



ANTA 30th  
不止于超越



安踏體育用品有限公司

於開曼群島註冊成立的有限公司

股份代號：2020



安踏體育

ANTA SPORTS

二零二一年年報



## 使命

將「超越自我」的體育精神融入  
每個人的生活

## 願景

成為世界領先的多品牌體育用品集團

## 核心價值觀

- 消費者導向
- 專注務實
- 超越創新
- 尊重包容
- 誠信感恩

# 目錄

2	公司簡介
3	公司資料
4	2021榮譽及獎項
8	財務概況
9	業績摘要
10	五年財務概覽
12	2021里程碑
16	主席報告書
	管理層討論與分析
20	— 市場回顧
26	— 業務回顧
46	— 財務回顧
57	— 展望
60	投資者訊息
61	董事會報告
78	企業管治報告
109	董事、公司秘書及高級管理人員
112	獨立核數師報告
117	綜合損益及其他全面收益表
118	綜合財務狀況表
119	綜合權益變動表
120	綜合現金流量表
121	財務報表附註
164	主要會計政策
180	主要附屬公司
189	詞彙



安踏體育用品有限公司 (開曼群島)

香港聯交所股份代號：2020

100%

## 公司簡介

安踏品牌始創於一九九一年，而安踏體育用品有限公司(股份代號：2020.HK)在二零零七年於香港交易所主板上市，是全球領先的體育用品公司。多年來，安踏體育主要從事設計、開發、製造和營銷體育用品，向消費者提供專業的體育用品，類型包括運動鞋、服裝及配飾。透過多元化的品牌組合，包括安踏、FILA、DESCENTE及KOLON SPORT，以及組成投資者財團於二零一九年成功收購芬蘭運動品牌集團Amer Sports，Amer Sports擁有國際認可品牌包括Salomon、Arc'teryx、Peak Performance、Atomic和Wilson等，安踏體育旨在發掘大眾及高端體育用品市場的潛力。



# 公司資料

## 董事會

### 執行董事

丁世忠(主席)  
丁世家(副主席)  
賴世賢  
吳永華  
鄭捷  
畢明偉

### 非執行董事

王文默

### 獨立非執行董事

戴仲川  
姚建華  
賴顯榮  
王佳茜

### 公司秘書

謝建聰

## 董事會轄下委員會

### 審核委員會

姚建華(主席)  
戴仲川  
賴顯榮  
王佳茜

### 薪酬委員會

戴仲川(主席)  
賴顯榮  
王佳茜  
丁世忠

### 提名委員會

賴顯榮(主席)  
姚建華  
賴世賢

### 風險管理委員會

姚建華(主席)  
戴仲川  
王佳茜  
賴世賢

## 可持續發展委員會

賴世賢(主席)  
姚建華  
賴顯榮  
王佳茜  
吳永華  
鄭捷  
姚偉雄\*

## 授權代表

丁世忠  
賴世賢

## 註冊辦事處

### 開曼群島辦事處

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

## 香港主要營業地點

### 香港辦事處

香港九龍九龍灣宏泰道23號  
Manhattan Place 16樓

## 中國大陸主要辦事處

### 晉江辦事處

中國福建省晉江市  
池店鎮東山工業區  
郵編：362212

### 廈門辦事處

中國福建省廈門市  
觀音山嘉義路99號  
郵編：361008

## 股份過戶登記處

### 開曼群島總處

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

## 法律顧問

摩根路易斯律師事務所

## 核數師

畢馬威會計師事務所  
執業會計師  
根據《財務匯報局條例》註冊的  
公眾利益實體核數師

## 風險管理及內部監控審閱顧問

畢馬威企業諮詢(中國)有限公司

## 主要往來銀行

中國銀行(香港)有限公司  
中國銀行股份有限公司  
興業銀行股份有限公司  
花旗銀行  
渣打銀行

\* 非董事會成員

# 2021 榮譽及獎項



**董事會主席兼首席執行官丁世忠先生：**

榮獲香港投資者關係協會頒發的  
「最佳投資者關係主席／行政總裁(大市值公司)」



**執行董事兼首席財務官賴世賢先生：**

榮獲香港投資者關係協會頒發的  
「最佳投資者關係首席財務官(大市值公司)」

**安踏體育：**



在《財富》雜誌評選中躋身「中國500強」排名

榮獲香港投資者關係協會頒發的  
「最佳投資者關係公司(大市值公司)」

在智通財經及同花順財經合辦的2021年度  
金港股評選中榮獲「2021年度金港股公司」大獎

## 二零二零年的年報《不止於超越》：



在「2021年國際ARC大獎」中  
榮獲「最佳封面設計」大獎



榮獲香港投資者關係協會頒發的  
「最佳年報(大市值公司)」

## 安踏品牌：

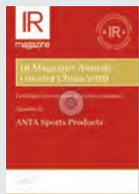
入選凱度發佈的「2021 BrandZ™十大最具價值服裝品牌榜單」

入選Brand Finance舉辦的「2021年全球最具價值50大服飾品牌排行榜」

入選Interbrand舉辦的「2021最佳中國品牌價值排行榜」

在品牌聯盟網主辦的《中國品牌500強》中榮獲服裝鞋帽類排名第一

## 我們的投資者關係部：



榮獲2021年大中華地區  
《投資者關係雜誌》頒發的  
「卓越投資者關係」證書



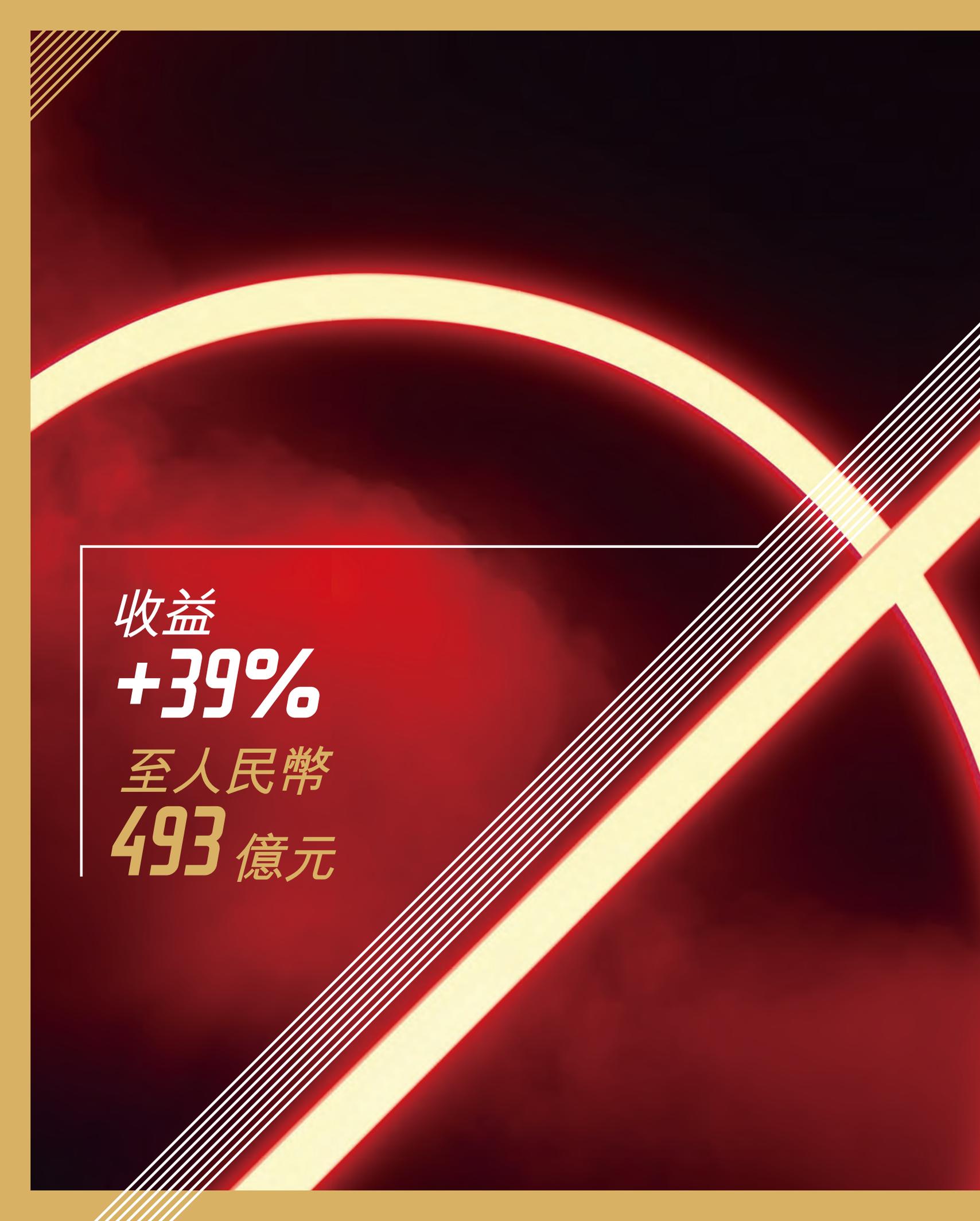
榮獲香港投資者關係協會頒發的  
「最佳投資者會議(大市值公司)」



榮獲香港投資者關係協會頒發的  
「最佳投資者關係團隊  
(大市值公司)」



榮獲香港投資者關係協會頒發的  
「最佳投資者推介材料  
(大市值公司)」



收益  
**+39%**  
至人民幣  
**493** 億元



克萊·湯普森  
NBA  
金州勇士隊明星  
得分後衛

# 財務概況

截至十二月三十一日止年度	二零二一年	二零二零年	變幅
	(人民幣百萬元)	(人民幣百萬元)	(%)
收益	49,328	35,512	↑ 38.9
安踏	24,012	15,749	↑ 52.5
FILA	21,822	17,450	↑ 25.1
所有其他品牌	3,494	2,313	↑ 51.1
毛利	30,404	20,651	↑ 47.2
安踏	12,528	7,035	↑ 78.1
FILA	15,394	12,092	↑ 27.3
所有其他品牌	2,482	1,524	↑ 62.9
經營溢利	10,989	9,152	↑ 20.1
安踏	5,145	4,527	↑ 13.7
FILA	5,339	4,494	↑ 18.8
所有其他品牌	644	195	↑ 230.3
年內溢利	8,219	5,569	↑ 47.6
股東應佔溢利			
— 不包括分佔合營公司虧損影響	7,801	5,763	↑ 35.4
— 包括分佔合營公司虧損影響	7,720	5,162	↑ 49.6
自由現金流入	10,369	6,626	↑ 56.5
	(人民幣元)	(人民幣元)	(%)
每股盈利			
— 基本	2.87	1.92	↑ 49.5
— 攤薄	2.81	1.89	↑ 48.7
	(港幣分)	(港幣分)	(%)
每股股息			
— 普通中期	60	21	
— 普通末期	68	47	
— 特別中期	30	—	
	158	68	↑ 132.4
	(百分比)	(百分比)	(百分點)
毛利率	61.6	58.2	↑ 3.4
安踏	52.2	44.7	↑ 7.5
FILA	70.5	69.3	↑ 1.2
所有其他品牌	71.0	65.9	↑ 5.1
經營溢利率	22.3	25.8	↓ 3.5
安踏	21.4	28.7	↓ 7.3
FILA	24.5	25.8	↓ 1.3
所有其他品牌	18.4	8.4	↑ 10.0
淨溢利率	16.7	15.7	↑ 1.0
股東應佔溢利率			
— 不包括分佔合營公司虧損影響	15.8	16.2	↓ 0.4
— 包括分佔合營公司虧損影響	15.7	14.5	↑ 1.2
實際稅率 <sup>(1)</sup>	26.7	29.0	↓ 2.3
廣告及宣傳開支比率(佔收益百分比)	12.4	10.0	↑ 2.4
員工成本比率(佔收益百分比)	13.5	12.5	↑ 1.0
研發活動成本比率(佔收益百分比)	2.3	2.5	↓ 0.2

