

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



# LI NING COMPANY LIMITED

## 李寧有限公司

(於開曼群島註冊成立之有限公司)

(股份代號：2331)

### 截至2019年12月31日止年度之 全年業績公告

#### 財務業績摘要

- 權益持有人應佔淨溢利上升約110%至14.99億元人民幣，淨利率由6.8%提高至10.8%；扣除一次性與經營無關的損益後權益持有人應佔淨溢利上升約77%至12.66億元人民幣，淨利率為9.1%：
  - 收入上升32%至138.70億元人民幣
  - 毛利率擴張1個百分點
  - 雖然集團投資新舉措和組織成本增加，運營效益仍得到加強
- 經營現金流增加110%至35.03億元人民幣。
- 運營資金狀況持續顯著改善：
  - 收入上升32%，同期平均運營資金(撥備前金額)改善(下降)16%
  - 現金循環週期進一步改善(縮短)14天(2018：40天／2019：26天)
- 董事會建議派發截至2019年12月31日止年度之末期股息每股已發行或於可換股證券轉換後將予發行的本公司普通股15.47分人民幣(2018年：8.78分人民幣)。

#### 經營業績摘要

- 整體零售流水(包括線上及線下)錄得20%-30%高段增長。
- 渠道庫銷比持續改善。
- 整體同店銷售2019年加速錄得10%-20%高段增長。
- 新品線下零售流水加速錄得20%-30%低段增長：
  - 平均件單價取得高單位數增長
  - 新品毛利率改善超過1個百分點
  - 售罄率：6個月改善超過4個百分點，3個月改善超過2個百分點

## 全年業績

李寧有限公司(「本公司」或「李寧公司」)董事會(「董事會」)欣然宣佈，本公司及其附屬公司(統稱「本集團」或「集團」)截至2019年12月31日止年度之經審核綜合業績連同2018年的比較數字如下：

### 綜合資產負債表

		於12月31日	
	附註	2019年 千元人民幣	2018年 千元人民幣
<b>資產</b>			
<b>非流動資產</b>			
物業、機器及設備		1,038,588	830,085
使用權資產		981,422	—
投資性房地產		119,278	—
土地使用權		72,233	74,092
無形資產		193,261	233,921
遞延所得稅資產		431,715	239,047
其他資產		83	132,491
按權益法入賬之投資		1,056,866	728,499
其他應收款項		114,712	102,916
<b>非流動資產總額</b>		<b>4,008,158</b>	<b>2,341,051</b>
<b>流動資產</b>			
存貨	4	1,407,257	1,239,741
其他資產—即期部分		443,406	508,536
應收貿易款項	5	686,606	928,895
其他應收款項—即期部分		39,476	37,340
受限制之銀行存款		1,126	200
現金及等同現金項目		5,961,445	3,671,542
<b>流動資產總額</b>		<b>8,539,316</b>	<b>6,386,254</b>
<b>資產總額</b>		<b>12,547,474</b>	<b>8,727,305</b>

	附註	於12月31日	
		2019年 千元人民幣	2018年 千元人民幣
<b>權益</b>			
本公司權益持有人應佔股本及儲備			
普通股		214,300	204,435
股份溢價		3,547,682	3,249,389
就限制性股份獎勵計劃持有之股份		(276,664)	(168,809)
其他儲備		1,153,645	1,314,569
保留溢利		2,482,676	1,217,456
		<u>7,121,639</u>	<u>5,817,040</u>
非控制性權益		2,554	2,550
		<u>7,124,193</u>	<u>5,819,590</u>
<b>負債</b>			
<b>非流動負債</b>			
應付特許使用費		24,581	27,565
衍生金融工具		25,806	14,274
租賃負債		557,451	—
遞延所得稅負債		45,002	34,730
遞延收入		53,821	53,675
		<u>706,661</u>	<u>130,244</u>
<b>流動負債</b>			
應付貿易款項	6	1,348,206	1,133,314
合同負債		293,926	97,979
租賃負債－即期部分		336,870	—
其他應付款項及應計費用		2,173,658	1,383,118
應付特許使用費－即期部分		31,349	28,719
當期所得稅負債		530,635	134,341
衍生金融工具－即期部分		1,976	—
		<u>4,716,620</u>	<u>2,777,471</u>
流動負債總額		<u>4,716,620</u>	<u>2,777,471</u>
負債總額		<u>5,423,281</u>	<u>2,907,715</u>
權益及負債總額		<u>12,547,474</u>	<u>8,727,305</u>

## 綜合收益表

	附註	截至12月31日止年度	
		2019年 千元人民幣	2018年 千元人民幣
收入	3	<b>13,869,630</b>	10,510,898
銷售成本	7	<b>(7,064,168)</b>	(5,458,124)
<b>毛利</b>		<b>6,805,462</b>	5,052,774
經銷開支	7	<b>(4,445,070)</b>	(3,708,446)
行政開支	7	<b>(968,264)</b>	(679,873)
金融資產減值損失轉回－淨額		<b>12,258</b>	18,176
其他收入及其他收益－淨額	8	<b>138,823</b>	94,546
<b>經營溢利</b>		<b>1,543,209</b>	777,177
融資收入	9	<b>28,873</b>	23,376
融資開支	9	<b>(59,005)</b>	(13,865)
融資(開支)／收入－淨額	9	<b>(30,132)</b>	9,511
享有按權益法入賬之投資的溢利份額		<b>343,469</b>	63,633
<b>除所得稅前溢利</b>		<b>1,856,546</b>	850,321
所得稅開支	10	<b>(357,403)</b>	(135,058)
<b>年內溢利</b>		<b>1,499,143</b>	715,263
由下列各方應佔：			
本公司權益持有人		<b>1,499,139</b>	715,263
非控制性權益		<b>4</b>	—
		<b>1,499,143</b>	715,263
本公司權益持有人應佔年內每股收益(每股以分人民幣列示)			
每股基本收益	11	<b>61.94</b>	29.63
每股攤薄收益	11	<b>60.13</b>	29.19

## 綜合全面收益報表

	截至12月31日止年度	
	2019年 千元人民幣	2018年 千元人民幣
年內溢利	1,499,143	715,263
其他全面收益／(虧損)：		
有機會重分類至損益的項目		
外幣折算差額	2,641	1,320
有機會不重分類至損益的項目		
以公允價值計量且變動計入其他綜合收益的權益投資公允價值變動	—	(2,888)
年內全面收益總額	<u>1,501,784</u>	<u>713,695</u>
由下列各方應佔：		
本公司權益持有人	1,501,780	713,695
非控制性權益	<u>4</u>	<u>—</u>
	<u>1,501,784</u>	<u>713,695</u>

附註：

## 1. 一般資料

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

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

本公司股份在香港聯合交易所有限公司主板上市。

除另有註明者外，此等綜合財務業績以人民幣(「人民幣」)呈報。董事會於2020年3月26日批准刊發此等綜合財務業績。

## 2. 編製基準和會計政策變更

本附註提供了編製該等綜合財務業績所採用之重要會計政策清單。除特別註明外，該等政策已於所有呈報年度貫徹應用。

### 2.1 編製基礎

#### (a) 適用國際財務報告準則和香港公司條例

本公司綜合財務業績乃根據國際財務報告準則和香港公司條例第622章的披露要求編製。

#### (b) 歷史成本法

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

#### (c) 本集團已採納的新訂和已修改的準則

本集團已就2019年1月1日開始的年度報告期間首次應用下列準則和修改：

國際財務報告準則第16號	租賃
國際財務報告準則第9號(修改)	具有反向賠償的提前還款特徵
國際會計準則第28號(修改)	聯營和合營企業的長期權益
國際會計準則第19號(修改)	計劃的修改、縮減或結算
國際財務報告準則解釋公告第23號	所得稅處理的不確定性

本集團因採用國際財務報告準則第16號須進行會計政策變更。本集團選擇追溯採用新準則，但在2019年1月1日確認初始應用新準則的累計影響。詳見附註2.2的披露。上述大部分其他準則的修改對於以前期間確認的數據無任何影響，且預計在當前或未來報告期間同樣不具有重大影響。

(d) 尚未採納的新準則和解釋

下列已頒佈的新會計準則和解釋毋須於截至2019年12月31日止的報告期間強制採納，因此本集團未提早採納此等準則和解釋。預計這些準則在當前或未來報告期內不會對本集團或可預見的未來交易產生重大影響。

國際會計準則第1號(修改)及 國際會計準則第8號(修改)	重要性的定義 <sup>(1)</sup>
國際財務報告準則第3號(修改)	業務的定義 <sup>(1)</sup>
國際財務報告準則第17號	保險合同 <sup>(2)</sup>
國際財務報告準則第7號(修改)及 國際財務報告準則第9號(修改)	利率基準改革 <sup>(1)</sup>
國際會計準則第1號(修改)	將負債分類為流動負債或非流動負債 <sup>(3)</sup>

(1) 自2020年1月1日開始的會計期間生效。

(2) 自2021年1月1日開始的會計期間生效(可能延長至2022年1月1日)。

(3) 自2022年1月1日開始的會計期間生效。

## 2.2 會計政策變更

本附註介紹了採納國際財務報告準則第16號對本集團財務報表的影響。

如上文附註2.1所述，本集團自2019年1月1日起追溯採用國際財務報告準則第16號「租賃」，但是根據準則包含的具體過渡規定，並未對2018年報告期間的比較數字進行重述。因此，因新租賃準則產生的重分類及調整在2019年1月1日期初資產負債表內確認。

