

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2020年12月31日止年度之 全年業績公告

財務業績摘要

- 權益持有人應佔淨溢利上升約13.3%，淨利率由10.8%提高至11.7%；
- 按比較基準(扣除上年同期一次性與經營無關的損益)，權益持有人應佔淨溢利上升約34.2%至16.98億元人民幣，淨利率由9.1%提高至11.7%。
- 儘管受新型冠狀病毒病(「COVID-19」)影響，年內大部分時間零售環境面臨巨大挑戰：
 - 收入上升約4.2%至144.57億元人民幣
 - 毛利率與上年持平
 - 經營槓桿持續增強，帶動經營利潤率達15.2%，上升410個基點
 - 雖然經營現金流下降21.1%，仍實現淨流入27.63億元人民幣
 - 運營資金狀況持續改善：
 - 平均運營資金總額改善(下降)11%，收入上升約4.2%
 - 現金循環週期進一步改善(縮短)6天(2019：26天／2020：20天)
- 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本公司普通股20.46分人民幣(2019年：15.47分人民幣)。

經營業績摘要

- 通過持續改善經營，在一定程度上降低COVID-19的負面影響。
- 整體零售流水(包括線上及線下)錄得低單位數增長。
- 渠道庫存錄得中單位數增長，公司庫存錄得中單位數下降。
- 由於銷售量下降，新品線下零售流水錄得低單位數下跌：
 - 儘管零售環境面臨促銷壓力，但平均件單價取得中單位數增長
 - 售罄率：6個月下跌超過4個百分點，3個月下跌約1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2020年12月31日止年度之經審核綜合業績連同2019年的比較數字如下：

綜合資產負債表

	附注	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		1,065,058	1,038,588
使用權資產		1,065,979	981,422
投資性房地產		115,200	119,278
土地使用權		166,377	72,233
無形資產		190,746	193,261
遞延所得稅資產		590,635	431,715
其他資產		138,518	83
按權益法入帳之投資		1,101,116	1,056,866
其他應收款項		128,714	114,712
一年以上的銀行存款		254,966	—
非流動資產總額		4,817,309	4,008,158
流動資產			
存貨	4	1,345,539	1,407,257
其他資產—即期部分		518,902	443,406
應收貿易款項	5	658,796	686,606
其他應收款項—即期部分		65,196	39,476
受限制之銀行存款		1,084	1,126
現金及等同現金項目		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

	附注	於12月31日	
		2020年 千元人民幣	2019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		228,285	214,300
股份溢價		4,037,767	3,547,682
就限制性股份獎勵計畫持有之股份		(148,995)	(276,664)
其他儲備		874,574	1,153,645
保留溢利		3,695,232	2,482,676
		<u>8,686,863</u>	<u>7,121,639</u>
非控制性權益		<u>2,554</u>	<u>2,554</u>
權益總額		<u>8,689,417</u>	<u>7,124,193</u>
負債			
非流動負債			
應付特許使用費		23,395	24,581
衍生金融工具		10,181	25,806
租賃負債		688,642	557,451
遞延所得稅負債		102,738	45,002
遞延收入		64,435	53,821
		<u>889,391</u>	<u>706,661</u>
非流動負債總額		<u>889,391</u>	<u>706,661</u>
流動負債			
應付貿易款項	6	1,227,129	1,348,206
合同負債		286,134	293,926
租賃負債－即期部分		360,895	336,870
其他應付款項及應計費用		2,500,991	2,173,658
應付特許使用費－即期部分		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
		<u>5,015,057</u>	<u>4,716,620</u>
流動負債總額		<u>5,015,057</u>	<u>4,716,620</u>
負債總額		<u>5,904,448</u>	<u>5,423,281</u>
權益及負債總額		<u>14,593,865</u>	<u>12,547,474</u>

綜合收益表

	附注	截至12月31日止年度	
		2020年 千元人民幣	2019年 千元人民幣
收入	3	14,456,971	13,869,630
銷售成本	7	(7,362,627)	(7,064,168)
毛利		7,094,344	6,805,462
經銷開支	7	(4,424,718)	(4,445,070)
行政開支	7	(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	8	361,867	138,823
經營溢利		2,195,969	1,543,209
融資收入	9	34,658	28,873
融資開支	9	(66,249)	(59,005)
融資開支－淨額	9	(31,591)	(30,132)
享有按權益法入帳之投資的溢利份額		83,487	343,469
除所得稅前溢利		2,247,865	1,856,546
所得稅開支	10	(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每股收益(每股以分人民幣列示)			
每股基本收益	11	69.21	61.94
每股攤薄收益	11	67.62	60.13