於十二月三十一日	二零二一年	二零二零年	變幅
	(人民幣元)	(人民幣元)	(%)
每股股東權益	10.70	8.88	↑ 20.5
	(百分比)	(百分比)	(百分點)
負債比率 <sup>(2)</sup>	21.0	27.8	↓ 6.8
平均股東權益總值回報 <sup>(3)</sup>	29.2	23.4	↑ 5.8
平均資產總值回報 <sup>(4)</sup>	13.5	11.1	↑ 2.4
平均股東權益總值對平均資產總值	46.2	47.4	↓ 1.2
	(日)	(日)	(日)
平均存貨周轉日數 <sup>(5)</sup>	127	122	↑ 5
平均應收貿易賬款周轉日數 <sup>(6)</sup>	26	39	↓ 13
平均應付貿易賬款周轉日數 <sup>(7)</sup>	53	66	↓ 13

## 有關前瞻性陳述的警告聲明

本《二零二一年年報》包含若干對於本集團財務狀況、經營業績及業務的若干前瞻性陳述。這些前瞻性陳述為本集團對日後事件的期望或信念，並涉及已知和未知的風險與不明朗因素，而這些風險及因素可能導致實際業績、表現或事件與該等陳述中明示或暗示的業績、表現或事件有重大差距。某些陳述，如包含「潛在」、「估計」、「預期」、「預計」、「目標」、「有意」、「計劃」、「相信」、「估算」等字詞的陳述，以及類似的語句或其不同表達方式，均可視為「前瞻性陳述」。

前瞻性陳述涉及內在風險及不明朗因素。務請注意，多種因素均可導致實際結果偏離前瞻性陳述所預計或暗示的狀況，在某些情況下甚至會出現重大偏差。前瞻性陳述的內容僅以截至有關陳述作出日期為準，而不應假設有關於陳述內容曾作修訂或更新以反映最新資料或日後事件。預期可對本集團經營業績構成影響的市場趨勢及因素載於「管理層討論與分析」等章節內。

## 附註：

- 實際稅率不包括分佔合營公司虧損的影響。
- 負債比率以借貸總額除以有關年度的期末資產總值計算。
- 平均股東權益總值回報以股東應佔溢利除以股東權益總值平均餘額計算。
- 平均資產總值回報以股東應佔溢利除以資產總值平均餘額計算。
- 平均存貨周轉日數以存貨平均餘額除以銷售成本，再乘以有關年度日數計算。
- 平均應收貿易賬款周轉日數以應收貿易賬款平均餘額除以收益，再乘以有關年度日數計算。
- 平均應付貿易賬款周轉日數以應付貿易賬款平均餘額除以銷售成本，再乘以有關年度日數計算。
- 上述平均餘額為有關年度一月一日的餘額及十二月三十一日的餘額之平均值。
- 若干分類有所變動以反映向主要經營決策者內部呈報信息的改變。若干比較數字已重列，與本年度之呈列保持一致。

# 業績摘要

## 財務表現



收益增長**38.9%**至  
**人民幣493億元**



毛利率上升**3.4**個百分點至  
**61.6%**



股東應佔溢利增長**49.6%**至  
**人民幣77億元**



每股基本盈利增長**49.5%**至  
**人民幣2.87元**



股息佔股東應佔溢利之  
**45.6%**

## 業務表現



於中國大陸及  
海外地區之安踏店  
(包括安踏兒童獨立店)  
數目共

**9,403家**



於中國大陸、香港、  
澳門和新加坡之FILA店  
(包括FILA KIDS和FILA FUSION獨立店)  
數目共

**2,054家**



於中國大陸、  
香港和澳門之  
DESCENTE店  
數目共

**182家**



於中國大陸之  
KOLON SPORT店  
數目共

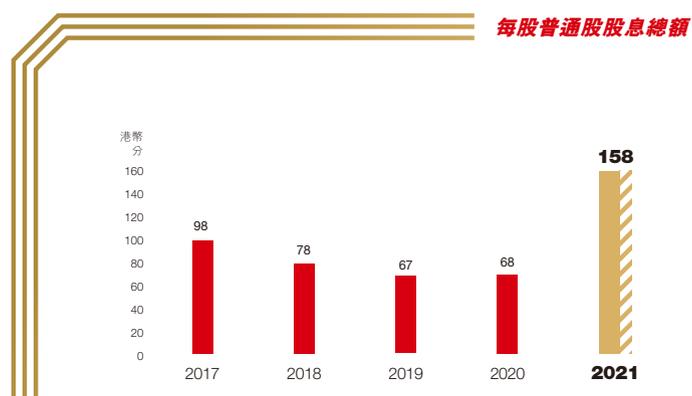
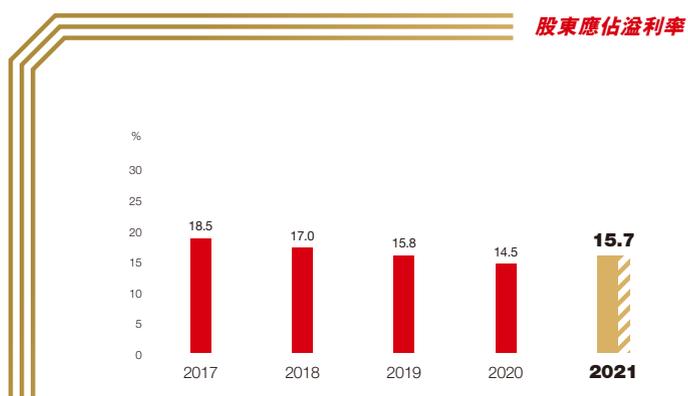
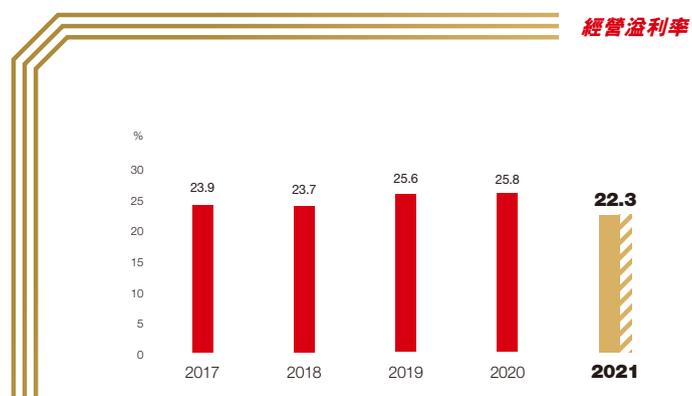
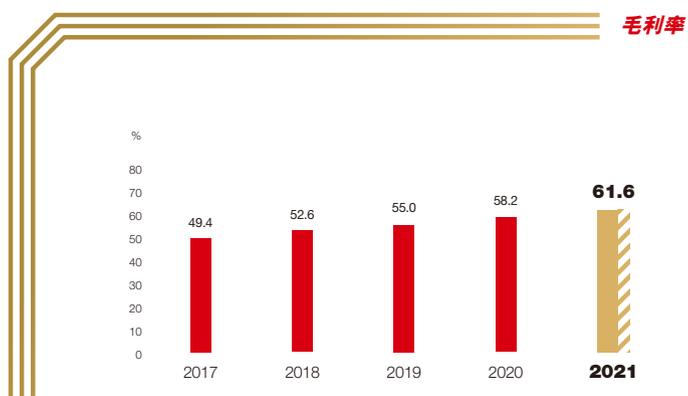
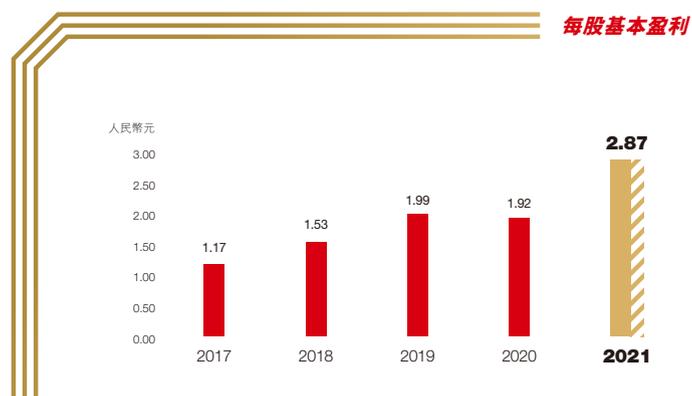
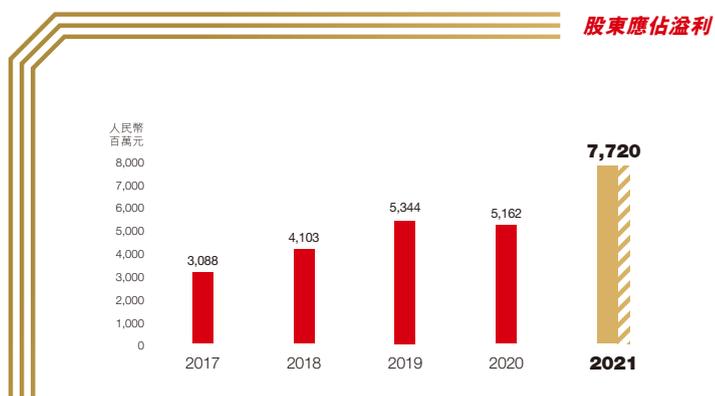
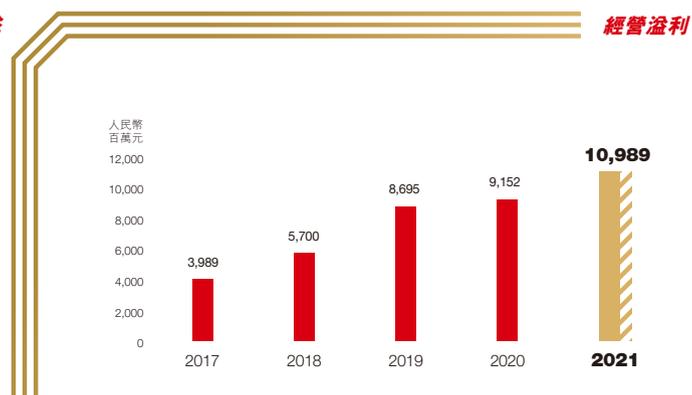
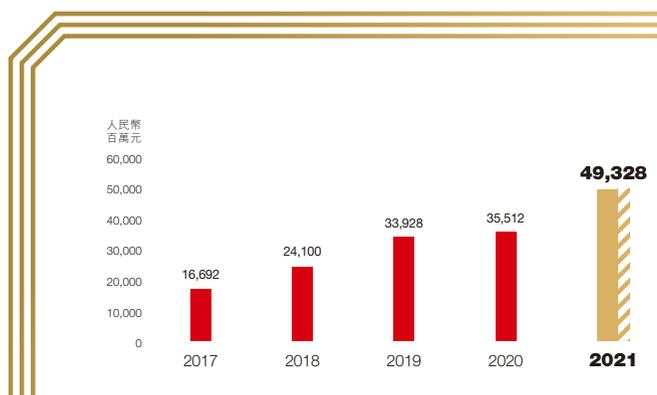
**152家**