因採用國際財務報告準則第16號，本集團為之前根據國際會計準則第17號「租賃」的規定歸入「經營租賃」的租賃確認了租賃負債。該等租賃負債以剩餘租賃付款額按2019年1月1日的承租人增量借款利率折現的現值計量。2019年1月1日租賃負債適用的承租人增量借款利率為5.5%-6.1%。

(a) 適用的實務處理方法

在首次執行國際財務報告準則第16號的過程中，本集團使用了該準則允許採用的下列實務簡易處理方法：

- 對具有合理相似特徵的租賃組合採用單一折現率
- 依賴前期關於租賃是否為虧損合同的評估，來替代減值測試— 2019年1月1日不存在虧損合同
- 截至2019年1月1日的剩餘租賃期短於12個月的經營租賃作為短期租賃處理
- 首次採用日計量使用權資產時扣除初始直接費用，及
- 如果合同包含續租或終止租賃的選擇權，則可在確定租賃期時使用後見之明。

本集團已選擇不在首次採用日重新評估一項合同是否為租賃合同或是否包含租賃。對於在過渡日之前簽訂的合同，本集團根據國際會計準則第17號和國際財務報告解釋公告第4號「確定一項安排是否包含租賃」評估。

(b) 租賃負債的計量

	千元人民幣
2018年12月31日披露的經營租賃承諾	959,500
首次執行日使用承租人的增量借款利率進行折現	792,728
減：按直線法作為費用確認的短期租賃	<u>(121,077)</u>
2019年1月1日確認的租賃負債	<u>671,651</u>
其中包括：	
租賃負債－即期部分	264,443
租賃負債－非即期部分	<u>407,208</u>
	<u>671,651</u>

(c) 使用權資產的計量

使用權資產根據與租賃負債相等的金額計量，並按照2018年12月31日綜合資產負債表內確認的與該租賃相關的預付或計提的租賃付款額予以調整。本集團的租賃合同均為非虧損合同，不需要在首次執行日對使用權資產進行調整。

(d) 2019年1月1日綜合資產負債表確認的調整

會計政策變更影響於2019年1月1日的綜合資產負債表的下列項目：

- 使用權資產－增加757,762,000元人民幣
- 其他資產－即期部分－減少86,931,000元人民幣
- 租賃負債－非即期部分－增加407,208,000元人民幣
- 租賃負債－即期部分－增加264,443,000元人民幣
- 其他應付款項及應計費用－減少820,000元人民幣

土地使用權根據使用權資產的會計政策進行會計處理，在綜合資產負債表中列示為土地使用權。

### 3. 分部資料及收入

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

由於本集團主要從事體育用品相關的單一業務，因此自2018年1月1日起，本集團不再呈報按品牌之分部資料。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。

按產品種類劃分之收入明細如下：

	截至12月31日止年度	
	2019年	2018年
	千元人民幣	千元人民幣
鞋類	6,085,402	4,601,262
服裝	7,109,763	5,316,033
器材及配件	<u>674,465</u>	<u>593,603</u>
總計	<u>13,869,630</u>	<u>10,510,898</u>



## 收入的地區資料

	截至12月31日止年度	
	2019年 千元人民幣	2018年 千元人民幣
中國(包含香港特別行政區及澳門特別行政區)	13,600,230	10,262,236
其他地區	269,400	248,662
<b>總計</b>	<b>13,869,630</b>	<b>10,510,898</b>

分地區收入以裝運／交貨目的地為基準。

本集團擁有大量客戶。截至2019年及2018年12月31日止年度內，本集團並無與任何單一外部客戶交易產生之收入達到或超過本集團總收入之10%。

## 4. 存貨

	2019年 千元人民幣	2018年 千元人民幣
原料	7,087	1,112
在製品	5,930	3,101
製成品	1,526,927	1,360,167
	1,539,944	1,364,380
減：撇減存貨至可變現淨值之撥備	(132,687)	(124,639)
	<b>1,407,257</b>	<b>1,239,741</b>

截至2019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6,842,827,000元人民幣(2018年12月31日：5,312,201,000元人民幣)。計提及轉回存貨撥備已計入截至2019年及2018年12月31日止年度之綜合收益表之銷售成本項下。

## 5. 應收貿易款項

	2019年 千元人民幣	2018年 千元人民幣
應收賬款	944,799	1,213,288
減：應收貿易款項減值撥備	(258,193)	(284,393)
	<b>686,606</b>	<b>928,895</b>

客戶所獲之信貸期一般為90天以內。於2019年及2018年12月31日，基於發票日期的應收貿易款項賬齡分析如下：

	2019年 千元人民幣	2018年 千元人民幣
零至30天	431,286	551,193
31至60天	211,047	247,090
61至90天	40,096	99,029
91至180天	41,497	87,835
180天以上	220,873	228,141
	<b>944,799</b>	<b>1,213,288</b>

應收貿易款項減值撥備變動列示如下：

	2019年 千元人民幣	2018年 千元人民幣
年初餘額	284,393	401,845
轉回應收貿易款項減值撥備	(17,529)	(22,227)
年內撤銷之不可回應收貿易款項	(8,671)	(95,225)
	<u>258,193</u>	<u>284,393</u>

## 6. 應付貿易款項

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

	2019年 千元人民幣	2018年 千元人民幣
零至30天	1,125,045	758,434
31至60天	191,812	310,259
61至90天	23,777	57,309
91至180天	1,717	1,947
181至365天	1,725	1,857
365天以上	4,130	3,508
	<u>1,348,206</u>	<u>1,133,314</u>

## 7. 按性質列示之開支

	2019年 千元人民幣	2018年 千元人民幣
於銷售成本確認為開支之存貨成本	6,842,827	5,312,201
物業、機器及設備折舊(附註a)	419,881	363,037
土地使用權及無形資產攤銷	40,666	48,375
使用權資產折舊	360,424	-
商譽減值	36,394	-
廣告及市場推廣開支	1,327,013	1,090,608
佣金及訂貨會相關費用	268,430	180,637
員工成本開支，包括董事薪酬(附註a)	1,518,565	1,139,002
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 (2018年：有關土地及樓宇之經營租約租金及相關費用)	628,125	898,440
研究及產品開發開支(附註a)	362,494	228,798
運輸及物流開支	497,343	395,775
核數師酬金		
— 核數服務	5,550	5,200
— 非核數服務	1,878	1,290
管理諮詢費	107,443	78,877

附註：

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

## 8. 其他收入及其他收益－淨額

	2019年 千元人民幣	2018年 千元人民幣
政府補助	63,893	34,311
特許使用費收入	10,202	16,299
以公允價值計量且變動計入損益的理財產品利息收入	78,236	46,641
以公允價值計量且變動計入損益的衍生金融工具公允價值變動損失	(13,508)	(8,690)
股息	—	5,985
	<u>138,823</u>	<u>94,546</u>

## 9. 融資(開支)／收入－淨額

	2019年 千元人民幣	2018年 千元人民幣
<b>融資收入</b>		
銀行結餘及存款之利息收入	24,655	14,947
外幣匯兌收益淨額	4,218	8,429
	<u>28,873</u>	<u>23,376</u>
<b>融資開支</b>		
貼現攤銷－應付特許使用費	(3,197)	(4,320)
貼現攤銷－租賃負債	(45,400)	—
其他	(10,408)	(9,545)
	<u>(59,005)</u>	<u>(13,865)</u>
<b>融資(開支)／收入－淨額</b>	<u>(30,132)</u>	<u>9,511</u>

## 10. 所得稅開支

	2019年 千元人民幣	2018年 千元人民幣
<b>即期所得稅</b>		
—企業所得稅(附註b)	539,088	122,197
—中國境內附屬公司已取得利息收入之預提所得稅(附註c)	711	1,174
	<u>539,799</u>	<u>123,371</u>
<b>遞延所得稅</b>	<u>(182,396)</u>	<u>11,687</u>
<b>所得稅開支</b>	<u>357,403</u>	<u>135,058</u>

### 附註：

- (a) 本公司於開曼群島註冊成立。根據開曼群島現時法律，本公司毋須繳付收入、財產、公司、資本收益或其他應繳付之稅款。本公司之附屬公司RealSports Pte Ltd.乃根據英屬處女群島之國際商業公司法成立，獲豁免繳納英屬處女群島所得稅。
- (b) 截至2019年12月31日止年度，中國境內企業所得稅撥備乃根據本集團屬下各公司之應課稅收入按25%（2018年：25%）之法定稅率計算。香港利得稅乃根據源自香港之估計應課稅溢利按16.5%之稅率（2018年：16.5%）作出撥備。
- (c) 這主要來自於截至2019年及2018年12月31日止年度期間本公司中國境內附屬公司應付香港其他集團公司之利息，該利息須按7%比例繳納預提所得稅。

