



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)

中國 李寧

2020
年度報告

李寧集團三十週年

價值觀

「贏得夢想」
「消費者導向」
「我們文化」
「突破」

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

使命

用運動燃燒激情



關於 李寧集團

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

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

目錄

2	公司資料
4	五年財務摘要
8	主席報告
14	管理層討論與分析
35	企業管治報告
53	環境、社會及管治報告
88	投資者關係報告
91	董事和高級管理人員
98	董事會報告
117	獨立核數師報告
123	綜合資產負債表
125	綜合收益表
126	綜合全面收益表
127	綜合權益變動表
129	綜合現金流量表
130	綜合財務報表附註
204	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, GBS, JP
蘇敬軾先生

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, GBS, JP

薪酬委員會

王亞非女士(委員會主席)
李麒麟先生
陳振彬博士, GBS, JP

提名委員會

蘇敬軾先生(委員會主席)
李寧先生
陳振彬博士, GBS, JP

授權代表

李寧先生
王亞非女士

公司秘書

戴嘉莉女士

註冊辦事處

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

香港主要營業地點

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

營運總部

中國北京市通州區中關村科技園區
通州圓光機電一體化產業基地興光五街八號
郵編：101111
電話：+8610 8080 0808
傳真：+8610 8080 0000

主要股份過戶登記處

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

香港股份過戶登記分處

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

核數師

羅兵咸永道會計師事務所
執業會計師及註冊公眾利益實體核數師

法律顧問

香港法律
林朱律師事務所有限法律責任合夥

中國法律

泰和泰律師事務所

主要往來銀行

香港
恆生銀行有限公司
中國民生銀行股份有限公司
香港上海匯豐銀行有限公司

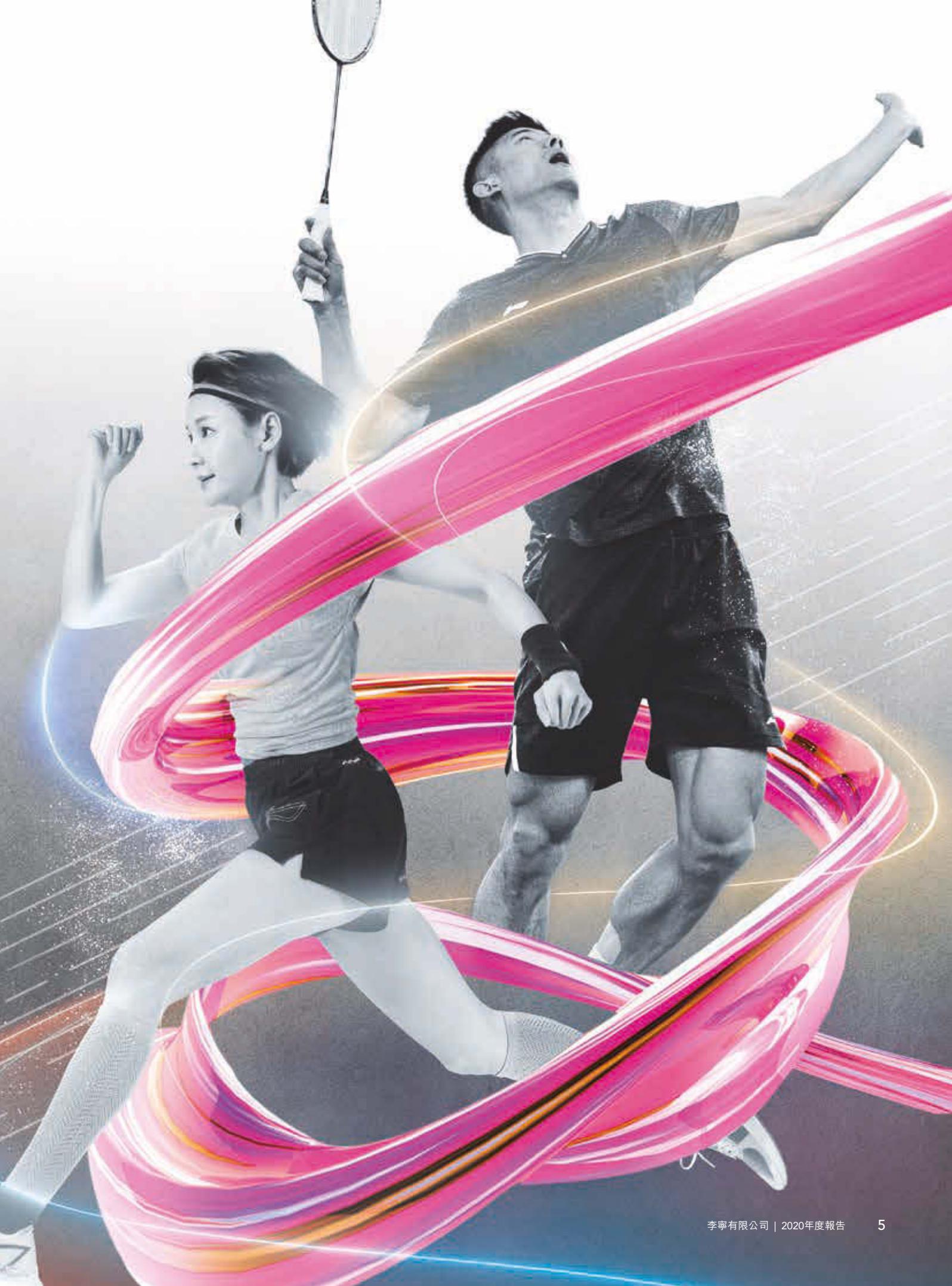
中國

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



五年財務摘要

	2020	2019	2018	2017	2016
經營業績：					
營業額	14,456,971	13,869,630	10,510,898	8,873,912	8,015,293
經營溢利	2,195,969	1,543,209	777,177	445,678	385,805
除稅前溢利	2,247,865	1,856,546	850,321	537,524	287,946
權益持有人應佔溢利	1,698,484	1,499,139	715,263	515,155	643,254
息稅前利潤加折舊及攤銷	3,292,272	2,707,649	1,252,222	889,271	713,147
資產與負債：					
非流動資產總值	4,817,309	4,008,158	2,341,051	2,210,967	2,130,054
流動資產總值	9,776,556	8,539,316	6,386,254	5,110,382	4,650,440
流動負債總值	5,015,057	4,716,620	2,777,471	2,127,810	2,673,915
流動資產淨值	4,761,499	3,822,696	3,608,783	2,982,572	1,976,525
資產總值	14,593,865	12,547,474	8,727,305	7,321,349	6,780,494
資產總值減流動負債	9,578,808	7,830,854	5,949,834	5,193,539	4,106,579
權益持有人應佔股本及儲備	8,686,863	7,121,639	5,817,040	5,071,047	3,994,599
重要財務指標：					
毛利率	49.1%	49.1%	48.1%	47.1%	46.2%
權益持有人應佔溢利率	11.7%	10.8%	6.8%	5.8%	8.0%
息稅前利潤加折舊及攤銷率	22.8%	19.5%	11.9%	10.0%	8.9%
每股盈利					
— 基本(分人民幣)	69.21	61.94	29.63	21.47	29.03
— 攤薄(分人民幣)	67.62	60.13	29.19	20.87	28.95
每股股息(分人民幣)	20.46	15.47	8.78	—	—
權益持有人應佔權益回報率	21.5%	23.2%	13.1%	11.4%	17.9%
每股有形資產淨值(分人民幣)	336.80	299.55	254.87	219.21	182.47
負債對權益比率	68.0%	76.2%	50.0%	44.3%	69.7%





出色到底



各位股東：

2020年，在COVID-19疫情重擊環球經濟的背景下，中國國民經濟透過有效的疫情防控措施及結構性改革，實現平穩復甦，展現強大的韌性。雖然體育產業受疫情影響短期承壓，但在復產復工的帶動下，消費市場復甦步伐不斷加快，國民健康意識與日俱增，亦促進體育消費規模持續增長，加上國家政策積極推動體育產業高質量發展，體育消費市場的發展空間仍然巨大。年內，集團繼續聚焦產品、渠道與零售運營以及供應鏈的優化升級，紮實推進「單品牌、多品類、多渠道」的核心策略，全方位提升並優化李寧式體驗價值，進一步鞏固品牌力及產品力。

國家統計局數據顯示，2020年中國國民生產總值同比增長2.3%，全國居民人均可支配收入實際增長2.1%，與經濟增長基本同步，國民生活質量持續提升，消費結構進一步優化，加上疫情促使消費者的健康意識顯著提升，持續推動體育產業繁榮發展。在疫情防控常態化下，國務院倡導居家健身，普及「互聯網+健身」模式，豐富線上線下結合的全民體育活動，支持線上運動平台發展，帶動居家健身及網絡賽事活動等相關的運動服飾消費。國家政策正積極助力體育產業高質量發展，「十四五」規劃提出，加快推進體育強國建設，圍繞國民多樣化的體育需求，不斷創新體育產品供給機制，提升體育產品供給質量，引領體育消費新需求，體育用品行業正處於政策的大風口。根據國家體育局的測算，預計到2035年，中國體育產業總量佔國民生產總值的比重將達到約4%，屆時將成為國民經濟發展的支柱性產業。

回顧年內，儘管受到COVID-19疫情的影響，集團收入仍穩步增長，盈利能力持續提升。權益持有人應佔利潤由2019年的12.66億元人民幣（扣除一次性與經營無關的損益2.34億元人民幣）增加至16.98億元人民幣。年內，集團深度聚焦李寧式體驗價值，致力於通過精準的營銷策略滿足消費者的個性化需求，通過全方位服務和創新互動方式，持續提升消費者體驗滿意度。與生俱來的體育基因使我們堅持強調產品的專業性和功能性，通過加大研發投入實現產品性能的不斷升級；同時，我們通過對潮流文化的透徹解讀，不斷賦予運動產品新風尚與新面貌，強化品牌影響力。

持續優化升級業務模式，盈利能力穩健提升

2020年，集團收入增長4.2%，淨利率由去年的9.1%（扣除一次性與經營無關的損益後）上升至11.7%。受COVID-19疫情影響，經營活動現金流減少21.1%至27.63億元人民幣，然而，運營資金狀況仍然持續改善，現金週期由2019年的26天縮短至2020年的20天。

面對消費者日益多元化及高質化的體育消費需求，我們繼續聚焦產品、渠道與零售運營以及供應鏈的優化升級，切實執行「單品牌、多品類、多渠道」核心策略，全方位提升及鞏固李寧式體驗價值。通過加大研發投入實現產品性能的不斷升級，進一步增強產品的專業性和功能性，同時將時尚文化元素完美注入專業運動產品，打破受眾對於運動產品的刻板印象；持續優化渠道結構，加速推動零售運營模式的變革；積極探索新零售，佈局多渠道策略，進一步釋放渠道效率；強化以業務需求為導向的供應鏈管理體系，提升供應鏈的反應速度和彈性。



李寧先生

執行主席
兼聯席行政總裁

聚焦「單品牌、多品類、多渠道」策略，產品力與品牌力持續提升

年內，我們深化落實「單品牌、多品類、多渠道」策略，堅持強調產品的專業性和功能性，持續投入研發，實現產品性能升級，同時積極探索專業運動與時尚文化的結合方式，打造具備卓越功能和獨特風格的專業運動產品，並透過多元化營銷拓展消費圈層，進一步強化產品與品牌的核心競爭力。

與生俱來的體育DNA使我們更加重視體育運動研究，致力以科技賦能專業產品，打造前沿的專業裝備。經過團隊長期對人體工學的探索與實踐，我們推出了「絕影」彈速跑鞋，產品擁有「李寧弭」及「李寧䄁」雙科技加持，提供更快速的回彈效果和極致的運動保護，為跑者帶來源源不斷的動力和守護。同時，我們深入應用「李寧䄁」科技，推出新一代競速跑鞋「飛電2.0」及「飛電Challenger」，其助推力較上一代「飛電」提升10%，運動表現顯著升級。此外，我們還將「李寧䄁」科技從跑步品類延伸至籃球、訓練等核心品類，持續在專業領域為產品賦能。

我們繼續深耕運動時尚領域，打造多主題、多維度的跨界合作。在李寧品牌成立三十週年之際，我們奔赴存跡千年的古絲綢之路，在敦煌雅丹魔鬼城舉辦了「絲路探行」主題時裝周，產品以曾經在絲綢之路流傳千古的傳奇故事為設計靈感，將埋藏在黃沙之下的中國文化和精神傳揚下去，讓世界看到行走千年的絲綢之路重新綻放。疫情之下，我們以數字形式參與「巴黎時裝周」，發佈中國李寧2021春夏系列產品。採用「運動的藝術」這一核心設計概念，以運動為基石，通過對人體能量的藝術化呈現和思考，帶來新的裁剪風格和圖案表現，鑄造屬於中國李寧的獨特風尚空間。

年內，我們緊隨社會熱點，配合春節、復工復產等大事推出產品故事包，吸引消費者對品牌產生持續的關注，同時深耕粉絲經濟，簽約優質明星華晨宇成為運動時尚品類的代言人，並與諸多優質的年輕藝人展開深度合作，進一步拓展品牌在年輕消費群體中的影響力。此外，我們依然與CBA等長期運動資源保持友好合作。上半年受疫情影響，我們在運動賽事暫停的情況下，也在積極探索新的營銷方式，例如羽毛球品類，我們召集明星球員組成冠軍團隊進行直播，使用靈活的跨界和數字化手段不斷吸引消費者關注，也增強了品牌在專業運動領域的曝光。

強化零售運營能力，完善供應鏈體系，提升渠道效率

2020年，我們的重點仍是商品運營模式的變革以及零售運營能力的提升，進一步促進渠道效率釋放。我們持續完善李寧零售運營平台功能，實現對店鋪零售運營執行情況的閉環追蹤，有效支持店鋪運營及效率提升，並在全國範圍內加速推進高效大店策略，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，持續完善終端人才培養體系。此外，配合高效大店策略，我們不斷升級店鋪視覺形象，優化消費者體驗，加強品牌認同感和忠誠度。

供應鏈方面，為匹配公司核心戰略發展需求，我們繼續加強對鞋服供應鏈的資源整合，不斷優化供應鏈系統的彈性和快速反應能力，推動實現「因需而動」的動態業務模式，打造精準、靈活、高效的供應鏈管理體系。我們針對產品個性化、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。同時，公司持續聚焦於自有供應鏈體系的建設，致力於將行業內的核心能力逐步沉澱至李寧體系內，從而提升自有供應鏈管理及技術研發知識應用的能力。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。

渠道方面，我們繼續聚焦多渠道策略，推動零售渠道效率優化，增強市場覆蓋質量。年內，我們加速推進渠道多元化發展，加大力度規劃高效大店佈局，並動態調整渠道拓展計劃，確保新開店的真正高效與盈利。同時，持續主動加速關閉虧損和低效店舖，優化渠道結構，改善渠道效率。

展望

隨著經濟發展和國民人均可支配收入穩步提升，加上民眾健康意識持續提高，體育人口規模將放量增長，體育消費動能將全面激活，體育產業已進入增長的快速通道。近年來體育市場正向更加多元化、精細化和高質量化的方向發展，5G、物聯網及人工智能等創新科技為體育賦能，完善體育產業大數據，加快壯大線上體育消費規模，為體育業界發展帶來更多新機遇。未來，集團將持續完善以下核心業務重點，鞏固李寧式體驗價值，提升零售運營效率，在爭取公司未來盈利的健康及可持續發展的同時，實現真正的體育價值：

- 致力保持盈利可持續發展，以持續提升效率為核心，增強產品力和品牌力，穩步提升盈利能力，進一步擴大生意規模；
- 持續推進「單品牌、多品類、多渠道」策略，全方位優化李寧式體驗價值。堅持聚焦產品功能和科技創新，持續提升對潮流和市場的解讀能力，提升消費者的產品體驗，並繼續完善多元化營銷方式及推進數字化策略發展，深化品牌影響力；
- 繼續聚焦渠道效率，提升產品和零售運營效率，持續拓展高效大店，強化渠道通路佈局，不斷升級店舖運營標準，加強線上線下一體化的經營模式，利用新零售手段及大數據分析，精準把握消費者需求，提升線上線下銷售效率；加強供應鏈管理體系建設，繼續提升自有供應鏈體管理和研發技術知識應用的能力；
- 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。

我們致力於讓李寧品牌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。未來，我們將繼續通過提升業務能力實現業績的穩步增長，將主要資源投入運動知識的學習中，注重科技研發和對潮流文化的解讀，積極尋找及拓展業務發展空間，鞏固品牌影響力，深化李寧式體驗價值，使品牌擁有更強大的生命力及創造力。作為公司的創始人和經營者，我十分重視投資者利益，珍視其對李寧品牌的愛戴以及對公司的持續支持。同時對忠於職守、辛勤工作的員工謹致衷心的感謝！我及管理層將不遺餘力地帶領公司朝著未來發展的方向邁進，打造具有運動員基因的李寧品牌。「一切皆有可能」！

執行主席兼聯席行政總裁

李寧

香港，2021年3月18日

運動員精神





管理層討論與分析

全國經銷和零售銷售點分佈

(於2020年12月31日)

	特許經銷商	直接經營零售	總數
北部(附註1)	3,170	497	3,667
南部(附註2)	2,068	479	2,547
華南部(附註3)	508	211	719
合計	5,746	1,187	6,933

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、甘肅和新疆等省份、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、貴州和西藏等省份、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。

就過往年報中存在中國地圖使用不規範的情況，本集團表達真誠的歉意並引以為戒，正在嚴格審視和完善信息披露工作的流程。本集團始終堅持依法經營，擁護國家主權和領土的完整，致力於弘揚體育精神，促進國家形象和民族團結，踐行良好企業公民責任。

財務回顧

本集團截至2020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 (%)
	2020年	2019年	
收益表項目			
(除特別註明外，所有金額均以千元人民幣列示)			
收入(附註1)	14,456,971	13,869,630	4.2
毛利	7,094,344	6,805,462	4.2
經營利潤	2,195,969	1,543,209	42.3
息稅前利潤加折舊及攤銷(EBITDA)(附註2)	3,292,272	2,707,649	21.6
經調整的息稅前利潤加折舊及攤銷(附註3)	3,292,272	2,474,118	33.1
權益持有人應佔溢利(附註4)	1,698,484	1,499,139	13.3
每股基本收益(分人民幣)(附註5)	69.21	61.94	11.7
主要財務比率			
盈利能力比率			
毛利率(%)	49.1	49.1	
經營利潤率(%)	15.2	11.1	
實際稅率(%)	24.4	19.3	
權益持有人應佔溢利率(%)	11.7	10.8	
權益持有人應佔權益回報率(%)	21.5	23.2	
開支佔收入比率			
員工成本開支(%)	9.1	10.9	
廣告及市場推廣開支(%)	8.9	9.6	
研究及產品開發開支(%)	2.2	2.6	

	2020年 12月31日	2019年 12月31日
資產負債表項目		
(除特別註明外，所有金額均以千元人民幣列示)		
總資產(附註6)	14,593,865	12,547,474
權益持有人應佔股本及儲備(附註7)	8,686,863	7,121,639
主要財務比率		
資產效率		
平均存貨周轉期(天)(附註8)	68	68
平均應收貿易款項周轉期(天)(附註9)	17	21
平均應付貿易款項周轉期(天)(附註10)	65	63
資產比率		
負債對權益比率%(附註11)	68.0	76.2
每股資產淨值(分人民幣)	351.24	311.15

附註：

- 其中，2020年1月1日至9月30日收入為：10,052,019,000元人民幣。
 - 息稅前利潤加折舊及攤銷(EBITDA)乃按年內溢利撇除所得稅開支、融資(開支)/收入－淨額、物業、機器及設備折舊、投資性房地產折舊、土地使用權及無形資產攤銷及使用權資產折舊計算。
 - 經調整的息稅前利潤加折舊及攤銷(經調整的EBITDA)乃根據息稅前利潤加折舊及攤銷撇除一次性與經營無關的損益(諸如於2019年度本集團分享一間聯營公司出售一宗土地之相關溢利，及因2019年度戰略重組而計提的商譽減值)計算。
 - 其中，2020年1月1日至9月30日權益持有人應佔溢利為：1,242,699,000元人民幣。
 - 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畫持有之普通股股份之加權平均股數計算。
 - 2020年9月30日總資產為：14,466,523,000元人民幣。
 - 2020年9月30日權益持有人應佔股本及儲備為：8,222,691,000元人民幣。
 - 平均存貨周轉期(天)乃按存貨之年初及年末平均結餘除以銷售成本再乘以年內總天數計算。
 - 平均應收貿易款項周轉期(天)乃按應收貿易款項之年初及年末平均結餘除以收入再乘以年內總天數計算。
 - 平均應付貿易款項周轉期(天)乃按應付貿易款項之年初及年末平均結餘除以總採購額再乘以年內總天數計算。
 - 負債對權益比率乃按年末負債總額除以本公司權益持有人應佔股本及儲備計算。
- * 本集團提供的上述指標未必與其他發行人具相同名稱的指標計量方法相一致。

* 本集團使用上述非公認會計準則務指標(例如息稅前利潤加折舊及攤銷、經調整的息稅前利潤加折舊及攤銷、權益持有人應佔溢利率、權益持有人應佔權益回報率、員工成本開支/廣告及市場推廣開支/研究及產品開發開支佔收入比率、平均存貨/應收貿易款項/應付貿易款項周轉天數、負債對權益比率和每股資產淨值)之理由在於(1)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;及(2)經調整的息稅前利潤加折舊及攤銷作為補充衡量經營業績的方法並不罕有,本集團認為這些資料對投資者比較本集團各年度可比業績是有用的。

收入

本集團截至2020年12月31日止年度的收入達14,456,971,000元人民幣,較2019年上升4.2%,增幅較為平穩。2020年,新型冠狀病毒肺炎COVID-19疫情對全球構成了高風險,本集團亦因此特殊公共衛生事件整體銷售收入未達到預期目標。面對疫情的突然爆發,中國政府採取了一系列嚴格的防控措施,使全國疫情形勢自2020年3月以來逐步向好,復工復產有序展開。本集團抓住中國政府推動各項經濟發展工作的持續復甦之機遇,聚焦終端消費者需求,繼續打造具有獨特體育基因的中國元素產品,下半年度全渠道流水增速轉正,體現出健康的疫後復甦能力。其中:(a)受COVID-19疫情影響,零售流水受到影響。因此,本集團將工作重點聚焦於成本控制及庫存管理上,與特許經銷商充分協商,對期貨訂單進行了部分減單的處理,以避免渠道庫存的積壓,致使本年度特許經銷商收入與上年度相比錄得小幅增長;(b)本集團之直營店舖大多建立在高層級的都市中,線下實體流量的下降對該等城市的影響更為嚴重,導致直接經營銷售收入下降9.7%。下半年度隨疫情的好轉,終端消費者購買慾望增加,同時集團大力開展各項促銷活動,直營店舖銷售已有所恢復;及(c)電子商務渠道作為本集團推動生意的重要渠道,近年來在線上產品開發,加強與消費者線上互動等方面的投入收穫良好的回報,表現明顯好於線下渠道。COVID-19疫情期間,本集團加強線下至線上渠道的引流工作,提升線上渠道效率,使電子商務渠道收入錄得29.9%增長。公司將持續關注全球COVID-19疫情形勢及中國政府對於後疫情時代的經濟政策,及時調整本集團之經營策略,以更好地應對COVID-19疫情帶來的嚴峻考驗和複雜多變的國內外環境。

按產品種類劃分之收入明細

	截至12月31日止年度				
	2020年		2019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	6,338,157	43.8	6,085,402	43.9	4.2
服裝	7,365,173	51.0	7,109,763	51.2	3.6
器材及配件	753,641	5.2	674,465	4.9	11.7
總計	14,456,971	100.0	13,869,630	100.0	4.2

各銷售渠道佔收入之百分比

	截至12月31日止年度		變動 (%)
	2020年 佔收入之 百分比	2019年 佔收入之 百分比	
中國市場			
銷售予特許經銷商	47.9	49.5	(1.6)
直接經營銷售	22.6	26.1	(3.5)
電子商務渠道銷售	28.0	22.5	5.5
國際市場	1.5	1.9	(0.4)
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		2019年 佔收入之 百分比	收入變動 (%)
		2020年 千元人民幣	佔收入之 百分比		
中國市場					
北部	1	7,589,864	52.6	49.7	10.2
南部	2	4,847,796	33.5	35.7	(2.2)
華南部	3	1,799,768	12.4	12.7	2.3
國際市場		219,543	1.5	1.9	(18.5)
總計		14,456,971	100.0	100.0	4.2

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。
3. 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2020年12月31日止年度之整體銷售成本為7,362,627,000元人民幣(2019年：7,064,168,000元人民幣)，整體毛利率為49.1%(2019年：49.1%)。受本年COVID-19疫情影響，本集團在促銷零售環境下增加折扣，同時直接經營銷售收入佔比的下降，也對總體毛利率帶來不利影響。此負面影響由零售新品增加吊牌價所抵銷，因此上述因素使本年的毛利率較上年持平。

經銷開支

本集團截至2020年12月31日止年度之整體經銷開支為4,424,718,000元人民幣(2019年：4,445,070,000元人民幣)，佔本集團總收入30.6%(2019年：32.0%)。

儘管COVID-19疫情期間整體線上渠道表現良好，相關的佣金及物流費用隨之增長，且近年來本集團為打造時尚且高效的店舖，銷售點資產對應的折舊費用有所增加，但本年經銷開支佔收入比重下降了1.4個百分點，主要由於：(1)直接銷售人員的獎金及店舖人力外包費用隨線下店舖的收入減少而減少；(2) COVID-19疫情期間可變租金隨零售終端銷售收入的下降而減少，同時獲得了部分店舖租金的減免，有效節約了租金開支；及(3)本集團亦對廣告及市場推廣開支，銷售人員日常開支進行了有效的控制。綜上整體經銷開支較上年度下降20,352,000元人民幣。

行政開支

本集團截至2020年12月31日止年度之整體行政開支為805,058,000元人民幣(2019年：968,264,000元人民幣)，佔本集團總收入5.6%(2019年：7.0%)，同比下降1.4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。

行政開支的減少主要由於：(1)受COVID-19疫情影響，為盡可能減少疫情對本集團目前及未來可能產生的壓力，本集團本年度重點關注了各項成本費用的控制。通過有效的管理舉措，減少了管理人員的獎金開支、諮詢費開支、差旅成本等，幫助本集團達成了綜合盈利指標；(2)受到COVID-19疫情影響，對本年研發投入亦有所控制，致使相關技術開發支出費用整體下降；及(3)上年度因集團整體渠道架構重組，計提了一次性與經營無關的商譽減值共計36,394,000元人民幣，而本年度無此類情況。綜上，本集團行政開支總體下降。

享有按權益法入帳之投資的溢利份額

本集團截至2020年12月31日止年度之享有按權益法入帳之投資的溢利份額為83,487,000元人民幣(2019年：343,469,000元人民幣)。上年，上海紅雙喜股份有限公司(「紅雙喜」)所持有的一塊土地被收儲，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。

重大投資

本集團於截至2020年12月31日所持有的重大投資為紅雙喜之47.5%股本權益(2019年12月31日：47.5%)。本集團於紅雙喜的投資成本為587,335,000元人民幣(2019年12月31日：587,335,000元人民幣)。按權益法核算後，截至2020年12月31日本集團於紅雙喜所持權益之賬面價值為933,478,000元人民幣(2019年12月31日：916,959,000元人民幣)，佔本集團總資產的比例約為6.4%(2019年12月31日：7.3%)。

紅雙喜之主要業務為製造及銷售體育用品，其擁有之紅雙喜品牌為世界知名的乒乓球類產品品牌，為中國乃至世界各項重大賽事提供賽事器材及裝備。紅雙喜品牌產品主要通過批發和綜合運動商店進行銷售，於中國近30個省和直轄市擁有相對穩定的客戶，並於近年加大線上銷售的佈局和投入。憑藉優秀的產品研發和設計能力及長期建立的品牌知名度，紅雙喜品牌能繼續維持國內同類產品市場領先地位。持有對紅雙喜的投資能與李寧品牌在品牌營銷、市場推廣、賽事贊助和渠道拓展方面將產生協同效應。

息稅前利潤加折舊及攤銷(EBITDA)及經調整的息稅前利潤加折舊及攤銷

本集團截至2020年12月31日止年度之息稅前利潤加折舊及攤銷為3,292,272,000元人民幣(2019年：2,707,649,000元人民幣)，同比上升21.6%。

截至2020年12月31日止年度之經調整的息稅前利潤加折舊及攤銷為3,292,272,000元人民幣(2019年：2,474,118,000元人民幣)，同比上升33.1%。雖然受到COVID-19疫情的衝擊，但本集團積極採取控制成本及費用的舉措，政府亦對本集團增加了補助力度，故取得了較理想的業績表現。

息稅前利潤加折舊及攤銷及經調整的息稅前利潤加折舊及攤銷與年內溢利之調節項如下：

	2020年 千元人民幣	2019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	1,698,484	1,499,143
所得稅開支	549,381	357,403
融資收入	(34,658)	(28,873)
融資開支(包括租賃負債之貼現攤銷)	66,249	59,005
物業、機器及設備折舊	533,902	419,881
土地使用權及無形資產攤銷	42,119	40,666
使用權資產折舊	432,717	360,424
投資性房地產折舊	4,078	-
息稅前利潤加折舊及攤銷	3,292,272	2,707,649
調整項：		
分享一間聯營公司出售一宗土地之相關溢利(1)	-	(269,925)
商譽減值計提(2)	-	36,394
經調整的息稅前利潤加折舊及攤銷	3,292,272	2,474,118

(1) 於2019年，本集團因分享了聯營公司紅雙喜持有的一宗土地之處置收益而增加年內溢利269,925,000元人民幣。

(2) 於2019年，本集團因整體渠道架構重組而計提的商譽減值36,394,000元人民幣。

融資開支－淨額

本集團截至2020年12月31日止年度之融資開支淨額為31,591,000元人民幣(2019年：30,132,000元人民幣)。融資開支淨額小幅增加，主要由於本集團參與資本化的平均店舖數量較上年增長，對租賃負債確認的利息費用亦有所增長；但本集團的資金餘額上升帶來的利息收入增長部分抵銷了前述影響。

所得稅開支

本集團截至2020年12月31日止年度之所得稅開支為549,381,000元人民幣(2019年：357,403,000元人民幣)，實際稅率為24.4%(2019年：19.3%)，目前本集團的所得稅開支已趨於標準水準。

綜合盈利指標

本集團本年銷售收入略有上升、毛利率較上年持平、通過有效的成本費用控制，費用率有所下降，因此截至2020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1,698,484,000元人民幣(2019年：1,499,139,000元人民幣，扣除一次性與經營無關的損益後為1,265,608,000元人民幣)，同比上升13.3%，扣除一次性與經營無關的損益後同比上升34.2%；權益持有人應佔溢利率為11.7%(2019年：10.8%，扣除一次性與經營無關的損益後為9.1%)；權益持有人應佔權益回報率為21.5%(2019年：23.2%，扣除一次性與經營無關的損益後為19.9%)。

存貨撥備

本集團2020年之存貨撥備政策與2019年相同。本集團存貨核算按成本與可變現淨值較低者入帳。若可變現淨值低於成本，本集團即按其差額計提存貨撥備。本集團認為，上述政策可保證本集團存貨撥備之合理計提。

於2020年12月31日，累計計提的存貨撥備為113,133,000元人民幣(2019年12月31日：132,687,000元人民幣)。下半年，為減少COVID-19疫情的影響，本集團致力於舊品庫存之消化，同時對新品庫存進行了及時的減單調整等舉措，存貨原值有所下降，存貨撥備餘額也隨之下降。本集團將持續關注庫齡的變化，優化庫齡結構。

預期信貸虧損撥備

本集團2020年之預期信貸虧損撥備政策與2019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2020年12月31日，累計計提的預期信貸虧損撥備為287,344,000元人民幣(2019年12月31日：267,315,000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280,437,000元人民幣(2019年12月31日：258,193,000元人民幣)，其他應收款項累計計提的預期信貸虧損撥備為6,907,000元人民幣(2019年12月31日：9,122,000元人民幣)。本年撇銷不可收回應收貿易款項、其他應收款項及匯率影響金額為10,437,000元人民幣(2019年：8,871,000元人民幣)。特許經銷商總體回款情況良好，在收入小幅上升的情況下，應收貿易款原值依然保持穩定。但考慮到COVID-19疫情帶來的不確定性，預期信貸虧損撥備有所增加。本集團會持續加強與特許經銷商的合作，共同應對疫情日後可能帶來的消極影響。

資金流動性及財政資源

本集團截至2020年12月31日止年度之經營活動產生之現金淨額為2,763,336,000元人民幣(2019年：3,503,469,000元人民幣)。於2020年12月31日之現金及等同現金項目(包括銀行現金及手頭現金，以及原到期日不超過三個月的定期存款)為7,187,039,000元人民幣，較2019年12月31日淨增加1,225,594,000元人民幣。加回被記錄在長期定期存款中的資金，現金餘額為7,442,005,000元人民幣。現金餘額增加由以下各項組成：

項目	截至2020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	2,763,336
投資活動： 投資活動所用之現金淨額	(991,555)
融資活動： 融資活動所用之現金淨額	(513,491)
加：現金及等同現金項目匯兌虧損	(32,696)
現金及等同現金項目淨增加	1,225,594
加：到期日一年以上的銀行存款	254,966
現金餘額淨增加	1,480,560

本年度，特許經銷商總體回款情況良好，但在疫情衝擊下線下實體門店銷售活動受到較大影響導致零售流水減緩，故整體經營活動現金流同比下降。同時於2020年度完成收購廣西南寧一幅土地的土地使用權以準備建立生產基地(其詳情載列於本公司日期為2019年11月8日的公告內)，並支付了部分投資款，帶來投資活動現金流出的增加。

於2020年12月31日，本集團之信貸額度為1,265,000,000元人民幣，並無未償還借貸。

年內，本集團並無利用掉期安排對沖利率風險。

外匯風險

本集團主要在中國境內經營，大部分交易以人民幣結算，本集團的報告貨幣為人民幣。本集團韓國子公司和香港子公司分別以韓元和港元作為各自的功能性貨幣。本集團有少量現金及銀行存款以港元、美元、歐元及韓元計值。本公司亦以港元派付股息。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2020年12月31日及2019年12月31日，本集團並無任何在抵押中資產。