# 五年財務概覽

	二零二一年	二零二零年	二零一九年	二零一八年	二零一七年
	(人民幣百萬元)	(人民幣百萬元)	(人民幣百萬元)	(人民幣百萬元)	(人民幣百萬元)
收益	49,328	35,512	33,928	24,100	16,692
毛利	30,404	20,651	18,659	12,687	8,241
經營溢利	10,989	9,152	8,695	5,700	3,989
股東應佔溢利	7,720	5,162	5,344	4,103	3,088
非流動資產	22,766	19,150	17,898	5,090	3,632
流動資產	39,902	32,717	23,320	19,284	15,442
資產總值	62,668	51,867	41,218	24,374	19,074
流動負債	15,943	11,715	12,412	7,548	4,498
流動資產淨值	23,959	21,002	10,908	11,736	10,944
資產總值減流動負債	46,725	40,152	28,806	16,826	14,576
非流動負債	15,062	14,328	7,745	306	216
負債總值	31,005	26,043	20,157	7,854	4,714
資產淨值	31,663	25,824	21,061	16,520	14,360
非控股權益	2,740	1,811	979	743	654
股東權益	28,923	24,013	20,082	15,777	13,706
	(人民幣元)	(人民幣元)	(人民幣元)	(人民幣元)	(人民幣元)
每股基本盈利	2.87	1.92	1.99	1.53	1.17
每股攤薄盈利	2.81	1.89	1.99	1.53	1.17
每股股東權益	10.70	8.88	7.43	5.88	5.11
	(港幣分)	(港幣分)	(港幣分)	(港幣分)	(港幣分)
每股股息					
— 普通中期	60	21	31	50	41
— 普通末期	68	47	36	28	41
— 特別中期	30	—	—	—	—
— 特別末期	—	—	—	—	16
合計	158	68	67	78	98
	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)
毛利率	61.6	58.2	55.0	52.6	49.4
經營溢利率	22.3	25.8	25.6	23.7	23.9
股東應佔溢利率	15.7	14.5	15.8	17.0	18.5
實際稅率 <sup>(1)</sup>	26.7	29.0	27.6	26.6	26.7
廣告及宣傳開支比率(佔收益百分比)	12.4	10.0	10.6	12.1	10.6
員工成本比率(佔收益百分比)	13.5	12.5	11.7	10.9	12.0
研發活動成本比率(佔收益百分比)	2.3	2.5	2.3	2.5	2.9
負債比率 <sup>(1)</sup>	21.0	27.8	22.3	7.3	0.8
平均股東權益總值回報 <sup>(1)</sup>	29.2	23.4	29.8	27.8	26.6
平均資產總值回報 <sup>(1)</sup>	13.5	11.1	16.3	18.9	18.5
平均股東權益總值對平均資產總值	46.2	47.4	54.7	67.9	69.8
	(日)	(日)	(日)	(日)	(日)
平均存貨周轉日數 <sup>(1)</sup>	127	122	87	81	75
平均應收貿易賬款周轉日數 <sup>(1)</sup>	26	39	34	35	41
平均應付貿易賬款周轉日數 <sup>(1)</sup>	53	66	57	52	51

附註：

- (1) 有關實際稅率、負債比率、平均股東權益總值回報、平均資產總值回報、平均存貨周轉日數、平均應收貿易賬款周轉日數、平均應付貿易賬款周轉日數的定義，請參閱本年報第8頁之附註。
- (2) 因採納《國際財務報告準則》／《香港財務報告準則》第16號「租賃」(自二零一九年一月一日起生效)，本集團已變更其有關承租人會計模式之會計政策。根據準則之過渡性條文，會計政策變動獲採納之方式為透過期初結餘調整以確認於二零一九年一月一日之使用權資產及租賃負債。於初始確認該等資產及負債後，本集團(作為承租人)須確認租賃負債未償還結餘產生之利息開支以及使用權資產折舊，而非過往以直線基準確認租期內經營租賃產生之租賃開支政策。早於二零一九年之數字乃根據該等年度之適用政策呈列。



# 2021 里程碑

## 三月

### 安踏推出FLASHLITE 3.0跑鞋

憑藉其先進的科技研發，安踏推出FLASHLITE 3.0跑鞋，產品獲得比FLASHLITE 2.0更加強烈的市場反應。第三代使用的物料密度減至每立方厘米0.1克，比之前的版本低28%，能量回歸率達77%，比FLASHLITE 2.0高16%。

## 四月

### 王一博正式成為安踏全球首席代言人

中國頂流明星王一博成為安踏全球首席代言人。作為資深的體育運動愛好者，王一博在滑板、街舞以及賽車方面的表現突出。雙方的合作不但能進一步推動安踏在新世代消費市場的發展，而且能讓更多人看到「Z世代」的精神面貌，一同傳遞積極的正能量。



## 五月

### 安踏體育於北京啟動「安踏林」森林及景觀恢復項目

安踏體育於北京十三陵林場啟動名為「安踏林」的森林及景觀恢復項目，在區內多個林場進行森林生態系統復修工作，從而保護其生物多樣性，並為二零二二年北京冬季奧運會的綠色景觀提供助力。

### 安踏正式成為中國國家游泳隊戰略合作夥伴

安踏連續16年成為中國奧委會官方合作夥伴，持續支持中國運動員，並繼續贊助22支中國國家隊的奧運裝備，包括冬季運動、拳擊、跆拳道、體操、空手道、舉重、摔跤和蹦床等運動項目。於本財政年度，安踏亦與中國國家游泳隊簽訂合約正式成為戰略合作夥伴，為中國游泳隊的運動員提供比賽及訓練的專業運動裝備。



## 六月



### 安踏體育與清華大學聯合創立「清華大學－安踏(中國)有限公司運動時尚聯合研究中心」

「清華大學－安踏(中國)有限公司運動時尚聯合研究中心」由我們與清華大學聯合創立，旨在為體育行業建立一個全球領先的創新平台，以及結合清華大學多院系跨學科資源，通過體育科技研發與市場轉化的融合，助力中國運動品牌以創新驅動增長，走向世界。

## 六月



### 安踏發佈二零二零年東京夏季奧運會領獎裝備「冠軍龍服」

安踏連續第八次與中國奧委會合作，正式發佈中國體育代表團二零二零年東京夏季奧運會領獎裝備「冠軍龍服」。「冠軍龍服」由著名視覺藝術家葉錦添先生領銜設計，加入了創新的中式元素，融入傳統文化理念和哲學，兼顧運動服裝版型，助力奧運健兒亮相領獎高光時刻。

## 七月

### 安踏公佈五年發展戰略及快速增長「贏領計劃」

安踏公佈了五年發展戰略及快速增長「贏領計劃」。未來五年，安踏的目標是實現收入持續增長，並擴大其在中國的市場份額，以保持其在中國運動服裝行業的領先優勢。

### 安踏體育捐贈馳援河南救災

河南省暴雨過後，我們向河南省慈善網捐贈價值人民幣5,000萬元的現金和設備，以支持災區前線救援工作，幫助受災地區民眾盡快恢復正常生活，並向所有受災的河南員工及員工的家人開放「和木愛心基金」，提供援助及救濟。

## 九月



### 安踏舉辦首屆創新科技大會及推出新一代中底技術

安踏舉辦以「動創未來」為主題的首屆創新科技大會。此次活動展示了安踏持續以創新技術賦能專業運動服飾領域的決心。活動期間，安踏公佈了其新一代中底技術「安踏氮技術」及其潛在功能。安踏氮氣科技賦予產品「回彈、輕質、持久」的性能，為專業跑手和運動愛好者提供了流暢和高彈跳的體驗。

### FILA慶祝110週年

FILA以一場盛大的視覺時裝秀慶祝其成立110週年。FILA的品牌代言人黃景瑜以及其他模特兒透過創意話劇表演，在天橋上展示了FILA的風采。



## 十二月



### 安踏體育發佈新的十年戰略，創造共生價值

我們慶祝成立30週年，公佈了新的十年戰略及可持續發展目標。未來十年，我們將致力於與持份者創造價值共生，並在消費者、合作夥伴、環境及社會四大關鍵領域推動實現可持續發展及共同富裕。我們一直以將「超越自我」的體育精神融入每個人的生活為使命，並提出以「成為世界領先的多品牌體育用品集團」為新願景，秉承透過「創造共生價值」的業務原則，建立一個「共生的生態系統」。我們正以「單聚焦、多品牌、全球化」的戰略邁進新的十年。





王一博  
中國頂流明星

毛利  
**+47%**

至人民幣

**304** 億元

毛利率  
**61.6%**

# 主席報告書

尊敬的各位股東：

本人謹代表董事會，欣然呈報我們截至二零二一年十二月三十一日止年度的全年業績。

## 30+不止於超越

三十載歲月風華正茂，三十個春秋成績斐然。我們在過去30年的奮鬥歷程中，利用三條增長曲線形成合力，落實了多品牌差異化佈局，也成功地推動了五個重大戰略決策的落實，分別是做品牌、轉型上市、牽手奧運、收購FILA業務以及和其他投資者組成投資者財團收購Amer Sports。這些決策為我們今天的成績奠定了堅實的基礎。過去30年既是我們總結成績的里程碑，也是前行出發的集結號。

儘管疫情和全球經濟復甦存在不確定性，但鑒於疫情防控逐步成為人們在日常生活的新常態，健康生活及參與體育運動形成新的風潮，為全球體育用品行業帶來新的發展機遇。我們不單致力於實現市場地位、品牌佈局、價值鏈佈局和治理結構的全球化，也不斷增強我們各品牌的領先優勢，讓中國品牌走向世界。

得益於中國疫情的管控得宜，二零二一年中國經濟展現超強韌性，GDP穩定增長。品牌自信和文化自信不單為中國品牌帶來巨大機遇，消費習慣趨向個性化以及細分化，線上平台多級化轉變，也讓高品質和高端小眾品牌持續崛起。在內、外部環境複雜多變的情況下，我們各品牌仍取得高質量增長。我們在集團三大必勝之戰取得了階段性勝利，即：(i)安踏突破，要成為贏得消費者青睞的品牌、成為消費者心中首要提及的體育品牌；(ii)在數字化能力建設上，實現從經驗決策到數字決策的轉變；及(iii)線上業務也在二零二零年高增長的基礎上，進一步加速突破。

## 堅持三大增長曲線 高質量增長

過去十年，我們以「單聚焦、多品牌、全渠道」的戰略為導向，通過多品牌協同、資源共用，更好地為消費者創造價值，並打贏了多場必勝之戰。於本財政年度，我們的收益、毛利及經營溢利均創下上市以來的新高，集團整體收益同比上升38.9%至人民幣493.3億元(二零二零年：人民幣355.1億元)，以絕對的優勢，維持中國體育品牌的領先地位。當中安踏分部收益同比大漲52.5%至人民幣240.1億元；FILA分部收益同比增加25.1%至人民幣218.2億元；新品牌孵化模式更成熟，所有其他品牌收益同比上升51.1%到人民幣34.9億元，由DESCENTE及KOLON SPORT帶動。另一方面，整體毛利同比上升47.2%至人民幣304.0億元(二零二零年：人民幣206.5億元)，整體毛利率61.6%(二零二零年：58.2%)，均創歷史新高。整體經營溢利突破人民幣100億元到人民幣109.9億元(二零二零年：人民幣91.5億元)，整體經營溢利率22.3%(二零二零年：25.8%)。按綜合基準，不包括分佔合營公司虧損影響，股東應佔溢利大增35.4%至人民幣78.0億元(二零二零年：人民幣57.6億元)；按綜合基準，包括分佔合營公司虧損影響，股東應佔溢利大增49.6%至人民幣77.2億元(二零二零年：人民幣51.6億元)。

