

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



LI NING COMPANY LIMITED

李寧有限公司

(於開曼群島註冊成立之有限公司)

(股份代號：2331)

截至2021年12月31日止年度之 全年業績公告

財務業績摘要

- 權益持有人應佔淨溢利上升136%至40.11億元人民幣，淨利率由11.7%提高至17.8%：
 - 收入上升56%至225.72億元人民幣
 - 毛利率上升3.9個百分點至53.0%
 - 經營槓桿增強，帶動經營利潤率上升7.6個百分點至22.8%
- 經營現金流增長超過136%至65.25億元人民幣。
- 運營資金狀況穩定改善：
 - 平均運營資金總額佔收入比重改善(下降)超過2個百分點
 - 現金循環週期維持在20天的健康水平
- 董事會建議派發截至2021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45.97分人民幣(2020年：20.46分人民幣)。

經營業績摘要

- 整體零售流水(包括線上及線下渠道)錄得50%-60%高段增長。
- 渠道庫存周轉持續改善，庫齡結構大幅優化。
- 新品線下零售流水加速錄得60%-70%高段增長：
 - 新品流水佔比提升約7個百分點
 - 終端零售折扣改善超過3.5個百分點
 - 售罄率：6個月改善約14個百分點，3個月改善約13個百分點

全年業績

李寧有限公司(「本公司」或「李寧公司」)董事會(「董事會」)欣然宣佈，本公司及其附屬公司(統稱「本集團」或「集團」)截至2021年12月31日止年度之經審核綜合業績連同2020年的比較數字如下：

綜合資產負債表

	附註	於12月31日	
		2021年 千元人民幣	2020年 千元人民幣
資產			
非流動資產			
物業、機器及設備		1,625,887	1,065,058
使用權資產		1,332,765	1,065,979
投資性房地產		1,850,045	115,200
土地使用權		162,579	166,377
無形資產		187,680	190,746
遞延所得稅資產		707,575	590,635
其他資產		775,531	138,518
按權益法入賬之投資		1,267,071	1,101,116
以公允價值計量且變動計入當期損益的投資		169,671	–
其他應收款項		188,833	128,714
長期銀行存款		3,335,325	254,966
		<u>11,602,962</u>	<u>4,817,309</u>
非流動資產總額			
流動資產			
存貨	4	1,772,803	1,345,539
其他資產－即期部分		770,628	518,902
應收貿易款項	5	902,857	658,796
其他應收款項－即期部分		78,744	65,196
受限制之銀行存款		1,061	1,084
短期銀行存款		400,862	–
現金及等同現金項目		14,744,899	7,187,039
		<u>18,671,854</u>	<u>9,776,556</u>
流動資產總額			
資產總額			
		<u><u>30,274,816</u></u>	<u><u>14,593,865</u></u>

		於12月31日	
	附註	2021年 千元人民幣	2020年 千元人民幣
權益			
本公司權益持有人應佔股本及儲備			
普通股		238,759	228,285
股份溢價		12,637,277	4,037,767
就限制性股份獎勵計劃持有之股份		(37,840)	(148,995)
其他儲備		1,241,767	874,574
保留溢利		7,021,583	3,695,232
		<u>21,101,546</u>	<u>8,686,863</u>
非控制性權益		<u>2,561</u>	<u>2,554</u>
權益總額		<u>21,104,107</u>	<u>8,689,417</u>
負債			
非流動負債			
應付特許使用費		20,996	23,395
衍生金融工具		–	10,181
租賃負債		956,475	688,642
遞延所得稅負債		426,873	102,738
遞延收入		62,517	64,435
		<u>1,466,861</u>	<u>889,391</u>
非流動負債總額		<u>1,466,861</u>	<u>889,391</u>
流動負債			
應付貿易款項	6	1,599,282	1,227,129
合同負債		345,835	286,134
租賃負債－即期部分		366,968	360,895
其他應付款項及應計費用		4,024,662	2,500,991
應付特許使用費－即期部分		50,106	39,494
當期所得稅負債		1,307,776	591,860
衍生金融工具－即期部分		9,219	8,554
		<u>7,703,848</u>	<u>5,015,057</u>
流動負債總額		<u>7,703,848</u>	<u>5,015,057</u>
負債總額		<u>9,170,709</u>	<u>5,904,448</u>
權益及負債總額		<u>30,274,816</u>	<u>14,593,865</u>

綜合收益表

	附註	截至12月31日止年度	
		2021年 千元人民幣	2020年 千元人民幣
收入	3	22,572,281	14,456,971
銷售成本	7	(10,603,183)	(7,362,627)
毛利		11,969,098	7,094,344
經銷開支	7	(6,138,077)	(4,424,718)
行政開支	7	(1,110,675)	(805,058)
金融資產預期信貸虧損撥備轉回／(計提)－淨額		15,682	(30,466)
其他收入及其他收益－淨額	8	400,348	361,867
經營溢利		5,136,376	2,195,969
融資收入	9	145,097	34,658
融資開支	9	(112,458)	(66,249)
融資收入／(開支)－淨額	9	32,639	(31,591)
享有按權益法入帳之投資的溢利份額		159,222	83,487
除所得稅前溢利		5,328,237	2,247,865
所得稅開支	10	(1,317,349)	(549,381)
年內溢利		4,010,888	1,698,484
由下列各方應佔溢利：			
本公司權益持有人		4,010,881	1,698,484
非控制性權益		7	—
		4,010,888	1,698,484
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	11	160.10	69.21
每股攤薄收益	11	157.97	67.62

綜合全面收益報表

	截至12月31日止年度	
	2021年 千元人民幣	2020年 千元人民幣
年內溢利	4,010,888	1,698,484
其他全面虧損：		
有機會重分類至損益的項目		
外幣折算差額	(2,562)	(25,273)
年內全面收益總額	<u>4,008,326</u>	<u>1,673,211</u>
由下列各方應佔：		
本公司權益持有人	4,008,319	1,673,211
非控制性權益	7	—
	<u>4,008,326</u>	<u>1,673,211</u>

附註：

1. 一般資料

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

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

本公司股份在香港聯合交易所有限公司主板上市。

除另有註明者外，此等綜合財務業績以人民幣(「人民幣」)呈報。董事會於2022年3月17日批准刊發此等綜合財務業績。

2. 重要會計政策概要

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

(a) 國際財務報告準則和香港公司條例之合規性

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

(b) 歷史成本法

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

(c) 本集團已採納的新訂和經修改的準則

本集團已就2021年1月1日開始的年度報告期間首次應用下列修改：

國際財務報告準則第9號(修改)、國際會計準則第39號 利率基準改革—第2階段(修改)、國際財務報告準則第7號(修改)、國際財務報告準則第4號(修改)及國際財務報告準則第16號(修改)

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) 2021年6月30日後的新冠疫情相關的租金優惠

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。

(d) 尚未採納的新準則和解釋

某些已頒佈的新會計準則、會計準則的修改及解釋毋須於截至2021年12月31日止的報告期間強制採納，因此本集團未提早採納此等準則、修改和解釋。預計這些準則、修改或解釋在當前或未來報告期內不會對本集團及可預見的未來交易產生重大影響。

3. 分部資料及收入

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

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

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

(a) 客戶合同收入

本集團的收入按以下主要產品種類及銷售渠道劃分：

按產品種類劃分之收入明細：

	截至12月31日止年度	
	2021年 千元人民幣	2020年 千元人民幣
鞋類	9,505,994	6,338,157
服裝	11,823,798	7,365,173
器材及配件	1,242,489	753,641
總計	22,572,281	14,456,971

按銷售渠道劃分之收入明細：

	截至12月31日止年度	
	2021年 千元人民幣	2020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)		
銷售予特許經銷商	10,852,750	6,923,876
直接經營銷售	5,010,408	3,264,742
電子商務渠道銷售	6,412,920	4,048,810
其他地區	296,203	219,543
總計	22,572,281	14,456,971

本集團擁有大量客戶。截至2021年及2020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

	截至12月31日止年度	
	2021年 千元人民幣	2020年 千元人民幣
合同負債－客戶墊款	258,265	256,119
合同負債－客戶忠誠度計劃	87,570	30,015
總計	345,835	286,134

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

合同負債的重大變化

於2021年12月31日，客戶忠誠度計劃的合同負債相較2020年12月31日增長57,555,000元人民幣，主要源於年內對本集團客戶的忠誠度積分獎勵的增長以及於2021年12月31日管理層估計中更低的未行權預期。於2020年12月31日，合同負債相較2019年12月31日無顯著增長。

與合同負債有關的已確認收入

	2021年 千元人民幣	2020年 千元人民幣
計入期初合同負債餘額的已確認收入		
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	<u>286,134</u>	<u>293,926</u>

