



LI NING COMPANY LIMITED

李寧有限公司

(於開曼群島註冊成立之有限公司)

股份代號：2331 (港幣櫃台) 及 82331 (人民幣櫃台)



中國 李寧

07.3109



LI-NING RUNNING

2023

— 年度報告





■ 核心價值觀

「以體育精神服務大眾」
「超越自我才能贏得比賽」
「個人與團隊共贏」
「公平透明是比賽原則，
也是企業原則」
「員工、企業、社會、
自然和諧發展」

■ 使命

用運動點燃激情

■ 願景

成為源自中國並被世界認可的，具有時尚性的國際一流專業運動品牌

關於 李寧集團

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

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

目錄

2	公司資料
4	五年財務摘要
8	主席報告
14	管理層討論與分析
38	企業管治報告
56	環境、社會及管治報告
126	投資者關係報告
128	董事和高級管理人員
134	董事會報告
153	獨立核數師報告
158	綜合資產負債表
160	綜合收益表
161	綜合全面收益表
162	綜合權益變動表
164	綜合現金流量表
165	綜合財務報表附註
247	詞彙

公司資料

董事會

執行董事

李寧先生(執行主席兼聯席行政總裁)

高坂武史先生(聯席行政總裁)

李麒麟先生

獨立非執行董事

顧福身先生

王亞非女士

陳振彬博士 · GBM, GBS, SBS, BBS, JP

王雅娟女士

審核委員會

顧福身先生(委員會主席)

王亞非女士

陳振彬博士 · GBM, GBS, SBS, BBS, JP

薪酬委員會

王亞非女士(委員會主席)

李麒麟先生

陳振彬博士 · GBM, GBS, SBS, BBS, JP

提名委員會

李寧先生(委員會主席)

王亞非女士

陳振彬博士 · GBM, GBS, SBS, BBS, JP

授權代表

李寧先生

王亞非女士

公司秘書

戴嘉莉女士

註冊辦事處

Cricket Square

Hutchins Drive

P.O. Box 2681

Grand Cayman KY1-1111

Cayman Islands

香港主要營業地點

香港九龍觀塘道418號

創紀之城五期東亞銀行中心33樓3301室

電話：+852 3541 6000

傳真：+852 3102 0927



營運總部

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

主要股份過戶登記處

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

香港股份過戶登記分處

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

核數師

羅兵咸永道會計師事務所
執業會計師及註冊公眾利益實體核數師

法律顧問

香港法律
楊楊律師事務所有限法律責任合夥

中國內地法律
泰和泰律師事務所

主要往來銀行

香港
恒生銀行有限公司
香港上海匯豐銀行有限公司
中國銀行股份有限公司

中國內地
中國工商銀行
中國建設銀行
中國銀行
招商銀行
中國民生銀行股份有限公司
平安銀行股份有限公司
廣發銀行股份有限公司
恒生銀行(中國)有限公司
滙豐銀行(中國)有限公司
星展銀行(中國)有限公司



五年財務摘要

	2023	2022	2021	2020	2019
經營業績(千元人民幣):					
營業額	27,598,491	25,803,383	22,572,281	14,456,971	13,869,630
經營溢利	3,559,087	4,886,758	5,136,376	2,195,969	1,543,209
除稅前溢利	4,256,169	5,415,100	5,328,237	2,247,865	1,856,546
權益持有人應佔溢利	3,186,910	4,063,834	4,010,881	1,698,484	1,499,139
息稅前利潤加折舊及攤銷	6,157,208	6,541,707	6,436,060	3,292,272	2,707,649
資產與負債(千元人民幣):					
非流動資產總值	20,554,820	21,251,624	11,602,962	4,817,309	4,008,158
流動資產總值	13,652,983	12,394,895	18,671,854	9,776,556	8,539,316
流動負債總值	7,268,476	7,240,833	7,703,848	5,015,057	4,716,620
流動資產淨值	6,384,507	5,154,062	10,968,006	4,761,499	3,822,696
資產總值	34,207,803	33,646,519	30,274,816	14,593,865	12,547,474
資產總值減流動負債	26,939,327	26,405,686	22,570,968	9,578,808	7,830,854
權益持有人應佔股本及儲備	24,406,641	24,329,430	21,101,546	8,686,863	7,121,639
重要財務指標:					
毛利率	48.4%	48.4%	53.0%	49.1%	49.1%
權益持有人應佔溢利率	11.5%	15.7%	17.8%	11.7%	10.8%
息稅前利潤加折舊及攤銷率	22.3%	25.4%	28.5%	22.8%	19.5%
每股盈利					
— 基本(分人民幣)	123.21	155.38	160.10	69.21	61.94
— 攤薄(分人民幣)	122.66	154.34	157.97	67.62	60.13
每股股息(分人民幣)	54.74	46.27	45.97	20.46	15.47
權益持有人應佔權益回報率	13.1%	17.9%	26.9%	21.5%	23.2%
每股有形資產淨值(分人民幣)	933.68	911.92	794.44	336.80	299.55
負債對權益比率	40.2%	38.3%	43.5%	68.0%	76.2%





出色到底



主席報告

尊敬的各位股東：

回顧過去的一年，中國宏觀經濟展現出溫和修復態勢，但對於提高居民收入的影響並未迅速顯現，居民的消費潛力還有較大的釋放空間，中國體育消費品市場因此也面臨一定的挑戰。

逆境下李寧品牌顯韌性，持續穩健增長

2023年，我們穩中求進、積極佈局，最終實現收入穩健增長7.0%至275.98億元人民幣(2022年：258.03億元人民幣)。整體毛利額增長6.9%至133.52億元人民幣(2022年：124.85億元人民幣)，毛利率48.4%，與上年持平。權益持有人應佔淨溢利為31.87億元人民幣，淨利率為11.5%。

儘管經營環境充滿挑戰，我們的現金產出能力依然強勁。年內，本集團現金流狀況維持穩健，經營現金淨流入達到46.88億元人民幣(2022年：39.14億元人民幣)。截至2023年12月31日，我們的現金及現金等價物、受限制之銀行存款及長短期銀行存款總額為人民幣179.76億元，充分顯示了本集團良好的風險防範能力和高抗壓性。

董事會建議派發截至2023年12月31日止年度之末期股息每股普通股18.54分人民幣，連同於2023年9月派付的中期股息每股普通股36.20分人民幣，截至2023年12月31日止年度之全年股息將為每股普通股54.74分人民幣，全年派息比率為45%。

專注核心品類，李寧式體驗價值凸顯

本集團一貫秉持「單品牌、多品類、多渠道」的核心戰略，在行業中發揮明顯的競爭優勢，並在不斷演變的業務環境中更顯韌性。年內，本集團持續打磨李寧式體驗價值，聚焦籃球、跑步、健身、羽毛球以及運動生活五大核心品類的專業運動，通過品牌積澱和產品創新，全方位佈局功能性產品，展現品牌運動基因。

專業作為品牌DNA的核心，李寧一直堅持不斷加大研發投入，以推動產品質量、功能性與時尚特性的提升。今年，我們引入了全新的COMFOAM軟彈科技，顯著提升了穿著的舒適體驗；我們還推出了創新的中底結構，結合「全掌䟽」與「衝擊破板」的李寧碳核芯助力系統(Carbon Core Drive System)，以增強運動性能。同時，李寧品牌的潮流產品線「中國李寧」聯手國際藝術家及高端時尚品牌推出獨特設計產品，發力滑雪、滑板等小眾運動潮流，旨在以其專業性和設計力吸引年輕消費者。



李寧先生

執行主席兼聯席行政總裁



主席報告

專注兒童運動市場的李寧YOUNG品牌秉承將運動精神與中國文化相結合的理念，致力於成為中國兒童首選的專業運動童裝品牌。2023年，李寧YOUNG進一步深化中長期的業務藍圖和戰略目標，以大運動策略為核心，重點強化了專業運動產品線的發展，並不斷提升渠道效率以促進業務增長。品牌在高端市場的流水佔比增加，並在主要城市成功開設多家高產出的旗艦店，進一步夯實了市場地位。同時，李寧YOUNG積極梳理和完善產品線，特別是在籃球、跑步、足球等核心運動領域的專業產品。在追求功能性的同時，李寧YOUNG在設計上不斷創新，巧妙融合中國文化元素與現代美學，推出了既專業又時尚的童裝系列，進一步提升品牌形象和市場競爭力。

LI-NING 1990作為本集團「單品牌」戰略下的獨立高級運動時尚品牌，代表著李寧三十年品牌沉澱和專業技術的高端運動時尚線。在過去一年中，LI-NING 1990在產品創新、市場細分、客戶拓展和品牌升級方面取得了顯著成效。目前，LI-NING 1990已在全國23個關鍵城市的潮流商業區和高端購物中心開設了36家門店，以突出LI-NING 1990的高級運動時尚定位。LI-NING 1990在強化品牌基因的同時，結合專業運動屬性和獨特時尚風格，推出新的高爾夫產品線，夯實品牌紮根高端運動賽道的定位。我們相信，通過多樣化需求和個性化消費的趨勢，結合與消費者的緊密互動和不斷的創新，品牌將引領本集團實現新的發展高峰。

拓展核心商圈，強化零售運營，發掘增長新動力

2023年，本集團致力於拓展核心商圈，優化店鋪佈局。聚焦全國核心城市、核心商圈、核心商業體，首選核心位置，實現大店拓展超1,660家。高層級市場擴大優勢，優化結構，聚焦全國核心商業體進行精準規劃及重點突破，23年核心商業體店鋪進駐率提升至接近90%。在店鋪視覺形象方面持續升級，成功推出全新的第九代店面形象，為廣大消費者提供更好的產品體驗、購物體驗及運動體驗。

零售運營方面，通過對單店運營模式的不斷探索和優化，本集團已經將單店經營模型升級至2.0階段，形成了一個從規劃到執行、從過程到結果的全面優化體系。門店銷售計劃業務的系統化實現，以及以店長為中心的管理機制的穩步推進，為提升單店效能和商品管理能力奠定了堅實的基礎。本集團的《李寧零售終端運營手冊》等標準化工具，已經提升了零售運營標準的活用效率，並通過內部監查提升了終端的標準執行能力。

此外，我們關注新興市場需求，基於市場需求變化完善渠道和產品矩陣，並將逐步發掘如低層級市場、國際市場的新增長潛力。

繼往開來，我們堅信「一切皆有可能」

展望2024年，我們迎來了新的挑戰與機遇。雖然當前國際局勢存在不確定性，但我們相信，在政府的宏觀調控下，中國經濟將展現出穩定向好的態勢，消費市場也將迎來復甦的春天。我們將緊抓市場回溫機遇，佈局高質量成長、高效率擴張、提升品牌專業競爭力。同時，我們也將立足中國，面向海外，探索國際化增長新未來。

在即將到來的年度裡，我們將繼續強化零售運營，積極推動數字化轉型，通過先進技術和創新解決方案的應用，提升服務效率，優化顧客購物體驗。研發方面的投入也將持續增加，我們將緊跟時尚潮流，將創新精神和活力融入品牌之中。我們承諾將不斷推出高性能與時尚並存的產品，以滿足消費者對品質和潮流的雙重追求，確保李寧品牌始終走在時代前沿。

身為公司創始人，我對股東和所有持份者的支持心存感激。未來，我們將繼續提升企業治理，加強社會責任感，致力於積極回饋社會。我們承諾將堅持誠信和持續發展的原則，確保公司在經濟、社會和環境方面均能做出積極的貢獻。

最後，我要向所有盡忠職守的員工表達真摯的感謝和敬意，是你們的辛勤工作成就了今天的李寧。未來，我與管理層將與你們一道，共同努力，引領公司不斷追求卓越，讓「一切皆有可能」。

執行主席兼聯席行政總裁

李寧

香港，2024年3月19日

運動員精神



李宁男子健身 | 力量器械系列

LI-NING RUNNING



管理層討論與分析

全國經銷和零售銷售點分佈

(於2023年12月31日)

	特許經銷商	直接零售商	總數
北部(附註1)	3,351	657	4,008
南部(附註2)	2,661	999	3,660
合計	6,012	1,656	7,668

附註：

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

財務回顧

本集團截至2023年12月31日止年度之主要經營及財務指標呈列如下：

	截至12月31日止年度		變動
	2023年	2022年	(%)
收益表項目 (除特別註明外，所有金額均以千元人民幣列示)			
收入	27,598,491	25,803,383	7.0
毛利	13,352,055	12,484,793	6.9
經營利潤	3,559,087	4,886,758	(27.2)
息稅前利潤加折舊及攤銷(EBITDA)(附註1)	6,157,208	6,541,707	(5.9)
權益持有人應佔溢利	3,186,910	4,063,834	(21.6)
每股基本收益(分人民幣)(附註2)	123.21	155.38	(20.7)
主要財務比率			
盈利能力比率			
毛利率(%)	48.4	48.4	-
經營利潤率(%)	12.9	18.9	(6.0)
實際稅率(%)	25.1	25.0	0.1
權益持有人應佔溢利率(%)	11.5	15.7	(4.2)
權益持有人應佔權益回報率(%) (附註3)	13.1	17.9	(4.8)
開支佔收入比率			
員工成本開支(%)	8.7	7.7	1.0
廣告及市場推廣開支(%)	9.0	8.8	0.2
研究及產品開發開支(%)	2.2	2.1	0.1

	2023年 12月31日	2022年 12月31日
資產負債表項目		
(除特別註明外，所有金額均以千元人民幣列示)		
總資產	34,207,803	33,646,519
權益持有人應佔股本及儲備	24,406,641	24,329,430
主要財務比率		
資產效率		
平均存貨周轉期(天)(附註4)	63	58
平均應收貿易款項周轉期(天)(附註5)	15	14
平均應付貿易款項周轉期(天)(附註6)	43	42
資產比率		
負債對權益比率%(附註7)	40.2	38.3
每股資產淨值(分人民幣)(附註8)	948.27	926.23

附註：

1. 息稅前利潤加折舊及攤銷(EBITDA)乃按年內溢利撇除所得稅開支、融資收入一淨額、物業、機器及設備折舊及減值、經營租出的投資性房地產的折舊、土地使用權及無形資產攤銷及使用權資產折舊及減值之總和計算。
 2. 每股基本收益乃按本公司權益持有人應佔溢利除以年內已發行股份減就限制性股份獎勵計劃持有股份及本公司為註銷而回購的股份之加權平均數計算。該等發行在外的加權平均股數應當根據諸如獎勵和股票紅利等事項進行調整。
 3. 權益持有人應佔權益回報率乃按本公司權益持有人應佔本年溢利除以本年本公司權益持有人應佔股本及儲備之年初及年末平均結餘計算。
 4. 平均存貨周轉期(天)乃按存貨之年初及年末平均結餘除以銷售成本再乘以年內總天數計算。
 5. 平均應收貿易款項周轉期(天)乃按應收貿易款項之年初及年末平均結餘除以收入再乘以年內總天數計算。
 6. 平均應付貿易款項周轉期(天)乃按應付貿易款項之年初及年末平均結餘除以總採購額再乘以年內總天數計算。
 7. 負債對權益比率乃按年末負債總額除以本公司權益持有人應佔股本及儲備計算。
 8. 每股資產淨值乃按年末資產淨值除以已發行股份數減就限制性股份獎勵計劃持有之股份數計算。
- * 本集團提供的上述指標未必與其他發行人具相同名稱的指標計量方法相一致。
- ** 本集團使用上述非公認會計準則財務指標例如息稅前利潤加折舊及攤銷，權益持有人應佔溢利率，權益持有人應佔權益回報率，費用(員工成本開支／廣告及市場推廣開支／研究及產品開發開支)佔收入比率，平均存貨／應收貿易款項／應付貿易款項周轉天數，負債對權益比率和每股資產淨值之理由在於本集團所在行業之同類公司使用上述通用指標作為衡量經營業績的補充計量方法，並被投資者廣泛使用以衡量同類公司的經營業績。

管理層討論與分析

收入

本集團截至2023年12月31日止年度的收入達27,598,491,000元人民幣(2022年:25,803,383,000元人民幣)，較2022年上升7.0%。2023年，得益於疫情防控勝利，國內經濟和社會活動正常開展，本集團積極投身各類體育賽事及線下活動贊助推廣，給賽事人員及消費者提供專業的運動裝備和服務。本集團亦始終堅持專業的能力和態度才能創造專業的產品，不忘初心，以體育精神服務大眾和消費者，贏得消費者信任和選擇。本年各渠道收入變動情況如下：(1)直營門店戰略性佈局效果顯著，給消費者提供更全面的產品展示，專業的線下體驗和優秀的服務團隊，帶來直營收入同比增長29.6%；(2)受線上平台的環境變化影響，集團保持高效的資源投入，多平台發力，收入保持穩定同比略增0.9%；及(3)為支持經銷商良性發展，保持健康的經營狀態，經與經銷商充分溝通，減少部分期貨訂單，經銷保持穩定同比略增0.6%。

按產品種類劃分之收入明細

	截至12月31日止年度				
	2023年		2022年		收入變動 (%)
	千元人民幣	佔總收入 之百分比	千元人民幣	佔總收入 之百分比	
鞋類	13,389,080	48.5	13,478,630	52.2	(0.7)
服裝	12,410,785	45.0	10,708,594	41.5	15.9
器材及配件	1,798,626	6.5	1,616,159	6.3	11.3
總計	27,598,491	100.0	25,803,383	100.0	7.0

各銷售渠道佔收入之百分比

	截至12月31日止年度		
	2023年 佔收入之 百分比	2022年 佔收入之 百分比	變動 (%)
中國市場			
銷售予特許經銷商	45.8	48.5	(2.7)
直接經營銷售	25.0	20.7	4.3
電子商務渠道銷售	27.3	29.0	(1.7)
其他地區	1.9	1.8	0.1
總計	100.0	100.0	-

按地區劃分之收入明細

	附註	截至12月31日止年度				收入變動 (%)
		2023年	佔收入之 百分比	2022年	佔收入之 百分比	
		千元人民幣		千元人民幣		
中國市場						
北部	1	13,007,856	47.2	11,987,993	46.4	8.5
南部	2	14,059,033	50.9	13,359,600	51.8	5.2
其他地區		531,602	1.9	455,790	1.8	16.6
總計		27,598,491	100.0	25,803,383	100.0	7.0

附註：

1. 北部包括以下省份、直轄市及自治區：北京、天津、山西、山東、河北、內蒙古、河南、黑龍江、吉林、遼寧、陝西、甘肅、寧夏、新疆及青海。
2. 南部包括以下省份、直轄市、自治區及特別行政區：雲南、貴州、四川、江西、重慶、西藏、上海、浙江、江蘇、湖南、湖北、安徽、廣東、廣西、福建、海南、澳門及香港。

銷售成本及毛利

本集團截至2023年12月31日止年度之整體銷售成本為14,246,436,000元人民幣(2022年：13,318,590,000元人民幣)，整體毛利率為48.4%(2022年：48.4%)，與上年持平。本年集團線下直營店舖的折扣有所改善，毛利率也略有提升，但電商渠道隨線上競爭環境的加劇，毛利率有所下降。總體來看，集團毛利率維持穩定。

銷售及經銷開支

本集團截至2023年12月31日止年度之整體銷售及經銷開支為9,080,121,000元人民幣(2022年：7,314,303,000元人民幣)，同比上升24.1%；銷售及經銷開支佔本集團總收入32.9%(2022年：28.3%)，同比上升了4.6個百分點。

隨本年直營收入的增長，與收入相關的租金、直接銷售人員工資獎金均有不同幅度的上升；為提升品牌價值，促進消費，本集團本年度增加了廣告宣傳及贊助支出；同時，隨公司在高層級市場的佈局及調整，店舖的固定租金及裝修道具攤銷金額亦有較大的增長，部分虧損店舖計提資產減值；因此銷售及經銷開支有較大的增長。

行政開支

本集團截至2023年12月31日止年度之整體行政開支為1,256,152,000元人民幣(2022年：1,113,218,000元人民幣)，佔本集團總收入4.6%(2022年：4.3%)，同比上升0.3個百分點。行政開支主要包括員工成本、管理諮詢開支、折舊及攤銷、研究及產品開發開支、稅金以及其他日常開支。

本年行政開支增加主要是研究及產品開發開支增長、收入增長帶來的稅費增長以及疫情後日常費用的增加帶來的影響。

管理層討論與分析

享有按權益法入賬之投資的溢利份額

本集團截至2023年12月31日止年度之享有按權益法入賬之投資的溢利份額為377,972,000元人民幣(2022年：201,155,000元人民幣)，其中，本年度一聯營公司所持有的若干土地地塊被處置，本集團分享該聯營公司之相關一次性與經營無關的收益140,457,000元人民幣。

息稅前利潤加折舊及攤銷(EBITDA)

本集團截至2023年12月31日止年度之息稅前利潤加折舊及攤銷為6,157,208,000元人民幣(2022年：6,541,707,000元人民幣)，同比下降5.9%，扣除一次性與經營無關的收益後的息稅前利潤加折舊及攤銷為6,016,751,000元人民幣，同比下降8.0%。

息稅前利潤加折舊及攤銷與年內溢利之調節項如下：

	2023年 千元人民幣	2022年 千元人民幣
從年內溢利調節至息稅前利潤加折舊及攤銷：		
年內溢利	3,186,962	4,063,771
所得稅開支	1,069,207	1,351,329
融資收入	(500,556)	(447,748)
融資開支(包括租賃負債之貼現攤銷)	181,446	120,561
物業、機器及設備折舊	1,015,519	732,178
物業、機器及設備減值*	115,463	-
土地使用權及無形資產攤銷	55,447	49,343
使用權資產折舊	761,748	611,447
使用權資產減值*	208,028	-
經營租出的投資性房地產的折舊	63,944	60,826
息稅前利潤加折舊及攤銷	6,157,208	6,541,707

* 作為調整項目計入EBITDA的減值費用主要是由於我們當事件或情況發生變化表明資產賬面金額可能無法收回時，對非流動資產的減值情況評估所產生的。如果這些非流動資產未減值，則該資產的折舊將作為EBITDA的調整項目。因此，減值費用是一項與非流動資產折舊攤銷類似的非現金項目。

融資收入－淨額

本集團截至2023年12月31日止年度之融資收入淨額為319,110,000元人民幣(2022年：327,187,000元人民幣)。本年租賃負債確認的利息費用有所增加；匯兌收益有所下降；集團調整了貨幣投資組合，將更多資金以定期存款的形式獲取更穩定的收益，帶來利息收入的同比增加。綜合以上因素本年融資收入淨額下降。

所得稅開支

本集團截至2023年12月31日止年度之所得稅開支為1,069,207,000元人民幣(2022年：1,351,329,000元人民幣)，實際稅率為25.1%(2022年：25.0%)。目前本集團的所得稅開支已趨於標準水準。

綜合盈利指標

本集團本年度收入增長放緩，毛利率同比持平。為促進消費，投入相對增加，費用有所增長；同時其他收益亦有所下降。本年，本集團權益持有人應佔溢利為3,186,910,000元人民幣(2022年：4,063,834,000元人民幣)，同比下降21.6%，扣除一次性與經營無關的收益後權益持有人應佔溢利為3,046,453,000元人民幣，同比下降25.0%；權益持有人應佔溢利率為11.5%(2022年：15.7%)，扣除一次性與經營無關的收益後權益持有人應佔溢利率為11.0%；權益持有人應佔權益回報率為13.1%(2022年：17.9%)，扣除一次性與經營無關的收益後權益持有人應佔權益回報率為12.5%。

存貨撥備

本集團2023年之存貨撥備政策與2022年相同。本集團存貨核算按成本與可變現淨值較低者入賬。若可變現淨值低於成本，本集團即按其差額計提存貨撥備。本集團認為，上述政策可保證本集團存貨撥備之合理計提。

於2023年12月31日，累計計提的存貨撥備為134,727,000元人民幣(2022年12月31日：120,531,000元人民幣)。本年存貨原值較年初有所上升，存貨撥備同比增加。目前整體庫齡結構合理，集團將持續關注庫存情況，使其維持在健康水平。

預期信貸虧損撥備

本集團2023年之呆賬撥備政策與2022年相同。對於不含重大融資成分的應收貿易款項，按照整個存續期內預期信貸虧損的金額計量預期信貸虧損撥備。對於其他應收款項，根據其信用風險自初始確認後是否顯著增加，按照12個月的預期信貸虧損或整個存續期內的預期信貸虧損的金額計量預期信貸虧損撥備。

於2023年12月31日，累計計提的預期信貸虧損撥備為45,738,000元人民幣(2022年12月31日：159,200,000元人民幣)，其中，應收貿易款項累計計提的預期信貸虧損撥備為38,215,000元人民幣(2022年12月31日：152,511,000元人民幣)，其他應收款項累計計提的預期信貸虧損撥備為7,523,000元人民幣(2022年12月31日：6,689,000元人民幣)。本年撇銷不可收回應收貿易款項及其他應收款項金額和匯率變動影響為93,824,000元人民幣(2022年：32,669,000元人民幣)。本年核銷了部分長賬齡且無法回收之呆賬，預期信貸虧損撥備較年初大幅下降。本集團將繼續關注於賬齡結構的持續優化，維持應收賬款周轉率的良好表現。

管理層討論與分析

資金流動性及財政資源

本集團截至2023年12月31日止年度之經營活動產生之現金淨額為4,687,936,000元人民幣(2022年：3,913,604,000元人民幣)。於2023年12月31日之現金及等同現金項目(包括銀行現金及手頭現金，以及原到期日不超過三個月的定期存款)為5,443,883,000元人民幣，較2022年12月31日淨減少1,938,335,000元人民幣。加回被記錄在銀行定期存款中的金額，現金餘額為17,974,712,000元人民幣，較2022年12月31日淨減少1,074,126,000元人民幣。該減少由以下各項組成：

項目	截至2023年 12月31日 止年度 千元人民幣
經營活動：	
經營活動產生之現金淨額	4,687,936
投資活動：	
投資活動所用之現金淨額(包括存入及贖回短期及長期銀行存款)	(2,449,105)
融資活動：	
融資活動所用之現金淨額	(4,216,951)
加：現金及等同現金項目匯兌收益	39,785
現金及等同現金項目淨減少	(1,938,335)
加：短期及長期銀行存款淨增加	864,209
現金餘額淨減少	(1,074,126)

本年度經營活動現金淨額增加；此外，集團支付股息及回購股份使得融資活動所用之現金淨額明顯增加。綜合影響下，現金餘額有所減少。公司將持續把現金管理作為重點工作，以保證公司的長期穩定發展。

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

截至2023年12月31日止年度，先舊後新配股所得款項淨額已使用2,828,015,000元人民幣。於2023年12月31日，3,595,564,000元人民幣尚未被使用。該等尚未使用的先舊後新配售股份所得款項淨額的使用計劃如下：

所得款項淨額使用計劃	佔全部所得款項 淨額百分比 (大約)	於2022年 12月31日 未使用的所得 款項淨額 (大約 千元人民幣)	截至2023年 12月31日 止年度 已使用的金額 (大約 千元人民幣)	於2023年 12月31日 未使用的所得 款項淨額 (大約 千元人民幣)	未使用的所得款項淨額 預期使用時間*
投資新推出的產品品類及於 機會出現時作未來業務投 資，包括國際業務擴張	40%	2,630,853	1,208,914	1,421,939	2026年12月31日以前
投資重組基礎設施和進一步 提升供應鏈系統	30%	2,137,381	640,158	1,497,223	2026年12月31日以前
品牌、IT系統建設	20%	994,411	586,611	407,800	2024年12月31日以前
一般營運資金	10%	660,934	392,332	268,602	2024年12月31日以前
合計	100%	6,423,579	2,828,015	3,595,564	2026年12月31日以前

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

於2023年12月31日，本集團之信貸額度為6,223,950,000元人民幣，並無未償還借貸。

年內，本集團並無利用掉期安排對沖利率風險。

管理層討論與分析

外匯風險

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

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

重大投資

於2023年12月31日，本集團並無持有任何重大投資。

重大收購和處置子公司、聯營公司和合資企業

為滿足本集團商業化佈局需要，立足香港擴展國際業務，探索國際商機，本集團的一間附屬公司（「買方」）與恒基兆業地產有限公司的一間附屬公司（「賣方」）於2023年12月10日簽訂了一項買賣協議（「買賣協議」）。據董事作出一切合理查詢後所理解、知曉及相信，賣方及其最終實益擁有人為本公司及其關連人士的獨立第三方。根據買賣協議，買方同意有條件地(1)收購Vansittart Investment Limited（「目標公司」，一間在香港註冊成立的有限責任公司）的全部股本，以及(2)承擔目標公司截至上述收購（「收購事項」）完成之日欠其關聯方之一的貸款金額的轉讓。收購事項的總代價為22.08億港元（相當於約20.13億元人民幣）（可根據買賣協議所約定進行調整）。目標公司主要從事物業投資，是一處位於香港的包含22層商業／辦公空間及兩層零售區域的物業的唯一合法實益擁有人，該物業是目標公司的主要資產。更多詳情請參考本公司日期為2023年12月10日的公告。

截至2023年12月31日，收購事項支出總額尚未超過本集團總資產比例之5%。

收購事項於2024年1月28日落實完成。收購完成後，目標公司成為本公司的一間間接全資附屬公司，其財務業績合併入本集團財務報表中。截至本公告日，收購事項之代價已被全額支付。收購事項的資金來源於本集團先舊後新配售股份所得款項淨額以及內部資源。

重大投資和資本資產的未來計劃

為滿足本集團未來發展需要，打造高端智慧製造及柔性供應鏈基地以及高水準研發及體驗中心，本集團的一家附屬公司（「該附屬公司」）與中國廣西壯族自治區的一個地方政府機關於2019年11月8日和2023年5月23日分別簽訂了一項投資協議及更新投資協議（統稱「投資協議」），據此，該附屬公司同意透過招拍掛收購一處工業用地之土地使用權，並於該土地之上建設供應鏈基地以生產和包裝高端運動裝備（包括但不限於運動鞋、運動服裝及運動裝備），以提高其差異化運動產品之產能及產量，同時重點投放資源進行研發和體驗，以提高本集團的技術研發能力，為消費者提供更好的產品體驗、運動體驗及消費體驗。根據投資協議，最高投資額估計約為人民幣33億元，該金額是指項目全部建成、投入運營所投入的費用總和，包含收購土地使用權之成本、建設供應鏈基地所涉及之開支、購置機器設備投資、運營資金等。更多詳情請參考本公司日期分別為2019年11月8日及2023年5月23日的公告。

截至2023年12月31日，該附屬公司已成功收購相關土地之土地使用權，並已就建設供應鏈基地作出投資。以上支出總額尚未超過本集團於2023年12月31日總資產比例之5%。剩餘投資金額將由本集團之尚未使用的先舊後新配售股份所得款項淨額以及內部資源撥付。

資產抵押

於2023年12月31日及2022年12月31日，本集團並無任何在抵押中資產。

或然負債

於2023年12月31日，本集團並無任何重大或然負債。

管理層討論與分析

業務回顧

2023年，中國宏觀經濟呈現出溫和修復態勢。儘管宏觀經濟回暖對居民就業和收入具正面影響，然而，居民消費能力與消費信心還未完全釋放，在此情境下，中國體育消費品市場仍存挑戰。

年內，本集團依然聚焦「單品牌、多品類、多渠道」的戰略核心，聚焦籃球、跑步、健身、羽毛球以及運動生活五大核心品類的專業運動，並通過品牌積澱和產品創新，全方位佈局功能性產品。

在產品研發方面，本集團專注於打造核心品類產品的競爭優勢，通過持續在研發端投入推動產品創新，力求以極具專業性的高品質時尚運動產品贏得年輕消費者認同。在營銷的策略上，本集團投入專業資源，同時聚焦品牌形象的升級與年輕化轉型，通過跨界聯名、聯動娛樂資源等方式吸引年輕消費者，強化專業又年輕的品牌認知。

運營層面，本集團優化渠道結構，推動渠道形象升級和效率提升，幫助新零售轉型的順利完成。同時，本集團不斷完善供應鏈結構與物流體系，以消費者需求為導向進行積極庫存管理。此外，本集團亦順應世界企業發展趨勢，推廣環保產品，於供應鏈端實現企業發展可持續。

在資本市場方面，本集團於年內成為首批雙櫃台證券之一，提供港幣(股份代號：2331)和人民幣(股份代號：82331)櫃台服務，為股東及潛在投資者提供更大的投資靈活性及股票流動性。

二零二三年第四季度最新運營情況

截至2023年12月31日止第四季度，李寧銷售點(不包括李寧YOUNG)於整個平台之零售流水按年錄得20%-30%低段增長。就渠道而言，線下渠道(包括零售及批發)錄得20%-30%高段增長，其中零售(直接經營)渠道錄得50%-60%低段增長，批發(特許經銷商)渠道錄得10%-20%高段增長；電子商務虛擬店舖業務錄得中單位數增長。

截至2023年12月31日，於中國，李寧銷售點數量(不包括李寧YOUNG)共計6,240個，較上一季末淨減少54個，本年迄今淨減少55個。在淨減少的55個銷售點中，零售業務淨增加68個，批發業務淨減少123個。

截至2023年12月31日，於中國，李寧YOUNG銷售點數量共計1,428個，較上一季末淨增加58個，本年迄今淨增加120個。

以去年同季度伊始已投入運營的李寧銷售點計算(不包括李寧YOUNG)，截至2023年12月31日止第四季度，整個平台之同店銷售按年錄得10%-20%低段增長。就渠道而言，零售渠道錄得30%-40%高段增長，批發渠道錄得中單位數增長，電子商務虛擬店舖業務按年錄得中單位數增長。

聚焦「單品牌、多品類、多渠道」策略，持續優化李寧式體驗價值

持續擴大專業產品矩陣，打造品牌科技驅動形象

在2023年，本集團專注於跑步、籃球、羽毛球、健身和運動生活等核心品類，推進運動科技創新，並融合中國潮流文化，提升專業產品的時尚感。通過技術創新，本集團不斷提升產品性能，強化李寧品牌形象，滿足消費者日益增長的運動需求。這五大核心品類2023年全渠道零售流水錄得正面增長，總額增加12%，其中跑步增加40%，籃球同比持平，健身增加25%。

跑步品類

跑步品類聚焦百萬鞋項目，打造超輕、赤兔、飛電等以「李寧䟽」高性能中底科技為核心的成熟專業產品矩陣，覆蓋不同體育運動消費群體，滿足從進階到輕運動的各種需求。三個產品系列全年銷量累計突破900萬雙，同比增長62%；其中「飛電3 Challenger」，年內累計銷售突破130萬雙，成為碳板跑鞋中的現象級IP。同時，本集團正式進軍專業越野賽道，推出針對專業跑者的越野產品，打造了「的盧家族」新IP，持續深耕專業領域。本集團圍繞入門選手推出全新的「絕影2代」、「越影3代」，以及烈駿家族系列的緩震保護跑鞋，持續提升專業內核，並帶來跑鞋的多場景穿著選擇，從而創造新的業務增長點。

在跑步服裝方面，本集團專注跑步場景，針對馬拉松賽場和日常路跑兩個不同場景下跑者的需求，完善「COOLSHELL涼爽科技」系列、「DYNAMIC SHELL防護科技」系列以及「AIRSHELL氣動科技」系列的功能矩陣，從材料、版型、功能科技上滿足跑者的需求，從而提升產品體驗，並增強李寧跑步服裝的專業口碑。

管理層討論與分析

籃球品類

籃球產品在激烈的行業競爭中持續穩健發展，通過科技平台的不斷應用，提升產品的專業性，實現品牌資源與產品的完美結合，呈現富有故事性的專業籃球運動產品。年內，明星球員中國行活動帶動專業籃球業務，頂級簽名鞋「吉米巴特勒2代」進行迭代升級。新一代「音速11」在性能上得到全面提升，球鞋中底配置從半掌「李寧䟽」升級為全掌「李寧䟽」，更好滿足籃球運動中的跑動需求。而「凌波」、「星辰」等配色也受到市場的熱捧。「全城11」通過韋德系列經典的「晨曦」配色打造主題故事包，產品結合全掌「李寧䟽」輕彈科技和TPU，配以高強度網布鞋面，進一步提升實戰性能。

在籃球行業科技競爭激烈的環境下，李寧籃球推出了全新的GCU地面控制系統科技平台，並推出「閃擊」、「音速ULTRA」、「馭帥ULTRA」等系列產品。特別是「馭帥ULTRA」在提高運動員的運動性能方面取得了重大進展，它不僅在彈跳能力上有了顯著的提升，而且在連續快速縱跳的速率上平均加快了12%，在助跑縱跳的高度上平均提升了4.1%。此外，本集團推出的碳核芯科技平台通過一體成型工藝，科技的持續創新為李寧籃球的永續發展提供堅實奠基。

以西方風格為標誌的韋德系列保持一貫時尚、前衛設計風格，進一步鞏固其「專業科技、籃球高街、精緻潮流」的品類定位，打造「國際化、籃球化、年輕化」的形象。通過與藝術家合作、NBA和CBA球星的持續曝光，將藝術與球星文化融入品類故事中，展現科技、工藝、藝術的結合，讓消費者體驗後韋德時代所帶來的籃球科技與文化衝擊。年內，「韋德籃球」產品線重點推廣「韋德之道」及「全城」系列，實現「韋德之道」88%的高售罄率，「全城」系列則銷售超100萬雙，證明瞭其實戰口碑。

「BADFIVE」基於其街頭籃球特徵的基礎上，不斷提升產品專業性能。通過整合鞋服的主題故事包，打造不同場景的籃球實戰與穿搭風格，得到年輕消費者的追捧。年內，「BADFIVE」成功完成街頭籃球特色和產品專業性能的升級，強化市場中的差異化定位。2023年，「BADFIVE」與塗鴉藝術家Mister Cartoon合作，挖掘城市文化與籃球信仰，推出PASSION、FAMILY、LOYALTY、GLORY系列，加強社群精神。同年推出的「七城聯動」城市系列項目，結合地域文化與街頭審美，為消費者帶來既具有街頭風格又富有中國傳統文化特性的產品。BRONSON TEAM系列的推出，展示美國洛杉磯街頭籃球隊與中國街頭籃球文化的碰撞，共同傳遞LIVE WITH HOOPS的籃球理念，實現與年輕世代街頭籃球社群建立深度共鳴。

羽毛球品類

羽毛球產品線方面，李寧的產品矩陣在年內進一步完善，特別是「雷霆100」和「戰戟9000」兩款新球拍的上市。這些新產品的增加不但豐富了「雷霆」系列、「鋒影」系列、「戰戟」系列，還大幅提高李寧球拍在市場的競爭力。其中，「雷霆100」打破當前主流產品的中杆技術，實現了目前業界最細的6.0mm中杆，進一步體現李寧球拍的技術能力和儲備。

此外，李寧羽毛球大賽服系列因其高品質和創新設計，一直受到國家隊、國際頂尖球星和消費者的青睞。今年，本集團首度推出環保科技大賽服，並透過各種賽事、線上與線下渠道以及KOL的大力推廣，全面展開宣傳。

在羽毛球鞋方面，李寧也取得了顯著進展。「刀鋒PRO」系列採用鞋身的大面積低延展性超纖維材料，提升羽毛球鞋的專業性能。「雷霆PRO」高端系列則採用了大面積的「KPU射出」材料，實現穩定性和透氣性的優化平衡，滿足不同人群的需求。「影速PRO」作為李寧目前最輕的羽毛球鞋，其鞋面採用透明ETPU紗和「蠶絲」科技面料，將透氣性、包裹性、支撐性完美融合。「貼地飛行2」系列則在專業領域內樹立了李寧羽毛球鞋產品的特點，獨特的外觀設計及獨立於行業常規產品的配色選擇，為消費者提供了更多個性化選項。年內，四大系列專業款羽毛球鞋完成首秀，並推出「風林火山」四個配色，對應快速啟動、全面均衡、研發創新、穩定保護四大分類，不但增加消費者對專業細分領域的認知，更進一步突出李寧羽毛球鞋產品在市場中品牌獨特的品牌屬性。

健身品類

在健身品類中，功能科技始終是核心，以幫助運動愛好者提升運動表現和保持最佳的身體狀態為產品宗旨。年內，本集團持續打磨「AIRSHELL氣動科技」及「DYNAMIC SHELL防護科技」，以不同功能的運動套裝為核心產品，覆蓋多種人群、多樣場景的穿著需求。

基於李寧AT科技平台進行全新技術和面料的全面升級，推出全新「COOL SHELL涼爽科技」，搭載李寧獨家研發的十字立體紗線，速乾性能大幅提升，功能數值大幅超越國家標準，達到行業頂尖水平。

為了更好地服務女子健身市場，本集團深入研究專為女性設計的健身產品，同時提升這些產品在多場景運動外穿比例，並打造專業、多場景、有調性的女子健身品類矩陣。針對不同季節對材料的需求，本集團推出女子瑜伽服裝IP「柔感」系列，務求提升女子健身生意佔比。

運動生活品類

運動生活品牌深刻理解消費者日常需求，持續探索中國文化和運動的深層連結。通過塑造具有品牌基因文化內涵的IP故事和原創設計，為消費者呈現與眾不同的運動時尚產品。

在中國風方面，「日進斗金」系列和「中國色」系列都是對傳統文化的現代詮釋，均結合了傳統元素和現代設計，不僅在視覺上給人以新鮮感，而且在產品的意義和穿著的便利性上都做了創新。「日進斗金」系列巧妙組合新年生肖形象與中國傳統文化中的吉祥元素，傳遞美好寓意並開創新穎的穿搭方式。「中國色」系列在傳統文化與藝術中尋找色彩靈感，展現東方色彩之美，將活力與舒適注入日常穿搭，創造室內外多場景的氛圍感，成為本集團新的業務增長點。

運動生活鞋聚焦大眾日常的健步、通勤場景，結合品牌行業領先的研發能力和供應鏈系統，推出主打舒適軟彈的「SOFT」系列，以自主研發的改良EVA中底「COMFOAM」科技帶來最佳的軟彈舒適體驗。其中明星產品「SOFT GO」以舒適體驗、時尚外觀和極具性價比的價格優勢，全年銷量超150百萬雙，成為生活品類未來兩到三年的核心增長動力。女子專屬系列聚焦全年齡層的女性消費者，以其特有的增高、輕便、穿著秀氣的設計特點，更精準地服務女性消費者，未來可挖掘的生意潛力巨大。

「中國李寧」多次推出聯名產品，通過與明星、藝術家或其他品牌合作，來創造獨特的產品系列。新推出的「盤古」家族全新鞋款「盤古FLOW」，以元宇宙數字浪潮為靈感，是「中國李寧」在設計上創新的探索。同時，推出「雲遊SLAY」、「烈駿BOW」等潮流鞋款IP，完美融合品牌基因和現代美學，緊跟千禧風流行浪潮。此外，品牌攜手洛杉磯街頭服飾品牌「PLEASURES」，推出以「無樂不作」為主題的滑板系列服飾。這一系列不僅深入探討了街頭潮流的精神本質，還突破了傳統造型的限制，為「中國李寧」在街頭文化方面的產品線注入了新鮮血液。

年內，「LI-NING 1990」推出全新的高爾夫產品線，在建立高級時尚運動心智的過程中邁出了重要的一步。高爾夫產品線以強大的專業運動屬性為基礎，融入品牌獨特的時尚風格，進一步完善已有的產品矩陣。通勤系列在適配商務場合的前提下，融入運動格調與功能，滿足辦公、通勤、差旅的多場景穿著需求，以內斂簡潔的設計語言、功能性衣料與細緻剪裁，打造優雅運動風範及多場景轉換的輕鬆舒適風格。

研發專業功能性產品滿足多元需求，產品線實現全面升級

本集團長期致力於研發創新投入，專注於鞋類科技的迭代與提升。李寧的碳核芯助力系統打破常規中底設計，引入創新的「全掌䄂」與均衡型板一體成型工藝。這一進步不但提升減震回彈效率，還增強運動時的推進力，大幅度改善賽場上的實戰表現。此外，本集團升級後的全掌GCU地面控制系統，其耐磨有效提高70%，乾燥環境下和潮濕環境下的止滑能力分別提升8%及30%，讓運動員更為從容應對籃球運動中的急啟和急停的情況。

同時，「SAS同步協調系統」及「獨立未來EVA系統」也完成優化並更廣泛地運用於籃球鞋產品線中，有效提升運動過程中的動態貼合度，增強對多變節奏的應對能力，並通過穩定的支撐力保護足弓，進一步增強對運動員的專業保護。

此外，本集團成功推出更輕彈的「Comfoam Plus」及重量更輕的「Comfoam Lite」配方，大幅度減低鞋的整體重量並提升穿著舒適度。同時，本集團研發具有吸濕速乾功能的專業產品，包括領先行業具速乾功能的紗線織造面料，先應用在跑步、訓練功能上衣上，及後應用延伸至全品類產品的包括運動上衣、運動褲、運動毛巾等，全面實現了紗線科技平台應用矩陣。

全面佈局全域營銷，增強與年輕消費者溝通

年內，本集團瞄準專業功能與運動生活品類特性，深化全域營銷佈局。依託運動明星及專業賽事持續合作，加強消費者對李寧專業產品的認知，進一步擴大消費者基礎。在運動生活品類，李寧採用更加多元化的娛樂營銷方式，不斷創造產品體驗機會，製造傳播熱點，建立直接與消費者溝通的平台，這些舉措提升李寧品牌影響力，強化消費者品牌忠誠度，實現產品全渠道多維度曝光。

在籃球領域，品牌結合核心運動員資產和重要籃球賽事資源，推出了新的賽季營銷活動。暑期時間，本集團圍繞兩位NBA簽約球星吉米·巴特勒和德懷恩·韋德舉辦了疫情後的首次中國行活動，通過終端門店的互動，與消費者進行了深入的交流，從而實現了高效的消費轉化。隨著CBA開賽季的到來，品牌圍繞CBA戰靴及主場球衣進行宣傳，促進李寧籃球的城市社群文化的建立；此外，李寧公司贊助少年CBA全國挑戰賽，為中國青少年實現籃球夢想提供更多平台與支持，推動中國校園體育及青少年籃球事業的發展，為中國籃球人才挖掘及培養貢獻力量。

管理層討論與分析

在跑步領域，本集團系統性地從產品、傳播和零售三個方面聚焦於專業跑鞋系列，並通過全域營銷突出了對多元化跑者需求的全方位滿足。通過聯動天貓等重要平台的合作進行流量轉化、體育明星的代言以及馬拉松賽事口碑營銷，強化專業跑鞋系列的品類認知。借勢馬拉松賽事的舉辦，在展示產品專業性的同時，最大限度與跑者群體建立緊密聯繫。其中，全新推出的越野跑鞋系列以「止滑大磨王」為亮點，通過「李寧的盧越野挑戰賽」等媒體活動，成功建立李寧越野新產品線的關注和正向評價。在跑步服裝方面，本集團營銷緊扣時下消費者戶外運動痛點，結合防曬熱點，推出「超輕防曬」和「超強防曬」的產品概念，進一步提升消費者產品體驗，積累李寧跑步產品的專業口碑。

羽毛球方面，李寧羽毛球市場營銷秉承「專業性」為核心，繼續以「羽你更合拍」作為線上線下傳播主題。本集團整合贊助資源、新品上市、業餘IP賽事等各類活動，在不同媒體平台上推廣，提升品牌美譽度，打造爆款產品，支持營銷目標實現。年內，本集團在線上營銷的佈局上，重點關注社交媒體渠道的應用，包括舉辦的「李寧馮龍羽毛球單打公開賽」創造了「無單打，不羽球」的話題，通過全渠道多媒體宣傳，成功實現微博話題閱讀量超1,041萬，抖音話題瀏覽量超1,340萬。此外，李寧羽毛球致力於提供多元化的產品體驗、運動體驗和賽事服務平台，如在比賽現場設置羽毛球互動遊戲、提供李寧羽毛球運動裝備體驗和專業穿線師服務，吸引羽毛球愛好者參與，實現線上線下的無縫連接，全面傳播李寧羽毛球運動精神。

女子健身方面，李寧品牌通過與消費者的密切溝通，傳承「敢為自己」的嶄新女子品牌理念。通過品牌簽約藝人以及簽約運動員的活躍推廣，向廣大消費者展現李寧對於女性力量的支持，有助快速建立「自信自愛、美而有力」的女子健身形象，打造與國際一流品牌相匹配的專業與時尚的中國女性健身品牌。品牌不僅聚焦於短視頻平台的內容傳播，也在積極探索線下社群的建設。目前，李寧「可能」女子空間社群已在全國8個城市落地，憑藉與KOL、專業教練、城市核心健身場館，以及社群組織的長期合作，持續打造以瑜伽、舞蹈為核心的線下女子運動社群矩陣。此外，品牌還與專業垂直的線上健身平台合作，共同創建專業健身課程和挑戰賽，不僅為健身愛好者提供線上的運動打卡和產品體驗機會，也實現了線上與線下的互動體驗模式。