或然負債

於2020年12月31日，本集團並無任何重大或然負債。

業務回顧

2020年是不平凡且難忘的一年。受COVID-19疫情影響，全球經濟、政治、社會民生和企業經營模式等都發生著顯著的變化。經過中國政府和人民一年的努力，中國經濟在COVID-19疫情中率先復甦，經濟總量邁上百萬億元台階，社會生產力達到新的水平。體育產業在疫情期間雖短期承壓，但在國家政策及各級政府的支持和推動下，中國體育消費市場繼續保持活躍。而COVID-19疫情也進一步催生了國民健身和健康意識，運動健康消費需求的增強進一步促進了體育消費的增長。在此背景下，我們持續聚焦李寧式體驗價值，針對消費者的個性化需求優化營銷策略，持續提升消費者體驗。同時，我們強化品牌及產品內核，專注於打造專業口碑，並不斷地解讀潮流，與時俱進。年內，集團嚴格執行有效的內外部管控，配合COVID-19疫情防控的同時加大力度開源節流，抓住每一個可能的生意機會，在這不平凡的一年，集團收入實現正增長，盈利能力持續提升，增長勢頭積極向好。

年內，我們聚焦「單品牌、多品類、多渠道」策略，持續優化升級產品、渠道與零售運營能力以及供應鏈，全面支持並深化李寧式體驗價值。產品方面，我們在專業領域發力，聚焦產品的專業運動屬性，加強運動科技研發，不斷優化產品性能；同時，我們關注文化創意領域與最新流行趨勢，以潮流元素和多元化風格為專業運動產品注入新的活力，滿足消費者的多元化消費體驗，深化品牌價值。渠道方面，我們持續優化渠道結構，以多元化的渠道發展策略為核心，注重提升店鋪零售效率；後疫情時代，我們加速佈局新零售業務，整合線上線下平台優勢，有效提升差異化的消費互動與服務。供應鏈方面，我們完善以業務需求為導向的供應鏈管理體系，持續搭建自有供應鏈體系，加強柔性供應，推動供應鏈體系實現從被動生產到主動生產的轉變。

二零二零年第四季度最新運營情況

以去年同季度伊始已投入運營的李寧銷售點計算(不包括李寧YOUNG)，截至2020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(直接經營)渠道錄得高單位數增長，批發(特許經銷商)渠道錄得中單位數增長，電子商務虛擬店鋪業務按年增長為30%-40%低段。

截至2020年12月31日止第四季度，李寧銷售點(不包括李寧YOUNG)於整個平台之零售流水按年錄得10%-20%中段增長。就渠道而言，線下渠道(包括零售及批發)錄得10%-20%低段增長，其中零售渠道錄得中單位數增長及批發渠道錄得10%-20%低段增長；電子商務虛擬店鋪業務錄得30%-40%中段增長。

截至2020年12月31日，於中國，李寧銷售點數量(不包括李寧YOUNG)共計5,912個，較上一季末淨減少140個，本年迄今淨減少537個。在淨減少的537個銷售點中，零售業務淨減少143個，批發業務淨減少394個。

截至2020年12月31日，於中國，李寧YOUNG銷售點數量共計1,021個，較上一季末淨減少31個，本年迄今淨減少80個。

深入推進「單品牌、多品類、多渠道」策略，強化產品與渠道效率

以專業產品打開消費者心智，深化產品與品牌影響力

年內，我們繼續圍繞籃球、跑步、訓練、羽毛球以及運動時尚五大核心品類，聚焦運動科學研究，開發產品專業功能屬性，深化品牌運動基因；挖掘中國文化和流行文化元素，傳遞獨特的品牌價值。

專業產品方面，我們聚焦科技與功能，加強對運動科學的理解和研究，不斷投入於新科技、新材料的探索和應用，重視產品與科技相輔相成，以專業產品建立消費者認知，增強李寧品牌在專業運動領域的核心競爭力。

- 跑步品類打造專業類明星IP，自主研發「李寧弼」減震回彈科技，結合「李寧雷」科技平台，全新推出「絕影」跑鞋，將材料科技與結構科技相融合，突破性能天花板，為跑者帶來雙倍回彈感受。發佈全新升級的頂級競速跑鞋「飛電2.0」，搭載復合助力系統再次刷新競速跑鞋專業高度，助力跑者提升競技表現。
- 專業籃球鞋持續打造「音速」、「馭帥」、「空襲」、「閃擊」四大明星家族核心IP，豐富配色設計，強化實戰性能。推出「閃擊VII PRM」、「音速VIII LOW」等專業比賽鞋，產品性能獲得專業球員認可。發佈全新一代「馭帥XIV」，繼續搭載「李寧雷」科技，強化李寧籃球的專業形象。服裝方面聚焦專業籃球的多重運動場景，提供全方位比賽類及訓練類籃球裝備。利用科技功能解決運動舒適、運動防護等實際需求，旨在不斷提高運動員賽場競技表現。

- 訓練品類在產品功能及穿著感受上持續探索，升級防風防潑水科技，打造適合多種氣候下穿著的高性能裝備。升級「AT DRY」速乾功能，給消費者帶來極致舒適的運動體驗。致力於更專業的跑步產品研發，從競速和日常兩個場景的跑步需求出發，為跑者提供更專業的跑步服裝產品。競速跑場景下，為跑者提供具有提升運動表現和防護功能的專業產品；日常跑場景下，為跑者提供在不同季節不同溫度下所需求的更輕、更薄、更速乾、更保暖的服裝產品。
- 羽毛球品類繼續在專業上進行強化升級。球拍方面，依託「蓄力突襲」科技平台，發佈「突襲7」系列球拍，一經推出即受到消費者的廣泛認可。發佈超輕系列球拍「WindStorm 74」，球拍自重僅74克，卻可承受高達30磅的壓強，手感輕盈，便於靈活操控。鞋方面，延續並升級經典系列，推出「突襲III」、「酷鯊II」、「鵝鷹III」等明星羽毛球鞋款，助力運動表現。

運動時尚方面，我們持續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。我們繼續與運動和潮流明星合作，擴大品牌影響力。洞悉文化及流行趨勢，挖掘傳統文化獨特魅力，打造多元化的運動文化體系，鞏固並深化品牌在年輕消費者群體中的影響力。

- 籃球高端產品線韋德系列一直受到消費者的關注與歡迎。年內推出的「韋德之道8」和「韋德之道∞」兩款史上最高水準作品，即是李寧品牌與韋德系列不斷追求和探索更高目標的證明。「韋德之道」系列作為頂級產品，每次限量發售都能激起極高的話題度，並做到迅速售罄。「棉花糖」作為韋德系列經典配色，也運用到「韋德之道8」，寓意韋德的生活充滿甜蜜，用全心全意的愛打造父愛包裹的夢幻世界，細心呵護孩子們的成長。
- 街頭籃球系列「BADFIVE」接連開展城市系列項目，在中國核心的青年文化重鎮持續發聲，保持品牌熱度及生命力，給消費者及市場帶來信心。推出「江湖好漢」武漢城市限定系列，以街頭的態度表達對武漢城市 and 所有好漢的致敬。重磅延續經典城市限定系列「長安少年」及「少不入川」，深入打造「BADFIVE」城市系列IP。創新性地使用「反伍實驗室」概念，意在將最具創意、最有態度、最「不合理」的街頭文化與消費者分享，打造強價值感、強態度性的產品組合。
- 籃球文化方面，深入延續經典籃球文化鞋。以設計師和產品團隊工作特性為靈感的「悟道2 Sample For Sale」，展現了大膽的實驗性設計風格，整個產品將解構重組的設計手法運用到了極致，三種配色使用了不同的後跟材質。全新的「2020 ACE LOW」搭載由意大利著名橡膠生產商Vibram提供的耐磨防滑大底，為消費者帶來舒適的腳感和實用的戶外風格。以「悟道2.3」與意大利時尚品牌Neil Barrett展開合作，並登上Neil Barrett的時裝周舞台，在國內外渠道銷售，達成了良好的訂單量和銷量。

- 運動時尚品類通過有吸引力的故事和差異化風格，持續打開年輕主流消費群體心智，創造出口碑與銷量兼具的產品。攜手知名街頭潮流品牌「XLARGE」及「X-girl」，打造兩組滑板新浪潮產品，號召有想像力與創造力的新世代，通過滑板運動聚集在一起釋放新能量。與「有熊貓(UPanda)」合作打造「MARS WITH YOU」系列聯名產品，將火星場景與太空版「阿璞(A Pu)」完美融合，傳達以年輕態度面對未來生活的態度。

聚焦專業與時尚品類特性，增強多元化營銷資源佈局

針對專業功能與運動時尚品類特性，持續深化全方位的營銷資源佈局。專業產品依託運動明星及專業賽事持續曝光，同時結合熱點話題造勢，進一步擴大消費者群體。不斷豐富運動時尚品類的娛樂營銷資源，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，李寧籃球的NBA球星陣容繼續壯大，弗雷德·范弗利特與吉米·巴特勒相繼成為李寧籃球的簽約球星，獲得廣大球迷的關注與期待。年內，CBA聯賽在國際體育賽事紛紛削減賽程的情況下，成為吸引中國籃球愛好者的重要陣地。我們圍繞全明星賽、季後賽和總決賽等重要營銷節點，創造品牌話題，帶動產品與粉絲聯動，加深了籃球消費者對李寧品牌的情感認同。
- 籃球文化方面，在疫情背景下，自2020年8月至12月期間，李寧「3+1」街頭籃球聯賽覆蓋了8個城市，賽事參與體驗總人數近3萬人。緊密結合「BADFIVE」傳遞的街頭籃球價值，以文化同源為根基，深耕嘻哈文化；與國內知名嘻哈團體配合產品宣發，吸引更多嘻哈粉絲成為李寧品牌消費者；與國內著名街舞團隊Dragon Style合作聚焦女子品類生意的「女子街舞爭霸賽」，以文化為支點，為「BADFIVE」注入獨樹一幟的品牌文化力。
- 跑步方面，依托杭州馬拉松賽事平台，圍繞「李寧雷電」科技和全矩陣產品，以創新的體驗方式獲取核心跑者的直觀認知，創造近萬人次的互動體驗，印證了「精準人群+創新體驗+專業產品」的高轉化模式。馬拉松賽事期間推出「杭馬來嗨」傳播主題，結合產品，通過高流量KOL和明星加持，傳播覆蓋5.23億人次，進一步擴大核心跑者人群產品認知，穩固李寧跑步的優質口碑。
- 羽毛球方面，李寧品牌以運動資源為專業產品背書，贊助了印尼、新加坡、澳大利亞等國家羽毛球隊，並簽約印度女單辛杜、男單斯里坎特，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。年內，李寧羽毛球以「等你」為系列主題，分階段進行傳播，圍繞運動營銷及市場推廣兩個維度，結合線下活動，推動營銷目標的實現。

- 運動時尚方面，與全球創意工作室LINE FRIENDS推出聯名系列產品，結合產品設計故事及賣點，打造「最佳萌友」營銷話題；撬動LINE FRIENDS傑出的創意團隊資源，圍繞營銷話題定制國內首個合作品牌創意3D動畫短片及一組創意插畫。基於與知名街頭潮流品牌「XLARGE」及「X-girl」合作的滑板主題產品，從男、女兩個角度創作多條主題突出的短視頻，同時，在微博平台建立「今日宜結猿」傳播話題，召集滑手及街頭風格突出的KOL參與品牌發起的「結猿」行動，為產品上市造勢。
- 娛樂營銷方面，上半年疫情期間，在藝人減少行程的情況下，更加關注綜藝節目的合作和線上娛樂內容的傳播。通過藝人合作，依托湖南衛視等大平台，開展多維度合作。下半年圍繞中國李寧快閃店等線下活動，利用藝人到店的影響力，持續增加線下店鋪熱度與銷售。與媒體及藝人策劃選題式合作，深化同系列產品的曝光。全年合作明星超過200位，綜藝植入38檔節目，實現了娛樂營銷模式多元化。

深入佈局優質渠道，推動渠道結構及效率升級

2020年，公司持續聚焦多渠道策略，加強與優質零售商合作，推動零售渠道效率優化，增強市場覆蓋質量。年內，為盡快緩解疫情影響，公司緊密與全國重點商業地產合作夥伴溝通租金減免事宜，同時加速關閉低效虧損店鋪。疫情逐漸穩定後，按照既定渠道策略，明確界定直營發展的重點城市，根據效率和客戶意願推進市場轉接，減少交叉市場的數量。

利用疫情後全國商業體加速開業的契機，加速推進高層級市場和購物中心大店的建設，與多家國內知名商業地產集團開展緊密合作，持續於購物中心黃金樓層開設全品類標桿店鋪，確保全國店鋪總經營面積和單店經營面積迅速提升。此外，公司與國內重要的奧特萊斯集團建立全面及緊密的合作關係，持續佈局優質的奧特萊斯大店，推動奧特萊斯渠道生意的快速發展。

截至2020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6,933個，較2019年12月31日淨減617個；經銷商65家(包括中國李寧時尚店渠道)，較2019年12月31日淨增2家。以下是截至2020年12月31日的銷售點數量細分：

李寧牌	2020年12月31日	2019年12月31日	變動
特許經銷商	4,763	5,157	-7.6%
直接經營零售	1,149	1,292	-11.1%
李寧YOUNG	1,021	1,101	-7.3%
合計	6,933	7,550	-8.2%

李寧牌按地區劃分銷售點數量

大區	2020年12月31日			2019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)	2,989	678	3,667	3,226	727	3,953	-7.2%
南部(附註2)	2,243	304	2,547	2,448	336	2,784	-8.5%
華南部(附註3)	680	39	719	775	38	813	-11.6%
總計	5,912	1,021	6,933	6,449	1,101	7,550	-8.2%

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。

持續優化商品運營模式，加強商品運營效率

2020年，公司繼續致力於商品運營模式的變革及優化，進一步促進商品運營效率的提升。

- 疫情期間，公司嚴格管控庫存風險，合理控制庫存總額並優化庫齡結構，結合銷售預測設定有節奏的庫存消化目標，通過線上線下協同的方式，加速滯銷產品和舊品的售賣，確保庫存總額和庫齡結構保持在健康合理的水平。
- 針對不同店鋪類型和商品分區，制定標準的模塊化訂貨模型，以統一各店鋪類型的訂單結構，實現以消費者為導向的單店訂貨模式。強化單品深度管理，加強主推商品和暢銷品的訂貨深度。基於單店模型推進門店貨品直配，同時提升銷售預測精確度，從而加強補貨和貨品調撥的準確性，優化門店商品運營效率。
- 建立月度銷售計劃管理體系，強化商品的銷售計劃管理能力，明確單店單品的銷售目標及銷售節奏，並以此制定營銷推廣計劃、商品投入計劃、門店庫存計劃、賣場陳列計劃、人員培訓計劃以及終端售賣計劃等全面協同的銷售計劃體系。同時，加強計劃跟進及改善行動措施的過程管理，以提升商品的經營效率。
- 探索大店的商品經營模式，強化大店的商品管理能力。精準規劃大店的生意目標，制定大類、系列、小類及重點單品等商品維度的銷售計劃，落實大店的單店管理，從商品寬度上體現商品的全品類和專業屬性，在單品的深度上確保庫存充足，以保障不錯失生意機會。
- 建立商品全鏈路管理機制，強化從供應到銷售的全鏈路可視化能力，提升產品入倉、發貨、進店的計劃精度，目前率先在直營業務單元試行落地。同時建立商品的數字分析平台，打造統一且標準化的交互式商品分析體系，強化商品的數據分析能力，快速發現問題並落實業務應對舉措，並提升商品運營效率。

強化單店零售運營能力，確保零售執行標準落地

2020年，公司持續探索高效率、可複製的單店盈利模型，強化單店零售運營能力，提升門店經營效率。

- 持續推進可複製的高效單店盈利模型。從單店損益結構出發，以提高單店流水為目標，優化門店庫存結構，管控商品投入及流轉節奏，以提升門店經營效率。同時，通過優化門店陳列展示、營銷推廣、店鋪員工排班、加強店鋪人員培訓等手段，提升賣場經營效率。
- 逐步完善零售運營平台功能。基於零售運營管理平台，對關鍵零售指標及運營標準的執行情況進行分析與跟進，以支持店鋪員工發現並改善運營問題，提升店鋪執行和運營效率。同時，基於高效大店運營標準和零售管理體系的最佳實踐，優化現有零售運營標準，初步建立大店運營模式及管理體系，強化顧客運動體驗、產品體驗和購物體驗，改善門店經營業績。
- 強化零售運營標準的執行落地。針對日常管理中的核心運營標準設定紅線指標，與各層級管理者進行業務周度會議，對相關標準的落實情況進行確認，並將情況及時反饋至單店及店鋪員工，以此提升門店的執行能力和運營管理的跟進效率。

全新店鋪形象提升購物體驗，會員及全渠道為業務發展助力

年內，公司在店鋪視覺形象方面持續升級，不斷升級店鋪道具類型，強化消費者認知。同時，加大力度佈局會員與全渠道領域，線上線下協同為業務發展助力。

- 年內，基於品牌發展方向和產品方向，正式確認李寧品牌八代形象店並全面推廣。基於中國李寧時尚店發展趨勢，推出中國李寧2.0形象，並於下半年在國內頂級商業體開設多家中國李寧2.0形象店鋪。配合奧特萊斯渠道發展戰略，在前期測試基礎上，正式推出李寧奧特萊斯3.0形象。整合全國設計團隊、道具開發和工程執行團隊，建立各項標準並優化相關流程，明確區分各種類型店鋪設計、道具和施工的差異，持續縮短店鋪設計和施工時間，降低店鋪工程和道具成本。
- 持續發展會員及全渠道業務。截止2020年末，李寧會員俱樂部已經積累超過3,000萬的註冊會員，以此為依托，提升李寧品牌對消費者的觸達能力，運營能力，以及互動溝通能力。通過線上小程序、直播等業務，拉動全渠道會員活躍度，提升跨渠道訂單營業額。在會員流通、訂單流通領域，建立高效的工作模式與流程。未來，我們會持續聚焦在會員招募、消費者觸達與教育、會員服務與互動、以及會員數據洞察，在此四個維度進行長期建設。

強化物流對業務的服務保障能力

年內，公司致力於搭建支持多種業務模式的物流服務體系。根據不同業務模式特點及多樣性業務場景，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、高效的物流服務支持，強化物流對於各業務單元的服務保障能力。

- 打造精準滿足差異化需求的物流服務支持系統。在兼顧時效、成本、現場運作能力以及合作夥伴能力等因素的同時，提供高效的物流服務。該系統在時間上覆蓋商品從出廠到銷售的商品全鏈路，在地理上覆蓋全國各級倉配網絡，業務模式覆蓋批發、零售、電商、專業渠道和新零售業務，並將管理精細度落實到定單和店鋪。
- 實現商品精準高效送達和流轉。綜合利用集團物流網絡資源和管理平台，全面配合商品管理團隊的指令，通過與供應鏈上下游的協同合作，以及與商品管理團隊和零售店鋪的高度計劃協同，完成由總倉向全國約1,900家門店的直配鋪貨和快速補貨，用多種靈活方式處理退貨和各種類型調撥，支持商品運營管理團隊實現快速、準確、靈活、高效的商品送達和流轉。同時，通過建立自有零售物流網絡，支持商品在不同渠道的快速流動，提升商品利用效率。
- 持續提升物流管理能力。通過統一的信息系統和商品品質標準、精準高效的物流計劃體系、全局物流資源管理、以及標準業務流程和物流運轉體系，支持商品團隊實現庫存整合管理，加速商品高效流動。使物流工作貼近終端市場，對終端需求敏捷響應，基於門店需求制定具有針對性的差異化物流服務方案。在提升服務能力和水平的同時，兼顧成本和效率，逐步提升店鋪和客戶體驗。
- 強化物流信息化和數字化的管理體系。夯實物流各環節的信息化基礎能力，在關鍵局部升級信息系統能力，包括物流計劃制定、倉網規劃與優化、倉內運作管理、運輸全程管理、運輸資源系統的協同打通、物流交接和相應客服管理體系等。

借助營銷事件深挖品牌力，電商平台效率持續提升

2020年，面對疫情引發的消費壓力與行業內部的庫存清理壓力，李寧電商依然實現了穩定的折扣以及優秀的利潤率表現，在競爭激烈的市場環境中保持著高水平的經營效率。

年內，李寧電商配合集團重點營銷資源，針對運動時尚產品代言人開展了一系列營銷佈局，持續突破粉絲圈層，深挖明星帶貨能力，拉動女性消費者。結合市場趨勢及流行熱點，針對特定品類、價位段及目標消費者發佈營銷話題，在線上媒體引爆閱讀量，強化消費者對品牌的關注與互動，有效提升產品線上銷售表現。加大力度推廣籃球鞋、跑鞋等科技類產品，持續打造消費者心智，提升消費者對於品牌專業性的認知。

同時，電商平台深入打造「李寧CF·溯」(COUNTERFLOW BY LI-NING)系列，基於運動時尚打造以文化為主旨的獨立產品線。年內，攜手敦煌博物館開展「絲路花開」活動，持續推出「敦煌」系列產品，發掘「絲綢之路」的獨特魅力。在敦煌舉辦「絲路探行」主題派對，邀請娛樂明星、時尚潮人共同見證最新敦煌聯名產品的發佈，引發轟動效應，進一步強化品牌的中國文化形象和優質口碑。

未來，李寧電商將立足於消費者大數據與商品數據分析體系，打造品牌口碑與產品競爭力，通過線上話題營銷進行消費者教育，繼續穩固電商平台出色的經營效率。

由「被動生產」到「主動生產」，以供應鏈資源驅動生意增長

2020年，供應鏈系統搭建「價值供應鏈」管理模式，以杜絕浪費、提升效率為原則，以消費者滿意度為供應鏈價值的最終評價，提升產品品質與性價比。同時，我們繼續整合鞋服供應鏈資源，推動供應鏈實現由「被動生產」到「主動生產」的轉變，強化柔性供應和快速反應能力，打造精準、靈活、高效的供應鏈管理體系。

- 為強化產品研發創新能力，鞋服供應鏈組建研發創新中心，推動創新常態化。推進與優質供應商、紡織院校、研究所等機構的深度合作，通過共同研發新產品新科技提升產品競爭力，以技術助力生意增長。
- 通過跨部門、跨品類整合，統籌管理供應鏈資源，促進資源共享，為規模化採購與集中管理奠定基礎。建立供應資源的優勝劣汰機制，大力調整供應資源結構，持續提升優質供應商的合作佔比，保證供應鏈資源的高效與精準。
- 推動供應鏈由「被動生產」轉變為「主動生產」。商品計劃、生產計劃、銷售計劃密切配合，形成高效的聯動機制，建立公司與戰略供應商長期發展、協同成長的共贏機制，從而滿足多元化渠道的業務需求，以優質的供應鏈資源驅動生意增長。
- 成本管理方面，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。

- 為強化供應鏈的靈活與高效，公司持續聚焦於自有供應鏈體系的建設，致力於將行業內的核心能力逐步沉澱至李寧體系內，從而提升自有供應鏈管理及技術研發知識應用的能力，深化精準、快速的供應鏈體系。

新業務發展

李寧YOUNG

2020年，李寧YOUNG圍繞公司願景和集團戰略，不斷探索並完善品牌形象，以「源自中國、具有時尚性的專業運動童裝品牌」為定位，持續優化生意模式，推動童裝品牌不斷成長。

- 產品方面，打造兒童專業運動產品，在兒童運動場景下，研發適合兒童的專業功能科技，為中國青少年提供專業賽場裝備，以籃球和跑步為核心，建立童裝專業運動口碑。同時，以專業運動引導運動生活品類，並以運動生活為童裝核心生意，打造英雄產品，促進生意持續增長。
- 供應鏈方面，持續佈局並優化供應鏈資源，完善童裝業務的供應鏈體系。整合生產環節及資源優勢，優化產品成本，增強產品效率，確保產品質量，完善生產流程，強化供應鏈系統的靈活反應，促進效率提升。
- 渠道方面，聚焦中高層級市場，深化購物中心和清貨渠道，優化店鋪形象，提升渠道效率及健康度。配合公司全渠道戰略，積極拓展新零售渠道，應對外部環境變化，發掘新的銷售渠道及生意機會。
- 品牌營銷方面，充分利用並整合現有的KOL、運動達人、明星名人、合作夥伴等宣傳資源，借助多種數字化營銷平台，結合童裝生意特色，挖掘童裝特有的宣傳及銷售渠道，例如媽媽社群、會員微信群等，在擴大品牌及產品影響力的同時，不斷拓展新的銷售渠道。

截至2020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1,021間。未來，我們將繼續深入發展童裝業務，依托李寧品牌，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

2020年基於公司戰略重點，人力資源部門配合業務需求制定針對性的人力資源策略，持續優化組織、激勵、人才管理、企業文化體系。

- 組織發展方面，為提升運營效率，強化零售運營能力及商品管控能力，設立直營、批發兩大業務單元，加強銷售總部職能；為加快提升產品研發能力，設立服鞋研發中心；為推動多品類策略發展，設立羽毛球、乒乓球業務部。
- 人才管理方面，控制基礎崗位人員數量，積極引入中高端人才，加快提升人員整體能力，加快內部人才培養和儲備力度，持續進行管培生和零售人才培養。
- 薪酬福利方面，配合業務模式變革，優化激勵分享制度，將資源聚焦於核心員工，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。
- 文化與員工關係方面，完善公司業務文化管理體系，激活組織與員工活力，持續優化福利項目、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的目標，優化組織效率，加快人才梯隊建設，加大零售人才培養力度，根據新的短期目標和中長期戰略計劃建立新的激勵機制。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2020年12月31日，本集團有僱員3,625名(2019年12月31日：3,783名)，其中集團總部及零售子公司僱員3,466名(2019年12月31日：3,610名)，其他附屬公司僱員159名(2019年12月31日：173名)。

前景展望

2020年是不平凡的一年，也是李寧品牌成立三十週年，行業中歷經沉浮，面對困難我們更加篤定，更有信念。2021年，我們將繼續貫徹「單品牌、多品類、多渠道」策略，圍繞李寧式體驗價值，全方位鞏固核心業務，推動集團業績持續成長：

- 產品方面，我們將繼續發力於產品功能和科技創新領域，同時強化對潮流和運動文化的精準解讀，為消費者提供多元化的消費體驗，增強消費者忠誠度，深化品牌影響力；
- 渠道發展方面，我們將以提升效率為核心，推動高效大店建設，搭建多元化渠道網絡，優化渠道結構，加速全渠道的協同發力，力求使渠道效率最大化；
- 零售運營和供應鏈方面，我們將立足於產品和消費體驗，優化店鋪運營標準，加強店務管理能力，完善線上線下一體化的經營模式；持續整合並優化供應鏈體系，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，持續深化全方位的營銷佈局，擴大消費者觸達範圍。以消費者實際需求為出發點，把握熱點趨勢，提升品牌關注度並傳遞品牌價值；
- 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。

隨著中國經濟與國民消費水平持續提升，體育消費已經成為體育產業的重要驅動力，同時也在培育健康生活方式等方面發揮著重要作用，我們堅信體育產業前景良好，未來大有可為。2020年走入尾聲，COVID-19疫情雖仍未完結，但疫苗研發給予了人們一劑強心劑，在嚴格有序進行疫情防控的同時，中國社會經濟和消費氣氛也漸趨好轉。面對消費者對身心健康及生活品質的多元化需求，體育產業不斷實現自身的突破與發展，以更多元化、精細化和商業化的方式進入大眾視野。集團作為中國專業運動領域的領軍企業之一，持續跟隨行業發展腳步，不斷把握新的發展機遇和挑戰。在國家政策的大力支持下，我們將繼續積極尋找並開拓更多業務發展空間，打造更加專業、獨特的李寧品牌，腳踏實地，讓「一切皆有可能」。

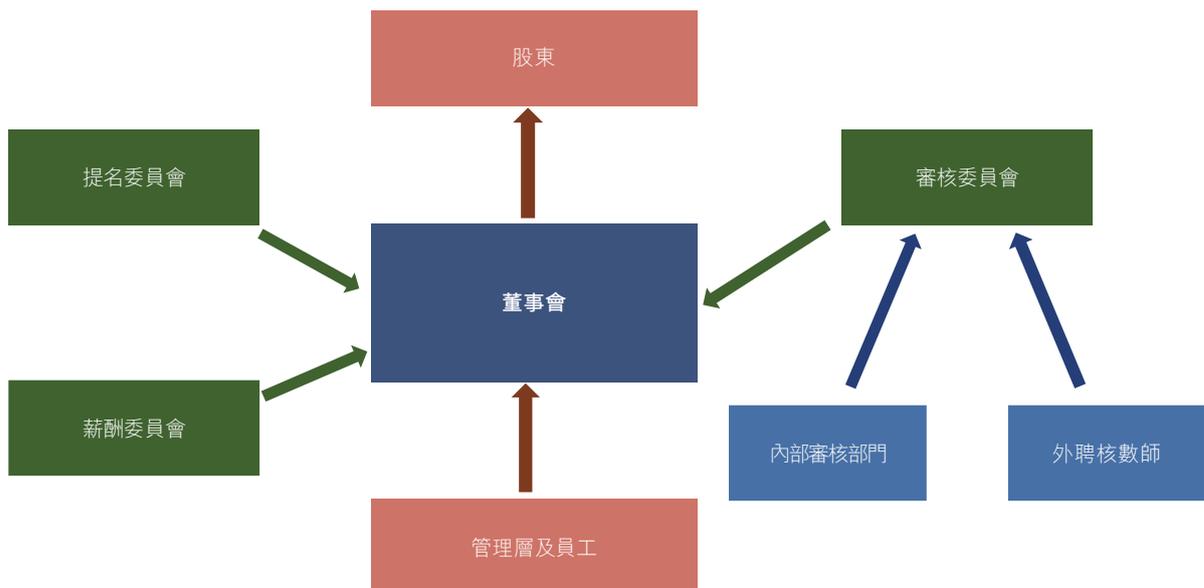
企業管治報告

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2020年12月31日止年度內，本公司一直遵守上市規則附錄十四所載之企業管治守則之守則條文（「守則條文」），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。

本公司採納守則條文第D.3.1段作為董事會履行其企業管治職能的責任。

2020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」）的培訓及持續專業進修；
- 檢討及監督本公司政策及常規是否符合法律及監管要求；
- 檢討及監督適用於僱員及董事的行為守則；及
- 檢討本公司是否已遵守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(大部份成員為獨立非執行董事)，其中三名為執行董事及四名為獨立非執行董事。於2020年及截至本報告日期，董事會成員組成及其變動如下：

董事姓名

執行董事

李寧先生	執行主席兼聯席行政總裁
高坂武史先生	聯席行政總裁
李麒麟先生	

獨立非執行董事

顧福身先生
王亞非女士
陳振彬博士，*GBS*，*JP*
蘇敬軾先生

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

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

董事會多元化政策

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

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

於本報告日期，董事會在多元化層面之組成概述如下：



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

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

提名政策

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

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

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

主席及行政總裁

根據守則條文第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。於2020年，執行主席兼聯席行政總裁（「聯席行政總裁」）李寧先生及執行董事兼聯席行政總裁高坂武史先生在年內共同履行本公司行政總裁的職責。由於年內主席及行政總裁的職位同時均由李寧先生擔任，因此有關職位並無分開。儘管如此，董事會認為，鑑於李寧先生熟悉本集團的業務運營和管理，由李寧先生出任執行主席兼聯席行政總裁能為本集團提供穩健一致之領導，並尤其有利於本集團規劃及執行業務策略。董事會亦相信，李寧先生和高坂武史先生能在履行聯席行政總裁的角色時互補，且產生協同效應，整體對本公司及其股東有利。

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

董事會的主要職責

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

- 制訂長遠目標及策略；
- 批准策略、營運及財務計劃；
- 監控本集團的營運及財務表現；
- 批准財務報表及刊發公告；
- 制訂股息政策；
- 批准重大收購與出售、成立合資企業及資本交易；及
- 制定及審閱本公司企業管治政策及常規，以及履行守則條文第D.3.1段所載其他職責。

董事之就職介紹及持續專業發展

全體董事深知彼等對股東所承擔的責任，並勤勉盡職，為本集團的發展作出貢獻。每位新委任董事均獲得全面、正式及特別為其而設的就職介紹，以確保彼等充分瞭解本集團的業務及營運以及作為董事於適用的規則及規定下的職能及責任。本公司不時知會董事任何會影響其責任之法律法規的更新及變化，亦定期向董事提供專業培訓及更新計劃，藉此加強董事會各成員在專業及規管方面的知識。年內，本公司舉辦了兩次培訓活動，向董事講解「有關《上市規則》下之關連交易」及「香港聯交所ESG合規要求及資本市場關注要點」。

根據本公司存置的記錄，2020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， <i>GBS</i> ， <i>JP</i>	✓	✓
蘇敬軾先生	✓	✓

獨立非執行董事

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

本公司已遵照上市規則第3.10(1)條及第3.10A條委任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規定就其獨立性發出的年度確認函。董事會已評估各獨立非執行董事的獨立性，並仍然認為彼等各自均具備上市規則所要求的獨立性。

董事的委任及重選連任

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

董事及高級行政人員的責任保險

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

董事會委員會

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

提名委員會

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

提名委員會採用守則條文所概述的職權範圍。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：

蘇敬軾先生(提名委員會主席)	獨立非執行董事
李寧先生	執行主席兼聯席行政總裁及執行董事
陳振彬博士，GBS，JP	獨立非執行董事

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

提名委員會於2020年履行的主要工作概述如下：

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

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

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

薪酬委員會

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

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

薪酬委員會現時由以下三位董事組成：

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

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

董事並無參與決定其本身報酬。各董事截至2020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2020年12月31日止年度的薪酬載於綜合財務報表附註26。

薪酬委員會於2020年履行的主要工作概述如下：

- 就所有董事及高級管理人員2020年度的薪酬組合向董事會提出建議；
- 檢討及批准2020年度的獎金計劃；
- 檢討、監察及批准2020年度ESOP(僱員購股權計劃)及限制性股份獎勵計劃的執行；
- 檢討及批准2020年度的短期及長期激勵制度建議；
- 檢討、監察及批准2020年度人力資源工作計劃；及
- 批准2021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守則條文的職權範圍。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， <i>GBS</i> ， <i>JP</i>	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2020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2020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2019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2020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2020年內部審核結果及建議，並批准2021年內部審核計劃；及
- 審閱本公司的風險管理職能及內部控制系統(包括財務報告及合規職能)的有效性。

舉報政策

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

董事會及委員會會議

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

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

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

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

董事姓名	截至2020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)	5/5	1/1	不適用	不適用
高坂武史先生(聯席行政總裁)	5/5	不適用	不適用	不適用
李麒麟先生	5/5	不適用	2/2	不適用
獨立非執行董事				
顧福身先生	5/5	不適用	不適用	3/3
王亞非女士	5/5	不適用	2/2	3/3
陳振彬博士, GBS, JP	5/5	1/1	2/2	3/3
蘇敬軾先生	5/5	1/1	不適用	不適用

