323億元

毛利率

60.2%



王一博  
中國頂流明星

# 主席報告書

尊敬的各位股東：

本人謹代表董事會，欣然呈報我們截至二零二二年十二月三十一日止年度之全年業績。

## 逆境下顯韌性 實現穩健增長

一元復始，萬象更新。不平凡的二零二二年已經過去，在三年疫情的陰霾下，全球政治和經濟形勢發生了很多變化，為很多企業的發展帶來了史無前例的挑戰，讓不少中國企業的全方位戰略受到了影響。疫情挑戰及市場格局的改變，讓市場越來越呈現出差異化的趨勢，但我們堅持「單聚焦、多品牌、全球化」的戰略佈局，體現了長期實力和團隊協作精神，以堅韌不拔、永不止步的精神，實現了本集團的穩健增長。

「百舸爭流，奮楫者先；千帆竟發，勇進者勝。」面對瞬息萬變的市場環境及挑戰，我們在不確定的環境中以結果為導向，說到做到，堅持打勝仗。本集團的多品牌戰略具備穿越週期的韌性，各個品牌堅定各自定位，落實高質量運營，並優化線上業務運營能力及交出跑贏大市的增速，反映出本集團的綜合實力。除了在品牌價值上發力，我們也追求在科技創新、社會責任、員工敬業度等方面打造行業標

竿的能力，從以上四大維度為鍛造「世界領先的多品牌體育用品集團」而努力。

於本財政年度，雖然受疫情沖擊，我們的收益增加8.8%至人民幣536.5億元(二零二一年：人民幣493.3億元)，實現高質量的穩健增長，維持中國體育品牌的領先地位，整體毛利增加6.3%至人民幣323.2億元(二零二一年：人民幣304.0億元)，整體毛利率下降1.4個百分點至60.2%(二零二一年：61.6%)；經營溢利於逆境下維持增長，增加2.2%至人民幣112.3億元(二零二一年：人民幣109.9億元)；按綜合基準，不包括分佔合營公司溢利影響，股東應佔溢利減少3.1%至人民幣75.6億元(二零二一年：人民幣78.0億元)。按綜合基準，包括分佔合營公司溢利影響，股東應佔溢利下跌1.7%至人民幣75.9億元(二零二一年：人民幣77.2億元)。

於本財政年度，本集團現金流狀況依然維持穩健，經營現金淨流入錄得人民幣121.5億元(二零二一年：人民幣118.6億元)，自由現金流入錄得人民幣104.2億元(二零二一年：人民幣103.7億元)，反映儘管面對經營逆境，我們的現金產出能力依然強勁。此外，於二零二二年十二月三十一日，現金及現金等價物、存款期超過三個月的銀行定期存款及已抵押存款合計為人民幣276.9億元，充裕的資金展現本集團良好的風險抵禦能力和高抗壓性。董事會建議派發本財政年度末期股息每股普通股港幣72分(須待股東於應屆股東週年大會上批准方可落實)。本財政年度普通股股息分派比率為股東應佔溢利的42.4%(二零二一年：38.0%)，為股東帶來穩健的回報。

## 堅持長期主義 落實「單聚焦、多品牌、 全球化」的發展戰略

縱觀過去三年的市場變化，體育用品行業差異化競爭明顯，新場景和新賽道快速成長。提升品牌的創新度、產品的創新度，以及優化消費者體驗，是重要的成功之道。宏觀經濟波動和疫情反覆或對短期財務及營運表現造成干擾，但不影響我們戰略的長期執行，我們繼續以前瞻性戰略佈局以及高效執行力，推進落實長期戰略目標。儘管受疫情的影響，我們的品牌矩陣取得了重要的突破，達成各項高質量的指標，取得階段性成果。

安踏在「專業為本、品牌向上」的核心策略推動下，穩步推行「贏領計劃」。安踏的品牌美譽度通過二零二二年北京冬季奧運會的契機取得了歷史上的突破。以專業運動產品助力中國體育發展，積極推動自主研發的科技產品，加上DTC轉型推行順利，安踏的品牌升級取得了良好的效果。於本財政年度，安踏分部收益增長15.5%至人民幣277.2億元(二零二一年：人民幣240.1億元)，保持中國行業領先，毛利率和經營溢利率分別錄得53.6%(二零二一年：52.2%)及21.4%(二零二一年：21.4%)的水平。

FILA秉持「高質高效、健康增長」的原則及「頂級商品、頂級品牌、頂級渠道」的品牌策略，以高端運動時尚的品牌定位，聚焦具潛力的產品系列，積極開拓專業運動市場，透過「三大菁英運動」和「四大時尚引領」持續推動品牌增長。於本財政年度，FILA線下業務雖然受疫情衝擊，但我們成功推動電子商貿業務增長，加大力度滲透至不同線上平台，線上業務表現告捷，運營能力亦有所提升。於本財政年度，FILA分部收益輕微減少1.4%至人民幣215.2億元(二零二一年：人民幣218.2億元)，毛利率和經營溢利率分別錄得66.4%(二零二一年：70.5%)及20.0%(二零二一年：24.5%)的水平。

疫情後民眾更加注重新戶外休閒活動，戶外風潮興起。於本財政年度，所有其他品牌(包括DESCENTE及KOLON SPORT)成功抓緊場景延伸的新機遇，提升商品核心競爭力，於各自賽道吸引其目標消費群，呈現強勁勢頭，所有其他品牌合計收益大幅增長26.1%至人民幣44.1億元(二零二一年：人民幣34.9億元)，毛利率和經營溢利率分別錄得71.8%(二零二一年：71.0%)及20.6%(二零二一年：18.4%)的理想水平。

此外，疫情推動我們加速本集團數字化升級的進程，持續推進線上線下渠道融合，以應對消費者習慣急速轉變。因此，電子商貿業務佔我們整體收益的佔比持續增加，於本財政年度，電子商貿業務貢獻了本集團整體收益的34.3%(二零二一年：

28.6%)，按絕對金額計，較二零二一年同期增長30.7%，於去年的高基數下依然實現了穩健增長。

## 推進全球化進程

我們進一步深化「全球化」的戰略佈局，實現市場地位、品牌佈局、價值鏈佈局和治理結構的全球化。Amer Sports自二零一九年完成收購後，迅速規劃了清晰的戰略及未來增長計劃。儘管經歷疫情在全球肆虐、供應鏈中斷及地緣政治不穩等挑戰，但在投資者財團和Amer Sports管理層的不懈努力下，組織的重組以及核心品牌的重塑都取得了重大突破，在過去三年多逐步實現二零一九年定下的計劃，三大「十億歐元品牌」、DTC業務及中國業務發展等方面都按照目標穩步推進。

於本財政年度，持有Amer Sports的合營公司之收益增長21.8%至人民幣240.3億元(二零二一年：人民幣197.2億元)，創該合營公司之歷史新高，EBITDA增長8.8%至人民幣25.8億元(二零二一年：人民幣23.7億元)。合營公司自收購後首次實現分佔溢利人民幣28百萬元予本集團。

## 突破思維定式 準確把握新發展階段

二零二三年的機遇正展現在我們面前，但步入新發展階段必然面臨新的挑戰，為了更有效落實本集團戰略及抓住新的發展

機遇，我們完善了本集團的治理架構並優化其業務營運，對標國際大型企業治理模式，推動本集團可持續增長。

面對新的歷史使命和發展責任，於二零二三年初，本人決定不再兼任本集團首席執行官，將專注於董事會主席的角色，更好落實本集團「多品牌」及「全球化」戰略，完善企業管治、提升管理效率以及強化人才梯隊建設。在不同的階段，我們要勇於挑戰，任憑風浪起，以全球化視野、文化落實「全球化」戰略目標。我們也會依靠團隊合作，以及高效的管理體系來打勝仗，進一步走向全球化。

本人謹代表董事會，向各位股東一直以來對我們的支持表示衷心的感謝，並向與我們一路同行「共生」的持份者和全體員工致以崇高的敬意。在「單聚焦、多品牌、全球化」戰略的引領下，我們有信心、有能力實現更輝煌的目標，並為股東創造更大的價值。



丁世忠  
董事會主席

中國香港，二零二三年三月二十一日

經營溢利

+2.2%

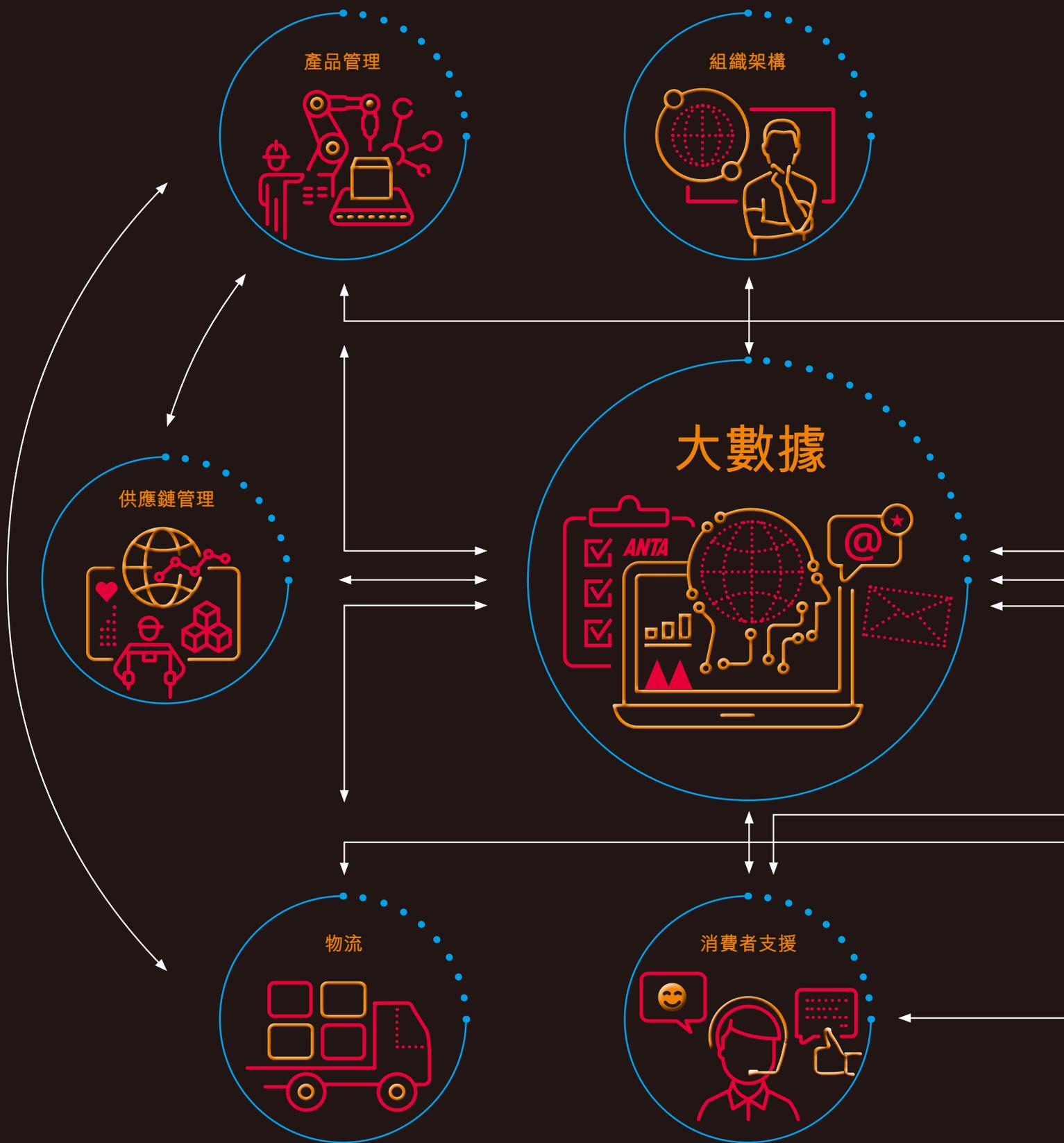
至人民幣

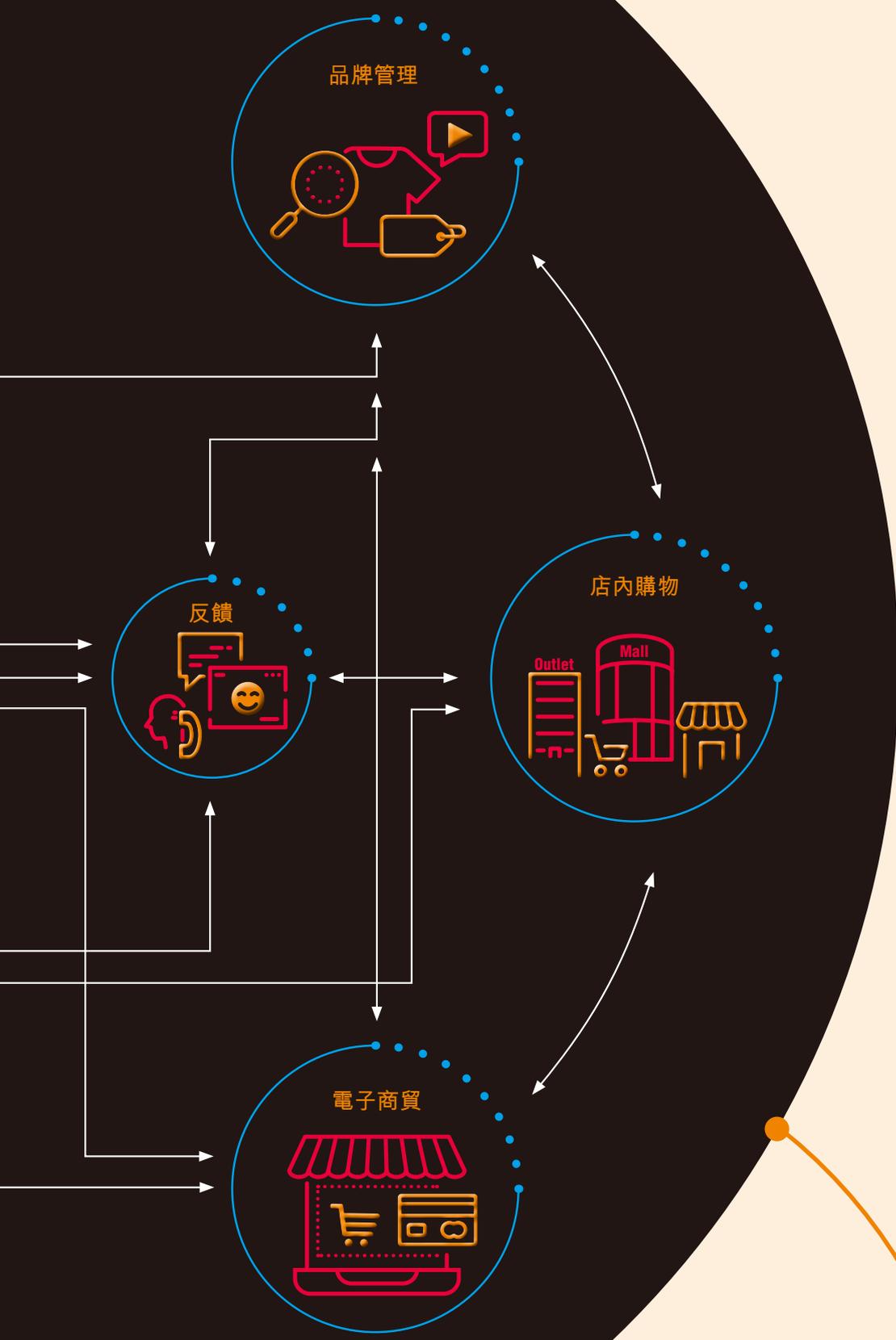
112億元



蔡徐坤  
中國著名歌手

# 我們的業務模式





過去30多年，本集團從一家傳統鞋履製造商，成功發展為一家著名的全球體育用品公司，擁有強大的上游、中游和下游能力。憑藉發展成熟的垂直整合業務模式，我們能夠嚴格及有效地監控整個價值鏈，從設計到研發、製造、營銷及銷售品牌體育產品，以及快速回應消費者的差異化需求。

隨著業務不斷拓展，為了靈活應對市場變化，我們採用了混合運營模式，充分發揮不同品牌的優勢和定位。一方面，在批發模式及安踏DTC模式下的加盟業務，我們充分善用分銷商、加盟商及其當地知識，通過其經營的授權零售店鋪銷售我們的產品予終端消費者。另一方面，我們直接經營零售店，讓我們能夠對消費者需求變化更具敏感度。

# 管理層討論與分析

## 市場回顧

### 逆境中以「動態管理」展現韌性

於本財政年度，受到中國個別地區疫情反覆，以及貫徹落實防控措施要求的影響，我們的業務受到客流量顯著下跌以及消費

意慾減弱的雙重打擊。另一方面，通脹壓力使全球主要央行持續加息及收緊貨幣政策，加上地緣政治衝突進一步加深，令環球經濟復甦節奏放緩，內外部環境均充滿不確定性，因而打擊了國內零售市場的增長勢頭。

中國國家統計局數據顯示，二零二二年GDP增長3.0%，低於二零二二年初的5.5%增長預期，當中尤以第二季和第四季受到疫情打擊最嚴重，GDP增長分別只有0.4%及2.9%。社會消費品零售總額方面，二零二二年共錄得人民幣43.97萬億元，較去年同期下降0.2%，當中服裝、鞋帽、針紡織品類表現持續疲軟，其零售總額下降6.5%；在二零二二年十一月，消費者信心指數跌至歷史最低點，反映業界經營環境甚具挑戰。儘管如此，整體運動鞋服行業在二零二二年依然穩中有增，而增速高於社會消費品零售總額增速，反映中國消費者對運動鞋服需求的韌性。

面對宏觀經濟的不確定性，本集團早已做好長期作戰的準備，於本財政年度，我們繼續採取靈活的「動態管理」方針以應對市場變化，透過加快貨物分配流程、提升庫存效率、建立DTC管理能力、嚴控費用等舉措，有效應對因疫情反覆而導致的突發情況。我們保持健康的資金流動性，提升抵禦能力，為有需要的時候啟動應急計劃做好部署。

另外，我們策略性加強全渠道行銷及優化電子商貿上的資源投放，包括於短視頻和直播平台加速佈局，持續推進線上線下渠



道融合，以及將業務拓展至更多日漸成熟的平台，同時推動私域及官網的流量，帶動線上零售表現，有效緩解因疫情帶來的線下門店的經營和庫存壓力，以維持業務健康發展，於逆境中充份展現業務韌性及高抗壓性。

### 政策支持及放寬防控措施 體育產業增長加快釋放

隨著疫情進入新階段，預期國內零售市場將逐步回復正常。於二零二二年底，中國在經歷了近三年的新冠疫情後，防控措施作出重大調整，先後推出「二十條」和「新十條」優化措施，取得積極成效，人流及消費意慾漸漸恢復。另外，當局決心提高內需刺激經濟增長、國家政策對全民運動的支持、體育用品產業的穩健發展、戶外活動及小眾運動興起等一系列有利因素，經濟活力逐步釋放。因此，我們相信體育用品市場可望在二零二三年走出疫情期間的低谷。

中國政府已將提振零售消費及刺激經濟增長視為二零二三年的工作重點。在二零二二年十二月的中央經濟工作會議上，當局明確指出必須全力擴大國內需求，增強國內消費能力，創新消費場景，並通過多渠道增加城鄉居民收入，支持住房改善、新能源汽車、養老服務等行業的消費，以



及通過政府投資和政策激勵帶動整體社會投資環境。各項刺激內需的政策推出，將有利於提高經濟發展的持續性和穩定性。

而在體育用品行業發展方面，我們相信大眾及戶外運動板塊在眾多消費品中仍是高速增長賽道。中國政府一直大力支持運動產業，先後推出多項鼓勵民眾鍛鍊身體的支持政策，包括「健康中國2030」規劃綱要》、《體育強國建設綱要》、《全民健身計

劃(2021-2025年)》等，為體育用品產業發展創造有利的政策環境。此外，戶外運動近年尤其發展迅速，不斷締造更多新場景與新的細分賽道，根據《戶外運動產業發展規劃(2022-2025年)》，戶外運動產業高質量發展成效顯著，參與人數不斷增長，截至二零二一年底全國戶外運動參與人數已超過四億人，而到了二零二五年，戶外運動產業總規模將超過人民幣3萬億元。

## 管理層討論與分析

### 新場景及新賽道機會湧現 「單聚焦、多品牌」掌握市場 機遇

傳統體育用品市場近年亦出現結構性變化，市場格局變動明顯，過去兩年市場集中度有所下降。出現結構性變化的部分原因是小眾運動風潮的興起。由於民眾健康意識日益提升、多元化的健身方式蓬勃發展，消費者開始對品牌差異化提出更高要求，小眾運動品牌藉此成功走進大眾視野，搶佔市場份額，取得良好的增長勢頭，如輕戶外、露營裝備、滑雪產品、兒童運動等品類均於國內保持較高的增速。

出現結構性變化的另一原因來自中國消費者對國內運動服飾品牌的信心增強，尤其年輕消費群對國內品牌的產品品質、科技含量、美觀性及創新性日益認同。本集團的多品牌策略包含專業運動群、時尚運動群以及我們的戶外運動品牌三條增長曲線，不同定位的品牌正好匹配不斷發展的市場需求，為消費者提供具差異化的優質產品，多條細分賽道定位互補，為本集團創造更大競爭優勢以及協同效應。專業運

動群包括安踏和安踏兒童；時尚運動群包括FILA、FILA FUSION和FILA KIDS；戶外運動品牌則包括DESCENTE以及KOLON SPORT。此外，覆蓋多個運動細分領域的Amer Sport持續釋放發展潛能，為本集團在競爭越來越激烈的運動用品市場中尋求突破，向加速之路進發。

於本財政年度，儘管業務受到衝擊，我們各項工作仍能按計劃推進，並取得階段性

成果。安踏繼續推進「專業為本、品牌向上」的發展戰略及「贏領計劃」，捉緊二零二二年北京冬季奧運會催化品牌升級所帶來的機遇，竭力深化消費者心目中「安踏」與「奧運」的關聯度來提升品牌價值。FILA堅持高質量增長，以「時尚保鮮」的方針鞏固有優勢的產品品類，並以精英運動推動品牌發展。DESCENTE強化專業高質感運動品牌領導者的定位，致力提升品牌的高端品牌力、頂尖商品力和卓越零售力。



KOLON SPORT則以戶外生活方式品牌領導者的高端定位，致力提升商品品質，以商品驅動品牌向上。在集團層面，我們明確了本集團創新戰略、創新體系、高效合作平台等的科技創新提升相關的總體規劃，並持續推進數字化，繼續升級官網；在組織架構上，我們達成了關鍵崗位及梯隊培養目標，並提升了員工敬業度。

### 穩中求進 深化「全球化」戰略佈局

集團於「單聚焦」及「多品牌」上的穩固基礎，為我們的新品牌孵化模式和小眾細分賽道佈局戰略提供了成功經驗，集團於二零二一年底規劃了清晰的戰略和中長期發展目標，提出「單聚焦、多品牌、全球化」戰略規劃。於本財政年度，為了更有效落實集團戰略及掌握新的發展機遇，我們進

一步優化管治架構及業務營運以推動戰略變革，堅定「單聚焦」於體育用品黃金賽道領域為消費者創造價值，以「多品牌」廣泛覆蓋不同細分市場，為不同需求的消費者創造更多高品質的體育用品產品。更重要的是，深化「全球化」的戰略佈局，讓集團由中國走向世界，推進「成為世界領先的多品牌體育用品集團」的願景，穩步推進實現長遠目標。





### 業務回顧

#### 品牌管理



#### 安踏

作為中國體育用品行業領導品牌，安踏為消費者提供具功能性、專業及科技驅動的體育用品，涵蓋包括大眾體育項目，例如跑步、綜訓和籃球等，到專業及小眾體育項目的多個領域。

安踏為連續16年中國奧委會的合作夥伴，持續為22支中國國家代表隊提供運動裝備。安踏抓緊「雙奧」催化品牌升級所帶來的機遇，推出「愛運動 中國有安踏」的品牌概念，竭力深化品牌在消費者心目中與奧運及中國奧委會的關聯度，持續提升品牌力，搶佔消費者心智。於本財政年度，

安踏與國家體育總局冬季運動管理中心續約，在接下來的四年裡，安踏將繼續作為體育服裝合作夥伴攜手冬季運動管理中心，開啟二零二六年米蘭冬季奧運會新週期，同時共同發布「國家隊羽絨服標準」，為國家隊運動員冬季訓練研發高品質防寒保暖裝備技術樹立標杆。

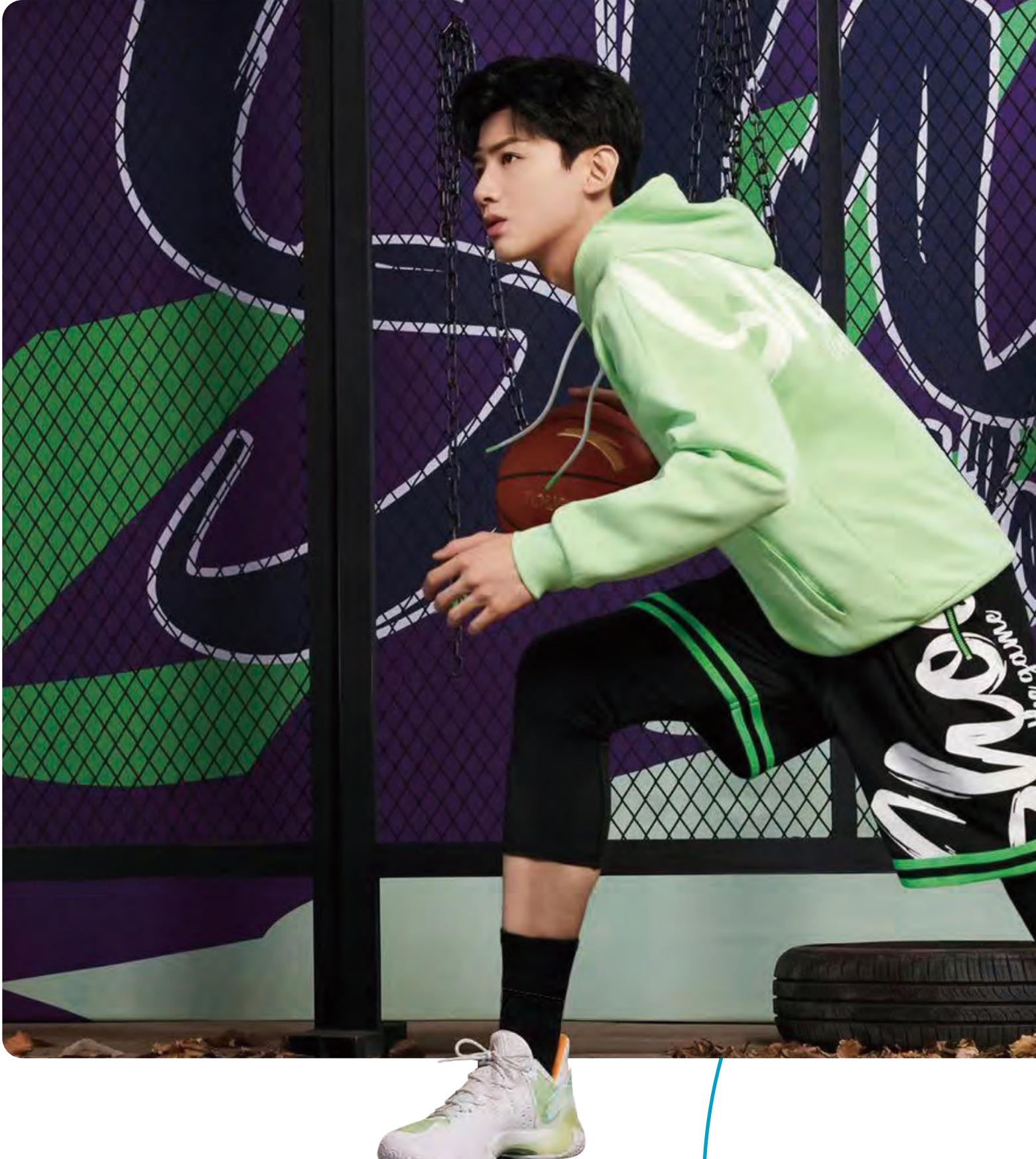
在「專業為本」及「品牌向上」的核心戰略驅動下，安踏以創新科技賦能專業運動，開拓具有科技含量的產品矩陣，打造專業運動品牌形象。安踏將專為專業運動員開發的科技，應用於大眾的運動鞋服中，推出具差異化的產品，於服飾上運用熾熱、冰膚、透爽、拒水等四大科技面料以及於鞋產品上使用更環保、更高效、性能更強的「安踏氮科技」新一代中底技術。例如，在冬季產品中，「熾熱科技」選用高品質95羽絨和稀土印花里布加強超強保暖和高效升溫功能，推動專業科技羽絨服走俏大眾市場，增添消費者對品牌的關注及好感度。於「第二屆安踏創新科技大會」上，我們推出專為中國國家隊5至10公里跑步訓練所打造的「冠軍跑鞋」。



安踏致力於推出各種高性能體育用品，以加強其作為專業運動品牌的定位。於本財政年度，「安踏跑步」推出系列跑步鞋，突出安踏針對專業跑步領域進行技術創新的努力。繼「氮跑鞋3.0」受到市場熱捧後，安踏通過領先科研能力推出了「氮跑鞋4.0」及「馬赫2.0」。安踏推出了首款前

腳掌跑鞋安踏C001，助力兩位跑手在廈門海滄半程馬拉松上奪得冠軍及季軍。這些產品均顯示了安踏加強科技創新的決心，以掌握跑手的需求，提高跑手的跑步體驗。在籃球方面，安踏繼續與克萊·湯普森等專業籃球運動員合作，在本財政年度推出熱銷簽名籃球鞋KT8，採用全掌「安

## 管理層討論與分析





白敬亭

安踏篮球运动推广全球代言人

踏氮科技]中底，智能吸震黑科技SMART S.A.M等科技。安踏亦積極開拓新品類產品，如陸地衝浪系列，並在上海、廣州、深圳及南京舉辦了「安踏陸衝城市派對」，借助一眾衝浪板好手的故事，打造陸衝新興運動的「放膽去衝」的理念，獲一眾愛好者熱購。

此外，安踏繼續與武大靖、張繼科及谷愛凌等專業運動員合作，推廣安踏的專業形象，同時通過頂流明星王一博、白敬亭及關曉彤等強大的影響力，吸引中國的年輕消費者。憑藉一系列的領先產品和市場推廣，安踏品牌力有所提升，成功吸引並推動高消費客群增長，當中新銳白領、資深中產及Z世代等優質客群佔比明顯提升，帶動高端產品及專業運動產品銷量。

於本財政年度，安踏繼續加強於高線城市的佈局，在重點城市打造戰略旗艦店，提升核心商圈及購物中心覆蓋率，實現渠道升級。此外，為了不同的市場區隔保持競爭力，我們繼續優化廣受客戶歡迎的現有產品系列，為大眾市

場提供高性價比的功能性體育用品，並提升線上渠道的曝光及銷售佔比，通過全渠道直接接觸消費者。

建基於運營零售業務的穩固基礎，安踏於二零二零年八月前瞻性提出渠道改革，開展安踏DTC轉型計劃，進展相當順利。於本財政年度，安踏繼續深入推進這項計劃，截至二零二二年十二月，我們已經在長春、長沙、成都、重慶、廣東、昆明、南京、上海、武漢、西安、浙江、沈陽、泉州、新疆、河南、山東、北京、哈爾濱、廣西、天津、蘭州、貴陽及江西23個省或市，採用混合運營模式。在DTC模式下，總計約5,100家安踏門店中，約有44%由我們直營，餘下的56%則由加盟商按照我們的運營標準營運；總計約2,100家安踏兒童門店中，約有67%由我們直營，餘下的33%則由加盟商按照我們的運營標準營運。隨著門店轉化順利進行，我們的戰略將加倍聚焦提升DTC門店效率、產品效率及盈利能力。通過結合渠道升級和DTC轉型計劃，安踏能以全渠道直接接觸消費者，可因應變化迅速對產品、營銷及消費體驗進行調整，為未來發展打下良好基礎。

截至二零二二年十二月三十一日，在中國大陸和海外地區共有6,924間安踏門店。



### 安踏兒童

安踏兒童定位為兒童專業運動品牌，致力於為1至14歲的兒童提供高質量、專業且科技驅動的運動裝備，全面滿足專業比賽、訓練、體育課、戶外運動、跑步、籃球等運動場景的穿著需求，專注於具高增長潛力的中國兒童體育用品市場。於本財政年度，國家教育部發佈新課程標準，全

國九年義務教育學校各年級均要開設「體育與健康」課，佔總上課時間約10%，體育變成三大課程其中一科，強調體育的重要性，從小培養運動的習慣及興趣。加上二零二一年實施的三孩政策，兒童運動鞋服市場未來具極大增長空間。相比成人體育用品市場，當前兒童體育用品供需仍存在缺口，尤其專業運動領域，市場對於高性能的科技運動裝備需求殷切。

經過多年的發展及優化，安踏兒童已建立了「行業先行者」的優勢地位，並貫徹其一直宣導的品牌理念「頑出成長」，通過綜合性體驗將「頑」精神融入兒童的成長印記，鼓勵兒童釋放「頑」能量。

除了一向著重的時尚潮流性外，安踏兒童亦捉緊市場機遇，憑藉安踏成人系列在運動科學實驗室的科研成果，打造兒童專屬科技並注入鞋服當中，鞋類及專業運動類產品佔比於安踏兒童的產品組合中顯著

提升。於本財政年度，安踏兒童廣泛應用其首個兒童專屬的中底緩震「準彈」科技於更多產品上。此技術以EVA及TPE等熱塑性高彈聚合物發泡而成，比普通材質回彈性提升191%，足底壓力降低26%，為兒童奔跑帶來安全的支撐保護與能量推進。「準彈」科技亦應用於我們廣受歡迎的核心商品，包括「UFO」及「追風」系列等跑鞋上，兩個系列銷量共達300萬雙以上。另外，安踏兒童亦為滑雪服裝加上GORE-TEX INFINIUM科技，以及推出運用於服裝

的水冷科技、熱返科技等先進技術，均受到消費者的認可。

此外，安踏兒童與體育大學、中國天眼等權威機構推出產品，包括與中國天眼合作推出「UFO4.0隕石版夜光跑鞋」，設計感及功能上均得到提升，擴大自有IP產品的影響力。我們與寧波大學健康研究院共同研發，推出專業跳繩鞋「靈躍」，讓絆繩率大幅降低150%，有助提升跳繩表現。這些高性能的產品收獲消費者的熱烈關注，創下了令人滿意的售罄率，同時更有效觸及青少年、高消費人群和區域，強化消費者對「安踏兒童」與「高運動效能」的關聯性。

安踏兒童繼續拓展受歡迎、高增長的兒童運動項目產品矩陣，包括受眾廣泛且普及的籃球、足球、跑步等運動場景的產品，以及專業運動領域，例如兒童冰雪運動、花式滑冰、平衡車等，滿足兒童不同場景的需要。於本財政年度，安踏兒童再次登上上海時裝週，演繹別具一格的冰雪主題產品系列，為戶外運動、冬日滑雪、女生運動等不同場景，搭載不同的硬核科技，解鎖更多滿足不同需求的兒童運動穿搭。

截至二零二二年十二月三十一日，在中國大陸和海外地區共有2,679間安踏兒童門店。





### FILA、FILA KIDS與 FILA FUSION

FILA、FILA KIDS和FILA FUSION以高端時尚運動品牌為定位，以廣泛年齡層的高端消費者為目標。FILA KIDS和FILA FUSION的成功，讓FILA能捉緊來自不同年齡層消費者的機遇，令每個家庭成員都能成為FILA客戶。於本財政年度，雖然受疫情反覆影響，整體行業面對不確定性，部份品牌店鋪因而暫停營運，但FILA繼續堅守打造「頂級商品、頂級品牌、頂級渠道」的核心戰略，於高端時尚領域持續創新升級，持續推進線上線下渠道融合，發揮全渠道的協同效益，推動品牌銷售。

FILA持續提升專業運動屬性，聚焦三大菁英運動，包括高爾夫、網球及跑步功能性產品的細分領域，從而於消費者心目中建立既時尚且專業的運動形象，帶動專業運動產品佔比有所提升。於本財政年度，FILA GOLF與觀瀾湖合作，於國內的高端球場開設全新FILA GOLF獨立店。品牌又建立FILA GOLF新星團，攜手中國高爾夫領軍人物、資深教練以及新生代菁英球員進行宣傳，舉行不同的大師課及球場活

動，建立菁英社群，接觸更多核心的高爾夫消費群，倡導品牌文化。此外，女子健身亦是品牌戰略規劃之重要組成元素，因此我們積極推廣「FILA拿鐵女孩」高顏時尚健身的形象，並簽約著名女演員張鈞甯，以推廣「FILA拿鐵女孩」的力量、自信和優雅。

FILA致力為運動愛好者提供高性能的服裝，助力他們在訓練時發揮更佳表現，同

時帶出時尚格調。於本財政年度，FILA繼續緊握上游原材料及科技研發方面的優勢，在產品設計及面料方面推陳出新。FILA GOLF研發出HYPER MOVE無束縛科技，又在冬季羽絨服新品中引入鎖絨輕盈羽絨的元素，同時採用GORE-TEX INFINIUM保暖核心科技，在保持輕盈的穿著體驗同時顯著提升對戶外寒風的抵禦能力，讓服裝能勝任更多的使用場景。

此外，FILA持續引領時尚，透過代言人矩陣及推出不同系列，包括FILA WHITE LINE、FILA ORIGINALE及FILA MODERN HERITAGE等，為消費者帶來差異化的體驗。FILA亦與多個時尚品牌合作推出多款跨界聯名系列，將藝術或時尚風格融入運動服飾，展現品牌作為運動潮流服裝先鋒的精神。

在渠道佈局方面，FILA通過持續調整現有店鋪，除了關閉低效店、持續升級門店與空間形象，還在全國開設多家全新概念店，如FILA一號店、FILA ULTRA及FILA GOLF等，以不同場景與消費者進行品牌互動。另外，FILA策略性地拓展電子商貿業務，加大品牌滲透至高增長的直播及社交平台，帶動品牌的線上業務取得明顯突破及錄得高增長，於主要電子商貿平台業務增速更跑贏行業。



## 管理層討論與分析



FILA KIDS兒童服飾品牌於二零一五年在中國成立，主打高端兒童服飾及鞋類產品，其發展迅速，已在高端兒童服飾市場奠定了領先的地位。於本財政年度，FILA KIDS持續深化兒童專業運動產品的發展，聚焦兒童網球、兒童滑雪、跑步等戶外運動，積極與大型專業賽事合作，包括青少年高山滑雪公開賽、網球挑戰賽等，均為二零二二年兒童運動的焦點賽事。

FILA KIDS專注創新研發，在產品研發上持續取得突破，包括推出高價位的專業兒

童碳板跑鞋，協助激發孩子潛力，又推出與FILA KIDS鑽石盃青少年網球挑戰賽聯名的專業網球系列，配備高透氣度和速乾性的ACE-TEX網球技術。另外，FILA KIDS把應用於冰雪國家隊的「凌空冰雪科技」，應用到兒童滑雪服當中，全面提升青少年運動好手的表現。另外，FILA KIDS繼續推出跨界聯名的童裝系列，包括與意大利高端潮流品牌MSGM合作推出聯名系列，並於FILA KIDS ×天貓年度會員日的線上發佈會上推出，打造品牌獨有的高街潮童風尚。



至於在二零一七年起開設首家專門店的FILA FUSION，融合年輕、陽光以及潮流運動風格等概念元素，主打年輕人市場。集團積極突顯品牌的差異化，確立FILA FUSION以街頭為風格核心的年輕潮流生活方式。FILA FUSION把運動與潮流、機能、復古等元素結合，又與國際知名品牌推出聯名系列，探索不同時尚趨勢，並通過建立街頭圈層的社群行銷方式，覆蓋不同的目標消費群。於本財政年度，FILA FUSION在鞋類產品與女性客群上均取得突破。繼於二零二二年初與FACETASM的聯名合作後，FILA FUSION推出的聯名限量版「男友鞋」FILA TERATACH及「芝士鞋」等在市場獲得強勁反響。FILA FUSION亦與N21合作推出FILA FUSION x N21系列，將意大利設計與潮流設計風格完美呈現。

截至二零二二年十二月三十一日，在中國陸、中國香港、中國澳門和新加坡擁有1,984間FILA門店，包括FILA KIDS及FILA FUSION獨立門店。

**F**FUSION



## 管理層討論與分析

### DESCENTE

憑藉80多年的品牌傳承，DESCENTE融合創新技術與匠心工藝於每一個創作當中，一直秉承以設計驅動運動精神「DESIGN THAT MOVES」。經過多年的不懈努力，DESCENTE已穩踞中國市場，成功透過滑雪、高爾夫、騎行、跑步、綜訓及女子健身等體育產品，吸引追求高科技物料和頂尖工藝產品的核心消費者關注。

於本財政年度，DESCENTE積極佈局頂級專業滑雪產品矩陣，強化消費者品牌心智，進一步提升於高端滑雪領域的專業形象，專業冰雪服飾及高單價商品因而實現強勁增長。此外，DESCENTE舉辦科技發佈會，發佈全新「專業運動鎖溫科技系統」，包括SPACE WARMER、HEAT NAVI®、SPACE WARMER with HEAT NAVI®、HEAT CONTROL以及3D INSULATOR SYSTEM五大全新鎖溫科技，將頂尖的科技優勢，注入創新研發的產品之中，提升運動表現。發佈會以線下科技發佈會聯動線上打造沉浸式觀賞體驗，實現「高端夯實，專業突破」。

此外，我們繼續與不同知名藝人合作，推廣品牌精神及宣傳各產品系列，包括彭于晏和陳偉霆等為品牌代言人。DESCENTE專注打造創新的高端及高質感的產品線，例如與日本當代潮流設計師倉石一樹

攜手合作，推出首個單板滑雪服聯名系列，務求以專業的滑雪科技與精湛工藝為滑雪好手打造魅力非凡的運動體驗。

DESCENTE繼續孵化新業務，拓展各專業運動賽道，加強產品組合，積極佈局高單價商品並提升商品品質，打造包括騎行、跑步、綜訓、女子系列在內的多元品類矩陣，滿足運動愛好者的多樣需求。於本財政年度，DESCENTE從滑雪延伸至高爾夫、鐵人三項等多個運動領域，深耕不同運動場景需求。DESCENTE著力打造高爾夫心智商品、會員社群，並贊助中國及國際高爾夫球星，例如李昊桐、袁也淳、吳阿順等，高爾夫從而成為DESCENTE的核

心賽道之一。我們亦推出針對鐵人三項運動的「AWAKEN PACK」運動裝備。

DESCENTE專注升級消費者體驗，於本財政年度，DESCENTE的專業平台行動家俱樂部組織過百場社群活動，圍繞滑雪、高爾夫、鐵人三項三大專業運動，營造DESCENTE會員專屬社群。為鐵人三項運動愛好者而設的「精準煉就營」亦於中國多個城市舉辦了線下及線上活動，為體育愛好者提供專業內容。

店舖升級方面，DESCENTE於多個重點城市佈局形象多元化的高效旗艦店及改造升級現有門店，提升於各區域的品牌影響



力。在電子商貿業務方面，DESCENTE亦持續建立以場景驅動、私域運營為中心的全渠道運營。截至二零二二年十二月三十一日，中國大陸、中國香港及中國澳門共有191間DESCENTE門店。

## KOLON SPORT

KOLON SPORT自一九七三年創立以來，致力成為融合潮流設計和功能的高端品質戶外生活方式品牌。在滿足消費者對功能性需求的同時，通過時尚大膽的設計和剪裁，打破都市與戶外的界限。為積極把握戶外運動及露營市場的強勁需求，KOLON SPORT通過倡導高端戶外生活方式、產品創新、整合市場營銷及零售形象升級，不斷提升消費者體驗。

於本財政年度，KOLON SPORT與高端酒店品牌既下山達成戰略合作，通過將露營傢具、裝備等產品融入客房陳列，並開發KOLON SPORT專屬戶外徒步路線「拾野梅里•可隆之路」，讓更多人體驗極致戶外樂趣，傳播高品質戶外生活文化，強化品牌的高端定位。此外，我們持續與各電子商貿平台攜手宣揚戶外文化，通過舉辦露營節活動，打造精緻露營場景，帶動媒體曝光率。因此，電子商貿業務仍然於充滿挑戰的市場環境下錄得強勁增長，於線上平台的戶外品牌排名亦顯著提升。

KOLON SPORT致力拓展露營裝備及戶外產品系列，於本財政年度發佈了ODUMAK小木屋系列露營產品、輕量AEROLITE隕石帳篷系列、ZERO G零感輕跑夾克和輕

量露營夾克等全新系列產品，並以著名演員陳坤和劉詩詩擔任品牌代言人。品牌亦拓展年輕及女性產品線，以成為青少年及女性友好的品牌，藉此挖掘相關市場的潛力，同時擴充產品的價位分佈，藉此擴大消費群的覆蓋範圍。品牌亦積極推動科技面料及技術裝備的自主研發能力，加強其專業形象。

KOLON SPORT透過可隆「路」營實驗室舉辦各種主題活動，聚焦高端消費者的獨特需求，藉此樹立差異化優勢。實驗室成立以來的社群活動覆蓋十多個城市，活動覆蓋檢跑、登山、徒步、攀岩、露營等戶外場景，激勵更多都市消費者把運動融入生活及提倡環保理念。此外，KOLON SPORT繼續加快提升門店形象，進駐高端渠道，以匹配商品定位，並在中國一線城市，如上海、武漢、成都、杭州等城市的核心高端商圈拓展商業版圖，於這些戰略地點進行營銷活動，以立足高端圈層。於本財政年度，KOLON SPORT於北京開設全國首家城市概念店，在門店打造露營場景，與品牌的戶外基因互相呼應。品牌亦以「極地徜徉，冰野尋跡」為主題，於上海港匯恆隆廣場舉辦極地互動藝術展覽，打造沉浸式極境探索之地，將極地的原生態風貌以藝術融合的方式呈現給大眾。

我們深信KOLON SPORT持續拓展其在高端購物中心和電子商貿平台的戰略佈局，將成為本集團重要的增長動力之一。截至二零二二年十二月三十一日，於中國大陸及中國香港之KOLON SPORT店數目共161家。



## 管理層討論與分析

### 供應鏈管理及數字化

二零二二年疫情持續反覆，經濟情況複雜多變。在交付、品質和成本等多重挑戰下，我們打造了擁有全球化多品牌卓越運營能力的供應鏈管理模式。我們的供應鏈以採購大平台為核心，聚焦各品牌的核心戰略，並建立不同的採購模式與策略，以滿足不同品牌的差異化需求。

在本財政年度，為推動集團業務流程重構，集團宣佈於蘇州興建一體化營運中

心，營運中心落成後，將引入國際領先的數碼化技術和智能化設備，綜合進口分銷、銷售結算、數字化營運、智能倉儲、展示體驗等多元業務。

透過數字化項目，我們的商品透過智慧調配補貨系統提高供應鏈的靈活性。我們加強了商品快反系統的處理能力，讓我們得以於瞬息萬變的宏觀環境下，更具靈活性地調節多個品牌的庫存水平。為了給O2O

模式提供更完善的方案，我們亦不斷提升物流系統的服務品質和效率。

在物流方面，集團實施「5+N」網路戰略佈局，即搭建五個一級區域總倉以及多個二級雲倉的物流網絡。推動通過自動化和智能化設備，搭建需求配對機制，驅動精細化運營管控，滿足多種消費場景下的城市級物流付運需求。我們繼續擴大區域倉及雲倉的零售物流網路，統一了各倉庫的流程標準，並透過華南倉和西南倉的全面投

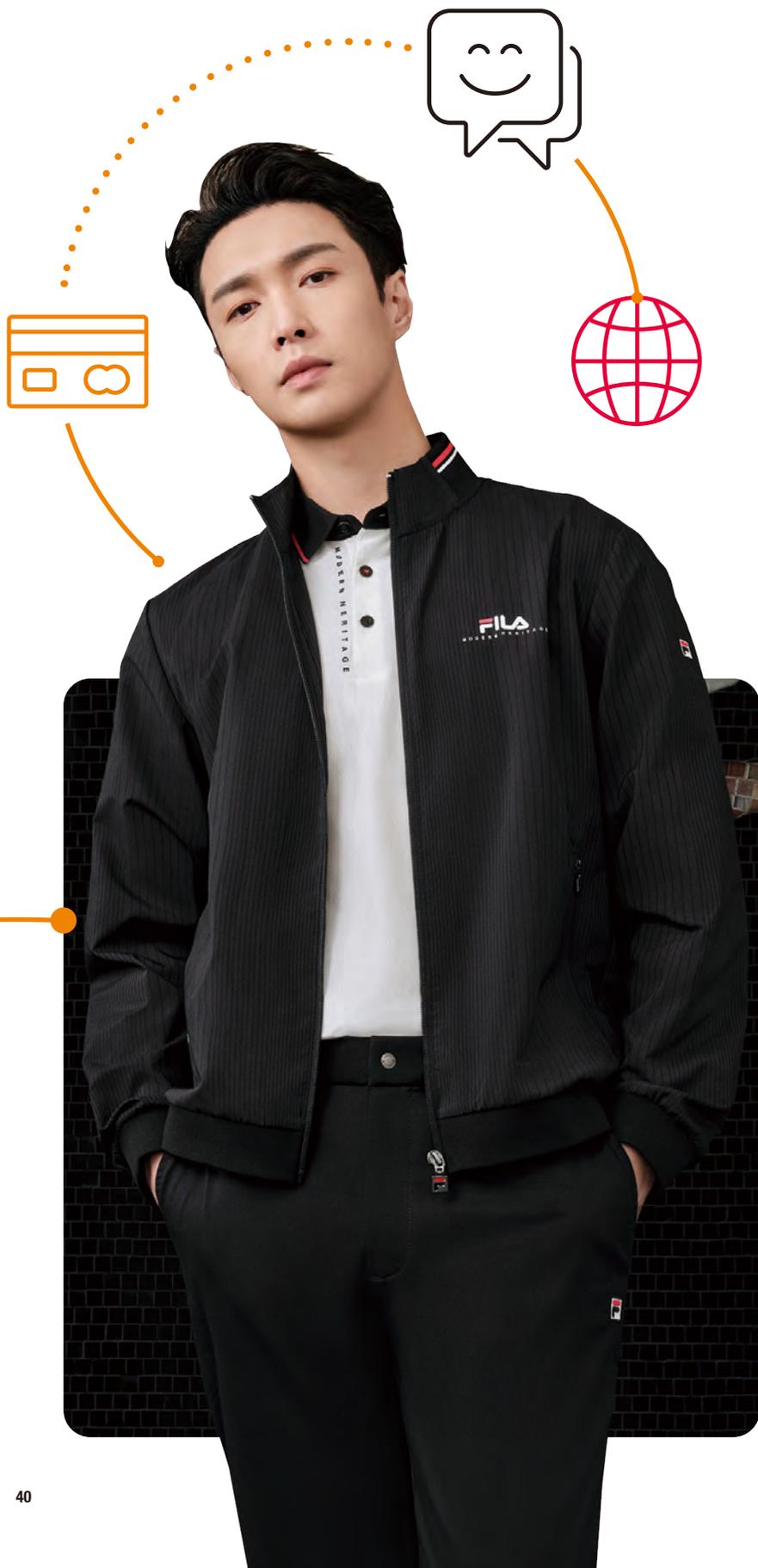




入使用以及各項的數字化工具，提高門店直配的数量及效率。此外，物流中心二及三期項目工程亦如期進行，項目投產後將提升發貨效率，加速我們於電子商貿業務的佈局。於本財政年度，本集團獲評為國家5A級物流企業，反映本集團物流的綜合實力、管理能力、服務水平等方面得到各界的高度認可，躋身國內一流行列。

在生產方面，於本財政年度，為配合集團旗下品牌日益增加的高端和功能性產品，集團在物料供應商和研發方面進行了多項創新與改革。我們引入和儲備了高端科技材料供應商和高端生產商，在材料品質升級的同時努力提高性價比。例如，行業首創的鞋造粒數字化自動生產線在河南投入使用、「安踏鞋創新研發中心」在晉江正式揭幕、長汀安踏體育用品有限公司完成二期智能化工廠的建設，研發中心及設備的迭代將加速完成數字化戰略轉型。此外，集團與中科院長春應化所簽署合作研發協議，開展前瞻性材料研發育成孵化計劃，打造覆蓋全供應鏈的科研創新體系。於本財政年度，按銷售數量計，安踏自產鞋服的佔比分別為21.1%及9.6%（二零二一年：25.5%及9.7%），FILA自產鞋服的佔比分別為8.4%及3.8%（二零二一年：21.5及3.6%）。

## 管理層討論與分析



### 產品管理

科技創新、原創設計及產品安全是推動我們產品差異化的關鍵，我們相信對產品創新的持續投入可助我們的業務實現持續及健康的增長。

於本財政年度，我們與多個行業夥伴達成合作關係，投入資源以提升研發能力及培養人才，「東華—安踏聯合創新研究院」正式開幕，該項目將圍繞超輕超薄保暖、冰感透爽、極致競技等技術在體育用品的應用，開展跨學科協同創新，助力中國體育產業提升全球影響力。「北服—安踏運動裝備研究院」亦正式成立，以打造性能領先的運動裝備為目標，開展科技研發工作，共同構建產學研合作平台，加速專業人才培養和重點項目研發及成果轉化。此外，「安踏(中國)有限公司博士後科研工作站」已正式獲批，項目投產後將與中國相關博士後流動站聯合培養運動科學、新材料、新技術、新工藝等領域的高端科研人才。

於本財政年度，集團舉辦第二屆「創新科技大會」，並推出「冠軍跑鞋」，向業界展示以氮科技加破管懸架系統為核心的科技，以及不斷迭代升級的鞋底科技平台，以智能科技助力科技運動產品提升專業性能，開發具有針對性的跑步裝備。

我們致力於提供高質量產品，嚴格管控所有產品的品質，以確保我們向消費者提供的產品是完美的。

若產品在出廠後發現品質或安全缺陷等問題，我們會根據《安踏召回管理制度》進行回收處理，確保問題產品後續得到妥善處理，降低因銷售問題產品而帶來的負面影響。

## 電子商貿業務

於本財政年度，電子商貿市場出現結構性變化，綜合電子商貿整體增速放緩，平台分散化，直播電子商貿成功搶佔份額。我們針對不同電子商貿及社交平台制定具差異化的營銷方向，深化與各個平台的合作，加緊滲透各個線上管道，從而對不同客戶群進行精準營銷，滿足多樣化的消費者需求。因此，我們所有品牌的電子商貿業務的整體收益於本財政年度貢獻本集團整體收益的34.3%(二零二一年：28.6%)，按絕對金額計，較二零二一年同期增長30.7%。

我們以多管齊下的方式加強我們的電子商貿業務。除了繼續於傳統電子商貿平台發力，我們還強化了官網的營運及內容制作，優化消費者體驗，並積極發掘更多高增長的新興平台的發展機會，建立營運標準，同時聚焦平台上的高產店，提供合適的商品支持。我們於不同渠道進行精細化的會員管理，透過進行差異化營運及與高質群體高頻連接，提升會員的黏性。隨著短視頻平台產業日益完善，我們積極拓展直播電子商貿領域，加強直播團隊，及加大投入與平台合作進行更多營銷活動，實現各個品牌更大範圍的傳播。於這些線上平台當中，我們在官網及抖音的業務增長尤其快速。在「雙11」購物節期間，我們的

各個品牌在不同電子商貿平台均取得行業領先的銷售排名，於本財政年度內具挑戰的宏觀環境下仍取得理想的增長。

通過利用社交平台的流量，我們舉行不同的營銷活動刺激消費者的意慾。我們加強店播營銷，特別在疫情封控期間，透過店播將門店銷售從線下轉到線上，同時提高消費者的線上體驗及開拓私域流量，實現線上的高質量增長；另一方面繼續通過與關鍵意見領袖合作，分享運動知識、健康生活理念等內容營銷，將公域流量引導到私域官網及線上門店，提高銷售量。此外，我們繼續對各電子商貿平台中的獨家線上產品與當季商品的搭配進行調整，以優化商品選擇機制。我們亦繼續提升會員價值、專注官方網店及加強將公域流量引流到私域官網。

## 人力資源管理

我們成功的基石是建基於本集團上下同仁的共同努力。我們有清晰的組織架構，強調人才梯隊培養，務求員工能發揮所長。為確保我們的長遠穩定發展，我們承諾全面嚴格遵守各項法律及法規，以建立一個安全及友善的工作環境。我們致力打造一個對於企業與員工發展均有利的環境，及推動我們的員工發掘其自我價值。二零二二年，集團屢獲最佳僱主殊榮，包括由中國企業聯合會頒發的「2022年度中國區

最佳僱主企業」，以及由優興諮詢頒發的「2022最具吸引力僱主TOP100」，足證集團為中國優秀僱主典範。

疫情期間，我們以員工及其家人的安全及福祉為主要考量，及時提供物資及精神層面的關懷。除嚴格進行工作場所的消毒外，我們亦採購保健藥品，供有需要的員工使用。我們鼓勵大型聚會在線上進行，管控交叉感染的風險並提升營運效率。我們亦建立全天候服務的心理諮詢熱線及平台，幫助員工緩解身心壓力。於疫情嚴峻時間，本集團為員工的衣食住行送上關懷，提供工作場所內核酸檢測，亦為員工提供健康體檢、全面的醫療保險及送菜等服務。

另外，我們為前線員工提供較行業優厚的待遇，營造包容、正面的企業文化及保持與員工良好溝通。我們也會鼓勵員工以「幹部做榜樣」和「高標準對標」的心態工作，發揮潛能，亦會按照員工在不同崗位的需求，定時提供合適的技能培訓，以提升他們的水平，並要求員工定期參與考核，確保他們符合所須要求及掌握最新的知識。

截至二零二二年十二月三十一日，我們共有約59,000名員工(二零二一年底：52,000名員工)。



張鈞甯  
著名女演員

年內溢利

+0.3%

至人民幣

82億元

# 管理層討論與分析

## 內部管理

### 法律合規

據董事和管理層所知，我們並沒有發現存在任何對本集團存有重大影響之違反法律或法規的情況。

作為我們企業管治常規的一部分，審核委員會定期檢討及監察本集團在遵守法律及監管規定方面的政策及常規。

### 與持份者的關係

一套完善的企業管治體系有助維繫與供應商、分銷商、加盟商、顧客、股東以及其他持份者的良好關係。透過不同的溝通渠道，我們從持份者收集意見和建議，為我們的業務帶來巨大的益處。與持份者持久的合作關係不單是我們的無形資產，更令各方一起遵守共同的商業道德標準，達致雙贏局面。

### 環境保護措施

我們明白環境對我們的未來發展影響深遠。與此同時，我們實行多項措施，包括升級硬件設施、採用潔淨能源以及改善行政管理系統。我們更鼓勵工廠使用節能燈管，規範空調使用，盡力減少能源使用以及碳排放。除了遵守相關法律及法規外，我們設有「安踏大講壇」作為與員工的溝通

平台，以互相交流環保心得。更重要的是，我們繼續加強產品研發能力，致力探索把環保物料應用於我們的產品系列中。

有關本集團環境保護工作的進一步詳情，請參閱本公司的《環境、社會及管治報告2022》。

## 本集團面對的主要風險及不明朗因素

### 政策風險

#### 外匯政策的風險

本集團境內業務以人民幣計價，境外業務主要以其他貨幣計價，會發生其他貨幣現金流。目前人民幣匯率可在受管制下浮動，並且參考一籃子境外貨幣而進行調整。人民幣兌換為其他貨幣的價格可能受市場波動影響，並且受到環球經濟及政治情況所影響。匯率的變動將會影響本集團以其他貨幣計價的資產、債務、收入及費用的價值，從而對本集團財務狀況及表現構成影響。

#### 對外投資政策的風險

本集團牽頭組成投資者財團於2019年成功收購國際運動品牌集團Amer Sports，其擁有國際認可品牌包括Arc'teryx、Salomon、Wilson、Peak Performance及

Atomic等，財團已為Amer Sports制定了戰略增長計劃，以釋放該等體育用品及設備品牌的全部潛力。但對外投資涉及到的中國及海外相關政策法規較多，如相關法律、稅務政策、外匯政策、金融政策後續出現變化，則有可能對本集團的投資價值造成不利影響。

### 經營風險

#### 品牌仿冒風險

品牌是影響消費者購買運動鞋服產品的重要因素，市場上某些不法廠商仿冒知名品牌進行非法銷售，對被仿冒品牌造成了不利影響。我們旗下品牌及運動鞋服產品在國內市場上具有相當的知名度，儘管我們已經積極採取各種手段保護自主IP，但較難及時獲得所有侵權信息。如果未來我們產品被大量仿冒，將對我們品牌形象和盈利能力產生不利影響。

#### 生產安全風險

由於運動服飾產品製造業務的特殊性，生產設施防火工作顯得尤其重要。生產所用的膠水和半成品及產成品均屬易燃品，一旦發生火災將直接影響生產，對我們(及供應商)的經營造成不利影響。

#### 渠道成本增加的風險

我們不同品牌採取以批發和零售相結合的混合業務模式(包括DTC模式及直營零售

模式)，店鋪租金及員工的成本增加將降低本集團、分銷商及加盟商的盈利能力。

### 跨區域經營的風險

不同區域市場之消費群體的購買力水平及消費偏好存在差異。目前，我們的業務位於中國各區域及部分海外市場，且業務亦處在快速穩健發展中。跨區域經營及業務發展對本集團的現有組織架構和管理制度均提出了更高要求，因此可能存在一定的內部管理及運營風險。

### 不可抗力風險

如果由於不能控制的外部市場及環境變化，例如可能發生的自然災害、影響省級以上的甲類或乙類傳染病疫情及國內外政治經濟事件等，可能會對我們的經營形成不利衝擊，且使我們或未能籌集足夠資金，對各項借貸按時足額兌付或有負面影響。

### 管理風險

#### 附屬公司管理風險

多年來，本集團在生產、運營、銷售、人力資源及財務等各方面對其附屬公司及分公司均進行嚴格管控，但本集團業務的快速發展和資產規模的持續擴張對其現有的

組織架構和管理制度均提出了更高要求，在一定程度上增加了本集團組織協調以及運營管理的難度，因此可能存在一定的內部管理及運營風險。

### 品牌聲譽風險

本集團已建立了完善的內部監控系統及產品質量安全管理體系，力求實現全流程的風險與質量控制。然而，由於影響產品質量的因素很多，如果出現管理不善或在質量監控、過程控制中出現任何漏洞，將可能導致產品質量問題，從而可能無法滿足消費者的需求，進而對我們的品牌形象、產品銷售及經營業績造成不利影響。

### 供應商管理風險

儘管我們對供應商有嚴格的甄選機制和質量控制體系，但是業務會受供應商提供原材料的品質、交貨時間、運輸能力、管理能力等因素的影響，可能出現原材料質量不符合標準、質檢部門未能及時發現瑕疵品、供應商不能按照約定的時間、地點、數量交貨、產品在運輸過程中出現丟失或損壞等情況，均會對我們經營產生不利影響。此外，若供應商出現流動性問題或收緊信貸，我們的經營管理將受到不利影響。

### 人才緊缺和人才流失的風險

運動鞋服行業品牌的推廣、數字化建設的升級和供應鏈的完善都需要大量優秀的品牌管理、商品企劃、商品設計、信息管理和供應鏈管理人才，但國家相關專業人才較為缺乏，未來若出現該類人才的大規模流失，將對我們的經營產生不利影響。

### 物流管理的風險

我們的產品運輸主要依賴於第三方物流企業。由於合作之物流企業數量較多，使我們於物流管理上遇到挑戰，一旦某物流商出現疏忽或失誤，可能導致部分產品供應的延遲或差錯，甚至造成產品的損壞，將對我們的經營產生不利的影響。若發生意外事件，如交通事故、自然災害或罷工等，則產品供應可能暫時中斷，導致我們無法及時向顧客、店鋪、分銷商及加盟商等交付產品，對我們的經營產生不利影響。

*(若干風險按管理層風險評估被視為本財政年度主要風險。有關詳情及相關應對措施請參閱下文的本公司《企業管治報告》。)*

# 管理層討論與分析

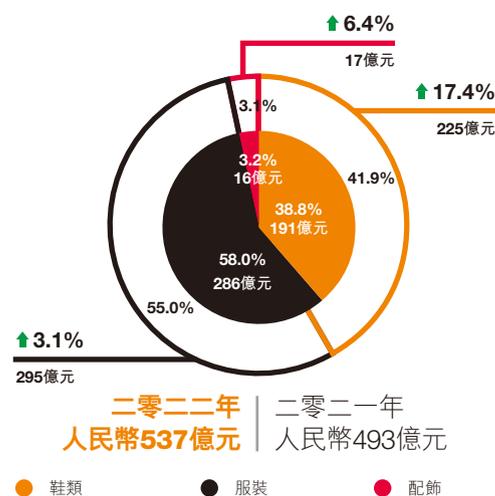
## 財務回顧

### 收益

#### 按產品類別劃分

下表按產品類別劃分本財政年度本集團的收益：

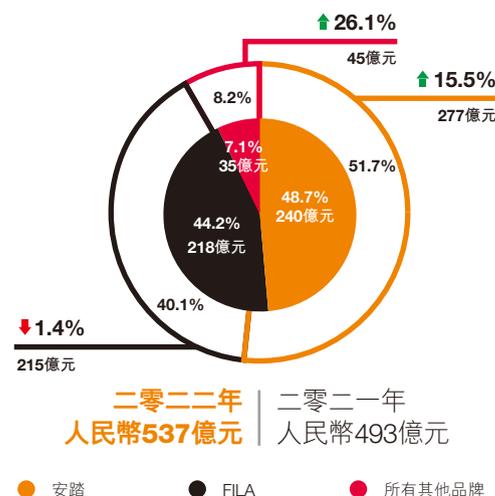
	截至十二月三十一日止年度				
	二零二二年		二零二一年		變幅
	(人民幣 百萬元)	(佔收益 百分比)	(人民幣 百萬元)	(佔收益 百分比)	
鞋類	22,471	41.9	19,139	38.8	↑ 17.4
服裝	29,523	55.0	28,632	58.0	↑ 3.1
配飾	1,657	3.1	1,557	3.2	↑ 6.4
<b>整體</b>	<b>53,651</b>	<b>100.0</b>	<b>49,328</b>	<b>100.0</b>	<b>↑ 8.8</b>



#### 按分部劃分

下表按分部劃分本財政年度本集團的收益：

	截至十二月三十一日止年度				
	二零二二年		二零二一年		變幅
	(人民幣 百萬元)	(佔收益 百分比)	(人民幣 百萬元)	(佔收益 百分比)	
安踏	27,723	51.7	24,012	48.7	↑ 15.5
FILA	21,523	40.1	21,822	44.2	↓ 1.4
所有其他品牌	4,405	8.2	3,494	7.1	↑ 26.1
<b>整體</b>	<b>53,651</b>	<b>100.0</b>	<b>49,328</b>	<b>100.0</b>	<b>↑ 8.8</b>



於本財政年度，本集團的收益較二零二一年增長8.8%至人民幣53,651百萬元(二零二一年：人民幣49,328百萬元)。於二零二二年內大部份時間，為貫徹落實中國大陸的疫情防控政策及措施，本集團遵循各地政府的指引和要求，於特定區域暫停營運若干實體店舖(線下渠道)。因此，本集團的線下零售業務受到客流量顯著下跌及消費意欲減弱帶來的雙重不利影響，因而拖慢了本集團零售表現的增長勢頭。儘管如此，本集團策略性拓展電子商貿平台(線上渠道)以推動線上銷售，抵銷了部份實體店暫停營運的影響。

安踏分部貢獻本集團整體收益的51.7%，分部收益較二零二一年增長15.5%至人民幣27,723百萬元(二零二一年：人民幣24,012百萬元)。安踏分部收益增長主要歸因於(i)電子商貿業務的增長；(ii)在中國大陸持續進行DTC模式轉型，致使DTC收益增加；然而本財政年度的疫情影響抵銷部分增長影響。

下表按業務模式劃分本財政年度安踏分部的收益：

安踏分部	截至十二月三十一日止年度				變幅 (百分比)
	二零二二年 (人民幣百萬元) (佔收益百分比)		二零二一年 (人民幣百萬元) (佔收益百分比)		
DTC	<b>13,687</b>	<b>49.4</b>	8,554	35.6	↑ 60.0
電子商貿	<b>9,677</b>	<b>34.9</b>	8,221	34.2	↑ 17.7
傳統批發及其他	<b>4,359</b>	<b>15.7</b>	7,237	30.2	↓ 39.8
合計	<b>27,723</b>	<b>100.0</b>	24,012	100.0	↑ 15.5

FILA分部貢獻本集團整體收益的40.1%，分部收益較二零二一年減少1.4%至人民幣21,523百萬元(二零二一年：人民幣21,822百萬元)。FILA分部收益減少主要歸因於本財政年度疫情對直營零售業務的影響，體現於因暫停營運實體店鋪所導致的客流量顯著下跌及消費意欲減弱；然而電子商貿業務的增長抵銷部分減少影響。

所有其他品牌收益較二零二一年增長26.1%至人民幣4,405百萬元(二零二一年：人民幣3,494百萬元)，增長乃由DESCENTE及KOLON SPORT業務所帶動。

本集團的電子商貿收益貢獻整體收益的34.3%(二零二一年：28.6%)，按絕對金額計，較二零二一年增長30.7%。收益增長是在疫情下採取「動態管理」方針所達至的成果，同時歸功於持續優化傳統電子商貿平台(包括天貓、京東、拼多多、唯品會)渠道矩陣及拓展新的社交電子商貿渠道。

# 管理層討論與分析

## 毛利及毛利率

### 按產品類別劃分

下表按產品類別劃分本財政年度毛利及毛利率：

	截至十二月三十一日止年度				變幅 毛利率 (百分點)
	二零二二年		二零二一年		
	毛利 (人民幣 百萬元)	毛利率 (百分比)	毛利 (人民幣 百萬元)	毛利率 (百分比)	
鞋類	12,782	56.9	11,106	58.0	↓ 1.1
服裝	18,599	63.0	18,404	64.3	↓ 1.3
配飾	937	56.5	894	57.4	↓ 0.9
<b>整體</b>	<b>32,318</b>	<b>60.2</b>	<b>30,404</b>	<b>61.6</b>	<b>↓ 1.4</b>



### 按分部劃分

下表按分部劃分本財政年度毛利及毛利率：

	截至十二月三十一日止年度				變幅 毛利率 (百分點)
	二零二二年		二零二一年		
	毛利 (人民幣百萬元)	毛利率 (百分比)	毛利 (人民幣百萬元)	毛利率 (百分比)	
安踏	14,872	53.6	12,528	52.2	↑ 1.4
FILA	14,283	66.4	15,394	70.5	↓ 4.1
所有其他品牌	3,163	71.8	2,482	71.0	↑ 0.8
<b>整體</b>	<b>32,318</b>	<b>60.2</b>	<b>30,404</b>	<b>61.6</b>	<b>↓ 1.4</b>

於本財政年度，本集團的整體毛利率較二零二一年相比下降1.4個百分點至60.2%(二零二一年：61.6%)。整體毛利率的下降主要歸因於FILA分部毛利率下降，然而安踏分部毛利率上升抵銷部分下降影響。

安踏分部毛利率較二零二一年相比上升1.4個百分點至53.6%(二零二一年：52.2%)。毛利率上升主要歸因於持續的DTC模式轉型，而其毛利率較高。

FILA分部毛利率較二零二一年相比下降4.1個百分點至66.4%(二零二一年：70.5%)。毛利率下降主要歸因於(i)於本財政年度在疫情的影響下適當地加大零售折扣；(ii)高端產品創新升級及環球原材料價格自二零二一年下半年開始上升，導致產品成本率有所上升；及(iii)存貨撇減的影響。

### 其他淨收入

本財政年度其他淨收入為人民幣2,128百萬元(二零二一年：人民幣1,266百萬元)，其中主要為政府補助金人民幣1,903百萬元(二零二一年：人民幣1,166百萬元)。本集團獲發政府補助金，肯定其對當地經濟發展作出的貢獻。

### 經營開支比率

本財政年度廣告及宣傳開支佔收益比率下降2.1個百分點，乃由於疫情下嚴格的成

本控制措施所致。員工成本佔收益比率上升1.6個百分點，主要由於安踏業務因DTC模式轉型導致員工人數上升及整體基本工資有所增長，使整體員工成本有所增加。研發活動成本佔收益比率上升0.1個百分點，反映本集團對研發能力的持續投入。

### 存貨撇減

存貨以成本值或可變現淨值兩者中的較低者入賬。若可變現淨值低於成本值，即按其差額作存貨撇減並扣除損益。

於本財政年度，存貨撇減金額人民幣414百萬元扣除損益(二零二一年：人民幣75百萬元)。存貨撇減反映疫情於本財政年度對零售市場所造成的負面影響。鑒於持續的宏觀不確定因素，本集團將繼續採取靈活的「動態管理」方針以應對市場變化，務求在多變的經營環境下維持健康的庫存水平。

經營開支比率



### 應收貿易賬款減值虧損

應收貿易賬款虧損撥備乃按相等於整個存續期的預期信貸虧損的金額計量。應收貿易賬款的預期信貸虧損乃是基於本集團過往的信貸虧損經驗(對債務人特定因素進行調整)及對目前及未來整體經濟情況的評估而建立的撥備矩陣予以估計。

於本財政年度，應收貿易賬款減值虧損撥回金額人民幣4百萬元計入損益(二零二一年：人民幣22百萬元計入損益)。

應收貿易賬款的財政年度末餘額連續2年減少，部分歸因於DTC模式轉型，使整體應收貿易賬款水平有所下降。

# 管理層討論與分析

## 經營溢利及經營溢利率

下表按分部劃分本財政年度經營溢利及經營溢利率：

	截至十二月三十一日止年度				變幅 經營溢利率 (百分點)
	二零二二年		二零二一年		
	經營溢利 (人民幣百萬元)	經營溢利率 (百分比)	經營溢利 (人民幣百萬元)	經營溢利率 (百分比)	
安踏	5,925	21.4	5,145	21.4	-
FILA	4,301	20.0	5,339	24.5	↓ 4.5
所有其他品牌	907	20.6	644	18.4	↑ 2.2
總部及未分配項目	11,133	20.8	11,128	22.6	↓ 1.8
	97	不適用	(139)	不適用	不適用
<b>整體</b>	<b>11,230</b>	<b>20.9</b>	<b>10,989</b>	<b>22.3</b>	<b>↓ 1.4</b>

於本財政年度，本集團的整體經營溢利率較二零二一年相比下降1.4個百分點至20.9%(二零二一年：22.3%)。

由於本集團的DTC模式(安踏品牌)和直營零售業務(FILA品牌及所有其他品牌)對銷售貢獻較去年有所增加，本集團的零售業務相關開支也有所增加。本集團已執行嚴格的成本控制措施，以在所有可行範圍內削減經營開支，惟不足以完全抵銷疫情對DTC模式和直營零售業務之銷售於本財政年度的影響。

安踏分部的經營溢利率持平於21.4%(二零二一年：21.4%)水平。儘管出於中國

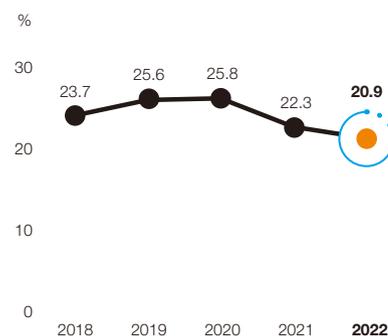
大陸持續進行DTC模式轉型，店鋪層面租賃費用及員工成本有所增加，導致經營開支佔收益比率有所上升，毛利率上升1.4個百分點抵銷有關影響。

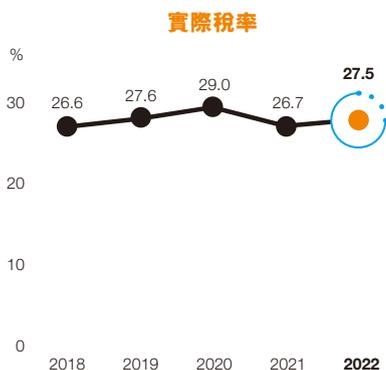
FILA分部的經營溢利率較二零二一年相比下降4.5個百分點至20.0%(二零二一年：24.5%)。經營溢利率下降，主要歸因於(i) 毛利率下降4.1百分點；及(ii) 經營開支佔收益比率輕微上升。

疫情對本集團的業務表現造成持續影響，其影響因地區以及為應對該等影響而採取措施的有效性而異。二零二二年第四季度的客流量及消費意欲進一步下降，同時反映於本集團的零售表現上。

儘管如此，中國大陸的疫情防控措施已逐步放寬，隨著各項刺激內需的優惠政策推進下，本集團相信中國運動服飾行業基礎仍然穩健，長期將保持穩中向好的趨勢。本集團正積極準備把握市場復甦後的增長機遇，並會繼續推行「單聚焦、多品牌、全球化」戰略，以保持高質量增長。

經營溢利率





## 融資收入／支出

本財政年度總利息收入為人民幣609百萬元(二零二一年：人民幣392百萬元)，增加主要由於平均銀行存款結餘較二零二一年有所增加，反映本集團有效的資金管理。

本財政年度總利息支出(不包括租賃負債之利息支出)為人民幣210百萬元(二零二一年：人民幣238百萬元)。支出減少主要由於淨償還銀行貸款所致。

於本財政年度按照適用財務報告準則的租賃負債之利息支出為人民幣303百萬元(二零二一年：人民幣205百萬元)。支出增加主要由於DTC模式轉型導致更多租賃簽訂。

## 實際稅率

本財政年度實際稅率(不包括分佔合營公司溢利的影響)為27.5%(二零二一年：26.7%)。實際稅率上升主要由於若干中國大陸附屬公司未有確認尚未使用的稅務虧損所產生之稅務影響所致。



## 股東應佔溢利率

本財政年度股東應佔溢利率下降1.6個百分點至14.1%，主要歸因於(i)經營溢利率下降1.4個百分點；及(ii)實際稅率上升；然而分佔合營公司溢利抵銷部分下降影響。

## 股息

董事會已建議二零二二年財政年度之末期股息每股普通股港幣72分，連同已派付的中期股息每股普通股港幣62分，總計普通股股息為人民幣3,220百萬元(二零二一年：人民幣2,935百萬元)，為本年度股東應佔溢利之42.4%(二零二一年：38.0%)。該建議末期股息須待本公司股東於應屆股東週年大會上批准方可落實。

於二零二一年十二月三十日，董事會宣派二零二一年度特別中期股息每股普通股港幣30分，並已於二零二二年一月二十五日派付。



## 流動性及財務資源

雖然疫情下經營環境充滿挑戰，本集團的財務狀況維持穩健，並於本財政年度錄得經營現金淨流入。

於二零二二年十二月三十一日，本集團的現金和現金等價物總額為人民幣17,378百萬元(主要以人民幣、美元、港幣及歐元計價)，即較二零二一年十二月三十一日現金和現金等價物人民幣17,592百萬元減少人民幣214百萬元(而存款期超過三個月的銀行定期存款增加人民幣3,320百萬元，及淨現金狀況增加人民幣3,590百萬元)。變動主要由以下構成：