## 11. 每股收益

### 基本

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

於2013年4月，本公司完成了可換股證券的發行。於2015年1月，本公司完成了發售證券的發行。此兩次低於市場價的認購價實質上相當於將於轉換時以代價0元，共發行38,372,000股普通股(2018年12月31日：57,689,000股普通股)股份(即獎勵因素)，因此在為計算每股基本收益計算加權平均股數時，該獎勵因素的影響已加以考慮。

	2019年	2018年
本公司權益持有人應佔溢利(千元人民幣)	<u>1,499,139</u>	<u>715,263</u>
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)	<u>2,420,222</u>	<u>2,413,636</u>
每股基本收益(分人民幣)	<u>61.94</u>	<u>29.63</u>

### 攤薄

每股攤薄收益乃按經調整已發行股份之加權平均數以假設全數兌換具潛在攤薄影響的股份計算。本公司具潛在攤薄影響的股份包括根據購股權計劃和限制性股份獎勵計劃而發行的股份。至於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作比較。

	2019年	2018年
本公司權益持有人應佔溢利，用於釐定每股攤薄收益(千元人民幣)	<u>1,499,139</u>	<u>715,263</u>
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)	<u>2,420,222</u>	<u>2,413,636</u>
限制性股份因素調整(千股)	<u>27,505</u>	<u>22,603</u>
購股權計劃因素調整(千股)	<u>45,279</u>	<u>14,266</u>
視同每股攤薄收益之加權平均股數(千股)	<u>2,493,006</u>	<u>2,450,505</u>
每股攤薄收益(分人民幣)	<u>60.13</u>	<u>29.19</u>

### 附註：

於2019年12月31日，4,356,000股購股權於日後將具攤薄影響但於截至2019年12月31日止年度內具反攤薄效應。於2018年12月31日，1,420,000股購股權於日後將具攤薄影響但於截至2018年12月31日止年度內具反攤薄效應。

## 12. 股息

	2019年 千元人民幣	2018年 千元人民幣
擬派末期股息每股普通股15.47分人民幣(2018年：8.78分人民幣)	<u>379,682</u>	<u>214,579</u>

董事會於2020年3月26日建議派發截至2019年12月31日止年度之末期股息每股已發行或於可換股證券轉換後將予發行的本公司普通股15.47分人民幣。

此擬派發之股息並未於財務報表列為應付股息，但將列為截至2020年12月31日止年度可供分派儲備之分配。

## 13. 資產負債表日後事項

### 轉換可換股證券(「可換股證券」)

於2020年1月1日至財務報表獲批准之日期間，賬面值為390,592,000港元(相當於約305,697,000元人民幣)之可換股證券已獲轉換為137,799,000股本公司普通股。

### 評估新型冠狀病毒(「COVID-19」)之影響

2020年初，COVID-19的肆虐嚴重影響了人們的生活出行和市場秩序，行業及本集團的運營狀況及財務表現亦受到不可避免的影響，令2020年的整體展望面臨嚴峻的考驗。直至綜合財務業績獲批准刊發之日，本集團仍在評估COVID-19對本集團財務表現的影響。

## 末期股息

董事會建議派發截至2019年12月31日止年度之末期股息每股已發行或於可換股證券轉換後將予發行的本公司普通股15.47分人民幣(2018年：8.78分人民幣)。該建議派發之股息須待本公司股東在2020年6月12日舉行之應屆股東週年大會(「股東週年大會」)上通過，方可作實，並將按2020年6月12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) 2020年6月30日派付予於2020年6月19日登記在本公司股東名冊上之普通股股東；
- (ii) 2020年6月30日派付予於根據本公司於2015年1月9日的上市文件中載列之本公司公開發售發售證券而發行的於2020年6月19日仍尚餘的可換股證券持有人；
- (iii) 2020年7月6日(即2020年6月30日後第三個工作日)派付予於根據本公司於2013年3月27日的上市文件中載列之本公司公開發售可換股證券而發行的於2020年6月19日仍尚餘的可換股證券持有人。

為釋疑慮，任何有關末期股息記錄日期(即2020年6月19日)或之前完成、執行及寄存兌換通知後的可換股證券將有權享有分派本公司的該等末期股息。有關可換股證券獲派末期股息的計算方法詳情，請參閱本公司日期分別為2013年3月27日及2015年1月9日之上市文件。

本公司並無宣派截至2019年6月30日止六個月之中期股息。

## 暫停辦理股份及可換股證券過戶登記

為釐定有權出席將於2020年6月12日舉行之應屆股東週年大會並於會上投票之本公司股東及符合資格收取在股東週年大會上批准派發之建議末期股息之本公司股東及可換股證券持有人，本公司將暫停辦理股份及可換股證券過戶登記手續，詳情載列如下：

- (i) 為釐定有權出席股東週年大會並於會上投票：

遞交過戶文件之最後時限	2020年6月8日(星期一)下午4時30分
暫停辦理股份過戶登記手續期限	2020年6月9日(星期二)至2020年6月12日(星期五)(首尾兩日包括在內)
記錄日期	2020年6月12日(星期五)
股東週年大會日期	2020年6月12日(星期五)

如欲符合資格出席股東週年大會並於會上投票，所有過戶文件須於2020年6月8日(星期一)下午4時30分前送達本公司之香港股份過戶登記分處香港中央證券登記有限公司，地址為香港灣仔皇后大道東183號合和中心17樓1712-1716室，以辦理過戶登記手續。

(ii) 為釐定符合資格收取在股東週年大會上批准派發之建議末期股息：

遞交過戶文件之最後時限	2020年6月17日(星期三)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	2020年6月18日(星期四)至2020年6月19日(星期五) (首尾兩日包括在內)
末期股息記錄日期	2020年6月19日(星期五)

為符合資格收取建議末期股息，所有過戶文件須於2020年6月17日(星期三)下午4時30分前，送達本公司之香港股份過戶登記分處香港中央證券登記有限公司，地址為香港灣仔皇后大道東183號合和中心17樓1712-1716室，以辦理過戶登記手續。

於上述暫停期間將不會登記任何本公司股份或可換股證券之轉讓。

## 管理層討論與分析

### 財務回顧

本集團截至2019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 (%)
	2019年	2018年	
<b>收益表項目</b>			
(除特別註明外，所有金額均以千元人民幣列示)			
收入(附註1)	13,869,630	10,510,898	32.0
毛利	6,805,462	5,052,774	34.7
經營利潤	1,543,209	777,177	98.6
息稅前利潤加折舊及攤銷(EBITDA)(附註2)	2,707,649	1,252,222	116.2
權益持有人應佔溢利(附註3)	1,499,139	715,263	109.6
每股基本收益(分人民幣)(附註4)	61.94	29.63	109.0
<b>主要財務比率</b>			
<b>盈利能力比率</b>			
毛利率(%)	49.1	48.1	
經營利潤率(%)	11.1	7.4	
實際稅率(%)	19.3	15.9	
權益持有人應佔溢利率(%)	10.8	6.8	
權益持有人應佔權益回報率(%)	23.2	13.1	
<b>開支佔收入比率</b>			
員工成本開支(%)	10.9	10.8	
廣告及市場推廣開支(%)	9.6	10.4	
研究及產品開發開支(%)	2.6	2.2	
	2019年	2018年	
	12月31日	12月31日	
<b>資產負債表項目</b>			
(除特別註明外，所有金額均以千元人民幣列示)			
總資產(附註5)	12,547,474	8,727,305	
權益持有人應佔股本及儲備(附註6)	7,121,639	5,817,040	
<b>主要財務比率</b>			
<b>資產效率</b>			
平均存貨周轉期(天)(附註7)	68	78	
平均應收貿易款項周轉期(天)(附註8)	21	36	
平均應付貿易款項周轉期(天)(附註9)	63	74	
<b>資產比率</b>			
負債對權益比率(%) (附註10)	76.2	50.0	
每股資產淨值(分人民幣)	311.15	269.79	



附註：

1. 其中，2019年1月1日至9月30日收入為：9,722,804,000元人民幣。
  2. 息稅前利潤加折舊及攤銷(EBITDA)乃按年內溢利、所得稅開支、融資(開支)／收入－淨額、物業、機器及設備折舊、土地使用權及無形資產攤銷及使用權資產折舊之總和計算。
  3. 其中，2019年1月1日至9月30日權益持有人應佔溢利為：1,117,856,000元人民幣。
  4. 每股基本收益乃根據年內本公司權益持有人應佔溢利除以已發行股份扣除就限制性股份獎勵計劃持有之普通股股份之加權平均股數計算。
  5. 2019年9月30日總資產為：12,179,683,000元人民幣。
  6. 2019年9月30日權益持有人應佔股本及儲備為：6,835,448,000元人民幣。
  7. 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。
  8. 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。
  9. 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。
  10. 負債對權益比率乃按年末負債總額除以本公司權益持有人應佔股本及儲備計算。
- \* 本集團提供的上述指標未必與其他發行人具相同名稱的指標計量方法相一致。