附註：

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

問責及核數

財務報告

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

在開始審核本公司2020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2020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	2020年(元人民幣)	2019年(元人民幣)
本集團的核數費用	5,660,000	5,550,000
稅務合規性及其他諮詢服務	2,224,000	1,878,000
合計	7,884,000	7,428,000

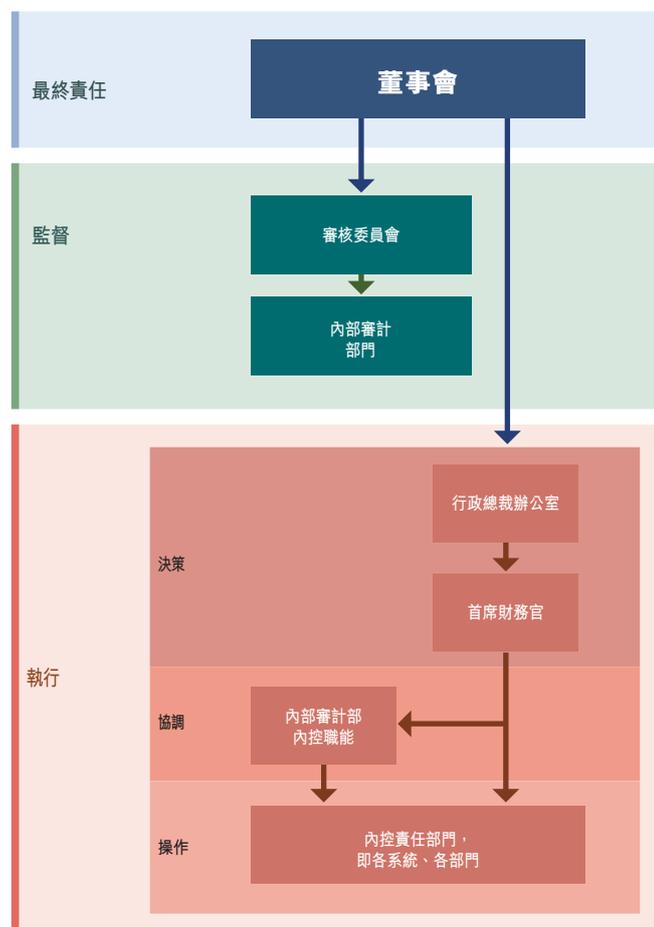
風險管理及內部監控

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2020年，董事會在審核委員會的協助下，已審查資源是否充足、負責會計及財務報告職能的僱員是否具備足夠資格及經驗，及彼等的培訓計劃及預算是否適當。

風險管理及內部監控體系

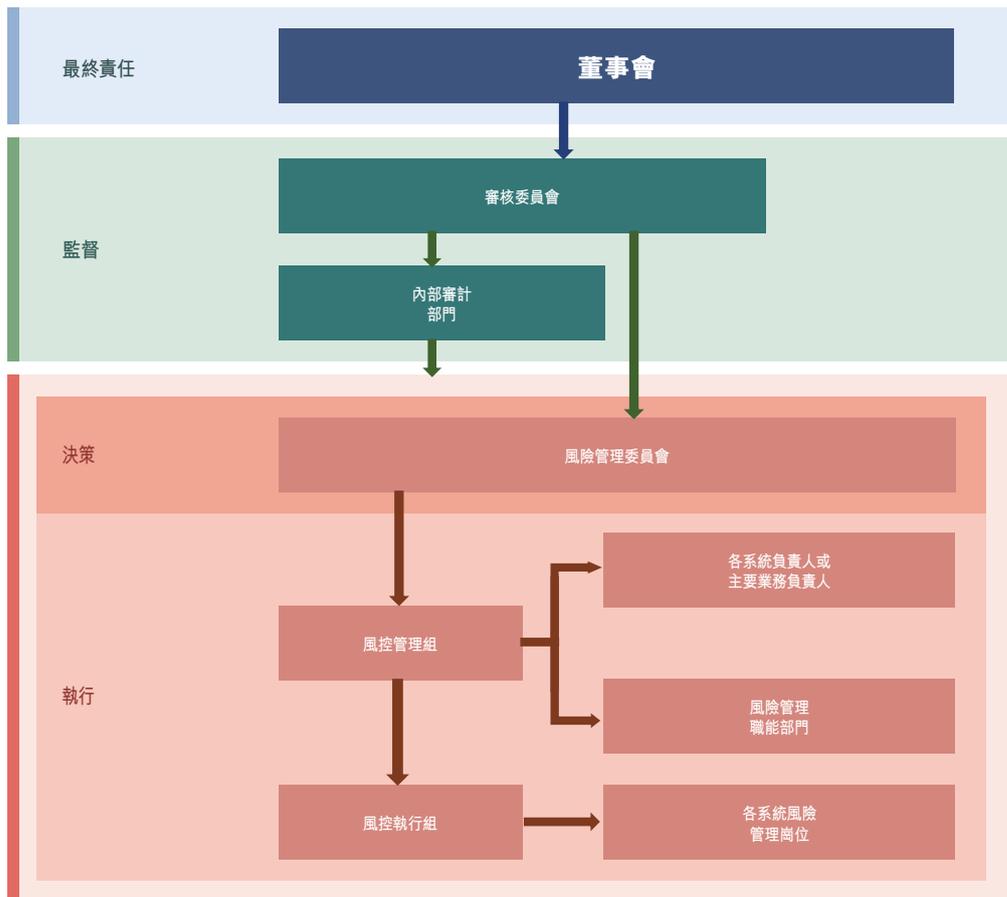
本公司已在多年業務控制經驗基礎上，建立一套綜合風險管理及內部監控體系。該體系採用全球認可之Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission (「COSO」) 框架，同時慮及本集團之業務、營運及財務風險、企業文化及管理理念。該體系旨在(i)實現經營效益及效率；(ii)提高內部及對外財務報告之可靠性；及(iii)確保遵守適用法律及法規。該體系旨在提供合理保證，而非絕對保證避免出現重大錯誤陳述、欺詐或損失。年內，本集團持續推進內部監控體系向控制有度、支持有力的方向發展，主要體現在以下各方面：

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



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

(2) 風險管理組織架構載述如下：



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

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

- (3) 有效兼具備前瞻性的戰略管理和運營管理信息以及財務和會計管理系統，支持監察業務策略和計劃的執行及表現。高級管理人員、董事會或其專責委員會定期準時接獲及審閱營運報告及每月財務更新。此舉讓高級管理人員、董事會或其專責委員會可監察及管理既定之年度營運及財務目標，並於必要時考慮作出行動，同時確保該等行動可盡快執行，以修正任何重大錯誤或不足之處。
- (4) 持續實施《李寧有限公司內控手冊》(「內控手冊」)。內控手冊基於本集團現有的內部監控政策和操作流程，為本集團制訂一套書面化的內部監控手冊，以協助加強內部控制制度。目前，內控手冊涵蓋的內部控制範圍包括批發銷售、直營銷售管理流程、採購和應付貿易款項管理流程、資產管理流程、資金管理流程、財務報告流程、行政人力資源管理和知識產權管理流程、合同管理、研究與開發管理流程制度。內控手冊不時根據情況進行修訂，旨在根據業務變化和流程優化的需要，進一步持續完善及監察內部控制體系之效益。2020年，由內部審計部內控職能統一組織協調，各流程責任部門對內控手冊進行了關鍵控制點及具體相應控制流程的更新，更新後的流程已經在年內實施。
- (5) 在內控框架下建立了有效的年度自我評估檢查機制，該機制效果理想，達到了以下目的：
 - (i) 推動中高層管理者對公司層面各控制目標是否實現進行回顧和評價，及時發現不足並加以改善；

- (ii) 督促各業務流程負責人對流程級控制主動進行流程回顧，評估其設計和執行有效性，及時發現問題並制定改進措施；及
 - (iii) 協助審核委員會及董事會對公司整體內部監控體系的有效性進行評估。
- (6) 內部審核部門獨立地檢討有關主要營運、財務及合規職能之風險管理及內部控制。任何重大事項(如有)以及改善建議均向審核委員會或董事會報告。
- (7) 為支持本集團業務多元化的快速健康發展，本公司根據《李寧有限公司風險管理手冊》進行公司層面年度風險審視工作，並評估重要業務方面的風險及風險管理控制。

年度檢討

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

董事會每年對本集團風險管理及內部控制體系之成效進行全面檢討，範圍涵蓋所有重大控制，包括關於財務、營運及合規監控。該檢討使用內部自我評估方法，設有完整的報表體系，由各系統和部門負責人就內部控制關鍵控制點填寫自我評估檢查表。2020年，本公司繼續完善自我評估方法。根據本公司的組織結構和業務擴展，自我評估的流程涵蓋多個系統及部門。此外，高級管理人員須根據COSO內部控制體系要點就公司內部控制體系之有效性作出評估，包括控制環境、風險評估、信息與溝通。通過檢討程序，負責人可證明內部控制體系是否已按預期運作，並找出缺失或不足之處，及就此採取相應糾正措施。內部審核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，以證明本集團內部控制體系之充足性及有效性。

截至2020年12月31日止年度之檢討結果已向審核委員會及董事會匯報。根據有關結果，審核委員會及董事會確認本集團之風險管理及內部控制體系及流程狀況良好，能夠識別、控制及報告在達致本集團策略目標時所涉及之重大風險。有關體系及流程存在之須改善之處已被識別，並已作出或計劃作出補救行動。本集團迄今並無發現任何重大不足之處，亦無任何須予關注並對股東構成影響的重大問題。

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

董事會認為，本集團之內部控制體系乃足夠有效，本公司於截至2020年12月31日止年度已遵守企業管治守則下的守則條文。

內部審核

本公司於2004年於聯交所上市後隨即成立內部審核部門。內部審核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。內部審核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。內部審核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2020年度，內部審核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。內部審核部門亦會與外聘核數師進行適當的合作。

內部審核部門每年乃根據集團戰略目標及風險評估結果制訂年度內部審計計劃，並在取得審核委員會批准和支持下開展工作。內部審核部門之工作包括(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2020年度，內部審核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，內部審核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3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2020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。

內部審核部門將審閱持續關連交易及內部控制程序，以確保個別關連交易確實按照框架協議項下的定價政策及機制進行，並向獨立非執行董事提供其發現，以協助彼等進行年度檢討。內部審核部門亦在內部控制和風險管理體系中擔當重要角色，負責檢查和評估本集團內部控制系統和風險管理體系的足夠性和遵循程度，並就上述體系之有效性提供獨立客觀意見。於2020年度，內部審核部門參與了風險管理體系、內部控制體系、銷售渠道及品牌風險管理和財務系統執行情況的回顧工作。

內幕消息

在處理及發佈內幕消息的程序及內部控制方面，本公司完全瞭解其於上市規則第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，除以下披露的未遵守情況外，所有董事均確認在截至2020年12月31日止年度內已遵守標準守則所載的規定準則。

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

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

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

除以上所述外，董事及本集團僱員一直遵守標準守則所載的規定準則。

公司秘書

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

股東權利及與股東的溝通

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

股東召開股東大會／提呈議案的程序

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

提名候選董事的程序

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

股東向董事會查詢的程序

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

於2020年，組織章程細則並無任何變動。

股東大會

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

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

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

董事會成員(包括董事會主席、審核委員會、提名委員會及薪酬委員會各主席)及本公司的外聘核數師均已出席於2020年6月12日舉行的本公司股東週年大會。大會設有答問環節供股東提問。本公司下一屆股東週年大會將於2021年6月11日舉行。有關2021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2020年舉行的股東大會之記錄載列如下：

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

展望

董事會將不斷檢討及改善其企業管治，務求保持高透明度、問責性和責任水平。

承董事會命

執行主席兼聯席行政總裁
李寧

香港，2021年3月18日

環境、社會及管治報告

一、環境、社會及管治(ESG)管理體系

本集團2020年繼續圍繞「贏得夢想」、「消費者導向」、「我們文化」及「突破」的核心價值觀，努力實現「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」的願景，致力於打造產品體驗、運動體驗和購買體驗於一體的「李寧式體驗價值」，專注於提升產品的專業性和功能性，把握機遇，迎接挑戰，以「用運動燃燒激情」為使命，努力回饋社會，將負責任的企業公民態度實際貫徹到集團事業發展的各個層面。本集團一直堅信，體育不僅僅是簡單競技或健身，還具有公益性和社會教育功能，並以此為原則開展社會責任活動，在可持續發展的道路不斷前進。

ESG管治架構及理念

本集團建立了ESG管治架構，以保障ESG工作高效、有序的開展。本集團董事會對ESG策略及匯報承擔全部責任，對ESG管理工作進行監督，並在ESG報告披露前對報告內容進行審核。董事會下設了ESG管理委員會，負責定期向董事會匯報ESG工作，制定ESG策略，並推動ESG執行小組開展具體工作。制定ESG管理制度和中長期ESG目標、評估ESG風險和機遇等具體工作由ESG執行小組統籌各相關部門落實。



本集團積極落實節能減排措施，關注氣候變化影響，構建可持續發展價值鏈，保障員工權利與健康，與員工共同發展，維護客戶權益，保護客戶隱私，保持廉潔運營，強化公益參與，將ESG理念融入日常運營，持續推動自身和社會的可持續發展。

ESG管理策略

本集團在環境保護、員工關愛、供應鏈管理、產品責任、反貪污和社區投資方面制定了符合本集團發展戰略的ESG管理策略。

在環境保護方面：

- 遵守運營所在地的環保法律法規，積極貫徹「綠水青山就是金山銀山」的發展理念；
- 踐行節能減排措施，合理利用清潔能源，提高能源使用效率，設立節能減排目標，積極應對氣候變化；
- 制定綠色辦公理念，加強員工環保意識，推行無紙化辦公，落實綠色採購原則，優先採購綠色環保設備；
- 採取先進工藝，研發環保再生面料，將綠色環保融入產品理念，推進可持續發展。

在員工關愛方面：

- 遵守運營所在地與僱傭相關的法律法規，嚴格杜絕僱傭童工及強迫勞工，堅持「以人為本」的用工理念；
- 保障員工合法權益，履行國家對工作時間的規定，完善社會保障及薪酬福利體系，構建多元化員工團隊，對歧視行為零容忍；
- 關愛員工身心健康，不斷完善員工健康管理體系，打造團結友愛的職業團隊；
- 提供多樣化培訓，全方位打造人才，幫助員工規劃職業發展生涯，讓員工與企業共同成長。

在供應鏈管理方面：

- 嚴格執行供應商准入、評估及退出流程，加強供應商審核要求，督促供應鏈提升ESG表現；
- 對標國際標準和行業最佳實踐，不斷完善供應商ESG管理體系，規範供應鏈ESG管理體系和流程，共建可持續發展價值鏈；
- 提升供應商環保理念，持續開展供應鏈環境合規與碳排放管理，鼓勵供應商加強落實節能減排措施，督促供應商開展環境績效自查；
- 全面評估供應商化學品風險，監督供應商化學品全流程管理，督促供應商提高化學品管理水平；
- 加強供應鏈社會責任管理，督促供應商保障員工權益，禁止童工和強迫勞工，促進供應商構建安全、包容和相互尊重的工作場所；
- 積極推進行業協同，加強行業交流，參與行業標準的制定，推進生產過程有害化學品零排放，共同提升行業全球市場競爭力和話語權。

在產品責任方面：

- 加強廣告、標識及知識產權管理，增強品牌辨識度、提升品牌認知度，保護品牌聲譽；
- 推動產品創新，保持穩定的品控，向消費者提供高質量產品；
- 維護消費者合法權益，保護消費者隱私和信息安全，提高客戶投訴處理和售後服務水平。

在反貪污方面：

- 堅持誠信經營理念，對員工及供應商的腐敗行為持零容忍態度；
- 開展反貪污培訓，設立反腐敗、反賄賂舉報通道，鼓勵員工共同踐行誠信經營理念，維護廉潔辦公環境。

在社區投資方面：

- 將體育文化與體育精神融入公益慈善，以體育踐行大愛，加強社區溝通，鼓勵全民運動，健康生活；
- 積極落實國家脫貧攻堅政策，為改善貧困地區人民生活水平提供幫助，為鼓勵貧困學生繼續學習提供資助；
- 呼籲公眾關愛心智障礙、艾滋病兒童等特殊群體，讓他們獲得更多的關注、包容與接納。
- 關注國家體育教育，加強校企合作，為體育人才的培養提供支持。

可持續發展行動

聯合國於2015年正式通過《變革我們的世界－2030年可持續發展議程》，並提出17項可持續發展目標(SDGs)，旨在加強世界的和平與自由，消除貧困與飢餓，實現性別平等，解決氣候變化問題，與自然和諧相處，推動全球共同繁榮。

2016年9月，中國發佈《中國落實2030年可持續發展議程國別方案》，結合國情，制定了17項可持續發展目標的落實方案。本集團以實際行動應對國別方案，響應全球號召，積極承擔自身在實現全球可持續發展道路上的責任，為2030可持續發展目標的實現做出力所能及的貢獻。

SDGs	SDGs中國國別方案	集團2020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 對農村貧困人口實行分類精準扶持 	<ul style="list-style-type: none"> 嚴格遵守《中華人民共和國社會保險法》，為員工搭建完善的社會保障體系，提供社會保障福利。 為員工提供「五險一金」、意外傷害保險及補充醫療保險。 開展「扶助來賓市家庭經濟困難優秀高中生」、「來賓市李寧獎學金」等公益項目，支持經濟困難的優秀高中畢業生。 聯合中國性病艾滋病防治協會，為「受艾滋病影響兒童青少年關懷救助項目」中的貧困孤兒捐贈衣物。
SDG2 零飢餓 	<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 為青春期少女和孕婦、哺乳期婦女、老年婦女等重點人群提供營養指導和干預 	<ul style="list-style-type: none"> 自2012年與中國婦基會合作開展公益活動以來，每年舉辦「母親郵包」項目，幫助貧困母親。
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"> 建立了涵蓋健康檢查、健康鍛煉、健康飲食、補充醫療四位一體的員工健康管理體系，除法定的醫療保險之外，免費為員工提供包含意外險、重疾險在內的補充商業保險。 設立體能康復研究中心和健康諮詢室，為員工提供日常疾病防治的基礎藥物。
SDG4 優質教育 	<ul style="list-style-type: none"> 保障弱勢群體平等接受義務教育的權利 推行校企合作的技術技能人才培养模式 加強學校體育教育 	<ul style="list-style-type: none"> 攜手中國運動員教育基金會援建中國貧困及偏遠地區的教育、體育發展，建設「中國運動員希望小學」和「風雨操場」。 開展「扶助來賓市家庭經濟困難優秀高中生」、「來賓市李寧獎學金」等公益項目，支持經濟困難的優秀高中畢業生。

SDGs	SDGs中國國別方案	集團2020年可持續發展行動
<p>SDG5 性別平等</p> 	<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"> 從僱傭、工資、福利、晉升、培訓、解僱及退休等多層面反對性別歧視。 嚴格禁止供應商在招聘、建立勞動關係、獲得培訓或薪酬、福利、社會保險等環節以任何形式發生性別歧視的現象。 成立「員工之家」和李寧東方劍橋(考拉)幼兒園，幫助員工平衡工作和家庭。
<p>SDG6 清潔飲水和衛生設施</p> 	<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"> 開展防凍洩水工作，利用景觀水池洩水對園區綠化進行防凍灌溉，提升水資源利用率。 定期檢修用水設備，防止設備滲漏引起的水資源浪費。 在衛生間與茶水間等公共區域張貼節約用水宣傳標語。 要求供應商制定管理制度以減少生產經營活動產生的廢水排放，嚴格禁止污水的非法排放。 嚴格審查本集團供應商廢水監測報告、排污許可證等，測試供應商廢水數據，加強供應鏈廢水監控。 要求供應商每年至少進行一次廢水測試，目前進行廢水測試的T2級工廠合計覆蓋材料訂單量的95%以上。 參與制定並遵守ZDHC《廢水指南》。
<p>SDG7 經濟適用的清潔能源</p> 	<ul style="list-style-type: none"> 優化能源結構，提高化石能源利用效率，增加清潔能源消費比重 建設清潔低碳，安全高效的現代能源體系 	<ul style="list-style-type: none"> 利用北京總部辦公園區建築頂部空間安裝太陽能電池板，為園區提供部分日常辦公所需電能。 安裝空調新風機組，冬季充分利用低溫環境對機房進行降溫，降低用電量。 在總部園區安裝了充足的電動車充電樁，鼓勵員工駕駛環保電動車通勤。 鼓勵和推動供應商進行能源體系管理，並定期跟蹤和梳理供應商能耗數據。

SDGs	SDGs中國國別方案	集團2020年可持續發展行動
SDG8 體面工作和經濟增長 	<ul style="list-style-type: none"> 促進製造業朝向高端、智能、綠色、服務方向發展 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"> 有針對性地為員工組織各類知識、技能和態度方面的培訓活動，提供多元成長機制，提高員工的綜合素質。 加強內部線上學習平台的建設，涵蓋通用技能、專業技能、管理技能、企業文化等類型的課程內容。
SDG9 產業、創新和基礎設施 	<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"> 加入中國紡織服裝行業全生命週期評價工作組，共同指導行業加速綠色轉型，優化節能減排及供應鏈環境管理路徑。 作為專家委員會協助中國紡織工業聯合會社會責任辦公室編製《循環時尚：中國新紡織經濟展望》，共同探討行業循環轉型、循環經濟和可持續時尚的現狀與機遇。 加入中國氣候創新2030行動，推進行業低碳化轉型。
SDG10 減少不平等 	<ul style="list-style-type: none"> 注重機會公平，保障人民平等參與、平等發展權利 堅持居民收入增長和經濟增長同步、勞動報酬提高和勞動生產率提高同步 	<ul style="list-style-type: none"> 在招聘時始終遵循「公開、平等、競爭、擇優」的原則，給予應聘者平等的就業機會和公平的待遇。 設計科學高效的薪酬管理體系，向出色者發放額外獎勵，充分吸引、激勵和保留優秀的人才。
SDG11 可持續城市和社區 	<ul style="list-style-type: none"> 實施公共交通優先發展戰略，推動可持續城市交通體系建設 	<ul style="list-style-type: none"> 鼓勵員工使用公共交通，為集團總部辦公園區的員工提供便捷的班車通勤服務，降低員工通勤碳排放。

SDGs	SDGs中國國別方案	集團2020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"> • 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。 • 將咖啡廢渣加工成可回收的「咖啡碳纖維」環保面料，進而製成「咖啡碳纖維」環保限定T恤。 • 利用廢棄塑料瓶加工成環保再生原料製成襪子。 • 宣傳環保理念，提高客戶循環經濟產品接受度。 • 制定《李寧公司生產工藝中限用物質清單政策》和《李寧供應商環境審核季度評估工具》，詳細規定生產工藝中的限用物質管控。 • 使用李寧化學品管理績效審核工具對重點材料供應商進行現場化學品管理審核。 • 要求供應商簽署《李寧公司生產工藝中限用物質(MRSL)遵從聲明書》。 • 制定並發佈《李寧供應商社會責任管理手冊》，完善供應鏈社會責任管理體系。 • 制定《李寧供應商社會責任行為準則》，將和諧勞動關係、員工權利、健康安全、環境保護等要求納入供應商管理策略和評估體系。

SDGs	SDGs中國國別方案	集團2020年可持續發展行動
SDG13 氣候行動 	<ul style="list-style-type: none"> 普及氣候變化知識和低碳發展理念，引導全民積極參與應對氣候變化行動 	<ul style="list-style-type: none"> 提高員工節能意識，宣導綠色生活方式。 鼓勵員工多使用環保電動車和公共交通，在北京總部辦公園區引入專業的班車服務，減少私家車的使用。 持續推廣無紙化辦公，要求員工通過辦公自動化系統和電子設備處理日常工作。 加入中國時尚產業氣候領導力項目，共同打造低碳品牌和低碳供應鏈。 加入「時尚氣候創新2030行動」的品牌。 每季度向供應鏈收集其能耗數據及氣候變化數據，加強供應鏈碳排放管理。
SDG16 和平、正義與強大機構 	<ul style="list-style-type: none"> 落實《未成年人保護法》，依法打擊使用童工、強迫勞動、拐賣兒童等違法犯罪行為 	<ul style="list-style-type: none"> 在公司《員工手冊》中明確規定禁止非法僱用童工、未成年員工。 在工作安排中，我們會考慮員工的能力和意願，嚴格杜絕強迫勞工。 嚴格禁止供應商招用童工，嚴格禁止供應商使用或支持使用任何形式的強迫或強制勞動。
SDG17 促進目標實現的夥伴關係 	<ul style="list-style-type: none"> 積極參與全球發展合作，推動建立更加均衡的全球發展夥伴關係 積極參與全球技術促進機制相關工作 	<ul style="list-style-type: none"> 積極參與有害化學物質零排放計劃(ZDHC)重大事務的決議與選舉。 加入中國紡織服裝行業全生命週期評價工作組。 參與中國時尚產業氣候領導力項目。

利益相關方溝通與關鍵議題識別

本集團踐行可持續發展道路離不開利益相關方的溝通和參與。本集團結合行業特點和自身發展戰略，識別出政府及監管部門、股東及投資人、員工、經銷商及供應商、媒體、消費者、社區及公眾等與本集團的發展密切相關七個主要利益相關方群體。本集團通過多種溝通渠道與利益相關方保持良好的交流，並從企業運營發展等多方面對利益相關方關注的ESG重點議題做出回應，以展現本集團ESG管理水平，更有序、高效的開展ESG相關工作。

主要利益相關方識別

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	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
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
經銷商及供應商	定期溝通會 日常交流互訪 合作協議 戰略談判	公平合作 誠信履約 共同發展	制定透明公平的採購制度 增強環境及社會風險意識 建立良好的業務合作關係
媒體	新聞發佈 媒體平台 現場走訪	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
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
社區及公眾	公益活動 志願者行動 社區活動	慈善公益活動 社區發展 社區關係	定期開展志願者活動 加大對外捐贈力度 普及專業運動知識

本集團以香港聯交所《環境、社會及管治報告指引》中的11個披露層面為基礎，採用問卷調研的方式，對主要利益相關方關注的ESG議題進行了重要性評估。根據問卷反饋結果，我們按內、外部主要利益相關方劃分並進行了評估，識別出產品責任、社區投資、供應鏈管理等利益相關方重點關注的議題。



主要利益相關方對《環境、社會及管治報告指引》各層面關注度分析矩陣圖

二、環境管理

環境管理政策

本集團積極貫徹「綠水青山就是金山銀山」的發展思路，始終堅持綠色發展理念，嚴格遵守《中華人民共和國環境保護法》、《中華人民共和國水污染防治法》、《中華人民共和國固體廢物污染環境防治法》、《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》等法律法規，秉承與自然環境和諧共存的理念，落實節能減排措施，推進使用可再生能源，加強廢棄物管理，實現高效生產運營，努力打造「環境友好型」企業。李寧(中國)體育用品有限公司已通過ISO14001環境管理體系認證。2020年，本集團在生產運營中未發現對環境造成重大污染和影響的事項。

環境管理措施

本集團制定並實施了《李寧公司節能(源)管理標準》、《李寧公司節能工作安排》及《李寧公司節能措施》等內部管理制度，將綠色運營融入日常管理，促進節能減排工作落實，提高員工節能環保意識。本集團通過多種措施加強對各類能源、資源的使用管理，減少溫室氣體排放，將廢棄物交由有資質的單位進行運輸和處置，積極引入成熟先進的技術和設備，提升能源利用效率，降低能源消耗。

排放物管理

本集團定期對鍋爐設備進行檢測確保排放符合標準要求，鼓勵員工綠色出行，減少廢氣排放，推行無紙化辦公，降低打印耗材使用量，並聘用有資質的供應商對廢棄物進行處置，努力減低集團辦公運營對環境產生的影響。

- **定期檢測鍋爐設備：**本集團總部辦公園區使用符合《鍋爐大氣污染物排放標準》要求的鍋爐設備進行供暖，實時監控鍋爐的運行狀態，嚴格遵守氮氧化物等大氣污染物的排放限值。2020年，本集團對鍋爐設備進行了檢測，確保其廢氣排放指標符合標準要求。
- **鼓勵綠色通勤：**為減少員工私家車的使用頻率，本集團為總部辦公園區員工提供便捷的班車通勤服務，並發放交通補貼，鼓勵員工選擇乘坐班車或其他公共交通工具，降低員工通勤過程中產生的碳排放量。此外，為鼓勵員工駕駛環保電動車通勤，本集團在總部園區安裝了充足的電動車充電樁，為員工提供便利。
- **推行無紙化辦公：**本集團持續推廣無紙化辦公，要求員工通過辦公自動化系統和電子設備處理日常工作，避免不必要的打印需求，減少廢棄碳粉、硒鼓、墨盒等有害廢棄物的產生。
- **合理處置廢棄物：**本集團運營主要涉及的排放為辦公運營產生的廢物排放，我們與具有專業資質的物業服務公司合作，委託其對運營過程中產生的有害及無害廢棄物進行分類收集、分類堆放，並及時安排分類清運。

資源使用管理

本集團積極推動資源節約工作，對辦公場所進行綠色改造，更換高效節能設備，提高能源使用效率，宣導綠色生活方式，堅持踐行綠色辦公。

- **實現辦公設備智能化：**本集團在北京總部辦公園區使用高效率的樓宇自控系統。在非工作時段，園區照明系統自動開啟節能模式，節約照明用電；同時，製冷／製熱系統通過遍佈園區的溫控傳感器實時感應室溫數據，及時調整系統模式，提高能源使用效率。
- **改造機房新風機組：**本集團北京總部園區安裝了4台空調新風機組，充分利用冬季低溫環境，將室外冷空氣經過濾後引入室內用於機房降溫，該措施可在冬季每天減少約70%機房空調設備耗電量，按氣溫在5℃以下天數為90天計算，該空調新風機組每年可節省約9萬度用電量。

- **推行清潔能源使用：**本集團充分利用北京總部辦公園區建築頂部空間，安裝了5700餘塊、總面積約1.5萬平方米的太陽能電池板，通過太陽能發電為園區提供部分日常辦公所需電能。目前，通過使用太陽能電池板發電，集團總部辦公園區使用的非清潔能源發電的用電量可減少30%左右，每年預計減少CO₂排放量約1,600噸，減少SO₂排放量約50噸。
- **加強用水管理：**本集團每年冬季均對總部辦公園區景觀水池系統開展防凍洩水工作，即利用水池洩出的水對園區綠化進行防凍灌溉，從而提升水資源的利用率。此外，本集團定期檢修用水設備，防止因設備滲漏引起的水資源浪費。在茶水間、衛生間等用水區域，本集團均張貼了節約用水的宣傳標語，向員工宣貫、強調節約用水的理念。
- **推廣綠色辦公生活：**本集團倡導高效辦公，要求因特殊情況需要延長辦公時間的員工在特定區域內集中辦公，以降低用電、照明和供暖耗能，提高能源使用效率。此外，本集團鼓勵員工多使用樓梯、少乘坐電梯，在貫徹健康生活理念的同時，降低電梯使用頻率，減少電梯能耗。
- **包裝物管理：**本集團要求各部門根據實際需求申請領用紙箱、封箱帶等包裝物，由行政部門統一管理和發放，杜絕浪費。包裝產品時，盡可能在消費者可接受的範圍內，將包裝的體積和重量限制在最低，同時採用科學包裝方式，盡可能保障包裝物的回收和再利用。在收銀時，將顧客多件產品折疊收納，盡量歸放至1個購物袋中，減少購物袋的消耗。
- **倉儲節能管理：**本集團將荊門物流園照明設施由高耗能產品更換為節能產品，分時段進行照明管控，確保人走燈滅；對空調使用進行管控，製熱不超過20℃，製冷不低於26℃；每日對園區各區域進行晨檢，檢查水管、水閥、水龍頭等設施有無滴、漏、跑、冒情況，若發現異常及時處理；每日抄錄水錶數據，把控每日水資源消耗量，檢查數據有無異常。
- **門店節能管理：**本集團要求門店僅在營業時間開啟空調，並根據各地室外溫度情況控制空調使用；門店照明設備開啟時間管控，營業前進行準備工作僅開啟必要的照明設備，白天在自然光充足情況下減少照明燈消耗，外立面招牌根據日落時間調整開啟；門店倉庫等暗處，在不使用時，店員需隨手關閉照明；工作結束後，門店內除防爆防盜設備，其他設備電源需關閉。

2020年環境績效表現

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

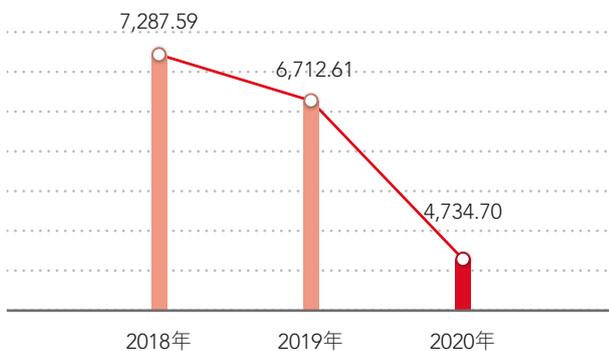
1. 排放物¹

指標	績效表現
溫室氣體排放總量(範疇一及範疇二)(噸) ²	4,734.70
每平方米建築面積的溫室氣體排放量(範疇一及範疇二)(噸/平方米)	0.03
直接排放(範疇一)(噸)	623.38
公車耗油	1.30
天然氣	622.08
間接排放(範疇二)(噸)	4,111.32
外購電力	4,111.32
有害廢棄物總量(噸) ³	0.28
每平方米建築面積的有害廢棄物重量(噸/平方米)	0.000002
無害廢棄物總量(噸) ⁴	581.12
每平方米建築面積的無害廢棄物重量(噸/平方米)	0.0041