運動生活方面，李寧品牌致力於傳遞「新意」和「心意」，創建新年金字招牌「日進斗金」，以「自有新意，日進斗金」為精神內核，並深入地延申這一概念，提出對時間和價值的新思考。品牌賦予「日進斗金」新的含義，不僅關於財富的累積，也強調在日常生活的堅持中，可以獲得的經驗、支持、陪伴、友誼、成就感以及自我認同等人生新價值。年內，由品牌代言人肖戰、鐘楚曦、VAVA帶領主題演繹，全平台以「日進斗金」為核心的產品營銷內容吸引了7.1億的閱讀量，並且話題討論量與用戶原創內容產出量相比往年都有顯著增長。

在娛樂營銷領域，李寧品牌繼續與運動潮流產品全球代言人肖戰合作，通過運動點燃激情，展現潮流能量。年內，娛樂營銷陣容再次擴大，時代少年團成為李寧運動青春產品全球代言人，他們以鮮明的少年形象展示多元穿搭風格，傳達年輕、積極、樂觀和健康的運動與潮流態度。品牌和時代少年團共同提出「時代少年創造青春無限可能」的合作主題，與熱愛運動與潮流的Z世代消費者一起感受運動的魅力，創造青春無限可能。

聚焦渠道拓展與優化，持續推進渠道效率與形象升級

2023年，本集團致力於優化渠道結構和提升渠道效率，積極處理低效店鋪，從而改善整體店鋪結構。本集團不斷擴張在優質購物中心和奧萊渠道的業務版圖。年內，本集團在超級奧萊渠道實現了重大突破。在全國範圍內，本集團精心規劃店鋪的開設，使門店佈局更為合理，並建立了與各大商業集團的溝通和協商機制，以優化渠道成本。

年內，公司在店鋪視覺形象方面持續升級，成功推出全新的第九代店面形象，為廣大消費者提供更好的產品體驗、購物體驗及運動體驗。截至2023年12月31日，李寧牌(包含李寧核心品牌及李寧YOUNG)常規店、旗艦店、中國李寧時尚店、LI-NING 1990店、工廠店、多品牌集合店的銷售點數量為7,668家，較2022年12月31日增加65家；經銷商46家(包括中國李寧時尚店渠道)，較2022年12月31日淨減少6家。以下是截至2023年12月31日的銷售點數量細分：

李寧牌	2023年12月31日	2022年12月31日	變動
特許經銷商	4,742	4,865	(2.5%)
直接經營零售	1,498	1,430	4.8%
李寧YOUNG	1,428	1,308	9.2%
合計	7,668	7,603	0.9%

李寧牌按地區劃分銷售點數量

大區	2023年12月31日			2022年12月31日			變動
	李寧 核心品牌	李寧 YOUNG	總計	李寧 核心品牌	李寧 YOUNG	總計	
北部(附註1)	3,163	845	4,008	3,184	786	3,970	1.0%
南部(附註2)	3,077	583	3,660	3,111	522	3,633	0.7%
總計	6,240	1,428	7,668	6,295	1,308	7,603	0.9%

附註：

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

提升門店營運效率、強化執行力、優化管理閉環，實現持續發展與效率提質

在過去的一年中，本集團在門店運營模式和物流系統數字化建設方面繼續探索，力圖增強整個零售終端的執行力和物流服務的質量與效率。

通過對單店運營模式的不斷探索和優化，本集團已經將單店經營模型升級至2.0階段，形成了一個從規劃到執行、從過程到結果的全面優化體系。門店銷售計劃業務的系統化實現，以及以店長為中心的管理機制的穩步推進，為提升單店效能和商品管理能力奠定了堅實的基礎。本集團的《李寧零售終端運營手冊》等標準化工具，已經提升了零售運營標準的活用效率，並通過內部監查提升了終端的標準執行能力。

本集團增設了終端運營執行團隊，實現了「總部指令下發、終端信息確認、門店業務執行、總部監管」的管理閉環，確保業務執行的常態化管理。同時，新零售業務領域內的四大核心能力構建，使本集團能夠通過標準化的內容生產流程和數字化工具提升社群互動和直播轉化，優化離店購物體驗，提高了整體消費體驗。

在物流系統的數字化建設方面，本集團推進區域中心倉的佈局，並通過物流信息化確保商品物流信息的全鏈路透明。華東智慧物流中心的啟用，以及物流網絡質量的不斷完善，極大提升了直營和批發門店直配的質量與時效。本集團還細化了物流業務管理，並持續提升門店直配比例及同款同箱率，進一步提升了物流服務質量。



物流管理平台的全面啟動，實現了信息化中台對物流業務場景的全方位覆蓋，簡化了零售終端的流程並提高了效率。尤其是倉儲自動化項目的啟動，使得物流作業效率大幅提升，為華東區域及全國消費者提供了更好的服務。

在供應鏈管理方面，本集團深化了柔性供應體系，發揮了產品技術優勢，並致力於建設可持續發展的供應鏈，從「被動生產」轉變為「主動生產」，通過深化「價值供應鏈」的搭建，減少浪費，提升效率，創造更大價值。與此同時，本集團與供應商建立了平等與共贏的關係，共同履行環境與社會責任，推進環境友好產品的開發，通過創新驅動不斷升級產品力，以提供更好的消費者體驗。

深耕專業品類，強化流量轉換，構建高效電商運營生態

2023年，儘管整體電商行業面臨深刻變革與嚴峻考驗，李寧電商業務團隊仍致力以優質產品為核心，結合電商平台節慶活動，開展創新的多元化營銷活動，確保各類經營業務穩定有序發展。

在堅持專注於功能性產品的同時，李寧電商不斷鞏固其在籃球鞋專業品類的市場地位，並積極探索新的增長點。通過深度的消費者洞察和有效的溝通，李寧電商精準捕捉消費者多樣化需求，借助場景營銷策略來拓展業務新增量。在推廣「火鍋羽絨服」系列產品時，團隊在電商平台上創造性綁定火鍋場景，進行產品功能的宣傳，成功在羽絨服市場中佔得一席之地。在天貓超品日活動中，李寧結合旗下的頂尖運動員和明星，舉辦了一系列充滿互動和體驗的活動，透過實用的生活場景展示產品的專業與時尚特性，從而增強消費者對李寧品牌的認知。

為了承接各類營銷活動帶來流量，李寧電商業務通過便捷的購物體驗和全面的社群管理，確保了流量的即時轉化和私域流量的積累。在流量建設方面，「無限可能運動會」充分發揮了粉絲圈、娛樂及體育媒體的優勢，實現了品牌的有效曝光，活動總曝光量達31.1億次，互動量達到1,416萬，較2022年有明顯提升。在流量轉化方面，在淘寶女王節、歡聚日、618等一系列大型購物節活動當中，李寧電商銷售數據表現亮眼。在流量積累方面，公司持續推廣會員招募和管理，加強會員資產的積累，累計會員總數和激勵線上註冊至線下交易的跨渠道交易場景均有顯著提升。

管理層討論與分析

李寧YOUNG

2023年，李寧YOUNG積極鞏固專業市場定位，通過加強品牌形象管理和提升標杆店的品牌形象來增強客戶信心。在產品開發方面，李寧YOUNG持續優化產品線，完善產品結構，特別是籃球、跑步、足球等專業運動產品。本集團不斷進行產品科技、材料、品類、款式的創新，重點加大在鞋類產品方面的研發投入。同時，根據兒童體型特徵及運動需求，明確版型及研發方向，結合現有科技資源，進一步開發適合兒童的產品。

渠道策略方面，李寧YOUNG堅持以優質項目設立標杆，提升品牌知名度。通過改善渠道、客戶和店鋪結構，合理配置清貨和正價渠道，提升了渠道管理效率。此外，本集團持續提升高端市場的店鋪比例，優化重點店鋪的品牌形象，提升客戶信賴度。李寧YOUNG還積極推進大型店鋪模式，加快高效店鋪建設，以提高店鋪效率為重點，改善數字化體系，增強終端店鋪的管理能力。同時，公司主動整合經銷商資源，優化渠道結構，聚焦直營店，深入開發專屬市場，並在遼寧、河南、合肥、河北和湖南地區完成了市場資源整合，擴大了優質客戶群。

營銷方面，李寧YOUNG整合市場營銷資源，推動整合營銷工作落地，積極探索全渠道營銷及社群運營。在六一兒童節期間，舉辦的「小小運動會」主題活動在48個城市成功提升78%客單量和33%客單價。此外，籃球明星巴特勒和韋德的「中國行」活動激發了青年一代對籃球的熱情，促進了銷售。在活動期間，參與活動的330間店鋪籃球客單量提升95%，千元大單提升62%。李寧YOUNG還積極在社交媒體推廣品牌，形成了覆蓋各大社交平台的全域營銷矩陣，2023年下半年實現了全網曝光量超過6,000萬，視頻號平台粉絲增長80%，互動量大幅提升。

截至2023年12月31日，李寧YOUNG業務共有店鋪1,428間。本集團將繼續深入發展童裝業務，依託李寧品牌，強化童裝品牌推廣，聚焦產品，提升產品核心科技與設計，深耕市場需求及品類規劃，在渠道拓展、零售運營、供應鏈資源等方面持續佈局，推動李寧YOUNG成為中國兒童首選的專業運動童裝品牌。



人力資源

基於公司戰略，人力資源部門有序推動組織變革、人才發展、績效體系升級、企業文化核心價值觀落地實施，持續秉持少數精銳原則構建高效組織。

在組織發展方面，為提升組織運作效率及競爭力，本集團持續優化組織結構管理策略，對組織機構、職能設置、人員配置等進行優化調整，逐步構建統籌管理、高效協同的運營管理組織，同時基於產品及經營責任回歸進一步打造商品、產品、營銷、運營等職能整合協同，助力公司中、長期戰略目標的實現。

人才管理方面，本集團持續優化人才結構，加大人才培養和發展的力度。在發展機制建設方面，不斷升級人才標準、優化評價發展機制，支撐人才成長。在重點人群培養方面，本集團不斷完善人才培養體系，強化核心管理團隊能力提升，通過年輕化人才培養和關鍵崗位專業力賦能等項目，為業務高質量發展提供強有力的人才支撐。

績效激勵管理方面，本集團持續推動績效考核體系變革，加強組織與員工績效目標管理，構建戰略協同、公平公正、結果導向的高績效文化，同時強化組織能力效率評價，深化價值分配理念，針對性差異化的設計短中長期激勵項目，在不斷提升市場競爭力的同時，加強人力費用管控。

文化與員工關懷方面，本集團通過組織管理層對核心價值觀的研討、對全體員工的培訓與認證，以及將核心價值觀在業務場景中的應用實踐，不斷營造全員參與的文化氛圍，並推動企業文化核心價值觀的落實。同時，搭建榮譽激勵體系，細化獎項設置，充分展現榜樣標杆力量，促進全員學習和實踐價值觀。此外，公司積極與工會協作，組織員工健康講座、植樹、觀影、俱樂部比賽、節日活動等，豐富員工生活，定期開展送溫暖活動，為有困難的員工提供幫助和支持，增強員工歸屬感。

於2023年12月31日，本集團有僱員4,845名(2022年12月31日：4,610名)。其中集團總部、廣西供應基地及零售子公司僱員4,662名(2022年12月31日：4,422名)，其他附屬公司僱員183名(2022年12月31日：188名)。截至2023年12月31日止年度，員工成本開支(包括董事薪酬)總額約為23.92億元人民幣(2022年：19.89億元人民幣)。

管理層討論與分析

前景展望

隨著2024年的到來，全球經濟仍在恢復過程中，中國宏觀經濟的復蘇也顯示出蓬勃的生機，預計中國經濟將保持恢復態勢，中國將進一步擴大內需，穩步提振消費，以此保持長期向好的發展趨勢。本集團將繼續堅持「單品牌、多品類、多渠道」模式，聚焦七大業務變革賽道，並有序推進關鍵戰略任務的實施，加快改革步伐以持續促進李寧品牌的成長和盈利能力。

- 一. **實施商品與產品雙驅動策略。**集團將持續完善產品組合，優化產品類型及價格矩陣。同時，集團也將繼續挖掘新的運動場景，開拓細分運動品類市場，並在專業產品中融入時尚元素，更好地詮釋運動潮流文化，為消費者提供多元化的消費體驗，進而擴大品牌影響力；
- 二. **加強研發投入，推動創新驅動發展。**集團將繼續提升產品功能研發與科技創新，為消費者帶來更具專業性、功能性，並且融合時尚元素的運動產品，更好地詮釋運動潮流文化。同時，持續完善專業產品矩陣，升級產品面料、加強科技屬性，持續提升專業產品佔比；
- 三. **提速大電商業務體系建設。**集團將通過與主流電商平台深化合作，拓展線上銷售渠道，提高品牌曝光度和銷售額。集團亦將進一步提升電商平台的用戶體驗和功能，優化購物流程，提高轉化率。此外，通過精準營銷策略增強用戶黏性和忠誠度，實現線上線下的消費場景雙向轉化；
- 四. **優化高效零售模式。**集團繼續優化高效的渠道佈局，以提供更佳的產品體驗、購物體驗和運動體驗。未來，集團將加速整改低效門店，以專注提升門店效率作為主要目標，並在精細化運營的基礎上，持續完善高效零售模式，並實現該模式的可複製性和可推廣性，為新業務佈局提供專業保障；
- 五. **供應鏈體系升級。**集團將繼續強化供應鏈基礎能力建設，完善供應鏈結構，增強供應鏈的靈活性和快速響應能力，以靈活適應市場的變化；匹配優質供應鏈資源，保證李寧供應鏈的安全性、高效性、穩定性；根據需求變化引入新的供應鏈資源，進一步完善供應鏈矩陣；持續變革創新，打造競爭優勢，與戰略供應商深度合作，加速產品開發流程體系升級和變革；推進供應鏈信息系統建設，實現供應鏈上下游數字化轉型；

- 
- 六. **構建營銷整合與消費者閉環運營。**集團投入重視營銷資源，致力於提升品牌專業形象，增強消費者對李寧品牌的認知，使其成為消費者心中首選的專業運動品牌。集團將積極推進社群運營，吸引營銷流量，並實現高質量流量的轉化，進而建立一個完整的消費者運營閉環。在2024年，集團將充分利用專業資源，圍繞賽事活動進行全域營銷，組織線上線下社群運營，強化消費者認知，同時，積極與客戶建立基於品牌價值的長期關係；
- 七. **進行全面的人事制度革新。**通過優化內部管理流程和激勵機制，激發員工的創造力和積極性。集團通過培養和引進優秀人才，打造高效、專業的團隊。通過這些措施，本集團期望提升組織的整體效能，確保公司在激烈的市場競爭中保持領先地位。

在國家政策的持續支持與鼓勵下，集團將繼續深耕中國市場，為實現國家提出的建設「體育強國、健康中國」宏偉藍圖貢獻力量。集團將聚焦主業，緊貼瞬息萬變的消費市場，秉持「一切皆有可能」的精神，為社會和大眾持續推出更優質的體育用品，並促進中國體育產業走向國際舞台，為中國體育產業的發展做出貢獻。

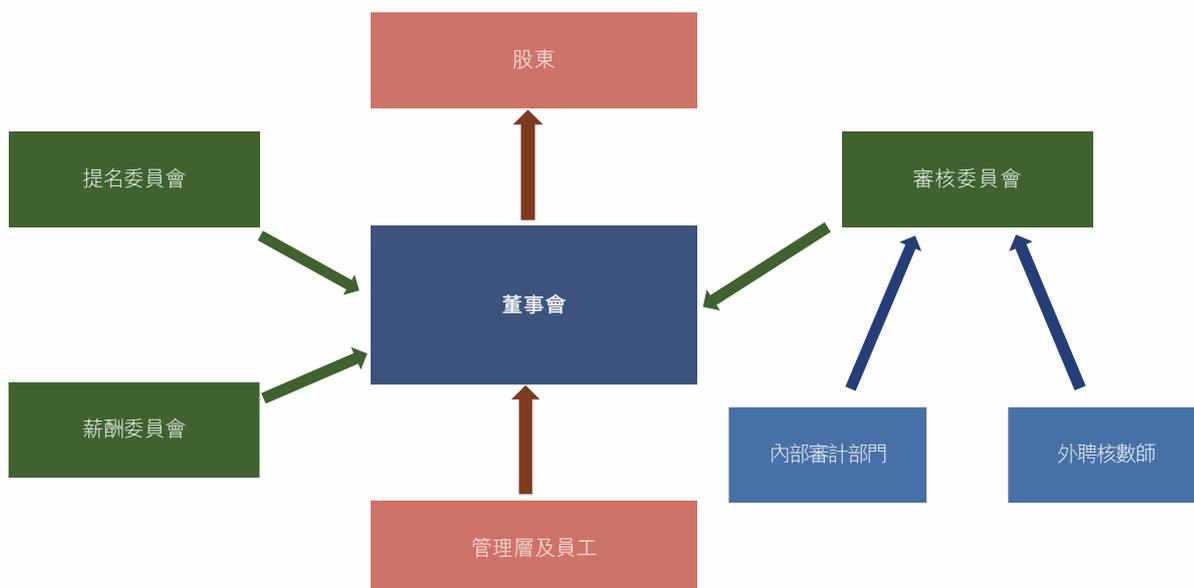
企業管治報告

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

於截至2023年12月31日止年度內，本公司一直遵守上市規則附錄C1所載之企業管治守則之守則條文（「企業管治守則」），惟下文所載已闡述原因的若干偏離除外。

企業管治架構

本公司的企業管治架構如下：



董事會負責履行企業管治職能。

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

2023年期間，董事會已就企業管治職能履行以下責任：

- 檢討本公司有關企業管治的政策及常規；
- 檢討及監督董事及本公司高級管理人員（「高級管理人員」）的培訓及持續專業發展；
- 檢討及監督本公司政策及常規是否符合法律及監管要求；

- d. 檢討及監督適用於僱員及董事的行為守則；及
- e. 檢討本公司是否已遵守企業管治守則並於企業管治報告內作出披露。

董事會

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

董事會組成

董事會目前由七名董事組成，其中三名為執行董事及四名為獨立非執行董事。於2023年及截至本報告日期，董事會成員組成如下：

董事姓名

執行董事

李寧先生	執行主席兼聯席行政總裁
高坂武史先生	聯席行政總裁
李麒麟先生	

獨立非執行董事

顧福身先生
王亞非女士
陳振彬博士 · GBM, GBS, SBS, BBS, JP
王雅娟女士

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

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

董事會多元化政策

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

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

於本報告日期，董事會在多元化層面之組成概述如下：



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

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

本集團亦持續採取僱員多元化措施，以促進各級員工的多元化。所有合資格僱員均一視同仁地享有平等的就業、培訓及職業發展機會。目前，本集團員工（包括高級管理人員）的男女比例約為1:1，與同行業界分佈一致及董事會認為目前已達致員工的性別多元化。

提名政策

董事會已通過及採納本公司的提名政策（「提名政策」），為管理董事會各成員之提名、評核及罷免設立指引。提名政策由董事會管理，並由董事會授權提名委員會就提名政策內之任何條款作出修訂、取代或廢除，及授權提名委員會根據提名政策執行委任及罷免之職能。

董事會應由組織章程細則及上市規則規定之董事人數及比例所組成，及須由具備均衡技能、經驗及不同觀點之成員組成。董事會所有委任均將以用人唯才為原則且在甄選候選人時，董事會須從多方面考慮董事會成員多元化包括但不限於性別、技能及服務年期等，並根據選定候選人將為董事會帶來的貢獻而作出決定。



提名委員會將檢討提名政策(視適用情況而定)，以確保提名政策行之有效。提名委員會亦將會討論任何可能須作出的修訂，再向董事會提出任何該等修訂的推薦建議，以供董事會考慮及批准。

主席及行政總裁

根據企業管治守則守則條文第C.2.1條，上市發行人的主席與行政總裁的角色應有區分並不應由一人同時擔任。於2023年，執行主席兼聯席行政總裁(「聯席行政總裁」)李寧先生及執行董事兼聯席行政總裁高坂武史先生共同履行本公司行政總裁的職責。由於年內主席及行政總裁的職位同時均由李寧先生擔任，因此有關職位並無分開。儘管如此，董事會認為，鑑於李寧先生熟悉本集團的業務運營和管理，由李寧先生出任執行主席兼聯席行政總裁能為本集團提供穩健一致之領導，並尤其有利於本集團規劃及執行業務策略。董事會亦相信，李寧先生和高坂武史先生能在履行聯席行政總裁的角色時互補，且產生協同效應，整體對本公司及其股東有利。

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

董事會的主要職責

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

- 制訂長遠目標及策略；
- 批准策略、營運及財務計劃；
- 監控本集團的營運及財務表現；
- 批准財務報表及刊發公告；
- 制訂股息政策；
- 批准重大收購與出售、成立合資企業及資本交易；及
- 制定及審閱本公司企業管治政策及常規，以及履行企業管治守則守則條文第A.2.1條所載其他職責。

董事之就職介紹及持續專業發展

全體董事深知彼等對股東所承擔的責任，並勤勉盡職，為本集團的發展作出貢獻。每位新委任董事均獲得全面、正式及特別為其而設的就職介紹，以確保彼等充分了解本集團的業務及營運以及作為董事於適用的規則及規定下的職能和責任及持續義務。本公司不時知會董事任何會影響其責任之法律法規的更新及變化，亦定期向董事提供專業培訓及更新計劃，藉此加強董事會各成員在專業及規管方面的知識。年內，本公司舉辦了培訓活動，向董事講解《境內企業境外發行證券和上市管理試行辦法》、「上市公司於反洗黑錢責任」及「環境、社會及管治」。

根據本公司存置的記錄，2023年董事接受了下列的培訓及更新：

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

獨立非執行董事

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

本公司已遵照上市規則第3.10(1)條及第3.10A條委任四名獨立非執行董事(佔董事會成員超過三分之一)，其中一名獨立非執行董事具備上市規則第3.10(2)條所規定的適當會計資格或相關財務管理的專業知識。本公司已收到各獨立非執行董事根據上市規則第3.13條規定就其獨立性發出的年度確認函，以向本公司確認彼已符合上市規則所載的獨立性指引。董事會已評估各獨立非執行董事的獨立性，並仍然認為彼等各自均具備上市規則所要求的獨立性。

董事的委任及重選連任

各執行董事及獨立非執行董事均與本公司簽訂為期三年的服務合約。根據組織章程細則，所有董事須至少每三年輪流退任一次，並可重選連任。獲委任填補臨時空缺的新董事須根據組織章程細則在其獲委任後的首次股東大會上經股東重選連任。為進一步加強問責性，任何已於本公司董事會任職超過九年的獨立非執行董事的進一步委任均須以獨立決議案形式由股東批准。

董事及高級行政人員的責任保險

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

董事會委員會

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

提名委員會

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

提名委員會採用企業管治守則所概述的職權範圍。提名委員會的現行職權範圍刊載於本公司及聯交所網站。

提名委員會現時由以下三名董事組成：

李寧先生(提名委員會主席)	執行主席兼聯席行政總裁及執行董事
王亞非女士	獨立非執行董事
陳振彬博士 · GBM, GBS, SBS, BBS, JP	獨立非執行董事

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

提名委員會於2023年履行的主要工作概述如下：

- 提名宋春濤先生出任首席人力資源官及提名汪軼先生出任首席營銷官；
- 評估各獨立非執行董事之獨立性；
- 對董事會的架構、規模及組成，以及對董事所付出的時間、工作範疇、職責及責任作出年度審閱，並根據上市規則第13.51B條記錄各董事的最新資料；
- 審閱提名政策及多元化政策；及
- 審議年內董事會的工作表現。

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

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

薪酬委員會

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

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

薪酬委員會現時由以下三位董事組成：

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

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

董事並無參與決定其本身報酬。各董事截至2023年12月31日止年度的酬金載於綜合財務報表附註36。高級管理人員截至2023年12月31日止年度的薪酬載於綜合財務報表附註34。

薪酬委員會於2023年履行的主要工作概述如下：

- 就所有董事及高級管理人員2023年度的薪酬組合向董事會提出建議；
- 檢討及批准2023年度的獎金計劃；
- 檢討及批准2023年度的調薪方案；
- 檢討、監察及批准2023年度僱員購股權計劃(ESOP)及2016年限制性股份獎勵計劃的執行；
- 根據本公司業績情況及考慮本集團各董事及僱員的崗位貢獻度和個人業績表現，檢討及批准2023年度根據2016年限制性股份獎勵計劃授予的名單及金額，以建立具有競爭力的薪酬體系推動管理層承擔實現本集團戰略目標的責任；
- 檢討及批准2023年度的短期及長期激勵制度建議；
- 檢討、監察及批准2023年度人力資源工作計劃；及
- 批准2024年度人力資源開支的預算。

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

審核委員會

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

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

審核委員會現時由以下三位董事組成：

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

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

於2023年，審核委員會與本公司外聘核數師舉行了三次會議，以討論彼等認為必要的事宜。

審核委員會於2023年履行的工作概述如下：

- 於開始審核工作前審閱外聘核數師的法定審核計劃，以及審核性質與範圍；
- 審閱截至2022年12月31日止年度的年度業績公告及年度財務報表，以及截至2023年6月30日止六個月的中期業績公告及中期財務報表，尤其集中在會計政策及實務的變動、財務報告於會計準則、上市規則及其他規定方面的合規性，並向董事會建議以供批准；
- 與外聘核數師及管理層商討可能面對的會計風險及在審核／審閱過程中的主要結果；
- 檢討外聘核數師之獨立性及就續聘外聘核數師向董事會提供建議；
- 批准外聘核數師的審核費用及委聘條款；
- 檢討2023年內部審核結果及建議，並批准2024年內部審核計劃；
- 審閱本公司的風險管理職能及內部監控系統(包括財務報告及合規職能)的有效性；及
- 批准及採納非鑑證服務預先許可政策／框架。

反腐敗和反賄賂制度及投訴舉報程序

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

- 建立《反腐敗和反賄賂制度》，以加強內部治理及合規管理，降低經營風險及維護本集團的商業信譽；及
- 為本公司全體員工及利益相關方(如投資者、直接供應商、合作夥伴、客戶等)制定了《投訴舉報程序》，以通過保密方式向審核委員會反映與本公司有關的任何事宜中的潛在不當行為。

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

董事會及委員會會議

董事會每年最少舉行四次常規董事會會議(約每季一次)，以及在必要時舉行額外董事會會議。常規董事會會議的舉行時間均於前一年預先確定，以提高董事的出席率。就常規董事會會議而言，全體董事將獲發最少十四日通知。會議議程在諮詢董事會成員後制訂，讓所有董事均有機會提出事項列入議程。根據企業管治守則，議程及相關文件會於會議日期前及時發送予董事。如有需要，董事亦可就履行彼等職責時尋求獨立專業意見，費用由本公司承擔。

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

董事須就董事會或委員會會議上審議的事宜申報彼等的直接或間接利益(如有)，而擁有該等利益的董事須放棄投票，並且根據組織章程細則不算入出席董事會或委員會會議的法定人數之內。在投票之前，董事有充足的時間發言、表達彼等意見和提出任何疑慮。在審議每個議題時，會議主席詢問董事是否有任何異議或有任何問題需要提出討論，確保每位董事能夠發表其獨立意見。

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

年內，董事出席董事會、提名委員會、薪酬委員會及審核委員會會議的出席率載列如下：

董事姓名	截至2023年12月31日止			
	財政年度各任期期間出席會議次數／舉行會議次數			
	董事會	提名委員會	薪酬委員會	審核委員會
執行董事				
李寧先生(執行主席兼聯席行政總裁)	6/6	3/3	不適用	不適用
高坂武史先生(聯席行政總裁)	6/6	不適用	不適用	不適用
李麒麟先生	6/6	不適用	2/2	不適用
獨立非執行董事				
顧福身先生	6/6	不適用	不適用	3/3
王亞非女士	6/6	3/3	2/2	3/3
陳振彬博士，GBM, GBS, SBS, BBS, JP	6/6	3/3	2/2	3/3
王雅娟女士	6/6	不適用	不適用	不適用

附註：

- 上述會議記錄對會議中所討論的事項及作出的決定已進行詳細記錄，其中包括董事所提出的問題或表達的反對意見。會議記錄的草稿及最終稿已於相關會議後的合理時間內向所有董事傳閱，供其發表意見及存錄。
- 所有該等會議記錄均由本公司的公司秘書保存，及可因應任何董事要求在任何合理時間供公開查閱。

問責及核數

財務報告

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

在開始審核本公司2023年度賬目前，審核委員會已接獲外聘核數師就其獨立性及客觀性作出的確認。外聘審核合夥人須定期輪換。

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

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

外聘核數師酬金

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

截至2023年12月31日止年度，外聘核數師提供審核及非審核服務的費用如下：

服務類別	2023年(元人民幣)	2022年(元人民幣)
本集團的核數費用	6,680,000	6,220,000
稅務合規性及其他諮詢服務	2,675,000	1,345,000
合計	9,355,000	7,565,000

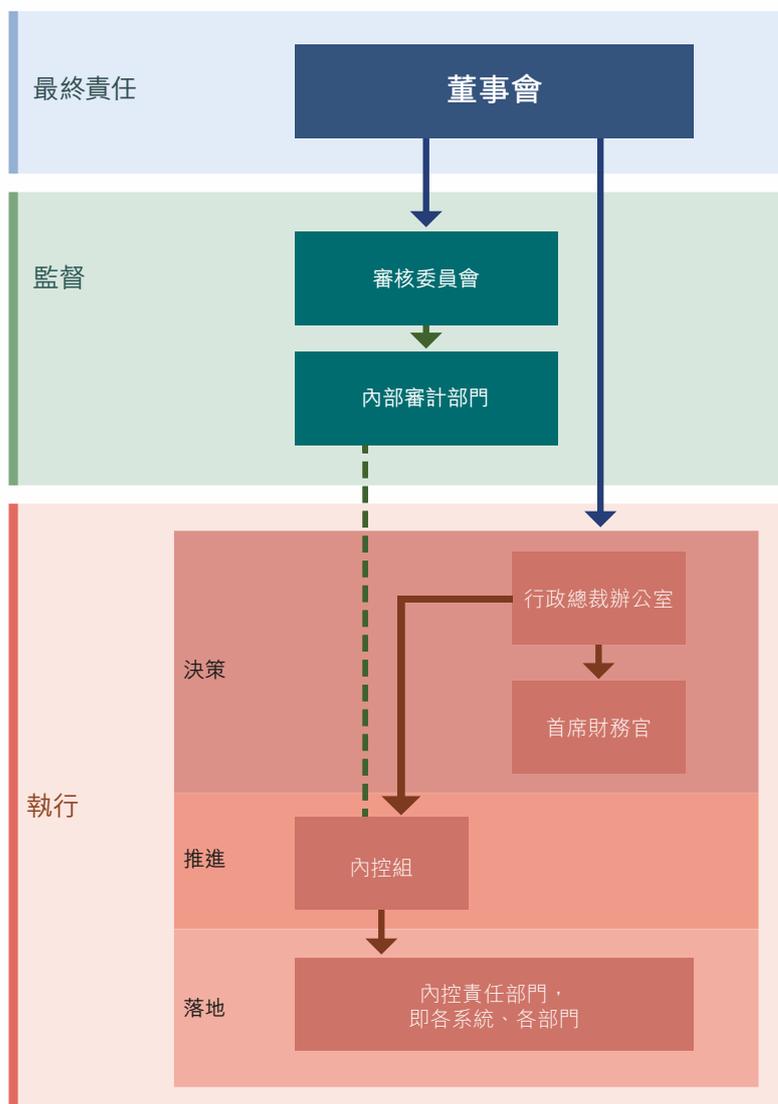
風險管理及內部監控

董事會負責評估及釐定本集團達成策略目標時所願意接納的風險性質及程度，並每年審查本集團風險管理及內部監控體系的效能。於2023年，董事會在審核委員會的協助下，已審查資源是否充足、負責會計及財務報告職能的僱員是否具備足夠資格及經驗，及彼等的培訓計劃及預算是否適當。

風險管理及內部監控體系

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

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



企業管治報告

本公司設立由上至下責權分明的內部控制組織管理架構，包含最終責任、監督和執行三個層級，分別為：(i)董事會擁有內控管理的最終責任權力，對外向股東承擔企業管治責任，對內為推動內控管理工作的最高權威；(ii)審核委員會負責監督管理層建立和運營內控體系，監管本集團之風險管理及內部控制流程，並就其有效性向董事會發表意見。內部審計部門就風險管理及內控有效性進行獨立的測試和評估，並向有關管理層和審核委員會直接匯報；及(iii)執行層級包括決策組、推進層(即內控組，負責本集團內控體系的規劃和建設支持工作、推進內控體系在各系統中的推廣實施)和落地層(即各運營及職能部門負責各管控措施的落地)。

年內，結合公司組織架構、人員、業務流程等的變化，本公司及時更新內部審計部和內控組架構下的人員編製並進行必要的培訓。內部審計部在每次審核委員會會議上匯報集團風險管理及內控有效性檢查的進展情況，接受審核委員會及董事會的監督和指導。

- (2) 有效兼具備前瞻性的戰略管理和運營管理資訊以及財務和會計管理系統，支援監察業務策略和計劃的執行及表現。高級管理人員、董事會或其專責委員會定期準時接獲及審閱營運報告及每月財務更新。此舉讓高級管理人員、董事會或其專責委員會可監察及管理既定之年度營運及財務目標，並於必要時考慮作出行動，同時確保該等行動可盡快執行，以修正任何重大錯誤或不足之處。
- (3) 持續實施《李寧有限公司內控手冊》(「內控手冊」)。內控手冊基於本集團現有的內部監控政策和操作流程，為本集團制訂一套書面化的內部監控手冊，以協助加強內部控制制度。目前，內控手冊涵蓋的內部控制範圍包括批發銷售、直營銷售管理流程、採購和應付貿易款項管理流程、資產管理流程、資金管理流程、財務報告流程、行政人力資源管理和知識產權管理流程、合同管理、研究與開發管理流程制度。內控手冊不時根據情況進行修訂，旨在根據業務變化和流程優化的需要，進一步持續完善及監察內部控制體系之效益。
- (4) 在內控框架下建立了有效的年度自我評估檢查機制，該機制效果理想，達到了以下目的：
 - (i) 推動中層管理者及高級管理人員對公司層面各控制目標是否實現進行回顧和評價，及時發現不足並加以改善；
 - (ii) 督促各業務流程負責人對流程級控制主動進行流程回顧，評估其設計和執行有效性，及時發現問題並制定改進措施；及
 - (iii) 協助審核委員會及董事會對公司整體內部監控體系的有效性進行評估。

- (5) 內部審計部門獨立地檢討有關主要營運、財務及合規職能之風險管理及內部控制。任何重大事項(如有)以及改善建議均向審核委員會或董事會報告。

年度檢討

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

董事會每年對本集團風險管理及內部監控體系之成效進行全面檢討，範圍涵蓋所有重大控制，包括關於財務、營運及合規監控。該檢討使用內部自我評估方法，設有完整的報表體系，由各系統和部門負責人就內部控制關鍵控制點填寫自我評估檢查表。2023年，本公司繼續完善自我評估方法。根據本公司的組織結構和業務擴展，自我評估的流程涵蓋多個系統及部門。此外，高級管理人員須根據COSO內部監控體系要點就公司內部監控體系之有效性作出評估，包括控制環境、風險評估、信息與溝通。通過檢討程序，負責人可證明內部監控體系是否已按預期運作，並找出缺失或不足之處，及就此採取相應糾正措施。內部審計部門亦就檢討程序及結果進行獨立檢查和分析並向審核委員會及董事會提交聲明書，以證明本集團風險管理及內部監控體系之充足性及有效性。

截至2023年12月31日止年度之檢討結果已向審核委員會及董事會匯報。根據有關結果，審核委員會及董事會確認本集團之風險管理及內部控制體系及流程狀況良好，能夠識別、控制及報告在達致本集團策略目標時所涉及之重大風險。有關體系及流程存在之須改善之處已被識別，並已作出或計劃作出補救行動。本集團迄今並無發現任何重大不足之處，亦無任何須予關注並對股東構成影響的重大問題。

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

董事會認為，本集團之風險管理及內部監控體系乃足夠有效，本公司於截至2023年12月31日止年度已遵守企業管治守則。

內部審核及內部控制管理

本公司於2004年於聯交所上市後隨即成立內部審計部門。內部審計部門的主要職責為檢查本集團經營和財務情況，以揭示潛在風險，並跟進相關改進措施，持續提升本集團的運營效果和效率。內部審計部門在本集團內部控制和風險管理框架中擔當重要角色，旨在向審核委員會及董事會提供客觀保證，確保內部監控制度和風險管理體系的有效維持及運作，以及妥善地管理和規避達致業務目標之相關風險。內部審計部門直接向首席財務官報告，且如有需要可直接將有關事件轉介審核委員會。於2023年度，內部審計部門主管出席了所有審核委員會會議，並與本公司外聘核數師保持建設性溝通。內部審計部門亦會與外聘核數師進行適當的合作。

內部審計部門每年乃根據集團戰略目標及風險評估結果制訂年度內部審計計劃，並在取得審核委員會批准和支援下開展工作。內部審計部門之工作包括(i)對各業務和職能系統進行定期審計，評價其經營的效果和效率；以及(ii)在風險評估的基礎上，就管理層和審核委員會所指定範疇進行專項審核工作。於2023年度，內部審計部門對李寧品牌的銷售系統、產品系統、零售子公司、供應鏈系統、非核心業務系統以及內控和風險管理系統進行了審核，並向審核委員會、管理層提交了相關審核報告。

對於重大審計發現和風險因素，內部審計部門會及時向審核委員會和管理層作出風險提示並定期跟進改進狀況，並每年三次向審核委員會進行正式工作匯報，此有助於董事會評核本集團的監控情況及風險管理的有效程度。於2023年12月31日，各項審計發現和風險均已獲管理層妥善處理，未有重大的未能改善之審計發現和風險因素。

內部審計部門亦在內部控制和風險管理體系中擔當重要角色，負責檢查和評估本集團內部控制系統和風險管理體系的足夠性和遵循程度，並就上述體系之有效性提供獨立客觀意見。

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

內控組每年根據集團風險評估和提示，對內控體系評估及優化，優化制度建設，優化流程建設，督促業務部門貫徹執行制度。於2023年度，對李寧品牌的銷售管理、供應鏈管理、非生產性採購管理、IT管理、乒羽足事業部管理、商品企劃管理、市場營銷管理等多個模塊的內部控制進行了優化。

內幕消息

在處理及發佈內幕消息的程序及內部控制方面，本公司完全了解其於上市規則第13章方面的責任，以及本公司應即時公佈內幕消息的最高原則。本公司不時參考自身與行業狀況以及證監會頒佈的內幕消息披露指引，檢討關於內幕消息或可能屬於股價敏感性質資料的內部指引。本公司的政策規定，嚴禁未經授權使用機密或內幕消息，並已設立與實施有關外界對本集團事務進行查詢的回應程序。



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

遵守股份買賣的標準守則

本公司已採納標準守則作為董事進行證券交易的操守守則。本公司亦定期提醒各董事於標準守則下須履行的責任。經本公司作出特定查詢後，所有董事均確認在截至2023年12月31日止年度內已遵守標準守則所載的規定準則。

可能擁有本集團尚未公開的內幕消息的本集團僱員亦須遵守嚴格程度不遜於標準守則的指引。本公司於2023年並無發現任何違規事件。

公司秘書

年內，戴嘉莉女士擔任本公司的公司秘書（「公司秘書」）。戴女士為本公司的全職僱員及熟悉本公司之日常事務運作，並負責向董事會提供企業管治事宜的意見，及確保董事會政策及程序以及適用的法律、規則及規例均獲得遵守。所有董事均可取得公司秘書的意見和服務，以確保董事會程序、所有適用的規則和規例均獲得遵守。年內，戴女士向執行主席及／或首席財務官匯報工作。此外，彼已妥為遵守上市規則第3.29條的相關專業培訓規定。

股東權利及與股東的溝通

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

在股東溝通策略方面，董事會已通過及採納本公司的股東通訊政策（「股東通訊政策」），在公司通訊、股東大會、本公司網站、股東查詢及投資者溝通等多方面，讓股東可與本公司有效建立密切關係及在知情的情況下行使作為股東的權利。本公司會每年檢討股東通訊政策，以確保該政策之成效。有關股東通訊政策的進一步詳情，請參閱本公司網站<http://ir.lining.com>「企業管治」一節「股東通訊政策」分節。

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

股東召開股東大會／提呈議案的程序

根據組織章程細則，於發送要求當日持有賦予權利在本公司股東大會上投票的本公司繳足股本不少於十分之一的任何一名或多名本公司股東，有權隨時向董事會或公司秘書以書面要求董事會就其要求所指明的事務提出建議召開股東特別大會。有關要求須送達本公司在香港之主要營業地點，地址為香港九龍觀塘道418號創紀之城五期東亞銀行中心33樓3301室，註明公司秘書收，而該大會須在發送有關要求後兩個月內舉行。倘於有關發送日期起計二十一日期內，董事會未召開有關大會，則提出要求召開大會之人士可自行以同樣形式召開大會，而提出要求人士因董事會未有召開大會而產生的所有合理開支，一概由本公司向提出要求人士償付。

提名候選董事的程序

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

股東向董事會查詢的程序

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

憲章文件的變動

本公司已於2023年6月14日的股東週年大會上通過一項特別決議案，以採納本公司經修訂及重列之組織章程大綱及細則（「經修訂及重列之組織章程大綱及細則」）。有關修訂詳情已載於本公司日期為2023年4月18日的通函內。經修訂及重列之組織章程大綱及細則已刊載於本公司及聯交所網站。

除上文所披露者外，本公司的組織章程大綱及細則於年內並無任何變動。

股東大會

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

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

為鼓勵股東出席會議，本公司給予股東逾二十個完整營業日的股東週年大會通知及十個完整營業日的股東特別大會通知，並向股東寄發載有所需資料的通函，讓股東就擬於大會上提呈以供審議的決議案作出知情決定。

董事會成員（包括董事會主席、審核委員會、提名委員會及薪酬委員會各主席）及本公司的外聘核數師均已出席本公司於2023年6月14日舉行的股東週年大會及股東特別大會。大會設有答問環節供股東提問。本公司下一屆股東週年大會將於2024年6月13日舉行。有關2024年股東週年大會詳情及將審議的事項的所需資料均載於即將寄發予股東的通函內。

董事出席2023年舉行的股東大會之記錄載列如下：

董事姓名	出席會議次數／舉行會議次數
執行董事	
李寧先生(執行主席兼聯席行政總裁)	2/2
高坂武史先生(聯席行政總裁)	2/2
李麒麟先生	2/2
獨立非執行董事	
顧福身先生	2/2
王亞非女士	2/2
陳振彬博士 · GBM, GBS, SBS, BBS, JP	1/2
王雅娟女士	2/2

展望

董事會將不斷檢討及改善其企業管治，務求保持高透明度、問責性和責任水平。

承董事會命

執行主席兼聯席行政總裁

李寧

香港，2024年3月19日

環境、社會及管治報告

報告說明

報告簡介

本報告旨在向利益相關方披露李寧有限公司(以下簡稱「本集團」)及其附屬公司(以下統稱「本集團」「我們」「李寧」)2023年在環境、社會及管治(以下簡稱「ESG」)領域的最新工作情況。本報告依據香港聯合交易所有限公司《上市規則》附錄C2《環境、社會及管治報告指引》(以下簡稱「ESG報告指引」)編製。本報告應與本集團2023年《年報》中的《企業管治報告》章節、以及集團網站「企業社會責任」專欄一並閱讀。

報告期間

本報告的報告期間為2023年1月1日至2023年12月31日。為確保報告連貫性，部分內容超出該時間範圍。

報告範圍

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

董事會聲明

環境、社會及管治事宜始終是本集團的發展之重。本集團董事會負責ESG相關事宜的整體監管，下轄ESG管理委員會及執行小組負責ESG相關工作的具體部署與執行。董事會定期聽取ESG管理委員會的匯報，審閱本集團ESG整體戰略規劃、ESG重要議題評估結果及ESG相關風險識別與管理情況，並定期檢視ESG目標進展情況。

本集團積極推進並深化ESG領域工作，在實踐探索中充分契合業務特點，將可持續發展願景及策略融入集團發展運營與整體戰略規劃，並由董事會定期審閱其更新與優化情況。2023年初，本集團董事會審議並通過了可持續發展願景與策略更新、可持續發展目標更新、集團環境目標檢討、氣候變化風險與機遇的識別和評估結果以及制定的應對策略。

本集團董事會密切關注利益相關方訴求，持續參與ESG重要性議題的識別、評估、管理工作，並積極開展ESG風險管理相關工作，審議並指導相關風險管理策略的實施。

2023年，本集團遵循所制定僱員、環境、社區、創新等方面的發展目標，堅定推進相關目標落地實施。各目標實現進展與規劃整體一致，取得了階段性的突破與進展，隨本報告由董事會審議通過。

本報告披露了本集團在上述工作及其他ESG領域的管理實踐，並由董事會於2024年3月19日審議通過。

匯報原則

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

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

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

一、環境、社會及管治(ESG)管理體系

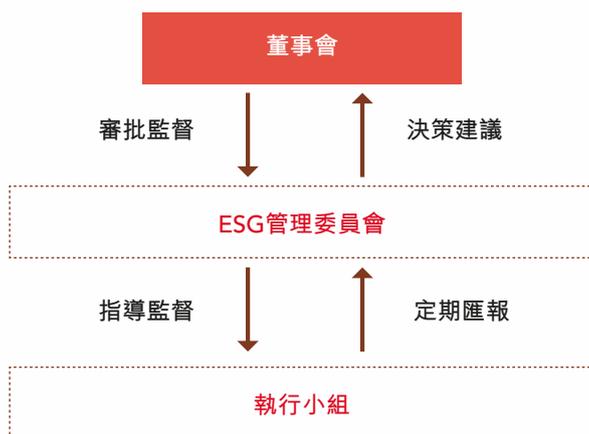
本集團堅定追求並努力實現企業願景，致力打造「成為源自中國並被世界認可的、具有時尚性的國際一流專業運動品牌」，以「用運動點燃激情」為使命，堅守以體育精神服務社會的承諾。集團圍繞「以體育精神服務大眾」「超越自我才能贏得比賽」「個人與團隊共贏」「公平透明是比賽原則，也是企業原則」「員工、企業、社會、自然和諧發展」的核心價值觀，營造建立平等多元、自信自強、兼容並蓄、共創共贏的文化氛圍與工作環境。秉承「一切皆有可能」的經營理念，本集團深化探索中國專業運動領域實踐創新，圍繞產品體驗、運動體驗和購買體驗創造「李寧式體驗價值」。本集團不斷完善ESG管理體系建設，全方位推進可持續價值鏈建設，全流程融入負責理念，弘揚體育公益與社會價值，以創新變革驅動企業可持續高質量發展。

ESG管治架構

本集團持續完善ESG管治架構，不斷強化公司ESG管理能力，明確相關工作的責任職能與流程機制，力爭提升ESG工作質效，促進ESG工作的科學有序開展。

本集團董事會整體監管ESG相關事宜，負責審閱並督導集團ESG策略優化、ESG議題重要性評估、ESG相關風險識別及應對、ESG目標修訂等工作以及定期審閱ESG報告。本集團設立ESG管理委員會，主席由本集團執行董事及聯席行政總裁擔任。該委員會負責研判集團ESG中長期策略和目標，梳理分析重點ESG事項，提請董事會審閱決策相關ESG工作建議，並指導監督ESG執行小組開展相關工作。

ESG執行小組由集團環境與可持續部門牽頭，由ESG各相關部門的主要負責人組成。該小組負責協調各相關部門推動ESG策略及政策的具體執行，並定期向ESG管理委員會匯報工作進展情況。其中，集團環境與可持續發展部門由4名人員組成，包括1名負責人及3名社會責任、環境、碳管理等方面的專業人員。環境與可持續發展部門向ESG管理委員會執行委員匯報。