## 收入

本集團截至2019年12月31日止年度的收入達13,869,630,000元人民幣，較2018年上升32.0%，同比增幅大幅提升。隨著消費者民族文化自信心的增強，集團有效地將中國元素融於產品之中，挖掘品牌內在故事，重塑品牌形象，拉動了各渠道收入快速增長，其中：(a)隨著市場對李寧主品牌的信心增強，零售終端流水獲得了超過30%的增長，經銷商訂貨能力增強，李寧的經銷商批發業務也隨之增長。此外，李寧YOUNG等業務也在繼續穩健的發展，使特許經銷商收入錄得約40%的增長；(b)即使受部分店舖轉接經銷商的影響，在同店店效增長健康發展和新店店效提升的推動下，直接經營銷售收入仍獲得了15%的增長；及(c)電子商務渠道近年來以提供用戶體驗友好的服務，迅速吸引線上消費者，其自創的「溯」系列產品與多元化的產品定位，精細了消費群體需求，使電子商務渠道收入錄得約40%增長。在獲得收入高幅增長的同時，公司將持續關注渠道庫存的變化，使其維持在合理健康的水平。

按產品種類劃分之收入明細

	截至12月31日止年度				收入變動 (%)
	2019年		2018年		
	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	6,085,402	43.9	4,601,262	43.8	32.3
服裝	7,109,763	51.2	5,316,033	50.6	33.7
器材及配件	674,465	4.9	593,603	5.6	13.6
<b>總計</b>	<b>13,869,630</b>	<b>100.0</b>	<b>10,510,898</b>	<b>100.0</b>	<b>32.0</b>

各銷售渠道佔收入之百分比

	截至12月31日止年度			變動 (%)
	2019年	2018年		
	佔收入之 百分比	佔收入之 百分比		
中國市場				
銷售予特許經銷商	49.5	46.7		2.8
直接經營銷售	26.1	29.8		(3.7)
電子商務渠道銷售	22.5	21.1		1.4
國際市場	1.9	2.4		(0.5)
<b>總計</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>		

按地區劃分之收入明細

	附註	截至12月31日止年度				收入變動 (%)
		2019年		2018年		
		千元人民幣	佔收入之 百分比	千元人民幣	佔收入之 百分比	
中國市場						
北部	1,2	6,886,570	49.7	5,320,312	50.6	29.4
南部	1,3	4,954,877	35.7	3,679,935	35.0	34.6
華南部	1,4	1,758,783	12.7	1,261,989	12.0	39.4
國際市場		269,400	1.9	248,662	2.4	8.3
<b>總計</b>		<b>13,869,630</b>	<b>100.0</b>	<b>10,510,898</b>	<b>100.0</b>	<b>32.0</b>

附註：

1. 2019年，集團對銷售及相關組織結構進行規劃和調整，為達到披露一致性，將比較數據也進行了重述。
2. 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。
3. 南部包括以下省份、直轄市及自治區：雲南、貴州、四川、江西、重慶、西藏、上海、浙江、江蘇、湖南、湖北及安徽。
4. 華南部包括以下省份、自治區及特別行政區：廣東、廣西、福建、海南及澳門。

### 銷售成本及毛利

本集團截至2019年12月31日止年度之整體銷售成本為7,064,168,000元人民幣(2018年：5,458,124,000元人民幣)，整體毛利率為49.1%(2018年：48.1%)。本年，隨著品牌認同度的提升，集團給予特許經銷商的發貨折扣有所提高，同時自營渠道新舊品的銷售折扣亦有所改善，吊牌成本比進一步優化，上述因素使本年的毛利率較上年上升了1.0個百分點。

### 經銷開支

本集團截至2019年12月31日止年度之整體經銷開支為4,445,070,000元人民幣(2018年：3,708,446,000元人民幣)，佔本集團總收入32.0%(2018年：35.3%)。

本年經銷開支佔收入比重顯著下降了3.3個百分點，雖然收入大幅提升，但集團合理控制了廣告及市場推廣開支、日常費用等項目。然而，經銷開支金額較上年仍有所增加，主要由於下列因素：(1)隨著集團業務的發展，與銷售直接相關的物流開支、可變租金、佣金、營銷人員的工資獎金及與部分特定產品收入掛鈎的特許使用費等均伴隨收入的增長而增長；(2)本年集團將渠道的核心聚焦於精細用戶的體驗，努力打造時尚且高效的店舖，銷售點資產投入及相應的折舊費用有所增加；及(3)為樹立潮流的品牌文化形象，提升品牌價值，相關的品牌推廣費用有所增長。

### 行政開支

本集團截至2019年12月31日止年度之整體行政開支為968,264,000元人民幣(2018年：679,873,000元人民幣)，佔本集團總收入7.0%(2018年：6.5%)，同比上升0.5個百分點。行政開支主要包括員工成本、管理諮詢開支、辦公室租金、折舊及攤銷、技術開發費、稅金以及其他日常開支。

行政開支的增加主要由於：(1)集團為了進一步提高經營效率及提升供應鏈管理水平，陸續聘請了相關方面的專業人士，同時亦對其關鍵崗位人員進行激勵；(2)為提高產品競爭力，本年集團大力投入研發創新，技術開發費增長明顯；(3)由於業務擴張帶來的管理諮詢費上升；及(4)由於集團整體渠道架構重組，計提了相關商譽減值共計36,394,000元人民幣。因此，本集團行政開支及佔收入比重較上年有所上升。

### 享有按權益法入賬之投資的溢利份額

本集團截至2019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343,469,000元人民幣(2018年：63,633,000元人民幣)。其中，本年上海紅雙喜股份有限公司(簡稱「紅雙喜」)所持有的一塊土地被處置，本集團分享該聯營公司之相關一次性收益269,925,000元人民幣。

### 息稅前利潤加折舊及攤銷(EBITDA)

本集團截至2019年12月31日止年度之息稅前利潤加折舊及攤銷為2,707,649,000元人民幣(2018年：1,252,222,000元人民幣)，同比上升116.2%。其中，分享紅雙喜土地處置相關收益269,925,000元人民幣；因集團整體渠道架構重組而計提的商譽減值36,394,000元人民幣；受2019年1月1日起生效的國際財務報告準則第16號「租賃」的影響，部分原租賃開支被計入折舊開支及利息開支中，影響金額405,824,000元人民幣。於並無考慮前述因素的情況下，本集團截至2019年12月31日止年度之息稅前利潤加折舊及攤銷為2,068,294,000元人民幣，同比上升65.2%，主要受收入大幅上升，毛利率持續改善，費用合理控制的溢利增長導致。

### 融資(開支)／收入

本集團截至2019年12月31日止年度之融資開支淨額為30,132,000元人民幣(2018年：融資收入9,511,000元人民幣)。融資開支淨額的增加主要由於本年集團根據國際財務報告準則第16號的規定，對租賃負債確認利息費用45,400,000元人民幣。此外，由於集團運營良好，自有資金充足，利息收入較上年增長明顯，其中理財產品利息收入於其他收入及其他收益－淨額中確認。

### 所得稅開支

本集團截至2019年12月31日止年度之所得稅開支為357,403,000元人民幣(2018年：135,058,000元人民幣)，實際稅率為19.3%(2018年：15.9%)，扣除一次性與經營無關的損益後的實際稅率為22.0%，集團於年內確認了部分遞延所得稅資產，使實際稅率仍略低於標準水平。

### 綜合盈利指標

本集團本年銷售收入和毛利率均有所上升，費用率下降，其他收入及其他收益增加及享有按權益法入賬之投資的溢利份額大幅提升，因此本集團截至2019年12月31日止年度之綜合盈利指標有明顯改善。本年，本集團權益持有人應佔溢利為1,499,139,000元人民幣(2018年：715,263,000元人民幣)，同比上升109.6%，扣除一次性與經營無關的損益後權益持有人應佔溢利為1,265,608,000元人民幣，同比上升76.9%。權益持有人應佔溢利率為10.8%(2018年：6.8%)，扣除一次性與經營無關的損益後權益持有人應佔溢利率為9.1%。權益持有人應佔權益回報率為23.2%(2018年：13.1%)，扣除一次性與經營無關的損益後權益持有人應佔權益回報率為19.9%。

## 存貨撥備

本集團2019年之存貨撥備政策與2018年相同。本集團存貨核算按成本與可變現淨值較低者入賬。若可變現淨值低於成本，本集團即按其差額計提存貨撥備。本集團認為，上述政策可保證本集團存貨撥備合理計提。

於2019年12月31日，累計計提的存貨撥備為132,687,000元人民幣(2018年12月31日：124,639,000元人民幣)。年內，由於存貨原值有所增加，存貨撥備餘額也隨之增長，但兩者均低於收入的增長率，本集團將持續關注庫齡的變化，優化庫齡結構。

## 呆賬撥備

本集團2019年之呆賬撥備政策與2018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的信用損失的金額計量呆賬撥備，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個月的預期信用損失或整個存續期內的預期信用損失的金額計量呆賬撥備。

於2019年12月31日，累計計提的呆賬撥備為267,315,000元人民幣(2018年12月31日：288,444,000元人民幣)，其中，應收貿易款項累計計提的呆賬撥備為258,193,000元人民幣(2018年12月31日：284,393,000元人民幣)，其他應收款項累計計提的呆賬撥備為9,122,000元人民幣(2018年12月31日：4,051,000元人民幣)。本年撤銷不可收回應收貿易款項及其他應收款項金額為8,871,000元人民幣(2018年：95,225,000元人民幣)，應收貿易款項原值下降的同時，呆賬撥備亦有所減少。