- 經營活動現金流入淨額為人民幣12,147百萬元，高於經營溢利，展示本集團強勁的現金產出能力。

# 管理層討論與分析

	二零二二年 (人民幣百萬元)	二零二一年 (人民幣百萬元)
<b>截至十二月三十一日止年度</b>		
經營現金流入	12,147	11,861
資本性開支	(1,736)	(1,493)
其他	4	1
<b>自由現金流入</b>	<b>10,415</b>	10,369
<b>於十二月三十一日</b>		
現金及現金等價物	17,378	17,592
存款期超過三個月的銀行定期存款	10,305	6,985
已抵押存款	5	4
減：借貸		
— 銀行貸款	(2,959)	(4,218)
— 應付票據款項(融資性質)	(1,000)	(1,000)
— 可換股債券(負債部分)	(7,212)	(6,942)
— 中期票據	(1,519)	(1,013)
<b>淨現金狀況</b>	<b>14,998</b>	11,408

- 投資活動現金流出淨額為人民幣4,774百萬元，主要包括資本性開支人民幣1,736百萬元，存款期超過三個月的銀行定期存款存放淨額人民幣2,837百萬元，及其他投資所付款項淨額人民幣206百萬元。

- 融資活動現金流出淨額為人民幣7,841百萬元，主要包括派付二零二一年財政年度特別中期股息及末期股息和本財政年度中期股息所付款項人民幣3,752百萬元，銀行貸款償還款項淨額人民幣1,403百萬元，支付銀行貸款利息支出人民幣33百萬元，發行中期票據所得款項淨額人民幣500百萬元，及租賃負債所付款項人民幣3,138百萬元。

於二零二二年十二月三十一日，本集團的資產總值為人民幣69,195百萬元，其中流動資產為人民幣42,596百萬元。負債總值與非控股權益合計為人民幣34,795百萬元，而本公司股東應佔權益總值則為人民幣34,400百萬元。

本集團於二零二二年十二月三十一日之負債比率為18.3%(於二零二一年十二月三十一日：21.0%)，為借貸總額對資產總值的比率。銀行貸款以歐元或美元計價及按經攤銷成本計量。所有銀行貸款為按固定息率及將於1年內支付。應付票據款項(融資性質)為承兌匯票，以人民幣計價，按經攤銷成本計量及將於1年內支付。可換股債券(負債部分)以歐元計價、按經攤銷成本計量及將於2年到3年內支付(受債

券的條款及條件項下之提早贖回約定所限制)。中期票據以人民幣計價及按經攤銷成本計量；票面金額人民幣1,000百萬元將於1年內支付，及票面金額人民幣500百萬元將於2年到3年內支付。

## 資產／負債流轉比率

平均存貨周轉日數上升11日，乃由於受疫情及DTC模式轉型所影響，整體庫存水平上升所致。平均應收貿易賬款周轉日數下降5日，及本財政年度末應收貿易賬款餘額較二零二一年十二月三十一日有所減少，反映本集團有效的應收貿易賬款管理及DTC模式轉型。平均應付貿易賬款周轉日數下降3日。在疫情的影響下，上述流轉比率屬管理層預期且可控範圍之內。



## 資產抵押

於二零二二年十二月三十一日，本集團已將銀行存款人民幣5百萬元(於二零二一年十二月三十一日：人民幣4百萬元)抵押，以作為若干合同的抵押品。

## 財務管理政策

本集團繼續審慎管理財務風險，並積極採納國際認可的公司管理準則以保障股東的權益。

由於大部分非中國大陸實體(不包括合營公司)的功能貨幣是港幣，及其港幣財務報表在匯報和編製綜合賬目時需要換算為人民幣，因換算而產生的匯兌差額直接於權益中之獨立儲備項目內確認。此外，由於合營公司投資(和相關銀行貸款)及可換股債券(負債部分)以歐元計價，因此歐元兌人民幣的匯率波動或會對本集團的資產淨值和全面收益總額產生重大影響。

儘管如此，管理層積極監控匯率波動以確保風險淨額維持在可接受水平。

## 重大投資及收購

### 投資於合營公司AS Holding

於二零二二年十二月三十一日，本集團持有一項AS Holding合營公司的投資。

Amer Sports為AS Holding的附屬公司及一間擁有國際知名品牌的體育用品公司，該等品牌包括Arc'teryx、Salomon、Wilson、Peak Performance及Atomic等。其技術先進的運動設備、鞋履、服裝及配飾旨在提升表現及增加體育及戶外活動的樂趣。Amer Sports的業務透過其多種運動及產品組合及於所有主要市場擁有一席之地以取得平衡。投資者財團已為Amer Sports制定了戰略增長計劃，以釋放其受國際認可的體育用品及設備品牌的全部潛

力，而本集團堅信Amer Sports未來必獲成功。

根據適用財務報告準則，本集團就AS Holding使用權益法於本集團綜合財務報表中列示為合營公司投資，因為AS Holding的若干關鍵活動決策須經其他股東提名的董事同意。於本章節所披露之AS Holding綜合財務信息概要乃基於本公司所獲得的最新信息及遵照本集團所採納的會計政策所整備。

	二零二二年 (人民幣百萬元)	二零二一年 (人民幣百萬元)
截至十二月三十一日止年度		
收益	24,026	19,720
EBITDA	2,575	2,367
折舊與攤銷	(1,311)	(1,375)
利息收入	21	11
利息支出	(877)	(964)
所得稅支出	(358)	(193)
淨溢利/(虧損)	50	(154)
其他全面收益	24	714
全面收益總額	74	560

	二零二二年 (人民幣百萬元)	二零二一年 (人民幣百萬元)
於十二月三十一日		
非流動資產	39,470	38,526
流動資產	15,044	11,932
流動負債	(9,023)	(6,195)
非流動負債	(27,753)	(27,132)
非控股權益	(9)	—
股東應佔權益	17,729	17,131

# 管理層討論與分析

於本財政年度，AS Holding錄得EBITDA (按綜合基準)人民幣2,575百萬元及淨溢利(按綜合基準)人民幣50百萬元，反映合營公司在投資者財團設定的戰略增長計劃下營運層面的健康利潤產出能力。

於本財政年度，於減值測試下所用的貼現率大幅上升，Peak Performance品牌業務確認約人民幣269百萬元的商譽減值。

於二零二二年十二月三十一日，本集團實際持有AS Holding 526,962股或52.70%的權益。該合營公司投資的賬面值為人民幣9,343百萬元，佔本集團總資產的13.5%。

除上文所披露者外，於本財政年度，本集團並無進行重大投資或重大附屬公司收購或出售。

## 重大融資事項

### 二零二五年到期歐元10億元零息可換股債券發行

於二零二零年二月五日，本集團發行二零二五年到期本金總額為歐元10億元零息可換股債券。該等可換股債券於新加坡證券交易所上市。發行價為可換股債券本金金額的100.25%。可換股債券可按其條款及條件轉換成本公司普通股股份。

於二零二二年十二月三十一日，可換股債券發行在外本金總額為歐元10億元，根據該日適用換股價每股換股股份港幣101.90元，將轉換成84,853,778股換股股份。

於本財政年度，可換股債券發行所得款項淨額中的歐元217百萬元(相等於人民幣1,539百萬元)已獲使用。於二零二二年十二月三十一日，概無尚未使用所得款項淨額。

根據可換股債券的條款及條件，於二零二三年二月五日(「可選認沽日」)，每份可換股債券持有人有權根據該持有人的選擇(「認沽權」)，要求本集團按本金金額贖回該持有人之全部或僅部分可換股債券。相關可換股債券的持有人須根據可換股債券的條款及條件，於不遲於二零二三年一月六日的正常營業時間通知付款代理其行使認沽權的選擇。

截至二零二三年一月六日營業時間結束時，付款代理未有收到任何有關認沽權的通知。因此，於可選認沽日，概無可換股債券的持有人行使認沽權，亦無須根據可換股債券的條款及條件贖回可換股債券。

可換股債券發行的進一步詳情，請參閱本公司於二零二零年一月十四日及二零二零年二月五日之公告。

所得款項擬定用途	初始計劃分配 (歐元百萬元)	於二零二一年 十二月三十一日 尚未使用金額 (歐元百萬元)	截至二零二二年 十二月三十一日止 年度內使用金額 (歐元百萬元)	於二零二二年 十二月三十一日 尚未使用金額 (歐元百萬元)
<b>二零二五年到期歐元10億元零息可換股債券</b>				
現有債務再融資	600	133	(133)	-
營運資金及其他一般公司用途	402	84	(84)	-
	<b>1,002</b>	217	<b>(217)</b>	-

## 按照2018年股份獎勵計劃根據一般授權發行新股份

於二零二二年四月四日，本公司按照現行2018年股份獎勵計劃向3,707名獲選僱員授予合共10,294,500股獎勵股份。為按照2018年股份獎勵計劃授予上述獎勵股份，於二零二二年四月四日，董事會亦議決根據股東於二零二一年五月七日舉行的股東週年大會上授予的一般授權，向2018年股份獎勵計劃的專業受託人配發及發行10,294,500股新股份。

按照2018年股份獎勵計劃根據一般授權發行新股份，已於本財政年度完成。上述配發及發行新股份並不涉及募集新資金。

## 綠色中期票據發行

於二零二二年七月，本集團完成發行一批綠色中期票據，總金額為人民幣5億元，票面利率為2.80%(每年付息)。該等綠色中期票據於發行日三年後到期。綠色中期票據發行所得款項總額及淨額分別為人民幣5億元及約人民幣5億元。

綠色中期票據發行所募集的資金將用於建設安踏上海總部。安踏上海總部項目建設地位於上海市青浦區，屬於西虹橋商務區的核心地段。該多功能一體化園區的總建築面積約14萬平方米，建成後不單將成為本集團的全球零售總部，能協助本集團達成「單聚焦、多品牌、全球化」的戰略，也是本集團推進二零五零年前實現碳中和目標的有力踐行。項目計劃於二零二三年完工，二零二四年啟用，項目及施工圖按照中國《綠色建築評價標準》(GB/T 50378)要求進行設計，項目承諾結合綠色空間、節能設計和材料來發展。

除上文所披露者外，於本財政年度，本集團並無進行重大融資事項。

## 資本承擔、或然事項及擔保

### 資本承擔

於二零二二年十二月三十一日，本集團的資本承擔為人民幣2,262百萬元，主要關於安踏上海總部及集團物流中心的建造，以及零售店鋪裝修。

## 或然事項

本集團目前並無涉及任何重大法律程序，亦不知悉有任何涉及本集團的待決或潛在重大法律程序。

## 擔保

AS Holding存有一項為期5年的歐元1,300百萬元(相等於人民幣9,615百萬元)有期貨款融資(「A融資」)，由獨立第三方銀行貸款人所提供，其用途為(其中包括)(i)為結算要約收購及購買Amer Sports股份提供資金；及/或(ii)就收購Amer Sports股份為Amer Sports的任何債務進行任何再融資。本公司已就上述貸款融資項下所欠及應付的所有金額向安排人、貸款人及代理人擔保AS Holding全面及準時履行任何及所有責任及承諾。於二零二二年十二月三十一日，AS Holding已全額提取A融資。

除上文所披露者外，於二零二二年十二月三十一日，本集團並沒有向本集團以外的其他公司提供任何擔保。

## 展望

### 「動態管理」落實長期戰略 「長期思維」把握復甦機遇

展望二零二三年，隨著新冠疫情持續受控，社交距離措施獲逐步放寬，居民生活逐步恢復，零售氣氛得以改善。預期中國各地消費呈現明顯回暖態勢，並持續釋放出韌性強、潛力大的社會活力，中國經濟總體加快復甦。

過去幾年，我們積極裝備自己。作為中國體育用品行業的領導者，我們多措並舉，旗下各品牌因勢制宜，制定了各項有針對性的戰略，從而構建品牌各自的核心競爭力。憑藉穩固的基礎，我們蓄勢待發，準備就緒開創下一個增長的新篇章。

世界經濟仍面臨諸多不確定因素，我們不會掉以輕心，繼續以「動態管理」的方式積極應對各種突發外部情況，使我們的業務行穩致遠。「長期思維」是我們始終堅持的戰略方針，我們綱舉目張，砥礪前行，穩步將這一方針落實到日常營運中。

本集團的「單聚焦、多品牌、全球化」戰略清晰，多品牌的差異化佈局橫跨時尚與專業、高端與大眾的品牌矩陣，有效地對消費者和渠道全覆蓋。為了應對更細分的市場需求，需堅定各自品牌定位，樹立更強的品牌印記，紮根於消費者心目中。

### 專業運動群：「穩老拓新」 打造「心智產品」

在專業運動群方面，安踏及安踏兒童將致力於鞏固中國體育用品行業領導者的地位，通過堅持「專業為本」及「品牌向上」核心戰略，在消費者心中樹立更強的品牌印記。此外，我們將通過「穩老拓新」戰略打造「心智產品」，提升產品佈局。一方面，優化具有差異化、高性價比的產品品類，從而鞏固安踏極受大眾消費者歡迎的地位。另一方面，強化專業運動高端產品佈局，繼續加強部署高端市場，並發掘更多增長的機會。我們亦將繼續強化跑鞋、籃球鞋等鞋類產品矩陣，並致力取得突破。

與此同時，我們會開拓更多新產品線，使相關產品可匹配更多運動場景及精準觸達目標消費群，務求使得安踏成為大眾運動市場的領導者。我們還將繼續優化銷售渠道，包括提升DTC渠道的盈利能力、進駐重點城市的核心商圈、推動電子商貿在不同平台的增長，以實現業務的高質量增長。

### 時尚運動群：「燈塔計劃」 驅動品牌向上

在時尚運動群方面，我們秉持「高質高效、健康增長」的原則，推動各品牌的發展。FILA開展品牌的「燈塔計劃」，即聚焦「菁英運動」如網球、高爾夫、跑步，並以「時尚引領」，於藝術運動結合、頂級渠道、代言人矩陣、鞋類產品四大領域，驅動品牌力向上發展。FILA KIDS將於產品、營銷及科技創新上更加契合其高端兒童服飾定位；FILA FUSION則深化其街頭服飾風格，強化年輕時尚生活方式的品牌故事。

我們的高端品牌已成功立足於各個主要賽道，但同時須要優化現有具優勢的產品系列。我們將進一步在鞋類和專業運動等具潛力的產品品類發力，鞏固核心競爭力。我們也會強化各系列產品之間的差異化，讓產品和門店效率得到提升。

此外，我們會優化渠道佈局，加強產品結構與銷售渠道定位的匹配度，精準定位細分人群，使購物體驗得以全面提升。我們會在線上、線下兩個戰場協同發力，持續推動全渠道效率提升。同時，我們還會持續加強庫存與折扣管控，全面提升品牌韌性，實現品牌的高質量增長。

## 戶外運動品牌：提升商品力 建立「品牌心智」

至於戶外運動品牌方面，我們重點著眼於捉緊場景延伸的新機遇，捕捉戶外運動市場的龐大機遇。對於DESCENTE，我們將圍繞讓品牌成為高端、高質感的戶外運動品牌的願景，不斷夯實該品牌的高端品牌力、頂尖商品力和卓越零售力，建立

「品牌心智」。我們還會以創新和優質的產品，通過精準營銷和建立消費者社群，並繼續提升滑雪認知度排名，加大高消費客戶佔比，提升品牌的美譽度。另外，我們會通過打造與該品牌定位相匹配的旗艦店，從線下到線上全面提升消費者體驗。

KOLON SPORT在過去幾年大大提升了商品力及產品質量，並以商品成功驅動品牌向上發展，確立其高端及高品質戶外生活方式的定位及其核心場景。今年是KOLON SPORT創立50週年，我們將會繼續構建核心商品矩陣，孵化具潛力的商品品類，聚焦露營、戶外運動、高海拔徒步等類型的運動，並同時傳播戶外運動文化，以匹配商品進駐高端銷售渠道，使品牌形象得到提升。

## 二零二三年 高掌遠眺拓展業務

到二零二三年底，我們預計中國大陸和海外的安踏及安踏兒童門店數目將分別為7,100至7,200間及2,800至2,900間，而

預計於中國大陸、中國香港、中國澳門和新加坡之FILA門店數目(包括FILA KIDS和FILA FUSION獨立店)將為1,900至2,000間。中國大陸、中國香港及中國澳門之DESCENTE門店數目預計將為185至195間，而KOLON SPORT於中國大陸及中國香港之門店數目預計將為175至185間。

## 「全球化」策略進程步履鏗鏘

為了增強我們在全球行業中的競爭優勢，我們將在二零二三年繼續推動「全球化」發展。安踏體育將繼續深耕中國市場，鞏固市場領導地位，同時我們亦看到東南亞市場的發展潛力，正式成立東南亞國際業務部，將加強滲透至這些地區。

Amer Sports則會繼續加強中國、北美及歐洲三大市場業務，務求於細分領域達至領先全球，帶領全球團隊向實現「五個十億歐元目標」的目標進發，包括培育出三個「十億歐元品牌」，即Arc'teryx、Salomon以及Wilson，以及推動DTC業務和中國業務達至10億歐元級規模。

## 管理層討論與分析

我們將利用好Amer Sports在組織的重組、核心品牌的重塑等方面所取得的重大突破，繼續讓Amer Sports旗下各品牌的經營緊扣消費升級，引領高端戶外運動，拓展中產城市運動場景，提升品牌創新及零售能力。同時進一步優化及規範營運流程，提升效率。

### 優化管理架構 堅持文化核心

我們作為具龐大品牌影響力的企業，在我們的未來發展規劃中，可持續發展佔據重要地位。我們的可持續發展管治架構日趨成熟，從董事會以及經營層面加強可持續發展事務參與及管理，領先國內體育用品同業。我們亦更注重打造可持續的供應商，發佈《供應商可持續發展管理手冊》，從勞工權益、健康與安全、環境責任以及可持續發展管理體系等多個維度進一步推進明確的管理標準。

這優化的管理架構，對我們落實「單聚焦、多品牌、全球化」戰略提供了更好助力。同時，可持續發展戰略及「1+3+5」戰略目標將指導我們的可持續發展實踐。我們將推進在消費者、員工、夥伴、社會及環境方面的工作計劃，從產品開發及營銷上引領可持續消費、建構可持續供應鏈、宣導負責任經營以及參與環保和公益活動等，實現本集團中長遠目標，可持續地為我們的持份者創造更多價值。

我們以「成為世界領先的多品牌體育用品集團」為願景，致力於各品牌的健康發展，並在品牌價值、科技創新、社會責任、員工敬業度方面成為行業標桿。在市場復甦和不確定的環境下，我們將堅持集團三大文化核心，「以消費者為導向」、「高標準對標」以及「幹部做榜樣」。這三大文化核心使我們具有高效的執行力，在營商挑戰及逆境中破浪前行，為消費者及股東創造更大價值。



堅持  
「單聚焦、多品牌、全球化」戰略  
深化細分市場領導地位

1

一大目標



多品牌持續健康發展

3

三大必勝之戰



安踏升級突破

- 穩老拓新
- 渠道破圈
- 品牌提升



FILA高質量發展

- 品牌保鮮
- 心智打造
- 卓越零售



組織與人力提升

- 強大內部人才梯隊培養與輸送

6

六大管理重點



提升門店效率



庫存健康



供應鏈升級



物流效率



數字化



ESG實踐



二零二三年年底店數目標

安踏： 7,100-7,200家	安踏兒童： 2,800-2,900家	FILA · FILA KIDS及 FILA FUSION： 1,900-2,000家
DESCENTE： 185-195家	KOLON SPORT： 175-185家	

# 投資者訊息

## 股份資料

上市日期：  
二零零七年七月十日

每手買賣股數：  
**200股**

已發行股份數目：  
**2,713,623,500股**  
(於二零二二年十二月三十一日)

## 股份代號

香港聯交所：  
**2020**

路透社：  
**2020.HK**

彭博：  
**2020HK**

MSCI  
**3741301**

## 股息

港幣分	二零一八年	二零一九年	二零二零年	二零二一年	二零二二年
普通中期	50	31	21	60	<b>62</b>
普通末期	28	36	47	68	<b>72</b>
特別中期	-	-	-	30	-

## 重要日子

全年業績公佈	二零二三年三月二十一日
股東週年大會	二零二三年五月十日
二零二二年末期股息記錄日期	二零二三年五月十六日下午四時三十分
二零二二年末期股息支付日期	二零二三年五月二十九日或該日前後
二零二三年財政年度結算日期	二零二三年十二月三十一日

## 投資者關係聯絡

如有查詢，請聯繫：  
安踏體育用品有限公司－投資者關係部  
中國香港九龍九龍灣宏泰道23號Manhattan Place 16樓  
電話：(852) 2116 1660 傳真：(852) 2116 1590 電郵：ir@anta.com.hk

投資者關係網站：ir.anta.com 品牌網站：www.anta.com

# 董事會報告

董事欣然提呈截至二零二二年十二月三十一日止年度之年報及經審核財務報表。

## 主要營業地點

本公司於開曼群島註冊成立及駐於中國香港，其辦事處為中國香港九龍九龍灣宏泰道23號Manhattan Place 16樓。本集團主要營業地點為中國。

## 主要業務及業務回顧

本集團的主要業務為品牌營銷、生產、設計、採購、供應鏈管理、批發及零售品牌體育用品，包括鞋類，服裝及配飾。本集團同時持有一項合營公司投資，其主要業務為經營Amer Sports的業務。有關Amer Sports的業務詳情，請參照財務報表附註16。

有關業務的進一步討論與分析，其中包括本集團所面臨的主要風險和不確定因素，以及業務的未來潛在發展，詳見載於本年報第22至59頁的管理層討論與分析。該討論內容為本《董事會報告》的一部分。

本集團於本財政年度之主要活動分析載於財務報表附註1。

## 主要客戶及供應商

本集團於本財政年度之主要客戶及供應商分別佔本集團銷售及採購金額的信息如下：

	二零二二年		二零二一年	
	佔本集團總額 銷售	採購	佔本集團總額 銷售	採購
最大客戶	4.8%		4.1%	
五個最大客戶總額	7.8%		7.7%	
最大供應商		4.3%		3.5%
五個最大供應商總額		16.7%		14.5%

董事、彼等之聯繫人或本公司之任何股東(據董事所知持有已發行股份數目5%以上者)概無於本財政年度任何時間擁有該等主要客戶或供應商之任何權益。

## 五年財務概覽

本集團於最近五個財政年度之業績及資產與負債概覽載於本年報第10及11頁。

## 財務報表

本集團截至二零二二年十二月三十一日止年度之財務表現及本公司與本集團於該日之財務狀況載於本年報第139至212頁之財務報表內。

# 董事會報告

## 轉撥至儲備

本公司股東應佔溢利(未扣除股息)為人民幣7,590百萬元(二零二一年：人民幣7,720百萬元)已轉撥至儲備。儲備中之其他變動載於財務報表附註27。

## 建議股息

截至二零二二年十二月三十一日止年度中期股息每股普通股港幣62分(二零二一年：港幣60分)已於二零二二年九月二十日派付。

董事現建議就截至二零二二年十二月三十一日止年度派發末期股息每股普通股港幣72分(二零二一年：港幣68分)。

於二零二一年十二月三十日宣派之截至二零二一年十二月三十一日止年度特別中期股息每股普通股港幣30分已於二零二二年一月二十五日派付。就截至二零二二年十二月三十一日止年度，董事並無宣派特別中期股息或建議派發特別末期股息。

概無股東豁免或同意豁免任何股息的安排。

## 慈善捐款

本集團於本財政年度的慈善捐款為人民幣23百萬元(二零二一年：人民幣65百萬元)。

## 物業

本財政年度物業(包括物業、廠房及設備及在建工程)之增購及其他變動詳情載於財務報表附註10及12。

## 借貸

本集團於二零二二年十二月三十一日之借貸的詳情載於財務報表附註21。

## 股本

本公司於本財政年度之股本變動詳情載於財務報表附註26。

## 已發行債權證

於二零二二年七月，本集團完成發行一批綠色中期票據，總金額為人民幣5億元，票面利率為2.80%(每年付息)。該等綠色中期票據於發行日三年後到期。該等綠色中期票據可自由轉讓但不可轉換為法團的股份。

綠色中期票據發行所得款項總額及淨額分別為人民幣5億元及約人民幣5億元。綠色中期票據發行所募集的資金將用於建設安踏上海總部。

## 股票掛鈎協議

除本年報所披露者外，本集團並無股票掛鈎協議於本財政年度內簽訂或於年末時存續。

## 購買、出售及贖回上市證券

於本財政年度，2018年股份獎勵計劃受託人並無於香港聯交所購入本公司普通股(二零二一年：無)。

本公司或其附屬公司於本財政年度並無購買、出售或贖回任何本公司之上市證券。

## 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均無有關優先購買權的規定。

## 董事

於本財政年度之董事如下：

### 執行董事

丁世忠先生(主席)(RC)  
丁世家先生(副主席)  
賴世賢先生(聯席首席執行官)(NC, RMC, SC)  
吳永華先生(聯席首席執行官)(SC)  
鄭捷先生(SC)  
畢明偉先生(首席財務官)

### 非執行董事

王文默先生(辭任於二零二二年七月一日生效)

### 獨立非執行董事

戴仲川先生(辭任於二零二二年七月一日生效)(AC, RC, RMC)  
姚建華先生太平紳士(AC, NC, RMC, SC)  
賴顯榮先生(AC, RC, NC, SC)  
王佳茜女士(AC, RC, RMC, SC)  
夏蓮女士(委任於二零二二年七月一日生效)(AC, RC, RMC, SC)

AC：審核委員會  
RC：薪酬委員會  
NC：提名委員會  
RMC：風險管理委員會  
SC：可持續發展委員會

本公司董事之履歷詳情載於本年報第132至133頁。

王文默先生因須專注其他個人事務，提出辭任非執行董事職務，自二零二二年七月一日起生效。王先生確認與董事會沒有不同意見，亦沒有任何其他有關其辭任之事項需要通知股東或香港聯交所。董事會謹此衷心感謝王先生於出任董事期間為本公司所作出之寶貴貢獻。

戴仲川先生因須專注其他個人事務，提出辭任獨立非執行董事之職務，自二零二二年七月一日起生效。戴先生確認與董事會沒有不同意見，亦沒有任何其他有關其辭任之事項需要通知股東或香港聯交所。董事會謹此衷心感謝戴先生於出任董事期間為本公司所作出之寶貴貢獻。

夏蓮女士已獲董事會委任為獨立非執行董事以填補空缺，自二零二二年七月一日起生效。夏女士以委任書形式獲委任，任期為三年。根據本公司的組織章程細則第83條，彼須在其獲委任後首屆股東週年大會上退任，屆時將符合資格進行競選連任。因此，夏蓮女士將在應屆股東週年大會上輪值退任，且符合資格並願意競選連任。

畢明偉先生及王佳茜女士於二零二一年財政年度分別獲董事會委任為執行董事及獨立非執行董事，作為當時現有董事會新增成員。根據早前當時本公司的組織章程細則第86條，彼等須在其獲委任後再下屆股東週年大會上退任，屆時將符合資格進行競選連任。因此，畢明偉先生及王佳茜女士將在應屆股東週年大會上輪值退任，且符合資格並願意競選連任。

## 董事會報告

根據本公司組織章程細則第84條，於每屆股東週年大會上，當時為數三分之一的董事（或如董事人數並非三的倍數，則須為最接近但不少於三分之一之數目）須輪席退任，每位董事須至少每三年在股東週年大會上輪席退任一次。退任董事有資格競選連任及於其退任之大會上整個會議期間繼續擔任董事。丁世家先生、姚建華先生及賴顯榮先生將在應屆股東週年大會上輪席退任，且符合資格並願意競選連任。

董事會各董事已與本公司訂立服務合同或委任書（視情況而定），為期三年，任何訂約方可以不少於三個月書面通知終止有關服務合同。

概無董事（包括應屆股東週年大會上提名連任之董事）與本公司或其任何附屬公司訂立不可於一年內免付賠償（法定賠償除外）予以終止之尚未屆滿服務合同。

### 獨立性之確認

本公司已接獲各獨立非執行董事根據《上市規則》第3.13條發出之年度獨立性確認函，並認為全體獨立非執行董事均為獨立。

### 獲准許彌償條文

為董事提供保障之獲准許的彌償條文現時及於本財政年度一直有效。本公司已就其董事及要員可能會面對的法律行動投購及維持適當的保險。

### 董事之交易、安排或合同權益

除上文所披露者外，截至本財政年度末或於本財政年度內任何時間，概無存續本公司、或任何其控股公司、其任何附屬公司或同系附屬公司為其中訂約方，而本公司董事直接或間接於其中擁有重大權益的重要交易、安排或合同。

### 董事薪酬

本公司已採納一項董事（及高級管理人員）薪酬政策，旨在根據本集團的業務需要及行業慣例，以維持公平及具競爭力的董事薪酬福利。對於釐定各董事之薪酬待遇，會考慮市場水平與各項因素，如其個別工作量、職責及所需投入之承擔（包括其個人或所分管部門及業務單元之績效）。此外，當釐定董事薪酬待遇時會考慮之因素包括經濟及市場情況、對本集團業績及發展（包括可持續發展方面）之貢獻，以及個人之潛能等。同時，所定的薪酬水平應足以吸引及挽留董事以成功地營運本集團，而又不致於支付過多的報酬。

薪酬委員會協助董事會制定薪酬政策，並釐定董事的薪酬。薪酬委員會於本財政年度履行的職責及工作於《企業管治報告》第92至93頁列載。

根據《上市規則》附錄十六須予披露的董事薪酬的詳情載於財務報表附註6。

於本財政年度，概無董事已放棄或同意放棄任何薪酬安排。

### 購買股份或債券的安排

除本年報所披露者外，本公司或其任何附屬公司於本財政年度任何時間概無訂立任何安排，致使本公司董事或最高行政人員或彼等的緊密連繫人士（按《上市規則》所定義）透過購買本公司或任何其他公司的股份或債券而獲益。

## 競爭業務

於本財政年度，概無董事於任何與本公司或其任何附屬公司構成競爭的業務中佔有權益而須按《上市規則》第8.10(2)條予以披露。

各控股股東(按二零零七年六月二十六日發行之招股章程(「招股章程」)中所定義)已向本公司確認其均遵守了根據不競爭契約(按招股章程中所定義)向本公司提供的不競爭承諾。董事(包括獨立非執行董事)已審核遵守情況並確認控股股東已遵守不競爭契約的所有承諾。

## 管理合約

概無就有關本公司全部或任何重大部分的任何業務的管理及行政而於本財政年度內訂立或於年末時有效的合約。

## 董事及最高行政人員於股份、相關股份及債權證中的權益及淡倉

於二零二二年十二月三十一日，本公司董事及最高行政人員和彼等之聯繫人於本公司及其相聯法團(定義見《證券及期貨條例》第XV部)的股份、相關股份及債權證中，擁有記錄於根據《證券及期貨條例》第352條須存置的登記冊或根據上市發行人董事進行證券交易的標準守則(「標準守則」)須知會本公司及香港聯交所的權益如下：

### 於股份、相關股份及相聯法團之權益

董事姓名	本公司／ 相聯法團名稱	身份／權益性質	持有權益 的股份數目	持有權益的相 關股份數目 <sup>(2)</sup>	佔該法團權益 的概約百分比 <sup>(1)</sup>
丁世忠先生	本公司	酌情信託創立人	1,486,946,000(L) <sup>(3)</sup>	—	54.80%
	安踏國際	酌情信託創立人	503,172,690(L) <sup>(3)</sup>	—	34.06%
	安踏國際	所控制的法團的權益	18,267,273(L) <sup>(3)</sup>	—	1.24%
丁世家先生	本公司	酌情信託創立人	1,478,500,000(L) <sup>(4)</sup>	—	54.48%
	安踏國際	酌情信託創立人	495,300,570(L) <sup>(4)</sup>	—	33.52%
賴世賢先生	本公司	實益擁有人	491,955(L)	—	0.02%
	本公司	信託受益人(酌情權益除外)	—	400,000(L)	0.01%
	安踏國際	酌情信託受益人／配偶之權益	146,189,463(L) <sup>(5)</sup>	—	9.89%
	安踏國際	所控制的法團的權益	39,961,734(L) <sup>(5)</sup>	—	2.70%
吳永華先生	安踏國際	酌情信託創立人	78,136,038(L) <sup>(6)</sup>	—	5.29%
鄭捷先生	本公司	實益擁有人	800,000(L)	—	0.03%
畢明偉先生	本公司	實益擁有人	122,771(L)	—	0.00%
	本公司	信託受益人(酌情權益除外)	—	120,000(L)	0.00%
姚建華先生	本公司	實益擁有人	33,000(L)	—	0.00%
	本公司	其他	20,000(L) <sup>(7)</sup>	—	0.00%

(L) — 好倉

## 董事會報告

附註：

- (1) 於二零二二年十二月三十一日，本公司及安踏國際已發行之普通股分別為2,713,623,500股及1,477,500,000股。
- (2) 於相關股份之權益指根據2018年股份獎勵計劃授出的獎勵股份之權益，詳情列載於下文「股份獎勵計劃」一節。
- (3) 合共1,477,500,000股股份由安踏國際及其全資附屬公司直接持有及9,446,000股股份由Shine Well (Far East) Limited(「Shine Well」)直接持有，分別相當於二零二二年十二月三十一日已發行股份的54.45%及0.35%。Shine Well直接持有503,172,690股安踏國際股份，相當於二零二二年十二月三十一日安踏國際已發行股份的34.06%，及有權於安踏國際股東大會上行使或控制行使三分之一或以上投票權，因此被視為於安踏國際所持有的所有股份中擁有權益。Shine Well全部已發行股份由Top Bright Assets Limited(「Top Bright」)持有。Top Bright全部已發行股份由滙豐國際信託有限公司(「滙豐信託」)以DSZ Family Trust受託人的身份持有。DSZ Family Trust為不可撤回全權信託，由丁世忠先生於二零零七年五月二十三日創立，並作為委託人，而滙豐信託為受託人。DSZ Family Trust的受益人為丁世忠先生的家庭成員。丁世忠先生作為DSZ Family Trust的創立人，被視為於安踏國際及Shine Well合共持有的1,486,946,000股股份及於Shine Well持有的503,172,690股安踏國際股份中擁有權益。18,267,273股安踏國際股份由Blossom Prospect Limited(「Blossom Prospect」)直接持有，相當於二零二二年十二月三十一日安踏國際已發行股份的1.24%。丁世忠先生持有Blossom Prospect已發行股份的50%及有權於Blossom Prospect股東大會上行使或控制行使三分之一或以上投票權，因此被視為於Blossom Prospect所持有的18,267,273股安踏國際股份中擁有權益。
- (4) 合共1,477,500,000股股份由安踏國際及其全資附屬公司直接持有及1,000,000股股份由Talent Trend Investment Limited(「Talent Trend」)直接持有，分別相當於二零二二年十二月三十一日已發行股份的54.45%及0.04%。Talent Trend直接持有495,300,570股安踏國際股份，相當於二零二二年十二月三十一日安踏國際已發行股份的33.52%，及有權於安踏國際股東大會上行使或控制行使三分之一或以上投票權，因此被視為於安踏國際所持有的所有股份中擁有權益。Talent Trend全部已發行股份由Allwealth Assets Limited(「Allwealth」)持有。Allwealth全部已發行股份由滙豐信託以DSJ Family Trust受託人的身份持有。DSJ Family Trust為不可撤回全權信託，由丁世家先生於二零零七年五月二十三日創立，並作為委託人，而滙豐信託為受託人。DSJ Family Trust的受益人為丁世家先生及其家庭成員。丁世家先生作為DSJ Family Trust的創立人及其中一位受益人，被視為於安踏國際及Talent Trend合共持有的1,478,500,000股股份及於Talent Trend持有的495,300,570股安踏國際股份中擁有權益。
- (5) 賴世賢先生透過Gain Speed Holdings Limited(「Gain Speed」)持有若干安踏國際的權益。Gain Speed直接持有146,189,463股安踏國際股份，相當於二零二二年十二月三十一日安踏國際已發行股份的9.89%。Gain Speed全部已發行股份由Spring Star Assets Limited持有。Spring Star Assets Limited全部已發行股份由滙豐信託以DYL Family Trust受託人的身份持有。DYL Family Trust為不可撤回全權信託，由賴世賢先生之配偶丁雅麗女士於二零零七年五月二十三日創立，並作為委託人，而滙豐信託為受託人。DYL Family Trust的受益人為賴世賢先生、丁雅麗女士及彼等的家庭成員。丁雅麗女士作為DYL Family Trust的創立人，被視為於Gain Speed持有的146,189,463股安踏國際股份中擁有權益。賴世賢先生作為其中一位DYL Family Trust的受益人及丁雅麗女士的配偶，被視為於Gain Speed持有的該146,189,463股安踏國際股份中擁有權益。18,267,273股安踏國際股份由Blossom Prospect直接持有，相當於二零二二年十二月三十一日安踏國際已發行股份的1.24%。賴世賢先生持有Blossom Prospect已發行股份的50%及有權於Blossom Prospect股東大會上行使或控制行使三分之一或以上投票權，因此被視為於Blossom Prospect所持有的18,267,273股安踏國際股份中擁有權益。21,694,461股安踏國際股份由First Start Investment Limited(「First Start」)直接持有，相當於二零二二年十二月三十一日安踏國際已發行股份的1.47%。賴世賢先生持有First Start已發行股份的90%及有權於First Start股東大會上行使或控制行使三分之一或以上投票權，因此被視為於First Start所持有的21,694,461股安踏國際股份中擁有權益。
- (6) 吳永華先生透過Spread Wah International Limited(「Spread Wah」)持有安踏國際的權益。Spread Wah直接持有78,136,038股安踏國際股份，相當於二零二二年十二月三十一日安踏國際已發行股份的5.29%。Spread Wah全部已發行股份由Allbright Assets Limited持有。Allbright Assets Limited全部已發行股份由滙豐信託以WYH Family Trust受託人的身份持有。WYH Family Trust為不可撤回全權信託，由吳永華先生於二零零七年五月二十三日創立，並作為委託人，而滙豐信託為受託人。WYH Family Trust的受益人為吳永華先生及其家庭成員。吳永華先生作為WYH Family Trust的創立人及其中一位受益人，被視為於Spread Wah持有的78,136,038股安踏國際股份中擁有權益。
- (7) 於二零二二年十二月三十一日，該等姚建華先生的權益由其家庭成員持有。姚建華先生於其家庭成員的證券賬戶中持有一般授權，被視為於其家庭成員所持有的20,000股股份中擁有權益。

除上文所披露者外，於二零二二年十二月三十一日，本公司董事及最高行政人員概無於本公司及其相聯法團(定義見《證券及期貨條例》第XV部)的股份、相關股份或債權證中，擁有或被視為擁有已記錄於本公司根據《證券及期貨條例》第352條存置的登記冊或已根據《標準守則》知會本公司及香港聯交所的權益或淡倉。

## 主要股東的權益及淡倉

於二零二二年十二月三十一日，以下人士或法團（並非本公司董事或最高行政人員）於本公司股份及相關股份中，擁有已記錄於根據《證券及期貨條例》第336條須存置的登記冊或已知會本公司的權益或淡倉：

### 於股份及／或相關股份之權益

股東名稱	身份／權益性質	持有權益的股份／ 相關股份數目	佔本公司權益 的概約百分比
滙豐信託	受託人 <sup>(1)</sup>	1,487,995,600(L)	54.83%
Top Bright	所控制的法團的權益 <sup>(1)</sup>	1,486,946,000(L)	54.80%
Shine Well	所控制的法團的權益 <sup>(1)</sup>	1,477,500,000(L)	54.45%
	實益擁有人 <sup>(1)</sup>	9,446,000(L)	0.35%
Allwealth	所控制的法團的權益 <sup>(1)</sup>	1,478,500,000(L)	54.48%
Talent Trend	所控制的法團的權益 <sup>(1)</sup>	1,477,500,000(L)	54.45%
	實益擁有人 <sup>(1)</sup>	1,000,000(L)	0.04%
安踏國際	實益擁有人 <sup>(2)</sup>	1,201,125,000(L)	44.26%
	所控制的法團的權益 <sup>(2)</sup>	276,375,000(L)	10.18%
安達控股	實益擁有人	160,875,000(L)	5.93%

(L) – 好倉

附註：

- (1) 滙豐信託透過安踏國際、安達控股、安達投資、Shine Well及Talent Trend持有本公司權益，分別為已發行股份的約44.26%、5.93%、4.26%、0.35%及0.04%。此外，滙豐信託以與主要股東無關之人士的受託人身份持有49,600股股份。

滙豐信託為DSZ Family Trust、DSJ Family Trust、WYH Family Trust及DYL Family Trust的受託人，及持有Top Bright及Allwealth全部已發行股份，而Top Bright及Allwealth則分別持有Shine Well及Talent Trend的全部已發行股份。Shine Well及Talent Trend各自有權於安踏國際的股東大會上行使或控制行使三分之一或以上投票權，因此各自被視為於安踏國際所直接持有的所有1,201,125,000股股份中擁有權益。安踏國際持有安達控股和安達投資各自的全部已發行股份，因此被視為於安達控股直接持有的160,875,000股股份和安達投資直接持有的115,500,000股股份中擁有權益。因此，滙豐信託、Top Bright、Allwealth、Shine Well及Talent Trend均被視為於安踏國際及其全資擁有的附屬公司合共持有的1,477,500,000股股份中擁有權益。9,446,000股股份由Shine Well直接持有。因此，滙豐信託及Top Bright均被視為於Shine Well所持有的9,446,000股股份中擁有權益。1,000,000股股份由Talent Trend直接持有。因此，滙豐信託及Allwealth均被視為於Talent Trend所持有的1,000,000股股份中擁有權益。

- (2) 安踏國際直接持有1,201,125,000股股份。安達控股和安達投資分別直接持有160,875,000股股份和115,500,000股股份。安達控股和安達投資各自自由安踏國際全資擁有，因而為安踏國際的受控制的法團。因此，安踏國際被視為於安達控股持有的160,875,000股股份及安達投資持有的115,500,000股股份中擁有權益。

除上文所披露者外，於二零二二年十二月三十一日，董事並不知悉有任何其他人士或法團於本公司的股份及相關股份中擁有記錄於根據《證券及期貨條例》第336條須存置的登記冊的權益或淡倉。

# 董事會報告

## 持續關連交易

若干於財務報表附註31所披露之若干關連人士交易亦構成《上市規則》下的持續關連交易，按《上市規則》第十四A章，該等交易須在本年報中披露。以下是若干關連人士與本集團所訂立並持續之交易，本公司已於二零二一年十二月十五日發出之公告中作出相關披露。

### 1. 與丁世忠先生、丁世家先生、賴世賢先生及王文默先生(統稱「家族董事」)訂立的包裝材料供應協議

於二零二一年十二月十五日，本公司與家族董事訂立一項包裝材料供應協議(「《2022年包裝材料供應協議》」)，為期三年，期限為二零二二年一月一日至二零二四年十二月三十一日，內容關於紙類包裝材料(包括但不限於紙箱、紙袋及鞋盒，「紙類包裝材料」)的供應。家族董事各自應(及應促使其聯繫人)不時按一般商業條款(不遜於獨立第三方供應商給予本集團的條款)向相關本集團成員提供紙類包裝材料。本公司及家族董事各自應(及應分別促使相關本集團成員及家族董事相關聯繫人)就各項經常性交易訂立個別附屬協議。具體交易之詳細條款應列載於已訂立或將訂立的該等附屬協議(附屬於《2022年包裝材料供應協議》，受其條款及條件所規限)。家族董事聯繫人為主要在中國大陸從事製造及銷售包裝材料業務的企業。

根據《2022年包裝材料供應協議》，紙類包裝材料的價格將由(i)相關本集團成員與(ii)家族董事及／或彼等的相關聯繫人不時以公平原則磋商協定，且不遜於獨立第三方供應商給予本集團類似紙類包裝材料的市場價格，並與之相若。一般信貸期為30至60天(不遜於類似紙類包裝材料獨立第三方供應商就類似紙類包裝材料給予本集團的條款，並與之相若)，或附屬於《2022年包裝材料供應協議》之具體附屬協議內協定的其他信貸期。

於《2022年包裝材料供應協議》日期，各家族董事，即丁世忠先生、丁世家先生(丁世忠先生的長兄)、賴世賢先生(丁世忠先生及丁世家先生的妹夫)及王文默先生(丁世忠先生及丁世家先生的表兄)為董事，故此為本公司的關連人士。因此，《2022年包裝材料供應協議》及其項下所涉交易根據《上市規則》第十四A章構成本公司的持續關連交易。

有關詳情請參閱本公司於二零二一年十二月十五日刊發的公告。

於本財政年度，本集團向家族董事(及彼等的聯繫人)採購紙類包裝材料的金額為人民幣101百萬元。

### 2. 與家族董事訂立的框架服務協議

於二零二一年十二月十五日，本公司與家族董事訂立一項框架服務協議(「《2022年框架服務協議》」)，為期三年，期限為二零二二年一月一日至二零二四年十二月三十一日，內容關於相關服務(按下文所定義)提供。「相關服務」指由家族董事及／或彼等的相關聯繫人根據《2022年框架服務協議》之條款及條件向本集團提供的運輸設備、土地及物業租賃(包括土地、廠房、倉庫、員工宿舍、零售店鋪及辦公室之租賃)、倉儲管理服務及物流服務。家族董事各自應(及應促使其聯繫人)不時按一般商業條款(不遜於獨立第三方供應商給予本集團的條款)，參照由該家族董事及／或彼的聯繫人已提供或將提供相關服務的性質及範圍(包括但不限於物業之地點及面積、配套設施與設備及交通網絡，及／或服務之性質)，以現行市場價格向相關本集團成員提供相關服務。

本公司及家族董事各自應(及應分別促使相關本集團成員及家族董事相關聯繫人)就各項經常性交易訂立個別附屬協議。具體交易之詳細條款應列載於已訂立或將訂立的該等附屬協議(附屬於《2022年框架服務協議》，受其條款及條件所規限)。

根據《2022年框架服務協議》，相關服務之租金及／或服務費將由(i)相關本集團成員與(ii)家族董事及／或彼等的相關聯繫人不時以公平原則磋商協定，且不遜於(i)公允市場租金或獨立第三方供應商給予本集團與相關服務相類似的租賃或服務之市場價格；及(ii)由家族董事及／或彼等的聯繫人就與相關服務相類似的租賃或服務向獨立第三方收取之租金及／或服務費；並與之相若。一般信貸期為30至60天(不遜於其他獨立第三方供應商就與相關服務相類似的租賃或服務給予本集團的條款，並與之相若)，或附屬於《2022年框架服務協議》之具體附屬協議內協定的其他信貸期。

於《2022年框架服務協議》日期，各家族董事，即丁世忠先生、丁世家先生(丁世忠先生的長兄)、賴世賢先生(丁世忠先生及丁世家先生的妹夫)及王文默先生(丁世忠先生及丁世家先生的表兄)為董事，故此為本公司的關連人士。因此，《2022年框架服務協議》及其項下所涉交易根據《上市規則》第十四A章構成本公司的持續關連交易。

有關詳情請參閱本公司於二零二一年十二月十五日刊發的公告。

於本財政年度，家族董事(及彼等的聯繫人)向本集團提供相關服務的服務費金額為人民幣24百萬元。

董事(包括獨立非執行董事)已審閱以上持續關連交易並確認該等交易：

- (1) 在本集團的日常業務中訂立；
- (2) 按照一般商務條款或更佳條款進行；及
- (3) 根據規管有關交易的協議進行，條款公平合理，並且符合股東的整體利益。

本公司已委聘核數師，按照香港會計師公會頒佈的《香港鑒證業務準則》第3000號(經修訂)「歷史財務信息審計或審閱以外的鑒證業務」，及參照《實務說明》第740號(修訂版)「關於香港《上市規則》所述持續關連交易的核數師函件」以匯報本集團的持續關連交易。核數師已按照《上市規則》第14A.56條出具無保留意見函件，函件載有核數師對本集團上文已披露的持續關連交易的發現和結論。本公司已將有關核數師函件副本送呈香港聯交所。

# 董事會報告

## 可換股債券

於二零二零年二月五日，本集團完成發行二零二五年二月五日到期的歐元1,000百萬元零息可換股債券。可換股債券在新加坡證券交易所上市。

根據可換股債券的條款及條件，每股換股股份之換股價可予以調整，截至二零二二年十二月三十一日已調整為港幣101.90元。有關本財政年度內換股價調整的詳情，請參閱本公司於二零二一年十二月三十日、二零二二年五月十一日及二零二二年八月二十三日之公告。

於二零二二年十二月三十一日，本公司已發行股份總數為2,713,623,500股。根據該日適用換股價港幣101.90元及假設可換股債券獲悉數轉換後，可換股債券將轉換成84,853,778股換股股份，相當於已發行股份約3.13%及經發行有關換股股份擴大後已發行股份約3.03%(假設已發行股份並無其他變動)。

因可換股債券所附轉換權獲行使而可能將予發行的換股股份將根據於二零一九年四月九日舉行的本公司股東週年大會上通過的普通決議案授予董事之一般授權發行。因可換股債券所附轉換權獲行使而將予發行的換股股份將為繳足，並於所有方面與於行使該轉換權的債券持有人姓名／名稱於本公司股東名冊登記為相關換股股份持有人當日已發行的股份享有同等地位。

截至二零二二年十二月三十一日，可換股債券未償還之本金總額為歐元1,000百萬元(相等於人民幣7,396百萬元)。於本財政年度，概無任何可換股債券之轉換權獲行使，及概無債券持有人或本公司行使任何贖回權。

假設可換股債券於二零二二年十二月三十一日獲悉數轉換，則緊接可換股債券獲悉數轉換前後本公司的股權架構載列如下：

股東名稱	於緊接可換股債券獲悉數轉換前的股權架構		於按換股價每股港幣101.90元可換股債券獲悉數轉換後	
	股份數目	佔本公司已發行股份的概約百分比	股份數目	佔本公司已發行股份的概約百分比
安踏國際 <sup>(1)</sup>	1,201,125,000	44.26%	1,201,125,000	42.92%
安達控股 <sup>(1)</sup>	160,875,000	5.93%	160,875,000	5.75%
安達投資 <sup>(1)</sup>	115,500,000	4.26%	115,500,000	4.13%
Shine Well	9,446,000	0.35%	9,446,000	0.34%
Talent Trend	1,000,000	0.04%	1,000,000	0.04%
和敏控股 <sup>(2)</sup>	84,500,000	3.11%	84,500,000	3.02%
債券持有人	—	—	84,853,778	3.03%
其他股東	1,141,177,500	42.05%	1,141,177,500	40.77%
總計	2,713,623,500	100.00%	2,798,477,278	100.00%

附註：

- (1) 安達控股及安達投資均由安踏國際全資擁有。
- (2) 和敏控股為一家由丁世忠先生、丁世家先生及彼等的家族成員所控制之公司。

基於本公司於二零二二年十二月三十一日的現金及現金等價物及存款期超過三個月的銀行定期存款，本公司有能力履行其於可換股債券項下的贖回義務。

可換股債券的進一步詳情載於綜合財務報表附註21(c)。

#### 債券持有人部分贖回

根據可換股債券的條款及條件，於二零二三年二月五日（「可選認沽日」），每份可換股債券持有人有權根據該持有人的選擇（「認沽權」），要求本集團於可選認沽日按本金金額贖回該持有人之全部或僅部分可換股債券。相關可換股債券的持有人須根據可換股債券的條款及條件，於不遲於二零二三年一月六日的正常營業時間通知付款代理其行使認沽權的選擇。

截至二零二三年一月六日營業時間結束時，付款代理未有收到任何有關認沽權的通知。因此，於可選認沽日，概無可換股債券的持有人行使認沽權，亦無須根據可換股債券的條款及條件贖回可換股債券。

#### 債券持有人轉換或贖回

根據可換股債券的隱含內部回報率，就著若干的未來日期，債券持有人不論選擇轉換或贖回，亦會獲得同等有利的財務回報（及因此轉換或贖回可換股債券對於債券持有人並無分別）的本公司股價分析如下：

日期	二零二三年 六月三十日	二零二三年 十二月三十一日
本公司股價	港幣101.53元	港幣102.13元

#### 退休計劃

本集團為其合資格中國僱員而參與多種固定供款退休計劃，並為中國香港僱員而參與強制性公積金計劃。該等退休計劃之詳情載於財務報表附註23。

#### 購股權計劃

根據股東於二零一七年四月六日股東週年大會通過的一項決議案，本公司採納2017年購股權計劃。2017年購股權計劃由二零一七年四月六日採納計劃當日起計十年內有效。

2017年購股權計劃旨在使本公司能鼓勵合資格人士（按2017年購股權計劃所定義）日後對本集團作出更大貢獻及／或就其過去的貢獻作出獎勵，以吸引和保留該等重要及／或其貢獻或將對本集團的表現、增長及成功有利的合資格人士或者與其保持持續關係，另外就行政人員而言（按2017年購股權計劃所定義），使本集團吸引及保留經驗豐富且具才能的人士及／或就其過往貢獻作出獎勵。

## 董事會報告

董事會擁有絕對酌情權，可根據2017年購股權計劃所載條款，向下列人士提呈可認購若干數目股份的購股權：

- (a) 任何本集團成員公司獲提名的執行董事、經理，或其他擔當行政、管理、監督或類似職位的其他僱員，任何全職或兼職僱員、或被調往本集團任何成員公司擔當全職或兼職工作的人士；
- (b) 本集團任何成員公司中的董事或獲提名董事(包括獨立非執行董事)；
- (c) 本集團任何成員公司中的直接或間接股東；
- (d) 向本集團任何成員公司供應商品或服務的供應商；
- (e) 本集團任何成員公司的客戶、顧問、商業或合營夥伴、加盟商、承包商、代理或代表；
- (f) 為本集團任何成員公司提供設計、研究、發展或其他支援或任何建議、諮詢、專業或其他服務的個人或實體；及
- (g) 任何上述人士的聯繫人。

根據2017年購股權計劃的條款，董事會有權於採納日期後起計十年內，隨時向由董事會按其絕對酌情權選擇的任何合資格人士授出購股權，按董事會釐定(根據2017年購股權計劃的條款)的認購價及數目以認購股份(但所認購股份須為在香港聯交所買賣的股份的完整買賣單位或其完整倍數)。

任何特定購股權的行使價須由董事會在授出相關購股權時(及應列於授出購股權函件之中)絕對酌情決定，惟該行使價必須至少為以下最高者：

- (a) 股份面值；
- (b) 股份於授出日期於香港聯交所日報表所載的收市價；及
- (c) 股份在授出日期前5個營業日於香港聯交所日報表所載的平均收市價。

授出購股權之要約於要約日期起計的30天期間內可供合資格人士接受，惟2017年購股權計劃有效期屆滿後不再准予接受按上述授出的購股權。本公司於要約日期起計30天或之前收到由承授人正式簽署的購股權要約函副本(當中包括購股權要約的接納書)和以有關授出的代價港幣1.0元而支付予本公司的款項後，購股權應被視作已向合資格人士授出並被接納。此等款項無論如何均不可獲退回。

根據2017年購股權計劃及本集團任何其他計劃的計劃授權限額(即將授出的購股權在全部行使時而可能發行的最高股份數目)為計劃採納當日本公司已發行股份數目的10%(即267,753,910股)。本公司可於董事會認為合適的任何時間根據2017年購股權計劃的條款，於股東大會上尋求其股東批准，以更新該上限。此外，根據2017年購股權計劃及其他購股權計劃已授出但尚未行使的購股權獲全部行使時而可能發行的最高股份數目，不得超過本公司不時已發行股份數目的30%。倘任何承授人接納購股權，將導致其於任何十二個月內因行使其購股權而已獲發行及將獲發行的股份總數，超過本公司當時已發行股份總數的1%，除非經股東按《上市規則》指定方式在股東大會上批准，否則董事會不得向該承授人授予購股權。

除非董事會另有決定及授予函中指明，否則本集團及／或承授人須達成授予函中列明的表現條件，方可歸屬購股權。

購股權可根據2017年購股權計劃條款於董事會釐定的期間內隨時行使，而有關期間自授出日期起計不得超過十年。行使根據2017年購股權計劃授予的購股權須受董事會不時釐定的任何歸屬期及表現目標所規限。於二零二二年十二月三十一日，2017年購股權計劃的剩餘期限為約4年。

於本財政年度開始及結束時，根據2017年購股權計劃的計劃授權可授予的購股權數目分別為267,753,910股及267,753,910股。自採納計劃後概無根據2017年購股權計劃授予購股權。於本財政年度，根據2017年購股權計劃，概無購股權被授出、行使、失效或取消。於二零二二年十二月三十一日，根據2017年購股權計劃，概無尚未行使之購股權。

根據2017年購股權計劃於本年報日期可予發行的新股份總數為267,753,910股，相當於已發行股份約9.87%。

## 股份獎勵計劃

本公司於二零一八年十月十九日採納2018年股份獎勵計劃，本集團僱員有權參與，計劃自採納日期起有效，有效期為十年。2018年股份獎勵計劃的具體目標為(i)肯定若干僱員作出之貢獻，及提供激勵以保留他們，從而促進本集團之持續經營及發展；並(ii)為本集團之進一步發展吸納適當人員。

根據2018年股份獎勵計劃，本公司就管理計劃而委任的專業受託人(獨立於本公司及與本公司概無關連)可動用本集團提供的現金，於公開市場購入或認購(視情況而定)本公司股份，並以信託方式為相關獲選僱員持有，直至該等股份按照計劃的規定歸屬予相關獲選僱員為止。

倘董事會進一步獎勵股份予獲選僱員後，會導致董事會根據2018年股份獎勵計劃獎勵的現有股份及新股份總數超過本公司不時已發行股份數目之10%，則不得進一步獎勵任何股份。

除非董事會另有決定及授予通知中指明，否則本集團及／或承授人須達成授予通知中列明的表現條件，方可歸屬獎勵股份。

根據2018年股份獎勵計劃，如果獲選僱員因為(其中包括)：(i)不誠實行為或嚴重過失行為；(ii)無力履行職責或疏忽職守；(iii)破產；及(iv)觸犯涉及個人誠信或誠實的刑事罪行，而被本集團解僱者，受託人以信託方式所持有並與獲選僱員相關的獎勵股份不得歸屬予獲選僱員。

於二零二二年四月四日，本公司按照2018年股份獎勵計劃向3,707名獲選僱員授予合共10,294,500股獎勵股份。為按照2018年股份獎勵計劃授予上述獎勵股份，於二零二二年四月四日，董事會亦議決根據股東於二零二一年五月七日舉行的股東週年大會上授予的一般授權，向2018年股份獎勵計劃的專業受託人配發及發行10,294,500股新股份。該等10,294,500股新股份已於二零二二年四月十一日以每股股份港幣0.10元(即每股股份之面值)向2018年股份獎勵計劃的專業受託人發行。新股份的總面值為港幣1,029,450元。

於本財政年度，2018年股份獎勵計劃受託人並無於公開市場購入本公司普通股(二零二一年：無)。

於二零二二年十二月三十一日，2018年股份獎勵計劃的受託人持有合共20,752,601股(二零二一年：12,337,917股)股份。於二零二二年十二月三十一日，2018年股份獎勵計劃的剩餘期限為約5.5年，惟董事會可根據2018年股份獎勵計劃相關之規則(不時修訂)而決定提早終止。

根據2018年股份獎勵計劃授予的獎勵股份受董事會不時釐定的任何歸屬期及表現目標所規限。根據計劃規則及信託契據的條款，待計劃規則及授予通知書所載列關於向各承授人歸屬獎勵股份的歸屬條件達成後，受託人所持的獎勵股份須於歸屬日期(或在可行情況下於歸屬日期後儘快)轉歸予有關承授人，或於歸屬日期(或在可行情況下於歸屬日期後儘快)受託人須代表承授人以現行市價在香港聯交所進行該等獎勵股份的出售交易，並將出售已歸屬獎勵股份所得的款項(扣除適用稅款及其他開支後)轉交承授人。

# 董事會報告

於本財政年度開始及結束時，根據2018年股份獎勵計劃的計劃授權可授予的股份獎勵數目分別為259,134,982股及251,288,552股。

於本財政年度2018年股份獎勵計劃項下未歸屬的股份獎勵數目之詳情如下：

參與人之姓名或類別	授出日期	歸屬期	購買價	未歸屬的股份獎勵數目						於二零二二年 十二月 三十一日
				於二零二二年 一月一日	年度內授出	年度內歸屬	年度內失效	年度內註銷	年度內調整 <sup>(4)</sup>	
<b>董事</b>										
賴世賢先生	二零一九年 十一月五日	二零一九年十一月 五日至二零二二年 五月一日	無	200,000	-	(200,000) <sup>(5)</sup>	-	-	-	-
	二零一九年 十一月五日	二零一九年十一月 五日至二零二三年 五月一日	無	200,000	-	-	-	-	(80,000)	120,000
	二零一九年 十一月五日	二零一九年十一月 五日至二零二四年 五月一日	無	200,000	-	-	-	-	80,000	280,000
畢明偉先生	二零一九年 十一月五日	二零一九年十一月 五日至二零二二年 五月一日	無	60,000	-	(60,000) <sup>(5)</sup>	-	-	-	-
	二零一九年 十一月五日	二零一九年十一月 五日至二零二三年 五月一日	無	60,000	-	-	-	-	(24,000)	36,000
	二零一九年 十一月五日	二零一九年十一月 五日至二零二四年 五月一日	無	60,000	-	-	-	-	24,000	84,000
<b>除董事以外之本財政 年度五名最高薪酬 人士合計</b>	二零一九年 十一月五日	二零一九年十一月 五日至二零二二年 五月一日	無	60,000	-	(60,000) <sup>(5)</sup>	-	-	-	-
	二零一九年 十一月五日	二零一九年十一月 五日至二零二三年 五月一日	無	60,000	-	-	-	-	(24,000)	36,000
	二零一九年 十一月五日	二零一九年十一月 五日至二零二四年 五月一日	無	60,000	-	-	-	-	24,000	84,000
	二零二零年 十一月二日	二零二零年十一月 二日至二零二二年 五月一日	無	60,000	-	(60,000) <sup>(5)</sup>	-	-	-	-
	二零二零年 十一月二日	二零二零年十一月 二日至二零二三年 五月一日	無	60,000	-	-	-	-	(24,000)	36,000
	二零二零年 十一月二日	二零二零年十一月 二日至二零二四年 五月一日	無	60,000	-	-	-	-	24,000	84,000
	二零二零年 十一月二日	二零二零年十一月 二日至二零二五年 五月一日	無	60,000	-	-	-	-	-	60,000
	二零二一年 十一月一日	二零二一年十一月 一日至二零二二年 五月一日	無	29,000	-	(29,000) <sup>(5)</sup>	-	-	-	-
	二零二一年 十一月一日	二零二一年十一月 一日至二零二三年 五月一日	無	29,000	-	-	-	-	(11,600)	17,400
	二零二一年 十一月一日	二零二一年十一月 一日至二零二四年 五月一日	無	29,000	-	-	-	-	11,600	40,600
	二零二一年 十一月一日	二零二一年十一月 一日至二零二五年 五月一日	無	29,000	-	-	-	-	-	29,000
	二零二一年 十一月一日	二零二一年十一月 一日至二零二六年 五月一日	無	29,000	-	-	-	-	-	29,000

## 未歸屬的股份獎勵數目

參與人之姓名或類別	授出日期	歸屬期	購買價	於二零二二年						於二零二二年
				一月一日	年度內授出	年度內歸屬	年度內失效	年度內註銷	年度內調整 <sup>(4)</sup>	十二月三十一日
除上述者以外之其他僱員(包括前僱員)合計	二零一九年十一月五日	二零一九年十一月五日至二零二二年五月一日	無	1,546,000	-	(1,275,100) <sup>(5)</sup>	(270,900)	-	-	-
	二零一九年十一月五日	二零一九年十一月五日至二零二三年五月一日	無	1,546,000	-	-	(106,000)	-	(576,000)	864,000
	二零一九年十一月五日	二零一九年十一月五日至二零二四年五月一日	無	1,546,000	-	-	(106,000)	-	576,000	2,016,000
	二零二零年十一月二日	二零二零年十一月二日至二零二二年五月一日	無	118,000	-	(86,000) <sup>(5)</sup>	(32,000)	-	-	-
	二零二零年十一月二日	二零二零年十一月二日至二零二三年五月一日	無	118,000	-	-	(30,000)	-	(35,200)	52,800
	二零二零年十一月二日	二零二零年十一月二日至二零二四年五月一日	無	118,000	-	-	(30,000)	-	35,200	123,200
	二零二零年十一月二日	二零二零年十一月二日至二零二五年五月一日	無	118,000	-	-	(30,000)	-	-	88,000
	二零二一年十一月一日	二零二一年十一月一日至二零二二年五月一日	無	140,766	-	(109,716) <sup>(5)</sup>	(31,050)	-	-	-
	二零二一年十一月一日	二零二一年十一月一日至二零二三年五月一日	無	140,766	-	-	(18,250)	-	(49,006)	73,510
	二零二一年十一月一日	二零二一年十一月一日至二零二四年五月一日	無	140,766	-	-	(18,250)	-	49,006	171,522
	二零二一年十一月一日	二零二一年十一月一日至二零二五年五月一日	無	140,766	-	-	(18,250)	-	-	122,516
	二零二一年十一月一日	二零二一年十一月一日至二零二六年五月一日	無	140,771	-	-	(18,250)	-	-	122,521
	二零二二年四月四日	二零二二年四月四日至二零二五年五月一日	無	-	6,176,700 <sup>(1)</sup>	-	(536,550)	-	-	5,640,150
	二零二二年四月四日	二零二二年四月四日至二零二七年五月一日	無	-	4,117,800 <sup>(1)</sup>	-	(357,700)	-	-	3,760,100
	二零二二年十一月一日	二零二二年十一月一日至二零二三年五月一日	無	-	45,249 <sup>(2)</sup>	-	(8,333)	-	(14,766)	22,150
	二零二二年十一月一日	二零二二年十一月一日至二零二四年五月一日	無	-	45,249 <sup>(2)</sup>	-	(8,333)	-	14,766	51,682
	二零二二年十一月一日	二零二二年十一月一日至二零二五年五月一日	無	-	45,249 <sup>(2)</sup>	-	(8,333)	-	-	36,916
	二零二二年十一月一日	二零二二年十一月一日至二零二六年五月一日	無	-	45,249 <sup>(2)</sup>	-	(8,333)	-	-	36,916
	二零二二年十一月一日	二零二二年十一月一日至二零二七年五月一日	無	-	45,249 <sup>(2)</sup>	-	(8,333)	-	-	36,916
	總計				7,158,835	10,520,745	(1,879,816)	(1,644,865)	-	-

# 董事會報告

附註：

- (1) 獎勵股份須受若干表現目標所規限，其參照各歸屬日期前財政年度的本公司年度業績及獲選僱員個人關鍵績效指標。股份在緊接本財政年度內獎勵股份授出日期之前的收市價為港幣97.30元。
- (2) 獎勵股份須受若干表現目標所規限，其參照各歸屬日期前財政年度的本公司年度業績及獲選僱員個人關鍵績效指標。股份在緊接本財政年度內獎勵股份授出日期之前的收市價為港幣69.00元。
- (3) 股份在緊接本財政年度內獎勵股份歸屬日期之前的加權平均收市價為港幣91.85元。
- (4) 於二零二二年十二月，本公司與若干承授人訂立補充協定，以修改原授予通知下的歸屬時間表和若干非市場表現條件。

於二零二二年四月四日及二零二二年十一月一日每股已授出的獎勵股份之公允值分別為港幣98.50元及港幣73.40元。公允值是根據相應授出日期本公司股份的市場價格計量。預計股息未納入公允值的計量。授出之獎勵股份的會計政策信息詳載於第197頁的會計政策(T)(ii)。

根據2018年股份獎勵計劃使用股東於二零二二年五月十一日股東週年大會上授予之一般授權，於本年報日期可予發行的股份總數為251,459,552股，相當於已發行股份約9.27%。

本財政年度內可就本公司所有計劃授出的期權及獎勵而發行的股份數目除以該年度加權平均已發行股份數目為0.39%。

## 企業管治

於截至二零二二年十二月三十一日止年度，除本年報第77至131頁《企業管治報告》另有披露外，本公司已遵守《企業管治守則》所列的守則條文。

## 足夠公眾持股量

截至本年報公佈前最後實際可行日期，根據本公司可取得之公開信息及就董事所知，本公司在二零二二年十二月三十一日止年度及截至最後實際可行日期前任何時間均保持《上市規則》所指定之公眾持股量。

## 稅務寬減及豁免

本公司概不知悉有任何因股東持有本公司證券而享有的稅務寬減及豁免。

## 核數師

畢馬威會計師事務所任滿退任，且符合資格並願應聘連任。在應屆股東週年大會上將提呈議案，議決續聘畢馬威會計師事務所為本公司之核數師。

承董事會命



丁世忠  
董事會主席

中國香港，二零二三年三月二十一日

# 企業管治報告

本公司認同，要達致較高企業管治標準的價值和重要性，在於能提升企業表現、透明度和問責水平，從而取得股東和社會大眾的信心。董事會致力遵守企業管治原則及採納有效的企業管治常規，以滿足法律上及商業上的要求，專注於包括風險管理及內部監控、公允披露及向所有股東負責等範疇。

除以下另有披露外，本公司於本財政年度已遵守《企業管治守則》所載的守則條文。本公司定期檢討其企業管治常規以確保持續合規。

## (A) 董事會及董事會轄下委員會

董事會共同對本公司的管理、營運及決策負責。

董事會負責監督管理本公司的所有重要事項，包括制定及批准所有政策、整體戰略、風險管理和內部監控系統，及監察管理團隊的表現。所有董事均須承擔所有適用法律及《上市規則》項下相同的法律責任。彼等在履行董事職責的過程中，均須誠實及真誠行事，以本公司的整體利益為本，避免出現實際及潛在的利益及職責衝突，合理的謹慎和勤勉行事，就本公司的最佳利益作客觀決策。目前，董事會由10名董事組成，包括6名執行董事和4名獨立非執行董事，董事會及董事會轄下委員會的組成如下：

### 執行董事

丁世忠先生(主席)  
丁世家先生(副主席)  
賴世賢先生(聯席首席執行官)  
吳永華先生(聯席首席執行官)  
鄭捷先生  
畢明偉先生(首席財務官)

### 獨立非執行董事

姚建華先生(太平紳士)  
賴顯榮先生  
王佳茜女士  
夏蓮女士(委任於二零二二年七月一日生效)

### 審核委員會

姚建華先生(委員會主席)(獨立非執行董事)  
賴顯榮先生(獨立非執行董事)  
王佳茜女士(獨立非執行董事)  
夏蓮女士(獨立非執行董事)

### 薪酬委員會

賴顯榮先生(委員會主席)(獨立非執行董事)  
王佳茜女士(獨立非執行董事)  
夏蓮女士(獨立非執行董事)  
丁世忠先生(執行董事)

# 企業管治報告

## 提名委員會

賴顯榮先生(委員會主席)(獨立非執行董事)

姚建華先生(獨立非執行董事)

賴世賢先生(執行董事)

## 風險管理委員會

姚建華先生(委員會主席)(獨立非執行董事)

王佳茜女士(獨立非執行董事)

夏蓮女士(獨立非執行董事)

賴世賢先生(執行董事)

## 可持續發展委員會

賴世賢先生(委員會主席)(執行董事)

姚建華先生(獨立非執行董事)

賴顯榮先生(獨立非執行董事)

王佳茜女士(獨立非執行董事)

夏蓮女士(獨立非執行董事)

吳永華先生(執行董事)

鄭捷先生(執行董事)

姚偉雄先生\*

## \* 非董事會成員

董事會具備本集團業務所需的適當技巧、經驗及多元的觀點角度。董事會中執行董事與非執行董事(包括獨立非執行董事)的組合均衡，以使董事會上有強大的獨立元素，能夠有效地作出獨立判斷。董事會已建立常規，確保董事會組成的變動(如有)不會出現不當的干擾。

王文默先生因須專注其他個人事務，提出辭任非執行董事職務，自二零二二年七月一日起生效。王先生確認與董事會沒有不同意見，亦沒有任何其他有關其辭任之事項需要通知股東或香港聯交所。董事會謹此衷心感謝王先生於出任董事期間為本公司所作出之寶貴貢獻。

戴仲川先生因須專注其他個人事務，提出辭任獨立非執行董事職務，自二零二二年七月一日起生效。戴先生確認與董事會沒有不同意見，亦沒有任何其他有關其辭任之事項需要通知股東或香港聯交所。董事會謹此衷心感謝戴先生於出任董事期間為本公司所作出之寶貴貢獻。

夏蓮女士已獲董事會委任為獨立非執行董事以填補空缺，自二零二二年七月一日起生效。彼擁有中國北京大學市場營銷學士學位及歐洲工商管理學院(INSEAD)組織變革高管碩士。彼目前為遠見教育科技(深圳)有限公司執行董事及總經理及中版昆侖傳媒有限公司董事，於工商管理及商業諮詢方面擁有逾二十年經驗。彼於二零零七年四月至二零二零年八月任職於長江商學院，最後的職位為助理院長。夏女士現為上海證券交易所上市公司山鷹國際控股股份公司(股票代號：600567)的獨立董事。

於考慮夏女士的委任時，在提名委員會的協助下及根據其推薦意見，董事會已從多方面檢討董事會的架構、人數、組成及多元化，包括(但不限於)夏女士在專業經驗、技能及知識方面對董事會的貢獻。就夏女士的獨立非執行董事委任，董事會已審視夏女士的資歷及評核其獨立性(包括《上市規則》第3.13條項下的要求)，並不知悉任何會影響夏女士作出獨立判斷的情況，且信納夏女士具備履行獨立非執行董事職責所需品格、誠信、獨立性及經驗，以及彼能夠對本集團事務保持獨立觀點。

夏女士以委任書形式獲委任，任期為三年。根據本公司的組織章程細則第83條，彼須在其獲委任後首屆股東週年大會上退任，屆時將符合資格進行競選連任。

董事履歷詳情及董事之間的關係(如有)載於本年報「董事、公司秘書及高級管理人員」一節中。

### 董事會角色與職責

董事會共同負責本集團之長期成功及股東利益。在董事會主席領導下，董事會以負責任、重效益的態度領導及監管本集團事務，積極推動本集團取得成功。董事會主要職責包括(但不限於)以下各項：

- 制定本集團的使命、願景及核心價值觀；
- 建立及推動本集團企業文化；
- 制定、更新及完善本集團的戰略及業務目標；
- 審批本集團的業務計劃；
- 監督及評核管理層執行本集團業務的計劃及預算；
- 根據《上市規則》及其他法規，批准重大收購及出售、成立合營公司、資本交易及任何其他交易；
- 監察本集團管理層與持份者的關係；
- 確保與本公司股東有效地溝通；
- 確保在企業通訊文件(包括公告與年報)中作出恰當及充分的披露及匯報；
- 審視及監察與企業管治、內部監控、風險管理及可持續發展常規有關的政策及實施情況；
- 批准本集團的季度、中期及年度財務報表、適用業績公佈及任何其他相關文件；
- 考慮派發普通及特別股息(如有)；

# 企業管治報告

- 向董事會轄下委員會提供充足資源，以履行彼等的職責，包括於認為必要時接觸管理層或獲取專業意見；及
- 每年評核董事會及董事會轄下委員會的表現。

## 執行董事及管理層角色與職責

執行董事參與本集團業務的日常運作。作為本公司高級管理人員的一份子，彼等確保管理層對董事會負責及最終對股東負責。執行董事諮詢非執行董事及獨立非執行董事的意見，並且與之緊密合作。執行董事及管理層的主要職責包括(但不限於)以下各項：

- 實施本公司的戰略及目標，包括為本公司評估及識別趨勢及發展；
- 分析全球宏觀經濟及當地市場狀況；
- 本集團業務營運的日常管理；
- 達成董事會設定的預算、計劃及目標；
- 設計、實施及維持合適及有效的風險管理及內部監控系統；
- 監察風險並採取措施降低日常營運風險；
- 監察及評核本集團各品牌及職能的表現；
- 對業務計劃及預算提供意見及進行審閱；及
- 為本集團業務營運不同事項作多維度分析，例如產品系列、銷售渠道及供應鏈。

## 董事會轉授職權

除為下文所述為於特定領域協助董事會整體而設立的個別董事會轄下委員會外，董事會亦授權執行董事及管理層團隊負責執行本公司戰略及目標以及本集團業務營運的日常管理。倘若有關權力轉授所致程度，會大大妨礙或削弱董事會整體履行其職權的能力，則董事會不會將處理有關事宜的權力轉授予執行董事或管理層團隊。本公司已確立保留予董事會的職能及轉授予管理層的職能，而管理層知悉應向董事會匯報以及在代表本集團作出決定或訂立承諾前應取得董事會批准的事宜。董事會不時作檢討以確保有關安排符合本集團的需要。

## 董事會主席及首席執行官

董事會主席領導董事會，並以身作則，確保董事會按本公司之最佳利益行事。董事會主席的職責包括(但不限於)以下各項：

- 確保董事會有效運作及履行其職責；
- 確保制定及監察良好的管治常規及程序；

- 加強與股東之有效聯繫，並確保將股東意見完整傳達至董事會；
- 鼓勵全體董事全力投入董事會事務；
- 促進非執行董事(包括獨立非執行董事)的有效貢獻，及確保執行董事與非執行董事(包括獨立非執行董事)之間的具建設性關係；
- 確保全體董事詳細了解董事會會議上提呈之事項，並適時取得準確、可靠和完整的信息；
- 確保董事間討論事宜的時間充足；及
- 確保董事會的決定能公正反映董事會的共識。

首席執行官領導本集團全體管理層，並代表管理層向董事會匯報。首席執行官的職責包括(但不限於)以下各項：

- 領導並監督管理層團隊於本集團的日常營運；
- 執行董事會不時確定的本公司戰略計劃；
- 向董事會定期匯報業務營運、財務表現及戰略事宜，並提供重要的最新情況；
- 提升本集團現有的品牌組合；
- 促進本集團不同職能的整合，發揮潛在協同效應；及
- 物色潛在收購及投資機會。

根據《企業管治守則》的守則條文第C.2.1條，董事會主席和首席執行官的角色應該要分開，並不應由同一人兼任。於本財政年度，董事會主席和首席執行官的角色都是由丁世忠先生擔任。因丁先生對體育用品消費市場有豐富的經驗，彼負責本集團整體的戰略計劃和業務發展。董事會認為，丁先生同時兼任董事會主席和首席執行官的角色，對本集團的業務前景和管理有莫大益處，而董事會和管理人員都是具備豐富經驗和才能的人才，可以確保權力與職權平衡。現時，董事會有6名執行董事和4名獨立非執行董事，因此在董事會成員架構中有很強的獨立性。

#### 調整執行董事之管理職能

為使本集團管理架構與其戰略方向匹配並完善本集團之企業管治，執行董事之管理職能已進行以下調整，於二零二三年二月一日起生效：

- 丁世忠先生卸任首席執行官並留任董事會主席。彼繼續在本集團企業戰略、人才建設、企業文化、經營監督等事項上發揮核心領導作用，並直接管理本集團內部審計與監察職能及收購合併事宜；
- 丁世家先生會繼續負責管理本集團生產職能，及不再負責本集團供應鏈管理；