ESG管治架構及管理流程

ESG策略及管理理念

本集團深耕ESG領域實踐應用與探索創新，基於企業戰略、經營模式及業務發展，持續健全契合企業可持續發展的ESG策略及管理體系。我們積極響應國家「30·60」碳達峰、碳中和戰略部署，提出「每一步都向前」的可持續發展口號及標識，持續落實綠色低碳運營舉措，深化開展氣候變化風險與機遇評估與管理，強化全流程價值鏈的可持續管理。公司持續推動高管考核指標與可持續發展掛鉤，在高管考核體系中逐步納入更多ESG相關指標，致力提升可持續發展管理質效；堅決維護員工合法權益，加大對員工職業發展的支持力度，攜手員工共促發展；嚴格把控產品質量和安全，樹立更高的產品和服務標準；強化廉潔建設，扎實推進反腐倡廉工作；積極承擔企業社會責任，持續貫徹公益理念。此外，我們高度重視各利益相關方對公司可持續發展領域的關注與訴求，持續優化可持續發展理念、經驗及意見的交流、分享與共創機制，以堅定的使命感與責任感投身探索行業可持續發展路徑與模式。



李寧集團可持續發展口號及標識

本集團矢志追尋「不斷超越自我以實現產品和運營的可持續性，讓員工、企業、社會和自然和諧發展，共築更健康美好的世界」的可持續發展願景，研定並遵循集團整體可持續發展策略：「在保證生產和運營合規的基礎上，在產品設計、生產材料採購、生產加工、營銷、廢棄物處理的全價值鏈環節融入負責理念，完善社會與環境管理體系，通過創新和變革向我們的可持續願景邁進」，全面優化環境保護、員工關愛、供應鏈管理、產品責任、反貪污及社區投資等ESG相關領域的管理策略與工作機制，落實可持續管理舉措，堅定不移的向美好未來前進。

在環境保護方面：

- 嚴格遵守國家環保法律法規，主動履行環境保護責任，關注氣候變化趨勢，應對挑戰、把握機遇，助力國家「雙碳目標」穩步推進；
- 加強排放物管理，落實節能降耗舉措，提高資源及能源使用效率，推動低碳運營。

在員工關愛方面：

- 嚴格遵守國家法律法規，遵循「以人為本」的用工原則，堅決杜絕一切違規用工行為；
- 不斷完善員工薪酬、福利與考勤管理，加強人文關懷，改善用工環境；
- 優化人才培養機制，開展多元化的培訓活動，賦能員工成長，為企業發展注入活力；
- 積極開展員工健康關懷項目，全面保障員工的職業安全與身心健康。

在供應鏈管理方面：

- 對供應商准入、管理、退出等環節進行全方位監督，規範供應商社會責任及環境相關監督審核，強化供應商能力建設，助力供應鏈可持續發展；
- 關注供應商環境表現，提倡研發環保產品並開展碳足跡測算，打造綠色供應鏈；
- 積極參加行業交流活動，持續探討可持續發展趨勢及行業優秀實踐，推動產業鏈綠色轉型；
- 鼓勵供應商開展環保認證，提升環境管理水平，降低供應鏈環境風險。

在產品責任方面:

- 規範產品質量審查與管理，嚴格把控產品質量，為消費者提供優質產品；
- 關注客戶反饋意見，強化客戶投訴管理，提升客戶滿意度；
- 升級信息安全保護技術，完善管理機制，全面防範數據洩露風險，保障消費者合法權益；
- 實踐負責任營銷理念，加強知識產權管理及品牌保護，塑造良好的品牌形象。

在反貪污方面:

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

在社區投資方面:

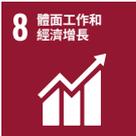
- 主動履行企業社會責任，助力慈善事業，提升社會福祉；
- 整合自身資源，高效助推體育事業的普及與發展；
- 發揮品牌優勢，推動體育文化融入公眾生活，打造全民運動的健康生活方式。

可持續發展行動

中國積極貫徹創新、協調、綠色、開放、共享的發展理念，全面推動聯合國《2030年可持續發展議程》及17項可持續發展目標(SDGs)落實工作，發佈《中國落實2030年可持續發展議程國別方案》(以下簡稱「國別方案」)，梳理中國的發展成就和經驗，落實可持續發展目標要求相關實踐。

2023年，本集團圍繞自身發展戰略與業務經營策略，研究制定應對可持續發展目標的行動方案，持續拓展可持續發展實踐，助力社會可持續發展。下表闡述了與本集團相關的可持續發展行動，以及我們助力實現可持續發展目標的具體方案。

SDGs	SDGs中國國別方案	本集團2023年可持續發展行動
SDG1無貧窮	<ul style="list-style-type: none"> 完善社會保險體系，實施全民參保計劃 	<ul style="list-style-type: none"> 為員工足額繳納社會保險及住房公積金，並額外提供補充醫療保險。
		
SDG2零饑餓	<ul style="list-style-type: none"> 確保所有人全年都有安全、營養和充足的食物 	<ul style="list-style-type: none"> 建立中西式餐廳，並嚴格管理餐廳衛生環境，把控食材品質，為員工提供安全營養、豐富多樣的膳食選擇。
		
SDG3良好健康與福祉	<ul style="list-style-type: none"> 促進基本醫療衛生服務的公平性和可及性 	<ul style="list-style-type: none"> 面向全體員工提供入職體檢和年度體檢，並結合崗位需求開設針對性體檢專案，全面預防職業病風險。 設立健康諮詢室，向員工提供疾病預防藥物。 向員工提供法定醫療保險、補充醫療保險、人身意外險和重大疾病險，實現對員工健康的全面保障。
		
SDG4優質教育	<ul style="list-style-type: none"> 改善薄弱學校和寄宿制學校辦學條件 	<ul style="list-style-type: none"> 攜手中國鄉村發展基金會向河南省西華縣鄉村學校捐贈籃球、羽毛球、乒乓球等體育器材，推動貧困地區體育事業發展。
		

SDGs	SDGs中國國別方案	本集團2023年可持續發展行動
SDG5性別平等 	<ul style="list-style-type: none"> 堅持男女平等基本國策，消除對婦女一切形式的歧視和偏見 提升婦女就業創業能力，發展公共托幼服務 	<ul style="list-style-type: none"> 貫徹平等用工原則，杜絕一切在招聘、晉升、培訓、發放薪資福利等工作環節的性別歧視現象。 要求供應商在工作各環節不得基於性別產生偏見或做出歧視行為，保障女性的合法權益。
SDG6清潔飲水和衛生設施 	<ul style="list-style-type: none"> 大幅提升廢水達標處理比例，加強重點水功能區和入河排污口監督監測 全面推進節水型社會建設，強化用水需求和用水過程管理 	<ul style="list-style-type: none"> 定期檢查水龍頭、水管的完好性，防止跑冒滴漏等問題導致的水資源浪費。 大力開展節約用水宣傳教育，張貼節約用水宣傳標識，將節水意識融入日常工作。 強化廢水處理要求，並審查供應商的廢水監測報告、排污許可證等相關文件，實現對廢水排放的嚴格管控。 2023年度，開展ZDHC廢水檢測的二級主力供應商覆蓋訂單量達到95%以上。
SDG7經濟適用的清潔能源 	<ul style="list-style-type: none"> 優化能源結構，提高化石能源利用效率，增加清潔能源消費比重 建設清潔低碳，安全高效的現代能源體系 	<ul style="list-style-type: none"> 充分利用溫感天幕控制高溫室內溫度，減少空調使用消耗的電能。 積極使用清潔能源，建設光伏發電站，配備太陽能電池板以充分開發利用太陽能。 安裝電動車充電樁，方便員工充電，推動低碳出行。 北京園區獲得國家認證的綠色電力證書，消費光伏項目生產的綠色電力。
SDG8體面工作和經濟增長 	<ul style="list-style-type: none"> 完善就業創業服務體系，推行終身職業技能培訓制度 	<ul style="list-style-type: none"> 建立健全員工發展體系，為員工提供多元化的學習機會，促進員工專業技能與綜合能力的不斷提升，為員工發展提供更多可能性。 開展豐富的培訓課程，包括新員工入職培訓、業務培訓、核心價值觀及領導力培訓。

SDGs	SDGs中國國別方案	本集團2023年可持續發展行動
<p>SDG9產業、創新和基礎設施</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • 加快傳統產業升級改造，推進工業用能低碳化 	<ul style="list-style-type: none"> • 參加全球紡織綠色高質量發展論壇暨碳達峰碳中和行動峰會。 • 參加TUV萊茵綠色能源創新與可持續循環經濟發展論壇。
<p>SDG10減少不平等</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • 注重機會公平，保障人民平等參與、平等發展權利 • 堅持居民收入增長和經濟增長同步、勞動報酬提高和勞動生產率提高同步 	<ul style="list-style-type: none"> • 強化用工管理，將平等、尊重、民主的僱傭原則落實到員工招聘、晉升、解聘等工作環節，保障均等的工作機會。 • 持續優化薪酬政策與薪酬結構，為員工提供公平且有競爭力的薪酬保障，助力人才吸引、激勵與保留。
<p>SDG11可持續城市和社區</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • 加強自然災害監測預警體系、工程防禦能力建設，完善防災減災社會動員機制，建立暢通的防災減災社會參與渠道 	<ul style="list-style-type: none"> • 對自然災害等突發公共衛生事件保持高敏感度，根據受災地區需求籌措物資，助力災後重建。本年度，我們向甘肅地震災區及京津冀、巴基斯坦洪澇災區捐款捐物，推動災後復工復產。

SDGs	SDGs中國國別方案	本集團2023年可持續發展行動
<p>SDG12負責任消費和生產</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • 降低化學品對人類健康和環境造成的不良影響 • 大幅度提高綠色化工技術水平 • 大力發展循環經濟，主要廢棄物循環利用水平顯著提升 • 全面推行生產者責任延伸制度，鼓勵企業在生產管理中全面貫徹可持續發展理念 	<ul style="list-style-type: none"> • 將對供應商的環保要求融入供應商管理的全流程，全面監督化學品使用環節，把控原材料質量，從源頭保證客戶健康。 • 制定《李寧產品技術安全要求》，並要求供應商簽署符合標準的聲明文件，實現對供應商化學品使用的嚴格管控。 • 拓展縹絲鞋面在鞋製造方面的應用，推動環保產品多元化。 • 採用GCR（輕質止滑橡膠科技）及GCU（地面控制系統大底科技）環保材料製作鞋底，在保證產品性能的同時響應可持續發展理念。 • 大力採用再生環保紗線製作服裝類產品，有效降低碳排放量。
<p>SDG13氣候行動</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • 普及氣候變化知識和低碳發展理念，引導全民積極參與應對氣候變化行動 	<ul style="list-style-type: none"> • 將可持續發展理念融入生產和運營實踐，提高員工的環保意識，促進全員參與氣候變化行動。 • 積極開展碳足跡測算，嚴格控制產品碳足跡，降低溫室氣體排放對氣候造成的負面影響。 • 強化供應商節能減排意識並定期開展碳排查，推動供應鏈綠色發展。

SDGs	SDGs中國國別方案	本集團2023年可持續發展行動
<p>SDG15陸地生物</p> 	<ul style="list-style-type: none"> 開展大規模國土綠化行動，加強林業重點工程建設，完善天然林保護制度，全面停止天然林商業性採伐，保護培育森林生態系統 	<ul style="list-style-type: none"> 開展「大手拉小手，我為低碳種棵樹」親子植樹活動，倡導環保低碳行動。
<p>SDG16和平、正義與強大機構</p> 	<ul style="list-style-type: none"> 落實《中華人民共和國未成年人保護法》，依法打擊使用童工、強迫勞動等違法犯罪行為 	<ul style="list-style-type: none"> 嚴格執行勞動合同簽訂前的身份證查驗環節，核實申請人年齡，避免僱傭童工。 基於員工勞動意願合理安排工作與休假，堅決抵制強制勞工行為。
<p>SDG17促進目標實現的夥伴關係</p> 	<ul style="list-style-type: none"> 積極參與全球發展合作，推動建立更加均衡的全球發展夥伴關係 積極參與全球技術促進機制相關工作 	<ul style="list-style-type: none"> 參與第二十八屆中歐企業社會責任圓桌論壇。 加入聯合國全球契約組織(UNGC)。

利益相關方溝通與關鍵議題識別

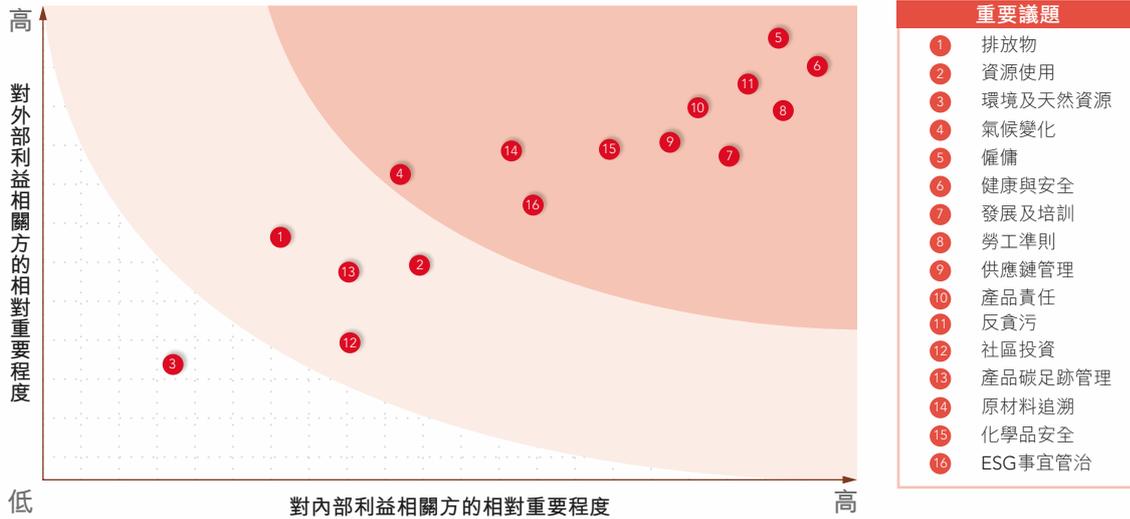
本集團主要利益相關方包括政府及監管部門、股東及投資人、消費者、經銷商及供應商、社區及公眾、媒體及非政府組織、高級管理層及員工。本集團攜手廣大利益相關方積極開展ESG管理領域實踐創新，不斷完善利益相關方交流模式，構建多元化溝通渠道，與各方開展緊密合作與交流，充分回應各方對所關注ESG領域事項的關注與訴求。我們與各方深入分享交流ESG理念，共同探討提升ESG管理水平的實踐路徑，充分評估溝通成果及反饋意見，在業務運營中推動ESG管理機制的落實與融合，穩步強化企業可持續發展能力。

主要利益相關方溝通與回應

主要利益相關方	溝通渠道	關注議題	回應
政府及監管部門	政策指引 規範性文件 行業會議 現場檢查 非現場監管	節能減排情況 公司治理狀況 合規經營 落實政策	落實監管政策 堅持依法納稅 接受監督考核 實行綠色運營 完善公司治理體系
股東及投資人	信息披露 股東大會 路演 業績公告	經營策略 盈利能力 信息披露透明度 環境和社會管理	加強ESG管理 保持品牌價值 定期發佈業績公告 推動風險內控管理
消費者	客服熱線 滿意度調查 營銷活動 官方網站	產品質量 售後服務 隱私保障	建立完善質量管控體系 提升服務品質 保護消費者權益 保障客戶信息安全
經銷商及供應商	定期溝通會 日常交流互訪 合作協議 戰略談判	公平合作 誠信履約 共同發展	制定透明公平的採購制度 增強環境及社會風險意識 提升環境和社會管理水平 建立良好的業務合作關係
社區及公眾	公益活動 志願者行動 社區活動	公益活動 社區發展 社區關係	開展志願者活動 加大對外捐贈力度 普及專業運動知識
媒體及非政府組織	新聞發佈 媒體平台 現場交流	公司影響力 信息披露透明度 公關能力	定期舉辦媒體開放日 實時發佈新聞動態 及時客觀的信息披露
高級管理層	管理層會議 民主溝通會議 內網郵箱 公司活動	勞工準則 健康與安全 供應鏈管理 產品質量管制	推動ESG制度落實 完善ESG工作流程 促進內部溝通 強化業務監督
員工	工會組織 職工代表大會 內網郵箱 公司活動	員工薪酬福利 社區公益 發展及培訓 安全保障	發揮工會作用 豐富員工生活 關愛員工健康 建立學習平台 保護員工權益

環境、社會及管治報告

經與各利益相關方溝通，本集團識別出16項ESG關鍵議題，其中涵蓋香港聯交所《環境、社會及管治報告指引》4項環境及8項社會範疇披露層面，並在此基礎上結合自身業務經營特點及利益相關方的關注重點，另識別產品碳足跡管理、原材料追溯、化學品安全管理及ESG事宜管治4項重要議題。結合內外部利益相關方調研意見與議題重要性分析，我們通過下述重要性矩陣圖呈現ESG關鍵議題對本集團的重要性水平：



ESG重要性議題矩陣圖

二、環境管理

環境管理政策

本集團嚴格遵循《中華人民共和國環境保護法》、《中華人民共和國大氣污染防治法》、《中華人民共和國水污染防治法》、《中華人民共和國固體廢物污染環境防治法》、《城市生活垃圾管理辦法》、《中華人民共和國節約能源法》及《中華人民共和國可再生能源法》等相關法律法規，堅定履行企業環境保護責任。我們不斷優化綠色運營管理體系，完善環境管理制度，並有效實施環保措施，以推動綠色實踐的創新，積極應對氣候變化所帶來的挑戰。2023年，本集團在生產運營中未發現對環境造成嚴重污染或重大負面影響的事項。

環境管理制度與措施

本集團制定《李寧公司節能(源)管理標準》、《李寧公司節能工作方針》及《李寧公司節能實施細則》等內部管理政策，加強排放物和資源使用的管理，落實開展節能減排相關管理舉措，充分踐行可持續發展實踐。

2023年，為進一步加強ESG資訊管理，我們啟動了ESG智慧管理平台搭建工作，並已於2024年1月上線使用。依託該平台建立了數據、流程、監督、決策機制，實現數據管理流程規範化，構建產品碳足跡追蹤能力，促進ESG績效洞察和碳資產優化提升。該平台設置數據採集層、模型計算層、分析展示層三層應用架構，可通過系統工具上報和自動採集數據，實現範圍一和範圍二溫室氣體相關數據指標計算自動化，實現範圍三重要材料及重點供應商的碳排放數據在線採集和計算。

排放物管理

2023年，本集團持續加強對廢棄物、廢水和廢氣等排放物管理，致力於降低日常辦公和運營活動對環境產生的負面影響。我們鼓勵員工採用綠色出行方式，實施低碳物流策略以減少溫室氣體排放；繼續推廣垃圾分類，由專業第三方機構進行分類收集、儲存和轉運，並採取相應的處理、回收和再利用措施，確保廢棄物的合規處理。

合理處置廢棄物

- 嚴格執行垃圾分類處理，由專業公司負責回收處理，並定期開展垃圾分類宣傳教育活動。
- 全面推行無紙化辦公，在辦公區設置廢紙回收箱，回收利用單面打印紙張。
- 集中收集並回收處理倉庫及門店產生的紙箱包裝物。
- 統一收集、單獨存放辦公產生的廢棄硒鼓墨盒、廢氣螢光燈管等有害廢棄物，並交由專業第三方回收處置。
- 廣西李寧公司對化學品危險廢棄物採取獨立包裝，存放在專用危險化學品倉庫，並由具備專業資質的公司進行處理及回收提煉。

落實低碳物流運輸

- 與第三方開展合作推進新能源車輛在物流中的應用，減少碳排放。
- 運用先進物流管理系統和算法，優化運輸路線，降低燃油消耗和碳排放。
- 優化貨物裝載量，遵循運輸貨物量最大化原則，提高運輸效率。
- 合理規劃運輸時間，避免高峰時段，提高運輸效率並減少碳排放。
- 電子簽收在全國直營門店內調撥業務全面推廣，減少紙張使用，減少碳排放。

倡導綠色出行

- 鼓勵員工優先選乘公共交通工具通勤，提供交通補貼以支持環保出行。在總部設立班車服務，為員工提供便捷的通勤選擇。
- 總部園區安裝電動車充電樁，方便駕駛環保電動車的員工充電。

案例：羽毛球工廠廢氣排放管理

羽毛球工廠致力於打造綠色的生產流程，採用先進的設備和技術進行廢氣排放管理。塗裝車間在噴漆過程中產生的廢氣，通過水簾吸附沉降由排氣筒引至頂樓高空，經活性炭吸附裝置處理後排放，有效降低大氣污染。此外，工廠加工車間安裝了水噴淋系統，用於處理粉塵，以進一步有效降低粉塵排放。羽毛球工廠重視廢氣排放管理，定期組織開展廢氣監測，保障廢氣管理合規。

案例：廣西李寧公司廢水處置管理

我們積極加強廢水管理，保障廢水排放合規性。對於生活廢水，廣西李寧公司要求所有生活廢水管網必須先經過化糞池處理後再接入污水處理站市政截污管。對於生產廢水，廣西李寧公司建立專門的污水站進行預處理，並在處理過程中將部分達到標準的廢水進行回收再利用，以實現水資源的節約和循環利用。剩餘廢水接入市政截污管，避免對周邊環境造成污染。

資源使用管理

本集團始終致力於資源及能源有效管理，落實綠色運營理念，積極推進清潔能源的應用，實施多元節能降耗舉措，促進低碳環保發展。

推行智能化辦公

- 北京總部園區設置樓宇自控系統，定時啟用智能用電控制，提升節能效果；嚴格控制空調使用時間，每日開展溫度巡查，實時調整溫度，保障室溫冬季控制在18度、夏季控制在26度，並在每日下班前半小時自動關停空調，降低能源消耗；在樓宇及場館屋頂加裝溫控感應天幕，高溫天氣自動開啟，及時降低室內溫度，減少空調能耗使用。
- 荊門物流園制定不同區域室內照明標準和開關制度，減少電力使用。每日定點巡查，確保用電設備及時關閉。此外，園區外圍路燈安裝時控開關，根據季節調整控制時段，節省用電。

推廣清潔能源使用

- 北京總部園區建設1.16MW光伏發電站，配備5,000餘塊太陽能電池板，以支持清潔能源使用。園區每年清洗太陽能電池板，確保達到最佳發電效率。2023年，北京園區光伏發電站平均每月發電量達12.5萬度。
- 2023年，與招商銀行股份有限公司北京分行達成「綠色低碳合作夥伴」關係，獲得由國家可再生能源信息管理中心核發的500萬千瓦時綠色電力證書。
- 2023年，廣西創新型研發供應基地規劃了首期3.29MW的光伏發電項目，計劃2024年完成建設。

加強用水管理

- 北京總部園區內張貼節約用水宣傳標識，提高節水意識。每日檢查茶水間、衛生間等區域的水龍頭、閘門關閉情況。定期檢修餐廳和辦公區茶水間的管線、接頭、水龍頭等，防止水資源浪費。
- 羽毛球工廠生產設備採用水循環，並增加水處理淨化設備。

強化能耗管理

- 北京總部園區2023年進行辦公區照明節能改造，共更換3,210盞節能燈，降低電力使用及碳排放。
- 荊門物流園對部分倉儲區域實施節能改造，採用節能燈具，預計每年可節約93,000度電，有效降低能源耗用。
- 羽毛球工廠每月分析車間用電消耗，實施節能改造，將電加熱系統改為天然氣加熱，提高加熱效率，減少能源消耗。
- 廣西寧站公司創新改造蒸汽系統，回收小發泡工藝生產的蒸汽餘熱，利用餘熱顯著節約鞋類產品貼底部的能源消耗。
- 門店積極推行使用節能燈泡及高效空調，降低用電量。

提倡節約用紙

- 倡導無紙化辦公及數字化轉型，2023年搭建電子對賬平台，實現客商電子對帳單，共計發送客戶電子對帳單3,500份、供應商電子對帳單2,000份，減少紙張使用約45,000張。
- 升級疊代發票系統，實現部分批發、零售、電商業務全電發票功能上線，減少紙張使用。2023年共開具電子發票98.2萬張，相應節約同等數量紙票。
- 推行雙面打印，設置廢紙回收箱，回收利用廢棄紙張。

包裝物管理

- 積極回收利用舊紙箱，交由專業公司100%回收再利用。
- 試點將部分工廠到貨的原箱用於客戶訂單發貨，平均每日可實現重複利用300個紙箱。
- 持續使用環保包材，2023年FSC認證鞋盒佔比達到30%，積極推廣使用100%再生聚乙烯材質的環保包裝袋，佔比達到90%，相比原生塑料包裝降低碳排放約1,500噸。

案例：上海嘉定物流園加強節能減排管理

上海嘉定物流園積極加強自身節能降耗管理，推動光伏能源改造項目，計劃在2024年完成覆蓋2.5MW體量的光伏板鋪設，高效利用屋頂閒置空間，促進清潔能源使用。同時，依託智慧園區平台，投入建設9,000平米自動化區域，使用機械臂、機器人自動化設備，提升了卸貨、倉儲、揀貨、打包、分揀出倉全環節的運營效率和精準度，並積極建設黑燈工廠，可在無照明條件下實現作業運轉，有效降低了倉庫能耗。



上海嘉定物流園外觀



物流園機械臂

案例：深圳總部全面踐行綠色低碳發展

深圳總部積極投身可持續發展實踐，開展多元舉措，力行低碳環保：

- 節約用水：採用市政直供水系統，在保障水質的同時，減少水資源運輸和處理成本；推廣高效節水設施如感應節水水龍頭和節水型馬桶；定期巡查和管理嚴格監控水管跑冒滴漏問題；積極開展節約用水宣傳教育，提高公眾意識。
- 垃圾回收：實施綜合垃圾分類減量管理制度，設置專用垃圾桶，分別收集廚餘垃圾、有害垃圾和可回收物品，並進行了垃圾分類宣傳教育活動。
- 能源管理：建立了全面的能源管理制度，包括採用建築自動化時控模式和實施夜間能源使用清查；對照明燈管進行LED燈改造，提升能源效率；實施智能化監控改造，通過優化能源算法在確保滿足實際需求的同時進行精確供能；更換高效VRV空調機組，預計每年可節約23萬度電量。
- 空氣質量：安裝高效通風系統和節能爐灶設備，定期維護以保證高效運行；使用空氣質量檢測儀器定時監測室內空氣污染物濃度，並對樓層新風系統設備進行升級；車庫區域定期進行排風處理，控制車輛尾氣排放，並使用符合環保規定的綠化消殺藥劑。
- 燕子嶺公寓環保改造：在電力方面，將公共區域改為預約制，減少空置期間的能源消耗，並設置空調使用時間控制開關，應用感應式燈管，以減少電力耗用。在用水方面，將水龍頭改為按壓式，降低水流速度和流量，同時嚴格控制園區清洗頻率，以控制水量耗用。在垃圾分類方面，配合社區工作開展垃圾分類，並對園區客戶進行垃圾分類知識普及教育。



李寧深圳總部



深圳總部垃圾分類



深圳總部LED照明燈具

案例：上海李寧中心－推行智能化辦公

2023年6月9日，上海李寧中心正式投入使用，中心建築約2.2萬平方米，外觀設計採用「雲海山石」建築設計，作為本集團長江三角區的業務總部，將持續賦能品牌，助力可持續發展。該園區啟用智能化辦公系統，實時監測內外環境數據，根據季節調整室外照明時長和空調使用，有效減少電力消耗。



上海李寧中心辦公園區環境

案例：上海李寧中心旗艦店－打造低碳智慧門店

2023年12月1日，上海李寧中心旗艦店正式開業，該門店使用面積達800多平米，內設籃球系列、跑步、健身及運動生活等多類產品列示區，並建有咖啡區，是集購物、運動與休閒為一體的全新運動體驗中心。

上海李寧中心旗艦店在店鋪設計與運營中深度融合了環保理念。一方面，採用一系列環保建材和技術，如使用以秸稈為基底的秸板，在實現零甲醛、可降解的同時，減少了對日益稀缺的木材資源的依賴；並使用高回收比例的亞克力材料，進一步實現了資源節約。另一方面，積極對店鋪開展系列節能減排舉措。首先對照明方案進行了調整，新方案相較傳統方案，燈光數量降低18%；並搭建實時能耗監測和智慧控制系統，覆蓋空調、照明、風幕機和廣告屏等主要設備，內設置店員模式(50%空調開啟、60%燈光開啟)、營業模式(所有燈光和空調開啟)和打烊模式(所有燈光和空調關閉)，從而實現智能切換，提升能源管理效率。



上海李寧中心旗艦店碳數據看板



上海李寧中心旗艦店

案例：香港總部榮獲香港綠建商舖聯盟大獎

本集團香港總部「港匯東」注重綠色環保運營，開展了多元節能降耗舉措，設有雨水灌溉系統，減少了水資源使用；配備日光感應器，可根據自然光線的強度自動調節室內照明，在保障舒適度的同時起到節能效果；設置電動車充電設施，鼓勵綠色出行。香港總部大樓已獲得領先能源與環境設計(LEED)鉑金評級認證(結構體)、WELL健康建築標準金級前期認證(結構體)及綠建環評(新建建築)鉑金級，並獲得香港綠色建築議會2016年環保建築大獎優異獎(新建建築類別)、第二屆亞太地區優良智慧綠建築暨系統產品獎金獎(設計類別)等獎項。此外，香港總部獲得了「2023年香港綠建商舖聯盟大獎-年度合作項目(循環經濟)」，該獎項通過審核評估商場和商舖保護環境方面的年度實踐，積極為行業建立最佳實踐方案。



領先能源與環境設計認證
鉑金評級認證(結構體)



WELL健康建築標準認證
金級前期認證(結構體)



綠建環評(新建建築)
鉑金級



MERIT AWARD 優異獎

香港綠色建築議會
2016年環保建築大獎
優異獎(新建建築類別)



亞太地區智慧綠建築聯盟
第二屆亞太地區優良智慧綠建築暨系統產品獎
獎金獎(設計類別)



2023年香港綠建商舖聯盟大獎
年度合作項目(循環經濟)

香港總部「港匯東」所獲認證及獎項

環境目標

本集團在減少溫室氣體排放、減少廢棄物產生、降低能源消耗、節約水資源方面制定了全面的環境目標，切實有效指導綠色低碳運營發展方向，促進ESG管理措施落實。本年度我們對環境目標管理工作成效與進展進行了檢視，具體如下：

目標類型	目標內容	目標實現進展
碳排放目標	至2040年底，李寧中心園區實現碳中和。	已進一步調研碳減排潛力，逐步形成未來碳減排具體計劃，配合碳抵消購買，最終實現碳中和。
廢棄物目標	到2022年底，在全公司全面推廣垃圾分類。 李寧中心園區產生的廢棄物保持100%交由具有專業資質的企業進行處理。	日常運營中已嚴格執行垃圾分類工作，對辦公垃圾、廚餘垃圾等進行分類處理，並全部交由具有專業資質的第三方進行處理。
能源使用目標	到2024年底，李寧中心園區燈具100%使用LED節能燈具。 自2022年起，李寧中心園區年均每平方米建築面積的外購電力用量不高於66.5千瓦時/平方米。 2022年，李寧中心園區至少開展一項節能改造項目。	2022年完成場館照明節能改造、2023年完成工位及公區照明節能改造。2023年度李寧中心園區年均每平方米建築面積的用電量為61.7千瓦時/平方米。
水資源使用目標	自2022年起，李寧中心園區年均每平方米建築面積的日常用水消耗量不高於0.62噸/平方米。	2023年度，李寧中心園區年均每平方米單位建築面積的日常用水消耗量為0.33噸/平方米。

2023年環境績效表現

除另有說明外，本部分環境績效統計範圍包含本集團總部及零售子公司在中國境內的主要運營場所，包括北京李寧中心、上海李寧中心辦公區、深圳總部辦公區、佛山辦公區、荊門物流園及各零售子公司。我們正在逐步開展碳排放梳理分析工作，未來將適時擴大統計範圍。

1. 排放物¹

指標	績效表現
溫室氣體排放總量(範圍一、範圍二及範圍三)(噸) ²	7,385.08
每平方米建築面積的溫室氣體排放量(範圍一、範圍二及範圍三)(噸/平方米)	0.03
直接排放(範圍一)(噸)	1,313.14
公車耗油	4.31
天然氣	854.77
製冷劑	454.06
間接排放(範圍二)(噸)	5,973.72
外購電力	5,973.72
間接排放(範圍三)(噸)	98.22
班車耗油	98.22
有害廢棄物總量(噸) ³	4.99
每平方米建築面積的有害廢棄物重量(噸/平方米)	0.00021
無害廢棄物總量(噸) ⁴	826.76
每平方米建築面積的無害廢棄物重量(噸/平方米)	0.0035

註：

1. 基於本集團的運營性質，公務車輛數量較少，因此產生的氮氧化物、硫氧化物等廢氣排放較少，主要涉及的氣體排放為溫室氣體排放，源自使用由化石燃料轉化的電力及燃料。
2. 溫室氣體清單包括二氧化碳、甲烷和氧化亞氮，主要源自外購電力、燃料及製冷劑。溫室氣體核算乃按二氧化碳當量呈列，並根據中華人民共和國生態環境部刊發的《2021年度減排專案中國區域電網基準線排放因子》及政府間氣候變化專門委員會(IPCC)刊發的《IPCC 2006年國家溫室氣體清單指南2019修訂版》進行核算。
3. 集團運營涉及的有害廢棄物主要類型為廢螢光燈管、廢鉛酸蓄電池和辦公打印設備廢棄墨盒、廢棄硒鼓、廢棄碳粉等。廢螢光燈管、廢鉛酸蓄電池由有資質的專業公司進行處理，辦公打印設備的廢棄硒鼓、廢棄墨盒、廢棄碳粉等更換及回收處置由打印服務供應商負責。
4. 集團運營涉及的無害廢棄物主要類型為辦公及生活垃圾、廚餘垃圾、辦公設備廢棄物、電子耗材類廢棄物。辦公及生活垃圾、廚餘垃圾由物業統一處理，辦公設備廢棄物和電子耗材類廢棄物由回收商進行回收處理。其中新疆零售子公司、瀋陽零售子公司及佛山辦公區的辦公及生活垃圾由辦公區物業統一處理，尚不能單獨計量，我們依據國務院發佈的《第一次全國污染源普查城鎮生活源產排污係數手冊》進行了估算。

2. 能源及資源消耗

指標	績效表現
能源消耗總量(兆瓦時) ¹	16,201.35
每平方米建築面積的能源消耗量(兆瓦時/平方米)	0.07
直接能源消耗(兆瓦時)	6,111.13
汽油	17.59
天然氣	4,371.40
太陽能	1,722.14
間接能源消耗(兆瓦時)	10,090.22
外購電力	10,090.22
日常用水消耗量(噸) ²	63,141.50
每平方米建築面積的日常用水消耗量(噸/平方米)	0.27
紙張消耗總量(噸) ³	19.60
製成品所用包裝物總量(噸) ⁴	25,785.93
每百萬元收入耗用製成品包裝物量(噸/百萬元) ⁵	0.93

註：

- 能源消耗量數據是根據中華人民共和國國家標準《綜合能耗計算通則(GB/T2589-2020)》中提供的有關換算因子進行計算，包含外購電力、太陽能、天然氣和公車耗油。
- 本集團日常用水包括自來水和中水，主要來源於市政供水，在求取適用水源上未發現任何問題。其中蘭州零售子公司、廈門零售子公司、合肥零售子公司、天津零售子公司、廣州零售子公司、成都零售子公司、杭州零售子公司、武漢零售子公司、瀋陽零售子公司、西安零售子公司、重慶零售子公司、長沙零售子公司及濟南零售子公司的日常用水為辦公區物業控制，水費包含在物業費中，用水量尚不能單獨計量，我們依據中華人民共和國住房和城鄉建設部發佈的國家標準《建築給水排水設計規範》(GB50015-2019)標準進行估算。
- 複印紙包括A4複印紙和A3複印紙。
- 包裝物主要包括塑料包裝袋、紙盒、紙箱及手提紙袋。
- 每百萬元收入耗用包裝物量是指集團每百萬元收入耗用的包裝物重量。

氣候變化風險管理

本集團持續關注氣候變化對企業運營和業務發展的影響，遵守相關政策規定，積極應對氣候變化挑戰，把握氣候變化相關機遇，滿足資本市場和投資者對氣候變化議題的期待。

集團董事會最終負責氣候變化風險和策略審視和決策，董事會下屬的ESG委員會依據設定的策略和指標對相應各部門開展的行動結果進行跟蹤，以確保氣候變化風險策略在本集團的管理執行，ESG執行小組負責應對策略的具體落地實施。2023年，我們進一步深入識別分析了氣候變化相關風險並制定的應對策略，已逐步開展集團層面的碳減排及碳中和規劃，涵蓋涉及範圍一、範圍二及部分範圍三碳排放。

風險／機遇類型	潛在影響／機會情景	風險評級			應對策略	
		可能性	影響度	等級		
轉型風險						
國內政策及法律法規變化	短期 (1-3年)	中國政府對上市公司的氣候風險信息披露要求增加，上市公司需要進行更完整信息披露，營運排放數據的完整性和市場性受到考驗，同時上下游的供應商未必有充分準備。碳達鋒行動方案要求2020-2025期間每年單位碳排放下降3.6%。	高	中	中高	<ol style="list-style-type: none"> 建設從供應商、自營工廠、物流中心、銷售點的能源以及環境數據的電子數據收集平台，持續分析營運流程中的排放熱點，建立並推動各環節的低碳營運標準，並協助各環節的供應商和銷售商進行。 建設產品從設計開始到廢棄全生命週期指標和產品案例。 自有工廠和設施率先推動再生能源。
	中期 (4-10年)	2030年為中國政府設定的碳達鋒目標年份，針對不達目標企業可能需要購買國家認證額度或碳稅等方式去補償。鞋類和衣服雖然不是國家重點排放行業，但在地方政府行政上仍有可能被納入管治限制發展。碳達鋒行動方案要求2025-2030期間每年單位碳排放下降6%。上市公司需要對信息披露進行更詳細的核查。	高	中	中高	<ol style="list-style-type: none"> 定期追蹤環保、節能、低碳的政策和法規要求的變化，包括已經實施的、即將實施以及在討論階段的政策和法規，識別並分析對供應鏈工廠生產可能產生影響的法規要求，把握政策補貼機會。 推動供應商、自營工廠執行低碳標準形成優選機制。 將李寧產品中符合低碳產品的比例納入指標。 再生能源使用比例納入供應商要求指標。

風險／機遇類型	潛在影響／機會情景	風險評級			應對策略	
		可能性	影響度	等級		
	長期 (10年以上)	2060年為中國政府設定的碳中和目標年份，代表自2030開始，企業需要逐步想辦法抵消自身運營活動的排放，由於前期的節能和再生能源剩餘空間不大，故此對於企業本身和供應商來說都是極大的難題。	高	高	高	<ol style="list-style-type: none"> 積極尋求與大型的減碳項目(如植林、碳捕捉等)開發商合作或投資，確保長期穩定的碳額度供應。 積極尋求與學術單位和供應商的合作以推動創新原材料及生產和能源技術廣泛使用。
國外政策及法律法規	短期 (1-3年)	目前國際上針對鞋類和紡織品沒有強制要求申報產品碳排放信息和收碳稅，但上市公司必須進行碳排放披露，產品碳足跡已經影響評級。	低	低	低	<ol style="list-style-type: none"> 持續關注相關國家和行業制度標準的更新，並對遇到的問題展開探討，尋求解決方案。 掌握好自營和供應商工廠的合規情況，根據自身標準對目標進行調整，並合法披露。
	中期 (4-10年)	預估部分國家或地區要求企業在進口產品時申報碳排放數據。	中	低	中低	掌握好產品的碳排放信息，以應對將來可能的碳披露要求。
	長期 (10年以上)	預估部分國家或地區要求企業在進口產品時申報碳排放數據和繳納相關稅項。	高	高	高	持續關注相關國家和行業制度標準的更新，並對遇到的問題展開探討，依據市場和自身條件尋求解決方案。
運營成本變化	短期 (1-3年)	國際間因應氣候變化倡議減少使用煤和石油燃料，在新能源技術未完全成熟和普及時，天然氣成本因需求而不停上升，加上國家政策不鼓勵分布式使用生物質，估此需要大量用熱能的工廠會受到沖擊。	高	中	中高	<ol style="list-style-type: none"> 推動電力化和廢熱回收以提升生產熱效率，減少範圍一的燃料直接使用。 推動再生能源包括太陽能光電、熱水，有效降低化石燃料依賴。 通過在產品設計時導入產品生產排放預估以及原材料碳排放生命週期分析優化生產工藝流程和產品設計以及導入低碳創新材料使用。

風險／機遇類型	潛在影響／機會情景	風險評級			應對策略
		可能性	影響度	等級	
	<p>中期 (4-10年)</p> <p>儲能技術、電池回收以及充電設施標準隨著電動車進一步擴大使用在未來十年預期有更長足發展，成本進一步降低。</p> <p>此外，與紡織和制鞋相關的綠色技術的應用和推廣，比如自動化、3D打印和低溫材料進一步在鞋業普及，原材料和助劑的技術革新等，會對未來供應鏈生產提出新的挑戰與變革契機。</p>	中	中	中	<ol style="list-style-type: none"> 1. 推動自有設施和供應商採用儲能設施解決緊急斷電問題，和利用錯鋒價差優勢。 2. 結合供應鏈碳排放數據的變化和集團減碳目標的推行，關注綠色技術在紡織行業的應用動態，結合集團運營發展和目標達成的需求，逐步在供應鏈中倡導和推行成熟可行的綠色技術。 3. 推動和建立企業內部管理以及產品相關的碳排放指標和目標，推動績效管理。
	<p>長期 (10年以上)</p> <p>再生能源因技術進步和普及成本會進一步下降，綠氫和綠電成為主流。</p>	中	中	中	<p>結合供應鏈碳排放數據的變化和集團減碳目標的推行，關注綠色技術在紡織行業的應用動態，結合集團運營發展和目標達成的需求，逐步在供應鏈中倡導和推行成熟可行的綠色技術。</p>
原材料供應	<p>短期 (1-3年)</p> <p>由於極端天氣的發生和部分地區氣候的轉變，產品所用原材料的質量和成本可能在局部地區偶然受到影響，造成短暫的短缺和成本上升。</p>	中	中	中	<p>關注原材料產地氣候狀況和原材料市場的價格波動，若原材料質量受到影響或價格增長幅度較大，及時替換原材料供應商，或研發、使用其他類型的替代品。</p>
	<p>中期 (4-10年)</p> <p>原材料的質量和成本可能在更大地區範圍更頻繁地受到影響，造成更持久的短缺和成本上升。</p>	高	中	中高	<ol style="list-style-type: none"> 1. 從設計方面減少物料使用，推動物料回收利用，保障原物料供應。 2. 運用統計和大數據提升物料和訂單系統對市場需求的預估，優化物料供應物流效率，增強韌性。
	<p>長期 (10年以上)</p> <p>部份原材料地區因氣候變化可能變得永久性地不能再供應物料。</p>	中	高	中高	<p>關注原材料產地氣候狀況，研發、使用其他類型的替代品。針對具有戰略性需求的材料，尋求和其他供應商建立更長期合作關係。</p>

風險／機遇類型	潛在影響／機會情景	風險評級			應對策略	
		可能性	影響度	等級		
終端消費市場的消費觀念和需求變化風險	短期 (1-3年)	隨著消費者對氣候變化問題關注度的提升，消費者的環保和低碳意識增強，對其消費需求，消費行為和消費習慣都會產生影響，競爭品牌踴躍推出低碳環保的產品。	低	中	中低	關注消費者的消費需求變化和新產品的潛在商機、從消費習慣和消費行為的變化趨勢入手，將綠色概念融入到產品的設計、製造、包裝和運輸過程中，並在產品端進行推廣和宣傳，以滿足終端消費市場對產品綠色概念的消費需求，開拓綠色產品的市場機遇。
	中期 (4-10年)	氣溫上升增加，市場對能夠在炎熱氣候下提供高舒適度的體育用品需求增加，秋冬衣服產品銷售量和銷售季節受影響。	中	中	中	關注消費者的消費需求變化和新產品的潛在商機、從消費習慣和消費行為的變化趨勢入手，導入新材料或紡織技術，融入到產品的設計、製造、包裝和運輸過程中，並在產品端進行推廣和宣傳，以滿足終端消費市場對產品綠色概念的消費需求，並調整季節性的產品配對，優化季節性產品投入和收益並通過差異化創造品牌優勢。
	長期 (10年以上)	氣溫上升會嚴重影響戶外活動，體育活動可能轉往室內和居家進行，針對戶外環境設計的體育用品市場可能受到沖擊。	高	高	高	關注消費者的消費需求、消費習慣和消費行為的變化趨勢，和室內以及居家體育活動(如電玩)的發展，積極研發能滿足終端消費市場對室內以及居家體育活動的消費需求的產品，作好部署贏得市場。
品牌的競爭變化	短期 (1-3年)	因產品碳足跡是部分國外ESG評分項目，預期有不少國內外同行陸續開發具有產品碳足跡認證產品，同時對供應鏈的信息要求日益加強，並加入SBTi，以2030年前每年減少4.5%碳排放為目標。	高	中	中高	積極考慮加入SBTi，積整推動建立和優化公司的供應商、材料、設計和訂單系統，建立產品碳排放指標進行管理。
	中期 (4-10年)	為實現SBTi，以2030年前每年減少4.5%碳排放為目標，預期同行將加大投入再生能源或購入綠電證書等碳相關資產。	高	中	中高	要求重點供應商必須加大投入再生能源比例，同時制訂完善採購政策和策略做到低碳設計、低碳原料、低碳生產。
	長期 (10年以上)	氣溫上升會嚴重影響戶外活動、體育活動可能轉往室內和居家進行，針對戶外環境設計的體育用品市場可能受到沖擊。	高	中	中高	關注消費者的消費需求、消費習慣和消費行為的變化趨勢，和室內以及居家體育活動(如電玩)的發展，積極滿足終端消費市場對室內以及居家體育活動的消費需求。

風險／機遇類型	潛在影響／機會情景	風險評級			應對策略	
		可能性	影響度	等級		
物理風險						
極端氣候事件增加／工作環境變化惡劣	短期 (1-3年)	水價上升，炎熱天數增加以及尖峰用電增加導致斷電，將持續增加生產成本；氣溫上升使配電機房電纜溫度超過68度3小時。	中	中	中	持續推動自有設施和供應商優化廠房用電管理，推動節水以及水資源回收項目作為調試措施。
	中期 (4-10年)	按目前情況看，氣溫上升已經使部分地區的高溫工作補貼開始增加，結合人力市場年輕人因工作環境而不願進入傳統產業趨勢，招工困難和離職率因此增加是趨勢。	高	中	中高	持續推動自有設施和供應商優化廠房通風降溫，改善工作環境。
	長期 (10年以上)	氣溫上升會嚴重影響生產活動，導致勞動力嚴重喪失。	中	高	中高	關注自動化技術的應用動態，倡導和推行成熟可行的自動化技術。
極端氣候事件增加造成自有設施的破壞－颱風和水災	短期 (1-3年)	自有設施每年遭遇紅色等級，3小時內降雨量達100毫米以上暴雨；積水1米以上造成貨物和設備破壞；暴風等級，風速達28.5m/s以上，房屋摧毀，臨時性建築物被吹走。	中	中	中	鑒別所有可能遭遇的水災和位於沿海地區的自有設施(排水道設計不足30年)，建立預報機制安排擋水板、沙包和可以讓貨物臨時離地堆放空間；儘快取代或加強臨時性建築防風等級，包括太陽能設備必須投放保險和得到專業結構工程師核可，屋頂需每年檢查維護。
	中期 (4-10年)	自有設施每年遭遇紅色等級，3小時內降雨量達100毫米以上暴雨，積水1米以上造成貨物和設備破壞；暴風等級，風速達28.5m/s以上，房屋摧毀，臨時性建築物被吹走。	高	中	中高	
	長期 (10年以上)	自有設施每年遭遇紅色等級，3小時內降雨量達100毫米以上暴雨，積水1米以上造成貨物和設備破壞；暴風等級，風速達28.5m/s以上，房屋摧毀，臨時性建築物被吹走。	中	高	中高	加強升級自有建築的排水能力，同時確保倉庫的機器和貨架設計能夠避洪，新設施如在風險地區需要加高，每年雨季適當考慮氣候保險。

註：可能性指根據預測事件在評估期內可能發生頻率進行劃分。「高」代表預測事件在期間將持續發生、不可逆轉；「中」代表預測事件在期間將重複發生一次以上；「低」代表預測事件在期間將發生一次以上或有可能不發生。