## 資金流動性及財政資源

本集團截至2019年12月31日止年度之經營活動產生之現金淨額為3,503,469,000元人民幣(2018年：1,671,869,000元人民幣)。於2019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5,961,445,000元人民幣，較2018年12月31日淨增加2,289,903,000元人民幣。該增加由以下各項組成：

項目	截至2019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	3,503,469
投資活動：	
投資活動所用之現金淨額	(573,343)
融資活動：	
融資活動所用之現金淨額	(648,624)
加：現金及等同現金項目匯兌收益	8,401
現金及等同現金項目淨增加	<u><u>2,289,903</u></u>

本集團經營活動現金流量同比明顯改善，同時進行了合理的投資安排，使資金運營更為合理及高效。

於2019年12月31日，本集團之信貸額度為1,069,700,000元人民幣，並無未償還借貸。

年內，本集團並無利用掉期安排對沖利率風險。

### 外匯風險

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

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

### 資產抵押

於2019年12月31日及2018年12月31日，本集團並無任何在抵押中資產。

### 或然負債

於2019年12月31日，本集團並無任何重大或然負債。

### 業務回顧

回顧2019年，中國國民經濟平穩運行，並實現穩中有進。其中，中國體育消費市場繼續保持活躍，體育相關產業蓬勃發展，在國家政策及中國各級政府的支持和推動下，體育健身行業潛力得到加快釋放，產業規模邁上新台阶。隨著國民經濟結構與居民生活品質不斷優化，日趨成熟的消費理念促使體育消費市場向更加多元化、專業化及精細化的方向不斷努力，為體育產業尋找更廣闊的發展空間。面對體育消費需求日益細分，我們繼續聚焦於打造及鞏固李寧式體驗價值。通過多元化策略手段，整合線上線下平台優勢，增強差異化的消費互動與服務，為提升消費體驗持續賦能。利用數字化營銷策略，洞察不斷變化的消費熱點，進一步打通品牌與不同消費群體的聯繫，增強李寧品牌形象與價值。年內，集團主要運營指標進一步優化，集團收入穩步增長，盈利能力繼續提升。

年內，我們仍以產品、渠道與零售運營以及供應鏈管理作為主要業務重點，以「單品牌、多品類、多渠道」策略為核心發展方向，全面支持並深化李寧式體驗價值。產品方面，我們繼續強化品牌的專業運動屬性，加大力度投入於運動科技研發及產品性能優化，為運動員和運動愛好者提供不斷升級的產品體驗；聚焦文化創意與流行趨勢，提煉文化或潮流元素，賦予專業運動產品更加多元化的風格，為消費者提供更多消費選擇和更精準的消費體驗，更加高效地傳遞品牌價值。2019年，我們陸續通過「中國李寧」、時裝周，與設計師合作及跨界聯名等方式吸引消費者目光，有效擴大消費者群體，進一步提升產品力和品牌力。渠道方面，我們深度優化渠道結構，注重多元化渠道發展策略，持續推動建設高效店及標桿店，進一步釋放渠道效率。零售運營方面，我們不斷鞏固並完善零售運營平台，加強店鋪零售運營標準，提升店鋪零售效率。供應鏈方面，我們仍建立以業務需求為導向的供應鏈管理體系，並繼續強化自有供應鏈能力。

### **最新訂貨會訂單及運營情況**

以吊牌價計算，特許經銷商於2019年12月份舉辦之2020年第三季度訂貨會之李寧品牌產品訂單(不包括中國李寧及李寧YOUNG)，按年錄得10%-20%中段增長(該數據將視疫情爆發對經銷商的財務影響而有所下調)。

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2019年12月31日止第四季度，整個平台之同店銷售按年錄得20%-30%低段增長。就渠道而言，零售(直接經營)渠道錄得10%-20%高段增長，批發(特許經銷商)渠道錄得10%-20%中段增長，電子商務虛擬店鋪業務按年錄得40%-50%低段增長。

截至2019年12月31日止第四季度，李寧銷售點(不包括李寧YOUNG)於整個平台之零售流水按年錄得30%-40%中段增長。就渠道而言，線下渠道(包括零售及批發)錄得30%-40%中段增長，其中零售渠道錄得10%-20%高段增長及批發渠道錄得40%-50%低段增長，而電子商務虛擬店鋪業務錄得40%-50%低段增長。

截至2019年12月31日，於中國，李寧銷售點數量(不包括李寧YOUNG)共計6,449個，較上一季末淨減少115個，2019年初迄今淨增加105個。在淨增加的105個銷售點中，零售業務淨減少214個，批發業務淨增加319個。

截至2019年12月31日，於中國，李寧YOUNG銷售點數量共計1,101個，較上一季末淨增加175個，本年迄今淨增加308個。

## 以提升整體效率為目標，深耕「單品牌、多品類、多渠道」策略

### 聚焦專業與科技，豐富運動生活文化，提升產品與品牌核心競爭力

年內，我們仍以籃球、跑步、訓練、羽毛球以及運動時尚為五大核心品類，傳承品牌運動基因，深度塑造產品的專業與科技性能，優化產品體驗；繼續打造產品的運動生活文化屬性，聚焦多品類的差異化特色，重視不同渠道的個性化需求，深挖產品核心競爭力，強化品牌價值。

針對專業產品，我們聚焦創新科技，繼續加強對運動科學的理解和研究，在新科技、新材料的探索和應用方面持續投入與發力，專注穿著體驗，強調產品與科技相輔相成，為不同運動和品類打造更具針對性的科技性能，使得我們的產品更加人性化和專業化，為運動愛好者和專業運動員提供高專業度的產品體驗，使得李寧品牌在中國主流大眾運動項目上具備更強的競爭力。

- 李寧跑步以科技為專業產品賦能，推出自主研发的「李寧䨎」輕彈科技，旨在打造比肩世界一流的專業跑鞋矩陣。「䨎」取自中國文字，寓意「雷聲」，其文字架構及含義蘊含中國傳統文化對於科學的認知，帶動產品科技故事的推廣。2019年下半年推出專為精英運動員打造的「李寧䨎」頂級競速跑鞋，「飛電」與「天馬」，該系列產品經過不斷的實戰測驗與更迭才正式推出，具有強大的回彈助力，兼具更優秀的耐磨和止滑性能，顛覆性的產品體驗更有效地幫助運動員不斷突破自我，再創佳績。
- 年內，李寧籃球專業品類快速成長和發展，不斷夯實行業領先地位，獲得消費者高度認可。融合「李寧䨎」輕彈科技，沿襲核心專業系列，推出「馭帥XIII - 䨎」籃球鞋，不僅延續「馭帥」系列的優越性能表現，更針對籃球運動特性，全掌採用「䨎」科技的E-PEBAX材質，比傳統EVA材料更輕彈，同時具備高耐久和穩定性，有助於在球場發揮更好的彈跳力。推出專業籃球服裝故事包，針對籃球運動實際功能需求，提供符合不同季節、不同場景的專業化解決方案；為CBA聯賽球員提供頂尖運動裝備，解決運動員職業賽場需求，獲得專業球員及大眾市場的良好反饋。



- 訓練品類仍以功能運動產品為核心，細分運動場景，針對不同運動場景消費者，提供具有特色的專業產品，增強產品體驗。針對室外運動特點，打造具備防水和防風效果的防護裝備，配合店內科技感道具，塑造更生動的專業產品形象。搭建全方位冰感產品體系，根據面料特點採用冰感印花和冰紗材料，覆蓋更多功能性產品。延續「隨動」科技系列產品，打造安全防護的室外運動裝備。針對有巨大潛力的女子訓練市場，以女性化元素和聯名為賣點，聚焦健身場景下的女性運動愛好者，推出「粉紅絲帶」、「健身米奇」等產品故事包，提升品牌在女性消費群體中的影響。
- 羽毛球品類堅持「專業品質，時尚設計」的產品策略，重點推進明星系列的更新迭代，隨著運動資源及賽事曝光，高端新品集中發力。年內，發佈全新羽毛球拍科技平台「蓄力突襲」，並成功打造兩款爆款產品，通過線上線下整合營銷傳播，借助國際賽事曝光，持續提升了李寧羽毛球拍的關注度和美譽度。鞋服方面，重點關注國家隊贊助款的設計與產品表現，以及明星系列的更新迭代。羽毛球鞋推出全新明星系列「大聖」，採用全新的雙彈科技，有效提升運動員的啟動效能，首次採用純平大底設計並結合多向菱形底花設計，有效強化抓地性，同時「大聖」也是中國男子羽毛球隊的團隊鞋款。

此外，我們不斷豐富產品的運動生活元素，在滿足消費者專業運動需求的基礎上，打造品牌獨有的運動文化，豐富產品形象及潮流文化屬性，傳遞更活力、更年輕的體育價值。年內，我們繼續與運動明星合作，將他們的個人特色與專業產品相結合，打造明星代言款，受到粉絲與運動愛好者的熱烈響應。關注不同圈層消費者的消費習慣與需求，洞悉文化創意及流行趨勢，挖掘傳統文化獨特魅力，打造李寧品牌獨有的多元化的運動文化體系，持續推出年輕化、個性化的運動產品，鞏固並深化品牌在年輕消費者群體中的影響力。