# 企業管治報告

- 鄭捷先生留任執行董事，並卸任集團總裁及戶外運動品牌群CEO。彼繼續以Amer Sports首席執行官的身份主要負責Amer Sports相關業務；
- 賴世賢先生擔任聯席首席執行官，並卸任首席財務官。彼分管安踏品牌、除FILA品牌以外的所有其他品牌、集團採購以及本集團的若干職能(包括人力資源、法務、投資者關係及行政管理等)；
- 吳永華先生擔任聯席首席執行官，並卸任專業運動群CEO。彼分管FILA 品牌、本集團國際業務及本集團若干職能(包括零售渠道管理及公共關係等)；及
- 畢明偉先生擔任首席財務官。彼主要負責本集團財務管理職能及若干中後台職能(包括業務流程管理及物流管理等)。

董事會相信上述調整 (i) 更好落實本集團「多品牌」及「全球化」戰略；(ii) 實現董事會主席及首席執行官由不同管理人員擔任，完善本集團企業管治；及 (iii) 提升管理效率、強化本集團人才梯隊建設。

上述調整優化本集團的企業管治架構，對標國際大型企業治理模式，且符合《企業管治守則》所載之守則條文第 C.2.1條的要求。

除上述調整外，董事會組成及每位執行董事和獨立非執行董事的劃分仍將保持不變。

有關詳情請參閱本公司於二零二三年一月十八日刊發的公告。

自二零二三年二月一日起，基於上述調整，本公司已遵守《企業管治守則》所載的所有守則條文(包括守則條文第C.2.1條)。

## 遵守董事進行證券交易的證券交易守則

本公司已就董事買賣本公司證券事宜設定書面指引(「證券交易守則」)，指引內容不比《標準守則》寬鬆。有機會接觸到潛在內幕消息的管理層之買賣本公司證券交易亦須遵守證券交易守則，並根據證券交易守則記錄於登記冊。本公司已向全體董事作出詳細查詢，全體確認於本財政年度一直遵守證券交易守則所載有關董事進行證券交易的規定準則。於本財政年度內，本公司並無發現任何違反證券交易守則的事件。

## 董事及高級人員的保險

根據董事及高級人員之責任保險，董事及高級人員可就彼等擔任本集團董事及高級人員期間履行職責而產生的任何責任獲得彌償。董事及高級人員不會在彼等被證實有任何疏忽、欺詐、失職或失信的情況下獲得彌償。

### 董事委任、退任及重選

本公司已就委任新董事制定正式、經審慎考慮並具透明度的程序。董事之委任由提名委員會建議並由董事會批准。候選人於接受委任之前，必須了解其可為本公司事務付出足夠時間及關注。各新任董事均會獲得正式、全面及適切的指導，當中包括《上市規則》、本公司的組織章程文件及其他相關條例及相關法規規定的董事職務及職責詳情。內部管理層及外聘專業人士(如需要)亦會提供簡報介紹，確保其適當了解本公司之業務、營運及管治政策。

各執行董事及非執行董事(包括獨立非執行董事)與本公司訂立特定年期的服務合同。本公司的現行組織章程細則規定，董事會委任以填補董事會臨時空缺或作為現有董事會新增成員的董事，任期僅至其獲委任後首屆股東週年大會為止，屆時將符合資格進行競選連任。此外，於每屆股東週年大會上，當時為數三分之一的董事(或如董事人數並非三的倍數，則須為最接近但不少於三分之一之數目)須輪席退任，每位董事須至少每三年在股東週年大會上輪席退任一次。退任董事有資格競選連任及於其退任之大會上整個會議期間繼續擔任董事。倘獲提名連任的獨立非執行董事在任已超過九年，其重選須以獨立決議案形式於股東週年大會上獲得批准。

有關於應屆股東週年大會的董事重選詳情，請參閱本年報《董事會報告》之「董事」一節。

### 董事承擔

董事會信納，董事於本財政年度內董事會及其轄下委員會會議的高出席率紀錄，反映彼等積極參與本公司事務及董事會的討論和決策，為本公司竭誠服務，並對董事會作出正面貢獻。所有董事已提供年度確認函並披露其在公眾公司或組織擔任的其他職務、職務的數目及性質，及其他重大承擔。

### 非執行董事

非執行董事(包括獨立非執行董事)可為本集團業務的業內人士或專家，或具備其他方面的技能及經驗，此等有助強化董事會成員間在技能、經驗、及多元觀點方面的平衡。非執行董事(包括獨立非執行董事)與其他董事會成員具同等地位，透過出席定期會議及積極參與會務，以其技能、專業知識及不同的背景及資格對董事會及其任職的董事會轄下委員會發揮作用。非執行董事(包括獨立非執行董事)透過提供獨立、富建設性及有根據的意見對本公司制定戰略及政策作出正面貢獻。

非執行董事的職責包括(但不限於)以下各項：

- 參與董事會會議，在涉及戰略、政策、表現、問責性、資源、主要委任及操守準則等事宜上，提供獨立的意見；
- 出現潛在利益衝突時以身作則，為其他董事發揮引導作用；
- 應邀出任董事會轄下委員會；及
- 注視本集團的表現是否達到既定的企業目標和目的，並監察匯報表現事宜。

所有非執行董事(包括獨立非執行董事)均獲委任三年，並按本公司組織章程細則輪席退任和符合資格競選連任。

# 企業管治報告

## 獨立非執行董事

獨立非執行董事於董事會內擔當重要角色，其獨立判斷及其意見對董事會的決定起重要作用。特別而言，該等董事可就本公司的戰略、表現及監控事項提供公正的意見。全體獨立非執行董事擁有廣泛的學術、專業及行業專長及管理經驗，及向董事會提供專業意見。董事會亦認為，獨立非執行董事可就本公司的業務戰略、業績及管理提供獨立意見，因而可顧及股東的全部利益，使本公司及其股東的利益從而得到保障。

本公司已收到現任的每位獨立非執行董事按《上市規則》第3.13條的規定發出之年度獨立性確認函。提名委員會已評核所有獨立非執行董事之獨立性，董事會及提名委員會認為，所有獨立非執行董事都按《上市規則》維持其獨立性。

目前，概無獨立非執行董事個別在七間或以上上市公司(包括本公司)擔任董事職務或在任已超過九年。

於本財政年度內，董事會主席已與獨立非執行董事舉行會議(沒有其他董事出席)，討論包括：

- 本集團的展望與戰略競爭力分析；
- 整體消費市場表現；
- 合營公司的最新發展；
- 品牌戰略；
- 風險管理；及
- 獨立非執行董事所關注的其他事項。

## 確保董事會獲得獨立觀點和意見的機制

本公司已建立機制，以確保董事會獲得獨立觀點和意見，包括但不限於以下：

- 董事會及董事會轄下委員會會議：  
非執行董事(包括獨立非執行董事)參與董事會及／或董事會轄下委員會會議(包括審核委員會、薪酬委員會、提名委員會、風險管理委員會及可持續發展委員會會議)以就與本公司相關的重要議題(包括戰略、政策、公司表現、問責性、資源、主要委任及和操守準則)提出獨立觀點、建議和判斷，並在出現潛在利益衝突的事項上發揮牽頭引導作用；
- 董事會和董事會轄下委員會評核：  
董事會和董事會轄下委員會以問卷形式，針對各自的有效性和表現進行年度評核。非執行董事(包括獨立非執行董事)通過參與董事會和董事會轄下委員會的年度評核，向董事會提供客觀、獨立的反饋；

- 獨立非執行董事的獨立性年度檢討：  
提名委員會每年根據《上市規則》的要求評核所有獨立非執行董事的獨立性；及
- 對長期在任的獨立非執行董事作進一步檢討：  
對於任何在任超過九年的獨立非執行董事，提名委員會進一步評核其作為獨立非執行董事的角色，考慮的因素包括但不限於其信譽、經驗、協助董事會的能力、觀點和技能，以及投入程度，並同時充分考慮本公司董事會成員多元化政策。

董事會已就上述機制的執行情況和有效性作年度檢討，並認為於本財政年度該機制獲有效執行。

### 董事提名政策

本公司已採納一項董事提名政策，確保董事會具備與本集團業務相關的技能、經驗及多元觀點。提名委員會須向董事會提名適當候選人，(i)供董事會考慮並推薦該候選人予股東於股東大會上選任董事，或(ii)供董事會委任該候選人為董事以填補現有董事會臨時空缺或作為現有董事會新增成員。

提名委員會可提名其認為適當數目的候選人，以(i)供股東大會委任或重新委任為董事，或(ii)填補現有董事會臨時空缺或作為現有董事會新增成員。然而，董事的甄選、推薦及委任之最終責任由全體董事會承擔。

提名委員會評估候選人是否適合時，將參考多項因素，包括：

- 誠信；
- 於體育用品行業及／或業務戰略、管理、法律及財務方面資格與經驗；
- 協助董事會有效履行職責的能力；
- 預期候選人可向董事會提供的觀點和技能；
- 對投入時間以及相關利益的承諾；
- 各方面的多元化，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、知識和服務任期等方面；及
- 甄選獨立非執行董事時，候選人的獨立性。

上述因素只供參考之用，並非意在涵蓋所有因素，也不具決定性。提名委員會具有酌情權，可決定提名任何其認為適當的人士。

## 企業管治報告

提名委員會秘書須負責召開會議，並邀請董事會成員提名候選人(如有)以供提名委員會於開會前考慮。提名委員會亦可採取書面決議方式批准該項提名。如要填補董事會臨時空缺或新增現有董事會成員，提名委員會須推薦候選人供董事會考慮和批准。如要推薦候選人在股東大會參選董事，提名委員會須向董事會提名，供董事會考慮並推薦該候選人參選。根據現行本公司組織章程細則，並且在不違反其規定的前提下，任何一位或多位股東均可發送通知，表示有意提出議案建議選任某人(發送該通知的股東本人除外)為董事，而不須經過董事會推薦或提名委員會提名(有關詳情載於下文「(F)股東權利、股東通訊及投資者關係」一節)。

長期在任的獨立非執行董事(如連續在任超過九年的獨立非執行董事)於股東週年大會上之重新委任，須受限於《上市規則》不時規定的其他要求。

提名委員會將定期檢討董事提名政策的執行情況和有效性，以確保該政策繼續切合本公司的需要，同時反映當前監管規定及良好企業管治常規，並將討論和考慮任何可能需要的修訂。

有關該政策下的進一步詳情，請參閱已登載於本公司的網站(ir.anta.com)之政策全文。

### 董事會成員多元化政策

本公司已根據《企業管治守則》所載之要求，採納一項董事會成員多元化政策。該政策旨在列載董事會為達致其成員多元化而採取的方針。本公司明白並深信董事會成員多元化對公司擴闊視野及提升表現素質裨益良多。所有董事會成員的任命將以用人唯才為原則，按客觀條件考慮候選人，並適度顧及董事會成員多元化的好處。董事會成員多元化可透過考慮多項因素而實現，包括(但不限於)性別、年齡、文化及教育背景、種族、專業經驗、技能、知識及服務年期。在設定董事會組成時，本公司亦將不時根據自身的業務模式及特定的需要去考慮各種因素。

候選人的甄選將按一系列多元化因素為基準，包括(但不限於)性別、年齡、文化及教育背景、種族、專業經驗、技能、知識及服務年期。最終將按候選人的長處及可為董事會提供的貢獻而作決定。

董事具有多元化及互為補充的背景。彼等的寶貴經驗及專業知識對本公司的長期增長而言至關重要。現時董事會組成的多元化層面概述如下：

姓名	丁世忠先生	丁世家先生	賴世賢先生	吳永華先生	鄭捷先生	畢明偉先生	姚建華先生	賴顯榮先生	王佳茜女士	夏蓮女士
性別	男性	男性	男性	男性	男性	男性	男性	男性	女性	女性
年齡	52	58	48	52	54	50	62	66	44	44
董事會服務 任期 (截至 二零二二年 十二月 三十一日)	15年	15年	15年	15年	13年	1.5年	4.5年	2年	1.5年	0.5年
技能、知識及 專業經驗										
(a) 會計及金融			✓			✓	✓			
(b) 業務發展	✓			✓	✓				✓	✓
(c) 品牌管理	✓			✓	✓				✓	
(d) 資本市場			✓				✓	✓		
(e) 企業責任／可持續發展	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
(f) 企業戰略及規劃	✓				✓	✓			✓	✓
(g) 行政管理及領導技能	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
(h) 信息管理			✓			✓				
(i) 投資者關係			✓							
(j) 法律			✓					✓		
(k) 製造		✓								
(l) 其他上市董事會經驗／職務			✓				✓	✓		✓
(m) 營運管理	✓	✓	✓	✓	✓	✓				
(n) 風險管理			✓			✓	✓		✓	✓
(o) 銷售及營銷	✓			✓	✓					
(p) 供應鏈管理		✓	✓			✓				
(q) 資金管理			✓							

提名委員會將每年檢討董事會成員多元化政策的執行情況及有效性，以確保該政策持續切合本公司的需要，同時反映當前監管規定及良好企業管治常規，並將討論及考慮任何可能需要的修訂。

提名委員會已進行董事會的組成及董事會成員多元化政策的執行情況及有效性的年度檢討。根據不同的董事會成員多元化可計量目標，包括(但不限於)性別、年齡、文化及教育背景、種族、專業經驗、技能、知識及服務年期，提名委員會認為自二零二一年起已實現董事會成員多元化。其中，於二零二一年七月一日及二零二二年七月一日，王佳茜女士及夏蓮女士分別獲委任為獨立非執行董事後，董事會不再為單一性別董事會。提名委員會(及董事會)明白董事會層面性別多元化的重要性和裨益，將繼續採取行動，物色更多女性候選人以進一步提升董事會成員間的性別多元化，目標為二零三零年年底前女性於董事會佔比達30%。提名委員會認為於本財政年度該政策獲有效執行。

董事會同時明白員工層面(包括高級管理人員)多元化的重要性。本集團唯才是用，尊重員工的個人選擇，不論性別、年齡、宗教信仰及國籍等。目前僅執行董事、聯席首席執行官及首席財務官被視為本集團的高級管理人員，這使得高級管理人員層面達致性別多元化更具挑戰性。本集團將繼續尋求實現員工層面(包括高級管理人員)性別多元化，目標為二零三零年年底前女性於總監層及以上佔比超過40%。

# 企業管治報告

截至二零二二年十二月三十一日本集團全體員工(包括高級管理人員)的性別比例如下：

整體男女比例 男性佔24.9%；女性佔75.1%

按職級及性別劃分：

辦公室員工：

總裁層(包括高級管理人員) 男性佔76.9%；女性佔23.1%

總監層 男性佔63.1%；女性佔36.9%

經理層 男性佔47.3%；女性佔52.7%

專員或其他職位 男性佔18.6%；女性佔81.4%

生產員工 男性佔38.8%；女性佔61.2%

有關該政策下的進一步詳情，請參閱已登載於本公司的網站(ir.anta.com)之政策全文。

## 董事及高級管理人員薪酬

本公司已採納一項董事及高級管理人員薪酬政策，旨在根據本集團的業務需要及行業慣例，以維持公平及具競爭力的董事及高級管理人員薪酬福利。對於釐定各董事及高級管理人員之薪酬待遇，會考慮市場水平與各項因素，如其個別工作量、職責及所需承擔之責任(包括其個人或所分管部門及業務單元之績效(包括可持續發展方面))。此外，當釐定董事及高級管理人員薪酬待遇時會考慮之因素包括經濟及市場情況、對本集團業績及發展(包括可持續發展方面)之貢獻，以及個人之潛能等。同時，所定的薪酬水平應足以吸引及保留董事及高級管理人員以成功地營運本集團，而又不致於支付過多的報酬。

本公司已採納《企業管治守則》的守則條文第E.1.2(c)(i)條所述模式，由董事會授權薪酬委員會釐定各執行董事及高級管理人員的薪酬方案。薪酬委員會也負責就非執行董事(包括獨立非執行董事)的薪酬方案向董事會提出建議。

執行董事和高級管理人員每年之酌情獎金，將參照其分管部門及業務單元之表現(包括但不限於關鍵績效指標)及其個人表現去衡量，並經由薪酬委員會審批。

薪酬委員會根據長期股東價值最大化的目標，按執行董事及高級管理人員的個人表現和業務目標，批准股本權益薪酬，並根據本公司的購股權計劃和股份獎勵計劃，適當授予購股權和股份獎勵。

概無董事參與任何有關其個人薪酬的討論。在考慮其個人薪酬待遇的有關董事會或薪酬委員會會議上，有關董事將就相關決議案避席不投票。

就執行董事及高級管理人員的酌情獎金及股本權益薪酬而言，在適用法律及法規許可範圍內，本公司可在三年內追討及調整先前已發出的薪酬。委員會將審視導致退扣的事實和情況，以及尋求追討的成本效益，並酌情決定尋求向該執行董事或高級管理人員追討的金額。本公司可將追討金額抵銷當前或未來薪酬，及通過取消未歸屬或已歸屬的股本權益薪酬達致有關目的。

目前僅執行董事、聯席首席執行官及首席財務官被視為高級管理人員。

薪酬委員會將定期檢討董事及高級管理人員薪酬政策的執行情況及有效性，以確保該政策持續切合本公司的需要，同時反映當前監管規定及良好企業管治常規，並將討論及考慮任何可能需要的修訂。

於本財政年度，薪酬委員會已進行董事及高級管理人員薪酬政策的執行情況及有效性的檢討，認為該政策獲有效執行。

有關該政策下的進一步詳情，請參閱已登載於本公司的網站(ir.anta.com)之政策全文。

根據《上市規則》附錄十六須予披露的董事薪酬及五名最高薪酬人士的詳情載於財務報表附註6及7。

### 董事培訓及支援

董事應確保自己時刻掌握法律、法規及《上市規則》等方面的最新發展以及行業更新信息，以便為發行人的利益履行其職務及職責。每名新委任董事將獲得涵蓋本集團業務及上市公司董事在法則及監管規定上之責任的入門說明。本公司亦會提供簡介會及其他培訓，以發展及重溫董事之知識及技能。本公司負責安排合適的培訓並提供有關經費，以及適切着重董事的角色、職能及責任。本公司持續向董事提供有關《上市規則》及其他適用監管規定之最新發展概況，以確保董事遵守該等規則及提高其對良好企業管治常規之意識。在適當的情況下，本公司會向董事及高級管理人員發出通告及指引，以確保各人知悉最佳企業管治常規。

各董事已向提交彼等於本財政年度內接受培訓的紀錄，彼等曾參與的培訓如下：

董事	有關法律、監管及行業更新信息的閱讀材料	有關業務及營運的簡報及更新信息	培訓／講座	其他專業發展
<b>執行董事</b>				
丁世忠先生	✓	✓	✓	✓
丁世家先生	✓	✓	✓	✓
賴世賢先生	✓	✓	✓	✓
吳永華先生	✓	✓	✓	✓
鄭捷先生	✓	✓	✓	✓
畢明偉先生	✓	✓	✓	✓
<b>非執行董事</b>				
王文默先生 (辭任於二零二二年七月一日生效)	✓	✓	✓	
<b>獨立非執行董事</b>				
戴仲川先生 (辭任於二零二二年七月一日生效)	✓	✓	✓	✓
姚建華先生	✓	✓	✓	✓
賴顯榮先生	✓	✓	✓	✓
王佳茜女士	✓	✓	✓	✓
夏蓮女士 (委任於二零二二年七月一日生效)	✓	✓	✓	✓

### 董事會轄下委員會

董事會已成立審核委員會、薪酬委員會、提名委員會、風險管理委員會及可持續發展委員會(統稱「董事會轄下委員會」)，且已訂立具體職權範圍。董事會轄下委員會的職權範圍已登載於本公司的網站(ir.anta.com)及香港交易及結算所有限公司的披露易網站(www.hkexnews.hk)。

## 企業管治報告

委員會會議開始前，委員會所有成員須按本公司組織章程細則及／或《上市規則》之規定，就會議上擬討論的事項及／或擬批准的決議，申報其(包括彼等之聯系人的)利益。如委員會任何成員(或其聯系人)於會議上擬討論的事項及／或擬批准的決議中存有重大利益，出於避免利益衝突目的，委員會其他成員應考慮及決定該成員應否於該項決議避席不投票及／或缺席該會議。

董事會轄下委員會獲提供充足的資源以履行其職責，及可在有需要時尋求獨立專業意見(相關費用由本公司承擔)。委員會可邀請本集團相關人員出席會議，並在其認為必要時從任何其他委員會及／或部門獲取所需要的任何信息，以履行其職責。如有需要，委員會可邀請具備適當資歷及專業知識的外部顧問出席參與委員會會議，及批核支付予該等外部顧問的顧問費和聘用外部顧問的其他條款。

委員會的工作詳情分別載於有關各董事會轄下委員會的章節內。

### 審核委員會

審核委員會負責監察本集團財務報表、年度及中期報告及賬目的完整性，並關注本集團財務匯報的完整性，確保適用會計原則及實務合規以實現平衡、清晰及全面地評核本集團的表現、情況及前景，及確保任何適用法律及本公司股份上市當地證券交易所的上市規則合規。委員會與本公司外聘核數師維持適當的關係，及就外聘核數師的委任、重新委任及罷免向董事會提供建議、批准外聘核數師的酬金及聘用條款，及處理任何有關該核數師辭任或辭退該核數師的問題。

審核委員會定期與本公司的外聘核數師舉行會議，討論審計程序及會計事項。委員會每年至少與外聘核數師舉行一次沒有管理層成員出席的會議，以討論任何因審計工作產生的事宜及外聘核數師想提出的其他事項。外聘核數師如認為有需要，可要求召開會議。

此外，為符合《企業管治守則》中有關履行企業管治職責的規定，董事會已轉授其職責(連同有關授權)予審核委員會。

審核委員會的職權範圍符合《企業管治守則》中守則條文之規定。審核委員會的職責包括(但不限於)以下各項：

- 就外聘核數師的委任、重新委任及罷免，以及處理任何有關該核數師辭任或辭退該核數師的問題，向董事會提供建議；
- 批准外聘核數師的酬金及聘用條款；
- 按適用的標準檢討及監察外聘核數師的獨立性及客觀性，及審計程序有效性；
- 監察外聘核數師提供非審計服務的情況，及就須採取行動或改善的事項並向董事會提出建議；
- 擔任本公司與外聘核數師之間的主要代表，負責監察兩者之間的關係；

- 監察本公司及本集團之財務報表、年報及賬目、半年度報告及(若擬刊發)季度報告的完整性，並審閱當中涉及之重大財務匯報判斷；
- 考慮於報告及賬目中所反映或可能需反映的任何重大或不尋常事項；
- 適當考慮任何由本集團屬下會計和財務匯報職員、監察主任或外聘核數師提出的事項；
- 每年檢討本集團的財務報告程序及財務監控的有效性；
- 確保本集團在會計及財務匯報職能方面的資源、員工資歷及經驗足夠，以及員工所接受的培訓課程及有關預算足夠；
- 檢討本集團的財務及會計政策及實務；
- 審閱外聘核數師提交予管理層的《審計情況說明函件》(如有)、核數師就會計紀錄、財務賬目或監控系統向管理層提出的任何重大疑問及管理層作出的回應；
- 確保董事會及時回應於外聘核數師給予管理層的《審計情況說明函件》中提出的事宜；
- 確保有適當安排，讓本集團僱員可暗中就財務匯報、內部監控或其他方面可能發生的不正當行為向本公司提出關注，及確保本公司對此等事宜作出公平獨立的調查及採取適當行動；
- 制定及檢討本公司的企業管治政策及常規，並向董事會提出建議；
- 檢討及監察董事及高級管理人員的培訓及持續專業發展；
- 檢討及監察本集團在遵守法律及監管規定方面的政策及常規；
- 制定、檢討及監察僱員及董事的操守準則及合規手冊；及
- 檢討本公司遵守《企業管治守則》的情況及在其《企業管治報告》內的披露。

於本財政年度內，審核委員會已履行、考慮及／或議決以下事項：

- 審閱及考慮本集團截至二零二一年十二月三十一日止年度全年業績，以供董事會批准；
- 審閱及考慮本集團截至二零二二年六月三十日止六個月中期業績，以供董事會批准；
- 批准外聘核數師年度審計及中期審閱的工作範圍、計劃及費用；
- 就年度審計及中期審閱與外聘核數師舉行會議並討論彼等的重要發現；
- 審閱外聘核數師所編製有關年度審計及中期審閱的報告；
- 考慮外聘核數師的有效性，包括對其向委員會呈報的報告質素及內容、管理層的反饋及相關法規遵守情況、專業規定及彼等之獨立性作出適當考慮；

# 企業管治報告

- 於建議委聘外聘核數師參與審計相關及許可的非審計服務中考慮其的客觀性及獨立性的保障安排；
- 考慮建議重新委任外聘核數師供股東於股東週年大會批准；
- 在管理層不在場的情況下會見外聘核數師，討論了審計費用相關事宜、因審計工作產生的事項及核數師提出其他事項；
- 檢討本集團於本財政年度在會計及財務匯報職能相關的資源、員工資歷及經驗，以及員工所接受的培訓課程及有關預算是否充足；
- 制定及檢討本公司的現行企業管治政策及常規；
- 檢討本公司遵守《企業管治守則》及其他法律及監管規定的情況；及
- 審閱《企業管治報告》內的披露。

## 薪酬委員會

薪酬委員會負責就全體董事及本集團的高級管理人員的薪酬政策、架構及其他薪酬相關問題向董事會提出建議，以助本集團激勵、挽留及吸納最優秀的人才，為股東創造最大價值。全體董事的薪酬須受薪酬委員會定期監察，以確保其薪酬及補償合理。

委員會履行職責時，會：(i)確保薪酬方案足以吸引、挽留及激勵董事及高級管理人員妥為執掌本公司，而又不致於支付過多的報酬；(ii)敏銳觀察宏觀環境，包括其他地方的薪酬和員工僱用情況，特別是在決定年度加薪時；(iii)確保執行董事及高級管理人員的薪酬方案與股東的利益一致，並可激發他們實現最佳表現；及(iv)確保購股權及股份獎勵(如有)按照《上市規則》的規定授予。

此外，委員會考慮薪酬的各個方面，包括：(i)可比較的上市企業所支付的薪酬、須付出的時間及職責以及本集團內其他職位的僱用條件；(ii)董事及高級管理人員的委任及終止職務條款，確保條款內容公允；(iii)因董事行為失當而解僱或罷免有關董事所涉及的補償安排，確保有關補償合理適當；(iv)企業文化及其他非財務關鍵績效指標；及(v)獨立非執行董事的薪酬待遇是否可能影響其客觀性和獨立性。

薪酬委員會諮詢董事會主席及／或首席執行官(或聯席首席執行官(如適用))有關其他執行董事的薪酬建議，並在有需要時獲取專業意見。

薪酬委員會職權範圍符合《企業管治守則》中守則條文之規定。薪酬委員會的職責包括(但不限於)以下各項：

- 就全體董事及本集團的高級管理人員的薪酬政策及架構，及就設立正規而具透明度的程序制定薪酬政策，向董事會提出建議；
- 獲董事會轉授權釐定個別執行董事及高級管理人員的薪酬待遇，包括非金錢利益、退休金權利及補償金額(包括喪失或終止職務或委任的補償)；

- 就非執行董事(包括獨立非執行董事)的薪酬向董事會提出建議；
- 通過參照董事會不時批准的企業方針及本公司目標，檢討及批准管理層的薪酬建議；
- 檢討及批准向執行董事及高級管理人員就其喪失或終止職務或委任而須支付的補償，以確保該等補償與合約條款一致；
- 檢討及批准因董事行為失當而解僱或罷免有關董事所涉及的補償安排，以確保該等安排與合約條款一致；
- 確保任何董事或其任何聯繫人不得參與釐定其本人的薪酬；及
- 審閱及／或批准涉及本公司或其附屬公司新股份或現有股份的股份計劃(包括購股權計劃及股份獎勵計劃)之任何薪酬相關事宜，及《上市規則》第十七章所述有關股份計劃的其他事宜。

於本財政年度內，薪酬委員會已履行、考慮及／或議決以下事項：

- 檢討全體董事及本集團的高級管理人員現行的薪酬政策及架構；
- 就二零二一年財政年度，評核執行董事及高級管理人員的表現及檢討其薪酬方案；
- 批准丁世忠先生、鄭捷先生及畢明偉先生二零二一年財政年度酌情發放的獎金；
- 檢討及批准管理層的本財政年度薪酬建議；
- 檢討非執行董事(包括獨立非執行董事)的薪酬，並向董事會提出建議；
- 就丁世忠先生、丁世家先生、賴世賢先生及吳永華先生的執行董事服務合同重續，批准相關薪酬方案；
- 就王文默先生的非執行董事委任書重續相關的薪酬，提出建議供董事會批准；
- 批准執行董事畢明偉先生的新薪酬方案；
- 就夏蓮女士的新獨立非執行董事委任相關的薪酬，提出建議供董事會批准；及
- 批准根據2018年股份獎勵計劃授出合共10,520,745股獎勵股份予本集團僱員。

# 企業管治報告

## 提名委員會

提名委員會負責在考慮被提名人的獨立性和素質後，向董事會推薦合適的董事候選人，以確保一切提名均屬公平及具透明度。委員會按本公司的文化、策略與目標，評核及評估董事會成員的最佳組合。提名委員會物色合適候選人時，考慮有關候選人的長處，並以客觀條件充分顧及董事會成員多元化的裨益(有關詳情，請參閱上文「董事提名政策」一節)。提名委員會亦會檢討董事會的架構、規模及組成(有關詳情，請參閱上文「董事會成員多元化政策」一節)，及評核獨立非執行董事的獨立性(有關詳情，請參閱上文「獨立非執行董事」一節)。

提名委員會的職權範圍符合《企業管治守則》中守則條文之規定。提名委員會的職責包括(但不限於)以下各項：

- 在董事會需要增加董事人數或填補董事空缺時，物色及提名符合資格的候選人及就此向董事會提供意見，而評核準則為各候選人能否協助董事會有效地履行其職責；
- 至少每年檢討董事會的架構、規模及成員多元化(包括但不限於性別、年齡、文化及教育背景、種族、專業經驗、技能、知識及服務年期)，並就為配合本公司的企業戰略而擬對董事會作出的任何變動提出建議；
- 定期檢討本公司董事會成員多元化政策的執行情況及董事會為執行該政策而制定的可計量目標和達標進度；
- 就董事委任或重新委任以及董事繼任計劃(尤其是針對董事會主席及首席執行官)向董事會提出建議；及
- 評核獨立非執行董事的獨立性及審閱其年度獨立性確認函。

於本財政年度內，提名委員會已履行、考慮及／或議決以下事項：

- 進行董事會的架構、規模及成員多元化的年度檢討；
- 檢討現行本公司董事提名政策及董事會成員多元化政策及其執行情況；
- 評核獨立非執行董事的獨立性及審閱其年度獨立性確認函；
- 審閱根據本公司組織章程細則於去屆股東週年大會上退任並競選連任之董事的重新委任；
- 批准丁世忠先生、丁世家先生、賴世賢先生及吳永華先生執行董事服務合同的重續；
- 批准王文默先生非執行董事委任書的重續；及
- 推薦委任夏蓮女士出任獨立非執行董事，供董事會批准。

### 風險管理委員會

風險管理委員會獲董事會轉授職責(連同有關授權)負責協助董事會(i)評估及釐定董事會為達成本集團戰略目標而願意接納的風險性質及程度；(ii)確保本集團已設立及維持合適及有效的風險管理及內部監控系統；及(iii)監督管理層對風險管理及內部監控系統的設計、實施及監察。

風險管理委員會的職責包括(但不限於)以下各項：

- 持續監督本集團的風險管理及內部監控系統；
- 每年檢討本集團的風險管理及內部監控系統的有效性；
- 進行年度檢討時，確保本集團在內部審計職能方面的資源、員工資歷及經驗，以及員工所受培訓及有關預算足夠；
- 與管理層討論風險管理及內部監控系統，以確保管理層已履行職責建立有效的系統；
- 主動或應董事會的委派，就有關風險管理及內部監控事宜的重要調查結果及管理層對調查結果的回應進行調研；
- 確保內部審計部門和外聘核數師的工作得到協調，也確保內部審計職能在本集團內部獲分配足夠資源運作，並且有適當的地位；以及檢討及監察其成效；
- 審閱內部審計部門的定期報告，包括重大合同審核發現，以及違規或異常情況之發現；
- 就本集團的風險管理原則及其他風險相關事宜(包括公司行動及建議戰略交易，例如：業務合併、收購及出售事項、重大投資，及按《上市規則》定義為須予公佈交易等)向董事會提供意見；
- 確保本集團已制定舉報政策及系統，讓僱員及其他與本集團有往來者(如客戶及供應商)可暗中及以不具名方式向委員會提出其對任何可能關於本集團的不當事宜的關注；及
- 確保本集團已制定(i)促進和支持反貪腐法律及規例並(ii)培育反貪腐文化的政策和制度。

於本財政年度內，風險管理委員會已履行、考慮及／或議決以下事項：

- 進行二零二一年財政年度風險管理及內部監控系統有效性的年度檢討，包括考慮本集團內部審計職能方面的資源、員工資歷及經驗是否足夠；
- 批准內部審計部門提供的年度審計計劃；
- 審閱內部審計部門提供的季度報告，以及評核重大合同審核發現，以及違規或異常情況(如有)之發現；

# 企業管治報告

- 檢討本集團內部審計職能有效性；
- 審閱內部審計部門所作之有關持續關連交易的內部審計結果及內部監控檢討；及
- 評核若干交易的風險，提出建議供董事會批准。

本財政年度的風險管理及內部監控有效性之年度檢討已經進行，詳情載於下文「(D)風險管理及內部監控」一節。

## 可持續發展委員會

可持續發展委員會獲董事會轉授職責(連同有關授權)負責協助董事會(i)就ESG事宜作有效管治和監督；(ii)制定及檢討本集團可持續發展戰略目標；(iii)帶領及推動各部門以可持續發展角度提升各業務環節思維及營運舉措；(iv)識別、評估及管控重大ESG風險；及(v)統籌及規範ESG相關數據信息收集以提高ESG信息披露質量。

可持續發展委員會的職責包括(但不限於)以下各項：

- 制定本集團可持續發展的願景、策略及管理方針；
- 審視並監督ESG運營、管治架構及政策，確保持續符合法律及監管要求；
- 確定本集團ESG目標制定及相關實施規則與成效，定期檢討目標達成進度並向董事會匯報；
- 識別ESG風險和機遇(包括與氣候變化相關的)及評估其對本集團的影響，並檢討本集團ESG風險是否得到有效管控；
- 檢討及評估本集團ESG治理及管理架構、政策、管理方針、慣例、程序、策略及措施的適當性和有效性，及時作出更新及調整；
- 檢討本集團氣候變化相關工作，監督氣候變化相關風險與機遇的識別、評估、管理及匯報，及釐定氣候變化相關應對策略與措施，以減少本集團業務發展過程產生對氣候的負面影響；
- 定期檢討本集團ESG相關政策，包括但不限於：供應鏈管理政策、化學品管理政策、勞工管理政策等；
- 監督本集團與持份者溝通過程，聽取本集團內部及外部持份者對於ESG工作的反饋意見(如有需要時)，並就本集團未來ESG工作提供改善建議；
- 確保本公司根據《上市規則》及其他相關法律及法規編制ESG報告，審閱年度ESG報告並向董事會匯報；
- 就維持ESG報告的完整性向董事會作出建議；

- 確保本集團在ESG表現和匯報相關的資源、員工資歷及經驗，以及員工所接受的培訓課程及有關預算足夠；
- 監察並核實本集團ESG相關的員工培訓、預算和支出；
- 監測、審視及(如有需要時)向董事會匯報有關ESG、可持續發展和企業行為道德標準的立法、監管和建議最佳常規的國際趨勢；及
- 向董事會說明就有關ESG議題的專屬資源是否充足。

於本財政年度內，可持續發展委員會已履行、考慮及／或議決以下事項：

- 制定及批准本集團初始可持續發展的願景、核心價值及策略；
- 審閱及考慮本集團二零二一年財政年度ESG報告；
- 討論在政策、管治和資本市場方面的ESG最新發展和情況及ESG報告披露趨勢；
- 討論本公司最新ESG評級及考慮提升舉措；
- 討論影響本集團之最新ESG監管要求，包括氣候變化相關事宜；
- 審閱及批准出於二零二二年財政年度ESG報告之目的所作的持份者溝通結果；及
- 審閱二零二二年財政年度ESG報告的匯報框架。

#### 董事會及董事會轄下委員會的年度評核

本公司內部對董事會及各董事會轄下委員會的有效性及表現進行年度評核，以提升董事的問責性並達致良好的企業管治及董事會效能。於二零二三年三月，董事會及所有董事會轄下委員會已經以問卷形式，就其各自本財務年度的有效性及表現進行了年度評核。該問卷涵蓋廣泛的主題，包括董事會及各董事會轄下委員會的組成、會議情況和會議材料、文化與道德、角色與職責及與管理層和其他相關方的關係。

評核結果顯示，董事會及所有董事會轄下委員會均有效運作，概無重大事項對董事會或董事會轄下委員會之表現產生影響，亦無重大問題須作進一步討論。所有董事會轄下委員會向董事會匯報的事項均屬清楚充分。全體董事信納董事會及董事會轄下委員會擁有適當的專長、經驗及技能組合。評核結果摘要已發送予董事會及各董事會轄下委員會進行討論。

# 企業管治報告

## 會議

董事會定期舉行會議討論本集團的整體戰略及營運和財務表現。董事會會議大約按季度每年至少舉行四次。根據本公司組織章程細則，董事可親身出席或透過電子通訊方式參與。此外，彼等有獨立途徑就營運問題自行接觸高級管理人員。

本財政年度每位董事(及非董事會成員)出席董事會及董事會轄下委員會會議之記錄列示如下：

	董事會會議	審核委員會會議	薪酬委員會會議	提名委員會會議	風險管理委員會會議	可持續發展委員會會議
截至二零二二年十二月三十一日止年度會議次數	4	4	2	2	4	4
<b>執行董事</b>						
丁世忠先生	4/4	-	2/2	-	-	-
丁世家先生	4/4	-	-	-	-	-
賴世賢先生	4/4	-	-	2/2	4/4	4/4
吳永華先生	4/4	-	-	-	-	4/4
鄭捷先生	4/4	-	-	-	-	4/4
畢明偉先生	4/4	-	-	-	-	-
<b>非執行董事</b>						
王文默先生(辭任於二零二二年七月一日生效)	2/2	-	-	-	-	-
<b>獨立非執行董事</b>						
戴仲川先生(辭任於二零二二年七月一日生效)	2/2	2/2	2/2	-	2/2	4/4
姚建華先生	4/4	4/4	-	2/2	4/4	4/4
賴顯榮先生	4/4	4/4	2/2	2/2	-	4/4
王佳茜女士	4/4	4/4	2/2	-	4/4	4/4
夏蓮女士(委任於二零二二年七月一日生效)	2/2	2/2	0/0	-	2/2	1/1
<b>非董事會成員</b>						
姚偉雄先生	-	-	-	-	-	4/4

全體董事皆有可提出商討事項列入董事會會議議程，且獲充足通知期(不少於14個公曆日)讓彼等能夠參與董事會常規會議；倘需舉行其他董事會會議，亦會給予彼等合理通知期。

董事須對於董事會及委員會會議上討論的事宜有全面的瞭解，方能參與討論。本公司適時向董事會及董事會轄下委員會提供充分、完整及可靠的信息，使彼等能夠在掌握有關信息的情況下作出決定。全體董事(及董事會轄下委員會委員(如適用))於會議前最少三天獲提供有關會議事項的材料。

全體董事在所有情況下不會單靠管理層主動提供的信息。除本公司主動提供的信息外，任何董事若需要本公司提供其他額外信息，可按需要再作進一步查詢。董事會及個別董事有自行接觸本公司高級管理人員的獨立途徑。倘有需要，所有董事均可聘用獨立專業顧問，費用由本公司承擔。若有董事提出問題，本公司必定採取步驟，盡可能作出及時和全面的回應。

公司秘書(或委員會秘書(如適用))負責編製各董事會(及董事會轄下委員會)會議的議程，並確保遵循程序及所有適用法律、規則及規例，所有董事亦可向公司秘書(或委員會秘書(如適用))尋求協助。公司秘書(或委員會秘書(如適用))亦負責編製董事會及董事會轄下委員會會議紀錄的初稿及最終稿，並在會議後合理時間內先後發送予董事及董事會轄下委員會委員供彼等表達意見(在簽署前)及作其紀錄。所有董事有權查閱董事會文件及材料。該等文件及相關材料的形式及質量足以讓董事會能就提呈商議事項作出知情的決定。

### 利益衝突

若有董事(或董事會轄下委員會委員(如適用))在董事會或董事會轄下委員會將予考慮的交易或建議中存有利益衝突，有關事項應以舉行會議(而非書面決議)方式處理，而涉及的董事(或董事會轄下委員會委員(如適用))須申報利益並避席不投票。有關事項須經由出席會議且在交易中並無重大利益的董事予以考慮。

### 公司秘書

本公司公司秘書在企業管治及其他監管合規事宜上為董事會的重要顧問，在支援董事會上擔當重要角色，確保董事會成員之間資訊交流良好，以及遵循董事會政策及程序。公司秘書的遴選、委任或解僱經由董事會批准。公司秘書負責透過董事會主席向董事會提供管治事宜方面意見，並安排董事的入職培訓及專業發展。公司秘書向董事會主席匯報。所有董事可徵求公司秘書的意見及服務。公司秘書主要職責包括(但不限於)以下各項：

- 協助本公司建立及維持穩健及有效的企業管治框架，以確保合規及良好的企業管治常規；
- 時刻掌握或會影響到本集團業務及經營的法律、規則及法規的最新發展，並向董事會簡報；
- 確保董事會成員持續接受與本集團業務發展及適用法律法規相關的培訓；及
- 在決策過程中向董事會提供合規建議，並確保全程合規。

謝建聰先生為本公司的公司秘書。謝先生為本集團全職僱員，並對本公司事務有相當的了解。於本財政年度，謝先生已遵守《上市規則》第3.29條的相關專業培訓要求。謝先生的履歷詳情載於本年報「董事、公司秘書及高級管理人員」一節中。

# 企業管治報告

## (B) 企業目的、策略及文化

董事會已制定本公司目的、價值及策略，並確保與本公司的企業文化一致。所有董事行事持正不阿、以身作則，致力推廣企業文化。

### 使命

將「超越自我」的體育精神融入每個人的生活

- 不斷超越自我，成為更好的個人，更好的組織，共創社會價值，為了更好的世界而永不止步。
- 不止於爭勝，而在於享受運動帶給身體和精神的犒賞，是體育精神的精髓，更是本集團員工的生活方式和工作態度。
- 作為一家多品牌體育用品集團，理解廣大消費者的需要，提供個性化的產品，積極推動廣大消費者和社會公眾參與運動，在運動中發現生命之精彩。

### 願景

成為世界領先的多品牌體育用品集團

- 我們永不止步，提出在市場份額、品牌價值、科技創新、社會責任、員工發展五大維度成為世界領先。

### 三大文化核心

以消費者為導向

為消費者創造價值，不僅是企業存在的目的和意義，也是安踏集團每一位員工的責任和使命。

高標準對標

不斷超越自我，成為安踏集團每一位員工做事的態度、工作的要求、日常的習慣。

幹部做榜樣

安踏集團各級管理幹部要成為標杆，影響並帶領團隊，不斷打勝仗。

## 企業戰略

「單聚焦、多品牌、全球化」

- 單聚焦：

聚焦運動鞋服行業和消費者價值，做好每雙鞋每件衣服；各品牌聚焦心智品類，建立細分市場領導地位。

- 多品牌：

以多品牌滿足消費者需求，創造多元化消費者價值，打造專業運動、時尚運動、戶外運動多品牌矩陣；強化賦能多品牌發展的集團層面共用平台。

- 全球化：

讓中國品牌走向世界，讓全球品牌在中國市場深入發展；發揮安踏集團+合營公司Amer Sports全球佈局的優勢，更好地滿足全球消費者的需求；實現市場地位、品牌佈局、價值鏈佈局和治理結構的全球化。

## (C) 財務匯報及外聘核數師相關事宜

### 財務匯報

董事會旨在於年度及中期報告向股東就本集團的表現、狀況及前景呈列清晰、平衡、全面及易於理解的評估，並及時作出合適的披露及公告。於批准任何財務或其他信息前，管理層向董事會提供充分的解釋及信息，讓董事會可以作出有根據的評核。此外，管理層定期向所有董事提供更新信息，載列有關本集團的表現、狀況及前景的平衡及易於理解的評估，內容足以讓董事會整體及各董事履行其職責。

董事會知悉其負責編製本集團的財務報表。於編製財務報表時，已採納《國際財務報告準則》、《香港財務報告準則》、香港《公司條例》的披露規定及《上市規則》的適用披露條文，使用並應用一致的會計政策，和作出合理的判斷和估計。董事會並不知悉任何可能會嚴重影響本公司持續經營能力的重大不明朗事件或情況。

審核委員會已審閱本年報，包括本集團截至二零二二年十二月三十一日止年度的綜合財務報表及全年業績公告，並建議董事會批准。審核委員會於審閱時已考慮以下事項：

- 會計政策及實務的任何變更；
- 涉及重要判斷的地方；
- 因審計而出現的重大調整；
- 企業持續經營的假設及任何保留意見；
- 會計準則的合規；

## 企業管治報告

- 《上市規則》及其他法律規定中有關財務匯報要求的合規；及
- 關連交易及持續關連交易的公允性，並按照《上市規則》和適用財務報告準則進行披露。

### 外聘核數師及審計質素評核

畢馬威會計師事務所自二零零四年起獲聘任為本公司的外聘核數師。畢馬威會計師事務所已就其擔任本公司外聘核數師向審核委員會確認其獨立性。畢馬威會計師事務所的工作範圍及責任，載於本年報「獨立核數師報告」一節內。

董事會與審核委員會對甄選、委任、辭任或罷免外聘核數師事宜並沒有意見分歧。

有效的審計不僅對一家實體的財務報表是否不存在重大錯報(即真實且中肯)提供獨立保證，並且可識別出被審計實體內部監控存在的弱點。審計目的旨在增強使用者對財務報表可信度的信心，即財務報表包含可靠及相關的信息，供投資者及其他持份者作出知情決定。雖然維持審計質素的主要責任在於外聘核數師，但審核委員會出於投資者及其他外部持份者的利益，在監察核數師提高及維持審計質素方面擔當關鍵角色。

審核委員會已就本公司外聘核數師畢馬威會計師事務所的本財政年度審計質素進行年度評核。委員會已考慮以下因素：

- 管治及領導；
- 遵守相關道德要求(包括但不限於獨立性)；
- 行業知識及技術能力；
- 項目執行與資源；
- 與審核委員會的溝通及互動；及
- 監控程序。

根據評核結果，審核委員會認為畢馬威會計師事務所作為本公司現任核數師，就本公司審計項目而言維持充分及適當的審計質素。

### 核數師非審計服務政策

本公司已採納一項核數師非審計服務政策，為本集團的非審計服務委聘設定準則，使之符合適用法律、法規及本公司的企業管治原則。該政策適用於本公司外聘核數師，包括(i)與會計師事務所受共同控制、擁有或管理的任何實體；或(ii)一個合理且知情的第三方在了解所有相關情況下會合理地認為是國內或國際會計師事務所的一部分之任何實體。

為保持本公司外聘核數師的獨立性，與該核數師相關的非審計服務委聘須經審核委員會批准。審核委員會若認為豁免執行是符合本公司最佳利益，而且無損核數師的獨立性，則可批准豁免執行上述要求。

儘管上文有所規定，以下非審計服務一般是被禁止的，並且一般不會被視為該政策項下可以豁免執行的情況：

- 將會影響會計記錄或財務報表的簿記或其他服務；
- 財務信息系統設計及實施；
- 估價或估值服務(提供公允意見或編製實物出資報告)；
- 精算服務；
- 內部審計工作外包服務；
- 管理職能或人力資源服務；
- 經紀或交易商、投資顧問或投資銀行服務；
- 法律服務；及
- 香港聯交所、香港證券及期貨事務監察委員會或適用監管機構認為不許可的任何其他服務。

出於審核委員會批准任何本公司外聘核數師擬提供的非審計服務之目的，核數師須提供書面聲明，表明該等非審計服務不會損害其獨立性。

審核委員會負責監督本公司外聘核數師的獨立性，以確保財務報表的真實客觀性，審閱非審計服務的範圍，並批准支付予核數師的費用。委員會應向董事會匯報就核數師提供的非審計服務需採取行動或作出改進的任何事項。

審核委員會已檢討畢馬威會計師事務所於本財政年度提供的各項非審計服務之性質及服務費用，認為該等非審計服務未有對核數師之獨立性構成不良影響。

審核委員會將定期檢討核數師非審計服務政策的執行情況及有效性，確保該政策持續切合本公司的需要，同時反映當前監管規定及良好企業管治常規，並將討論及考慮任何可能需要的修訂。

# 企業管治報告

於本財政年度，審核委員會已進行核數師非審計服務政策的執行情況及有效性的檢討，認為該政策獲有效執行。

有關該政策下的進一步詳情，請參閱已登載於本公司的網站(ir.anta.com)之政策全文。

## 核數師酬金

審核委員會在批准核數師酬金方面擔當關鍵角色。審核委員會確保審計費用水平不會損害審計質素，具於評估審計費用合理性時會考慮主要因素包括審計性質、規模及複雜程度、以及市場競爭狀況。

審核委員會將根據項目需求給予相稱的費用，以確保將會有充足而具備適當專業知識及經驗人力資源被分配至該審計項目，令項目可按專業準則以及適用法律及監管規定執行。

於本財政年度，為本集團(不包括合營公司)提供審計服務應支付予畢馬威會計師事務所的費用為人民幣10,467,000元(二零二一年：人民幣9,943,000元)。審核委員會已就以下方面考慮審計費用的合理性：

- 本集團的規模及架構，包括：(i)資產總值、總收益及淨利潤；(ii)附屬公司及聯營實體的數目及相對重大程度；(iii)本集團經營業務的地區數目；及(iv)本集團營運業務的種類；
- 本集團業務的性質及複雜程度，包括：(i)本集團主要業務的性質；(ii)本集團財務匯報程序的有效性及其財務匯報內部監控的成效；(iii)是否預期會使用電腦輔助審計工具及需要科技專家參與；及(iv)就業務分部的數目而言，本集團的業務是否多元化；
- 審計費用明細，包括：(i)按員工資歷(即按審計合夥人、審計經理、專家及團隊其他成員分別投入審計的時數)；(ii)按本集團業務的地區(即會計師事務所分配至各地區分部核數師的審計費用金額)；及(iii)按本集團的業務分部(即會計師事務所就審計各業務分部所分配的審計費用金額)；及
- 其他因素，包括：(i)會計師事務所向于同類行業營運的其他實體所收取的審計費用；及(ii)類似規模及性質的其他上市實體就相似複雜程度的審計費用。

審核委員會知悉畢馬威會計師事務所依據審計業務的責任輕重、繁簡程度、工作要求、所需的工作條件和工時及實際參與審計項目的各級別工作人員投入的專業知識和工作經驗等因素，擬定審計費用。

審核委員會認為，經考慮上述因素後，畢馬威會計師事務所的審計費用合理，屬於正常市場水準範圍，沒有顯著低於其他事務所，且足以使其能夠按照專業準則以及適用法律及監管規定執行審計項目。

於本財政年度，非審計服務費用包括下列服務費用：

	二零二二年 人民幣千元	二零二一年 人民幣千元
審閱中期業績	1,601	1,706
稅務諮詢及合規(服務由其他成員所提供)	831	619
風險管理及內部監控審閱(服務由其他成員所提供)	600	600
資金管理諮詢(服務由其他成員所提供)	2,880	-
其他非審計服務	399	-
總計	6,311	2,925

### 重新委任現任核數師

審核委員會負責評估及在適當的情況下建議重新委任現任核數師。委員會不會在預設的情況下，建議重新委任現任核數師。

為有效履行獨立監察外聘核數師的職責，審核委員會將從以往的審計項目中觀察核數師並與其互動，以持續評估現任核數師的審計質素。

審核委員會定期與核數師會面，以討論有關本集團的財務匯報及其他相關事宜。通過會面，委員會對照核數師所作出的質素承諾，評核核數師的持續表現及後續的重新委任。

審核委員會已進行重新委任本公司現任核數師的年度評核，以向董事會作出建議。委員會已考慮以下因素：

- 審計成效－關鍵審計問題的處理；
- 審計成效－按時完成審計工作
- 核數師與本集團管理層的關係；
- 與審核委員會的互動；及
- 其他考慮因素。

根據評核結果，審核委員會向董事會建議重新委任畢馬威會計師事務所，董事會亦將於應屆股東週年大會提呈一項決議案以重新委任本公司現任核數師。

# 企業管治報告

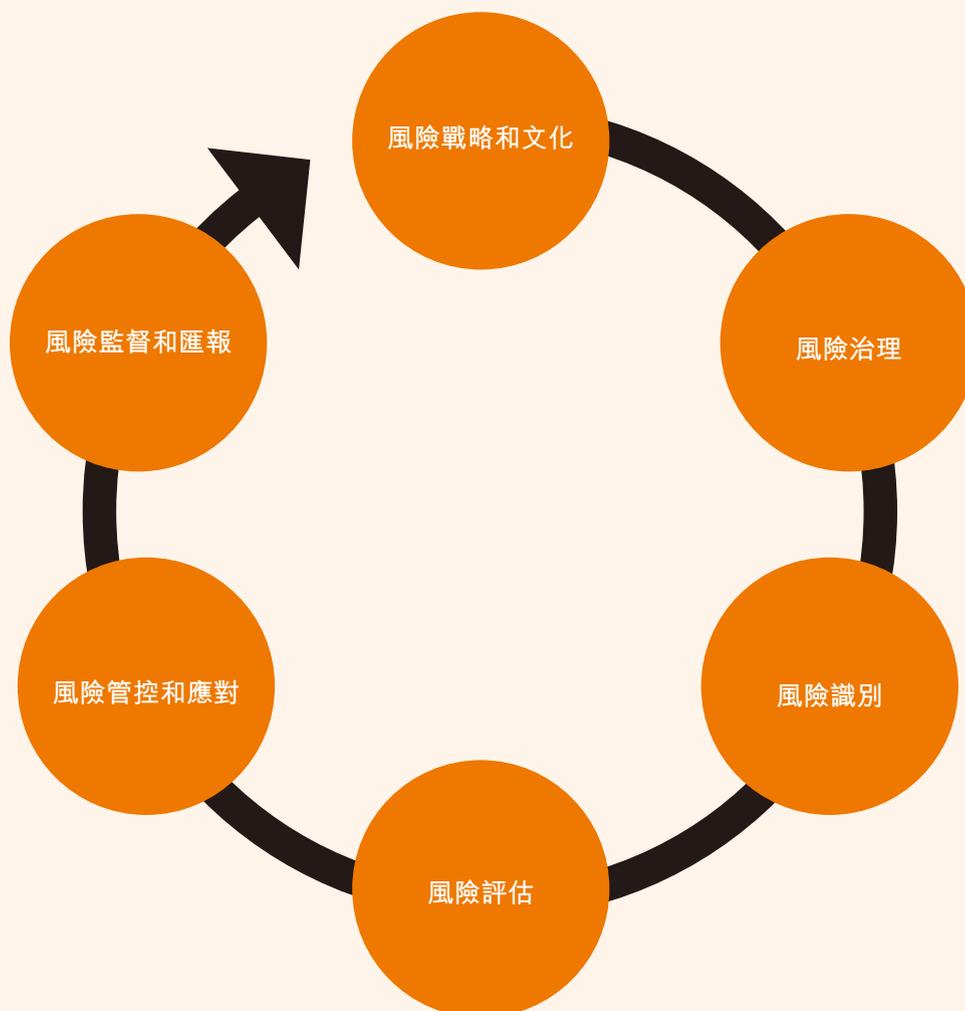
## (D) 風險管理及內部監控

### 目標及目的

董事會確認對風險管理及內部監控系統負責，並有責任持續檢討其有效性。該風險管理及內部監控系統旨在管理而非消除未能達成業務目標的風險，而且就避免重大的失實陳述或損失而言，僅能作出合理而非絕對的保證。董事會已將其風險管理及內部監控的職責(連同有關授權)轉授予風險管理委員會。風險管理委員會(代表董事會)監督管理層對風險管理及內部監控系統的設計、實施及監察。

### 企業風險管理框架

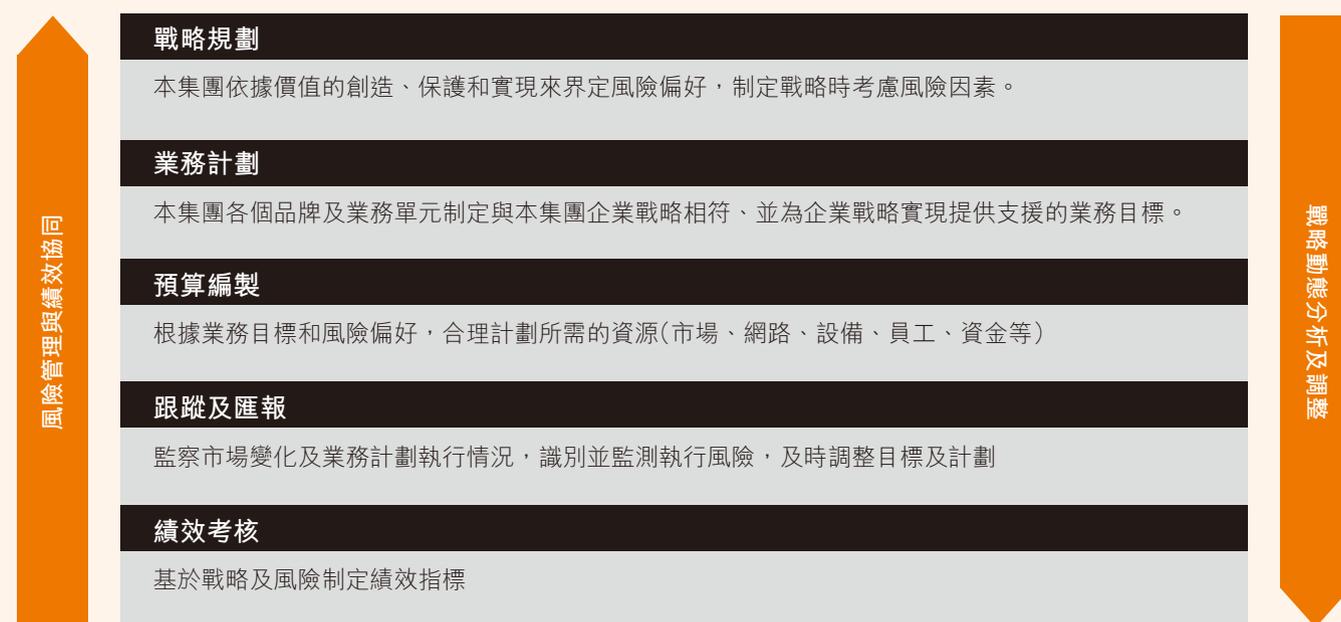
企業風險管理工作是企業戰略執行過程中一種文化、能力和實踐，用以實現組織創造、保持和提升主體的價值和業績。本集團參照全球認可的Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission(「COSO」)框架，同時結合自身的發展戰略、業務營運和企業文化，制定自身的企業風險管理框架。下文將詳細說明於企業風險管理框架項下風險管理及內部監控系統的主要特點及用於識別、評估及管理重大風險的程序。



## 風險戰略和文化

董事會負責釐定為達成本集團戰略目標而所願意接納的風險性質及程度，通過加強對複雜環境下風險識別，並加強戰略目標的動態跟蹤調整，為達到本集團目標提供合理保證。

管理層已建立適用於本集團的風險管控模式，以本集團作為戰略決策的中心，各個品牌及業務單元根據本集團企業戰略「單聚焦、多品牌、全球化」為導向，解碼其戰略目標及措施，以最終達成戰略的落地。



風險文化反映本集團對價值觀、行為守則及風險的理解，管理層已建立與本集團企業戰略相匹配的風險治理文化，包括以下方面：



# 企業管治報告

## 風險治理

本集團已建立清晰的風險治理組織架構，明確各層級的風險管理職責，通過基於風險的決策和資源配置，管理層採取行動(包括管理風險)以保障風險管理及內部監控系統相關的工作落實，促進業務穩健的可持續發展。



各層級的主要職責概要如下：

### 治理層

#### 董事會

- 釐定本集團之業務戰略與目標，及評估並釐定董事會為達成本集團戰略目標而所願意接納的風險性質及程度；
- 確保本集團建立及維持合適及有效的風險管理及內部監控系統；及
- 監督管理層對風險管理及內部監控系統的設計、實施及監察。

#### 風險管理委員會

- 協助董事會執行其風險管理及內部監控的職責；
- 持續監督本集團的風險管理及內部監控系統；
- 最少每年檢討一次本集團的風險管理及內部監控系統有效性，有關檢討應涵蓋所有重要的監控方面，包括財務監控、運作監控及合規監控；

- 確保本集團在內部審計職能方面有足夠的資源、員工資歷與經驗、員工培訓課程，以及有關預算；及
- 考慮有關風險管理及內部監控事宜的重要調查結果，並向董事會匯報及作出建議。

## 管理層

### 一道線－各品牌及業務單元經營管理部門

一道線為各品牌及業務單元經營管理部門，對其職責範圍內的風險管理負有直接和第一責任，按照內部要求進行日常的風險管控，定期進行自查，並向二道線部門上報風險事件，支持並配合該等部門風險監測及評估工作。

- 於其職責範圍內，設計、實施及維持合適及有效的風險管理及內部監控系統；
- 於其職責範圍內，識別、評估及管理可能對業務運作之主要程序構成潛在影響之風險；
- 監察風險並採取措施降低日常營運風險影響；及
- 對內部審計部門或外部風險管理及內部監控審閱顧問發出之有關風險管理及內部監控事宜之調查結果，作出及時的回應及跟進。

### 二道線－由財務部門牽頭的若干職能部門

二道線由財務部門牽頭，協同法務部門、資金管理部門、流程管理部門及信息管理部門等職能部門，專注於各個相關專業領域的風險管控，按照本集團經營實際情況向一道線提供支持，統籌、協調、監督各部門開展風險管理各項工作。

- 較高層次方面設計、實施及維持合適及有效的風險管理及內部監控系統，涵蓋內部制度及流程的建設和管理；
- 較高層次方面識別、評估及管理可能對業務運作之主要程序構成潛在影響之風險，並協助一道線部門採取降低風險影響的措施；
- 制定風險管理標準及風險管理工具；
- 監督和促進運營活動風險管理工作的有效進行；及
- 建立與宣導本集團風險文化。

## 內部審計職能

### 三道線－內部審計部門

內部審計部門獨立於管理層，對治理層(風險管理委員會)負責，對風險管理體系和各項風險的控制程序和活動及其效果進行監督與評估，為風險管理的充分性和有效性提供獨立和客觀的確認及建議，促進和推動風險管理及內部監控系統持續優化。

- 審閱本集團風險管理及內部監控制度的充分性和有效性；及
- 向風險管理委員會匯報審閱結果並作出建議，以改善制度之重大不足之處或所發現之監控缺失。

# 企業管治報告

## 風險識別

管理層已充分識別可能對業務及營運構成潛在影響的風險，並由治理層、一道線部門、二道線部門及內部審計部門進行評審及篩選，聚焦本集團的長期戰略目標及實際業務情況，搭建全量風險清單，以進一步進行風險評估，篩選核心風險。

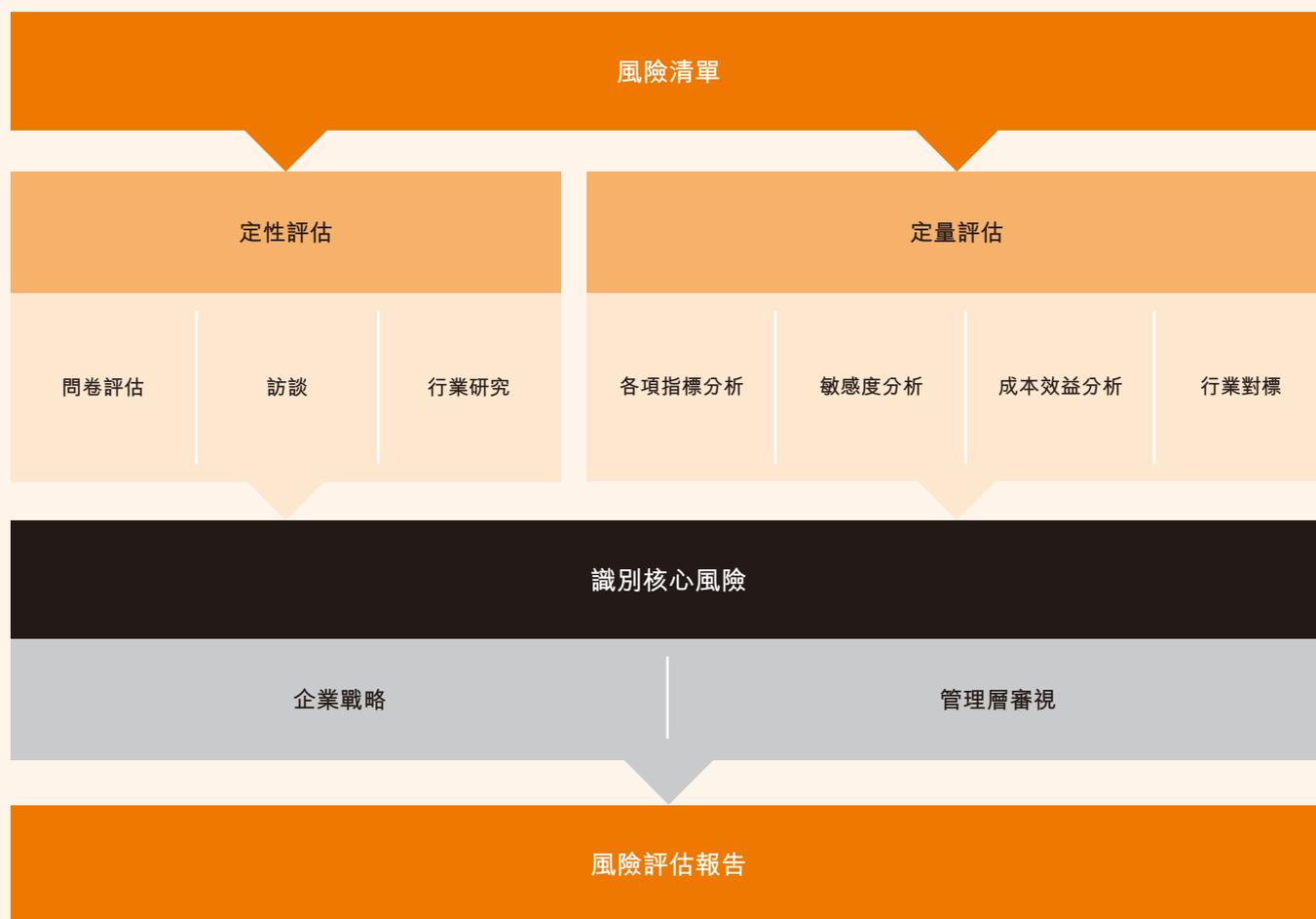
### 風險識別方法論



## 風險評估

管理層建立風險評估方法及標準，每年至少進行一次全面風險的評估，通過考慮風險對業務影響及出現的可能性，對已識別的風險清單進行評估，聚焦中高水平風險，動態分析主要風險並採取有效措施，必要時開展專項研究對指定風險進行根因分析，以著力投入資源進行風險應對、緩解及規避，最終形成風險評估報告並上報風險管理委員會進行審閱。

### 風險評估方法論



# 企業管治報告

## 風險管控和應對

管理層透過風險評估之結果，評估風險應對和緩釋的優先順序，並依據評估優先順序，平衡風險管理收益與成本，釐定風險管理措施及內部監控程序以防止、避免或降低風險。

### 本財政年度主要風險

風險類別	風險專題	風險描述	應對措施
戰略風險	經濟環境風險	<ul style="list-style-type: none"> <li>運動鞋服行業受經濟週期波動影響較為明顯。過去國內外宏觀經濟曾持續低迷，社會零售市場環境較為疲弱，消費者消費意願較低，傳統運動服飾行業普遍處於疲軟或銷售減少。若經濟週期持續波動導致消費者需求不振，可能會對本集團的經營形成不利衝擊。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>本集團在中國各項經濟政策和產業政策的指導下，考慮目前經營情況，進行適當的調研，以合理釐定本集團發展目標和戰略，從高層次著手應對經濟週期持續波動；</li> <li>管理層通過「動態管理」方針，因應不同時點的外在環境，不時調整戰略、方案及各項經營目標，應對突然出現的負面因素；</li> <li>本集團貫徹「以消費者為中心」企業文化，理解消費者需求變化，提供個性化產品，充分融入消費者的運動生活，從而提升消費者滿意度。</li> </ul>
戰略風險	全球化風險	<ul style="list-style-type: none"> <li>企業在海外市場拓展過程中，需要遵循貨品進出口國法規，技術標準等政策；若違反相關規定，可能會對本集團的經營產生不利影響。</li> <li>不同國情之下，人口、文化、宗教、消費習慣均有較大差異。在全球化市場拓展過程中，未能充分及準確了解當地的人文特色，可能會對本集團的全球化進程受阻。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>本集團嚴格遵循鞋服等消費品的適用法規和標準，包括進出口國的標籤要求，化學要求，以及物理要求等，確保所有產品合法合規；</li> <li>本集團將調研新市場以充分及準確了解當地的文化和國情特色，搭建本土與總部委派人才相結合的團隊，互補不足，相互學習，在實現團隊充分融合的基礎上，順利推進全球化戰略。</li> </ul>

風險類別	風險專題	風險描述	應對措施
戰略風險	技術環境風險	<ul style="list-style-type: none"> <li>隨著科技、材料、工藝日新月異，對運動鞋服的產品技術升級、供應鏈管理、銷售模式等帶來較大的影響。本集團如果不能適應技術進步、產品創新等相關因素變化帶來的不確定性，可能會對本集團的經營產生不利影響。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>本集團利用開放式創新模式，通過自設實驗室及與各類大學、科研機構、戰略供應商聯合組成科研項目、共同研發新技術和新工藝；</li> <li>本集團不斷識別及分析行業關鍵技術趨勢，以設計出滿足消費者需求，且具有前瞻性的新產品；</li> <li>本集團在充分評估後善用新工藝和新技術，以降低生產成本，提高生產效率和質量。</li> </ul>
戰略風險	分銷渠道風險	<ul style="list-style-type: none"> <li>在全渠道時代下，消費者會與企業存有不同的觸點。渠道的概念不僅僅局限於零售賣場，各類社交媒體、應用場景、售後服務均對消費者帶來不同的消費體驗。若本集團不以消費者需求為中心，對不同渠道需要承擔的功能進行合適分配，可能會對本集團的經營產生不利影響。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>本集團在渠道的戰略規劃上對社會發展、人口變化趨勢、政策變化、科學技術發展等宏觀環境因素進行詳細分析；</li> <li>本集團深入了解每個觸點／渠道帶給消費者的體驗感受，於其後的渠道設定上考慮與反映上述因素，從而提升消費者體驗；</li> <li>本集團針對不同渠道的定位、作用及價值不時進行審視，通過統一規劃，使不同渠道的運營與效益能夠相互配合，全面發揮全渠道的最大效能。</li> </ul>

# 企業管治報告

風險類別	風險專題	風險描述	應對措施
市場風險	消費者人群結構與消費行為變化風險	<ul style="list-style-type: none"> <li>就目前的消費趨勢，消費主力群逐漸轉變為90-95後，女性市場潛能釋放，戶外運動品類需求迅速增長，消費者人群結構與消費行為變化對企業影響顯著。若本集團未充分考慮市場需求的轉變，適時調整營銷佈局，可能對本集團的經營產生不利影響。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>本集團已建立消費者管理團隊和機制，持續了解消費者需求，賦能品牌、營銷、商品等部門的業務發展，讓本集團於各項領域上滿足消費者需求。</li> </ul>
市場風險	競爭風險	<ul style="list-style-type: none"> <li>當前國內運動鞋服行業競爭持續加劇，主要表現為行業規模日益擴大、產業集中度不斷提高，以及國際品牌服裝企業在國內擴張迅速加快，產業競爭已經由數量、價格競爭轉向新技術、高附加值產品等方面的競爭。雖然本集團在中國體育用品行業中已經佔據領先位置，但若市場競爭進一步加劇，可能對本集團未來收益及盈利能力產生一定程度的影響。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>本集團已建立總部層面戰略管理團隊，動態分析行業競爭環境，為各品牌及業務單元提供戰略支持；</li> <li>本集團已制定創新戰略，旗下各品牌將於各項業務領域進一步加大投入，搭建各類技術與支援平台，向市場及消費者不斷提供高附加值產品及優質的服務與體驗，讓本集團繼續保持品牌、商品、零售等方面領先地位及競爭優勢。</li> </ul>

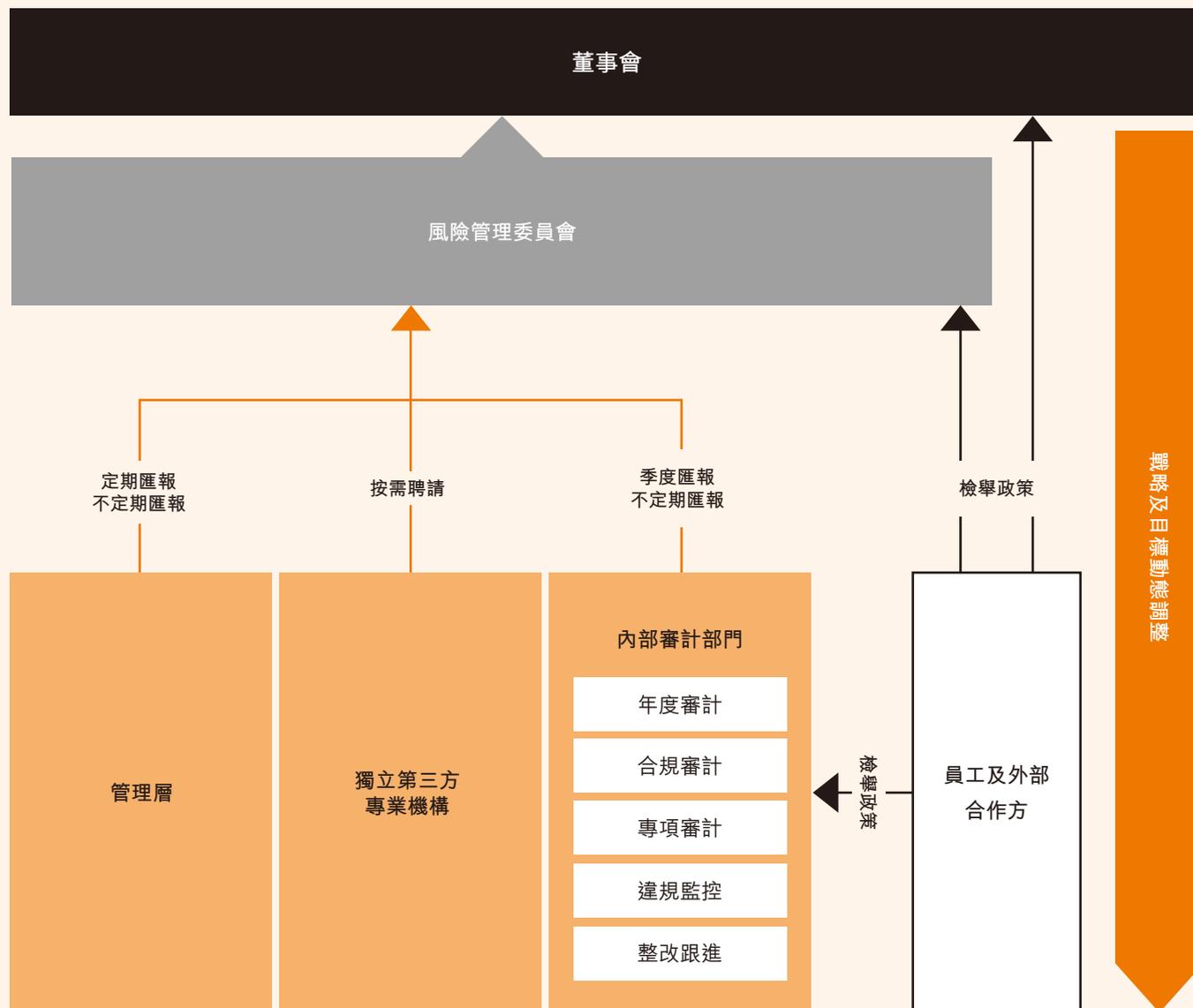
風險類別	風險專題	風險描述	應對措施
經營風險	消費者體驗提升 風險	<ul style="list-style-type: none"> <li>市場進入體驗經濟時代，消費者需求的個性化和零售場景的多元化，使消費者體驗的好壞成為消費者選擇品牌和產品的關鍵因素，提升消費者體驗有利於更好的加強品牌忠誠度。若本集團無法通過各個觸點完善消費者體驗，可能對品牌發展造成不利影響。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>本集團明確「消費者為導向」的價值觀，建立「以消費者為中心」的企業文化；</li> <li>本集團已建立消費者管理團隊和機制，了解消費者需求，分析整合從業務過程所得的消費者大數據，從而賦能業務發展；</li> <li>本集團旗下高端品牌專注於消費者體驗提升項目，於品牌活動、店鋪裝修、銷售過程、售後服務等各方面加強與消費者連接，強化品牌心智。</li> </ul>
經營風險	產品創新研發風險	<ul style="list-style-type: none"> <li>本集團聚焦品牌體育用品業務，消費者對產品具有一定的功能性與時尚性要求。同時，消費者對面料和服裝款式的偏好變化較快，本集團產品開發能力能否適應市場消費者偏好將會影響產品銷售表現。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>本集團確立在「科技創新」維度達到世界領先水平的願景；</li> <li>本集團不斷加強研發方面的投入，擴大研發各品牌的產品開發團隊，成立若干海外設計中心，引入相關方面的優秀人才。同時本集團為團隊定期提供合適培訓，藉此不斷提高團隊對產品創新研發的意識和能力；</li> <li>本集團適時重塑創新產品設計開發流程，加速和提升創新產品上市，應對消費者偏好的變化。</li> </ul>

# 企業管治報告

## 風險監督和匯報

本集團為實現戰略目標進行風險管控。經營過程中，治理層及各部門持續監督戰略執行情況，定期監察有關風險變化並評估本集團風險承擔能力，出現任何重大變化時，及時作出匯報並更新風險管理政策及內部監控程序。

本集團在風險治理組織架構下，構建良好的溝通反饋通道，各部門及人員向董事會及風險管理委員會匯報風險監察的結果，以及確保設有適當的內部監控程序。其中，風險管理委員會(代表董事會)每年檢討本集團的風險管理及內部監控系統的有效性，並對過去年度識別的風險情況進行跟蹤。