影響度指預測事件在評估期內發生時帶來的經濟影響。「高」代表預測事件將直接影響到企業營運穩定性，並可顯著影響企業在行業的市場份額；「中」代表預測事件將影響到企業的營利，並將影響投資者決策；「低」代表預測事件將較少地影響到企業的營利和投資回報。

等級指可能度和影響度的乘積，分為：高—中—中—中—低—低五個等級，按照風險等級決定風險的優先級和資源分配。

三、僱傭管理

本集團嚴格遵循《中華人民共和國勞動法》、《中華人民共和國勞動合同法》、《中華人民共和國就業促進法》和《中華人民共和國社會保險法》等相關法律法規，制定《員工手冊》等相關制度，保障員工在招聘、晉升、解聘、薪酬福利、平等、多元化與反歧視等各個層面的合法權益。公司進一步修訂完善《員工手冊》等內部政策，於2023年度完成了個人信息保護等內容的更新與優化，切實保障員工管理的合法合規性。我們積極建設公平、包容的工作環境，保障僱傭管理的公平、多元化；優化薪酬福利體系，維護員工合法權益；加大人才培養和發展的力度，為業務高質量發展提供強有力的人才支撐；組織多元員工關懷活動，打造和諧團結的工作氛圍，推動企業與員工的共同成長和共贏發展。報告期末，本集團員工總數為4,845人，其中，集團總部及零售子公司共有4,662人（包括廣西創新型研發供應基地），其他附屬公司共有183人。2023年，本集團持續完善人力資源管理體系建設，著力營造良好的僱主形象，獲得了一系列僱主品牌相關榮譽。

榮譽名稱	頒發機構
王者之舟—最愛人才僱主	BOSS直聘
北京地區年度最佳僱主50強	智聯招聘
年度最愛僱主	實習僧
人力資源管理傑出獎	前程無憂
大學生最佳僱主50強	58同城
校園招聘卓越實踐獎	用友大易
AICPA&CIMA認證合作僱主	AICPA&CIMA

合法僱傭，維護權益

為打造平等多元、和諧團結的人才梯隊，本集團秉持「公開、平等、競爭、擇優」的原則開展僱傭管理相關工作，制定全面合理的管理規定，做出聘任、晉升或終止僱傭關係的相關決策，保障員工權益，構建有序的僱傭管理機制。

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

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

我們嚴格遵守國家和地方關於僱傭年齡的法律規定，在《員工手冊》中明確強調聘用人員必須符合法律規定的年齡。同時，為確保公司招聘人員能夠全面理解、遵守相關規章制度要求，我們安排全體人力資源相關人員參與了專項反強迫勞動培訓，認真學習、掌握相關內容。在招聘環節嚴格執行身份驗證，並在確認僱傭前，要求申請人提供有效的身份證明文件，杜絕僱傭童工。我們在招聘時向員工清晰描述工作職責，遵照法律規定與員工簽署勞動合同，保障員工有關工時、休假的合法權益，嚴格杜絕強迫勞工。如發生僱傭童工或強迫勞工的情況，我們將及時開展調查，採取與童工監護人進行溝通、瞭解被強迫勞工的工作意願等措施，並根據調查結果採取調整工作、解聘、追責等處理措施。2023年，本集團未發現僱傭童工或強迫勞工的情況。

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

環境、社會及管治報告

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

員工僱傭情況¹

指標		截至2023年12月31日
按性別分類	男性員工(人)	1,447
	女性員工(人)	1,658
按僱員類別分類	全職員工(人)	3,105
	兼職員工(人)	0
按年齡分類	30歲以下員工(人)	770
	30歲(含)至50歲(不含)員工(人)	2,271
	50歲(含)以上員工(人)	64
按地區分類	中國境內地區員工(人)	2,979
	港澳臺地區員工(人)	120
	海外地區員工(人)	6

員工流失率情況²

指標		截至2023年12月31日
員工流失率(%)		15.80
按性別分類	男性員工流失率(%)	15.18
	女性員工流失率(%)	16.35
按年齡分類	30歲以下員工流失率(%)	34.04
	30歲(含)至50歲(不含)員工流失率(%)	10.02
	50歲(含)以上員工流失率(%)	1.61
按地區分類	中國境內地區員工流失率(%)	14.76
	港澳臺地區員工流失率(%)	53.01
	海外地區員工流失率(%)	0

¹ 統計範圍包括總部及零售子公司，不含廣西創新型研發供應基地。

² 統計範圍包括總部及零售子公司，不含廣西創新型研發供應基地。

人本精神，共創和諧

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

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

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

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

➤ 司慶活動

本集團每年舉行司慶活動，誠邀全體員工和家屬參與。司慶活動內容包括遊園會、創意遊戲、晚會等，並專設兒童活動區域，營造輕鬆愉悅的活動氛圍，向員工和家屬傳遞正能量與企業文化，增強員工的歸屬感和凝聚力。2023年，全國各總部和基地共1,805人參與了本年度「寧聚·家年華」司慶活動。



「寧聚·家年華」司慶活動現場

➤ 節日活動

本集團積極組織開展多元化節日活動，向廣大員工傳遞節日祝福，充分展現人文關懷：

- 在元宵節，組織開展了猜燈謎、DIY燈籠、套圈、包元宵、送祝福等節日活動，增強團隊向心力。
- 在植樹節，開展「大手拉小手，我為低碳種棵樹」親子植樹活動，倡導愛護地球的環保低碳意識。
- 在國慶節及中秋節，為員工提供節日特色餐食，並組織冰皮月餅和古風燈籠DIY活動，分享節日的甜蜜和溫馨。
- 在聖誕節及元旦，我們組織團建、聚餐、茶歇等活動，攜手員工回顧收穫、展望新年。



慶新年雙「旦」活動

➤ 困難員工慰問

本集團持續推進落實困難員工幫扶工作，設立工會委員會，成立互助幫扶基金，用於幫助因發生意外或罹患重大疾病導致生活困難的公司職工，一定程度上減輕員工負擔。2023年春節，我們組織開展了慰問活動，為困難職工送上新春的溫暖慰問補貼，展現企業人文。

➤ 女性員工健康活動

為提高女性員工自我保健能力，普及健康知識，本集團每年都會在三八節舉辦女性健康知識講座，邀請知名健康專家現場講座，為公司廣大女性員工的健康保駕護航。本年度，我們還邀請了皮膚美容專家，為女職工進行科學的皮膚檢測和管理，並提供皮膚護理產品，幫助解決女工皮膚健康問題。

保障安全，呵護健康

本集團嚴格遵守《中華人民共和國勞動合同法》、《中華人民共和國安全生產法》、《中華人民共和國職業病防治法》及《中華人民共和國消防法》等法律規定，持續優化員工健康管理體系，強化辦公場所安全管理，致力營造安全、舒適的工作環境，為員工健康安全提供全面保障。

關注員工健康

我們高度重視員工身心健康，開展多元管理舉措，打造舒適安全的工作環境，守護員工職業健康安全。

➤ 健康保障

本集團根據崗位需求為每位員工提供不同類型的入職及年度體檢，以降低職業病風險，並不定期舉辦健康知識講座，以郵件形式告知員工，鼓勵大家積極參與，對員工的職業病防範起到一定的提醒預警作用。北京總部園區設有健康諮詢室，日常供給疾病預防的基本藥物，為員工健康提供基礎保障。

➤ 健康運動

為豐富員工業餘生活，增強員工體質，本集團開設乒乓球、羽毛球、網球、足球、游泳、跑步等運動俱樂部，並結合俱樂部活動與項目安排，為員工提供專業的運動課程，供大家報名與學習。園區內配備羽毛球館、籃球館、網球館、游泳館、足球場、瑜伽室、健身房等全方位鍛煉設施，滿足員工各類運動需求，為員工強健體魄提供完善的條件，幫助員工放鬆身心，保持積極向上的精神狀態。俱樂部定期開展活動，積極參加和舉辦羽毛球、網球、游泳等各類友誼比賽。2023年，公司網球俱樂部參與「博大杯」北京經開區第二屆職工網球比賽，收穫青年組冠軍等優異成績。



北京經開區第二屆職工網球比賽活動



羽毛球俱樂部活動

➤ 健康飲食

本集團設立中西式餐廳，嚴格保障員工餐廳衛生和食材質量，全面保證食品安全，並為員工建立科學的飲食搭配體系，提供健康營養的膳食選擇。

➤ 補充醫療

我們為員工提供全面的商業保險，包括補充醫療保險、人身意外險和重大疾病險等，以實現員工身體健康的全面保障。商業保險減少了員工在醫療費方面的支出，對於員工發生突發性事故及重大疾病的情況，可提供資金支持，有效減輕員工的個人負擔。同時，為解決員工後顧之憂，我們與保險公司合作，為員工家屬提供補充醫療保險服務，以補充社保報銷的不足，為員工及其家屬提供一份有效的保障。

➤ 健康知識普及

為提升員工的自我保健意識，我們定期舉辦健康知識講座，提高對職業病與常見疾病防治的認識。我們每年在婦女節邀請著名健康專家講授女性健康知識，保障女性職工健康。在廣西李寧公司和廣西寧泰公司，我們為新入職員工進行關於職業健康安全培訓及崗位培訓，科普職業病的危害與防治措施。

嚴守消防安全

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

在北京總部園區，我們設立了微型消防站，每月進行消防設備使用演習，演示穿戴消防服和操作消火栓，並為新員工、物業管理人員和廚房人員等進行定期的消防知識培訓，切實提升員工消防安全意識與應急處置能力。荊門物流園定期維護和檢查消防設備，每季度進行緊急消防疏散演習，每年檢測建築消防設施的狀態並進行一次大規模的全員消防演練，以強化消防安全意識，幫助員工提高自救、逃生和互救能力。李寧集團廣西寧站公司組織員工開展消防培訓，不定期舉行消防安全演練和知識競賽，普及消防安全知識，提升風險防範意識。



廣西寧站公司舉行消防安全演練和知識競賽

職業健康與安全³

指標	數據
因工作原因導致員工死亡人數	0
—2021年因工作原因導致員工死亡人數(人)	0
—2022年因工作原因導致員工死亡人數(人)	0
—2023年因工作原因導致員工死亡人數(人)	0
因工死亡人員比例	0
—2021年因工死亡人員比例(%)	0
—2022年因工死亡人員比例(%)	0
—2023年因工死亡人員比例(%)	0
因工傷損失工作時間(天)	12

³ 統計範圍包括總部及零售子公司，不含廣西創新型研發供應基地。

培養人才，共創價值

本集團貫徹以人為本的發展理念，持續加大人才培養和發展的力度。為建設高水平的專業人才隊伍，我們不斷優化員工發展機制，加強員工培訓，為員工提供豐富多元的學習機會，提升專業素質和綜合能力。本集團在落實開展員工培訓相關工作時，遵循以下基本原則：



李寧培訓基本原則

結合培訓基本原則，本集團制定秉持人才培養「721法則」（即70%從經驗學習、20%向他人學習、10%正式培訓學習），持續加大人才培養力度。為幫助員工不斷提升專業能力，應對日益複雜的市場競爭環境，我們根據員工的不同職能和崗位需求，完善各類培養體系，提供多樣化培訓支持與學習機會：

- **新員工培訓**：新員工入職培訓採用線上線下混合式教學模式，搭建全方位、立體化的新人培養路徑，為新入職員工進行全面的培訓，幫助其快速學習公司制度、管理與《員工手冊》行為規範等相關內容。此外，為新員工分類制定店鋪、非店鋪培養計劃，依託實際工作場景，鏈接業務知識，幫助新人快速掌握業務邏輯，滿足不同工作場景新員工成長需要。2023年，該項培訓實現全公司新員工覆蓋率100%。
- **業務培訓**：開展主題工作坊、WGSN分享、萬相無界等業務主題培訓，並開展專業崗位能力培訓，通過內部講師培育和外部資源引進，促進相關專業崗位員工能力提升。
- **管培生培訓**：設置涵蓋管培生發展全週期的階段式培養路徑，配置雙導師制和獨立的運營機制，為管培生成長保駕護航。

環境、社會及管治報告

- **核心價值觀培訓：**通過線上線下結合的形式，面向全員開展核心價值觀培訓，探究文化價值觀與自身業務的緊密結合，有力推動價值觀落地的應用和實踐。
- **領導力培訓：**建立健全覆蓋多層級的管理崗培養體系，包含新晉管理、各類在崗管理、高層管理培養。其中，新晉管理培養聚焦「管理轉身」，基於管理場景定制培養方案各類在崗管理培養重點針對具體管理問題的實踐歷練；高層管理培養圍繞創新、戰略、生意，通過外部輸入內部共創，推動能力提升。

案例：2023年李寧中心實驗室技能大賽

在本集團核心價值觀的指導下，為充分發揚實驗室技術人員愛崗敬業、團隊合作精神，公司組織了李寧質量中心實驗室2023年度技能大賽，幫助員工更好地勝任崗位工作，促進工作技能、效率的提升。



2023年員工培訓情況⁴

指標		受訓百分比 (%)	受訓平均時數 (小時)
按性別分類	男性員工	100	13.9
	女性員工	100	17.7
按類別分類	管理層員工	100	21.1
	非管理層員工	100	14.6

⁴ 統計範圍包括總部及零售子公司，不含廣西创新型研發供應基地。

四、合作共贏管理

本集團始終注重完善供應鏈管理，加強社會責任供應鏈管理體系建設，制定《供應商管理政策》、《供應商社會責任行為指引》、《生產過程限用物質清單規範》、《供應商社會責任管理手冊》、《供應商社會責任執行指南》、《反強迫勞動管理層承諾》、《李寧有限公司供應鏈反強迫勞動內部風險管理程序》、《李寧公司生產性供應商管理制度》等內部制度程序，不斷完善供應商管理標準。

2023年，本集團立足可持續發展理念，升級優化供應商管理系統，促進供應商管理流程數字化建設，強化供應商的引進、評估、優化及淘汰等關鍵環節，完善供應商社會責任管理機制，持續提升供應商環境和社會風險管理，構建綠色供應鏈及產品，促進行業合作夥伴溝通交流，共同推動可持續供應鏈長遠發展。截至報告期末，本集團現有供應商共計193個。

供應商數量及分佈情況

指標	截至2023年12月31日
中國大陸供應商數量(個)	193
海外及港澳臺地區供應商數量(個)	0
一級供應商 ⁵ 數量(個)	151
二級供應商 ⁶ 數量(個)	42

供應商引入

在供應商引入標準方面，本年度對相關要求進行了細化更新，加強了新供應商引入審核流程，規範對於引入原因與優勢的說明要求，以確保產品交付期限及品質等，充分保障引入環節合理合規。

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

⁵ 一級供應商包括成品工廠、半成品工廠及工藝工廠。成品工廠即成品生產工廠，半成品工廠即組成可售賣成品的較為獨立的部件生產工廠，工藝工廠即材料的加工處理廠。

⁶ 二級供應商為材料工廠。材料工廠即加工形成成品或半成品所需的材料的工廠。

在供應商引入評估方面，本集團通過文件評審、現場走訪、員工訪談和管理層訪談等多種方式進行評估，在參考本集團自有標準基礎上，充分結合GB/T 36000-2015⁷、ISO 26000、OECD準則⁸、ILO⁹指引、SA8000¹⁰、ETI¹¹準則、Disney ILS¹²、Intertek WCA¹³、Sedex¹⁴、SMETA¹⁵、BSCI¹⁶、SLCP¹⁷、RBA¹⁸、IETP¹⁹等國家法律法規和國際通用性標準，全面保障評估標準的客觀公正。在要求生產工廠供應商提供其資質、規模要求、質量體系、生產技術等基本信息外，亦會對勞工、職業健康、消防、化學品管理、環境保護等社會責任方面進行審核。若發現存在商業賄賂、僱傭童工或強迫勞動、非法排放污水等零容忍項，將終止引入流程；若出現其他環境與社會相關重大風險項，該引入流程將被暫停，在供應商完成系統性整改後方可重啟。2023年，進入本集團引入階段社會責任審核的正式供應商共15家，經過初審和複審，100%通過引入評估。

供應商管理

本集團持續完善供應商審核評估管理。通過季度、年度審核以及專項評估和不定期抽查，全面系統識別供應鏈中的環境與社會風險管理，督促供應商進行整改提升。

供應商管理部同時聯合生產、研發、開發、供應鏈及質量與可持續發展團隊對供應商合作進行季度綜合評估，對商業道德、勞動僱傭、工作時間、工資福利、職業健康、能源與環境績效、化學品管理及安全與業務連續性等多個維度進行嚴格評估。具體的評估流程包括：

- 在每季度首月，向供應商發出自查通知，要求其在季度末前完成自查，並提交具備透明度、清晰性、相關性、時效性和可追溯性的相關文件資料。
- 審核供應商提交資料，向供應商傳達新季度的持續改進要求，推動其不斷優化各項管理水平。
- 供應商管理部匯總各相關職能部門的季度評估結果，並組織召開季度評估會議。各部門向CEO總結匯報供應商的季度績效、出現的問題、改進目標及計劃等。

⁷ GB/T 36000-2015：《社會責任指南》，由國家標準化管理委員會及國家質量監督檢驗檢疫總局頒佈。

⁸ OECD準則：OECD Guidelines for the Testing of Chemicals，經濟合作與發展組織化學品測試準則。

⁹ ILO：International Labor organization，國際勞工組織。

¹⁰ SA8000：Social Accountability 8000，社會責任標準。

¹¹ ETI：Ethical Trading Initiative，英國道德貿易組織。

¹² Disney ILS：Disney International Labor Standards，迪士尼國際勞工標準。

¹³ WCA：Workplace Conditions Assessment，工作場所條件評估。

¹⁴ Sedex：Supplier Ethical Data Exchange，供應商商業道德信息交流。

¹⁵ SMETA：Sedex Members Ethical Trade Audit，Sedex會員道德貿易審核。

¹⁶ BSCI：Business Social Compliance Initiative，倡議商界遵守社會責任組織。

¹⁷ SLCP：Social & Labor Convergence Program，社會勞工整合項目。

¹⁸ RBA：Responsible Business Alliance，責任商業聯盟。

¹⁹ IETP：ICTI Ethical Toy Program，國際玩具業協會玩具業責任規範。

每年度，本集團根據合作情況及上一年度評估結果，實施新一年的審核工作，審核內容包括社會責任管理、環境管理、化學品管理以及碳排放管理情況，並針對所發現的問題制定整改計劃，由專人跟蹤整改進度和整改結果。

➤ 社會責任審核

2023年，本集團主要成品和半成品工廠進行社會責任審核，共計126家，全部為第三方現場審核，覆蓋約83%的成品及半成品供應商。本集團供應商社會責任審核報告標準包括但不限於BSCI、SMETA、WCA、WRAP²⁰、RBA等國際標準，並統一形成李寧集團得分結果。審核評估結果以綠牌、藍牌、黃牌和紅牌形式展現，其中紅牌為不合格水平²¹。我們對不同審核結果的供應商制定了個性化處理措施，針對綠牌供應商適當啟動不通知審核的方式，以監察其實時情況；針對紅牌供應商則要求其必須進行整改，若兩次被評為紅牌的供應商則啟動退出流程；其他類型供應商亦需結合審核結果及時整改相關問題，我們要求所有供應商需在3個月內針對審核發現的問題完成整改，並持續跟進整改情況，開展第二次現場或文件審核。2023年，結合評估結果，低分供應商主要在商業道德、勞動僱傭、工作時間、工資福利、職業健康、能源與環境績效、化學品管理以及安全與業務連續性等方面進行了審核及限期整改，各項問題均無零容忍項，均為輕微問題項。基於整改結果，綠牌和藍牌供應商共計126家，無黃牌及紅牌供應商。此外，開展未通知的現場審核為3家。

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

➤ 環境審核

2023年，本集團委託第三方審核機構對訂單佔比大於1%的半成品工廠、工藝廠、材料廠共60家供應商進行季度環境合規的桌面審核評估，並對其中的21家開展現場環境審核。對於審核中發現的有關廢水污染控制、廢氣污染控制、固體廢物管理、能源管理以及環境應急和管理等方面識別出的問題，督促供應商進行跟進整改。通過現場審核以及後期整改過程中的積極溝通和交流，提升供應商環境管理能力。所有參與現場環境審核的供應商，在整改後，都獲得了綠牌或藍牌評級。

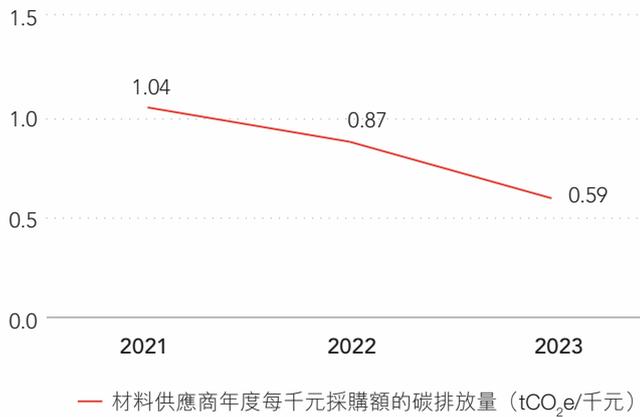
²⁰ WRAP：Worldwide Responsible Apparel Production，負責任的全球成衣製造。

²¹ 現場審核評級要求：綠牌：分數≥85分，藍牌：85>分數≥70分，黃牌：70>分數≥60分，紅牌：分數<60。

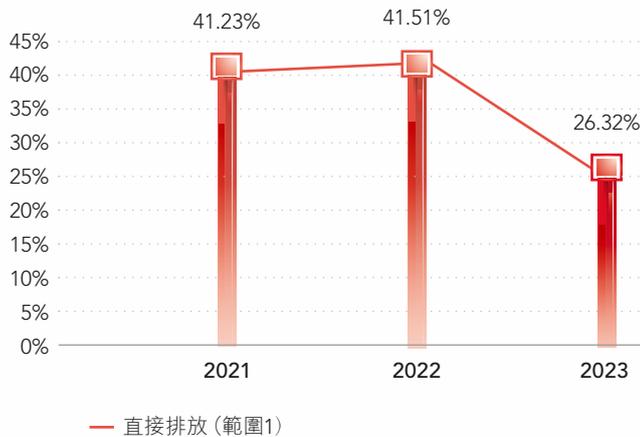
➤ 供應鏈碳排放管理

為進一步瞭解供應商碳排放管理能力，強化對供應鏈的ESG管理，本集團自2020年開始與第三方合作開展對主要供應商的碳盤查工作。截至2023年，共計完成供應商碳盤查約40家。我們對參與碳盤查的工廠開展了現場能源和碳排放管理培訓，梳理和盤查每個工廠過往三年的能耗和碳排放數據，並共同探討交流未來節能減碳規劃。本集團通過碳盤查工作，對供應鏈能耗和碳排放管理能力現狀進行摸查，並逐步擴大供應鏈碳排放數據盤查的涵蓋範圍和規模，進一步清晰地瞭解供應鏈整體排放水平，為本集團後續範圍三碳排放披露、制定供應商及產品碳足跡減排計劃奠定了良好基礎。在第三方碳盤查的基礎上，我們還通過培訓、現場輔導、專業工具使用等方式，向供應商收集2023年能源使用和碳排放數據，近三年主要服裝材料供貨商溫室氣體排放情況見下：

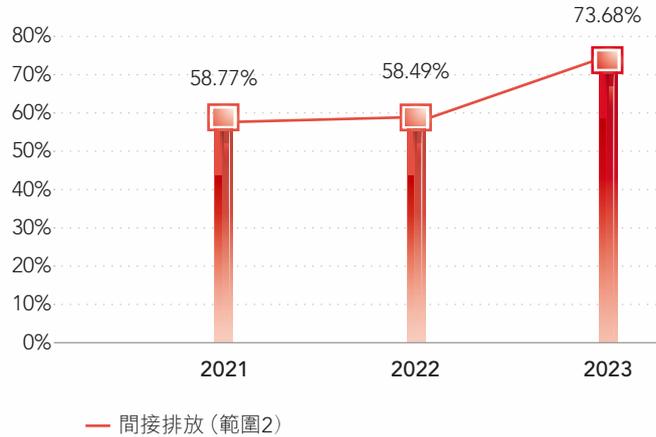
2021-2023年服裝材料主力供應商碳排放強度變化趨勢



服裝主力供應商2021-2023年範圍1碳排放量佔比統計



服裝主力供應商2021-2023年範圍2碳排放量佔比統計



➤ 供應商化學品管理

本集團持續改善供應鏈中化學品的使用管理，包括制訂自身的限用物質清單並參與國際合作。我們結合國內外對高危害化學品的關注度及法律法規，在2012年即形成了《服裝、鞋及配件衛生安全技術要求》，其中包括化學品受限物質的要求。經過不斷更新完善，2021年進一步形成了企業內部受限物質(RSL)標準— Q/LNB 71001-2021《李寧產品安全技術要求》，包括25大類受限物質及其檢測規範，並要求全部供應商簽署針對此標準的符合性聲明文件。在產品生產中，供應商需全程監控化學品使用符合性，我們也會定期隨機抽測受限物質符合性。

本集團作為「有害化學物質零排放基金會(ZDHC)」創立品牌之一，我們積極推進採用ZDHC製造限制物質清單(MRSL)及符合性指南，致力於實現限用化學物質的零排放。本集團每年與專業第三方檢定公司開展合作，對主要供應商開展現場化學品評估項目，以提升供應鏈化學品管理能力，並確保本集團有關化學品管理的理念和要求的有效執行。2023年度，我們繼續與專業第三方合作對9家供應商開展化學品評估項目。該項目的評估工具和評估內容綜合考量國內外化學品使用的法規要求、《ZDHC化學品管理體系框架》(ZDHC Chemical Management System Framework)和《ZDHC化學品管理體系行業技術指南》(ZDHC Chemical Management System Technical Industry Guide)的要求，通過一對一現場培訓以及與經驗豐富的化學品審核專家的溝通，發現企業現存問題並針對性的提出整改解決方案，幫助供應商提升化學品管理的能力，持續改進構建完善的化學品管理體系。

2023年度，開展ZDHC廢水檢測的二級主力供應商覆蓋訂單量達到95%以上，其中，排放廢水中生產工藝中限用清單(MRSL)參數的符合率達到了82%，較2022年的合規率有明顯提升。

此外，本集團還鼓勵供應商在適當情況下進行其他認證，2023年，李寧集團主要皮革供應商參與ZDHC「工廠零排放計劃」(Supplier to Zero)並獲得初級(Fundamental Level)證書，其提供的人造革產品佔比達50%以上。同時主要真皮供應商獲得了英國皮革認證(Leather Working Group, LWG)的金牌認證證書。

2023年，鞋生產使用的所有膠水中，有超過65%的膠水獲得ZDHC生產限用物質清單(MRSL)最高級別(Level 3)認證。

➤ 供應商能力建設

為提升供應商社會責任管理水平，本集團積極推動供應商能力建設，2023年組織參與多項相關培訓活動，強化供應商可持續發展理解與認識。

- 邀請必維國際檢驗集團(BV)組織《「強迫勞動」專題培訓》。培訓就社會責任介紹、強迫勞動的定義、強迫勞動涉及要求和規避措施。通過這次培訓，進一步提升了對強迫勞動深刻認識，有助於在管理過程中規避強迫勞動現象的發生，充分保障員工權益。
- 2023年11月，主辦了面向服裝和鞋類供應商的環境與能源管理能力建設培訓活動，約100名來自60家關鍵供應商的代表參與了此次培訓。針對設備能耗監測、使用可再生能源、熱能回收等多個方面進行了詳細介紹，旨在幫助供應商探索節能減排潛力，共同推進綠色、低碳產業鏈的構建。
- 2023年3月，舉辦《攜手同行再啟新程，超越過往共贏未來》供應商大會，期間一項重點議題為公司可持續發展內涵、未來規劃以及對供應商的期待進行了介紹，旨在促進供應商增強社會責任認識，並激勵他們在碳排放管理等環保措施方面取得進展。

供應商退出

本集團每季度對入庫供應商進行考核評估，對於不符合業務需求、連續四個季度綜合評估中兩季低於最低標準及觸碰紅線，如發生重大質量事故、社會責任事故，違反誠信、反腐條款等的供應商，予以清退，以保障供應商質量。

打造綠色供應鏈

本集團持續致力於在引入、審核環節中加強供應商環境管理要求。

- 在引入環節中，要求供應商提供其建設項目的環境影響評價文件、環評批復、建設項目環境竣工驗收報告、廢水／廢氣監測報告、排汙許可證等相關文件，並將污水及危險廢物的非法排放作為審核中的零容忍項；
- 在季度審核環節中，要求供應商提供其主要能耗情況及溫室氣體排放清單、能耗考核制度或節能行動方案與措施；
- 在年度審核環節，除了審核相關環境資質與合規情況外，亦將供應商廢棄物管理情況、節能措施、節能新技術的應用情況及碳減排工作作為要點進行審核。

2023年，我們在進一步拓展環保材料的應用，打造多元環保產品，探索開展原材料及產品碳足跡測算，著力推動綠色供應鏈穩步發展。

➤ 產品碳足跡測算

本集團一直致力於降低產品碳足跡，打造全生命週期綠色低碳產品。2023年，我們對GCR（輕質止滑橡膠科技）、GCU（地面控制系統大底科技）及襪底材的原料製造和生產階段進行了碳排放盤查。根據盤查結果，相較於傳統橡膠大底及EVA（乙烯-醋酸乙酯共聚物）發泡中底傳統材料，2023年使用的GCR實現減碳約1,500噸，使用的GCU可實現減碳約438.58噸，使用的襪底材實現減碳約1,176.77噸。這些新型材料通過採納輕質材料結合先進的生產工藝，不僅在舒適度和功能性上提供卓越表現，更加具有環保性。

此外，我們與專業第三方合作，開展了閃擊10籃球鞋和超輕21跑鞋碳足跡測算，並獲得ISO14067認證。該認證基於亞洲地區鞋類產品的代表性類別規則(PCR)，涉及產品全生命週期(搖籃到大門)的範圍一、二、三碳排放，其中超輕21碳足跡為6.39千克CO₂-e/雙，閃擊10碳足跡為8.74千克CO₂-e/雙。該認證的取得不僅提高了本集團產品碳排放的透明度，也推動了在產品研發、供應商碳排放盤查系統、生產系統的材料碳數據庫建設與整合方面的進步。

➤ 多元環保產品

本集團積極研發生產環保產品，探索創新先進環保技術及生產材料，努力踐行「雙碳」承諾，落實綠色低碳發展。2023年，本集團環保產品訂單量佔比達到13.61%。其中，鞋類環保產品訂單量達到9.97%，服配類環保產品訂單量達到15.56%。

➤ 鞋類產品

本集團近年來一直致力於將環保材料產品在鞋類產品中進行使用。2023年，我們進一步拓展GCR、GCU、䄀底材以及䄀絲四類環保材料技術的應用，全面豐富產品類型，踐行低碳綠色發展。

䄀絲科技(Boom Fiber)

- 䄀絲科技(Boom Fiber)是一種新型的熱塑性彈性體，通過先進的紡絲技術，可製備成輕質的「䄀絲」，其柔韌性、彈性、耐久性相對普通纖維更為優異，而且手感非常舒適。將「䄀絲」結合先進的編織技術，可獲得集輕質、透氣、舒適於一體的鞋面，不易變形，且使用壽命更為耐久。
- 本年度䄀絲應用產品類型從跑鞋擴展至羽毛球和籃球鞋，有力推動了環保產品的拓展。2023年，已有46款跑鞋應用䄀絲鞋面，在跑鞋產品中的應用率約為61%。

䄀底材

- 本集團自主研發的中底材料，採用超臨界發泡工藝，以二氧化碳和氮氣作為發泡劑，確保所有原材料均為可回收的熱塑性彈性體。相比傳統材料，在減輕重量的同時，大幅提升鞋材的回彈性和耐久性。此外，該材料技術避免使用化學發泡劑，有效減少VOC的排放，實現工業廢水零排放。

GCR鞋底材料

- 具有高耐磨性和較低密度的射出透明外底橡膠材料。採用過氧化物硫化系統硫化，結合射出成型工藝，該材料實現了高效生產率和優異的外觀品質。其低密度特性使鞋底較傳統材料更輕盈，可在實現綠色環保的同時為消費者提供更佳的舒適體驗。

GCU鞋底材料

- 創新型澆注型聚氨酯鞋底材料，在耐磨性、止滑、耐低溫方面表現卓越，特別適合高強度運動鞋的需求。該材料不含有害元素，無有機VOC揮發，不僅提升了產品性能，同時響應了可持續發展的理念。

案例：馭帥17籃球鞋－創新與可持續的良好融合

馭帥17籃球鞋中底全面採用了李寧自主研發的䨻輕彈科技，鞋底材料中超過86%是環保主題的超臨界發泡中底材料，不僅減輕了中底的重量，且大幅提高了回彈性能和耐用性，為籃球運動員提供了卓越的緩震和穩定性能。鞋面運用了回收循環利用的TPU材料，佔鞋面材料總重量的6%以上，同時採用NO-SEW無縫車工藝，減少了製造過程中的環境影響。此外，底部組底和麵底採用了佔比超過80%的水性膠，進一步減少了對環境的危害。馭帥17的創新設計和環保理念，不僅提升了運動員在場上的競技表現，更展示了在推動運動裝備可持續發展方面的努力。



李寧馭帥17籃球專業比賽鞋

案例：絕影2跑鞋－跨界融合，引領環保創新潮流

絕影2鞋面採用了獨創的䨻絲鞋面科技，使用了紋綜䨻絲生物基材料，其中䨻絲佔比達22%，不僅提升了鞋面的透氣性和包裹性，同時也實現了綠色環保。鞋底部分則運用了GCU地面控制系統及新型澆注型聚氨酯材料，以其高強度、良好的耐磨性和抗折性等特點，提供了卓越的地面控制能力。此外，鞋底還採用了李寧䨻超臨界發泡中底材料，該材料佔鞋底總重量的55%以上，其輕量化和能量恢復性能優於傳統EVA材料。在鞋底的組裝工藝上，李寧絕影2使用了超過80%的水性膠，確保了環境友好性和操作者的健康安全。這一創新不僅減少了對環境的污染，而且實現了無毒害、易清潔的環保目標。

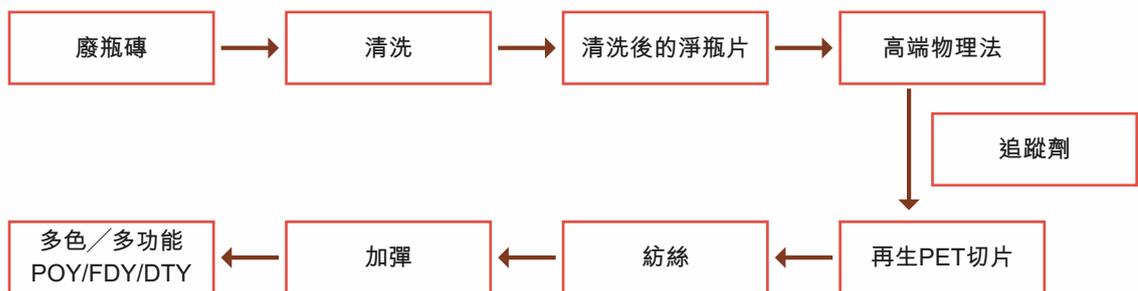


李寧絕影2減震彈速跑鞋

➤ 服裝類產品

在環保服裝層面，我們大量應用再生環保紗線。2023年，共使用約2,839噸再生環保紗線，佔總使用滌綸紗線的18.96%，碳減排量達到2,731噸，有力踐行了可持續發展理念。再生環保紗線已獲得全球再生標準(GRS)認證。

在環保紗線的生產流程中，首先需對回收的廢棄塑料瓶進行徹底清洗並打磨成淨瓶片。運用先進的物理處理技術，結合特定的追蹤劑，將淨瓶片轉化為再生PET切片。通過精密的紡絲技術，將切片轉化為纖維，並將纖維進行精細的加彈處理，增強紗線的彈性及耐用性。最終，纖維在上色階段經過環保染料處理，轉化為具有豐富色彩和多功能性的高質量回收紗線。



再生環保紗線生產流程

案例：CBA聯賽環保賽服製作

李寧與中國男子籃球職業聯賽(CBA)在2023-2024賽季展開合作，致力於將環保理念融入職業體育，通過使用回收塑料瓶製成的環保紗線來生產比賽服，整個賽季將共製作約6,400套賽服，每套比賽服的製作需回收約26個塑料瓶，共將回收超過166,400個礦泉水瓶，重量達3,808千克，有力踐行了環保承諾。



中國男子籃球職業聯賽(CBA)2023-2024賽季比賽服

開展供應商可持續發展評估

2023年，本集團首次引入供貨商可持續項目加分機制，針對供應商能源和碳管理、水資源、廢棄物、有害物質和化學品管理以及可持續經營管理作出評估，並提供培訓，旨在指導供貨商持續改善環境管理質量。本年度，共有26家供貨商參加了可持續項目加分評估。其中，10家供貨商取得了ISO 14000認證，14家供貨商總碳排放量較2020年下降超過20%，12家供貨商用水量較2020年下降超過20%。

案例：合作羽絨廠全部獲得RDS(Responsible Down Standard，責任羽絨標準)認證

李寧集團鼓勵供應商在適當情況下參考國內外可持續發展相關準則，獲取負責生產的相關認證。我們不僅重視供應商在社會和環境方面的管理，也重視對動物福利的保護。從2014年開始，李寧集團合作的羽絨廠逐步獲取RDS認證，目前覆蓋率達到100%。通過RDS認證，我們希望在採購和生產中，儘量使用羽絨和羽毛來自沒有受到任何不必要傷害的動物。

加強對外交流合作

本集團積極參與行業可持續發展交流活動，深入瞭解可持續發展趨勢熱點，探索完善自身可持續發展管理實踐，在提升可持續發展管理能力的同時，踐行企業社會責任，為建立更加綠色、可持續的未來做出貢獻。

案例：參與全球紡織綠色高質量發展論壇暨碳達峰碳中和行動峰會

2023年11月6日，全球紡織綠色高質量發展論壇暨碳達峰碳中和行動峰會召開，聚集行業專家、企業領袖和政府代表，共同探討全球紡織服裝行業的雙碳工作。李寧分享了在碳足跡減少、可持續生產及綠色製造方面的實踐和進展，強調行業合作在實現碳中和目標的重要性。

案例：參與TUV萊茵綠色能源創新與可持續循環經濟發展論壇

2023年6月19日，TUV萊茵主辦綠色能源創新與可持續循環經濟發展論壇，共同探討綠色能源、循環經濟和可持續發展等重要議題。我們分享了循環經濟在實現可持續發展目標中的重要性，以及自身在循環經濟領域的實踐和成果，充分展示了在推動產業鏈綠色低碳轉型和高質量發展方面的努力。

案例：參與第二十八屆中歐企業社會責任圓桌論壇

2023年6月8日，第二十八屆中歐企業社會責任圓桌論壇召開，此次論壇旨在為企業及其供應商提供脫碳解決方案。李寧圍繞「供應鏈減碳夥伴關係建設」主題，分享了在供應鏈減碳和企業社會責任方面的經驗和策略，並展示了在構建綠色供應鏈和促進行業可持續發展方面的實踐成果，共同探討行業供應鏈減碳解決方案，為推動綠色發展貢獻了寶貴力量。

案例：成為聯合國全球契約組織(UNGC)成員單位

2023年5月，本集團成為聯合國全球契約組織會員企業。聯合國全球契約組織是目前世界上最大的推進企業可持續發展的國際組織，擁有來自近170個國家的兩萬多家企業和其他利益相關方成員。我們承諾遵守聯合國全球契約組織關於人權、勞工標準、環境和反腐敗四個領域的十項原則，將可持續發展納入企業戰略和運營中，一如既往地高標準履行企業社會責任，向我們的可持續發展願景不斷前進。

五、產品責任管理

本集團高度重視產品質量及責任管理，嚴格遵循《中華人民共和國產品質量法》及《中華人民共和國消費者權益保護法》等法律法規，不斷提升產品質量管控水平，持續優化客戶服務質量，完善客戶溝通機制，保障客戶信息安全，規範廣告與商標的管理，加強知識產權保護、品牌保護與責任宣傳，以確保消費者的合法權益得到充分保障。

產品質量管控

本集團結合國家GB/T 19001-2016質量管理體系、ISO9001質量管理體系要求及關於鞋、服裝、配飾的各類技術規範，參考行業相關標準，修訂《李寧鞋產品物性標準手冊》、《功能性服裝通用技術要求》、《水洗羽絨羽毛》、《成人服裝執行標準號、號型、等級、安全類別及保質期》、《嬰幼兒及兒童服裝執行標準號、號型、等級、安全類別及保質期》及《服裝洗滌乾燥後的尺寸變化及外觀評定》等內部標準，從而持續規範公司各類產品質量管理標準，完善產品質量制度保障。

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

階段	管理內容
產品研發	<ul style="list-style-type: none">• 建立風險評估小組。組建包含產品開發項目組、生產部門及質量管理部門的風險評估小組，每季度評估分析產品開發所存在的質量風險。• 開展多元產品專項質量水平市場調研。2023年，本集團開展了瑜伽產品、功能產品、特色水洗整理產品、生物基和再生材料產品、戶外衝鋒衣、羽絨產品等專項質量水平市場調研，形成專題分析報告。• 積極瞭解消費者訴求。結合《基於消費者體驗的質量管控手冊》，對符合質量標準但未達到消費者預期的產品質量進行優化，從產品研發前端開始關注消費者訴求，提升產品質量。
產品生產	<ul style="list-style-type: none">• 建立聯合稽查小組。組建包含生產部及質量管理部成員的聯合稽查小組，每季度圍繞流程管理、材料質量及工藝水平等多個方面對倉庫開展聯合質量稽查。• 受限物質要求。要求全部供應商簽署Q/LNB 71001-2021《李寧產品安全技術要求》符合性聲明文件。在產品生產中，供應商需全程監控化學品使用符合性，我們也會定期隨機抽測受限物質符合性。
產品上市	<ul style="list-style-type: none">• 開展上市檢測。根據國家標準進行上市檢測、防偽碼等外觀檢測、質檢蓋章等程序，如出現不合格產品將進行返倉修復，無法修復的則退殘。
原材料質量	<ul style="list-style-type: none">• 供應材料質檢。每年對鞋成品供應商、主要底料供應商和服裝材料供應商進行質量管理體系審核，並根據評估結果，對審核不合格的供應商採取限期整改、約談、通報批評或啟動退出程序等措施。

本集團致力於加強產品檢測管理，積極參與行業標準建設，推動行業規範發展。2023年，本集團共計參與12項國家標準意見徵求稿的意見徵求工作及44項行業標準複審的意見徵求工作。我們引入了檢測智能取樣系統、智能送樣機器人，可快速、精確的完成檢測項目的取製備樣，進行智能傳輸，提升檢測效率；引入先進SATRA設備儀器研究整鞋透濕性能，為完善舒適性研究提供數據支持，提升產品檢測質效，保障產品質量。



整鞋保溫透濕性能測試



檢測智能取樣系統

產品鑒定及召回

本集團高度重視產品質量問題，在嚴格把控產品質量的同時，對存在缺陷的產品建立起完善的召回管理流程。2023年，本集團未發生因安全與健康為理由而回收產品的事件。

我們以《李寧公司缺陷產品召回管理規定》、《李寧殘品收殘程序及標準》、《產品質量三包服務承諾》及《李寧產品售後服務手冊》等制度為依據，對存在質量問題、健康安全隱患以及侵權問題的產品實施召回，具體情景包括：

- 被國家或地方市場監督部門抽檢不合格的產品；
- 經公司抽檢不符合國家標準或企業標準，存在批量質量隱患的產品；
- 因設計、製造上的缺陷已給消費者造成人身、財產損害，並經評估可能再次發生的產品；
- 雖未造成消費者人身、財產損害，但經檢測、實驗和論證，在特定條件下缺陷仍可能引發人身或財產損害的產品；
- 涉及侵權、抄襲、違反相關法律法規的情況，對公司產生不良影響的產品；
- 殘品率達到一定比率，同時致使或可能致使無法正常銷售，或導致客戶滿意度急速下降的單一款型產品等。

針對上述召回情景，本集團制定了完善的處理措施，以保障消費者合法權益：

- 質量保證部門在發生相關情況時有權要求停止銷售，以防止潛在風險進一步擴大，並立即聯合其他相關部門開展調查，追蹤相關情況出現的原因；
- 質量保證部門及時向製造商通報產品質量信息，以便製造商採取措施應對可能造成的損失，並與供應商、第三方之間建立有效溝通渠道，積極尋找解決辦法，減少因產品缺陷帶來的損失；
- 質量保證部門根據質量檢測報告、侵權鑒定報告或市場反饋決定實施召回計劃，制定召回產品處理方案，最大程度降低召回產品對消費者產生的影響。

針對線上銷售產品，本集團規定所有網絡銷售店鋪中出售的商品均享受七天無理由退換貨政策，所有銷售商品均按照國家規定享受三包政策。如消費者提交退換貨申請，將由專員客服進行退換貨審核；在收到退換貨物後，我們會對其進行質檢，並將結果及時反饋至消費者，同步到相關業務部門進行處理，並在後續產品研發階段，產品研究開發部門將參考有效市場反饋，進一步提高產品質量。

客戶投訴及保障

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

- **多元化溝通渠道：**設立「400客戶關懷熱線」(400-610-0011)、開通微博(@李寧官方微博)、李寧CLUB公眾號在線支持和微信小程序等自媒體渠道，設立公開郵箱(ccc.support@li-ning.com.cn)及語音留言等客戶對接通道，實現7*24小時的全覆蓋支持。
- **高效客訴響應：**針對消費者投訴情況，由客訴專員跟進處理，及時電話回訪消費者的投訴內容以及訴求，並遵循「首問負責」的工作原則，及時與相關門店或部門對接，積極與消費者協商退貨、換貨、補償等處理方式並及時跟進處理進度、安排回訪，並在售後完成後及時總結和複盤，進行管理改進。

- **全方位客服平台：**依託全面整合升級後的全媒體客服平台，打通各個客戶服務入口，實現客戶反饋渠道的全方位和高效能，以應對日益增長的消費者諮詢和反饋。
- **消費者滿意度調查：**通過消費者洞察工具主動加強和消費者的溝通，持續瞭解消費者對於服務和活動的體驗、對重要商品的購買決策動因、以及複購意願等情況，同時將消費者的反饋及時傳遞至公司各相關部門。

2023年，本集團總部接獲的重點消費者投訴及市場監督管理局反饋的投訴數量合計為1,957次，電商平台接獲的消費者通過市場監督管理局投訴數量為246次。接到投訴後，公司內部會結合消費者投訴問題及市場監督管理局投訴反饋，進行產品問題分析，根據分析結果妥善處理消費者訴求，積極跟進市場監督管理局相關反饋。本年度，我們的客戶投訴結案率達100%。

客戶信息保護

本集團嚴格遵守《中華人民共和國個人信息保護法》、《中華人民共和國網絡安全法》、《中華人民共和國數據安全法》、《信息安全等級保護管理辦法》、《數據出境安全評估辦法》、《中華人民共和國民法典》等法律法規，持續以數據收集、處理、加工、存儲、銷毀的全生命週期管理體系為依託，明確數據分級分類標準和對應的保護措施，基於數據安全管理需要，建立數據合規管理體系和工作流程，並積極開展數據安全相關培訓，全力保護客戶信息數據安全。

本年度，為加強數據及信息安全管理質效，我們開展了數據合規項目，制定了豐富的信息安全管理舉措：

- **制度優化完善：**更新並發佈《李寧集團信息安全管理規定》、《李寧公司數據安全管理辦法》以及《李寧公司個人信息保護制度》，完善了員工日常的信息安全要求和行為規範及信息技術系統建設和運維過程中的數據安全保護措施等。
- **管理架構搭建：**成立數據合規管理委員會，負責公司數據安全與隱私保護的相關政策制定，評估審核跨業務單元敏感數據；搭建「4層架構、3個制度、2個流程」的管理體系，從戰略、組織、架構和實施等多個環節，自上而下推進數據安全合規工作的開展；建立數據合規工作小組，圍繞法律法規層面的合規評估以及數據安全保護層面的技術評估，對涉及到業務層面的所有敏感個人數據和重要業務信息進行評估和備案，以保障信息與數據安全。
- **協議條款更新：**在合同模板增加數據保護相關條款，約定在未獲得數據發送方的授權前提下，數據接收方不得對數據進行公開披露及再轉移；約定數據接收方使用、留存數據的合法週期及超出合法週期後數據接收方對數據所採取的處理措施；約定數據接收方應配合數據發送方履行的安全責任和義務等，並同步更新APP及小程序等涉及消費者個人信息的隱私條款。