於本財政年度，本集團自由現金流入大增56.5%到人民幣103.7億元，反映我們健康的現金產出能力。此外，本財政年度末現金及現金等價物、存款期超過三個月的銀行定期存款以及已抵押存款的合計為人民幣245.8億元，淨現金狀況增加至人民幣114.1億元。充裕的現金反映我們具有足夠的抵抗風險能力。鑒於公司的財務狀況更趨健康，董事會建議派發每股普通股港幣68分末

期股息(惟須待本公司股東於應屆股東週年大會上批准方可落實)，單是建議末期股息已經等同二零二零年的全年股息。於本財政年度，建議末期股息加上因應本集團成立30週年已宣派及派付的特別中期股息港幣30分和已宣派及派付的中期股息港幣60分，全年股息總額佔股東應佔溢利之比率達45.6%。有關派息比率是自二零一八年以來的最高水平，為股東帶來穩健的回報。

我們和其他投資者組成投資者財團於二零一九年三月完成對Amer Sports的收購，並迅速制定了Amer Sports未來增長計劃。在過去兩年多的時間，儘管疫情在全球肆虐及供應鏈面臨中斷，但在投資者財團和管理層的努力不懈下，Amer Sports正在向加速之路進發，在大品牌、大渠道、大市場的戰略下，電子商貿、DTC及中國業務不斷發力。於本財政年度，Amer Sports完成了健身業務Precor的出售及公佈出售Suunto的數字儀器業務。此外，Amer Sports持續經營業務與核心品牌業務相關的收益和經營溢利已超越二零一九年疫情前的水平，並創下歷史新高。持有Amer Sports的合營公司之EBITDA大幅增長46.6%到人民幣23.7億元，本財政年度分佔予本集團的虧損則從二零二零年的人民幣6.01億元大幅減少到人民幣8,100萬元。我們相信安踏體育和Amer Sports能繼續為全球各地消費者、體育愛好者和專業人士提供更佳體驗，更高滿足感的體育用品。

## 雙奧圓滿收官 安踏助力健兒

安踏一直致力推廣奧林匹克精神，並連續16年成為中國奧委會合作夥伴。為把握近年難得一遇的雙奧機遇，我們為中國運動員打造「冠軍龍服」，為中國奧運健兒提供體現中國元素和時代特徵的領獎裝備，讓中

國製造伴隨奧運享譽全球，讓「愛運動 中國有安踏」的品牌理念傳遞到全世界。此外，安踏為22支中國國家代表隊提供比賽裝備。從「冠軍龍服」到高科技的比賽服，安踏陪伴了中國運動員在二零二零年東京夏季奧運會收獲了歷年境外奧運最佳戰績，及在二零二二年北京冬季奧運會以九枚金牌創造冬奧新格局。

其中，在全球矚目的二零二二年北京冬季奧運會，安踏裝備隨處可見。安踏為二零二二年北京冬季奧運會提供的領獎服運用了兩大自主研发的安踏熾熱科技和防水以及透濕面料科技，達到高效蓄熱快速升溫的功效。在本次冬奧會的15個分項中，安踏為參賽的12支中國冰雪國家隊打造比賽裝備，包括奪冠的中國短道速滑隊，他們身穿的比賽服採用了先進技術。安踏也早於二零一九年就與在二零二二年北京冬季奧運會上勇奪兩金一銀的谷愛凌作深度合作，發佈針對女性的行銷主題「因動而美」，至於FILA及DESCENTE等其他品牌，也在冬奧賽場閃亮登場。

安踏在二零二二年北京冬季奧運會期間的各項重點比賽、開閉幕式、頒獎儀式以及火炬傳遞等高光時刻獲得品牌曝光，而冬奧的品牌效應也帶動了包括安踏冠軍系列、火炬鞋及「凌」冰雪禮盒等相關產品在線上和線下渠道熱銷。由二零二二年二月四日至二月十五日，安踏官方旗艦店在天貓平台的商品交易總額排名第一。

## 數字化助力運營升級 供應鏈及線上突破

疫情改變了消費習慣，消費者習慣了在網上平台購物，線上業務成為消費品競爭的主賽道。因此，我們

持續在數字化方面加大投資，並特別在會員價值、官網、精準人群營運及公域引流上加速佈局，為消費者提供更快和更方便的網購體驗和服務。於本財政年度，我們的電子商貿業務收益貢獻了本集團整體收益的29%(二零二零年：26%)，按絕對金額計算，較二零二零年增長50%，在去年的高基數影響下依然實現了強勁增長。此外，我們善用社交電商，透過不同的社交媒體平台推出營銷活動，以內容種草引流到線上門店，為不同的營銷內容作出最優質的資源配置。

在供應鏈效率升級方面，於本財政年度，我們供應鏈數字化平台全面上線，通過物聯網化、數字化、智能化建設，實現從供應商、品牌、分銷商、零售門店和消費者的全價值鏈數據互通，將業務與數據深度融合，構建以大數據決策模式。我們更透過數字化配合O2O模式，整合線上及線下的庫存，加快了貨物分配流程，降低了運營成本，並最大限度地提高了庫存效率，從而高效賦能各品牌的發展。另一方面，我們通過深化與清華大學等高校及科研機構的合作，整合全球優質戰略供應商，並與國際領先的材料及化工供應商建立戰略合作夥伴關係，搭建內外融合的創新平台。

為了提供更完善的O2O模式方案，我們不斷提升物流的服務品質、效率和效益。於本財政年度，我們建立了區域倉及雲倉的零售物流網路，統一了各倉庫的流程標準，並透過華南倉和西南倉的全面投入使用及各項的數字化工具，提高門店直配數量及效率，加強DTC模式的營運效率。此外，物流中心二期也於本財政年度開工奠基，將賦能各品牌的高質量增長發展。

## 砥礪前行永不止步

銳意進取，洞察先機。我們看到中國體育用品行業所呈現的廣闊市場和巨大潛力，但只有精準滿足主流消費人群的訴求和體驗，勇於承擔社會責任並不斷優化經營效率的企業才能「贏」領未來。我們將繼續堅持「高標準對標」，而「高標準對標」就意味著不要留戀過去的成功，要有「歸零」的心態。

儘管疫情來勢洶洶，但我們用「動態管理」的思維來管理外部環境的不確定性，並將用「戰略目標」和「文化價值」進行有效應對。我們於本年度入選了「恒生新消費指數」成份股，並成為其比重最高的10隻成份股之一，再度印證了我們成功的戰略得到了資本市場的認可。

本人謹代表董事會，向各位股東一直以來對我們的支持表示衷心的感謝，並向與我們一路同行「共生」的持份者和全體員工致以崇高的敬意。在新十年戰略「單聚焦、多品牌、全球化」的帶領下，我們有信心在正確的戰略驅動下，將能實現更輝煌的目標，在社會中為股東創造更大的價值。



丁世忠  
主席  
香港，二零二二年三月二十二日



黃景瑜  
中國著名演員



經營溢利  
**+20%**

至人民幣 **110** 億元

# 管理層討論與分析

## 市場回顧

### 中國經濟在逆境中保持謹慎樂觀形勢

面對疫情反覆以及供應鏈中斷等問題，中國經濟無可避免受到一定影響。根據中國國家統計局的數據，二零二一年上半年的GDP同比增長為12.7%，但其後兩個季度則分別放緩至4.9%和4.0%，全年則錄得8.1%增長。社會消費品零售總額於二零二一年上半年錄得高速增長23.0%。雖然下半年對比上半年出現增長放緩，但全年仍能上漲12.5%至人民幣44.08萬億元。

相比二零二一年上半年的高速增长，中國GDP和零售額在下半年的增長出現顯著放緩，顯示這個世界第二大經濟體，在供需兩方面皆面臨挑戰。製造業除面對電力短缺和成本上漲等問題外，Delta和

Omicron變種病毒在各地傳播亦導致工廠關閉，對供應鏈造成嚴重干擾。此外，隨著疫情多次在中國各地爆發，中國政府採取嚴格的社交聚會限制並實施封鎖措施以防止病毒傳播，影響消費者的消費意慾。雖然不能排除各種黑天鵝事件的可能性，但中國政府多次表示，未來將集中在高質量的經濟增長，著力於推動經濟改革和再平衡進程。

### 國家政策有利行業發展

儘管宏觀經濟在下半年面臨不利因素，中國的運動服裝行業仍保持良好的發展勢頭。夏季和冬季奧運會相繼在中國掀起熱潮，並獲得政府的大力支持。根據中國《冰雪運動發展規劃(2016-2025年)》，預計到二零二五年冰雪運動產業的規模將達到人民幣一萬億元。安踏連續16年成為中國奧委會合作夥伴，不但為中國運動員提供優質的運動裝備，

並在奧運會期間獲得大量曝光和宣傳機會，特別是和奧運相關的服裝用品，於本財政年度的銷售額錄得顯著增長。

同時，中國的一系列新政策也有利於運動服裝行業的發展。面對疫情，中國政府鼓勵人民多做運動鍛鍊身體。在八月，國務院印發關於推進全民健身計劃的通知，這項五年計劃的目標是在二零二五年實現縣、鄉鎮以及行政村三級公共健身設施和社區十五分鐘健身圈全面覆蓋，預計這項新舉措將為體育用品行業創造人民幣五萬億元的收益。

此外，中國人對中國文化的認同與日俱增，亦促使中國的消費者更重視民族品牌，其中「國潮」一詞(指具中國特色的潮流)在全國流行，便是一個好例子。這趨勢有助本地運動品牌的市場份額日益壯大。



女子運動員例如谷愛凌等優秀運動員，在國際比賽的影響力不斷增加，帶動更多女性參與體育運動，亦是行業的另一個樂觀因素。時下年輕女性更注重健康，喜歡通過跑步、遠足、健身或瑜伽等運動讓身體保持最佳狀態，並於社交平台分享照片和健美體驗。這股風潮將有利結合體育和時裝元素的運動休閒市場的發展，帶動中國運動服裝品牌的業務增長。

這些新國策和社會經濟發展，將推動中國運動服裝行業的蓬勃發展，我們預計這將會為行業帶來健康的增長。

谷愛凌  
著名滑雪運動員

### 三十載輝煌歷史成就強韌表現

於本財政年度，即使面對日益複雜的市場環境，我們仍表現出雄厚堅韌的實力。憑藉三十年來的專注和卓越成績，我們建立了安踏「不服輸、不怕苦、愛拼敢贏」的文化

特質，在中國運動服裝市場建立領先優勢。我們自二零零九年開啟多品牌之路，利用三大運動品牌群，分別是專業運動群、時尚運動群和戶外運動群來推進我們的多品牌戰略。專業運動群包括安踏和安踏兒童；時尚運動群包括FILA、FILA FUSION和FILA KIDS；戶外運動群包括DESCENTE以及KOLON SPORT。憑藉我們在多品牌管理方面的能力，我們繼續「以消費者為導向」，致力於實現「高質量增長」。