### 內部審計職能

內部審計部門專責進行本集團的內部審計職能。該部門於評估本集團風險管理和內部監控系統的有效性擔當重要角色，並負責定期直接向風險管理委員會匯報。

內部審計部門專責就本集團營運及企業層面上的重大監控及制度與程序的合規事宜進行審計。該部門與營運管理人員溝通，就發現的問題、違規事項或不足之處釐定糾正及改善監控的方案。該部門進一步監察營運管理人員執行其建議的情況及向風險管理委員會匯報相關結果。內部審計部門亦負責進行重大合同審閱，識別有關風險並向營運管理人員提供建議。

內部審計部門定期出席風險管理委員會會議並就其工作匯報。重大發現(包括重大合同審閱發現及違規或異常情況發現)可直接及自由地向風險管理委員會報告。風險管理委員會確保內部審計部門獲分配充足資源(包括年度預算及人員配備)，以有效履行工作目標及職責，並提供一切所需支持。

於本財政年度內，內部審計部門完成風險管理委員會事先批准的各項審計計劃，並按季度向風險管理委員會匯報結果，有關工作表現獲得一致認許，本集團因而得以在合規、內部監控、風險回應及風險管理方面進一步改善。

風險管理委員會已就本財政年度對內部審計職能進行檢討，並認為內部審計職能有效。

### 風險管理及內部監控系統有效性的年度檢討

董事會及風險管理委員會持續監督本集團的風險管理及內部監控系統，並對本集團的風險管理及內部監控系統的有效性進行年度檢討。年度檢討涵蓋本財政年度所有重要的監控方面，包括財務監控、營運監控及合規監控。

風險管理委員會已就本財政年度風險管理及內部監控系統有效性進行檢討，並已考慮以下各項：

- 自去年度檢討後，重大風險在性質及嚴重程度的轉變，以及本集團應付其業務轉變及外在環境轉變的能力；
- 管理層持續監察風險及內部監控系統的工作範疇及質量；
- 內部審計職能的工作；
- 向董事會(或董事會轄下委員會)傳達監控結果的詳盡程度、次數及有效性；
- 本集團在內部審計職能相關的資源、員工資歷及經驗，以及員工所接受的培訓課程及有關預算是否足夠；
- 本財政年度內發生的重大監控失誤或發現的重大監控弱項(如有)；

# 企業管治報告

- 就任何發生的重大監控失誤或發現的重大監控弱項，因此而導致未能預見的後果或緊急情況的嚴重程度，而該等後果或情況對本集團的財務表現或情況已產生、可能已產生或將來可能會產生的重大影響；及
- 本集團有關遵守《上市規則》規定的程序有效性。

風險管理委員會(代表董事會)已收到管理層有關本財政年度內風險管理及內部監控系統有效性的確認函。

本集團亦聘用畢馬威企業諮詢(中國)有限公司為風險管理及內部監控審閱顧問，協助進行本財政年度的風險管理及內部監控系統的有效性檢討。檢討範圍由風險管理委員會制訂及審批。畢馬威企業諮詢(中國)有限公司已向風險管理委員會匯報主要發現及有待改善的地方。本集團會適當跟進畢馬威企業諮詢(中國)有限公司的所有建議，確保該等建議可於合理時間內執行。

根據管理層提供的有效性確認、內部審計部門的定期報告及畢馬威企業諮詢(中國)有限公司的評估報告，風險管理委員會認為：(i)本集團有能力應對所識別的重大風險，且能應付其業務轉變及外在環境轉變；(ii)本財政年度管理層持續監察風險及內部監控系統的工作範疇及質量合適；(iii)本財政年度內部審計職能有效，工作表現與質素良好；(iv)本集團於本財政年度在內部審計職能相關的資源、員工資歷及經驗，以及員工所接受的培訓課程及有關預算充足；(v)於本財政年度未有發生的重大監控失誤或發現的重大監控弱項；及(vi)本集團於本財政年度有關遵守《上市規則》規定的程序合適且有效；因此認為於本財政年度本集團的風險管理及內部監控系統是有效而足夠。

## 檢舉政策

本集團承諾維持高誠信標準及合乎道德的商業操守，並鼓勵檢舉任何僱員及／或外部各方在進行與本集團有關的事務時作出的實際或疑似不當行為或不良行為。本公司已採納一項檢舉政策，藉以建立機制使僱員及與本集團有業務往來的其他人士或實體(如客戶及供應商)可暗中及以不具名方式向風險管理委員會(由董事會指定並獲相關權力)就其對任何可能關於本集團的不當事宜提出關注。檢舉者的身份將絕對保密。

該政策項下設定的檢舉機制旨在：

- 於本集團內部培養開通、正大光明的文化；
- 保障企業內部公正；
- 鼓勵僱員及與本集團有業務往來的其他人士或實體，就其對任何可能關於本集團的不當事宜提出關注，並提供舉報的渠道；及
- 在釀成嚴重後果之前，讓本公司偵察並阻遏不當行為或不良行為，並對此採取補救措施。

該檢舉政策適用於本集團各個級別的全體僱員及與本集團有業務往來的其他人士或實體(如客戶及供應商)。檢舉人可以選擇向指定紀檢官(即董事會主席和風險管理委員會主席)或內部審計部門檢舉不當行為。

作出舉報時，儘管檢舉人可能無法提供確證或證據，但根據檢舉政策提出的不當行為舉報應盡可能全面披露任何相關或重要信息。

本公司承諾於在法律許可的最大範圍內盡最大努力為檢舉人的所有舉報保密，使之受專業保密特權保障，並及時處理舉報。任何根據該政策真誠、據實、適當舉報的人士均將得到公平對待，並且不應因進行舉報而受到任何無理的紀律處分或不公平的解僱。本公司嚴格禁止任何報復行為，並會盡力採取合理措施以保護檢舉人免遭報復。如有人士對根據該政策提出實際關注的檢舉人作出傷害或報復，將受到紀律處分，並且可能會在法律許可範圍內，在不通知該人士的情況下，向內部或外部調查人員或相關執法機構或政府、司法或監管機構披露該人士的身份，以便採取適當行動。

對於需要披露檢舉人身份的情況，本公司將在法律許可範圍內，盡力通知檢舉人其身份可能會被披露，本公司將盡力保護檢舉人的合理利益。

所有舉報必須真誠作出。根據檢舉政策舉報任何不當行為的人士，當以應有的謹慎，確保向紀檢官或內部審計部門提供的信息正確。

本集團保留對故意或肆意作出虛假指控或惡意中傷的任何人士採取適當行動的權利，包括但不限於在法規許可範圍內，在不通知該人士的情況下，向內部或外部調查人員或相關執法機構或政府、司法或監管機構披露該人士的身份，以便採取適當行動。同時本集團保留對該人士採取任何行動的權利，以彌補因虛假舉報而給本集團所造成的任何損失或損害。作出虛假舉報的僱員可能遭受適當的處分，包括被解僱。

風險管理委員會將定期檢討檢舉政策的執行情況及有效性，確保該政策持續切合本公司的需要，同時反映當前監管規定及良好企業管治常規，並將討論及考慮任何可能需要的修訂。

於本財政年度，風險管理委員會已進行檢舉政策的執行情況及有效性的檢討，認為該政策獲有效執行。

有關該政策下的進一步詳情，請參閱已登載於本公司的網站([ir.anta.com](http://ir.anta.com))之政策全文。

### 反貪腐政策

本公司致力於踐行高標準的誠信道德和反貪腐的商業慣例，絕不容忍貪腐行為。為此，本公司已制定一項反貪腐政策，作為所有適用反貪腐法律和法規的補充，以實現本公司設想的反貪腐文化。

本集團(包括任何董事和僱員)應遵守中國(包括中國的《監察法》)、中國香港及其他適用國家或地區的相關反貪腐法律及法規。本集團禁止違反適用國家或地區法律要求之一切形式的政治捐獻。本集團嚴禁慈善捐款被用於賄賂或貪腐，確保慈善捐款和贊助合規、合法及符合道德規範。

反貪腐政策適用於所有董事(包括獨立非執行董事)、本集團所有級別的全體僱員、與本集團有業務往來的外部各方(包括供應商、服務提供者、商業夥伴等)，以及以代理或受托人身份代表本集團行事的人士(如本集團的代理、顧問及承包商)。

## 企業管治報告

董事及本集團僱員應時刻堅守本集團的核心價值「廉潔守正、誠實正直、公平公正、不偏不倚及商業道德」。

董事及本集團僱員不得接受任何與本集團有業務往來的人士、公司或組織提供的任何利益，無論是否涉及任何不當優待。他們僅可在對方自願提供該利益且已向本集團披露該利益並獲本集團批准的情況下接受(而非索要)該利益。如董事或僱員不確定接受某項利益是否會(i)影響其正常履行職務；或(ii)使該董事或僱員有義務採取違背本集團利益的行動，他或她應時刻拒絕接受該利益。

董事及本集團僱員應避免與本集團任何利益衝突或潛在利益衝突，並應適當申報任何利益衝突或潛在利益衝突。

董事及本集團僱員不得為了取得不正當利益或其他非法目的，給予任何與本集團有業務往來的人士、公司或組織任何利益。

董事及本集團僱員不得以個人身份或以代理或受託人身份代表本集團行事，向任何個人或實體提供任何形式的疏通費。

任何違反反貪腐政策的行為都應透過本公司的檢舉政策規定的舉報渠道向本公司舉報，不論是否知悉可能須對違規負責的人士身份或有關事件經過。本公司認真對待貪腐舉報，在有必要的情形下可根據本公司的檢舉政策進行調查。與違反反貪腐政策有關的重大事件應由風險管理委員會提呈董事會注意。

風險管理委員會將定期檢討反貪腐政策的執行情況及有效性，以確保該政策持續切合本公司的需要，同時反映當前監管規定及良好企業管治常規，並將討論及考慮任何可能需要的修訂。

於本財政年度，風險管理委員會已進行反貪腐政策的執行情況及有效性的檢討，認為該政策獲有效執行。

有關該政策下的進一步詳情，請參閱已登載於本公司的網站([ir.anta.com](http://ir.anta.com))之政策全文。

有關本財政年度反貪腐表現回顧，請參閱本公司的《環境、社會及管治報告2022》。

## 內幕消息管理政策

就內幕消息而言(按《證券及期貨條例》所定義)，本公司已根據《證券及期貨條例》第XIVA部、《上市規則》、香港證券及期貨事務監察委員會於2012年6月頒佈的《內幕消息披露指引》及其他相關法律、法規，結合本公司實際情況，制定一項內幕消息管理政策，以加強本公司的信息披露事務管理，確保市場有秩序運作及本公司的信息披露真實、準確、完整、及時，以保護本公司、股東、債權人及其他持份者的合法權益。

本公司就信息披露遵守以下基本原則：

- 真實原則：

對外披露的信息所概括的事項須與事實相符；

- 準確原則：

對外披露信息的內容須與實際相符，以清晰及持平方式呈述，平等披露正面及負面事實；

- 完整原則：

對外披露的信息不存在誤導性，以及沒有任何遺漏；

- 及時原則：

對外信息披露應在相關法律、法規規定的時間內完成；

- 公平原則：

本公司證券的持有人均受到公平及平等對待，董事本著整體股東的利益行事。未公開的內幕消息必須絕對保密，公告時向公眾按相關法律、法規所要求方式公開披露。

根據內幕消息管理政策，除負責信息披露的相關人員依法披露信息外，本集團所有人員對內幕消息(於本公司刊發香港聯交所公告前)及對相關董事會會議內容和檔案等負有絕對保密責任。董事、高級管理人員和本集團其他人士，未經董事會授權，無權擅自對外披露任何內幕消息。

本公司在知道任何內幕消息後，將在合理的切實可行的範圍內儘快向公眾披露該消息，除非有關信息屬於《證券及期貨條例》所規定的「安全港」條文範圍內。

當董事會得知有關尚未披露的內幕消息難以保密，或者已經洩露，或者本公司證券價格或成交量已經明顯發生異常波動時，本公司將立即與香港聯交所聯繫並將該內幕消息予以披露(不論是詳盡公告或臨時公告)。本公司在此情況下將申請暫停證券的交易直至公告為止。

# 企業管治報告

本公司將通過香港聯交所電子呈交系統向市場披露內幕消息，以確保所有市場參與者都能平等及同步取得相同消息。本公司可以同步以公告及新聞稿形式披露(但不會僅以新聞稿形式披露)，但兩者內容必須相符，且新聞稿不可發佈公告沒有提及內幕消息的信息。

董事會將定期檢討內幕消息管理政策的執行情況及有效性，確保該政策持續切合本公司的需要，同時反映當前監管規定及良好企業管治常規，並將討論及考慮任何可能需要的修訂。

於本財政年度，董事會已進行內幕消息管理政策的執行情況及有效性的檢討，認為該政策獲有效執行。

有關該政策下的進一步詳情，請參閱已登載於本公司的網站(ir.anta.com)之政策全文。

## (E) 可持續發展及ESG相關事宜

本公司高度重視可持續發展，堅持完善內部可持續發展管治，增強企業發展對環境及社會影響的管控，力求持續為持份者創造價值。本公司已建立由上而下的ESG治理架構，從治理層面推動本集團整體可持續發展績效。董事會對本公司的ESG策略和匯報肩負整體責任，並對本公司整體ESG治理進行監督。董事會已成立可持續發展委員會，轉授其可持續發展及ESG相關事宜的職責(連同有關授權)。委員會負責協助董事會(i)就ESG事宜作有效管治和監督；(ii)制定及檢討本集團可持續發展戰略目標；(iii)帶領及推動各部門以可持續發展角度提升各業務環節思維及營運舉措；(iv)識別、評估及管控重大ESG風險；及(v)統籌及規範ESG相關數據信息收集以提高ESG信息披露質量。可持續發展委員會識別ESG相關事宜的適當優次排列，從而推進本公司ESG治理績效。

### 可持續發展的願景、核心價值及策略

可持續發展委員會已制定本集團可持續發展的願景、核心價值及策略，詳情如下：

#### 可持續發展願景

成為世界領先的可持續標桿企業

#### 可持續發展核心價值

與消費者共生、與員工共生、與夥伴共生、與社會共生、與環境共生

#### 可持續發展策略

##### 與消費者共生

- 建立清晰牢固的消費者ESG心智，讓消費者實現循環消費

### 與員工共生

- 堅持「以消費者為導向、高標準對標、幹部做榜樣」三大文化核心，持續保持行業領先的就業標準及工作環境；
- 建立行業領先的高效高薪薪酬制度，加大對員工長期激勵的投入；
- 加大青年人才培養，吸納年輕人才加入公司；
- 為員工提供廣闊的事業平台，完善全球化、多層次的人才梯隊結構；
- 提升女性高管(總監層及以上)佔比；及
- 為殘障及家庭困境人士提供就業機會。

### 與夥伴共生

- 賦能供應商，提升供應商治理能力；
- 增加供應鏈透明度；及
- 完善供貨商管理制度與體系。

### 與社會共生

- 一項醫療救助計劃、一項扶危助困計劃、一項助力中國體育計劃、一項體育教育公益計劃、一項生態保護計劃

### 與環境共生

- 實現一個總目標：二零五零年前實現碳中和；
- 三個「零」(二零三零年前)：實現自有營運設施淨零碳排放、自有營運設施原生塑料零使用及自有生產廢棄物零填埋；及
- 五個「50%」(二零三零年前)：可持續產品的比例提高到50%、使用50%可持續原材料、戰略合作夥伴能耗的50%採用可再生能源替代、自有運輸設備能耗的50%採用清潔能源替代、50%的產品使用可持續包裝。

### 可持續發展及ESG事宜的年度檢討

可持續發展委員會已就本財政年度本集團的可持續發展及ESG事宜進行檢討，並已考慮以下各項：

- 本集團在ESG表現和匯報相關的資源、員工資歷及經驗，以及員工所接受的培訓課程及有關預算是否足夠；
- 自上年檢討後，重大ESG風險(如有)的性質及嚴重程度的轉變；及
- 管理層持續監察ESG風險的工作範疇及質量。

# 企業管治報告

可持續發展委員會認為：(i)本集團於本財政年度在ESG表現和匯報相關的資源、員工資歷及經驗，以及員工所接受的培訓課程及有關預算充足；(ii)於本財政年度未有識別重大ESG風險；及(iii)於本財政年度管理層持續監察ESG風險的工作範疇及質量合適。

有關本集團可持續發展及ESG事宜的進一步詳情，請參閱本公司的《環境、社會及管治報告2022》。

## (F) 股東權利、股東通訊及投資者關係

### 股東信息

本公司定期分析股權架構，包括查閱機構持股和散戶持股名冊，從而掌握不同類型投資者的變化。股權登記分析於二零二二年十二月三十一日進行，股權架構列示如下：

#### 股東按所在地

	佔已發行股份總數之百分比
中國香港	61.0
中國大陸	10.2
北美	9.9
英國	4.2
歐洲(不包括英國)	2.0
新加坡	1.7
世界其他地區	11.0
總計	100.0

於二零二二年十二月三十一日的公眾持股市值為人民幣104,645百萬元，即本公司市值之42.05%。

### 股東權利

#### 向董事會作出查詢

本公司非常重視股東之回饋意見，致力提高透明度及促進投資者關係。本公司已向股東提供聯絡信息，如電話熱線號碼、傳真號碼、電郵地址及郵寄地址，以便股東提出任何有關本公司的查詢。股東亦可以透過此等方法向董事會提出查詢。此外，股東如有任何有關其股份及股息之查詢，可以聯絡本公司的股份過戶登記處中國香港分處香港中央證券登記有限公司。本公司的聯絡信息載於本年報「投資者訊息」一節中。

#### 股東大會

本公司的股東大會為股東與董事會之間提供一個溝通交流的機會。本公司的股東週年大會須每年舉行，地點由董事會釐定。本公司可根據章程細則、《上市規則》或其他相關規則及規例規定的事項召開股東特別大會。

在股東大會上，會議主席會就每項實際獨立的事宜個別提出決議案。「捆扎」決議案會避免，除非有關決議案之間相互依存及關連，合併起來方成一項重大建議。若要「捆扎」決議案，本公司應在會議通告解釋原因及當中涉及的重大影響。

就股東週年大會而言，董事會主席會出席股東週年大會，並邀請各董事會轄下委員會的主席出席。若有關委員會主席未克出席，應邀請另一名委員（或如該名委員未能出席，則其適當委任的代表）出席股東週年大會。該等人士會於股東週年大會上回答提問。獨立董事委員會（如有）的主席亦會在任何批准部分交易的股東大會上回應問題，即須經獨立股東批准的關連交易或任何其他交易。本公司的管理層會確保外聘核數師出席股東週年大會，回答有關審計工作，編製核數師報告及其內容，會計政策以及核數師的獨立性等問題。

股東大會之程序會不時檢討，以確保公司遵從最佳之企業管治常規。根據本公司的組織章程細則，股東週年大會通告將於大會舉行前不少於二十一個完整日派送予所有股東，而隨附之通函亦列明每項決議案之詳情及按《上市規則》要求之其他有關信息。就所有其他股東大會而言，則會在大會舉行前不少於十四個完整日發送通告。股東大會之主席會行使本公司組織章程細則所賦予之權力，就各項提呈之決議案按投票方式進行表決。

在大會上，進行投票的程序會予以說明，股東有關投票表決的疑問也會予以回答。投票表決之結果於股東大會同日在本公司及聯交所之網站上發佈。

二零二二年股東週年大會於二零二二年五月十一日假座中國福建省廈門市觀音山嘉義路99號安踏營運中心舉行。股東週年大會上為預防及控制疫情採取若干措施，包括：

- 必須測量體溫及作健康申報；
- 必須於股東週年大會會場及於股東週年大會全程佩戴外科口罩；
- 為每位出席者在股東週年大會會場分配指定座位；及
- 不派發禮品及不供應茶點、食物及飲品。

為符合所有持份者的健康安全利益，本公司已提醒所有股東無需親身出席股東週年大會，仍可行使投票權。股東可填寫代表委任表格委任大會主席代表股東於股東週年大會上就相關決議案投票以替代親身出席股東週年大會。

## 企業管治報告

全體董事(除夏蓮女士，其委任於二零二二年七月一日起生效)已出席二零二二年股東週年大會，以對股東的意見有全面、公正的了解。董事出席股東週年大會的記錄如下：

股東週年大會	
<b>執行董事</b>	
丁世忠先生	1/1
丁世家先生	1/1
賴世賢先生	1/1
吳永華先生	1/1
鄭捷先生	1/1
畢明偉先生	1/1
<b>非執行董事</b>	
王文默先生(辭任於二零二二年七月一日起生效)	1/1
<b>獨立非執行董事</b>	
戴仲川先生(辭任於二零二二年七月一日起生效)	1/1
姚建華先生	1/1
賴顯榮先生	1/1
王佳茜女士	1/1

於二零二二年股東週年大會上提呈作為普通決議案通過的事項包括(但不限於)以下各項：

- 批准本公司截至二零二一年十二月三十一日止年度的經審核綜合財務報表；
- 宣派截至二零二一年十二月三十一日止年度末期股息每股本公司普通股港幣68分；
- 重選及重新委任丁世忠先生、賴世賢先生、吳永華先生及戴仲川先生為董事；
- 重新委任畢馬威會計師事務所為本公司核數師；
- 批准發行授權、購回授權及擴大授權(按本公司日期為二零二二年三月三十一日的通函所定義)；及
- 批准建議修訂本公司當時組織章程大綱及細則，及建議採納本公司新的經修訂及重列組織章程大綱及細則。

於股東週年大會上，所有決議案以投票方式表決。本公司的股份過戶登記處中國香港分處香港中央證券登記有限公司擔任大會點票的監察員。就普通決議，每項決議案均獲得逾50%票數贊成，該等決議案以本公司普通決議方式獲正式通過；就特別決議，採納本公司新的經修訂及重列組織章程大綱及細則之決議案獲得逾75%票數贊成，該項決議案以本公司特別決議方式獲正式通過。本公司按照《上市規則》已於同日在香港聯交所及本公司網站刊登投票結果。

本財政年度內並無舉行其他股東大會。

### 召開股東特別大會及於股東大會上提呈議案

根據本公司組織章程細則第58條，持有不少於本公司已繳足股本十分之一的股東可提出書面請求予董事會或公司秘書，要求召開股東特別大會及於該大會的會議議程添加決議案。該書面請求須列明會議的目的及提呈的決議案，並由有關股東簽署及遞交至本公司的中國香港總辦事處，現時地址為中國香港九龍九龍灣宏泰道23號Manhattan Place 16樓。請求書可包含若干份格式相近之文件，並可包含可在該股東特別大會上恰當地動議並擬在該股東特別大會上動議的決議案之文本。

該股東特別大會應於該要求提呈後兩個月內舉行。倘有關要求提呈後二十一日內，董事會未有召開該大會，則提呈人士可自行以現場會議方式召開股東特別大會，而提呈人士因董事會之缺失而產生的所有合理開支將由本公司向提呈人士作出償付。

### 股東建議候選人參選董事之程序

根據本公司的組織章程細則第85條，如股東擬提議一名人士(退任董事或董事會推薦人士以外的人士)於股東大會參選董事，而該股東(並非擬參選人士)應為正式合資格出席該大會並於會上投票的人士，該股東(並非擬參選人士)必須將其已簽署的書面通知書，當中表明建議提名該人士參選的意向，並附上所提名人士簽署表示願意參選的通知書，一併送交至本公司的中國香港總辦事處，現時地址為中國香港九龍九龍灣宏泰道23號Manhattan Place 16樓，或本公司的股份過戶登記處中國香港分處香港中央證券登記有限公司，地址為中國香港灣仔皇后大道東183號合和中心17樓1712-1716室。上述通知書必須於自寄發進行該選舉的股東大會通告後翌日起，直至最遲於舉行該股東大會的日期前七天止的期間內提交，而該期間最少須為七天。

### 組織章程文件

於本財政年度，董事會建議修訂本公司當時的組織章程大綱及細則，並採納本公司新的經修訂及重列組織章程大綱及細則以(其中包括)(i)使本公司的組織章程大綱及細則符合開曼群島適用法律及《上市規則》的有關規定；(ii)容許本公司召開電子及混合股東大會；及(iii)作出若干其他內務修訂。一項特別股東決議已於二零二二年五月十一日的股東週年大會上獲得通過，以批准修訂本公司當時的組織章程大綱及細則及採納本公司新的經修訂及重列組織章程大綱及細則，並於當日生效。

有關本公司當時的組織章程大綱及細則之修訂所帶來的重大變動之概要及詳情，請參閱本公司日期為二零二二年三月二十二日的公告及本公司日期為二零二二年三月三十一日的股東週年大會通函。

本公司新的經修訂及重列組織章程大綱及細則已登載於本公司的網站([ir.anta.com](http://ir.anta.com))及香港交易及結算所有有限公司的披露易網站([www.hkexnews.hk](http://www.hkexnews.hk))。

# 企業管治報告

## 股息政策

本公司已採納一項股息政策，讓股東得以分享本公司的利潤，同時讓本公司預留足夠儲備供日後發展之用。董事會致力通過可持續的股息政策，在符合股東期望與審慎資本管理兩者之間保持平衡。根據該政策，倘本集團錄得淨利潤，在維持本集團正常營運的前提下，本公司可向股東宣派及派付股息。

在建議宣派股息時，本公司會考慮包括以下所列的各項因素：

- 本集團的實際和預期財務業績；
- 本公司及本集團旗下每個成員的留存溢利和可分派儲備；
- 本集團的負債權益比率水平、權益回報以及相關財務契約；
- 本集團貸款方可能施加的股息派付限制；
- 本集團預期營運資金需求及投資需求，以及未來擴充計劃及前景；
- 整體經濟及金融狀況、本集團的商業週期，以及其他可能對本集團業務或財務業績和狀況有影響的內在或外在因素；及
- 董事會視為適當的任何其他因素。

股息政策及根據該政策日後宣派及／或派付股息之事宜，須視乎董事會是否持續認為股息政策及宣派及／或派付股息是符合本集團和股東的最佳利益，以及是否符合所有適用法律和法規而定。股息宣派和派付事宜，須根據所有適用法律和法規及本公司的組織章程大綱及細則(經不時修訂)批准和支付。股息宣派和派付事宜由董事會全權酌情決定，概不保證會在任何指定期間派付任何特定金額的股息。股息政策絕不構成本公司對其未來股息而作出的一項具法律約束力的承諾，及／或構成本公司有義務隨時或不時宣派股息。

董事會將定期檢討股息政策的執行情況及有效性，確保該政策持續切合本公司的需要，同時反映當前監管規定及良好企業管治常規，並將討論及考慮任何可能需要的修訂。

有關該政策下的進一步詳情，請參閱已登載於本公司的網站([ir.anta.com](http://ir.anta.com))之政策全文。

## 股東通訊政策

董事會已採納一項股東通訊政策，旨在說明股東及其他本公司持份者可用的溝通框架及渠道，以確保股東(包括個人及機構股東)，及在適當情況下包括廣大投資業界，均可適時、公平及適時取得公正及容易理解的本公司信息(包括其財務表現、戰略目標及業務規劃、重大業務發展及企業管治)，一方面使股東可在知情情況下行使權力，另一方面也讓股東及廣大投資業界與本公司加強溝通。

董事會持續與股東及廣大投資業界保持溝通。本公司向股東及廣大投資業界傳達信息的主要渠道為：本公司的財務報告(中期及年度報告)、ESG報告、股東週年大會及其他可能召開的股東大會、於本公司投資者關係網站及香港聯交所網站所刊發的公告、公司通訊文件及其他公司刊物。本公司投資者關係部主管可接觸董事會，時刻確保有效及適時向股東及廣大投資業界傳達信息，收集並理解其意見。

本公司明白保障股東私隱的重要性，除有關法例及規例所規定者外，不會在獲得股東同意前擅自披露股東信息。

本公司根據股東通訊政策的通訊途徑如下：

### 股東查詢

- 股東如對名下持有任何問題，可向本公司股份過戶登記處提出；
- 股東及廣大投資業界可隨時要求索取本公司的公開信息；及
- 本公司須向股東及廣大投資業界提供指定的聯絡信息、電郵地址及查詢途徑，以便他們提出任何與本公司有關的問題。

### 公司通訊

- 向股東發放的公司通訊文件(包括但不限於年報、中期報告、ESG報告、會議通告、通函及代表委任表格)會以淺白中、英雙語編寫，以方便股東了解通訊內容。股東有權選擇收取公司通訊文件的語言(英文或中文)或收取方式(印刷本或電子形式)；及
- 建議股東向本公司提供其他方式(特別包括電郵地址)，以助提供適時有效通訊。

### 公司網站及網上直播

- 本公司投資者關係網站(ir.anta.com)上登載的信息定期和及時更新；
- 本公司於香港聯交所網站發放的信息亦會盡快登載在本公司投資者關係網站。有關信息包括(但不限於)財務報表、業績公告、ESG報告、股東通函、股東大會通告及相關說明文件等；

## 企業管治報告

- 本公司的全年及中期業績公告及其他投資者關係活動的簡報材料均會在發佈後盡快登載在本公司投資者關係網站；
- 本公司發出的投資者關係相關新聞稿會盡快登載在本公司投資者關係網站；及
- 本公司的全年及中期業績簡報會的網上直播將會於活動完結後盡快在本公司投資者關係網站上登載重播鏈接。

### 股東大會

- 建議股東參與股東大會，如未克出席，可委派代表代其出席並於會上投票；
- 本公司會定期監察及檢討股東大會形式，如有需要會作出改動，以確保其切合股東需要；及
- 董事會成員(特別是各董事會轄下委員會的主席及其代表)及外聘核數師(如適用)會出席股東週年大會並回答股東提問。

### 與投資市場的溝通

- 本公司會適時舉辦各種活動，包括面向投資者／分析員的簡介會、小組及單獨會面、投資者會議、本地及國際的非交易路演、傳媒訪問、投資者日、宣傳推廣活動，以及舉辦／參與業界專題論壇等，以促進本公司與股東及廣大投資業界之間的溝通；及
- 本公司董事及僱員但凡與投資者、分析員、傳媒或其他外界相關人士聯絡接觸或溝通對話，均須遵守本公司信息披露政策的披露責任及規定。

董事會將每年檢討股東通訊政策的執行情況和有效性，以確保該政策持續切合本公司的需要，同時反映當前監管規定及良好企業管治常規，並將討論和考慮任何可能需要的修訂。

根據於本財政年度所作的本公司股東接觸工作(詳情載於本節「投資者關係」部分內)，董事會已進行股東通訊政策的執行情況及有效性的年度檢討，認為於本財政年度該政策獲有效執行。

有關該政策下的進一步詳情，請參閱已登載於本公司的網站(ir.anta.com)之政策全文。

## 投資者關係

本公司相信，通過各種媒介與廣大投資業界進行適時且有效的溝通是必需的一環。本公司投資者關係部門注重向投資者及分析員提供相關公開資訊，使他們可以為本公司股票及本集團發行的任何證券作出的適當估值。透過投資者／分析員簡介會、小組／單獨會面、投資者會議、非交易路演及其他活動，機構投資者及分析員可與董事會主席及其他高級人員互動，了解本集團戰略規劃及業務運營的最新進展。

於本財政年度內，本公司為中國大陸、中國香港及海外機構投資者及分析員舉行了以下投資者活動：

- 投資者／分析員簡介會；
- 小組／單獨會面；
- 投資者會議；
- 非交易路演；及
- 店舖參觀。

於本財政年度，已舉行超過300場投資者關係活動。受疫情影響，投資者關係活動大多以網上直播／電話會議／視像會議方式進行。廣大投資者的意見定期傳達至董事會，包括股份的評級及目標價以及投資者及分析員的問題及反饋概要。於本財政年度，投資者關注的範疇包括：

- 在疫情反覆的情況下本集團近期的營運情況和風險管理策略及合營公司的近期表現；
- 本集團及合營公司發展戰略；
- 有關安踏品牌DTC模式的最新進展；及
- 有關所有品牌的線上業務發展。

有關股份信息、下個財政年度重要股東日期及投資者關係聯繫信息，請參閱本年報「投資者資訊」一節。

承董事會命



丁世忠  
董事會主席

中國香港，二零二三年三月二十一日

## 董事、公司秘書及高級管理人員

### 執行董事

**丁世忠先生**，52歲，為本公司的董事會主席兼執行董事。彼在本集團企業戰略、人才建設、企業文化、經營監督等事項上發揮核心領導作用，並直接管理本集團內部審計與監察職能及收購合併事宜。彼為本集團的創辦人之一，並一直致力拓展及推廣本集團的業務及發展中國體育用品業。於二零一四年及二零一八年，彼獲授優秀中國特色社會主義事業建設者，2014年度華人經濟領袖大獎，改革開放40年40位福建最有影響力企業家及2018中國十大經濟年度人物的榮譽。彼現為中華全國工商業聯合會副主席、中國體育用品業聯合會副主席、薩馬蘭奇體育發展基金會理事會成員、中國籃球協會顧問及中國奧委會委員。丁先生為丁世家先生的弟弟及賴世賢先生的內兄，彼等皆為本公司的執行董事。彼亦為安踏國際的董事，安踏國際為本公司的主要股東。

**丁世家先生**，58歲，為本公司董事會副主席兼執行董事。彼負責管理本集團生產職能。彼為本集團的創辦人之一及於中國體育用品業擁有逾三十年經驗。於二零零二年及二零零四年，彼獲授泉州市優秀青年企業家的榮譽。丁世家先生為丁世忠先生的長兄及賴世賢先生的內兄，彼等皆為本公司的執行董事。彼亦為安踏國際的董事，安踏國際為本公司的主要股東。

**賴世賢先生**，48歲，為本公司的執行董事及其中一位聯席首席執行官，彼分管安踏品牌、除FILA品牌以外的所有其他品牌、集團採購以及本集團的若干職能(包括人力資源、法務、投資者關係及行政管理等)。彼於二零零三年三月加入本集團及於行政及財務管理方面擁有逾二十年經驗。賴先生擁有中歐國際工商學院的高層管理人員工商管理碩士學位。彼現為福建省工商業聯合會(總商會)副會長及泉州市工商業聯合會(總商會)副主席。賴先生為丁世忠先生及丁世家先生的妹夫，彼等皆為本公司的執行董事。彼亦為安踏國際的董事，安踏國際為本公司的主要股東。賴先生現為香港聯交所上市公司中國利郎有限公司(股票代號：1234)的獨立非執行董事。

**吳永華先生**，52歲，為本公司的執行董事及其中一位聯席首席執行官。彼主要負責FILA品牌管理、本集團國際業務及本集團若干職能(包括零售渠道管理及公共關係等)。彼於二零零三年十月加入本集團及於中國銷售及營銷方面擁有逾二十年經驗。

**鄭捷先生**，54歲，為本公司的執行董事。彼為Amer Sports首席執行官，主要負責Amer Sports相關業務。彼於二零零八年十月加入本集團，於營銷管理方面擁有超過二十年經驗，包括於國際運動服飾品牌中國業務部任職銷售副總裁及總經理超過八年。鄭先生擁有上海復旦大學管理科學學士學位。彼為世界體育用品聯合會(WFSGI)的前任主席及現任副主席。

**畢明偉先生**，50歲，為本公司的執行董事兼首席財務官。彼主要負責本集團的財務管理職能及若干中後台職能(包括業務流程管理及物流管理等)。彼於二零零七年五月加入本集團，於財務管理及運動服飾行業擁有逾二十年經驗。畢先生擁有中國對外經濟貿易大學會計學學士學位，並為中國註冊會計師協會非執業會員。

## 獨立非執行董事

**姚建華先生** 太平紳士，62歲，為本公司獨立非執行董事，並於二零一八年六月加入董事會。彼於一九八三年取得香港理工學院(現稱香港理工大學)會計專業文憑，並擁有英國華威大學工商管理碩士學位。姚先生為特許公認會計師公會和香港會計師公會資深會員。彼現為保險業監管局主席兼非執行董事、外匯基金諮詢委員會委員、廉政公署事宜投訴委員會委員、香港科技大學司庫及校董會成員及金融學院的董事。姚先生現為香港聯交所上市公司香港交易及結算所有限公司(股票代號：388)及中國移動有限公司(股票代號：941)的獨立非執行董事。姚先生於一九八三年加入環球會計師事務所畢馬威香港分所，曾於一九八七至一九八九年期間調派至畢馬威英國倫敦分所。姚先生於一九九四年成為畢馬威合夥人，於二零零七年至二零一零年期間擔任畢馬威審計主管合夥人，於二零一一年四月至二零一五年三月期間擔任畢馬威中國及香港的主席和首席執行官、畢馬威國際及亞太地區的執行委員會和董事會成員。姚先生亦曾擔任香港會計師公會的審計專業改革諮詢委員會及中國內地事務委員會之委員。

**賴顯榮先生**，66歲，為本公司獨立非執行董事，並於二零二零年十一月加入董事會。彼畢業於香港大學並擁有法律學士學位，為中國香港、英格蘭及威爾斯與澳洲維多利亞州認可律師。彼現為中國香港律師兼國際公證人事務所胡百全律師事務所的合夥人兼聯席主席，於法律界執業逾四十年。賴先生為中國香港的法律公證人及中國委託公證人。彼現為香港董事學會卸任主席、榮譽理事、資深會員及企業管治政策委員會主席、香港證券及期貨事務監察委員會程序覆檢委員會成員、處置補償審裁處成員、香港律師會審批委員會委員、中國委託公證人協會有限公司紀律審裁團委員及香港恒生大學校董。賴先生現為香港聯交所上市公司宏輝集團控股有限公司(股票代號：183)及中國醫療網絡有限公司(股票代號：383)的非執行董事；以及華潤啤酒(控股)有限公司(股票代號：291)的獨立非執行董事。

**王佳茜女士**，44歲，為本公司獨立非執行董事，並於二零二一年七月加入董事會。彼擁有中國南京大學英語語言文學專業學士學位及中國北京大學金融專業碩士學位。彼現為香奈兒有限公司亞太區規劃及治理董事暨中國大陸市場領導管理委員會成員，專責戰略規劃及消費者為中心的數字轉型業務。王女士於二零一零年九月至二零一九年六月任職於環球管理諮詢公司波士頓諮詢公司，最後的職位為董事總經理暨全球合夥人。彼於零售及消費品戰略及商業諮詢方面擁有逾十五年經驗。

**夏蓮女士**，44歲，為本公司獨立非執行董事，並於二零二二年七月加入董事會。彼擁有中國北京大學市場營銷學士學位及歐洲工商管理學院(INSEAD)組織變革高管理士學位。彼現為遠見教育科技(深圳)有限公司執行董事及總經理及中版昆侖傳媒有限公司董事，於工商管理及商業諮詢方面擁有逾二十年經驗。夏女士於二零零七年四月至二零二零年八月任職於長江商學院，最後的職位為助理院長。夏女士現為上海證券交易所上市公司山鷹國際控股股份公司(股票代號：600567)的獨立董事。

## 董事、公司秘書及高級管理人員

### 公司秘書

謝建聰先生，42歲，為本公司的公司秘書。彼具有逾十五年審計及財務管理之經驗，二零零七年加入本集團，現任職本集團之財務總監，負責財務管理、風險管理、內部監控及合規等工作。彼擁有香港理工大學會計學學士學位，亦為香港會計師公會會員。

### 高級管理人員

本集團各項業務分別由公司名列於上文的執行董事直接負責。

僅執行董事、聯席首席執行官及首席財務官被視為本集團的高級管理人員。

# 獨立核數師報告



致安踏體育用品有限公司股東

(於開曼群島註冊成立的有限公司)

## 意見

本核數師(以下簡稱「我們」)已審計列載於第139至212頁的安踏體育用品有限公司(以下簡稱「貴公司」)及其附屬公司(以下合稱「貴集團」)的綜合財務報表，此綜合財務報表包括於二零二二年十二月三十一日的綜合財務狀況表、截至該日止年度的綜合損益及其他全面收益表、綜合權益變動表和綜合現金流量表以及綜合財務報表附註，包括主要會計政策概要。

我們認為，該等綜合財務報表已根據國際會計準則委員會頒佈的《國際財務報告準則》及香港會計師公會頒佈的《香港財務報告準則》真實而中肯地反映 貴集團於二零二二年十二月三十一日的綜合財務狀況及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

我們已根據香港會計師公會頒佈的《香港審計準則》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。根據香港會計師公會頒佈的《專業會計師道德守則》(以下簡稱「守則」)以及與我們對開曼群島綜合財務報表的審計相關的道德要求，我們獨立於 貴集團，並已履行這些道德要求以及守則中的其他專業道德責任。我們相信，我們所獲得的審計憑證能充足及適當地為我們的審計意見提供基礎。

# 獨立核數師報告

## 關鍵審計事項

關鍵審計事項是指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。我們不會對這事項提供單獨的意見。

### 存貨估值

請參閱第159頁的綜合財務報表附註18及第195頁的會計政策(K)。

#### 關鍵審計事項

貴集團之安踏品牌於中國大陸若干區域實行直面消費者(DTC)業務模式，加上FILA及其他品牌於中國大陸及其他地區實行直營零售業務模式，貴集團的存貨處於重大水平以支持整體運營。

存貨以成本值及可變現淨值兩者中的較低者入賬。若可變現淨值低於成本值，則有關差異撇減該等存貨。

管理層於釐定存貨的可變現淨值時運用判斷。管理層釐定可變現淨值乃基於存貨庫齡的詳細分析，並參照有關存貨當前的適銷性及最新售價，以及於報告期末的現行零售市場狀況。

由於釐定存貨可變現淨值涉及管理層重大判斷，我們因而將存貨估值識別為關鍵審計事項。

#### 我們的審計如何處理該事項

我們評估存貨估值執行的審計程序包括：

- 透過將二零二一年十二月三十一日之存貨賬面值與本報告期之售價進行比較，作出追溯性覆核以評估管理層判斷之可靠性及是否有跡象顯示存有管理層偏差；
- 按抽樣基準，透過檢查本報告期存貨銷售和實現狀況，以評估管理層對存貨的可變現淨值估計之歷史準確性；
- 向管理層詢問有關折扣或處理過季存貨計劃的任何預期變動，並按抽樣基準，比較報告期末存貨賬面值與期後銷售交易的實際價格；
- 透過比較計算的可變現淨值與於報告期末後達成的最新售價，評估貴集團計算存貨可變現淨值政策所用之百分比及其他參數的合理性；
- 按抽樣基準，透過比較所選存貨項目記錄所顯示的產品季度，評估存貨庫齡報告中的存貨項目是否納入適當的庫齡組別；及
- 基於貴集團存貨撥備政策採納的百分比及其他參數進行重新計算，評估於報告期末的存貨可變現淨值及後續存貨撇減(如有)是否按與貴集團政策一致的方式計算，並參考現行會計準則的規定考量貴集團存貨撥備政策的應用情況。

## 綜合財務報表及其核數師報告以外的信息

董事需對其他信息負責。其他信息包括刊載於年報內的全部信息，但不包括綜合財務報表及我們的核數師報告。

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

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

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

## 董事就綜合財務報表須承擔的責任

董事須負責根據國際會計準則委員會頒佈的《國際財務報告準則》、香港會計師公會頒佈的《香港財務報告準則》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。

貴公司的審核委員會協助董事履行監督 貴集團的財務報告過程的責任。

## 核數師就審計綜合財務報表承擔的責任

我們的目標，是對綜合財務報表整體是否不存在由於欺詐或錯誤而導致的重大錯誤陳述取得合理保證，並出具包括我們意見的核數師報告。我們僅向整體股東報告。除此以外，我們的報告不可用作其他用途。我們概不就本報告的內容，對任何其他人士負責或承擔法律責任。

合理保證是高水平的保證，但不能保證按照《香港審計準則》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《香港審計準則》進行審計的過程中，我們運用了專業判斷，保持了專業懷疑態度。我們亦：

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

## 獨立核數師報告

- 評價董事所採用會計政策的恰當性及作出會計估計和相關披露的合理性。
- 對董事採用持續經營會計基礎的恰當性作出結論。根據所獲取的審計憑證，確定是否存在與事項或情況有關的重大不確定性，從而可能導致對 貴集團的持續經營能力產生重大疑慮。如果我們認為存在重大不確定性，則有必要在核數師報告中提請使用者注意綜合財務報表中的相關披露。假若有關的披露不足，則我們應當發表非無保留意見。我們的結論是基於核數師報告日止所取得的審計憑證。然而，未來事項或情況可能導致 貴集團不能持續經營。
- 評價綜合財務報表的整體列報方式、結構和內容，包括披露，以及綜合財務報表是否中肯反映交易和事項。
- 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 貴公司的審核委員會溝通了計劃的審計範圍、時間安排、重大審計發現等，包括我們在審計中識別出內部控制的任何重大缺陷。

我們還向 貴公司的審核委員會提交聲明，說明我們已符合有關獨立性的相關專業道德要求，並與他們溝通有可能合理地被認為會影響我們獨立性的所有關係和其他事項，以及為消除對獨立性威脅所採取的行動或防範措施(若適用)。

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

出具本獨立核數師報告的審計項目合夥人是吳宇希。



畢馬威會計師事務所

執業會計師

香港中環

遮打道十號

太子大廈八樓

二零二三年三月二十一日

# 綜合損益及其他全面收益表

截至二零二二年十二月三十一日止年度

	附註	二零二二年 人民幣百萬元	二零二一年 人民幣百萬元
收益	1(a)	53,651	49,328
銷售成本		(21,333)	(18,924)
<b>毛利</b>		<b>32,318</b>	30,404
其他淨收入	2	2,128	1,266
銷售及分銷開支		(19,629)	(17,753)
行政開支		(3,587)	(2,928)
<b>經營溢利</b>		<b>11,230</b>	10,989
淨融資收入	3	97	332
分佔合營公司溢利／(虧損)	16	28	(81)
<b>除稅前溢利</b>	4	<b>11,355</b>	11,240
稅項	5	(3,110)	(3,021)
<b>年內溢利</b>		<b>8,245</b>	8,219
<b>年內其他全面收益／(虧損)</b>			
日後可能重分類至損益之項目：			
中國大陸以外業務的財務報表換算的匯兌差額		741	(341)
分佔合營公司其他全面(虧損)／收益	16	(21)	329
不再重分類至損益之項目：			
按公允值計量且其變動計入其他全面收益(「FVOCI」)的權益投資			
— 公允值儲備(不可轉回)變動淨值		(63)	22
分佔合營公司其他全面收益	16	35	48
<b>年內全面收益總額</b>		<b>8,937</b>	8,277
<b>溢利分配為：</b>			
本公司股東		7,590	7,720
非控股權益		655	499
<b>年內溢利</b>		<b>8,245</b>	8,219
<b>全面收益分配為：</b>			
本公司股東		8,282	7,778
非控股權益		655	499
<b>年內全面收益總額</b>		<b>8,937</b>	8,277
<b>每股盈利</b>	8	人民幣	人民幣
— 基本		2.82	2.87
— 攤薄		2.76	2.81

第143至212頁所載之附註、主要會計政策及主要附屬公司屬本財務報表的一部分。應付予本公司股東之股息詳情載於附註28。

# 綜合財務狀況表

於二零二二年十二月三十一日

	附註	二零二二年 人民幣百萬元	二零二一年 人民幣百萬元
<b>非流動資產</b>			
物業、廠房及設備	10	3,716	2,853
使用權資產	11	8,015	6,611
在建工程	12	1,058	926
其他非流動資產	13	544	43
無形資產	14	1,480	1,531
合營公司投資	16	9,343	9,027
其他投資	17	1,065	722
遞延稅項資產	25(b)	1,378	1,053
<b>非流動資產合計</b>		<b>26,599</b>	<b>22,766</b>
<b>流動資產</b>			
存貨	18	8,490	7,644
應收貿易賬款	19	2,978	3,296
其他流動資產	19	2,822	3,618
其他投資	17	618	763
已抵押存款	20	5	4
存款期超過三個月的銀行定期存款	20	10,305	6,985
現金及現金等價物	20	17,378	17,592
<b>流動資產合計</b>		<b>42,596</b>	<b>39,902</b>
<b>資產總值</b>		<b>69,195</b>	<b>62,668</b>
<b>流動負債</b>			
借貸	21	12,198	1,748
應付貿易賬款	22	2,750	3,146
其他流動負債	22	6,145	6,930
應付非控股權益款項		53	39
租賃負債		2,867	2,237
應付關連人士款項	31(b)	25	27
即期應付稅項	25(a)	2,169	1,816
<b>流動負債合計</b>		<b>26,207</b>	<b>15,943</b>
<b>流動資產淨值</b>		<b>16,389</b>	<b>23,959</b>
<b>資產總值減流動負債</b>		<b>42,988</b>	<b>46,725</b>
<b>非流動負債</b>			
借貸	21	492	11,425
應付非控股權益款項		28	74
租賃負債		3,938	2,908
遞延稅項負債	25(b)	691	655
<b>非流動負債合計</b>		<b>5,149</b>	<b>15,062</b>
<b>負債總值</b>		<b>31,356</b>	<b>31,005</b>
<b>資產淨值</b>		<b>37,839</b>	<b>31,663</b>
<b>權益</b>			
股本	26	262	261
儲備	27	34,138	28,662
<b>本公司股東應佔權益總值</b>		<b>34,400</b>	<b>28,923</b>
<b>非控股權益</b>		<b>3,439</b>	<b>2,740</b>
<b>負債及權益總值</b>		<b>69,195</b>	<b>62,668</b>

第143至212頁所載之附註、主要會計政策及主要附屬公司屬本財務報表的一部分。



丁世忠  
董事會主席兼執行董事

中國香港，二零二三年三月二十一日



賴世賢  
執行董事兼聯席首席執行官

# 綜合權益變動表

截至二零二二年十二月三十一日止年度

	附註	本公司股東應佔			非控股權益 人民幣百萬元	權益總額 人民幣百萬元
		股本 人民幣百萬元	儲備 人民幣百萬元	總額 人民幣百萬元		
於二零二一年一月一日的餘額		261	23,752	24,013	1,811	25,824
<b>二零二一年度權益變動：</b>						
一年內溢利		-	7,720	7,720	499	8,219
一年內其他全面收益		-	58	58	-	58
年內全面收益總額		-	7,778	7,778	499	8,277
已批准之過往年度股息	28(b)	-	(1,054)	(1,054)	-	(1,054)
已宣派之本年度股息	28(a)	-	(2,026)	(2,026)	-	(2,026)
權益結算股份支付交易	27(f)	-	168	168	-	168
分佔合營公司其他儲備	16	-	44	44	-	44
附屬公司非控股權益之注資		-	-	-	475	475
附屬公司非控股權益之股息		-	-	-	(45)	(45)
於二零二一年十二月三十一日及二零二二年一月一日的餘額		<b>261</b>	<b>28,662</b>	<b>28,923</b>	<b>2,740</b>	<b>31,663</b>
<b>二零二二年度權益變動：</b>						
一年內溢利		-	7,590	7,590	655	8,245
一年內其他全面收益		-	692	692	-	692
年內全面收益總額		-	8,282	8,282	655	8,937
已批准之過往年度股息	28(b)	-	(1,578)	(1,578)	-	(1,578)
已宣派之本年度股息	28(a)	-	(1,508)	(1,508)	-	(1,508)
就股份獎勵計劃配發及發行的股份	24(b)	1	(1)	-	-	-
權益結算股份支付交易	27(f)	-	250	250	-	250
分佔合營公司其他儲備	16	-	31	31	-	31
附屬公司非控股權益之注資		-	-	-	242	242
附屬公司非控股權益之股息		-	-	-	(198)	(198)
於二零二二年十二月三十一日的餘額		<b>262</b>	<b>34,138</b>	<b>34,400</b>	<b>3,439</b>	<b>37,839</b>

第143至212頁所載之附註、主要會計政策及主要附屬公司屬本財務報表的一部分。

# 綜合現金流量表

截至二零二二年十二月三十一日止年度

	附註	二零二二年 人民幣百萬元	二零二一年 人民幣百萬元
<b>經營活動</b>			
除稅前溢利		11,355	11,240
就以下各項調整：			
—物業、廠房及設備折舊	10	860	443
—使用權資產折舊	11	3,481	2,694
—無形資產攤銷	14	123	129
—股息收入	2	(2)	(2)
—利息支出	3	511	443
—利息收入	3	(609)	(392)
—處置物業、廠房及設備的淨損失	2	2	9
—處置使用權資產的淨利得	2	(29)	—
—應收貿易賬款減值虧損撥回	4(b)	(4)	(22)
—存貨撇減	18(b)	414	75
—分佔合營公司(溢利)/虧損	16	(28)	81
—COVID-19相關之所獲租金減免		(59)	(18)
—權益結算股份支付交易		250	168
—淨匯兌損失/(利得)	4(a)	1	(382)
營運資金變動			
—存貨增加		(1,260)	(2,233)
—應收貿易賬款及其他流動資產減少/(增加)		1,196	(178)
—其他非流動資產增加		(494)	—
—應付貿易賬款及其他流動負債(減少)/增加		(1,038)	2,121
—應付關連人士款項(減少)/增加		(2)	8
<b>經營產生的現金</b>		<b>14,668</b>	<b>14,184</b>
已付所得稅		(3,046)	(2,677)
已收利息		525	354
<b>經營活動產生現金淨額</b>		<b>12,147</b>	<b>11,861</b>
<b>投資活動</b>			
購買物業、廠房及設備所付款項		(974)	(779)
支付在建工程款項		(647)	(581)
購買無形資產所付款項		(115)	(94)
支付租賃土地款項		—	(39)
其他投資所付款項淨額		(206)	(1,131)
存放已抵押存款		(1)	(6)
提取已抵押存款		—	3
存放存款期超過三個月的銀行定期存款		(21,574)	(19,451)
提取存款期超過三個月的銀行定期存款		18,737	17,349
投資活動產生的其他現金流量		6	60
<b>投資活動所用現金淨額</b>		<b>(4,774)</b>	<b>(4,669)</b>
<b>融資活動</b>			
取得新銀行貸款	20(b)	2,805	652
償還銀行貸款	20(b)	(4,208)	(848)
支付銀行貸款之利息支出	20(b)	(33)	(71)
發行中期票據所得款項淨額	20(b)	500	—
支付中期票據之利息支出	20(b)	(40)	(40)
租賃負債所付款項	20(b)	(3,138)	(2,637)
已付本公司股東之股息	28	(3,752)	(2,411)
附屬公司非控股權益之注資		242	475
已付附屬公司非控股權益之股息		(198)	(45)
融資活動產生的其他現金流量		(19)	(22)
<b>融資活動所用現金淨額</b>		<b>(7,841)</b>	<b>(4,947)</b>
<b>現金及現金等價物(減少)/增加淨額</b>		<b>(468)</b>	<b>2,245</b>
於一月一日的現金及現金等價物		17,592	15,323
匯率變動之影響		254	24
於十二月三十一日的現金及現金等價物	20(a)	17,378	17,592

第143至212頁所載之附註、主要會計政策及主要附屬公司屬本財務報表的一部分。

# 財務報表附註

(除另有註明者外，以人民幣列賬)

## 1. 收益及分部報告

### (a) 收益

本集團的主要業務為品牌營銷、生產、設計、採購、供應鏈管理、批發及零售品牌體育用品，包括鞋類、服裝及配飾。本集團同時持有一項合營公司投資，其主要業務為經營Amer Sports的業務。有關詳情請參照附註16。

本集團(不包括合營公司)的收益、費用、業績、資產及負債主要來自單一地區，即中國。因此，並無呈報地區分析。

收益指貨品銷售額扣除退貨、折扣、返利及增值稅。按產品分類的客戶合同收入分拆如下：

	二零二二年 人民幣百萬元	二零二一年 人民幣百萬元
鞋類	22,471	19,139
服裝	29,523	28,632
配飾	1,657	1,557
	53,651	49,328

截至二零二二年十二月三十一日止年度，並無與單一客戶之交易額佔本集團收益10%以上(二零二一年：無)。

本集團應用《國際財務報告準則》／《香港財務報告準則》第15號「來自客戶合同之收益」第121段的權宜計策，豁免披露於報告期末與客戶簽訂合同所產生之預期未來收益，因履行合同責任是合同的一部分，初始預計履約期限為一年或更短。

# 財務報表附註

(除另有註明者外，以人民幣列賬)

## 1. 收益及分部報告 (續)

### (b) 分部報告

本公司首席執行官(或聯席首席執行官(如適用))及高級管理團隊為本集團的主要經營決策者。主要經營決策者定期審閱本集團之內部報告，以從品牌角度評估表現及分配資源。本集團按與向主要經營決策者內部呈報信息一致的方式，分別呈列安踏品牌及FILA品牌兩個呈報分部。除該兩個呈報分部以外，其他運營分部已合計及列示為「所有其他品牌」。報告期的分部信息如下：

	安踏品牌 人民幣百萬元	FILA品牌 人民幣百萬元	所有 其他品牌 人民幣百萬元	總部及 未分配項目 人民幣百萬元	總計 人民幣百萬元
<b>截至二零二二年十二月三十一日止年度</b>					
<b>收益</b>					
—來自外部客戶的收益	27,723	21,523	4,405	—	53,651
<b>毛利</b>	14,872	14,283	3,163	—	32,318
<b>業績</b>	5,925	4,301	907	97	11,230
—淨融資收入	—	—	—	97	97
—分佔合營公司溢利	—	—	—	28	28
<b>除稅前溢利</b>	5,925	4,301	907	222	11,355
<b>於二零二二年十二月三十一日</b>					
<b>資產</b>					
—合營公司投資	—	—	—	9,343	9,343
—其他投資	—	—	—	1,683	1,683
—遞延稅項資產	—	—	—	1,378	1,378
—其他資產	26,649	11,326	4,774	14,231	56,980
<b>對賬：</b>					
—抵銷內部借款	—	—	—	(189)	(189)
<b>資產總值</b>	26,649	11,326	4,774	26,446	69,195
<b>負債</b>					
—借貸	—	—	—	12,690	12,690
—即期應付稅項	—	—	—	2,169	2,169
—遞延稅項負債	—	—	—	691	691
—其他負債	7,734	5,722	1,721	818	15,995
<b>對賬：</b>					
—抵銷內部借款	(23)	—	(166)	—	(189)
<b>負債總值</b>	7,711	5,722	1,555	16,368	31,356

## 1. 收益及分部報告 (續)

### (b) 分部報告 (續)

	安踏品牌 人民幣百萬元	FILA品牌 人民幣百萬元	所有 其他品牌 人民幣百萬元	總部及 未分配項目 人民幣百萬元	總計 人民幣百萬元
<b>截至二零二一年十二月三十一日止年度</b>					
<b>收益</b>					
—來自外部客戶的收益	24,012	21,822	3,494	—	49,328
<b>毛利</b>	<b>12,528</b>	<b>15,394</b>	<b>2,482</b>	<b>—</b>	<b>30,404</b>
<b>業績</b>					
—淨融資收入	—	—	—	332	332
—分佔合營公司虧損	—	—	—	(81)	(81)
<b>除稅前溢利</b>	<b>5,145</b>	<b>5,339</b>	<b>644</b>	<b>112</b>	<b>11,240</b>
<b>於二零二一年十二月三十一日</b>					
<b>資產</b>					
—合營公司投資	—	—	—	9,027	9,027
—其他投資	—	—	—	1,485	1,485
—遞延稅項資產	—	—	—	1,053	1,053
—其他資產	21,995	12,851	3,972	12,550	51,368
<b>對賬：</b>					
—抵銷內部借款	—	—	—	(265)	(265)
<b>資產總值</b>	<b>21,995</b>	<b>12,851</b>	<b>3,972</b>	<b>23,850</b>	<b>62,668</b>
<b>負債</b>					
—借貸	—	—	—	13,173	13,173
—即期應付稅項	—	—	—	1,816	1,816
—遞延稅項負債	—	—	—	655	655
—其他負債	6,904	5,968	1,485	1,269	15,626
<b>對賬：</b>					
—抵銷內部借款	(26)	—	(239)	—	(265)
<b>負債總值</b>	<b>6,878</b>	<b>5,968</b>	<b>1,246</b>	<b>16,913</b>	<b>31,005</b>

出於對賬目的，分部信息同時列報「總部及未分配項目」。

# 財務報表附註

(除另有註明者外，以人民幣列賬)

## 2. 其他淨收入

	二零二二年 人民幣百萬元	二零二一年 人民幣百萬元
政府補助金 <sup>(i)</sup>	1,903	1,166
處置物業、廠房及設備之淨損失	(2)	(9)
處置使用權資產之淨利得	29	-
權益投資所得之股息收入	2	2
其他	196	107
	<b>2,128</b>	1,266

(i) 政府補助金自若干政府機關獲取或將收取，以肯定本集團對當地經濟發展作出的貢獻，且為無條件授予，並由有關機關酌情決定。

## 3. 淨融資收入

	二零二二年 人民幣百萬元	二零二一年 人民幣百萬元
按經攤銷成本計量的金融資產之利息收入總額	609	392
外匯遠期合同及貨幣期權合同之淨利得	38	9
其他淨匯兌利得	-	374
	<b>647</b>	775
租賃負債之利息支出	(303)	(205)
其他按經攤銷成本計量的金融負債之利息支出總額	(210)	(238)
減：資本化計入在建物業之利息支出 <sup>(i)</sup>	2	-
其他淨匯兌損失	(39)	-
	<b>(550)</b>	(443)
淨融資收入	<b>97</b>	332

(i) 借貸成本按年利率2.80%資本化(二零二一年：無)。

## 4. 除稅前溢利

除稅前溢利已扣除／(計入)以下各項：

	二零二二年 人民幣百萬元	二零二一年 人民幣百萬元
<b>(a) 員工成本<sup>(i)</sup>及<sup>(ii)</sup>：</b>		
薪金、工資及其他福利	6,819	5,868
向定額供款退休計劃作出的供款	1,051	632
權益結算股份支付交易(附註27(f))	250	168
	<b>8,120</b>	<b>6,668</b>
<b>(b) 其他項目：</b>		
存貨成本 <sup>(i)</sup> (附註18(b))	21,333	18,924
研發活動成本 <sup>(i)</sup> 及 <sup>(ii)</sup>	1,279	1,116
分包費用 <sup>(i)</sup>	950	349
折舊 <sup>(i)</sup>		
—物業、廠房及設備(附註10)	860	443
—使用權資產(附註11)	3,481	2,694
無形資產攤銷(附註14)	123	129
應收貿易賬款減值虧損撥回(附註19)	(4)	(22)
未納入租賃負債計量的可變租賃付款額	2,689	3,023
核數師酬金	12	12

(i) 存貨成本包括研發活動成本、分包費用、員工成本及折舊，總計為人民幣3,291百萬元(二零二一年：人民幣2,358百萬元)。

(ii) 研發活動成本包括研發部門僱員的員工成本，其中人民幣555百萬元(二零二一年：人民幣392百萬元)已包括於上文所披露的員工成本中。

# 財務報表附註

(除另有註明者外，以人民幣列賬)

## 5. 綜合損益及其他全面收益表內稅項

### (a) 綜合損益及其他全面收益表內稅項為：

	二零二二年 人民幣百萬元	二零二一年 人民幣百萬元
<b>即期稅項</b>		
中國企業所得稅及其他稅收管轄區所得稅	3,138	2,770
股息扣繳稅	261	216
<b>遞延稅項(附註25(b))</b>		
股息扣繳稅	(261)	(216)
其他暫時性差異產生及撥回	(28)	251
	<b>3,110</b>	<b>3,021</b>

- (i) 根據相關中國企業所得稅法、實施條例及指引，若干於中國大陸的附屬公司享有稅務優惠，該等附屬公司之溢利以優惠稅率徵稅。本集團於中國大陸的其他附屬公司之稅項乃以該等附屬公司之適用稅率25%計算。
- (ii) 於其他稅收管轄區之附屬公司的稅項為人民幣3百萬元(二零二一年：人民幣3百萬元)，乃按相關適用稅務規則下的即期稅率計算。
- (iii) 根據中國企業所得稅法及其實施條例，中國大陸企業如派發於二零零八年一月一日後賺取的溢利予非中國大陸居民企業時，除非按稅務條約或協議減免，其應收股息將按10%稅率徵收扣繳稅。此外，根據《內地和香港特別行政區關於對所得避免雙重徵稅和防止偷漏稅的安排》及其相關法規，合資格香港稅務居民如是中國大陸公司的實益擁有人及擁有其25%或以上的權益，該香港稅務居民將須承擔源自中國大陸的股息收入之5%扣繳稅。以這些附屬公司在可預見之將來會派發自二零零八年一月一日起之溢利的預期股息為基礎的遞延稅項負債已作撥備。

股息扣繳稅為稅務機關對本集團於中國大陸的附屬公司於本報告期內派發股息所徵收之稅項。

### (b) 稅項開支與按適用稅率計算之會計溢利的對賬：

	二零二二年 人民幣百萬元	二零二一年 人民幣百萬元
除稅前溢利	11,355	11,240
按有關稅務地區適用稅率計算之除稅前溢利的名義稅項	2,847	2,711
不可扣稅開支的稅務影響	14	113
無須課稅收入的稅務影響	(36)	(67)
未確認的未使用稅務虧損的稅務影響	115	34
於中國大陸的附屬公司的留存溢利的扣繳稅(附註5(a)(iii))	331	315
稅務優惠的影響(附註5(a)(i))	(161)	(85)
實際稅項開支	<b>3,110</b>	<b>3,021</b>

## 6. 董事薪酬

本公司董事薪酬詳情載列如下：

	袍金 人民幣千元	基本工資、 補貼及 其他福利 人民幣千元	退休福利 計劃的供款 人民幣千元	酌情發放 的獎金 人民幣千元	權益結算股份 支付交易 <sup>(附註)</sup> 人民幣千元	總計 人民幣千元
<b>截至二零二二年十二月三十一日止年度</b>						
<b>執行董事</b>						
丁世忠先生	-	1,080	85	532	-	1,697
丁世家先生	-	1,000	85	-	-	1,085
賴世賢先生	-	1,500	85	-	9,083	10,668
吳永華先生	-	2,000	85	-	-	2,085
鄭捷先生	-	11,231	133	3,600	-	14,964
畢明偉先生 <sup>(i)</sup>	-	2,391	98	555	2,725	5,769
	-	19,202	571	4,687	11,808	36,268
<b>非執行董事</b>						
王文默先生 <sup>(ii)</sup>	500	-	-	-	-	500
<b>獨立非執行董事</b>						
戴仲川先生 <sup>(iii)</sup>	60	-	-	-	-	60
姚建華先生	1,046	-	-	-	-	1,046
賴顯榮先生	523	-	-	-	-	523
王佳茜女士 <sup>(iv)</sup>	523	-	-	-	-	523
夏蓮女士 <sup>(v)</sup>	255	-	-	-	-	255
	2,407	-	-	-	-	2,407
<b>總計</b>	<b>2,907</b>	<b>19,202</b>	<b>571</b>	<b>4,687</b>	<b>11,808</b>	<b>39,175</b>
<b>截至二零二一年十二月三十一日止年度</b>						
<b>執行董事</b>						
丁世忠先生	-	1,080	79	532	-	1,691
丁世家先生	-	1,000	79	-	-	1,079
賴世賢先生	-	1,500	79	-	16,032	17,611
吳永華先生	-	2,000	79	-	-	2,079
鄭捷先生	-	11,026	121	3,600	-	14,747
畢明偉先生 <sup>(i)</sup>	-	838	43	380	1,951	3,212
	-	17,444	480	4,512	17,983	40,419
<b>非執行董事</b>						
王文默先生 <sup>(ii)</sup>	1,000	-	-	-	-	1,000
<b>獨立非執行董事</b>						
戴仲川先生 <sup>(iii)</sup>	120	-	-	-	-	120
姚建華先生	1,005	-	-	-	-	1,005
賴顯榮先生	503	-	-	-	-	503
王佳茜女士 <sup>(iv)</sup>	251	-	-	-	-	251
	1,879	-	-	-	-	1,879
<b>總計</b>	<b>2,879</b>	<b>17,444</b>	<b>480</b>	<b>4,512</b>	<b>17,983</b>	<b>43,298</b>

(i) 於二零二一年七月一日委任為本公司執行董事。

(ii) 於二零二二年七月一日辭任。

(iii) 於二零二二年七月一日辭任。

(iv) 於二零二一年七月一日委任為本公司獨立非執行董事。

(v) 於二零二二年七月一日委任為本公司獨立非執行董事。

附註：該等金額為根據2018年股份獎勵計劃(附註24(b))授予董事獎勵股份的估計價值。該等獎勵股份的價值乃根據本集團就股份支付交易所訂立的會計政策(7)(ii)所計量。

## 財務報表附註

(除另有註明者外，以人民幣列賬)

### 6. 董事薪酬<sup>(續)</sup>

於本報告期內，本公司並無支付或應付予董事或附註7所載5名最高薪酬人士任何款項，以作為彼等加盟本集團的禮聘或加入後的獎金或離職補償。於本報告期內，並無安排致使董事放棄或同意放棄任何酬金。

### 7. 最高薪酬人士

5名最高薪酬人士中，其中2名亦為本公司的董事(二零二一年：2名)，彼等的薪酬於附註6中披露。其餘3名人士(二零二一年：3名)的薪酬總額如下：

	二零二二年 人民幣千元	二零二一年 人民幣千元
薪金及其他薪酬	8,508	7,575
酌情發放的獎金	2,212	1,899
權益結算股份支付交易(附註27(f))	14,330	23,373
退休福利計劃的供款	373	223
	<b>25,423</b>	33,070

該3名人士(二零二一年：3名)並非本公司高級管理人員或董事。該等最高薪酬的3名人士(二零二一年：3名)的薪酬範圍列舉如下：

	人數	
	二零二二年	二零二一年
人民幣6,000,001元至人民幣6,500,000元	1	-
人民幣7,000,001元至人民幣7,500,000元	1	-
人民幣10,500,001元至人民幣11,000,000元	-	2
人民幣11,500,001元至人民幣12,000,000元	1	-
人民幣12,500,001元至人民幣13,000,000元	-	1

## 8. 每股盈利

### (a) 每股基本盈利

每股基本盈利計算乃根據本公司股東應佔溢利及本報告期加權平均已發行普通股股數。

本公司股東應佔溢利

	二零二二年 人民幣百萬元	二零二一年 人民幣百萬元
本公司股東應佔溢利	7,590	7,720

加權平均普通股股數

	二零二二年 千股	二零二一年 千股
於一月一日已發行普通股股數	2,703,329	2,703,329
根據股份獎勵計劃持有的股份之影響	(19,784)	(14,321)
根據股份獎勵計劃歸屬的股份之影響	1,257	1,326
就股份獎勵計劃配發及發行的股份之影響	7,446	-
於十二月三十一日加權平均普通股股數	2,692,248	2,690,334

### (b) 每股攤薄盈利

每股攤薄盈利計算乃根據本公司股東應佔溢利及加權平均普通股股數(經調整所有潛在攤薄普通股之影響)。

本公司股東應佔溢利(已攤薄)

	二零二二年 人民幣百萬元	二零二一年 人民幣百萬元
本公司股東應佔溢利	7,590	7,720
調整可換股債券的利息(除稅後)	82	87
本公司股東應佔溢利(已攤薄)	7,672	7,807

加權平均普通股股數(已攤薄)

	二零二二年 千股	二零二一年 千股
於十二月三十一日加權平均普通股股數	2,692,248	2,690,334
根據股份獎勵計劃獎勵股份之影響	4,569	2,724
可換股債券換股之影響	84,191	82,865
於十二月三十一日加權平均普通股股數(已攤薄)	2,781,008	2,775,923

# 財務報表附註

(除另有註明者外，以人民幣列賬)

## 9. 公司層面財務狀況表

	附註	二零二二年 人民幣百萬元	二零二一年 人民幣百萬元
<b>非流動資產</b>			
附屬公司投資	15	<b>7,393</b>	5,485
<b>非流動資產合計</b>		<b>7,393</b>	5,485
<b>流動資產</b>			
其他應收款項		<b>4</b>	-
應收附屬公司款項		<b>12,721</b>	12,178
現金及現金等價物		<b>465</b>	37
<b>流動資產合計</b>		<b>13,190</b>	12,215
<b>資產總值</b>		<b>20,583</b>	17,700
<b>流動負債</b>			
借貸		<b>1,027</b>	40
應付附屬公司款項		<b>33</b>	938
其他應付款項		<b>-</b>	670
<b>流動負債合計</b>		<b>1,060</b>	1,648
<b>流動資產淨值</b>		<b>12,130</b>	10,567
<b>資產總值減流動負債</b>		<b>19,523</b>	16,052
<b>非流動負債</b>			
借貸		<b>492</b>	973
<b>負債總值</b>		<b>1,552</b>	2,621
<b>資產淨值</b>		<b>19,031</b>	15,079
<b>權益</b>			
股本	26	<b>262</b>	261
儲備	27	<b>18,769</b>	14,818
<b>權益總值</b>		<b>19,031</b>	15,079
<b>負債及權益總值</b>		<b>20,583</b>	17,700

## 10. 物業、廠房及設備

	樓宇 人民幣百萬元	廠房及機器 人民幣百萬元	傢俬及裝置 人民幣百萬元	店鋪 租賃裝修 人民幣百萬元	汽車 人民幣百萬元	總計 人民幣百萬元
成本：						
於二零二一年一月一日	2,096	456	537	378	55	3,522
增加	30	31	95	613	8	777
轉撥自在建工程(附註12)	265	24	60	-	4	353
處置	(7)	(19)	(34)	(24)	(3)	(87)
於二零二一年十二月三十一日及 二零二二年一月一日	<b>2,384</b>	<b>492</b>	<b>658</b>	<b>967</b>	<b>64</b>	<b>4,565</b>
增加	<b>63</b>	<b>64</b>	<b>109</b>	<b>752</b>	<b>5</b>	<b>993</b>
轉撥自在建工程(附註12)	<b>651</b>	<b>30</b>	<b>50</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>736</b>
處置	-	(18)	(10)	(76)	(3)	(107)
於二零二二年十二月三十一日	<b>3,098</b>	<b>568</b>	<b>807</b>	<b>1,646</b>	<b>68</b>	<b>6,187</b>
累計折舊：						
於二零二一年一月一日	577	178	342	208	33	1,338
年內折舊(附註4)	94	37	77	227	8	443
處置撥回	(2)	(15)	(29)	(21)	(2)	(69)
於二零二一年十二月三十一日及 二零二二年一月一日	<b>669</b>	<b>200</b>	<b>390</b>	<b>414</b>	<b>39</b>	<b>1,712</b>
年內折舊(附註4)	<b>121</b>	<b>42</b>	<b>98</b>	<b>591</b>	<b>8</b>	<b>860</b>
處置撥回	-	(15)	(7)	(76)	(3)	(101)
於二零二二年十二月三十一日	<b>790</b>	<b>227</b>	<b>481</b>	<b>929</b>	<b>44</b>	<b>2,471</b>
賬面淨值：						
於二零二二年十二月三十一日	<b>2,308</b>	<b>341</b>	<b>326</b>	<b>717</b>	<b>24</b>	<b>3,716</b>
於二零二一年十二月三十一日	1,715	292	268	553	25	2,853

本集團所有的樓宇、廠房及機器都座落在中國大陸。

# 財務報表附註

(除另有註明者外，以人民幣列賬)

## 11. 使用權資產

	租賃土地 人民幣百萬元	租賃作自用 的物業 人民幣百萬元	總計 人民幣百萬元
賬面淨值：			
於二零二一年一月一日	1,404	2,704	4,108
增加	39	5,324	5,363
年內折舊(附註4)	(31)	(2,663)	(2,694)
處置	–	(166)	(166)
於二零二一年十二月三十一日及二零二二年一月一日	<b>1,412</b>	<b>5,199</b>	<b>6,611</b>
增加	–	<b>5,133</b>	<b>5,133</b>
年內折舊(附註4)	<b>(31)</b>	<b>(3,450)</b>	<b>(3,481)</b>
處置	–	<b>(248)</b>	<b>(248)</b>
於二零二二年十二月三十一日	<b>1,381</b>	<b>6,634</b>	<b>8,015</b>

租賃負債的到期期限分析的詳情載列於附註29(b)。

### (a) 租賃土地

本集團已獲得於中國大陸持作自用物業的租賃土地之土地使用權。

### (b) 租賃作自用的物業

本集團已通過租賃協議獲得將物業作為其辦公室、倉庫和零售店使用的權利。該等租賃的初始租期通常為1至5年。報告期內該等租賃的現金流出總額為人民幣5,910百萬元(二零二一年：人民幣5,621百萬元)。

## 12. 在建工程

	二零二二年 人民幣百萬元	二零二一年 人民幣百萬元
於一月一日	<b>926</b>	545
增加	<b>868</b>	734
轉撥至物業、廠房及設備(附註10)	<b>(736)</b>	(353)
於十二月三十一日	<b>1,058</b>	926

在建工程包括於中國大陸尚未落成的樓宇和尚未安裝的廠房及設備。

### 13. 其他非流動資產

	二零二二年 人民幣百萬元	二零二一年 人民幣百萬元
長期租賃按金	494	–
購買土地使用權之預付款項	3	3
購買其他非流動資產之預付款項	47	40
	<b>544</b>	<b>43</b>

### 14. 無形資產

	專利及商標 人民幣百萬元	電腦軟件 人民幣百萬元	總計 人民幣百萬元
成本：			
於二零二一年一月一日	1,646	306	1,952
增加	–	81	81
於二零二一年十二月三十一日及二零二二年一月一日	<b>1,646</b>	<b>387</b>	<b>2,033</b>
增加	–	72	72
於二零二二年十二月三十一日	<b>1,646</b>	<b>459</b>	<b>2,105</b>
累計攤銷：			
於二零二一年一月一日	176	197	373
年內攤銷(附註4)	57	72	129
於二零二一年十二月三十一日及二零二二年一月一日	<b>233</b>	<b>269</b>	<b>502</b>
年內攤銷(附註4)	<b>42</b>	<b>81</b>	<b>123</b>
於二零二二年十二月三十一日	<b>275</b>	<b>350</b>	<b>625</b>
賬面淨值：			
於二零二二年十二月三十一日	<b>1,371</b>	<b>109</b>	<b>1,480</b>
於二零二一年十二月三十一日	1,413	118	1,531

本年度攤銷開支已包括於損益中的行政開支。

### 15. 附屬公司投資

附屬公司投資為非上市附屬公司股份的成本。於二零二二年十二月三十一日主要附屬公司之詳情載於第202至212頁。

## 財務報表附註

(除另有註明者外，以人民幣列賬)

### 16. 合營公司投資

	二零二二年 人民幣百萬元	二零二一年 人民幣百萬元
於一月一日	9,027	9,658
分佔溢利／(虧損)	28	(81)
分佔其他全面收益	14	377
分佔其他儲備	31	44
外匯換算差異	243	(971)
於十二月三十一日	9,343	9,027

本集團合營公司投資權益(於綜合財務報表中使用權益法核算)的詳情如下：

合營公司名稱	註冊／經營地點	所持權益比例	表決權比例
Amer Sports Holding (Cayman) Limited(「AS Holding」)	開曼群島／全球	52.70%	57.70%

Amer Sports Oy(「Amer Sports」)為AS Holding的附屬公司及一間擁有國際知名品牌的體育用品公司，該等品牌包括Arc'teryx、Salomon、Wilson、Peak Performance及Atomic等。其技術先進的運動設備、鞋履、服裝及配飾旨在提升表現及提高對於體育及戶外活動的樂趣。Amer Sports的業務透過其多種運動及產品組合及於所有主要市場擁有一席之地以取得平衡。

根據適用財務報告準則，本集團就AS Holding使用權益法於本集團綜合財務報表中列示為合營公司投資，因為AS Holding的若干關鍵活動決策須經其他股東提名的董事同意。