4. 存貨

	2021年 千元人民幣	2020年 千元人民幣
原料	16,374	8,078
在製品	17,493	9,345
製成品	1,832,615	1,441,249
	<u>1,866,482</u>	<u>1,458,672</u>
減：撇減存貨至可變現淨值之撥備	<u>(93,679)</u>	<u>(113,133)</u>
	<u>1,772,803</u>	<u>1,345,539</u>

截至2021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10,340,415,000元人民幣（2020年12月31日：7,131,928,000元人民幣）。計提及轉回存貨撥備已計入截至2021年及2020年12月31日止年度之綜合收益表之銷售成本項下。

5. 應收貿易款項

	2021年 千元人民幣	2020年 千元人民幣
應收賬款	1,111,138	939,233
減：應收貿易款項預期信貸虧損撥備	<u>(208,281)</u>	<u>(280,437)</u>
	<u>902,857</u>	<u>658,796</u>

客戶所獲之信貸期一般為90天以內。於2021年及2020年12月31日，基於發票日期的應收貿易款項賬齡分析如下：

	2021年 千元人民幣	2020年 千元人民幣
0至30天	681,627	437,604
31至60天	206,901	193,041
61至90天	35,130	44,213
91至180天	21,697	35,026
180天以上	165,783	229,349
	<u>1,111,138</u>	<u>939,233</u>

應收貿易款項預期信貸虧損撥備年內變動如下：

	2021年 千元人民幣	2020年 千元人民幣
於1月1日	280,437	258,193
應收貿易款項預期信貸虧損撥備(轉回)／計提	(19,900)	31,856
年內撇銷之不可收回應收貿易款項	(52,087)	(9,260)
匯率變動影響	(169)	(352)
	<u>280,437</u>	<u>258,193</u>
於12月31日	<u>208,281</u>	<u>280,437</u>

6. 應付貿易款項

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

	2021年 千元人民幣	2020年 千元人民幣
0至30天	1,557,849	967,798
31至60天	23,275	241,063
61至90天	5,769	9,253
91至180天	1,065	3,048
181至365天	7,094	1,374
365天以上	4,230	4,593
	<u>1,599,282</u>	<u>1,227,129</u>

7. 按性質列示之開支

	2021年 千元人民幣	2020年 千元人民幣
於銷售成本確認為開支之存貨成本	10,340,415	7,131,928
物業、機器及設備折舊(附註a)	589,373	533,902
土地使用權及無形資產攤銷	40,868	42,119
使用權資產折舊	461,172	432,717
未經營租出的投資性房地產的折舊	2,024	4,078
無形資產減值	-	14,910
廣告及市場推廣開支	1,779,263	1,279,541
佣金及訂貨會相關費用	618,590	351,864
員工成本開支，包括董事薪酬(附註a)	1,811,973	1,311,123
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	694,691	482,377
研究及產品開發開支(附註a)	413,949	322,904
運輸及物流開支	858,783	564,009
核數師酬金		
— 核數服務	6,500	5,660
— 非核數服務	911	2,224
管理諮詢費	113,362	97,411

附註：

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

8. 其他收入及其他收益－淨額

	2021年 千元人民幣	2020年 千元人民幣
政府補助	231,619	229,684
特許使用費收入	28,855	22,032
以公允價值計量且變動計入損益的理財產品公允價值收益	77,902	108,905
租金收入	65,833	—
經營租出的投資性房地產的折舊	(47,025)	—
以公允價值計量且變動計入損益的投資公允價值收益	42,468	—
以公允價值計量且變動計入損益的衍生金融工具公允價值收益	696	1,246
	<u>400,348</u>	<u>361,867</u>

9. 融資收入／(開支)－淨額

	2021年 千元人民幣	2020年 千元人民幣
融資收入		
銀行結餘及存款之利息收入	145,097	34,621
外幣匯兌收益淨額	—	37
	<u>145,097</u>	<u>34,658</u>
融資開支		
貼現攤銷－應付特許使用費	(2,601)	(2,817)
貼現攤銷－租賃負債	(64,449)	(53,972)
外幣匯兌虧損淨額	(30,462)	—
其他	(14,946)	(9,460)
	<u>(112,458)</u>	<u>(66,249)</u>
融資收入／(開支)－淨額	<u>32,639</u>	<u>(31,591)</u>

10. 所得稅開支

	2021年 千元人民幣	2020年 千元人民幣
即期所得稅		
— 企業所得稅(b)	1,459,094	618,815
— 已取得中國內地附屬公司股息之預提所得稅(c)	2,888	31,750
	<u>1,461,982</u>	<u>650,565</u>
遞延所得稅	<u>(144,633)</u>	<u>(101,184)</u>
所得稅開支	<u>1,317,349</u>	<u>549,381</u>

附註：

- (a) 本公司於開曼群島註冊成立。根據開曼群島現時法律，本公司毋須繳付收入、財產、公司、資本收益或其他應繳付之稅款。本公司之附屬公司RealSports Pte Ltd.乃根據英屬處女群島之國際商業公司法成立，獲豁免繳納英屬處女群島所得稅。
- (b) 截至2021年12月31日止年度，中國內地企業所得稅撥備乃根據集團內各公司之應課稅收入按25%（2020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（2020年：16.5%）作出撥備。
- (c) 這主要來自於截至2021年及2020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，該股息須按5%比例繳納預提稅項。

11. 每股收益

基本

每股基本收益乃按本公司權益持有人應佔溢利除以年內已發行股份減就本公司於2016年7月14日採納的限制性股份獎勵計劃（「限制性股份獎勵計劃」）持有股份之加權平均數計算。上述發行在外的加權平均股數應當根據諸如獎勵和股票紅利等事項進行調整。

於2013年4月，本公司完成了可換股證券的發行。於2015年1月，本公司完成了發售證券的發行，包括發行普通股及可轉換證券。此兩次低於市場價的認購價實質上相當於將於轉換時以零對價發行270,000股普通股（2020年12月31日：286,000股普通股）股份（即獎勵因素），因此在為每股基本收益計算加權平均股數時，該影響已加以考慮。因發行可轉換證券產生的以零對價發行的股份已追溯調整，並視同為於2020年初發行的已發行股份。

	2021年	2020年
本公司權益持有人應佔溢利(千元人民幣)	<u>4,010,881</u>	<u>1,698,484</u>
視同每股基本收益之加權平均股數及調整 相關獎勵因素後的可換股證券(千股)	<u>2,505,199</u>	<u>2,454,086</u>
每股基本收益(分人民幣)	<u>160.10</u>	<u>69.21</u>

攤薄

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

	2021年	2020年
本公司權益持有人應佔溢利，用於釐定每股攤薄收益(千元人民幣)	<u>4,010,881</u>	<u>1,698,484</u>
視同每股基本收益之加權平均股數及調整相關獎勵因素後的可換股證券(千股)	2,505,199	2,454,086
限制性股份因素調整(千股)	9,667	20,632
購股權計劃因素調整(千股)	<u>24,090</u>	<u>37,029</u>
視同每股攤薄收益之加權平均股數(千股)	<u>2,538,956</u>	<u>2,511,747</u>
每股攤薄收益(分人民幣)	<u>157.97</u>	<u>67.62</u>

12. 業務合併

(a) 收購概要

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」)，據此本集團同意附有條件地收購(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(統稱「目標集團」)的貸款的權利(統稱「轉讓之債權人權利」)。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陸的若干投資性物業。

上述目標股份及轉讓之債權人權利之收購於2021年1月28日完成。購買代價、所收購之資產淨值及商譽之詳情如下：

	千元人民幣
就目標股份之現金代價	495,497
就轉讓之債權人權利之現金代價	<u>730,770</u>
總收購代價	<u>1,226,267</u>

因收購而確認之資產及負債如下：

	千元人民幣
流動資產	
現金及等同現金項目	47,587
其他應收款項－即期部分	389
其他資產－即期部分	9,325
非流動資產	
物業、機器及設備	16
投資性房地產	1,798,310
流動負債	
其他應付款項及應計費用	(281,836)
非流動負債	
遞延稅項負債	(351,828)
所收購可識別資產淨值	<u>1,221,963</u>
加：商譽	<u>4,304</u>
	<u><u>1,226,267</u></u>

(i) 收購相關成本

收購相關成本2,319,000元人民幣計入損益中之行政開支。

(ii) 收益及溢利貢獻

由2021年1月29日至2021年12月31日期間，所收購業務向本集團貢獻之收益及淨溢利分別為零及10,695,000元人民幣。倘收購已於2021年1月1日進行，則截至2021年12月31日止年度之綜合收益及綜合除稅後溢利分別為22,572,281,000元人民幣及3,945,287,000元人民幣(已考慮目標集團發生的與收購相關之一次性費用70,659,000元人民幣)。該金額乃經匯總目標集團及本集團之綜合財務資料後計算所得。