## 管理層討論與分析



安踏自二零二零年啟動DTC模式轉型，在二零二一年上半年完成所有相關業務轉移流程，包括已建立了完整的DTC模式、零售業務流程及終端各項運營標準。DTC模式實現了安踏和終端零售的高效打通，DTC模式有助安踏快速地回應消費者的需求。安踏亦公佈了五年發展戰略及快速增長「贏領計劃」，以「專業為本」和「品牌向上」為重心，當中包括持續為中國國家隊打造比賽裝備、整合全球頂級運動科技研發力量、聚焦奧運會和跑步、籃球以及女子系列等，旨在持續擴張在中國市場的市場份額。

FILA繼續深化多品牌戰略，並透過多場景的自營店和線上業務，推廣FILA、FILA KIDS及FILA FUSION的產品。於本財政年度，我們看到FILA的產品，特別是高價鞋類產品獲得突破，帶動了品牌美譽度。FILA在發揮了經營槓桿的優勢的同時，仍將資源投放在產品和品牌戰略之上，從而將FILA的目標顧客從一個人拓展到一家人。至於其他品牌如DESCENTE和KOLON SPORT，他們持續保持強勁增長，並在我們的品牌組合中擔當著重要的角色。

我們堅持全球化戰略思維，「單聚焦、多品牌、全渠道」戰略取得成功。我們亦將於未來十年繼續堅定執行「單聚焦、多品牌、全球化」的發展戰略，即堅定「單聚焦」於體育用品黃金賽道領域為消費者創造價值，堅持以「多品牌」匹配市場需求，為消費者創造更多高品質的產品，以及深化「全球化」的佈局，讓安踏代表中國運動品牌，由中國走向世界。

### 優化渠道以及加大數字化投資

安踏於二零二零年八月啟動DTC模式，進展相當順利。截至二零二一年十二月，我們已經在長春、長沙、成都、重慶、廣東、昆明、南京、上海、武漢、西安、浙江、沈陽、泉州、新疆、河南、山東、北京和哈爾濱等18個地區，採用混合運營模式。目前，在總計約6,000家門店中，約有52%由安踏直營，48%則由加盟商按照安踏運營標準營運。於本財政年度，安踏進一步優化DTC模式的管理效率，各門店在店效、產品效率和盈利等方面皆有提升。

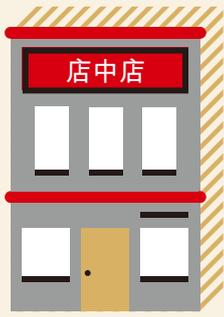
我們透過數字化，在供應鏈、新科技和新物料等方面繼續加大力度，加速產品和品牌的發展。在六月，我們與清華大學聯合創立「清華大學—安踏(中國)有限公司運動時尚聯合研究中心」以提升研發能力。該中心旨在為體育行業建立一個全球領先的創新平台，以結合清華大學多院系跨學科資源，通過體育科技

研發與營銷轉化的融合，助力中國運動品牌以創新驅動增長，走向世界。此外，我們正在興建物流中心二期，為我們的物流程序和供應鏈管理提供了更好的解決方案，並標誌著我們邁向智能物流時代的重要一步。

我們通過大數據實時分析門店的運營數據，從而更有效地管理庫存及將庫存維持在合理水平。我們亦繼續為全價值鏈智能化增值，在會員價值、官網、大店精準人群營運及

公域引流上加速佈局，以應對自疫情爆發以來的消費者習慣和趨勢轉變。這方面的發展不僅創造O2O模式的協同效應及帶動零售表現，亦有效緩解因疫情帶來的線下門店的經營和庫存壓力。我們亦利用「直播+電商」令線上銷售更具成效，同時讓不同的品牌通過綜合電子商貿平台共享資源。於本財政年度，我們的電子商貿業務收益貢獻了本集團整體收益的29%(二零二零年：26%)，按絕對金額計，較二零二零年同期增長50%。





品牌管理

店內購物



反饋

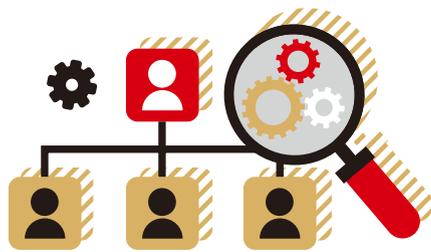


電子商貿

大數據



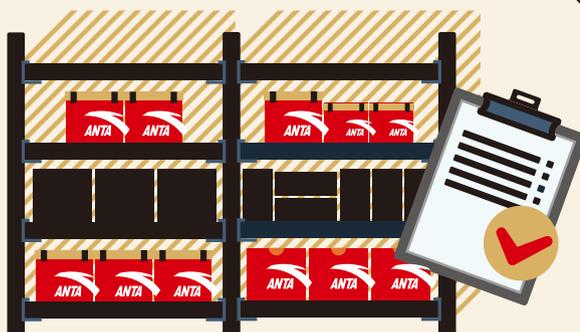
消費者支援



組織架構



產品管理



供應鏈管理



物流

# 管理層討論與分析



**安踏**  
跑步、綜訓和籃球的功能性體育用品



**FILA**  
時尚運動服飾



**DESCENTE**  
滑雪、綜訓和跑步的高性能體育用品



**安踏兒童**  
兒童體育用品



**FILA KIDS**  
兒童時尚運動服飾



**KOLON SPORT**  
戶外生活體育用品



**FILA FUSION**  
年輕潮流服飾

## 業務回顧

### 品牌管理



#### 安踏

作為中國體育用品行業領導品牌，安踏一如既往為中國消費者提供具功能性的高性價比體育產品，涵蓋包括大眾體育項目到專業及小眾體育項目的多個體育領域，例如跑步、綜訓、籃球和女子系列等。

安踏連續16年成為中國奧委會合作夥伴，已贊助了22支中國國家代

表隊的奧運裝備，包括冬季運動、拳擊、跆拳道、體操、空手道、舉重、摔跤和蹦床等運動項目。在六月，安踏與中國國家游泳隊簽訂合約正式成為戰略合作夥伴，為中國游泳隊的運動員提供比賽及訓練專業運動裝備，顯示了安踏多年來為弘揚奧林匹克精神和民族精神的努力，並有利於進一步提升安踏的品牌影響力及品牌價值。

與此同時，安踏發佈中國體育代表團二零二零年東京夏季奧運會領獎裝備「冠軍龍服」，由著名視覺藝術家葉錦添先生領銜設計，加入了創新的中式元素，融入傳統文化理念和哲學，兼顧運動服裝版型。「冠軍龍服」將中國傳統文化底蘊、美感和高科技融於一身，助力中國奧運健兒亮相領獎38次高光時刻。在十月，安踏公佈了二零二二年北京冬季奧運會和冬季殘疾人奧運會工作人員、政府官員和義工的制服。同時，安踏為12支中國冰雪國家隊打造比賽裝備，當中採用了全新的熾熱科技。安踏把該科技從奧運選手應用到消費者，並於本財政年度向市場推出了熾熱科技的高端冬季服裝產品，為消費者提供更多冬季服裝產品的選擇。安踏熾熱科技更獲得德國ISPO TEXTRENDS FIBERS & INSULATION類別全球精選獎，至於冰膚科技亦奪得ISPO TEXTRENDS的全球前十大獎。

安踏繼續與專業運動員谷愛凌、武大靖、呂小軍及張繼科等合作推廣安踏的專業形象。於本財政年度，安踏簽約了中國頂流明星王一博及白敬亭，並通過他們強大的影響力，特別是在Z世代的影响力，一同傳遞積極的正能量，並助力品牌年輕化。此外，谷愛凌在二零二二年北京冬季奧運會中奪得兩金一銀的佳績，她也成為史上唯一連奪三牌的自由式滑雪運動員，她在比賽和領獎時穿著安踏的服裝，不單增加了安踏在全球媒體和消費者的曝光率，更帶動滑雪服裝在中國的銷售。



# 管理層討論與分析

安踏一直致力於提升商品的專業形象，於本財政年度，安踏進一步強化了跑步、綜訓及籃球產品的領導地位。安踏的專業研發能力是其核心優勢，因此安踏與清華大學聯合創立「清華大學－安踏(中國)有限公司運動時尚聯合研究中心」，以進一步提升研發能力。該中心旨在為體育行業建立一個全球領先的創新平台，以結合清華大學多院系跨學科資源。

於本財政年度，安踏持續開發出大量科技產品。氮速科技平台展示出安踏在專業跑步領域進行技術創新的努力。承接著市場對氫跑鞋2.0的熱烈反應，安踏通過其先進的技術研發推出氫跑鞋3.0。第三代的材料密度低至每立方厘米0.1克，較上一代降低28%，能量回歸率高達77%，比氫跑鞋2.0提升16%。另一方面，安踏以「動創未來」為主題，舉辦首屆創新科技大會，體現了安踏深耕於專業運動領域，持續以創新科技賦能專業運動的決心。同時，安踏在會上發佈「安踏氮科技」新一代中底技術及一系列運用相關科技的產品。安踏C202 GT馬拉松競速跑鞋超臨界發泡材質與雙密度的中底設計，保證了鞋款高輕回彈與緩震的穩定性，同時基於人體工學的3D仿生足型碳板，使其更貼合腳型並加強足中支撐。此外，安踏還推出了北京2022冬奧會特許商品國旗款、安踏冠軍系列及獲二零二二年北京冬季奧運會授權的相關產品，獲得了客戶的熱烈支持。

籃球方面，安踏繼續透過草根籃球具差異化的定位、高融合的產品及營銷活動、總部與零售門店的協作等策略，把「要瘋」打造成年輕消費者的籃球IP，成功樹立了安踏代表年輕世代的籃球品牌形象。於本財政年度，安踏繼續與克萊·湯普森和戈登·海沃德等專業籃球運動員合作推出GH3及KT7籃球鞋。KT7採用「安踏氮科技」新一代中底技術、智能吸震黑科技SMART S.A.M、以及超臨界技術為腳踝提供更好支撐。儘管克萊·湯普森缺席NBA兩個賽季，但KT系列仍獲得消費者的喜愛。KT1至KT7系列累計批發數量超過幾百萬雙，是「專業為本」及「品牌向上」的最佳實證。

於本財政年度，安踏公佈了的五年發展戰略和快速增長「贏領計劃」。安踏將發揮在本土市場的領先地位，繼續為中國國家代表隊打造比賽裝備、整合全球頂級運動科技研發力量、把握Z世代、加速DTC模式升級和數字化變革等方向。未來五年，安踏的目標是實現收入持續增長，並擴大其在中國的整體市場份額，以保持其在中國運動服裝行業的領先優勢。截至二零二一年十二月三十一日，在中國大陸和海外國家擁有9,403間安踏門店，包括安踏兒童獨立門店。



# 管理層討論與分析

## 安踏兒童

隨著中國政府實施三孩政策，而中國政策又鼓勵兒童運動並加強體育與升學考核的關係，兒童運動鞋服未來具有極大的市場增長空間和行業整合機會。安踏兒童具有獨特的「行業先行者優勢」，經過多年發展，安踏兒童已建立了行業的領先地位，並貫徹其一直宣導的品牌理念—「頑出成長」。安踏兒童繼續鞏固其市場領導者地位，在專業運動心智、線下及線上零售表現和核心渠道獲得突破，拉開了與主要國際品牌競爭對手的差距。