AS Holding(本集團唯一的合營公司)是一間非上市實體，並無活躍的市場報價。

## 16. 合營公司投資<sup>(續)</sup>

根據本公司獲得的最新信息及遵照本集團所採納的會計政策，AS Holding的綜合財務信息以及與綜合財務報表中賬面值的對賬概要如下：

	二零二二年 人民幣百萬元	二零二一年 人民幣百萬元
非流動資產	39,470	38,526
流動資產	15,044	11,932
流動負債	(9,023)	(6,195)
非流動負債	(27,753)	(27,132)
非控股權益	(9)	-
股東應佔權益	17,729	17,131
包含於上述資產和負債：		
現金及現金等價物	2,976	3,702
流動金融負債(不包括應付貿易賬款及其他應付款項和撥備)	(1,445)	(223)
非流動金融負債(不包括應付貿易賬款及其他應付款項和撥備)	(22,004)	(21,360)

	二零二二年 人民幣百萬元	二零二一年 人民幣百萬元
收益	24,026	19,720
持續業務除稅後溢利/(虧損)	175	(126)
非持續業務除稅後虧損	(125)	(28)
其他全面收益	24	714
全面收益總額	74	560
包含於上述溢利/(虧損)：		
折舊與攤銷	(1,311)	(1,375)
利息收入	21	11
利息支出	(877)	(964)
所得稅支出	(358)	(193)

本集團於合營公司投資的對賬	二零二二年 人民幣百萬元	二零二一年 人民幣百萬元
AS Holding資產淨值	17,738	17,131
減：非控股權益	(9)	-
AS Holding股東應佔資產淨值	17,729	17,131
本集團實際權益	52.70%	52.70%
本集團分佔AS Holding股東應佔資產淨值	9,343	9,027
本集團投資之賬面值	9,343	9,027

# 財務報表附註

(除另有註明者外，以人民幣列賬)

## 16. 合營公司投資 (續)

AS Holding存有一項為期五年的歐元1,300百萬元(相等於人民幣9,615百萬元)有期貸款融資(「A融資」)，由獨立第三方銀行貸款人所提供，其用途為(其中包括)(i)為結算要約收購及購買Amer Sports股份提供資金；及/或(ii)就收購Amer Sports股份為Amer Sports的任何債務進行再融資。本公司已就上述貸款融資項下所欠及應付的所有金額向安排人、貸款人及代理人擔保AS Holding全面及準時履行任何及所有責任及承諾。於二零二二年十二月三十一日，AS Holding已全額提取A融資。

## 17. 其他投資

	二零二二年 人民幣百萬元	二零二一年 人民幣百萬元
<b>流動</b>		
按經攤銷成本計量之金融工具：		
— 上市債務證券	404	763
— 非上市債務證券	214	—
	618	763
<b>非流動</b>		
指定為FVOCI(不可轉回)之權益工具：		
— 非上市權益投資 <sup>(i)</sup>	87	65
— 上市永續債券(權益投資性質) <sup>(ii)</sup>	978	657
	1,065	722
<b>總額</b>	<b>1,683</b>	<b>1,485</b>

(i) 本集團指定若干非上市權益投資為FVOCI(不可轉回)，因為本集團出於戰略目的持有該等投資。本集團就該等非上市權益投資於報告期內收取股息人民幣2百萬元(二零二一年：人民幣2百萬元)。

(ii) 本集團指定若干由國內四大銀行發行的上市永續債券(權益投資性質)為FVOCI(不可轉回)，因為本集團以非交易目的持有該等投資，且有意作中長期持有。

上述非上市權益投資的變動如下：

	二零二二年 人民幣百萬元	二零二一年 人民幣百萬元
於一月一日	65	70
增加	1	—
於其他全面收益中確認的未實現利得總額	21	9
處置	—	(14)
於十二月三十一日	87	65

## 18. 存貨

(a) 綜合財務狀況表內的存貨包括：

	二零二二年 人民幣百萬元	二零二一年 人民幣百萬元
原材料	318	339
在製品	378	297
製成品	7,794	7,008
	8,490	7,644

(b) 已確認為費用及扣除損益的存貨金額分析如下：

	二零二二年 人民幣百萬元	二零二一年 人民幣百萬元
已售存貨賬面值	20,919	18,849
存貨撇減	414	75
	21,333	18,924

## 19. 應收貿易賬款及其他流動資產

	二零二二年 人民幣百萬元	二零二一年 人民幣百萬元
應收貿易賬款	2,999	3,321
減：虧損撥備	(21)	(25)
	2,978	3,296
<b>其他流動資產：</b>		
與退款有關的其他資產(附註22)	77	96
預付供應商款項	577	888
按金及其他預付款項	1,093	1,557
可抵扣增值稅金額	278	762
應收利息	163	73
其他	634	242
	2,822	3,618

## 財務報表附註

(除另有註明者外，以人民幣列賬)

### 19. 應收貿易賬款及其他流動資產 (續)

預期所有應收貿易賬款及其他應收款項(扣除虧損撥備後)將於一年內收回或予以確認為費用。

應收貿易賬款按發票日期之賬齡分析如下：

	二零二二年 人民幣百萬元	二零二一年 人民幣百萬元
即期	2,975	3,278
逾期少於三個月	16	17
逾期三個月或以上	8	26
	2,999	3,321

報告期內應收貿易賬款虧損撥備賬的變動如下：

	二零二二年 人民幣百萬元	二零二一年 人民幣百萬元
於一月一日	25	47
已確認之減值虧損撥回(附註4)	(4)	(22)
於十二月三十一日	21	25

本集團授予其債務人的信貸期一般為30至90日。有關本集團信貸政策以及應收貿易賬款產生之信貸風險的進一步詳情載列於附註29(a)。

### 20. 現金及現金等價物、銀行定期存款、已抵押存款及其他現金流量信息

(a) 現金及現金等價物、銀行定期存款及已抵押存款包括：

	二零二二年 人民幣百萬元	二零二一年 人民幣百萬元
存款期為三個月之內的銀行定期存款	4,613	9,444
銀行及手持現金	5,785	2,498
短期投資 <sup>(i)</sup>	6,980	5,650
於綜合財務狀況表及綜合現金流量表內之現金及現金等價物	17,378	17,592
存款期超過三個月的銀行定期存款	10,305	6,985
已抵押存款 <sup>(ii)</sup>	5	4
總額 <sup>(iii)</sup>	27,688	24,581

(i) 短期投資包括國債逆回購產品，為高流動性債務證券，固定期限(自認購日期起計三個月內)及有可確定回報，且價值變動風險並不重大。

(ii) 於二零二二年十二月三十一日，若干銀行存款已作為若干合同的抵押品。

(iii) 於二零二二年十二月三十一日，存放於中國大陸的銀行及金融機構之結餘、存款和短期投資為人民幣21,156百萬元(二零二一年：人民幣20,897百萬元)。其資金匯出中國大陸受限於適用外匯管制法律法規。

## 20. 現金及現金等價物、銀行定期存款、已抵押存款及其他現金流量信息<sup>(續)</sup>

### (a) 現金及現金等價物、銀行定期存款及已抵押存款包括：(續)

於報告期末，所有結餘、存款及短期投資均存放於信譽良好的大型銀行和金融機構，無重大信貸風險。按存放銀行／金融機構的明細如下：

	二零二二年 人民幣百萬元	二零二一年 人民幣百萬元
國內四大銀行(及其附屬公司)	8,283	7,862
其他信譽良好的大型國內股份制商業銀行(及其附屬公司)	10,078	9,832
信譽良好的國內非銀行業金融機構	6,980	5,650
信譽卓著的大型外資銀行	2,347	1,237
	<b>27,688</b>	24,581

國內四大銀行包括中國工商銀行、中國農業銀行、中國銀行及中國建設銀行。

按貨幣明細如下：

	二零二二年 人民幣百萬元	二零二一年 人民幣百萬元
人民幣	19,636	16,931
美元	6,157	7,416
歐元	1,626	36
港幣	174	125
新加坡元	53	46
其他	42	27
	<b>27,688</b>	24,581

## 財務報表附註

(除另有註明者外，以人民幣列賬)

### 20. 現金及現金等價物、銀行定期存款、已抵押存款及其他現金流量信息 (續)

#### (b) 融資活動所產生負債的對賬：

下表列示本集團融資活動所產生負債變動之詳情，包括現金及非現金變動。融資活動所產生負債之過往及將來之現金流量均於本集團綜合現金流量表分類為融資活動現金流量。

	銀行貸款 人民幣百萬元	應付 票據款項 (融資性質) 人民幣百萬元	可換股債券 人民幣百萬元	中期票據 人民幣百萬元	租賃負債 人民幣百萬元	總計 人民幣百萬元
於二零二二年一月一日	4,218	1,000	6,942	1,013	5,145	18,318
<b>融資現金流量之變動：</b>						
取得新銀行貸款	2,805	-	-	-	-	2,805
償還銀行貸款	(4,208)	-	-	-	-	(4,208)
支付銀行貸款之利息支出	(33)	-	-	-	-	(33)
承兌匯票所得款項	-	1,500	-	-	-	1,500
承兌匯票償還款項	-	(1,500)	-	-	-	(1,500)
發行中期票據所得款項淨額	-	-	-	500	-	500
支付中期票據之利息支出	-	-	-	(40)	-	(40)
租賃負債所付款項	-	-	-	-	(3,138)	(3,138)
融資現金流量之變動總額	(1,436)	-	-	460	(3,138)	(4,114)
<b>其他變動：</b>						
因訂立新租賃合同導致的租賃負債增加	-	-	-	-	4,831	4,831
利息支出	64	16	84	46	303	513
COVID-19相關之所獲租金減免	-	-	-	-	(59)	(59)
外匯換算差異	113	-	186	-	-	299
其他	-	(16)	-	-	(277)	(293)
其他變動總額	177	-	270	46	4,798	5,291
於二零二二年十二月三十一日	2,959	1,000	7,212	1,519	6,805	19,495

## 20. 現金及現金等價物、銀行定期存款、已抵押存款及其他現金流量信息 (續)

### (b) 融資活動所產生負債的對賬：(續)

	銀行貸款 人民幣百萬元	應付 票據款項 (融資性質) 人民幣百萬元	可換股債券 人民幣百萬元	中期票據 人民幣百萬元	租賃負債 人民幣百萬元	總計 人民幣百萬元
於二零二一年一月一日	4,801	1,000	7,610	1,013	2,519	16,943
<b>融資現金流量之變動：</b>						
取得新銀行貸款	652	-	-	-	-	652
償還銀行貸款	(848)	-	-	-	-	(848)
支付銀行貸款之利息支出	(71)	-	-	-	-	(71)
支付中期票據之利息支出	-	-	-	(40)	-	(40)
承兌匯票所得款項	-	1,000	-	-	-	1,000
承兌匯票償還款項	-	(1,000)	-	-	-	(1,000)
租賃負債所付款項	-	-	-	-	(2,637)	(2,637)
融資現金流量之變動總額	(267)	-	-	(40)	(2,637)	(2,944)
<b>其他變動：</b>						
因訂立新租賃合同導致的租賃負債增加	-	-	-	-	5,249	5,249
利息支出	88	23	87	40	205	443
COVID-19相關之所獲租金減免	-	-	-	-	(18)	(18)
外匯換算差異	(404)	-	(755)	-	-	(1,159)
其他	-	(23)	-	-	(173)	(196)
其他變動總額	(316)	-	(668)	40	5,263	4,319
於二零二一年十二月三十一日	4,218	1,000	6,942	1,013	5,145	18,318

# 財務報表附註

(除另有註明者外，以人民幣列賬)

## 21. 借貸

	附註	二零二二年 人民幣百萬元	二零二一年 人民幣百萬元
<b>即期</b>			
銀行貸款	(a)	2,959	708
應付票據款項(融資性質)	(b)	1,000	1,000
可換股債券	(c)	7,212	-
中期票據	(d)	1,027	40
		<b>12,198</b>	1,748
<b>非即期</b>			
銀行貸款	(a)	-	3,510
可換股債券	(c)	-	6,942
中期票據	(d)	492	973
		<b>492</b>	11,425
<b>總額</b>		<b>12,690</b>	13,173

### (a) 銀行貸款

所有銀行貸款均為無抵押、以歐元或美元計價，及按經攤銷成本計量。

### (b) 應付票據款項(融資性質)

應付票據款項(融資性質)為承兌匯票、以人民幣計價，按經攤銷成本計量及於一年內支付。

## 21. 借貸<sup>(續)</sup>

### (c) 可換股債券

於二零二零年二月五日，本集團完成發行二零二五年二月五日到期的歐元10億元零息可換股債券。該可換股債券在新加坡證券交易所上市。

每份可換股債券持有人可選擇於二零二零年二月五日後41日當日或其後直至及包括二零二五年二月五日前10日之日期，轉換為本公司每股面值港幣0.10元的繳足普通股（「股份」）。予以發行的股份數目乃以將要換股之可換股債券本金金額（根據可換股債券的條款及條件事前約定的固定匯率（港幣8.6466 = 歐元1.00）轉換為港幣）除以換股日期的換股價釐定。於二零二二年十二月三十一日，假設可換股債券按該日適用換股價每股港幣101.90元獲悉數轉換，可換股債券可轉換成84,853,778股換股股份。

本集團須於可換股債券到期日（二零二五年二月五日）償付於此前未贖回、未轉換或購買及未註銷的可換股債券之未償還本金。根據可換股債券的條款及條件，於二零二三年二月五日（「可選認沽日」），每份可換股債券持有人有權根據該持有人的選擇（「認沽權」），要求本集團於可選認沽日按本金金額贖回該持有人之全部或僅部分可換股債券。因此，根據適用財務報告準則，於報告期末，可換股債券被視為於可選認沽日到期及被分類為流動性質。倘就原先發行可換股債券本金總額的90%或以上的轉換權已獲行使及／或購買（及相應註銷）及／或贖回，本集團有權於選擇贖回通知書指定的日期於任何時間（倘於相關選擇贖回通知書發出日期之前），向可換股債券持有人發出不少於30日但不超過60日之通知，按其本金金額隨時贖回全部而非部份債券。

初始確認時，可換股債券的負債部分按公允值計量，其公允值乃按本金付款額貼現計算（基於相似不可轉換工具的當前市場利率），所得款項的剩餘部分予以分配至換股權（作為權益部分）。與可換股債券發行相關的交易成本按所得款項分配比例分配至負債和權益部分。負債部分隨後使用實際利率法按經攤銷成本計量。

於報告期內，概無可換股債券轉換或贖回發生。

由於直至通知期完結，本集團（通過付款代理）未有收到任何有關認沽權的通知，概無可換股債券的持有人行使認沽權，亦無須根據可換股債券的條款及條件贖回可換股債券。可換股債券將於可選認沽日予以重分類為非流動性質。

### (d) 中期票據

中期票據為無抵押、以人民幣計價及按經攤銷成本計量。

於二零二二年七月，本集團完成發行綠色中期票據，總金額為人民幣5億元，票面年利率為2.80%（每年付息）。該等綠色中期票據於發行日三年後到期。綠色中期票據發行所得款項總額及淨額分別為人民幣5億元及約人民幣5億元。

## 財務報表附註

(除另有註明者外，以人民幣列賬)

### 22. 應付貿易賬款及其他流動負債

	二零二二年 人民幣百萬元	二零二一年 人民幣百萬元
應付貿易賬款	2,750	3,146
其他流動負債：		
退款負債 <sup>(i)</sup>	166	176
合同負債 <sup>(ii)及(iii)</sup>	993	959
應付建築工程款項	402	256
應付增值稅金額及應付其他稅項	629	731
預提費用	2,384	2,402
應支付予本公司股東之股息	-	669
其他	1,571	1,737
	6,145	6,930

(i) 本集團就已收取或應收取的代價，根據預期不會獲得的部分確認退款負債。本集團亦確認與退款有關的其他資產(見附註19)，參照有關產品的原賬面值計量。由於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不重大。

(ii) 於報告期內確認於報告期初計入合同負債餘額的收益為人民幣791百萬元(二零二一年：人民幣876百萬元)。

(iii) 當本集團尚未確認相關收益前就客戶支付的對價或客戶按照合約約定應當支付的對價已到期，予以確認一項合同負債。

預期所有應付貿易賬款及其他應付款項將於一年內支付或被確認為收入或需按要求即時支付。

應付貿易賬款按發票日期之賬齡分析如下：

	二零二二年 人民幣百萬元	二零二一年 人民幣百萬元
三個月內	2,707	3,131
三個月至六個月	28	3
六個月以上	15	12
	2,750	3,146

## 23. 僱員退休福利

### 定額供款退休計劃

現時本集團的各中國大陸附屬公司參與由中國當地省市政府機關籌辦的定額供款退休福利計劃(「該等計劃」)，據此，本集團須按合資格僱員薪金的適用比率向該等計劃作出供款。地方政府機關就應付退休僱員的全部退休金承擔責任。

本集團亦已根據香港《強制性公積金計劃條例》為其受香港《僱傭條例》所管轄下的僱員設立強制性公積金計劃(「強積金計劃」)。強積金計劃為定額供款退休計劃，由獨立信託人管理。強積金計劃規定僱主及僱員各自按僱員相關收入的5%向該計劃作出供款，以每月相關收入港幣30,000元為上限。向計劃支付的供款即時歸屬。

除上述供款外，本集團並無其他的重大退休金福利付款責任。

## 24. 權益結算股份支付交易

### (a) 購股權計劃

根據本公司股東於二零一七年四月六日股東週年大會通過的一項決議案，本公司採納一項購股權計劃(「2017年購股權計劃」)。2017年購股權計劃由二零一七年四月六日採納計劃當日起計十年內有效。

2017年購股權計劃旨在使本公司能鼓勵合資格人士(按2017年購股權計劃所定義)日後對本集團作出更大貢獻及／或就其過去的貢獻作出獎勵，以吸引和保留該等重要及／或其貢獻或將對本集團的表現、增長及成功有利的合資格人士或者與其保持持續關係，另外就行政人員而言(按2017年購股權計劃所定義)，使本集團吸引及保留經驗豐富且具才能的人士及／或就其過往貢獻作出獎勵。

自採納計劃後概無根據2017年購股權計劃授予購股權。於本財政年度內，根據2017年購股權計劃，概無購股權被授出、行使、失效或取消。於二零二二年十二月三十一日，根據2017年購股權計劃，概無尚未行使之購股權。

### (b) 股份獎勵計劃

本公司於二零一八年十月十九日採納一項股份獎勵計劃(「2018年股份獎勵計劃」)，本集團僱員有權參與，計劃自採納日期起生效，有效期為十年。2018年股份獎勵計劃的具體目標為(i)肯定若干僱員作出之貢獻，及提供激勵以保留他們，從而促進本集團之持續經營及發展；及(ii)為本集團之進一步發展吸納適當人員。

根據2018年股份獎勵計劃，本公司就管理計劃而委任的專業受託人(獨立於本公司及與本公司概無關連)可動用本集團提供的現金，於公開市場購入或認購(視情況而定)本公司股份，並以信託方式為相關獲選僱員持有，直至該等股份按照計劃的規定歸屬予相關獲選僱員為止。

除非董事會另有決定及授予函中指明，否則本集團及／或承授人須達成授予函中列明的表現條件，方可歸屬獎勵股份。

# 財務報表附註

(除另有註明者外，以人民幣列賬)

## 24. 權益結算股份支付交易<sup>(續)</sup>

### (b) 股份獎勵計劃<sup>(續)</sup>

已授出的獎勵股份之條款及條件如下：

	獎勵股份數目 千股	歸屬條件
已授予董事的獎勵股份：		
— 於二零一九年十一月五日	1,000	自授出日起0.5年至4.5年
已授予僱員的獎勵股份：		
— 於二零一九年十一月五日	10,170	自授出日起0.5年至4.5年
— 於二零二零年十一月二日	890	自授出日起0.5年至4.5年
— 於二零二一年十一月一日	849	自授出日起0.5年至4.5年
— 於二零二二年四月四日	10,295	自授出日起3年至5年
— 於二零二二年十一月一日	226	自授出日起0.5年至4.5年
<b>獎勵股份總數</b>	<b>23,430</b>	

於二零二二年四月四日及二零二二年十一月一日每股已授出的獎勵股份之公允值分別為98.50港元和73.40港元。公允值是根據相應授出日期本公司股份的市場價格計量。預計股息未納入公允值的計量。

報告期內，2018年股份獎勵計劃受託人並無於公開市場購入本公司普通股(二零二一年：無)。

報告期內，為按照2018年股份獎勵計劃授出獎勵股份，本公司向2018年股份獎勵計劃受託人按面值配發及發行10,294,500股普通股(二零二一年：無)。上述配發及發行新股份並不涉及募集新資金。

報告期內，1,879,816股獎勵股份(二零二一年：1,983,416股)總額人民幣105百萬元(二零二一年：人民幣110百萬元)已歸屬，導致人民幣138百萬元(二零二一年：人民幣140百萬元)從股份支付薪酬儲備轉出，餘下的人民幣33百萬元(二零二一年：人民幣30百萬元)計入股本溢價。1,644,865股獎勵股份於報告期內失效(二零二一年：464,584股)。

於二零二二年十二月，本公司與若干承授人訂立補充協定，以修改原授予通知下的歸屬時間表和若干非市場表現條件。該條款及條件的修訂並沒有導致任何相關獎勵股份的公允值有所增加。

於二零二二年十二月三十一日，根據2018年股份獎勵計劃，已授出尚未歸屬(須滿足特定歸屬條件)的獎勵股份總數為14,154,899股(二零二一年：7,158,835股)。

## 25. 綜合財務狀況表內稅項

### (a) 綜合財務狀況表內即期應付稅項

綜合財務狀況表內即期應付稅項為中國企業所得稅撥備人民幣2,162百萬元(二零二一年：人民幣1,811百萬元)及其他稅收管轄區所得稅撥備人民幣7百萬元(二零二一年：人民幣5百萬元)。

### (b) 已確認遞延稅項資產及負債

#### (i) 遞延稅項資產及負債的各組成部分變動

於綜合財務狀況表確認的遞延稅項(資產)/負債的組成部分及於報告期內變動如下：

遞延稅項來自：	其他		預提費用	其他		總額
	股息扣繳稅	遞延稅負債		遞延稅資產	遞延稅資產	
	人民幣百萬元	人民幣百萬元	人民幣百萬元	人民幣百萬元	人民幣百萬元	人民幣百萬元
於二零二一年一月一日	492	35	(378)	(582)		(433)
扣除/(計入)損益(附註5(a))	315	29	53	(146)		251
於股息派發時解除(附註5(a)(iii))	(216)	-	-	-		(216)
於二零二一年十二月三十一日及 二零二二年一月一日	<b>591</b>	<b>64</b>	<b>(325)</b>	<b>(728)</b>		<b>(398)</b>
扣除/(計入)損益(附註5(a))	<b>331</b>	<b>(34)</b>	<b>15</b>	<b>(340)</b>		<b>(28)</b>
於股息派發時解除(附註5(a)(iii))	<b>(261)</b>	-	-	-		<b>(261)</b>
於二零二二年十二月三十一日	<b>661</b>	<b>30</b>	<b>(310)</b>	<b>(1,068)</b>		<b>(687)</b>

#### (ii) 綜合財務狀況表對賬

	二零二二年 人民幣百萬元	二零二一年 人民幣百萬元
於綜合財務狀況表確認之金額：		
— 遞延稅項資產	<b>(1,378)</b>	(1,053)
— 遞延稅項負債	<b>691</b>	655
	<b>(687)</b>	(398)

# 財務報表附註

(除另有註明者外，以人民幣列賬)

## 25. 綜合財務狀況表內稅項<sup>(續)</sup>

### (c) 未確認遞延稅項資產

於二零二二年十二月三十一日，本集團若干附屬公司並未就可帶後的累計稅務虧損人民幣910百萬元(二零二一年：人民幣704百萬元)確認為遞延稅項資產，其中人民幣596百萬元(二零二一年：人民幣427百萬元)按現行稅務法例於五年內期限屆滿。該等未有確認相關累計稅務虧損為遞延稅項資產是因為在相關稅收管轄區及實體下獲得能抵扣虧損的未來應課稅溢利的可能性不大。

### (d) 未確認遞延稅項負債

於二零二二年十二月三十一日，有關本集團若干在中國大陸的附屬公司的未分配利潤之暫時差額為人民幣12,257百萬元(二零二一年：人民幣9,747百萬元)。由於本公司控制此等在中國大陸的附屬公司的股息政策，並且本公司已確定於可見的將來其溢利將不會被此等中國大陸的附屬公司分配，故未有確認於分配此等留存溢利時須要繳納的扣繳稅款共人民幣613百萬元(二零二一年：人民幣487百萬元)為遞延稅項負債。

## 26. 股本

	票面值 港幣元	股份數目 千	普通股面值 港幣百萬元
法定股本：			
普通股			
於二零二一年及二零二二年十二月三十一日	0.10	5,000,000	500

本公司已發行股本變動如下：

	票面值 港幣元	股份數目 千	普通股面值	
			港幣百萬元	人民幣百萬元
已發行及繳足：				
於二零二一年一月一日、二零二一年十二月三十一日及 二零二二年一月一日	0.10	2,703,329	270	261
就股份獎勵計劃配發及發行之股份(附註24(b))	0.10	10,295	1	1
於二零二二年十二月三十一日	0.10	2,713,624	271	262

普通股持有人有權獲取不時宣派的股息，並於公司股東大會上，按每股股份享有一票的投票權。所有普通股於本公司剩餘資產中享有均等的權益。

## 27. 儲備

### 本集團

		股份獎勵 計劃下持有 的股份 人民幣百萬元 附註	股本溢價 人民幣百萬元 附註27(a)	資本儲備 人民幣百萬元 附註27(b)	法定儲備 人民幣百萬元 附註27(c)	公允儲備 (不可轉回) 人民幣百萬元 附註27(d)	匯兌儲備 人民幣百萬元 附註27(e)	股份支付 薪酬儲備 人民幣百萬元 附註27(f)	可換股債券 相關儲備 人民幣百萬元	分佔合營公司 儲備 人民幣百萬元	留存溢利 人民幣百萬元	儲備總額 人民幣百萬元
於二零二一年一月一日的餘額		(797)	4,618	176	1,561	25	(394)	267	463	(352)	18,185	23,752
<b>截至二零二一年止權益變動：</b>												
一年內溢利		-	-	-	-	-	-	-	-	-	7,720	7,720
一年內其他全面收益/(虧損)		-	-	-	-	22	(341)	-	-	377	-	58
年內全面收益總額		-	-	-	-	22	(341)	-	-	377	7,720	7,778
已批准之過往年度股息	28(b)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(1,054)	(1,054)
已宣派之本年度股息	28(a)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(2,026)	(2,026)
權益結算股份支付交易	27(f)	-	-	-	-	-	-	168	-	-	-	168
股份獎勵計劃獎勵股份歸屬	24(b)	110	30	-	-	-	-	(140)	-	-	-	-
分佔合營公司其他儲備	16	-	-	-	-	-	-	-	-	44	-	44
轉撥至法定儲備	27(c)	-	-	-	162	-	-	-	-	-	(162)	-
於二零二一年十二月三十一日及 二零二二年一月一日的餘額		(687)	4,648	176	1,723	47	(735)	295	463	69	22,663	28,662
<b>截至二零二二年止權益變動：</b>												
一年內溢利		-	-	-	-	-	-	-	-	-	7,590	7,590
一年內其他全面收益/(虧損)		-	-	-	-	(63)	741	-	-	14	-	692
年內全面收益總額		-	-	-	-	(63)	741	-	-	14	7,590	8,282
已批准之過往年度股息	28(b)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(1,578)	(1,578)
已宣派之本年度股息	28(a)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(1,508)	(1,508)
就股份獎勵計劃配發及發行之股份	24(b)	(1)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(1)
權益結算股份支付交易	27(f)	-	-	-	-	-	-	250	-	-	-	250
股份獎勵計劃獎勵股份歸屬	24(b)	105	33	-	-	-	-	(138)	-	-	-	-
分佔合營公司其他儲備	16	-	-	-	-	-	-	-	-	31	-	31
轉撥至法定儲備	27(c)	-	-	-	204	-	-	-	-	-	(204)	-
於二零二二年十二月三十一日的餘額		(583)	4,681	176	1,927	(16)	6	407	463	114	26,963	34,138

# 財務報表附註

(除另有註明者外，以人民幣列賬)

## 27. 儲備 (續)

### 本公司

		股份獎勵 計劃下持有 的股份 人民幣百萬元	股本溢價 人民幣百萬元	匯兌儲備 人民幣百萬元	股份支付 薪酬儲備 人民幣百萬元	可換股債券 相關儲備 人民幣百萬元	留存溢利 人民幣百萬元	儲備總額 人民幣百萬元
	附註	附註24(b)	附註27(a)	附註27(e)	附註27(f)			
於二零二一年一月一日的餘額		(797)	4,618	(945)	267	463	5,640	9,246
<b>截至二零二一年止權益變動：</b>								
一年內溢利		-	-	-	-	-	8,713	8,713
一年內其他全面虧損		-	-	(229)	-	-	-	(229)
年內全面收益總額		-	-	(229)	-	-	8,713	8,484
已批准之過往年度股息	28(b)	-	-	-	-	-	(1,054)	(1,054)
已宣派之本年度股息	28(a)	-	-	-	-	-	(2,026)	(2,026)
權益結算股份支付交易	27(f)	-	-	-	168	-	-	168
股份獎勵計劃獎勵股份歸屬	24(b)	110	30	-	(140)	-	-	-
於二零二一年十二月三十一日及 二零二二年一月一日的餘額		(687)	4,648	(1,174)	295	463	11,273	14,818
<b>截至二零二二年止權益變動：</b>								
一年內溢利		-	-	-	-	-	5,538	5,538
一年內其他全面收益		-	-	1,250	-	-	-	1,250
年內全面收益總額		-	-	1,250	-	-	5,538	6,788
已批准之過往年度股息	28(b)	-	-	-	-	-	(1,578)	(1,578)
已宣派之本年度股息	28(a)	-	-	-	-	-	(1,508)	(1,508)
就股份獎勵計劃配發及發行之股份	24(b)	(1)	-	-	-	-	-	(1)
權益結算股份支付交易	27(f)	-	-	-	250	-	-	250
股份獎勵計劃獎勵股份歸屬	24(b)	105	33	-	(138)	-	-	-
於二零二二年十二月三十一日的餘額		(583)	4,681	76	407	463	13,725	18,769

## 27. 儲備 (續)

### (a) 股本溢價及可分派儲備

根據開曼群島公司法，本公司的股本溢價賬可供分派或派發股息給股東，惟緊隨分派或派息當日，本公司能於正常運作下支付到期債務。

於二零二二年十二月三十一日，本公司的可分派儲備(包括股本溢價及留存溢利)總額為港幣20,624百萬元(二零二一年：港幣17,909百萬元)。

### (b) 資本儲備

根據本公司於香港聯交所主板上市前的集團重組方案，安踏實業集團有限公司(「安踏實業」)與本公司的控股股東訂立轉讓契據，據此控股股東給予安踏投資有限公司(前稱安大國際投資有限公司)的墊款合共港幣144百萬元(相等於人民幣141百萬元)以代價港幣1.0元轉讓予安踏實業。債項轉讓已於二零零七年度反映為控股股東墊款減少及資本儲備相應增加。

於二零一七年七月二十六日，Full Prospect Sports Limited(「Full Prospect」)(本集團附屬公司)的非控股股東根據Full Prospect的公司章程要求將其持有的所有Full Prospect的B類股轉換為普通股。因此，與B類股相關的長期應付非控股權益款項被終止確認，終止確認已相應反映為資本儲備的增加(為人民幣35百萬元)及非控股權益的增加。

### (c) 法定儲備

根據中國適用法規，中國大陸附屬公司須把其稅後溢利(抵銷以前年度之虧損後)的10%撥至法定儲備，直至此等儲備達到註冊資本的50%為止。有關款項必須於向股東分派股息前轉撥至儲備。法定儲備經有關當局許可後可用作抵銷該附屬公司的累積虧損或用作增加其已繳足資本，惟經使用後之餘額不得少於其註冊資本的25%。

### (d) 公允值儲備(不可轉回)

公允值儲備(不可轉回)包括報告期末持有的按《國際財務報告準則》/《香港財務報告準則》第9號「金融工具」指定為FVOCI的權益工具的公允值累計變動淨額。

### (e) 匯兌儲備

匯兌儲備包括換算中國大陸以外業務的財務報表所產生的所有匯兌差額。

### (f) 股份支付薪酬儲備

股份支付薪酬儲備代表已授予若干本公司董事及本集團僱員之可予行使購股權及獎勵股份的員工服務公允值。

# 財務報表附註

(除另有註明者外，以人民幣列賬)

## 27. 儲備(續)

### (g) 資金管理

本集團的主要資金管理目的，為保障本集團能持續營運，以繼續為股東提供回報並為其他權益持有人帶來利益，同時維持最佳的資本結構以減低資金成本。

本集團積極及定期因應經濟條件的變化，審視和管理資本結構而達致一個穩定的資金狀況。資金總額為綜合財務狀況表中的本公司股東應佔權益總值。

本公司及其任何附屬公司並不受外來資金規定的限制。

## 28. 股息

### (a) 本財政年度應支付予本公司股東之股息

	二零二二年 人民幣百萬元	二零二一年 人民幣百萬元
已宣派及派付之中期股息，每股普通股港幣62分 (二零二一年：每股普通股港幣60分)	1,508	1,357
已宣派及派付之截至二零二一年十二月三十一日止年度 特別中期股息，每股普通股港幣30分	-	666
於報告期末後建議之末期股息，每股普通股港幣72分 (二零二一年：每股普通股港幣68分)	1,712	1,578
	<b>3,220</b>	3,601

報告期末後建議派發之末期股息於報告期末並未確認為負債。

### (b) 屬過往財政年度之應派付予本公司股東之股息

	二零二二年 人民幣百萬元	二零二一年 人民幣百萬元
於過往財政年度獲批准並於本財政年度支付之截至二零二一年十二月三十一日止年度 特別中期股息，每股普通股港幣30分(二零二零年：無)	666	-
於本財政年度獲批准及支付之截至二零二一年十二月三十一日止年度末期股息， 每股普通股港幣68分(二零二零年：每股普通股港幣47分)	1,578	1,054
總額	<b>2,244</b>	1,054

## 29. 金融風險管理及公允值

本集團的日常業務過程會產生信貸、流動性、利率及外匯風險。本集團所面對之風險及本集團用以管理該等風險的財務風險管理政策及慣例如下：

### (a) 信貸風險

信貸風險指交易對手未履行其合約責任而導致本集團產生財務虧損的風險。本集團的信貸風險主要來自應收貿易賬款。

本集團承擔來自於按經攤銷成本計量之上市或非上市債務證券、已抵押存款、銀行存款及現金和現金等價物之信貸風險有限，因為交易對手為信譽良好的大型銀行及金融機構或中國政府，本集團認為其存有低信貸風險。由於所有租賃合同均與無重大信貸風險的業主訂立，因此本集團認為其來自於可退還租賃按金之信貸風險為低。

除附註16所載本集團提供與合營公司有關的財務擔保外，各項金融資產的信貸風險最大敞口為其於綜合財務狀況表之賬面值。本集團並無提供任何其他擔保致使本集團須承擔信貸風險。

在應收貿易賬款方面，本集團已制定信貸風險管理政策，對所有要求超過若干金額信貸的債務人進行個別信貸評估。該等評估主要針對債務人過往的到期付款記錄及當前支付能力，並考慮債務人的特定信息及債務人營運所在經濟環境的有關信息。本集團一般不會要求債務人提供抵押。

本集團所面對的應收貿易賬款之信貸風險，主要受各債務人之個別特性所影響，而並非來自債務人所經營之行業或所在之國家，因此高度集中之信貸風險主要產生於當本集團面對個別債務人之重大風險之時。於報告期末，應收貿易賬款總額中分別有5%(二零二一年：3%)屬本集團最大債務人，以及9%(二零二一年：8%)屬本集團五大債務人。

本集團的應收貿易賬款的虧損撥備以相當於整個存續期的預期信貸虧損的金額計量，其乃按撥備矩陣計算。由於本集團的過往信貸虧損經驗並未表明不同債務人分部會有重大不同虧損模式，基於逾期狀態的虧損撥備不再於本集團不同債務人基礎之間進一步區分。

# 財務報表附註

(除另有註明者外，以人民幣列賬)

## 29. 金融風險管理及公允值 (續)

### (a) 信貸風險 (續)

下表載列本集團就應收貿易賬款的信貸風險及預期信貸虧損之信息：

	預期損失率	二零二二年				總虧損撥備 人民幣百萬元
		不包括特定 債務人的 賬面原值 人民幣百萬元	不包括特定 債務人的 虧損撥備 人民幣百萬元	特定債務人 的賬面原值 人民幣百萬元	特定債務人 的虧損撥備 人民幣百萬元	
即期	0.31%	2,975	(9)	-	-	(9)
逾期少於3個月	46.85%	16	(8)	-	-	(8)
逾期3個月以上	50.00%	8	(4)	-	-	(4)
		2,999	(21)	-	-	(21)

	預期損失率	二零二一年				總虧損撥備 人民幣百萬元
		不包括特定 債務人的 賬面原值 人民幣百萬元	不包括特定 債務人的 虧損撥備 人民幣百萬元	特定債務人 的賬面原值 人民幣百萬元	特定債務人 的虧損撥備 人民幣百萬元	
即期	0.32%	3,278	(10)	-	-	(10)
逾期少於3個月	9.39%	17	(2)	-	-	(2)
逾期3個月以上	50.00%	26	(13)	-	-	(13)
		3,321	(25)	-	-	(25)

本集團根據其過往年度信貸虧損經驗(但對債務人特定因素進行調整)及於應收款項預期年限的報告期末對目前及未來整體經濟情況的評估，對預期虧損率進行持續評估。

### (b) 流動性風險

本集團之政策為積極及定期監察流動資金需求及借款契諾遵守情況，並確保本集團維持足夠之現金儲備及短期現金盈餘投資以及從主要金融機構取得充足之承諾貸款額，以應付其短期及長期流動資金需求。

## 29. 金融風險管理及公允值(續)

### (b) 流動性風險(續)

下表詳述本集團於報告期末非衍生金融負債餘下的約定到期詳情，以按合約未貼現現金流(包括按合約利率或(如屬浮息)根據報告期末即期利率計算的利息款項)和本集團約定的最早付款日為基準：

	按合約未貼現現金流出					於綜合 財務狀況表 的賬面值 人民幣百萬元
	1年內或 按要求 人民幣百萬元	多於1年 但少於2年 人民幣百萬元	多於2年 但少於5年 人民幣百萬元	多於5年 人民幣百萬元	總計 人民幣百萬元	
<b>於二零二二年十二月三十一日</b>						
<b>非衍生金融負債：</b>						
銀行貸款	2,959	-	-	-	2,959	2,959
應付票據款項(融資性質)	1,000	-	-	-	1,000	1,000
可換股債券(附註)	7,396	-	-	-	7,396	7,212
中期票據	1,054	14	514	-	1,582	1,519
應付貿易賬款	2,750	-	-	-	2,750	2,750
其他應付款項	5,979	-	-	-	5,979	5,979
應付非控股權益款項	53	28	-	-	81	81
租賃負債	3,105	1,869	1,890	562	7,426	6,805
應付關連人士款項	25	-	-	-	25	25
	<b>24,321</b>	<b>1,911</b>	<b>2,404</b>	<b>562</b>	<b>29,198</b>	<b>28,330</b>
<b>於二零二一年十二月三十一日</b>						
<b>非衍生金融負債：</b>						
銀行貸款	710	64	3,634	-	4,408	4,218
應付票據款項(融資性質)	1,000	-	-	-	1,000	1,000
可換股債券(附註)	-	7,205	-	-	7,205	6,942
中期票據	40	1,040	-	-	1,080	1,013
應付貿易賬款	3,146	-	-	-	3,146	3,146
其他應付款項	6,754	-	-	-	6,754	6,754
應付非控股權益款項	39	48	26	-	113	113
租賃負債	2,401	1,496	1,403	347	5,647	5,145
應付關連人士款項	27	-	-	-	27	27
	<b>14,117</b>	<b>9,853</b>	<b>5,063</b>	<b>347</b>	<b>29,380</b>	<b>28,358</b>

附註：如附註21(c)所述，每份可換股債券持有人有權要求本集團於二零二三年二月五日按可換股債券之本金金額贖回該持有人之全部或僅部分可換股債券。因此，於本報告期末，通過行使持有人認估權利因贖回可換股債券而產生的按合約未貼現現金流出為1年內。

# 財務報表附註

(除另有註明者外，以人民幣列賬)

## 29. 金融風險管理及公允值 (續)

### (c) 利率風險

利率風險是指金融工具的公允值或未來現金流量因市場利率變動而波動的風險。本集團的利率風險主要來自若干浮息銀行貸款。本集團所有的銀行存款和其他借貸都是定息工具及不會對市場利率變化作出敏感反應，惟到期時的重新定價風險除外。

本集團積極及定期監控利率波動以確保風險淨額保持在可接受水平。

#### 利率概況

下表詳述於報告期末本集團銀行貸款的利率概況：

	二零二二年		二零二一年	
	實際利率	人民幣百萬元	實際利率	人民幣百萬元
定息比例：				
銀行貸款	0.01%–0.02%	2,959	0.47%	644
浮息比例：				
銀行貸款		–	EURIBOR +1.75%	3,574
總額		2,959		4,218
定息比例佔銀行貸款總值之比率		100%		15%

## 29. 金融風險管理及公允值 (續)

### (d) 外匯風險

本集團的外匯風險主要來自以外幣計價之合同責任、銀行存款及借貸，即與營運相關交易之功能貨幣以外的貨幣。

本集團積極及定期監控匯率波動以確保風險淨額維持在可接受水平。

#### (i) 面對的外匯風險

下表詳列本集團於報告期末源於以相關實體之功能貨幣以外的貨幣計值的已確認資產或負債的重大外匯風險。就呈列用途，面對外匯風險的金額以人民幣列示，並按報告期末即期匯率換算。因換算海外業務的財務報表為本集團的列賬貨幣而產生之匯兌差額並不包括在下表。

	面對的外匯風險 (以人民幣列示)							
	二零二二年				二零二一年			
	人民幣 人民幣百萬元	港幣 人民幣百萬元	美元 人民幣百萬元	歐元 人民幣百萬元	人民幣 人民幣百萬元	港幣 人民幣百萬元	美元 人民幣百萬元	歐元 人民幣百萬元
現金及現金等價物	690	17	63	137	475	11	114	29
應收貿易賬款	-	-	11	-	2	1	6	-
其他應收款項	-	7	26	-	-	7	14	7
應收集團公司款項	2,160	347	15	-	2,466	1,024	25	-
中期票據	(1,519)	-	-	-	(1,013)	-	-	-
應付貿易賬款	-	-	(135)	-	-	-	(88)	(1)
其他應付款項	-	(5)	(273)	(1)	-	(6)	(254)	(2)
應付集團公司款項	(40)	(48)	(78)	(2)	(39)	(73)	(74)	-
<b>外匯風險淨額</b>	<b>1,291</b>	<b>318</b>	<b>(371)</b>	<b>134</b>	<b>1,891</b>	<b>964</b>	<b>(257)</b>	<b>33</b>

# 財務報表附註

(除另有註明者外，以人民幣列賬)

## 29. 金融風險管理及公允值(續)

### (d) 外匯風險(續)

#### (ii) 敏感度分析

下表列明在假設所有其他風險變量不變的情況底下，集團面對重大外匯風險之外匯匯率如在報告期末出現變動，對本集團除稅後溢利(及留存溢利)和綜合股東權益其他組成部份的即時變動。

	二零二二年			二零二一年		
	增加/(減少) 匯率百分比	對除稅後 溢利和留存 溢利的影響 人民幣百萬元	對權益 其他組成 部份的影響 人民幣百萬元	增加/(減少) 匯率百分比	對除稅後 溢利和留存 溢利的影響 人民幣百萬元	對權益 其他組成 部份的影響 人民幣百萬元
人民幣	5 (5)	64 (64)	(64) 64	5 (5)	95 (95)	(95) 95
港幣	5 (5)	13 (13)	(10) 10	5 (5)	47 (47)	(73) 73
美元	5 (5)	(15) 15	370 (370)	5 (5)	(10) 10	401 (401)
歐元	5 (5)	7 (7)	(434) 434	5 (5)	2 (2)	(308) 308

上表所列示分析之結果代表對本集團下各實體按各種功能貨幣計算並按報告期末之匯率換算為人民幣以供呈列之用的除稅後溢利(及留存溢利)及綜合股東權益其他組成部份之即時影響總額。

敏感度分析乃假設匯率變動應用於重新計量本集團於報告期末持有面對外匯風險的金融工具，包括本集團內部公司間應付款項及應收款項，該等款項以借方或貸方的功能貨幣外的貨幣計價。該分析乃以二零二一年之同一基礎進行。

## 29. 金融風險管理及公允值<sup>(續)</sup>

### (e) 公允值計量

#### (i) 按公允值計量的金融資產及負債

##### 公允值層級

下表載列根據《國際財務報告準則》／《香港財務報告準則》第13號「公允值計量」，定期於報告期末計量本集團金融工具之公允值，並分類為三個公允值級別。公允值計量之級別乃參考按估值方法所輸入數據的可觀察性及重要性而釐定：

- 第一級別估值：公允值計量只採用第一級別輸入數據，即於計量日期之同一資產或負債在活躍市場取得的未經調整報價。
- 第二級別估值：公允值計量採用第二級別輸入數據，即並未能達到第一級別的可觀察輸入數據及並未採用重大的不可觀察輸入數據。不可觀察輸入數據為沒有市場數據之參數。
- 第三級別估值：公允值計量採用重大的不可觀察輸入數據。

	於二零二二年十二月三十一日			
	公允值計量分類至			
	總計	第一級別	第二級別	第三級別
	人民幣百萬元	人民幣百萬元	人民幣百萬元	人民幣百萬元
<b>經常性公允值計量</b>				
<b>金融資產：</b>				
權益工具：				
– 非上市權益投資	87	–	–	87
– 上市永續債券	978	978	–	–

	於二零二一年十二月三十一日			
	公允值計量分類至			
	總計	第一級別	第二級別	第三級別
	人民幣百萬元	人民幣百萬元	人民幣百萬元	人民幣百萬元
<b>經常性公允值計量</b>				
<b>金融資產：</b>				
權益工具：				
– 非上市權益投資	65	–	–	65
– 上市永續債券	657	657	–	–

於截至二零二二年十二月三十一日止年度及截至二零二一年十二月三十一日止年度，沒有第一級別與第二級別項目之間轉移，或轉入或轉出第三級別。本集團的政策是在轉移發生後的報告期末，確認公允值級別之間轉移。

# 財務報表附註

(除另有註明者外，以人民幣列賬)

## 29. 金融風險管理及公允值(續)

### (e) 公允值計量(續)

#### (i) 按公允值計量的金融資產及負債(續)

##### 第三級別公允值計量之信息

非上市權益投資的公允值乃採用經調整的資產淨價值法釐定，其不可觀察輸入數據為資產淨值。相關公允值計量與資產淨值成正比。

#### (ii) 非按公允值列示的金融資產及負債之公允值

於二零二二年十二月三十一日及二零二一年十二月三十一日，所有按經攤銷成本列示的金融資產及負債之賬面值與其公允值並無重大差別。

## 30. 資本承擔

於二零二二年十二月三十一日並未於財務報表作出撥備的未履行資本承擔如下：

	二零二二年 人民幣百萬元	二零二一年 人民幣百萬元
<b>已訂約</b>		
—物業、廠房及設備	1,769	2,545
—無形資產	158	52
	1,927	2,597
<b>已獲授權但未訂約</b>		
—物業、廠房及設備	240	389
—無形資產	95	129
	335	518
	2,262	3,115

## 31. 重大關連人士交易

### (a) 與關連人士交易

	二零二二年 人民幣百萬元	二零二一年 人民幣百萬元
<b>經常性交易</b>		
採購原材料		
— 泉州安大包裝有限公司(「泉州安大」)及其他關連實體	-	107
— 丁世忠先生、丁世家先生、賴世賢先生及王文默先生(及其聯繫人)	101	-
服務費		
— 丁世家先生(及其聯繫人)	-	20
— 丁世忠先生、丁世家先生、賴世賢先生及王文默先生(及其聯繫人)	24	-
<b>非經常性交易</b>		
購入土地使用權和在建廠房		
— 福建安踏投資有限公司	-	72

上述經常性關連人士交易為本集團的日常業務，按一般商業條款或更佳條款進行，及屬公平合理。

上述關連人士經常性交易同時歸入上市規則第十四A章項下持續關連交易及關連交易的定義。本公司已遵守上市規則第十四A章的規定。

### (b) 與關連人士結餘

	二零二二年 人民幣百萬元	二零二一年 人民幣百萬元
<b>應付關連人士款項</b>		
貿易結餘		
— 泉州安大及其他關連實體	-	22
— 丁世忠先生、丁世家先生、賴世賢先生及王文默先生(及其聯繫人)	18	-
其他結餘		
— 丁世家先生(及其聯繫人)	-	5
— 丁世忠先生、丁世家先生、賴世賢先生及王文默先生(及其聯繫人)	7	-
	25	27

應付關連人士款項為無抵押、免息，且預期於一年內支付。

# 財務報表附註

(除另有註明者外，以人民幣列賬)

## 31. 重大關連人士交易<sup>(續)</sup>

### (c) 主要管理層人員酬金

本集團主要管理層人員的酬金(包括已付於本公司執行董事的金額)載述如下：

	二零二二年 人民幣百萬元	二零二一年 人民幣百萬元
短期僱員福利	24	23
權益結算股份支付交易	12	18
	36	41

酬金總額已包括於「員工成本」(見附註4(a))。

## 32. 重大會計估計及判斷

在審閱財務報表時需要考慮重大會計政策的選用、影響會計政策應用範圍的判斷及其他不確定因素，以及所呈報業績受情況及假設變動所影響之敏感度。本集團相信下列重大會計政策涉及在編製財務報表時所採用的最重要估計及判斷。會計估計及判斷會持續予以評估，並以經驗及其他因素(包括在某些情況下對未來事件的合理預計)為依據。

### (a) 減值

當情況顯示一項資產的賬面淨值可能無法收回，該項資產便可能被視為已減值。本集團會就資產的賬面值定期作出審閱，以評估可收回值是否已下跌至低於賬面值。當發生事項或情況變化顯示已入賬的賬面值可能無法收回，該等資產便會進行減值測試。倘若出現這種減值情況，賬面值便會調低至可收回值。

可收回值是以公平值減處置成本與使用價值兩者中較高者計算。在釐定使用價值時，資產所產生的預期現金流量會貼現至其現值，因而須要對銷售量、銷售收益及經營成本作出重要判斷。本集團使用一切可得信息釐定可收回值的合理近似金額，包括根據對銷售量、銷售收益及經營成本的合理和可支援的假設和預測進行估計。

### (b) 存貨的可變現淨值

存貨的可變現淨值乃按其於日常業務過程中的估計售價，減估計完成的成本及銷售費用。該等估計乃基於目前市場狀況及過往銷售同類產品之經驗。但該等估計可能會因為客戶喜好的改變及競爭對手為應對嚴峻行業形勢而採取的行動出現重大變化。管理層於各報告期末重新評估該等估計。

### **33.更新的國際財務報告準則／香港財務報告準則**

國際會計準則委員會及香港會計師公會已頒佈多項《國際財務報告準則》／《香港財務報告準則》之修訂，於本集團本會計期間首次生效。概無於本集團本會計期間首次生效的《國際財務報告準則》／《香港財務報告準則》之變化，對本集團於本財務報表中所編製或列報的業績及財務狀況存有重大影響。

### **34.非調整報告期後事項**

本公司董事會已於報告期末後建議派發末期股息每股港幣72分，詳情已於附註28內披露。

### **35.有關截至二零二二年十二月三十一日止會計年度已頒佈但尚未生效之修訂、新準則及詮釋之可能影響**

截至本財務報表刊發日期，國際會計準則委員會及香港會計師公會已頒佈多項修訂及一項新準則。該等修訂及新準則於截至二零二二年十二月三十一日止年度尚未生效及並未於本財務報表被採納。

本集團正在評估該等變化對初始應用期間的預期影響。目前，本集團得出之結論為初始採納該等變化不太可能對本集團之綜合財務報表產生重大影響。

### **36.直接及最終控股公司**

本公司董事認為於二零二二年十二月三十一日本公司的直接及最終控股公司乃於英屬維爾京群島註冊成立的安踏國際集團控股有限公司。此實體並無編製財務報表以供公眾參閱。

### **37.財務報表之批准**

本財務報表已於二零二三年三月二十一日經董事會批准和授權發出。

# 主要會計政策

## (A) 遵例聲明

本公司於二零零七年二月八日在開曼群島註冊成立。本公司股份在二零零七年七月十日於香港聯交所主板上市。

本財務報表乃按照國際會計準則委員會頒佈之所有適用的國際財務報告準則(此統稱包括所有適用的國際財務報告準則、國際會計準則及相關詮釋)編製。香港財務報告準則(此統稱包括所有適用的香港財務報告準則、香港會計準則和由香港會計師公會頒佈的詮釋)與國際財務報告準則一致。本財務報表亦遵守所有適用的香港財務報告準則、香港《公司條例》的披露規定及《香港聯合交易所有限公司證券上市規則》(「上市規則」)之適用披露條文。

## (B) 編製基準

截至二零二二年十二月三十一日止年度之綜合財務報表包括本公司及其附屬公司(統稱「本集團」)及本集團於合營公司投資。本財務報表以人民幣呈列，湊整至最接近百萬元計算(除另有註明除外)。本財務報表按歷史成本法為基準而編製，惟以下以其公允值列示之資產及負債除外：

- 權益投資(見(E))
- 衍生金融工具(見(N))

按照《國際財務報告準則》／《香港財務報告準則》編製的財務報表須要管理層作出判斷、估計和假設。此等判斷、估計和假設會影響政策應用和所呈報的資產及負債、收入及支出金額。此等估計和相關假設以過往經驗和在具體情況下相信為合理的各項其他因素為基礎，而所得結果乃用作判斷目前顯然無法直接通過其他來源獲得的資產和負債賬面值的依據。實際結果或會有別於此等估計。

此等估計及相關假設會持續予以審閱。如會計估計的修訂僅對作出修訂的期間產生影響，則有關修訂只會在該期間內確認；如會計估計的修訂對現時及未來期間均產生影響，則會在作出該修訂期間和未來期間內確認。

管理層採納《國際財務報告準則》／《香港財務報告準則》時所作出並對財務報表有重大影響的判斷，以及不確定性估計的主要來源在附註32內論述。

## (C) 附屬公司及非控股權益

附屬公司指本集團控制的實體。當本集團承受或享有由參與實體所得的可變回報，且有能力透過其對實體的權力影響該等回報時，則本集團控制該實體。於評估本集團是否擁有有關權力時，只會考慮實質權利(由本集團及其他方持有)。

本公司於附屬公司的投資自控制開始至控制終止之日併入綜合財務報表內。集團內公司間的結餘、交易及現金流，以及集團內公司間交易所產生的任何未實現溢利，在編製綜合財務報表時均全數抵銷。集團內公司間交易所產生的未實現虧損則僅在無出現減值跡象的情況下以與抵銷未實現利得相同的方法予以抵銷。

非控股權益是指並非由本公司直接或間接擁有附屬公司的權益，而本集團並沒有同意與這些權益的持有人訂立任何可導致本集團整體就這些權益而承擔符合金融負債定義的合同義務的額外條款。就每項業務合併，本集團可選擇以公允值或非控股權益按比例分佔的附屬公司可予識別資產淨值以計量非控股權益。

非控股權益與本公司股東應佔權益在綜合財務狀況表的權益項目中分別列示。本集團業績劃分為非控股權益應佔溢利或虧損及全面收益與本公司股東應佔溢利或虧損及全面收益，於綜合損益及其他全面收益表中分別列示。應付非控股權益持有者的貸款及其他合同義務會根據(P)於綜合財務狀況表列示為金融負債。

本集團於附屬公司的權益變更，如不構成失去控制權，這些變更會被視為權益交易，於綜合權益的股東權益及非控股權益將會被調整，以反映其權益轉變，但不會調整商譽及確認利得或損失。

如本集團失去附屬公司的控制，該事項被視為對該附屬公司權益的處置，其利得或損失將確認損益。於失去附屬公司控制權當日，如仍然持有該附屬公司部份權益，該部份權益將會以公允值確認，而該金額將被視為金融資產初始確認的公允值(見(E))，或於聯營公司或合營公司的投資成本(見(D))。

本公司財務狀況表所示於附屬公司的投資，是按成本減去任何減值虧損(見(J)(ii))後列示。

## 主要會計政策

### (D) 合營公司

合營公司指根據本集團或本公司與其他人士訂立的合約安排，有關合約安排訂明本集團與其他人士分佔對該安排的控制權，且有權擁有該安排的股東應佔淨資產。

合營公司投資按權益法於綜合財務報表核算，除非有關投資分類為持作出售類別(或已計入劃歸為持作出售的處置組合)則作別論。根據權益法，投資初始按成本入賬，並就本集團分佔合營公司任何可識別股東應佔淨資產於收購日的公允值超出投資成本的部分(如有)作出調整，投資成本包括收購成本、直接歸屬於收購投資的其他成本，以及對構成本集團權益一部分的合營公司任何直接投資。及後，投資就本集團分佔被投資方股東應佔淨資產收購後變動及與投資相關的任何減值虧損作出調整(見(J)(ii))。於各報告期末，本集團評估是否有任何跡象顯示投資減值。於收購日任何超過成本的部分、本集團年內分佔被投資方的收購後稅後業績和任何減值虧損確認為本集團的股東應佔損益，而本集團分佔被投資方的收購後稅後股東應佔其他全面收益則確認為本集團的其他全面收益。

倘本集團分佔合營公司的虧損超過其權益，本集團的權益將減至零，並不再確認進一步虧損，惟本集團須承擔法律或推定責任或代表被投資方付款則除外。

本集團與合營公司之間的交易所產生的未實現損益均按本集團於合營公司所佔的權益比率沖銷，惟倘未實現虧損顯示已轉讓資產出現減值，則該等未實現虧損即時確認為損益。

倘合營公司投資變為聯營公司投資，則保留權益不會重新計量。反之，該投資繼續根據權益法核算。

在其他所有情況下，倘本集團不再對合營公司有共同控制權，則本集團的權益按出售合營公司全部權益核算，所產生的利得或損失確認為損益。失去共同控制權當日於該原有被投資方的任何保留權益按公允值確認，相關金額視為初始確認金融資產時的公允值(見(E))。

## (E) 其他投資

本集團的債務證券及權益投資(除附屬公司及合營公司的投資外)政策載列如下。

債務證券及權益投資於本集團承諾購買／出售該項投資之日期確認／終止確認。該等投資按公允值加直接歸屬交易成本初始列示，惟按公允值計量且其變動計入損益(「FVTPL」)的投資之交易成本直接確認於損益。有關本集團如何釐定金融工具公允值的說明，請參閱附註29(e)。該等投資按其分類後續核算方式如下。

### 債務證券

對於本集團持有的債務證券，倘該投資持有之目的為收取僅代表支付本金和利息之合約現金流量，則按經攤銷成本計量。投資的利息收入採用實際利率法計算(見(W)(ii))。

### 權益投資

權益投資被分類為按FVTPL計量，除非該等權益投資並非持有作買賣，且在初始確認該等投資時，本集團作出不可撤回的選擇以指定為FVOCI(不可轉回)的投資，其公允值的後續變動確認其他全面收益。該項選擇乃基於各項工具作出，但僅在該項投資從發行人的角度符合權益的定義時方才作出。倘若作出該項選擇，則其他全面收益中的累計金額將保留於公允值儲備(不可轉回)中，直至該項投資被出售。於該項投資出售時，公允值儲備(不可轉回)中的累計金額轉至留存溢利，而不通過損益撥回。不論是按FVTPL計量或指定為FVOCI(不可轉回)的權益投資之股息，均根據列載於(W)(iv)的政策確認損益中的其他收入。

## (F) 物業、廠房及設備

物業、廠房及設備按成本減去累計折舊及減值虧損後列示(見(J)(ii))。

物業、廠房及設備的成本包括其購買價格、為使資產達到能符合管理層預期運作方式之必要狀態及地點的任何直接可歸屬成本，以及拆卸、移除該項目及復原其所在地點的初始估計成本。

報廢或出售物業、廠房及設備項目所產生的利得或損失以該項目的出售所得款項淨額與其賬面值之間的差額釐定，並於報廢或出售當日確認損益。

# 主要會計政策

## (F) 物業、廠房及設備<sup>(續)</sup>

物業、廠房及設備折舊按下列估計可使用年期，在扣除其估計剩餘價值(如有)後，以直線法撇銷其成本計算：

- 位於租賃土地上持作自用的樓宇按未屆滿的租期及估計可使用年期折舊，並以時間較短者為準，且不多於竣工當日後20年。
- 廠房及機器 5至10年
- 汽車 5年
- 傢俬及裝置 3至10年
- 店鋪租賃裝修 1至2年

如果物業、廠房和設備項目的組成部分有不同的可用期限，有關項目的成本或估值會按照合理的基準分配至各個部分，而且每個部分會分開計提折舊。資產的可使用年期及剩餘價值(如有)均每年進行重估。

## (G) 在建工程

在建工程指興建中的樓宇、物業、廠房以及有待安裝的設備，按成本減去減值虧損後列示(見(J)(ii))。成本包括直接建築成本和借貸成本(見(AA))。當資產投入擬定用途所需的準備工作大致完成時，有關成本即不再資本化，而在建工程則轉撥至物業、廠房及設備。

在建工程於接近竣工及可作擬定用途前，並不計提任何折舊。

## (H) 無形資產

由本集團購入的無形資產按成本減去累計攤銷(當估計可使用年期為有限)及減值虧損(見(J)(ii))列示。內部產生之商譽及品牌開支於發生期間確認為費用。

具有有限使用年期之無形資產的攤銷是於資產估計可使用年期內以直線法在損益中扣除。以下具有有限使用年期之無形資產由可供使用當日起攤銷，其估計可使用年期如下：

- 專利及商標 10至40年
- 電腦軟件 3至10年

攤銷的年期及方法均每年進行重估。

## (I) 租賃資產

本集團在合同初始對合同進行評估，確定該合同是否屬一項租賃或者包含一項租賃。如果一份合同在一段時間內為換取代價而讓渡使用一項已識別資產控制權，則該合同是一項租賃或包含一項租賃。控制權意指客戶既有權主導可識別資產的使用，及通過使用獲取幾乎所有經濟利益。

### 作為承租人

倘合同包含租賃部分及非租賃部分，則本集團選擇就所有租賃不拆非租賃部分，並將各租賃部分及任何相關非租賃部分視作單一租賃部分去考慮。

於租賃開始日期，本集團確認使用權資產及租賃負債，惟租賃期為12個月(或短於)的短期租賃及低價值租賃除外。當本集團訂立低價值資產租賃時，本集團會逐項租賃判定是否將租賃資本化。如果該等租賃未予以資本化，相關租賃付款於租賃期內有系統地確認為費用。

倘租賃予以資本化，則租賃負債初始按租賃期內應付租賃付款的貼現值確認，並使用租賃中內含的利率貼現或倘該利率不可即時釐定，則使用相關增量借款利率。於初始確認後，租賃負債按經攤銷成本計量，且利息開支按實際利率法計算。並非取決於指數或利率的可變租賃付款不納入租賃負債計量，因此於其產生的會計期間扣除損益。

租賃予以資本化時確認的使用權資產，初始按成本計量，包括租賃負債的初始金額加於起始日期或之前所作任何租賃付款，以及任何產生的初始直接成本。在適用情況下，使用權資產成本亦包括估計成本，以拆除及移除相關資產或恢復相關資產或其所處位址，貼現至其現值，減任何已收取的租賃激勵。使用權資產其後按成本減累計折舊及減值虧損列賬(見(J)(ii))。

可退還租賃按金的初始公允值按經攤銷成本計量並與使用權資產分開入賬。按金初始公允值與面值之間的任何差額，被視作為額外租賃付款予以入賬，並包含在使用權資產的成本中。

租賃負債於指數或利率變動引致的未來租賃付款變動，或本集團估計預期根據剩餘價值擔保應付的款項變動，或重新評估本集團是否可合理確定將行使購買、續期或終止選擇權引致的變動時予以重新計量。當租賃負債以此方式重新計量時，對使用權資產賬面值作出相應調整；倘使用權資產的賬面金額已減至零，則將相關調整計入損益。

倘發生租賃合同未有提及的租賃範圍或租賃對價變化(「租賃修改」)，而該變化不被視為一個單獨的租賃時，租賃負債予以重新計量。在此情況下，租賃負債根據修改後的租賃付款額及租賃期於租賃修改生效日按照修改後的貼現率計量。惟由疫情直接影響的租金減免(僅影響原定於二零二二年六月三十日或之前到期的支付)，並僅當《國際財務報告準則》/《香港財務報告準則》第16號「租賃」46B段列出之所有條件獲滿足的情況下除外。在該等情況下，本集團使用了切實的權宜計策，不評估相關之租金減免是否為租賃修改，在觸發減免事件或條件發生的期間，相關對價變動予以確認為可變租賃付款額負額並計入損益。

在綜合財務狀況表中，長期租賃負債的流動部分以於報告期結束後12個月內到期結算的合同付款金額之現值釐定。

# 主要會計政策

## (J) 信貸虧損及資產減值

### (i) 自金融資產的信貸虧損

本集團就按經攤銷成本計量之金融資產之預期信貸虧損確認虧損撥備，包括上市及非上市債務證券、已抵押存款、銀行存款、現金及現金等價物、應收貿易賬款及其他應收款項。按公允值計量之其他金融資產，包括被指定為FVOCI(不可轉回)的權益投資和衍生金融資產，不用進行預期信貸虧損評估。

#### 預期信貸虧損計量

預期信貸虧損乃信貸虧損的概率加權估計。信貸虧損以所有預期現金缺口(即根據合約應付本集團之現金流量與本集團預期收取之現金流量之間的差額)之貼現值計量。

倘貼現的影響重大，預期現金缺口將使用以下貼現率貼現：

- 定息金融資產、應收貿易賬款及其他應收款項：初始確認時的實際利率或其近似值；
- 浮息金融資產：即期實際利率；

估計預期信貸虧損時所考慮的最長期間為本集團面臨信貸風險的最長合約期間。

於計量預期信貸虧損時，本集團會考慮在無需付出過度的成本或投入下即可獲得的合理可靠信息。此項包括有關過往事件、現時狀況及未來經濟狀況預測的信息。

預期信貸虧損以下列任何一種基礎計量：

- 12個月預期信貸虧損：報告期末後12個月內可能發生的違約事項導致之預期虧損；及
- 存續期預期信貸虧損：應用ECL模型的工具於預計存續期內所有可能發生的違約事項導致之預期虧損。

應收貿易賬款之虧損撥備一般按等同於整個存續期的預期信貸虧損的金額計量。應收貿易賬款的預期信貸虧損是基於本集團過往的信貸虧損經驗(但對債務人特定因素進行調整)及於報告期末對目前及未來整體經濟情況的評估而建立的撥備矩陣予以估計。

就所有其他金融資產，本集團按12個月預期信貸虧損確認虧損撥備，除非某項金融工具自初始確認後信貸風險顯著增加，在此情況下，虧損撥備按存續期預期信貸虧損金額計量。

## (J) 信貸虧損及資產減值(續)

### (i) 自金融資產的信貸虧損(續)

#### 信貸風險顯著增加

本集團通過比較金融資產於報告期末及於初始確認日所評估的發生違約的風險，以評估信貸風險自初始確認後是否顯著增加。在作出重新評估時，本集團認為以下情況屬違約事項發生：(i) 借款人不大可能在本集團未採取訴諸實現擔保(如變現抵押品(倘持有)下，向本集團悉數支付其信貸義務；或(ii) 金融資產逾期90日。本集團會考慮合理及具支持性的定量及定性信息，包括過往經驗及無需付出過度的成本或投入而獲取的前瞻性信息。

具體而言，評估信貸風險自初始確認後是否顯著增加會考慮以下信息：

- 未能於合約到期日支付本金或利息；
- 金融資產外部或內部信貸評級(如有)的實際或預期顯著惡化；
- 債務人經營業績實際或預期顯著惡化；及
- 技術、市場、經濟或法律環境的目前或預期變動，因而對債務人向本集團履行義務的能力產生重大不利影響。

對信貸風險顯著上升的評估乃視乎金融資產的性質按單獨基準或集體基準進行。當按集體基準評估時，金融資產基於共用信貸風險特徵分組，例如逾期狀態及信貸風險評級。

預期信貸虧損於各報告期末重新計量，以反映自初始確認以來金融資產的信貸風險變動。預期信貸虧損金額的任何變動均於損益中確認為減值收益或虧損。本集團透過虧損撥備賬為所有金融資產確認減值收益或虧損，並相應調整其賬面值。

#### 利息收入計算基準

根據(W)(ii)確認的利息收入按金融資產的賬面原值計算，除非金融資產存在信貸減值，在此情況下，利息收入按金融資產的經攤銷成本(即賬面原值減虧損撥備)計算。

於各報告期末，本集團評估金融資產是否存在信貸減值。當發生一項或多項會對金融資產估計未來現金流量造成不利影響的事件，則金融資產存在信貸減值。

金融資產存在信貸減值的證據包括以下可觀察事件：

- 債務人的重大財務困難；
- 違反合約，例如拖欠或懈怠利息或本金支付；
- 債務人有可能將會破產或作其他財務重整；
- 科技、市場、經濟及法律環境的重大改變對債務人有不利影響；及
- 因為發行人的財務困難而導致某抵押品失去活躍市場。

# 主要會計政策

## (J) 信貸虧損及資產減值<sup>(續)</sup>

### (i) 自金融資產的信貸虧損<sup>(續)</sup>

#### 撇銷政策

倘屬日後實際上不能收回金融資產，則其賬面原值(部分或全部)會被撇銷。該情況通常出現在本集團認為債務人沒有資產或收入來源可產生足夠現金流量以償還應撇銷的金額。

倘先前撇銷之資產其後收回，則在進行收回的期間於損益中確認減值撥回。

### (ii) 其他非流動資產減值

本集團於每報告期末審閱內部及外間信息來源，以確定以下資產是否存在減值跡象，或先前確認的減值虧損是否不再存在或可能已經減少：

- 物業、廠房及設備；
- 使用權資產；
- 無形資產；
- 在建工程；
- 合營公司投資；及
- 公司層面財務狀況表內的於附屬公司之投資。

倘存在任何上述跡象，則資產的可收回金額將予估計。

#### — 計算可收回金額

資產的可收回金額為其公允值減去出售成本和使用價值兩者之間的較高者。在評估使用價值時，會按反映當時市場對貨幣時間價值及資產特定風險評估的稅前貼現率，將估計未來現金流量貼現至其現值。如果資產並無產生大量獨立於其他資產的現金流入，則以能獨立產生現金流入的最小資產組別(即現金產生單位)來釐定可收回金額。企業資產(例如總部大樓)的部分賬面金額，在合理及一致的基礎上，被分配至個別現金產生單位，否則將分配到最小的現金產生單元組。

#### — 確認減值虧損

倘資產或其所屬現金產生單位的賬面值超過其可收回金額時，則於損益中確認減值虧損。就現金產生單位確認的減值虧損會予以分配，以按比例減少該單位(或該單位組別)內資產的賬面值，惟某資產的賬面值不會減至低於其個別公平值減去處置成本(如能計量)或使用價值(如能釐定)。

#### — 撥回減值虧損

倘用作釐定可收回金額的估算出現正面的變化，則會撥回減值虧損。

所撥回的減值虧損僅限於在過往年度並未確認減值虧損時原應釐定的資產賬面值。所撥回的減值虧損在確認撥回的年度計入損益。

## **(K) 存貨**

存貨是指日常業務過程中持有以作銷售、處在為該等銷售的生產過程中，或在生產過程中耗用的材料或物料形式持有的資產。

存貨以成本值及可變現淨值兩者中的較低者入賬。

成本值以加權平均成本法計算，並包括所有採購成本、轉換成本及將存貨運至現址和變成現狀的其他成本。

可變現淨值乃日常業務過程中的估計售價減去估計完成生產及銷售所需的成本。

存貨出售時，該等存貨的賬面值於確認有關收益的期間確認為開支。存貨撇減至可變現淨值的減幅及所有存貨虧損一概在撇減或虧損產生期間確認為開支。任何存貨撇減或撥回的金額，在作出撥回期間確認為減少已確認為開支的存貨金額。

向客戶售出含退貨權的產品時將確認一項收回退貨產品權利，並按(W)(i)中規定的政策計量。

## **(L) 合同負債**

倘客戶於本集團確認相關收益之前支付不可退還的對價，則確認合同負債(見(W)(i))。倘本集團擁有無條件權利可於本集團確認相關收益前收取不可退還的對價，亦將確認合同負債。在該等情況下，亦將確認相應的應收款項(見(M))。

## **(M) 應收貿易賬款及其他應收款項**

應收款項於本集團具有無條件權利收取對價時確認。倘代價到期付款前僅需待時間推移，則收取代價之權利為無條件。

應收款項按公允值初始確認，其後使用實際利率法按經攤銷成本減信貸虧損撥備列示(見(J)(i))。

## **(N) 衍生金融工具**

衍生金融工具按公允值初始確認。於每個報告期末公允值予以重新計量，由此產生之利得或損失即時確認損益。

## **(O) 計息借貸**

計息借貸按公允值減去歸屬交易成本後初始確認。初始確認後，計息借貸使用實際利率法按經攤銷成本列示。利息支出根據本集團借貸成本相關會計政策予以確認(見(AA))。

## **(P) 應付貿易賬款及其他應付款項**

除根據(Q)計量的財務擔保負債外，應付款項初始按公允值確認，其後則按經攤銷成本列示，惟倘若貼現的影響並不重大，則按成本列示。

因退貨權產生的退款負債根據(W)(i)中規定的政策予以確認。

## 主要會計政策

### (Q) 財務擔保

財務擔保指要求發行人(即擔保人)支付指定款項以向擔保受益人(「持有人」)賠償因指定債務人未能根據債務工具之條款支付到期款項而導致持有人蒙受損失之合約。

所出具之財務擔保初始按公允值於「其他應付款項」內確認，其公允值乃根據按市場基礎的信貸信息推斷特定債務人的違約機會率及違約下之損失金額去釐定。在初始確認後，初始確認為遞延收入的金額在擔保期內予以攤銷，作為財務擔保收入計入損益。

本集團監察特定債務人違約的風險，並當財務擔保的預期信貸虧損確定為高於擔保在「其他應付款項」中的賬面金額(即初始確認金額減累計攤銷)時確認撥備。

為釐定預期信貸虧損，本集團會考慮指定債務人自發出擔保以來的違約風險變動，並會計量12個月的預期信貸虧損，惟在指定債務人自發出擔保以來的違約風險大幅增加的情況下除外，在此情況下，則會計量整個存續期的預期信貸虧損。(J)(i)所述的相同違約定義及信貸風險大幅增加的相同評估標準適用於此。

由於本集團僅須於根據獲擔保工具的條款指定債務人違約時作出付款，故預期信貸虧損乃按預期就補償持有人產生的信貸虧損而作出的付款，減本集團預期從擔保持有人、指定債務人或任何其他人士收取的任何款項估計。有關金額其後將使用現時的無風險利率貼現，並就現金流量的特定風險作出調整。

### (R) 可換股債券

當可換股債券的持有人有權選擇將其轉換為普通股，而且轉換時所發行股份的數目是固定的，可換股債券被視為複合金融工具(即同時包含負債部分及權益部分)。

初始確認時，可換股債券的負債部分的按公允值計量，其公允值乃按未來利息(若有)和本金付款額貼現計算(基於相似不可轉換工具的當前市場利率)。所得款項的剩餘部分予以分配至換股權(作為權益部分)。與發行可換股債券相關的交易成本按所得款項分配比例分配至負債和權益部分。

負債部分隨後按經攤銷成本計量。負債部分的利息支出按實際利率法確認損益。權益部分不會重新計量，並確認為可換股債券相關儲備直至債券被轉換或贖回為止。

倘可換股債券被轉換，可換股債券相關儲備及負債部分於換股時的賬面值轉入股本和股份溢價，作為發行股份的對價。倘任何可換股債券被贖回，對應的儲備將予以解除並直接轉至留存溢利。

### (S) 現金及現金等價物

現金及現金等價物包括銀行及手持現金、存放於銀行和其他財務機構的活期存款，以及可以隨時換算為已知現金額且價值變動風險不大，並在購入後三個月內到期的短期和高流動性投資。現金及現金等價物根據載列於(J)(i)之會計政策作預期信貸虧損的評估。

## (T) 僱員福利

### (i) 短期僱員福利及定額供款退休計劃的供款

薪金、年終花紅、有薪年假、向定額供款退休計劃作出的供款及非貨幣福利的成本於僱員提供相關服務的年度內計算。如延遲付款或結算並構成重大影響，則此等金額會以貼現值列示。

### (ii) 股份支付交易

僱員獲授予的購股權和獎勵股份按公允值確認為僱員成本，而權益中的股份支付薪酬儲備亦會相應增加。公允值是(a)就購股權而言，在授予日以柢力克－舒爾斯－莫頓期權定價模型計量，並考慮期權授予條款和條件；(b)就獎勵股份而言，則按本公司股份的市場價格計量。一般而言，在釐定購股權及獎勵股份的公允值時，服務及非市場表現條件不會予以考慮。市場表現條件會於公允值予以反映。如果僱員須符合歸屬條件才能無條件地享有購股權或獎勵股份的權利，在考慮到期權和獎勵股份歸屬的可能性後，估計授予購股權和獎勵股份的公允值便會在整個歸屬期內分攤。

本公司會在歸屬期內審閱預期歸屬的購股權和獎勵股份數目。已於以往年度確認的累計公允值的任何調整會在審閱當年在損益中扣除／計入；但如果原來的僱員支出符合確認為資產的資格，便會對股份支付薪酬儲備作出相應的調整。已確認為支出的數額會在歸屬日作出調整，以反映所歸屬購股權和獎勵股份的實際數目（同時對股份支付薪酬儲備作出相應的調整）；但只會在無法符合與本公司股份市價相關的歸屬條件時才沒收之購股權除外。權益數額在股份支付薪酬儲備中確認，直至(a)就購股權而言，期權獲行使（轉入股份溢價賬）或期權到期（直接轉入盈餘儲備）時為止；(b)就獎勵股份而言，獎勵股份獲歸屬（當其轉至股本溢價賬目）為止。

當有任何條款及條件的修訂未有導致任何授予的購股權及獎勵股份之公允值有所增加，或並不有利於僱員，則本集團繼續以視該修訂沒有發生的方式處理授予的購股權及獎勵股份。

## (U) 所得稅

年度所得稅包括即期稅項及遞延稅項資產和負債的變動。即期稅項及遞延稅項資產和負債的變動均於損益內確認，但與於其他全面收益內或直接於權益內確認的項目有關者，則分別於其他全面收益內或直接於權益內確認。