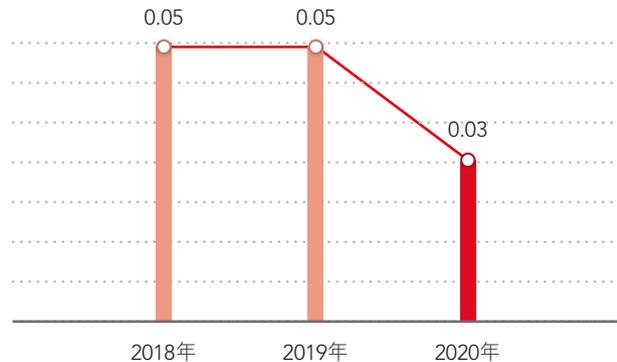
註：

1. 基於本集團的運營性質，其主要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，主要源自外購電力及燃料。溫室氣體核算乃按二氧化碳當量呈列，並根據中華人民共和國生態環境部刊發的《2019年度減排項目中國區域電網基準線排放因子》及政府間氣候變化專門委員會(IPCC)刊發的《IPCC 2006年國家溫室氣體清單指南2019修訂版》進行核算。
3. 集團運營涉及的有害廢棄物主要類型為廢鉛酸蓄電池和辦公打印設備廢棄墨盒、廢棄硒鼓、廢棄碳粉等。廢鉛酸蓄電池由有資質的專業公司進行處理，辦公打印設備的廢棄硒鼓、廢棄墨盒、廢棄碳粉等更換及回收處置由打印服務供應商負責。
4. 集團運營涉及的無害廢棄物主要類型為辦公垃圾、廚餘垃圾和廢棄生產硬盤。辦公垃圾及廚餘垃圾由物業統一處理，廢棄生產硬盤由回收商進行回收處理。其中南寧零售子公司、廈門零售子公司福州辦公室、哈爾濱零售子公司、大慶零售子公司、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、佛山辦公區的辦公垃圾由辦公區物業統一處理，尚不能單獨計量，我們依據國務院發佈的《第一次全國污染源普查城鎮生活源產排污係數手冊》進行了估算。

溫室氣體排放總量 (噸)



每平方米建築面積的溫室氣體排放量 (噸/平方米)



溫室氣體排放總量及密度變化情況

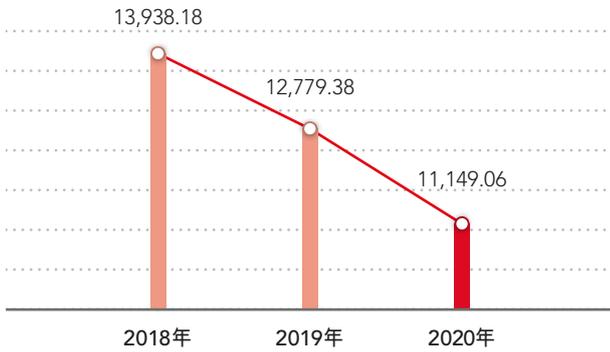
2. 能源及資源消耗

指標	績效表現
能源消耗總量(兆瓦時) ¹	11,149.06 ⁶
每平方米建築面積的能源消耗量(兆瓦時/平方米)	0.08
直接能源消耗(兆瓦時)	4,807.05
汽油	5.32
天然氣	3,181.43
太陽能	1,620.30
間接能源消耗(兆瓦時)	6,342.02
外購電力	6,342.02
日常用水消耗量(噸) ²	54,170.68
每平方米建築面積的日常用水消耗量(噸/平方米)	0.38
紙張消耗總量(噸) ³	20.68
製成品所用包裝物總量(噸) ⁴	20,082.80
每百萬元收入耗用製成品包裝物量(噸/百萬元) ⁵	1.39

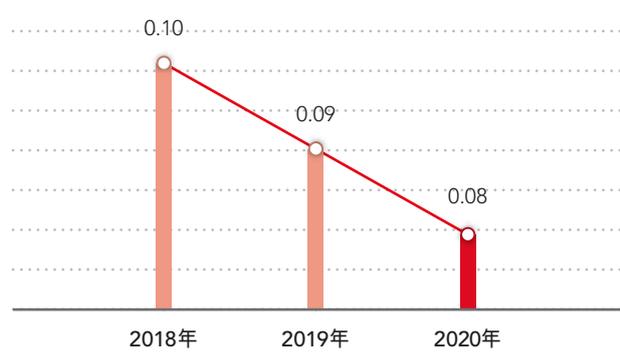
註：

1. 能源消耗量數據是根據中華人民共和國國家標準《綜合能耗計算通則(GB/T2589-2008)》中提供的有關換算因子進行計算，包含外購電力、太陽能、天然氣和公車耗油。
2. 日常用水包括自來水和中水，其中上海辦公區、蘭州零售子公司、廈門零售子公司、廈門零售子公司福州辦公室、合肥零售子公司、天津零售子公司、廣州零售子公司、成都零售子公司、杭州零售子公司、武漢零售子公司、瀋陽零售子公司、西安零售子公司、長春零售子公司、長沙零售子公司及濟南零售子公司的日常用水為辦公區物業控制，水費包含在物業費中，用水量尚不能單獨計量，我們依據中華人民共和國住房和城鄉建設部發佈的國家標準《建築給水排水設計規範》(GB50015-2019)標準進行了估算。
3. 複印紙包括A4複印紙和A3複印紙。
4. 包裝物主要包括塑料包裝袋、紙盒、紙箱及手提紙袋。
5. 每百萬元收入耗用包裝物量是指集團每百萬元收入耗用的包裝物重量。
6. 因四捨五入原因，直接能源消耗與間接能源消耗的加總數為11,149.07兆瓦時，較本數據高0.01兆瓦時。

能源消耗總量 (兆瓦時)

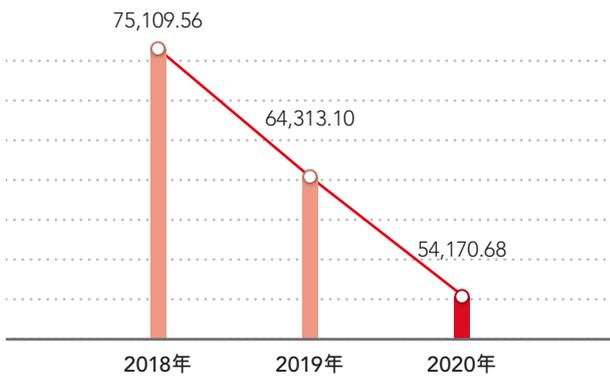


每平方米建築面積的能源消耗量 (兆瓦時/平方米)

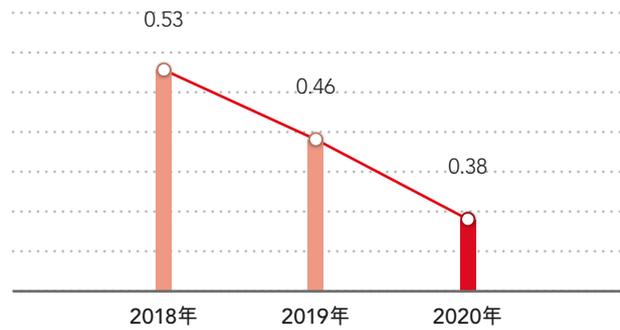


能源消耗及密度變化情況

日常用水消耗量 (噸)



每平方米建築面積的日常用水消耗量 (噸/平方米)



日常用水量及密度變化情況

三、僱傭管理

本集團嚴格遵守《中華人民共和國勞動法》、《中華人民共和國勞動合同法》、《中華人民共和國社會保險法》及《中華人民共和國職業病防治法》等相關法律法規，制定《員工手冊》及《員工考勤及休假管理制度》等制度措施，建立了良好的員工權益監督和保障體系，確保招聘、晉升過程的公平公正，打造平等、多元化的員工團隊，禁止任何形式的歧視行為，合法合理安排員工工作時間及假期，為員工提供健康、安全的工作環境，推動企業與員工共同發展。截至2020年12月31日，本集團共有僱員3,625人，其中集團總部及零售子公司僱員3,466人，其他附屬公司僱員159人。

合法用工共發展

本集團在招聘時始終遵循「公開、平等、競爭、擇優」的原則，給予應聘者平等的就業機會和公平的待遇，根據職位要求擇優錄取；在簽訂勞動合同時，本集團嚴格遵循國家和地方相關法律法規，明確陳述合同雙方當事人的權利和義務，保護員工的合法權益，構建和諧穩定的僱傭關係；若需解聘員工，本集團將依法與其解除勞動合同，按照制度規定執行離職程序。

本集團在各項人力資源決策中宣揚反歧視及平等機會，為員工塑造平等、多元化及互相尊重的工作環境。在《員工手冊》中，本集團將反歧視作為基本規範，要求給予員工充分尊重，不因民族、人種、膚色、性別、婚姻狀況、性取向、宗教、政治立場、殘疾、國籍、出身和年齡等原因，對任何員工在任何場合有歧視態度或行為，該原則適用於本集團人力資源管理的各個方面，包括員工的工資、福利、晉升、培訓、紀律、解僱及退休等。本集團鼓勵員工向公司人力資源部報告任何涉及歧視的事件，並根據實際情況就該等事件採取必要的處分行動。

為防止非法僱用童工，我們在公司《員工手冊》中明確規定，應聘者需在完成僱傭前提供有效的身份證明文件，確保申請人符合法定僱傭年齡。在工作安排中，我們會考慮員工的能力和意願，嚴格杜絕強迫勞工。截至目前，本集團未發現僱傭童工或強制勞工的情況。

為切實推進民主管理，向員工提供維護自身合法權益的有效途徑，本集團設立工會，對一切涉及員工切身利益的重大舉措發表意見和建議。此外，若對公司管理存在疑問或意見，員工可通過公司意見箱或面談等方式，及時高效地提出建議、表達訴求和反饋意見。

關愛員工享福利

本集團不斷完善用工管理制度和員工考勤制度，依法安排員工的工作時間，員工若因工作需要超出法定工作時間，公司將通過調休或發放加班工資等方式進行補償。我們制定《員工考勤及休假管理制度》，明確員工享有法定節假日、年休假、婚假、產假、哺乳假、喪假、病假等假期，保障員工休息休假的權利。

本集團始終致力於完善福利體系，提升員工的幸福感和滿意度。根據國家和當地政府規定，本集團為員工提供完善的社會保障福利，包括基本薪酬、激勵獎金、醫療保險、養老保險、失業保險、工傷保險、生育保險及住房公積金等。此外，本集團為員工提供餐飲及交通補貼、生日禮金、結婚和生子賀儀、傳統節日津貼、補充商業保險等額外福利。

2020年，本集團在北京總部園區成立了李寧東方劍橋(考拉)幼兒園，提供專業師資力量，讓員工子女享受優質教育的同時，節省員工接送子女的時間。此外，在寒暑假期間或出現極端天氣時，總部園區「員工之家看護中心」可免費看護員工子女，讓員工能夠安心工作。為幫助因發生意外或罹患重大疾病等導致生活困難的公司職工，本集團成立了互助幫扶基金，幫助員工減輕負擔，使員工切實感受到來自企業的溫暖。



李寧東方劍橋(考拉)幼兒園

為員工子女提供優質教育資源— 李寧東方劍橋(考拉)幼兒園

2020年9月，秉承「體育+教育」理念，本集團與東方劍橋教育集團合作打造的李寧東方劍橋(考拉)幼兒園正式開園。該幼兒園位於李寧總部園區，共有5個教學班，設有多功能教室、舞蹈教室、科學室、美術教室、烘焙室等多樣化教室，為適齡幼兒提供優質的全日制教育及豐富多彩的活動。該幼兒園教育及體育工作並重，有助於孩子養成體育運動習慣，促進兒童快樂、健康成長。

東方劍橋幼兒園的成立，可以使員工節省更多時間，提升員工家庭幸福感，幫助員工更好的平衡工作和家庭。同時，該幼兒園面向周邊社區開放，是企業和社會和諧共建優質社區的有效實踐。

冬日關懷－困難職工幫扶慰問

2020年春節，本集團開展了困難職工幫扶慰問活動，重點幫助因職工本人及其家庭成員患有重大疾病或發生殘疾、失去獨生子女、重大意外災害或突發事件等原因導致生活困難的員工。本集團基層工會收集救助申請及相關證明材料，通過上級工會審核後，將幫扶慰問金直接匯入職工本人賬戶。本次困難職工幫扶慰問工作共幫助困難職工10人，共計發放慰問金20,000元整人民幣，將李寧大家庭的溫暖與關愛帶到每一位職工身邊，幫助公司困難職工度過一個祥和溫暖的春節。

關注健康護安全

本集團嚴格遵守《中華人民共和國勞動合同法》中關於用工環境的各項規定以及《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》等法律法規的各項內容，建立了涵蓋健康檢查、健康鍛煉、健康飲食、補充醫療四位一體的員工健康管理體系。

我們為每位員工提供入職體檢及年度體檢，在總部園區內設立體能康復研究中心和健康諮詢室，為員工提供日常疾病防治的基礎藥物，全方位呵護員工健康；總部園區內開設羽毛球館、籃球館、網球館、游泳館等運動場館，配備各類健身器材，鼓勵員工通過運動強身健體，在忙碌工作之餘放鬆身心；員工食堂委託具有專業資質的餐飲公司提供餐飲服務，嚴格把控飲食質量，為員工搭建科學的飲食搭配體系；我們為每位員工和子女繳納商業保險，最大限度的提升員工抗風險能力。此外，為提高員工自我保健意識，普及健康知識，公司不定期邀請知名健康專家進行現場講座，幫助員工有針對性的進行身體保養。

本集團結合辦公園區的整體規劃，制定了《李寧集團消防應急預案》及《李寧集團疏散應急預案》等制度，設置安全有效的疏散路線，保障意外情況下員工的安全疏散。2020年，本集團在總部園區開展了消防建築設施檢測和消防電氣防火檢測，確保園區內消防安全，並在7月、11月進行了消防應急處置演練、消防器材實際使用演練、消防疏散演練及消防教育活動，有效提高員工在應對消防突發事件時的處置及逃生能力。



消防器材使用演練

培養人才促發展

本集團結合公司戰略發展目標、行業特點等因素，設計科學高效的薪酬管理體系，定期參與外部市場薪酬調研活動，對比行業相關數據，不定期調整公司的薪酬水平和薪酬結構，充分吸引、激勵和保留優秀的人才。本集團公司根據不同崗位員工的業績貢獻，通過向出色的員工發放銷售獎金、銷售佣金、購股權及股份獎勵、實施利潤共享計劃等方式，以激勵表揚員工。

本集團把人才發展作為人才管理策略的核心，讓員工通過工作歷練、培訓課程和輔導反饋等方式不斷完善自身。為滿足公司發展和員工發展需求，不斷提高員工的崗位技能和個人綜合素質，創建優秀的員工隊伍，建立學習型組織，本集團有針對性地為員工組織各類知識、技能和態度方面的培訓活動，提供多元成長機制，提高員工的綜合素質，幫助員工提升自我，實現個人目標，與企業共同成長。2020年，我們一線員工接受的內部培訓覆蓋率達到100%。

本集團繼續加強內部線上學習平台的建設，豐富課程內容，形成由通用技能、專業技能、管理技能、企業文化4個大類、16個小類組成的課程體系，2020年新增課程數超百門，實現培訓全員覆蓋。此外，針對疫情期間的防疫需要，特別新增「身心健康」分類，面向全體員工推送防疫課程，幫助員工掌握科學防疫知識。2020年，本集團在職員工參加集團組織的各類培訓累計約8,000人次，總時長累計約9萬小時。

我們培訓的基本原則是：



新員工入職培訓：為幫助新進員工更快適應工作環境，本集團2020年更新新員工入職培訓內容，新增「新員工入職常用知識信息」線上測試，按月組織新員工參加培訓。

管培生門店實訓：2020年8月—10月，我們分批次組織產品、設計、供應鏈、職能類管培生前往零售門店開展實地培訓，幫助管培生系統學習零售運營相關知識，樹立「消費者導向」的價值取向。

零售終端培訓：本集團每月定期對店鋪零售人員組織培訓，結合產品知識培訓、新員工培訓、晉升培訓、體系內課程培訓、訓練營培訓等各類培訓項目，提升零售店鋪員工的綜合素質，打造終端運動氛圍。

四、 供應鏈管理

本集團致力於實現責任供應鏈目標，建立了較為完善的供應商社會責任管理體系，將企業社會責任融入供應商的選擇、評估和改進環節，制定《李寧有限公司供應商企業社會責任管理手冊》，闡明本集團對供應商社會責任管理的原則和基本要求，促進供應商構建安全、包容和相互尊重的工作場所，帶動價值鏈品牌共同成長，與合作夥伴共同構建可持續發展價值鏈。截至2020年末，本集團現有供應商共計319個。

供應商准入及評估

本集團嚴格執行供應商的引入、評估和退出政策，並融入供應商社會責任審核流程，制定供應商行為守則，對供應商的環境、社會方面的管理和表現提出要求。

本集團從基本資質、規模要求、質量體系、生產技術及社會責任等方面進行供應商引入考核，其中，社會責任審核作為供應商引入審核的優先項，是其他審核開展的基礎。供應商社會責任審核分為供應商信息收集、供應商文件自查、第一輪文件提供和第二輪文件提供等四個環節，供應商需提供勞工、職業健康、消防、化學品管理、環境保護方面的相關文件，以展現其管理水平。若在審核中發現商業賄賂、僱傭童工及報酬低於法定最低工資等零容忍項，本集團將終止該新供應商的引入流程；若發現無消防驗收或消防備案、使用受限物質及無任何環境文件等重大風險項，則在其完成整改後才能重啟引入流程。2020年，本集團全年共審核26家擬引入供應商，其中引入23家，通過率約為88%。

根據對供應商定位和管理策略的要求，參照供應鏈運作參考模型(SCOR)，本集團針對已合作的各級、各類供應商設定考核衡量指標，按照季度與年度的頻率對供應商開展評估工作，結合供應商自查、第三方審核的方式，對供應商的社會責任和風險進行評估。供應商需遵循透明度、清晰性、相關性、時效性和可追溯性原則，提供關於僱傭、消防安全、環境影響、職業危害因素、能源報表、溫室氣體清單等相關報告或文件，並在上述領域開展自查。資料分析及審查結束後，供應商需遵循改善要求完成相關整改。2020年，本集團對所有供應商進行了自查／自報的季度評估及考核，其中Tier 1級工廠社會責任文件審核156次及Tier 2級廠房環境文件審核236次。

若供應商在審核中被發現存在虛假記錄、商業賄賂、僱傭童工、強迫勞動、非法排放污水及危險廢物等任何「零容忍項」行為，本集團有權停止該供應商引入流程或終止合作關係。對於已合作的供應商，若在現場審核中連續兩年獲得紅牌評價，則將被勒令退出合作。執行供應鏈退出流程的同時，本集團會考慮供應鏈空缺等相關風險，確認其他合作供應商供應能力，必要時及時引入新供應商，保障供應鏈的可持續發展。

供應鏈ESG審核

本集團將ESG管理作為評估合作夥伴的維度之一，制定了《李寧公司生產工藝中限用物質清單政策》、《李寧供應商環境審核季度評估工具》、《李寧公司供應商社會責任行為準則》、《李寧供應商社會責任管理手冊》及《李寧供應商社會責任實施指南》等政策制度，規範供應鏈ESG管理體系和流程。本集團通過政策修訂、專業培訓、現場審核等方式，提高供應鏈的環境保護意識，督促其進行環境績效自查，規範供應鏈健康與安全管理，推動供應商改善ESG表現。此外，本集團依託自有的產品質量管控體系，監控生產運營流程的關鍵環節，結合第三方評估機制，督促供應商改進生產技術，制定節能減排措施，助力供應鏈實現綠色運營。

- 根據上一年度合作情況和供應商評估結果，本集團每年選擇部分供應商，由本集團或第三方公司針對商業倫理與道德、勞動用工、健康與安全以及環境等四大模塊內容開展現場審核評估。現場審核評估結果以綠牌¹、藍牌、黃牌和紅牌形式展現，其中紅牌為不合格水平。
- 本集團2020年共對16家成品供應商開展了現場審核，被審核供應商在審核後對能源與環境、安全與業務連續性、商業道德及勞動僱傭等問題進行了限期整改，整改後其中5家供應商獲得綠牌評價，7家供應商獲得藍牌評價。
- 2020年本集團委託第三方審核機構對篩選出的具有代表性的18家核心材料供應商進行環境合規的現場審核評估，其中6家供應商對發現的問題全部進行了整改。13家供應商在整改後獲得了綠牌評價，3家獲得藍牌評價，其中2家工廠拿到優秀證書。
- 本集團使用李寧化學品管理績效審核工具對7家重點材料供應商進行了現場化學品管理審核，從化學品管理體系、資源與廢棄物管理、源頭控制與優化、過程改進等維度對供應商化學品管理水平、現場化學品風險等方面進行了評估。
- 本集團要求供應商每年至少進行一次廢水測試，目前進行廢水測試的Tier 2級工廠合計覆蓋材料訂單量的95%以上，其生產工藝中限用物質清單(MRSL)100%合規率達到55%左右。
- 本集團對5家核心材料供應商進行了現場碳盤查的審計、輔導與跟進，同時持續收集供應鏈的季度能耗數據以及氣候變化相關數據，為集團可持續發展戰略規劃基線數據做準備。

註：

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

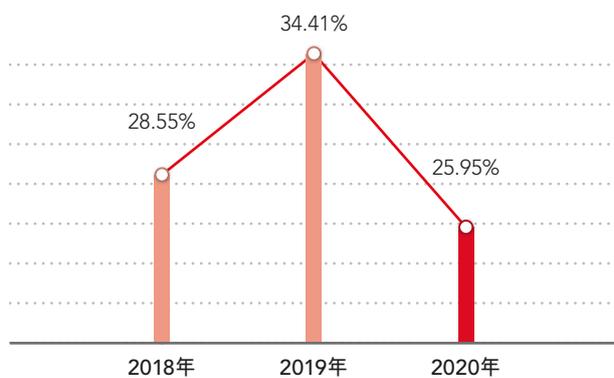
- 本集團繼續踐行對合作品牌產品生產工廠的年度認證原則，全年共計50家工廠實施了WCA²認證。
- 本集團與供應商簽署《李寧公司生產工藝中限用物質遵從聲明書》，限制供應商生產工藝中有毒有害物質的使用，降低生產工藝對環境的影響，保護員工和消費者健康。

本集團持續跟進供應商碳排放數據，近三年Tier 2級主力供應商溫室氣體排放情況見下：

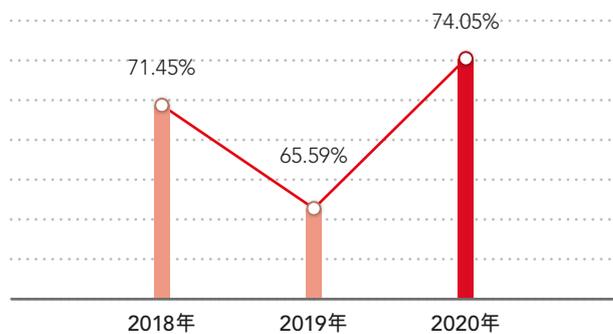
2018-2020年度服裝材料主力供應商碳排放強度變化趨勢



範圍1碳排放量佔比



範圍2碳排放量佔比



註：

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

參與行業合作

本集團積極參與行業對於供應鏈環境議題的探討，主動加入各類工作組、計劃和行動，共同探討紡織行業在化學品管理、節約能源、低碳循環方面的先進理念和發展方向。2020年，本集團作為專家委員會成員協助中國紡織工業聯合會社會責任辦公室編製了《循環時尚：中國新紡織經濟展望》，共同探討行業循環轉型、循環經濟和可持續時尚的現狀與機遇。

中國紡織服裝行業全生命週期評價工作組

中國紡織服裝行業社會責任年會於2020年12月22日舉行，在會上，中國紡織工業聯合會(CNTAC)以及包括本集團在內的40家知名企業成員、學術和技術機構，共同成立「中國紡織服裝行業全生命週期評價工作組」。該工作組致力於指導行業加速綠色轉型，共同構建紡織產品LCA評價體系，開發紡織產業鏈全生命週期材料環境數據庫，實現紡織及相關產品碳足跡、水足跡、化學品足跡在內多項環境指標的標準化測定和生態分析，優化節能減排及供應鏈環境管理路徑，加強產業鏈與價值鏈的合作，協同開展綠色治理工作，提升產業全球市場競爭力和話語權。

有害化學物質零排放(ZDHC)計劃

作為ZDHC六個創始品牌之一，本集團與其他品牌共同致力於為全球服裝和制鞋業製定全面的績效標準，努力實現生產過程有害化學物質零排放。本集團積極參與ZDHC締約品牌引領者項目組的工作，參與制定了ZDHC《廢水指南》，協助ZDHC基金組織、中國紡織工業聯合會共同組織供應鏈化學品管理創新2020行動全面推進巡迴計劃，鼓勵行業內開展化學品管理培訓，為行業供應鏈有害化學物質零排放目標做出積極貢獻。2020年，ZDHC發佈《ZDHC生產限用物質清單》版本2.0，適用於紡織、皮革、橡膠和膠粘劑等材料 and 加工工藝，明確規定了禁止有意使用的化學物質。

時尚氣候創新2030行動

近年來，中國紡織工業聯合會組織開展中國時尚產業氣候領導力項目，致力於通過產業協同的合作方式，打造低碳品牌和低碳供應鏈，從而樹立中國時尚產業的國際化地位。本集團作為第一個承諾加入該項目「時尚氣候創新2030行動」的品牌，將持續關注時尚產業能效提升策略，倡導產業加速低碳化轉型，積極參與行業溝通，共同探討應對氣候變化、實現節能減排的實踐經驗和發展方向。

五、產品責任管理

本集團作為國內領先的體育用品公司，嚴格遵守《中華人民共和國產品質量法》及《中華人民共和國消費者權益保護法》等法律法規，落實產品質量保障及客戶權益保護措施，努力提高產品質量，加強品控管理，保障客戶權益，滿足客戶需求，保護客戶隱私和信息安全，提高客戶投訴處理和售後服務水平，積極承擔企業社會責任。

產品質量管控

本集團依據國家GB/T 19001-2016質量管理體系、ISO9001質量管理體系要求，參考行業相關標準，制定了高於國家及行業標準要求的各類服裝企業標準和品控管理制度，包括各類服裝、鞋產品的理化性能、功能性質量、外觀質量、輔料及配件質量、安全技術要求等，如《服裝供應商質量管理體系審核表》、《服裝供應商質量管理體系運行情況監督審核表》、《服裝研發階段質量管控流程》、《服裝開發及生產質量管控要求》及《李寧公司產品標識標註管理辦法》等。本集團產品在上市銷售前，均需由國家認定資質的檢測機構驗證，符合相應國家標準後方可上市。

本集團對產品質量實行全流程管理，對生產流程的各環節進行監督。在產品開發階段，由產品開發項目組、質量控制部門(QC)及質量保證部門(QA)組成的風險評估小組，每季度逐件評估所開發產品的質量風險。在生產階段，由QC及QA成員組成的聯合稽查小組，每季度到本集團倉庫開展聯合質量稽查，稽查內容涵蓋流程管理、材料質量及工藝水平等多個方面。為保證本集團產品質量的穩定性，原材料供應商需定期進行質量管理體系自評估，並抽取部分供應商進行現場稽核及監督。根據評估結果，不合格的供應商可能面臨限期整改、約談、通報批評、減少訂單量以及啟動退出程序等處罰，以持續保障本集團產品質量。

產品鑒定及召回

本集團嚴格遵守《中華人民共和國產品質量法》及《中華人民共和國消費者權益保護法》等法律法規，制定了《李寧殘品收殘程序及標準》及《產品質量三包服務承諾》等制度措施。2020年，本集團對《李寧公司缺陷產品召回管理規定》進行了修訂，進一步規範缺陷產品召回管理，以消除缺陷產品對消費者健康和安全造成的危險，保障消費者權益。

若產品在承諾的時限內出現質量問題，本集團根據《李寧產品售後服務手冊》提供退貨、換貨、維修等服務。為更好的服務客戶，提高消費者購物體驗，本集團2020年對銷售系統所有人員、物流系統殘品管理人員完成了售後服務線上培訓，以幫助相關人員快速準確地解決銷售和售後過程中的產品質量問題。對於退回的產品，本集團在湖北荊門設立了殘品鑒定組，專職負責殘品鑒定，鑒定結果將反饋給銷售客戶、物流、財務、供應商等環節，同時匯總到《質量月報》中，為研究開發部門提供有效的市場反饋，持續改善和提升產品品質。

若產品經本集團自行抽檢或者由國家、地方市場監督部門檢驗質量不合格，或因設計、製造上的缺陷已經或可能給消費者造成人身、財產損失，或存在侵權、抄襲等情況，本集團質量部門有權要求停止銷售，並將立即聯合其他相關部門開展調查，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，並制定召回產品處理方案。

客戶投訴及保障

本集團秉承「客戶至上，專業服務」的客戶服務原則，搭建了完善的客戶服務體系以保證客戶體驗。我們不斷豐富客戶反饋通道，制定了《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》等制度規範，明確各類客戶反饋的處理流程和響應時效，以負責任的態度推進各類客戶問題的跟進、處理及反饋，並匯總分析潛在的機會點和風險點，保證整體客戶體驗得到不斷提升。

本集團搭建了包括「400客戶關懷熱線」（400-610-0011）、微博自媒體渠道（@李寧官方微博）、李寧CLUB公眾號（微信搜索「李寧CLUB」）、微信小程序（微信搜索「李寧官方旗艦店」）、郵件（ccc.support@li-ning.com.cn）及語音留言等多種溝通方式的全媒體客服平台，實現溝通渠道每週七天、每天二十四小時的全覆蓋支持，便於客戶在任意時間向我們反饋意見和建議。我們認真記錄客戶提出的問題、需求和建議，必要時主動回訪，獲取客戶反饋，確保客戶需求得到妥善解決，並作為今後工作的重要參考。2020年，本集團全媒體客服平台客戶投訴處理滿意度達到98.97%。

客戶信息保護

本集團嚴格遵守《中華人民共和國網絡安全法》等法律法規的要求，制定完善的信息安全管理制度，搭建信息安全管理體系，設立高等級技術防火牆，嚴格監控數據流轉過程，避免信息受到外部惡意盜取，規範員工操作流程，全面保障客戶隱私和信息安全。

在收集消費者會員信息時，除按國家規定要求消費者提供註冊手機認證外，我們對客戶其他信息的收集均需經過消費者同意。所有接觸消費者信息的關鍵崗位員工，包括一線客戶服務人員，都需簽署相關保密協議或信息安全承諾，以保證從內到外，從基層到管理層對信息安全維護的一致性要求。我們嚴格控制員工權限，通過技術手段對敏感字段進行處理，同時在操作平台上進行系統監控，並屏蔽數據下載接口，禁止終端批量導出與查詢，有效規避因人為導致的數據信息洩露的風險。

知識產權及品牌保護

本集團在廣告製作及投放過程中，嚴格遵守《中華人民共和國廣告法》、《中華人民共和國反不正當競爭法》及《中華人民共和國消費者權益保護法》等法律法規，嚴格審核宣傳推廣內容，要求業務部門宣傳推廣所反映的內容與數據需與事實相符，禁止發佈及編輯、篡改未經授權的圖片、字體、文字作品及音樂作品，並要求宣傳推廣的內容不得侵犯他人專利權、著作權、姓名權及肖像權等權利。如果已發佈的廣告出現問題，本集團將第一時間撤銷已發佈的廣告內容，商討解決方案，相關業務部門第一時間進行總結，杜絕類似情況再次發生。

為了更好地管理品牌無形資產、統一品牌標識、增強品牌辨識度、提升品牌認知度，本集團嚴格遵守《中華人民共和國商標法》及《中華人民共和國著作權法》等法律法規，制定了《李寧品牌企業標識使用規範》，對品牌標識的出現區域、露出形式、出現比例、位置、字體、顏色等進行了明確規定。2020年，本集團發起「品牌對外合作流程」，目標是實現所有對外合作審批的「可視化、可追蹤化、流程化」，即所有品牌標識的露出必須經過本集團的系統審核，以最大化確保品牌標識的規範使用。

在知識產權保護及管理方面，本集團以《中華人民共和國商標法》、《中華人民共和國專利法》及《中華人民共和國著作權法》等法律法規為基礎，制定了《知識產權管理制度》、《商標管理辦法》、《專利管理辦法》及《著作權管理辦法》等制度規範。2020年6月，為進一步規範知識產權管理工作，明確相關責任及義務，本集團對《知識產權管理制度》進行了修訂，進一步規範公司內部商標、專利、版權申請等提交流程，優化設計師產品設計審核流程，明確知識產權保密義務及處罰規則。2020年，本集團未發現重大知識產權糾紛或訴訟事件。

為保障本集團的品牌聲譽及知識產權，本集團通過多種渠道獲取製售假冒品牌或侵權線索，與第三方銷售平台合作，對侵權鏈接進行投訴、刪除處理，對市場造假、售假行為，向工商部門提出投訴，並通過民事侵權訴訟、刑事報案等手段對侵權的企業或個人開展訴訟維權活動。

六、反貪污管理

本集團要求並督促所有員工、供應商及服務商在工作中始終遵循誠信、公平、公開的價值觀和準則，保持敬業、公正、廉潔的工作作風。本集團堅持誠信的經營理念，嚴格遵守《中華人民共和國公司法》及《關於禁止商業賄賂行為的暫行規定》等相關法律法規的規定，修訂了《李寧集團反腐敗和反賄賂制度》。本集團對員工及供應商的腐敗行為持零容忍態度，並制定了相應的標準和流程。在員工層面，本集團要求新入職員工及在職員工填寫《新入職員工反腐敗和反賄賂申報表》及《在職員工反腐敗和反賄賂申報表》，並簽署《反腐敗和反賄賂承諾書》；在供應商層面，本集團要求供應商填寫《李寧公司反腐敗和反賄賂調查表》，並簽署《反腐敗和反賄賂承諾書》，踐行廉潔採購，與供應商共同預防腐敗和商業賄賂等不正當行為的發生。

2020年，本集團修訂了《李寧集團反腐敗和反賄賂制度》，並通過視頻錄播的方式向全體員工發佈了該制度修訂版培訓講義，要求全體員工按要求完成線上培訓。此次課程時長30分鐘，約9,600人次員工（包含合同制員工及勞務派遣制員工）參與了培訓。

此外，本集團制訂了反腐敗、反賄賂獎懲措施，對於主動檢舉他人腐敗或收受賄賂行為的員工，本集團將在該舉報核實無誤後對員工進行一次性獎勵；若員工違反了本集團反腐敗、反賄賂制度，本集團將根據涉及金額進行記過或立即解除勞動合同等處罰，對情節嚴重的情況，本集團將移送司法機關處理。本集團設立了反腐敗、反賄賂舉報通道，員工可通過舉報郵箱向集團舉報任何涉嫌賄賂、腐敗的行為，本集團對舉報人的信息將嚴格保密。2020年，我們在投訴郵箱中新增了高管投訴郵箱，並新增了人力資源部申訴通道及員工自主舉報兩個舉報途徑，鼓勵員工共同踐行誠信經營理念，制止腐敗行為，維護廉潔辦公環境。