- 韋德系列作為李寧籃球的高端產品，在韋德退役年的特殊背景下逐漸尋求轉型。在專注於高品質、簡約設計及球迷文化的基礎上，以更加時尚高級的產品設計帶動整個系列的銷售表現。豐富產品風格，以貫穿全年的多樣化鞋服整合故事包吸引消費者，其中「白熱」、「全城－VII」等產品都備受市場好評。與街頭藝術家OG SLICK、美國說唱歌手Rick Ross推出個性鮮明的聯名產品，打造具備國際視野及可持續發展的高端籃球系列。

- 籃球文化方面，不斷細分產品佈局，豐富「悟道」系列的多樣化產品風格，提升產品創新力。「BADFIVE」系列產品繼續聚焦中國街頭籃球風格，融合中國城市文化元素，打造「少不入川」、「長安少年」及「足不出滬」城市主題系列；聯名「XLARGE」推出「反伍一代」籃球鞋，搭載頂級科技打造專業籃球外場戰靴，一經問世就受到熱烈關注，成為街頭潮流關鍵意見領袖(KOL)腳上穿著的熱門單品。
- 跑步文化聚焦多元化運動生活方式，加強打造針對大眾市場的時尚慢跑產品線。關注慢跑及生活搭配訴求，滿足不同消費者的日常穿著場景，打造差異化及個性化的產品，滿足不同消費者需求。由專業跑鞋衍生設計出更加符合年輕消費者審美的產品，包括「烈駿ACE」、「弧ACE」，以及「V8」等，打造更加時尚的外觀設計，借助現代方式演繹中國文化，通過時裝周等平台增加曝光，取得良好反饋。
- 運動時尚鞋不斷適應市場的快速變化以及對運動時尚的全新要求，把握時尚脈搏，持續推出潮品尖貨並推廣至球鞋文化圈內。配合巴黎時裝周，推出回溯90年代的「惟吾VNTG」系列鞋，回歸簡約經典，即秀即賣的方式也在國內市場引發了不錯的反響。推出「盤古」與日本知名潮流品牌「Atmos」的限定聯名產品，並在「Atmos」日本門店展出，進一步提升國潮產品在國際潮流舞台的影響力。
- 運動時尚服裝聯手「有熊貓(UPanda)」打造環保主題，產品設計中結合首個國家官方大熊貓形象「阿璞(A Pu)」，推出「垃圾分類」等關注社會熱點的環保主題產品包，用年輕人樂見的方式傳遞李寧品牌的社會責任感和環保主張。聯合故宮內最年輕也是唯一建成的西洋建築「寶蘊樓」推出聯名系列，將故宮元素融入設計，力求讓更多年輕人感受中國文化的魅力。針對女性消費市場，繼續推出「X-girl」聯名產品，以「少女幫派」為主題推廣女性專屬產品包裹，融入「燃燒的櫻桃」等設計元素，向女性獨立精神致敬。

## 挖掘品類個性，持續佈局多元化營銷資源

為繼續鞏固多元化的營銷資源佈局，我們深挖各品類特性，圍繞籃球、跑步、訓練、羽毛球以及運動時尚在內的五大品類，展開全方位的營銷資源投放。專業產品依託運動明星及專業賽事持續曝光，同時結合熱點話題造勢，進一步擴大消費者群體。不斷豐富運動時尚品類的娛樂營銷資源，精準解讀流行趨勢，配合靈活多樣的跨界和數字化營銷資源，吸引年輕消費群體的關注，在時尚意見領袖的帶動下獲得更多主流消費者的認同，提升品牌形象與價值。

- 專業籃球方面，結合我們簽約的NBA球星CJ邁克勒姆(C.J. McCollum)的優秀賽場表現，及其代言的專業籃球產品系列，打造CJ中國行等一系列成功的市場營銷活動，加強粉絲與消費者之間的聯動效應。充分整合CBA聯賽資源，通過CBA聯賽持續曝光，讓產品和品牌的專業形象深入人心；推廣「拿球說話」態度，引發年輕消費者共鳴，成功讓CBA球員版比賽服、「全明星」系列產品等賽場裝備成為爆款產品。依託「李寧籃球學院」平台，打造全國少兒籃球賽事「3+1」少年賽，為少兒籃球愛好者及其家庭提供專業的品牌及產品體驗。
- 韋德高端籃球方面，以韋德7代籃球鞋為核心，持續創造韋德之道系列的影響力。下半年，品牌攜手韋德出席國際頂尖潮流展會「Complex Con」，並在活動現場發佈全新「韋德之道8」和「韋德之道無限」球鞋，寓意職業生涯的結束是全新的人生起點，傳達對韋德從球員身份切換到無限可能的敬意，並為韋德之道系列再續輝煌奠定堅實基礎。
- 打造李寧跑步專業形象，贊助杭州馬拉松賽事，並針對女性市場打造全新女性主題「我們的力場」，結合杭州女子馬拉松賽事讓更多女跑者進行深度的產品和賽事體驗，擴大李寧品牌在女性市場聲量。圍繞「世界為你輕倒」概念，重新定義「超輕」系列產品，與「悅跑圈」APP合作，以「Light Your City」為主題開展線上跑活動，吸引近20萬跑者參與，成功實現線上至線下的引流，增加會員註冊並帶動產品銷售表現，鞏固「超輕」系列粉絲基礎的同時注入新鮮血液，再造經典爆款。

- 李寧訓練為國慶70週年大閱兵的群眾方陣隊伍提供運動裝備，保障順利完成前期訓練及現場檢閱，同時發起「與國同慶·與國同行」公益活動，通過運動員、明星和KOL、第三方媒體宣傳以及終端店舖活動等，實現千萬人次傳播，大幅提升品牌形象及好感度。成為第七屆世界軍人運動會中國代表團運動裝備獨家合作夥伴，傳遞「寧聚軍魂，勢不可擋」精神，提供所有運動項目的比賽領獎服裝，助力國家打造「體育傳遞友誼」的和平盛典。
- 羽毛球方面，借助與國家隊合作十週年的契機，繼續向外界傳遞「專業、時尚、國際化」的產品理念。2019年，李寧羽毛球連續簽約了印度女單辛杜(P.V. Sindhu)、男單斯里坎特(Srikanth Kidambi)，馬來西亞混雙陳炳順／吳柳瑩，日本男雙渡邊勇大等一批國際頂尖球員，持續完善李寧羽毛球國際化佈局；伴隨著辛杜在世錦賽為印度奪得第一枚羽毛球金牌，李寧品牌在羽毛球業內乃至整個體育界都成為熱議話題。圍繞重點賽事，以「冠軍工廠」IP、配套周邊產品以及豐富的體驗活動打破傳統銷售形式，為現場消費者帶來全新的購買體驗。
- 跨界合作方面，運動時尚品類繼續與「X-girl」合作，以SNS（社交網絡服務）為設計靈感，打造PROJECT「LX 0991」聯名企劃，旨在借助潮流之勢發出最強音量，致敬早期互聯網時代的溫暖回憶。依託迪士尼聯名系列，推出「體操米奇」故事包，打造線上話題，配合線下「321復古運動會」活動，與消費者形成良好互動。配合「玩具總動員」大電影上映，以經典形象「Woody」和「Buzz」為靈感打造專屬鞋款，獲得粉絲及年輕消費者的熱烈支持。
- 娛樂營銷和數字營銷深度逐步增加。多方位與當紅藝人及節目合作，利用藝人的影響力，觸達不同粉絲圈層，將藝人粉絲轉化為品牌粉絲，深耕粉絲經濟。隨著品牌口碑的提升，合作明星繼續增加，不乏新晉流量類、話題類藝人。娛樂營銷模式更加多元化，加強與多元綜藝節目的合作，借助頂級衛視及網絡平台影響力，提升產品曝光度。為實現圈層化傳播，在微博、微信、抖音等一線平台及小紅書等垂直社區篩選與品牌調性一致的KOL資源，發佈品牌定制內容，形成KOL矩陣，製造輿論熱點，帶動消費者對品牌與產品的關注。結合產品定位，篩選合作媒體，通過與業內兼具口碑和影響力的尖端時尚潮流媒體合作，產出深度的原創內容，協助品牌樹立產品調性，觸達並擴大目標圈層消費者人群。

## 深化多渠道策略，加速渠道多元化發展

2019年，公司基於零售轉型方向，升級零售商合作政策，以吸引優質零售商合作，提升零售渠道效率，增強市場覆蓋質量。公司加速推進渠道多元化發展，在傳統商業街、百貨、運動城發展的基礎上，聚焦購物中心和奧特萊斯渠道的突破。期內，公司與國內多個大型連鎖商業地產集團達成戰略型合作，在購物中心渠道重點開設全品類標桿店和中國李寧時尚店，並積極進行新渠道類型的探索。為提升渠道效率，優化店鋪結構，公司持續加速關閉虧損店鋪，升級改造低效店鋪。

截至2019年12月31日，李寧牌(包含李寧核心品牌及李寧YOUNG)常規店、旗艦店、中國李寧時尚店、工廠店、多品牌集合店的銷售點數量為7,550個，較2018年12月31日淨增413個；經銷商63家(包括中國李寧時尚店渠道)，較2018年12月31日淨增17家。以下是截至2019年12月31日的銷售點數量細分：