為打造專業的形象，憑藉安踏成人系列在運動科學實驗室的科研成果，安踏兒童持續對兒童運動習慣及成長發育特性進行深入研究，在跑步、籃球、足球和戶外運動等功能性產品系列中融入速乾、保暖、防水、防護和舒適等領先的兒童專屬運動科技，滿足兒童不同場景的需要。於本財政年度，安踏兒童

推出首款青少年競速碳板跑鞋「駭浪」，其中鞋底採用氮科技及超臨界純尼龍發泡鞋墊，使能量回歸不低於85%，有助提升跑步運動表現。此外，安踏兒童新增了平衡車、滑板以及滑雪等創新運動場景，通過多場景體驗將專業的形象融入兒童的成長印記。

在二零二一年我們推出了採用「彈彈」科技的「追風跑鞋3.0」，其軟彈舒適功能令產品獲得較高的售罄率。此外，安踏兒童以一系列的爆款如「乘風破浪」限量版、自主研发的水冷科技運動衣服、「異型籃球鞋」、「UFO 3.0跑鞋」及「千里江山圖」系列的服飾和鞋類產品，收獲了更多消費者的關注，各主推產品創

下了高於平均的售罄率，當中鞋類產品及科技款的佔比逐步提升，帶來更大的品牌差異化。

憑藉二零二二年北京冬季奧運會所帶來的熱潮，安踏兒童舉辦及參與多個冬奧相關主題的活動。安踏兒童參與了首個冬奧主題時裝週活動，於上海時裝週閉幕秀壓軸登場，發佈最新兒童專業冬日運動裝備，以專業科技及當季流行戶外風，引領冬日運動童裝新時尚。另外，隨著安踏兒童升級其熱返科技二代，助力青少年征服低溫，盡情享受冰雪運動的快樂。熱返金屬層能反射人體熱輻射，返熱升溫超達攝氏4.7度，納米微珠遇熱膨脹，為身體築起保暖屏障。安踏兒童亦舉





行首個戶外實地冰雪探索直播，青少年身穿熱返科技二代裝備，到冬奧滑雪場地，與專家教練們展開冰雪探索之旅。

安踏兒童透過整合行銷策略，包括舉行的「頑煉營」，以鍛煉兒童的健康體魄及引領更健康的生活方式。「頑煉營」包括一系列專為兒童定制設計的專業體能訓練活動。安踏兒童攜手國際知名體育培訓機構，共同打造專業兒童體能課程，推廣兒童健康運動理念。

# 管理層討論與分析



## FILA、FILA KIDS與FILA FUSION

FILA、FILA KIDS和FILA FUSION以高端運動時尚服飾品牌為定位，以各個年齡階層的高端消費群為目標。FILA KIDS和FILA FUSION的成功，讓FILA成功捉緊來自不同年齡層的機遇，從而將目標顧客拓展至一家人。

FILA不斷透過打造頂級商品、頂級品牌及頂級渠道，建立了時尚優雅的形象。為慶祝FILA成立110週年，FILA與其他品牌和名人合作，並安排了一場時裝大秀，提升品牌國際形象及歷史悠久的內涵。由於疫情影響了實體活動的進行，FILA利用不同平台進行直播，吸引了超過1,600萬觀眾收看，更帶動了各系列的銷售表現。



此外，FILA與世界各地名人簽訂代言合同，其中包括國際紅星全智賢和張藝興、中國女演員高圓圓、江疏影和倪妮，以及中國男演員黃景瑜及中國歌手蔡徐坤，他們各自為不同的FILA產品系列代言，加強FILA的品牌聲量。於本財政年度，FILA與全智賢簽訂合同成為菁英運動代言人，並示範穿著FILA

Emerald系列。蔡徐坤代言了FILA X have a good time系列，而張藝興則成為FILA MIX系列的主理人，打造最適合街舞者的板鞋系列。

FILA透過推出不同系列，包括FILA WHITE、FILA ORIGINALE及FILA MODERN HERITAGE，為高端消費者帶來差異化的體驗。FILA繼續

亦推出不同輕奢跨界及與潮牌合作聯名，包括FILA X 3.1 Phillip Lim、FILA X MSGM、FILA x LANVIN和FILA X Maison MIHARA YASUHIRO等。此外，FILA與梵高博物館合作推出首個聯名系列，將這位後印象派畫家的鮮明獨特風格融入到FILA的產品內，突顯品牌作為運動服裝時尚先鋒的精神。



## 管理層討論與分析

FILA為運動愛好者提供高性能的服裝，助力他們在訓練時發揮出最佳表現，同時帶出時尚格調。FILA推出針對各種運動的產品系列，例如為滑雪者而設的FILA X VIST及FILA Ski系列，為運動愛好者而設的FILA

FITNESS系列，以及為網球運動員而設FILA的110週年網球系列。FILA還安排了一場親子高爾夫挑戰賽來宣傳FILA GOLF系列，邀請家長和孩子一起共享溫情時光。FILA於本財政年度繼續推出突破性的鞋類產品，包括FILA x LANVIN聯名系列鞋款以及

FILA ICONA先鋒系列鞋款等，鞋銷售數量突破1,500萬雙，我們有信心鞋類產品將繼續成為未來的增長動力之一。此外，FILA在專業運動方面，專注科技的創新研發，相繼推出不同的科技，旨在讓消費者有更優質，更舒適的運動體驗。



FILA旗下的兒童品牌FILA KIDS於二零一五年在中國大陸成立，為高端兒童市場提供服飾及鞋類產品。FILA KIDS繼承FILA優雅獨特的風

格，成功建立在高端童裝市場的領導地位。

FILA KIDS於本財政年度針對不同場景推出全新童裝系列，包括卡通萌趣的FILA KIDS x PePe Shimada和FILA KIDS x小羊肖恩聯名系列產品，國際時尚感的FILA KIDS X 3.1 Phillip Lim、FILA KIDS X Marcelo

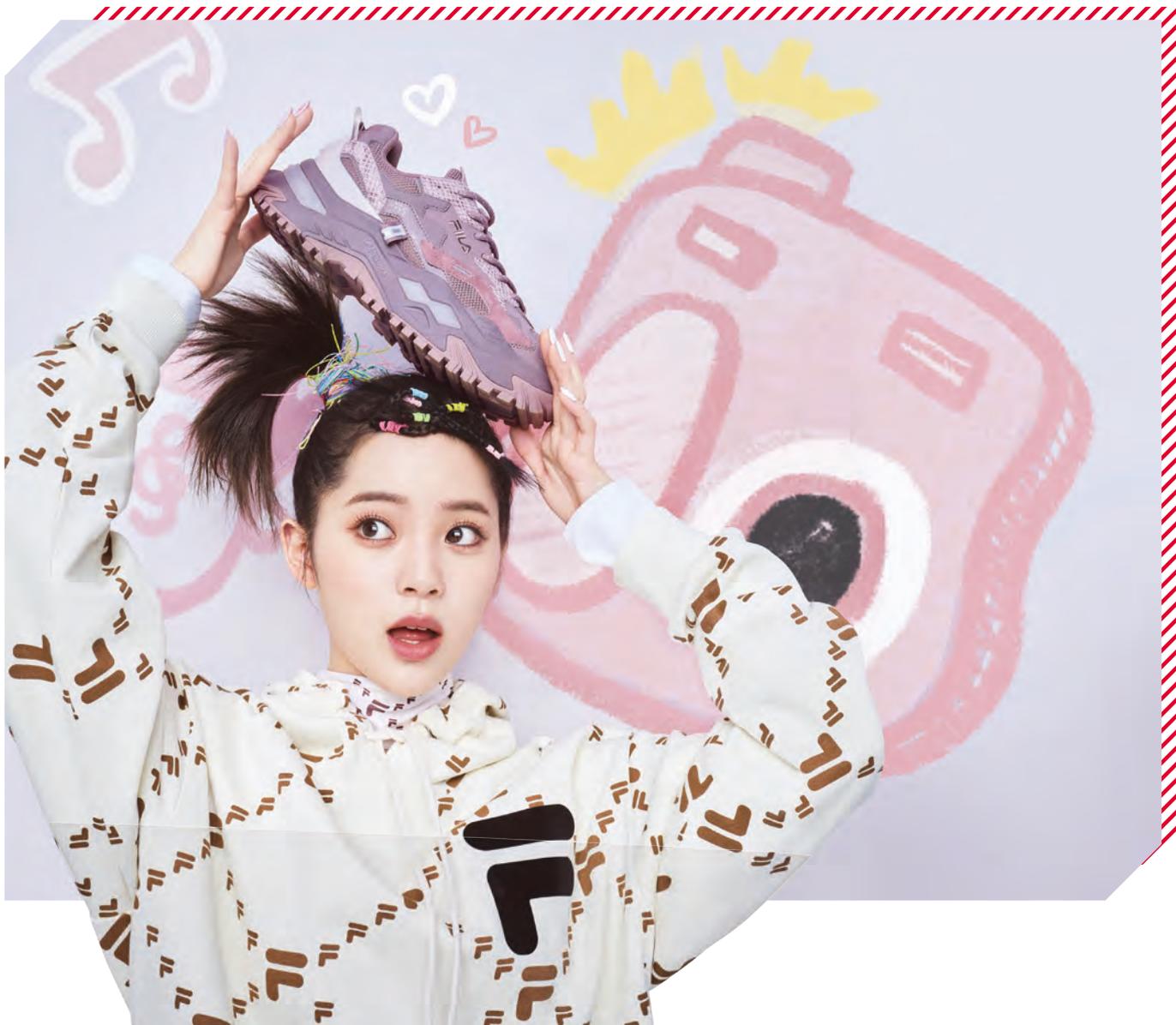
Burlon，滿足兒童日常生活不同場景的穿著需求。同時，FILA KIDS也不斷深化兒童專業運動產品的發展，深耕兒童網球及兒童滑雪運動，分別舉辦了首屆FILA KIDS鑽石杯青少年網球挑戰賽及首屆FILA KIDS全國青少年高山滑雪公開賽，成為於二零二一年兒童運動的熱點賽事。



FILA FUSION自二零一七年開設直營店鋪，品牌全面進軍年輕人市場，以融合年輕、陽光以及潮流運動風格為特色。FILA FUSION與日本模特Kōki, 光希和中國歌手歐陽娜娜簽訂代言合作。

FILA FUSION推出時尚鞋類產品，包括TERATACH籃球鞋款、Bianco鞋款以及QD96鞋款。品牌亦與多個國際知名品牌推出其他跨界聯名系

列，例如推出Tokyo Studio – FILA Out of Box，主張無性別主義。於本財政年度，FILA FUSION推出FUSION HUB，透過在微信公眾號發佈資訊，加強與年輕消費者的品牌互動，及協助消費者探索當前的流行趨勢。截至二零二一年十二月三十一日，在中國大陸、香港、澳門和新加坡擁有2,054間FILA門店，包括FILA KIDS和FILA FUSION獨立門店。