七、社區投資管理

本集團重視並積極承擔社會責任，與周邊社區保持溝通，友善相處，通過多種形式開展交流活動，打造互利共贏、可持續的企業與社區關係。本集團始終銘記「以體育踐行大愛」的公益理念，積極參與公益事業，為困難群體提供必要幫助，弘揚體育精神，為建設和諧社會貢獻力量。

以慈善建設和諧社會

本集團重視公益事業發展，關愛婦女兒童，關注貧困地區的教育水平發展和居民健康，與中國婦女發展基金會保持長期合作，持續為貧困母親提供幫助，為貧困地區公益建設注入資源與活力。我們旨在通過愛心的傳遞和慈善理念的傳播，讓更多的人享受生活、享受運動。

關愛貧困婦女－母親郵包愛心活動

2020年春節期間，本集團參與了由中國婦女發展基金會主辦的「把愛帶回家」暨母親郵包愛心活動，該活動響應全國婦聯、民政部、國務院婦兒工委辦等七部委聯合發起的「把愛帶回家」雙百萬結對寒假特別行動，將母親郵包寄送到貧困母親的手中。母親郵包包括棉馬甲、帽子、圍巾、手套等保暖生活用品，希望能為貧困婦女送去溫暖與關懷。此活動貫徹了本集團關愛婦女的社會責任的理念，為提升婦女的生活質量和幸福指數做出力所能及的貢獻。



母親郵包

支持地方教育－廣西李寧基金會 助學公益項目

2020年，李寧先生發起設立了「廣西李寧基金會」，與廣西來賓市體育教育局、柳州市慈善會及融水縣、融安縣、三江縣教育局共同開展了「扶助來賓市家庭經濟困難優秀高中生」、「來賓市李寧獎學金」及「李寧助學金」等公益項目。截至2020年底，廣西李寧基金會累計支持經濟困難的優秀高中畢業生330人次，累計發放獎學金125萬元人民幣，幫助他們圓夢大學，助力人生發展。



助學金發放儀式

關愛兒童－四川涼山州「受艾滋病影響兒童青少年關懷救助項目」



整理為貧困孤兒捐贈的衣物

自2018年起，本集團參與到「涼山州受艾滋病影響青少年關懷救助項目」中，關愛貧苦及受疾病困擾的兒童，希望為孩子們的快樂成長提供更多幫助與關懷。2020年5月，公司聯合中國性病艾滋病防治協會，為「受艾滋病影響兒童青少年關懷救助項目」中的貧困孤兒捐贈衣物，共計向受助孤兒捐贈了2,166件服裝及鞋產品，價值60餘萬元人民幣。截至2020年底，本集團在該項目中已累計捐贈物款215萬元人民幣。我們將繼續關注、關懷受艾滋病影響兒童，為孩子們的健康快樂成長不斷努力。

以公益助力綠色環保

本集團積極踐行可持續發展理念，努力探索、應用先進環保科技加工技術，實現可循環材料在產品生產中的應用，推出各類環保產品，向消費者傳遞環保理念，激發社會公眾環境保護熱情。

環保科技變廢為寶—「咖啡碳纖維」 環保限定T恤

2020年，我們與愛回收旗下愛分類愛回收(LOVERE)、COSTA聯合推出限定環保T恤。該T恤採用前沿環保面料科技技術，利用生活中常見的咖啡渣，通過分揀、清洗、粉碎等多道工序，將咖啡廢渣加工成可回收的「咖啡碳纖維」環保面料，進而製成「咖啡碳纖維」環保限定T恤。本階段推出的限定T恤以「精氣神」為主題，並搭配「打太極」漫畫及「萬物新生」、「Your Actions Will Save The Vitality Of The Earth」的標語，旨在傳達本集團綠色環保、構建和諧生態的理念，呼籲公眾提升環保意識，開展戶外運動，享受健康生活。

李寧品牌攜手WABC發起「關愛自閉症群體」 公益活動

2020年4月2日「世界自閉症日」，李寧聯合上海藝途公益基金會(WABC)為自閉症群體發聲，呼籲公眾消除對自閉症的誤解，打破偏見。12月，李寧與WABC、萬物新生集團旗下愛分類·愛回收聯合發起「因為不同 所以美麗」主題公益活動，旨在呼籲公眾關愛心智障礙群體，播撒平等大愛。此次活動中，本集團應用環保科技，利用廢棄塑料瓶加工成環保再生原料製成襪子。襪子圖案則由WABC的「小朋友」繪製的原創畫作。本次活動共推出5種單只圖案不同的公益環保潮襪，號召公眾在12月23日穿上兩隻「不同」的襪子，共同參與「錯襪日」活動。我們希望通過此次活動喚起更多公眾的同理心，呼籲公眾對自閉症、腦癱、唐氏綜合症等心智障礙人群及其家庭的關注、包容與接納，使他們能夠享受平等、自由、幸福的生活，為推動社會的多元融合做出貢獻。



「咖啡碳纖維」環保限定T恤



環保「錯襪」

以運動激發社區活力

作為優質體育運動品牌，本集團致力於傳遞體育運動精神，與周邊社區保持溝通，開展多種體育競賽活動，鼓勵公眾強化體質，發揚拚搏進取精神，大力推動全民健身。

外企員工體育競賽—第二十屆外企羽毛球賽、第二十屆外企籃球賽

由北京外資企業工會聯合會主辦的第二十屆外企羽毛球賽及第二十屆外企籃球賽分別於2020年9月5日、2020年11月7-8日在李寧中心舉行。比賽過程中，參賽者盡情揮灑汗水、全情投入、團結一致，比賽氛圍熱烈，展現了參賽者高超的運動技藝和奮力拚搏的精神風貌，使參賽者在豐富業餘生活的同時，增強了集體榮譽感和凝聚力，達到全民積極參與健身的目的。



第二十屆外企羽毛球賽



第二十屆外企籃球賽

八、抗擊疫情，共克時艱

2020年初，新型冠狀病毒突然爆發，本集團第一時間做出疫情防控響應，快速建立起覆蓋各地區子公司的疫情防控聯動小組，積極響應國家新型冠狀病毒感染肺炎疫情防控工作，落實防控需求，確保員工健康和返崗後的職場環境安全，同時結合自身資源優勢，積極捐款捐物，為受災群眾和一線工作者提供力所能及的支持和幫助。

多措並舉防控疫情

疫情期間，本集團嚴格執行各地防控要求，針對性制定具體應對措施，定時進行辦公場所物體表面的清潔消毒，在辦公區域配備足夠的免洗消毒液及酒精棉球；做好工作場所通風換氣，優先採取自然通風，對空調系統及時消毒清潔；嚴格對辦公場所出入人員進行測溫、掃碼登記；保持職工休息區、用餐區規範距離，獨立用餐，加強餐(飲)具定期消毒；盡可能避免或減少員工聚集和集體活動，控制會議頻次和規模。

本集團採用健康提示、張貼宣傳畫、培訓教育、微博及微信宣傳等多種方式，及時公佈企業防控、應急信息，引導員工充分瞭解新冠肺炎防治知識，科學理性認識疫情，掌握防護要點，增強防護意識，理解、支持並配合防控工作，以適當方式要求並指導外地返回人員按屬地要求進行隔離、登記、體溫監測、佩戴口罩等健康管理措施。

關愛員工身心健康

本集團利用線上辦公軟件功能，進行每日健康上報工作，切實掌握員工流動情況和健康狀況。本著「有情必報，快速反應」的原則，本集團建立了員工健康狀況每日檢測和問詢機制，及時收集各平台、分子公司及工廠的疫情防控信息，對身體出現異常情況人員，督促其立即就醫檢查，並進行病情跟蹤問詢。我們從集團層面協同各分子公司購買防護物資，統籌調撥，支援供給不足的區域，保障各地員工返工後物資充足。

同時，為緩解疫情給員工帶來的心理壓力，本集團特邀心理危機干預知名專家舉行「疫情下的心理調適公益講座」，為員工提高心理防疫能力提供了高效指導。同時，本集團積極籌辦線上「心理防疫系列」專欄，以提高員工應對疫情的自我保護能力及加強員工抗擊疫情的信心。

捐物捐資共抗疫情

本集團密切關注新型冠狀病毒感染肺炎疫情的發展，積極主動承擔企業公民的社會責任，向抗疫一線捐助物資，與全國人民共克時艱，打贏疫情防控戰。

- 2020年1月下旬，在瞭解到疫情防控需求後，本集團第一時間通過中華慈善總會捐款1,000萬元人民幣，李寧湖北分公司即時向湖北荊門市紅十字會捐贈100萬元人民幣以及部分一線亟需的醫療物資，用於支持新型冠狀病毒感染肺炎疫情的防控工作。
- 2020年2月中下旬，湖北部分地區出現寒潮和中到大雪天氣，對當地新冠肺炎疫情防控工作造成一定影響。瞭解到一線困難後，本集團聯手中國婦女發展基金會，根據當地實際需求，利用自身優勢緊急籌措資源，及時向湖北地區捐贈市場價值1,000萬元人民幣的抗擊疫情防寒物資，包括長袖衛衣、風衣、棉服、羽絨服、保暖鞋等，供醫務人員及患者禦寒保暖使用。
- 2020年3月，本集團聯手李寧基金會，向廣西援鄂醫療隊捐贈1,200套李寧裝備，支持醫務人員前線抗疫。2020年3月下旬，本集團與壹基金同心戰疫，積極支持壹基金發起的馳援湖北行動，為湖北抗疫一線的醫務工作者們捐贈2,000套一次性醫用防護服，助力抗疫隊伍保持充足的戰鬥力，持續投入疫情鬥爭。

李寧集團將繼續關注疫情發展，堅定信心、同舟共濟，全面打贏疫情防控阻擊戰。



捐贈一次性醫用防護服及抗擊疫情防寒物資

九、 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(「本公司」)及其附屬公司(統稱「本集團」) 2020年在環境、社會及管治(ESG)領域工作的最新情況。報告依據香港聯交所《上市規則》附錄二十七《環境、社會及管治報告指引》編寫。本報告應與2020年《年報》中《企業管治報告》章節、以及集團網站「社會責任」專欄一併閱讀。

報告期間

2020年1月1日至2020年12月31日，部分內容適當追溯往年情況。

報告範圍

如無特別說明，本報告的披露範圍與年報所涵蓋的範圍一致。

匯報原則

重要性：本報告對利益相關方重點關注的議題進行了評估，並對重要議題進行了披露。

量化：本報告披露的關鍵績效指標均可予計量，環境數據所依據的計算標準也已披露。

一致性：本報告的統計方法和範圍未發生變更，披露數據與往年可比。

投資者關係報告

2020年是不平凡的一年。突然襲來的COVID-19疫情在經濟發展、行業格局、生活方式等方面都產生了深遠的影響。對於體育運動行業而言，雖然經歷了短期的震盪，但居家辦公、室內健身等疫情下的新常態生活方式激發了更多體育消費需求，人們對於身心健康更加關注與重視，行業機遇只增不減，體育運動市場依然充滿前行的動力和希望。基於此，集團繼續深化「單品牌、多品類、多渠道」的發展策略，以產品、渠道與零售運營能力及供應鏈管理為著力點，持續通過時裝周、跨界聯名等創意特色吸引消費者眼球，獨家產品發售及創新多元化渠道發展更加立體化豐富品牌形象及影響力。年內，集團經營指標穩步優化，運營效率穩步提升，集團整體盈利能力進一步改善。

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

● 溝通與發現

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

• 傳遞與建議

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

年內，公司投資者溝通活動總結如下：

活動類型	2020年	2019年	2018年
路演(包括反向路演)	2次(共65次會議)	2次(共64次會議)	2次(共67次會議)
論壇	8次(共61次會議)	8次(共64次會議)	8次(共79次會議)
會面溝通	21次	110次	115次
電話/線上會議	312次	236次	241次
店鋪參觀	-	18次	19次

附註：

1. 受COVID-19疫情影響，2020年投資者溝通會議主要以線上或電話方式進行；
2. 受COVID-19疫情影響，2020年暫停店鋪參觀活動。

2020年，公司在機構投資者舉辦的「亞洲管理團隊評選」中榮獲最佳榮譽公司，在可選消費版塊的最佳投資者關係專員、最佳ESG報告等多個獎項中榮摘桂冠，並在最佳投資者關係項目、最佳投資者關係團隊等獎項中榮獲前三名佳績。又一年獲此殊榮，不僅是資本市場對公司信心的體現，亦是我們長期持續且穩健的投資者關係工作受到了投資界的積極認可。

展望2021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
每手買賣股數：500股
於2020年12月31日已發行股份數目：2,489,133,234
於2020年12月31日市值：約132,670,801,372港元

2020年股息

中期股息：無
末期股息：每股20.46分人民幣

財務日誌

公佈全年業績：2021年3月18日
股東週年大會：2021年6月11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>

投資者關係聯絡地址

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，58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成員。李先生於2015年3月18日至2019年9月1日期間擔任本公司代理行政總裁，並於2019年9月2日獲調任為本公司聯席行政總裁，其工作重點在本集團的總體把控及策略規劃。李先生為二十世紀最傑出運動員之一。在1982年舉行的第六屆世界體操錦標賽，李先生在男子體操項目奪得六面金牌，締造世界體壇歷史，並在中國獲得「體操王子」美譽。於1984年舉行的第二十三屆洛杉磯奧運會，李先生取得三金兩銀一銅佳績，成為當屆贏得最多獎牌的運動員。於1987年，李先生成為國際奧委會運動員委員會亞洲區委員。1993年至2000年，李先生為國際體操聯合會男子技術委員會委員，現為國際體操聯合會榮譽委員。於1999年，李先生獲世界體育記者協會選為「二十世紀世界最佳運動員」。於1989年退出體壇後，李先生構思推出李寧品牌，並以創立首個中國國家級體育用品品牌為目標。李先生於過往30多年一直致力發展本集團業務，為中國體育用品行業的發展作出卓越貢獻。李先生亦擔任香港聯交所GEM上市公司及本公司的主要股東非凡中國控股有限公司之主席、行政總裁及執行董事。李先生現為LionRock Capital GP Limited的非執行主席。李先生持有北京大學法學院法律學士學位、北京大學光華管理學院高級管理人員工商管理碩士學位、英國Loughborough University技術榮譽博士學位以及香港理工大學榮譽人文學博士學位。於2010年6月，李先生亦獲頒授香港科技大學榮譽院士。李先生亦透過「李寧基金」積極參與慈善活動，並幫助現役及退役中國運動員及教練成立「中國運動員教育基金」，為運動員提供學習進修及培訓資助，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反飢餓親善大使」。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，50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2日加入本集團，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17年經驗。



李麒麟先生，34歲，執行董事及本公司薪酬委員會成員。李先生於2017年12月加入本集團為非執行董事，並於2018年6月19日獲調任為執行董事。彼於金融服務行業擁有豐富經驗，並於2010年1月至2013年7月期間擔任恆盛資產管理有限公司的分析師。李先生現為於香港聯交所GEM上市公司及本公司的主要股東非凡中國控股有限公司的執行董事及執行委員會成員。李先生為本公司執行主席兼聯席行政總裁李寧先生的兒子，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，64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友佳國際控股有限公司、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，65歲，獨立非執行董事、本公司薪酬委員會主席及審核委員會成員。王女士於2003年1月加入本集團，彼擁有逾27年管理及企業融資經驗。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1996年至2016年擔任一家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董事兼副總經理，及於1995年至2011年9月擔任北京大學光華管理學院教授兼任院長助理。王女士擁有上海復旦大學國際政治學士學位，為美國Maryland University, College Park之交換學者，並取得英國University of Lancaster之工商管理碩士學位。



陳振彬博士，*GBS, JP*，63歲，獨立非執行董事、本公司審核委員會、薪酬委員會及提名委員會成員。陳博士於2004年6月加入本集團，彼具有超過34年製衣界經驗，現任寶的集團有限公司主席。陳博士現擔任香港聯交所主板上市的榮豐聯合控股有限公司、迅捷環球控股有限公司、旭日企業有限公司及香港鐵路有限公司之獨立非執行董事。陳博士積極參與香港公共事務，由2015年3月1日起獲委任為持續發展委員會成員，2012年開始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，並獲香港政府於2004年頒授銅紫荊星章，於2009年頒授銀紫荊星章及於2014年頒授金紫荊星章。於2013年12月，陳博士獲香港公開大學頒授榮譽工商管理學博士。



蘇敬軾先生，68歲，獨立非執行董事及本公司提名委員會主席。蘇先生於2012年7月加入本集團，彼於2016年退任一家於紐約證券交易所上市之公司Yum! Brands, Inc. (「Yum!」)的職務，彼曾任Yum!中國事業部主席兼行政總裁以及Yum!董事會執行董事兼副主席。蘇先生於國立台灣大學取得大學學位、於賓夕法尼亞州州立大學取得化學工程理學碩士學位及於華頓商學院取得工商管理碩士學位。蘇先生加入Yum!前，於德國及台灣之寶潔公司(Procter & Gamble)工作。蘇先生於1989年在Yum!開展事業，出任KFC International之北太平洋區市場推廣部總監。1993年，彼成為肯德基及必勝客北亞洲區副總裁。蘇先生於1997年在Pepsi分拆餐廳業務後擔任Tricon Global Restaurants International大中華區總裁。Yum!中國事業部目前負責領導肯德基、Pizza Hut Dine-in Restaurants、Pizza Hut Home Service、East Dawning及小肥羊品牌於中國大陸之發展。蘇先生由2019年5月起獲委任為香港聯交所主板上市的百濟神州有限公司之獨立非執行董事。

高級管理人員



曾華鋒先生，59歲，本集團首席財務官，於2013年4月加入本集團，負責財務、內部審核、公司秘書及投資者關係。曾先生在服裝行業擁有逾29年經驗。彼先前曾任職於Guess Inc、Ashworth Inc及Levi Strauss Company。曾先生在其職業生涯中曾擔任多項管理職務，包括首席財務官、首席營運官、亞洲區總裁及高級業務副總裁等。彼為註冊會計師。曾先生持有紐約州立大學的會計學理學士學位和工商管理碩士學位。



楊海威先生，48歲，本集團副總裁，於2000年1月加入本集團，負責批發業務、團購以及時尚店管理工作。楊先生擁有逾26年銷售工作經驗。彼先前任職於某知名零售集團，曾擔任本公司渠道總監、零售運營總監、大區總經理等多個職務。楊先生持有北京物資學院管理工程學士學位。



洪玉儒先生，55歲，本集團副總裁。於1990年3月加入本集團，負責本公司產品設計、規劃、上市及市場營銷工作。洪先生入職本集團前曾有9年羽毛球專業運動員經驗。入職本集團後曾負責本公司上海地區零售業務；成立公司第一個事業部—配件事業部；曾負責北京奧運會戰略合作項目及籃球、羽毛球及國際事業部等業務。

董事和高級管理人員



廖斌先生，46歲，本集團副總裁，於2016年5月加入本集團，負責本集團人力資源、法律事務及行政管理工作。廖先生在體育用品和服裝行業擁有逾18年經驗。彼先前曾於2003年至2012年任職於本公司。廖先生在其職業生涯中曾擔任多家公司人力資源高級管理職務。廖先生持有中國人民大學學士和碩士學位。



金翟宣先生，43歲，本集團副總裁，於2020年4月加入本集團，負責本集團直營零售管理工作。金先生在家居及服裝行業擁有逾18年零售管理經驗。金先生在其職業生涯中曾在數家知名跨國及本土企業中擔任零售高級管理職務。金先生持有中國科學技術大學碩士學位。



張向都先生，65歲，本集團品牌項目管理中心總經理，於1991年11月加入本集團，負責本集團公關、媒介管理、市場研究及金牌隊運動營銷。張先生在服裝行業擁有逾39年經驗。曾任職北京大華襯衫廠副廠長。張先生曾擔任李寧襯衫公司經理、李寧服裝公司總經理、北京李寧公司副總經理、本集團董事長特別助理、代理首席市場官等。張先生持有北京廣播電視大學政治管理專業大專學歷及北京廣播電視大學經濟管理專業大專學歷。



馮擘先生，41歲，本集團電商事業部總經理。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17年經驗，彼先前曾任職多家知名互聯網公司。彼持有上海海運學院（現上海海事大學）電子信息工程學士學位。



何燦玉先生，51歲，本集團服裝供應鏈管理系統總經理，於2002年1月加入本集團，負責服裝和配件類產品研開發、生產、採購等業務。何先生在體育用品供應鏈領域擁有逾27年經驗，彼先前曾任職於國際知名體育用品製造企業。何先生畢業於中南林學院的林學專業。



徐劍光先生，52歲，本集團鞋研發創新總經理，於1998年3月加入本集團，負責鞋產品研發業務。徐先生在運動鞋行業擁有逾28年經驗。彼先前曾任職於國際知名體育用品品牌企業。徐先生持有南昌大學的工學學士學位和中國人民大學的企業管理碩士學位。



胡南先生，55歲，本集團童裝事業部總經理，於2015年4月加入本集團，負責本集團童裝事業部零售運營、渠道運營、產品規劃及市場營銷等管理工作。胡先生在體育用品和服裝行業擁有逾28年經驗。彼先前曾於1993年至2010年任職於本公司。胡先生在其職業生涯中曾擔任多家公司高級管理職務。胡先生持有華中師範大學碩士學位。



董興太先生，43歲，本集團鞋供應鏈管理系統總經理兼廣西供應基地總經理，於2018年3月加入本集團，負責鞋產品開發及採購及廣西供應基地發展等業務。董先生在體育用品供應鏈領域擁有逾20年經驗。董先生畢業於北京科技大學的市場行銷專業。



主宰這一秒



董事會報告

董事會謹此提呈截至2020年12月31日止年度報告及經審核財務報表。

主要業務

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

除核心品牌李寧牌外，本集團亦生產、開發、推廣、分銷、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2020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2020年12月31日止年度之業績載於本年報第125頁之綜合收益表。

股息及派息政策

年內，本公司並無宣派截至2020年6月30日止六個月之中期股息(2019年：無)。

董事會建議派發截至2020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普通股份20.46分人民幣(2019年：15.47分人民幣)。該建議派發之股息須待股東在2021年股東週年大會上通過，方可作實，並將按2021年6月11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) 2021年6月29日派付予於2021年6月21日登記在本公司股東名冊上之普通股股東；
- (ii) 2021年6月29日派付予於根據2015年公開發售而發行並將於2021年6月21日仍尚餘的可換股證券持有人士；及
- (iii) 2021年7月5日(即2021年6月29日後第三個工作日)派付予於根據2013年公開發售而發行並將於2021年6月21日仍尚餘的可換股證券持有人士。

為釋疑慮，任何有關末期股息記錄日期(即2021年6月21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。有關可換股證券項下獲派末期股息的計算方法詳情，請參閱本公司日期分別為2013年3月27日及2015年1月9日之上市文件。

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

暫停辦理股份及可換股證券過戶登記

為釐定有權出席2021年股東週年大會並於會上投票之股東及符合資格收取在2021年股東週年大會上批准派發之建議末期股息之股東及可換股證券持有人，本公司將暫停辦理股份及可換股證券過戶登記手續，詳情載列如下：

(i) 為釐定有權出席2021年股東週年大會並於會上投票：

遞交過戶文件之最後時限	2021年6月7日(星期一)下午4時30分
暫停辦理股份過戶登記手續期限	2021年6月8日(星期二)至2021年6月11日(星期五)(首尾兩日包括在內)
記錄日期	2021年6月11日(星期五)
2021年股東週年大會日期	2021年6月11日(星期五)

如欲符合資格出席2021年股東週年大會並於會上投票，所有過戶文件須於2021年6月7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2021年股東週年大會上批准派發之建議末期股息：

遞交過戶文件之最後時限	2021年6月17日(星期四)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	2021年6月18日(星期五)至2021年6月21日(星期一)(首尾兩日包括在內)
末期股息記錄日期	2021年6月21日(星期一)

為符合資格收取建議末期股息，所有過戶文件必須於2021年6月17日(星期四)下午4時30分前，送達本公司之香港股份過戶登記分處香港中央證券登記有限公司，地址為香港灣仔皇后大道東183號合和中心17樓1712-1716室，以辦理過戶登記手續。

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2020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2020年12月31日，本公司之儲備為5,062,340,000元人民幣(2019年：5,005,206,000元人民幣)。本公司儲備於年內之變動詳情載於綜合財務報表附註35。

主要客戶及供應商

截至2020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	
	2020年 佔總收入百分比	2019年 佔總收入百分比
最大客戶	3.0	4.0
五大客戶	12.1	14.0
	佔總採購額 百分比	佔總採購額 百分比
最大供應商	7.2	8.1
五大供應商	29.9	31.3

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2020年12月31日並無銀行借貸(2019年：無)。

捐贈

年內本集團慈善捐款及其他捐贈為15,701,738元人民幣(2019年：7,897,501元人民幣)。

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(即新普通股及／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股新普通股及本金總額為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2020年12月31日止年度內，本金總額約為398,188,671.92港元的2013年可換股證券已轉換成125,098,546股股份，及本金總額約為33,041,564.40港元的2015年可換股證券已轉換成12,708,294股股份。於2020年12月31日，尚未行使的2013年可換股證券金額約為3,944,400.71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1,239,208股股份及77股股份。

假設於2020年12月31日所有尚未行使之可換股證券兌換為股份，下表載列本公司於有關兌換前後之股權架構：

主要股東名稱 (附註1)	兌換尚未行使之 可換股證券前之 股份數目	持股百分比	可換股證券項下 可兌換股份數目	計及尚未行使之 可換股證券項下 可兌換股份後之 股份數目	持股百分比
李寧	331,201,682 (附註2)	13.31%	–	331,201,682	13.30%
公眾人士	2,157,931,552	86.69%	1,239,285	2,159,170,837	86.70%
總計	2,489,133,234	100.00%	1,239,285	2,490,372,519	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331,201,682股股份中擁有權益，其中：
 - 139股股份以個人權益持有；及
 - 331,201,543股股份由非凡中國控股有限公司持有。

李麒麟先生(李寧先生之侄兒及李進先生之兒子)被視為於非凡中國控股有限公司持有的331,201,543股股份中擁有權益。有關其視為權益之詳情，請參閱本董事會報告「主要股東於股份及相關股份之權益及淡倉」一節附註1(a)及2。

李進先生(李寧先生之胞兄及李麒麟先生之父親)被視為於非凡中國控股有限公司持有的331,201,543股股份中擁有權益。有關其視為權益之詳情，請參閱本董事會報告「主要股東於股份及相關股份之權益及淡倉」一節附註1(a)及3。

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

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

五年財務摘要

本集團過往五個財政年度之業績、資產及負債概要載於本年報第4頁。

優先購買權

本公司組織章程細則或本公司註冊成立地點開曼群島之法律概無優先購買權規定。

董事

年內及截至本報告日期本公司之董事如下：

執行董事

李寧先生 (執行主席兼聯席行政總裁)
高坂武史先生 (聯席行政總裁)(於2020年6月12日重選為執行董事)
李麒麟先生

獨立非執行董事

顧福身先生
王亞非女士 (於2020年6月12日重選為獨立非執行董事)
陳振彬博士，GBS，JP (於2020年6月12日重選為獨立非執行董事)
蘇敬軾先生

根據本公司組織章程細則第87條規定及上市規則附錄十四所載企業管治守則(「企業管治守則」)，李寧先生、李麒麟先生及蘇敬軾先生須將於2021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。

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2021年股東週年大會上膺選連任之董事概無訂立本公司或其附屬公司不可於一年內予以終止而毋須作出賠償(法定賠償除外)之未屆滿服務合約。

董事之交易、安排及合約權益

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

董事於競爭業務中的權益

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

被視為與本集團業務構成競爭或可能構成競爭的業務			
董事姓名	實體名稱	實體的業務簡介	董事於該實體的權益性質
李寧先生及 李麒麟先生	非凡中國控股有限公司	主要從事(i)製作及管理體育賽事及項目；(ii)經營電子競技俱樂部；(iii)體育人才管理；(iv)提供體育相關市場推廣及諮詢服務；(v)經營體育場所(包括體育園、運動中心和滑冰場)；及(vi)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)

本公司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本公司董事會，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。

獲準許彌償條文

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。該等獲準許的彌償條文已於本年度內生效。本公司已就本集團董事及高級行政人員購買合適的董事及行政人員責任保險。

退休金計劃

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

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

退休金計劃或上述公積金計劃均無任何有關沒收計劃供款之規定。該等計劃供款於產生時列作開支。本集團於截至2020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54,467,000元人民幣(2019年：83,617,000元人民幣)。

股票掛鈎協議

於截至2020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(i)採納2014年購股權計劃及(ii)終止2004年購股權計劃。2014年購股權計劃自2014年5月30日起生效，有效期10年。

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

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

於本報告日期，本公司可供授出之購股權為52,239,079股股份，佔已發行股份約2.10%。

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

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

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

根據2004年購股權計劃授出且緊接其於2014年5月30日終止前尚未行使之購股權可按其授出條款及2004年購股權計劃之規則繼續生效及行使。於2020年12月31日，並無根據2004年購股權計劃授出而尚未行使之購股權。於截至2020年12月31日止年度，根據2004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	2015年公開發售後經調整每股行使價		股份數目							
		港元	港元 (附註1)	於2020年1月1日	年內授出	年內行使 (附註2(a))	年內失效	年內註銷	於2020年12月31日	歸屬期	行使期
本集團僱員											
合計	2014年1月17日	7.00	6.35	266,358	-	266,358 (附註2(a))	-	-	-	2015年1月18日至 2019年3月31日	2015年1月18日至 2020年12月31日
合計	2014年4月4日	5.10	4.63	54,566	-	54,566 (附註2(a))	-	-	-	2015年4月5日至 2019年4月5日	2015年4月5日至 2020年12月31日
其他參與者											
合計	2014年1月17日	7.00	6.35	36,875	-	36,875 (附註2(c))	-	-	-	2015年1月18日至 2019年3月31日	2015年1月18日至 2020年12月31日
				357,799	-	357,799	-	-	-		

附註：

- 由於進行2015年公開發售，行使價已按照2004年購股權計劃，於2015年2月2日進行調整。詳情請參閱本公司日期為2015年1月30日之公告。
- 股份於緊接行使購股權日期前之加權平均收市價為18.28港元。
 - 股份於緊接行使購股權日期前之加權平均收市價為24.25港元。
 - 股份於緊接行使購股權日期前之加權平均收市價為31.84港元。

於截至2020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2020年 12月31日	歸屬期	行使期	
			於2020年 1月1日	年內授出	年內行使	年內失效				年內註銷
執行董事										
高坂武史	2019年9月19日	22.52	3,155,800	-	315,500 (附註1(a))	-	-	2,840,300	2020年9月1日 至2024年9月1日	2020年9月1日 至2027年12月31日
獨立非執行董事										
顧福身	2019年5月17日	13.16	300,000	-	50,000 (附註1(b))	-	-	250,000	2020年5月17日 至2022年5月17日	2020年5月17日 至2029年5月16日
王亞非	2019年5月17日	13.16	300,000	-	-	-	-	300,000	2020年5月17日 至2022年5月17日	2020年5月17日 至2029年5月16日
陳振彬	2019年5月17日	13.16	300,000	-	-	-	-	300,000	2020年5月17日 至2022年5月17日	2020年5月17日 至2029年5月16日
蘇敬軾	2019年5月17日	13.16	300,000	-	-	-	-	300,000	2020年5月17日 至2022年5月17日	2020年5月17日 至2029年5月16日
本集團僱員										
合計	2015年4月1日	4.44	6,615,000	-	6,615,000 (附註1(c))	-	-	-	2016年4月1日 至2018年4月1日	2016年4月1日 至2020年12月31日
合計	2016年6月8日	3.30	3,000,000	-	400,000 (附註1(d))	-	-	2,600,000	2017年6月8日 至2019年6月8日	2017年6月8日 至2026年6月7日
合計	2017年12月20日	6.12	50,461,760	-	26,223,640 (附註1(e))	707,120	-	23,531,000	2019年9月1日 至2021年4月1日 (附註2)	2019年9月1日 至2022年12月31日
合計	2018年5月30日	9.09	390,400	-	197,000 (附註1(f))	-	-	193,400	2019年9月1日 至2021年4月1日 (附註2)	2019年9月1日 至2023年12月31日
合計	2018年9月13日	7.07	1,030,000	-	618,000 (附註1(g))	-	-	412,000	2019年9月1日 至2021年4月1日 (附註2)	2019年9月1日 至2023年12月31日
合計	2019年4月15日	13.36	407,400	-	-	-	-	407,400	2020年4月1日 至2021年4月1日 (附註2)	2020年4月1日 至2024年12月31日
其他參與者										
合計	2015年4月1日	4.44	800,000	-	800,000 (附註1(h))	-	-	-	2016年4月1日 至2018年4月1日	2016年4月1日 至2020年12月31日
			67,060,360	-	35,219,140	707,120	-	31,134,100		

附註：

1. (a) 股份於緊接行使購股權日期前之加權平均收市價為33.90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47.77港元。
 - (c) 股份於緊接行使購股權日期前之加權平均收市價為26.71港元。
 - (d) 股份於緊接行使購股權日期前之加權平均收市價為27.98港元。
 - (e) 股份於緊接行使購股權日期前之加權平均收市價為28.91港元。
 - (f) 股份於緊接行使購股權日期前之加權平均收市價為28.43港元。
 - (g) 股份於緊接行使購股權日期前之加權平均收市價為26.20港元。
 - (h) 股份於緊接行使購股權日期前之加權平均收市價為30.06港元。
2. 董事會於2019年12月11日決議通過修訂及提早該等將於2020年和2021年歸屬之購股權之歸屬日期。

根據2004年購股權計劃及2014年購股權計劃於截至2020年12月31日止年度授出之購股權估值詳情載於綜合財務報表附註32。公允價值具主觀性且由於所作假設及所採用模型的局限性而具有不確定性。

限制性股份獎勵計劃

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

根據2016年限制性股份獎勵計劃，本公司將不時向受託人轉讓現金，購買以信託方式代經挑選參與者作為受益人而持有之股份。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成為無限制。倘若於計劃期間任何時間所授出限制性股份數目超過本公司不時已發行股本之5%，則不得根據2016年限制性股份獎勵計劃授出任何限制性股份。經挑選參與者除須支付受託人因出售、購買、歸屬或轉讓限制性股份而引致或應付之開支外，將獲無償轉讓經歸屬股份。於2020年12月31日，本公司已發行股份數目為2,489,133,234股，而根據2016年限制性股份獎勵計劃可管理的股份數目上限為124,456,661股。2016年限制性股份獎勵計劃的詳情及其條款載於本公司日期為2016年7月14日之公告內。