(b) 購買代價－現金流出

	2021年 千元人民幣
收購附屬公司之現金流出(扣除已收購現金)	
現金代價	1,226,267
為償付目標集團與業務合併相關之應付款項 (已包含在收購日期的其他應付款項及應計費用中)	
而支付之現金	167,182
減：已收購現金	(47,587)
收購附屬公司之預付代價	<u>(47,904)</u>
	<u><u>1,297,958</u></u>

13. 股息

	2021年 千元人民幣	2020年 千元人民幣
擬派末期股息每股普通股45.97分人民幣(2020年：20.46分人民幣)	<u>1,203,264</u>	<u>509,545</u>

於截至2021年12月31日止年度內的已付股息總額為515,202,000元人民幣或每股20.46分人民幣(2020年：377,821,000元人民幣或每股15.47分人民幣)，為截至2020年12月31日止年度之末期股息。

董事會於2022年3月17日建議以股份溢價派發截至2021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45.97分人民幣。該末期股息須待本公司股東在2022年6月15日舉行之應屆股東週年大會上通過後，方可作實。此擬派發之股息並未於財務業績列為應付股息，但將列為截至2022年12月31日止年度股份溢價之分配。

末期股息

董事會建議派發截至2021年12月31日止年度之末期股息每股已發行或於可換股證券轉換後將予發行的本公司普通股份45.97分人民幣(2020年：20.46分人民幣)。該建議派發之股息須待本公司股東在2022年6月15日舉行之應屆股東週年大會(「股東週年大會」)上通過，方可作實，並將按2022年6月15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) 2022年6月30日派付予於2022年6月22日登記在本公司股東名冊上之普通股股東；
- (ii) 2022年6月30日派付予於根據本公司於2015年1月9日的上市文件中載列之本公司公開發售發售證券而發行的於2022年6月22日仍尚餘的可換股證券持有人士；及
- (iii) 2022年7月6日(即2022年6月30日後第三個工作日)派付予於根據本公司於2013年3月27日的上市文件中載列之本公司公開發售可換股證券而發行的於2022年6月22日仍尚餘的可換股證券持有人士。

為釋疑慮，任何在末期股息記錄日期(即2022年6月22日)或之前完成、執行及寄存兌換通知的可換股證券將有權享有分派本公司的該等末期股息。有關可換股證券獲派末期股息的計算方法詳情，請參閱本公司日期分別為2013年3月27日及2015年1月9日之上市文件。

本公司並無宣派截至2021年6月30日止六個月的中期股息。

暫停辦理股份及可換股證券過戶登記

為釐定有權出席將於2022年6月15日舉行之應屆股東週年大會並於會上投票之本公司股東及符合資格收取擬在股東週年大會上批准派發之建議末期股息之本公司股東及可換股證券持有人，本公司將暫停辦理股份及可換股證券過戶登記手續，詳情載列如下：

(i) 為釐定有權出席股東週年大會並於會上投票：

遞交過戶文件之最後期限	2022年6月9日(星期四)下午4時30分
暫停辦理股份過戶登記手續期限	2022年6月10日(星期五)至2022年6月15日(星期三) (首尾兩日包括在內)
記錄日期	2022年6月15日(星期三)
股東週年大會日期	2022年6月15日(星期三)

如欲符合資格出席股東週年大會並於會上投票，所有過戶文件須於2022年6月9日(星期四)下午4時30分前送達本公司之香港股份過戶登記分處香港中央證券登記有限公司，地址為香港灣仔皇后大道東183號合和中心17樓1712-1716室，以辦理過戶登記手續。

(ii) 為釐定符合資格收取擬在股東週年大會上批准派發之建議末期股息：

遞交過戶文件之最後期限	2022年6月20日(星期一)下午4時30分
暫停辦理股份及可換股證券過戶登記 手續期限	2022年6月21日(星期二)至2022年6月22日(星期三) (首尾兩日包括在內)
末期股息記錄日期	2022年6月22日(星期三)

為符合資格收取建議末期股息，所有過戶文件必須於2022年6月20日(星期一)下午4時30分前，送達本公司之香港股份過戶登記分處香港中央證券登記有限公司，地址為香港灣仔皇后大道東183號合和中心17樓1712-1716室，以辦理過戶登記手續。

於上述暫停期間將不會登記任何本公司股份或可換股證券之轉讓。

管理層討論與分析

財務回顧

本集團截至2021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 (%)
	2021年	2020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)	22,572,281	14,456,971	56.1
毛利	11,969,098	7,094,344	68.7
經營利潤	5,136,376	2,195,969	133.9
息税前利潤加折舊及攤銷(EBITDA)(附註2)	6,436,060	3,292,272	95.5
權益持有人應佔溢利(附註3)	4,010,881	1,698,484	136.1
每股基本收益(分人民幣)(附註4)	160.10	69.21	131.3
主要財務比率			
盈利能力比率			
毛利率(%)	53.0	49.1	3.9
經營利潤率(%)	22.8	15.2	7.6
實際稅率(%)	24.7	24.4	0.3
權益持有人應佔溢利率(%)	17.8	11.7	6.1
權益持有人應佔權益回報率(%)	26.9	21.5	5.4
開支佔收入比率			
員工成本開支(%)	8.0	9.1	(1.1)
廣告及市場推廣開支(%)	7.9	8.9	(1.0)
研究及產品開發開支(%)	1.8	2.2	(0.4)
	2021年	2020年	
	12月31日	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5)	30,274,816	14,593,865	
權益持有人應佔股本及儲備(附註6)	21,101,546	8,686,863	
主要財務比率			
資產效率			
平均存貨周轉期(天)(附註7)	54	68	
平均應收貿易款項周轉期(天)(附註8)	13	17	
平均應付貿易款項周轉期(天)(附註9)	47	65	
資產比率			
負債對權益比率(%) (附註10)	43.5	68.0	
每股資產淨值(分人民幣)	807.85	351.24	

附註：

1. 其中，2021年1月1日至9月30日收入為：15,727,109,000元人民幣。
 2. 息稅前利潤加折舊及攤銷(EBITDA)乃按年內溢利撇除所得稅開支、融資收入／(開支)－淨額、物業、機器及設備折舊、經營租出的投資性房地產的折舊、未經營租出的投資性房地產的折舊、土地使用權及無形資產攤銷及使用權資產折舊之總和計算。
 3. 其中，2021年1月1日至9月30日權益持有人應佔溢利為：2,984,169,000元人民幣。
 4. 每股基本收益乃按本公司權益持有人應佔溢利除以年內已發行股份減就限制性股份獎勵計劃持有股份之加權平均數計算。該等發行在外的加權平均股數應當根據諸如獎勵和股票紅利等事項進行調整。
 5. 2021年9月30日總資產為：20,470,912,000元人民幣。
 6. 2021年9月30日權益持有人應佔股本及儲備為：11,383,794,000元人民幣。
 7. 平均存貨周轉期(天)乃按存貨之年初及年末平均結餘除以銷售成本再乘以年內總天數計算。
 8. 平均應收貿易款項周轉期(天)乃按應收貿易款項之年初及年末平均結餘除以收入再乘以年內總天數計算。
 9. 平均應付貿易款項周轉期(天)乃按應付貿易款項之年初及年末平均結餘除以總採購額再乘以年內總天數計算。
 10. 負債對權益比率乃按年末負債總額除以本公司權益持有人應佔股本及儲備計算。
- * 本集團提供的上述指標未必與其他發行人具相同名稱的指標計量方法相一致。
- ** 本集團使用上述非公認會計準則財務指標例如息稅前利潤加折舊及攤銷，權益持有人應佔溢利率，權益持有人應佔權益回報率，員工成本開支／廣告及市場推廣開支／研究及產品開發開支佔收入比率，平均存貨／應收貿易款項／應付貿易款項周轉天數，負債對權益比率和每股資產淨值之理由在於本集團所在行業之同類公司使用上述通用指標作為衡量經營業績的補充計量方法，並被投資者廣泛使用以衡量同類公司的經營業績。