# 管理層討論與分析

## DESCENTE

憑藉80多年的品牌傳承，DESCENTE秉承以設計驅動運動精神「DESIGN THAT MOVES」，融合創新技術與設計美學。自二零一六年底以來，我們在中國大陸獨立運營及從事帶有「DESCENTE」商標的產品之設計、銷售及經營業務，專注打造高端及高質感的專業運動產品系列，包括滑雪、跑步、綜訓、高爾夫以及女子健身等體育產品。經過多年的不懈努力，DESCENTE迅速在中國大陸市場建立影響力，吸引了追求高科技物料和頂尖工藝產品的核心消費者的關注。

於本財政年度，DESCENTE繼續與國際著名影星吳彥祖合作，宣揚旗下TRAINING、RUNNING、ALLTERRAIN、DUALIS & SKI等

不同的系列。在產品供應方面，DESCENTE不斷推出新的產品系列。除了繼續與日本品牌ZUCCa以及意大利品牌Vespa攜手合作推出聯名系列外，DESCENTE也與高端汽車品牌LAMBORGHINI推出聯名系列，積極強化產品線。此外，緊隨中國高爾夫市場的增長，DESCENTE旗下獨立品牌DESCENTE GOLF持續發力，並連續兩年攜手第一位進入世界前五十的中國球員李昊桐為品牌大使，詮釋專業的高爾夫運動。DESCENTE專注於快速增長的冬季體育運動市場及把握開拓創新產品的契機，更攜手中國男演員陳偉霆推出冬季行銷活動。Amer Group旗下知名冬季運動品牌Atomic聯合推出的全新SKI系列—「DESCENTE X ATOMIC」聯名滑雪系列，彰顯了品牌對「精

準」的一貫追求，也為滑雪好手打造魅力非凡的極致體驗。為了促進及鼓勵公眾參與滑雪運動並推廣滑雪文化，DESCENTE於本財政年度在張家口雲頂滑雪場舉辦「精準發佈會」，並在雪季舉辦超過50場行動家俱樂部線下社群活動和線上課程，邀請滑雪愛好者積極參與，感受冰雪運動的挑戰與樂趣。

DESCENTE持續擴大其門店佈局，更於二零二一年在北京開設了全球首家體驗中心。滑雪運動為DESCENTE品牌歷史上的重要組成部分，體驗中心的設計靈感來自冰雪，讓消費者直觀感受冬季運動的魅力。截至二零二一年十二月三十一日，中國大陸、香港和澳門共有182間DESCENTE門店。

DESCENTE





系列採用了柔軟舒適的面料，經久耐用及易於打理，並可防紫外線的傷害。UTILITY-PAC行者風衣系列亦於本財政年度推出，該系列產品採用輕量易攜物料，深受中國消費者喜愛。此外，於本財政年度一同推出的更有ANTARCTICA LITE羽絨服，該產品配備了具透氣鎖溫功能的專業禦寒科技面料，並以優質鵝絨填充內膽，具備優越的抗寒能力。

KOLON SPORT攜手Salomon推出XT-6全新黎明黃配色聯名鞋款。該鞋款結合了KOLON SPORT的戶外文化和Salomon出類拔萃的登山防護性能，為輕量戶外活動愛好者帶來更實用和更安全的裝備。鞋款的Contagrip大底採用Salomon經典的鋸齒設計，能增強抓地力、耐久度和防滑性，適用於各種戶外環境。KOLON SPORT還與日本新銳設計師品牌POLIQUANT合作，推出了包含夾克、羽絨服等秋冬季節單品在內的一系列聯名產品。KOLON SPORT以LIFE TECH和ANTARCTICA LITE兩款經典單品為設計原型，並搭載POLIQUANT標誌性的精湛機能設計手藝，打破了傳統戶外服飾設計的固有觀念，在注重功能性的同時，也讓戶外服飾呈現出潮流自在的感覺。

在市場營銷方面，KOLON SPORT於三月在上海推出了可隆「路」營實驗室，讓參加者可與親朋好友在現場紮營，更能於營地享受營火、飛碟及划船活動。此外，KOLON SPORT亦在上海、北京和武漢舉辦了KOLON SPORT X POLIQUANT線下發售活動。

隨著中產階級與千禧世代消費群體的崛起以及戶外運動日漸流行，我們有信心KOLON SPORT將持續拓展其在高端購物中心和電子商貿平台的戰略佈局，成為我們的增長引擎之一。截至二零二一年十二月三十一日，於中國大陸之KOLON SPORT店數目共152家。



## KOLON SPORT

KOLON SPORT於一九七三年創立，旨在成為高品質戶外生活方式品牌，融合了潮流設計和功能靈感，在滿足消費者對功能性需求的同时，通過時尚大膽的設計和剪裁，打破了都市與戶外的界限。為抓緊其在戶外體育用品市場的機遇，KOLON SPORT通過產品創新、整合市場營銷及零售形象升級，不斷提升消費者體驗。

於本財政年度，KOLON SPORT宣佈中國著名女演員劉詩詩成為品牌代言人，她與另一中國著名男演員陳坤攜手合作，詮釋了「YOUR BEST WAY TO NATURE」的高端戶外生活方式，鼓勵大眾在自然中發現內在真我，愉悅享受自然，感受輕戶外生活方式。

KOLON SPORT推出了SECO系列的POLO恤衫及基本款短袖恤衫，



# 管理層討論與分析



## 供應鏈管理

二零二一年疫情持續反覆，經濟複雜多變。在交付日期、品質和成本等挑戰下，我們的供應鏈打造了擁有全球化多品牌卓越運營能力的管理模式。供應鏈以採購大平台為核心，聚焦各品牌的核心戰略，並建立不同的採購模式與策略，以滿足不同品牌的差異化。此外，我們在技術工藝、自動化以及組織模式等提出創新，不斷地提升供應鏈的創

新能力。於本財政年度，我們通過與清華大學和科研機構等的合作，整合全球優質戰略供應商，並與國際領先的材料及化工供應商建立合作夥伴關係，搭建內外融合的創新平台。

在效率升級方面，我們供應鏈數字化平台全面上線，通過物聯網、數字化以及智能化建設，實現從供應商、品牌、分銷商、零售門店和消費者的全價值鏈數據互通，將供應

鏈業務與數據深度融合，構建以大數據決策的商業模式。我們更透過數字化加強O2O模式，整合線上及線下的庫存，加快了貨物分配流程，降低了運營成本，並最大限度地提高了庫存效率，從而實現了更有效的成本管理，高效賦能各品牌的發展。

供應商的發展必須與我們同步，支撐我們高效率的運營模式。我們在甄選供應商方的過程中會從多個方



面進行評估，包括供應商的信譽度、資金和環境保護等情況。我們並會確保供應商的研發能力、生產管理能力、企業社會責任及品質管理體系符合行業標準，包括ISO國際標準。為了協助供應商的可持續發展，我們制定了《認證QC管理辦法》，將供應商的培訓內容及營運準則標準化，協助供應商維持良好及穩定的高質量產品。除了與供應商進行密切的溝通，我們還會舉辦培

訓及年會，與他們分享規劃及行業走勢。於本財政年度，我們簽約行業領先及實力雄厚的供應商成為戰略合作夥伴，他們會配合各品牌持續打造高品質高標準頂級商品，並將會從研發能力、材料保障、品質保障、人才匹配、數位化以及智慧化層面全方位滿足我們的需求。

我們策略性地將內部生產和外包生產互相結合，務求更快速地回應市

場環境和消費者喜好變化。為了更靈活地處理補單並保持成本優勢，我們進一步優化生產流程效率。於本財政年度，按銷售數量計，安踏自產鞋服的佔比分別為25.5%及9.7%（二零二零年：27.2%及12.4%），FILA自產鞋服的佔比分別為21.5%及3.6%（二零二零年：28.0%及3.7%）。

# 管理層討論與分析

## 產品管理

科技創新、原創設計及產品安全是推動產品差異化的關鍵。我們相信團隊對產品創新的持續投入可助我們實現技術突破和更持續及健康的增長。

於本財政年度，安踏透過網絡直播，利用AR虛擬技術舉行首場主題為「創新未來」的創新科技大會。不僅體現了安踏專注於專業運動服飾領域，不斷以創新科技賦能，更彰顯了安踏致力於打造以最新科技驅動發展的應用平台，帶領中國運動服飾行業的決心。此外，我們於本財政年度與清華大學聯合創立「清華大學—安踏(中國)有限公司運動時

尚聯合研究中心」，通過前瞻性運動科技研發與創新成果市場轉化的深度融合，希望引領運動用品行業未來發展的重大突破，助力中國運動品牌驅動增長，走向世界。

鑒於Z世代的消費能力愈來愈強，我們在中國晉江設立運動科學實驗室希望更了解年輕消費者，以推動我們的市場增長。配合來自美國、日本及韓國等世界各地的設計師組成的設計團隊，我們專注加強運動產品的研發。

在高度競爭的行業環境中，為消費者設計並生產舒適、安全及高質量的體育用品是增加市場份額的關鍵。我們致力維持符合行業標準的

高質量生產管理和質量管控系統。通過完善的評估標準去挑選合作夥伴，透過定期實地審核和績效管理監察營運情況，並要求他們取得多項生產及質量管理系統認證，包括ISO國際標準。我們亦會尋找擁有已建立研發實驗室的供應商，共同開發用於創新產品的新材料。

我們致力於提供高質量產品，嚴格管控所有產品的品質，以確保我們向消費者提供的產品是完美的。若在出廠後發現品質或安全缺陷等問題的產品，我們會根據《產品召回管理制度》進行後續回收處理，確保問題產品得到妥善處理，大幅降低因銷售問題產品而帶來的負面影響。



## 電子商貿業務及數字化

疫情令消費者習慣改變，形成新的消費趨勢，使電子商貿業務變得更為重要。於本財政年度，我們持續在電子商貿業務及數字化方面加大投資。在會員價值、官網、大店精準人群營運及公域引流上加速佈局，因此，我們的電子商貿業務獲得顯著的增長。於本財政年度，我們的電子商貿業務收益貢獻了本集團整體收益的29%(二零二零年：26%)，按絕對金額計，較二零二零年同期增長50%，在去年的高基數影響下依然實現了強勁增長。在「6·18」和「雙11」購物節等多場電子商貿活動中，我們的品牌在各線上平台均取得優秀的成績。

於本財政年度，我們繼續優化各品牌的電子商貿業務戰略及多個運營標準，在官網運營、O2O模式以及快遞效率等作出提升，優化消費者體驗。另一方面，我們繼續強化會員體系建設，舉行不同的會員活動，並強化數字化營運平台及新增消費者標籤運營團隊，實施精細化消費者標籤，更了解消費者特徵，以精準營銷加強消費者黏著度。除了拓展自有官網平台，我們繼續利用不同電商平台，包括天貓、京東、拼多多和唯品會等，並根據不同電商平台的特點，在專屬線上商品和當季商品的搭配進行了微調，優化了商品選擇機制。

電子商貿業務不單是銷售渠道之一，也是能與消費者直接互動的平台。我們善用不同的社交媒體平台，推出不同營銷活動，以內容種草引流到線上門店，為不同的營銷內容作出最優質的資源配置。此外，通過抖音、嗶哩嗶哩以及小紅書等的關鍵意見領袖種草，引流公域流量到私域官網及線上門店，推動O2O模式，提高成交率。同時，我們善用數據分析和驅動，並通過極具競爭力的產品和有效的營銷手段，成功抓住消費者的目光。