於截至2020年12月31日止年度，根據2016年限制性股份獎勵計劃授出之限制性股份變動詳情載於下文及綜合財務報表附註32。

授出日期	每股限制性股份之公允價值 港元 (附註1)	限制性股份數目				於2020年 12月31日	歸屬期
		於2020年 1月1日	年內授出	年內歸屬	年內失效		
2017年9月6日	5.74	4,474,640	-	2,191,400	50,080	2,233,160	2019年9月6日至2021年4月1日(附註2)
2017年11月23日	6.18	91,840	-	45,920	-	45,920	2019年9月6日至2021年4月1日(附註2)
2017年12月20日	6.12	15,268,400	-	7,541,400	185,600	7,541,400	2019年9月1日至2021年4月1日(附註2)
2018年5月29日	8.80	130,400	-	65,200	-	65,200	2019年9月1日至2021年4月1日(附註2)
2018年7月4日	8.21	860,800	-	430,400	-	430,400	2019年9月1日至2021年4月1日(附註2)
2018年9月12日	6.69	191,680	-	95,840	-	95,840	2019年9月1日至2021年4月1日(附註2)
2019年4月2日	12.48	252,900	-	121,766	-	131,134	2020年4月1日至2022年9月1日(附註2)
2019年5月14日	12.52	18,300	-	6,100	-	12,200	2020年4月1日至2022年6月15日(附註2)
2019年9月16日	22.10	45,100	-	15,033	30,067	-	2020年4月1日至2022年9月1日(附註2)
2019年9月19日	22.40	1,186,100	-	395,366	-	790,734	2020年9月1日至2022年9月1日
2019年9月19日	22.40	247,100	-	247,100	-	-	2020年9月1日
2019年9月19日	22.40	1,235,500	-	123,550	-	1,111,950	2020年9月1日至2024年9月1日
2019年11月29日	25.10	46,600	-	15,532	-	31,068	2020年9月1日至2022年9月1日
2020年10月20日	40.70	-	1,000	-	-	1,000	2022年10月20日至2030年10月20日
2020年12月2日	42.05	-	135,000	-	-	135,000	2021年4月1日至2023年4月1日
2020年12月2日	42.05	-	109,800	-	-	109,800	2021年9月1日至2023年9月1日
		24,049,360	245,800	11,294,607	265,747	12,734,806	

附註：

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

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

由於本公司關連人士佔2016年限制性股份獎勵計劃之權益總額超過30%，根據上市規則第14A.12(1)(b)條，受託人已成為本公司關連人士之聯繫人。因此，根據上市規則第14A章，本公司向受託人支付款項(包括購買價及相關開支)以於公開市場購買限制性股份將構成本公司之關連交易。

由於本公司預期將就購買限制性股份進一步向受託人支付款項，故董事會已議決從2021年1月1日起至2021年12月31日期間就購買限制性股份而支付的款項及購買限制性股份的數量採納年度上限，本公司在此期間支付予受託人的年度金額上限為90,000,000港元，可購買的限制性股份數量上限為3,000,000股(以價值較低者為準)，詳情請參閱本公司日期為2019年9月19日及2020年12月23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2020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	331,201,682	3,938,774	335,140,456 (附註1)	13.46%
高坂武史	個人權益	150	3,952,250 (附註2)	3,952,400	0.16%
李麒麟	個人權益及兩個酌情信託受益人	331,847,143	430,400	332,277,543 (附註3)	13.35%
顧福身	個人權益	-	250,000 (附註4)	250,000	0.01%
王亞非	個人權益	491,888	300,000 (附註4)	791,888	0.03%
陳振彬	個人權益	63,130	300,000 (附註4)	363,130	0.01%
蘇敬軾	個人權益	-	300,000 (附註4)	300,000	0.01%

* 百分比乃根據2020年12月31日已發行股份數目2,489,133,234股計算。

附註：

- 李寧先生於331,201,682股股份中擁有權益，其中139股股份以個人權益持有，而彼被視為於Viva China Development Limited(前稱為Viva China Holdings Ltd)(「非凡中國BVI」)所持有的331,201,543股股份中擁有權益。此外，李寧先生於3,938,774股相關股份中擁有權益。詳情如下：
 - 非凡中國控股有限公司(「非凡中國」)之全資附屬公司非凡中國BVI於331,201,543股股份中擁有權益。於2020年12月31日，非凡中國由Victory Mind Assets Limited(「Victory Mind」)、Lead Ahead Limited(「Lead Ahead」)及Dragon City Management (PTC) Limited(「Dragon City」)分別擁有約17.69%、22.46%及21.06%權益。李寧先生持有非凡中國約0.23%股權的個人權益。Lead Ahead由李寧先生及其胞兄李進先生(本公司主要股東)分別擁有60%及40%權益。Victory Mind由Ace Leader Holdings Limited(由李寧先生任財產授予人之酌情信託全資擁有)及Jumbo Top Group Limited(由李進先生任財產授予人之酌情信託全資擁有)分別擁有57%及38%權益。Dragon City是單位信託的受託人，其單位由李寧先生任財產授予人之酌情信託擁有60%及由李進先生任財產授予人之酌情信託擁有40%。因此，根據證券及期貨條例，李寧先生被視為於非凡中國持有之331,201,543股股份中擁有權益。李寧先生亦為非凡中國之執行董事、主席兼行政總裁。
 - 李寧先生於根據2016年限制性股份獎勵計劃項下之3,938,774股未歸屬限制性股份中擁有權益。
- 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1,111,950股未歸屬限制性股份中擁有權益。
- 李麒麟先生於331,847,143股股份中擁有權益，其中645,600股股份以個人權益持有，而根據證券及期貨條例，彼被視為於非凡中國持有之331,201,543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430,400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。彼亦為非凡中國之執行董事。
- 相關股份乃由本公司根據2014年購股權計劃向個別董事授予每股行使價13.16港元的購股權。

除上文所披露者外，就任何董事所知，於2020年12月31日，根據證券及期貨條例第XV部第7及8分部或根據該等證券及期貨條例之規定，本公司之董事或主要行政人員概無且概無被當作或被視為於本公司或其任何相聯法團(定義見證券及期貨條例第XV部)之任何股份、相關股份或債券中擁有須知會本公司及聯交所的任何權益或淡倉，或任何須登記於根據證券及期貨條例第352條存置之登記冊內之權益，或任何根據標準守則須知會本公司及聯交所之權益。

主要股東於股份及相關股份之權益及淡倉

於2020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	佔已發行股份總數概約百分比*	
				合計	百分比*
李寧	個人權益及受控制公司之權益	331,201,682	3,938,774	335,140,456 (L) (附註1)	13.46%
李麒麟	個人權益及兩個酌情信託受益人	331,847,143	430,400	332,277,543 (L) (附註2)	13.35%
李進	受控制公司之權益	331,201,543	–	331,201,543 (L) (附註3)	13.31%
非凡中國控股有限公司	受控制公司之權益	331,201,543	–	331,201,543 (L) (附註1(a))	13.31%
Citigroup Inc.	投資經理	128,969,859	–	128,969,859 (L)	5.18%
	投資經理	2,504,500	–	2,504,500 (S)	0.10%

(L) – 好倉，(S) – 淡倉

* 百分比乃根據2020年12月31日已發行股份數目2,489,133,234股計算。

附註：

- 李寧先生於331,201,682股股份中擁有權益，其中139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331,201,543股股份中擁有權益。此外，李寧先生被視為於3,938,774股相關股份中擁有權益。詳情如下：
 - 非凡中國之全資附屬公司非凡中國BVI於331,201,543股股份中擁有權益。於2020年12月31日，非凡中國由Victory Mind、Lead Ahead及Dragon City分別擁有約17.69%、22.46%及21.06%權益。李寧先生持有非凡中國約0.23%股權的個人權益。Lead Ahead由李寧先生及其胞兄李進先生(本公司主要股東)分別擁有60%及40%權益。Victory Mind由Ace Leader Holdings Limited(由李寧先生任財產授予人之酌情信託全資擁有)及Jumbo Top Group Limited(由李進先生任財產授予人之酌情信託全資擁有)分別擁有57%及38%權益。Dragon City是單位信託的受託人，其單位由李寧先生任財產授予人之酌情信託擁有60%及由李進先生任財產授予人之酌情信託擁有40%。因此，根據證券及期貨條例，李寧先生被視為於非凡中國持有之331,201,543股股份中擁有權益。李寧先生亦為非凡中國之執行董事、主席兼行政總裁。
 - 李寧先生於根據2016年限制性股份獎勵計劃項下之3,938,774股未歸屬限制性股份中擁有權益。

2. 李麒麟先生於331,847,143股股份中擁有權益，其中645,600股股份以個人權益持有，而根據證券及期貨條例，彼被視為於非凡中國持有之331,201,543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430,400股未歸屬限制性股份中擁有權益。李麒麟為李寧先生之侄兒及本公司主要股東李進先生的兒子。彼亦為非凡中國之執行董事。
3. 誠如上文附註1(a)所披露，李進先生被視為於非凡中國持有之331,201,543股股份中擁有權益。彼為李寧先生之胞兄及李麒麟先生之父親。

除上文所披露者外，於2020年12月31日，本公司並無獲任何人士(本公司董事、主要行政人員或彼等各自之聯繫人除外)知會有任何須登記於根據證券及期貨條例第336條存置之登記冊內之股份及相關股份之權益及淡倉。

與非凡中國之關連交易

於2015年10月23日，(i)本公司之全資附屬公司上海悅奧體育用品有限公司(「上海悅奧」)(作為賣方)與非凡中國之全資附屬公司非凡中國投資有限公司(「非凡中國投資」)(作為買方)訂立股份轉讓協議，據此，上海悅奧同意出售而非凡中國投資同意購買上海紅雙喜股份有限公司(「紅雙喜」)之11,200,000股股份(「待售股份」)，相等於紅雙喜之10%股權；及(ii)上海悅奧、本公司、非凡中國投資及非凡中國訂立期權協議(「期權協議」)，據此，上海悅奧獲授認購期權(「認購期權」)以向非凡中國投資購買，而非凡中國投資獲授認沽期權(「認沽期權」)，連同認購期權為「有關期權」以向上海悅奧出售待售股份及其衍生權益。詳情請參閱本公司日期分別為2015年10月25日之公告及日期為2015年11月18日之通函。

根據期權協議的條款及條件，由於上海悅奧及非凡中國投資均無於行使日期(即2020年12月22日)或之前以書面通知方式行使有關期權，故此根據期權協議，有關期權已自動失效。

於2020年12月23日(即本公司公佈有關期權失效之日)，非凡中國間接持有本公司已發行股本約13.31%，乃一名主要股東，故為本公司的關連人士。非凡中國投資為非凡中國的全資附屬公司，故為本公司的關連人士。

根據上市規則第14A.24(2)(b)條規定，上市發行人的集團決定不行使期權構成上市規則第14A章項下的交易。因此，本集團不行使認購期權構成本公司的關連交易。根據上市規則第14A.79(4)條，不行使認購期權會被分類為猶如其已獲行使。根據上市規則第14.07及第14A.79(4)條有關不行使認購期權的適用百分比率超過0.1%但均少於5%。因此，認購期權失效亦須遵守上市規則第14A章項下有關申報及公告的規定，惟獲豁免遵守獨立股東批准及通函的規定。詳情請參閱本公司日期為2020年12月23日之公告。

與非凡中國之持續關連交易

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

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

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

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

於2018年12月28日,本公司與非凡中國訂立協議(「2019年經重續主協議」),以重續2016年經重續主協議,有效期自2019年1月1日起至2021年12月31日或非凡中國不再為本公司關連人士的日期(以較早者為準)為止。根據2019年經重續主協議,本集團於截至2019年12月31日止財政年度及截至2020年及2021年12月31日止財政年度應付非凡中國集團之非凡中國交易年度上限分別為320,500,000元人民幣、326,500,000元人民幣及333,000,000元人民幣。由於截至2019年、2020年及2021年12月31日止三個財政期間2019年經重續主協議的年度上限適用百分比率低於5%,故非凡中國交易獲豁免遵守獨立股東批准的規定,惟須遵守上市規則第14A章項下的申報、公告及年度審閱的規定。詳情請參閱本公司日期為2018年12月28日有關2019年經重續主協議的公告。

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

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

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

由於截至2019年、2020年及2021年12月31日止三個財政期間主銷售協議的年度上限適用百分比率低於5%，故非凡中國交易獲豁免遵守獨立股東批准的規定，惟須遵守上市規則第14A章項下的申報、公告及年度審閱的規定。詳情請參閱本公司日期為2018年12月28日有關主銷售協議的公告。

於2020年12月31日，非凡中國間接持有本公司約13.31%股份，為本公司主要股東並因此為本公司關連人士。

截至2020年12月31日止年度，就2019年經重續主協議項下之非凡中國交易支付合約金額合共約176,233,000元人民幣，及就主銷售協議項下之銷售交易支付合約金額合共約6,741,000元人民幣。本公司已就該等持續關連交易遵守根據上市規則第14A章項下的相關披露規定。

獨立非執行董事已審閱非凡中國交易及銷售交易，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) 按本集團的定價政策進行(就涉及向本集團提供服務的交易而言)；
- (3) 按一般商業條款進行；及
- (4) 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) 乃按本集團的定價政策進行(就涉及向本集團提供服務的交易而言)；
- (3) 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2018年12月28日之公告所披露之有關年度上限。

關聯方交易

非凡中國交易及銷售交易亦構成綜合財務報表附註34所載之關聯方交易(除其他交易以外)。

除非凡中國交易及銷售交易外，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關連交易或持續關連交易。

購買、出售或贖回本公司股份

於截至2020年12月31日止年度內，本公司或其任何附屬公司概無購買、出售或贖回其任何股份。

稅務減免

董事並不知悉股東因持有本公司證券而享有任何稅務減免。

足夠公眾持股量

根據本公司可得之公開資料以及就董事所知，於截至2020年12月31日止年度及直至本報告日期，本公司一直保持足夠公眾持股量，即公眾人士持有上市規則所規定之本公司已發行股份25%以上。

企業管治

除本年報之企業管治報告內所列並註明考慮理由之若干偏離外，本公司於截至2020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2020年財政年度終結後發生且會對本集團構成影響的重大事件(如有)，以及本集團業務日後的可能發展，分別載於本年報第8頁至第11頁的「主席報告」、第14頁至第34頁的「管理層討論與分析」、第35頁至第52頁的「企業管治報告」及綜合財務報表附註內。

此外，本集團對本公司構成重大影響有關環保、僱員、客戶及供應商以及遵守相關法律及法規之事宜分別載於本年報第35頁至第52頁的「企業管治報告」及第53頁至第87頁的「環境、社會及管治報告」內。

以上討論屬本董事會報告的一部份。

核數師

羅兵咸永道會計師事務所將退任為本公司核數師，惟符合資格並願意膺選連任。續聘羅兵咸永道會計師事務所為本公司核數師之決議案將於2021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，2021年3月18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123至203頁的綜合財務報表，包括：

- 於2020年12月31日的綜合資產負債表；
- 截至該日止年度的綜合收益表；
- 截至該日止年度的綜合全面收益表；
- 截至該日止年度的綜合權益變動表；
- 截至該日止年度的綜合現金流量表；及
- 綜合財務報表附註，包括主要會計政策概要。

我們的意見

我們認為，該等綜合財務報表已根據《國際財務報告準則》(「國際財務報告準則」)真實而中肯地反映了貴集團於2020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。

////// 獨立核數師報告

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。

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	我們的審計如何處理關鍵審計事項
<p>應收貿易款項預期信貸虧損撥備</p> <p>請參閱綜合財務報表附註3.1、附註4和附註14</p> <p>於2020年12月31日，貴集團應收貿易款項原值餘額為939百萬元人民幣，並計提預期信貸虧損撥備280百萬元人民幣。</p> <p>應收貿易款項預期信貸虧損撥備反映管理層釐定預期信用損失的最佳估算。該估算需要管理層作出關於違約風險及預期信貸虧損率假設的重大判斷以及選擇預期信貸虧損撥備計算的輸入數據。</p> <p>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。</p>	<p>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：</p> <ul style="list-style-type: none">• 取得及瞭解管理層對估算應收貿易款項預期信貸虧損撥備的內部控制及評估過程，透過考量估計不確定性的程度及其他固有風險因素水平(如複雜性、主管性、變化及易受管理層偏好或欺詐影響)，評估固有的重大誤導風險；• 評價和驗證估算應收貿易款項預期信貸虧損撥備的關鍵控制點；• 透過進行以下程序測試估算預期信貸虧損所用的方法、假設及數據：(1)評估預期信貸虧損撥備方法的適當性，包括確定各自相應歷史損失率時的客戶分組；(2)詢問管理層有關客戶的信用度；(3)分析客戶過往付款模式；(4)分析過往應收貿易款項的周轉天數並與行業平均標準進行比較；(5)以抽樣方式檢查主要輸入數據(如應收貿易款項的賬齡時間表)；及(6)質疑釐定預期信貸虧損所用的輸入數據、假設及估計方法，包括過往及前瞻性資料。• 按抽樣基準對應收貿易款項餘額重大及／或本年度新增客戶進行訪談，將其業務及營運信息與可獲得的外部信息(例如企業信用報告及公開消息)對比，以瞭解其對於到期的應收款項的還款意願和能力；及

關鍵審計事項

我們的審計如何處理關鍵審計事項

存貨跌價準備

參見綜合財務報表附註4和附註12

於2020年12月31日，貴集團全部存貨結餘為1,459百萬元人民幣，跌價準備為113百萬元人民幣。

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

減值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。

- 評估應收貿易款項預期信貸虧損撥備於綜合財務報表中國際財務報告準則上下文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2020年12月31日評估應收貿易款項預期信貸虧損撥備時的判斷。

針對存貨跌價準備的重大錯報風險，我們執行的審計程序主要包括：

- 取得及瞭解管理層對估算存貨撥備的內部控制及評估過程，透過考量估計不確定性的程度及其他固有風險因素水平（如複雜性、主管性、變化及易受管理層偏好或欺詐影響），評估固有的重大誤導風險；
- 評估和驗證與存貨賬齡表和存貨跌價準備估計相關的關鍵控制點；
- 通過執行以下程序測試估算存貨跌價準備所用的方法、假設及數據：(1)詢問管理層和其他相關員工，(2)基於管理層對未來銷售預測的估計比對過往銷售模式和去年經驗（包括存貨周轉天數等關鍵存貨比率），(3)通過以下程序測試存貨跌價準備計算的準確性：審閱存貨賬齡表，測試存貨變動以確認存貨在系統中列示在正確的年限以及重新計算驗證數字準確性以及(4)將釐定可變現淨值使用的銷售價格與年末後實際銷售價格進行比較；及
- 在存貨盤點過程中，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2020年12月31日評估存貨跌價準備的判斷。

////// 獨立核數師報告

其他信息

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

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

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

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

董事及審計委員會就綜合財務報表須承擔的責任

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

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

審計委員會須負責監督 貴集團的財務報告過程。

核數師就審計綜合財務報表承擔的責任

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

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

- 識別和評估由於欺詐或錯誤而導致綜合財務報表存在重大錯誤陳述的風險，設計及執行審計程序以應對這些風險，以及獲取充足和適當的審計憑證，作為我們意見的基礎。由於欺詐可能涉及串謀、偽造、蓄意遺漏、虛假陳述，或凌駕於內部控制之上，因此未能發現因欺詐而導致的重大錯誤陳述的風險高於未能發現因錯誤而導致的重大錯誤陳述的風險。
- 瞭解與審計相關的內部控制，以設計適當的審計程序，但目的並非對 貴集團內部控制的有效性發表意見。
- 評價董事所採用會計政策的恰當性及作出會計估計和相關披露的合理性。
- 對董事採用持續經營會計基礎的恰當性作出結論。根據所獲取的審計憑證，確定是否存在與事項或情況有關的重大不確定性，從而可能導致對 貴集團的持續經營能力產生重大疑慮。如果我們認為存在重大不確定性，則有必要在核數師報告中提請使用者注意綜合財務報表中的相關披露。假若有關的披露不足，則我們應當發表非無保留意見。我們的結論是基於核數師報告日止所取得的審計憑證。然而，未來事項或情況可能導致 貴集團不能持續經營。
- 評價綜合財務報表的整體列報方式、結構和內容，包括披露，以及綜合財務報表是否中肯反映相關交易和事項。
- 就 貴集團內實體或業務活動的財務信息獲取充足、適當的審計憑證，以便對綜合財務報表發表意見。我們負責 貴集團審計的方向、監督和執行。我們為審計意見承擔全部責任。

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

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

////// 獨立核數師報告

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

出具本獨立核數師報告的審計項目合夥人是蔡明仁。

羅兵咸永道會計師事務所
執業會計師

香港，2021年3月18日

綜合資產負債表

於12月31日

	附註	2020年 千元人民幣	2019年 千元人民幣
資產			
非流動資產			
物業、機器及設備	6	1,065,058	1,038,588
使用權資產	6	1,065,979	981,422
投資性房地產	7	115,200	119,278
土地使用權	8	166,377	72,233
無形資產	9	190,746	193,261
遞延所得稅資產	22	590,635	431,715
其他資產	13	138,518	83
按權益法入賬之投資	11	1,101,116	1,056,866
其他應收款項	15	128,714	114,712
一年以上的銀行存款	16	254,966	-
非流動資產總額		4,817,309	4,008,158
流動資產			
存貨	12	1,345,539	1,407,257
其他資產—即期部分	13	518,902	443,406
應收貿易款項	14	658,796	686,606
其他應收款項—即期部分	15	65,196	39,476
受限制銀行存款	16	1,084	1,126
現金及等同現金項目	16	7,187,039	5,961,445
流動資產總額		9,776,556	8,539,316
資產總額		14,593,865	12,547,474
權益			
本公司權益持有人應佔股本及儲備			
普通股	17	228,285	214,300
股份溢價	17	4,037,767	3,547,682
就限制性股份獎勵計劃持有之股份	17	(148,995)	(276,664)
其他儲備	18	874,574	1,153,645
保留溢利	18	3,695,232	2,482,676
		8,686,863	7,121,639
非控制性權益		2,554	2,554
權益總額		8,689,417	7,124,193

綜合資產負債表

於12月31日

	附註	2020年 千元人民幣	2019年 千元人民幣
負債			
非流動負債			
應付特許使用費	21	23,395	24,581
衍生金融工具		10,181	25,806
租賃負債	6	688,642	557,451
遞延所得稅負債	22	102,738	45,002
遞延收入	23	64,435	53,821
非流動負債總額		889,391	706,661
流動負債			
應付貿易款項	19	1,227,129	1,348,206
合同負債	5	286,134	293,926
租賃負債－即期部分	6	360,895	336,870
其他應付款項及應計費用	20	2,500,991	2,173,658
應付特許使用費－即期部分	21	39,494	31,349
當期所得稅負債		591,860	530,635
衍生金融工具－即期部分		8,554	1,976
流動負債總額		5,015,057	4,716,620
負債總額		5,904,448	5,423,281
權益及負債總額		14,593,865	12,547,474

上述綜合資產負債表應與隨附附註一併閱讀。

第123至203頁所載的財務報表於2021年3月18日經董事會批准及由其以下代表簽署。

李寧
聯席行政總裁兼主席

高坂武史
聯席行政總裁

綜合收益表

截至12月31日止年度			
	附註	2020年 千元人民幣	2019年 千元人民幣
收入	5	14,456,971	13,869,630
銷售成本	24	(7,362,627)	(7,064,168)
毛利		7,094,344	6,805,462
經銷開支	24	(4,424,718)	(4,445,070)
行政開支	24	(805,058)	(968,264)
金融資產預期信貸虧損撥備(計提)/轉回－淨額		(30,466)	12,258
其他收入及其他收益－淨額	25	361,867	138,823
經營溢利		2,195,969	1,543,209
融資收入	27	34,658	28,873
融資開支	27	(66,249)	(59,005)
融資開支－淨額	27	(31,591)	(30,132)
享有按權益法入賬之投資之溢利份額	11	83,487	343,469
除所得稅前溢利		2,247,865	1,856,546
所得稅開支	28	(549,381)	(357,403)
年內溢利		1,698,484	1,499,143
由下列各方應佔溢利：			
本公司權益持有人		1,698,484	1,499,139
非控制性權益		-	4
		1,698,484	1,499,143
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	69.21	61.94
每股攤薄收益	29	67.62	60.13

上述綜合收益表應與隨附附註一併閱讀。

綜合全面收益表

截至12月31日止年度

	附註	2020年 千元人民幣	2019年 千元人民幣
年內溢利		1,698,484	1,499,143
其他全面(虧損)/收益：			
有機會重分類至損益的項目			
外幣折算差額	18	(25,273)	2,641
年內全面收益總額		1,673,211	1,501,784
由下列各方應佔：			
本公司權益持有人		1,673,211	1,501,780
非控制性權益		-	4
年內全面收益總額		1,673,211	1,501,784

上述綜合全面收益表應與隨附附註一併閱讀。

綜合權益變動表

	本公司權益持有人應佔權益							
	普通股 千元人民幣 (附註 17)	股份溢價 千元人民幣 (附註 17)	就限制性股 份獎勵計劃 持有之股份 千元人民幣 (附註 17)	其他儲備 千元人民幣 (附註 18)	保留溢利 千元人民幣 (附註 18)	小計 千元人民幣	非控制性權益 千元人民幣	權益總額 千元人民幣
於2019年1月1日	204,435	3,249,389	(168,809)	1,314,569	1,217,456	5,817,040	2,550	5,819,590
年內全面收益總額 與股東的交易事項：	-	-	-	2,641	1,499,139	1,501,780	4	1,501,784
因購股權計劃而發行股份之所得款項淨額 (附註32)	1,082	54,816	-	-	-	55,898	-	55,898
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)	-	-	-	125,083	-	125,083	-	125,083
轉撥已行使購股權及已歸屬限制性股份獎勵計 劃之公允價值至股份溢價(附註32)	-	3,299	-	(3,299)	-	-	-	-
限制性股份獎勵計劃下歸屬之股份(附註32)	-	-	55,612	(55,612)	-	-	-	-
為限制性股份獎勵計劃而購入之股份(附註32)	-	-	(163,467)	-	-	(163,467)	-	(163,467)
轉撥至法定儲備	-	-	-	19,224	(19,224)	-	-	-
可換股證券轉換之股份(附註17、18)	8,783	240,178	-	(248,961)	-	-	-	-
已付股息(附註30)	-	-	-	-	(214,695)	(214,695)	-	(214,695)
於2019年12月31日	214,300	3,547,682	(276,664)	1,153,645	2,482,676	7,121,639	2,554	7,124,193

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

上述綜合權益變動表應與隨附附註一併閱讀。

綜合現金流量表

截至12月31日止年度			
	附註	2020年 千元人民幣	2019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	3,352,676	3,646,974
已付所得稅		(589,340)	(143,505)
經營活動產生之現金淨額		2,763,336	3,503,469
投資活動之現金流量			
— 投資合營企業及聯營公司支付款項		(19,580)	(30,250)
— 購入物業、機器及設備		(593,976)	(635,974)
— 投資支付款項		(138,518)	—
— 購入無形資產		(52,945)	(49,831)
— 購入土地使用權		(98,713)	—
— 出售物業、機器及設備所得款項	31	7,639	3,603
— 購入理財產品	3.3	(10,429,000)	(6,742,000)
— 贖回理財產品本金額	3.3	10,429,000	6,742,000
— 以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益的銀行存款支付款項	3.3	(200,000)	—
— 贖回以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益的 銀行存款本金額	3.3	200,000	—
— 一年以上到期的銀行存款支付款項		(254,966)	—
— 已收理財產品利息	25	108,905	78,236
— 已收銀行存款利息	27	33,750	24,655
— 已收聯營公司股息		51,016	45,352
— 合營企業償還貸款		—	6,719
— 向合營企業提供貸款		(25,167)	—
— 其他投資活動所用之現金淨額		(9,000)	(15,853)
投資活動所用之現金淨額		(991,555)	(573,343)
融資活動之現金流量			
— 發行普通股所得款項	17	189,446	55,898
— 為限制性股份獎勵計劃而購入之股份		—	(163,467)
— 支付租賃負債		(325,116)	(326,360)
— 已付股息		(377,821)	(214,695)
融資活動所用之現金淨額		(513,491)	(648,624)
現金及等同現金項目淨增加		1,258,290	2,281,502
年初之現金及等同現金項目		5,961,445	3,671,542
現金及等同現金項目匯兌收益		(32,696)	8,401
年末之現金及等同現金項目		7,187,039	5,961,445

上述綜合現金流量表應與隨附附註一併閱讀。

綜合財務報表 附註

(除另有所示外所有金額均按人民幣計值)

1. 一般資料

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

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

本公司股份在香港聯合交易所有限公司主板上市。

除另有註明者外，此等綜合財務報表以人民幣(「人民幣」)呈報。董事會(「董事會」)於2021年3月18日批准刊發此等綜合財務報表。

2. 主要會計政策概要

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

2.1 編製基準

(a) 適用國際財務報告準則和香港公司條例

本公司綜合財務報表乃根據國際財務報告準則(「國際財務報告準則」)和香港公司條例(「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2020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
國際財務報告準則第3號(修改) 業務的定義
國際財務報告準則第7號(修改)、國際財務報告準則第9號(修改)及國際會計準則第39號(修改) 利率基準改革
修訂的財務報告概念框架

本集團還選擇了提前採用以下修改：

國際財務報告準則第16號(修改) 新冠疫情相關的租金優惠

除了如附註2.2所述國際財務報告準則第16號有關新冠疫情相關的租金優惠的修改，上述修改對於以前期間確認的數據無任何影響，且預計在當前或未來期間同樣不具有重大影響。

2. 主要會計政策概要(續)

2.1 編製基準(續)

(d) 尚未採納的新準則和解釋

某些已頒佈的新會計準則及解釋毋須於截至2020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。

2.2 會計政策的變動

本集團自2020年1月1日起追溯提前採用國際財務報告準則第16號有關新冠疫情相關的租金優惠的修改。該修訂提供了一個可選的實務處理方法，允許承租人選擇不評估與COVID-19有關的租金優惠是否是租賃修改。承租人可以選擇如同沒有租賃修改時的核算方法來核算租金減讓。

實務處理方法僅適用於新冠疫情直接引發的租金優惠，且滿足以下所有條件：

- 租賃付款的變化導致修訂的租賃對價與緊接變更前的租賃對價實質上相同或更少；
- 租賃付款的任何減少僅影響2021年6月30日或之前的原應付租賃付款額；及
- 租賃的其他條款和條件沒有實質性變化。

對於已確認租賃負債的租賃安排，本集團已將實務處理方法應用於所有符合上述條件的的租金減讓。共計35,615,000元人民幣的租金優惠已在損益中確認為負的可變租賃付款，並對租賃負債作出相應調整。2020年1月1日的期初權益金額餘額不受影響。

2.3 綜合原則及權益會計處理

(a) 附屬公司

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

本集團採用購買會計法將業務合併入賬(參見附註2.4)。

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

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

綜合財務報表 附註

(除另有所示外所有金額均按人民幣計值)

2. 主要會計政策概要(續)

2.3 綜合原則及權益會計處理(續)

(b) 聯營公司

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

(c) 合營安排

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

合營企業

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

(d) 權益會計法

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

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

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

權益入賬投資的賬面值根據附註2.12所述政策進行減值測試。

(e) 擁有權權益變動

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

2. 主要會計政策概要(續)

2.3 綜合原則及權益會計處理(續)

(e) 擁有權權益變動(續)

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

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

2.4 業務合併

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

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

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

購買相關成本於產生時支銷。

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

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

綜合財務報表 附註

(除另有所示外所有金額均按人民幣計值)

2. 主要會計政策概要(續)

2.4 業務合併(續)

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。

2.5 獨立財務報表

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

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

2.6 分部報告

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

2.7 外幣換算

(a) 功能及呈報貨幣

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

(b) 交易及結餘

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

(c) 集團公司

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

- 各資產負債表的資產及負債均按該資產負債表日的收市匯率換算為呈報貨幣；

2. 主要會計政策概要(續)

2.7 外幣換算(續)

(c) 集團公司(續)

- 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。

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

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

2.8 投資性房地產

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

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

	估計可使用年期	估計剩餘價值	年化折舊率
樓宇	30年	5%	3.17%

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固定資產。當自用物業的用途改變為賺取租金或資本增值時,則於改變日期將固定資產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2.12)。

綜合財務報表 附註

(除另有所示外所有金額均按人民幣計值)

2. 主要會計政策概要(續)

2.9 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2.12)。

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. 主要會計政策概要(續)

2.10 土地使用權

根據使用權資產會計政策(附註2.27)入賬的土地使用權乃按成本減累計攤銷及累計減值虧損列賬。成本指就使用各類廠房及樓宇所在土地的權利(為期20至50年不等)所支付的代價。土地使用權攤銷按土地使用權年期以直線法計算。

2.11 無形資產

(a) 商譽

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

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

(b) 特許使用權

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

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

(c) 電腦軟件

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

(d) 商標、客戶關係及非競爭協議

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

綜合財務報表 附註

(除另有所示外所有金額均按人民幣計值)

2. 主要會計政策概要(續)

2.12 於附屬公司之投資、按權益法入賬的投資及其他非金融資產的減值

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

2.13 金融資產

(a) 分類

本集團將金融資產分為以下計量類別：

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

該分類視乎本集團管理金融資產的業務模式以及現金流量的合約條款而定。

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

僅當管理該等資產的業務模式發生變化時，本集團才會對債務投資進行重分類。

(b) 確認及取消確認

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

2. 主要會計政策概要(續)

2.13 金融資產(續)

(c) 計量

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

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

債務工具

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

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

股權工具

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

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

綜合財務報表 附註

(除另有所示外所有金額均按人民幣計值)

2. 主要會計政策概要(續)

2.13 金融資產(續)

(d) 減值

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

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

2.14 金融工具的抵銷

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

2.15 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，減適用的可變動銷售開支。

2.16 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等。

有關本集團減值政策及減值撥備計算的詳情載於附註3.1(b)。

2.17 現金及等同現金項目

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

2. 主要會計政策概要(續)

2.18 股本／可換股證券

(a) 普通股

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

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

(b) 可換股證券

沒有合同義務以現金結算的可換股證券在初步確認時被分類為權益。

2.19 應付貿易款項

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

2.20 應付特許使用費

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

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

2.21 借貸

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

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

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

綜合財務報表 附註

(除另有所示外所有金額均按人民幣計值)

2. 主要會計政策概要(續)

2.22 借貸成本

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

所有其他借貸成本均於其產生期間於綜合收益表中確認。

2.23 即期及遞延所得稅

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

(a) 即期所得稅

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

(b) 遞延所得稅

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

遞延稅項資產僅在未來應課稅金額將可用於利用該等暫時差異及虧損時予以確認。

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

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

2. 主要會計政策概要(續)