即期稅項為按年內應課稅收入，根據於報告期末已執行或實質上已執行的稅率計算的預期應付稅項，以及對過往年度應付稅項作出的任何調整。

遞延稅項資產和負債分別由可扣減和應課稅的暫時差額產生，即資產和負債於財務申報的賬面值與其稅基之間的差額。遞延稅項資產亦由未使用稅項虧損和未使用稅項抵免產生。

## 主要會計政策

### (U) 所得稅<sup>(續)</sup>

所有遞延稅項負債和遞延稅項資產(只限於可能有未來應課稅溢利用作抵扣有關資產)均會確認。能支持可確認由可扣減暫時差額所產生遞延稅項資產的未來應課稅溢利包括因撥回現存應課稅暫時差額而產生的金額；但此等差額必須與同一稅務機關及同一應課稅實體有關，並預期在可扣減暫時差額預計撥回的同一期間或遞延稅項資產所產生稅項虧損可向後期或向前期結轉的期間內撥回。在決定現存應課稅暫時差額是否支援確認由未使用稅項虧損和稅項抵免產生的遞延稅項資產時，亦會採用同一準則，即該等差額若與同一稅務機關及同一應課稅實體有關，並預期在能使用稅項虧損或抵免的同一期間內撥回，則會被考慮。

已確認的遞延稅項金額按照資產和負債賬面值的預期變現或清償方式，根據在報告期末已執行或實際已執行的稅率計算。遞延稅項資產和負債均不作貼現。

本集團會在每報告期末審閱遞延稅項資產的賬面值。如果不再可能獲得足夠的應課稅溢利以抵扣相關稅項利益，該遞延稅項資產的賬面值便會調低。如果日後又可能獲得足夠的應課稅溢利，則該等削減金額便會撥回。

即期稅項結餘及遞延稅項結餘及其變動額，會各自分開呈報且不予抵銷。倘本集團有法定行使權以即期稅項資產抵銷即期稅項負債，並且符合以下附帶條件，則即期稅項資產可抵銷即期稅項負債，及遞延稅項資產可抵銷遞延稅項負債：

- 倘為即期稅項資產和負債，本集團計劃按淨額基準結算，或同時變現該資產和清償該負債；或
- 倘為遞延稅項資產和負債，而此等資產和負債與同一稅務機關就以下其中一項徵收的所得稅有關：
  - 同一應課稅實體；或
  - 不同的應課稅實體，此等實體計劃在日後每個預計有大額遞延稅項負債需要清償或大額遞延稅項資產可以收回的期間內，按淨額基準變現即期稅項資產和清償即期稅項負債，或同時變現該資產和清償該負債。

### (V) 撥備及或然負債

倘本集團須就已發生的事件承擔法律或推定責任，並可能須為履行該責任而付出經濟利益，而且能夠作出可靠的估計時，便應就該未能確定時間或數額的負債確認撥備。如果貨幣的時間價值重大，則按預計履行責任所需開支的現值將撥備列示。

倘不一定須要付出經濟利益，或是無法可靠地估計有關金額，則將有關責任披露為或然負債，惟付出經濟效益的可能極低則除外。如果本集團可能須承擔的責任須視乎某宗或多宗未來事件是否發生才能確定是否存在，則該等責任亦會披露為或然負債，惟付出經濟利益的可能極低則除外。

## (W) 收益及其他收入

收益在產品的控制權轉移至客戶時按本集團(即主要責任人)預期有權獲取的承諾對價金額，除去代第三方收取的款項，以總額為基礎予以確認。收益並不包括增值稅，並已扣除任何營業折扣、返利及退貨。

本集團的收益及其他收入確認政策之進一步詳情如下：

### (i) 銷售貨品

收益在體育用品的控制權轉移予客戶的時點予以確認。

- 就批發業務而言，體育用品的控制權在體育用品獲分銷商或加盟商驗收確認時轉移，通常是指按與客戶簽訂的合同所約定將體育用品運送至指定地點之時。一般情況而言，與客戶簽訂的合同不存在重大融資成分，銷售對價也不存在重大可變成分。一般根據各自合同授予客戶的信貨期為30至90日。
- 就零售業務而言，體育用品的控制權在體育用品在實體店鋪出售予客戶時轉移。銷售對價通常以現金、信用卡、借記卡或通過線上支付平台結算。
- 就電子商貿業務而言，體育用品的控制權在體育用品交予客戶並獲驗收時轉移。銷售對價通常以信用卡、借記卡或通過線上支付平台結算。

倘客戶在若干條件下有權退回產品，本集團可能無權獲得已收取或應收取的代價。因此，本集團就已確認的收益減去預計退款的估計金額，同時確認退款負債及與退款有關的資產。該等估計將於每一報告期末予以審閱。

### (ii) 利息收入

利息收入於應計提時採用實際利率法確認。就按經攤銷成本計量且並無存在信貸減值的金融資產而言，按資產的賬面原值採用實際利率。就存在信貸減值的金融資產而言，資產的經攤銷成本(即賬面原值扣除虧損撥備)採用實際利率(見(J)(i))。

### (iii) 政府補助金

倘可合理確定能夠收取政府補助金，而本集團將符合政府補助金所附帶的條件，則政府補助金將初步在財務狀況表中初始確認。補償本集團所產生開支的補助金於產生開支的同一期間有系統地於損益中確認為收入。補償本集團資產成本的補助金初始確認為遞延收入，其後於資產可使用年期有系統地確認損益。

### (iv) 權益工具的股息收入

非上市權益投資的股息收入在股東收取款項的權利確立時確認。

上市權益投資的股息收入在投資項目的股價除息時確認。

# 主要會計政策

## (X) 外幣換算

### (i) 功能貨幣與列賬貨幣

本集團旗下公司的財務報表所列項目均採用最能反映公司在重大事件和環境下的經濟本質之貨幣(「功能貨幣」)計算。本公司的功能貨幣為港幣。

本財務報表以人民幣列賬(「列賬貨幣」)。

### (ii) 交易及結餘

年內的外幣交易按交易日的匯率換算為功能貨幣。以外幣計值的貨幣資產及負債則按報告期末當日的匯率換算。匯兌利得及損失於損益中確認。

以外幣按歷史成本計算的非貨幣資產及負債使用交易日的匯率換算。交易日為實體首次確認有關非貨幣資產及負債之日。

中國大陸以外的業務的業績按與交易日匯率相若的匯率換算為人民幣。財務狀況表內的項目按報告期末當日的匯率換算為人民幣。由此產生的匯兌差額確認為其他全面收益及獨立地累積於權益中的匯兌儲備。

於出售中國大陸以外的業務時，與該業務相關的累計匯兌差額將於出售業務的損益被確認時由權益重分類至損益內。

## (Y) 研發

研究活動的開支於其產生期間內確認為費用。倘若產品或程序在技術上和商業上可行，且本集團有足夠的資源和意願完成開發，則開發活動的開支會予以資本化。

## (Z) 股息

股息於宣派期間確認為負債。

## (AA) 借貸成本

直接歸屬於收購、興建或生產一項資產(指必須經一段長時間以達到擬定用途或銷售者)的借貸成本，予以資本化作為該資產成本之一部分。其他借貸成本於產生期間在損益中費用化。

屬於合資格資產成本一部份的借貸成本，於資產產生開支、借貸成本產生和使資產投入擬定用途或銷售所必須的撥備工作進行期間開始資本化。在使合資格資產投入擬定用途或銷售所必須的絕大部份撥備工作中止或完成時，借貸成本便會暫停或停止資本化。

## (BB) 關連人士

- (a) 該名人士須符合以下條件時，該名人士或其家族之近親與本集團方有關連：
- (i) 對本集團擁有控制權或聯合控制權；
  - (ii) 對本集團擁有重大影響；或
  - (iii) 為本集團或本集團母公司之主要管理層人員。
- (b) 實體於適用以下任何條件時，與本集團方有關連：
- (i) 實體與本集團為同一集團成員，即母公司、附屬公司及同系附屬公司各自彼此相互關連。
  - (ii) 某一實體為另一實體之聯營公司或合營公司，或為另一實體所屬集團成員之聯營公司或合營公司。
  - (iii) 實體均為同一第三方之合營公司。
  - (iv) 實體為第三實體之合營公司，而另一實體為第三實體之聯營公司。
  - (v) 實體為本集團或與本集團有關之實體之僱員福利設立離職後福利計劃。
  - (vi) 實體受(a)所界定人士控制或聯合控制。
  - (vii) (a)(i)所界定人士對實體擁有重大影響或為實體或該名實體母公司之主要管理層人員。
  - (viii) 實體或其附屬集團的任何成員公司向本集團或本集團的母公司提供主要管理人員服務。

該名人士之家族親近為預期將會影響與實體交易之該名人士或受其影響之家族成員。

## (CC) 分部報告

於財務報表之營運分部及各分部項目之金額乃自財務信息中確認，並定期向本集團最高管理層提供以分配資源及評估本集團各業務類別之表現及地域位置。

就財務申報而言，除非分部具備相似的經濟特徵及在產品及服務性質、生產工序性質、客戶類型或類別、用作分配產品或提供服務之方法及監管環境之性質方面相似，否則各個重大營運分部不會進行合算。個別非重大之營運分部，如果符合上述大部分標準，則可進行合算。

## 主要附屬公司

公司名稱	註冊／經營地點	已發行普通股／ 已繳足資本	應佔股權		主要業務
			直接	間接	
安踏實業集團有限公司	英屬維京群島／中國香港	美元10,000元	100%	-	投資控股
原動力體育用品有限公司	英屬維京群島／中國香港	美元10,000元	100%	-	投資控股
銳動體育用品有限公司	英屬維京群島／中國香港	美元1元	100%	-	投資控股
安迪體育用品有限公司	英屬維京群島／中國香港	美元1元	100%	-	投資控股
原生力控股有限公司	英屬維京群島／中國香港	美元1元	100%	-	投資控股
安可體育用品有限公司	英屬維京群島／中國香港	美元1元	100%	-	投資控股
安景體育用品有限公司	英屬維京群島／中國香港	美元1元	100%	-	投資控股
安泰體育用品有限公司	英屬維京群島／中國香港	美元1元	100%	-	投資控股
安連體育用品有限公司	英屬維京群島／中國香港	歐元700,000,001元	100%	-	投資控股
安連資本有限公司	英屬維京群島／中國香港	歐元1元	100%	-	投資控股
安連資本2有限公司	英屬維京群島／中國香港	歐元200,000,001元	100%	-	投資控股
安踏投資有限公司	中國香港	港幣1,000,000元	-	100%	投資控股
安踏國際有限公司	中國香港	港幣1元	-	100%	管理服務
原生力投資有限公司	中國香港	港幣1元	-	100%	投資控股
安踏體育日本株式会社(附註(iii))	日本	日圓50,000,000元	-	100%	產品設計
Anta US Co., Ltd.	美國	-	-	100%	產品設計
安踏體育韓國有限公司(附註(iii))	韓國	韓元100,000,000元	-	100%	產品設計
ANTA NETHERLANDS B.V.	荷蘭	歐元700,000元	-	100%	產品設計
安踏體育用品集團有限公司(附註(i))	中國	港幣1,130,000,000元	-	100%	體育用品製造及買賣
安踏(中國)有限公司(附註(ii))	中國	港幣600,000,000元	-	100%	體育用品製造及買賣

公司名稱	註冊／經營地點	已發行普通股／ 已繳足資本	應佔股權		主要業務
			直接	間接	
廈門安踏有限公司(附註(ii))	中國	人民幣800,000,000元	-	100%	投資控股及體育用品買賣
廈門安踏貿易有限公司(附註(ii))	中國	港幣300,000,000元	-	100%	體育用品買賣
寧波群鯉服飾有限公司(附註(ii))	中國	人民幣10,000,000元	-	100%	體育用品零售
福建安踏物流信息科技有限公司(附註(ii))	中國	人民幣779,000,000元	-	100%	物流服務
四川安踏物流科技有限公司(附註(ii))	中國	-	-	100%	物流服務
鄭州安踏物流信息科技有限公司(附註(ii))	中國	人民幣10,000,000元	-	100%	物流服務
江蘇安踏物流信息科技有限公司(附註(ii))	中國	-	-	100%	物流服務
長汀安踏體育用品有限公司(附註(ii))	中國	人民幣77,262,000元	-	100%	體育用品製造
廈門安踏體育用品有限公司(附註(ii))	中國	港幣50,000,000元	-	100%	體育用品製造
廈門安踏實業有限公司(附註(ii))	中國	人民幣100,000,000元	-	100%	體育用品製造
商丘安踏鞋業有限公司(附註(ii))	中國	人民幣100,000,000元	-	85%	體育用品生產
泉州安踏鞋材有限公司(附註(ii))	中國	人民幣100,000,000元	-	100%	鞋底製造

## 主要附屬公司

公司名稱	註冊／經營地點	已發行普通股／ 已繳足資本	應佔股權		主要業務
			直接	間接	
河南安踏鞋材有限公司(附註(ii))	中國	人民幣150,000,000元	-	100%	鞋底製造
泉州市東禱達輕工發展有限公司(附註(ii))	中國	人民幣53,565,023元	-	100%	鞋底製造
泉州寰球鞋服有限公司(附註(ii))	中國	美元26,260,000元	-	55%	體育用品製造及買賣
廈門安踏進出口有限公司(附註(ii))	中國	人民幣21,000,000元	-	100%	體育用品買賣
昆明安踏體育用品有限公司(附註(i))	中國	人民幣400,000,000元	-	100%	投資控股及體育用品 買賣
廈門安踏服飾有限公司(附註(ii))	中國	人民幣50,000,000元	-	100%	體育用品零售
廈門安競服飾有限公司(附註(ii))	中國	人民幣10,000,000元	-	52%	體育用品零售
廈門安魯服飾有限公司(附註(ii))	中國	人民幣10,000,000元	-	65%	體育用品零售
廈門安速服飾有限公司(附註(ii))	中國	人民幣10,000,000元	-	51%	體育用品零售
廈門競哈服飾有限公司(附註(ii))	中國	人民幣10,000,000元	-	51%	體育用品零售
廈門安隴服飾有限公司(附註(ii))	中國	人民幣10,000,000元	-	70%	體育用品零售
廈門競進服飾有限公司(附註(ii))	中國	人民幣10,000,000元	-	55%	體育用品零售
廈門翔動服飾有限公司(附註(ii))	中國	人民幣10,000,000元	-	51%	體育用品零售

公司名稱	註冊／經營地點	已發行普通股／ 已繳足資本	應佔股權		主要業務
			直接	間接	
廈門翔馳服飾有限公司(附註(ii))	中國	人民幣10,000,000元	-	51%	體育用品零售
廈門潤聯服飾有限公司(附註(ii))	中國	人民幣10,000,000元	-	55%	體育用品零售
廈門安踏電子商務有限公司(附註(ii))	中國	人民幣20,000,000元	-	100%	體育用品零售
泉州群鯉電子商務有限公司(附註(ii))	中國	-	-	100%	體育用品零售
廈門安之業體育用品有限公司(附註(ii))	中國	-	-	100%	體育用品零售
廈門安之鴻體育用品有限公司(附註(ii))	中國	-	-	100%	體育用品零售
廈門安之運體育用品有限公司(附註(ii))	中國	-	-	100%	體育用品零售
廈門安之途體育用品有限公司(附註(ii))	中國	人民幣1,000,000元	-	100%	體育用品零售
廈門安之偉體育用品有限公司(附註(ii))	中國	-	-	100%	體育用品零售
廈門安之品體育用品有限公司(附註(ii))	中國	-	-	100%	體育用品零售
廈門安之吉體育用品有限公司(附註(ii))	中國	人民幣6,000,000元	-	100%	體育用品零售
廈門安之祥體育用品有限公司(附註(ii))	中國	-	-	100%	體育用品零售

## 主要附屬公司

公司名稱	註冊／經營地點	已發行普通股／ 已繳足資本	應佔股權		主要業務
			直接	間接	
廈門安之高體育用品有限公司(附註(ii))	中國	-	-	100%	體育用品零售
廈門安之昌體育用品有限公司(附註(ii))	中國	人民幣6,000,000元	-	100%	體育用品零售
廈門安之啟體育用品有限公司(附註(ii))	中國	-	-	100%	體育用品零售
廈門安之動體育用品有限公司(附註(ii))	中國	-	-	100%	體育用品零售
廈門安之意體育用品有限公司(附註(ii))	中國	-	-	100%	體育用品零售
廈門安之財體育用品有限公司(附註(ii))	中國	人民幣6,000,000元	-	100%	體育用品零售
廈門安之喜體育用品有限公司(附註(ii))	中國	-	-	100%	體育用品零售
廈門安之奧體育用品有限公司(附註(ii))	中國	-	-	100%	體育用品零售
廈門安之廣體育用品有限公司(附註(ii))	中國	-	-	100%	體育用品零售
廈門安之滬體育用品有限公司(附註(ii))	中國	-	-	100%	體育用品零售
廈門安之閩體育用品有限公司(附註(ii))	中國	-	-	100%	體育用品零售
廈門安之心體育用品有限公司(附註(ii))	中國	-	-	100%	體育用品零售

公司名稱	註冊／經營地點	已發行普通股／ 已繳足資本	應佔股權		主要業務
			直接	間接	
廈門安之書體育用品有限公司(附註(ii))	中國	-	-	100%	體育用品零售
廈門安之泰體育用品有限公司(附註(ii))	中國	-	-	100%	體育用品零售
廈門安之錦體育用品有限公司(附註(ii))	中國	-	-	100%	體育用品零售
廈門安之強體育用品有限公司(附註(ii))	中國	-	-	100%	體育用品零售
廈門安之博體育用品有限公司(附註(ii))	中國	-	-	100%	體育用品零售
廈門安之旭體育用品有限公司(附註(ii))	中國	-	-	100%	體育用品零售
廈門安之鵬體育用品有限公司(附註(ii))	中國	-	-	100%	體育用品零售
廈門安之榮體育用品有限公司(附註(ii))	中國	-	-	100%	體育用品零售
廈門安之友體育用品有限公司(附註(ii))	中國	-	-	100%	體育用品零售
廈門安之迪體育用品有限公司(附註(ii))	中國	-	-	100%	體育用品零售
廈門安之宇體育用品有限公司(附註(ii))	中國	-	-	100%	體育用品零售

## 主要附屬公司

公司名稱	註冊／經營地點	已發行普通股／ 已繳足資本	應佔股權		主要業務
			直接	間接	
廈門安之衡體育用品有限公司(附註(ii))	中國	-	-	100%	體育用品零售
廈門安之沐體育用品有限公司(附註(ii))	中國	-	-	100%	體育用品零售
廈門安之澤體育用品有限公司(附註(ii))	中國	-	-	100%	體育用品零售
廈門安之汀體育用品有限公司(附註(ii))	中國	-	-	100%	體育用品零售
上海安踏體育用品有限公司(附註(ii))	中國	人民幣1,000,000元	-	100%	產品科技研發
河南安踏體育用品有限公司(附註(ii))	中國	人民幣50,000,000元	-	100%	體育用品買賣
福建安越體育科技有限公司(附註(ii))	中國	-	-	100%	自有物業管理
上海安踏實業有限公司(附註(ii))	中國	人民幣310,000,000元	-	100%	自有物業管理
瀋陽安踏實業有限公司(附註(ii))	中國	人民幣40,000,000元	-	100%	自有物業管理
廈門群鯉實業有限公司(附註(ii))	中國	人民幣160,000,000元	-	100%	自有物業管理
上海耀盛實業發展有限公司(附註(ii))	中國	人民幣800,000,000元	-	100%	自有物業管理
成都安踏實業有限公司(附註(ii))	中國	-	-	100%	自有物業管理

公司名稱	註冊／經營地點	已發行普通股／ 已繳足資本	應佔股權		主要業務
			直接	間接	
蘇州安踏體育用品有限公司(附註(i))	中國	-	-	100%	自有物業管理
晉江安心物業管理有限公司(附註(ii))	中國	人民幣1,000,000元	-	100%	自有物業管理
廈門斐越信息技術有限公司(附註(i))	中國	人民幣10,000,000元	-	100%	信息技術服務
Avid Sports Malaysia Sdn. Bhd.	馬來西亞	馬來西亞令吉 1,000,001元	-	50%	體育用品零售
Avid Sports Management Services Sdn. Bhd.	馬來西亞	馬來西亞令吉1元	-	50%	投資控股
Avid Sports International Limited	英屬維京群島	美元9,000,000元	-	50%	投資控股
Avid Sports Limited	中國香港	港幣1元	-	50%	投資控股及體育用品 買賣
Fila Marketing (Hong Kong) Limited	中國香港	港幣79,800,000元	-	100%	體育用品零售
FILA (MACAO) LIMITED	中國澳門	澳門幣25,000元	-	100%	體育用品零售
Motive Force Sports Products (Singapore) PTE. Ltd.	新加坡	新加坡幣500,000元	-	100%	體育用品零售
原動力電子商務有限公司	中國香港	港幣1,000,000元	-	100%	體育用品零售
斐樂服飾有限公司(附註(ii))	中國	人民幣50,000,000元	-	100%	體育用品零售
上海斐盈壹號服飾有限公司(附註(ii))	中國	-	-	100%	體育用品零售
上海群鯉服飾有限公司(附註(ii))	中國	人民幣10,000,000元	-	100%	體育用品零售
寧波斐越服飾有限公司(附註(ii))	中國	人民幣10,000,000元	-	100%	體育用品買賣

## 主要附屬公司

公司名稱	註冊／經營地點	已發行普通股／ 已繳足資本	應佔股權		主要業務
			直接	間接	
福建安越服飾有限公司(附註(ii))	中國	-	-	100%	體育用品買賣
昆明群鯉體育用品有限公司(附註(ii))	中國	人民幣10,000,000元	-	100%	體育用品買賣
斐尚服飾有限公司(附註(ii))	中國	人民幣50,000,000元	-	60%	體育用品零售
斐達服飾有限公司(附註(ii))	中國	人民幣20,000,000元	-	52%	體育用品零售
斐鴻服飾有限公司(附註(ii))	中國	人民幣20,010,000元	-	51%	體育用品零售
泉州斐越電子商務有限公司(附註(ii))	中國	人民幣1,000,000元	-	100%	體育用品零售
泉州斐翔電子商務有限公司(附註(ii))	中國	人民幣1,000,000元	-	100%	體育用品零售
Full Prospect Sports Limited	開曼群島／中國香港	美元100元	-	85%	投資控股
Full Prospect (IP) PTE. Ltd.	新加坡／中國香港	美元100,000元	-	85%	商標持有
斐樂中國投資有限公司	中國香港	港幣1,000,000元	-	85%	投資控股及體育用品 買賣
斐樂體育有限公司(附註(i))	中國	人民幣100,000,000元	-	85%	體育用品買賣
上海斐樂體育發展有限公司(附註(ii))	中國	人民幣10,000,000元	-	85%	體育用品零售
銳動國際有限公司	英屬維京群島／中國香港	人民幣241,000,662元	-	100%	投資控股
斯潘迪投資有限公司	中國香港	港幣1元	-	100%	投資控股
銳動(香港)有限公司	中國香港	港幣100元	-	100%	投資控股
斯潘迪(中國)有限公司(附註(i))	中國	人民幣211,000,000元	-	64%	體育用品買賣

公司名稱	註冊／經營地點	已發行普通股／ 已繳足資本	應佔股權		主要業務
			直接	間接	
廈門斯潘迪有限公司(附註(ii))	中國	人民幣30,000,000元	-	64%	體育用品零售
迪桑特中國控股有限公司	開曼群島	人民幣 1,012,105,000元	-	54%	投資控股
迪桑特中國投資有限公司	中國香港	人民幣1元	-	54%	投資控股及體育用品 零售
Descente China IP Limited	開曼群島	美元100,000元	-	49%	商標持有
迪桑特(中國)有限公司(附註(i))	中國	人民幣100,000,000元	-	54%	體育用品買賣及零售
上海迪知服飾有限公司(附註(ii))	中國	-	-	54%	體育用品零售
上海迪晟服飾有限公司(附註(ii))	中國	人民幣20,000,000元	-	54%	體育用品零售
DIGI (MACAO) LIMITED	中國澳門	澳門幣25,000元	-	54%	體育用品零售
安啟服飾有限公司(附註(ii))	中國	人民幣50,000,000元	-	100%	體育用品零售
可隆體育中國控股有限公司	中國香港	美元80,000,000元	-	50%	投資控股及體育用品 零售
KOLON Sport China (IP) PTE. Ltd.	新加坡／中國香港	美元33,200,000元	-	50%	商標持有
富恩施(北京)貿易有限公司(附註(i))	中國	美元18,000,000元	-	50%	體育用品零售
可隆體育(中國)有限公司(附註(i))	中國	人民幣100,000,000元	-	50%	體育用品買賣
上海群隆服飾有限公司(附註(ii))	中國	人民幣20,000,000元	-	50%	體育用品零售
QUNLONG (MACAO) LIMITED	中國澳門	澳門幣25,000元	-	50%	體育用品零售

## 主要附屬公司

公司名稱	註冊／經營地點	已發行普通股／ 已繳足資本	應佔股權		主要業務
			直接	間接	
韻揚集團有限公司	中國香港	港幣20,286,500元	-	100%	投資控股
韻利(上海)商業有限公司(附註(i))	中國	港幣11,000,000元	-	100%	體育用品買賣
小笑牛投資有限公司	中國香港	港幣1元	-	100%	投資控股
Kingkow (IP) PTE. Ltd.	新加坡／中國香港	美元1元	-	100%	商標持有
小笑牛(中國)有限公司(附註(ii))	中國	人民幣35,000,000元	-	100%	兒童服裝用品買賣
小笑牛服飾有限公司(附註(iii))	中國	人民幣10,000,000元	-	100%	兒童服裝用品零售

附註：

- (i) 該等實體為於中國成立的外商獨資企業。
- (ii) 該等實體為於中國成立的有限責任公司。
- (iii) 該等公司名稱之中文譯名僅供參考。公司之官方名稱以各自註冊地點的官方語言為準。

# 詞彙

## 股東週年大會

本公司股東週年大會或其任何續會

## AMER SPORTS

Amer Sports Oy (Amer Sports Corporation)，一間於芬蘭共和國註冊成立及擁有國際知名品牌(包括Arc'teryx、Salomon、Wilson、Peak Performance及Atomic等)的體育用品公司，及為AS Holding擁有的附屬公司

## 安達控股

安達控股國際有限公司

## 安達投資

安達投資資本有限公司

## 安踏

安踏品牌

## 安踏國際

安踏國際集團控股有限公司

## 安踏兒童

安踏兒童品牌，專為兒童提供安踏產品

## 安踏體育／本公司

安踏體育用品有限公司

## 安踏店

安踏零售店

## AS HOLDING

Amer Sports Holding (Cayman) Limited，為本公司的合營公司

## 審核委員會

本公司之審核委員會

## 董事會

本公司之董事會

## BVI

英屬維爾京群島

## 首席執行官

本公司首席執行官

## 首席財務官

本公司首席財務官

## 《企業管治守則》

《上市規則》附錄十四《企業管治守則》

## 董事會主席

本公司董事會主席

## 中國／PRC

中華人民共和國

## 中國奧委會／COC

中國奧林匹克委員會

## CSD

中國體育代表團

## DESCENTE

DESCENTE品牌

## DESCENTE店

DESCENTE零售店

## 董事

本公司董事

## DTC

直面消費者

## EBITDA

利息、稅項、折舊及攤銷前利潤

## ESG

環境、社會與管治

## 歐元／EUR

歐元，歐盟之法定貨幣

## 執行董事

本公司之執行董事

## FILA

FILA品牌

## FILA FUSION

FILA子品牌，專為年輕人提供服飾

## FILA KIDS

FILA KIDS品牌，專為兒童提供FILA產品

## FILA店

FILA零售店

## GDP

國內生產總值

## 本集團／安踏集團

本公司及其附屬公司

## 和敏控股

和敏控股有限公司

## 香港／中國香港

中國香港特別行政區

## 港幣／HKD

中國香港之法定貨幣

## 香港聯交所／HKEX

香港聯合交易所有限公司

## 獨立非執行董事

本公司之獨立非執行董事

## IP

知識產權

## KOLON SPORT

KOLON SPORT品牌

## KOLON SPORT店

KOLON SPORT零售店

## 《上市規則》

《香港聯合交易所有限公司證券上市規則》(按不時修訂)

## 澳門／中國澳門

中國澳門特別行政區

## 中國大陸

中國大陸區域，地理上不包括中國香港、中國澳門及台灣地區

## MSCI

摩根士丹利資本國際標準指數

## NBA

美國職業籃球聯賽

## 提名委員會

本公司之提名委員會

## 非執行董事

本公司之非執行董事

## O2O模式

線上到線下營銷

## 疫情

二零一九年新型冠狀病毒疾病(COVID-19)

## 研發

研究與開發

## 薪酬委員會

本公司之薪酬委員會

## 風險管理委員會

本公司之風險管理委員會

## 人民幣／RMB

中國之法定貨幣

## 《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港幣0.10元的普通股

## 股東

本公司股東

## 新加坡

新加坡共和國

## 可持續發展委員會

本公司之可持續發展委員會

## 美國

美利堅合眾國

## 美元／USD

美利堅合眾國之法定貨幣

## 本年度

截至二零二二年十二月三十一日止年度

## 2017年購股權計劃

本公司於二零一七年四月六日採納之購股權計劃

## 2018年股份獎勵

### 計劃

本公司於二零一八年十月十九日採納之股份獎勵計劃



[IR.ANTA.COM](http://IR.ANTA.COM)





安踏體育用品有限公司

於開曼群島註冊成立的有限公司

股份代號: 2020

環境、社會及  
管治報告

2022



## 使命

將「超越自我」的體育精神  
融入每個人的生活

## 願景

成為世界領先的  
可持續標桿企業

## 核心價值

與消費者共生  
與員工共生  
與夥伴共生  
與社會共生  
與環境共生

## 匯報原則

這是安踏體育發佈的截至二零二二年十二月三十一日止年度之《環境、社會及管治報告》。本報告涵蓋我們在二零二二年一月一日至十二月三十一日期間於中國主要營運點的所有業務（包括品牌營銷、生產、設計、採購、供應鏈管理、品牌體育產品批發及零售）在環境、社會及管治方面的表現和具體實踐。本報告乃依據《上市規則》附錄二十七所編製（已應用四項匯報原則，包括「重要性」、「量化」、「平衡」及「一致性」）。我們期望透過嚴格遵守指引，以提高本報告的全面性及代表性。本報告的內容通過系統性的重要性評估過程所釐定，涵蓋與不同持份者相關的重要事宜。出於編寫本報告目的，我們已聘用一家獨立專業諮詢機構與我們的主要持份者進行了全面的溝通，充分考慮各方意見，以識別關鍵議題，評估議題的重要性、相關性及範圍，從而釐定本報告具體內容。我們將持續加強報告信息收集工作，以提高我們在可持續發展領域上的匯報表現和披露水平。

## 匯報範圍

本報告所涵蓋的生產體系包括安踏（中國）有限公司、泉州寰球鞋服有限公司、泉州安踏鞋材有限公司、河南安踏鞋材有限公司、廈門安踏體育用品有限公司、廈門安踏實業有限公司、長汀安踏體育用品有限公司以及商丘安踏鞋業有限公司。物流體系包括福建安踏物流信息科技有限公司。行政體系則包括廈門、晉江以及上海的營運大樓。店鋪體系則包括自營的安踏店、FILA店、DESCENTE店以及KOLON SPORT店。

Amer Sports的ESG表現並未包含在本報告中。請查閱網站(<https://www.amersports.com/corporate-sustainability-reports/>)有關Amer Sports ESG表現的更多信息。

## 數據來源及可靠性

本報告的數據和案例主要來源於公司統計報告及其他相關文件。本報告已經由可持續發展委員會審閱，並於二零二三年三月二十一日獲得董事會批准刊發。

## 公司簡介

安踏始創於一九九一年，而安踏體育用品有限公司（股份代號：2020.HK）在二零零七年於香港交易所主板上市，是著名的全球體育用品公司。多年來，安踏體育主要從事設計、研發、製造、營銷及銷售體育用品，向中國消費者提供專業的體育用品，包括運動鞋、服裝及配飾。透過多元化的品牌組合，包括安踏、FILA、DESCENTE及KOLON SPORT，以及組成投資者財團於二零一九年成功收購國際運動品牌集團Amer Sports，擁有國際認可品牌包括Arc'teryx、Salomon、Wilson、Peak Performance及Atomic等。安踏體育旨在發掘大眾及高端體育用品市場的潛力。

## 獲取及回應本報告

本報告電子版可於公司可持續發展網站獲取。

如對本報告及其內容有任何疑問或反饋意見，歡迎通過以下方式與我們聯繫：

**安踏體育用品有限公司**

地址：中國香港九龍九龍灣宏泰道23號

Manhattan Place 16樓

電話：(852) 2116 1660

傳真：(852) 2116 1590

電郵地址：[esg@anta.com.hk](mailto:esg@anta.com.hk)

可持續發展網站：

<https://ir.anta.com/esg/sc/index.php>

# 目錄

主席寄語	2
董事會聲明	4
二零二二年亮點	6
安守產品 • 銳意創新	12
安創價值 • 共贏共生	28
安固人本 • 多元共融	38
安保環境 • 綠色發展	52
安饋社會 • 助益體教	70
安穩經營 • 踏實進取	76
展望	102
附錄	107
詞彙	128



# 主席寄語

尊敬的各位持份者：

本人謹代表董事會，欣然呈報我們截至二零二二年十二月三十一日止年度之《環境、社會及管治報告》。

## 完善治理架構 提升管治力

二零二二年或將成為歷史上最複雜多變的一年。在過去一年中，動盪的世界局勢、湧現的地緣政治風險、國際供應鏈的不穩定，以及疫情的反覆不定，極端天氣影響越發頻密，地方法律法規越發嚴謹等，都為中國的消費品市場帶來了一定衝擊。

安踏體育邁過成立30週年的新開篇之年，二零二二年亦為環境、社會、管治管理上極為重要的一年。面對不斷演變的業務環境，我們始終堅持長期戰略思維，以「動態管理」的方式積極應對，從治理層面以及經營層面加強可持續發展事務參與及管理。

我們持續完善ESG治理架構，成立可持續發展委員會，實現從治理層面直接參與可持續發展事務，建立「與消費者共生、與夥伴共生、與員工共生、與社會共生、與環境共生」的核心價值觀，在創新產品、綠色供應鏈、環保公益等方面持續探索與持份者相關的利益增長點，實現高品質、穩健的可持續發展。與此同時，我們成為聯合國全球契約的簽署成員，支持聯合國全球契約的10項原則，並積極支持聯合國17個可持續發展目標實現。我們堅信完善內部可持續發展治理，增強企業發展對環境和社會影響的管控，堅持「創造共生價值」的可持續發展理念，可持續地為持份者創造更多價值。

## 創新產品 引領可持續消費

我們積極透過研發以及技術創新，不斷提高環保材料在產品和包裝中的使用佔比，例如，我們推出安踏國家隊系列冰絲短袖上衣，產品使用Sorona<sup>®</sup>纖維，

相較於生產等量的尼龍6，生產過程中的能耗和溫室氣體排放量最多可降低30%和63%。此外，我們積極推進可持續包裝。於本財政年度，FILA超過50%的鞋類產品（包括鞋盒、吊牌以及包裝紙）已經使用可持續包裝，各品牌也在研究電子吊牌等項目，以減少過度包裝對地球的影響。我們各品牌開展可持續產品規劃，為每個品牌設定了具體的目標，持續提升可持續產品佔比，在可持續消費領域中發揮正面影響力。我們明確產品中化學品使用要求，承諾逐步減少至停止使用有害及受限化學品並識別及管理業務活動對生物多樣性和生態系統產生的潛在負面影響，重視產品的環境友好屬性。我們也成為SAC成員，展現對鞋服產品從全生命週期的影響評估及管理的承諾。

## 可持續供應鏈 打造企業綠色生態

應對氣候變化是全球行動焦點，「雙碳」目標及行動是重中之重。於本財政年度，我們對11家自有營運設施的溫室氣體排放現狀進行基本情況盤查及核查，



以進一步解構自身排放現狀，並基於調研結果，對四家自有營運設施制定不同節能減排計劃並推動自有營運設施及超過20家供應商的設施使用可再生能源。我們亦積極踐行可持續生產及運營，試圖減少排放物與廢棄物的產生，以及降低水資源使用強度。通過推動從生產、營運到終端產品全過程的環境影響管控，我們將可持續發展貫穿於企業活動及決策，致力實現「1+3+5」整體環境戰略目標。另外，我們已於二零二三年一月正式加入並承諾支持SBTi，並計劃依照SBTi標準，積極推動減碳行動。

可持續產業建設的成功離不開供應商的密切支持。我們秉持合作共贏的理念，持續關注供應商管理流程的規範性、專業性，並賦能供應鏈夥伴，提升他們的管理能力，不斷推進供應鏈的可持續發展。於本財政年度，我們對超過70家一級供應商、超過35家二級供應商以及超過3家三級供應商開展社會責任審核，審核覆蓋勞工管理、健康安全、勞工權益、綠色生產等環境及社會指標，審核未發現重大違規事項。其中，共有超過50家供應商接受SLCP、BSCI、WCA等項目的第三方審核。於二零二三年二月，我們發佈了《供應商可持續發展管理手冊》，從勞工權益、健康與安全、環境責任以及可持續發展管理體系等多個維度進一步推進明確的管理標準，致力實現環保、健康、安全、高效的供應鏈共生平台。我們亦支持供應商通過數字化收集碳排放和能源使用數據，提高

其規劃能力和管理效率。同時，我們推動可持續原材料的採購，優先選用具備可溯源、可持續認證的供應商，攜手共創綠色供應鏈。

## 人力管理 倡導負責任經營

員工是企業長效發展的基石，我們視人才為最寶貴的核心競爭力，我們作為聯合國全球契約組織成員，遵循聯合國《世界人權宣言》及《國際人權公約》所闡述的所有國際公認的人權政策。我們尊重包容和多元開放的企業文化，並持續提升女性員工在高級管理層中的比例。截至二零二二年十二月三十一日，我們的員工總人數約為59,000人，其中女性佔75.1%，男性佔24.9%，女性高管（總監層及以上）的佔比為36.1%，同比提升1.4個百分點。我們立足於企業的長遠發展，投入大量資源打造員工培訓體系，持續建設適應業務發展的人才隊伍。於本財政年度，我們為員工培訓投入總額超過人民幣二千萬元，員工培訓覆蓋率超過90%。

## 環保公益 與自然生態同行

作為世界自然基金會的全球戰略合作夥伴，我們持續投入生物多樣性保護工作中，並帶動員工志願者及社會公眾參與到自然生態保護工作中。於本財政年度，我們開展森林生態系統保護與恢復工作、在自然保護區施行魚苗投放以及洲灘清潔等工作，通過自身品牌影響力

宣傳環保知識及公益理念。於本財政年度，我們向不同的慈善機構現金捐贈合共人民幣23百萬元，以及捐贈運動產品價值（以吊牌價值計算）超過人民幣2.0億元。「茁壯成長公益計劃」實施多年來，我們累計捐建166家「安踏夢想中心」，培訓了4,468名體育教師，捐贈運動產品價值（以吊牌價值計算）超過人民幣6.5億元，在中國11,711間學校的超過490萬名學生受惠。與此同時，我們鼓勵我們的員工參與到志願服務，於本財政年度，員工志願服務總計超過24,000小時。

為者常成，行者常至。多年以來，有賴於前瞻性戰略布局以及高效執行力，安踏體育始終保持極強的韌性，既順應宏觀經濟增長快速發展，亦能多次在營商挑戰及逆境中破浪前行，成長成為全球領先的體育用品集團。站在新10年的起點，我們將攜手我們的團隊，一如既往秉持「永不止步」的精神，堅定戰略和發展目標，堅持為持份者創造最大化價值，堅持業務發展與承擔社會責任並重的理念，切實向著高質量發展、可持續發展的未來前進。



丁世忠

主席

中國香港，二零二三年三月二十一日



在我們業務持續發展的同時，董事會高度重視可持續發展管理。

我們已建立多層級、高效並可執行的ESG治理體系。我們會持續更新、完善ESG治理架構，使董事會在參與、監督本集團ESG事務中發揮積極主導作用。

## ESG管理責任

董事會對本公司的ESG策略和匯報肩負總體責任。作為本公司ESG的最高治理機構，董事會須負責制定本集團的可持續發展管理方針、策略及目標，並建立及維持ESG風險管理及內部監控系統。董事會亦負責編製年度ESG報告及監督匯報過程。本公司已於二零二一年成立可持續發展委員會，由三名執行董事、四名獨立非執行董事及一名董事會指定的行政人員組成，負責協助董事會(i)就ESG事宜作有效管治和監督；(ii)制定及檢討本集團可持續發展戰略目標；(iii)帶領及推動各部門以可持續發展角度提升各業務環節思維及營運舉措；(iv)識別、評估及管控重大ESG風險；及(v)統籌及規範ESG相關數據信息收集以提高ESG信息披露質量，從而推進本公司ESG治理成效。

## ESG風險管理

我們重視ESG相關風險和機遇所帶來的潛在影響，並將ESG相關風險的識別與管理納入到公司的風險管理體系中。可持續發展委員會（代表董事會）監督ESG相關風險和機遇的評估，以及確保設置了適當和有效的ESG風險管理和內部監督機制。我們亦強調對氣候變化風險的識別、評估及管理，將遵循氣候相關財務信息披露工作組及香港聯交所《氣候資訊披露指引》開展工作並披露氣候變化相關風險及應對舉措。

## 檢討ESG目標的進展情況

我們已設立本集團的可持續發展戰略及目標，定期進行ESG重要議題評估工作，並呈報可持續發展委員會審閱、評估，以指導管理層優化ESG目標管理體系。可持續發展委員會定期對ESG目標進行檢討並向董事會匯報。我們亦將ESG指標納入關鍵部門的績效考核中，推動ESG目標的實現，提升我們的ESG表現。

## ESG匯報與本報告

本報告乃由董事會所編製，已應用以下四項匯報原則：

*重要性：執行重要性評估，以識別對於投資者及其他持份者而言為之重要的ESG事項，並評估該等事項對本集團及持份者而言直接或間接的重大程度。*

*量化：在適當情況下提供量化信息，以協助報告使用者客觀地評核本集團的ESG表現；量化信息會附帶（如需）說明闡述其目的及影響，及比較數據。*

*平衡：作出不偏不倚的披露，包括其ESG正面和負面的信息及表現。*

*一致性：除於正文或註釋中另有說明者外，本報告所列報的ESG數據乃採用於各個時段一致的方法所編製。*

本報告已經由可持續發展委員會審閱，並獲得董事會批准刊發。

# 二零二二年亮點



## 環境

- 繼續向著我們於二零五零年實現碳中和的承諾發展：
  - 為**四**家自有營運設施制定減碳節能計劃；
  - 推動自有營運設施及超過**20**家供應商的設施使用可再生能源；
  - 結合綠色空間、節能設計及材料應用，建設上海總部；
  - 於二零二三年一月正式加入並承諾支持科學碳目標倡議(SBTi)，將為業務擬定全價值鏈週期的減碳目標；
- 逐步減少至停止使用有害及受限化學品。

可持續包裝有助於減少環境影響



## 生產和供應鏈

- 發佈《供應商可持續發展管理手冊》，指導供應商及其分包商的社會責任管理；
- 安踏和FILA的供應商總數（包括鞋類、服裝及配件）合共**524**家；



安踏國家隊系列  
榮耀夾克



安踏小千禧運動鞋



安踏國家隊系列  
冰絲短袖上衣



## 包裝

- 超過**50%**的FILA鞋類產品（包括鞋盒、產品吊牌以及包裝紙）已經使用可持續包裝；

- 對超過**70**家一級供應商、超過**35**家二級供應商以及超過**3**家三級供應商開展社會責任審核，審核覆蓋勞工管理、健康安全、勞工權益、綠色生產等環境及社會指標，審核未發現重大違規事項。其中，共有超過**50**家供應商接受SLCP、BSCI、WCA等項目的第三方審核；
- 支持供應商通過數字化收集碳排放和能源使用數據。

## 產品

- 安踏國家隊系列冰絲短袖上衣使用Sorona<sup>®</sup>纖維，相較於生產同等量的尼龍6，Sorona<sup>®</sup>纖維生產過程中的能耗和溫室氣體排放量最多可降低**30%**和**63%**；
- 安踏小千禧運動鞋的鞋面應用了全球回收標準(GRS)的太空革料，該材料由再生PET塑料製成。相較於生產一公斤原生PET塑料，生產再生PET塑料相對減少**59%**二氧化碳；
- 安踏國家隊系列榮耀夾克採用了環保再生尼龍材料REPREVE<sup>®</sup>。相較於生產一噸普通錦綸，生產REPREVE<sup>®</sup>相對減少約**50%**二氧化碳當量。



- **100%**的DESCENTE鞋的包裝紙及鞋頭紙分別獲得森林管理委員會(FSC)以及全球回收標準(GRS)認證。

## 供應鏈管理貢獻社會責任共擔



## 社會責任共擔

- 成為聯合國全球契約的簽署成員(UNGC)，支持聯合國全球契約的**10**項原則；
- 積極支持聯合國**17**個可持續發展目標實現(SDGS)；
- 成為永續成衣聯盟(SAC)成員，展現對鞋服產品從全生命週期的影響評估及管理的承諾；
- 世界自然基金會(WWF)全球戰略合作夥伴；
- 於2022年向不同的慈善機構現金捐贈合共人民幣**23**百萬元，以及捐贈運動產品價值(以吊牌價值計算)超過人民幣**2.0**億元。

## 可持續發展概覽 我們的業務

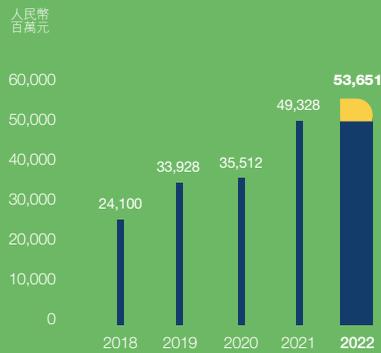
可持續  
發展的定義

穩健增長的  
收益潛力

提高  
創新潛力

我們的表現

收益保持增長趨勢



持續投入研發創新



### 多品牌戰略



## 2022年表現 業績摘要

### 財務表現



收益增長 8.8% 至  
人民幣 537 億元



毛利率下降 1.4 個百分點至  
60.2%



股東應佔溢利減少 1.7% 至  
人民幣 76 億元



每股基本盈利減少 1.7% 至  
人民幣 2.82 元



股息佔股東應佔溢利之  
42.4%

### 業務表現

(截至二零二二年十二月三十一日)

於中國大陸及  
海外地區之安踏店數目共

**6,924家**  
(6,832家)\*

於中國大陸及  
海外地區之安踏兒童店數目共

**2,679家**  
(2,571家)\*

於中國大陸、中國香港、  
中國澳門和新加坡之FILA店  
(包括FILA KIDS和FILA FUSION獨立店)  
數目共

**1,984家**  
(2,054家)\*

於中國大陸、  
中國香港和中國澳門之  
DESCENTE店  
數目共

**191家**  
(182家)\*

於中國大陸和  
中國香港之  
KOLON SPORT店  
數目共

**161家**  
(155家)\*



\* 截至二零二一年十二月三十一日

# 二零二二年亮點

## 主要成份股

指數簡稱	中文指數名稱
HSI	恒生指數
HSCEI	恒生中國企業指數
HSML100	恒生中國（香港上市）100指數
HSFML25	恒生中國（香港上市）25指數
HSCI	恒生綜合指數
HSCICD	恒生綜合行業指數－非必需性消費品
HSLI	恒生綜合大型股指數
HSLMI	恒生綜合大中型股指數
HSLMIV	恒生大中型股（可投資）指數
HSSCNAH	恒生港股通非AH股公司指數
HSSCMLC	恒生港股通中國內地公司指數
HSHKI	恒生港股通指數
HSSCHK	恒生全港股通指數
HSCGS	恒生消費指數
HSIESG	恒指ESG指數
HSCEESG	恒生國指ESG指數
HSESG50	恒生ESG50指數
HSHKS50	恒生港股通高持股50指數
BWORLD	彭博世界大中型股價格回報指數
BESGPRO	彭博ESG資料指數
BWRETL	彭博世界零售指數
SBBMGLU	標普BMI全球指數（美元）
SCRTCN	標普BMI中國指數
SCRTEM	標普新興市場BMI指數

## 評級和獎項

### 安踏體育的評級：



在香港品質保證局可持續發展評級中榮獲「A-」評級



在標準普爾全球企業可持續發展評估的評分中，約 160 家全球紡織品、服裝和奢侈品品牌公司中排名領先 87%



在 Global ESG Monitor (GEM) 2022 國際評級報告中奪得 77 分，排名全球最具透明度 ESG 報告第八位及本港藍籌之冠

### 我們的ESG報告：



於低碳創想坊的低碳關懷® ESG標籤2022中榮獲「ESG報告最佳匯報實踐第四級」



於低碳創想坊的低碳關懷® 星級標籤2022中榮獲「持續致力於ESG報告的最佳匯報」

### 安踏體育的獎項：

 <p>榮獲香港投資者關係協會頒發的「最佳ESG（公司治理）（大市值公司）」</p>	 <p>入選亞太經合組織「可持續中國產業發展行動」2022年度產業案例</p>	 <p>榮獲2021年華富卓越投資者關係大獎頒發的「可持續發展類別一金獎」</p>
 <p>榮獲怡安中國頒發的「2022年中國最佳ESG僱主」</p>	 <p>榮獲財聯社的「十大最佳公司治理年度企業」和「ESG致遠獎社會責任先鋒企業獎」</p>	 <p>榮獲2022中國鞋業盛典的「2022年度最具ESG品牌獎」</p>

## 本章節回應的SDGs目標



9 产业、创新和基础设施



12 负责任的生产和消费



### 本章節闡述的ESG議題

- 化學品使用及排放
- 產品生命週期
- 產品質量與安全
- 工藝及產品創新
- 客戶關係管理
- 數據隱私及保護
- 可持續消費
- 知識產權管理
- 負責任營銷

我們始終將產品質量保持在高水平，同時將技術創新作為品牌第一生命力。我們認為，產品質量範圍不僅局限於產品生產質量上，還須通過提高產品設計、技術創新與客戶服務等各個環節的質量水平，才能贏取客戶對我們的長期信任。

## 創新工藝設計

我們始終堅持「創新為企業生存之本」，加強自主創新能力。我們已經建立完善的研發創新架構，在此架構基礎上，全面推進技術創新、產品創新、設計創新、工藝創新等不同維度的研究工作。

## 技術研發創新

我們十分重視技術的研發創新，並通過前瞻性運動科技研發與創新成果市場轉化的深度融合，服務於產品的升級。於二零零五年，我們成立中國行業首家

國家級運動科學實驗室。多年以來，運動科學實驗室收集全國各地人的腳型數據，為我們的自主研發和創新提供有效的數據支持。安踏持續推出氮科技、熾熱科技、冰膚科技、透爽科技、拒水科

技，引領行業創新研發方向。我們亦推動生產工藝和技術的提升，於本財政年度，廈門安踏實業有限公司進行戶外高

端無縫車間改造，加強無縫技術能力；實現針/梭/羽絨智能流水線柔性互換生產，提升生產效率，並成立創新工裝

夾具技術工作室，通過生產全流程技術的共享，實現單一問題全流程解決的創新模式。

## 二零二二年 關鍵績效



研發費用：近10年累計投入  
研發費用超人民幣**60**億元

引入頂尖人才：擁有來自8個國  
家、超**700**名國際設計研發專家

## 熾熱科技與冰膚科技榮獲國際大獎



安踏熾熱科技由運動科學實驗室設計研發，歷經多項專業測試與運動員親身體驗，具有超強保暖的領先性能，榮獲ISPO TEXTRENDS全球精選獎，並運用於二零二二年北京冬奧和冬殘奧會的運動員裝備中，以運動科技助力奧運。安踏冰膚科技以優質的材質表現，摘得ISPO TEXTRENDS全球前十大獎、美國MUSE設計大獎及三大國際獎項。

## 擁有25項專利的安踏鋼架雪車比賽用鞋



安踏自主研发的鋼架雪車比賽用鞋擁有不同的科技專利。鞋底包括中底、碳片、前片和透明件，通過透明片可以觀察碳片結構及是否有異物。鞋後跟部設後片，具有外表面光滑連續線及數字模擬的流線型設計，以減少空氣阻力。該鞋作為二零二二年北京冬奧和冬殘奧會的中國鋼架雪車隊專用鞋，助力中國鋼架雪車獎牌零的突破，同時向世界展示顯示「中國製造」、「中國創造」。

## 產品設計創新

產品設計創新是我們深耕的重要領域。我們於中國各地建立設計中心，配合來自美國、日本、南韓及意大利等世界各地的設計師，組成國際性的設計團隊，推動創新能力提升和創新文化不斷深化。

我們創新地將多種風格元素融入到運動美學設計中，打造融合多種設計風格與元素的新品，使得產品兼具時尚與實用。其中安踏兒童冬季運動新品登上上海時裝周，以冬奧精神為靈感，打造冬季場景兒童運動穿搭。DESCENTE攜手日本當代設計師倉石一樹打造DESCENTE X KAZUKI KURAIISHI全新聯名滑雪系列，打造時尚滑板系列。FILA融合時尚多元靈感，通過闖苑·意雪發佈秀發佈FILA高級運動羽絨，帶來文化和運動的碰撞；KOLON SPORT ANTARCTICA LITE南極系列沿用極地定制款羽絨服保暖科技與設計靈感，打造冬季戶外時尚。

## 知識產權管理

我們高度重視知識產權保護，全面落实知識產權管理工作，並在品牌保護和商標專利方面設立完善的管理制度。我們嚴格遵循《中華人民共和國專利法》《中華人民共和國商標法》《中華人民共和國著作權法》等法律法規，系統性制定《知識產權管理制度》《專利申請流程》《打假維權工作規程》等有關知識產權管理、商標管理、專利管理、品牌保護、知識產權侵權風險防控的內部制度。於本財政年度，我們完善《知識產權審核管理制度》，對知識產權侵權風險防控的審核流程與處罰機制進行規範與更新，增加系統進行知識產權風險審核，簡化審核意見出現爭議處置流程，細化設計抄襲和未按流程送審的罰則，強化業務部門的知識產權意識。

於本財政年度，我們繼續堅持知識產權相關反假冒工作以強化品牌保護，綜合設定知識產權管理的績效指標及目標，重點對內進行知識產權的風險防範與對外開展反侵權假冒工作，以促進知識產權保護工作的落實。

### 關鍵舉措

- 根據法律法規和崗位職責對業務中可能發生的侵權風險進行審核管控，在品牌營運全流程的各關鍵階段均設置知識產權風險審核機制，覆蓋範圍包括但不限於商品設計、廣告宣傳和非生產性採購等業務環節；
- 對業務部門違反合規要求的行為進行調查並提供改善建議；
- 開展員工培訓及課程，提升設計團隊的知識產權意識，培訓主題包括商品設計知識產權風險防控、商標命名技巧、專利分析報告和反假冒意識宣傳等；
- 合規採取多種措施打擊遏制假冒仿冒產品，強化對線上售假，尤其直播和私域流量售假的行為進行遏制。

## 二零二二年關鍵績效



- 申請並獲核准註冊商標超**1,800**項
- 有效專利超**1,600**項
- 版權登記超**60**項
- 開展知識產權保護意識培訓共計**15**場，覆蓋商品、研發及品牌部門**800**餘人
- 完成知識產權風險審核超**9,800**次，排除侵權風險超**2,300**次
- 打擊各類知識產權（侵權和假冒）案件**2,105**件，其中行政、刑事案件**1,769**件、海關保護案件**48**件、民事侵權訴訟索賠**288**件，獲得法院民事判決賠償金額累計超**1,000**萬元
- 由國家知識產權局授予通過2022年國家知識產權示範企業覆核

## 推動行業發展

於本財政年度，我們與多個行業夥伴達成合作關係，不斷以創新科技提升產品的專業性能。我們與北京服裝學院以打造性能領先的運動裝備為目標，開展科研工作，共同構建產學研合作平台，加速專業人才培養和重點項目研發及成果轉化。「清華大學－安踏（中國）有限公司運動時尚聯合研究中心」由我們與清華大學聯合創立，旨在為體育行業建

立一個全球領先的創新平台，以及結合清華大學多院系跨學科資源，通過體育科技研發與市場轉化的融合，助力中國運動品牌以創新驅動增長，走向世界。「安踏（中國）有限公司博士後科研工作站」正式獲批，未來將與中國院校聯合培養運動科學、新材料、新技術、新工藝等領域的高端科研人才。另外，安踏宣佈與華為運動健康達成合作，安踏運動科學實驗室與華為運動健康科學實驗室將合作探索科技與運動的交互關係。

在安踏最新發佈的奧運冠軍跑鞋上，安踏與華為運動健康進行了首次合作嘗試，經由安踏運動科學實驗室與華為運動健康科學實驗室共同驗證，該跑鞋在各項數據中都顯示出優越的緩震性能。同時，測試過程中採集大量包括奧運冠軍在內的跑者樣本實驗的數據，可為將來在不同場景下深度研究中國跑者的跑步習慣與需求提供重要參考價值。



## 提升產品品質

我們嚴格遵循《中華人民共和國產品質量法》《中華人民共和國消費者權益保護法》等法律法規，持續完善內部質量和安全控制管理體系，全方位落實質量監控流程和安全保障措施，並不斷研發和運用新科技提升產品品質，致力讓所有消費者在體驗高品質體育用品的同時享受運動帶來的樂趣。於本財政年度，我們將質量管理能力、研發技術水平、產品品質與服務以及制定可持續發展標準作為產品品質提升的重點工作。

## 產品質量與安全

我們以品質立身，承諾向消費者供應優質產品。我們制定了覆蓋產品全生命週期的質量控制體系，嚴格執行《化學品安全技術規範》《安踏供應商化學品安全管控手冊》《服裝面裡材料外觀標準》《兒童安全質量標準》等標準要求。我們制定的《質量管理手冊》對產品質量管理進行了完整介紹，包含化學品規範、召回管理、產品風險評審等多個制度。

## 質量安全認證與培訓

我們建立完善的質量管理體系，對質量與安全體系進行認證，委託外部機構根據《2022年度管理體系審核計劃》，開展質量管理體系認證、環境管理體系認證及職業健康安全管理体系認證的年度監督審核工作，認為有效的體系將被頒發《確認證書》，覆蓋範圍包括運動休閒鞋和服裝的設計開發、生產及銷售管理。

同時，我們積極組織員工和供應商進行質量方面的培訓學習和相關認證。

- 針對員工：開展《質量管理體系要求》《管理體系審核指南》等標準培訓；
- 針對供應商：開展「供應商質量體系經理／工程師認證」項目。

### 專項質量檢查

我們對產品進行包括生產、設備、殘退商品等方面的專項質量審查，進一步確保產品質量。

- 膠藥水及設備專項：不定期對膠藥水及設備進行抽查，針對不符合項進行專項追蹤及落地；
- 降低退殘商品專項：每週進行降退殘專項查核，定期根據同期退殘比對及查核異常點進行複盤；
- 部門聯合稽查：多個部門共同合作，針對現場生產流程、工藝操作重點及產品質量進行巡查指導。

### 產品召回管理

我們對售出產品的質量進行跟蹤管理，建立健全產品召回機制。如有在出廠後發現存在質量問題或安全隱患的產品，我們會根據《安踏召回管理制度》進行回收處理，避免為消費者帶來損失。對於任何不符合法規的產品、自檢過程中發現問題的產品或同款產品回收比率超過5%，我們均在確定召回後一個工作日內發出下架通知，通知分銷商、DTC加盟商及直營店鋪退回產品集中處理，絕不容許員工私自處理。對於質量原因的退殘和召回產品，我們對商品進行返修及理賠，並納入重大質量管理考核。

### 化學品安全管理

我們高度重視化學品的安全管理，嚴格遵守環保相關法律、法規，建立化學品管理制度，並將納入供應商管理範圍。依據中國相關規定以及市場要求，我們制定了《化學品安全技術規範》《化學安全過程管控指南》等規範。於本財政年度，我們修定《化學品安全技術規範》

《鞋化學品安全管理辦法》，規定服裝、鞋及配件類產品及材料的化學品安全性能的指標要求、試驗方法、抽樣和判定細則，以更好地識別化學品。

我們的《化學品安全技術規範》參考國家推薦性標準、OEKO-TEX100、REACH法規、歐盟鞋靴生態標籤等要求，明確各類原料（天然纖維、化學纖維，混合纖維）的產品、皮革製品、塗層面料、各類印花產品等的環保安全生產。我們識別現有涉及的化學品中行業標準公認為對環境和健康危害較大的化學品種類，如有機錫化合物、致敏染料，形成化學品清單並規範檢測範圍。我們鞋、服、配件各品牌質量部門根據這些規範來確定檢測項目，並依據相關文件對相應的產品或材料進行抽檢，統計產品生產全過程的使用化學品情況，並按照相關法規及行業標準要求，明確計劃淘汰或禁用化學品的種類和數量清單，包括殺蟲劑70種、增塑劑25種、芳香胺染料24種、致癌染料18種、致敏分散染料22種、其他禁用染料6種、禁用阻燃劑21種和禁用有機氣載體清單

13種。同時，我們致力於逐步減少直至停止使用有害及受限化學品，包括採用環保型水性膠替代油性膠，減少廢氣中揮發性有機物的含量，減少鞋生產過程中處理劑的使用量等。

我們對供應商的化學品使用提出規範與要求，制定了《供應商化學品安全管理實施指南》《供應商化學品安全管控遵守聲明》等制度，對供應商合作夥伴在化學品使用各環節進行有效的管控，確保產品和原材料在穿著、維護、處理過程中不會對人體健康和環境安全造成危害，堅決維護消費者權益，實現長期合作共贏。於本財政年度，我們向供應商提供了化學安全標準培訓、化學品安全管理辦法等培訓，參加人數達到500餘人。

## 數字化賦能品質

自二零二零年起，我們在DTC模式上加大投入，並佈局未來10年發展。通過DTC模式實現人、貨、場的重構，確立

了提升會員價值、強化技術中台、創新商品智能；實現了安踏和終端零售的高效打通，DTC模式有助安踏快速地回應消費者的需求。

在研發的過程當中，我們大大縮短了研發的週期，利用AI技術自動生成拼色、設計，3D技術建模打樣，並通過分析做不同配色，讓設計師參考。我們亦能看到銷售前端的數據，能迅速根據市場反饋的信息，對產品設計做出改進，此外我們的智能工廠通過數字技術的運用，展現了製造業轉型升級。長汀安踏體育用品有限公司打造數字化工廠，於本財政年度已完成二期智能化工廠的建設，加速完成數字化轉型。

## 提倡循環時尚

我們遵循全球減排目標，在倡導可持續消費領域發揮正面影響力，同時承諾將循環時尚的原則納入業務運作中。我們在追求盈利和成長的同時，兼顧提升消費者可持續消費意識，實現共同發展。

## 可持續產品設計

我們制定ESG項目相關產品標準、認證標準及《可持續產品技術規範》，該標準規範可持續材料、可持續生產工藝、可持續包裝及可持續產品等技術和認證要求，將產品的環境與健康表現納入產品設計過程中的考量引領鞋服行業可持續發展。我們堅持產品的可持續發展理念，持續推進環保產品的發佈，從產品設計理念到生產原材料貫徹採用環保再生材料打造，實現高效利用資源，降低環境影響。

在環保科技方面，安踏擁有環保拒水科技、環保冰膚科技和環保透爽科技等，並採用不同環保材料。未來我們會積極增加可持續產品比例，並為每個品牌設定了具體的目標。



我們使用以下環保材料：



### 杜邦™ Sorona® 纖維

Sorona®與生產等量的尼龍6相比，生產Sorona®的能耗最多可減少30%，生產Sorona®的溫室效應氣體排放量最多可降低63%，使用Sorona®有助於減少對石油資源和石化產品的依賴。



### 優可絲面料

優可絲面料的纖維是中國CFCC®／PEFC™經過認證的木漿所製成，所有製造環節符合OEKO-TEX® STeP認證程度。



### REPREVE®再生錦綸絲

該材料源於尼龍生產過程中的廢絲、廢塊、邊角料等工業廢料，在製造過程中避免使用石油資源，經過特殊工藝處理而成，能源節約44%。相較於生產一噸普通錦綸，生產REPREVE®相對減少約50%二氧化碳當量。

### 安踏國家隊系列

安踏將國家隊科技與環保科技融合升級。在國家隊系列冰絲短袖上衣中採用Sorona®特殊紗線。安踏對Sorona®紗線進行改造升級，在其紗線中分別加入玉石粉、抗菌材料以及咖啡碳等物質，實現冰感、抗菌、熱感等功能。



# 安守產品 · 銳意創新

## 安踏國家隊系列

安踏國家隊系列的榮耀夾克選用了環保再生尼龍材料的REPREVE®再生錦綸絲。



## 安踏小千禧運動鞋

鞋面應用了環保回收的GRS太空革料，生產GRS太空革料使用了再生PET塑料，生產1公斤再生PET塑料只需要排放0.91公斤二氧化碳，生產1公斤原生PET塑料大約需要排放2.23公斤二氧化碳，生產再生PET塑料相對減少59%二氧化碳。

## ANTA KIDS少年頑家滑板系列

ANTA KIDS的衣服使用了Sorona®纖維，打造可持續時尚新生態。



### FILA ORIGINALE「世界公民」再生環保系列

FILA 採用廢棄塑膠瓶回收再利用製成面料，同時具備良好的抗皺性和乾燥手感。服裝設計以全球氣像圖為靈感，將其作為印花融入服裝中，呼籲人們關注氣候變化。



### RE: DESCENTE系列

DESCENTE 亦有推出由舊衣服製成的RE:DESCENTE BIRTH系列、DESCENTE SEED系列、DESCENTE BUILD系列，實現環保概念與循環經濟。

### KOLON SPORT POLARTEC長袖上衣

KOLON SPORT 運用了再生滌綸面料，具速乾性，高透氣性。



獲選為亞太經合組織「可持續中國產業發展行動」企業優秀案例



我們獲選亞太經合組織中國工商理事會2022年度課題「可持續中國產業發展行動」之企業優秀案例，通過推廣產品設計與研發創新倡導低碳消費及生活，推動價值鏈綠色轉型的實踐再獲認可。



## 可持續消費倡導

我們遵循全球減排目標，在倡導可持續消費領域發揮正面影響力。我們在追求盈利和成長的同時，兼顧提升消費者可持續消費意識，我們計劃在二零三零

年前帶動三億消費者參與可持續發展。一方面，我們自身通過實際行動踐行可持續發展理念，對於批量召回產品，我們依據損壞情況與產品價值進行分類，對於可修復產品，安排返修處理後再次銷售；對於無法修復且具有使用價值產

品，將轉為員工福利進行內部銷售；對於無法修復且不具備使用價值產品，最終進行報廢處理，以保障產品最大程度的循環利用。另一方面，我們開展環保產品宣傳，向消費者宣傳循環產品，結合監管要求披露產品的化學品成份等內容，以推動綠色消費以及提升消費者對綠色環保的意識。

## 優化客戶服務

「以消費者為導向」是我們的初心和出發點。我們嚴格遵守《中華人民共和國消費者權益保護法》，認真對待和處理消費者訴求，保障客戶的合法權益。我們通過不斷完善客戶服務體系，開展高效客戶溝通，及時響應和反饋客戶訴求，大大提升客戶滿意度，為不同類型的消費者帶來優質的服務體驗。

## 客戶服務體系

我們已建立相對完善的客戶服務體系，針對不同品牌制定個性化客戶服務制度。我們設立《客戶服務管理制度》。FILA設立了完整的會員權益管理章程及

客戶服務制度，規定商品退換貨、維修及補配的售後服務時限與處理內容，確定商品客戶投訴處理及特殊事項授權處理標準，並依託客戶服務及會員管理部門，為客戶提供高效的服務。

### 分銷商管理

我們擁有眾多品牌及龐大的銷售網絡，而分銷管理是穩定業務營運中重要一環。我們重視與分銷商之間的溝通及管理，希望能夠確保分銷網絡的效率並維持一致的銷售形象，確保消費者均能接受到優質的服務。

成為分銷商的主要篩選條件包括：

- 銷售經驗
- 達到銷售目標的能力
- 足夠營運資金以經營授權店鋪
- 尋找適合的店鋪位置及面積的能力
- 付款及信貸期記錄
- 能夠遵守我們運營等制度

在達到以上的基本要求後，我們會就分銷商的實際情況進行審核，並向其深

入解釋我們在營運水平、環境政策、僱傭關係及社會責任等方面的要求，避免因分銷商管理不當而造成的風險。為了讓分銷商能夠有據可依，統一規管其表現，我們制定了《標準營運程式》《終端活動管理辦法》及其他營運條款，要求分銷商在零售政策、存貨管理、店鋪擺設、推廣、客戶服務及售後服務標準等方面與公司期望統一。同時，我們制定

分銷商激勵與返利機制，當分銷商達成銷售目標、應收款等條件，我們通過不同方式對其返利，以激勵其持續發展。我們舉行訂貨會，向分銷商和加盟商介紹未來主推科技產品和相關產品知識，同時與各地的分銷商進行交流，調整未來營銷策略，以及改善未來發展方向，確保為客戶提供高質量的分銷商的產品與服務。

### FILA踐行低碳，塑造可持續時尚



FILA舉辦「碳循優雅輕生活」音樂露營之旅，向消費者宣傳「可持續時尚」理念。在音樂會現場，代言人穿著FILA世界公民環保系列新品，宣傳FILA環保主張，呼籲人們保護海洋、保護水源，為地球的可持續發展提供助力。



## 響應客戶訴求

我們重視每個客戶的訴求，制定客戶管理制度，規範客戶投訴處理流程。客戶可以通過電話、郵件、社交媒體、門店等多種渠道進行投訴。我們根據不同品牌的相關內部制度對投訴進行受理、分類、解答、回覆和追蹤等一系列處理流程。客服部門在接到投訴信息後會在規定的一個工作日內進行處理，涉及質量相關投訴則會在一至三個工作日內進行回覆。

為進一步提升客戶服務質量，我們還將客戶訴求處理納入相關員工績效考核中。我們開展終端客戶服務考核工作，對於接待客戶和售後服務有相應的標準。同時，總部會定期安排相關人員對終端的門店進行暗訪，並對收集到的消費者投訴數據進行分析。同時，我們持續進行服務人員能力及服務意識培訓，積極聯通各業務部門，提升售後處理的時效性，確保消費者的合理訴求得到滿足。FILA於每週和每月分別開展產品質量監控，並出具意見報告，針對投訴較多的產品進行專項提升，以降低消費

者投訴率。於本財政年度，FILA根據消費者的訴求逐步完善服務，在私域小程序上線了運費保險、上門取件、門店自提等功能，持續提高產品質量及服務水平。

## 客戶滿意度

我們不斷優化產品，完善客戶服務體系以提升客戶滿意度。我們亦會通過客戶滿意度調研的方式傾聽客戶的需求。為了有效量化用戶滿意度，我們開展淨推薦分數問卷調查與消費者調研，顧



二零二二年  
關鍵績效



我們總部的客服系統的投訴處理完結率是**100%**



客在門店、FILA小程序、FILA天貓官方旗艦店消費後會自動觸發淨推薦分數問卷調研，同時客戶也可通過掃描淨推薦分數二維碼主動參與調研。通過對調研數據進行分析，確定消費者投訴的具體物件，如門店、產品或購買平台，要求投訴對象以月度提供改善數據，並持續追蹤改善結果。根據淨推薦分數調研中所回收到的有效反饋，二零二二年消

費者對於FILA品牌的整體滿意度在90%以上。

## 尊重客戶權益

### 負責任營銷

我們謹遵《中華人民共和國廣告法》  
《中華人民共和國反不正當競爭法》

《中華人民共和國電子商務法》等法律法規，嚴格把控電視、紙媒、門戶網站、流媒體等輸出渠道的信息口徑，確保對外宣傳信息的準確性、合法性、真實性。我們反對不當競爭，不向客戶提供競品的不實信息，避免或降低因為不恰當的輸出對品牌造成不良的社會影響和法律風險；我們在營銷過程中注重對兒童等弱勢群的體額外關注及保護，努力踐行負責任營銷。

我們高度重視負責任營銷，切實保障消費者合法權益。我們依據相關法律、法規，針對各業務部門在產品銷售過程中對廣告語的使用等進行嚴格審查，避免消費者對廣告語、產品包裝、產品名稱、產品說明等產生錯誤的聯想或解讀，嚴格規範品牌宣傳活動。我們定期對相關業務部門（包括全體銷售員工）進行負責任營銷的宣貫和培訓，確保其營銷行為符合負責任營銷原則。

我們持續關注可持續發展議題對品牌的影響，通過調研了解消費者對於可持續發展議題的認知，分析其對品牌與業務績效影響。我們持續跟蹤旗下品牌與ESG的關聯度，打造消費者心中的負責任品牌形象。

## 信息安全和隱私

我們高度重視信息安全和客戶隱私，嚴格遵循《中華人民共和國網絡安全法》《中華人民共和國數據安全法》《中華人民共和國個人信息保護法》等法律法規，建立和實施了信息安全管理體系，制定了由28個信息安全制度構成的完善的信息安全管理制度矩陣，其中包括針對員工信息安全違規的獎懲機制《信息安全規定處罰條例》《獎懲管理制度》，規定數據及網絡安全相關的考評標準的《有效性測量程序》。於本財政年度，我們對28個信息安全制度進行了檢討，

評估制度內容的適宜性、充分性和有效性，更新《網絡訪問管理規定》《集團個人信息保護管理制度》《數據分類分級管理標準》《數據共享流程》等制度來加強對企業數據及個人信息的安全管理，並取得ISO 27001信息安全管理体系認證。在監察層面，我們設立集團個人信息保護辦公室，統籌集團個人信息保護管理事宜；可持續發展委員會負責檢討集團信息安全事務，並向董事會匯報。

我們每年開展信息安全的內審和外審工作，於本財政年度，我們聘請有資質的外部機構完成外部審計工作，內容涵蓋所有與信息安全管理相關的工作領域；並於同年完成全集團內部審計工作，整體情況符合信息安全管理體系要求，未發現重大不符合項。此外，我們展開專項應用系統滲透測試工作，對涉及使用者數據處理的系統進行全面的安全滲透評估，確保應用系統安全穩定運行。

## 客戶隱私保護

我們注重客戶的隱私保護，各品牌官方商城與其他店鋪需遵循《個人信息保護管理制度》，並向消費者公開展示政策。於本財政年度，我們未收到監管機構和外部各方關於客戶隱私侵犯事件的投訴案件。

隱私保護政策重點內容：

- 信息使用途徑：銷售產品、消費者營銷以及服務；
- 信息保護途徑：權限管控、加密、敏感信息保護等；
- 信息使用方式：內部使用、委託服務商處理、依法、依合約共享；
- 信息保留時長：根據信息使用必要性，按最小化原則保留；
- 客戶決定權利：客戶可以自主決定是否提供非必要信息，並有權要求刪除個人信息。

## 信息安全保障

我們設有信息安全委員會及專門的監督與執行團隊，在管理層的支持及指導下，構建安全管理體系及安全技術體系保障信息安全，包括建設ISO 27001 信息安全管理体系、數據防洩漏體系、滲透測試、攻防演練、主動及被動防禦方案，對核心系統實施安全監測、威脅警告及應急響應，對異常行為進行追溯等措施。如有發生信息盜竊案例，我們會根據制度進行懲處，並在社交媒體對外披露，起到警示作用。

- 對於核心數據，我們有明確的獲取、傳輸、使用及存儲的管理流程；
- 對於用戶敏感性數據，我們對其進行敏感信息保護與加密處理，並制定個人層面的隱私信息報告；
- 對於潛在信息安全風險，我們對信息系統漏洞及違規獲取個人隱私行為進行每日排查並及時整改。

我們向全體員工宣貫信息安全意識。每年持續開展信息安全意識培訓，並在安踏學園在線學習平台開設相關信息安全課程。於本財政年度，我們組織數據隱私管理專項培訓，包含個人信息保護專題課程與安全測試，員工完成了IT領域信息安全系列必修課和員工信息安全系列必修課培訓及考試，並通過釣魚郵件演練等方式強化員工信息安全意識。

我們通過員工申報與個人信息保護辦公室處置的方法，及時回應並解決信息安全事件。員工可以根據《信息安全事件管理制度》規定的流程進行申報，由信息安全部按事件的等級組織不同程度的調查、評估、處理、上報、總結等；個人信息保護辦公室則根據應急響應預案組織相關部門進行處置。

- 個人信息保護辦公室處置；
- 記錄事件內容，包括事件基本信息，涉及的個人信息及人數，發生事件的系統名稱，對其他互聯系統的影響，是否已聯繫執法機關或有關部門等；
- 評估事件可能造成的影響，並採取必要措施控制事態，消除隱患；
- 按《國家網絡安全事件應急預案》的有關規定及時上報，報告內容包括涉及個人信息主體的總體情況，事件可能造成的影響，已採取或將要採取的處置措施，事件處置相關人員的聯繫方式等；
- 組織實施安全事件的告知。



## 本章節回應的SDGs目標

17 促進目標實現的  
夥伴關係



### 本章節闡述的ESG議題

供應鏈管理  
可持續原材料採購

為構建公平、公開、公正的價值鏈，我們踐行責任採購承諾，通過與供應商賦能培訓溝通，攜手合作夥伴積極承擔環境和社會責任，持續打造環保、健康、安全、高效的供應鏈管理體系，促進供應鏈的良性發展，實現合作共贏。

## 成為世界領先的可持續標杆企業



## 負責任供應鏈管理

供應鏈系統性風險，推動供應鏈的可持續發展。

且及時地考量任何可能對營運造成影響的風險。基於我們的風險管理系統評估

## 供應鏈風險管控

為保障業務連續性，我們建立健全供應鏈風險管理體系，與行業上下游合作夥伴積極合作，提升供應鏈穩定性，降低

我們持續完善供應鏈風險評估與預警機制，定期識別與評估經營環境、物料供應及社會影響等對供應鏈的風險，同時持續洞察外部環境發展趨勢，確保周全

可能涉及的ESG風險，我們結合《集團採購應急預案》，有針對性地細化梳理並部署各類供應鏈風險相應的防範與應對方案，進而降低、規避供應鏈風險對企業的影響。

風險類型	風險評估	應對措施及預防機制
政策與法規風險	在「雙碳」目標及相關碳排放和能耗管控政策背景下，未來可能出台更多與限制排放、強制節電的法律法規，我們的供應鏈可能面臨減產減量、電價上漲等風險，將可能降低我們生產效率與產量，增加營運成本。	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 推動供應鏈設備提標及工藝技改，減少高能耗設備使用，提高能源使用效率；</li> <li>• 推動清潔能源與可再生能源使用，改善供應鏈能源使用結構。</li> </ul>
極端天氣風險	受颱風、強降雨、高溫等極端氣候影響，我們可能面臨供應商生產停水停電、供應商設備或儲料受損、物流運輸道路受阻等供應鏈中斷風險，進而有可能影響我們及供應商的產能及來料成本，增加營運成本及生產成本。	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 建立健全供應鏈氣候風險應急管理體系，密切關注天氣預警，及時掌握事態發展與人員、生產動態，並協助供應商制定專項應急預案，提前做好防災物資配備等多項準備工作。</li> </ul>