收入

本集團截至2021年12月31日止年度的收入達22,572,281,000元人民幣，較2020年上升56.1%，增幅顯著。得益於中國政府對疫情的有效防控，全國實現疫情常態化；同時，由於東京奧運會的舉辦和北京冬季奧運會的即將到來，國民對健康生活和體育運動的話題熱度居高不下，且國內消費者對國產運動品牌愈加肯定與支持，為李寧品牌影響力的提升提供了良好契機。本集團抓住機遇，通過多元化營銷持續提升品牌形象，通過科技進步推動產品升級而持續提升專業品牌形象，同時持續聚焦終端消費者需求，在各渠道收入均錄得可喜成績：(1)直營渠道方面，本集團積極推動旗艦店等高效大店落地，同時繼續優化店鋪視覺形象和消費者運動體驗，結合疫情復甦及國貨熱的大環境，直接經營銷售流水大幅增加，同比上漲53.5%；(2)電子商務渠道是密切貼近消費者喜好和需求的快速反應渠道。本集團持續聚焦大數據分析體系，藉助新興直播平台擴展生意機會及消費者圈層，帶來58.4%的收入增長；及(3)銷售流水顯著增加激發特許經銷商的快速反應，本年訂貨量及期貨執行率都有所提升，銷售收入增長56.7%，品牌影響力和市場覆蓋率進一步提升。

按產品種類劃分之收入明細

	截至12月31日止年度				收入變動 (%)
	2021年		2020年		
	千元人民幣	估總收入之 百分比	千元人民幣	估總收入之 百分比	
鞋類	9,505,994	42.1	6,338,157	43.8	50.0
服裝	11,823,798	52.4	7,365,173	51.0	60.5
器材及配件	1,242,489	5.5	753,641	5.2	64.9
總計	22,572,281	100.0	14,456,971	100.0	56.1

各銷售渠道佔收入之百分比

	截至12月31日止年度		
	2021年 估收入之 百分比	2020年 估收入之 百分比	變動 (%)
中國市場			
銷售予特許經銷商	48.1	47.9	0.2
直接經營銷售	22.2	22.6	(0.4)
電子商務渠道銷售	28.4	28.0	0.4
國際市場	1.3	1.5	(0.2)
總計	100.0	100.0	

按地區劃分之收入明細

	附註	截至12月31日止年度				收入變動 (%)
		2021年	2020年	估收入之 百分比	估收入 之百分比	
		千元人民幣	千元人民幣			
中國市場						
北部	2	10,939,495	7,589,864	48.5	52.5	44.1
南部	3	11,336,583	6,647,564	50.2	46.0	70.5
國際市場		296,203	219,543	1.3	1.5	34.9
總計		<u>22,572,281</u>	<u>14,456,971</u>	<u>100.0</u>	<u>100.0</u>	<u>56.1</u>

附註：

- 2021年，為提升運營效率，集團對銷售系統及相關組織結構進行規劃和調整，將原南部、華南部區域合併為南部區域。為達到披露一致性，將比較數據也進行了重述。
- 北部包括以下省份、直轄市及自治區：北京、天津、山西、山東、河北、內蒙古、河南、黑龍江、吉林、遼寧、陝西、甘肅、寧夏、新疆及青海。
- 南部包括以下省份、直轄市、自治區及特別行政區：雲南、貴州、四川、江西、重慶、西藏、上海、浙江、江蘇、湖南、湖北、安徽、廣東、廣西、福建、海南及澳門。

銷售成本及毛利

本集團截至2021年12月31日止年度之整體銷售成本為10,603,183,000元人民幣(2020年：7,362,627,000元人民幣)，整體毛利率為53.0%(2020年：49.1%)。本年，線上線下渠道的新品折扣率均有改善，新品流水佔比持續上升。上述因素促進了毛利率的提升，本年的毛利率較上年上升3.9個百分點。

經銷開支

本集團截至2021年12月31日止年度之整體經銷開支為6,138,077,000元人民幣(2020年：4,424,718,000元人民幣)，同比上升38.7%；經銷開支佔本集團總收入27.2%(2020年：30.6%)，同比下降了3.4個百分點。

本年隨收入的上升，與收入相關的租金、特許權使用費、直接銷售人員工資獎金、廣告及市場推廣投入、電商渠道備金、物流費等均有不同幅度的上升，但總體上漲比例低於收入上漲比例，因此整體經銷開支金額較上年度上升，但經銷開支佔收入比下降。

行政開支

本集團截至2021年12月31日止年度之整體行政開支為1,110,675,000元人民幣(2020年：805,058,000元人民幣)，佔本集團總收入4.9%(2020年：5.6%)，同比上升38.0%。行政開支主要包括員工成本、管理諮詢開支、辦公室租金、折舊及攤銷、技術開發費、稅金以及其他日常開支。

行政開支的增加主要由於：(1)部分獎金與集團整體經營狀況掛鉤，使得工資及獎金開支增加；(2)與增值稅相關的各項附加稅費隨著淨收入增加而增加；及(3)研發投入增加。同時由於行政開支總體上漲比例低於收入上漲比例，故行政開支佔收入比下降。

享有按權益法入帳之投資的溢利份額

本集團截至2021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159,222,000元人民幣(2020年：83,487,000元人民幣)。

重大投資

於2020年12月31日，本集團收購(1)目標公司全部股本及(2)轉讓方於分別授予目標公司及其附屬公司的貸款中的權利，上述目標股份及轉讓之債權人權利之收購於2021年1月28日完成。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，該附屬公司主要擁有位於中國大灣區的若干投資性物業，其中一幢辦公樓為其主要資產。

該辦公樓投資成本為1,635,300,000元人民幣，本集團以成本法對投資性物業進行後續計量，計提折舊後，截至2021年12月31日該辦公樓的賬面價值為1,588,276,000元人民幣，佔集團總資產的比例約為5.2%。

本集團收購目標股份後，繼續履行該辦公樓原有租約，並將根據租約到期情況及本集團發展規劃，逐步建設以研發等為主要職能的本集團南方總部辦公區域。

息稅前利潤加折舊及攤銷(EBITDA)

本集團截至2021年12月31日止年度之息稅前利潤加折舊及攤銷為6,436,060,000元人民幣(2020年：3,292,272,000元人民幣)，同比上升95.5%。得益于收入的增長和積極採取控制成本及費用的舉措，本集團取得了較為理想的業績表現。

息稅前利潤加折舊及攤銷與年內溢利之調節項如下：

	2021年 千元人民幣	2020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	4,010,888	1,698,484
所得稅開支	1,317,349	549,381
融資收入	(145,097)	(34,658)
融資開支(包括租賃負債之貼現攤銷)	112,458	66,249
物業、機器及設備折舊	589,373	533,902
土地使用權及無形資產攤銷	40,868	42,119
使用權資產折舊	461,172	432,717
未經營租出的投資性房地產的折舊	2,024	4,078
經營租出的投資性房地產的折舊	47,025	-
	<u>6,436,060</u>	<u>3,292,272</u>
息稅前利潤加折舊及攤銷	<u>6,436,060</u>	<u>3,292,272</u>

融資收入／(開支)－淨額

本集團截至2021年12月31日止年度之融資收入淨額為32,639,000元人民幣(2020年：融資開支淨額為31,591,000元人民幣)。融資收入／(開支)淨額的變動主要由於本年集團平均可支配資金高於去年，且調整了貨幣投資組合，將更多資金以定期存款的形式獲取更穩定的收益，帶來利息收入的同比增加。此外年內匯率波動產生較大金額匯兌損失，租賃負債確認的利息費用亦有所增加，部分抵消了利息收入增長的影響。

所得稅開支

本集團截至2021年12月31日止年度之所得稅開支為1,317,349,000元人民幣(2020年：549,381,000元人民幣)，實際稅率為24.7%(2020年：24.4%)，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和毛利率較上年均有較大程度提升。通過有效的成本費用控制，費用率有所下降。因此截至2021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4,010,881,000元人民幣(2020年：1,698,484,000元人民幣)，同比上升136.1%；權益持有人應佔溢利率為17.8%(2020年：11.7%)；權益持有人應佔權益回報率為26.9%(2020年：21.5%)。

存貨撥備

本集團2021年之存貨撥備政策與2020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2021年12月31日，累計計提的存貨撥備為93,679,000元人民幣(2020年12月31日：113,133,000元人民幣)。年內銷售流水大幅增長，為滿足渠道訂單需求及支撐店鋪經營流水增長趨勢，本集團增加了庫存儲備，同時持續優化庫存結構。因此，縱使存貨原值較年初增加，但庫齡結構明顯改善，存貨撥備仍有所下降。

預期信貸虧損撥備

本集團2021年之呆帳撥備政策與2020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2021年12月31日，累計計提的預期信貸虧損撥備為216,190,000元人民幣(2020年12月31日：287,344,000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208,281,000元人民幣(2020年12月31日：280,437,000元人民幣)，其他應收款項累計計提的預期信貸虧損撥備為7,909,000元人民幣(2020年12月31日：6,907,000元人民幣)。本年撇銷不可收回應收貿易款項及其他應收款項金額和匯率變動影響為55,472,000元人民幣(2020年：10,437,000元人民幣)。本年雖然應收貿易款項原值隨業務增長而增加，但賬齡結構明顯改善，因此預期信貸虧損撥備較年初仍然下降。本集團會持續加強與特許經銷商的合作，關注賬齡結構的持續優化。