- **跨境風險應對**：充分考慮香港系統與大陸系統實施信息交互時的個人信息跨境風險，擬定香港會員體系的隱私政策和用戶協議。針對香港的註冊會員，單獨提供港澳地區本土化的會員管理體系和營銷活動。

此外，我們持續通過「技術手段+加密傳遞+日誌儲存」等方式嚴格落實實際管理過程中的信息安全，全方位防範數據風險事故，如通過採取高等級的防火牆科技手段對數據流轉進行全程監控，客服人員均無法批量獲取消費者的個人信息資料；所有客服人員的操作記錄均會有系統日誌加以存儲；對單一資料通過加密方式在系統中進行傳遞，如零售店終端的會員信息查詢中對聯繫方式關鍵字段打碼顯示等。

本集團高度重視數據安全能力建設，開展線上線下相結合的員工數據信息教育培訓，強化員工數據信息安全意識。

- **知識宣講**：針對部門經理級以上人員，開展數據安全相關的法律法規宣講和個人隱私信息保護的合規宣講。
- **定期推送**：每季度通過企業微信和公司郵箱進行信息安全意識宣貫，內容包括個人帳號及口令保護措施、垃圾郵件識別和防範方法、防釣魚和防詐騙案例分享等。
- **日常宣貫**：在客服人員周會和月會過程中，針對消費者信息和隱私保護方面進行培訓，加強信息安全教育的宣傳和警示。
- **專題培訓**：針對新員工，組織開展專項的信息安全培訓，明確公司數據密級分類、標準的軟件清單、規範的使用方式等。針對電商員工每季度開展專題培訓，培訓內容圍繞著消費者個人信息安全保護措施及電子商務中侵犯個人信息的類型及原因分析等情況，堅決維護線上消費過程中的個人信息的安全。

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

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

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

知識產權及品牌保護

本集團依照《中華人民共和國商標法》、《中華人民共和國專利法》、《中華人民共和國著作權法》、《中華人民共和國廣告法》、《中華人民共和國反不正當競爭法》、《中華人民共和國消費者權益保護法》、《互聯網廣告管理辦法》及《廣告絕對化用語執法指南》等法律法規的相關要求，不斷強化知識產權保護、品牌保護、廣告及商標管理的規範化工作。

在知識產權保護方面，本集團制定《知識產權管理制度》、《商標管理辦法》、《專利管理辦法》等公司內部制度規範，要求各業務部門嚴格落實知識產權審核流程，防範並排查潛在侵權風險，並制定知識產權預警機制，提高知識產權管理質效。

- **產品設計風險管控：**本年度在公司PLM系統中新增法務部審核節點，在產品選樣和訂購過程中及時審核發現潛在侵權產品，溝通調整產品方案，以提前規避知識產權風險。
- **知識產權培訓：**對員工定期展開相關法規普及培訓、例行政規速遞以及知識產權案例分享，逐步強化員工知識產權保護意識和侵權行為的自我約束能力。
- **知識產權違約責任：**在供應商《材料類合作協議》、《產品加工定作協議》等協議中設置聲明條款，明確知識產權違約責任，要求供貨商承諾並保證其提供的產品、材料不會侵犯任何第三方的知識產權及合法權益，如發生侵權等行為，將立即啟動法律訴訟流程進行維權處理。
- **知識產權確權保護：**對於自身知識產權，及時確認該項智慧成果的歸屬權和權力範圍，以保障集團知識產權財產。

在廣告合規宣傳方面，本集團明確規定對外宣傳需嚴格遵守公司規章制度，履行相應品牌素材審核、審批程序，宣傳推廣所反映的內容與數據應與事實相符，不得發佈虛假不實廣告。此外，本集團持續探索推動廣告審核系統的研發，致力於為廣告宣傳合規提供堅實的系統保障，該系統預計將於2024年上線使用。

為提高營銷合規及風險防範意識，本集團不定期進行相關法規推送和普及，如解讀《北京市藥品、醫療器械、保健食品、特殊醫學用途配方食品廣告合規指引》、《北京市廣告發佈行為合規指引》、《明碼標價和禁止價格欺詐規定》以及《廣告絕對化用語執法指南》等內容及相關注意事項。

在品牌保護方面，本年度我們更新《李寧品牌企業標識使用規範》，完善不同種類產品中標識的使用形式、出現區域、使用範圍及比例大小相關規定。公司相關業務或產品中如需使用商標，需要提交相關申請並通過審核流程，確保商標使用規範。為進一步加強品牌保護，本集團採取多項管理措施：

- 每月定期監測品牌商標搶注情況，開展維權打假管理工作；
- 強化電商品牌打假，與各電商平台進行合作治理，對自行檢索到的或消費者投訴反饋的假貨線索進行平台投訴、下架；
- 對於相關售假線索積極取證，通過民事訴訟、工商投訴、刑事等維權手段，維護品牌合法權益。

六、反貪污管理

本集團遵循《中華人民共和國刑法》、《中華人民共和國公司法》、《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》、《最高人民法院、最高人民檢察院關於辦理貪污賄賂刑事案件適用法律若干問題的解釋》及《最高人民法院、最高人民檢察院關於辦理商業賄賂刑事案件適用法律若干問題的意見》等法律法規，依法有序開展反腐倡廉工作，建設廉潔高效的運營生態。

本集團持續加強反貪污管理規範建設，制定《李寧集團反腐敗和反賄賂制度》、《投訴舉報程序》、《零售店鋪運營管理手冊》、《財務管理及處罰標準》、《現金支出制度》、《員工手冊》、《非生產性採購管理制度》及《招投標管理辦法》，明確規定反貪污管理流程、處罰標準，為反貪污管理提供制度保障。2023年，本集團未發生針對本集團或員工提出並已審結的貪污訴訟案件。

環境、社會及管治報告

本集團堅決打擊貪污腐敗、徇私舞弊行為，對貪腐行為持零容忍態度，持續建立健全防範及監督機制，開展業務層面的稽核內控和審計監察工作，每月對自營門店展開稽核工作，維護公正清朗的工作環境。本年度，我們依據《投訴舉報程序》，圍繞舉報渠道、舉報處理流程、舉報人保護措施等方面嚴格開展反貪污管理工作：

- 舉報渠道方面，設立舉報信箱、高管投訴信箱、人力資源系統申訴以及員工自主舉報等渠道，可通過發送電子郵件、線下信件寄送、匿名投遞等方式進行舉報監督。
- 舉報處理流程方面，匯總各渠道投訴舉報信息，核查信息真實性，結合相關資料證據開展調查工作並進行處理。
- 舉報人保護方面，對舉報人信息嚴格保密，承諾對任何因舉報違法違規行為而引發的打擊報復或歧視，展開調查並予以嚴肅處理。

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

為宣揚廉潔文化，提升員工反腐意識，本集團積極開展反貪污培訓，加強反腐能力建設。2023年，本集團反貪污培訓覆蓋員工16,800人次，培訓時長達到4,200小時，具體開展情況如下：

- 董事會觀看學習《永遠吹衝鋒號》系列反貪污教育視頻，圍繞落實從嚴治黨、強化政治監督、加強作風建設、堅持標本兼治等方面，深化反腐認識，樹立清正廉潔之風。
- 公司積極加強員工廉潔運營管理，為員工提供入職培訓及個人申報、公司反腐反賄制度發佈與宣貫、內部廉潔提示、內部警示教育通報等。

七、社區投資管理

本集團堅持與社區協同發展，將自身資源優勢和社會需求緊密聯繫，積極承擔社會責任。2023年，我們始終不忘初心，開展多元公益活動，積極投身抗震救災，助力鄉村振興發展，關愛困難地區青少年成長，舉辦體育公益活動，傳播體育文化等，充分發揮行業引領作用，以實際行動展現企業擔當，推動社會的發展和進步。依託對社會公益事業的卓越貢獻，本集團榮獲2023年度「恒心至善」責任品牌獎，更是對我們企業社會價值的肯定。



2023年度「恒心至善」責任品牌獎

「寧」聚溫暖，共度難關

本集團對自然災害等突發公共事件保持高度關注，積極捐贈物資馳援災區，支持搶險救援以及災後重建工作，並持續關注受災地區情況，為受災地區群眾奉獻愛心、傳遞溫情。

同舟共濟－助力京津冀抗汛救援

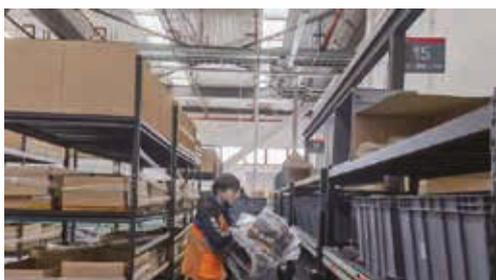
2023年8月，受颱風「杜蘇芮」影響，京津冀部分地區出現極端降雨，引發洪澇以及地質災害。本集團第一時間瞭解受災情況，並通過中國婦女發展基金會捐贈2,500萬元物資，用於支持京津冀抗汛救援以及災後重建工作。



為京津冀災區捐贈物資

守望相助－馳援甘肅地震災區

2023年12月18日，甘肅臨夏州積石山縣發生6.2級地震，青海、新疆等多地也受到災害影響。災區地處高海拔地區，天氣寒冷，氣候惡劣。本集團第一時間啟動應急響應措施，通過中國婦女發展基金會，捐贈防寒保暖物資。各部門積極協同、爭分奪秒，將物資分批運送到三地災區，配合當地政府派發到受災群眾手中，與災區共克時艱。



馳援甘肅地震災區

跨國援助－捐贈支持巴基斯坦抗擊水災

2022年6月，巴基斯坦多省份遭遇多輪暴雨侵襲，引發嚴重洪澇災害，數千萬人無家可歸。2022年12月，巴基斯坦駐華大使館商務處致函中國皮革協會，希望中國制鞋企業能夠支持巴基斯坦人民抗擊自然災害，協助巴基斯坦災後重建。中國皮革協會於2023年1月在制鞋行業發起「穿上中國鞋，重建新家園」愛心捐助倡議。我們對此倡議積極響應、快速落實，在第一時間採取行動，以實際行動表達對巴基斯坦受災人民的關愛，通過捐贈運動休閒鞋，助力巴基斯坦人民渡過難關，重建家園。



愛心扶育，助力成長

本集團長期致力於促進不發達地區體育事業的普及和發展，為當地青少年提供體育資源與支持，助力他們健康成長。

傳遞關愛－為河南西華縣青少年捐助體育用品

針對河南省西華縣的學校運動設施陳舊、設備不足的問題，本集團選取一批適用於學生運動需求的籃球、羽毛球、乒乓球產品和運動設施，並通過中國鄉村發展基金會向當地學校捐贈物資。此次公益捐贈旨在支持青少年享受運動，在德智體美等方面全面發展，同時推動體育教育的普及，促進當地體育教育發展。



為河南省西華縣鄉村學校公益捐贈

以體育人，共築未來

本集團秉持「用運動點燃激情」使命，不斷發揮品牌優勢，支持青少年體育事業發展，傳播體育文化，讓體育精神迸發全新活力。

奉獻溫暖－攜手姚基金慈善賽舉辦公益賽事

2023年9月17日，本集團攜手姚基金慈善賽，在中國澳門舉辦「2023第十一屆姚基金慈善賽」。本集團向參加本屆姚基金慈善賽的國內外職業球員和小球員提供了專業運動裝備，其中印有姚基金慈善賽LOGO的主題定製版球衣，象徵著「用籃球連動世界，用愛心溝通你我」的慈善賽精神。本集團踐行「以體育人」的理念，以專業籃球運動裝備助力姚基金慈善賽的精彩呈現，為青少年點燃體育傳承的火種，讓體育精神激勵每一個人成長。



第十一屆姚基金慈善賽

ESG指標索引

層面	內容	披露章節
管治架構	<p>由董事會發出的聲明，當中載有下列內容：</p> <p>(i) 披露董事會對環境、社會及管治事宜的監管；</p> <p>(ii) 董事會的環境、社會及管治管理方針及策略，包括評估、優次排列及管理重要的環境、社會及管治相關事宜(包括對發行人業務的風險)的過程；及</p> <p>(iii) 董事會如何按環境、社會及管治相關目標檢討進度，並解釋它們如何與發行人業務有關連。</p>	報告說明
匯報原則	<p>描述或解釋在編備環境、社會及管治報告時如何應用下列匯報原則：</p> <p>重要性：環境、社會及管治報告應披露：(i)識別重要環境、社會及管治因素的過程及選擇這些因素的準則；(ii)如發行人已進行持份者參與，已識別的重要持份者的描述及發行人持份者參與的過程及結果。</p> <p>量化：有關匯報排放量／能源耗用(如適用)所用的標準、方法、假設及／或計算工具的資料，以及所使用的轉換因素的來源應予披露。</p> <p>一致性：發行人應在環境、社會及管治報告中披露統計方法或關鍵績效指標的變更(如有)或任何其他影響有意義比較的相關因素。</p>	報告說明
匯報範圍	<p>解釋環境、社會及管治報告的匯報範圍，及描述挑選哪些實體或業務納入環境、社會及管治報告的過程。若匯報範圍有所改變，發行人應解釋不同之處及變動原因。</p>	報告說明

環境、社會及管治報告

層面	內容	披露章節
A. 環境		
A1：排放物	<p>一般披露</p> <p>有關廢氣及溫室氣體排放、向水及土地的排污、有害及無害廢棄物的產生等的：</p> <p>(a) 政策；及</p> <p>(b) 遵守對發行人有重大影響的相關法律及規例的資料。</p> <p>註：廢氣排放包括氮氧化物、硫氧化物及其他受國家法律及規例規管的污染物。</p> <p>溫室氣體包括二氧化碳、甲烷、氧化亞氮、氟氟碳化合物、全氟化碳及六氟化硫。</p> <p>有害廢棄物指國家規例所界定者。</p>	環境管理
A1.1	排放物種類及相關排放數據。	2023年環境績效表現
A1.2	直接(範圍1)及能源間接(範圍2)溫室氣體排放量(以噸計算)及(如適用)密度(如以每產量單位、每項設施計算)。	2023年環境績效表現
A1.3	所產生有害廢棄物總量(以噸計算)及(如適用)密度(如以每產量單位、每項設施計算)。	2023年環境績效表現
A1.4	所產生無害廢棄物總量(以噸計算)及(如適用)密度(如以每產量單位、每項設施計算)。	2023年環境績效表現
A1.5	描述所訂立的排放量目標及為達到這些目標所採取的步驟。	環境目標、環境管理制度與措施
A1.6	描述處理有害及無害廢棄物的方法，及描述所訂立的減廢目標及為達到這些目標所採取的步驟。	環境目標、環境管理制度與措施

層面	內容	披露章節
A2：資源使用	<p>一般披露</p> <p>有效使用資源(包括能源、水及其他原材料)的政策。</p> <p>註：資源可用於生產、儲存、交通、樓宇、電子設備等。</p>	環境管理
	A2.1 按類型劃分的直接及／或間接能源(如電、氣或油)總耗量(以千個千瓦時計算)及密度(如以每產量單位、每項設施計算)。	2023年環境績效表現
	A2.2 總耗水量及密度(如以每產量單位、每項設施計算)。	2023年環境績效表現
	A2.3 描述所訂立的能源使用效益目標及為達到這些目標所採取的步驟。	環境目標、環境管理制度與措施
	A2.4 描述求取適用水源上可有任何問題，以及所訂立的用水效益目標及為達到這些目標所採取的步驟。	環境目標、環境管理制度與措施、2023年環境績效表現
	A2.5 製成品所用包裝材料的總量(以噸計算)及(如適用)每生產單位佔量。	2023年環境績效表現
A3：環境及天然資源	<p>一般披露</p> <p>減低發行人對環境及天然資源造成重大影響的政策。</p>	環境管理
	A3.1 描述業務活動對環境及天然資源的重大影響及已採取管理有關影響的行動。	環境管理
A4：氣候變化	<p>一般披露</p> <p>識別及應對已經及可能會對發行人產生影響的重大氣候相關事宜的政策。</p>	氣候變化風險管理
	A4.1 描述已經及可能會對發行人產生影響的重大氣候相關事宜，及應對行動。	氣候變化風險管理

環境、社會及管治報告

層面	內容	披露章節
B. 社會		
僱傭及勞工常規		
B1：僱傭	<p>一般披露：</p> <p>有關薪酬及解僱、招聘及晉升、工作時數、假期、平等機會、多元化、反歧視以及其他待遇及福利的：</p> <p>(a) 政策；及</p> <p>(b) 遵守對發行人有重大影響的相關法律及規例的資料。</p> <p>B1.1 按性別、僱傭類型(如全職或兼職)、年齡組別及地區劃分的僱員總數。</p> <p>B1.2 按性別、年齡組別及地區劃分的僱員流失比率。</p>	<p>僱傭管理</p> <p>合法僱傭，維護權益</p> <p>合法僱傭，維護權益</p>
B2：健康與安全	<p>一般披露：</p> <p>有關提供安全工作環境及保障僱員避免職業性危害的：</p> <p>(a) 政策；及</p> <p>(b) 遵守對發行人有重大影響的相關法律及規例的資料。</p> <p>B2.1 過去三年(包括匯報年度)每年因工亡故的人數及比率。</p> <p>B2.2 因工傷損失工作日數。</p> <p>B2.3 描述所採納的職業健康與安全措施，以及相關執行及監察方法。</p>	<p>保障安全，呵護健康</p> <p>保障安全，呵護健康</p> <p>保障安全，呵護健康</p> <p>保障安全，呵護健康</p>

層面	內容	披露章節
B3：發展及培訓	<p>一般披露：</p> <p>有關提升僱員履行工作職責的知識及技能的政策。描述培訓活動。</p> <p>註：培訓指職業培訓，可包括由僱主付費的內外部課程。</p>	培養人才，共創價值
	B3.1 按性別及僱員類別(如高級管理層、中級管理層)劃分的受訓僱員百分比。	培養人才，共創價值
	B3.2 按性別及僱員類別劃分，每名僱員完成受訓的平均時數。	培養人才，共創價值
B4：勞工準則	<p>一般披露：</p> <p>有關防止童工或強制勞工的：</p> <p>(a) 政策；及</p> <p>(b) 遵守對發行人有重大影響的相關法律及規例的資料。</p>	僱傭管理
	B4.1 描述檢討招聘慣例的措施以避免童工及強制勞工。	合法僱傭，維護權益
	B4.2 描述在發現違規情況時消除有關情況所採取的步驟。	合法僱傭，維護權益

環境、社會及管治報告

層面	內容	披露章節
營運慣例		
B5：供應鏈管理	<p>一般披露</p> <p>管理供應鏈的環境與社會風險政策。</p> <p>B5.1 按地區劃分的供應商數目。</p> <p>B5.2 描述有關聘用供應商的慣例，向其執行有關慣例的供應商數目，以及相關執行及監察方法。</p> <p>B5.3 描述有關識別供應鏈每個環節的環境及社會風險的慣例，以及相關執行及監察方法。</p> <p>B5.4 描述在揀選供應商時促使多用環保產品及服務的慣例，以及相關執行及監察方法。</p>	<p>合作共贏管理</p> <p>合作共贏管理</p> <p>供應商引入</p> <p>供應商引入、供應商管理、供應商退出</p> <p>打造綠色供應鏈</p>
B6：產品責任	<p>一般披露：</p> <p>有關所提供產品和服務的健康與安全、廣告、標籤及私隱事宜以及補救方法的：</p> <p>(a) 政策；及</p> <p>(b) 遵守對發行人有重大影響的相關法律及規例的資料。</p> <p>B6.1 已售或已運送產品總數中因安全與健康理由而須回收的百分比。</p> <p>B6.2 接獲關於產品及服務的投訴數目以及應對方法。</p> <p>B6.3 描述與維護及保障知識產權有關的慣例。</p> <p>B6.4 描述質量檢定過程及產品回收程式。</p> <p>B6.5 描述消費者資料保障及私隱政策，以及相關執行及監察方法。</p>	<p>產品責任管理</p> <p>無</p> <p>客戶投訴及保障</p> <p>知識產權及品牌保護</p> <p>產品鑒定及召回</p> <p>客戶信息保護</p>

層面	內容	披露章節
B7：反貪污	<p>一般披露：</p> <p>有關防止賄賂、勒索、欺詐及洗黑錢的：</p> <p>(a) 政策；及</p> <p>(b) 遵守對發行人有重大影響的相關法律及規例的資料。</p> <p>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。</p> <p>B7.2 描述防範措施及舉報程式，以及相關執行及監察方法。</p> <p>B7.3 描述向董事及員工提供的反貪污培訓。</p>	<p>反貪污管理</p> <p>無</p> <p>反貪污管理</p> <p>反貪污管理</p>
社區		
B8：社區投資	<p>一般披露</p> <p>有關以社區參與來瞭解營運所在社區需要和確保其業務活動會考慮社區利益的政策。</p> <p>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)。</p> <p>B8.2 在專注範疇所動用資源(如金錢或時間)。</p>	<p>社區投資管理</p> <p>社區投資管理</p> <p>社區投資管理</p>

投資者關係報告

2023年，中國宏觀經濟平穩修復，但居民消費能力仍需進一步釋放，運動行業仍然面臨挑戰，集團積極應對行業發展，滿足不同消費群體的運動需求，致力穩固擴大市場份額；同時，戰略性聚焦功能性運動品類發展，專業產品成為集團業績增長的有效驅動力，帶動品牌力和產品力持續強化，進一步提升集團於運動行業內競爭力。

集團繼續秉持「單品牌、多品類、多渠道」的發展策略，以產品、渠道與零售運營能力及供應鏈管理為著力點，優化產品科技研發，強化零售渠道運營效率，增強供應鏈穩定性及靈活性。年內，集團整體經營健康穩健，展現了品牌的良好韌性。

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

● 溝通與發現

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

● 傳遞與建議

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

年內，公司投資者溝通活動總結如下：

活動類型	2023年	2022年	2021年
路演(包括反向路演)	4次(共180次會議)	2次(共137次會議)	2次(共68次會議)
論壇	18次(共75次會議)	11次(共67次會議)	8次(共63次會議)
會面/線上會議	340次	306次	334次

展望2024年，公司投資者關係部將繼續「溝通與發現、傳遞與建議」作為核心工作要點，配合公司發展步伐，以幫助投資界更加全面及時理解公司發展現狀及未來方向為工作重點，持續積極維護資本市場對公司長遠發展的信心。

投資者資料

股份資料

上市：自2004年6月28日起於香港聯交所主板上市

股份代號：2331(港幣櫃台)及82331(人民幣櫃台)

每手買賣股數：500股

於2023年12月31日已發行股份數目：2,625,414,708股

於2023年12月31日市值：約54,871,167,397港元

2023年股息

中期股息：每股36.20分人民幣

末期股息：每股18.54分人民幣

財務日誌

公佈全年業績：2024年3月19日

股東週年大會：2024年6月13日

企業網站

李寧官方網站：<http://www.lining.com>

李寧投資者關係網址：<http://ir.lining.com>

投資者關係聯絡

香港九龍

觀塘道418號創紀之城五期

東亞銀行中心33樓3301室

李寧有限公司投資者關係部

電話：+852 3541 6000

傳真：+852 3102 0927

電郵：investor@li-ning.com.cn

董事和高級管理人員

截至本報告日期，董事和高級管理人員的履歷載述如下：

執行董事



李寧先生，61歲，李寧品牌創立人、本集團執行主席、聯席行政總裁及執行董事，彼亦為本公司提名委員會主席。李先生於2015年3月18日至2019年9月1日期間擔任本公司代理行政總裁，並於2019年9月2日獲調任為本公司聯席行政總裁，其工作重點在本集團的總體把控及策略規劃。李先生為二十世紀最傑出運動員之一。在1982年舉行的第六屆世界體操錦標賽，李先生在男子體操項目奪得六面金牌，締造世界體壇歷史，並在中國獲得「體操王子」美譽。於1984年舉行的第二十三屆洛杉磯奧運會，李先生取得三金兩銀一銅佳績，成為當屆贏得最多獎牌的運動員。於1987年，李先生成為國際奧委會運動員委員會委員。1993年至2000年，李先生為國際體操聯合會男子技術委員會委員，現為國際體操聯合會榮譽委員。於1999年，李先生獲世界體育記者協會選為「二十世紀世界最佳運動員」。於1989年退出體壇後，李先生構思推出李寧品牌，並以創立首個中國國家級體育用品品牌為目標。李先生於過往33多年一直致力發展本集團業務，為中國體育用品行業的發展作出卓越貢獻。李先生亦擔任非凡領越有限公司(前稱非凡中國控股有限公司)之主席、行政總裁、執行董事、提名委員會主席及執行委員會主席，該公司已於2023年6月27日由香港聯交所GEM轉往主板上市(股份代號：933)及為本公司的主要股東。李先生現為LionRock Capital GP Limited的非執行主席及香港紡織及成衣研發中心有限公司的董事。李先生持有北京大學法學院法律學士學位、北京大學光華管理學院高級管理人員工商管理碩士學位、英國Loughborough University技術榮譽博士學位以及香港理工大學榮譽人文學博士學位。於2010年6月，李先生亦獲頒授香港科技大學榮譽院士。李先生亦透過「李寧基金」積極參與慈善活動，並支持中國貧困及偏遠地區的教育發展。2009年10月，李先生被聯合國世界糧食計劃署(WFP)任命為「WFP反饑餓親善大使」。李先生現為香港青少年發展聯會榮譽會長及香港中華總商會永遠個人會員。李先生為本公司執行董事李麒麟先生的叔父，彼亦為本公司主要股東(定義見證券及期貨條例)李進先生的胞弟。



高坂武史先生，53歲，日籍華人，原中國姓名錢煒(Qian Wei)，本公司執行董事及聯席行政總裁。高坂先生於2019年9月加入本集團，其工作重點在本集團運營方面。高坂先生畢業於日本關西學院大學，在加入本公司前，彼為南韓優衣庫之行政總裁。高坂先生於1996年加入迅銷有限公司(「迅銷」)，曾於不同部門及多個亞洲地區工作，在供應鏈、產品和銷售以及零售管理方面具豐富經驗。迅銷是優衣庫之控股公司，其預託證券於香港聯交所作第二上市(股份代號：6288)。他曾分別於2001年及2005年出任中國優衣庫副總經理及首席運營官。高坂先生在中國市場的開拓及管理方面擁有超過20年經驗。



李麒麟先生，37歲，執行董事及本公司薪酬委員會成員。李先生於2017年12月加入本集團為非執行董事，並於2018年6月19日獲調任為執行董事。彼於金融服務行業擁有豐富經驗，並於2010年1月至2013年7月期間擔任恆盛資產管理有限公司的分析師。李先生現為非凡領越有限公司(前稱非凡中國控股有限公司)之執行董事及執行委員會成員，該公司已於2023年6月27日由香港聯交所GEM轉往主板上市(股份代號：933)及為本公司的主要股東。李先生為本公司執行主席兼聯席行政總裁李寧先生的侄子，彼亦為本公司主要股東(定義見證券及期貨條例)李進先生的兒子。

獨立非執行董事



顧福身先生，67歲，獨立非執行董事及本公司審核委員會主席。顧先生於2004年6月加入本集團，在企業融資和專業會計方面有多年經驗。顧先生曾任一家主要國際銀行之董事總經理及企業融資部主管，以及一家香港聯交所主板上市公司之董事兼行政總裁。顧先生現擔任香港聯交所主板上市的興達國際控股有限公司及宏輝集團控股有限公司之獨立非執行董事。顧先生於2022年1月辭任友佳國際控股有限公司之獨立非執行董事，該公司於2021年12月私有化並從香港聯交所主板除牌。顧先生畢業於美國加州大學伯克萊分校，獲得工商管理學士學位。



王亞非女士，68歲，獨立非執行董事、本公司薪酬委員會主席、審核委員會及提名委員會成員。王女士於2003年1月加入本集團，彼擁有逾30年管理及企業投融資經驗。王女士於2011年至2020年擔任恆石資產管理有限公司之主席。彼於2006年至2010年擔任學大教育董事，於2010年至2016年擔任於紐約證券交易所上市的學大教育集團之獨立董事，並於1996年至2011年9月擔任北京海問諮詢有限公司合夥人、董事兼副總經理，及於1995年至2011年9月擔任北京大學光華管理學院教授兼任院長助理。王女士擁有上海復旦大學國際政治學士學位，為美國Maryland University, College Park之交換學者，並取得英國University of Lancaster之工商管理碩士學位。

董事和高級管理人員

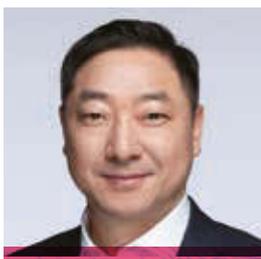


陳振彬博士，GBM, GBS, SBS, BBS, JP，66歲，獨立非執行董事、本公司審核委員會、薪酬委員會及提名委員會成員。陳博士於2004年6月加入本集團，彼擁有逾37年製衣界經驗，現任寶的集團有限公司主席。陳博士現擔任香港聯交所主板上市的榮豐聯合控股有限公司、旭日企業有限公司及香港鐵路有限公司之獨立非執行董事。彼於2012年12月至2023年1月擔任香港聯交所主板上市公司迅捷環球控股有限公司之獨立非執行董事。陳博士積極參與香港公共事務，由2012年開始為香港都會大學(原名為香港公開大學)諮議會成員。陳博士於2002年獲委任為太平紳士，並獲香港特別行政區政府於2004年頒授銅紫荊星章，於2009年頒授銀紫荊星章，於2014年頒授金紫荊星章及於2021年7月頒授大紫荊勳章。於2013年12月，陳博士獲香港都會大學頒授榮譽工商管理學博士。



王雅娟女士，54歲，獨立非執行董事。王女士於2022年12月加入本集團，彼擁有逾21年工商管理經驗，現任行吟信息科技(上海)有限公司(「行吟」)的首席營銷官，該公司在中華人民共和國經營社交媒體及電子商務平台小紅書。加入行吟前，彼於2014年2月至2020年3月擔任微博(於納斯達克上市的公司)高級副總裁。王女士擁有北京大學理學士學位(圖書館學情報學系)及高級管理人員工商管理碩士學位。

高級管理人員



趙東升先生，52歲，本集團副總裁及首席財務官，於2022年8月加入本集團，負責本公司財務及庫務職能以及投資者關係事宜。趙先生在快速消費品行業擁有逾25年經驗。彼曾任職於太古可口可樂(中國)有限公司擔任財務總經理。趙先生為中華人民共和國正高級會計師、澳洲資深註冊會計師、全球特許管理會計師及英國皇家特許管理會計師公會資深會員。趙先生擁有江西財經大學會計學碩士學位及中歐國際工商學院工商管理碩士學位。



洪玉儒先生，58歲，本集團副總裁，於1990年3月加入本集團，負責公司運動科學研究。洪先生入職本集團前曾有9年羽毛球專業運動員經驗。入職本集團後曾負責本公司上海地區零售業務；成立公司第一個事業部—配件事業部；曾負責北京奧運會戰略合作項目、羽毛球及國際事業部，以及公司產品設計、規劃、上市及市場營銷工作。



金翟宣先生，46歲，本集團副總裁及首席運營官，於2020年4月加入本集團，負責本集團終端門店銷售運營、商品計劃、物流、供應鏈等綜合管理工作。金先生在家居及服裝行業擁有逾21年零售綜合管理經驗。金先生在其職業生涯中曾在數家知名跨國及本土企業中擔任零售高級管理職務。金先生持有中國科學技術大學碩士學位。



王楠先生，41歲，本集團副總裁，於2021年10月加入本集團，負責本集團批發業務工作。王先生在快消和體育用品銷售領域擁有逾18年工作經驗，彼曾任職於國際知名體育用品品牌企業。王先生在其職業生涯中曾擔任知名跨國企業高級管理職務。王先生持有北京工業大學學士學位和法國諾歐商學院碩士學位。



馮曄先生，44歲，本集團副總裁，於2008年8月加入本集團，負責本集團電商和新零售業務。馮先生在互聯網和電子商務領域有逾20年經驗，彼曾任職多家知名互聯網公司。彼持有上海海運學院(現上海海事大學)電子信息工程學士學位。



宋春濤先生，46歲，本集團副總裁及首席人力資源官，於2023年4月加入本集團，負責本集團人力資源、行政、法務工作。宋先生在消費品和服裝零售等行業擁有逾25年人力資源管理經驗，先後在知名跨國及本土企業中擔任高級管理職務。宋先生持有南昌大學工學學士學位和中山大學的工商管理碩士學位。



汪軼先生，44歲，本集團副總裁及首席營銷官，於2023年6月加入本集團，負責本集團品牌戰略規劃與管理、運動資源管理、多品類產品行銷、零售與消費者體驗，及企業公關等工作。汪先生曾服務於寶潔、瑪氏、強生等多家全球知名消費品企業，從事多品類多品牌行銷管理工作。彼亦曾主責伊利集團品牌管理、媒介規劃和數位化轉型工作。汪先生在消費者洞察、品牌建設及市場行銷等方面有著豐富經驗。彼持有中山大學理學學士學位及現就讀清華大學高級管理人員工商管理碩士。



主宰這一秒



董事會報告

董事會謹此提呈截至2023年12月31日止年度報告及經審核財務報表。

主要業務

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

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

附屬公司及共同控制實體

有關本公司於2023年12月31日之附屬公司詳情及於聯營公司和合資企業之投資詳情分別載於綜合財務報表附註10及11。

業績

本集團截至2023年12月31日止年度之業績載於本年報第160頁之綜合收益表。

股息及派息政策

年內，本公司已於2023年8月10日宣派截至2023年6月30日止六個月之中期股息每股已發行或於可換股證券轉換後將予發行的股份36.20分人民幣(2022年：無)，而該中期股息已於2023年9月派付。

董事會建議派發截至2023年12月31日止年度之末期股息每股已發行或於可換股證券轉換後將予發行的股份18.54分人民幣(2022年：46.27分人民幣)。該建議末期股息須待股東在2024年股東週年大會上批准，方可作實，並將按2024年6月13日之中國人民銀行所報人民幣兌港元的官方基準匯率換算成港元派發。該股息將毋須繳納任何預提稅項。待股東批准後，該建議末期股息將於：

- (i) 2024年6月28日派付予於2024年6月20日登記在本公司股東名冊上之股東；
- (ii) 2024年6月28日派付予於根據2015年公開發售而發行及於2024年6月20日仍尚餘的可換股證券持有人；及
- (iii) 2024年7月4日(即2024年6月28日後第三個工作日)派付予於根據2013年公開發售而發行及於2024年6月20日仍尚餘的可換股證券持有人。

為釋疑慮，任何在末期股息記錄日期(即2024年6月20日)或之前完成、執行及寄存兌換通知的可換股證券將有權享有分派本公司的該等末期股息。有關可換股證券獲派末期股息的計算方法詳情，請參閱本公司日期分別為2013年3月27日及2015年1月9日之上市文件。

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

沒有股東放棄或同意放棄任何股息的安排。

暫停辦理股份及可換股證券過戶登記

為釐定有權出席2024年股東週年大會並於會上投票之股東及符合資格收取擬在2024年股東週年大會上批准之建議末期股息之股東及可換股證券持有人，本公司將暫停辦理股份及可換股證券過戶登記手續，詳情載列如下：

(i) 為釐定有權出席2024年股東週年大會並於會上投票：

遞交過戶文件之最後時限	2024年6月6日(星期四)下午4時30分
暫停辦理股份過戶登記手續期限	2024年6月7日(星期五)至2024年6月13日(星期四)(首尾兩日包括在內)
記錄日期	2024年6月13日(星期四)
2024年股東週年大會日期	2024年6月13日(星期四)

為符合資格出席2024年股東週年大會並於會上投票，所有過戶文件必須於上述遞交過戶文件之最後時限前，送達本公司之香港股份過戶登記分處香港中央證券登記有限公司，地址為香港灣仔皇后大道東183號合和中心17樓1712-1716室，以辦理過戶登記手續。

(ii) 為釐定符合資格收取擬在2024年股東週年大會上批准之建議末期股息：

遞交過戶文件之最後時限	2024年6月18日(星期二)下午4時30分
暫停辦理股份及可換股證券過戶登記手續期限	2024年6月19日(星期三)至2024年6月20日(星期四)(首尾兩日包括在內)
末期股息記錄日期	2024年6月20日(星期四)

為符合資格收取建議末期股息，所有過戶文件必須於上述遞交過戶文件之最後時限前，送達本公司之香港股份過戶登記分處香港中央證券登記有限公司，地址為香港灣仔皇后大道東183號合和中心17樓1712-1716室，以辦理過戶登記手續。

於上述暫停期間將不會登記任何股份或可換股證券之轉讓。

股本

本公司於截至2023年12月31日止年度內之股本變動詳情載於綜合財務報表附註17。

儲備

於2023年12月31日，本公司包括股份溢價、庫藏股、其他儲備和保留溢利在內的可供分派儲備為9,898,126,000元人民幣(2022年12月31日：12,640,742,000元人民幣)。

本集團及本公司於2023年內的儲備變動詳情載於本年報第162頁至第163頁的綜合權益變動表及綜合財務報表附註17至18及附註35(a)。

主要客戶及供應商

截至2023年12月31日止財政年度本集團分別向主要客戶銷售及向主要供應商採購之情況如下：

	截至12月31日止年度	
	2023年 佔總收入百分比	2022年 佔總收入百分比
最大客戶	3.7	3.2
五大客戶	12.4	11.5
	佔總採購額百分比	佔總採購額百分比
最大供應商	10.3	8.9
五大供應商	27.9	27.4

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

銀行借貸

本集團於2023年12月31日並無銀行借貸(2022年：無)。

捐贈

年內，本集團已落實了價值27,043,000元人民幣的現金和物資的捐贈(2022年：32,243,000元人民幣)。另有年內與慈善機構已確認的價值20,869,000元人民幣的物資的捐贈截至本報告日期全部落實到位。

物業、機器及設備

本集團之物業、機器及設備於年內之變動詳情載於綜合財務報表附註6。

可換股證券

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

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

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

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

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

截至2023年12月31日止年度內，本金總額約為48,133.33港元的2013年可換股證券已轉換成15,122股股份，而概無2015年可換股證券獲轉換成股份。於2023年12月31日，尚未行使的2013年可換股證券金額約為3,406,620.12港元及尚未行使的2015年可換股證券金額為200.20港元，賦予權利分別可兌換合共1,070,254股股份及77股股份。

假設於2023年12月31日所有尚未行使之可換股證券兌換成股份，下表載列本公司於有關兌換前後之股權架構：

主要股東名稱 (附註1)	兌換尚未行使之 可換股證券前之 股份數目	持股百分比	可換股證券項下 可兌換股份數目	計及尚未行使之 可換股證券項下 可兌換股份後之 股份數目	持股百分比
李寧	276,329,526 (附註2)	10.53%	–	276,329,526	10.52%
公眾人士	2,349,085,182	89.47%	1,070,331	2,350,155,513	89.48%
總計	2,625,414,708	100.00%	1,070,331	2,626,485,039	100.00%

附註：

1. 主要股東具有上市規則賦予之相同涵義。
2. 李寧先生於276,329,526股股份中擁有權益，其中：
 - 4,208,983股股份以個人權益持有；及
 - 272,120,543股股份由非凡領越有限公司持有。

李麒麟先生(李寧先生之侄兒及李進先生之兒子)被視為於非凡領越有限公司持有的272,120,543股股份中擁有權益。有關其視為權益之詳情，請參閱本董事會報告「主要股東於股份及相關股份之權益及淡倉」一節附註1(a)及2。

李進先生(李寧先生之胞兄及李麒麟先生之父親)被視為於非凡領越有限公司持有的272,120,543股股份中擁有權益。有關其視為權益之詳情，請參閱本董事會報告「主要股東於股份及相關股份之權益及淡倉」一節附註1(a)及3。

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

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

董事會報告

五年財務摘要

本集團過往五個財政年度之業績、資產及負債概要載於本年報第4頁。

優先購買權

組織章程細則或本公司註冊成立地點開曼群島之法律概無優先購買權規定。

董事

年內及截至本報告日期本公司之董事如下：

執行董事

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

獨立非執行董事

顧福身先生	
王亞非女士	(於2023年6月14日獲重選)
陳振彬博士，GBM, GBS, SBS, BBS, JP	(於2023年6月14日獲重選)
王雅娟女士	(於2023年6月14日獲重選)

根據組織章程細則第87條規定及上市規則附錄C1所載之企業管治守則(「企業管治守則」)，李寧先生、高坂武史先生及李麒麟先生須將於2024年股東週年大會上輪值告退，而彼等符合資格並願意膺選連任。

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

董事及高級管理人員履歷

本集團董事及高級管理人員履歷載於本年報「董事和高級管理人員」章節。

董事服務合約

擬於2024年股東週年大會上膺選連任之董事概無訂立本公司或其附屬公司不可於一年內予以終止而毋須作出賠償(法定賠償除外)之未屆滿服務合約。

董事之重要交易、安排及合約權益

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

與控股股東之重要交易、安排及合約

除本年報所披露者外，本公司或其任何附屬公司與本公司控股股東或其任何附屬公司於年內並無就本集團業務作出重要交易、安排或合約，亦無就控股股東或其任何附屬公司向本集團提供服務而訂立任何重要交易、安排或合約。

董事於競爭業務中的權益

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

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

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

獲准許彌償條文

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

薪酬政策

本集團一向重視招聘、激勵、培養和保留員工，關注薪酬制度的外部競爭性和內部公平性，以及薪酬成本效率，重視薪酬管理與績效管理的相互關係，以繼續保持本集團持續發展的競爭能力。截至2023年12月31日止年度，員工收入由基本工資和績效獎金組成。

退休金計劃

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

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

退休金計劃、上述公積金計劃及退休計劃均無任何有關沒收計劃供款之規定。該等方案及計劃供款於產生時列作開支。本集團於截至2023年12月31日止年度計入綜合收益表之退休福利計劃供款為166,153,000元人民幣(2022年：125,273,000元人民幣)。截至2023年12月31日止年度，本集團並無根據該等計劃可用作減低現有供款水平的沒收供款。

股票掛鈎協議

於截至2023年12月31日止年度，除本公司可換股證券、2014年購股權計劃及2016年限制性股份獎勵計劃(分別載於本董事會報告的「可換股證券」、「購股權計劃」及「限制性股份獎勵計劃」分部內)外，本公司並無訂立任何股票掛鈎協議，且任何股票掛鈎協議於年末亦不存續。

管理合約

年內並無訂立或存續任何有關本公司整體或任何主要業務之管理及行政合約。

長期激勵計劃

購股權計劃

於2014年5月30日舉行的本公司股東週年大會上，股東批准採納2014年購股權計劃。2014年購股權計劃自2014年5月30日起生效，有效期十年。

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

根據2014年購股權計劃可授出之購股權連同任何根據2014年購股權計劃及本集團任何其他計劃尚未行使及有待行使之購股權而發行之股份數目上限，合共不得超過不時已發行股份總數之30%。此外，除上市規則另有規定外，因行使所有根據2014年購股權計劃授出之購股權及所有根據本集團任何其他購股權計劃授出之購股權而可發行之股份總數，合共不得超過2014年5月30日(即2014年購股權計劃採納日期)所有已發行股份面值之10%。已發行及因任何單一合資格參與者(本公司的主要股東或獨立非執行董事或任何彼等各自之聯繫人除外)於任何12個月期間根據2014年購股權計劃獲授及將獲授之購股權獲行使而將予發行的股份總數不得超過於授出日期之已發行股份總數之1%。就已授出或將授出予主要股東或獨立非執行董事或任何彼等各自之聯繫人之購股權而言，上述限額調減至已發行股份總數之0.1%及總值5百萬港元(按股份於各自授出日期之收市價計算)。再授出任何超逾該等上限之購股權必須經股東於股東大會上批准後方可作實。根據於2014年購股權計劃採納日期的1,370,236,257股已發行股份，於行使2014年購股權計劃可授出之購股權後可發行的股份數目上限為137,023,625股股份。年內根據2014年購股權計劃可授出之購股權獲行使後可發行之股份數目除以年內已發行股份的加權平均數為0.13%。

年初本公司可供授予的購股權數量為53,122,959份並於年末維持不變。於本報告日期，本公司可供授出之購股權為53,122,959股股份，佔已發行股份約2.02%。

當承授人正式簽署構成接納購股權之授出函件副本，而當中清楚載列與授出購股權有關之獲接納股份數目，連同本公司於授出購股權日期後二十八日之期間內，收到以本公司為受益人及作為授出購股權代價之1.00港元之匯款，則購股權將被視為已獲接納，惟於計劃期間屆滿後或2014年購股權計劃已予以終止後有關授出建議將不會開放以供接納。購股權可於董事會將釐定之期限內行使，且概無購股權可於授出日期後十年內行使。

行使價將參考下列兩者中的較高者釐定：(i)有關股份在授予購股權當日的收市價(以聯交所日報表所載者為準)；及(ii)該等股份在緊接授予購股權當日前五個營業日的平均收市價(以聯交所日報表所載者為準)。

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

於截至2023年12月31日止年度，根據2014年購股權計劃授出之購股權變動詳情載於下文及綜合財務報表附註32。

承授人	授出日期	每股 行使價 港元	股份數目				於2023年 12月31日 尚未行使 之購股權	緊接購股權 授出日期前的 股份收市價 港元	歸屬期	行使期	
			於2023年 1月1日 尚未行使 之購股權	年內授出	年內行使	年內失效					年內註銷
董事											
高坂武史	2019年9月19日	22.52	2,840,300	-	-	-	-	2,840,300	23.30	2020年9月1日至 2024年9月1日	2020年9月1日至 2027年12月31日
顧福身	2019年5月17日	13.16	250,000	-	-	-	-	250,000	13.44	2020年5月17日至 2022年5月17日	2020年5月17日至 2029年5月16日
王亞非	2019年5月17日	13.16	100,000	-	100,000 (附註1(a))	-	-	-	13.44	2020年5月17日至 2022年5月17日	2020年5月17日至 2029年5月16日
本集團僱員											
合計	2016年6月8日	3.30	2,110,000	-	2,110,000 (附註1(b))	-	-	-	3.27	2017年6月8日至 2019年6月8日	2017年6月8日至 2026年6月7日
合計	2019年4月15日	13.36	317,400	-	-	-	-	317,400	13.42	2020年4月1日至 2021年4月1日	2020年4月1日至 2024年12月31日 (附註2)
			5,617,700	-	2,210,000	-	-	3,407,700			

附註：

- (a) 股份於緊接行使購股權日期前之加權平均收市價為18.64港元。
(b) 股份於緊接行使購股權日期前之加權平均收市價為72.09港元。
- 董事會於2019年12月11日決議通過修訂及提早該等將於2020年和2021年歸屬之購股權之歸屬日期。

截至2023年12月31日止年度並無根據2014年購股權計劃授出購股權。

限制性股份獎勵計劃

於2016年6月2日舉行的本公司董事會會議上，董事會批准採納2016年限制性股份獎勵計劃。2016年限制性股份獎勵計劃之目的為協助本公司吸納與留用新人，以及激勵及留用現有人才。本公司或其任何附屬公司的董事（包括執行及非執行董事）、僱員、高級職員、代理或顧問均有權參與。2016年限制性股份獎勵計劃自2016年7月14日起生效，有效期十年，並由該計劃之管理委員會及受託人管理。

根據2016年限制性股份獎勵計劃，本公司將不時向受託人轉讓現金，購買以信託方式代經挑選參與者作為受益人而持有之股份（「限制性股份交易」）。向經挑選參與者授出之股份有其限制和約束性，並將於各歸屬期結束時歸屬後及／或達成向有關經挑選參與者發出的授出函件內所載的指定歸屬條件後成為無限制。沒有經挑選參與者須為接受任何授予獎勵或當股份獎勵成為不受限制時支付任何費用。經挑選參與者除須支付受託人因出售、購買、歸屬或轉讓限制性股份而引致或應付之開支外，將獲無償轉讓經歸屬股份。根據2016年限制性股份獎勵計劃，將不會發行新股份。

根據2016年限制性股份獎勵計劃，於計劃期間授出的限制性股份數目上限為不超過本公司不時已發行股本之5%。任何一次或合計可向經挑選參與者授予的限制性股份數目上限為不超過2016年限制性股份獎勵計劃採納之日本公司已發行股本的1%（即18,854,940股）。2016年限制性股份獎勵計劃的詳情及其條款載於本公司日期為2016年7月14日之公告內。