風險類型	風險評估	應對措施及預防機制
市場風險	<p>受氣候環境變化、能源轉型等影響，我們可能面臨能源和原材料價格上漲、原料種植環境受損（如棉花、橡膠）、部分供應商物料短缺等風險，將可能導致生產營運受阻，增加生產成本。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>時刻關注市場信息及政策變化；</li> <li>積極尋找其他可替代能源及原材料，對關鍵及主要材料儲備多家潛在的合格供應商，並增加重點供應商備貨；</li> <li>定期審計供應商的供貨風險。</li> </ul>
經濟和社會環境風險	<p>受到疫情反覆等社會性公共事件的影響，我們可能面臨供應商員工健康安全、供應鏈停工停產等風險，將可能導致生產營運中斷，而包括地緣政治在內的外部風險或與地緣政治事件有關的限制或措施也將影響供應鏈穩定性。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>協助指導供應商做好防疫措施，復工復產，並加強供應商賦能，提升供應商整體能力；</li> <li>做好供應商尋源，制定儲備供應商庫；</li> <li>時刻關注市場信息及政策變化；</li> <li>注重產能分配策略，對不同品牌／品類進行產能協調，確保產能最大化利用。</li> </ul>
供應責任風險	<p>受供應商生產能力不足、物流受阻等因素造成的延遲交貨影響、或因質量異常引起大批量产品召回的重大事故影響，我們可能面臨供應鏈中斷及聲譽受損的風險。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>建立多級供應商體系及應急供應預案；</li> <li>要求供應商制定不同產品的生產週期推進表，及時將影響生產進度的信息上報；</li> <li>定期開展質量審計，為有需要供應商提供工藝改進、質量檢驗等方面的指導。</li> </ul>
社會責任風險	<p>隨著供應鏈的勞工權益、健康與安全、誠信經營等社會議題愈加受到各方關注，我們可能面臨供應商的勞資糾紛、員工傷亡、非法排污、違紀行賄等責任風險，可能將導致供應鏈停工停產、我們聲譽受損。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>參照《供應商可持續發展管理手冊》，在准入及年度審核段開展恒常的供應商社會責任風險稽核和監控，嚴控ESG管理風險；</li> <li>參照供應商戰略營運部風險預警機制，要求供應商定期開展工廠安全隱患排查、環境影響評估、員工人權保障等工作，確保供應商合規營運。</li> </ul>

風險類型	風險評估	應對措施及預防機制
其他 供應風險	對供應商財務問題、股東糾紛等潛在風險，我們以及合作夥伴可能面臨供應鏈財務惡化或財務損失等不確定影響，進而影響企業間的業務往來，擴散財務風險加劇。	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 在准入階段開展供應商審核，確保符合資質的供應商才可納入，並於審核階段，持續關注和預警異常指標；</li> <li>• 對異常狀況及時啟動應急管理，盤點損失、評估影響，並通過推動重新生成、產能轉移或開發新的供應商確保快速交貨；</li> <li>• 深究事故原因，問責事故相關人員，並制定預防機制以規避相似問題再度發生。</li> </ul>

## 供應商全流程管理

為有效推行供應商可持續管理，營造對環境與社會負責任的供應鏈，我們制定《服配供應商准入與退出管理流程》《鞋供應商准入與退出管理流程》等一系列管理制度與程序，對所有供應商的准入、審核、整改和退出各環節進行全流程管理，以推動供應商規範化管控，提高供應商管理效率。

我們新增《安踏集團供應商行為守則》《供應商可持續發展管理手冊》，更系統化和規範化所有供應商及其分包商的社會責任管理，以減少供應鏈的環境及社會風險，提升供應鏈合作夥伴的可持續發展實踐和表現。我們的供應商管理工作由可持續發展委員會主導，由可持續發展部、鞋／服配採購部門以及各相關部門共同推進。

## 篩選准入

我們通過信息收集、信息初審、現場審核三個環節對供應商的准入進行規範審核，從源頭有效控制及降低供應鏈中供應、品質、服務、效率、資金等潛在風險，並將健康與安全管理、環境保護及勞工管理等ESG因素納入准入要求，與質量、價格等因素同等考量，確保供應商提供的產品及服務質量、社會責任管理表現符合我們的可持續發展要求。

## 二零二二年關鍵績效



安踏和FILA的供應商總數（包括鞋類、服裝及配件）：

中國供應商：503家，海外供應商：21家



### 供應商資訊收集：

通過《供應商基本資訊收集表》詳細收集公司概況、員工基本情況及權益、專業資質或服務能力、以及相關運作經驗等基本信息。



### 供應商資訊初審：

對要引入的供應商基本信息進行初始判斷，若在審核中發現存在童工僱傭、強迫勞動、商業賄賂等零容忍行為或重大失信行為的潛在供應商，將直接終止引入流程。



### 供應商現場審核：

對供應商的經營場所和商業行為進行實地考察和專業評估，確保資質信息的真實性，與符合條件的供應商正式建立合作關係，並對供應商的社會責任表現標準納入合同附件，加強對供應商的標準規範要求。

## 分級管理

在日常管理階段，我們對供應商進行分類管控，以提高履約供應商的管理效率。按供應商的物料類別及服務關係等綜合因素將供應商分為一級供應商、二級供應商及三級供應商。

一級供應商	二級供應商	三級供應商
提供成品（如服裝成衣、鞋成品、配件成品等）的直接供應商	註冊供應商，為一級供應商提供材料、組件工序的供應商，包括面料、羽絨、裡料、皮革、鞋底、輔料、模具等	集團註冊供應商，為二級供應商提供材料、工序的供應商，包括拉鍊、織帶、膠帶、紗線、鞋底配件、氣墊等

## 供應鏈社會責任管理審核範圍

勞工權益	健康安全	環境與社會責任	可持續發展管理體系
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 禁止童工僱傭及強迫勞動</li> <li>• 禁止騷擾和虐待</li> <li>• 反對歧視</li> <li>• 人道主義待遇</li> <li>• 自由結社權利</li> <li>• 僱傭關係合規</li> <li>• 工作時間合規</li> <li>• 支付加班費用</li> <li>• 薪酬福利合規</li> <li>• 最低工資標準</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 職業安全</li> <li>• 設備安全維護</li> <li>• 工作環境安全</li> <li>• 化學品安全管理</li> <li>• 應急預案</li> <li>• 職業病防治</li> <li>• 事故管理</li> <li>• 公共衛生、飲食與住宿</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 遵守環境法律法規</li> <li>• 污染防治與治理</li> <li>• 排放物管理</li> <li>• 反貪腐</li> <li>• 反不當競爭</li> <li>• 可持續採購政策</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 建立可持續發展管理體系</li> <li>• 建立可持續發展委員會</li> </ul>

### 評鑒稽核

我們設計製造指標體系，採用雙軸考核方式，評估供應商的質量、交期、成本等當下訂單執行能力與開發創新、環境管理、社會責任等中長期發展能力。我們通過供應商自評、內審及引入外部機構審核等不同方式，評估供應商的履約能力和長期發展能力。除所有供應商在准入環節需進行社會責任審核外，我們每年依據《安踏集團供應商行為守則》及《供應商可持續發展管理手冊》對供應商進行社會管理責任審核，於本財政

年度對超過採購金額50%的關鍵供應商（只包括安踏和FILA）進行社會責任管理審核。我們持續跟蹤管控各項風險的整改情況，以提升供應商在環境、社會及管治方面的績效表現。

我們對供應商的稽核結果由最優到最劣依次分為五個等級：卓越、優秀、良好、待提升、紅線區，並依據《服配供應商MIS考核管理機制》，對不同層級供應商採取相應的激勵措施，鼓勵供應商持續改進完善，推動供應商履約的積極性和主觀能動性。對於稽核結果為

「良好」及以上的供應商，合約期結束後我們將考慮優先選擇與其續約合作；對於考核結果為「待提升」的供應商，我們將提出整改要求並協同業務部門對其進行輔導，協助其優化自身管理，並通過更正行動計劃跟蹤落實供應商的整改情況，供應商整改達標的可繼續進行合作。此外，對於觸發「零容忍」等重大違規項，未及時整改或改善後仍無法滿足要求的供應商，經流程審批後取消供應商資格，兩年內不得進行合作。

## 二零二二年關鍵績效



於本財政年度，我們對超過**70**家一級供應商、超過**35**家二級供應商以及超過**3**家三級供應商開展社會責任審核，審核覆蓋勞工管理、健康安全、勞工權益、綠色生產等環境及社會指標，審核未發現重大違規事項。其中，共有超過**50**家供應商接受SLCP、BSCI、WCA等項目的第三方審核。

根據審核結果，部分供應商涉及化學品安全、消防安全、加班時數、加班薪資等違規問題。我們依據評估結果，提供改進指導，協助供應商制定火災防治、勞工權益保障等專項改善計劃，要求其限期內完成整改，並通過更正行動計劃及時跟進監督改正情況。

## 供應商消防安全評估及整改提升



於本財政年度，我們為供應商開展消防安全評估，發現部分廠區存在堆放化學品的「三合一」宿舍、駁接多且線路未使用線槽、缺乏自動滅火系統等風險，我們針對各項主要風險點，提出改善提升指引：液態化學品應置於遠離宿舍的危化品倉庫；採用線槽及線路駁接套管；逐步增設乾粉滅火器、噴淋設備及自動報警系統等相應的整改建議措施，並由我們的審核人員持續追蹤整改情況，確保風險項均得到妥善解決，提升勞工作業健康安全。

## 供應商溝通與培訓

我們始終相信與供應商堅實的合作關係是建立在雙方友好的溝通交流上。我們為供應商及其員工提供溝通及申訴渠

道，圍繞供應商及其員工的訴求反饋對供應鏈管理過程中的問題持續作出改進，增進供應商及其員工的歸屬感與滿意度，並通過有針對性的賦能培訓，促進供應商夥伴與我們共同成長。

我們尊重供應商的意見和建議，通過拜訪、線上溝通、線下座談會、審核面談、網站、微信社群等多種渠道和方式，致力營造和諧、通常、透明的溝通環境，與供應商建立良好的溝通機制，探討供應鏈管理優化方向，共同打造更加穩定與可持續的供應鏈。

同時，我們十分重視供應商及其員工的合法權益，堅信良好的工作氛圍是供應鏈和諧穩定的基石。供應商及其員工可通過安踏企業社會責任郵箱或員工關愛熱線，對任何違反《安踏集團供應商行為守則》的行為，或存在潛在、已構成侵犯人權、危害環境的行為進行投訴舉報。我們採取必要措施保護善意舉報的供應商員工的隱私信息，嚴禁對投訴者實行恐嚇、威脅、脅迫等任何打擊報復行為，並及時介入受理事件與供應商展開溝通調查，有針對性地改善、解決投訴者的合理合法訴求，切實維護投訴者的權益，充分發揮我們在供應鏈中的責任擔當。

我們主動與供應商分享行業知識與最佳實踐，以期提升供應商的整體水平。為提升供應商的履約水平，幫助其理解我們在質量及社會責任方面的標準，我們

## 多場培訓賦能供應商，幫助提升ESG表現



於本財政年度，我們組織了14場培訓及座談會，賦能超過200家供應商。

其中包括多場ESG相關主題的培訓，包括：

- 供應鏈ESG啟動會，提升供應商對ESG基本概念，我們的中長期ESG發展目標的認知與理解；
- 供應鏈ESG最佳實踐分享會議，為提高供應商ESG的管理實踐提供案例參考與借鑒；
- 開展環境數據收集說明會議，以規範供應商數據統計收集，提高整體供應鏈環境數據管理能力；
- 為鞋類、服裝和配件供應商共開展三場社會責任合規培訓，協助供應商熟悉項目審核的機制，提升整體供應商合規管理意識。



制定培訓宣貫計劃，每年定期面向供應商舉辦質量驗證、生產前風險驗證、廉潔自律、勞工管理與權益、數據信息收集等各類主題的培訓及座談會，進一步加強供應商對產品服務品質、社會責任

管理行為準則等要求的理解，持續賦能供應商提高各方面的管理能力。

此外，我們與同行和非政府組織進行供應商賦能合作，共同探索、減緩、解

## 二零二二年 關鍵績效



供應商各類外部認證的數量

ISO 9001品質保證認證

標準：257

ISO 14001環境管理國際

標準：184

ISO 45001職業健康安全管理認證

標準：111

Bluesign®藍標認證：38

決供應鏈的潛在風險，以降低公司與供應商的營運成本，提升供應鏈的整體競爭力。我們與世界自然基金會合作展開紡織行業可持續發展及供應鏈轉型項目中，我們推動15家面料、五家網布供應商積極開展節能減排工作，引入FAIS水效系統優化對水資源利用的管理，以減少供應鏈對生態環境的負面影響，促進紡織行業的供應鏈綠色發展與轉型。

我們亦支持供應商獲取環境管理、健康安全及產品質量等方面的資質認證，共同建設可持續供應鏈。



## 可持續原材料採購

### 負責任採購

我們積極回應國家綠色發展政策導向，履行環境保護責任，探索價值鏈上的綠色材料，逐步加大對可持續原材料的採購，以期減少產品全生命週期的環境影響，穩步實現在二零三零年前50%產品製造使用可持續原材料的戰略目標。

我們致力於推動綠色供應鏈建設，優先使用對資源環境友好、安全健康的原材料、產品和服務。棉花、皮革等材料及其製成品廣泛應用於我們的服裝及鞋類產品，但材料的種植生產卻會造成環境和社會影響：棉花的種植和加工不僅需要大量用水，農藥和化肥的使用還可能造成附近環境中的土壤和水質惡化；皮革生產過程中會大量產生重金屬、有機溶劑及廢氣等有害廢棄物，洩漏或不

當處置都將加劇環境負荷與社會健康威脅。因此，為降低種植生產對環境和社會的潛在影響，我們承諾將不斷增加對負責任皮革及棉花材料的採購比例，優先選擇獲得皮革工作組織、全球有機紡織認證等相關國際標準認證的供應商，將持續增加可持續、可溯源的棉花及皮革材料的採購及使用比例作為目標，並持續鼓勵已合作供應商積極獲取相關資質認證，確保生產過程符合環保、健康及安全規範標準。

為了向供應商傳達我們追求的綠色發展理念，我們制定培訓計劃，定期展開供應鏈培訓與倡導，傳遞綠色供應鏈管理要求，培訓主題包括皮革及棉花生產過程中的負責任土地使用管理、減少用水、和化學品安全、及負責任皮革和棉花生產等，進一步提高供應商社會責任管理意識，攜手共創綠色發展未來。

## 原材料溯源

為保障產品安全可靠，我們將逐步完善從原材料到最終產品的全鏈溯源程序，持續提升材料可溯源至原產地的產品比

二零二二年  
關鍵績效



安踏和FILA鞋類皮革產品**100%**使用皮革工作組織金級認證的皮革原材料，均可溯源至原產地。

## 開展皮革生產可持續工藝培訓， 提升皮革材料生產環保水平



九月，我們面向所有皮革供應商展開環境保護、節約用水的培訓，倡導皮革供應商在皮革鞣質工藝生產中儘量減少淡水使用，杜絕排放未經處理的污泥廢水，積極開展中水回用和其他最大化的減排行動，並要求所有皮革供應商依據企業的實際情況，制定節水減量目標。

十一月，我們為所有皮革供應商開展材料化學品安全及化學安全技術要求的培訓，講授皮革鞣質工藝生產中的重點化學物質的危害及管控方式，通過外部風險案例、內部化學品抽檢違規、針對違規產品的處理措施及預防改善計劃，為化學品進行規範宣貫。

例，確保各環節都符合生產標準與責任管理要求，履行為顧客提供安心、健康、高品質產品的承諾。此外，為保證原材料溯源的有效可靠，我們根據不同產品與材料的特點，客制化溯源範圍與評定標準，有針對性制定溯源行動計劃，例如採用元素追蹤的方式溯源可回收紗線；並不斷完善原材料追溯平台，加強信息互通共享，逐漸實現原材料的信息化溯源。

## 攜手合作夥伴共同成長

我們攜手核心零售渠道合作夥伴，通過賦能數字化升級，打造零售渠道、高品質商品及數字化運營管理模式，我們對多品牌產品、供應鏈、零售渠道、客戶需求等進行信息處理，並展開採購、生產及銷售等業務，以充分提升市場效率，推動品牌終端零售升級。此外，我們還為員工、分銷商及其門店員工提供數字化培訓及座談會，以加強對數字化轉型與工具的理解和應用，助力業務高質量發展。

## 本章節回應的SDGs目標



### 本章節闡述的ESG議題

- 人權及勞動權益
- 員工發展及培訓
- 員工待遇
- 健康與安全
- 多元及包容

員工是企業長效發展的基石，我們視人才為最寶貴的核心競爭力，尊重員工的基本權益，致力於為員工打造平等包容、健康安全的工作環境，建設多元化人才發展的培訓體系，關注員工成長，攜手員工共創美好未來。

## 僱傭管理

### 僱傭合規

我們嚴格遵守《中華人民共和國勞動法》《中華人民共和國勞動合同法》《禁止使用童工規定》等有關勞動及僱傭的法律法規，制定《安踏集團社會招聘管理制度》《校園招聘管理辦法》《內部招聘推薦管理制度》等內部管理制度，規範招聘需求、面試篩選、審批錄用等招聘流程管理，與員工簽訂勞動合同，加強對員工僱傭的合規管理，依法保障職員的勞工權利和基本權益，實現公平合規的僱傭招聘，建立企業和員工穩定良好的勞動關係。

### 二零二二年 關鍵績效



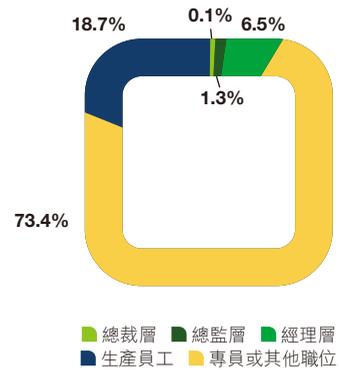
於本財政年度，我們未發生任何重大違反勞動僱傭法律法規的事件。截至二零二二年十二月三十一日，我們的員工總人數 **59,000**人<sup>1</sup>，當中男性佔**24.9%**，女性佔**75.1%**，其中女性高管（總監層及以上）佔比為**36.1%**。

<sup>1</sup> 不包括由我們直接運營和管理的業務所聘用的臨時工，見習生及實習生

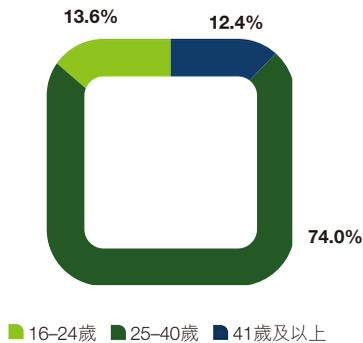
二零二二年按性別劃分的  
員工百分比



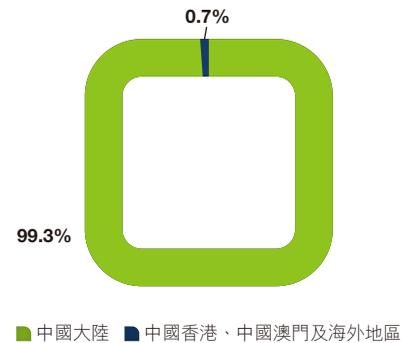
二零二二年按職級劃分的  
員工百分比



二零二二年按年齡劃分的  
員工百分比



二零二二年按地區劃分的  
員工百分比



## 招賢納士

廣納英才助力我們發展的源動力。我們持續完善招聘管理體系，標準化招聘流程，根據企業需求制定年度校招及關

鍵崗位招聘計劃，並通過校園招聘、社會招聘、獵頭推薦及內部員工舉薦等多渠道匯聚行業精英人才。同時，我們依照企業戰略和崗位特性，開展人力資源分析識別所需人才，提高人崗適配度，

實現高效精準的人才招聘。此外，我們亦結合業務需求、部門規劃及人才市場的供求關係，優先推動當地語系化招聘，積極為當地社區創造就業的機會。

於本財政年度，我們獲得最佳僱主獎項如下：

獎項名稱	頒獎機構
中國最具吸引力的僱主（時尚、配飾和奢侈品）前3位	優興諮詢
中國最具吸引力的僱主（商科學生）前100位	
2022年中國最佳ESG僱主	怡安中國
2021中國年度最佳僱主	智聯招聘

## 應用人力分析實現合理人才規劃



我們在人才梯隊潛才評估中，引入第三方測評工具，開展員工性格測試及管理人員綜合素質測評，搭建定制化人才管理系統，深入了解被測者的推理能力、管理能力、職業性格、組織忠誠度等信息，並將測試結果用於招聘選拔、幹部儲備、員工培育、戰略規劃等不同場景。

- 招聘選拔：我們對候選人員進行性格測評，識別後備人才特質及技能長短板；
- 幹部儲備：我們對中高層管理人員進行綜合素質測評，剖析管理者能力和意願，及時調整崗位；
- 員工培育：我們對全體員工個人能力及培訓情況進行分析，啟用個人素質評估量表，根據評估結果為員工提供針對性反饋及發展建議，督促員工自我提升；
- 戰略規劃：我們將人力分析結果運用於人才戰略規劃制定中，辨識關鍵崗位及人才缺口，促進人才管理體系升級。

## 尊重員工權益

### 尊重人權

我們作為聯合國全球契約組織成員，遵循聯合國《世界人權宣言》及《國際人

權公約》所闡述的所有國際公認的人權政策，依據國際勞工組織核心標準及聯合國全球契約組織在勞工管理方面的要求制定內部政策，履行人權、勞工標準等領域責任，充分保障員工的合法權益，尊重員工的結社自由、集體談判、

最低工資、最高工時等基本權益，承諾絕不參與任何漠視與踐踏人權的行為，承諾禁止童工與強迫勞動、反對歧視及反對販賣人口。



## 多元共融

我們高度重視員工的多元性，於《員工手冊》中倡導尊重包容和多元開放的企業文化，不因性別、年齡、國籍、宗教、信仰、膚色、種族、民族、性取向、政治派別、家庭與健康狀況等因素等而差異化對待員工的招聘就業、薪資待遇及晉升發展。我們持續致力於促進性別平等和員工同酬，並持續提升女性員工在高級管理層中的比例。

## 禁止童工與強迫勞動

我們嚴禁任何營運單位僱傭童工或任何形式的強制勞動，在招聘和入職時引入身份證驗證系統並結合人工驗證，確保員工符合法律規定的最低工作年齡要求。一旦發現誤招童工的情況，我們將立即停止涉事人員工作，為其開展健康檢查，並上報有關部門進行覆核查驗。一經證實為童工，我們將發放足額工資，並將其安全送至家人或監護人身邊。我們將童工和強迫勞動視為供應商准入和審核的零容忍項，一旦觸犯，立刻終止合作程序。

### 二零二二年 關鍵績效



我們未發生違法僱傭的事件，不存在僱傭童工或強制勞動的現象，且未收到人權問題投訴。

## 集體談判與結社自由

我們承諾保障全體員工的集體談判和結社自由權利，妥善處理勞資關係，我們依據《中華人民共和國工會法》組建工會，所有員工都可以加入工會，並通過工會積極表達心聲，現時參與工會的員工超過3,000人。

我們不允許在工作場所中出現任何形式的歧視和騷擾行為，並在《獎懲管理制度》中明確歧視和騷擾行為的懲罰和糾正機制，使員工免遭歧視與騷擾，包括人身、言語、性或心理方面的騷擾、虐待或威脅。我們開展《健康職場—面對職場性騷擾，勇敢說不》等員工培訓課程，幫助員工了解我們提供的相關保障措施，提升自我防範意識。

## 開展婦女節主題系列活動，致敬她力量



在三八婦女節，各部門積極開展節日主題活動，為女性員工創造和諧美好的工作氛圍，致敬每一個在各自崗位努力拼搏的「她」。

我們從各個事業部選取近百位女性幹部榜樣，進行公開宣傳表彰，充分肯定女性在職場中的成就，塑造愛崗敬業風尚。生產部門公開各條線女性員工代表奮鬥事蹟，她們用自己的力量帶領團隊攻克難關，或參與其中不斷成長，在自己的專業領域與生產部門共生共贏。此外，我們也在各部門開展婦女節集體活動，為女性員工贈送精美禮品，並特別開設花藝、美甲、手工課程，豐富女性員工業餘生活。



為了協助外籍員工適應在中國的生活與工作，我們推行獎金激勵機制以鼓勵在華工作的外籍員工學習中文，幫助他們參加國家標準化漢語級別考試。在安踏

大講壇等活動中，我們也會安排同聲翻譯幫助外籍員工更好地理解活動內容，充分融入安踏大家庭。

## 二零二二年 關鍵績效



於本財政年度，我們未接獲關於工作場所歧視或騷擾行為的投訴。

## 員工溝通

我們高度重視員工的意見，主動傾聽員工的聲音，為員工提供開放的反饋渠道。我們鼓勵員工積極提出建議，進行實名或匿名舉報申訴，員工可通過意見箱、意見雲平台、舉報郵箱、舉報熱線、廉潔安踏官方微信號等線上線下渠道與有關部門取得聯繫，收到員工反饋或投訴後，有關部門會以郵件形式反饋業務單位進行調查及跟進，有效回應並幫助員工解決問題。例如在個人績效考核過程中，如果員工對考核結果有異議，可在獲得結果二日內提交《個人績效申訴表》，相應管理人員收悉後立刻進行調查，並根據裁決結果是否合理調整個人績效考核結果。

除常規意見反饋渠道外，我們還開設了高管訪談、「安踏大講壇」、「安踏青年」微信公眾號、企業文化網站創新建言平台、「安踏青年」專欄《青年觀察局》等特色溝通平台，拉近高管與員工的距離，聆聽廣大青年員工心聲。

我們每年均委託第三方對全體員工進行敬業度調查，使用Kincentric模型從薪

酬福利、晉升發展、管理制度等多方面了解員工意見及滿意度。我們追蹤員工敬業調研結果，分析其驅動因素，結合調研結果提出優化方案並協調各部門落地實施，以保障員工權益，不斷提升員工的滿意度和歸屬感。

本財政年度，我們提出以提升敬業度為戰略願景，並制定年度提升目標。基於二零二一年調研結果，我們識別出組織支持、認可與激勵、人員與配置三方面的待優化項，提出對高績效員工進行調薪激勵，加強人才梯隊建設，合理配置人員分配工作等多種提升舉措，以緩解員工工作壓力，營造正向激勵的組織氛

圍。於本財政年度，共有超過10,000員工參與問卷調查，全體員工整體敬業度得分為80%，較二零二一年上升七個百分點。

## 員工薪酬與福利

### 員工薪酬制度

我們致力於提供公平合理、具有市場競爭力的薪酬福利，發揮薪酬績效制度對人才的激勵作用，不斷吸引和保留內外部的優質人才。我們制定了適用於全體員工的《薪酬管理制度》，承諾提供高於國家最低工資標準的薪資，包括工資、補貼、績效獎金、福利等，並每年根據市場薪資水平和經營業績，適當調整員工薪資福利水平。

我們持續推行科學有效的績效考核模式，基於各職能崗位特性和業務發展的特點，制定《個人績效管理制度》《集團生產經理級以下個人績效管理制度》《超額激勵管理制度》《電商店鋪人員績效管理規定》，覆蓋不同職級的員工，實行月度與半年度的績效評價機制，並

### 二零二二年關鍵績效



我們委託第三方機構進行員工敬業度及滿意度調查，整體得分為**80%**，較二零二一年上升**七個百分點**。

# 安固人本·多元共融

將績效獎金同員工考核結果掛鉤。此外，我們對員工授予股票獎勵以肯定他們對我們的貢獻，留存優質人才以助力高質量發展。

## 員工福利管理

我們根據國家和地區法律法規，制定《福利管理制度》等規定，建立完善的福利保障制度。除此之外，我們積極引

入各類非薪酬福利，並拓展多項福利覆蓋至所有員工，以不斷提高員工福利待遇，關愛有需要的員工及其家庭，並積極提供豐富多彩的活動豐富員工業餘生活，助力營造價值共用、責任共擔的企業氛圍。

法定福利	休假權益：法定節假日、休息日，病假、工傷假、事假、婚假、喪假、年休假、調休假 社會保險：基本養老保險、醫療保險、失業保險、工傷保險、生育保險及住房公積金
健康保障	醫療保障：醫療無憂計劃，包括特殊工種人員專項體檢、補充醫療保險 心理諮詢：心理諮詢熱線、心理諮詢預約 健康宣貫：宣傳欄、宣傳手冊、健康知識競賽等 工區設施：健身房
母嬰關懷	醫療保障：為多數女性員工提供額外乳腺彩超、消化、兩癌檢查、泌尿彩超等 休假權益：全體員工可申請產假，女性員工享有哺乳假 工區設施：工區愛心母嬰室配備寶寶護理台、嬰兒床、冰箱及消毒櫃；員工宿舍設置孕婦房、探親房 健康宣貫：母嬰健康服務線上交流平台，女性健康講座
員工幫扶	愛心補助：「和敏健康援助」項目，幫助因重大疾病或不可抗災難事故導致家庭經濟特別困難的員工 學業扶持：「和敏助學」項目，幫助困難家庭考上本科院校的員工子女 殘障關懷：專設少量就業崗位，依據身體情況設置工作位置，如聾啞員工統一在同一地點工作，行動不便的員工安排在一樓方便作業的崗位

住房保障	<p>補充住房：員工可申請福利性住房及職工宿舍，已婚員工可申請家庭房</p> <p>住房補貼：「安居計劃」，為員工提供房屋貸款幫助、住房補貼申請幫助</p>
其他福利	<p>節日福利：員工節日福利品；節日特別活動，如春節、婦女節、中秋節等</p> <p>額外補貼：工齡補貼、餐費補貼、公里數補貼</p> <p>疫情保障：愛心禮包、物資供給、短信祝福</p>

### 從隔離到復工，安心守「滬」



於本財政年度，面對疫情反覆不止的挑戰，我們持續為需要幫助的員工提供關懷，從隔離到復工，我們始終迎難而上，為員工保駕護航。在上海疫情物資供給困難時，我們開展愛心菜籃、物資禮包特別關愛行動，共贈送2,000餘份愛心禮包，覆蓋上海14個區域的員工，並對身在上海有困難的員工親屬發放物資，為每一位員工親屬送去短信一對一慰問。上海疫情穩定後，我們為每一位復工的員工準備了精美禮物，並組織「見到你真好」集體慰問活動，向我們在上海的員工送上全體員工的祝福。



## 員工發展與培訓

### 培訓體系

我們立足於企業的長遠發展，投入大量資源打造員工培訓體系，持續建設適應業務發展的人才隊伍。我們制定《培訓營運管理制度》《安踏應屆生培養管理制度》《講師及教材管理制度》等培訓政策，明確培訓營運流程與講師職責，形成完善的內部人才培養體系。我們依據崗位特性和業務需求，設置專項技能培訓與學歷及領導力提升項目，以鞏固員工的業務基礎。為順應社會可持續發展趨勢，我們亦開展與ESG議題相關的多項培訓，豐富員工知識譜系。

為提升培訓質量，我們在員工培訓過程中會通過滿意度調查表、訓前調查問卷、培訓學習反饋表等反饋渠道，積極獲取員工對培訓項目的反饋意見並及時調整培訓內容。

二零二二年關鍵績效  
(不包括泉州寰球鞋服  
有限公司)



- 安踏學園與各部門共合作開展人才發展項目，員工培訓覆蓋率超過**90%**
- 員工平均每人每年培訓時長超過**29**小時
- 員工培訓投入總額超過人民幣**20**百萬元

### 專項技能培訓

通過梳理關鍵崗位的工作流程、所需的專業能力和崗位特質，我們將課程分為領導力、專業力、通用力三種主要類別，幫助員工了解我們的規章制度和企業文化，提升團隊管理及項目管理技能，同時開展校企合作，引入高校優質課程，以針對特定崗位提升其專業能力。

校企合作培訓項目名稱	項目介紹
「清華美院大師講壇」項目	圍繞「藝術科學融合」主題，面向公司設計、企劃相關崗位，為3,000餘人次提供藝術的前沿洞察。
「東華大學 x 安踏材料科學創新微論壇」課程	面向公司材料、工藝、技術、質量、商品、設計等崗位，聚焦運動鞋服產品創新研發、培養員工創新管理能力，吸引了近700名員工在線學習。

## 學歷提升項目

我們持續為員工提供繼續教育資源引入，鼓勵全體員工（包含兼職和合同員工）進行學歷提升。針對管理層員

工，我們鼓勵其繼續攻讀MBA/EMBA課程。針對供應鏈，我們設置了大專及本科的學歷提升班，鼓勵有需求的員工報名。針對生產部門，我們與黎明職業大學、泉州華光學院等大專類院校開展

「二元制學歷提升」專項班，累計120名員工從專項班順利畢業。此外，我們啟動與華僑大學的學歷提升項目，涵蓋美術學、視覺傳達設計與產品設計專業，累計報名人數約17人。

計劃名稱	目標人群	培訓目的	培訓內容
「TOP 150」計劃	高層管理人員	公司成立三類梯隊委員會，對不同類型的TOP 150梯隊進行選拔、評估、關注培養，培育員工的全球化視野、戰略佈局及多元化管理能力。	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 學歷提升</li> <li>• 參與行業論壇</li> <li>• 參訪優秀同行企業</li> <li>• 輪崗掛職</li> </ul>
「冠軍班」計劃	中層骨幹員工	成立「面試委員會」進行選撥，對內聚焦年輕有為、綜合能力強的員工，對外招聘國內外頂尖商學院畢業的優秀人才，由董事會主席親自擔任班主任，培養計劃選定員工的底層商業邏輯與通用管理能力。	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 包括教授課程、行動學習、在線學習、書籍分享、商業測評等內容</li> <li>• 董事會主席定期交流</li> </ul>
「奧運星」計劃	優秀青年員工	通過賽馬機制從新入職員工中選拔具備管理者潛質的人員，由高管親自帶教，基於半年度評估結果給予優秀者特批晉升，提升對我們的忠誠度。	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 壓力培養</li> <li>• 領導力培養</li> <li>• 複雜項目管理</li> <li>• 虛擬團隊管理</li> </ul>

## 領導力提升項目

我們具備完善的繼任計劃及領導力培養計劃，構建系統化的梯隊培養體系，該計劃面向全體員工開放。我們設計了針對三個不同層次的關鍵崗位人才培養計劃，內容包括人才畫像確定、梯隊人才選擇、半年評估標準等。

為有效提升員工領導力，我們開展了對近2,000名員工兩年期內領導力行為數據的分析，並結合員工敬業度調查結果、高管訪談等內容，發掘他們的行為提升點，設計出「帶隊伍突擊隊」領導力項目。該項目根據對學員的360度行為評估，識別學員不足，並通過教練型輔導技巧學習、一對一外部教練、輔導作業實踐、員工職業發展對話等展開學習與訓練，最終提升學員帶隊伍能力。領導力項目「帶隊伍突擊隊」入選《培訓》雜誌二零二一年度品牌學習項目建設工程，並於本財政年度榮獲外灘人力資源年會學習項目獎。

## ESG培訓

我們重視ESG知識學習和理念培養，組織員工學習年度ESG報告，幫助員工了解ESG相關舉措。我們在員工培訓課程體系中加入《反腐審計全員必修課》《信息安全全員必修課》《創新與可持續發展》《綠色行動指南》《個人信息保護專題課》等ESG相關課程，囊括商業道德、信息安全、可持續發展、綠色辦公等ESG議題。

## 晉升機制

為促進人才的識別、任用和發展，我們依據《晉升管理制度》《集團零售終端員工及大店長職級變動制度》等內部晉升制度，為辦公室員工、零售員工、生產等崗位員工設計多類型的職業發展通道，致力於建立更加簡潔、有效、靈活的晉升機制。

基於員工的工作能力、培訓結果、企業文化匹配情況及本集團業務表現，我們向所有符合資格的員工提供平等的晉升機會，晉升條件統一、公開，並全面公示晉升結果。針對表現出色、有潛力及為我們作出突出貢獻的員工，我們也將給予破格晉升的機會。除常規晉升外，我們也鼓勵員工借助內部員工職業發展平台，通過公開競聘的方式實現職級晉升與個人發展。

## 職業健康及安全

### 安全生產管理體系

我們確保業務的運作均符合法規要求，嚴格遵守《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》《工傷保險條例》等國家法律法規，根據GB/T24001-2016《環境管理體系要求



二零二二年  
關鍵績效



安踏(中國)有限公司已通過GB/T45001-2020/ISO 40051:2018職業健康與安全認證和生產標準化三級企業的認證。



及使用指南》及GB/T45001-2020《職業健康安全管理體系要求及使用指南》的要求，制定《環境／職業健康安全手冊》《職業健康安全規章制度》《環境和職業安全運行控制程序》等規定，並承

諾依據實際情況不斷精進職業健康安全  
管理體系。

我們的職業健康安全管理由指定高管  
管，管理者代表定期報告相關績效和  
改進需求。我們的員工代表負責在職業健

康安全事務上收集並反映員工意見，參  
與商討重大職業健康安全問題決議。

我們由集團行政部主導日常管理工作，  
明確職業健康安全管理體系流程與各條線  
職能分配，並於各廠區設置職業安全領



導小組，定期就職安健問題進行內部討論。我們設定了「零傷亡」的安全目標，包括機械傷害、團建事故、意外傷害等在內的員工工傷均與部門管理人員績效掛鉤，一旦出現責任範圍內的工傷事件，相關管理人員需立刻著手處理，其績效分數也將按規定扣減。

### 安全預防控制

為構建安全的工作生產場所，我們加強危害預防與控制，每年進行職業病危害因素監測，完成作業場所職業病危害申報。我們每年聘請第三方對在生產區域執行職業衛生檢測，對粉塵、噪聲等因素進行專項技術檢測；並安排日常巡

檢、夜間巡查，每月進行消防檢查，定期維護生產設施和員工作業裝備，引入自動化科技設備，構建完善的前置安全事故預防體系。

### 安全防護措施

我們為不同崗位員工配備相應勞動保護用品和急救設備，每日對員工使用勞保

產品的情況進行督查和糾正，並通過升級排風設備或集氣裝置、安裝防暑降溫設備、以環保水性膠替代油性膠等方式優化工作生產環境。在易產生職業病危害的工作場所、作業崗位或設備附近，我們參照《工作場所職業病危害警示標識》和《用人單位職業病危害告知與警示標識管理規範》設置警示標識和危害告知卡，提醒員工謹慎作業。

### 安全應急演練

我們每年制定應急預案演練計劃，組織多樣化的安全應急演練。針對消防安全，我們每年開展大規模消防安全演練，增強員工逃生應變能力；針對疫情挑戰，我們及時監控政策變化，提前預備防疫物資，制定應急預案；針對暴雨、颱風等極端天氣，我們提前部署與應急防控，並根據實際情況持續補充相關保障措施。

### 安全事故處理

針對已發生的生產安全事故，我們根據事故的性質、嚴重程度及影響範圍等，進行分級分類管理，明確事故處理流程，生成工傷事故調查報告，最終依據調查結果依法對相關責任人進行處理和追責。於本財政年度，我們未發生違反職業健康與安全法律、法規的事件。

### 安全培訓教育

我們始終將「安全文化」視作企業安全生產管理的基礎，並根據崗位實際工作內容，開展有針對性的安全教育工作。我們定期開展生產安全、消防安全、職業健康安全的培訓，新員工入職時也須接受三級安全培訓、消防實操培訓，工傷防範培訓、機台操作規範等安全培訓；有關人員還需參與急救員或安全員的考證培訓。此外，我們在可能涉及職業病危害因素的場所設置警示標識，設置安全文化宣傳長廊，並會通過會議、廣播、電視、微信群等方式進行健康安全宣貫，提升全員健康保護意識。



## 本章節回應的SDGs目標



## 本章節闡述的ESG議題

- 氣候變化 | 溫室氣體排放
- 能源使用 | 生物多樣性及土地利用
- 一般廢物排放 | 包裝材料使用
- 廢氣及廢水排放 | 水資源使用

我們積極響應國家綠色發展要求，將綠色環保、「雙碳」目標的實現作為公司發展的重要一環，我們識別、評估和管理氣候相關風險，適時調整業務戰略，加快清潔低碳轉型進程，並承諾於二零五零年實現碳中和。我們持續關注環境保護及生態文明建設，致力於將可持續發展貫穿於企業活動及決策中。我們持續推動綠色產品設計、包裝減量化項目及可持續物流，推動從生產、營運到終端產品全過程的環境影響管控，節約能源、資源，減少排放物和廢棄物產生。我們亦積極踐行綠色辦公，並開展多種員工活動，提升員工及家人的環保意識。

## 應對氣候變化

我們知悉氣候變化會給我們的業務帶來風險，並致力應對氣候變化相關的風險，把握氣候相關機遇。氣候變化風險

管理為我們風險管理的一個重要議題，我們基於TCFD建議，並參照香港聯交所《氣候資訊披露指引》，圍繞管治、策略、風險管理、指標及目標四個主要

領域開展應對氣候變化工作，將氣候風險的識別、評估及管理納入到我們的戰略及風險管理體系中，讓我們有效管理氣候變化相關機遇及風險。

同時，我們承諾將依據聯合國可持續發展目標，通過管理與技術創新並舉，

積極使用清潔能源，全面提升能源使用效率，減少生產以及營運中碳排放，聯合上下游的合作夥伴共同應對氣候變化風險，減少氣候相關風險可能造成的影響。於本財政年度，我們已根據香港聯交所《氣候資訊披露指引》建立氣候變化應對管治架構並輸出不同氣候情境下的潛在氣候風險清單，未來我們將持續推進對氣候變化風險及機遇的識別，深化其對業務、策略及財務規劃的影響分析，完善風險管理體系及流程的建設，細化風險管理指標及目標，設置氣候風險變化管理專項行動並納入業務策略的長期規劃中。

## 管治

為應對氣候變化相關風險及機遇，我們通過以董事會、可持續發展委員會及可持續發展部門組成的架構，達致有效管治。董事會對本集團氣候變化相關事宜具有最終及整體責任，監督可持續發展委員會的工作及聽取其匯報。可持續發展委員會負責監督氣候變化相關風險與機遇的識別、評估、管理及匯報，及釐



定氣候變化相關應對策略與措施，以減少我們業務發展過程產生對氣候的負面影響，以確保相關工作有效展開。在可持續發展委員會指導下，可持續發展部門協同其他部門及業務單元的相關負責人，推進落實氣候變化風險的識別與評估及相關管理策略的落地執行。

## 策略

為更好了解氣候變化對本公司業務的影響，我們仔細評估氣候變化對業務構成的重大業務營銷的實體風險、過渡風

險與機遇。我們結合自身業務板塊，參考了政府間氣候變化專門委員會、央行與監管機構綠色金融網路等機構提出的氣候情境，針對短期（0-5年）、中期（6-10年）及長期（至二零五零年）構建了1.5°C情境、2°C情境和3°C情境三種氣候情境，對場景進行實體環境和社會經濟環境的判斷，為識別關鍵氣候參數奠定基礎，並為進一步辨別氣候相關風險對公司業務、策略及財務規劃的實際及潛在影響提供依據，我們未來按業務展開機遇識別。

## 氣候情境構建

情境名稱	情境描述	參考情境
1.5°C情境	<ul style="list-style-type: none"> <li>實體影響：溫度升高控制在1.5°C以內，全球能夠明確感受到氣候影響，但嚴重氣候事件的頻率和強度方面開始穩定在新的常態；</li> <li>社會經濟影響：各國氣候目標和政策強化，企業減碳目標、綠電使用、碳價格機制覆蓋、低碳採購合規要求普遍增加，全球能源轉型加速並在二零三零年實現清潔電力為主的電力系統；消費者關注產品碳信息、可持續消費意識增強。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>政府間氣候變化專門委員會－共享社會經濟路徑1-1.9</li> <li>央行與監管機構綠色金融網絡－二零五零年淨零排放情景</li> <li>世界可持續發展工商理事會－1.5°C社會轉型路徑</li> </ul>
2°C情境	<ul style="list-style-type: none"> <li>實體影響：溫度升高控制在2°C以內，全球能夠明確感受到氣候影響，在二零三零年前後極端天氣頻率和強度明顯增強，部分高風險地區明顯遭受氣候事件影響，但政府採取系統性的適應措施進行應對；</li> <li>社會經濟影響：各國應對氣候目標和政策強化，企業普遍發佈自願減碳目標，高耗能行業減碳目標合規要求增加，碳價格機制無拓展覆蓋行業，全球能源轉型加速，消費者對於可持續消費意識增強但消費能力有所減弱。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>政府間氣候變化專門委員會－共享社會經濟路徑2-2.6</li> <li>央行與監管機構綠色金融網絡－延遲過渡情景</li> <li>世界可持續發展工商理事會－政策前瞻情景</li> </ul>
3°C情境	<ul style="list-style-type: none"> <li>實體影響：溫度升高控制在3°C以內，全球能夠顯著感受到氣候影響事件頻率和強度明顯增強，氣候影響世界絕大部分地區和人口，且政府採取臨時適應措施而非系統性應對；</li> <li>社會經濟影響：各國應對氣候目標和政策未得到進一步強化，僅有部分企業發佈自願減碳目標，供應鏈減碳動力不足；全球能源轉型緩慢，清潔能源可獲得性不足，消費者非必要消費品的採購額明顯下降。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>政府間氣候變化專門委員會－共享社會經濟路徑2-4.5</li> <li>央行與監管機構綠色金融網絡－國家自主貢獻情景</li> </ul>

依據TCFD及香港聯交所《氣候資訊披露指引》，我們已就可能對安踏體育產生影響的實體風險（包含短期內會造成影響的急性風險及氣候模式長期轉變造成的慢性風險）和過渡風險分別進行評估，梳理出兩類合共5項潛在實體風險、四類合共13項潛在過渡風險，形成潛在氣候風險清單，作為進一步評估重大性風險及業務熱點對應的重要輸入。

### 潛在氣候風險清單

風險類型		影響因素	業務、策略及財務規劃的影響
實體風險	急性風險	颱風	福建省是中國颱風常見登陸區域，在未來氣候變化導致的颱風頻率增加的預期下，公司預計將遭遇更多的生產營運中斷次數，對倉庫、園區等建築及營運的穩定性造成損害，用於維護基礎設施的費用增加，進而導致更高的生產經營中斷損失。
		洪水	中國大陸貨運以公路運輸為主，洪澇頻率增加可能會阻斷區域公路交通運輸，可能會危害物流運輸的穩健營運。
實體風險	慢性風險	降雨模式和天氣模式出現極端變化	氣候變化導致的洪水、颱風、雷暴等極端天氣模式的頻率升高，對於農業影響明顯，這一長期變化將比較明顯地影響棉花等天然纖維的種植模式和採購價格，進而導致營運成本增加。
		平均升溫	氣候變化導致的平均氣溫升溫可能影響農業種植產品產量，在長期引發棉花等天然纖維的減產，推升採購價格，最終可能影響企業收入。 高溫天氣增多增強會降低員工工作效率和危害員工健康安全，增加高溫補貼、醫療等支出，以及可能導致公眾戶外運動需求降低，導致消費者對戶外用品消費需求降低。
		海平面上升	海平面上升可能影響全球可用耕地面積，減少經濟作物種植面積，將比較明顯地影響棉花等天然纖維的產量，進而增加採購成本。

風險類型		影響因素	業務、策略及財務規劃的影響
過渡風險	政策與法規風險	提高溫室氣體排放定價	在減碳情境下，中國碳排放權交易市場可能會將消費品行業進一步納入至碳價格機制之中；歐盟已計劃針對頒佈紡織業發佈碳邊境稅要求。碳價將發揮市場導向作用，可以直接鼓勵低碳能源消費和低碳技術創新，如本公司排放超出限額的溫室氣體，將需要付出額外經營成本。
		強化排放量報導義務	安踏體育於香港聯交所上市，目前香港聯交所已要求上市企業披露溫室氣體排放量，並計劃進一步增強氣候風險相關的報告義務，預計二零二五年前要求各上市公司發佈符合TCFD建議的氣候風險相關信息披露。
		現有產品和服務的要求及監管	現有產品和服務的要求及監管提升可能增加本公司對銷售人員開展專業培訓的成本。 政府或行業協會對產品能耗標準、行業碳強度要求愈加嚴格，可能對產品碳足跡標識或單位重量產品的碳排放強度進行要求，甚至要求淘汰高碳產品。本公司的生產與營運階段也將面臨能耗、碳排放限額控制。
過渡風險	技術風險	對新技術的投資失敗	向具備清潔低碳技術的行業轉型的潛在可能將帶來額外的技術投資成本。
		低碳技術轉型成本	貨運汽車近年正在加快電動化乃至氫能驅動的轉型速度，這一貨運工具替換更新的成本可能對此價值鏈環節的成本產生影響，並最終傳導至安踏。 安踏體育作為龍頭企業，預計將積極承擔碳排放減排義務，企業將面臨更大的節能減碳技術投入；此外，低碳生產所需的新科技及工藝會促使原有設備的更換迭代，對企業資產造成減值。

風險類型		影響因素	業務、策略及財務規劃的影響
過渡風險	市場風險	客戶行為變化	我們的客戶可能因消費者偏好或政策要求等原因，追求更環保的產品和服務體驗。這可能會導致消費者對低碳產品的需求上升，並要求企業在原材料、能源結構等事項開軛轉型，如本公司未能進行產品革新，則可能會導致企業收入和市場份額的損失和額外技術轉型投入。
		原物料成本上漲	氣候變化導致的洪水、颱風、雷暴、極端高／低溫天氣頻率變高，公司生產所需的天然纖維等原材料價格將有所上升，增大了原材料採購的成本，最終可能影響企業收入。  由於環保要求日漸嚴格以及政策行動力度的增加，對原材料及能源的低碳轉型要求越來越高，供應商將環保成本轉嫁至下游，能源、原材料等成本因低碳轉型要求價格上漲。
過渡風險	聲譽風險	消費者偏好轉變	公眾觀念和消費偏好發生轉變，對商品的低碳屬性更加注重，可能會導致其對低碳產品的需求上升，並且影響銷售環節門店的綠色經營設計、宣傳模式等偏好形式。
		持份者的關注與負面回饋日益增加	越來越多的投資者秉承負責任投資原則等ESG投資準則，高度關注企業氣候變化行動，對企業氣候風險及碳排放表現、碳排放目標的關注日益增加。如公司未能積極開展脫碳轉型，可能導致投資者低估企業價值，對於公司的聲譽和融資成本產生影響。

## 風險管理

我們將氣候風險管理納入本集團戰略及風險管理的一部分，由可持續發展委員會統籌推進氣候相關風險管理在各部門和業務單位落實。為應對氣候變化相關

風險，我們基於企業發展與環境共存的理念，持續拓展生物多樣性保護等領域的工作與措施；開啟碳盤查，帶動價值鏈及消費領域的綠色低碳發展；針對颱風、地震等極端天氣和自然災害設置應急預案，以保證生產及營運工作的穩定

進行；在提升自身氣候適應性及可持續競爭力的同時，響應綠色發展趨勢，推動企業低碳轉型。基於氣候風險情境分析及業務熱點識別情況，我們將持續推動風險管理框架的完善細化。

## 目標

基於氣候變化風險以及潛在機遇的評估以及於二零五零年實現碳中和的承諾，我們已結合自身發展戰略，制定並積極推進實現與環境共生的「1+3+5」戰略目標，持續推進企業清潔低碳轉型，帶動價值鏈綠色低碳發展，提升自身氣候適應性及可持續競爭力。未來，我們將持續完善並細化氣候變化目標及各項指標。

## 1 + 3 + 5 戰略目標

# 1

### 實現一個總目標：



二零五零年前一  
實現碳中和；

# 3

### 三個「零」：



## 產品碳足跡管理

當前，氣候問題已成為全球面臨的最大挑戰。我們積極響應中國二零六零年前實現碳中和的目標，聯合上下游夥伴共同應對氣候變化，並做出在二零五零年實現碳中和的承諾。我們已連續八年主動披露溫室氣體排放表現，致力減少溫室氣體排放，在業務快速擴張的同時，持續加強碳足跡管理，引領行業綠色低碳循環發展。

## 科學碳目標承諾

基於二零五零年實現淨零碳排的目標，我們於二零二三年一月已正式加入並承諾支持SBTi，並計劃依照SBTi標準，為業務擬定覆蓋核心產品的生產階段、上游供應商生產、物流、零售等全價值鏈週期的減碳目標，積極推動減碳行動。我們承諾持續投入低碳產品研發，並制定節能方案，提高能源使用效率，鼓勵使用再生能源，以此降低生產階段碳排放和減緩氣候變化。同時，結合SBTi對範圍三的減排要求，我們將對所有核心

產品的上游原材料至下游零售進行碳盤查，制定全面的減碳計劃，推動二零五零年淨零碳排放目標的實現。

## 低碳生產及營運

### 開展碳排放評估

我們與外部諮詢機構合作，依據ISO14064-1:2008執行，在我們的七個自營工廠、三個營運大樓和一個物流中心對碳排放進行基本情況盤查及核查。依據碳排放評估結果，我們選定兩個自營工廠、一個營運大樓及一個物流中心作為試點，制定不同的減碳和改善計劃。

# 5

## 五個「50%」



二零三零年前 —  
自有營運設施淨零碳排放、自有營運設施原生塑料零使用和自有生產廢棄物零填埋；

二零三零年前 —  
可持續產品的比例提高到50%、戰略合作夥伴能耗的50%採用可再生能源替代、50%的產品使用可持續包裝、自有運輸設備能耗的50%採用清潔能源替代和使用50%可持續原材料。

## 生產節能減碳

為推動節約及合理利用能源，我們制定了節能減排管理制度及節能減排實施方案。於本財政年度，我們對七家自營工廠的碳排放強度展開評估，梳理碳排放源頭，並基於碳排放評估工作，以安踏（中國）有限公司和廈門安踏實業有限公司為試點單位，梳理現有的減排舉措，並設計及評估進一步可採取的節能減排措施，包括建設綠色工廠、開發分佈式光伏項目等，以期推廣可行舉措至全部生產基地。我們已於各生產工廠採取如表所示舉措以提高生產環節的能源使用效益，減少碳排放。

## 物流環節減碳

我們不斷探索綠色物流的多種實現方式，致力於降低在原材料及產品配送過程中產生的碳足跡。我們在遵守相關法律法規的基礎上，制定《節能降耗管理規定》《生產包裝箱標準化管理規範》內部制度，建設綠色物流體系。我們亦

### 提升生產能源效益措施

- 對空調、鍋爐等設備日常管控，定時開關，減少非必要能耗；
- 定期對設備進行維修保養，減少設備不正常運行，及時對老舊設備進行更新，推廣節能燈具等節能設備，提升設備運作效率，降低能源損耗；
- 每月組織節能檢查並分析各樓層節能情況，及時跟進各部門的節能改善措施和建議；
- 推動節能改造及應用新技術等節約能源活動，降低電力使用。

### 提升物流能源效益措施

- 推廣清潔能源使用，逐漸使用電動車替換原有燃油車；
- 推進光伏發電項目，部分倉庫的光伏發電項目現投入使用；
- 新建倉庫，合理規劃運輸路線，減少貨物運輸里程，降低物流運輸車輛的碳排放。

將物流節能減排目標的進展與相關人員績效進行關聯，以高效推進物流環節減碳工作。於本財政年度，基於對物流中心的碳排放強度評估，我們結合運營實踐，提出節能減碳規劃，包括管控制冷劑的使用、倉庫照明精益改善等舉措，通過試點以評估其可行性，以推廣至各物流中心及倉庫。我們已於各物流中心

及運輸過程採取如表所示舉措，以提升能源使用效益，減少碳排放。

## 辦公節能減碳

我們制定《辦公室管理制度》《中央空調開啟／關閉管制標準》，對辦公區域能源資源使用、空調開啟的標準與時間進

行規範，並推進多項綠色辦公措施。於本財政年度，我們對晉江營運大樓的碳排放強度開展評估，提出再利用辦公家具、使用電動公務車等減碳的潛在可行舉措，開展試點評估並逐步推廣至各營運基地。我們已於各營運大樓採取如表所示舉措，以提升能源使用效益，減少碳排放。

## 供應鏈碳排放管理

我們攜手核心的一級及二級供應商率先開展供應商碳排管理工作，於本財政年度開始收集其碳排放及能源使用數據，評估供應商碳排放強度。此外，我們積極推進超過20家供應商的設施使用清潔能源及可再生能源，協助四家供應商進行綠色認證，推動供應商採購低碳、可持續的原材料，打造綠色供應鏈。

## 可持續生產及營運

我們遵守國家法律法規，制定並遵守嚴格的管理制度，減低生產過程中的環境污染，在生產過程中推行多種綠色環保措施，分類處理廢棄物、節約資源使用。同時，我們根據ISO 14001、ISO 14064等標準設定管理體系，提升生產及營運過程的環境管理水平。於本財政年度，我們未受到與環境或生態相關的罰款。



<sup>2</sup> 範圍一溫室氣體主要源於公司運營 / 生產過程消耗化石燃料產生的直接溫室氣體排放 (如汽油、柴油、天然氣) 以及製冷劑排放。化石燃料消耗產生的主要溫室氣體排放所採用的計算公式為：化石燃料燃燒二氧化碳排放量 = 燃料消耗量 × 低位發熱量 × 單位熱值含碳量 × 燃料碳氧化率 × 44/12。製冷劑排放數據計算方法參照《上市規則》附錄二十七之《附錄二：環境關鍵績效指標匯報指引》。2022年我們相較2021年完善製冷劑的統計範圍，新增安踏 (中國) 有限公司及泉州安踏鞋材有限公司，範圍一溫室氣體排放量統計值有所上升。

<sup>3</sup> 範圍二溫室氣體排放主要源於集團運營 / 生產過程消耗的外購電力及蒸汽所產生的間接溫室氣體排放，計算方法參照《上市規則》附錄二十七之《附錄二：環境關鍵績效指標匯報指引》，其中2022年電力排放因數採用2023年2月7日生態環境部印發的《關於做好2023-2025年發電行業企業溫室氣體排放報告管理有關工作的通知》(環辦氣候202343號) 中的電網排放因子0.5703 tCO<sub>2</sub>/MWh。2022年我們相較2021年完善外購電量的統計範圍，新增FILA營運大樓及商丘安踏鞋業有限公司；另安踏DTC自營店基於業務擴展、門店數量增加，外購電量統計值增加，範圍二溫室氣體排放量統計值有所上升。

## 二零二二年關鍵績效



■ 汽油 (千瓦時) ■ 柴油 (千瓦時) ■ 天然氣 (千瓦時) ■ 外購電量 (千瓦時)<sup>4</sup> ■ 外購蒸汽 (千瓦時)



能源消耗總量 (兆瓦時)<sup>5</sup>

### 提升辦公區域能源效益措施

- 建立公共區域定期巡查制度，同時進行安全隱患檢查，確保實現人均能耗最低；
- 對空調、照明燈等設備進行管理，合理使用設備能源，並定期對設備進行保養，延長使用壽命，提升資源使用效益；
- 對紙張等辦公用品進行管理，推廣無紙化辦公，並將雙面列印設置為默認設定，減少辦公用紙的消耗；
- 利用視頻會議代替部分差旅出行，從而減少差旅產生的溫室氣體排放。

### 二零二二年 關鍵績效



- 安踏(中國)有限公司、商丘安踏鞋業有限公司、廈門安踏實業有限公司、廈門安踏體育用品有限公司已通過ISO 14001環境管理體系認證
- 安踏(中國)有限公司、廈門安踏實業有限公司、廈門安踏體育用品有限公司、泉州安踏鞋材有限公司、長汀安踏體育用品有限公司已通過ISO 14064-1組織層次溫室氣體排放認證

<sup>4</sup> 外購電量數據主要源於集團生產、行政、物流及店鋪體系外購電量。2022年我們相較2021年完善外購電量的統計範圍，新增FILA營運大樓及商丘安踏鞋業有限公司；另安踏自營店基於業務擴展、門店數量增加，外購電量統計值有所上升。

<sup>5</sup> 能源消耗量(單位：千瓦時)由汽油、柴油、天然氣、外購電量及外購蒸汽耗用量折算得出，計算方法參照《綜合能耗計算通則》(GB2589-2020)。

## 排放物與廢棄物

### 排放物管理

我們制定《廢水處理操作規程》等內部制度，對排放物進行管理，採取有效措施實現綠色生產，包括積極管控生產過程造成的環境影響，減少污染物的產生及排放。同時，我們委任有資質第三方對廢水、廢氣及噪聲進行定期檢測，保證廢棄物合規排放，目標於未來逐漸減少排放物排放量強度。

減少廢水排放措施	減少廢氣排放措施	減少粉塵排放措施
<ul style="list-style-type: none"><li>• 採用「混凝沉澱法」的工藝進行處理廢水，處理後上清液達標排放，污泥脫水後外運處置；</li><li>• 減少化學品的使用，從而減少廢水處理中的化學品負荷。</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 採用環保型水性膠替代油性膠，減少廢氣中揮發性有機物的含量；</li><li>• 採用「UV光解+活性炭吸附」的工藝進行處理有機廢氣，實現達標排放。</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 電雕機加裝脈衝除塵裝置，減少粉塵污染；</li><li>• 新增裁斷廢料回收裝置，創新使用液氮速冷粉碎技術，完整回收廢料，極大的減少工廠粉塵。</li></ul>

### 廢棄物管理

我們制定並遵守《固體廢物管理規定》《危險化學品管理規定》《危險廢物污染防治責任制度》《危廢庫房貯存標準》等內部制度及指引，明確各部門職責，對生產過程中的廢棄物分類管理、處置並留存記錄。同時，我們根據情況對廢棄物回收方作一般或重點控制，向回收方傳達我們的環境方針，對廢棄物回收處理結果進行了解，必要時進行跟蹤。

#### 廢棄物分類處理措施

- 可回收廢棄物：包括廢紙類、廢金屬類，對此類廢棄物，我們設置可回收廢棄物收集點，由廢棄物資回收部門回收；
- 不可回收廢棄物：包括生活及工程垃圾，屬於沒有回收利用價值的生產廢棄物，此類廢棄物由相關機構收運後進行統一處理；
- 有害廢棄物：建立危廢品倉庫存放，委任有資質第三方統一處理及棄置，確保遵守有害廢棄物處置的法律法規。

## 從源頭實現廢棄物減量



安踏（中國）有限公司投入資源，改善生產流程，從源頭實現廢棄物減量。同時，我們推動廢棄物的分類及回收再利用，減少廢棄物填埋和焚燒的比例。



## 二零二二年關鍵績效：廢棄物產生量



<sup>6</sup> 有害廢棄物數據主要源於集團生產、行政體系有害廢物處置量。2022年我們相較2021年完善有害廢棄物的統計範圍，新增廈門營運大樓、FILA營運大樓、泉州安踏鞋材有限公司、商丘安踏鞋業有限公司、廈門安踏體育用品有限公司、廈門安踏實業有限公司，有害廢棄物統計值有所上升。

<sup>7</sup> 無害廢棄物數據主要源於集團生產、行政及物流體系無害廢物處置量。2022年我們相較2021年完善無害廢棄物的統計範圍，新增FILA營運大樓、商丘安踏鞋業有限公司及福建安踏物流信息科技有限公司，無害廢棄物統計值有所上升。

## 水資源管理

我們發佈《工業園節約費用的措施細則》及《工業園節能降耗、安全生產函》，規定生產過程節水明細舉措，我們並通過巡查制度保證執行，目標於未來逐漸減少水資源耗用量強度。



### 提升水資源利用效益措施

- 提升生產用水回用率，改造、升級鍋爐回水管道系統，在保證水質情況下，回收循環用蒸汽管道回水（熱水）；
- 提升生活用水重複利用率，如儘量利用二次水用於綠化；
- 採購節水型器具，對現有設施進行節水改造，如保持水龍頭閥門適中，在衛生間沖水箱內放置裝滿水的礦泉水瓶以佔用容積，減少沖洗水量；
- 定期檢查水暖設備，監測分析用水情況，杜絕跑冒滴漏及爆管現象；
- 加強節水宣傳力度，在主要用水處張貼節水標語，增強員工節水意識。

二零二二年  
關鍵績效



26.7

1,429,691

■ 總耗水量（立方米）

■ 總耗水密度（立方米／  
每百萬元人民幣收益）

## 可持續包裝

我們依據在生產到銷售的全過程積極減少包裝材料的使用，倡導循環使用，減

少資源與環境壓力。我們明晰可持續包裝的定義為使用回收或再生料、可生物降解或可回收的塑料包裝，以及使用回收或再生料、可回收或具備FSC認證的

紙質包裝，並積極推動各品牌產品使用可持續包裝，減少使用原生塑料包裝，不斷提升產品包裝的可持續比例。



### 推動包裝材料減量化

- 開展包裝用紙減量化，重新設計包裝用紙的用量規格，規範供應鏈、物流、門店使用的包裝紙箱規格尺寸，盡可能減少吊牌、服飾隔離紙及包裝紙箱的用量；
- 工廠內部流轉使用周轉箱，不使用紙箱；提升物流紙箱回用率，如鞋材紙箱運輸送自營各工廠後將紙箱回收重複利用；
- 改善商品在銷售終端的陳列方式，減少包裝材料用量。

### 推動使用可持續包裝

- 使用可降解紙張或再生紙作為鞋包裝，99.9%的鞋類產品不使用塑料袋；
- 使用環保臘繩代替透明子母扣、再生PE材料防潮袋以及PE膠帶。



二零二二年  
關鍵績效



- 於本財政年度包裝材料使用總量 **24,064噸**
- FILA超過**50%**的鞋類產品（包括鞋盒、吊牌以及包裝紙）已經使用可持續包裝
- **100%**的DESCENTE鞋的包裝紙及鞋頭紙分別獲得FSC以及GRS認證

實施包裝減量化變革，守護綠色家園



包裝產品綠色發展是我們踐行低碳營運的重要組成部分，我們實施產品包裝變革升級，追求減量化、輕磅化、循環化。通過多部門協作，我們成功實現鞋箱和手提袋包裝的可持續發展升級：鞋箱由之前的五層外箱減少到三層，單層紙箱重量增加，每個紙箱重量從600克降低到510克，約減少15%重量，每個手提袋重量從120克降低到100克，約減少16%重量。鞋箱和手提袋的可持續發展升級，有助於在減少碳排放、節約用水用電的同時降低成本。

## 生物多樣性保護

我們作為世界自然基金會的全球戰略合作夥伴，多年來持續推動生物多樣性保護工作。我們承諾依據全球生物多樣性保護目標和《中華人民共和國自然保護區條例》，識別和管理業務活動對生物多樣性和生態系統產生的潛在負面影響，並承諾不砍伐森林。

### 攜手一個地球自然基金會舉辦大熊貓巡展廈門站



在十月，國際熊貓日之際，我們與一個地球自然基金會共同舉辦「大熊貓巡展廈門站」活動，大熊貓紙雕塑作品首次亮相廈門，30名員工志願者參與到現場工作中。本次活動有效提升公眾對保護生物多樣性的認知，呼籲公眾共同參與保護瀕危野生物種。





## 保護江豚，倡導「與自然同行」



在五月，時值「國際生物多樣性日」，我們聯合戰略合作夥伴世界自然基金會，於中國首個長江豚類遷地保護區－湖北長江天鵝洲白鱘豚國家級自然保護區舉辦「淨灘放流」。活動中，近20位安踏員工志願者參與到江豚餌料魚苗投放、棲息地洲灘清潔等活動。此外，我們還捐建長江江豚主題智能交互科普館，以提升公眾對江豚保護的認知，呼籲更多個人及社會力量參與到生物多樣性保護的工作中。

## 建設「安踏林」，保護森林生態系統



我們自二零二一年與世界自然基金會合作建設了「安踏林」，助力北京周邊森林生態系統保護與恢復工作，並以此支持北京城市森林建設，塑造二零二二年北京冬奧會綠色景觀。截至二零二二年十二月三十一日，「安踏林」在北京具有600畝，在東北虎豹國家公園具有150畝，合共750畝近自然恢復示範區。未來，我們將持續監測和跟蹤，支持森林生物多樣性的提升，推動森林生態系統服務功能提升。



本章節回應的SDGs目標



## 本章節闡述的重要ESG議題 社會投資

多年來，我們在促進企業生產經營的同時，積極踐行社會責任，對體育、社會進行貢獻。另外，我們也通過志願者活動以及鼓勵員工積極參與公益活動，共同履行企業社會責任。

## 公益體系

我們主張「創造共生價值」，即實現與消費者共生、與夥伴共生、與員工共生、與社會共生、與環境共生。我們積極履行社會責任，在ESG領域全面推進公司發展，同時不斷完善其公益體系，為公益慈善事業貢獻力量。

## 我們的公益體系



- 直接捐贈現金和運動產品
- 成立「茁壯成長公益計劃」
- 集團創始人家族成立「和敏基金會」
- 誠信感恩
- 成為中國企業履行社會責任的先行者
- 青少年體育教育、體育事業發展、醫療衛生健康、社區助困鄉村振興、環境可持續發展
- 以體育賦能、健康中國助力健康為核心目標，推動實現共同富裕，更好地滿足人民群眾對於美好生活的嚮往

於本財政年度，我們向不同的慈善機構現金捐贈合共人民幣**23**百萬元，以及捐贈運動產品價值（以吊牌價值計算）超過人民幣**2.0**億元。



### 「五個一」

我們和集團創始人家族設立和敏基金會一直以來積極參與社會公益事業，我們從教育、體育、民生等多個方面入手，用實際行動回報社會，以體育賦能、健康中國為核心目標，形成社會責任體系：



#### 一項體育教育公益計劃

聚焦青少年體育公益，從裝備包、體育課、夢想中心、運動場及運動營等大項目入手，讓欠發達地區青少年能夠快樂成長。



#### 一項助力中國體育計劃

集團創始人家族設立和敏基金會通過運動員專項援助計劃，將為家庭經濟困難的國家隊在役或退役運動員提供幫助。



#### 一項扶危助困計劃

集團創始人家族設立和敏基金會改善社區生活、醫療條件、鄉村設施，並參與國家災難援助及國際人道主義援助。



#### 一項醫療救助計劃

集團創始人家族設立和敏基金會全資捐建福建和敏醫院，助力國家區域醫療中心專案，提升區域醫療服務能力。



#### 一項生態保護計劃

與國際環保組織合作，聚焦生物多樣性保護。

## 心繫體育發展

作為中國領先的運動服裝企業之一，我們希望能夠通過持續推動不同的社會項目，在運動發展及大眾健康方面投入更多資源。我們通過運動產品捐贈、現金捐款、培養體育老師等，推動欠發達地區體育運動發展，安踏連續16年成為中國奧委會合作夥伴，已贊助了22支中國國家代表隊的奧運裝備，包括冬季運動、拳擊、跆拳道、體操、空手道、舉重、摔跤和蹦床等運動項目，從多方面普及體育活動與發展體育事業。

## 運動員社會互動

運動員作為社會模範，理應為年輕人樹立積極向上形象。我們致力於拉近運動員與社會大眾的距離，加強雙方的良性互動，希望以此可以鼓勵社會上更多的年輕人可以勇敢地追逐夢想、克服困難並不斷超越自我。

我們透過「茁壯成長公益計劃」組建了安踏「公益超A聯盟」，不斷深入壯大「安踏公益超夥伴隊伍」，邀請短道速滑奧運冠軍武大靖、女排奧運冠軍魏秋月、跆拳道奧運冠軍吳靜鈺、中國首位

花樣滑冰世界冠軍陳露、前男籃國手張慶鵬擔任安踏公益超A夥伴，並邀請舉重奧運冠軍鄧薇、體操世界冠軍鄧書弟、自由式滑雪空中技巧世界冠軍程爽、前女足運動員婁曉旭擔任安踏公益夥伴，讓運動員走進校園，走近大眾，傳播體育精神，分享成長經歷，彙聚愛心，傳遞溫暖。

## 支持體育教育

體育是國家課程設計的學科，使學生掌握體育運動的基礎知識和基本技能，對中國國民體質提升起著至關重要的作

用。我們積極響應國家體育總局和教育部體教融合倡導，致力於青少年體育教育發展。我們推廣適用於欠發達地區開展的體育課，讓更多青少年享受運動的快樂。持續開展「茁壯成長公益計劃」，以公益踐行體教融合助力鄉村振興，幫助欠發展地區青少年上好每一節體育課。



安踏運動營攜手  
知名運動員分享運動快樂



於本財政年度，「茁壯成長公益計劃」共組織五場安踏運動營，分別以滑雪，足球，籃球，排球為主題，來自吉林、黑龍江、遼寧、江西、貴州五個省共265名青少年參加活動，知名運動員魏秋月、張慶鵬等親臨現場，分享冠軍課堂，參與互動教學。

## 培訓一線體育教師，播種夢想種子



於本財政年度，安踏體育課為校園學子帶去專業有趣的課程和健康體魄。我們在湖北、貴州、雲南、黑龍江、海南等地開展幾十場一線體育教師培訓，共培訓1,600多名一線體育教師，傳授專業技能，播種體育夢想。



## 熱心公益慈善

我們在多個領域長期開展公益事業，通過踐行社會公益，弘揚榜樣力量，致力於讓社會變得更美好。與此同時，我們制定了《安踏集團慈善捐贈管理流程》《茁壯成長公益計劃運動裝備捐贈流程》等制度，不斷完善捐贈管理體系，規範慈善捐贈行為，保障慈善捐贈工作的具

體落實。未來，我們及和敏基金會將會繼續秉承「安心創業，踏實做人」的理念，建設中國領先的公益慈善體系，持續為社會公益慈善事業獻力量。

## 茁壯成長公益計劃

我們在二零一七年發起「茁壯成長公益計劃」，聯合中國青少年發展基金會和

上海真愛夢想公益基金會共同實施，以「讓孩子們享受體育運動帶來的快樂」為己任，聚焦青少年體育公益，從裝備包、體育課、安踏夢想中心、運動場、運動營等大項目入手，讓欠發達地區青少年能夠快樂成長。我們致力於讓體育精神融入每個孩子的生活，通過自身資源與優勢，我們為這些青少年創造更完善的成長環境，幫助他們形成健康的生活方式和健全人格。



## 二零二二年 關鍵績效



「茁壯成長公益計劃」多年來：

- 捐贈運動產品價值（以吊牌價值計算）超過人民幣**6.5**億元
- 捐建**166**家「安踏夢想中心」，向青少年提供夢想課程
- 培訓了**4,468**名體育教師
- 捐建了**31**個安踏運動場
- 組織了**33**場安踏運動營
- 讓在中國**11,711**間學校的超過**490**萬名學生受惠



## 和敏基金會

於二零二一年，集團創始人家投入價值人民幣100億的現金及股票成立和敏基金會，通過和敏基金會，我們努力將公益精神融入企業文化，和敏基金會將積極踐行教育、健康等公共事業發展的初心。

## 「和敏健康援助」，幫扶患病困難群眾



「和敏健康援助」項目是從幫助晉江參保對象患病的困難群眾及時接受治療、緩解城鄉困難群眾的醫療保障問題、補充完善晉江市城鄉居民醫療救助體系及促進醫療衛生健康公益事業發展等綜合考慮設立。

## 「和敏助學」，推動鄉村人才培養



「和敏助學」項目由和敏基金會與晉江市學生資助中心聯合組建，旨在幫扶家庭經濟困難的孩子順利完成大學學業。該項目不僅緩解困境學生的家庭經濟壓力，更勉勵受助學子用知識改變命運，自信自強、奮勇拼搏，以「扶智」推動鄉村人才培養，助力鄉村振興。

## 馳援疫情

面對四處爆發的疫情，我們始終嚴格落實疫情防控相關要求，並且積極捐資捐物，先後為福建泉州、上海市抗疫醫護人員、抗疫人員以及志願者等先後捐贈

現金和運動產品，助力地方疫情，同心抗疫。

## 志願服務

我們的義工團隊「安踏夢想營志願者協會」於二零一七年成立。為鼓勵員工積

極參與公益，每名員工每年享有半天公益假。於本財政年度，我們積極參與「地球一小時」、「江豚日淨灘放流行動」、「大熊貓巡展活動」、「茁壯成長公益計劃」、安踏體育課教師培訓的志願服務等志願服務，累計服務時間超過24,000小時。



## 本章節回應的SDGs目標



## 本章節闡述的ESG議題

### 企業管治 | 商業道德

我們堅持履行社會責任，制定ESG戰略及目標，積極支持聯合國17個可持續發展目標實現。同時，我們與各持份者積極溝通，聽取持份者建議，不斷完善自身可持續發展架構，致力於建立完善的公司治理體系，落實全面的風險管控，構建合規經營、廉潔高效、運轉流暢的管理機制，切實維護投資者權益。我們將ESG融入公司發展戰略，與社會各界攜手共建更美好的社會。

## 可持續發展

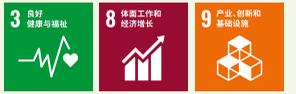
### ESG戰略

我們明確自身在環境、社會與管治方面的總體目標，堅持誠實守信、依法經營，加強資源節約和環境保護，保障生產安全，維護職工合法權益，參與社會公益事業，對社會承擔更大的義務。

我們支持聯合國二零三零年可持續發展目標及可持續發展議程，將履行ESG責任納入公司戰略目標，堅持創造與消費者、員工、夥伴、社會以及環境的共生價值，堅信履行社會責任、對持份者負責是實現企業可持續增長的關鍵。我們不斷完善ESG管理體系，專注產品質量、員工福祉、環境保護及社會公益等領域。

## 支持聯合國可持續發展目標

我們重視企業在管治、環境社會方面的責任。我們積極支持SDGs，已於二零二一年成為聯合國全球契約的簽署成員，承諾堅持人權、勞工標準、環境和反腐敗等10項原則，推動經濟繁榮的同時堅持可持續發展。

我們的目標	2022年回應主題	聯合國17個可持續發展目標
<p><b>經濟增長</b></p> <p>提升發展質量、創造可持續經濟效益，推動經濟發展，帶動就業機遇。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>企業管治</li> </ul>	
<p><b>產品飛躍</b></p> <p>將產品質量保持在高水平，同時將技術創新作為品牌第一生命力，贏取客戶對本集團品牌的長期信任。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>創新工藝設計</li> <li>提升產品品質</li> <li>提倡循環時尚</li> <li>優化客戶服務</li> <li>尊重客戶權益</li> </ul>	
<p><b>關愛員工</b></p> <p>為員工打造平等包容、健康安全的工作環境，建設多元化人才發展的培訓體系，關注員工成長，攜手員工共創美好未來。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>僱傭管理</li> <li>尊重員工權益</li> <li>員工薪酬與福利</li> <li>員工發展與培訓</li> <li>職業健康及安全</li> </ul>	
<p><b>打造綠色供應鏈</b></p> <p>持續帶動供應商共同構建綠色供應鏈，推廣應用可持續包裝，加強核心技術自主研發，促進供應鏈向綠色轉型升級。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>負責任供應鏈管理</li> <li>可持續原材料採購</li> <li>攜手合作夥伴共同成長</li> </ul>	
<p><b>守護環境</b></p> <p>承擔環境保護責任，踐行節能減排、綠色低碳，聯合上下游夥伴共同應對氣候變化風險。持續推動綠色產品及可持續物流。提倡綠色辦公，開展多種員工活動，提升員工及家人的環保意識。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>應對氣候變化</li> <li>產品碳足跡管理</li> <li>可持續生產及營運</li> <li>生物多樣性保護</li> </ul>	
<p><b>回饋社會</b></p> <p>積極響應國家宏觀策略，承擔企業社會責任，積極參與社區建設，並通過多元的社區活動，為構建和諧社會貢獻力量。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>公益體系</li> <li>心系體育發展</li> <li>熱心公益慈善</li> </ul>	