綜合全面收益報表

	截至12月31日止年度	
	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	(25,273)	2,641
	<u>1,673,211</u>	<u>1,501,784</u>
年內全面收益總額	<u>1,673,211</u>	<u>1,501,784</u>
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
	<u>1,673,211</u>	<u>1,501,784</u>

附註：

1. 一般資料

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

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

本公司股份在香港聯合交易所有限公司主板上市。

除另有注明者外，此等綜合財務業績以人民幣(「人民幣」)呈報。董事會於2021年3月18日批准刊發此等綜合財務業績。

2. 編製基準和會計政策變更

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

2.1 編製基礎

(a) 適用國際財務報告準則和香港公司條例

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

(b) 歷史成本法

除特定金融資產及負債(包括衍生工具)採用公允價值法進行計量外，本綜合財務業績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日開始的年度首次採納下列準則和修改：

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)及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報告期間同樣不具有重大影響。

(d) 尚未採納的新準則和解釋

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 會計政策變更

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日前的應付租賃付款額；及
- 租賃的其他條款和條件沒有實質性變化

對於所有確認了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日的期初所有者權益金額餘額不受影響。

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。

(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：

	截至12月31日止年度	
	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

	截至12月31日止年度	
	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

	截至12月31日止年度	
	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	<u>286,134</u>	<u>293,926</u>

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。

4. 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	<u>1,441,249</u>	<u>1,526,927</u>
	1,458,672	1,539,944
減：撇減存貨至可變現淨值之撥備	<u>(113,133)</u>	<u>(132,687)</u>
	<u>1,345,539</u>	<u>1,407,257</u>

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12月31日：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。

5. 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	<u>(280,437)</u>	<u>(258,193)</u>
	<u>658,796</u>	<u>686,606</u>

客戶所獲之信貸期一般為90天以內。於2020年及2019年12月31日，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
零至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
	<u>939,233</u>	<u>944,799</u>

應收貿易款項預期信貸虧損撥備變動列示如下：

	2020年 千元人民幣	2019年 千元人民幣
年初餘額	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)
	<u>280,437</u>	<u>258,193</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
零至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
	<u>1,227,129</u>	<u>1,348,206</u>

7. 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(附註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a)	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(附註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

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

	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
以公允價值計量且變動計入損益的衍生金融工具公允價值變動收益／(損失)	1,246	(13,508)
	<u>361,867</u>	<u>138,823</u>

9. 融資開支及收入－淨額

	2020年 千元人民幣	2019年 千元人民幣
融資收入		
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
	<u>34,658</u>	<u>28,873</u>
融資開支		
貼現攤銷－應付特許使用費	(2,817)	(3,197)
貼現攤銷－租賃負債	(53,972)	(45,400)
其他	(9,460)	(10,408)
	<u>(66,249)</u>	<u>(59,005)</u>
融資開支－淨額	<u>(31,591)</u>	<u>(30,132)</u>

10. 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(附註b)	618,815	539,088
－中國境內附屬公司已取得利息收入和股息之預提所得稅(附註c)	31,750	711
	<u>650,565</u>	<u>539,799</u>
遞延所得稅	<u>(101,184)</u>	<u>(182,396)</u>
所得稅開支	<u>549,381</u>	<u>357,403</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。

11. 每股收益

基本

每股基本收益乃按本公司權益持有人應佔溢利除以年內已發行股份減就限制性股份獎勵計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，包括發行普通股及可換股證券。此兩次低於市場價的認購價實質上相當於將於轉換時以代價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。因發行可換股證券產生的以0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)	<u>1,698,484</u>	<u>1,499,139</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>2,454,086</u>	<u>2,420,222</u>
每股基本收益(分人民幣)	<u>69.21</u>	<u>61.94</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畫及限制性股份獎勵計畫將發行的股份。對於根據股份期權計畫發行的股份，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)	<u>1,698,484</u>	<u>1,499,139</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>2,454,086</u>	<u>2,420,222</u>
限制性股份因素調整(千股)	<u>20,632</u>	<u>27,505</u>
購股權計畫因素調整(千股)	<u>37,029</u>	<u>45,279</u>
視同每股攤薄收益之加權平均股數(千股)	<u>2,511,747</u>	<u>2,493,006</u>
每股攤薄收益(分人民幣)	<u>67.62</u>	<u>60.13</u>

附註：

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股購股權於日後將具攤薄影響但於截至2019年12月31日止年度內具反攤薄效應。

12. 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)	<u>509,545</u>	<u>379,682</u>

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綜合財務業績列為應付股息，但將列為截至2021年12月31日止年度可供分派儲備之分配。