資金流動性及財政資源

本集團截至2021年12月31日止年度之經營活動產生之現金淨額為6,525,335,000元人民幣(2020年：2,763,336,000元人民幣)。於2021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14,744,899,000元人民幣，較2020年12月31日淨增加7,557,860,000元人民幣。加回被記錄在銀行定期存款中的資金，現金餘額為18,481,086,000元人民幣，較2020年12月31日淨增加11,039,081,000元人民幣。該增加由以下各項組成：

項目	截至2021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	6,525,335
投資活動：	
投資活動所用之現金淨額(包括支付短期及長期銀行存款)	(6,538,700)
融資活動：	
先舊後新配售及認購股份所得款項淨額	8,571,787
其他融資活動所用之現金淨額	(975,637)
加：現金及等同現金項目匯兌損失	(24,925)
	<hr/>
現金及等同現金項目淨增加	7,557,860
	<hr/>
加：長期及短期銀行存款淨增加	3,481,221
	<hr/>
現金餘額淨增加	11,039,081
	<hr/> <hr/>

本集團經營活動現金流量同比顯著提升，這與各渠道收入顯著增長、特許經銷商回款情況大幅改善相關。年內本集團完成了對目標股份及轉讓之債權人權利之收購，以及對收購上海總部新樓宇的預付款支出，使投資活動現金支出亦同比大幅增加。

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

於2021年12月31日，所得款項淨額尚未被使用。該等尚未使用的先舊後新配售股份所得款項淨額的使用計劃如下：

所得款項淨額使用計劃	佔全部 所得款項 淨額百分比 (大約)	於2021年 12月31日未使用的 所得款項淨額 (大約 千元人民幣)	未使用的所得款項 淨額預期 使用時間*
投資新推出的產品品類及於機會出現時作未來業務投資，包括國際業務擴張	40%	3,428,715	2026年12月31日以前
投資重組基礎設施和進一步提升供應鏈系統	30%	2,571,536	2026年12月31日以前
品牌、IT系統建設	20%	1,714,357	2024年12月31日以前
一般營運資金	10%	857,179	2024年12月31日以前
合計	100%	8,571,787	2026年12月31日以前

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

於2021年12月31日，本集團之信貸額度為2,770,000,000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。本公司以港元派付股息，以美元或歐元支付若干特許使用費、贊助費和諮詢費，亦以港元、美元或英鎊支付若干投資款項。

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

資產抵押

於2021年12月31日及2020年12月31日，本集團並無任何在抵押中資產。

或然負債

於2021年12月31日，本集團並無任何重大或然負債。

業務回顧

2021年，全球COVID-19疫情狀況持續反覆，影響經濟及社會民生，也推進企業在經營模式上積極尋求轉變。於中國政府持續嚴緊的疫情防控政策下，疫情受控程度遠高於國外水平，有利於中國經濟逐漸復蘇。年內，中國社會經濟總量及生產力總體持續呈現上升狀態。雖然下半年消費行業短暫遭受宏觀經濟放緩及疫情反覆影響，但於國家相關政策支持及推動下，國民健康意識增強，對體育用品消費熱情不減。在此背景下，我們繼續堅持聚焦李寧式體驗價值，按照消費者的個性化需求優化營銷策略，滿足消費者體驗，展現更強的品牌韌性。同時，我們積極強化產品競爭力，深耕品牌形象，鞏固品牌專業口碑，並緊跟市場步伐，不斷探索新的流行趨勢。年內，集團進一步嚴格執行有效的內外管控措施，高效管理成本效益，把握每一個潛在的業務發展機遇。回顧過去一年表現，集團收入顯著增長，盈利能力持續提升，各主要財務和營運指標呈現蓬勃發展勢頭。

年內，我們繼續深化落實「單品牌、多品類、多渠道」策略，全面支持及體現李寧式體驗價值。同時，我們持續深耕產品的優化與升級，聚焦零售運營能力，提高渠道效率，加強供應鏈管理體系。產品方面，我們側重發展專業運動領域，專注圍繞產品的專業運動屬性加強運動科技研發，致力使產品性能不斷優化；另一方面，我們密切留意文化創意領域及時尚潮流趨勢，將潮流元素及多元化時尚風格融入專業運動產品，與時並進，為消費者提供更全面的消費體驗，賦予品牌多元化價值。渠道方面，我們不斷優化渠道結構，發展多元化銷售渠道，致力提升店舖的銷售效率；加快規劃新零售業務，整合線上線下平台優勢，竭力為消費者提供更具互動性及個性化的服務體驗。供應鏈方面，我們以業務發展需求為首要重點，完善供應鏈管理體系，不斷致力搭建具經濟效益及高可靠性的自有供應鏈體系，同時專注加強供應鏈柔性，推動供應鏈體系由被動生產模式轉至更靈活的主動生產模式。

二零二一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2021年12月31日止第四季度，整個平台之同店銷售按年錄得20%-30%低段增長。就渠道而言，零售(直接經營)渠道錄得20%-30%中段增長，批發(特許經銷商)渠道錄得10%-20%高段增長，電子商務虛擬店舖業務按年增長為20%-30%高段。

截至2021年12月31日止第四季度，李寧銷售點(不包括李寧YOUNG)於整個平台之零售流水按年錄得30%-40%低段增長。就渠道而言，線下渠道(包括零售及批發)錄得20%-30%高段增長，其中零售渠道和批發渠道均錄得20%-30%高段增長；電子商務虛擬店舖業務錄得40%-50%低段增長。

截至2021年12月31日，於中國，李寧銷售點數量(不包括李寧YOUNG)共計5,935個，較上一季末淨增加132個，本年迄今淨增加23個。在淨增加的23個銷售點中，零售業務淨增加16個，批發業務淨增加7個。截至2021年12月31日，於中國，李寧YOUNG銷售點數量共計1,202個，較上一季末淨增加65個，本年迄今淨增加181個。

持續推進「單品牌、多品類、多渠道」策略，強化李寧式體驗價值

持續搭建專業產品體系，樹立品牌科技驅動形象

年內，我們持續圍繞籃球、跑步、訓練、羽毛球以及運動時尚五大核心品類，聚焦運動科技創新，致力於專業產品研發，強化品牌運動基因；挖掘中國文化和流行文化元素，打造專業運動產品潮流化的新形象。

專業方面，持續加速佈局功能類產品，聚焦升級科技與材料，打造產品多元化應用定位，與不同圈層消費者進行對話，進一步打開消費者心智，強化消費者對於李寧品牌專業形象的認知，釋放李寧品牌專業價值。

- 跑步品類基於跑者的多層次需求，持續擴充專業跑鞋矩陣。主打提升運動表現的飛電家族以「飛電2.0 Elite」打開了碳板跑鞋市場；赤兔家族亦向上延展推出「赤兔5 Pro」，於中底注入「李寧䨻」科技，加強專業屬性的同時兼顧到大眾市場，進而擴大競速跑鞋的生意體量；「超輕18」通過「李寧䨻」科技的加持，搭配差異化的中底設計，既保證了跑者對於日常慢跑的專業功能體驗，又滿足普通消費者對於穿搭、通勤的訴求，成為年內表現優異的明星單品。
- 籃球品類在產品上不斷突破，隨著產品的不斷迭代，產品矩陣也愈發完善。為滿足消費者不同需求，將科技、球星資源、故事包裹進行整合，從球場上到球場下，為消費者帶來更加極致的產品呈現。「馭帥15」延續家族設計的同時也加入了「李寧䨻」科技，無論是性能還是實戰表現都得到了消費者的認可；「閃擊8 Premium」與NBA球星范弗利特深度綁定，推出了范弗利特的個人版本配色，結合其所在球隊的復古元素，增加了實戰籃球鞋的收藏價值，打造屬於李寧的球鞋文化；推出CJ麥科勒姆的簽名鞋「CJ1」，產品全掌運用「李寧䨻」科技及中底內嵌碳板，帶來出色的回彈表現，未來將會持續推出更多CJ麥科勒姆相關的故事配色。