## ESG治理架構

我們高度重視可持續發展，堅持完善內部可持續發展治理，增強企業發展對環境及社會影響的管控，力求持續為持份者創造價值。我們建立了由上而下的ESG治理架構，從治理層面統籌本集團整體可持續發展事務及推動相關目標的實現。



可持續發展委員會於二零二一年十二月十八日成立，由三名執行董事、四名獨立非執行董事及一名董事會指定的行政人員組成。有關可持續發展委員會的詳情，請參閱《可持續發展委員會職權範圍》。

## 可持續發展委員會

委員會主席：賴世賢先生（執行董事）

委員會成員（執行董事）：  
吳永華先生、  
鄭捷先生

委員會成員（獨立非執行董事）：  
姚建華先生、賴顯榮先生、  
王佳茜女士、夏蓮女士

委員會成員（董事會指定的行政人員）：  
姚偉雄先生  
（時尚運動群CEO）

## 可持續發展專項進展

我們積極開展專項行動以推進我們的可持續發展表現，並取得顯著成果。

應用綠色金融方案，  
彰顯可持續發展決心



我們於本財政年度首次發行總金額為人民幣5億元的綠色中期票據，籌集資金用於建設上海總部，項目將結合綠色空間、節能設計及材料應用。我們亦成功於渣打銀行（中國）有限公司開立「可持續活期存款戶口」，並獲得「可持續活期存款證書」，彰顯我們長期堅持可持續發展的決心。

加入SAC，積極管理鞋服產品的  
環境及社會影響



SAC是消費品行業的全球多方利益相關者非營利聯盟，致力於降低紡織製造到銷售對生態環境及社會的不良影響。於本財政年度，我們成功通過申請，成為SAC的成員，展現我們對鞋服產品從全生命週期的影響評估及管理的承諾。我們亦已開展對鞋服的可持續規劃，明確可持續配件、包裝及原材料的標準，並完成對現有可持續產品的梳理，未來將持續投入發展符合可持續標準的ESG產品。

## 持份者溝通

於本財政年度，我們通過多種渠道積極與各持份者進行溝通，與重要持份者保持緊密聯絡，不斷提高我們營運的透明度，積極了解和回應持份者的期望和要求，實現互惠互利的良性互動，並為他們創造可持續價值。

外部持份者	持份者期望	於本財政年度溝通活動
投資者／股東	<ul style="list-style-type: none"> <li>風險管理</li> <li>投資回報</li> <li>企業管治</li> <li>信息披露</li> </ul>	出席一對一會議、非交易路演、投資論壇及電話會議 舉辦年度及中期業績發佈會
消費者	<ul style="list-style-type: none"> <li>高質量產品</li> <li>多元化產品</li> <li>完善的客戶服務</li> <li>暢通的溝通渠道</li> </ul>	進行消費者滿意度調查 透過不同途徑收集消費者意見，如投訴熱線和零售店員的意見反饋
供應商	<ul style="list-style-type: none"> <li>公平、公開、公正採購</li> <li>供應商支持</li> </ul>	進行供應商滿意度調查 舉辦供應商大會並交流意見
分銷商	<ul style="list-style-type: none"> <li>互利共贏</li> <li>共同成長</li> </ul>	舉辦訂貨會 舉辦分銷商大會並交流意見
媒體	<ul style="list-style-type: none"> <li>信息公開透明</li> <li>產品質量與安全</li> <li>反貪腐</li> </ul>	舉辦媒體發佈會 出席媒體訪問
政府／監管機構	<ul style="list-style-type: none"> <li>合規經營</li> <li>依法納稅</li> <li>帶動區域經濟發展</li> </ul>	舉辦標準制定會議並交流意見
品牌代言人	<ul style="list-style-type: none"> <li>品牌形象</li> <li>產品質量</li> <li>產品研發創新</li> <li>知識產權</li> </ul>	與代言人及時交流，收集他們對產品的反饋 按需求定製專用產品
運動員	<ul style="list-style-type: none"> <li>產品性能</li> <li>產品研發創新</li> </ul>	贊助運動員的參賽服裝及裝備

內部持份者	持份者期望	於本財政年度溝通活動
董事	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 企業管治</li> <li>• 反貪腐</li> <li>• 風險管理</li> </ul>	參與董事會及委員會會議
管理層	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 產品質量與安全</li> <li>• 環境影響管理</li> </ul>	參與本集團決策及營運，行使管理職能、指揮或協調員工完成工作職責
員工	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 員工待遇</li> <li>• 員工發展與培訓</li> <li>• 反貪腐</li> </ul>	問卷調研、參與線上和線下的員工活動

## ESG議題重要性

於本財政年度，我們聘請獨立專業機構對內外部持份者進行問卷調研，收集持份者意見，並按議題重要性分析對議題進行優先順序排序，為本集團完善ESG管理提供參考，更好地回應持份者的期望和訴求。

### 議題重要性 分析流程



# 安穩經營 · 踏實進取

## 二零二二年議題重要性矩陣



## 安踏二零二二年ESG議題重要性列表

議題重要性	議題範疇	議題
關鍵議題	管治	商業道德
	環境	化學品使用及排放
	社會	人權及勞動權益
	環境	廢氣及廢水排放
	社會	產品質量與安全
	社會	健康與安全
重大議題	管治	企業管治
	社會	員工待遇
	社會	工藝及產品創新
	社會	客戶關係管理
	環境	氣候變化
	社會	數據隱私及保護
	社會	供應鏈管理
	社會	員工發展及培訓

議題重要性	議題範疇	議題
基本議題	社會	員工發展及培訓
	社會	多元及包容
	環境	溫室氣體排放
	社會	可持續消費
	社會	知識產權管理
	社會	負責任營銷
	環境	能源使用
	環境	包裝材料使用
	環境	水資源使用
	環境	產品生命週期
	環境	可持續原料採購
基本議題	環境	一般廢物排放
	環境	生物多样性及土地利用
基本議題	社會	社會投資

根據以上的議題重要性矩陣顯示，首八個議題與二零二一年相比有以下變化：

	二零二二年	二零二一年
1	商業道德	知識產權管理
2	化學品使用及排放	反貪腐
3	人權及勞動權益	產品質量與安全
4	廢氣及廢水排放	企業管治
5	產品質量與安全	健康與安全
6	健康與安全	化學品使用及排放
7	企業管治	供應鏈管理
8	員工待遇	員工待遇

與二零二一年相比，我們發現於本財政年度：

1. 整體分佈規律與二零二一年較為一致，管治類議題持續受到高度關注；
2. 前八位議題中社會議題相對環境議題佔比更高，人權及勞動權益議題重要性提升較大；
3. 客戶關係管理以及數據隱私及保護首次納入即被評為關鍵議題，顯示在利益相關方或將被提至重要地位；
4. 化學品使用及排放、廢氣及廢水排放以及氣候變化議題排名均有較大提升，與二零二一年調研結果比較，環境專項議題獲得更多重視。

### 主要持份者關注的首三個議題

	員工	供應商	消費者	分銷商	投資者	政府
1	員工待遇	產品質量與安全	產品質量與安全	產品質量與安全	企業管治	化學品使用及排放
2	健康與安全	人權及勞動權益	數據隱私及保護	員工待遇	商業道德	工藝及產品創新
3	商業道德	商業道德	廢氣及廢水排放	健康與安全	產品質量與安全	廢氣及廢水排放

截至二零二二年十二月三十一日董事會詳情：

董事	委員會	審核委員會	提名委員會	薪酬委員會	風險管理委員會	可持續發展委員會*
丁世忠先生				成員		
丁世家先生						
賴世賢先生			成員		成員	主席
吳永華先生						成員
鄭捷先生						成員
畢明偉先生						
姚建華先生		主席	成員		主席	成員
賴顯榮先生		成員	主席	主席		成員
王佳茜女士		成員		成員	成員	成員
夏蓮女士		成員		成員	成員	成員

\* 可持續發展委員會由一名主席及七名成員所組成，包括姚偉雄先生（時尚運動群CEO）。

## 企業管治

### 公司治理

我們認同，要達致較高企業管治標準的價值和重要性，在於能提升企業表現、透明度和問責水平，從而取得股東和社會大眾的信心。董事會盡力遵守標準企業管治原則及採納有效的企業管治常規，以滿足法律上及商業上的要求，專注於包括風險管理及內部監控、公允披露及向所有股東負責等範疇。

董事會負責監督管理本公司的所有重要事項，包括制定及批准所有政策、整體戰略、風險管理和內部監控系統，及監察管理團隊的表現。所有董事均須承擔所有適用法律及《上市規則》項下相同的法律責任。彼等在履行董事職責的過程中，均須誠實及真誠行事，以本公司的整體利益為本，避免出現實際及潛在的利益及職責衝突，合理的謹慎和勤勉行事，就本公司的最佳利益作客觀決策。

### 多元化治理

我們致力組建多元化治理架構，董事會下設五個委員會，包括審核委員會、薪酬委員會、提名委員會、風險管理委員會及可持續發展委員會。各委員會已訂立具體職權範圍，職權範圍已登載於本公司(ir.anta.com)及香港聯交所(www.hkexnews.hk)的網站。

董事會／委員會會議開始前，董事會／委員會所有成員須按本公司組織章程細則及／或《上市規則》之規定，就會議上擬討論的事項及／或擬批准

的決議，申報其（包括彼等之聯繫人的）利益。如董事會／委員會任何成員（或其聯繫人）於會議上擬討論的事項及／或擬批准的決議中存有重大利益，出於避免利益衝突目的，董事會／委員會其他成員應考慮及決定該成員應否於該項決議避席不投票及／或缺席該會議。

委員會獲提供充足的資源以履行其職責，及可在有需要時尋求獨立專業意見（相關費用由本公司承擔）。委員會可邀請本集團相關人員出席會議，並在其認為必要時從任何其他委員會及／或部門獲取所需要的任何信息，以履行其職責。如有需要，委員會可邀請具備適當資歷及專業知識的外部顧問出席參與委員會會議，及批核支付予該等外部顧問的顧問費和聘用外部顧問的其他條款。

### 獨立非執行董事

獨立非執行董事於董事會內擔當重要角色，其獨立判斷及其意見對董事會的決定起重要作用。特別而言，該等董事可就本公司的戰略、表現及監控事項提供公正的意見。全體獨立非執行董事擁有

廣泛的學術、專業及行業專長及管理經驗，及向董事會提供專業意見。董事會亦認為，獨立非執行董事可就本公司的業務戰略、業績及管理提供獨立意見，因而可顧及股東的全部利益，使本公司及其股東的利益從而得到保障。

本公司已收到現任的每位獨立非執行董事按《上市規則》第3.13條的規定發出之年度獨立性確認函。提名委員會已評核所有獨立非執行董事之獨立性，董事會及提名委員會認為，所有獨立非執行董事都按《上市規則》維持其獨立性。

夏蓮女士已獲董事會委任為獨立非執行董事，以填補董事會空缺，自二零二二年七月一日起生效。彼擁有中國北京大學市場營銷學士學位及歐洲工商管理學院(INSEAD)組織變革高管碩士。彼目前為遠見教育科技(深圳)有限公司執行董事及總經理及中版昆侖傳媒有限公司董事，於工商管理及商業諮詢方面擁有逾20年經驗。彼於二零零七年四月至二零二零年八月任職於長江商學院，最後的職位為助理院長。夏女士現為上海證券交易所上市公司山鷹國際控股股份公司（股票代號：600567）的獨立董事。

於考慮夏女士的委任時，在提名委員會的協助下及根據其推薦意見，董事會已從多方面檢討董事會的架構、人數、組成及多元化，包括（但不限於）夏女士在專業經驗、技能及知識方面對董事會的貢獻。就夏女士的獨立非執行董事委任，董事會已審視夏女士的資歷及評核其獨立性（包括《上市規則》第3.13條項下的要求），並不知悉任何會影響夏女士作出獨立判斷的情況，且信納夏女士具備履行獨立非執行董事職責所需品格、誠信、獨立性及經驗，以及彼能夠對本集團事務保持獨立觀點。

### 董事會多元化

董事會具備本集團業務所需的適當技巧、經驗及多樣的觀點角度。董事會中執行董事與非執行董事（包括獨立非執行董事）的組合均衡，以使董事會有強大的獨立元素，能夠有效地作出獨立判斷。董事會已建立常規，確保董事會組成的變動（如有）不會出現不當的干擾。

# 安穩經營 · 踏實進取

本公司已根據《企業管治守則》所載之要求，採納一項董事會成員多元化政策。該政策旨在列載董事會為達致其成員多元化而採取的方針。本公司明白並深信董事會成員多元化對公司擴闊視野及提升表現素質裨益良多。所有董事會成員的任命將以用人唯才為原則，按客觀條件考慮候選人，並適度顧及董事會成員多元化的好處。董事會成員多元化可透過考慮多項因素而實現，包括（但

不限於）性別、年齡、文化及教育背景、種族、專業經驗、技能、知識及服務年期。在設定董事會組成時，本公司亦將不時根據自身的業務模式及特定的需要去考慮各種因素。

候選人的甄選將按一系列多元化因素為基準，包括（但不限於）性別、年齡、文化及教育背景、種族、專業經驗、技能、知識及服務年期。最終將按候選人

的長處及可為董事會提供的貢獻而作決定。

我們的董事會成員具備多元的背景和經驗，包含具備相同行業經驗、風險管理經驗等的專業人士。我們重視董事會多元性。其中，於二零二一年七月一日及二零二二年七月一日，王佳茜女士及夏蓮女士分別獲委任為獨立非執行董事後，董事會不再為單一性

姓名	丁世忠先生	丁世家先生	
性別	男性	男性	
年齡	52	58	
董事會服務任期（截至二零二二年十二月三十一日）	15年	15年	
技能、知識及專業經驗	(a) 會計及金融		
	(b) 業務發展	✓	
	(c) 品牌管理	✓	
	(d) 資本市場		
	(e) 企業責任／可持續發展	✓	
	(f) 企業戰略及規劃	✓	
	(g) 行政管理及領導技能	✓	✓
	(h) 信息管理		
	(i) 投資者關係		
	(j) 法律		
	(k) 製造		✓
	(l) 其他上市公司董事會經驗／職務		
	(m) 營運管理	✓	✓
(n) 風險管理			
(o) 銷售及營銷	✓		
(p) 供應鏈管理		✓	
(q) 資金管理			

別董事會。女性董事比例自二零二零年起逐步提升。於本財政年度末，女性董事比例已達20%。

提名委員會（及董事會）明白董事會層面性別多元化的重要性和裨益，將繼續採取行動，物色更多女性候選人以進一步提升董事會成員間的性別多元化，目標為二零三零年年底前女性於董事會佔比達30%。

#### 截至二零二二年十二月三十一日董事會詳情：

- 董事會共由10名成員組成，包括六名執行董事，四名獨立非執行董事
- 女性董事兩名
- 董事會成員年齡由44歲至66歲
- 共四名董事會成員在不多於四個其他上市公司擔任高管職位，其中王佳茜女士具有與安踏體育相同行業<sup>8</sup>企業戰略經營經驗，且目前擔任高管職位

賴世賢先生	吳永華先生	鄭捷先生	畢明偉先生	姚建華先生	賴顯榮先生	王佳茜女士	夏蓮女士
男性	男性	男性	男性	男性	男性	女性	女性
48	52	54	50	62	66	44	44
15年	15年	13年	1.5年	4.5年	2年	1.5年	0.5年
✓			✓	✓			
	✓	✓				✓	✓
	✓	✓				✓	
✓				✓	✓		
✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
		✓	✓			✓	✓
✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
✓			✓				
✓					✓		
✓				✓	✓		✓
✓	✓	✓	✓				
✓			✓	✓		✓	✓
	✓	✓					
✓			✓				
✓							✓

<sup>8</sup> 行業劃分標準參考全球行業劃分標準(GICS)一級標準。

## ESG風險管理

我們積極重視ESG風險的識別及管理工作。於本財政年度，我們通過持份者調研及同行風險識別情況分析，搭建ESG風險庫，並結合ESG工作規劃，以建立ESG風險的應對措施及預防機制。

風險對應議題	風險描述	風險類型	重要性排序	應對措施及預防機制
商業道德	合規風險	違反商業道德：反腐倡廉機制實施過程中，員工違反商業道德及行為標準而造成潛在合規風險	關鍵	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>供應商合規管理體系</b>：通過全流程供應商管理，完善供應鏈風險評估與預警機制，對包括反貪腐在內的供應鏈社會責任標準進行稽核評估，確保供應商合規營運；</li> <li>• <b>強化商業道德培訓及管理</b>：與全體員工簽訂《廉潔自律承諾書》，並在《員工勞動合同》中加入反腐規定，加強內部反貪腐約束，對董事會、管理層及員工進行商業道德、反貪腐課程及培訓，強化員工培訓宣貫；</li> <li>• <b>監察及審計管理</b>：加強對員工個人違紀行為的監察，敦促員工堅守誠信底線。並制定適用於全體員工及客戶和供應商等第三方的《檢舉政策》，規範舉報投訴管理。我們為舉報人提供郵箱、熱線、微信及信箱等多個7×24小時的獨立舉報渠道。</li> </ul>

風險對應議題	風險描述	風險類型	重要性排序	應對措施及預防機制
化學品使用及排放	合規風險	化學品使用風險： 化學品（如廢膠水、處理劑、染料等）的選擇、使用和處置過程中的環保及潛在合規風險	關鍵	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>制定化學品管理標準：</b>建立並持續完善修訂《服裝化學品安全技術規範》《安踏供應商化學品安全管控手冊》《服裝、鞋及配件化學品安全技術規範》等技術規範，加強化學品管控；</li> <li>• <b>制定化學品淘汰計劃及使用清單：</b>發佈化學品淘汰計劃和化學品使用清單，通過採用環保型水性膠，減少廢氣中揮發性有機物的含量，減少鞋生產過程中處理劑用量等，致力於逐步減少直至停止使用有害及受限化學品；</li> <li>• <b>供應商化學品管理：</b>制定《供應商化學品安全管理實施指南》《供應商化學品安全管控遵守聲明》等制度，對供應商合作夥伴在化學品使用各環節進行有效的管控。</li> </ul>
人權及勞動權益	運營風險 合規風險	員工人權及勞動權益保護：員工人權與國際標準對標不足，員工工作時長、工作強度及基礎保障制度未完善考慮或導致的運營及合規風險	關鍵	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>員工權益保障體系：</b>成為聯合國全球契約的簽署成員，制定內部管理制度，積極履行在人權、勞工標準等領域的基本責任，禁止童工與強迫勞動，保障集體談判與結社自由，並多維度促進多元共融企業文化；</li> <li>• <b>加強員工溝通：</b>設置意見箱、意見雲平台、舉報郵箱、舉報熱線、廉潔安踏官方微信號等線上線下管道加強與員工溝通，並每年委託外機構對全體員工進行滿意度調查，了解員工反饋。</li> </ul>

風險對應議題	風險描述	風險類型	重要性排序	應對措施及預防機制
廢氣及 廢水排放	合規風險 運營風險	廢氣與廢水排放： 廢氣與廢水處理和 排在應對最新標 準要求下處理不當 所產生的潛在合規 及運營風險	關鍵	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>完善內部管理制度</b>：制定《廢水處理操作規程》等內部制度，對排放物進行管理，同時委任有資質第三方對廢水、廢氣及噪聲進行定期檢測，保證廢棄物合規排放；</li> <li>• <b>綠色生產減少排放</b>：通過提升工藝減少廢水／廢氣、環保用料替代減少VOC排放、改善處理設備等減少污染物產生及排放。</li> </ul>
	策略風險	環保處理投入：環 保處理投入上漲， 對公司的運營成本 和產品價格造成潛 在影響，從而降低 企業經濟效益	關鍵	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>減少／停用有害及受限化學品</b>：制定化學品計劃和化學品使用清單，致力於逐步減少直至停止使用有害及受限化學品；</li> <li>• <b>強化負責任供應商管理</b>：為棉花、皮革等材料供應商開展了責任供應鏈培訓與宣導，未來面向供應商開展土地使用、減少用水、化學品安全等可持續管理規範，強化綠色供應鏈管理要求；</li> <li>• <b>綠色生產減少排放</b>：我們通過提升工藝減少廢水／廢氣、環保用料替代減少VOC排放、改善處理設備等減少污染物產生及排放。</li> </ul>

風險對應議題	風險描述	風險類型	重要性排序	應對措施及預防機制
產品質量與安全	運營風險	產品質量風險：產品質量和品控不足可能導致的聲譽風險，對業務可持續性造成威脅。	關鍵	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>產品全生命週期品質控制體系</b>：基於多項行業及我們的質量標準，自產品研發至生產出庫設置質量評審，提供安全技術保障；</li> <li>• <b>多維度完善質量管制機制</b>：通過質量安全認證與培訓，專項質量檢查、產品召回管理及專項化學品安全管理持續完善質量管制機制。</li> </ul>
	運營風險	新型材料風險：新型材料（如環保材料）的使用或導致帶來更高的質量風險和成本。	關鍵	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>產學研合作平台提升研發水平</b>：與多個行業夥伴達成合作關係，不斷以創新科技提升安踏產品的專業性能，並通過學研合作平台，加速專業人才培養和重點專案研發及成果轉化，探索運動科學、新材料、新技術、新工藝；</li> <li>• <b>提升質量管制能力</b>：通過提高供應商質量管制體系能力、創新檢驗方法、制定差異化監測機制、升級消費者質量調研體系及產品改進機制實現產品質量突破。</li> </ul>

風險對應議題	風險描述	風險類型	重要性排序	應對措施及預防機制
健康與安全	<p>運營風險</p>	<p>人員健康安全要求變化風險：疫情、災情等外部突發事件影響對員工安全生產造成運營風險，對企業業務得正常運營產生明顯的負面影響。</p>	<p>關鍵</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>疫情員工福利管理</b>：就疫情等突然事件，從隔離到復工期間，持續為需要幫助的員工提供保障，關懷慰藉及物資；</li> <li>• <b>加強員工健康保障</b>：加強員工福利管理，提供包括醫療保障、心理諮詢、健康宣貫以及工區設施在內的福利健康保障；</li> <li>• <b>落實風險管理體系</b>：基於我們的風險管理系統，持續監控潛在風險並評估分析應急預案。</li> </ul>
	<p>合規風險</p>	<p>職業健康與安全風險：化學品、職業病、特殊崗位的生產對員工健康的威脅及潛在合規風險。</p>	<p>關鍵</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>完善安全生產管理架構</b>：基於國家法律及相關規定標準，制定《環境／職業健康安全手冊》《職業健康安全規章制度》《環境和職業安全運行控制程序》，並形成由集團總裁統籌，集團行政部主導，職業安全領導小組執行的完善安全生產管理架構；</li> <li>• <b>構建安全生產機制</b>：形成包括安全風險管理，安全防護設施、安全應急演練、安全事故處理、安全培訓教育在內的安全管理機制；</li> <li>• <b>安全體系認證</b>：通過完善安全管理架構及機制，安踏（中國）有限公司已獲得質量管理體系(ISO 9001)、環境管理體系(ISO 14001)、職業健康安全體系(ISO 45001)三項認證證書。</li> </ul>

風險對應議題	風險描述	風險類型	重要性排序	應對措施及預防機制
工藝及 產品創新	策略風險	產品創新及消費者 偏好變化：產品專 業運動屬性和科技 創新困局，或無法 滿足新生代消費者 需求	重要	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>投入自有科技研發</b>：成立國家級運動科學實驗室，並陸續建立設計研發中心，持續投入自有研發工作；</li> <li>• <b>加強品質創新</b>：成立來自18個國家和地區、超200名國際設計研發專家的團隊，形成國際設計團隊，推動創新能力提升和創新文化並已於包括安踏、DESCENTE、FILA等的多項品牌系列產品中成功應用創新產品設計。</li> </ul>
	策略風險	產品環保技術風 險：產品環保屬性 及技術開發不足， 從而落後與市場競 爭的風險	重要	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>設定低碳產品發展目標</b>：制定包括可持續產品比例、可持續原材料比例及可持續包裝產品比例在內的量化目標，持續引領低碳產品發展；</li> <li>• <b>制定可持續產品技術規範</b>：制定可持續產品標準、認證標準及可持續設計指南，制定《可持續產品技術規範》，推動產品發展；</li> <li>• <b>加入SAC推動行業發展</b>。</li> </ul>

風險對應議題	風險描述	風險類型	重要性排序	應對措施及預防機制
氣候變化	運營風險	氣候變化運營風險：氣候變化導致市場環境、監管要求變化，對企業供應鏈穩定及生產造成運營壓力，可能造成成本上升	重要	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>建立治理架構</b>：制定以董事會為最高決策層的ESG管理架構，對包括氣候變化應對在內的議題進行有效監管，並確定由可持續發展委員會負責識別評估氣候風險及機遇、制定氣候風險應對策略、評估公司實現節能／減碳目標及其他與氣候變化和能源相關的關鍵績效指標的年度表現的治理架構；</li> <li>• <b>建立情境分析識別風險</b>：我們以業務、品牌群及價值鏈環節考慮，根據樂觀、中性、消極三種行動路徑構建三項對比情境，並識別重要實體及過渡風險；</li> <li>• <b>與環境共生，設定戰略目標</b>：設定「1+3+5」戰略目標，目標於二零五零年前實現碳中和的總目標，以牽引本集團長期低碳發展。</li> </ul>

風險對應議題	風險描述	風險類型	重要性排序	應對措施及預防機制
數據隱私及保護	合規風險	隱私及資料保護： 資料安全和消費者 隱私保護系統的安全穩定或對企業業務運營造成巨大影響及合規風險	重要	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>制定資訊安全管理制度矩陣</b>：制定由28個資訊安全制度構成的資訊安全管理制度矩陣，並定期進行檢討更新；</li> <li>• <b>執行資訊安全內審及外審</b>：在監察層面設立集團個人信息保護辦公室統籌集團個人資訊保護管理事宜，並每年進行全集團內部審計及有資質的第三方外部審計工作；</li> <li>• <b>強化資訊安全培訓</b>：向全體員工宣貫資訊安全意識。每年持續開展資訊安全意識培訓，並在安踏人才研修院線上學習平台開設相關資訊安全課程；</li> <li>• <b>系統評估及體系認證</b>：定期開展專項應用系統滲透測試工作，對涉及使用者資料處理的系統進行全面的安全滲透評估。取得ISO 27001認證。</li> </ul>

風險對應議題	風險描述	風險類型	重要性排序	應對措施及預防機制
供應鏈管理	運營風險	<p>供應鏈穩定性風險：氣候變化、疫情、原材料（如棉花）留存時長或其他外部風險影響供應鏈穩定，對企業運營造成潛在負面影響</p>	重要	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>完善供應鏈風險評估及預警機制</b>：定期識別與評估經營環境、物料供貨及社會影響等供應鏈風險，並針對識別出的不同影響供應鏈穩定性的風險類型，制定應對措施及預防機制；</li> <li>• <b>制定採購應急預案</b>：制定《集團採購應急預案》，針對性地部署各類風險相應的防範與應對方案，進而降低、規避供應鏈風險對企業的影響；</li> <li>• <b>加強外部趨勢洞察</b>：持續洞察外部環境發展趨勢，確保周全且及時地考慮任何可能對運營造成影響的風險。</li> </ul>
	運營風險	<p>供應商合規風險：供應商審核、認證和績效管理考核的不完善，可能導致供應商供應鏈透明度差，包括勞工風險、環保治理在內的ESG風險將對企業生產和聲譽造成影響</p>	重要	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>完善供應商管理制度</b>：制定《安踏集團供應商行為守則》《供應商可持續發展管理手冊》等制度，系統化、規範化所有供應商及其承包商的社會責任管理；</li> <li>• <b>供應商全流程管理</b>：依據《服配供應商准入與退出管理流程》《鞋供應商准入與退出管理流程》等管理辦法，從篩選准入、分類管理、過程評鑒稽核等各階段對供應商進行規範審核；</li> <li>• <b>加強供應商廉潔管理及培訓</b>：制定反商業賄賂倡議，公開投訴舉報管道，並通過培訓中對供應商加強廉潔宣貫，提升供應商廉潔反貪腐意識。</li> </ul>

風險對應議題	風險描述	風險類型	重要性排序	應對措施及預防機制
知識產權管理	合規風險	知識產權糾紛風險：知識產權保護及原創產出保護不足或導致潛在風險	重要	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>設立知識產權內部制度</b>：系統化制定有關知識產權管理、商標管理、專利管理、品牌保護、知識產權風險防控等方面的內部制度並定期進行完善更新；</li> <li>• <b>強化培訓機制</b>：積極開展知識產權專項培訓，提升員工的知識產權保護意識；</li> <li>• <b>堅持品牌維護行動</b>：堅持知識產權並開展相關打假、侵權事件及品牌維護行動；</li> <li>• <b>拓展發明授權專利申請</b>：積極拓展發明授權及實用專利申請，促進知識產權保護工作的落實；</li> <li>• <b>執行風險審核機制</b>：嚴格執行風險審核機制，將知識產權風險審核貫穿實施於包括商品設計、廣告宣傳和非生產性採購在內的各業務環節。</li> </ul>



## 商業道德

### 反貪腐政策

本公司致力於踐行高標準的誠信道德和反貪腐的商業慣例，絕不容忍貪腐行為。為此，本公司已制定一項反貪腐政策，作為所有適用反貪腐法律和法規的補充，以實現本公司設想的反貪腐文化。

本集團（包括任何董事和僱員）應遵守中國（包括中國的《監察法》）、中國香港及其他適用國家或地區的相關反貪腐

法律及法規。本集團禁止違反適用國家或地區法律要求之一切形式的政治捐獻。本集團嚴禁慈善捐款被用於賄賂或貪腐，確保慈善捐款和贊助合規、合法及符合道德規範。

反貪腐政策適用於所有董事（包括獨立非執行董事）、本集團所有級別的全體僱員、與本集團有業務往來的外部各方（包括供應商、服務提供者、商業夥伴等），以及以代理或受托人身份代表本集團行事的人士（如本集團的代理、顧問及承包商）。

董事及本集團僱員應時刻堅守本集團的核心價值「廉潔守正、誠實正直、公平公正、不偏不倚及商業道德」。

董事及本集團僱員不得接受任何與本集團有業務往來的人士、公司或組織提供的任何利益，無論是否涉及任何不當優待。他們僅可在對方自願提供該利益且已向本集團披露該利益並獲本集團批准的情況下接受（而非索要）該利益。如董事或僱員不確定接受某項利益是否會(i)影響其正常履行職務；或(ii)使該董事或僱員有義務採取違背本集團利益的行動，他或她應時刻拒絕接受該利益。

董事及本集團僱員應避免與本集團任何利益衝突或潛在利益衝突，並應適當申報任何利益衝突或潛在利益衝突。

董事及本集團僱員不得為了取得不正當利益或其他非法目的，給予任何與本集團有業務往來的人士、公司或組織任何利益。

董事及本集團僱員不得以個人身份或以代理或受託人身份代表本集團行事，向任何個人或實體提供任何形式的疏通費。

任何違反反貪腐政策的行為都應透過本公司的檢舉政策規定的舉報渠道向本公司舉報，不論是否知悉可能須對違規負責的人士身份或有關事件經過。本公司認真對待貪腐舉報，在有必要的情形下可根據本公司的檢舉政策進行調查。與違反反貪腐政策有關的重大事件應由風險管理委員會提呈董事會注意。

風險管理委員會將定期檢討反貪腐政策（包括道德方面）的執行情況及有效

性，以確保該政策持續切合本公司的需要，同時反映當前監管規定及良好企業管治常規，並將討論及考慮任何可能需要的修訂。

就反貪腐政策的進一步詳情，請參閱本公司網站(ir.anta.com)所登載的該政策全文。

#### 內部監督管理

我們依據本公司的反貪腐政策及相關內部執行制度，遵守《中華人民共和國監察法》《中華人民共和國公司法》等國家法律規定，制定《員工手冊》等內部行為準則，對所有員工、供應商、子公司及合資企業的行為規範提出要求，明確公司在反對貪腐和賄賂、反歧視、信息安全、利益衝突、反競爭、反洗錢及內部交易等方面的要求、零容忍行為及處罰措施，並通過對全部員工及供應商等相關方培訓。對於員工，我們將其履行行為準則的情況與薪酬績效掛鉤。

我們與全體集團員工簽訂《廉潔自律承諾書》，並在《員工勞動合同》中加入反腐規定，加強內部反貪腐約束。於本財政年度，我們著力加強對員工個人違紀行為的監察，敦促員工堅守誠信底線。此外，我們已在二零一九年以會員單位身份加入陽光誠信聯盟及企業反舞弊聯盟，學習優秀企業經驗，完善企業內部反貪腐體系建設；並於本財政年度與聯盟內公司達成反舞弊共識，共享失信名單，承諾拒絕錄用違背道德的失信人員。

#### 廉潔文化建設

我們積極建設反貪腐文化，通過線上線下組合培訓的形式對董事會、管理層及員工（包括兼職及合同員工）進行廉潔文化宣導，覆蓋率接近100%。我們採用廉潔文化宣傳片、《健康職場》動畫及反腐線上答題等多種創新形式，在企業號推文、文化網站及集團視頻渠道等傳播，以生動有趣、易於理解的形式講

解反貪腐相關制度及舉措，並以反面典型案例進行警示教育。我們亦組織員工參觀反腐倡廉警示教育基地及線下專題培訓，強化員工反腐敗認知。

我們重視供應商的誠信經營，致力與供應商共同構建公正廉潔的營商環境，杜絕任何形式的貪腐行為。依據《安踏集團供應商行為守則》，我們與供應商簽訂《反商業賄賂承諾書》，在准入階段即與供應商達成廉潔承諾，要求供應商制定反貪腐政策，並具備自我監察程序。我們堅持對供應商廉潔表現進行監督管理，由審計監察部對涉嫌違反廉潔責任條款的供應商開展獨立調查，一經證實堅決予以清退，並依法追究其相關法律責任。此外，我們通過供應商大會以及社交媒體等渠道對供應商落實廉潔宣貫，提升供應商廉潔反腐意識。

## 檢舉政策

本集團承諾維持高誠信標準及合乎道德的商業操守，並鼓勵檢舉任何僱員及／或外部各方在進行與本集團有關

的事務時作出的實際或疑似不當行為或不良行為。本公司已採納一項檢舉政策，藉以建立機制使僱員及與本集團有業務往來的其他人士或實體（如客戶及供應商）可暗中及以不具名方式向風險管理委員會（由董事會指定並獲相關權力）就其對任何可能關於本集團的不當事宜提出關注。檢舉者的身份將絕對保密。

該政策項下設定的檢舉機制旨在：

- 於本集團內部培養開通、正大光明的文化；
- 保障企業內部公正；
- 鼓勵僱員及與本集團有業務往來的其他人士或實體，就其對任何可能關於本集團的不當事宜提出關注，並提供舉報的渠道；及
- 在釀成嚴重後果之前，讓本公司偵察並阻遏不當行為或不良行為，並對此採取補救措施。

該檢舉政策適用於本集團各個級別的全體僱員及與本集團有業務往來的其他人士或實體（如客戶及供應商）。

檢舉人可以選擇向指定紀檢官（即董事會主席和風險管理委員會主席）或內部審計部門檢舉不當行為。

作出舉報時，儘管檢舉人可能無法提供確證或證據，但根據檢舉政策提出的不當行為舉報應盡可能全面披露任何相關或重要信息。

本公司承諾於在法律許可的最大範圍內盡最大努力為檢舉人的所有舉報保密，使之受專業保密特權保障，並及時處理舉報。任何根據該政策真誠、據實、適當舉報的人士均將得到公平對待，並且不應因進行舉報而受到任何無理的紀律處分或不公平的解僱。本公司嚴格禁止任何報復行為，並會盡力採取合理措施以保護檢舉人免遭報復。如有人士對根據該政策提出實際關注的檢舉人作出傷害或報復，將受到紀律處分，並且可能

會在法律許可範圍內，在不通知該人士的情況下，向內部或外部調查人員或相關執法機構或政府、司法或監管機構披露該人士的身份，以便採取適當行動。

對於需要披露檢舉人身份的情況，本公司將在法律許可範圍內，盡力通知檢舉人其身份可能會被披露，本公司將盡力保護檢舉人的合理利益。

所有舉報必須真誠作出。根據檢舉政策舉報任何不當行為的人士，當以應有的謹慎，確保向紀檢官或內部審計部門提供的信息正確。

本集團保留對故意或肆意作出虛假指控或惡意中傷的任何人士採取適當行動的權利，包括但不限於在法規許可範圍

內，在不通知該人士的情況下，向內部或外部調查人員或相關執法機構或政府、司法或監管機構披露該人士的身份，以便採取適當行動。同時本集團保留對該人士採取任何行動的權利，以彌補因虛假舉報而給本集團所造成的任何損失或損害。作出虛假舉報的僱員可能遭受適當的處分，包括被解僱。

風險管理委員會將定期檢討檢舉政策的執行情況及有效性，確保該政策持續切合本公司的需要，同時反映當前監管規定及良好企業管治常規，並將討論及考慮任何可能需要的修訂。

就檢舉政策的進一步詳情，請參閱本公司網站(ir.anta.com)所登載的該政策全文。

## 舉報處理

為加強內外部監察舉報工作，有效打擊貪腐舞弊行為，營造誠實規範的工作環境，我們依據有關法律法規，制定了覆蓋全體員工及客戶和供應商等第三方的檢舉政策及相關內部執行制度，規範舉報處理。我們為舉報人提供郵箱、熱線、微信及信箱等多個7×24小時的獨立舉報渠道，並設置具備專業技能的專職調查人員對舉報調查處理，並在法律許可的情況下將處理結果通知舉報人。

我們承諾嚴格保護舉報人的合法權益不受侵犯，禁止任何對舉報人打擊報復的行為。我們接受匿名舉報，並特別針對實名舉報的單位或個人制定多重保護措施，嚴防報復行為。

## 二零二二年關鍵績效



我們未發生貪腐相關訴訟案件。

於本財政年度，供應商《反商業賄賂承諾書》簽署率達**67.6%**。

於本財政年度，我們共收到並處理**172**宗舉報，涉及**127**宗終端違規、**17**宗管理問題及**28**宗誠信道德。上述舉報均已由專門人員依據本集團政策調查並處置，我們亦會安排培訓對員工進行宣貫教育。

# 展望

我們以「成為世界領先的多品牌體育用品集團」為願景，希望能把握市場機遇以推動自身發展，致力於帶動生態系統上下游及行業的可持續化建設。我們已經制定可持續發展基本框架，主要分為「追隨者」、「參與者」及「引領者」等

三個階段。在可持續發展的道路上，我們現正處於「參與者」的階段，旨在響應參與國際倡議項目、制定長期目標戰略。我們堅信，只要繼續向著所定的目標逐步發展，定能成為可持續發展的「引領者」。

在我們的未來發展規劃中，可持續發展佔據重要地位，我們的可持續發展戰略及「1+3+5」戰略目標將指導我們的可持續發展實踐。在二零二二年工作計劃全部完成的基礎上，我們將繼續推進以及修改在消費者、員工、夥伴、社會及環境方面的工作計劃，以實現我們中長遠的目標。

## 現有階段



### 短期



合規審視  
意識培養  
體系建設

合規階段  
— 追隨者

### 中期



社會參與  
體系執行  
項目輔導

企業社會責任  
— 參與者

### 長期



國際參與  
產品可持續  
體系升級

企業可持續發展  
— 引領者

## 與消費者共生

目標	二零二二年進度
1. 建立清晰牢固的消費者 ESG 心智，讓消費者實現循環消費	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 明確各品牌ESG心智打造方向及初步策略</li> </ul>

## 與員工共生

目標	二零二二年進度
1. 堅持「以消費者為導向、高標準對標、幹部做榜樣」三大文化核心，持續保持行業領先的就業標準及工作環境	<p>在衣食住行和身心健康方面關懷員工：</p> <p><b>衣：</b>我們有公司品牌的制服卡、內購優惠、折扣券等</p> <p><b>食：</b>我們的海景餐廳提供多樣化的營養美食，很多優質蔬菜是由我們的農場直接供應</p> <p><b>住：</b>提供價格優惠的員工宿舍、住房補貼，「安居計劃」幫助緩解員工房貸壓力</p> <p><b>行：</b>公司有班車和免費停車場，及加班車費報銷等</p> <p><b>身心健康：</b>我們有補充醫療保險、帶薪病假、免費的健身房、健身課程和運動社團、健康體檢，以及關注員工心理健康的心理熱線</p>

# 展望

目標	二零二二年進度
2. 建立行業領先的高效高薪薪酬制度，加大對員工長期激勵的投入	我們和員工分享公司發展帶來的回報，除年終業績獎金外，還授予了3,700多位經理級或以上職級的股份獎勵
3. 加大青年人才培養，吸納年輕人才加入本集團	於本財政年度，吸納超過17,000名高校畢業生和年輕人才（少於35歲）加入本集團
4. 為員工提供廣闊的事業平台，完善全球化、多層次的人才梯隊結構	我們推動內部領導力培養體系以及內部人才梯隊建設，開展專項培養計劃，吸引優秀青年人才
5. 提升女性高管（總監層及以上）佔比	截至2022年12月31日，女性高管（總監層及以上）的佔比36.1%（2021年12月31日：34.7%），提升1.4個百分點
6. 為殘障及家庭困境人士提供就業機會	截至2022年12月31日，殘障人士員工為44人。另外，透過「和敏助學」和「和敏健康援助」項目，於本財政年度受益人數合共66人

## 與夥伴共生

目標	二零二二年進度
1. 賦能供應商，提升供應商治理能力	我們加入SAC，並制定《安踏集團供應商行為準則》《供應商可持續發展管理手冊》作為供應商管理的標準
2. 增加供應鏈透明度	
3. 完善供應商管理制度與體系	

## 與社會共生

目標	二零二二年進度
1. 一項醫療救助計劃	集團創始人家族設立和敏基金會於本財政年度開始興建福建和敏醫院，助力國家區域醫療中心建設，提升區域醫療服務能力
2. 一項扶危助困計劃	和敏基金會於本財政年度設立「和敏健康援助」和「和敏助學」項目，幫助晉江參保對象患病的困難群眾及時接受治療，以及幫扶家庭經濟困難的孩子順利完成大學學業
3. 一項助力中國體育計劃	集團創始人家族設立和敏基金會通過運動員專項援助計劃，將為家庭經濟困難的國家隊在役或退役運動員提供幫助
4. 一項體育教育公益計劃	我們自二零一七年發起「茁壯成長公益計劃」，聯合中國青少年發展基金會和上海真愛夢想公益基金會共同實施，以「讓孩子們享受體育運動帶來的快樂」為己任，聚焦青少年體育公益，從產品捐贈、素養教育及運動課程三大項目入手，讓欠發達地區青少年能夠快樂成長
5. 一項生態保護計劃	我們攜手一個地球自然基金會舉辦大熊貓巡展廈門站、保護江豚，倡導與自然同行，以及建設「安踏林」，保護森林生態系統等活動

## 與環境共生

	目標	二零二二年進度
一個總目標	二零五零年前實現碳中和	<ul style="list-style-type: none"> <li>我們於本財政年度準備並於二零二三年一月正式加入並承諾支持SBTi的承諾，並計劃依照SBTi標準，為業務擬定覆蓋核心產品及生產階段，包括供應商、生產、物流、零售等全價值鏈週期的減碳目標，積極推動減碳。</li> </ul>
三個「零」	二零三零年前 <ul style="list-style-type: none"> <li>自有營運設施淨零碳排放</li> <li>自有營運設施原生塑料零使用</li> <li>自有生產廢棄物零填埋</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>我們與外部諮詢機構合作，依據ISO 14064-1:2008執行，對我們的七家自營工廠、三個營運大樓和一個物流中心對碳排放進行基本情況盤查及核查；</li> <li>我們發行綠色債券，用於給符合綠建標準但仍在興建中的上海總部。</li> </ul>
五個「50%」	二零三零年前 <ul style="list-style-type: none"> <li>可持續產品的比例提高到50%</li> <li>50%的產品使用可持續包裝</li> <li>使用50%可持續原材料</li> <li>自有運輸設備能耗的50%採用清潔能源替代</li> <li>戰略合作夥伴能耗的50%採用可再生能源替代</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>我們盤點現有可持續產品，制定《可持續產品技術規範》；</li> <li>我們明晰可持續包裝的定義，並積極推動各品牌產品使用可持續包裝，減少使用原生塑料包裝，不斷提升產品包裝的可持續比例。</li> </ul>

# 附錄一：所遵守的ESG政策及法規列表

ESG指標	法律法規／政策	內部政策
A.環境	<p>《國家危險廢物名錄》</p> <p>《中華人民共和國固體廢物污染環境防治法》</p> <p>《中華人民共和國環境保護法》</p> <p>《中華人民共和國環境影響評價法》</p> <p>《中華人民共和國自然保護區條例》</p>	<p>《節能降耗管理規定》</p> <p>《生產包裝箱規標準化管理規範》</p> <p>《辦公室管理制度》</p> <p>《中央空調開啟／關閉管制標準》</p> <p>《廢水處理操作規程》</p> <p>《固體廢物管理規定》</p> <p>《危險化學品管理規定》</p> <p>《危險廢物污染防治責任制度》</p> <p>《危廢庫房貯存標準》</p> <p>《節能減排管理制度》</p> <p>《工業園節約費用的措施細則》</p> <p>《工業園節能降耗、安全生產函》</p>
B1.僱傭	<p>《中華人民共和國勞動法》</p> <p>《中華人民共和國勞動合同法》</p> <p>《中華人民共和國就業促進法》</p> <p>《中華人民共和國社會保險法》</p> <p>《禁止使用童工規定》</p> <p>《中華人民共和國未成年人保護法》</p>	<p>《員工勞動合同》</p> <p>《安踏集團社會招聘管理制度》</p> <p>《校園招聘管理辦法》</p> <p>《內部招聘推薦管理制度》</p> <p>《員工手冊》</p> <p>《獎懲管理制度》</p> <p>《薪酬管理制度》</p> <p>《個人績效管理制度》</p> <p>《集團零售區域辦公室個人績效管理制度》</p> <p>《集團生產經理級以下個人績效管理制度》</p> <p>《超額激勵管理制度》</p> <p>《電商店鋪人員績效管理規定》</p> <p>《福利管理制度》</p>

# 附錄一：所遵守的ESG政策及法規列表

ESG指標	法律法規／政策	內部政策
B2.健康與安全	《中華人民共和國勞動法》 《中華人民共和國消防法》 《中華人民共和國安全生產法》 《中華人民共和國職業病防治法》 《中華人民共和國突發事件應對法》 《工傷保險條例》 《安全生產許可證條例》 《生產安全事故報告和調查處理條例》 《環境管理體系要求及使用指南》 《職業健康安全管理体系要求及使用指南》 《工作場所職業病危害警示標識》 《用人單位職業病危害告知與警示標識管理規範》	《職業健康安全規章制度》 《環境／職業健康安全手冊》 《關於落實安全生產責任制的考核辦法》 《工傷預防和處理機制》 《環境和職業安全運行控制程序》
B3.發展及培訓		《培訓營運管理制度》 《講師及教材管理制度》 《進出口培訓運營管理制度》 《安踏應屆生培養管理制度》 《零售校招管培生培養管理制度》 《晉升管理制度》 《集團零售終端員工及大店長職級變動制度》

ESG指標	法律法規／政策	內部政策
B4.勞工準則	《中華人民共和國勞動法》 《中華人民共和國勞動合同法》 《中華人民共和國就業促進法》 《中華人民共和國社會保險法》 《禁止使用童工規定》 《中華人民共和國未成年人保護法》 《中華人民共和國工會法》	《社會招聘推薦管理制度》 《安踏集團校園招聘管理辦法》 《內部招聘推薦管理制度》 《獎懲管理制度》
B5.供應鏈管理		《供應商化學品安全管理實施指南》 《供應商化學品安全管控遵守聲明》 《反商業賄賂承諾書》 《品牌保護供應商管理制度》 《集團採購應急預案》 《供應商可持續發展管理手冊》 《服配供應商准入與退出管理流程》 《鞋供應商准入與退出管理流程》 《安踏集團供應商行為守則》 《集團採購供應商績效考核管理制度》 《鞋化學品安全管理辦法》 《服配供應商MIS考核管理機制》

# 附錄一：所遵守的ESG政策及法規列表

ESG指標	法律法規／政策	內部政策
B6.產品責任	<p>《中華人民共和國著作權法》</p> <p>《中華人民共和國商標法》</p> <p>《中華人民共和國廣告法》</p> <p>《中華人民共和國專利法》</p> <p>《中華人民共和國民法典》</p> <p>《中華人民共和國消防法》</p> <p>《中華人民共和國產品質量法》</p> <p>《中華人民共和國消費者權益保護法》</p> <p>《中華人民共和國數據安全法》</p> <p>《中華人民共和國個人信息保護法》</p> <p>《中華人民共和國電子商務法》</p> <p>《中華人民共和國網絡安全法》</p> <p>《中華人民共和國反不正當競爭法》</p> <p>《國家網絡安全事件應急預案》</p>	<p>《知識產權管理制度》</p> <p>《專利申請流程》</p> <p>《打假維權工作規程》</p> <p>《知識產權審核管理制度》</p> <p>《產品知識產權風險管理流程》</p> <p>《服裝化學品安全技術規範》</p> <p>《安踏供應商化學品安全管控手冊》</p> <p>《服裝、鞋及配件化學品安全技術規範》</p> <p>《服裝面裡材料外觀標準》</p> <p>《兒童安全質量標準》</p> <p>《可持續產品技術規範》</p> <p>《產品標準制修訂規程》</p> <p>《化學安全過程管控指南》</p> <p>《質量管理手冊》</p> <p>《安踏集團產品安全標準制修訂規程》</p> <p>《安踏召回管理制度》</p>

ESG指標	法律法規／政策	內部政策
		《鞋化學品安全管理辦法》 《供應商化學品安全管理實施指南》 《供應商化學品安全管控遵守聲明》 《客戶服務管理制度》 《標準營運程式》 《終端活動管理辦法》 《信息安全規定處罰條例》 《獎懲管理制度》 《有效性測量程序》 《網絡訪問管理規定》 《個人信息保護管理制度》 《數據分類分級管理標準》 《數據共享流程》 《信息安全事件管理制度》 《應用系統開發與維護安全管理規定》 《系統訪問管理規定》
B7.反貪腐	《中華人民共和國公司法》 《中華人民共和國反洗錢法》 《中華人民共和國反壟斷法》 《中華人民共和國反不正當競爭法》 《國家工商行政管理局關於禁止商業賄賂行為的暫行規定》 《中華人民共和國監察法》	《員工手冊》 《廉潔自律承諾書》 《反貪腐政策》 《檢舉政策》 《安踏集團供應商行為守則》 《審計監察制度》 《集團商務贈禮管理制度》 《管理問責制度》 《離任審計制度》
B8.社區投資		《安踏集團慈善捐贈管理流程》 《茁壯成長公益計劃運動裝備捐贈流程》

## 附錄二：可持續發展概覽

### 香港聯交所ESG索引表

層面、一般披露及關鍵績效指標	描述	披露章節
<b>A：環境</b>		
<b>A1：排放物</b>		
一般披露	有關廢氣及溫室氣體排放、向水及土地的排污、有害及無害廢棄物的產生等的： (a) 政策；及 (b) 遵守對發行人有重大影響的相關法律及規例的資料。	安保環境 • 綠色發展 附錄一：所遵守的ESG政策及法規列表
關鍵績效指標 A1.1	排放物種類及相關排放數據。	安保環境 • 綠色發展 ESG關鍵績效指標數據表
關鍵績效指標 A1.2	直接（範圍1）及能源間接（範圍2）溫室氣體總排放量（以噸計算）及（如適用）密度（如以每產量單位、每項設施計算）。	安保環境 • 綠色發展 ESG關鍵績效指標數據表
關鍵績效指標 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）。	安保環境 • 綠色發展 ESG關鍵績效指標數據表

層面、一般披露及關鍵績效指標	描述	披露章節
關鍵績效指標 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）。	安保環境 • 綠色發展 ESG關鍵績效指標數據表
關鍵績效指標 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。	安保環境 • 綠色發展 展望
關鍵績效指標 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。	安保環境 • 綠色發展 展望

## A2：資源使用

一般披露	有效使用資源（包括能源、水及其他原材料）的政策。	安保環境 • 綠色發展 附錄一：所遵守的ESG政策及法規列表
關鍵績效指標 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）。	安保環境 • 綠色發展 ESG關鍵績效指標數據表
關鍵績效指標 A2.2	總耗水量及密度（如以每產量單位、每項設施計算）。	安保環境 • 綠色發展 ESG關鍵績效指標數據表
關鍵績效指標 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。	安保環境 • 綠色發展 展望

## 附錄二：可持續發展概覽

層面、一般披露及關鍵績效指標	描述	披露章節
關鍵績效指標 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。	安保環境 • 綠色發展 展望
關鍵績效指標 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。	安保環境 • 綠色發展 ESG關鍵績效指標數據表
<b>A3：環境及天然資源</b>		
一般披露	減低發行人對環境及天然資源造成重大影響的政策。	安保環境 • 綠色發展 附錄一：所遵守的ESG政策及法規列表
關鍵績效指標 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。	安保環境 • 綠色發展
<b>A4：氣候變化</b>		
一般披露	識別及應對已經及可能會對發行人產生影響的重大氣候相關事宜的政策。	安保環境 • 綠色發展
關鍵績效指標 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。	安保環境 • 綠色發展

層面、一般披露及關鍵績效指標	描述	披露章節
<b>B：社會</b>		
僱傭及勞工常規		
<b>B1：僱傭</b>		
一般披露	有關薪酬及解僱、招聘及晉升、工作時數、假期、平等機會、多元化、反歧視以及其他待遇及福利的： (a) 政策；及 (b) 遵守對發行人有重大影響的相關法律及規例的資料。	安固人本 • 多元共融 附錄一：所遵守的ESG政策及法規列表
關鍵績效指標 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。	安固人本 • 多元共融 ESG關鍵績效指標數據表
關鍵績效指標 B1.2	按性別、年齡組別及地區劃分的僱員流失比率。	ESG關鍵績效指標數據表

## 附錄二：可持續發展概覽

層面、一般披露及關鍵績效指標	描述	披露章節
<b>B2：健康與安全</b>		
一般披露	有關提供安全工作環境及保障僱員避免職業性危害的： (a) 政策；及 (b) 遵守對發行人有重大影響的相關法律及規例的資料。	安固人本 • 多元共融 附錄一：所遵守的ESG政策及法規列表
關鍵績效指標 B2.1	過去三年（包括匯報年度）每年因工亡故的人數及比率。	安固人本 • 多元共融 ESG關鍵績效指標數據表
關鍵績效指標 B2.2	因工傷損失工作日數。	安固人本 • 多元共融 ESG關鍵績效指標數據表
關鍵績效指標 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。	安固人本 • 多元共融
<b>B3：發展與培訓</b>		
一般披露	有關提升僱員履行工作職責的知識及技能的政策。描述培訓活動。	安固人本 • 多元共融
關鍵績效指標 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。	安固人本 • 多元共融 ESG關鍵績效指標數據表
關鍵績效指標 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。	ESG關鍵績效指標數據表

層面、一般披露及關鍵績效指標	描述	披露章節
----------------	----	------

#### B4：勞工準則

一般披露	有關防止童工或強制勞工的： (a) 政策；及 (b) 遵守對發行人有重大影響的相關法律及規例的資料。	安固人本 • 多元共融 附錄一：所遵守的ESG政策及法規列表
關鍵績效指標 B4.1	描述檢討招聘慣例的措施以避免童工及強制勞工。	安固人本 • 多元共融
關鍵績效指標 B4.2	描述在發現違規情況時消除有關情況所採取的步驟。	安固人本 • 多元共融

#### 營運慣例

#### B5：供應鏈管理

一般披露	管理供應鏈的環境及社會風險政策。	安創價值 • 共贏共生 附錄一：所遵守的ESG政策及法規列表
關鍵績效指標 B5.1	按地區劃分的供應商數目。	安創價值 • 共贏共生 ESG關鍵績效指標數據表
關鍵績效指標 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。	安創價值 • 共贏共生 ESG關鍵績效指標數據表
關鍵績效指標 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，以及相關管理及監察方法。	安創價值 • 共贏共生
關鍵績效指標 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，以及相關管理及監察方法。	安創價值 • 共贏共生

## 附錄二：可持續發展概覽

層面、一般披露及關鍵績效指標	描述	披露章節
<b>B6：產品責任</b>		
一般披露	有關所提供產品和服務的健康與安全、廣告、標籤及私隱事宜以及補救方法的： (a) 政策；及 (b) 遵守對發行人有重大影響的相關法律及規例的資料。	安守產品 • 銳意創新 附錄一：所遵守的ESG政策及法規列表
關鍵績效指標 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。	安守產品 • 銳意創新 ESG關鍵績效指標數據表
關鍵績效指標 B6.2	接獲關於產品及服務的投訴數目以及應對方法。	安守產品 • 銳意創新 ESG關鍵績效指標數據表
關鍵績效指標 B6.3	描述與維護及保障知識產權有關的慣例。	安守產品 • 銳意創新
關鍵績效指標 B6.4	描述質量檢定過程及產品回收程序。	安守產品 • 銳意創新
關鍵績效指標 B6.5	描述消費者資料保障及私隱政策，以及相關管理及監察方法。	安守產品 • 銳意創新

層面、一般披露及關鍵績效指標	描述	披露章節
----------------	----	------

### B7：反貪污

一般披露	有關防止賄賂、勒索、欺詐及洗黑錢的： (a) 政策；及 (b) 遵守對發行人有重大影響的相關法律及規例的資料。	安穩經營 • 踏實進取 附錄一：所遵守的ESG政策及法規列表
關鍵績效指標 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。	安穩經營 • 踏實進取 ESG關鍵績效指標數據表
關鍵績效指標 B7.2	描述防範措施及舉報程序，以及相關管理及監察方法。	安穩經營 • 踏實進取
關鍵績效指標 B7.3	描述向董事及員工提供的反貪污培訓。	安穩經營 • 踏實進取 ESG關鍵績效指標數據表

### 社區

### B8：社區投資

一般披露	有關以社區參與來了解營運所在社區需要和確保其業務活動會考慮社區利益的政策。	安饋社會 • 助益體教 附錄一：所遵守的ESG政策及法規列表
關鍵績效指標 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）。	安饋社會 • 助益體教
關鍵績效指標 B8.2	在專注範疇所動用資源（如金錢或時間）。	安饋社會 • 助益體教 ESG關鍵績效指標數據表

# 附錄二：可持續發展概覽

## ESG關鍵績效指標數據表

範疇	ESG指標	單位	2022年	2021年	2020年
<b>A.環境<sup>1</sup></b>					
<b>A1排放物</b>	<b>A1.1排放物種類及相關排放數據<sup>2</sup></b>				
	顆粒物	噸	3.69	3.87	未披露
	硫氧化物	噸	0.00	0.14	未披露
	氮氧化物	噸	1.03	1.26	未披露
	廢水排放量 <sup>3</sup>	噸	1,142,461	未披露	未披露
	<b>A1.2直接（範圍1）及能源間接（範圍2）溫室氣體排放量及密度</b>				
	範圍一直接溫室氣體排放量 <sup>4</sup>	噸二氧化碳當量	4,820	2,772	2,713
	範圍二間接溫室氣體排放量 <sup>5</sup>	噸二氧化碳當量	173,974	142,682	90,552
	溫室氣體總排放	噸二氧化碳當量	178,794	145,454	93,265
	範圍一溫室氣體排放量密度	噸二氧化碳當量／ 每百萬元人民幣收益	0.09	0.05	未披露
範圍二溫室氣體排放量密度	噸二氧化碳當量／ 每百萬元人民幣收益	3.24	2.90	未披露	
溫室氣體總排放密度	噸二氧化碳當量／ 每百萬元人民幣收益	3.33	2.95	2.63	

<sup>1</sup> 我們採取「運營控制法」對2022年及2021年環境數據進行統計及換算，未根據持股比例對旗下各單位數據進行折算，而2020年及以前，我們採取「股權比例法」，依持股比例對整體數據進行了調整。

<sup>2</sup> 排放物（氮氧化物、硫氧化物及顆粒物）主要源於集團旗下生產型企業排放的廢氣及公務車使用過程所排放的廢氣，其中公務車排放數據計算方法參照《上市規則》附錄二十七之《附錄二：環境關鍵績效指標匯報指引》。

<sup>3</sup> 廢水排放量數據主要源於集團生產、行政及物流體系的工業廢水及生活污水排放量。

<sup>4</sup> 範圍一溫室氣體主要源於公司運營／生產過程消耗化石燃料產生的直接溫室氣體排放（如汽油、柴油、天然氣）以及製冷劑排放，化石燃料消耗產生的主要溫室氣體排放所採用的計算公式為：化石燃料燃燒二氧化碳排放量=燃料消耗量×低位發熱量×單位熱值含碳量×燃料碳氧化率×44/12，製冷劑排放數據計算方法參照《上市規則》附錄二十七之《附錄二：環境關鍵績效指標匯報指引》。2022年我們相較2021年完善製冷劑的統計範圍，新增安踏（中國）有限公司及泉州安踏鞋材有限公司，範圍一溫室氣體排放量統計值有所上升。

<sup>5</sup> 範圍二溫室氣體排放主要源於集團運營／生產過程消耗的外購電力和蒸汽所產生的間接溫室氣體排放，計算方法參照《上市規則》附錄二十七之《附錄二：環境關鍵績效指標匯報指引》，其中2022年電力排放因數採用2023年2月7日生態環境部印發的《關於做好2023-2025年發電行業企業溫室氣體排放報告管理有關工作的通知》（環辦氣候202343號）中的電網排放因子0.5703 tCO<sub>2</sub>/MWh。2022年我們相較2021年完善外購電量的統計範圍，新增FILA營運大樓及商丘安踏鞋業有限公司；另安踏DTC自營店基於業務擴展、門店數量增加，外購電量統計值增加，範圍二溫室氣體排放量統計值有所上升。

範疇	ESG指標	單位	2022年	2021年	2020年
A1 排放物	<b>A1.3 所產生有害廢棄物總量及密度</b>				
	有害廢棄物總量 <sup>6</sup>	噸	335.4	24.1	17
	有害廢棄物密度	千克／每百萬元人民幣收益	6.25	0.49	未披露
	<b>A1.4 所產生無害廢棄物總量及密度</b>				
	無害廢棄物總量 <sup>7</sup>	噸	9,204	3,249	2,359
	無害廢棄物密度	噸／每百萬元人民幣收益	0.17	0.07	未披露
A2 資源使用	<b>A2.1 按類型劃分的直接及間接能源總耗量及密度<sup>8</sup></b>				
	汽油	千瓦時	366,546	889,062	313,192
	柴油	千瓦時	199,930	255,379	152,407
	天然氣	千瓦時	14,504,389	11,895,520	12,704,352
	外購電量 <sup>9</sup>	千瓦時	265,058,740	205,233,867	110,175,714
	外購蒸汽	千瓦時	57,573,558	60,989,345	60,770,785
	能源總耗量	兆瓦時	337,703	279,263	未披露
	能源總耗密度	兆瓦時／每百萬元人民幣收益	6.29	5.66	未披露

<sup>6</sup> 有害廢棄物數據主要源於集團生產以及行政體系有害廢物處置量。2022年我們相較2021年完善有害廢棄物的統計範圍，新增廈門營運大樓、FILA營運大樓、泉州安踏鞋材有限公司、商丘安踏鞋業有限公司、廈門安踏體育用品有限公司、廈門安踏實業有限公司，有害廢棄物統計值有所上升。

<sup>7</sup> 無害廢棄物數據主要源於集團生產、行政及物流體系無害廢物處置量。2022年我們相較2021年完善無害廢棄物的統計範圍，新增FILA營運大樓、商丘安踏鞋業有限公司及福建安踏物流信息科技有限公司，無害廢棄物統計值有所上升。

<sup>8</sup> 能源消耗量（單位：千瓦時）由汽油、柴油、天然氣、外購電量及外購蒸汽耗用量折算得出，計算方法參照《綜合能耗計算通則》(GB2589-2020)。

<sup>9</sup> 外購電量數據主要源於集團生產、行政、物流及店鋪體系外購電量。2022年我們相較2021年完善外購電量的統計範圍，新增FILA營運大樓及商丘安踏鞋業有限公司；另安踏自營店基於業務擴展、門店數量增加，因此外購電量統計值有所上升。

## 附錄二：可持續發展概覽

範疇	ESG指標	單位	2022年	2021年	2020年
A2資源使用	<b>A2.2水資源消耗量及密度</b>				
	總耗水量	立方米	1,429,691	1,424,207	1,684,010
	總耗水密度	立方米／每百萬元人民幣 收益	26.7	28.9	47
	<b>A2.5製成品所用包裝材料的總量及每生產單位佔量</b>				
	使用的包裝材料總量	噸	24,064	21,944	12,283
	使用的包裝物料密度	噸／每百萬元人民幣 收益	0.45	0.44	未披露
<b>B.社會</b>					
B1僱傭	<b>B1.1僱員人數：按性別、僱傭類型<sup>10</sup>、年齡組別及地區劃分</b>				
	全體僱員人數 <sup>10</sup>	人	59,000	52,000	41,000
	按性別劃分				
	男性	百分比	24.9	26.0	27.1
	女性	百分比	75.1	74.0	72.9
	按職能劃分				
	辦公室員工	百分比	19.5	20.6	未披露
	生產及物流員工	百分比	22.1	22.7	未披露
	零售員工	百分比	58.4	56.7	未披露
	按職級劃分				
	總裁層	百分比	0.1	0.1	未披露
	總監層	百分比	1.3	1.3	未披露
	經理層	百分比	6.5	6.4	未披露
	專員或其他職位	百分比	73.4	72.5	未披露
生產員工	百分比	18.7	19.7	未披露	

<sup>10</sup> 全體僱員人數統計範圍為我們所聘用的正式員工，此外我們有2,870名其他類別員工，如由我們直接運營和管理的業務所聘用的臨時工，見習生及實習生等。

範疇	ESG指標	單位	2022年	2021年	2020年
B1僱傭	按年齡劃分				
	16-24歲	百分比	13.6	15.4	11.6
	25-40歲	百分比	74.0	73.0	74.3
	41歲及以上	百分比	12.4	11.6	14.1
	按地區劃分				
	中國大陸	百分比	99.3	99.2	未披露
	中國香港、中國澳門、 及海外地區	百分比	0.7	0.8	未披露
	<b>B1.2僱員流失率：按性別、僱傭類型、年齡組別及地區劃分<sup>11</sup></b>				
	員工整體流失率	百分比	35.7	34.6	未披露
	按性別劃分				
	男性	百分比	40.0	39.4	未披露
	女性	百分比	34.1	32.7	未披露
	按年齡劃分				
	16-24歲	百分比	50.7	47.4	未披露
	25-40歲	百分比	33.3	32.0	未披露
	41歲及以上	百分比	26.3	28.5	未披露
	按地區劃分				
	中國大陸	百分比	35.7	34.6	未披露
	中國香港、中國澳門、 及海外地區	百分比	37.3	34.8	未披露

<sup>11</sup> 2022年員工流失率指標計算依據我們的最新標準，並對2021年數據對應修正列示。員工整體流失率=於本財政年度員工離職人數/(於本財政年度期末員工人數+於本財政年度員工離職人數)×100%。各類別員工流失率=於本財政年度該類別員工離職人數/(於本財政年度期末該類別員工人數+於本財政年度該類別員工離職人數)×100%。員工流失包括(因自願離職、解僱、退休或身故而與集團解除僱傭關係)的離職員工人數。數據統計及匯報範圍包含所有運營地點的全部正式僱員，試用期內離職僱員數量亦包含在內，且由於零售行業及生產製造業均屬勞動密集型行業，故員工流動性較大，我們未來將持續監測員工流失率情況並積極尋求改善。

## 附錄二：可持續發展概覽

範疇	ESG指標	單位	2022年	2021年	2020年
B2健康與安全	<b>B2.1過去三年（包括匯報年度）因工亡故的人數及比率<sup>12</sup></b>				
	因工作關係而死亡的人數	人	0	0	0
	因工作關係而死亡的比率	百分比	0	0	0
	<b>B2.2因工傷損失工作日數<sup>13</sup></b>				
	辦公室員工	天	1,060	422	295.5
	生產及物流員工 <sup>14</sup>	天	2,269	2,313	1,815
	零售員工	天	4,121	2,078	493
B3發展與培訓	<b>B3.1按性別及僱員類別劃分僱員受訓百分比<sup>15</sup></b>				
	受訓僱員比例	百分比	92.5	79.7	未披露
	按性別劃分受訓比例				
	男性僱員	百分比	23.7	23.0	未披露
	女性僱員	百分比	76.3	77.0	未披露
	按職級劃分受訓比例				
	總裁層	百分比	0.1	0.1	未披露
	總監層	百分比	1.4	1.4	未披露
	經理層	百分比	6.9	7.1	未披露
	專員或其他職位	百分比	72.3	77.6	未披露
生產員工	百分比	19.3	13.8	未披露	

<sup>12</sup> 數據來自人力資源部門記錄並得到當地政府機關核實的工亡事件。

<sup>13</sup> 數據涵蓋範圍為中國內地員工，數據來自中國內地人力資源部門記錄並得到地方人力資源和社會保障局認定的工傷事件。對於其他地區僱員的工傷數據，我們正在優化相關數據收集系統，有關信息將於未來披露。2022年總工傷人數較2021年增加3人，其中2022年零售員工工傷人數較2021年降低，我們持續精進職業健康安全管理體系，加強保障及培訓。

<sup>14</sup> 2022年及2021年數據匯報範圍為生產及物流員工，2020年匯報範圍為工廠員工，不作追溯調整。

<sup>15</sup> 數據匯報範圍不包括泉州寰球鞋服有限公司。受訓僱員百分比=（受訓僱員／僱員人數）x100%，按相關類別劃分的僱員受訓百分比=（該類別僱員受訓人數／受訓僱員人數）x100%。

範疇	ESG指標	單位	2022年	2021年	2020年
B3發展與培訓	按職能劃分受訓比例				
	辦公室員工	百分比	20.9	21.9	未披露
	生產及物流員工	百分比	19.2	15.1	未披露
	零售員工	百分比	59.9	63.0	未披露
	<b>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<sup>16</sup></b>				
	僱員平均受訓時數	小時	29.1	17.6	未披露
	男女僱員平均受訓時數				
	男性僱員平均受訓時數	小時	37.0	14.4	未披露
	女性僱員平均受訓時數	小時	26.5	18.7	未披露
	各職級平均受訓時數				
	總裁層	小時	23.9	6.33	未披露
	總監層	小時	78.7	19.3	未披露
	經理層	小時	85.8	19.7	未披露
	專員或其他職位	小時	29.3	19.6	未披露
	生產員工	小時	5.12	7.61	未披露
	各職能平均受訓時數				
	辦公室員工	小時	81.9	17.0	未披露
	生產及物流員工	小時	4.34	7.13	未披露
	零售員工	小時	20.9	21.1	未披露

<sup>16</sup> 僱員平均受訓時數=總受訓時數／僱員總人數，相關類別僱員平均受訓時數=特定類別僱員受訓總時數／特定僱員人數。

## 附錄二：可持續發展概覽

範疇	ESG指標	單位	2022年	2021年	2020年
B5供應鏈管理	<b>B5.1按地區劃分的供應商數目<sup>17</sup></b>				
	供應商總數	個	524	459	720
	中國供應商	百分比	96.0	95.9	96.9
	海外供應商	百分比	4.0	4.1	3.1
	<b>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<sup>18</sup></b>				
	簽署商業行為守則的供應商	百分比	92.4	96.6	未披露
	取得ISO 9001認證的供應商數量	個	257	267	未披露
	取得ISO 14001認證的供應商數量	個	184	162	未披露
	取得ISO 45001認證的供應商數量	個	111	65	未披露
	取得Bluesign®的供應商數量	個	38	45	40

<sup>17</sup> 數據匯報範圍為集團採購部門管理的安踏及FILA品牌供應商數目，包括一級供應商及部分二級三級供應商數目。為保證數據匯報一致性，我們對2021年數據對應修正列示。

<sup>18</sup> 數據匯報範圍為集團採購部門管理的安踏及FILA品牌供應商數目，包括一級供應商及部分二級三級供應商數目。

範疇	ESG指標	單位	2022年	2021年	2020年
B6產品責任	<b>B6.1</b> 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				
	須回收產品	百分比	0.01	不涉及	0.01
	<b>B6.2</b> 接獲關於產品及服務的投訴數目 <sup>19</sup>				
	產品投訴	個	290,439 <sup>20</sup>	294,924 <sup>20</sup>	5,011 <sup>21</sup>
	其中：鞋類	百分比	69.4	63.8	56.0
	服裝	百分比	29.4	35.0	42.4
	配件	百分比	1.2	1.2	1.6
	服務投訴	個	9,903	6,060	未披露
B7反貪腐	<b>B7.1</b> 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				
	與貪污相關的結案	宗	0	1	0
	<b>B7.3</b> 向董事及員工提供的反貪腐培訓				
	管理層及董事反貪污培訓受訓情況 <sup>22</sup>	參加人數	804	728	未披露
	辦公室員工反貪污培訓受訓情況	百分比	100	100	未披露
	董事反貪污培訓受訓情況	百分比	100	100	未披露
B8社區投資	<b>B8.2</b> 在專注範疇所動用資源				
	現金	萬元人民幣	2,300	6,500	3,200
	產品價值（以吊牌價值計算）	億元人民幣	超過2.0	超過2.7	超過1

<sup>19</sup> 數據匯報範圍為安踏及FILA品牌。

<sup>20</sup> 數據匯報範圍為質量退殘問題、400電話熱線客訴及線上客訴。

<sup>21</sup> 數據匯報範圍為質量退殘問題。

<sup>22</sup> 數據匯報範圍為總裁及總監層。

## AMER SPORTS

Amer Sports Oy (Amer Sports Corporation)，一間於芬蘭共和國註冊成立擁有國際知名品牌（包括 Arc'teryx、Salomon、Wilson、Peak Performance 及 Atomic 等）的體育用品公司及為本公司一家合營公司擁有的附屬公司

## 安踏

安踏品牌

## 安踏兒童

安踏兒童品牌，專為兒童提供安踏產品

## 安踏體育 / 公司 / 我們 / 我們的

安踏體育用品有限公司

## 安踏店

安踏零售店

## 審核委員會

公司之審核委員會

## 董事會

公司之董事會

## BSCI

商界社會責任倡議

## 《企業管治守則》

《上市規則》附錄十四《企業管治守則》

## 董事會主席

本公司董事會主席

## 中國

中華人民共和國

## CO<sub>2</sub>

二氧化碳

## CO<sub>2</sub>e

二氧化碳當量

## DESCENTE

DESCENTE 品牌

## DESCENTE 店

DESCENTE 零售店

## 董事

本公司董事

## DTC

直面消費者

## ESG

環境、社會與管治

## 執行董事

本公司之執行董事

## FAIS

紡織工廠評估和改進系統

## FILA

FILA 品牌

## FILA FUSION

FILA 子品牌，專為年輕人提供服飾

## FILA KIDS

FILA KIDS 品牌，專為兒童提供 FILA 產品

## FILA 店

FILA 零售店

## FSC

森林管理委員會

## GHG

溫室氣體

## 本集團

公司及其附屬公司

## GRS

全球回收標準

## 香港 / 中國香港

中國香港特別行政區

## 香港聯交所 / HKEX

香港聯合交易所有限公司

### 獨立非執行董事

本公司的獨立非執行董事

### IPCC

聯合國政府間氣候變化專門委員會

### KOLON SPORT

KOLON SPORT 品牌

### KOLON SPORT 店

KOLON SPORT 零售店

### KPI

關鍵績效指標

### 《上市規則》

香港聯合交易所有限公司證券上市規則（按不時修訂）

### 澳門 / 中國澳門

中國澳門特別行政區

### 中國大陸

中國大陸區域，地理上不包括中國香港、中國澳門及台灣地區

### MIS

管理信息系統

### 提名委員會

本公司之提名委員會

### 非執行董事

本公司之非執行董事

### 疫情

二零一九年新型冠狀病毒疾病 (COVID-19)

### PE

聚乙烯

### 研發

研究與開發

### 薪酬委員會

本公司之薪酬委員會

### 報告

《環境、社會及管治報告》

### 風險管理委員會

本公司之風險管理委員會

### 人民幣 / RMB

中國之法定貨幣

### SAC

永續成衣聯盟

### SBTi

科學碳目標倡議

### SDGS

聯合國提出的17個可持續發展目標

### 股東

本公司股東

### SLCP

社會勞工整合專案

### STeP

永續紡織生產認證

### 可持續發展委員會

本公司之可持續發展委員會

### TCFD

氣候相關財務披露工作小組

### UNGC

聯合國全球契約的簽署成員

### WCA

工作環境驗廠

### WWF

世界自然基金會

### 年度

截至二零二二年十二月三十一日止年度



如有查詢，請聯系：  
安踏體育用品有限公司 -  
可持續發展部  
地址：中國香港九龍九龍灣宏泰道23號  
Manhattan Place 16樓  
電話：(852) 2116 1660  
傳真：(852) 2116 1590  
電郵：esg@anta.com.hk



## 股息

董事會已建議截至二零二二年十二月三十一日止年度的末期股息每股普通股港幣72分，惟須待股東於應屆股東週年大會上批准後方可作實。本公司將於二零二三年五月二十九日(星期一)或該日前後，向於二零二三年五月十六日(星期二)下午四時三十分名列公司股東名冊的股東派付建議末期股息。為符合資格收取建議末期股息，所有轉讓文件連同有關股份證明書必須於二零二三年五月十六日(星期二)下午四時三十分前，送交至本公司的股份過戶登記處中國香港分處香港中央證券登記有限公司辦理登記手續，地址為中國香港灣仔皇后大道東183號合和中心17樓1712至1716室。

## 股東週年大會(「股東週年大會」)

本公司應屆股東週年大會將於二零二三年五月十日(星期三)舉行。股東週年大會通告將適時發送予股東。

## 暫停過戶登記

為釐定股東出席股東週年大會及在會上投票的資格，本公司將於二零二三年五月五日(星期五)至二零二三年五月十日(星期三)(包括首尾兩日)暫停辦理股份過戶登記，期間不會辦理任何股份過戶登記手續。為符合資格出席股東週年大會及在會上投票，所有轉讓文件連同有關股份證明書必須於二零二三年五月四日(星期四)下午四時三十分前，送交至本公司的股份過戶登記處中國香港分處香港中央證券登記有限公司辦理登記手續，地址為中國香港灣仔皇后大道東183號合和中心17樓1712至1716室。

## 業績公告發佈

本年度業績公告已登載於香港交易及結算所有限公司的披露易網站<http://www.hkexnews.hk>及本公司的網站[ir.anta.com](http://ir.anta.com)予公眾閱覽。

承董事會命  
安踏體育用品有限公司  
主席  
丁世忠

中國香港，二零二三年三月二十一日

於本公告日期，本公司執行董事為丁世忠先生、丁世家先生、賴世賢先生、吳永華先生、鄭捷先生及畢明偉先生；以及本公司獨立非執行董事為姚建華先生、賴顯榮先生、王佳茜女士及夏蓮女士。