2.24 僱員福利

本集團設立多項僱員退休計劃，包括定額供款退休金計劃及退休醫療計劃。

(a) 退休金責任

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

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

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

(b) 以股份為基礎的酬金

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

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

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

(c) 其他福利

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

綜合財務報表 附註

(除另有所示外所有金額均按人民幣計值)

2. 主要會計政策概要(續)

2.25 撥備

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

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

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

2.26 收益確認

(a) 銷售貨品－批發

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

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

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

(b) 銷售貨品－零售

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

(c) 銷售貨品－互聯網

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

2. 主要會計政策概要(續)

2.26 收益確認(續)

(d) 銷售貨品－退款

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

(e) 銷售商品－客戶忠誠度計劃

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

合同負債於積分兌換或到期之前確認。

2.27 租賃

租賃於租賃資產可供本集團使用當日確認為使用權資產及相應負債。

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

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

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

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

負債計量亦包括根據合理確定續租權將作出的租賃付款。

綜合財務報表 附註

(除另有所示外所有金額均按人民幣計值)

2. 主要會計政策概要(續)

2.27 租賃(續)

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

為釐定增量借款利率，本集團：

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

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

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

使用權資產按照成本計量，其中成本包括以下項目：

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

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

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

本集團已就編製本報告期間的綜合財務報表採納國際財務報告準則第16號(修改)有關新冠疫情相關的租金優惠，進一步詳情載於附註2.2。

2. 主要會計政策概要(續)

2.28 政府補助

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

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

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

2.29 股息分派

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

2.30 利息收入

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

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

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

2.31 每股盈利

(a) 每股基本盈利

每股基本收益乃以下列兩者相除計算得出：

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

(b) 每股攤薄盈利

每股攤薄收益調整釐定每股基本收益時所使用的數字，以計及：

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

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

3.1 財務風險因素

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

本集團之核心管理團隊按照獲董事會批准的政策進行風險管理。

(a) 市場風險

(i) 外匯風險

集團實體功能貨幣以外貨幣的外匯風險來自將來的商業交易和已確認的資產及負債。本集團主要於中國營運，主要承受的外匯風險乃關於以港元、美元、歐元或英鎊計值的貨幣資產／負債。截至2020年及2019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。

於2020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：

	2020年12月31日				
	人民幣 千元人民幣	港元 千元人民幣	美元 千元人民幣	歐元 千元人民幣	英鎊 千元人民幣
現金及銀行存款	434,032	49,776	74,498	2,647	-
應收貿易及其他應收款項	-	-	3,084	1,324	1,470
應付貿易及其他應付款項	-	(7,925)	(17,891)	-	-
應付特許使用費	-	-	(2,479)	-	-

	2019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
現金及銀行存款	81,098	9,004	298,391	702
應收貿易及其他應收款項	-	-	19,861	3,381
應付貿易及其他應付款項	(924)	(2,534)	(49,168)	-
應付特許使用費	-	-	(6,485)	-

截至2020年12月31日止年度，倘人民幣貶值／升值5%(2019年：5%)而所有其他變數保持不變，則稅後溢利將增加／減少22,559,000元人民幣(2019年：14,682,000元人民幣)。

3. 財務風險管理(續)

3.1 財務風險因素(續)

(a) 市場風險(續)

(ii) 現金流量及公允價值利率風險

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

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

(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，其他應收款項被認為很低。就批發的客戶而言，經過考慮其財務狀況、過往經驗及其他因素後，本集團將對每位客戶的信貸質素作出評估。個人風險限制根據管理層所定限制按內部或外部評級釐定。信貸限制的使用受定期監察。所有本集團的主要客戶均具備良好的信貸紀錄。向零售客戶進行的銷售以現金結算，主要為使用信用卡或付款卡或透過聲譽良好的企業經營的網上付款平台進行。

下表列示於報告期末在三家主要銀行的結餘。

	2020年 千元人民幣	2019年 千元人民幣
銀行*		
銀行A	2,758,779	3,032,369
銀行B	564,753	700,246
銀行C	207,901	755,224
	3,531,433	4,487,839

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

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

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亦需遵循國際財務報告準則第9號的減值要求，但未識別出任何減值損失。

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2020年12月31日及2019年12月31日的應收貿易款項虧損撥備乃釐定如下：

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

2019年12月31日	0至90天 千元人民幣	91至365天 千元人民幣	超過365天 千元人民幣	總計 千元人民幣
整個存續期內的預期信貸虧損率	5%	48%	100%	
賬面總值	682,429	78,853	183,517	944,799
虧損撥備	(36,845)	(37,831)	(183,517)	(258,193)

其他應收款項

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

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

	2020年 千元人民幣	2019年 千元人民幣
應收貿易款項預期信貸虧損撥備計提／(轉回)	31,856	(17,529)
其他應收款項預期信貸虧損撥備(轉回)／計提	(1,390)	5,271
金融資產預期信貸虧損撥備計提／(轉回)	30,466	(12,258)

(c) 流動資金風險

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

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

	少於1年 千元人民幣	1至2年 千元人民幣	2至5年 千元人民幣	5年以上 千元人民幣
於2020年12月31日				
應付特許使用費	39,779	5,000	27,000	—
應付貿易款項	1,227,129	—	—	—
其他應付款項	1,334,808	—	—	—
租賃負債	411,074	287,285	363,706	120,214
	3,012,790	292,285	390,706	120,214
於2019年12月31日				
應付特許使用費	31,634	5,000	22,000	10,000
應付貿易款項	1,348,206	—	—	—
其他應付款項	1,174,707	—	—	—
租賃負債	379,270	304,699	276,223	19,534
	2,933,817	309,699	298,223	29,534

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2020年及2019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2020年及2019年12月31日按經常性基準以公允價值計量及確認的金融負債：

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

於2019年12月31日	第一層 千元人民幣	第二層 千元人民幣	第三層 千元人民幣	總計 千元人民幣
金融負債				
衍生金融工具	-	-	27,782	27,782

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)

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。

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。此情況適用於非上市股權證券。

(b) 用以釐定公允價值的估值技術

評估金融工具所用的特定估值技術包括：

- 同類工具的市場報價或交易商報價；
- 公允價值使用二項模式釐定；
- 其餘金融工具的公允價值使用貼現現金流量分析及近期投資價格法釐定。

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)

(c) 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2020年12月31日止年度的第三層級工具變動：

	按以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益計量的銀行存款			
	理財產品 千元人民幣	行存款 千元人民幣	衍生金融工具 千元人民幣	總計 千元人民幣
於2019年1月1日	-	-	(14,274)	(14,274)
新增	6,742,000	-	-	6,742,000
結付/轉撥	(6,820,236)	-	-	(6,820,236)
公允價值變動	78,236	-	(13,508)	64,728
於2019年12月31日	-	-	(27,782)	(27,782)
新增	10,429,000	200,000	-	10,629,000
結付/轉撥	(10,537,905)	(201,700)	7,801	(10,731,804)
公允價值變動	108,905	1,700	1,246	111,851
於2020年12月31日	-	-	(18,735)	(18,735)
期內未實現損益(包括報告期末綜合收益表內持有資產的損益)的變動				
2020年	-	-	1,246	1,246
2019年	-	-	(13,508)	(13,508)

本集團管理層採納的公允價值評估法及相關重大假設及判斷如下：

- 二項模式：波動率、無風險利率及股息收益率；
- 貼現現金流量法：預期收益率、貼現率及預期未來現金流量。

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。

對於衍生金融工具，公允價值由本集團委聘的獨立合資格估值師釐定，估值師使用涉及若干不可觀察的關鍵假設的二項模式於公允價值層級第三層內計算，包括波動率(46.75%)、無風險利率(0.09%)及股息收益率(0.00%)。根據管理層的評估，上述關鍵假設的合理變動不會對2020年12月31日的衍生金融工具公允價值產生任何重大影響。

4. 重要會計估計及判斷

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

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

(a) 應收貿易款項及其他應收款項預期信貸虧損撥備

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

(b) 存貨的可變現淨值

存貨之可變現淨值為日常業務之估計售價減估計銷售開支。此估計乃根據目前市況及過往銷售同類產品的經驗而作出。管理層於各報告期末重新評估有關估計。

(c) 估計商譽、無形資產以及物業、機器及設備減值

本集團分別根據附註2.11及附註2.12所述的會計政策測試商譽、無形資產以及物業、機器及設備是否有任何減值。現金產生單位可收回金額已根據使用價值計算而釐定。該等計算要求使用估計及假設(見附註9)。倘未來事項不符合該等假設，則可收回金額將須予以修訂，而此舉動可能會影響本集團的經營業績或資產負債表。

(d) 所得稅

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

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

綜合財務報表 附註

(除另有所示外所有金額均按人民幣計值)

5. 分部資料及收入

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

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

(a) 客戶合同收入明細

本集團的收入按以下主要產品種類及地理區域劃分：

	2020年 千元人民幣	2019年 千元人民幣
鞋類	6,338,157	6,085,402
服裝	7,365,173	7,109,763
器材及配件	753,641	674,465
總計	14,456,971	13,869,630

收入的地區資料

	2020年 千元人民幣	2019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)	14,237,428	13,600,230
其他地區	219,543	269,400
總計	14,456,971	13,869,630

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2020年及2019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

	2020年 千元人民幣	2019年 千元人民幣
合同負債－客戶墊款	256,119	263,030
合同負債－客戶忠誠度計劃	30,015	30,896
總計	286,134	293,926

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。

與合同負債有關的已確認收入

本集團所有合同負債於相關合同負債獲確認後12個月內確認為收入。

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2019年1月1日							
成本	527,176	944,102	256,388	110,440	192,295	128	2,030,529
累計折舊	(181,443)	(594,769)	(207,053)	(70,939)	(146,240)	-	(1,200,444)
賬面淨值	345,733	349,333	49,335	39,501	46,055	128	830,085
截至2019年12月31日止年度							
年初賬面淨值	345,733	349,333	49,335	39,501	46,055	128	830,085
新增	-	556,725	49,290	15,427	23,396	14,145	658,983
轉撥	-	6,628	-	7,331	48	(14,007)	-
出售	(267)	(26,369)	(10)	(1,315)	(2,638)	-	(30,599)
折舊費用	(18,601)	(336,639)	(38,774)	(11,122)	(14,745)	-	(419,881)
年末賬面淨值	326,865	549,678	59,841	49,822	52,116	266	1,038,588
於2019年12月31日							
成本	524,505	1,361,062	305,573	125,659	195,987	266	2,513,052
累計折舊	(197,640)	(811,384)	(245,732)	(75,837)	(143,871)	-	(1,474,464)
賬面淨值	326,865	549,678	59,841	49,822	52,116	266	1,038,588
截至2020年12月31日止年度							
年初賬面淨值	326,865	549,678	59,841	49,822	52,116	266	1,038,588
新增	-	474,338	56,203	5,802	13,054	43,178	592,575
轉撥	-	-	-	266	-	(266)	-
出售	-	(25,586)	(4,183)	(686)	(1,748)	-	(32,203)
折舊費用	(15,229)	(433,034)	(58,136)	(11,509)	(15,994)	-	(533,902)
年末賬面淨值	311,636	565,396	53,725	43,695	47,428	43,178	1,065,058
於2020年12月31日							
成本	524,505	1,492,131	294,800	128,753	189,452	43,178	2,672,819
累計折舊	(212,869)	(926,735)	(241,075)	(85,058)	(142,024)	-	(1,607,761)
賬面淨值	311,636	565,396	53,725	43,695	47,428	43,178	1,065,058

折舊開支72,318,000元人民幣(2019年: 52,169,000元人民幣)計入銷售成本。453,042,000元人民幣(2019年: 356,778,000元人民幣)計入經銷開支及8,542,000元人民幣(2019年: 10,934,000元人民幣)計入行政開支。

綜合財務報表 附註

(除另有所示外所有金額均按人民幣計值)

6(B) 租賃

本附註提供有關本集團作為承租人的租賃的資料。

(i) 於綜合資產負債表確認的金額

綜合資產負債表載列以下有關租賃的金額：

	2020年 千元人民幣	2019年 千元人民幣
使用權資產		
物業	1,065,979	981,422
租賃負債		
流動	360,895	336,870
非流動	688,642	557,451
	1,049,537	894,321

於2020年財政年度新增使用權資產600,246,000元人民幣(2019年：653,696,000元人民幣)。

(ii) 於綜合收益表確認的金額

綜合收益表載列以下有關租賃的金額：

	附註	2020年 千元人民幣	2019年 千元人民幣
使用權資產折舊	24	432,717	360,424
貼現攤銷－租賃負債(計入融資開支)	27	53,972	45,400
與短期租賃有關的開支(計入經銷開支及行政開支)	24	157,668	243,053
與不計入租賃負債的可變租賃付款有關的開支(計入經銷開支)	24	324,709	385,072

於2020年的租賃現金流出總額為908,529,000元人民幣(2019年：931,910,000元人民幣)。

(iii) 本集團的租賃活動及其會計處理方法

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

7. 投資性房地產

	樓宇 千元人民幣
於2019年1月1日	
成本	-
累計折舊	-
<hr/>	
賬面淨值	-
<hr/>	
截至2019年12月31日止年度	
年初賬面淨值	-
新增	119,278
<hr/>	
年末賬面淨值	119,278
<hr/>	
於2019年12月31日	
成本	119,278
累計折舊	-
<hr/>	
賬面淨值	119,278
<hr/>	
截至2020年12月31日止年度	
年初賬面淨值	119,278
折舊費用	(4,078)
<hr/>	
年末賬面淨值	115,200
<hr/>	
於2020年12月31日	
成本	119,278
累計折舊	(4,078)
<hr/>	
賬面淨值	115,200
<hr/>	

截至2020年12月31日止年度，投資性房地產與物業、機器及設備之間概無轉撥。

綜合財務報表 附註

(除另有所示外所有金額均按人民幣計值)

7. 投資性房地產(續)

本公司董事基於物業的性質、特性及風險釐定投資物業具有商業性。本集團的投資物業於報告期末由獨立專業合資格估值師估值為115,200,000元人民幣。本集團管理層每年決定委任外部估值師，負責本集團物業的外部估值。選擇標準包括市場知識、聲譽、獨立性及是否保持專業標準。

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

公允價值層級

下表說明本集團投資物業的公允價值計量層級：

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

於2019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	-	-	119,278	119,278

年內，公允價值計量於第一層與第二層之間均無轉撥，而第三層並無轉入或轉出。

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

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

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

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

8. 土地使用權

	千元人民幣
於2019年1月1日	
成本	95,558
累計攤銷	(21,466)
賬面淨值	74,092
截至2019年12月31日止年度	
年初賬面淨值	74,092
攤銷開支	(1,859)
年末賬面淨值	72,233
於2019年12月31日	
成本	95,558
累計攤銷	(23,325)
賬面淨值	72,233
截至2020年12月31日止年度	
年初賬面淨值	72,233
新增	98,713
攤銷開支	(4,569)
年末賬面淨值	166,377
於2020年12月31日	
成本	194,271
累計攤銷	(27,894)
賬面淨值	166,377

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4,569,000元人民幣(2019年：1,859,000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

	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2019年1月1日						
成本	139,474	25,682	244,456	339,657	61,279	810,548
累計攤銷及減值	-	(14,610)	(194,955)	(307,139)	(59,923)	(576,627)
賬面淨值	139,474	11,072	49,501	32,518	1,356	233,921
截至2019年12月31日止年度						
年初賬面淨值	139,474	11,072	49,501	32,518	1,356	233,921
新增	-	1,354	33,189	-	-	34,543
減值開支	(36,394)	-	-	-	-	(36,394)
攤銷開支	-	(1,408)	(21,416)	(14,627)	(1,356)	(38,807)
出售	-	-	(2)	-	-	(2)
年末賬面淨值	103,080	11,018	61,272	17,891	-	193,261
於2019年12月31日						
成本	139,474	27,036	277,644	339,657	61,279	845,090
累計攤銷及減值	(36,394)	(16,018)	(216,372)	(321,766)	(61,279)	(651,829)
賬面淨值	103,080	11,018	61,272	17,891	-	193,261
截至2020年12月31日止年度						
年初賬面淨值	103,080	11,018	61,272	17,891	-	193,261
新增	-	823	25,454	24,000	-	50,277
減值開支	-	-	-	(14,910)	-	(14,910)
攤銷開支	-	(1,427)	(21,141)	(14,982)	-	(37,550)
出售	-	-	(332)	-	-	(332)
年末賬面淨值	103,080	10,414	65,253	11,999	-	190,746
於2020年12月31日						
成本	139,474	27,859	302,766	363,657	61,279	895,035
累計攤銷及減值	(36,394)	(17,445)	(237,513)	(351,658)	(61,279)	(704,289)
賬面淨值	103,080	10,414	65,253	11,999	-	190,746

攤銷14,982,000元人民幣(2019年: 14,627,000元人民幣)已計入經銷開支，而22,568,000元人民幣(2019年: 24,180,000元人民幣)已計入行政開支。

9. 無形資產(續)

商譽減值測試

於2020年12月31日，商譽的賬面值為103,080,000元人民幣，包括於2009年收購凱勝牌產生之商譽72,387,000元人民幣及於2014年收購李寧牌若干經銷商業務產生之商譽30,693,000元人民幣。

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2020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按使用價值計算。該等計算利用基於管理層批核的財政預算的稅前現金流量預測。五年以上李寧牌的若干現金產生單位及與凱勝牌有關的現金產生單位採用的加權平均年收入增長率分別為3%及0%。所採用的增長率不會超過現金產生單位所經營業務的長期平均增長率。李寧牌的若干現金產生單位採用的稅前折現率介乎12.3%至12.6%，而與凱勝牌有關的現金產生單位採用的稅前折現率為18.0%，反映與各現金產生單位有關的特定風險。

於2020年12月31日就分配至李寧牌若干現金產生單位及與凱勝牌有關的現金產生單位有關的商譽而言，管理層對使用價值的評估高於其賬面值，因此，管理層並無記錄減值虧損。

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)

10. 附屬公司

以下為於2020年12月31日的本集團附屬公司名單：

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

10. 附屬公司(續)

以下為於2020年12月31日的本集團附屬公司名單：(續)

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

綜合財務報表 附註

(除另有所示外所有金額均按人民幣計值)

10. 附屬公司(續)

以下為於2020年12月31日的本集團附屬公司名單：(續)

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

10. 附屬公司(續)

以下為於2020年12月31日的本集團附屬公司名單：(續)

名稱	經營/註冊成立的地區、 註冊成立日期及法定實體種類	已發行股份/ 已繳股本	本公司所持 實際股權	主要業務
大連悅奧體育用品銷售有限公司	中國，2010年6月13日有限責任公司	3,000,000元人民幣	100%	銷售體育用品
杭州悅奧體育用品銷售有限公司	中國，2010年12月17日有限責任公司	1,000,000元人民幣	100%	銷售體育用品
合肥一動體育用品銷售有限公司	中國，2011年3月21日有限責任公司	1,000,000元人民幣	100%	銷售體育用品
李寧體育(天津)有限公司	中國，2009年1月19日有限責任公司	330,000,000元人民幣	100%	銷售體育用品
上海李寧體育用品電子商務有限公司	中國，2011年7月27日有限責任公司	10,000,000元人民幣	100%	銷售體育用品
樂途體育用品有限公司	中國，2009年1月19日有限責任公司	400,000,000元人民幣	100%	製造及銷售體育用品
李寧(福建)羽毛球科技發展有限公司	中國，2008年6月30日有限責任公司	20,000,000元人民幣	100%	製造及銷售體育用品
凱勝體育(香港)有限公司	香港，2008年1月15日有限責任公司	1港元	100%	投資控股
李寧國際貿易(香港)有限公司	香港，2010年8月27日有限責任公司	2港元	100%	銷售體育用品
李寧(湖北)體育用品有限公司	中國，2010年11月2日有限責任公司	411,844,000元人民幣	100%	製造及銷售體育用品
湖北李寧鞋業有限公司	中國，2013年4月18日有限責任公司	50,000,000元人民幣	95%	製造及銷售體育用品

綜合財務報表 附註

(除另有所示外所有金額均按人民幣計值)

10. 附屬公司(續)

以下為於2020年12月31日的本集團附屬公司名單:(續)

名稱	經營/註冊成立的地區、 註冊成立日期及法定實體種類	已發行股份/ 已繳股本	本公司所持 實際股權	主要業務
哈爾濱一動體育用品銷售有限公司	中國·2013年12月25日有限責任公司	1,000,000元人民幣	100%	銷售體育用品
大慶悅動體育用品銷售有限公司	中國·2013年12月25日有限責任公司	1,000,000元人民幣	100%	銷售體育用品
重慶悅奧體育用品銷售有限公司	中國·2014年4月15日有限責任公司	1,000,000元人民幣	100%	銷售體育用品
貴陽悅奧體育用品有限公司	中國·2014年5月23日有限責任公司	1,000,000元人民幣	100%	銷售體育用品
深圳悅奧商貿有限公司	中國·2015年12月7日有限責任公司	1,000,000元人民幣	100%	銷售體育用品
長春悅奧體育用品銷售有限公司	中國·2019年4月22日有限責任公司	1,000,000元人民幣	100%	銷售體育用品
李寧體育(深圳)有限公司	中國·2019年9月19日有限責任公司	400,000,000元人民幣	100%	銷售體育用品
李寧體育科技(深圳)有限公司	中國·2019年9月27日有限責任公司	20,000,000元人民幣	100%	研究及開發
李寧體育(廣西)有限公司	中國·2019年10月28日有限責任公司	36,000,000美元	100%	銷售體育用品

11. 按權益法入賬之投資

於資產負債表確認的金額如下：

	2020年 千元人民幣	2019年 千元人民幣
聯營公司	965,295	939,697
合營企業	135,821	117,169
於12月31日	1,101,116	1,056,866

於綜合收益表確認的溢利如下：

	2020年 千元人民幣	2019年 千元人民幣
聯營公司	73,085	324,893
合營企業	10,402	18,576
截至12月31日止年度	83,487	343,469

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. 以權益法入賬的投資(續)

於聯營公司之投資

以下為於2020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
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%	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%	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%	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%	銷售體育用品	權益法
北京悅網金服信息科技有限公司(「悅網金服」)	中國·2015年11月16日有限責任公司	5,000,000元人民幣	40%	投資	權益法
Danskin China, Ltd.(「Danskin」)	香港·2016年6月28日有限責任公司	1,000港元	10%	銷售體育用品	權益法

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

於悅網金服、天津市寬貓咪及天津市越浩拓的投資已分別自2016年、2012年及2012年12月31日起撇減至零。截至2020年及2019年12月31日止年度，本集團並無額外義務分佔悅網金服、天津市寬貓咪及天津市越浩拓的虧損。

截至2020年12月31日止年度，本集團已向紅雙喜收取股息51,016,000元人民幣(2019年：45,352,000元人民幣)。

11. 以權益法入賬的投資(續)

聯營公司財務資料概要

以下載列對本集團而言屬個別重大的紅雙喜的財務資料概要。

資產負債表概要

	2020年 千元人民幣	2019年 千元人民幣
流動		
資產	1,225,315	1,161,444
負債	513,143	493,218
非流動		
資產	906,169	915,040
負債	126,396	128,942

全面收益表概要

	2020年 千元人民幣	2019年 千元人民幣
收入	705,288	664,360
除所得稅前溢利	190,035	909,437
所得稅開支	(45,210)	(226,226)
年內溢利	144,825	683,211
其他全面收益	-	-
全面收益總額	144,825	683,211

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. 以權益法入賬的投資(續)

財務資料概要的對賬

於2016年12月31日，本集團完成出售紅雙喜10%股權，該公司自此按本集團聯營公司列賬。本集團投資紅雙喜的成本為587,335,000元人民幣，代表本集團於2016年12月31日(出售日期)持有餘下47.5%股權的公允價值。

所呈列的財務資料概要與其於聯營公司權益的賬面值的對賬。

財務資料概要

	2020年 千元人民幣	2019年 千元人民幣
於1月1日的年初資產淨值	1,473,847	888,520
年內溢利	144,825	683,211
非控制性權益	(2,647)	(2,406)
已付股息	(107,402)	(95,478)
紅雙喜於12月31日的資產淨值	1,508,623	1,473,847
於一間聯營公司之權益(47.5%) 商譽	716,596 216,882	700,077 216,882
賬面值	933,478	916,959

個別不重大聯營公司

除上文所披露有關紅雙喜的權益外，本集團亦於多間個別不重大的聯營公司擁有權益，該等聯營公司使用權益法入賬。

	2020年 千元人民幣	2019年 千元人民幣
於1月1日	22,738	21,228
新增	11,330	-
應佔溢利	5,550	1,510
減值	(7,801)	-
於12月31日	31,817	22,738

11. 以權益法入賬的投資(續)

合營企業之投資

	2020年 千元人民幣	2019年 千元人民幣
於1月1日	117,169	68,343
新增	8,250	30,250
應佔溢利	10,402	18,576
於12月31日	135,821	117,169

管理層認為，於2020年及2019年12月31日，本集團概無合營企業對本集團而言屬個別重大。

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
李寧艾高有限公司(「李寧艾高」)(a)	香港，2005年7月3日有限責任公司	48,600,000港元	50%	投資控股
李寧(北京)體育文化有限公司(「李寧體育文化」)(b)	中國，2018年8月8日有限責任公司	1,000,000元人民幣	50%	組織文化及藝術 交流活動
來賓成信材料有限公司(「來賓成信」)(c)	中國，2019年4月12日有限責任公司	40,000,000元人民幣	55%	製造及銷售體育用品
廣西寧泰服裝有限公司(「廣西寧泰」)(c)	中國，2019年11月8日有限責任公司	30,000,000元人民幣	55%	製造及銷售體育用品

附註：

- 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。
- 本集團於李寧體育文化擁有50%股本權益。李寧體育文化為一間由本集團及非凡領越體育發展(北京)有限公司(非凡中國控股有限公司(「非凡中國」，本公司的主要股東)的附屬公司)共同控制的公司。李寧體育文化主要於中國從事組織文化及藝術交流活動。
- 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。

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)

12. 存貨

	2020年 千元人民幣	2019年 千元人民幣
原料	8,078	7,087
在製品	9,345	5,930
製成品	1,441,249	1,526,927
	1,458,672	1,539,944
減：撇減存貨至可變現淨值之撥備	(113,133)	(132,687)
	1,345,539	1,407,257

截至2020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7,131,928,000元人民幣(2019年：6,842,827,000元人民幣)。計提及轉回存貨撥備已計入截至2020年及2019年12月31日止年度之綜合收益表之銷售成本項下。

13. 其他資產

	2020年 千元人民幣	2019年 千元人民幣
與退款有關的其他資產(附註20)	354,633	299,083
投資支付款項	138,518	—
預付廣告費用	62,250	24,429
預付租金及其他按金	36,441	37,516
預付供應商款項	20,694	17,011
其他	44,884	65,450
	657,420	443,489
減：非即期部分	(138,518)	(83)
	518,902	443,406

14. 應收貿易款項

	2020年 千元人民幣	2019年 千元人民幣
應收賬款	939,233	944,799
減：應收貿易款項預期信貸虧損撥備	(280,437)	(258,193)
	658,796	686,606

客戶所獲之信貸期一般為90天以內。基於發票日期的應收貿易款項賬齡分析如下：

	2020年 千元人民幣	2019年 千元人民幣
0至30天	437,604	431,286
31至60天	193,041	211,047
61至90天	44,213	40,096
91至180天	35,026	41,497
180天以上	229,349	220,873
	939,233	944,799

年內應收貿易款項虧損撥備變動如下：

	2020年 千元人民幣	2019年 千元人民幣
於1月1日	258,193	284,393
應收貿易款項預期信貸虧損撥備計提／(轉回)	31,856	(17,529)
年內撇銷之不可收回應收貿易款項及匯率影響	(9,612)	(8,671)
於12月31日	280,437	258,193

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等。

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增加22,244,000元人民幣至280,437,000元人民幣(2019年：減少26,200,000元人民幣至258,193,000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。

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)

15. 其他應收款項

	2020年 千元人民幣	2019年 千元人民幣
租金按金	152,180	138,290
預付員工款項及其他為僱員支付的款項	612	566
向合營企業貸款(a)	25,167	–
其他	22,858	24,454
減：其他應收款項預期信貸虧損撥備	(6,907)	(9,122)
	193,910	154,188
減：非即期部分	(128,714)	(114,712)
即期部分	65,196	39,476

年內其他應收款項虧損撥備變動如下：

	2020年 千元人民幣	2019年 千元人民幣
於1月1日	9,122	4,051
其他應收款項預期信貸虧損撥備(轉回)/計提	(1,390)	5,271
年內撇銷之不可收回其他應收款項及匯率影響	(825)	(200)
於12月31日	6,907	9,122

其他應收款項按攤銷成本計量。非即期部分主要由可退租租賃按金組成。

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

(a) 於2020年12月31日，授予來賓成信的貸款25,000,000元人民幣為無抵押、按年息8%計息，於一年內到期。

16. 現金及銀行結餘

於2020年12月31日，本集團有以下現金及銀行結餘主要存放於中國（包括香港特別行政區）境內銀行：

(a) 現金及等同現金項目

	2020年 千元人民幣	2019年 千元人民幣
銀行及手頭現金	7,187,039	5,961,445

(b) 受限制銀行存款

	2020年 千元人民幣	2019年 千元人民幣
受限制銀行存款	1,084	1,126

(c) 一年以上的銀行存款

	2020年 千元人民幣	2019年 千元人民幣
一年以上的銀行存款	254,966	—

(d) 計值貨幣

以下列貨幣為單位之現金、等同現金項目及受限制銀行存款之分析如下：

	2020年 千元人民幣	2019年 千元人民幣
以人民幣為單位	7,307,321	5,645,196
以港元為單位	56,665	20,568
以美元為單位	74,498	290,789
以歐元為單位	2,647	3,085
以韓元為單位	1,958	2,933
	7,443,089	5,962,571

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。

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

受限制銀行存款乃就若干銀行信貸額度而受限。於報告日期，信貸風險的最高額為上述本集團現金及等同現金項目，受限制銀行存款以及長期銀行存款的賬面值。

綜合財務報表 附註

(除另有所示外所有金額均按人民幣計值)

17. 就限制性股份獎勵計劃持有之普通股及股份

已發行及繳足

目	每股面值0.10 港元的股份數		就限制性股份 獎勵計劃持有 的股份			
	(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	千元人民幣	總計 千元人民幣
於2019年1月1日	2,162,481	204,435	3,249,389	3,453,824	(168,809)	3,285,015
因購股權計劃而發行股份之所得款項淨額 (附註(a))	12,124	1,082	54,816	55,898	-	55,898
可換股證券轉換之股份(附註18(d))	112,224	8,783	240,178	248,961	-	248,961
轉撥已行使購股權及已歸屬限制性股份獎勵計 劃之公允價值至股份溢價	-	-	3,299	3,299	-	3,299
根據限制性股份獎勵計劃歸屬之股份	9,951	-	-	-	55,612	55,612
根據限制性股份獎勵計劃而購入之股份	(7,500)	-	-	-	(163,467)	(163,467)
於2019年12月31日	2,289,280	214,300	3,547,682	3,761,982	(276,664)	3,485,318
於2020年1月1日	2,289,280	214,300	3,547,682	3,761,982	(276,664)	3,485,318
因購股權計劃而發行股份之所得款項淨額 (附註(a))	35,577	3,199	186,247	189,446	-	189,446
可換股證券轉換之股份(附註18(d))	137,807	10,786	294,929	305,715	-	305,715
轉撥已行使購股權及已歸屬限制性股份獎勵計 劃之公允價值至股份溢價	-	-	8,909	8,909	-	8,909
根據限制性股份獎勵計劃歸屬之股份	11,295	-	-	-	127,669	127,669
於2020年12月31日	2,473,959	228,285	4,037,767	4,266,052	(148,995)	4,117,057

(a) 截至2020年12月31日止年度內，本公司根據本公司的2004及2014年購股權計劃(見附註32)向本集團若干董事及僱員發行35,577,000股股份(2019年：12,124,000股)，加權平均每股發行價為5.93港元(2019年：5.16港元)。

18. 儲備

	資本儲備 千元人民幣	法定公積金 千元人民幣	以股份為基礎 之酬金儲備 千元人民幣	可換股證券 (附註) 千元人民幣	外幣折算差額 千元人民幣	小計 千元人民幣	保留溢利 千元人民幣	總計 千元人民幣
於2019年1月1日	141,470	466,264	147,303	557,426	2,106	1,314,569	1,217,456	2,532,025
年內溢利	-	-	-	-	-	-	1,499,139	1,499,139
購股權計劃及限制性股份獎勵計劃下 所提供服務之價值	-	-	125,083	-	-	125,083	-	125,083
轉撥已行使購股權及已歸屬限制性股份獎勵計劃之公允價值 至股份溢價	-	-	(3,299)	-	-	(3,299)	-	(3,299)
轉撥至法定儲備	-	19,224	-	-	-	19,224	(19,224)	-
根據限制性股份獎勵計劃歸屬之股份	-	-	(55,612)	-	-	(55,612)	-	(55,612)
已失效之購股權	1,485	-	(1,485)	-	-	-	-	-
可換股證券轉換之股份(附註)	-	-	-	(248,961)	-	(248,961)	-	(248,961)
外幣財務報表折算差額	-	-	-	-	2,641	2,641	-	2,641
已付股息	-	-	-	-	-	-	(214,695)	(214,695)
於2019年12月31日	142,955	485,488	211,990	308,465	4,747	1,153,645	2,482,676	3,636,321
於2020年1月1日	142,955	485,488	211,990	308,465	4,747	1,153,645	2,482,676	3,636,321
年內溢利	-	-	-	-	-	-	1,698,484	1,698,484
購股權計劃及限制性股份獎勵計劃下所提供服務之價值	-	-	80,388	-	-	80,388	-	80,388
轉撥已行使購股權及已歸屬限制性股份獎勵計劃之公允價值 至股份溢價	-	-	(8,909)	-	-	(8,909)	-	(8,909)
轉撥至法定儲備	-	108,107	-	-	-	108,107	(108,107)	-
根據限制性股份獎勵計劃歸屬之股份	-	-	(127,669)	-	-	(127,669)	-	(127,669)
已失效之購股權	1,562	-	(1,562)	-	-	-	-	-
可換股證券轉換之股份(附註)	-	-	-	(305,715)	-	(305,715)	-	(305,715)
外幣財務報表折算差額	-	-	-	-	(25,273)	(25,273)	-	(25,273)
已付股息	-	-	-	-	-	-	(377,821)	(377,821)
於2020年12月31日	144,517	593,595	154,238	2,750	(20,526)	874,574	3,695,232	4,569,806