– 羽毛球品類根據消費者需求和市場導向，對球拍產品進行分類，開發全新的三大系列球拍產品：進攻型「雷霆」、速度型「鋒影」、控制型「戰戟」，通過填充高科技輕型減震材料，提升擊球手感，減少運動傷害；羽毛球鞋「雷霆」和「雲霆」鞋款慢慢在市場中站穩腳跟，持續改進大底功能區域劃分，採用更合理的底紋設計，打造更強的耐磨性和抓地性，鞋面的部分採用低延展超纖，保證球鞋的防側翻性能；服裝產品於年內推出了國家隊戰袍和奧運國際球星大賽服，運用最前沿的「AT DRY」速幹科技平台和SEAMLESS工藝，為世界頂尖球隊和球星打造兼具專業和時尚的賽場頂尖的專業產品。

– 訓練品類致力於打造中國消費者首選的專業及時尚兼備的健身產品。訓練鞋「無界」進行全新升級，通過「李寧䄁」科技的加持搭配模塊動能科技，增強了室內多功能健身的專業功能體驗；持續升級「AT DRY」科技材料，從消費者體驗出發，升級產品的功能科技賣點，帶給消費者更好的運動體驗和產品體驗。同時，根據女子運動的發展趨勢，從女性熱愛的運動項目出發，聚焦核心產品。女子健身系列推出專為瑜伽運動設計的「揉柔褲」，使用INNOSOFT™創新面料科技，通過雙面磨毛材質減去所有貼合壓力，同時擁有超高延展性能，為消費者帶來宛若裸感的穿著體驗。

運動時尚方面，通過挖掘運動生活市場潛力，搶佔市場先機，攻佔消費者心智。年內，產品矩陣穩步擴張，同時精準匹配大眾時尚消費者市場需求，打造運動生活產品核心競爭力。

– 韋德系列服裝繼續堅持以「運動、科技、時尚」為核心DNA，強化籃球運動屬性，加入更多科技面料和高級時尚元素，同時保持韋德系列的高級時尚運動風格。年內，韋德攜手法國藝術家DFT，推出「WE ARE ONE」限定主題系列，通過獨特的藝術線條，向消費者傳達韋德的品牌理念和高級風格；韋德籃球褲「003」以立體裁剪及經典「W」結構線，打造韋德英雄款，提升運動舒適性，強化了品牌形象和專業屬性；持續推出多版本配色的「韋德之道9」籃球鞋，每版配色都極具話題性，融合了潮流與籃球文化，持續為消費者帶來優秀的國產籃球鞋。

– 街頭籃球系列「BADFIVE」通過不斷提升產品力及創造力，優化產品結構。城市限定系列達到了新的高度，新增重慶、南京兩座城市，分別推出「霧都大勢」與「江左風流」，作為初創產品在市場上引發強烈反響。同時，推出長沙城市系列「惟楚有才2.0」，通過挖掘湖南本地苗族文化，實現文化力與產品力的結合，給消費者留下了深刻的印象。透過全新「長安少年」系列，與潮流說唱歌手創作專屬歌曲，用創意給予消費者新鮮感，打入核心消費人群。

- 運動時尚系列通過原創故事IP、產品聯名等方式，持續與年輕消費群體進行深度溝通，全方位提升李寧品牌在年輕消費者中的吸引力，抓住新興市場機會。年內，與知名生活方式品牌CHINATOWN MARKET合作，將美式潮流創意表現力融入都市戶外風格穿搭，為都市戶外潮流注入更加鮮明的態度與個性；繼續與DISNEY和LINE FRIENDS推出優質聯名產品，其中玩具總動員之草莓熊聯名系列，以全女子故事包方式呈現，進一步帶動提升女子產品的生意表現。
- 中國李寧系列作為李寧品牌的潮流先鋒，持續不斷地呈現中國文化與潮流融合的多元可能性，與年輕一代的潮流消費者互動。「絕影CRC」基於專業領域的跑鞋「絕影」打造而成，並賦予其鮮明的潮流態度，展現工業與自然融合的設計風格，通過方、圓、三角幾何形態層疊的設計語言展現於不同材料和工藝上，體現秩序的工業美感和功能屬性；「超載」以第一代「超輕」跑鞋進行時尚化改造和演繹，在保留原有款型及線條下，運用當下流行的復古跑鞋元素，並採用高品質材料打造細節，提升產品潮流度。

聚焦專業與時尚品類特性，全面推進多元化營銷資源佈局

針對專業功能與運動時尚品類特性，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。運動時尚品類的娛樂營銷模式更趨多元化，聚焦年輕消費者熱愛的潮流領域，全面展開與綜藝節目、媒體、藝人的合作，綁定各大平台資源，實現產品多維度曝光。

- 專業籃球方面，持續將CBA總決賽及總冠軍衫進行綁定營銷，通過創新性的產品抽獎生意模型拉大消費群體，同時與CBA視頻贊助商合作，成功實現了客戶端流量轉化為生意的目標；隨著國際頂級籃球運動資源的不斷加入，專業籃球開始創立球星系列服裝產品線，不斷推出具有故事性、話題性、專業性且兼顧時尚生活屬性的球星鞋服整合包裹，在球迷及消費者群體產生極大迴響。同時整合營銷資源，利用多品類渠道實現球星系列全網營銷推廣和多品類店鋪發售，實現了資源、渠道、生意聯動。

- 籃球文化方面，「反伍系列」通過潮流文化趨勢及街頭籃球的盛行，精準把控與研究街頭籃球文化，持續將中國城市特色文化與籃球文化相結合，打造「少不入川」、「霧都大勢」等主題IP，與街頭籃球賽事「3+1」共同建立BADFIVE街頭籃球文化，成功讓更多年輕潮流消費者感受到籃球文化的魅力。此外，全新推出籃球文化休閒鞋「新秀Rookie」，將籃球文化從場上帶到場下，豐富消費者的使用場景。未來，「新秀」系列會整合當季主題，持續打造屬於李寧的籃球休閒文化鞋。
- 跑步方面，建立更符合長週期產品的營銷策略，打造「越影100天」半馬訓練營，通過100天的專業訓練體系和教練團隊以及裝備的加持，助力初跑者完成從0到1的蛻變，最終有近70%的跑者，穿著「越影」跑鞋成功通過訓練挑戰並完成半程馬拉松，在創造產品體驗機會的同時，產出了大量的傳播素材和內容，提高品牌專業性的同時印證了跑鞋的功能性，進一步強化「越影」跑鞋的初跑者定位。
- 羽毛球方面，結合奧運會、全運會、世錦賽等賽事，圍繞重點產品「雷霆」、「鋒影」、「突襲」，通過產出素材、線上營銷活動、合作平台推廣和渠道下沉傳播增加曝光率。運動資源方面，與新加坡、澳大利亞等國家羽毛球隊合作，同時簽約國內及世界頂級球員如諶龍、張楠、駱建佑等，完善李寧羽毛球員梯隊建設。
- 運動時尚方面，持續深耕小紅書、得物等目標消費群體聚集平台，通過「開箱+穿搭推薦」等形式提升產品穿搭豐富度和可玩性，透過對女性消費者的創意營銷，塑造李寧女性專屬IP，提升女子生意；推出「李寧X玩具總動員」系列，包裝草莓熊聯名主題故事，在女性消費者聚集的線上平台矩陣種草，以秋冬穿搭、可愛系穿搭、草莓熊快閃探店等內容實現多場景曝光；Steven Harrington聯名系列破圈營銷，聯合潮流家居買手店The Shouter舉辦集潮流文化與生活方式為一體的線下活動，并聯合球鞋媒體、潮流意見領袖進行單品推薦，從而帶動全系列產品銷售。
- 娛樂營銷方面，品牌於年內宣佈簽約青年演員、歌手肖戰成為李寧運動潮流產品全球代言人，共同攜手探索和創造運動潮流領域的更多可能。憑藉多年來在專業運動領域的豐厚積澱及對當下年輕人生活方式的深入洞察，李寧品牌在運動潮流領域的影響力日益凸顯，對潮流的運動表達以及對中國文化元素的獨特詮釋已經成為李寧的獨特標籤。未來，品牌將通過攜手優質代言人，以更豐富的視角和更多元的方式，點燃消費者對運動潮流的熱情。

繼續推動渠道效率優化，加速完善市場覆蓋質量

2021年，公司繼續以優化渠道結構和效率為核心，促進與優質零售商溝通合作，推動零售渠道效率優化，增強市場覆蓋質量。年內，公司繼續優化渠道建設和佈局，聚焦購物中心大店，持續推動旗艦店等高效大店落地，同時繼續推行店鋪結構優化，加速處理虧損、低效和微型面積店鋪。

年內，公司在店鋪視覺形象方面持續升級，加速八代形象店建設，同時清理六代等老舊形象店鋪，截至2021年12月31日，八代店形象店鋪佔比已超過40%。未來，公司將繼續加快店鋪形象創新與建設。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。