根據2016年限制性股份獎勵計劃，於2023年初及2023年末可授予的限制性股份總數分別為92,706,300股和91,263,191股。根據2016年限制性股份獎勵計劃，可供授予的限制性股份總數為89,325,541股，佔本年報日期已發行股份總數約3.46%。

年內，本公司授出1,856,160股限制性股份，佔年內已發行股份減就限制性股份獎勵計劃持有股份及為註銷而回購的股份之加權平均數2,586,488,708股約0.07%。

年內根據本公司所有計劃而已授出的購股權及限制性股份而可能發行的股份總數3,407,700股除以年內已發行股份減就限制性股份獎勵計劃持有股份及為註銷而回購的股份之加權平均數2,586,488,708股為0.13%。

於截至2023年12月31日止年度，根據2016年限制性股份獎勵計劃授出之限制性股份變動詳情載於下文及綜合財務報表附註32。

承授人	授出日期	每股限制性 股份之 公允價值 (附註1) 港元	限制性股份數目					於2023年 12月31日	購買價格 (附註3) 港元	歸屬期	緊接限制性 股份授出 日期前的 股份收市價 港元	年內緊接歸 屬日期前的 股份加權 平均收市價 港元
			於2023年 1月1日	年內授出	年內歸屬	年內失效/ 註銷	於2023年 12月31日					
董事												
李寧(附註2)	2022年1月11日	76.10	1,447,800	-	217,170	-	1,230,630	無	2023年4月1日至 2026年4月1日	76.80	61.90	
高坂武史(附註2)	2019年9月19日	22.40	617,750	-	247,100	-	370,650	無	2020年9月1日至 2024年9月1日	23.30	37.05	
	2022年1月11日	76.10	1,018,800	-	152,820	-	865,980	無	2023年4月1日至 2026年4月1日	76.80	61.90	
李巖麟	2022年1月11日	76.10	193,100	-	28,965	-	164,135	無	2023年4月1日至 2026年4月1日	76.80	61.90	
顧福身	2022年6月24日	67.70	26,000	-	8,666	-	17,334	無	2023年4月1日至 2025年4月1日	64.55	61.90	
王亞非	2022年6月24日	67.70	26,000	-	8,666	-	17,334	無	2023年4月1日至 2025年4月1日	64.55	61.90	
陳振彬	2022年6月24日	67.70	26,000	-	8,666	-	17,334	無	2023年4月1日至 2025年4月1日	64.55	61.90	
五名最高薪人士(附註2)												
合計	2020年12月2日	42.05	33,734	-	33,734	-	-	無	2021年4月1日至 2023年4月1日	43.45	61.90	
合計	2022年1月11日	76.10	2,413,200	-	361,980	-	2,051,220	無	2023年4月1日至 2026年4月1日	76.80	61.90	
合計	2023年12月11日	18.30	-	215,900	-	-	215,900	無	2024年9月1日至 2026年9月1日	21.35	不適用	
本集團其他僱員												
合計	2020年10月20日	40.70	800	-	-	-	800	無	2022年10月20日至 2030年10月20日	38.20	不適用	
合計	2020年12月2日	42.05	11,268	-	11,268	-	-	無	2021年4月1日至 2023年4月1日	43.45	61.90	
合計	2020年12月2日	42.05	36,604	-	30,970	5,634	-	無	2021年9月1日至 2023年9月1日	43.45	37.05	
合計	2021年3月31日	50.50	4,700	-	4,700	-	-	無	2021年9月1日至 2023年9月1日	50.85	37.05	
合計	2021年3月31日	50.50	41,868	-	20,932	3,568	17,368	無	2022年4月1日至 2024年4月1日	50.85	61.90	
合計	2021年8月20日	89.20	10,752	-	5,374	-	5,378	無	2022年9月1日至 2024年9月1日	94.75	37.05	
合計	2021年10月11日	79.35	36,534	-	18,266	-	18,268	無	2022年9月1日至 2024年9月1日	80.95	37.05	
合計	2021年12月20日	79.95	7,334	-	3,666	-	3,668	無	2022年9月1日至 2024年9月1日	84.00	37.05	
合計	2022年1月11日	76.10	77,300	-	25,766	-	51,534	無	2023年4月1日至 2025年4月1日	76.80	61.90	

董事會報告

承授人	授出日期	每股限制性 股份之 公允價值 (附註1) 港元	限制性股份數目						緊接限制性 股份授出 日期前的 股份收市價 港元	年內緊接歸 屬日期前的 股份加權 平均收市價 港元	
			於2023年 1月1日	年內授出	年內歸屬	年內失效/ 註銷	於2023年 12月31日	購買價格 (附註3) 港元			
合計	2022年1月11日	76.10	2,896,200	-	337,905	752,895	1,805,400	無	2023年4月1日至 2026年4月1日	76.80	61.90
合計	2022年3月21日	62.15	611,200	-	153,100	40,198	417,902	無	2023年4月1日至 2025年4月1日	60.60	61.90
合計	2022年3月21日	62.15	579,300	-	86,895	-	492,405	無	2023年4月1日至 2026年4月1日	60.60	61.90
合計	2022年5月25日	50.65	28,000	-	9,332	-	18,668	無	2023年4月1日至 2025年4月1日	52.25	61.90
合計	2022年6月30日	72.70	4,800	-	1,600	-	3,200	無	2023年4月1日至 2025年4月1日	70.60	61.90
合計	2022年8月19日	69.10	6,500	-	2,166	-	4,334	無	2023年9月1日至 2025年9月1日	69.85	37.05
合計	2022年9月23日	62.65	5,400	-	1,800	-	3,600	無	2023年9月1日至 2025年9月1日	64.00	37.05
合計	2022年10月28日	42.35	5,200	-	-	5,200	-	無	2023年9月1日至 2025年9月1日	45.70	不適用
合計	2022年10月28日	42.35	206,800	-	31,020	-	175,780	無	2023年9月1日至 2026年9月1日	45.70	37.05
合計	2023年1月3日	69.35	-	9,700	-	-	9,700	無	2024年4月1日至 2026年4月1日	67.75	不適用
合計	2023年1月3日	69.35	-	720,760	-	-	720,760	無	2024年4月1日至 2027年4月1日	67.75	不適用
合計	2023年3月20日	55.60	-	27,700	-	27,700	-	無	2024年4月1日至 2026年4月1日	57.70	不適用
合計	2023年4月25日	55.45	-	163,500	-	3,100	160,400	無	2024年4月1日至 2026年4月1日	56.90	不適用
合計	2023年5月31日	42.00	-	11,900	-	-	11,900	無	2024年4月1日至 2026年4月1日	43.35	不適用
合計	2023年6月29日	41.40	-	235,800	-	-	235,800	無	2024年4月1日至 2026年4月1日	44.15	不適用
合計	2023年9月27日	32.00	-	56,300	-	-	56,300	無	2024年9月1日至 2026年9月1日	32.05	不適用
合計	2023年10月26日	23.95	-	79,200	-	-	79,200	無	2024年9月1日至 2026年9月1日	30.20	不適用
合計	2023年11月29日	21.35	-	10,800	-	-	10,800	無	2024年9月1日至 2025年9月1日	22.10	不適用
合計	2023年11月29日	21.35	-	81,600	-	-	81,600	無	2024年9月1日至 2026年9月1日	22.10	不適用
合計	2023年12月11日	18.30	-	171,000	-	-	171,000	無	2024年9月1日至 2025年9月1日	21.35	不適用
合計	2023年12月11日	18.30	-	72,000	-	-	72,000	無	2024年9月1日至 2026年9月1日	21.35	不適用
			10,372,944	1,856,160	1,812,527	838,295	9,578,282				

附註：

1. 限制性股份之公允價值乃根據於授出日期每股股份於聯交所所報之收市價計算。
2. 截至2023年12月31日止年度本集團五名最高薪人士包括兩名董事。在此類別下報告的匯總信息代表其餘三名人士的限制性股份變動。
3. 經挑選參與者無須為申請或接納限制性股份支付任何費用。除上述所產生的費用由經挑選參與者承擔外，限制性股份為無償授予。

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

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

有關截至2023年12月31日止年度之限制性股份交易所適用年度上限之詳情，請參閱本董事會報告「採納2016年限制性股份獎勵計劃項下持續關連交易之年度上限」一節及本公司日期為2019年9月19日、2020年12月23日、2021年12月14日及2023年6月1日之公告。

董事及主要行政人員於股份、相關股份及債券之權益及淡倉

於2023年12月31日，本公司董事及主要行政人員於本公司或其任何相聯法團(定義見證券及期貨條例第XV部)之股份、相關股份及債券中擁有須(i)根據證券及期貨條例第XV部第7及8分部須知會本公司及聯交所之權益及淡倉(包括根據證券及期貨條例有關條文被當作或視作擁有之權益及淡倉)；或(ii)登記於根據證券及期貨條例第352條存置之登記冊內之權益及淡倉；或(iii)根據標準守則須知會本公司及聯交所之權益及淡倉如下：

董事姓名	身份	所持股份數目	相關股份數目	合計 (好倉)	佔已發行股份 總數概約百分比*
李寧	個人權益及受控制公司之權益	276,329,526	1,230,630	277,560,156 (附註1)	10.57%
高坂武史	個人權益	894,270	4,076,930 (附註2)	4,971,200	0.19%
李麒麟	個人權益及酌情信託受益人	273,225,508	164,135	273,389,643 (附註3)	10.41%
顧福身	個人權益	8,666	267,334 (附註4)	276,000	0.01%
王亞非	個人權益	378,811	17,334 (附註5)	396,145	0.02%
陳振彬	個人權益	11,796	17,334 (附註6)	29,130	0.00%

* 百分比乃根據2023年12月31日已發行股份數目2,625,414,708股計算。

董事會報告

附註：

1. 李寧先生於277,560,156股股份中擁有權益，其中4,208,983股股份以個人權益持有，而彼被視為於非凡中國發展有限公司(「非凡中國BVI」)所持有的272,120,543股股份中擁有權益。此外，李寧先生於1,230,630股相關股份中擁有權益。詳情如下：
 - (a) 非凡領越有限公司(前稱為非凡中國控股有限公司)(「非凡領越」)之全資附屬公司非凡中國BVI於272,120,543股股份中擁有權益。於2023年12月31日，非凡領越由Victory Mind Assets Limited(「Victory Mind」)、Lead Ahead Limited(「Lead Ahead」)、Dragon City Management (PTC) Limited(「Dragon City」)及李進先生(李寧先生之胞兄及本公司主要股東)分別擁有約17.28%、21.93%、20.57%及0.62%權益。李寧先生持有非凡領越約0.22%股權的個人權益。Lead Ahead由李寧先生及李進先生分別擁有60%及40%權益。Victory Mind由Ace Leader Holdings Limited(由李寧先生任財產授予人之酌情信託全資擁有)及Jumbo Top Group Limited(由李進先生任財產授予人之酌情信託全資擁有)分別擁有57%及38%權益。Dragon City是單位信託的受託人，其單位由李寧先生任財產授予人之酌情信託擁有60%及由李進先生任財產授予人之酌情信託擁有40%。因此，根據證券及期貨條例，李寧先生被視為於非凡領越持有之272,120,543股股份中擁有權益。李寧先生亦為非凡領越之執行董事、主席兼行政總裁。
 - (b) 李寧先生於根據2016年限制性股份獎勵計劃項下之1,230,630股未歸屬限制性股份中擁有權益。
2. 高坂武史先生於根據2014年購股權計劃按每股行使價22.52港元授出之2,840,300份購股權及2016年限制性股份獎勵計劃項下之1,236,630股未歸屬限制性股份中擁有權益。
3. 李麒麟先生於273,389,643股股份中擁有權益，其中1,104,965股股份以個人權益持有，而根據證券及期貨條例，彼被視為於非凡領越持有之272,120,543股股份中擁有權益。此外，李麒麟先生於根據2016年限制性股份獎勵計劃項下之164,135股未歸屬限制性股份中擁有權益。李麒麟先生為李寧先生之侄兒及本公司主要股東李進先生的兒子。彼亦為非凡領越之執行董事。
4. 顧福身先生於根據2014年購股權計劃按每股行使價13.16港元授出之250,000份購股權及2016年限制性股份獎勵計劃項下之17,334股未歸屬限制性股份中擁有權益。
5. 王亞非女士於根據2016年限制性股份獎勵計劃項下之17,334股未歸屬限制性股份中擁有權益。
6. 陳振彬博士於根據2016年限制性股份獎勵計劃項下之17,334股未歸屬限制性股份中擁有權益。

除上文所披露者外，就任何董事所知，於2023年12月31日，根據證券及期貨條例第XV部第7及8分部或根據該等證券及期貨條例之規定，本公司之董事或主要行政人員概無且概無被當作或被視為於本公司或其任何相聯法團(定義見證券及期貨條例第XV部)之任何股份或相關股份或債券中擁有須知會本公司及聯交所的任何權益或淡倉，或任何須登記於根據證券及期貨條例第352條存置之登記冊內之權益，或任何根據標準守則須知會本公司及聯交所之權益。

主要股東於股份及相關股份之權益及淡倉

於2023年12月31日，根據證券及期貨條例第336條存置之主要股東名冊顯示，本公司已獲知會下列主要股東擁有本公司已發行股本5%或以上之權益及淡倉：

股東姓名／名稱	身份	所持股份數目	相關股份數目	合計 (好倉)	佔已發行股份 總數概約百分比*
李寧	個人權益及受控制 公司之權益	276,329,526	1,230,630	277,560,156 (附註1)	10.57%
李麒麟	個人權益及酌情信託 受益人	273,225,508	164,135	273,389,643 (附註2)	10.41%
李進	受控制公司之權益	272,120,543	–	272,120,543 (附註3)	10.37%
非凡領越有限公司 (前稱為非凡中國控股有限公司)	受控制公司之權益	272,120,543	–	272,120,543 (附註1(a))	10.37%
Brown Brothers Harriman & Co.	投資經理	158,512,795	–	158,512,795	6.04%
FIL Limited	投資經理	136,400,926	–	136,400,926	5.20%
Pandanus Associates Inc.	投資經理	136,400,926	–	136,400,926	5.20%
Pandanus Partners L.P.	投資經理	136,400,926	–	136,400,926	5.20%

* 百分比乃根據2023年12月31日已發行股份數目2,625,414,708股計算。

附註：

- 李寧先生於277,560,156股股份中擁有權益，其中4,208,983股股份以個人權益持有，而彼被視為於非凡中國BVI所持有的272,120,543股股份中擁有權益。此外，李寧先生於1,230,630股相關股份中擁有權益。詳情如下：
 - 非凡領越之全資附屬公司非凡中國BVI於272,120,543股股份中擁有權益。於2023年12月31日，非凡領越由Victory Mind、Lead Ahead、Dragon City及李進先生(李寧先生之胞兄及本公司主要股東)分別擁有約17.28%、21.93%、20.57%及0.62%權益。李寧先生持有非凡領越約0.22%股權的個人權益。Lead Ahead由李寧先生及李進先生分別擁有60%及40%權益。Victory Mind由Ace Leader Holdings Limited(由李寧先生任財產授予人之酌情信託全資擁有)及Jumbo Top Group Limited(由李進先生任財產授予人之酌情信託全資擁有)分別擁有57%及38%權益。Dragon City是單位信託的受託人，其單位由李寧先生任財產授予人之酌情信託擁有60%及由李進先生任財產授予人之酌情信託擁有40%。因此，根據證券及期貨條例，李寧先生被視為於非凡領越持有之272,120,543股股份中擁有權益。李寧先生亦為非凡領越之執行董事、主席兼行政總裁。
 - 李寧先生於根據2016年限制性股份獎勵計劃項下之1,230,630股未歸屬限制性股份中擁有權益。
- 李麒麟先生於273,389,643股股份中擁有權益，其中1,104,965股股份以個人權益持有，而根據證券及期貨條例，彼被視為於非凡領越持有之272,120,543股股份中擁有權益。此外，李麒麟先生於根據2016年限制性股份獎勵計劃項下之164,135股未歸屬限制性股份中擁有權益。李麒麟先生為李寧先生之侄兒及本公司主要股東李進先生的兒子。彼亦為非凡領越之執行董事。
- 誠如上文附註1(a)所披露，李進先生被視為於非凡領越持有之272,120,543股股份中擁有權益。彼為李寧先生之胞兄及李麒麟先生之父親。

除上文所披露者外，於2023年12月31日，本公司並無獲任何人士(本公司董事或主要行政人員或彼等各自之聯繫人除外)知會有任何須登記於根據證券及期貨條例第336條存置之登記冊內之股份及相關股份之權益及淡倉。

2016年限制性股份獎勵計劃項下持續關連交易之年度上限

於2016年6月2日，董事會批准採納2016年限制性股份獎勵計劃。由於本公司關連人士佔2016年限制性股份獎勵計劃之權益總額超過30%，根據上市規則第14A.12(1)(b)條，受託人已成為本公司關連人士之聯繫人，而根據上市規則第14A章，限制性股份交易將構成本公司之關連交易。

由於本公司預期將進一步向受託人支付相關款項以從公開市場購買股份作為限制性股份儲備，故董事會議決就應付受託人款項及將予購買之股份數目採納年度上限。

於2023年1月1日至2023年12月31日期間，本公司在期內支付予受託人之款項之年度上限最高金額為900,000,000港元，將予購買之股份數目年度上限最高為9,000,000股股份（以價值較低者為準）。有關詳情請參閱本公司日期為2023年6月1日之公告。

截至2023年12月31日止年度，本公司向受託人支付總額219,245,700港元用於從公開市場購買5,554,000股股份。年內，本公司支付予受託人之款項及購買股份數目均在年度上限之內。

進一步詳情請參閱本董事會報告「限制性股份獎勵計劃」一節及本公司日期為2019年9月19日、2020年12月23日、2021年12月14日及2023年6月1日之公告。

與非凡領越之持續關連交易

主協議

本公司與非凡領越有限公司（前稱為非凡中國控股有限公司）（「非凡領越」）於2010年8月31日訂立主協議（「主協議」）。據此，非凡領越及其附屬公司（統稱「非凡領越集團」）於截至2012年12月31日止三個財政年度就有關(i)品牌或產品代言；(ii)贊助及市場推廣；及(iii)活動製作及管理向本集團提供服務（「非凡領越交易」）。主協議已於2012年12月31日到期。

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

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

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

於2018年12月28日，本公司與非凡領越訂立協議（「2019年經重續主協議」），以重續2016年經重續主協議，有效期自2019年1月1日起至2021年12月31日或非凡領越不再為本公司關連人士的日期（以較早者為準）為止。詳情請參閱本公司日期為2018年12月28日有關2019年經重續主協議的公告。2019年經重續主協議已於2021年12月31日到期。

主銷售協議

於2018年12月28日，本公司與非凡領越訂立協議（「2019年主銷售協議」），有效期自2019年1月1日至2021年12月31日或非凡領越不再為本公司關連人士的日期（以較早者為準）為止。根據2019年主銷售協議，就本集團成員公司與非凡領越集團成員公司之間有關(i)本集團任何成員公司向非凡領越集團出售品牌產品（包括但不限於運動服及運動相關產品）（「品牌產品」）；及(ii)非凡領越集團任何成員公司向本集團提供有關品牌產品的代銷服務訂立的持續關連交易（「銷售交易」），並就銷售交易設定截至2021年12月31日止三個財政年度的年度上限。詳情請參閱本公司日期為2018年12月28日有關2019年主銷售協議的公告。2019年主銷售協議已於2021年12月31日到期。

加工定作協議

於2021年1月1日，本公司的間接全資附屬公司李寧（中國）體育用品有限公司（「李寧中國」）與非凡領越的間接非全資附屬公司來賓寧聚力鞋業有限公司（「寧聚力」）訂立加工定作協議（「加工定作協議」），有效期自2021年1月1日至2021年12月31日，除非按照加工定作協議的條款提前終止。根據加工定作協議，李寧中國同意委聘寧聚力以李寧中國及寧聚力將按公平原則釐定及協定的價格生產、加工及定作李寧中國訂購的鞋類產品（「寧聚力交易」），並就寧聚力交易設定年度上限。董事會亦於2021年9月13日決議通過提高有關之年度上限以滿足本集團在銷售業績方面的需求。詳情請參閱本公司日期為2021年9月13日及2021年9月16日有關加工定作協議的公告。加工定作協議已於2021年12月31日到期。

新框架協議

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

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

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

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

截至2023年12月31日止年度之年度審閱

於2023年12月31日，非凡領越間接持有本公司約10.37%的已發行股份，為本公司主要股東並因此為本公司關連人士。

截至2023年12月31日止年度，就新框架協議項下本集團應付非凡領越集團之相關交易金額合共約464,722,000元人民幣，及本集團應收非凡領越集團之相關交易金額合共約16,419,000元人民幣。本公司已就該等持續關連交易遵守根據上市規則第14A章項下的相關披露規定。

獨立非執行董事已審閱相關交易，並確認該等交易均：

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

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

- (1) 已獲董事會批准；
- (2) 在各重大方面乃按本集團的定價政策進行(就涉及由本集團提供貨品或服務的交易而言)；
- (3) 在各重大方面乃根據年內規管該等交易的相關協議訂立；及
- (4) 並無超逾本公司日期為2021年12月30日之公告所披露之有關年度上限。

關聯方交易

相關交易構成綜合財務報表附註34所載之本公司之關聯方交易(除其他交易以外)。

除相關交易外，綜合財務報表附註34所載其他關聯方交易並不構成上市規則第14A章所界定須遵守申報、年度審閱、公告及／或獨立股東批准的規定之本公司之關連交易或持續關連交易。

購買、出售或贖回本公司股份

截至2023年12月31日止年度內，本公司於聯交所以總代價約10.5億港元(不包括相關交易開支)購回合共51,667,500股股份(「購回股份」)。當中10,730,000股購回股份已於2023年12月1日註銷，而剩餘的40,937,500股購回股份隨後亦已於2024年1月23日註銷。

董事會認為股份購回可反映出董事會對本集團的業務前景及長遠增長充滿信心。

截至2023年12月31日止年度內本公司購回的股份詳情載列如下：

2023年購回月份	股份購回數量	每股股份購回價格		總代價
		最高價 港元	最低價 (不包括相關交易開支) 港元	港元
9月	920,000	34.98	31.70	31,528,400.80
10月	9,810,000	30.97	23.50	243,569,632.05
12月	40,937,500	20.10	18.44	778,752,579.90
	51,667,500			1,053,850,612.75

除上述披露者及由2016年限制性股份獎勵計劃受託人根據信託契約以及2016年限制性股份獎勵計劃的規則購買股份外，本公司或其任何附屬公司於截至2023年12月31日止年度內概無購買、出售或贖回其任何上市證券。

稅務減免

董事並不知悉股東因持有本公司證券而享有任何稅務減免。

足夠公眾持股量

根據本公司可得之公開資料以及就董事所知，於截至2023年12月31日止年度及直至本報告日期，本公司一直保持足夠公眾持股量，即公眾人士持有上市規則所規定之本公司已發行股份25%以上。

董事會報告

企業管治

除本年報之企業管治報告內所列並註明考慮理由之若干偏離外，本公司於截至2023年12月31日止年度已應用全部準則並一直遵守企業管治守則之守則條文。

本公司所採納之主要企業管治常規載列於本年報之企業管治報告。

業務審視

香港公司條例附表5所規定的本公司業務之公平審閱及本集團業務的進一步討論及分析，包括本集團所面對的主要風險及不明朗因素的討論、在2023年財政年度終結後發生且會對本集團構成影響的重大事件(如有)，以及本集團業務日後的可能發展，分別載於本年報第8頁至第11頁的「主席報告」、第14頁至第37頁的「管理層討論與分析」、第38頁至第55頁的「企業管治報告」及綜合財務報表附註內。

此外，本集團對本公司構成重大影響有關環保、僱員、客戶及供應商以及遵守相關法律及法規之事宜分別載於本年報第38頁至第55頁的「企業管治報告」及第56頁至第125頁的「環境、社會及管治報告」內。

以上討論屬本董事會報告的一部份。

核數師

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

羅兵咸永道會計師事務所將退任為本公司核數師，惟符合資格並願意膺選連任。續聘羅兵咸永道會計師事務所為本公司核數師之決議案將於2024年股東週年大會提呈審議。

承董事會命

執行主席兼聯席行政總裁

李寧

香港，2024年3月19日

獨立核數師報告

致李寧有限公司股東

(於開曼群島註冊成立的有限公司)

意見

我們已審計的內容

李寧有限公司(以下簡稱「貴公司」)及其附屬公司(以下統稱「貴集團」)列載於第158至246頁的綜合財務報表，包括：

- 於2023年12月31日的綜合資產負債表；
- 截至該日止年度的綜合收益表；
- 截至該日止年度的綜合全面收益表；
- 截至該日止年度的綜合權益變動表；
- 截至該日止年度的綜合現金流量表；及
- 綜合財務報表附註，包括重大會計政策信息及其他解釋信息。

我們的意見

我們認為，該等綜合財務報表已根據《國際財務報告會計準則》真實而中肯地反映了貴集團於2023年12月31日的綜合財務狀況及其截至該日止年度的綜合財務表現及綜合現金流量，並已遵照香港《公司條例》的披露規定妥為擬備。

意見的基礎

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

我們相信，我們所獲得的審計憑證能充足及適當地為我們的審計意見提供基礎。

獨立性

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

關鍵審計事項

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

獨立核數師報告

我們在審計中識別的關鍵審計事項概述如下：

- 應收貿易款項預期信貸虧損撥備
- 存貨跌價準備

關鍵審計事項

應收貿易款項預期信貸虧損撥備

請參閱綜合財務報表附註3.1、附註4和附註14

於2023年12月31日，貴集團應收貿易款項原值餘額為1,244百萬元人民幣，並計提預期信貸虧損撥備38百萬元人民幣。

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

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

我們的審計如何處理關鍵審計事項

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

- 取得及瞭解管理層對估計應收貿易款項預期信貸虧損撥備的內部控制及評估過程，透過考量估計不確定性的程度及其他固有風險因素水平(如複雜性、主觀性、變化及易受管理層偏好或欺詐影響)，評估固有的重大誤導風險；
- 評價和驗證估計應收貿易款項預期信貸虧損撥備的關鍵控制點；
- 透過進行以下程序測試估計預期信貸虧損所用的方法、假設及數據：(1)評估預期信貸虧損撥備方法的適當性，包括確定各自相應歷史損失率時的客戶分組；(2)詢問管理層有關客戶的信用度；(3)分析客戶過往付款模式；(4)分析過往應收貿易款項的周轉天數並與行業平均標準進行比較；(5)以抽樣方式檢查主要輸入數據(如應收貿易款項的賬齡時間表)；及(6)質疑釐定預期信貸虧損所用的輸入數據、假設及估計方法，包括過往及前瞻性資料；及
- 評估應收貿易款項預期信貸虧損撥備於綜合財務報表中按照國際財務報告會計準則的相關披露是否充分。

基於上述程序的結果，我們認為現有證據能夠支持管理層於2023年12月31日估計應收貿易款項預期信貸虧損撥備時的判斷。

關鍵審計事項

存貨跌價準備

參見綜合財務報表附註4和附註12

於2023年12月31日，貴集團全部存貨結餘為2,628百萬元人民幣，跌價準備為135百萬元人民幣。

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

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

我們的審計如何處理關鍵審計事項

針對存貨跌價準備的重大錯報風險，我們執行的審計程序主要包括：

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

基於上述程序的結果，我們認為現有證據能夠支持管理層於2023年12月31日估計存貨跌價準備的判斷。

獨立核數師報告

其他信息

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

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

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

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

董事及審計委員會就綜合財務報表須承擔的責任

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

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

審計委員會須負責監督貴集團的財務報告過程。

核數師就審計綜合財務報表承擔的責任

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

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

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

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

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

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

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

出具本獨立核數師報告的審計項目合夥人是盧啟良。

羅兵咸永道會計師事務所
執業會計師

香港，2024年3月19日

綜合資產負債表

	附註	於12月31日	
		2023年 千元人民幣	2022年 千元人民幣
資產			
非流動資產			
物業、機器及設備	6	4,123,948	3,234,563
使用權資產	6	2,184,054	2,022,229
投資性房地產	7	1,560,455	1,802,227
土地使用權	8	154,654	158,781
無形資產	9	220,867	217,236
遞延所得稅資產	22	800,960	693,402
其他資產	13	203,074	287,707
按權益法入賬之投資	11	1,606,601	1,369,403
以公允價值計量且變動計入當期損益的投資	3.3	428,189	174,597
其他應收款項	15	234,876	268,183
長期銀行存款	16	9,037,142	11,023,296
非流動資產總額		20,554,820	21,251,624
流動資產			
存貨	12	2,493,206	2,428,040
其他資產－即期部分	13	838,175	831,578
應收貿易款項	14	1,205,532	1,020,346
其他應收款項－即期部分	15	177,694	88,419
受限制之銀行存款	16	806	970
短期銀行存款	16	3,493,687	643,324
現金及等同現金項目	16	5,443,883	7,382,218
流動資產總額		13,652,983	12,394,895
資產總額		34,207,803	33,646,519
權益			
本公司權益持有人應佔股本及儲備			
普通股	17	239,546	240,320
股份溢價	17	10,172,638	11,580,718
庫藏股	17	(1,037,927)	(180,839)
其他儲備	18	2,021,513	1,792,412
保留溢利	18	13,010,871	10,896,819
		24,406,641	24,329,430
非控制性權益		-	2,498
權益總額		24,406,641	24,331,928

	附註	於12月31日	
		2023年 千元人民幣	2022年 千元人民幣
負債			
非流動負債			
應付特許使用費	21	8,581	15,531
租賃負債	6	1,825,288	1,473,905
遞延所得稅負債	22	627,231	518,731
遞延收入	23	71,586	65,591
非流動負債總額		2,532,686	2,073,758
流動負債			
應付貿易款項	19	1,789,796	1,584,424
合同負債	5	552,537	252,090
租賃負債－即期部分	6	716,665	667,762
其他應付款項及應計費用	20	3,255,710	3,648,720
應付特許使用費－即期部分	21	38,484	50,540
當期所得稅負債		915,284	1,037,297
流動負債總額		7,268,476	7,240,833
負債總額		9,801,162	9,314,591
權益及負債總額		34,207,803	33,646,519

上述綜合資產負債表應與隨附附註一併閱讀。

第158至246頁所載的綜合財務報表於2024年3月19日經董事會批准及由其以下代表簽署。

李寧
執行主席兼聯席行政總裁

高坂武史
聯席行政總裁

綜合收益表

	附註	截至12月31日止年度	
		2023年 千元人民幣	2022年 千元人民幣
收入	5	27,598,491	25,803,383
銷售成本	24	(14,246,436)	(13,318,590)
毛利		13,352,055	12,484,793
銷售及經銷開支	24	(9,080,121)	(7,314,303)
行政開支	24	(1,256,152)	(1,113,218)
金融資產預期信貸虧損撥備轉回－淨額	3.1	19,638	24,321
其他收入及其他收益－淨額	25	523,667	805,165
經營溢利		3,559,087	4,886,758
融資收入	27	500,556	447,748
融資開支	27	(181,446)	(120,561)
融資收入－淨額	27	319,110	327,187
享有按權益法入賬之投資的溢利份額	11	377,972	201,155
除所得稅前溢利		4,256,169	5,415,100
所得稅開支	28	(1,069,207)	(1,351,329)
年內溢利		3,186,962	4,063,771
由下列各方應佔溢利：			
本公司權益持有人		3,186,910	4,063,834
非控制性權益		52	(63)
		3,186,962	4,063,771
本公司權益持有人應佔年內溢利之每股收益(每股以分人民幣列示)			
每股基本收益	29	123.21	155.38
每股攤薄收益	29	122.66	154.34

上述綜合收益表應與隨附附註一併閱讀。

綜合全面收益表

	附註	截至12月31日止年度	
		2023年 千元人民幣	2022年 千元人民幣
年內溢利		3,186,962	4,063,771
其他全面虧損：			
有機會重分類至損益的項目			
外幣折算差額	18	(2,173)	(8,383)
年內全面收益總額		3,184,789	4,055,388
由下列各方應佔：			
本公司權益持有人		3,184,737	4,055,451
非控制性權益		52	(63)
年內全面收益總額		3,184,789	4,055,388

上述綜合全面收益表應與隨附附註一併閱讀。

綜合權益變動表

	本公司權益持有人應佔權益							權益總額 千元人民幣
	普通股 千元人民幣 (附註17)	股份溢價 千元人民幣 (附註17)	庫藏股 千元人民幣 (附註17)	其他儲備 千元人民幣 (附註18)	保留溢利 千元人民幣 (附註18)	小計 千元人民幣	非控制性權益 千元人民幣	
於2022年1月1日	238,759	12,637,277	(37,840)	1,241,767	7,021,583	21,101,546	2,561	21,104,107
年內全面收益總額	-	-	-	(8,383)	4,063,834	4,055,451	(63)	4,055,388
與股東的交易事項：								
因購股權計劃而發行股份之所得款項淨額 (附註32)	1,561	95,154	-	-	-	96,715	-	96,715
購股權計劃及限制性股份獎勵計劃下所提供服務 之價值(附註32)	-	-	-	239,301	-	239,301	-	239,301
購股權行使及限制性股份獎勵計劃下之股份歸屬 (附註32)	-	43,000	15,611	(58,611)	-	-	-	-
轉撥至法定儲備	-	-	-	188,598	(188,598)	-	-	-
回購自有股份	-	-	(158,610)	-	-	(158,610)	-	(158,610)
可換股證券轉換之股份(附註17·18)	-	7	-	(7)	-	-	-	-
已付股息(附註30)	-	(1,194,720)	-	-	-	(1,194,720)	-	(1,194,720)
僱員以股份為基礎之酬金計劃的稅務影響	-	-	-	189,747	-	189,747	-	189,747
於2022年12月31日	240,320	11,580,718	(180,839)	1,792,412	10,896,819	24,329,430	2,498	24,331,928

	本公司權益持有人應佔權益							非控制性權益 千元人民幣	權益總額 千元人民幣
	普通股 千元人民幣 (附註17)	股份溢價 千元人民幣 (附註17)	庫藏股 千元人民幣 (附註17)	其他儲備 千元人民幣 (附註18)	保留溢利 千元人民幣 (附註18)	小計 千元人民幣			
於2023年1月1日	240,320	11,580,718	(180,839)	1,792,412	10,896,819	24,329,430	2,498	24,331,928	
年內全面收益總額	-	-	-	(2,173)	3,186,910	3,184,737	52	3,184,789	
與股東的交易事項：									
因購股權計劃而發行股份之所得款項淨額 (附註32)	198	7,218	-	-	-	7,416	-	7,416	
購股權計劃及限制性股份獎勵計劃下所提供服務 之價值(附註32)	-	-	-	183,456	-	183,456	-	183,456	
購股權行使及限制性股份獎勵計劃下之股份歸屬 (附註32)	-	56,360	49,187	(105,547)	-	-	-	-	
轉撥至法定儲備	-	-	-	118,222	(118,222)	-	-	-	
回購自有股份	-	-	(1,158,746)	-	-	(1,158,746)	-	(1,158,746)	
註銷回購股份	(973)	(251,498)	252,471	-	-	-	-	-	
可換股證券轉換之股份(附註17、18)	1	33	-	(34)	-	-	-	-	
已付股息(附註30)	-	(1,220,193)	-	-	(954,636)	(2,174,829)	-	(2,174,829)	
註銷非全資附屬公司	-	-	-	-	-	-	(2,550)	(2,550)	
僱員以股份為基礎之酬金計劃的稅務影響	-	-	-	35,177	-	35,177	-	35,177	
於2023年12月31日	239,546	10,172,638	(1,037,927)	2,021,513	13,010,871	24,406,641	-	24,406,641	

上述綜合權益變動表應與隨附附註一併閱讀。

綜合現金流量表

	附註	截至12月31日止年度	
		2023年 千元人民幣	2022年 千元人民幣
經營活動之現金流量			
經營活動產生之現金	31	5,843,038	5,230,021
已付所得稅		(1,155,102)	(1,316,417)
經營活動產生之現金淨額		4,687,936	3,913,604
投資活動之現金流量			
— 購入物業、機器及設備		(1,727,144)	(1,756,744)
— 購入房地產預付款項		(200,089)	(287,707)
— 購入投資性房地產		(12,053)	(65,406)
— 以公允價值計量且其變動計入損益的投資支付款項	3.3	(428,315)	—
— 購入無形資產		(88,130)	(73,681)
— 出售物業、機器及設備所得款項	31	3,064	7,719
— 購入理財產品	3.3	(7,922,000)	(14,235,600)
— 贖回理財產品本金額	3.3	7,922,000	14,235,600
— 存入長期銀行存款		(1,000,000)	(8,000,000)
— 存入短期銀行存款		(100,000)	(1,770,000)
— 贖回長期銀行存款		—	100,000
— 贖回短期銀行存款		640,000	2,000,000
— 來自理財產品之投資收入	3.3, 25	80,370	140,550
— 以公允價值計量且其變動計入損益之金融資產所收取之分派	3.3	179,504	48,904
— 已收銀行存款利息		72,529	93,555
— 已收聯營公司及合營企業股息	11	140,545	102,274
— 註銷合營企業所得款項		229	—
— 合營企業償還貸款		—	11,713
— 結算上一年與收購附屬公司有關的應付款項的已付現金		—	(13,267)
— 投資聯營公司支付款項		—	(12,670)
— 其他投資活動所用之現金		(9,615)	(6,673)
投資活動所用之現金淨額		(2,449,105)	(9,481,433)
融資活動之現金流量			
— 因購股權計劃而發行股份之所得款項	17	7,416	96,715
— 回購自有股份支付款項	17	(1,158,746)	(158,610)
— 支付租賃負債之本金及相關利息		(872,236)	(627,429)
— 銀行借貸所得款項		2,500,000	600,000
— 償還銀行借貸		(2,500,000)	(600,000)
— 已付利息		(16,006)	(3,391)
— 已付股息	30	(2,174,829)	(1,194,720)
— 註銷附屬公司向非控制性權益的已付現金		(2,550)	—
融資活動所用之現金淨額		(4,216,951)	(1,887,435)
現金及等同現金項目淨減少		(1,978,120)	(7,455,264)
年初之現金及等同現金項目		7,382,218	14,744,899
現金及等同現金項目匯兌收益		39,785	92,583
年末之現金及等同現金項目		5,443,883	7,382,218

上述綜合現金流量表應與隨附附註一併閱讀。

綜合財務報表附註

(除另有所示外所有金額均按人民幣計值)

1. 一般資料

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

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

本公司股份在香港聯合交易所有限公司主板上市。

除另有註明外，此等綜合財務報表以人民幣(「人民幣」)呈報。董事會(「董事會」)於2024年3月19日批准刊發此等綜合財務報表。

2. 會計政策概要

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

2.1 重大會計政策概要

(a) 編製基準

(i) 國際財務報告會計準則和香港公司條例之合規性

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

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

(ii) 歷史成本法

除特定金融資產採用公允價值法進行計量外，本綜合財務報表採用歷史成本法編製。

(iii) 本集團已採納的新訂和經修改的準則

本集團已就2023年1月1日開始的年度報告期間首次應用下列新訂和經修改的準則：

國際會計準則第8號(修改)	會計估計的定義
國際會計準則第1號及國際財務報告準則實務報告第2號(修改)	會計政策的披露
國際會計準則第12號(修改)	國際稅務改革—支柱二立法模板
國際財務報告準則第17號	保險合同

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

綜合財務報表附註

(除另有所示外所有金額均按人民幣計值)

2. 會計政策概要(續)

2.1 重大會計政策概要(續)

(a) 編製基準(續)

(iv) 尚未採納的新訂和經修改的準則

某些已頒佈的會計準則的修改毋須於截至2023年12月31日止的報告期間強制採納，因此本集團未提早採納此等修改。預計這些修改在當前或未來報告期內不會對本集團及可預見的未來交易產生重大影響。

	修改和解釋	生效日期
國際會計準則第1號(修改)	負債分類為流動或非流動	2024年1月1日或之後開始的年度期間
國際會計準則第1號(修改)	附帶契諾之非流動負債	2024年1月1日或之後開始的年度期間
國際財務報告準則第16號(修改)	售後租回的租賃負債	2024年1月1日或之後開始的年度期間
國際會計準則第7號及國際財務報告準則第7號(修改)	供應商融資安排	2024年1月1日或之後開始的年度期間
國際會計準則第21號(修改)	缺乏可交換性	2025年1月1日或之後開始的年度期間
國際會計準則第28號及國際財務報告準則第10號(修改)	投資者與其聯營企業或合資企業之間的資產出售或出資	待定

(b) 綜合原則及權益會計處理

(i) 附屬公司

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

本集團採用購買會計法將業務合併入賬(參見附註2.1(c))。

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

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

(ii) 聯營公司

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

2. 會計政策概要(續)

2.1 重大會計政策概要(續)

(b) 綜合原則及權益會計處理(續)

(iii) 合營安排

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

合營企業

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

(iv) 權益會計法

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

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

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

權益入賬投資的賬面值根據附註2.1(g)所述政策進行減值測試。

(v) 擁有權權益變動

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

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

綜合財務報表附註

(除另有所示外所有金額均按人民幣計值)

2. 會計政策概要(續)

2.1 重大會計政策概要(續)

(b) 綜合原則及權益會計處理(續)

(v) 擁有權權益變動(續)

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

(c) 業務合併

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

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

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

購買相關成本於產生時支銷。

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

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

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

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

2. 會計政策概要(續)

2.1 重大會計政策概要(續)

(d) 投資性房地產

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

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

	估計可使用年期	估計剩餘價值	年化折舊率
土地及樓宇	30至40年	0%至10%	2.25%至2.50%

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

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

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

倘投資性房地產的可收回金額低於賬面值，則須將其賬面值撇減至其可收回金額(附註2.1(g))。

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

綜合財務報表附註

(除另有所示外所有金額均按人民幣計值)

2. 會計政策概要(續)

2.1 重大會計政策概要(續)

(e) 物業、機器及設備

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

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

折舊按各項資產以下估計可使用年期以直線法計算，以將其成本撇減至剩餘價值：

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

資產的剩餘價值及可使用年期在每個報告期末作出檢討並視情況作出調整。

倘資產的賬面值超逾其估計可收回金額，則會即時撇減至其可收回金額(附註2.1(g))。

出售的盈虧乃比較所得款項與賬面值而釐定，並計入綜合收益表內。

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

2. 會計政策概要(續)

2.1 重大會計政策概要(續)

(f) 無形資產

商譽

商譽於收購附屬公司、聯營公司、合營企業及業務時產生，即已轉讓代價超出本集團於被收購方可識別淨資產公允價值中的權益，同時非控制性權益則以公允價值或可識別淨資產的比例份額計量。收購附屬公司的商譽包括在「無形資產」內。商譽每年就減值進行測試，並按成本減累計減值虧損列賬。商譽的減值虧損不會轉回。出售個別實體的盈虧包括被出售實體有關的商譽的賬面值。

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

特許使用權

特許使用權乃按歷史成本減累計攤銷及累計減值虧損列賬。特許使用權初步按於收購當時收購該特許使用權所付代價的公允價值計量，即歷史成本包括為收購特許使用權在取得特許使用權日和以後年度定期支付的最低付款額的資本化現值。與特許使用權有關的可變付款額取決於相關產品的銷售，在觸發這些付款的條件發生期間確認為損益。

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

電腦軟件

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

商標、客戶關係及非競爭協議

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

綜合財務報表附註

(除另有所示外所有金額均按人民幣計值)

2. 會計政策概要(續)

2.1 重大會計政策概要(續)

(g) 於附屬公司之投資、按權益法入賬的投資及其他非金融資產的減值

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

(h) 金融資產

(i) 分類

本集團將金融資產分為以下計量類別：

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

該分類視乎本集團管理金融資產的業務模式以及現金流量的合約條款而定。

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

僅當管理該等資產的業務模式發生變化時，本集團才會對債務投資進行重分類。

(ii) 確認及取消確認

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

2. 會計政策概要(續)

2.1 重大會計政策概要(續)

(h) 金融資產(續)

(iii) 計量

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

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

債務工具

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

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

權益工具

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

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

綜合財務報表附註

(除另有所示外所有金額均按人民幣計值)

2. 會計政策概要(續)

2.1 重大會計政策概要(續)

(h) 金融資產(續)

(iv) 減值

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

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

(i) 存貨

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

(j) 應收貿易款項

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

由於當前應收款項的短期性質，其賬面價值與公允價值相若。

有關本集團減值政策及減值撥備計算的詳情載於附註3.1(b)。

(k) 即期及遞延所得稅

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

(i) 即期所得稅

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

2. 會計政策概要(續)

2.1 重大會計政策概要(續)

(k) 即期及遞延所得稅(續)

(ii) 遞延所得稅

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

遞延稅項資產僅在未來應納稅所得額將可用於利用該等暫時差異及虧損時予以確認。

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

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

(iii) 以股份為基礎之酬金所產生的即期及遞延所得稅

就本集團以股份為基礎之酬金而言(附註38(i)(ii))，扣稅金額可能異於相關累計酬金開支，並可能於較後會計期內產生。倘扣稅金額(或估計未來扣稅)超出相關累計酬金開支的金額，則表示該扣稅不僅與酬金開支有關，更與權益項目相關。此情況下，相關即期或遞延所得稅的超出差額會直接於權益確認並於綜合權益變動表計入「僱員以股份為基礎之酬金計劃的稅務影響」。

(l) 撥備

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

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

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

綜合財務報表附註

(除另有所示外所有金額均按人民幣計值)

2. 會計政策概要(續)

2.1 重大會計政策概要(續)

(m) 收益確認

(i) 銷售貨品－批發

就批發業務而言，主要代表本集團向特許經銷商的銷售(附註5)，當產品交付予批發商，產品控制權已轉移，而批發商對產品銷售的渠道及價格有完全決定權，且不存在可能影響批發商對產品接收的未履行債務時，本集團即確認產品銷售收入。當產品已運至指定地點，過時和虧損風險已轉讓予批發商，而批發商已根據銷售合約接收產品、或接收條款已作廢、或本集團有客觀證據顯示所有接收條款已經履行後，才算滿足貨品已交付的條件。

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

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

(ii) 銷售貨品－零售

就零售業務而言，代表本集團直接經營的銷售(附註5)，銷售貨品在集團實體出售貨品予客戶時確認。零售銷售一般以現金、信用卡、付款卡或透過網上付款平台進行。

(iii) 銷售貨品－互聯網

本集團從電子商務渠道(附註5)的銷售主要為在互聯網上銷售商品，在互聯網上提供貨品銷售的收入於產品控制權轉移至客戶時(即於接納時)確認。交易以信用卡或付款卡或網上付款平台進行。

(iv) 銷售貨品－退款撥備

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

(v) 銷售貨品－客戶忠誠度計劃

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

2. 會計政策概要(續)

2.1 重大會計政策概要(續)

(n) 租賃

租賃於租賃資產可供本集團使用當日確認為使用權資產及相應負債。

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

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

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

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

負債計量亦包括根據合理確定續租權將作出的租賃付款。

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

為釐定增量借款利率，本集團：

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

綜合財務報表附註

(除另有所示外所有金額均按人民幣計值)

2. 會計政策概要(續)

2.1 重大會計政策概要(續)

(n) 租賃(續)

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

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

使用權資產按照成本計量，其中成本包括以下項目：

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

使用權資產一般於資產可使用年期或租期(以較短者為準)按直線法計算折舊。倘本集團合理確定行使購買選擇權，則使用權資產於相關資產的可使用年期內予以折舊。倘使用權資產的賬面值超逾其估計可收回金額，則會即時撇減至其可收回金額(附註 2.1(g))。

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

本集團為出租人的經營租賃所得租賃收入以直線法於租賃期內於收益確認。

(o) 政府補助

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

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

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

(p) 利息收入

倘利息收入來自持有作現金管理目的的金融資產(包括現金及等同現金項目、短期銀行存款及長期銀行存款)，則按融資收入呈列，見下文附註27。

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

2. 會計政策概要(續)

2.1 重大會計政策概要(續)