綜合財務報表 附註

(除另有所示外所有金額均按人民幣計值)

18. 儲備(續)

附註：

該等金額為本公司所發行可換股證券的影響，包括：

- (a) 於2013年4月，本公司發行本金總額約為1,847,838,000港元(相當於約1,480,488,000元人民幣)之可換股證券(「2013年可換股證券」)。2013年可換股證券為不計息，並可於發行後隨時按初始轉換價格每股本公司普通股3.5港元轉換為股份(受標準反攤薄調整所限)。於發行後，2013年可換股證券可轉換為527,953,814股本公司普通股。
- (b) 於2015年1月，本公司發行本金總額約為1,553,530,000港元(相當於約1,229,930,000元人民幣)之發售證券(合資格股東可選擇認購普通股或可換股證券，統稱「發售證券」)。據此，450,630,034股普通股及146,881,496份可換股證券(「2015年可換股證券」)已獲發行。2015年可換股證券為不計息，並可於發行後隨時按初始轉換價格每股本公司普通股2.6港元轉換為股份(受標準反攤薄調整所限)。於發行後，2015年可換股證券可轉換為146,881,496股本公司普通股。
- (c) 除非本公司行使優先購買權(但並非有責任)贖回(或促使購買)全部或部分2013年可換股證券及2015年可換股證券(統稱為「可換股證券」)之本金額，否則不得贖回可換股證券。
- 由於(1)本公司並無合約責任以現金清償可換股證券，本公司可自行選擇贖回全部或部分可換股證券之本金額，可換股證券持有人無權收取及本公司並無責任交付現金(即持有人行使換股權時不會以現金換取股份)或任何金融資產；及(2)可換股證券之本金額及轉換價格以港元計值，因此，可換股證券不符合國際會計準則第32號「金融工具：列報」之定義，而轉換時將發行之股份數目乃固定。因此，所有可換股證券在初始確認時被分類為權益。
- (d) 截至2020年12月31日止年度，賬面值為390,615,000港元(相當於約305,715,000元人民幣)之可換股證券已轉換為137,807,000股本公司普通股(附註17)。
- (e) 截至2020年12月31日，總賬面值為2,167,753,000港元(相當於約1,732,170,000元人民幣)之可換股證券已轉換為本公司普通股。於2020年12月31日，賬面值為3,513,000港元(相當於約2,750,000元人民幣)之可換股證券尚未轉換(附註17)，該等可換股證券於轉換後可轉換為1,239,000股本公司普通股。

19. 應付貿易款項

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

	2020年 千元人民幣	2019年 千元人民幣
0至30天	967,798	1,125,045
31至60天	241,063	191,812
61至90天	9,253	23,777
91至180天	3,048	1,717
181至365天	1,374	1,725
365天以上	4,593	4,130
	1,227,129	1,348,206

20. 其他應付款項及應計費用

	2020年 千元人民幣	2019年 千元人民幣
退款負債(a)	719,543	593,284
應計銷售及市場推廣開支	542,839	379,253
銷售回扣	356,043	355,042
應付工資及福利	305,350	326,022
物業、機器及設備應付款項	252,234	190,204
其他應付稅項	141,290	79,645
其他	183,692	250,208
	2,500,991	2,173,658

- (a) 當顧客於既定期間有權退回產品時，本集團會就收取的代價金額(其預期無權獲得)確認退款負債(2020年12月31日：719,543,000元人民幣；2019年12月31日：593,284,000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(2020年12月31日：354,633,000元人民幣；2019年12月31日：299,083,000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不重大。

21. 應付特許使用費

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

年內應付特許使用費變動分析如下：

	千元人民幣
於2019年1月1日	56,284
新增	70,973
支付特許使用費	(74,764)
貼現攤銷(附註27)	3,197
調整匯兌差額	240
於2019年12月31日	55,930
於2020年1月1日	55,930
新增	63,169
支付特許使用費	(58,721)
貼現攤銷(附註27)	2,817
調整匯兌差額	(306)
於2020年12月31日	62,889

綜合財務報表 附註

(除另有所示外所有金額均按人民幣計值)

21. 應付特許使用費(續)

	2020年 千元人民幣	2019年 千元人民幣
應付特許使用費分析：		
非即期		
— 2至5年	23,395	18,699
— 超過5年	—	5,882
即期	39,494	31,349
	62,889	55,930

應付特許使用費主要以人民幣、美元及歐元為單位。

本集團特許使用費按訂約非折現現金流量釐定的到期日如下：

	2020年 千元人民幣	2019年 千元人民幣
少於1年	39,779	31,634
1至5年	32,000	27,000
5年以上	—	10,000
	71,779	68,634

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		股息及利息預扣	累計稅項虧損	應計項目	租賃	購股權	還款負債	其他	總計
	撥備	的未兌現溢利	稅							
	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2019年1月1日	948	47,694	-	19,305	121,095	-	-	-	50,005	239,047
於收益表計入／(扣除)	59,217	56,196	-	13,547	57,823	12,339	-	-	(6,454)	192,668
於2019年12月31日	60,165	103,890	-	32,852	178,918	12,339	-	-	43,551	431,715
於2020年1月1日	60,165	103,890	-	32,852	178,918	12,339	-	-	43,551	431,715
於收益表計入／(扣除)	686	38,707	-	(21,265)	35,800	6,755	17,566	91,227	(10,556)	158,920
於2020年12月31日	60,851	142,597	-	11,587	214,718	19,094	17,566	91,227	32,995	590,635
遞延所得稅負債										
於2019年1月1日	-	-	(31,644)	-	-	-	-	-	(3,086)	(34,730)
於收益表計入／(扣除)	-	-	(10,898)	-	-	-	-	-	626	(10,272)
於2019年12月31日	-	-	(42,542)	-	-	-	-	-	(2,460)	(45,002)
於2020年1月1日	-	-	(42,542)	-	-	-	-	-	(2,460)	(45,002)
於收益表計入／(扣除)	-	-	(58,000)	-	-	-	-	-	264	(57,736)
於2020年12月31日	-	-	(100,542)	-	-	-	-	-	(2,196)	(102,738)

綜合財務報表 附註

(除另有所示外所有金額均按人民幣計值)

22. 遞延所得稅(續)

遞延所得稅資產/(負債)之預期收回金額如下：

	2020年 千元人民幣	2019年 千元人民幣
遞延所得稅資產		
— 12個月內收回	508,627	374,585
— 超過12個月後收回	82,008	57,130
	590,635	431,715
遞延所得稅負債		
— 12個月內收回	(264)	(264)
— 超過12個月後收回	(102,474)	(44,738)
	(102,738)	(45,002)

遞延所得稅資產乃就結轉之稅項虧損按可能產生的未來應課稅溢利而實現的相關稅務利益予以確認。本集團並未就將於2021年至2025年之間屆滿的可結轉以抵銷未來應課稅收入的稅項虧損151,343,000元人民幣(2019年：64,713,000元人民幣)確認遞延所得稅資產37,836,000元人民幣(2019年：16,178,000元人民幣)，皆因管理層相信該等稅項虧損在到期日前很可能不被使用。

本公司並未就中國境內若干附屬公司於2008年1月1日之後產生的可分配保留溢利而可能需支付的預提所得稅確認遞延所得稅負債95,100,000元人民幣(2019年：125,461,000元人民幣)。本集團目前未有意願將該金額合共1,901,991,000元人民幣(2019年：2,509,224,000元人民幣)分配至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2019年1月1日	53,675
新增	2,972
計入收益表	(2,826)
於2019年12月31日	53,821
於2020年1月1日	53,821
新增	14,920
計入收益表	(4,306)
於2020年12月31日	64,435

24. 按性質列示之開支

	2020年 千元人民幣	2019年 千元人民幣
確認為開支並計入銷售成本之存貨成本	7,131,928	6,842,827
物業、機器及設備折舊(a)	533,902	419,881
土地使用權及無形資產攤銷	42,119	40,666
使用權資產折舊	432,717	360,424
投資性房地產折舊	4,078	–
商譽減值	–	36,394
無形資產減值	14,910	–
廣告及市場推廣開支	1,279,541	1,327,013
佣金及訂貨會相關費用	351,864	268,430
員工成本開支，包括董事薪酬(附註26)	1,311,123	1,518,565
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	482,377	628,125
研究及產品開發開支(a)	322,904	362,494
運輸及物流開支	564,009	497,343
核數師酬金		
— 核數服務	5,660	5,550
— 非核數服務	2,224	1,878
管理諮詢費	97,411	107,443

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

25. 其他收入及其他收益—淨額

	2020年 千元人民幣	2019年 千元人民幣
政府補助	229,684	63,893
特許使用費收入	22,032	10,202
以公允價值計量且其變動計入損益的理財產品利息收入	108,905	78,236
以公允價值計量且其變動計入損益的衍生金融工具公允價值收益/(損失)	1,246	(13,508)
	361,867	138,823

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

	2020年 千元人民幣	2019年 千元人民幣
工資及薪酬	679,570	714,172
退休福利計劃供款(b)	54,467	83,617
向董事及僱員授出之購股權及限制性股份	80,388	125,083
住房福利	34,717	36,268
其他成本及福利	461,981	559,425
	1,311,123	1,518,565

(a) 五名最高薪人士

截至2020年12月31日止年度，本集團五位最高薪人士包括兩位董事(2019年：一位)，彼等之薪酬已載於附註36所列表的分析中。年內已付及應付予本集團其餘三位(2019年：四位)最高薪人士的酬金總額如下：

	2020年 千元人民幣	2019年 千元人民幣
薪金及津貼	34,848	32,567
其他福利	11,904	37,012
退休福利計劃供款	244	380
	46,996	69,959

酬金的範圍分佈如下：

酬金範圍	人數	
	2020年	2019年
12,500,001港元至13,000,000港元	—	1
13,000,001港元至13,500,000港元	1	—
15,000,001港元至15,500,000港元	—	1
16,500,001港元至17,000,000港元	1	—
21,000,001港元至21,500,000港元	—	1
23,000,001港元至23,500,000港元	1	—
29,500,001港元至30,000,000港元	—	1
	3	4

(b) 養老金—定額供款計劃

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

27. 融資收入及開支

	2020年 千元人民幣	2019年 千元人民幣
銀行結餘及存款之利息收入	34,621	24,655
外幣匯兌收益淨額	37	4,218
融資收入	34,658	28,873
貼現攤銷—應付特許使用費(附註21)	(2,817)	(3,197)
貼現攤銷—租賃負債	(53,972)	(45,400)
其他	(9,460)	(10,408)
融資開支	(66,249)	(59,005)
融資開支—淨額	(31,591)	(30,132)

28. 所得稅開支

	2020年 千元人民幣	2019年 千元人民幣
即期所得稅		
— 企業所得稅(b)	618,815	539,088
— 中國境內附屬公司已取得股息及利息收入之預提所得稅(c)	31,750	711
	650,565	539,799
遞延所得稅	(101,184)	(182,396)
所得稅開支	549,381	357,403

- (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2020年12月31日止年度，中國內地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%（2019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（2019年：16.5%）作出撥備。
- (c) 這主要來自於截至2020年及2019年12月31日止年度本公司中國內地附屬公司應付香港其他集團公司之股息和利息，該股息和利息須分別按5%和7%比例繳納預提所得稅。

綜合財務報表 附註

(除另有所示外所有金額均按人民幣計值)

28. 所得稅開支(續)

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：

	2020年 千元人民幣	2019年 千元人民幣
除所得稅前溢利	2,247,865	1,856,546
按稅率25%計算之稅項(2019年：25%)	561,966	464,137
按境外不同稅率計算之影響	(3,454)	(483)
未確認遞延所得稅資產之暫行差異及稅項虧損	27,325	3,656
動用先前未確認之暫行差異及稅項虧損	(168,350)	(37,330)
就稅務而言不得扣減之開支	64,939	4,588
所呈報應佔聯營及合營公司業績(扣除稅項)	(20,872)	(85,985)
毋須繳稅收入	(1,923)	(2,788)
股息之預繳稅	89,750	11,608
稅項開支	549,381	357,403

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限制性股份獎勵計畫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286,000股普通股(2019年12月31日：38,372,000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截至2020年12月31日止年度的加權平均股數時，該獎勵因素的影響已加以考慮。因本次發售證券產生的以零對價發行的股份已追溯調整，並視同為於2019年初發行的已發行股份。

	2020年	2019年
本公司權益持有人應佔溢利(千元人民幣)	1,698,484	1,499,139
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)	2,454,086	2,420,222
每股基本收益(分人民幣)	69.21	61.94

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潛在攤薄影響股份全部兌換的股數計算的。本公司的潛在攤薄股份包括根據股份期權計劃及限制性股份獎勵計劃將發行的股份。對於根據股份期權計劃發行的股份，本公司基於未行使股票期權所附認購權的貨幣價值，計算得出按公允價值(以本公司股份在本年度的平均市場股價計算)所能購買的股份數量。按上述方法計算的股份數量與假設行使期權而發行的股數會進行比較。

	2020年	2019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)	1,698,484	1,499,139
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)	2,454,086	2,420,222
限制性股份因素調整(千股)	20,632	27,505
購股權計劃因素調整(千股)	37,029	45,279
視同每股攤薄收益之加權平均股數(千股)	2,511,747	2,493,006
每股攤薄收益(分人民幣)	67.62	60.13

於2020年12月31日，概無購股權於日後將具攤薄影響但於截至2020年12月31日止年度內具反攤薄效應。於2019年12月31日，4,356,000份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。

30. 股息

	2020年 千元人民幣	2019年 千元人民幣
擬派末期股息每股普通股20.46分人民幣(2019年：15.47分人民幣)	509,545	379,682

於截至2020年12月31日止年度內的已付股息總額為377,821,000元人民幣或每股15.47分人民幣(2019年：214,695,000元人民幣或每股8.78分人民幣)，為截至2019年12月31日止年度之末期股息。

董事會於2021年3月18日建議派發截至2020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20.46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2021年12月31日止年度可供分派儲備之分配。

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

除所得稅前溢利與經營活動所用之現金之對賬如下：

	2020年 千元人民幣	2019年 千元人民幣
除所得稅前溢利	2,247,865	1,856,546
就以下項目調整：		
物業、機器及設備折舊	533,902	419,881
使用權資產折舊	432,717	360,424
投資性房地產折舊	4,078	—
土地使用權及無形資產攤銷	42,119	40,666
商譽減值	—	36,394
無形資產減值	14,910	—
出售物業、機器及設備虧損	24,564	26,996
處置使用權資產之利得	(4,901)	—
出售無形資產之虧損	332	2
應收貿易款項及其他應收款項預期信貸虧損撥備／(撥備轉回)	30,466	(12,258)
撇減存貨至可變現淨值之(撥備轉回)／撥備	(19,554)	8,048
向董事及僱員授出之購股權及限制性股份	80,388	125,083
融資開支—淨額	23,831	19,723
以公允價值計量且其變動計入損益及以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益的金融資產之利息收入	(110,605)	(78,236)
遞延收入攤銷	(4,306)	(2,826)
享有按權益法入賬之投資之溢利份額	(83,487)	(343,469)
衍生工具之公允價值調整	(1,246)	13,508
未計營運資金變動前之經營溢利	3,211,073	2,470,482
存貨減少／(增加)	81,272	(175,564)
應收貿易款項(增加)／減少	(4,046)	259,818
其他應收款項減少／(增加)	9,520	(136,144)
其他資產(增加)／減少	(77,509)	197,538
應付貿易款項(減少)／增加	(121,077)	214,892
其他應付款項及應計費用增加	261,193	620,931
合同負債(減少)／增加	(7,792)	195,947
受限制銀行存款減少／(增加)	42	(926)
經營活動產生之現金	3,352,676	3,646,974

31. 現金流量表(續)

於現金流量表中，出售物業、機器及設備所得款項包括：

	2020年 千元人民幣	2019年 千元人民幣
賬面淨值	32,203	30,599
出售物業、機器及設備虧損	(24,564)	(26,996)
出售物業、機器及設備所得款項	7,639	3,603

32. 以股份為基礎之酬金

(a) 2004年購股權計劃

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

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

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

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

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

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

2004年購股權計劃於2014年5月30日終止。於該日已授出且尚未行使的購股權將繼續沿用2004年購股權計劃的條款。

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)

(a) 2004年購股權計劃(續)

年內根據本計劃尚未行使的購股權數目及其加權平均行使價之變動如下：

	2020年		2019年	
	加權平均 行使價(每股) 港元	未行使購股權 (千份)	加權平均 行使價(每股) 港元	未行使購股權 (千份)
於1月1日	6.088	358	6.031	3,753
已行使	6.088	(358)	6.020	(3,343)
已失效	-	-	6.350	(52)
於12月31日	-	-	6.088	358
於12月31日可行使	-	-	6.088	358

於下列年度年底根據本計劃尚未行使之購股權有以下到期日及行使價：

到期日	2020年		2019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)
2020年12月31日	6.350	-	6.350	303
2020年12月31日	4.630	-	4.630	55
總計	-	-	-	358
期末尚未行使購股權之加權平均剩餘合約年期	-	-	-	1.00

2004年購股權計劃之公允價值在購股權歸屬期內於綜合收益表扣除。於截至2020年12月31日止年度，於綜合收益表扣除的金額為零(2019年：18,000元人民幣)。

32. 以股份為基礎之酬金(續)

(b) 2014年購股權計劃

根據於2014年5月30日通過的股東決議案，本公司批准(i)採納新購股權計劃(「2014年購股權計劃」)，及(ii)終止2004年購股權計劃。2014年購股權計劃將自2014年5月30日起計10年內有效及生效。

董事會建議採納2014年購股權計劃，目的與2004年購股權計劃相類，旨在獎勵參與者對本集團所作的貢獻，並有助本集團招聘優質僱員和吸納對本集團而言屬寶貴的人力資源。2004年購股權計劃與2014年購股權計劃的條款並無重大差異。

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：

	2020年		2019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	6.782	67,060	5.682	71,978
已授出	–	–	19,378	4,763
已行使	5.924	(35,219)	4.838	(8,781)
已失效	6.120	(707)	4.440	(900)
於12月31日	7.766	31,134	6.782	67,060
於12月31日可行使	5.578	6,059	5.049	19,127

於2020年12月31日及2019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	2020年		2019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)
2020年12月31日	4.440	–	4.440	7,415
2026年6月7日	3.300	2,600	3.300	3,000
2022年12月31日	6.120	23,531	6.120	50,462
2023年12月31日	9.090	193	9.090	390
2023年12月31日	7.070	412	7.070	1,030
2024年12月31日	13.360	407	13.360	407
2029年5月16日	13.160	1,150	13.160	1,200
2027年12月31日	22.520	2,841	22.520	3,156
總計		31,134		67,060
期末尚未行使購股權之加權平均剩餘合約年期		3.02		3.32

綜合財務報表 附註

(除另有所示外所有金額均按人民幣計值)

32. 以股份為基礎之酬金(續)

(b) 2014年購股權計劃(續)

於截至2020年及2019年12月31日止年度，根據2014年購股權計劃所授購股權按柏力克－舒爾斯估值模式釐定之公允價值如下：

	2020年 千元人民幣	2019年 千元人民幣
2014年購股權計劃	—	32,426

該模式之主要輸入數據如下：

	2020年	2019年
2014年購股權計劃		
加權平均股價(港元)	不適用	19.244
加權平均行使價(港元)	不適用	19.378
預期波幅	不適用	49.4%
預計購股權期限(年)	不適用	5.69
加權平均無風險年利率	不適用	1.3%
預期股息率	不適用	1.7%

於授出日期的預期波動率乃根據本公司股份自上市日期(2004年6月28日)以來的每日成交價估算。

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2019年12月31日止年度，董事會決定縮減根據2014年購股權計劃授出之若干購股權之歸屬期，其對未歸屬購股權之公允價值並無造成影響。本集團就進行上述歸屬期縮減採納追溯處理。在追溯處理下，有關購股權之累計開支按於2019年12月31日之已縮減歸屬期進行調整，以反映預期於2019年12月31日歸屬之購股權之最佳估算。截至2020年12月31日止年度，任何已授出購股權之歸屬期概無變動。

截至2020年12月31日止年度，於綜合收益表扣除的金額為30,512,000元人民幣(2019年：54,975,000元人民幣)。

32. 以股份為基礎之酬金(續)

(c) 2006年限制性股份獎勵計劃

本公司於2006年7月14日採納自採納日期起有效期為10年的限制性股份獎勵計劃(「2006年限制性股份獎勵計劃」)。2006年限制性股份獎勵計劃之目的為鼓勵及挽留與本集團共事的經挑選參與者，包括董事、僱員、高級職員、代理及顧問，以推動彼等爭取有關業績目標。

本集團設立李寧有限公司限制性股份獎勵計劃信託(「限制性股份信託」)，以在本公司股份被歸屬及轉讓予經挑選參與者前管理及持有該等股份。由於本集團管理限制性股份信託的財務及經營政策，且本集團受惠於限制性股份信託活動，因此限制性股份信託作為特殊目的實體被綜合於本集團的財務報表。

於向經挑選參與者授予股份(「限制性股份」)時，限制性股份信託從公開市場購買被授出之本公司股份，資金透過本公司出資提供。限制性股份於經挑選參與者於本集團完成由授出之日起計12至36個月之服務期間後陸續歸屬。已歸屬之股份無償轉讓予經挑選參與者。限制性股份之股息用作購買額外股份並按比例分配予經挑選參與者。

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，獲授的限制性股份的上限合共不得超過10,278,000股股份，即佔於2006年7月14日(採納日期)本公司已發行股本的1%。

2006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2006年限制性股份獎勵計劃之數目及相關公允價值變動如下：

	2020年		2019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	-	-	3.200	4,644
已歸屬	-	-	3.200	(4,622)
已失效	-	-	3.200	(22)
於12月31日	-	-	-	-

於截至2020年12月31日止年度內，計入綜合收益表之2006年限制性股份獎勵計劃之公允價值為零(2019年：1,075,000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)

(d) 2016年限制性股份獎勵計劃

隨著2006年限制性股份獎勵計劃於2016年7月14日屆滿，本公司於2016年6月2日批准採納新限制性股份獎勵計劃(「2016年限制性股份獎勵計劃」)。2016年限制性股份獎勵計劃將自2016年7月14日起計10年內有效及生效。

董事會建議採納2016年限制性股份獎勵計劃，目的與2006年限制性股份獎勵計劃相類，旨在為本公司吸納新晉人才，以及激勵及留用現有人才，包括本公司或其任何附屬公司的董事、僱員、高級職員、代理或顧問。

2016年限制性股份獎勵計劃中的限制性股份數目之上限不得超過本公司不時已發行股本之5%。就每位經挑選參與者而言，獲授之2016年限制性股份獎勵計劃中之限制性股份之上限合共不得超過18,855,000股股份，即佔於2016年7月14日(採納日期)本公司已發行股本之1%。2006年限制性股份獎勵計劃與2016年限制性股份獎勵計劃之條款並無重大差異。

所獲授2016年限制性股份獎勵計劃之公允價值乃按於授出日期本公司股份之市值釐定。

已授出的2016年限制性股份獎勵計劃之數目及相關公允價值變動如下：

	2020年		2019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	8.088	24,050	6.140	26,827
已授出	42.045	246	21.389	3,087
已歸屬	7.370	(11,295)	6.126	(5,329)
已失效	7.856	(266)	6.676	(535)
於12月31日	9.386	12,735	8.088	24,050

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2019年12月31日止年度，董事會決定縮減根據2016年限制性股份獎勵計劃授出之若干獎勵股份之歸屬期，其對未歸屬股份之公允價值並無造成影響。本集團就進行上述歸屬期縮減採納追溯處理。在追溯處理下，有關獎勵股份之累計開支按於2019年及2020年12月31日之已縮減歸屬期進行調整，以反映預期於2019年及2020年12月31日歸屬之股份之最佳估算。於2020年12月31日止年度內，任何已獎勵之股份歸屬期概無變動。

截至2020年12月31日止年度，於綜合收益表扣除的金額為49,876,000元人民幣(2019年：69,015,000元人民幣)。

33. 承擔

(a) 有關投資有限合夥的資本承擔

截至2019年12月31日止年度，本集團訂立一份認購協議，據此，本集團同意以總資本承擔61,000,000美元認購有限合夥（「有限合夥」）中的若干權益。於2020年12月31日，本集團於有限合夥中的總資本承擔仍為61,000,000美元。此外，根據本集團與有限合夥普通合夥人（「普通合夥人」）於2021年2月1日訂立的修訂契約，本集團與普通合夥人同意減少本集團於有限合夥的認購款，由原承擔61,000,000美元降至47,908,810美元。

(b) 其他資本承擔

於2020年12月31日，本集團與兩名獨立第三方（統稱「轉讓方」）訂立一份股權及債權轉讓協議（「轉讓協議」），據此本集團有條件同意收購(1)松日資訊(香港)有限公司（「目標公司」，一間根據香港法律註冊成立的有限公司）的全部股本（「目標股份」）及(2)轉讓方分別授予目標公司及其附屬公司的貸款的權利（統稱「轉讓之債權人權利」）。收購目標股份及轉讓之債權人權利的總代價初步為1,238,523,000元人民幣（可經轉讓協議簽約方協定而作出調整）。上述交易的進一步詳情載於附註37。

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：

	2020年 千元人民幣	2019年 千元人民幣
非凡中國之附屬公司	6,741	5,568
其他	5	-

(b) 購買貨品自：

	2020年 千元人民幣	2019年 千元人民幣
湖北動能(本集團之聯營公司)	224,389	311,064
李寧艾高之附屬公司	-	1,820
廣西寧泰(本集團之合營企業)	65,017	-
來賓成信(本集團之合營企業)	15,510	797
非凡中國之附屬公司	3,552	-
	308,468	313,681

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)

(c) 銷售服務予：

	2020年 千元人民幣	2019年 千元人民幣
非凡中國之附屬公司	1,353	1,320
李寧艾高之附屬公司	687	687
李寧體育文化(本集團之合營企業)	-	176
	2,040	2,183

(d) 購買服務自：

	2020年 千元人民幣	2019年 千元人民幣
非凡中國之附屬公司*	176,233	281,885
上海紅雙喜股份有限公司	7,357	6,809
	183,590	288,694

* 自非凡中國之附屬公司購買的服務包括非凡中國以其他服務提供商名義收取的款項。

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

	2020年 千元人民幣	2019年 千元人民幣
轉讓商標予： 非凡中國之附屬公司	-	1,280
貸款予： 來賓成信(本集團之合營企業)	25,000	-
利息收入來自： 來賓成信(本集團之合營企業)	167	-

34. 關聯方交易(續)

(f) 主要管理人員報酬

	2020年 千元人民幣	2019年 千元人民幣
薪金及其他福利	80,906	49,389
退休福利計劃供款	1,779	813
為所提供服務的價值而設立之僱員購股權計劃	55,174	71,415
	137,859	121,617

(g) 年末結餘

	2020年 千元人民幣	2019年 千元人民幣
預付關聯方款項：		
非凡中國之附屬公司	20,589	—
廣西寧泰(本集團之合營企業)	5,292	—
	25,881	—
應收關聯方貿易款項：		
非凡中國之附屬公司	2,188	659
李寧體育文化(本集團之合營企業)	—	89
	2,188	748
應收關聯方其他款項：		
來賓成信(本集團之合營企業)	25,167	—
應付關聯方款項：		
湖北動能(本集團之聯營公司)	49,794	66,251
來賓成信(本集團之合營企業)	5,091	900
非凡中國之附屬公司	2,676	872
	57,561	68,023

應收關聯方貿易款項主要來自銷售交易，到期日為自銷售日期後三個月。應收款項性質上為無抵押及不計息。

應收關聯方其他款項指於一年內到期的貸款。該等應收款項按8%的年利率計息。

應付關聯方款項主要來自購買交易，平均到期日為於購買日期後兩個月。應付款項為不計息。

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

	附註	於12月31日	
		2020年 千元人民幣	2019年 千元人民幣
資產			
非流動資產			
物業、機器及設備		1,972	2,841
於附屬公司之投資		3,356,378	3,859,064
非流動資產總額		3,358,350	3,861,905
流動資產			
其他應收款項及預付款項		68	—
應收股息		1,856,646	1,378,065
銀行定期存款		884	926
現金及等同現金項目		91,543	3,134
流動資產總額		1,949,141	1,382,125
資產總額		5,307,491	5,244,030
權益			
本公司權益持有人應佔股本及儲備			
普通股		228,285	214,300
股份溢價		4,037,767	3,547,682
其他儲備	(a)	240,375	602,280
保留溢利	(a)	784,198	855,244
權益總額		5,290,625	5,219,506
負債			
流動負債			
其他應付款項及應計費用		16,866	24,524
流動負債總額		16,866	24,524
負債總額		16,866	24,524
權益及負債總額		5,307,491	5,244,030

本公司的資產負債表於2021年3月18日經董事會批准及由其以下代表簽署。

李寧
聯席行政總裁兼主席

高坂武史
聯席行政總裁

35. 本公司資產負債表及儲備變動(續)

(a) 本公司之儲備變動

	保留溢利 千元人民幣	資本儲備 千元人民幣	以股份為基礎的		總計 千元人民幣
			酬金儲備 千元人民幣	可換股證券儲備 千元人民幣	
於2019年1月1日	425,726	80,340	147,303	557,426	1,210,795
年內全面收益總額	644,213	-	-	-	644,213
購股權計劃及限制性股份獎勵計劃下所提供 服務之價值	-	-	125,083	-	125,083
轉撥已行使購股權及已歸屬限制性股份獎勵計 劃之公允價值至股份溢價	-	-	(3,299)	-	(3,299)
根據限制性股份獎勵計劃歸屬之股份	-	-	(55,612)	-	(55,612)
已失效之購股權	-	1,485	(1,485)	-	-
可換股證券轉換之股份	-	-	-	(248,961)	(248,961)
已付股息	(214,695)	-	-	-	(214,695)
於2019年12月31日	855,244	81,825	211,990	308,465	1,457,524
於2020年1月1日	855,244	81,825	211,990	308,465	1,457,524
年內全面收益總額	306,775	-	-	-	306,775
購股權計劃及限制性股份獎勵計劃下所提供服 務之價值	-	-	80,388	-	80,388
轉撥已行使購股權及已歸屬限制性股份獎勵 計劃之公允價值至股份溢價	-	-	(8,909)	-	(8,909)
根據限制性股份獎勵計劃歸屬之股份	-	-	(127,669)	-	(127,669)
已失效之購股權	-	1,562	(1,562)	-	-
可換股證券轉換之股份	-	-	-	(305,715)	(305,715)
已付股息	(377,821)	-	-	-	(377,821)
於2020年12月31日	784,198	83,387	154,238	2,750	1,024,573

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2020年12月31日止年度之酬金如下：

董事姓名	袍金 千元人民幣	薪金 千元人民幣	酌情花紅 千元人民幣	津貼及實物福 利(附註(i)) 千元人民幣	僱主之退休福 利計劃供款 千元人民幣	總計 千元人民幣
李寧先生	-	10,000	18,471	19,742	1,412	49,625
高坂武史先生(ii)	-	9,126	3,333	22,017	122	34,598
王亞非女士	270	-	-	569	-	839
顧福身先生	270	-	-	569	-	839
陳振彬先生	250	-	-	569	-	819
蘇敬軾先生	270	-	-	569	-	839
李麒麟先生	1,700	-	-	1,606	-	3,306

各董事於截至2019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	-	8,311	2,551	22,472	402	33,736
高坂武史先生(ii)	-	2,250	-	7,196	31	9,477
王亞非女士	270	-	-	531	-	801
顧福身先生	270	-	-	531	-	801
陳振彬先生	250	-	-	531	-	781
蘇敬軾先生	270	-	-	531	-	801
李麒麟先生	1,200	-	-	4,061	-	5,261

(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之公允價值。

(ii) 高坂武史先生自2019年9月2日起獲委任為本公司執行董事及聯席行政總裁。

以下披露係按照香港公司條例第622章第383條(1)(a)至(f)項及公司(披露董事利益資料)規例第622G章第2至第4部份而編製：

年內，概無本公司董事放棄任何酬金，而本集團概無向本公司任何董事支付酬金，作為加入本集團或加入本集團後之獎勵(2019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(2019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(2019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(2019年：無)。

36. 董事利益及權益(續)

本公司董事概無直接或間接於有關本公司業務的任何重大交易、安排及合約(本公司為於年末或年內任何時間存續的一方)中擁有重大權益(2019年：無)。

本公司董事或其關連實體概無直接或間接於有關本公司業務的任何重大交易、安排及合約(另一間實體業務為於年末或年內任何時間存續的一方)中擁有重大權益(2019年：無)。

37. 資產負債表日後事項

根據轉讓協議(見附註33(b))，本集團已於2021年1月28日完成了對目標股份和轉讓債權的收購(合稱「本次收購」)。目標公司是一間投資控股公司，主要資產是其附屬公司的全部股權，該附屬公司擁有位於中國大灣區的若干物業。

截至綜合財務報表批准之日，本集團正在根據國際財務報告準則第3號釐定本次收購的會計處理。

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：

「2004年購股權計劃」	本公司於2004年6月5日採納，於2009年5月15日及2012年10月11日修訂並於2014年5月30日終止的購股權計劃
「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
「2021年股東週年大會」	本公司將於2021年6月11日(星期五)舉行的股東週年大會
「組織章程細則」	本公司之組織章程細則
「聯繫人」	上市規則所定義者
「董事會」	董事會
「本公司」或「公司」或「李寧公司」	李寧有限公司，於開曼群島註冊成立之有限公司，其股份在香港聯交所主板上市
「關連人士」	上市規則所定義者
「可換股證券」	根據2013年公開發售或2015年公開發售發行之可換股證券
「可換股證券持有人」	持有可換股證券的人士
「董事」	本公司董事
「本集團」或「集團」或「李寧集團」	本公司及其附屬公司
「港元」	香港之法定貨幣港元
「香港」	中華人民共和國香港特別行政區
「上市規則」	香港聯合交易所有限公司證券上市規則
「標準守則」	上市規則附錄十所載上市發行人董事進行證券交易的標準守則
「中國」	中華人民共和國
「限制性股份」	根據2016年限制性股份獎勵計劃授出之股份，所授出之股份有其限制和約束性
「人民幣」	中國之法定貨幣人民幣
「證券及期貨條例」	香港法例第571章，證券及期貨條例
「股份」	本公司股本中每股面值0.10港元之普通股份
「股東」	股份持有人
「聯交所」或「香港聯交所」	香港聯合交易所有限公司
「%」	百分比