截至2021年12月31日，李寧牌(包含李寧核心品牌及李寧YOUNG)常規店、旗艦店、中國李寧時尚店、工廠店、多品牌集合店的銷售點數量為7,137家，較2020年12月31日淨增204個；經銷商65家(包括中國李寧時尚店渠道)，與2020年12月31日一致。以下是截至2021年12月31日的銷售點數量細分：

李寧牌	2021年12月31日	2020年12月31日	變動
特許經銷商	4,770	4,763	0.1%
直接經營零售	1,165	1,149	1.4%
李寧YOUNG	1,202	1,021	17.7%
合計	7,137	6,933	2.9%

李寧牌按地區劃分銷售點數量

大區	2021年12月31日			2020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2)	3,034	756	3,790	2,989	678	3,667	3.4%
南部(附註3)	2,901	446	3,347	2,923	343	3,266	2.5%
總計	5,935	1,202	7,137	5,912	1,021	6,933	2.9%

附註：

- 2021年，為提升運營效率，集團對銷售系統及相關組織結構進行規劃和調整，將原南部、華南部區域合併為南部區域。為達到披露一致性，將比較數據也進行了重述。
- 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。
- 南部包括：上海、江蘇、浙江、安徽、江西、湖北、湖南、重慶、四川、雲南、貴州、西藏、廣東、廣西、福建、海南和澳門等省、直轄市、自治區和特別行政區。

完善商品管理機制，優化庫存結構，強化專業運動產品驅動力

2021年，受階段性外部利好和疫情不確定性的雙重影響，顧客需求波動較大，公司持續提高對商品管理的精度要求。

- 商品管理部持續完善商品規劃，推進事前銷售計劃，強化商品管理標準，提高促銷計劃、商品計劃、銷售計劃的管理精度，同時採取擴大核心商品深度、防止缺貨斷碼等庫存管理模式，為各類店鋪提供最優質的商品供給，並大幅改善商品經營效率。
- 按照店鋪類型建立月度庫存目標管理機制，在各類店鋪中充分售賣核心商品，並實現主力商品的高效率庫存周轉。同時加速對存貨的消化，進一步降低舊品庫存佔比，使庫齡結構進一步優化。未來，在確保庫存總額可控，庫齡結構合理的前提下，進一步提升庫存經營效率，實現「用最有效的庫存，做最合理的生意」。
- 重點聚焦功能性產品，深化並完善以「李寧靈」科技為核心的鞋產品矩陣，引起市場廣泛關注並建立影響力，帶動鞋銷量佔比的提升，強化李寧品牌的專業產品驅動力。

構建單店運營模式，助推零售運營標準落地

2021年，公司以探索高效率、可盈利的單店運營模式為核心，深耕終端業務，推動實現終端店鋪運營的標準化、專業化、簡單化。

- 持續探索大店經營模式，以「搭建總部平台」、「提升店鋪經營效率」、「構建標準化零售運營體系」三個方向，開展大店整體經營模式的實踐。通過加速開設旗艦店，驗證總部職能對終端的支持能力，以及店鋪運營體系與業務模式的適用性。通過實戰強化總部職能和終端店鋪的業務能力，為其在全國的規模化複製奠定基礎。
- 推進運動營銷業務體系的建立，助推終端門店深耕當地市場。在全國核心城市的主要門店，配置籃球、跑步、健身的專業運動顧問，以城市為中心開展大規模的運動體驗活動，強化消費者對李寧品牌專業運動形象的認知。未來，公司將透過運動資源在終端與消費者的深度互動，不斷提升顧客的運動體驗。

- 全面升級李寧零售終端運營手冊，推動零售運營標準體系的構建。未來，公司將基於零售終端運營手冊及配套的零售賦能及管理工具，實現零售運營標準在終端的執行落地，並指導門店實現高效精益的終端運營管理。
- 基於零售運營系統平台，不斷優化執行任務，打造「業務指示下達、指示接收、終端落實、結果確認」的零售過程全透明管理的業務閉環。同時，在部分核心地區和門店實現遠程巡店功能，進一步提升總部職能對零售終端現場變化的響應速度。
- 搭建可持續發展的零售人才體系，基於終端人才的能力模型，明確終端各級別人員的崗位描述及業務能力標準，建立終端核心人才培養的賦能模型和工具，並強化零售人才培養文化，持續提升終端人才的內生發展能力。未來，公司將逐步打通終端和總部職能的人才發展通路，拓寬員工的職業發展路徑。

加速物流網絡模式轉型，推進數字化運作模式

2021年，公司持續完善物流服務體系，推動物流網絡向區域中心倉模式轉型，並嘗試物流管理信息化及數字化，以提升物流服務體系的效率，為零售管理提供強大的物流支持。

- 繼續深入優化物流網絡，提升重點銷售區域的服務能力與服務質量。倉庫與門店間配送時效有所提升，商品平均到店時間縮短。未來，公司將繼續推動區域中心倉模式的轉型，進一步加快商品到店速度，讓消費者能夠更方便、更快捷的體驗到李寧公司的產品。
- 為確保商品按計劃準時上市，提升門店直配到店比例，縮短商品從工廠到門店的在途時間，優化商品到店速度。未來，隨著區域中心倉的逐步建立，門店直配比例將進一步提升。
- 啟動物流管理平台的開發，旨在實現全面的訂單追蹤。加強物流數字化建設及物流信息的快速同步共享，確保商品的物流信息全鏈路透明。其中，部分核心物流功能模塊已投入使用。
- 啟動倉儲自動化項目，提升物流零揀作業能力，加速零售型物流模式轉型，為門店提供更高效的物流服務。未來，公司將實現揀選自動化，推動倉庫運作實行機械化和自動化的運作模式，大幅提升倉庫的作業效率。

持續推進全渠道策略，優化電商經營模式

2021年，李寧電商在各層面獲得超卓表現，圍繞電商核心戰略，團隊持續進行人群洞察與消費者教育，保持高效經營效率的同時，確保可持續增長的穩定性，建立品牌核心競爭力。線上渠道方面，傳統電商平台一如既往表現出色，同時直播板塊與微信生態領域也實現顯著增長。

年內，李寧電商堅持於創意領域創造新突破，繼續透過電商節日、新品發售、時裝周等方式，開展一系列營銷活動；同時配合集團重點營銷戰略展開推廣，佈局抖音等直播平台，加大推廣功能性產品，針對「李寧雲」相關產品加大消費者滲透與教育；電商業務板塊已逐漸形成「精準人群觸達、內容教育、引流進店、消費者評價反饋」這一線上經營模式閉環。

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

全渠道與會員方面，線下直營門店已經基本完全接入全渠道業務體系；同時，會員流通領域也基本實現會員線上線下流通場景的串聯。年內，會員體系向線下渠道引流入店數百萬人次，帶動額外收入增長。在消費者會員洞察領域，會員部門持續優化消費者分析體系，在消費者對於商品、服務體驗的環節中，完善更強大的體驗分析體系。

未來，電商事業部將持續洞察目標消費人群，在消費者教育以及創意能力等方面建立核心競爭力。同時，我們將繼續關注線上經營生態、消費者體驗標準、商品流通、價格管理與戰略協同，在大電商戰略與生態治理領域重點投入，將電商生態優化作為結構性管理的戰略重點，推進電商生意健康、可持續地成長。

持續整合供應鏈資源，推動安全供應，強化快速響應

2021年，供應鏈系統持續聚焦「價值供應鏈」管理模式，以產品為核心展開供應鏈相關運營工作。協同合作夥伴推進「杜絕浪費，提升效率」的策略，實現更高的生產力及產品力，以終端消費者滿意度為供應鏈價值的最終評價。同時，致力整合供應鏈資源，加速推進供應鏈實現由「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，持續提升動態管理，加強規劃、產能管理、資源調控與風險管理，打造精準、靈活、高效、安全的供應鏈管理體系。