(q) 每股收益

(i) 每股基本收益

每股基本收益乃以下列兩者相除計算得出：

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

(ii) 每股攤薄收益

每股攤薄收益調整釐定每股基本收益時所使用的數字，以計及：

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

2.2 其他會計政策

除上述重大會計政策外，本集團在編製該等綜合財務報表時亦採用了其他會計政策。有關其他潛在重大會計政策的摘要，請參閱附註38。

3. 財務風險管理

3.1 財務風險因素

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

本集團之核心管理團隊按照獲董事會批准的政策進行風險管理。

(a) 市場風險

(i) 外匯風險

集團實體功能貨幣以外貨幣的外匯風險來自將來的商業交易和已確認的資產及負債。本集團主要於中國營運，主要承受的外匯風險乃關於以人民幣、港元、美元、歐元和英鎊計值的貨幣資產／負債。截至2023年及2022年12月31日止年度，本集團並無訂立任何遠期合約以對沖其所承受的外匯風險。

綜合財務報表附註

(除另有所示外所有金額均按人民幣計值)

3. 財務風險管理(續)

3.1 財務風險因素(續)

(a) 市場風險(續)

(i) 外匯風險(續)

於2023年12月31日，本集團以各集團實體功能貨幣以外貨幣計值的貨幣資產及負債的賬面值如下：

	2023年12月31日				
	人民幣 千元人民幣	港元 千元人民幣	美元 千元人民幣	歐元 千元人民幣	英鎊 千元人民幣
現金及銀行存款	4,589	528,867	24,964	1,953	95,329
應收貿易及其他應收款項 以公允價值計量且其變動計入損益之	-	4,159	4,882	3,579	-
投資	-	-	428,189	-	-
應付貿易及其他應付款項	-	(15,482)	(17,027)	-	-
應付特許使用費	-	-	(19,835)	-	-

	2022年12月31日				
	人民幣 千元人民幣	港元 千元人民幣	美元 千元人民幣	歐元 千元人民幣	英鎊 千元人民幣
現金及銀行存款	100,959	107,879	155,139	1,845	-
應收貿易及其他應收款項 以公允價值計量且其變動計入損益之	-	773	4,126	1,770	-
投資	-	-	-	-	174,597
應付貿易及其他應付款項	-	(8,980)	(15,789)	-	-
應付特許使用費	-	-	(25,191)	-	-

截至2023年12月31日止年度，倘人民幣貶值／升值5%而所有其他變數保持不變，則稅後溢利將增加／減少45,234,000元人民幣(2022年：14,004,000元人民幣)。

(ii) 現金流量及公允價值利率風險

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

本集團的收入及經營現金流量大致不受市場利率變動所影響，本集團的利率風險主要來自長期銀行存款。於2023年12月31日，如果長期銀行存款利率升高／降低50個基本點，而所有其他變數保持不變，則本年度稅後溢利將增加／減少32,188,000元人民幣(2022年：34,718,000元人民幣)。本集團目前並無對沖利率風險。

3. 財務風險管理(續)

3.1 財務風險因素(續)

(b) 信貸風險

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

(i) 風險管理

就銀行及金融機構而言，僅具有良好信貸評級者獲接納。就其他應收款項而言，本集團根據過往結算記錄及過往經驗，對其他應收款項的可收回性作出定期的集體評估以及個別評估。有鑒於與債務人良好合作的歷史以及良好的應收款項收款記錄，其他應收款項的信貸風險通常被認為很低。就批發的客戶而言，本集團制定了統一的信貸政策，經過考慮其財務狀況、過往經驗及其他因素後，本集團在此基礎上將對每位客戶的信貸質素作出評估。個人風險限制根據管理層所定限制按內部或外部評級釐定。信貸限額的使用受定期監察。所有該等主要客戶通常均具備良好的信貸紀錄。向零售客戶進行的銷售以現金結算，主要為使用信用卡或付款卡或透過聲譽良好的企業經營的網上付款平台進行。

本集團所有現金及等同現金項目、受限制之銀行存款、短期銀行存款及長期銀行存款均存放於中國境內(包括香港特別行政區及澳門特別行政區)具有良好信貸評級的全國性著名銀行或國際商業銀行於中國境內的分行。下表列示於報告期末在三大主要銀行現金及等同現金項目、受限制之銀行存款、短期銀行存款及長期銀行存款的結餘。

	2023年 千元人民幣	2022年 千元人民幣
銀行		
銀行A	5,774,299	4,618,041
銀行B	4,965,353	6,258,802
銀行C	2,955,507	3,079,773
	13,695,159	13,956,616

(ii) 金融資產減值

本集團持有的如下兩種金融資產在預期信貸虧損模型的適用範圍內：

- 應收貿易款項，及
- 其他應收款項。

現金及等同現金項目、受限制之銀行存款、短期銀行存款及長期銀行存款亦需遵循國際財務報告準則第9號的減值要求，減值損失已識別為不重大。

綜合財務報表附註

(除另有所示外所有金額均按人民幣計值)

3. 財務風險管理(續)

3.1 財務風險因素(續)

(b) 信貸風險(續)

(ii) 金融資產減值(續)

應收貿易款項

本集團採用國際財務報告準則第9號的簡化方法計量預期信貸虧損，即對所有應收貿易款項確認整個存續期的預期損失撥備。為計量預期信貸虧損，根據共享的信用風險特徵和賬齡分析，對應收貿易款項進行了分組。

預期虧損率分別基於一段期間銷售的付款情況及本期間內出現的相應過往虧損率。歷史虧損率經已作出調整，以反映影響客戶結算應收款項能力的宏觀經濟因素的當前及前瞻性資料。

有鑒於此，於2023年12月31日及2022年12月31日在各賬齡段的應收貿易款項虧損撥備根據各自的發票日期釐定如下：

2023年12月31日	0至90天 千元人民幣	91至180天 千元人民幣	超過180天 千元人民幣	總計 千元人民幣
整個存續期內的預期信貸虧損率	1%	4%*	100%	
賬面總值	1,065,476	157,530	20,741	1,243,747
虧損撥備	(11,609)	(5,865)	(20,741)	(38,215)

2022年12月31日	0至90天 千元人民幣	91至180天 千元人民幣	超過180天 千元人民幣	總計 千元人民幣
整個存續期內的預期信貸虧損率	2%	26%	100%	
賬面總值	984,480	74,865	113,512	1,172,857
虧損撥備	(19,186)	(19,813)	(113,512)	(152,511)

* 於2023年12月31日，91至180天賬齡段的整個存續期內的預期信貸虧損率為4%（2022年：26%）。預期信貸虧損率下降主要是由於據積累經驗預期信貸虧損率相對較低的集團電子商務渠道在該賬齡段中產生的應收貿易款項比例較高。

其他應收款項

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

鑒於與債務人合作及向其收款的歷史，管理層相信本集團其他應收款項的信貸風險於2023年及2022年12月31日並無識別重大增加，而本集團尚未收取的其他應收款項所潛在的信貸風險亦不重大。其他應收款項所應用的平均虧損率於2023年及2022年12月31日分別為1.8%及1.8%。

3. 財務風險管理(續)

3.1 財務風險因素(續)

(b) 信貸風險(續)

(iii) 金融資產減值虧損淨額

	2023年 千元人民幣	2022年 千元人民幣
應收貿易款項預期信貸虧損撥備轉回	(20,592)	(23,114)
其他應收款項預期信貸虧損撥備計提/(轉回)	954	(1,207)
金融資產預期信貸虧損撥備轉回	(19,638)	(24,321)

(c) 流動資金風險

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

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

	少於1年 千元人民幣	1至2年 千元人民幣	2至5年 千元人民幣	5年以上 千元人民幣
於2023年12月31日				
應付特許使用費	38,997	10,000	-	-
應付貿易款項	1,789,796	-	-	-
其他應付款項(退款負債、應付工資及福利和 其他應付稅項除外)	1,901,774	-	-	-
租賃負債	834,713	606,535	812,524	950,653
	4,565,280	616,535	812,524	950,653
於2022年12月31日				
應付特許使用費	50,996	9,000	10,000	-
應付貿易款項	1,584,424	-	-	-
其他應付款項(退款負債、應付工資及福利和 其他應付稅項除外)	1,877,664	-	-	-
租賃負債	771,940	652,777	825,840	151,116
	4,285,024	661,777	835,840	151,116

綜合財務報表附註

(除另有所示外所有金額均按人民幣計值)

3. 財務風險管理(續)

3.2 資金風險管理

本集團管理資金的目標是

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

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

本集團按資本負債比率基準監控資本。該比率按在綜合資產負債表中列示的借貸總額除以本公司權益持有人應佔股本及儲備計算。於2023年及2022年12月31日，本集團資本負債比率為零且並無借貸。

3.3 公允價值估計

(a) 公允價值層級

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

下表呈列本集團於截至2023年及2022年12月31日止年度按經常性基準以公允價值計量及確認的金融資產及金融負債：

於2023年12月31日	第一層 千元人民幣	第二層 千元人民幣	第三層 千元人民幣	總計 千元人民幣
金融資產				
私募股權基金投資(按以公允價值計量 且其變動計入損益計量)	-	-	428,189	428,189
於2022年12月31日	第一層 千元人民幣	第二層 千元人民幣	第三層 千元人民幣	總計 千元人民幣
金融資產				
私募股權基金投資(按以公允價值計量 且其變動計入損益計量)	-	-	174,597	174,597

年內各層級間的經常性公允價值計量並無發生轉移。

本集團的政策是於報告期末確認公允價值層級的轉入及轉出。

3. 財務風險管理(續)

3.3 公允價值估計(續)

(a) 公允價值層級(續)

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

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

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

(b) 使用重大不可觀察輸入數據(第三層)的公允價值計量

下表呈載截至2023年及2022年12月31日止年度的第三層級工具變動：

	理財產品 千元人民幣	以公允價值計 量且其變動計 入損益之投資 千元人民幣	衍生金融工具 千元人民幣	總計 千元人民幣
於2022年1月1日	–	169,671	(9,219)	160,452
新增	14,235,600	–	–	14,235,600
結付/轉撥	(14,376,150)	(48,904)	9,219	(14,415,835)
公允價值變動	140,550	53,830	–	194,380
於2022年12月31日	–	174,597	–	174,597
新增	7,922,000	428,315	–	8,350,315
結付/轉撥	(8,002,370)	(179,504)	–	(8,181,874)
公允價值變動	80,370	4,781	–	85,151
於2023年12月31日	–	428,189	–	428,189
年內未實現損益(包括報告期末綜合 收益表內持有資產的損益)的變動				
2023年	–	(126)	–	(126)
2022年	–	53,830	–	53,830

綜合財務報表附註

(除另有所示外所有金額均按人民幣計值)

3. 財務風險管理(續)

3.3 公允價值估計(續)

(b) 使用重大不可觀察輸入數據(第三層)的公允價值計量(續)

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

(c) 用於釐定公允價值的估值技術

下表概述第三層級公允價值計量所用重大不可觀察輸入數據的定量資料：

描述	於12月31日的公允價值			於12月31日的輸入數據價值			
	2023年 千元人民幣	2022年 千元人民幣	估值技術	重大不可觀察輸入數據*	2023年	2022年	不可觀察輸入數據與公允價值的關係
金融資產							
私募股權基金投資(附註a)	428,189	174,597	資產淨值	不適用	不適用	不適用	不適用

* 不可觀察輸入數據之間並無會對公允價值造成重大影響的重大相互間關係。

附註：

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

4. 重要會計估計及判斷

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

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

(a) 應收貿易款項及其他應收款項預期信貸虧損撥備

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

(b) 存貨的可變現淨值

可變現淨值為日常業務之估計售價減完成銷售的估計成本及進行銷售所需的估計成本。此估計乃根據目前市況、未來銷售預測、本年銷售情況、最新市場交易價格而作出。管理層於各報告期末重新評估有關估計。

(c) 退款撥備

退款撥備乃根據確認收入時所售產品的估計退貨率而定。影響本集團退款撥備的因素包括退款政策、不同銷售渠道的歷史及預期退款率。本集團於各報告日期重新評估上述假設之有效性及估計退款金額。本集團確認有權回收已退回產品相關的退款負債及相應資產的進一步詳情分別載列於附註20及附註13。

(d) 估計商譽、無形資產以及其他非金融資產減值

本集團分別根據附註2.1(f)及附註2.1(g)所述的會計政策測試商譽、無形資產以及其他非金融資產(包括物業、機器及設備、使用權資產及投資性房地產)是否有任何減值。現金產生單位可收回金額以公允價值扣除出售成本及使用價值兩者之間較高者而釐定。該等計算要求使用估計及假設(見附註6及附註9)。倘未來事項不符合該等假設，則可收回金額將須予以修訂，而此舉動可能會影響本集團的經營業績或財務狀況。

綜合財務報表附註

(除另有所示外所有金額均按人民幣計值)

4. 重要會計估計及判斷(續)

(e) 所得稅

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

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

5. 分部資料及收入

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

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

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

(a) 客戶合同收入

本集團的收入按以下主要產品種類及銷售渠道劃分：

按產品種類劃分之收入明細

	2023年 千元人民幣	2022年 千元人民幣
鞋類	13,389,080	13,478,630
服裝	12,410,785	10,708,594
器材及配件	1,798,626	1,616,159
總計	27,598,491	25,803,383

5. 分部資料及收入(續)

(a) 客戶合同收入(續)

按銷售渠道劃分之收入明細

	2023年 千元人民幣	2022年 千元人民幣
中國市場		
銷售予特許經銷商	12,628,028	12,551,862
直接經營銷售	6,907,451	5,330,434
電子商務渠道銷售	7,531,410	7,465,297
其他地區	531,602	455,790
總計	27,598,491	25,803,383

分地區收入以裝運/交貨目的地為基準。

本集團擁有大量客戶。截至2023年及2022年12月31日止年度內，本集團並無與任何單一外部客戶交易產生之收入達到或超過本集團總收入之10%。

(b) 客戶合同相關負債

	2023年 千元人民幣	2022年 千元人民幣
合同負債—客戶墊款	480,425	166,123
合同負債—客戶忠誠度計劃	72,112	85,967
總計	552,537	252,090

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

合同負債的重大變化

2023年合同負債的增加主要是由於報告期末從客戶收到的與體育用品銷售訂單有關的墊款增加。

與合同負債有關的已確認收入

	2023年 千元人民幣	2022年 千元人民幣
計入年初合同負債餘額的已確認收入		
合同負債—客戶墊款	166,123	258,265
合同負債—客戶忠誠度計劃	85,967	87,570
總計	252,090	345,835

綜合財務報表附註

(除另有所示外所有金額均按人民幣計值)

6 (A) 物業、機器及設備

	樓宇 千元人民幣	租賃物業裝修 千元人民幣	模具 千元人民幣	機器 千元人民幣	辦公室設備 及汽車 千元人民幣	在建工程 千元人民幣	總計 千元人民幣
於2022年1月1日							
成本	831,539	1,924,158	372,862	153,776	205,351	93,594	3,581,280
累計折舊	(239,159)	(1,185,069)	(290,085)	(94,827)	(146,253)	-	(1,955,393)
賬面淨值	592,380	739,089	82,777	58,949	59,098	93,594	1,625,887
截至2022年12月31日止年度							
年初賬面淨值	592,380	739,089	82,777	58,949	59,098	93,594	1,625,887
新增	1,043	788,273	99,720	40,511	45,671	1,385,893	2,361,111
轉撥	(16,426)	-	-	-	-	16,426	-
出售	-	(16,452)	-	(183)	(3,622)	-	(20,257)
折舊費用(附註c)	(23,135)	(599,131)	(76,077)	(11,912)	(21,923)	-	(732,178)
年末賬面淨值	553,862	911,779	106,420	87,365	79,224	1,495,913	3,234,563
於2022年12月31日							
成本	763,154	2,386,843	418,988	191,611	216,740	1,495,913	5,473,249
累計折舊	(209,292)	(1,475,064)	(312,568)	(104,246)	(137,516)	-	(2,238,686)
賬面淨值	553,862	911,779	106,420	87,365	79,224	1,495,913	3,234,563
截至2023年12月31日止年度							
年初賬面淨值	553,862	911,779	106,420	87,365	79,224	1,495,913	3,234,563
新增	23,269	616,525	107,958	83,829	45,718	994,519	1,871,818
轉撥	1,049,234	152,048	-	35,713	6,882	(1,243,877)	-
用途改變後轉撥至投資性房地產(附註a)	(216,674)	-	-	-	-	-	(216,674)
用途改變後自投資性房地產轉撥(附註b)	273,978	-	-	-	-	132,577	406,555
出售	-	(34,448)	-	(5,491)	(1,393)	-	(41,332)
折舊費用(附註c)	(57,366)	(812,959)	(94,363)	(18,539)	(32,292)	-	(1,015,519)
減值(附註d)	-	(115,463)	-	-	-	-	(115,463)
年末賬面淨值	1,626,303	717,482	120,015	182,877	98,139	1,379,132	4,123,948
於2023年12月31日							
成本	1,892,961	3,120,967	526,946	305,662	267,947	1,379,132	7,493,615
累計折舊及減值	(266,658)	(2,403,485)	(406,931)	(122,785)	(169,808)	-	(3,369,667)
賬面淨值	1,626,303	717,482	120,015	182,877	98,139	1,379,132	4,123,948

6 (A) 物業、機器及設備(續)

附註：

- (a) 截至2023年12月31日止年度，本集團分別與一名第三方及一名關聯方(統稱「承租人」)訂立租賃協議，據此，本集團向承租人出租若干物業，租賃期介乎18個月至5年。因此，相關物業自物業、機器及設備轉撥至投資性房地產，總賬面值為216,674,000元人民幣(附註7)。
- (b) 截至2023年12月31日止年度，本集團將若干物業用途改變為業主自用物業，故該等物業從投資性房地產轉撥至物業、機器及設備，賬面值為406,555,000元人民幣(附註7)。
- (c) 折舊開支102,663,000元人民幣(2022年：85,552,000元人民幣)計入銷售成本，835,323,000元人民幣(2022年：620,013,000元人民幣)計入銷售及經銷開支以及77,533,000元人民幣(2022年：26,613,000元人民幣)計入行政開支。
- (d) 於2023年12月31日，鑒於部分店舖本年度業績不理想及未來前景不佳，管理層認為這些店舖存在減值跡象，並對相關物業、機器及設備及使用權資產進行了減值評估。本集團根據使用價值計算估計了這些門店(每一門店都是一個單獨的現金產生單位(「現金產生單位」))的可收回金額。該計算使用了基於管理層批准的剩餘租期財務預算的現金流預測，稅前貼現率為17%，反映了與這些門店相關的特定風險。使用價值計算的另一個關鍵假設是收入年增長率為5%，這是根據歷史業績和管理層的運營計劃確定的。於2023年12月31日，須進行減值評估的店舖的剩餘租期均不超過5年，因此超過5年的長期增長率不適用於計算使用價值。

管理層根據評估結果確定，於2023年12月31日，某些門店的可收回金額低於賬面金額。因此，於2023年12月31日分別於物業、機器及設備及使用權資產的賬面金額確認減值損失115,463,000元人民幣及208,028,000元人民幣(附註6(B))。
- (e) 於2023年12月31日，本集團的物業、機器及設備概無進行抵押(2022年12月31日：無)。

綜合財務報表附註

(除另有所示外所有金額均按人民幣計值)

6 (B) 租賃

本附註提供有關本集團作為承租人的租賃的資料。

(i) 於綜合資產負債表確認的金額

綜合資產負債表載列以下有關租賃的金額：

	2023年 千元人民幣	2022年 千元人民幣
使用權資產		
物業	2,184,054	2,022,229
租賃負債		
流動	716,665	667,762
非流動	1,825,288	1,473,905
	2,541,953	2,141,667

於2023年財政年度新增使用權資產1,233,783,000元人民幣(2022年：1,328,836,000元人民幣)。於2023年財政年度處置使用權資產102,182,000元人民幣(2022年：27,925,000元人民幣)。

6 (B) 租賃(續)

(ii) 於綜合收益表確認的金額

綜合收益表載列以下有關租賃的金額：

	附註	2023年 千元人民幣	2022年 千元人民幣
使用權資產折舊	24	761,748	611,447
使用權資產減值(附注6(A)(d))	24	208,028	—
貼現攤銷—租賃負債(計入融資開支)	27	144,488	99,035
與短期租賃有關的開支(計入銷售及經銷開支及行政開支)	24	468,513	321,705
與不計入租賃負債的可變租賃付款有關的開支(計入銷售及經銷開支)	24	700,092	512,362

於2023年的租賃現金流出總額為2,049,886,000元人民幣(2022年：1,409,083,000元人民幣)。

(iii) 本集團的租賃活動及其會計處理方法

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

(iv) 可變租賃付款

部分物業租賃包含與店舖產生的銷售掛鈎的可變付款條款。就單個店舖而言，最多100%的租賃付款乃根據可變付款條款而釐定，其比例多數介乎銷售額的5%至25%。使用可變付款條款有多種原因，包括使新設店舖的固定成本基數最小化。取決於銷售的可變租賃付款在觸發可變租賃付款的條件發生當期於損益中確認。

倘本集團所有簽訂該等可變租賃合同的店舖的銷售額增加10%，將會增加租賃付款總額約64,020,000元人民幣(2022年：44,095,000元人民幣)。

綜合財務報表附註

(除另有所示外所有金額均按人民幣計值)

7. 投資性房地產

	在建工程 千元人民幣	土地及樓宇 千元人民幣	總計 千元人民幣
於2022年1月1日			
成本	–	1,897,070	1,897,070
累計折舊	–	(47,025)	(47,025)
賬面淨值	–	1,850,045	1,850,045
截至2022年12月31日止年度			
年初賬面淨值	–	1,850,045	1,850,045
新增	5,298	7,710	13,008
折舊費用(附註a)	–	(60,826)	(60,826)
年末賬面淨值	5,298	1,796,929	1,802,227
於2022年12月31日			
成本	5,298	1,904,780	1,910,078
累計折舊	–	(107,851)	(107,851)
賬面淨值	5,298	1,796,929	1,802,227
截至2023年12月31日止年度			
年初賬面淨值	5,298	1,796,929	1,802,227
新增	–	12,053	12,053
轉撥	(5,298)	5,298	–
用途改變後自物業、機器及設備轉撥(附註6(A)(a))	–	216,674	216,674
用途改變後轉撥至物業、機器及設備(附註6(A)(b))	–	(406,555)	(406,555)
折舊費用(附註a)	–	(63,944)	(63,944)
年末賬面淨值	–	1,560,455	1,560,455
於2023年12月31日			
成本	–	1,691,410	1,691,410
累計折舊	–	(130,955)	(130,955)
賬面淨值	–	1,560,455	1,560,455

7. 投資性房地產(續)

附註：

- (a) 折舊開支63,944,000元人民幣(2022年：60,826,000元人民幣)已作為借項於其他收入及其他收益－淨額入賬，並已包含於經營租出的投資性房地產的折舊及相關開支(附註25)。
- (b) 於2023年12月31日，本集團的投資性物業概無進行抵押(2022年12月31日：無)。
- (c) 有關投資性房地產的資本承擔披露參見附註33(b)。

租賃投資性房地產的最低應收租賃付款如下：

	2023年 千元人民幣	2022年 千元人民幣
1年內	42,945	46,960
1至2年	22,894	22,142
2至3年	8,981	10,053
3至4年	2,102	744
4至5年	—	728
5年後	—	3,156
	76,922	83,783

估值過程

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

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

綜合財務報表附註

(除另有所示外所有金額均按人民幣計值)

7. 投資性房地產(續)

公允價值層級

下表說明本集團投資物業的公允價值計量層級，以作披露用途：

於2023年12月31日	第一層 千元人民幣	第二層 千元人民幣	第三層 千元人民幣	總計 千元人民幣
經常性公允價值計量				
投資性房地產	-	-	1,612,660	1,612,660

於2022年12月31日	第一層 千元人民幣	第二層 千元人民幣	第三層 千元人民幣	總計 千元人民幣
經常性公允價值計量				
投資性房地產	-	-	1,842,734	1,842,734

年內，公允價值計量於第一層與第二層之間均無轉撥，而第三層並無轉入或轉出。

於2023年12月31日，投資性房地產的公允價值採用收益法估計，並計及物業權益的現時租金及租約的復歸可能，隨後分別以租期收益率及復歸收益率計算物業的市場價值。

7. 投資性房地產(續)

使用重大不可觀察輸入數據作公允價值計量的資料

房地產種類	於 2023年12月31 日的公允價值 千元人民幣	估值技術	重大不可觀察輸入數據	不可觀察輸入 數據範圍	不可觀察輸入 數據與公允價值的關係
辦公大樓及商業樓宇	1,321,900	收益法	租期收益率 復歸收益率 月租(人民幣/平方米/月)	4.05% - 5.25% 4.20% - 5.50% 96.31 - 335.67	租期收益率越高，公允價值越低 復歸收益率越高，公允價值越低 月租越高，公允價值越高
公寓	290,760	收益法	租期收益率 復歸收益率 月租(人民幣/平方米/月)	4.75% 5.00% 45.60 - 83.13	租期收益率越高，公允價值越低 復歸收益率越高，公允價值越低 月租越高，公允價值越高

房地產種類	於 2022年12月31 日的公允價值 千元人民幣	估值技術	重大不可觀察輸入數據	不可觀察輸入 數據範圍	不可觀察輸入 數據與公允價值的關係
辦公大樓	1,563,050	收益法	租期收益率 復歸收益率 月租(人民幣/平方米/月)	3.75% 4.00% 149.13 - 304.90	租期收益率越高，公允價值越低 復歸收益率越高，公允價值越低 月租越高，公允價值越高
公寓	279,684	收益法	租期收益率 復歸收益率 月租(人民幣/平方米/月)	4.75% 5.00% 32.66 - 81.64	租期收益率越高，公允價值越低 復歸收益率越高，公允價值越低 月租越高，公允價值越高

綜合財務報表附註

(除另有所示外所有金額均按人民幣計值)

8. 土地使用權

	千元人民幣
於2022年1月1日	
成本	194,271
累計攤銷	(31,692)
賬面淨值	162,579
截至2022年12月31日止年度	
年初賬面淨值	162,579
攤銷開支	(3,798)
年末賬面淨值	158,781
於2022年12月31日	
成本	194,271
累計攤銷	(35,490)
賬面淨值	158,781
截至2023年12月31日止年度	
年初賬面淨值	158,781
出售	(361)
攤銷開支	(3,766)
年末賬面淨值	154,654
於2023年12月31日	
成本	190,479
累計攤銷	(35,825)
賬面淨值	154,654

本集團所有土地使用權均位於中國，並根據租賃持有20至50年不等。

攤銷3,766,000元人民幣(2022年：3,798,000元人民幣)已計入行政開支。

9. 無形資產

	商譽 千元人民幣	商標及專利 千元人民幣	電腦軟件 千元人民幣	特許使用權 千元人民幣	客戶關係及 非競爭協議 千元人民幣	總計 千元人民幣
於2022年1月1日						
成本	143,778	28,724	328,600	366,657	61,279	929,038
累計攤銷及減值	(36,394)	(18,939)	(260,088)	(364,658)	(61,279)	(741,358)
賬面淨值	107,384	9,785	68,512	1,999	–	187,680
截至2022年12月31日止年度						
年初賬面淨值	107,384	9,785	68,512	1,999	–	187,680
新增	–	473	48,686	26,250	–	75,409
攤銷開支	–	(1,672)	(28,748)	(15,125)	–	(45,545)
出售	–	–	(308)	–	–	(308)
年末賬面淨值	107,384	8,586	88,142	13,124	–	217,236
於2022年12月31日						
成本	143,778	29,197	376,975	392,907	61,279	1,004,136
累計攤銷及減值	(36,394)	(20,611)	(288,833)	(379,783)	(61,279)	(786,900)
賬面淨值	107,384	8,586	88,142	13,124	–	217,236
截至2023年12月31日止年度						
年初賬面淨值	107,384	8,586	88,142	13,124	–	217,236
新增	–	723	66,051	–	–	66,774
攤銷開支	–	(2,055)	(36,502)	(13,124)	–	(51,681)
減值	(11,462)	–	–	–	–	(11,462)
年末賬面淨值	95,922	7,254	117,691	–	–	220,867
於2023年12月31日						
成本	143,778	33,564	258,615	57,578	61,279	554,814
累計攤銷及減值	(47,856)	(26,310)	(140,924)	(57,578)	(61,279)	(333,947)
賬面淨值	95,922	7,254	117,691	–	–	220,867

攤銷13,124,000元人民幣(2022年:15,125,000元人民幣)已計入銷售及經銷開支,而38,557,000元人民幣(2022年:30,420,000元人民幣)已計入行政開支。

綜合財務報表附註

(除另有所示外所有金額均按人民幣計值)

9. 無形資產(續)

商譽減值測試

於2023年12月31日，商譽的原始成本為143,778,000元人民幣，包括(1)於2009年收購凱勝牌產生之商譽成本72,387,000元人民幣；(2)於2014年收購李寧牌若干經銷商業務產生之商譽成本67,087,000元人民幣；以及(3)於2021年收購李寧資訊(香港)有限公司(前稱松日資訊(香港)有限公司，該公司通過其全資附屬公司擁有位於中國大灣區的若干物業)產生之商譽成本4,304,000元人民幣。

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

於2023年12月31日，管理層根據國際會計準則第36號「資產減值」進行商譽之減值檢討。就減值測試而言，現金產生單位的可收回金額乃根據公允價值減出售成本(「公允價值減出售成本」)與使用價值(「使用價值」)之間的較高者釐定。

就李寧牌及凱勝牌若干現金產生單位組別而言，可收回金額按使用價值計算。該等計算利用基於管理層批核的財政預算的稅前現金流量預測。在5年的預測期內，李寧牌的若干現金產生單位及與凱勝牌有關的現金產生單位的預測平均收入增長率分別為5%及10%。五年以上李寧牌的若干現金產生單位及與凱勝牌有關的現金產生單位採用的加權平均年收入增長率分別為3%及1%。所採用的增長率不會超過現金產生單位所經營業務的長期平均增長率。截至2023年12月31日止年度，李寧牌的若干現金產生單位採用的稅前折現率介乎16.78%至16.97%(2022年：13.00%至15.03%)，而與凱勝牌有關的現金產生單位採用的稅前折現率為17.76%(2022年：17.73%)，反映與各現金產生單位有關的特定風險。

根據本集團進行的減值評估結果，釐定(1)就凱勝牌的現金產生單位而言，於2023年12月31日概無商譽減值；(2)就李寧牌的現金產生單位而言，一組現金產生單位的相關商譽於截至2023年12月31日止年度確認減值虧損7,158,000元人民幣；及(3)就李寧資訊(香港)有限公司(包括其附屬公司)的現金產生單位而言，相關商譽於截至2023年12月31日止年度確認減值虧損4,304,000元人民幣。

10. 附屬公司

以下為於2023年12月31日的本集團附屬公司名單：

名稱	經營／註冊成立的地區、 註冊成立日期及法定實體種類	已發行股份／ 已繳股本	本公司所持實際股權		主要業務
			2023年	2022年	
<i>直接持有：</i>					
RealSports Pte Ltd.	英屬處女群島，2002年10月8日 有限責任公司	1,000美元	100%	100%	投資控股
<i>間接持有：</i>					
李寧體育科技發展(香港)有限公司	香港，2004年5月28日 有限責任公司	1港元	100%	100%	研究及開發
李寧體育(香港)有限公司	香港，2003年3月19日 有限責任公司	100港元	100%	100%	提供管理服務及投資控股
李寧體育(上海)有限公司	中國，1997年8月25日 有限責任公司	8,000,000美元	100%	100%	品牌特許及投資控股
上海狐步體育用品有限公司	中國，2000年4月20日 有限責任公司	2,000,000元人民幣	100%	100%	投資控股
上海李寧體育用品有限公司	中國，2001年12月18日 有限責任公司	3,000,000元人民幣	100%	100%	銷售體育用品
上海悅奧體育用品有限公司	中國，2003年3月5日 有限責任公司	3,000,000元人民幣	100%	100%	投資控股
佛山李寧體操學校服務有限公司	中國，1996年10月31日 有限責任公司	1,000,000元人民幣	100%	100%	物業管理
李寧(中國)體育用品有限公司	中國，2007年7月6日 有限責任公司	1,416,670,000元人民幣	100%	100%	銷售體育用品
李寧韓國有限公司	南韓，2013年8月21日 有限責任公司	100,000,000韓元	100%	100%	研究及開發
單仕競(上海)體育用品有限公司	中國，2016年11月21日 有限責任公司	5,000,000元人民幣	100%	100%	銷售體育用品
單仕競(上海)實業發展有限公司	中國，2017年5月19日 有限責任公司	1,000,000元人民幣	100%	100%	銷售體育用品
李寧體育(北京)有限公司	中國，2007年12月19日 有限責任公司	10,000,000港元	100%	100%	銷售體育用品

綜合財務報表附註

(除另有所示外所有金額均按人民幣計值)

10. 附屬公司(續)

名稱	經營/註冊成立的地區、 註冊成立日期及法定實體種類	已發行股份/ 已繳股本	本公司所持實際股權		主要業務
			2023年	2022年	
上海一動體育發展有限公司	中國·2001年7月9日 有限責任公司	10,000,000元人民幣	100%	100%	銷售體育用品
鄭州一動體育用品銷售有限公司	中國·1998年6月25日 有限責任公司	2,750,000元人民幣	100%	100%	銷售體育用品
廣州一動體育用品銷售有限公司	中國·1998年10月6日 有限責任公司	3,200,000元人民幣	100%	100%	銷售體育用品
瀋陽一動體育用品銷售有限公司	中國·1999年6月10日 有限責任公司	3,000,000元人民幣	100%	100%	銷售體育用品
濟南一動體育用品銷售有限公司	中國·2003年4月15日 有限責任公司	1,000,000元人民幣	100%	100%	銷售體育用品
武漢一動體育用品銷售有限公司	中國·1999年6月2日 有限責任公司	1,000,000元人民幣	100%	100%	銷售體育用品
北京李寧體育用品銷售有限公司	中國·1997年11月4日 有限責任公司	5,000,000元人民幣	100%	100%	銷售體育用品
上海一動體育用品銷售有限公司	中國·2000年8月8日 有限責任公司	5,000,000元人民幣	100%	100%	銷售體育用品
天津一動體育用品銷售有限公司	中國·1999年12月14日 有限責任公司	3,500,000元人民幣	100%	100%	銷售體育用品
南京一動體育用品銷售有限公司	中國·2003年4月15日 有限責任公司	1,000,000元人民幣	100%	100%	銷售體育用品
新疆一動體育用品銷售有限公司	中國·2005年2月4日 有限責任公司	1,000,000元人民幣	100%	100%	銷售體育用品
廣西李寧體育用品有限公司	中國·2018年11月23日 有限責任公司	50,000,000元人民幣	100%	100%	製造及銷售體育用品
長沙一動體育用品銷售有限公司	中國·1998年8月26日 有限責任公司	1,000,000元人民幣	100%	100%	銷售體育用品
南寧一動體育用品銷售有限公司	中國·1998年7月29日 有限責任公司	1,500,000元人民幣	100%	100%	銷售體育用品
西安一動體育用品銷售有限公司	中國·2006年1月23日 有限責任公司	1,000,000元人民幣	100%	100%	銷售體育用品

10. 附屬公司(續)

名稱	經營/註冊成立的地區、 註冊成立日期及法定實體種類	已發行股份/ 已繳股本	本公司所持實際股權		主要業務
			2023年	2022年	
成都一動體育用品銷售有限公司	中國，2008年2月4日 有限責任公司	1,000,000元人民幣	100%	100%	銷售體育用品
昆明一動體育用品銷售有限公司	中國，2008年9月24日 有限責任公司	1,000,000元人民幣	100%	100%	銷售體育用品
蘭州一動體育用品銷售有限公司	中國，2009年5月13日 有限責任公司	1,000,000元人民幣	100%	100%	銷售體育用品
廈門悅奧商貿有限公司	中國，2009年10月26日 有限責任公司	1,000,000元人民幣	100%	100%	銷售體育用品
大連悅奧體育用品銷售有限公司	中國，2010年6月13日 有限責任公司	3,000,000元人民幣	100%	100%	銷售體育用品
杭州悅奧體育用品銷售有限公司	中國，2010年12月17日 有限責任公司	1,000,000元人民幣	100%	100%	銷售體育用品
合肥一動體育用品銷售有限公司	中國，2011年3月21日 有限責任公司	1,000,000元人民幣	100%	100%	銷售體育用品
上海李寧體育用品電子商務有限公司	中國，2011年7月27日 有限責任公司	10,000,000元人民幣	100%	100%	銷售體育用品
李寧(福建)羽毛球科技發展有限公司	中國，2008年6月30日 有限責任公司	20,000,000元人民幣	100%	100%	製造及銷售體育用品
凱勝體育(香港)有限公司	香港，2008年1月15日 有限責任公司	1港元	100%	100%	投資控股
李寧國際貿易(香港)有限公司	香港，2010年8月27日 有限責任公司	2港元	100%	100%	銷售體育用品
李寧(湖北)體育用品有限公司	中國，2010年11月2日 有限責任公司	411,844,000元人民幣	100%	100%	銷售體育用品
湖北李寧鞋業有限公司*	中國，2013年4月18日 有限責任公司	50,000,000元人民幣	不適用	95%	製造及銷售體育用品
哈爾濱一動體育用品銷售有限公司	中國，2013年12月25日 有限責任公司	1,000,000元人民幣	100%	100%	銷售體育用品

綜合財務報表附註

(除另有所示外所有金額均按人民幣計值)

10. 附屬公司(續)

名稱	經營/註冊成立的地區、 註冊成立日期及法定實體種類	已發行股份/ 已繳股本	本公司所持實際股權		主要業務
			2023年	2022年	
大慶悅動體育用品銷售有限公司	中國·2013年12月25日 有限責任公司	1,000,000元人民幣	100%	100%	銷售體育用品
重慶悅奧體育用品銷售有限公司	中國·2014年4月15日 有限責任公司	1,000,000元人民幣	100%	100%	銷售體育用品
貴陽悅奧體育用品有限公司	中國·2014年5月23日 有限責任公司	1,000,000元人民幣	100%	100%	銷售體育用品
深圳悅奧商貿有限公司	中國·2015年12月7日 有限責任公司	1,000,000元人民幣	100%	100%	銷售體育用品
長春悅奧體育用品銷售有限公司	中國·2019年4月22日 有限責任公司	1,000,000元人民幣	100%	100%	銷售體育用品
李寧體育(深圳)有限公司	中國·2019年9月19日 有限責任公司	400,000,000元人民幣	100%	100%	銷售體育用品
李寧體育科技(深圳)有限公司	中國·2019年9月27日 有限責任公司	20,000,000元人民幣	100%	100%	研究及開發
李寧資訊(香港)有限公司	香港·2001年8月22日 有限責任公司	20,000,000港元	100%	100%	投資控股
深圳李寧大廈有限公司	中國·2002年5月28日 有限責任公司	25,000,000美元	100%	100%	物業管理
李寧體育(廣西)有限公司	中國·2019年10月28日 有限責任公司	922,322,400元人民幣	100%	100%	物業管理
上海少昊體育發展有限公司	中國·2021年7月20日 有限責任公司	5,000,000元人民幣	100%	100%	物業管理
上海少昊伯悅商業管理有限公司	中國·2021年7月20日 有限責任公司	5,000,000元人民幣	100%	100%	物業管理
上海寧聚體育用品有限公司	中國·2021年8月5日 有限責任公司	5,000,000元人民幣	100%	100%	物業管理
李寧體育童裝有限公司	中國·2022年3月3日 有限責任公司	250,000,000元人民幣	100%	100%	銷售體育用品

10. 附屬公司(續)

名稱	經營/註冊成立的地區、 註冊成立日期及法定實體種類	已發行股份/ 已繳股本	本公司所持實際股權		主要業務
			2023年	2022年	
杭州寧聚體育用品有限公司	中國，2022年9月19日 有限責任公司	500,000元人民幣	100%	100%	銷售體育用品
澳門一動國際貿易有限公司	澳門，2022年10月6日 有限責任公司	100,000澳門元	100%	100%	銷售體育用品
廣西李寧羽毛球有限公司**	中國，2023年5月15日 有限責任公司	20,000,000元人民幣	100%	不適用	製造及銷售體育用品
Zone Dynasty Limited**	英屬處女群島，2023年11月30日 有限責任公司	1美元	100%	不適用	投資控股
High Match Limited**	英屬處女群島，2023年11月30日 有限責任公司	1美元	100%	不適用	投資控股

* 於截至2023年12月31日止年度終止註冊。

** 於截至2023年12月31日止年度註冊成立。

綜合財務報表附註

(除另有所示外所有金額均按人民幣計值)

10. 附屬公司(續)

應收附屬公司貸款

根據本公司與中國內地若干附屬公司於截至2022年12月31日止年度訂立的貸款協議，本公司向該等附屬公司提供無抵押貸款，年利率為2%，初始到期期限為5年。於2023年12月31日，應收附屬公司貸款的賬面價值相當於3,686,175,000元人民幣(包含本金及相關利息)(2022年12月31日：7,515,094,000元人民幣)，已計入本公司資產負債表的長期應收款項(附註35)。

重大非控制性權益

於2023年及2022年12月31日，概無附屬公司擁有對本集團而言屬重大的非控制性權益。

11. 按權益法入賬之投資

於資產負債表確認的金額如下：

	2023年 千元人民幣	2022年 千元人民幣
聯營公司	1,277,454	1,093,768
合營企業	329,147	275,635
於12月31日	1,606,601	1,369,403

於綜合收益表確認的享有按權益法入賬之投資的溢利份額如下：

	2023年 千元人民幣	2022年 千元人民幣
聯營公司	310,638	158,260
合營企業	67,334	42,895
截至12月31日止年度	377,972	201,155

11. 按權益法入賬之投資(續) 於聯營公司之投資

以下為本集團於2023年12月31日的聯營公司清單：

名稱	經營/註冊成立的地區、 註冊成立日期及法定實體種類	已發行股份/ 已繳股本	本集團所持實際股權		主要業務	計量方法
			2023年	2022年		
上海紅雙喜股份有限公司(「紅雙喜」)	中國， 1995年12月26日 有限責任公司	112,000,000元人民幣	47.50%	47.50%	製造及銷售體育用品	權益法
湖北動能體育用品有限公司(「湖北動能」)	中國， 2008年10月29日 有限責任公司	100,000,000元人民幣	20%	20%	製造及銷售體育用品	權益法
天津市寬貓咪兒童用品有限公司(「天津寬貓咪」)	中國， 2011年5月24日 有限責任公司	30,000,000元人民幣	10.22%	10.22%	銷售體育用品	權益法
天津市越浩拓戶外用品有限公司(「天津越浩拓」)	中國， 2011年8月3日 有限責任公司	20,790,000元人民幣	7.89%	7.89%	銷售體育用品	權益法
單仕競中國有限公司(「單仕競中國」)	香港， 2016年6月28日 有限責任公司	1,000港元	30%	30%	品牌特許	權益法

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

於天津寬貓咪及天津越浩拓的投資已自2012年12月31日起撇減至零。截至2023年及2022年12月31日止年度，本集團並無額外義務分佔天津寬貓咪及天津越浩拓的虧損。

綜合財務報表附註

(除另有所示外所有金額均按人民幣計值)

11. 按權益法入賬之投資(續)

於聯營公司之投資(續)

管理層認為於2023年12月31日概無本集團的聯營公司個別對本集團而言屬重大。於聯營公司之投資(亦包括本集團個別不重大聯營公司的總體資料)的賬面價值變動情況如下：

	2023年 千元人民幣	2022年 千元人民幣
於1月1日	1,093,768	1,025,398
新增	—	12,670
應佔溢利	310,638	158,260
已收股息	(126,952)	(93,341)
行使衍生金融工具時投資的公允價值變動(附註3.3)	—	(9,219)
於12月31日	1,277,454	1,093,768

於合營企業之投資

以下為本集團於2023年12月31日的合營企業清單：

名稱	經營/註冊成立的地區、 註冊成立日期及 法定實體種類	已發行股份/ 已繳股本	本集團所持實際股權		主要業務
			2023年	2022年	
李寧艾高有限公司(「李寧艾高」)(附註a)	香港，2005年7月3日 有限責任公司	48,600,000港元	50%	50%	銷售體育用品
李寧(北京)體育文化有限公司*	中國，2018年8月8日 有限責任公司	1,000,000元人民幣	不適用	50%	組織文化及藝術交流 活動
廣西寧站體育科技有限公司(「廣西寧站」)(附註b)	中國，2019年4月12日 有限責任公司	145,000,000元人民幣	55%	55%	製造及銷售體育用品
廣西寧泰服裝有限公司(「廣西寧泰」)(附註b)	中國，2019年11月8日 有限責任公司	55,000,000元人民幣	55%	55%	製造及銷售體育用品

* 於截至2023年12月31日止年度終止註冊。

附註：

- (a) 本集團於李寧艾高擁有50%股本權益。李寧艾高為一間由本集團及Aigle International S. A. (一間於法國註冊成立的公司)共同控制的公司。李寧艾高與其附屬公司主要於中國從事製造、推廣及分銷艾高品牌的服裝及鞋類產品。
- (b) 由於根據該等實體的相關股東協議須就批准若干相關活動取得該等實體全體股東的一致同意，故於該等實體的投資入賬列作於合營企業的投資。

11. 按權益法入賬之投資(續)

於合營企業之投資(續)

管理層認為於2023年12月31日概無本集團的合營企業個別對本集團而言屬重大。於合營企業之投資(亦包括本集團個別不重大合營企業的總體資料)的賬面價值變動情況如下：

	2023年 千元人民幣	2022年 千元人民幣
於1月1日	275,635	241,673
於合營企業終止註冊後出售	(229)	-
應佔溢利	67,334	42,895
已收股息	(13,593)	(8,933)
於12月31日	329,147	275,635

12. 存貨

	2023年 千元人民幣	2022年 千元人民幣
原料	32,009	19,302
在製品	17,812	31,783
製成品	2,578,112	2,497,486
減：撇減存貨至可變現淨值之撥備	2,627,933 (134,727)	2,548,571 (120,531)
	2,493,206	2,428,040

截至2023年12月31日止年度，確認為開支並計入銷售成本之存貨成本為13,856,610,000元人民幣(2022年：12,979,293,000元人民幣)，包括存貨撥備14,196,000元人民幣(2022年：26,852,000元人民幣)。

13. 其他資產

	2023年 千元人民幣	2022年 千元人民幣
與退款有關的其他資產(附註20(a))	414,246	513,836
待認證進項增值稅	291,902	162,224
購入房地產預付款項(附註33(c))	203,074	287,707
預付租金	48,893	50,984
預付廣告費用	46,381	54,739
預付供應商款項	27,469	23,153
其他	9,284	26,642
減：非即期部分	1,041,249 (203,074)	1,119,285 (287,707)
即期部分	838,175	831,578

綜合財務報表附註

(除另有所示外所有金額均按人民幣計值)

14. 應收貿易款項

	2023年 千元人民幣	2022年 千元人民幣
應收賬款	1,243,747	1,172,857
減：應收貿易款項預期信貸虧損撥備	(38,215)	(152,511)
	1,205,532	1,020,346

應收貿易款項主要以人民幣計價。

客戶所獲之信貸期一般為90天以內。於2023年及2022年12月31日，基於發票日期的應收貿易款項賬齡分析如下：

	2023年 千元人民幣	2022年 千元人民幣
0至30天	581,522	579,558
31至60天	384,449	305,891
61至90天	99,505	99,031
91至180天	157,530	74,865
180天以上	20,741	113,512
	1,243,747	1,172,857

應收貿易款項預期信貸虧損撥備年內變動如下：

	2023年 千元人民幣	2022年 千元人民幣
於1月1日	152,511	208,281
應收貿易款項預期信貸虧損撥備轉回	(20,592)	(23,114)
年內撇銷之不可收回應收貿易款項	(93,703)	(33,816)
匯率變動影響	(1)	1,160
於12月31日	38,215	152,511

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

由於當前應收款項的短期性質，其賬面價值與公允價值相若。

本集團採用國際財務報告準則第9號的簡化方法計量預期信貸虧損，即對所有應收貿易款項確認整個存續期的預期損失撥備。本報告期內應收貿易款項的虧損撥備減少114,296,000元人民幣至38,215,000元人民幣(2022年：減少55,770,000元人民幣至152,511,000元人民幣)。附註3.1(b)載有撥備計算的詳情。

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

15. 其他應收款項

	2023年 千元人民幣	2022年 千元人民幣
租金按金	361,429	306,492
預付員工款項及其他為僱員支付的款項	785	773
其他	57,879	56,026
減：其他應收款項預期信貸虧損撥備	(7,523)	(6,689)
	412,570	356,602
減：非即期部分	(234,876)	(268,183)
即期部分	177,694	88,419