李寧牌	2019年 12月31日	2018年 12月31日	變動
特許經銷商	5,157	4,838	6.6%
直接經營零售	1,292	1,506	-14.2%
李寧YOUNG	1,101	793	38.8%
<b>合計</b>	<b>7,550</b>	<b>7,137</b>	<b>5.8%</b>

### 李寧牌按地區劃分銷售點數量

大區	2019年12月31日			2018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)	3,226	727	3,953	3,269	549	3,818	3.5%
南部(附註2)	2,448	336	2,784	2,351	212	2,563	8.6%
華南部(附註3)	775	38	813	724	32	756	7.5%
<b>總計</b>	<b>6,449</b>	<b>1,101</b>	<b>7,550</b>	<b>6,344</b>	<b>793</b>	<b>7,137</b>	<b>5.8%</b>

附註：

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

## 加強商品及零售運營能力，優化運營效率

2019年，公司繼續致力於商品運營模式的變革以及零售運營管理能力的提升，進一步提升終端渠道運營效率。

- 注重單店商品運營管理效率提升。公司進一步明晰單店類型，基於專業運動和潮流時尚並進的品牌發展方向，建立統一的單店商品管理模板指導終端執行；完善單店訂貨管理工具功能，實現以終端消費者為導向的單店訂貨模式；推進向門店直接配發貨品，並開發基於需求預測的門店補貨調撥系統，通過系統的自動化管理，提升門店運營效率，加速貨品周轉。
- 加強單店商品銷售計劃管理。初步建立基於單品單店的商品銷售計劃管理體系，以單款商品為單位制定銷售計劃和銷售策略；以顏色及尺碼為單位管理商品效率，快速決策，有效加減單，提升商品的計劃性和運營效率。建立以暢銷品為基礎的長生命週期門店滾動補貨平台，通過需求預測和供應鏈彈性供應，延續暢銷產品的持續售賣週期，提升售賣總量。
- 探索高效大店零售運營標準。2019年，高效大店策略在全國範圍內加速探索和推進。公司持續優化此類店鋪運營標準，調整商品組貨結構，建立能體現李寧品牌運動和潮流形象的組貨和運營管理模式，因此，旗艦店、標桿店、綜合店等大店的店效、坪效、人效等運營效率得到不斷提升。
- 打造店鋪全新視覺形象。配合高效大店策略，公司在店鋪視覺形象方面持續優化，不斷升級店鋪道具類型，豐富不同運動和生活場景的展示方式。多維度採用更具科技感的物料和手法來推廣跑步、籃球、訓練等系列產品的專業性和功能性；通過採用潮流搭配、時裝周和時尚故事包等方式進行焦點展示，提升時尚生活產品的購物體驗；進一步加強店鋪電子化呈現，與產品緊密結合，通過視頻和平面內容更好地展示和推廣商品。
- 持續進行終端零售人才培養。公司建立和完善了終端人才培養體系，針對終端崗位層級設計晉升通路、帶教流程及內容，優化線下課程體系和業績培訓評估考核體系，加強現場帶教，為業績發展儲備和培養優秀零售人才。繼續優化在線學習平台，完善零售商多樣化學習途徑，增加自媒體直播培訓通道，改善李寧培訓學習方法，搭建學習型零售組織。通過企業文化學習、運動活動、零售技能競賽等方式進一步鞏固零售文化建設。

## 加強消費者溝通互動，提升消費者體驗

2019年，公司持續重視消費者的研究，加強消費者觸達方式的改善，持續有效提升消費者零售體驗。

- 持續加強門店終端與消費者互動。公司通過韋德中國行、「3+1」籃球聯賽、CBA聯賽球迷店內活動、快閃店、限量產品發售等活動和賽事，圍繞終端與消費者進行互動，促進會員新增及引流進店。同時，在門店內通過體驗道具及新增單品推廣展示位讓消費者增加商品接觸，通過微信、微博、抖音等線上平台加強互動，設置互動遊戲、跨界合作及有吸引力的贈品，展開產品在終端店舖的推廣和銷售。
- 繼續推進數字化門店建設和新零售嘗試。在終端店舖佈局獨立訪客、熱力動線、商品觸摸評估等數字化設備和後台計算系統，洞察門店消費者畫像，分析消費者行為和需求，關注單款商品的表現。啟動建立數據中台，整合零售數據、會員數據、商品運營數據等信息，通過大數據，對店舖的商品組貨、零售動線布局、零售展示方式、銷售服務等作出改善決策，提升效率和業績。
- 繼續推進全渠道業務的發展。2019年完成全渠道系統升級改造，實現經銷商店舖加入全渠道業務體系，公司持續投入新零售領域，利用LBS (Location Based Service)、微店、抖音等平台 and 工具，實現無邊界的全場景服務和銷售。
- 加強會員拓展和會員營銷。2019年，公司圍繞以「會員」為核心的運營價值鏈，會員量級及銷量貢獻均實現大幅提升，通過打通線上線下全渠道會員體系，加速經銷會員體系整合，擴大消費者數據採集端口，豐富用戶畫像，初步實現數據運營平台，為集團各業務模塊實現精準營銷奠定基礎。線上線下無縫結合，並互為承載平台，旨在會員端體驗順暢，利用智能化完成相關服務並與門店協同合作。

## 加強物流支持能力建設

2019年，公司致力於建立和優化「精準、快速、高效」的物流運作體系，利用物流網絡資源和平台能力，為主營業務和各事業部提供符合其業務類型需求的差異化、精細化的物流服務支持。

- 在正、逆向物流和調撥流轉等環節實現全面提速，配合商品管理團隊的指令，實現快速響應，商品靈活送達並快速周轉。通過運作效率提升和供應鏈上下游的高度計劃協同，實現了由總倉向全國眾多各類型門店的直配鋪貨以及快速補貨，支持公司實施高效的商品運營管理和有效的商品流轉。
- 強化物流運作對零售店鋪運營的支持。年內，重點加強對高效大店制定有針對性的物流服務和支持配合計劃，幫助高效大店提升物流運作效率，發揮整體優勢和資源，協助提升店鋪和客戶的體驗。
- 支持O2O業務的高速成長。目前所有倉都已同時具備B2B和B2C作業能力，能夠同時應對線上線下各種季節和假日的高峰銷售需求。持續完善線上線下一體化的經營模式，提升自營零售和經銷商的全渠道覆蓋，在更好滿足消費者需求的同時，提升終端產品庫存的利用率，為公司創造效益。

## 持續聚焦產品與消費體驗，進一步突破電商平台影響力

2019年，李寧電商在激烈的競爭環境下持續增長，收入與盈利能力進一步提升。

年內，電商平台繼續打造獨立產品線「Counterflow — 溯」系列，專注於中高價位的運動生活和中國文化特色鞋服，推出包括「ALIEN星際」、「璃」、「光輪」、「飛簷斗拱」等兼具銷售表現及市場口碑的人氣產品，拉動生意持續增長，不斷穩固並擴大消費群體，突破品牌影響力，深化李寧品牌價值。

年內，李寧電商在店鋪視覺體驗提升、營銷活動落地、以及重大事件配套宣傳等方面持續發力。如紐約／巴黎時裝周、「李寧靈」科技跑鞋發佈、韋德相關重大營銷事件等，助力產品口碑和品牌價值持續升級。同時，李寧電商在直播領域進行大膽嘗試與突破，不斷優化消費體驗，打造現象級消費事件，在入駐天貓平台的運動品牌中，李寧品牌全年直播時長、觀看人數、用戶互動等數據都處於行業領先水平。



展望未來，李寧電商仍將專注於產品力及消費體驗升級，充分發揮線上線下協同優勢，加強團隊階梯化建設，持續突破女性和童裝等潛力市場，力求打造一個更具管理能力及產品運營效率的高素質團隊。

### 優化精準、靈活、高效的供應鏈體系

2019年，公司供應鏈體系全力支持業務發展需求，繼續加強自身反應的速度和彈性，深化「因需而動」的業務模式，在不斷追求「精準、靈活、高效」的同時，持續優化供應鏈資源，打造良性的動態供應鏈平台。

- 年內，基於公司的業務發展策略，針對產品個性化、差異化需求，梳理評估供應鏈資源，鞏固與供應商的協同合作關係，深化競爭優勢。以公司的戰略需求及供應商特色為出發點，匹配協同性資源規劃，保證供應鏈資源的高效與精準。
- 與供應商建立質量管理共同體，從生產前端介入並全程把控質量與風險，高質高效地完成生產任務。繼續加大產品創新研發投入，與優質供應商協同合作，聚焦創新研發成果，並推動創新技術為供應鏈生產力賦能。
- 成本管理方面，公司繼續踐行嚴格的成本規劃，並將成本管控注入設計、開發、生產等各個環節，共同促進成本結構優化升級。同時，公司繼續加強在勞工、職業健康和環境保護領域的要求，以保證可持續性發展。
- 為保障新業務的快速成長，公司以業務發展的多樣化需求為出發點，以提升效率和產品力為目標，對行業內的供應商資源進行優化匹配，完善供應鏈資源網絡佈局。同時，公司持續聚焦於自有供應鏈體系的建設，於中國廣西省南寧市租賃的鞋產品生產廠已於年內投產，致力於將行業內的核心能力逐步沉澱至李寧體系內，從而提升自有供應鏈管理及技術研發知識應用的能力，深化精準、快速的供應鏈體系。