- 持續聚焦研發科技的推廣應用，以技術驅動生意增長。針對不同品類特色，多維度開展研發項目，同時將自有技術落實產品中，提升產品功能性，並規劃自有科技平台，加強與消費者就產品功能性的溝通。年內，我們積極深化與頭部供應商的研發合作，利用供應商的資源優勢推進功能性材料研發，以提高產品的專業性、功能性、新穎性，及獨有性，為市場提供不同層級的專業運動產品，以產品科技為支撐，繼續提升專業產品的佔比。繼續促進研發創新能力建設，完善研發項目的管理和考核機制，創造鼓勵創新的團隊氛圍，為公司引入高端研發創新人才，為輸出創新產品夯實基礎。同時，我們積極規劃和建設研發基地，建設品牌的核心研發和測試能力。
- 通過跨部門、跨品類、跨品牌整合，統籌管理供應鏈資源，促進優質資源共享，為規模化採購與集中管理奠定基礎。建立供應資源的動態優勝劣汰機制，大力調整供應資源結構，持續提升優質供應商的合作佔比，保證供應鏈資源的靈活、高效與精準，同時加強開發產出的高效率 and 標準化，大幅提升供應鏈的數字化水準和整體效率。合理分佈各區域主力供應商，運用一體化資源優勢提升產量，充分保證安全供應及資源調配。此外，針對品類進行重點供應，對高端產品建立獨有的管理體系，著重於精準規劃與工藝水準，建立高要求的產品標準和品質管制體系。加強內部能力提升建設，提高各產品線的品質控制能力。
- 持續推動供應鏈化「被動生產」為「主動生產」，以生意驅動為目標，制定快反產品的訂單規劃，與商品計劃、生產計劃、銷售計劃密切配合，形成高效的聯動機制，將需求動態快速地反應在生產供應中。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，受大環境因素影響，原材料及人工費用有所上漲，公司繼續踐行嚴格的成本規劃，從開發階段起貫穿成本控制的每一個環節，直到產品推出市場。加大與主要供應商的一體化合作，推動材料整合、規模採購、及加工效率優化，共同促進成本結構優化升級，確保供應穩定及有效控制成本價格。同時，承擔社會責任，公司繼續加強供應鏈在勞工、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，加強供應商管理及能力優化，以嚴格提升產品質量為共同目標，在合作中共贏。

新業務發展

李寧YOUNG

2021年，李寧YOUNG明確未來業務發展目標及經營規劃，搭建面向未來的童裝業務模式。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，持續擴大兒童專業運動品類投入，明確專業產品定位，完成專業科技盤點。於年內首次推出搭載「李寧靈」科技的專業籃球鞋，配合市場推廣強化科技屬性，進一步提升專業運動產品的佔比與競爭力。服裝產品聚焦運動項目特點及功能性，建立專業運動口碑，提升品牌專業運動形象。運動生活產品以兒童潮流運動為基礎，以中國元素為設計靈感，深化獨具李寧YOUNG特色的潮流系列風格。
- 渠道方面，加速進行大店及優質標桿店鋪的開設與佈局，進一步優化渠道結構。以店效的快速提升為重點業務目標，拓展全系列商品旗艦店，將創意、產品、科技、中國文化、IP聯名與運動、童趣的購物體驗融為一體，推動店效實現長足進步。實踐全渠道策略，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，結合重點產品及重要事件與時間節點進行整合營銷。通過品牌視頻、公關、社交媒體推廣、KOL推廣、產品科技解讀等手段，塑造品牌明星產品形象。借勢李寧品牌走秀活動，呈現童裝秀款產品，藉助視覺營銷、社交媒體等資源，形成整合傳播效果，打造產品與品牌的影響力。完善全媒體矩陣，建立包含公關、搜索、全社交矩陣(微博、微信、抖音、小紅書、嗶哩嗶哩)的一體化營銷平台。

截至2021年12月31日，李寧YOUNG業務已覆蓋30個省份、直轄市和自治區，共有店鋪1,202間。未來，我們將繼續深入發展童裝業務，依託李寧品牌，強化童裝品牌推廣，聚焦產品，提升產品核心科技與設計，深耕市場需求及品類規劃，在渠道拓展、零售運營、供應鏈資源等方面持續佈局，推動李寧YOUNG成為中國兒童首選的專業運動童裝品牌。

人力資源

2021年，人力資源部為推動公司業務戰略的達成，持續提升組織架構效率，搭建人才供應鏈體系，繼續推進少數精銳人才策略，完善激勵和分享機制，打造具有李寧特色的企業文化。

- 組織發展方面，通過組織能力的提升及機制不斷創新，持續優化組織結構，提升組織效率。構建零售業務單元，以進一步強化零售運營能力，提升終端運營效率。落實批發運營模式向零售運營模式轉型的戰略目標，加速建立大電商組織，以推動公司數字化轉型，持續加強品類組織細分以促進在戰略品類和新品類上的探索和提升。
- 人才管理方面，持續優化人才供應鏈管理體系及雙通道員工職業發展路徑，確保核心關鍵人才的引入及梯隊建設，加大管培生和零售人才培養力度，不斷發掘和引入變革型人才，挖掘年輕人才，打造少數精銳團隊，建立學習型組織，讓組織具備更開放的學習能力。
- 薪酬福利方面，為實現基於能力提升的業績增長，將組織能力建設納入業績評估體系，持續優化激勵分享制度，提升薪酬市場競爭力，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，同時重點提升零售終端薪酬競爭力。
- 文化與員工關係方面，啟動組織與員工活力，深化公司核心價值觀和誠信價值觀，提升員工滿意度和敬業度，增強員工榮譽感和使命感，踐行企業社會責任。

未來，公司將繼續提升組織效率，完善人才梯隊建設以及激勵分享機制。在有效管理人力資源投入的同時，繼續不斷提升支持公司業績成長的組織能力和人員能力。

於2021年12月31日，本集團有僱員4,019名(2020年12月31日：3,625名)，其中集團總部及零售子公司僱員3,838名(2020年12月31日：3,466名)，其他附屬公司僱員181名(2020年12月31日：159名)。

前景展望

踏入2022年，我們將繼續貫徹「單品牌、多品類、多渠道」的戰略方向，鞏固業務發展，強化零售運營能力，全方位實現李寧式體驗價值，帶領公司業績持續增長：

- 產品方面，我們將繼續專注研究產品功能及科技創新等領域，進一步解讀大眾潮流和運動文化，藉以提供多元化的消費體驗予消費者，增強顧客對李寧品牌的忠誠度，提升品牌影響力；
- 渠道發展方面，我們將主力提升運營效率，進一步加快建設高效大店，升級多元化渠道網絡，加強全渠道協同運作，推動渠道效率進一步優化；
- 零售運營和供應鏈方面，我們將聚焦於優化產品及消費體驗，提升店舖運營標準與店務管理能力，加速推進零售思維的轉變；繼續整合併優化供應鏈體系，提升自有供應鏈管理和研發技術知識的應用能力；
- 營銷方面，我們將充分利用大數據和資訊科技，以數字化方式持續加強全方位營銷佈局，觸達多層次消費者。我們著眼於消費者實際需求，結合潮流趨勢以傳遞品牌價值，不斷提升大眾對品牌的關注度；
- 新業務方面，我們將繼續以提升單店盈利能力和店效為主要發展目標，謹慎運用資源，開拓商機和市場潛力，為公司長遠盈利增長締造新機遇。

近年來，中國經濟與國民消費水準持續提升，體育用品產業將迎來強勁發展動力。隨著體育產業不斷實現自身的突破與發展，以更多元化、精細化及商業化的方式從專業領域全面進入大眾視野，我們堅信，體育產業前景明朗，並擁有巨大的發展潛力。集團作為中國專業運動領域的領軍企業之一，將順應行業發展態勢，不斷把握新的機遇，不懼挑戰。在國家政策的大力支持下，我們將積極開拓商機及市場潛力，打造更專業、更獨特、更時尚的李寧品牌，讓「一切皆有可能」。

購買、出售或贖回本公司股份

於截至2021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。

企業管治

本公司致力秉持高水平的企業管治，不斷檢討並提高其企業管治常規，讓本公司緊貼企業管治水平，因應其業務需要及時有效地作出調節。於截至2021年12月31日止年度內，本公司一直遵守於香港聯合交易所有限公司證券上市規則（「上市規則」）附錄十四所載之企業管治守則之守則條文（「企業管治守則」），惟下文所載已闡述原因的若干偏離除外。

根據企業管治守則守則條文第C.2.1條，上市發行人的主席與行政總裁的角色應有區分並不應由一人同時擔任。於2021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，於2021年1月18日，本公司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股本公司股份。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執行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上市規則附錄十所載之標準守則。

有關本公司企業管治常規的詳情刊載於本公司2021年年報內所載的《企業管治報告》。

審核委員會

本公司審核委員會（其三位成員均為本公司獨立非執行董事）已審閱本集團採納的會計原則及慣例，並已檢討核數、內部監控及財務報告事宜，包括審閱截至2021年12月31日止年度的全年業績。

股東周年大會

本公司將於2022年6月15日(星期三)上午11時正召開股東週年大會。

股東週年大會之通告將於2022年4月12日或前後隨本公司2021年年報一併寄發予本公司股東，並刊登在本公司網站<http://ir.lining.com>以及香港聯合交易所有限公司「披露易」網站www.hkexnews.hk。

承董事會命
李寧有限公司
執行主席兼
聯席行政總裁
李寧

香港，2022年3月17日

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