年內其他應收款項虧損撥備變動如下：

	2023年 千元人民幣	2022年 千元人民幣
於1月1日	6,689	7,909
其他應收款項預期信貸虧損撥備計提／(轉回)	954	(1,207)
年內撇銷之不可收回其他應收款項及匯率影響	(120)	(13)
於12月31日	7,523	6,689

其他應收款項主要以人民幣計價。其他應收款項按攤銷成本計量。非即期部分主要由可退款租賃按金組成。

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

綜合財務報表附註

(除另有所示外所有金額均按人民幣計值)

16. 現金及銀行結餘

(a) 現金及等同現金項目

	2023年 千元人民幣	2022年 千元人民幣
銀行及手頭現金	5,348,970	7,187,863
初步期限為三個月內的短期銀行存款	94,913	194,355
	5,443,883	7,382,218

以下列貨幣為單位之現金及等同現金項目之分析如下：

	2023年 千元人民幣	2022年 千元人民幣
以人民幣為單位	4,774,075	6,873,434
以港元為單位	543,672	350,411
以英鎊為單位	95,329	—
以美元為單位	24,964	155,139
以歐元為單位	1,953	1,845
以其他貨幣為單位	3,890	1,389
	5,443,883	7,382,218

(b) 受限制之銀行存款

	2023年 千元人民幣	2022年 千元人民幣
受限制之銀行存款	806	970

受限制之銀行存款乃就若干租賃安排及其他經營目的而受限。

以下列貨幣為單位之受限制之銀行存款之分析如下：

	2023年 千元人民幣	2022年 千元人民幣
以人民幣為單位	—	200
以港元為單位	806	770
	806	970

16. 現金及銀行結餘(續)

(c) 短期銀行存款

	2023年 千元人民幣	2022年 千元人民幣
短期銀行存款－以人民幣為單位	3,493,687	643,324

於2023年12月31日，餘額包括短期銀行存款應計利息293,687,000元人民幣(2022年12月31日：3,324,000元人民幣)。截至2023年12月31日止年度，本集團短期銀行存款的實際年利率介乎3.50%至3.80%(2022年：2.10%至3.80%)。

(d) 長期銀行存款

	2023年 千元人民幣	2022年 千元人民幣
長期銀行存款－以人民幣為單位	9,037,142	11,023,296

於2023年12月31日，餘額包括長期銀行存款應計利息437,142,000元人民幣(2022年12月31日：323,296,000元人民幣)。截至2023年12月31日止年度，本集團長期銀行存款的實際年利率介乎3.10%至3.50%(2022年：3.25%至3.60%)。

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

現金及等同現金項目、受限制之銀行存款、短期銀行存款以及長期銀行存款並無逾期或減值，主要存於全國性著名國有銀行或其他在中國聲譽良好的銀行及金融機構。於報告日期，信貸風險的最高額為上述本集團現金及等同現金項目、受限制之銀行存款、短期銀行存款以及長期銀行存款的賬面值。

綜合財務報表附註

(除另有所示外所有金額均按人民幣計值)

17. 普通股、股份溢價及庫藏股 已發行及繳足

	每股面值 0.10港元的 股份數目 (千股)	庫藏股 數目 (千股)	普通股 千元人民幣	股份溢價 千元人民幣	小計 千元人民幣	庫藏股 千元人民幣	總計 千元人民幣
於2022年1月1日	2,616,546	(4,158)	238,759	12,637,277	12,876,036	(37,840)	12,838,196
因購股權計劃而發行股份之所得款項淨額(附註a)	17,371	-	1,561	95,154	96,715	-	96,715
可換股證券轉換之股份(附註18)	3	-	-	7	7	-	7
購股權行使及限制性股份獎勵計劃下之股份歸屬	-	826	-	43,000	43,000	15,611	58,611
回購自有股份(附註b)	-	(3,601)	-	-	-	(158,610)	(158,610)
已付股息(附註30)	-	-	-	(1,194,720)	(1,194,720)	-	(1,194,720)
於2022年12月31日	2,633,920	(6,933)	240,320	11,580,718	11,821,038	(180,839)	11,640,199

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

附註：

- (a) 截至2023年12月31日止年度內，本公司根據本公司的2014年購股權計劃(見附註32)向本集團一位董事及一名僱員發行2,210,000股股份(2022年：向本集團一位董事、若干僱員及其他參與者發行17,371,000股股份)，加權平均每股發行價為3.75港元(2022年：6.20港元)。
- (b) 年內，本公司通過公開市場購買方式收購了本公司57,222,000股普通股(2022年：3,601,000股普通股)。年內為收購股份支付的總金額為1,158,746,000元人民幣(2022年：158,610,000元人民幣)。
- (c) 於2023年12月，本公司註銷了10,730,000股已回購股份。因此，本公司分別確認借記普通股1,073,000港元(相當於約973,000元人民幣)、借記股份溢價274,025,000港元(相當於約251,498,000元人民幣)及貸記庫藏股275,098,000港元(相當於約252,471,000元人民幣)。於資產負債表日後註銷回購股份的進一步詳情見附註37(a)。

18. 其他儲備及保留溢利

	資本儲備	法定公積金	以股份為基礎之酬金儲備	可換股證券(附註a)	外幣折算差額	小計	保留溢利	總計
	千元人民幣	千元人民幣	千元人民幣	千元人民幣	千元人民幣	千元人民幣	千元人民幣	千元人民幣
於2022年1月1日	420,662	762,923	78,855	2,415	(23,088)	1,241,767	7,021,583	8,263,350
年內溢利	-	-	-	-	-	-	4,063,834	4,063,834
購股權計劃及限制性股份獎勵計劃下所提供服務之價值	-	-	239,301	-	-	239,301	-	239,301
購股權行使及限制性股份獎勵計劃下之股份歸屬	-	-	(58,611)	-	-	(58,611)	-	(58,611)
轉撥至法定儲備	-	188,598	-	-	-	188,598	(188,598)	-
可換股證券轉換之股份(附註a)	-	-	-	(7)	-	(7)	-	(7)
外幣財務報表折算差額	-	-	-	-	(8,383)	(8,383)	-	(8,383)
僱員以股份為基礎之酬金計劃的稅務影響	189,747	-	-	-	-	189,747	-	189,747
於2022年12月31日	610,409	951,521	259,545	2,408	(31,471)	1,792,412	10,896,819	12,689,231
於2023年1月1日	610,409	951,521	259,545	2,408	(31,471)	1,792,412	10,896,819	12,689,231
年內溢利	-	-	-	-	-	-	3,186,910	3,186,910
購股權計劃及限制性股份獎勵計劃下所提供服務之價值	-	-	183,456	-	-	183,456	-	183,456
購股權行使及限制性股份獎勵計劃下之股份歸屬	-	-	(105,547)	-	-	(105,547)	-	(105,547)
轉撥至法定儲備	-	118,222	-	-	-	118,222	(118,222)	-
可換股證券轉換之股份(附註a)	-	-	-	(34)	-	(34)	-	(34)
外幣財務報表折算差額	-	-	-	-	(2,173)	(2,173)	-	(2,173)
已付股息	-	-	-	-	-	-	(954,636)	(954,636)
僱員以股份為基礎之酬金計劃的稅務影響	35,177	-	-	-	-	35,177	-	35,177
於2023年12月31日	645,586	1,069,743	337,454	2,374	(33,644)	2,021,513	13,010,871	15,032,384

附註：

- (a) 該等金額為本公司所發行可換股證券的影響。於2013年4月和2015年1月，本公司分別發行了可轉換證券527,953,814份(「2013年可換股證券」)及146,881,496份(「2015年可換股證券」)。2013年可換股證券和2015年可換股證券(合稱「可換股證券」)均為不計息，並可於發行後隨時分別按初始轉換價格每股本公司普通股3.5港元和2.6港元轉換為股份(受標準反攤薄調整所限)。除非本公司行使優先購買權(但並非有責任)，否則不得贖回可換股證券。可換股證券不符合國際會計準則第32號「金融工具：列報」對金融負債之定義，因此，在初始確認時被分類為權益。

截至2023年12月31日止年度內，賬面值為42,000港元(相當於約34,000元人民幣)之可換股證券已轉換為15,122股本公司普通股(附註17)。於2023年12月31日，賬面值為3,034,000港元(相當於約2,374,000元人民幣)之可換股證券尚未轉換，該等可換股證券於轉換後可轉換為1,070,331股本公司普通股。

綜合財務報表附註

(除另有所示外所有金額均按人民幣計值)

19. 應付貿易款項

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

	2023年 千元人民幣	2022年 千元人民幣
0至30天	1,507,160	1,224,526
31至60天	274,316	309,672
61至90天	4,661	1,758
91至180天	930	9,699
181至365天	1,759	15,622
365天以上	970	23,147
	1,789,796	1,584,424

20. 其他應付款項及應計費用

	2023年 千元人民幣	2022年 千元人民幣
應計銷售及市場推廣開支	919,414	841,635
退款負債(附註a)	808,980	1,021,356
物業、機器及設備應付款項	457,563	347,528
應付工資及福利	417,933	386,966
銷售回扣	299,146	435,860
其他應付稅項	127,023	362,734
其他	225,651	252,641
	3,255,710	3,648,720

附註：

- (a) 本集團會就收取的代價金額(其預期無權獲得)確認退款負債(2023年12月31日：808,980,000元人民幣；2022年12月31日：1,021,356,000元人民幣)。本集團亦參照有關貨物的前賬面值就預期退貨確認權利(2023年12月31日：414,246,000元人民幣；2022年12月31日：513,836,000元人民幣；見附註13)。由於客戶退回的產品通常處於可以出售的狀態，故回收該類產品的成本並不重大。

其他應付款項及應計費用主要以人民幣計價。

21. 應付特許使用費

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

年內應付特許使用費變動分析如下：

	千元人民幣
於2022年1月1日	71,102
新增	156,720
支付特許使用費	(165,660)
貼現攤銷(附註27)	2,363
調整匯兌差額	1,546
於2022年12月31日	66,071
於2023年1月1日	66,071
新增	117,515
支付特許使用費	(138,572)
貼現攤銷(附註27)	1,993
調整匯兌差額	58
於2023年12月31日	47,065

	2023年 千元人民幣	2022年 千元人民幣
應付特許使用費分析：		
非即期		
— 2至5年	8,581	15,531
即期	38,484	50,540
	47,065	66,071

應付特許使用費主要以人民幣及美元為單位。

本集團特許使用費按訂約非折現現金流量釐定的到期日如下：

	2023年 千元人民幣	2022年 千元人民幣
少於1年	38,997	50,996
1至5年	10,000	19,000
	48,997	69,996

綜合財務報表附註

(除另有所示外所有金額均按人民幣計值)

22. 遞延所得稅

遞延所得稅資產/(負債)之變動分析如下：

	集團內銷售產生的			股息及 利息預扣稅	累計稅項虧損	應計項目	租賃	購股權	返款負債	於業務合併所收購可識別資產之			總計
	撥備	未兌現溢利	其他							公允價值調整	短期及長期銀行存款應計利息	其他	
	千元人民幣	千元人民幣	千元人民幣	千元人民幣	千元人民幣	千元人民幣	千元人民幣	千元人民幣	千元人民幣	千元人民幣	千元人民幣	千元人民幣	千元人民幣
遞延所得稅資產													
於2022年1月1日	48,599	196,577	-	15,802	263,729	330,861	8,659	143,046	-	-	3,905	1,011,178	
於收益表(扣除)/計入	(1,861)	(31,268)	-	51,468	(102,978)	204,557	38,653	(16,167)	-	-	28,338	170,742	
於2022年12月31日	46,738	165,309	-	67,270	160,751	535,418	47,312	126,879	-	-	32,243	1,181,920	
於2023年1月1日	46,738	165,309	-	67,270	160,751	535,418	47,312	126,879	-	-	32,243	1,181,920	
於收益表計入/(扣除)	76,935	(51,750)	-	2,769	58,219	100,072	21,069	(28,196)	-	-	17,260	196,378	
於2023年12月31日	123,673	113,559	-	70,039	218,970	635,490	68,381	98,683	-	-	49,503	1,378,298	
遞延所得稅負債													
於2022年1月1日	-	-	(83,244)	-	-	(303,603)	-	-	(341,697)	-	(1,932)	(730,476)	
於收益表(扣除)/計入	-	-	(7,661)	-	-	(184,915)	-	-	11,052	(81,513)	(13,736)	(276,773)	
於2022年12月31日	-	-	(90,905)	-	-	(488,518)	-	-	(330,645)	(81,513)	(15,668)	(1,007,249)	
於2023年1月1日	-	-	(90,905)	-	-	(488,518)	-	-	(330,645)	(81,513)	(15,668)	(1,007,249)	
於收益表(扣除)/計入	-	-	(146,383)	-	-	(88,820)	-	-	11,052	26,568	263	(197,320)	
於2023年12月31日	-	-	(237,288)	-	-	(577,338)	-	-	(319,593)	(54,945)	(15,405)	(1,204,569)	

22. 遞延所得稅(續)

(a) 遞延所得稅資產

遞延所得稅資產餘額包括可歸因於以下因素的暫時性差異：

	2023年 千元人民幣	2022年 千元人民幣
撥備	123,673	46,738
集團內銷售產生的未兌現溢利	113,559	165,309
累計稅項虧損	70,039	67,270
應計項目	218,970	160,751
租賃負債	635,490	535,418
購股權	68,381	47,312
退款負債	98,683	126,879
其他	49,503	32,243
遞延所得稅資產合計	1,378,298	1,181,920
與使用權資產有關的遞延所得稅負債的抵銷(b)	(577,338)	(488,518)
遞延所得稅資產淨額	800,960	693,402

(b) 遞延所得稅負債

遞延所得稅負債餘額包括可歸因於以下因素的暫時性差異：

	2023年 千元人民幣	2022年 千元人民幣
股息和利息預扣稅	(237,288)	(90,905)
使用權資產	(577,338)	(488,518)
於企業合併所收購可識別資產之公允價值調整	(319,593)	(330,645)
短期及長期銀行存款應計利息	(54,945)	(81,513)
其他	(15,405)	(15,668)
遞延所得稅負債合計	(1,204,569)	(1,007,249)
與使用權資產有關的遞延所得稅負債的抵銷	577,338	488,518
遞延所得稅負債淨額	(627,231)	(518,731)

綜合財務報表附註

(除另有所示外所有金額均按人民幣計值)

22. 遞延所得稅(續)

遞延所得稅資產/(負債)預計收回的金額如下：

	2023年 千元人民幣	2022年 千元人民幣
遞延所得稅資產		
— 12個月內收回	617,967	625,270
— 超過12個月後收回	182,993	68,132
	800,960	693,402
遞延所得稅負債		
— 12個月內收回	(100,995)	(114,490)
— 超過12個月後收回	(526,236)	(404,241)
	(627,231)	(518,731)

遞延所得稅資產乃就結轉之稅項虧損按可能產生的未來應納稅所得額而實現的相關稅務利益予以確認。本集團並未就將於2024年至2028年之間屆滿的可結轉以抵銷未來應納稅所得額的若干附屬公司的稅項虧損113,034,000元人民幣(2022年：107,192,000元人民幣)確認遞延所得稅資產24,234,000元人民幣(2022年：26,751,000元人民幣)，皆因管理層相信該等稅項虧損在到期日前很可能不被使用。

於2023年12月31日，本集團並未就若干可扣稅暫時差額13,051,000元人民幣(2022年：96,568,000元人民幣)確認遞延所得稅資產3,263,000元人民幣(2022年：24,142,000元人民幣)，主要為與若干應收貿易款項預期信貸虧損撥備有關的可扣稅暫時差額。

本公司並未就中國之附屬公司於2008年1月1日之後產生的若干部分可分配保留溢利而可能需支付的預提稅項確認遞延所得稅負債507,978,000元人民幣(2022年：519,742,000元人民幣)。本集團目前未有意願於可預見將來將該金額合共10,159,566,000元人民幣(2022年：10,394,844,000元人民幣)分配至於中國境外註冊成立的附屬公司。

23. 遞延收入

	政府補助 千元人民幣
於2022年1月1日	62,517
新增	28,050
計入收益表	(24,976)
於2022年12月31日	65,591
於2023年1月1日	65,591
新增	30,859
計入收益表	(24,864)
於2023年12月31日	71,586

24. 按性質列示之開支

	2023年 千元人民幣	2022年 千元人民幣
於銷售成本確認為開支之存貨成本	13,856,610	12,979,293
物業、機器及設備折舊(附註a)	1,015,519	732,178
土地使用權及無形資產攤銷	55,447	49,343
使用權資產折舊	761,748	611,447
使用權資產減值	208,028	-
物業、機器及設備減值	115,463	-
商譽減值	11,462	-
廣告及市場推廣開支	2,496,218	2,279,152
佣金及訂貨會相關費用	811,291	723,209
員工成本開支，包括董事薪酬(附註a)(附註26)	2,391,725	1,989,282
未包含在租賃負債之中的短期租約租金、可變租賃付款額及租金相關費用	1,168,605	834,067
研究及產品開發開支(附註a)	618,183	534,156
運輸及物流開支	914,562	898,173
核數師酬金		
— 核數服務	6,680	6,220
— 非核數服務	2,675	1,345
管理諮詢費	124,551	110,366

附註：

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

綜合財務報表附註

(除另有所示外所有金額均按人民幣計值)

25. 其他收入及其他收益－淨額

	2023年 千元人民幣	2022年 千元人民幣
政府補助(附註a)	417,319	461,727
以公允價值計量且變動計入損益的理財產品公允價值收益	80,370	140,550
特許使用費收入	50,178	131,949
投資性房地產租金收入	47,293	77,935
經營租出的投資性房地產的折舊及相關支出	(76,274)	(60,826)
以公允價值計量且變動計入損益的投資公允價值收益	4,781	53,830
	523,667	805,165

附註：

- (a) 政府補助是來自於已收若干地方政府當局的款項，以作為本集團對當地經濟發展的貢獻的認可。在截至2023年12月31日止年度確認的政府補助中，總金額為392,455,000元人民幣(2022年：436,751,000元人民幣)是無條件的，由相關部門酌情決定，而剩餘金額24,864,000元人民幣(2022年：24,976,000元人民幣)是根據政府補助所附各項條件的履行情況從遞延收益中貸記入損益。

26. 員工成本

	2023年 千元人民幣	2022年 千元人民幣
工資及薪酬	986,272	780,008
退休福利計劃供款(附註b)	166,153	125,273
向董事及僱員授出之購股權及限制性股份	183,456	239,301
住房福利	46,857	38,332
外判勞工成本	894,158	738,825
其他成本及福利	114,829	67,543
	2,391,725	1,989,282

26. 員工成本(續)

(a) 五名最高薪人士

截至2023年12月31日止年度，本集團五位最高薪人士包括兩位董事(2022年：兩位)，彼等之薪酬已載於附註36所列示的分析中。年內已付及應付予本集團其餘三位(2022年：三位)最高薪人士的酬金總額如下：

	2023年 千元人民幣	2022年 千元人民幣
薪金	14,850	13,933
酌情花紅	9,707	12,393
其他福利	48,793	58,846
退休福利計劃供款	429	396
	73,779	85,568

其他福利包括保險金以及年內於綜合收益表計入之購股權及獎勵股份之公允價值。

酬金的範圍分佈如下：

	人數	
	2023年	2022年
酬金範圍		
25,000,001港元至25,500,000港元	2	—
31,500,001港元至32,000,000港元	1	—
32,000,001港元至32,500,000港元	—	1
32,500,001港元至33,000,000港元	—	1
39,500,001港元至40,000,000港元	—	1
	3	3

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

綜合財務報表附註

(除另有所示外所有金額均按人民幣計值)

26. 員工成本(續)

(b) 養老金－定額供款計劃

本集團中國的僱員都加入了相關省市政府制定的若干定額供款養老金計劃。按照當地適用的規定，本集團每月按僱員的基本薪金之5%至16%不等的百分比定額供款。截至2023年12月31日止年度內，本集團概無動用被沒收的供款以減少本年度的現有供款水平(2022年：無)。

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

27. 融資收入及開支

	2023年 千元人民幣	2022年 千元人民幣
銀行結餘及存款之利息收入	476,739	353,987
外幣匯兌收益淨額	23,817	93,761
融資收入	500,556	447,748
貼現攤銷－應付特許使用費(附註21)	(1,993)	(2,363)
貼現攤銷－租賃負債(附註6(B))	(144,488)	(99,035)
借款利息	(16,006)	(3,391)
其他	(18,959)	(15,772)
融資開支	(181,446)	(120,561)
融資收入－淨額	319,110	327,187

28. 所得稅開支

	2023年 千元人民幣	2022年 千元人民幣
即期所得稅		
－企業所得稅(附註b)	1,020,748	1,234,410
－已取得中國內地附屬公司股息及利息之預提所得稅(附註c)	47,517	10,888
	1,068,265	1,245,298
遞延所得稅	942	106,031
所得稅開支	1,069,207	1,351,329

28. 所得稅開支(續)

附註：

- (a) 本公司於開曼群島註冊成立。根據開曼群島現時法律，本公司毋須繳付收入、財產、公司、資本收益或其他應繳付之稅款。本公司之附屬公司RealSports Pte Ltd.乃根據英屬處女群島之國際商業公司法成立，獲豁免繳納英屬處女群島所得稅。
- (b) 截至2023年12月31日止年度，除本集團在廣西壯族自治區註冊成立的一間附屬公司享受9%的優惠稅率(2022年：9%)外，中國內地企業所得稅撥備乃根據集團內各公司之應納稅所得額按25%(2022年：25%)之法定稅率計算。截至2023年12月31日止年度，香港利得稅乃根據源自香港之估計應課稅溢利按16.5%之稅率(2022年：16.5%)作出撥備。
- (c) 這主要來自於截至2023年及2022年12月31日止年度本公司中國內地附屬公司對香港其他集團公司之股息和利息，須分別按5%(與股息相關)和7%或10%(與利息相關)的比例繳納預提稅項。
- (d) 本集團在經濟合作與發展組織(「經合組織」)支柱二立法模板的範圍內。支柱二立法於本集團部分海外子公司註冊成立的若干司法管轄區頒佈，並將於2024年1月1日或2025年1月1日起生效。由於支柱二立法在報告日期尚未生效，本集團目前沒有相關的稅務風險。根據2023年5月發佈的國際會計準則第12號修改的規定，本集團將該豁免應用於確認和披露與支柱二所得稅相關的遞延所得稅資產和負債的信息。

本集團目前正在評估其對支柱二立法生效時的風險敞口。根據該法例，實體可能有責任就其營運所在司法管轄區的全球反稅基侵蝕提案(「GloBE」)下的實際稅率與最低稅率15%之間的差額繳納補足稅(如有)。本集團內大部分集團實體的實際稅率均超過15%。

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

	2023年 千元人民幣	2022年 千元人民幣
除所得稅前溢利	4,256,169	5,415,100
按稅率25%計算之稅項(2022年：25%)	1,064,042	1,353,775
按境外不同稅率計算之影響	(12,168)	(7,225)
一家附屬公司的優惠稅率	(64,811)	(14,324)
未確認遞延所得稅資產之暫行差異及稅項虧損(附註22)	6,748	2,453
動用先前未確認之暫行差異及稅項虧損	(32,174)	(15,207)
就稅務而言不得扣減之開支	12,200	65,777
所呈報應佔聯營及合營公司業績(扣除稅項)	(94,493)	(50,289)
毋須繳稅收入	(4,037)	(2,180)
股息及利息之預繳稅	193,900	18,549
稅項開支	1,069,207	1,351,329

綜合財務報表附註

(除另有所示外所有金額均按人民幣計值)

29. 每股收益

基本

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

於2013年4月，本公司完成了2013年可換股證券的發行。於2015年1月，本公司完成了發售證券的發行，包括發行普通股及2015年可換股證券。此兩次低於市場價的認購價實質上相當於將於轉換時以零代價發行247,000股本公司普通股(2022年12月31日：249,000股本公司普通股)股份(即獎勵因素)，因此在為每股基本收益計算加權平均股數時，該影響已加以考慮。因發行可換股證券產生的以零代價發行的股份已追溯調整，並視同為於2022年初發行的已發行股份。

	2023年	2022年
本公司權益持有人應佔溢利(千元人民幣)	3,186,910	4,063,834
視同每股基本收益之加權平均股數及調整相關獎勵因素後的可換股證券(千股)	2,586,489	2,615,354
每股基本收益(分人民幣)	123.21	155.38

29. 每股收益(續)

攤薄

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

	2023年	2022年
本公司權益持有人應佔溢利，用於釐定每股攤薄收益(千元人民幣)	3,186,910	4,063,834
視同每股基本收益之加權平均股數及調整相關獎勵因素後的 可換股證券(千股)	2,586,489	2,615,354
限制性股份因素調整(千股)	8,803	5,545
購股權計劃因素調整(千股)	2,840	12,181
視同每股攤薄收益之加權平均股數(千股)	2,598,132	2,633,080
每股攤薄收益(分人民幣)	122.66	154.34

綜合財務報表附註

(除另有所示外所有金額均按人民幣計值)

30. 股息

(a) 本財政年度應支付予本公司權益持有人之股息

	2023年 千元人民幣	2022年 千元人民幣
中期股息每股普通股36.20分人民幣(2022年：無)，從本公司保留溢利中支付	954,636	—
擬派末期股息每股普通股18.54分人民幣(2022年：46.27分人民幣)，從本公司股份溢價中應付／支付	479,473	1,220,193
	1,434,109	1,220,193

擬派發截至2023年12月31日止年度之末期股息並未於財務報表列為應付股息，但將列為截至2024年12月31日止年度股份溢價之分配。

截至2023年12月31日止年度已支付／應付股息總額佔權益持有人應佔溢利的百分比為45%(2022年：30%)。

(b) 屬過往財政年度之應派付予本公司權益持有人之股息

	2023年 千元人民幣	2022年 千元人民幣
截至2022年12月31日止年度之末期股息每股普通股46.27分人民幣(2021年：45.97分人民幣)，從本公司股份溢價中支付	1,220,193	1,194,720

31. 現金流量表

除所得稅前溢利與經營活動產生之現金之對賬如下：

	2023年 千元人民幣	2022年 千元人民幣
除所得稅前溢利	4,256,169	5,415,100
就以下項目調整：		
物業、機器及設備折舊	1,015,519	732,178
使用權資產折舊	761,748	611,447
投資性房地產折舊	63,944	60,826
土地使用權及無形資產攤銷	55,447	49,343
出售物業、機器及設備虧損	38,268	12,538
出售土地使用權虧損	361	-
處置使用權資產之(利得)/虧損	(3,564)	3,135
出售無形資產之(利得)/虧損	(714)	308
使用權資產減值	208,028	-
物業、機器及設備減值	115,463	-
商譽減值	11,462	-
應收貿易款項及其他應收款項預期信貸虧損撥備轉回	(19,638)	(24,321)
撇減存貨至可變現淨值之撥備	14,196	26,852
向董事及僱員授出之購股權及限制性股份	183,456	239,301
融資開支－淨額	(338,073)	(342,959)
以公允價值計量且其變動計入損益的理財產品公允價值收益	(80,370)	(140,550)
遞延收入攤銷	(24,864)	(24,976)
享有按權益法入賬之投資的溢利份額	(377,972)	(201,155)
以公允價值計量且其變動計入損益之投資之公允價值調整	(4,781)	(53,830)
未計營運資金變動前之經營溢利	5,874,085	6,363,237
存貨增加	(79,362)	(682,089)
應收貿易款項增加	(164,594)	(94,375)
其他應收款項增加	(55,968)	(106,652)
其他資產增加	(16,975)	(61,723)
應付貿易款項增加/(減少)	205,372	(14,858)
其他應付款項及應計費用減少	(220,131)	(79,865)
合同負債增加/(減少)	300,447	(93,745)
受限制之銀行存款減少	164	91
經營活動產生之現金	5,843,038	5,230,021

綜合財務報表附註

(除另有所示外所有金額均按人民幣計值)

31. 現金流量表(續)

主要的非現金交易包括：

- (a) 於2023年和2022年12月31日購置物業、機器及設備尚未結算的金額分別為457,563,000元人民幣和347,528,000元人民幣。此外，於截至2023年12月31日止年度內，購置物業、機器及設備包括轉撥自於2022年12月31日的其他資產結餘的金額287,707,000元人民幣(附註13)。
- (b) 對於截至2023年和2022年12月31日止年度內使用權資產的增加，可參考附註6(B)。

於現金流量表中，出售物業、機器及設備所得款項包括：

	2023年 千元人民幣	2022年 千元人民幣
賬面淨值	41,332	20,257
出售物業、機器及設備虧損	(38,268)	(12,538)
出售物業、機器及設備所得款項	3,064	7,719

32. 以股份為基礎之酬金

(a) 2014年購股權計劃

根據於2014年5月30日通過的股東決議案，本公司批准(i)採納新購股權計劃(「2014年購股權計劃」)，及(ii)終止本公司於2004年6月5日採納的先前購股權計劃(「2004年購股權計劃」)。2014年購股權計劃將自2014年5月30日起計10年內有效及生效。

董事會建議採納2014年購股權計劃，目的與2004年購股權計劃相類，旨在獎勵參與者對本集團所作的貢獻，並有助本集團招聘優質僱員和吸納對本集團而言屬寶貴的人力資源。

32. 以股份為基礎之酬金(續)

(a) 2014年購股權計劃(續)

年內根據本計劃尚未行使的購股權數目及其加權平均行使價之變動如下：

	2023年		2022年	
	加權平均行使價 (每股) 港元	未行使股權 (千份)	加權平均行使價 (每股) 港元	未行使股權 (千份)
於1月1日	14.200	5,617	8.157	22,988
已行使	3.746	(2,210)	6.203	(17,371)
於12月31日	20.980	3,407	14.200	5,617
於12月31日可行使	20.388	2,461	10.951	4,040

於2023年12月31日及2022年12月31日此計劃尚未行使之購股權有以下到期日及行使價：

到期日	2023年		2022年	
	行使價(每股) 港元	購股權 (千份)	行使價(每股) 港元	購股權 (千份)
2026年6月7日	3.300	—	3.300	2,110
2024年12月31日	13.360	316	13.360	316
2029年5月16日	13.160	250	13.160	350
2027年12月31日	22.520	2,841	22.520	2,841
總計		3,407		5,617
期末尚未行使購股權之加權平均剩餘 合約年期		3.83年		4.33年

2014年購股權計劃之公允價值在購股權歸屬期內於綜合收益表扣除。截至2023年12月31日止年度，於綜合收益表扣除的金額為2,553,000元人民幣(2022年：4,049,000元人民幣)。

綜合財務報表附註

(除另有所示外所有金額均按人民幣計值)

32. 以股份為基礎之酬金(續)

(b) 2016年限制性股份獎勵計劃

鑒於本公司於2006年7月14日採納之先前限制性股份獎勵計劃(「2006年限制性股份獎勵計劃」)已於2016年7月14日屆滿，本公司於2016年6月2日批准採納新限制性股份獎勵計劃(「2016年限制性股份獎勵計劃」)。2016年限制性股份獎勵計劃將自2016年7月14日起計10年內有效及生效。

董事會建議採納2016年限制性股份獎勵計劃，目的與2006年限制性股份獎勵計劃相類，旨在為本公司吸納新晉人才，以及激勵及留用現有人才，包括本公司或其任何附屬公司的董事、僱員、高級職員、代理或顧問。

2016年限制性股份獎勵計劃中的限制性股份數目之上限不得超過本公司不時已發行股本之5%。就每位經挑選參與者而言，獲授之2016年限制性股份獎勵計劃中之限制性股份數目之上限合共不得超過18,855,000股股份，即佔於2016年7月14日(採納日期)本公司已發行股本之1%。

2016年限制性股份獎勵計劃之公允價值乃按於授出日期本公司股份之市值釐定。

已授出的2016年限制性股份獎勵計劃之數目及相關公允價值變動如下：

	2023年		2022年	
	加權平均 公允價值(每股) 港元	已授出之限制性 股份數目 (千股)	加權平均 公允價值(每股) 港元	已授出之限制性 股份數目 (千股)
於1月1日	70.109	10,373	29.841	1,646
已授出	46.114	1,856	73.192	9,801
已歸屬	64.368	(1,813)	28.498	(826)
已失效	74.130	(838)	63.341	(248)
於12月31日	66.193	9,578	70.109	10,373

2016年限制性股份獎勵計劃之公允價值於獎勵股份之歸屬期內於綜合收益表扣除。截至2023年12月31日止年度，於綜合收益表扣除的金額為180,903,000元人民幣(2022年：235,252,000元人民幣)。

33. 承擔

(a) 有關投資有限合夥的資本承擔

根據本集團與有限合夥(「有限合夥」)普通合夥人訂立的認購協議(包括修訂契約)，於2023年12月31日，本集團與投資有限合夥相關的資本承擔為1,650萬美元(2022年：3,730萬美元)。

(b) 與收購物業、機器及設備有關的資本承擔

於報告期末已訂約但尚未確認為負債的重大資本開支如下：

	2023年 千元人民幣	2022年 千元人民幣
物業、機器及設備	840,617	869,383

(c) 其他資本承擔：

於2023年12月10日，本集團與獨立第三方訂立買賣協議(「買賣協議」)，據此，本集團同意有條件地(1)收購Vansittart Investment Limited(「目標公司」，一家於香港註冊成立之有限公司)的全部股本(「出售股份」)及(2)承接轉讓目標公司於上述收購完成日期欠其一名關聯方之貸款額(「出售貸款」)(統稱「收購事項」)。目標公司主要從事物業投資，並為一處位於香港之物業的唯一法定及實益擁有人，而物業為目標公司之主要資產。

收購事項的總代價為22.08億港元(可根據買賣協議所約定進行調整)。於2023年12月31日，本集團已根據買賣協議支付2.21億港元的預付款項，該筆款項已於綜合資產負債表中記錄為其他資產(附註13)，其餘19.87億港元的代價(可根據買賣協議所約定進行調整)應於收購事項完成時或之前支付。有關交易進一步詳情見附註37(b)。

綜合財務報表附註

(除另有所示外所有金額均按人民幣計值)

34. 關聯方交易

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

除該等綜合財務報表其他部份另作披露外，本集團於年內之關聯方交易如下：

(a) 銷售貨品予：

	2023年 千元人民幣	2022年 千元人民幣
非凡領越有限公司(「非凡領越」，前稱非凡中國控股有限公司；本公司的一名主要股東)之附屬公司(附註i)	8,771	12,690
李寧艾高之附屬公司	149	156
其他	1	45
	8,921	12,891

(b) 提供服務予：

	2023年 千元人民幣	2022年 千元人民幣
非凡領越之附屬公司(附註i)	7,648	6,555
李寧艾高之附屬公司	674	674
廣西寧泰(本集團之合營企業)	248	248
廣西寧站(本集團之合營企業)	198	198
	8,768	7,675

34. 關聯方交易(續)

(c) 購買貨品自：

	2023年 千元人民幣	2022年 千元人民幣
湖北動能(本集團之聯營公司)	566,437	358,246
廣西寧泰(本集團之合營企業)	235,474	208,584
非凡領越之附屬公司(附註i)	228,290	205,029
廣西寧站(本集團之合營企業)	77,620	101,799
李寧艾高之附屬公司	511	629
紅雙喜(本集團之聯營公司)	13	15
	1,108,345	874,302

(d) 購買服務自：

	2023年 千元人民幣	2022年 千元人民幣
非凡領越之附屬公司(附註i)	236,432	204,634
單仕競中國(本集團之聯營公司)	8,000	5,000
紅雙喜(本集團之聯營公司)	7,488	8,029
	251,920	217,663

董事認為，該等交易乃按照日常業務過程與關聯方協定之條款訂立。

(e) 其他交易

	2023年 千元人民幣	2022年 千元人民幣
來自以下各方償還之貸款：		
廣西寧站(本集團之合營企業)	—	10,000
來自以下各方之利息收入：		
廣西寧站(本集團之合營企業)	—	213

綜合財務報表附註

(除另有所示外所有金額均按人民幣計值)

34. 關聯方交易(續)

(f) 主要管理人員報酬

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

	2023年 千元人民幣	2022年 千元人民幣
薪金及其他福利	103,543	106,476
退休福利計劃供款	2,707	1,676
為所提供服務的價值而設立之僱員購股權計劃	132,573	152,700
	238,823	260,852

附註：

- 截至2023年12月31日止年度內，上述與非凡領越附屬公司的交易根據香港聯合交易所有限公司證券上市規則(「上市規則」)構成關連交易。
- 上述披露的關鍵管理薪酬包括45,288,000元人民幣(2022年12月31日：50,937,000元人民幣)年末未支付的應付工資及福利，計入其他應付款項及應計費用。

(g) 年末結餘

	2023年 千元人民幣	2022年 千元人民幣
應收關聯方貿易款項：		
非凡領越之附屬公司	1,525	3,547
其他	—	22
	1,525	3,569
應付關聯方款項：		
湖北動能(本集團之聯營公司)	63,961	38,894
廣西寧泰(本集團之合營企業)	34,831	9,365
非凡領越之附屬公司	32,872	36,132
廣西寧站(本集團之合營企業)	26,466	33,632
上海紅雙喜股份有限公司	259	—
李寧艾高之附屬公司	3	—
	158,392	118,023

應收關聯方貿易款項主要來自銷售交易，到期日通常為自銷售日期後三個月。應收款項性質上為無抵押及不計息。

應付關聯方款項主要來自購買交易，平均到期日通常為於購買日期後兩個月。應付款項為不計息。

35. 本公司資產負債表及儲備變動

	附註	於12月31日	
		2023年 千元人民幣	2022年 千元人民幣
資產			
非流動資產			
物業、機器及設備		34	75
使用權資產		1,454	3,777
於附屬公司之投資		3,455,323	3,197,950
長期應收款項		3,686,175	7,515,094
遞延所得稅資產		21	350
非流動資產總額		7,143,007	10,717,246
流動資產			
其他應收款項及預付款項		8	8
應收股息		2,024,900	1,996,075
受限制之銀行存款		806	770
現金及等同現金項目		1,006,074	200,156
流動資產總額		3,031,788	2,197,009
資產總額		10,174,795	12,914,255
權益			
普通股		239,546	240,320
股份溢價		10,172,638	11,580,718
庫藏股	(a)	(705,705)	–
其他儲備	(a)	423,215	345,340
保留溢利	(a)	7,978	714,684
權益總額		10,137,672	12,881,062

綜合財務報表附註

(除另有所示外所有金額均按人民幣計值)

35. 本公司資產負債表及儲備變動(續)

附註	於12月31日	
	2023年 千元人民幣	2022年 千元人民幣
負債		
非流動負債		
租賃負債	148	1,455
遞延所得稅負債	9,683	7,661
非流動負債總額	9,831	9,116
流動負債		
其他應付款項及應計費用	25,858	21,612
租賃負債－即期部分	1,434	2,465
流動負債總額	27,292	24,077
負債總額	37,123	33,193
權益及負債總額	10,174,795	12,914,255

本公司的資產負債表於2024年3月19日經董事會批准及由其以下代表簽署。

李寧
執行主席兼聯席行政總裁

高坂武史
聯席行政總裁

35. 本公司資產負債表及儲備變動(續)

(a) 本公司之儲備變動

	庫藏股 千元人民幣	保留溢利 千元人民幣	資本儲備 千元人民幣	以股份 為基礎的 酬金儲備 千元人民幣	可換股證券 儲備 千元人民幣	總計 千元人民幣
於2022年1月1日	-	108,717	83,387	78,855	2,415	273,374
年內全面收益總額	-	605,967	-	-	-	605,967
購股權計劃及限制性股份獎勵計 劃下所提供服務之價值	-	-	-	239,301	-	239,301
購股權行使及限制性股份獎勵計 劃下之股份歸屬	-	-	-	(58,611)	-	(58,611)
可換股證券轉換之股份	-	-	-	-	(7)	(7)
於2022年12月31日	-	714,684	83,387	259,545	2,408	1,060,024
於2023年1月1日	-	714,684	83,387	259,545	2,408	1,060,024
年內全面收益總額	-	247,930	-	-	-	247,930
購股權計劃及限制性股份獎勵計 劃下所提供服務之價值	-	-	-	183,456	-	183,456
購股權行使及限制性股份獎勵計 劃下之股份歸屬	-	-	-	(105,547)	-	(105,547)
購買自有股份	(958,176)	-	-	-	-	(958,176)
註銷回購股份	252,471	-	-	-	-	252,471
可換股證券轉換之股份	-	-	-	-	(34)	(34)
已付股息	-	(954,636)	-	-	-	(954,636)
於2023年12月31日	(705,705)	7,978	83,387	337,454	2,374	(274,512)

綜合財務報表附註

(除另有所示外所有金額均按人民幣計值)

36. 董事利益及權益

各董事於截至2023年12月31日止年度之酬金如下：

董事姓名	袍金 千元人民幣	薪金 千元人民幣	酌情花紅 千元人民幣	津貼及實物福利 (附註(i)) 千元人民幣	僱主之退休 福利計劃供款 千元人民幣	總計 千元人民幣
李寧先生	-	15,000	17,044	28,576	1,693	62,313
高坂武史先生	-	15,367	15,034	25,816	135	56,352
王亞非女士	270	-	-	655	-	925
顧福身先生	270	-	-	655	-	925
陳振彬先生	250	-	-	655	-	905
李麒麟先生	2,100	-	-	3,776	-	5,876
王雅娟女士(ii)	250	-	-	-	-	250

各董事於截至2022年12月31日止年度之酬金如下：

董事姓名	袍金 千元人民幣	薪金 千元人民幣	酌情花紅 千元人民幣	津貼及實物福利 (附註(i)) 千元人民幣	僱主之退休 福利計劃供款 千元人民幣	總計 千元人民幣
李寧先生	-	15,000	19,027	37,744	884	72,655
高坂武史先生	-	14,685	17,517	33,323	122	65,647
王亞非女士	270	-	-	662	-	932
顧福身先生	270	-	-	662	-	932
陳振彬先生	250	-	-	662	-	912
李麒麟先生	2,300	-	-	4,662	-	6,962
王雅娟女士(ii)	7	-	-	-	-	7

(i) 其他福利包括保險金以及年內於綜合收益表扣除之購股權及獎勵股份之公允價值。

(ii) 王雅娟女士自2022年12月21日起獲委任為本公司獨立非執行董事。

36. 董事利益及權益(續)

以下披露乃按照香港公司條例第622章第383條(1)(a)至(f)項及公司(披露董事利益資料)規例第622G章第2至第4部份而編製：

年內，概無本公司董事放棄任何酬金，而本集團概無向本公司任何董事支付酬金，作為加入本集團或加入本集團後之獎勵(2022年：無)。概無就終止董事服務而直接或間接向董事支付或作出任何酬金、退休福利、付款或福利，亦無任何應付款項(2022年：無)。概無就獲提供董事服務而給予第三方或第三方應收的代價(2022年：無)。概無以董事、其受控制法團及關連實體為受益人的貸款、準貸款或其他交易(2022年：無)。

除集團公司之間的合同和附註34所披露的與非凡領越的關連交易外，本公司董事及其關連實體概無直接或間接於年末或年內任何時候(2022年：無)於有關本集團業務的任何其他重大交易、安排及合約中擁有重大權益。

37. 於資產負債表日後事項

(a) 於資產負債表日後對已回購股份的註銷

於2024年1月23日，本公司註銷了包含在2023年12月31日庫藏股中的40,937,500股回購股份。因此，本公司分別確認了借記普通股4,094,000港元(相當於約3,723,000元人民幣)、借記股份溢價774,658,000港元(相當於約701,982,000元人民幣)及貸記庫藏股778,752,000港元(相當於約705,705,000元人民幣)。

(b) 於資產負債表日後完成的收購

根據買賣協議，收購事項已於2024年1月28日以22.21億港元的總代價落實，該代價已反映了根據買賣協議做出的調整(「經調整代價」，需本集團根據買賣協議所約定而證實)。除於2023年12月支付的預付款項2.21億港元(相當於約2.00億元人民幣)外，本集團已於2024年1月支付了經調整代價的剩餘金額20.00億港元(相當於約18.13億元人民幣)。

截至綜合財務報表批准日，本集團正在根據國際財務報告會計準則確定該交易的會計處理。

綜合財務報表附註

(除另有所示外所有金額均按人民幣計值)

38. 其他潛在重大會計政策的摘要

(a) 獨立財務報表

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

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

(b) 分部報告

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

(c) 外幣換算

(i) 功能及呈報貨幣

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

(ii) 交易及結餘

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

(iii) 集團公司

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

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

38. 其他潛在重大會計政策的摘要(續)

(c) 外幣換算(續)

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

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

(d) 土地使用權

根據使用權資產會計政策(附註2.1 (n))入賬的土地使用權乃按成本減累計攤銷及累計減值虧損列賬。成本指就使用各類廠房及樓宇所在土地的權利(為期20至50年不等)所支付的代價。土地使用權攤銷按土地使用權年期以直線法計算。

(e) 金融工具的抵銷

當本集團有法定可執行權利以抵銷已確認金額，並有意按淨額基準結算或同時變現資產和結算負債時，金融資產與負債可互相抵銷，並在資產負債表報告其淨額。

(f) 現金及等同現金項目

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

(g) 股本／可換股證券

(i) 普通股

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

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

(ii) 可換股證券

沒有合同義務以現金結算的可換股證券在初步確認時被分類為權益。

綜合財務報表附註

(除另有所示外所有金額均按人民幣計值)

38. 其他潛在重大會計政策的摘要(續)

(h) 應付貿易款項

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

(i) 應付特許使用費

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

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

(j) 借貸

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

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

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

(k) 借貸成本

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

所有其他借貸成本均於其產生期間於綜合收益表中確認。

38. 其他潛在重大會計政策的摘要(續)

(I) 僱員福利

本集團設立多項僱員退休計劃，包括定額供款退休金計劃及退休醫療計劃。

(i) 退休金責任

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

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

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

香港已於2022年6月17日頒佈法例，取消使用僱主向強積金及職業退休計劃(「職業退休計劃」)的「強制性」供款所產生的累積收益，以抵銷自過渡日期(不遲於2025年)起累積的長期服務金(「長期服務金」)和遣散費(「修訂」)。該修訂被視為一項根據國際會計準則第19號作出的計劃修訂，改變了僱主的法律義務。由於本集團只有極少數僱員屬於修訂範圍內，本集團認為修訂將對本集團的財務狀況及表現產生非重大影響。

(ii) 以股份為基礎的酬金

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

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

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

綜合財務報表附註

(除另有所示外所有金額均按人民幣計值)

38. 其他潛在重大會計政策的摘要(續)

(l) 僱員福利(續)

(iii) 其他福利

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

(m) 股息分派

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

詞彙

在本年報中，除文義另有所指外，下列詞語具有以下涵義：

「2013年公開發售」	載於本公司日期為2013年3月27日上市文件內有關本公司發行可換股證券的公開發售
「2014年購股權計劃」	本公司於2014年5月30日採納的購股權計劃
「2015年公開發售」	載於本公司日期為2015年1月9日上市文件內有關本公司發行發售證券的公開發售
「2016年限制性股份獎勵計劃」	本公司於2016年7月14日採納的限制性股份獎勵計劃
「2024年股東週年大會」	本公司將於2024年6月13日(星期四)舉行的股東週年大會
「組織章程細則」	本公司經不時修訂之組織章程細則
「聯繫人」	上市規則所定義者
「董事會」	董事會
「本公司」或「公司」或「李寧公司」	李寧有限公司，於開曼群島註冊成立之有限公司，其股份在香港聯交所主板上市
「關連人士」	上市規則所定義者
「可換股證券」	根據2013年公開發售或2015年公開發售發行的可換股證券
「可換股證券持有人」	持有可換股證券的人士
「董事」	本公司董事
「本集團」或「集團」或「李寧集團」	本公司及其附屬公司
「港元」	香港之法定貨幣港元
「香港」	中華人民共和國香港特別行政區
「上市規則」	香港聯合交易所有限公司證券上市規則
「標準守則」	上市規則附錄C3所載上市發行人董事進行證券交易的標準守則
「中國」	中華人民共和國
「限制性股份」	根據2016年限制性股份獎勵計劃授出的股份，所授出的股份有其限制和約束性
「人民幣」	中國之法定貨幣人民幣

詞彙

「證券及期貨條例」	香港法例第571章，證券及期貨條例
「股份」	本公司股本中每股面值0.10港元的普通股
「股東」	股份持有人
「聯交所」或「香港聯交所」	香港聯合交易所有限公司
「%」	百分比