## 新業務發展

### 李寧YOUNG

2019年是李寧YOUNG穩步發展的一年，產品持續圍繞更好地滿足消費者訴求進行推進，進一步構建零售運營體系，完善零售店鋪視覺系統建設，持續優化業務管理標準和工作流程，塑造童裝專業運動品牌形象，穩步提升品牌影響力。

- 產品方面，聚焦消費者主流需求，推出核心產品故事包，逐步優化產品故事架構，從營銷及零售層面帶動整體產品的銷售貢獻。加強產品層級劃分及產品結構精準度，針對不同區域氣候特點及消費習慣，推動精細化的商品組貨管理，滿足多樣性的消費需求，促進產品精準投放，提升終端店鋪表現力，強化產品效率。針對不同區域特色，增加配件類產品的規劃與開發，帶動新的生意機會，促進業務持續增長。
- 佈局優質供應鏈資源，繼續完善童裝業務專屬的供應鏈體系。管控開發成本，增強產品效率，整合生產環節及資源優勢，保證產品質量，優化生產流程，促進效率提升。
- 渠道發展方面，推進多元化的渠道建設，搭載購物中心和清貨渠道，根據不同層級市場需求，調整渠道發展策略。聚焦核心渠道的拓展與佈局，確保充足的商品陳列空間，優化產品展示效果。推動店鋪更新升級，優化店鋪及品牌形象，提升終端店鋪效率。
- 品牌營銷方面，持續優化數字營銷矩陣，包括官方微博、微信及抖音賬號，同時借助母嬰圈KOL、運動達人、明星名人、合作夥伴等宣傳渠道，實時傳遞品牌動態、新品上市等訊息，並與消費者保持互動，增強用戶黏性。依託集團打造的「3+1」青少年籃球聯賽，塑造運動裝備提供商的專業形象，通過專業賽事平台傳遞享受磨礪、健康成長的理念，倡導體育魅力和精神，旨在通過品牌價值觀的輸出塑造品牌形象、夯實品牌認知。

截至2019年12月31日，李寧YOUNG業務已覆蓋29個省份、直轄市和自治區，共有店鋪1,101間。未來，我們將繼續以產品為核心，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，深化資源導向與精細化管理的業務模型，促進生意良性發展，保證業務穩步增長。

## 人力資源

2019年基於公司的戰略重點，配合業務需求制定針對性人力資源策略，持續優化組織、激勵、人才管理，及企業文化體系。

- 在組織發展方面，加強產品團隊建設，完善品類組織，強化研發組織能力，持續優化兒童業務和電商業務組織。
- 在人才管理方面，積極發現和引入變革型人才，重點提升和發展人員整體能力，在內部培養梯隊人才。
- 在薪酬福利方面，配合業務模式變革，優化激勵分享制度，將資源聚焦在員工激勵上，鼓勵員工在自己的崗位上創造業績，激勵資源向可以推動業績增長和提升組織能力的核心崗位員工傾斜。
- 在文化與員工關係方面，完善公司業務文化管理體系，持續優化福利項目及、職業發展制度，深化公司核心價值觀，提升員工滿意度和敬業度，增強員工榮譽感和使命感。

未來，我們將圍繞實現公司可持續性成長及提高可持續性盈利能力為目標，優化組織效率，加快人才梯隊建設，加大零售人才培養力度，根據短期目標和中長期戰略計劃，調整評估與激勵機制。在有效管理人力資源投入的同時，持續增強組織能力，嚴格管控人員數量，提升人員整體績效表現和效率，以充分支持公司的戰略目標。

於2019年12月31日，本集團有僱員3,783名(2018年12月31日：2,412名)。其中集團總部及零售子公司僱員3,610名(2018年12月31日：2,233名)，其他附屬公司僱員173名(2018年12月31日：179名)。

## 前景展望

邁入2020年，在李寧品牌成立30週年之際，我們將繼續以「單品牌、多品類、多渠道」策略為指導方向，鞏固並加強以下核心業務重點，不斷增強李寧式體驗價值，以優化產品及提升效率為核心，實現公司未來盈利的健康及可持續發展：

- 產品方面，我們仍將關注潮流話題，為文化創意與專業運動融合發掘更多靈感，緊密把握時尚趨勢，強化專業運動產品時尚屬性，進一步擴大消費者群體，深化品牌影響力；加大力度投入於運動科學研究與開發，提升專業運動產品的科技性能，優化消費者穿著與使用體驗，持續提升產品力；
- 渠道發展方面，我們仍以提升渠道效率為核心，持續推動渠道多元化發展，並穩步落實高效店及標桿店策略，同時繼續整改或關閉低效及虧損店舖，促進渠道結構優化；
- 優化零售運營支持平台和供應鏈管理體系仍是我們持續關注的重點之一。加強店舖消費體驗，優化店舖運營標準，改善店務管理能力；持續探索新零售業務，鞏固並完善線上線下一體化的經營模式；加強供應鏈管理體系建設，繼續提升自有供應鏈管理和研發技術知識應用的能力；
- 營銷方面，我們將充分利用數字化手段，持續深化線上線下全方位的營銷佈局。以實際消費需求為出發點，精準把握時下熱點，創造並帶動話題，增強與消費者的互動體驗，深化品牌認同感和忠誠度，增強品牌價值；及
- 新業務方面，我們仍將以提升單店盈利能力為核心發展目標，將資源合理及謹慎地運用於開拓商機及市場潛力，為公司長遠持續增長盈利培育新機遇。

隨著經濟社會健康發展以及國民收入穩步升高，人們對身心健康和生活品質產生更多高質量和多元化的需求，體育消費走入大眾視野並日漸成熟，體育產業必將駛入發展快車道。在高速前行的勢頭下，體育產業不斷實現自身的突破與發展，各品牌通過專注與消費者互動，強化品牌力方面的精耕細作。作為深耕專業運動領域30年的民族品牌，我們隨行業起伏發展，並不斷站上新的起點。在國家宏觀政策的大力扶持下，我們將用飽滿的熱情迎接挑戰，以產品為核心，聚焦專業性，鞏固產品力和品牌力，優化李寧式體驗價值，為公司的長遠發展提供充足的動力。未來，我們仍將踏實走好每一步，將主要資源投入到運動知識學習和科技研發中，積極尋找並開拓更多業務發展空間。

2020年初，COVID-19病毒的肆虐嚴重影響了人們的生活出行和市場秩序，行業及本集團的運營狀況及財務表現亦會受到不可避免的影響，2020年的整體展望或將面臨嚴峻的考驗。疫情當前，我們暫時難以預測病毒擴散對社會、經濟及本集團運營造成的最終影響，但是自疫情爆發至今，本集團持續密切關注著疫情趨勢及市場情況，面對危機快速響應，發動全體員工共同「戰疫」，盡可能地減少疫情造成的影響。我們相信，疫情之後人們將更加關注體育鍛煉及體魄強健，行業潛力仍待釋放，我們對本集團的長遠發展仍然保持充足的信心。

## 購買、出售或贖回本公司股份

於截至2019年12月31日止年度，本公司概無贖回其任何股份。除由限制性股份獎勵計劃受託人根據信託契約以及限制性股份獎勵計劃的規則購買股份外，本公司或其任何附屬公司概無於年內購買或出售本公司任何股份。

## 企業管治

本公司致力秉持高水平的企業管治，不斷檢討並提高其企業管治常規，讓本公司緊貼企業管治水平，因應其業務需要及時有效地作出調節。於截至2019年12月31日止年度內，本公司一直遵守於香港聯合交易所有限公司證券上市規則（「上市規則」）附錄十四所載之企業管治守則之守則條文（「守則條文」），惟下文所載已闡述原因的若干偏離除外。

根據守則條文第A.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。由於本公司仍未物色到擔任行政總裁的合適人選，故本公司執行主席李寧先生於2019年1月1日至2019年9月1日期間履行本公司代理行政總裁（「行政總裁」）的職責。自2019年9月2日起高坂武史先生委任為執行董事及本公司聯席行政總裁（「聯席行政總裁」），李寧先生於同日獲調任為聯席總裁。年內，由於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，董事會相信，鑑於李寧先生在被委任為聯席行政總裁前已出任本公司代理行政總裁逾七年及熟悉本集團業務運營和管理，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將在履行聯席行政總裁角色時互補，且現行安排將產生協同效應，整體對本公司及其股東有利。

有關本公司企業管治常規的詳情刊載於本公司2019年年報內所載的《企業管治報告》。

## 審核委員會

本公司審核委員會（其三位成員均為獨立非執行董事）已審閱本集團採納的會計原則及慣例，並已檢討核數、內部監控及財務報告事宜，包括審閱截至2019年12月31日止年度的全年業績。

## 股東週年大會

本公司將於2020年6月12日(星期五)上午十一時正召開股東週年大會。

股東週年大會之通告將於2020年4月21日或前後隨本公司2019年年報一併寄發予股東，並刊登在本公司網站<http://ir.lining.com>以及香港聯合交易所有限公司「披露易」網站[www.hkexnews.hk](http://www.hkexnews.hk)。

承董事會命  
李寧有限公司  
執行主席兼  
聯席行政總裁  
李寧

香港，2020年3月26日

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