13. 資產負債表日後事項

於2020年12月31日，本集團與兩個獨立第三方(合稱「轉讓方」)簽訂了一項股權和債權轉讓協議(「轉讓協議」)，據此，本集團同意有條件收購：(1)松日資訊(香港)有限公司(「目標公司」，是根據香港法律註冊成立的有限責任公司)的全部股本(「目標股份」)以及(2)轉讓方分別在對目標公司及其子公司的貸款中的權利(合稱「轉讓債權」)。

根據轉讓協議，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。

末期股息

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本公司普通股份20.46分人民幣(2019年：15.47分人民幣)。該建議派發之股息須待本公司股東在2021年6月11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。

本公司並無宣派截至2020年6月30日止六個月之中期股息。

暫停辦理股份及可換股證券過戶登記

為釐定有權出席將於2021年6月11日舉行之應屆股東週年大會並於會上投票之本公司股東及符合資格收取在股東週年大會上批准派發之建議末期股息之本公司股東及可換股證券持有人，本公司將暫停辦理股份及可換股證券過戶登記手續，詳情載列如下：

(i) 為釐定有權出席股東週年大會並於會上投票：

遞交過戶文件之最後時限	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)
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			
<i>(除特別註明外，所有金額均以千元人民幣列示)</i>			
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	2019年	
	12月31日	12月31日	
資產負債表項目			
<i>(除特別註明外，所有金額均以千元人民幣列示)</i>			
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：

1. 其中，2020年1月1日至9月30日收入為：10,052,019,000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(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。
 3. 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。
 4. 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。
 5. 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。
 6. 2020年9月30日總資產為：14,466,523,000元人民幣。
 7. 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。
 8. 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。
 9. 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。
 10. 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。
 11. 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				收入變動 (%)
	2020年 千元人民幣	佔總收入之 百分比	2019年 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				收入變動 (%)
		2020年 千元人民幣	佔收入之 百分比	2019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	6,886,570	49.7	10.2
南部	2	4,847,796	33.5	4,954,877	35.7	(2.2)
華南部	3	1,799,768	12.4	1,758,783	12.7	2.3
國際市場		219,543	1.5	269,400	1.9	(18.5)
總計		14,456,971	100.0	13,869,630	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。此負面影響由新零售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、税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，故取得了較為理想的業績表現。

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	-
	<u>3,292,272</u>	<u>2,707,649</u>
息稅前利潤加折舊及攤銷	<u>3,292,272</u>	<u>2,707,649</u>
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
	<u>-</u>	<u>36,394</u>
經調整的息稅前利潤加折舊及攤銷	<u>3,292,272</u>	<u>2,474,118</u>

(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)。本年撤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	<u>1,225,594</u>
加：到期日一年以上的銀行存款	254,966
現金餘額淨增加	<u><u>1,480,560</u></u>

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，注重提升店舖零售效率；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，電子商務虛擬店舖業務按年增長為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；電子商務虛擬店舖業務錄得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「李寧弔」減震回彈科技，結合「李寧靄」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「李寧靄」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」、「鵲鷹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「李寧䨎」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、男單斯裡坎特，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，持續增加線下店舖熱度與銷售。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舖。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舖，確保全國店舖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	<u>6,933</u>	<u>7,550</u>	-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	<u>5,912</u>	<u>1,021</u>	<u>6,933</u>	<u>6,449</u>	<u>1,101</u>	<u>7,550</u>	-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、店舖員工排班、加強店舖人員培訓等手段，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，以支持店舖員工發現並改善運營問題，提升店舖執行和運營效率。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舖員工，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3000萬的註冊會員，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，優化店舖運營標準，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」。

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。

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2020年12月31日止年度內，本公司一直遵守於香港聯合交易所有限公司證券上市規則（「上市規則」）附錄十四所載之企業管治守則之守則條文（「守則條文」），惟下文所載已闡述原因的若干偏離除外。

根據守則條文第A.2.1條，上市發行人的主席與行政總裁的角色應有區分並不應由一人同時擔任。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，董事會相信，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。

有關本公司企業管治常規的詳情刊載於本公司2020年年報內所載的《企業管治報告》。

審核委員會

本公司審核委員會（其三位成員均為獨立非執行董事）已審閱本集團採納的會計原則及慣例，並已檢討核數、內部監控及財務報告事宜，包括審閱截至2020年12月31日止年度的全年業績。

股東週年大會

本公司將於2021年6月11日(星期五)上午十一時正召開股東週年大會。

股東週年大會之通告將於2021年4月13日或前後隨本公司2020年年報一併寄發予股東，並刊登在本公司網站<http://ir.lining.com>以及香港聯合交易所有限公司「披露易」網站www.hkexnews.hk。

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，2021年3月18日

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