數字化項目升級了我們的商品智慧調配補貨系統，通過提升柔性供應鏈能力，我們建立了各品牌商品快反模式，為線上快速補充經過市場驗證的暢銷貨品，從而更好地監察門店的庫存水平。為了給O2O模式提供更完善的方案，我們不斷提升物流的服務品質和效率。於本財政年度，我們繼續擴大區域倉及雲倉的零售物流網路，統一了各倉庫的流程標準，並透過華南倉和西南倉的全面投入使用以及各項的數字化工具，提高門店直配數量及效率。此外，物流中心二期項目也於本財政年度奠基，將提升發貨效率，加速電子商貿業務的佈局。

## 人力資源管理

我們的成功建基於公司同仁的共同努力，員工的安全及福祉對我們的營運效率及企業形象至關重要。我們有清晰的組織架構，強調人才梯隊培養及關鍵崗位匹配，務求員工能在不同崗位上發揮所長。為確保我們的長遠穩定發展，我們承諾全面嚴格遵守各項法律及法規，以建立一個安全及友善的工作環境。我們致力打造一個企業與員工有利的環境，及推動我們的員工發掘其自我價值。

我們重視員工的安全，保護員工在疫情期間免受到感染至為重要，我們密切監測疫情最新情況，並按照政府及專家建議，制定合適的防疫措施。我們亦為全體員工提供合適的防疫裝備，並制定相關要求員工遵從的工作守則，以確保他們的感染風險減至最低。

另外，我們為前線員工提供較行業平均優厚的待遇，以營造包容、愉快的企業文化及保持與員工良好溝通。我們也會鼓勵員工激發潛能，以幹部為榜樣和「高標準對標」的心態工作，亦會按照員工的能力和不同需求，定時提供合適的技能培訓，以提升他們的水平，並要求員工定期參與考核，確保他們掌握所需技能。我們亦重視員工的工作生活的平衡以及家庭需要，會盡力配合有需要的員工並作出適當的安排。截至二零二一年十二月三十一日，我們共有約52,000名員工(二零二零年底：41,000名員工)。



吳彥祖  
國際著名影星



股東應佔溢利

**+50%**

至人民幣 **77** 億元

# 管理層討論與分析

## 內部管理

### 法律合規

根據董事和管理層所悉，我們並沒有發現存在任何對本集團存有重大影響之不遵守法律或規定的情況。

### 與利益持份者的關係

一套完善的企業管治體系有助維繫與供應商、分銷商、加盟商、顧客、股東以及其他利益持份者的良好關係。透過不同的溝通方法，我們從利益持份者收集意見和建議，為我們的業務帶來巨大的益處。持久的合作關係不單成為我們的無形資產，更令所有利益持份者一起維持共同的商業道德標準，達致雙贏局面。

### 我們現時的環境保護措施

我們明白環境對我們的未來發展影響深遠。與此同時，我們實行多項措施，包括升級硬件設施、採用潔淨能源以及改善行政管理系統。我們更鼓勵工廠使用節能燈管，規範空調使用，盡力減少能源使用以及碳排放。除了遵守相關法律及法規外，我們設有「安踏大講壇」作為與員工的溝通平台，以互相交流環保心得。更重要的是，我們繼續加強產品研發，致力探索把環保物料應用於我們的產品系列中。

## 本集團面對的主要風險及不明朗因素

### 匯兌風險

本集團業務主要以人民幣計價，境外業務主要以其他貨幣計價，會發生其他貨幣支付、收款和債權債務關係。目前人民幣匯率可在受管制下浮動，並且參考一籃子貨幣而進行調整。人民幣兌換為其他貨幣的價格可能受市場波動影響，並且受到環球經濟及政治情況所影響。匯率的變動將會影響本集團以其他貨幣計價的資產、債務、收入及費用的價值，從而對本集團財務狀況及表現構成影響。

### 經營風險

#### 市場競爭加劇的風險

當前國內運動鞋服行業競爭持續加劇，主要表現為行業規模日益擴大、產業集中度不斷提高，以及國際品牌服裝企業在國內擴張迅速加快，產業競爭已經由數量、價格競爭轉向新技術、高附加值產品等方面的競爭。雖然我們在中國體育用品行業中已經佔據龍頭位置，但若市場競爭進一步加劇，可能對我們未來收益及盈利能力產生一定程度的影響。

#### 品牌仿冒風險

品牌是影響消費者購買運動鞋服產品的重要因素，市場上某些不法廠

商仿冒知名品牌進行非法銷售，對被仿冒品牌造成了不利影響。我們旗下品牌及運動鞋服產品在國內市場上具有相當的知名度，儘管我們已經積極採取各種手段保護自主知識產權，但較難及時獲得所有侵權信息。如果未來我們產品被大量仿冒，將對我們品牌形象和盈利能力產生不利影響。

#### 生產安全風險

由於運動服飾產品製造業務的特殊性，生產設施防火工作顯得尤其重要。我們生產所用的膠水和半成品及產成品均屬易燃品，一旦發生火災將直接影響生產，對我們的經營造成不利影響。

#### 渠道成本增加的風險

我們產品的銷售主要採取以批發和零售相結合的混合業務模式，店鋪租金及員工的成本增加將降低本集團、分銷商及加盟商的盈利能力。

#### 產品開發風險

我們聚焦品牌體育用品業務，顧客對產品具有一定的功能性與時尚性要求。消費者對面料和服裝款式的偏好變化較快，我們產品開發能力能否適應市場消費者偏好在很大程度上決定產品銷售表現。

## 經濟週期波動導致下游需求不振的風險

運動鞋服行業受經濟週期波動影響較為明顯。國內外宏觀經濟曾持續低迷，社會零售市場環境較為疲弱，消費者消費意願較低，傳統服裝行業普遍處於疲軟或銷售減少。若經濟週期持續波動導致下游消費者需求不振，可能會對我們的經營形成不利衝擊。

## 跨區域經營的風險

不同區域市場的消費群體的購買力水平及消費偏好存在差異。目前，本集團的業務位於中國各區域及部分海外市場，且本集團的業務亦處在快速穩健發展中。跨區域經營及業務發展對本集團的現有組織架構和管理制度均提出了更高要求，因此可能存在一定的內部管理風險。

## 不可抗力風險

如果由於不能控制的外部市場及環境變化，例如可能發生的自然災害、影響省級以上的甲類或乙類傳染病疫情及國內外政治經濟事件等，本集團或未能籌集足夠資金，將可能影響各項借貸按時足額兌付。

## 管理風險

### 附屬公司管理風險

多年來，本集團在生產、運營、銷售、人力資源及財務等各方面對其附屬公司及分公司均進行嚴格管控，但本集團業務的快速發展和資產規模的持續擴張對其現有的組織架構和管理制度均提出了更高要求，在一定程度上增加了本集團組織協調以及運營管理的難度，因此可能存在一定的內部管理風險。

### 品牌聲譽風險

儘管本集團已建立了完善的內部控制系統及產品質量安全管理系統，力求實現全流程的風險與質量控制，但是，由於影響產品質量的因素很多，如果出現管理不善或在質量監控、過程控制中出現任何漏洞，將可能導致產品質量問題，從而可能無法滿足消費者的需求，進而對本集團的品牌形象、產品銷售及經營業績造成負面影響。

### 供應商管理風險

儘管我們對供應商有嚴格的甄選機制和質量控制體系，但是業務會受供應商提供原料的品質、交貨時間、運輸能力、管理能力等因素的影響，可能出現原材料質量不符合標準、質檢部門未能及時發現質

量出現瑕疵品、供應商不能按照約定的時間、地點、數量交貨、產品在運輸過程中出現丟失或損壞等情況，對我們經營產生不利影響。此外，若供應商出現流動性問題或收緊信貸，我們的經營管理將受到不利影響。

### 人才緊缺和人才流失的風險

運動鞋服行業品牌的推廣、數字化建設的升級和供應鏈的完善都需要大量優秀的品牌管理、商品企劃、商品設計、信息管理和供應鏈管理人才，但國家相關專業人才較為缺乏，未來若出現該類人才的大規模流失，將對我們的經營產生不利的影響。

### 物流管理的風險

我們的產品運輸主要依賴於第三方物流企業。由於物流企業數量較多，使我們於物流管理上遇到挑戰，一旦某個物流商出現疏忽或失誤，可能導致部分產品供應的延遲或差錯，甚至造成產品的損壞，將對我們的經營產生不利的影響。貨物運輸途中，若發生意外事件，如交通事故、自然災害或罷工等，則產品供應可能暫時中斷，導致我們無法及時向顧客、店鋪、分銷商及加盟商等交付產品，對我們的經營產生負面影響。

# 管理層討論與分析

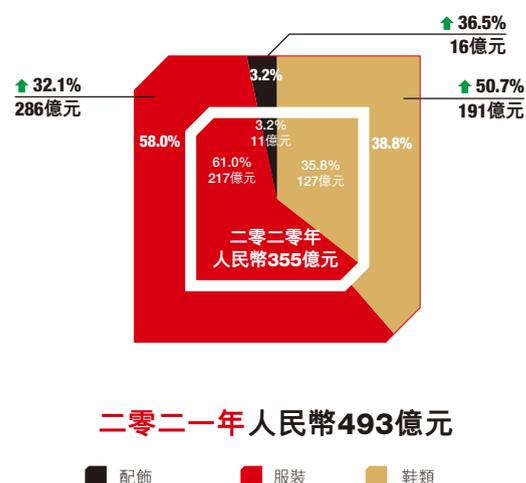
## 財務回顧

### 收益

#### 按產品類別劃分

下表按產品類別劃分本財政年度本集團的收益：

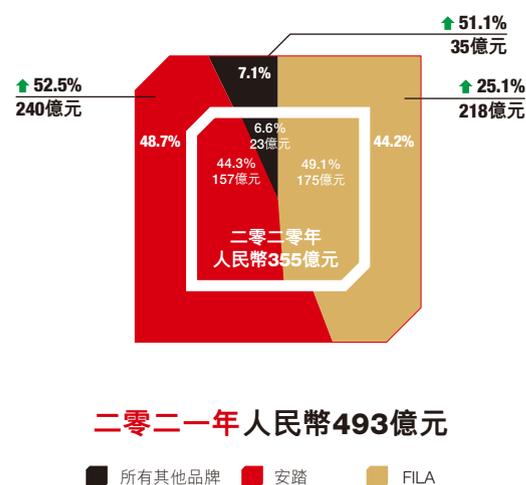
	截至十二月三十一日止年度				變幅 (百分比)
	二零二一年 (人民幣 百萬元)		二零二零年 (人民幣 百萬元)		
鞋類	19,139	38.8	12,700	35.8	↑ 50.7
服裝	28,632	58.0	21,671	61.0	↑ 32.1
配飾	1,557	3.2	1,141	3.2	↑ 36.5
<b>整體</b>	<b>49,328</b>	<b>100.0</b>	<b>35,512</b>	<b>100.0</b>	<b>↑ 38.9</b>



#### 按分部劃分

下表按分部劃分本財政年度本集團的收益：

	截至十二月三十一日止年度				變幅 (百分比)
	二零二一年 (人民幣 百萬元)		二零二零年 (人民幣 百萬元)		
安踏	24,012	48.7	15,749	44.3	↑ 52.5
FILA	21,822	44.2	17,450	49.1	↑ 25.1
所有其他品牌	3,494	7.1	2,313	6.6	↑ 51.1
<b>整體</b>	<b>49,328</b>	<b>100.0</b>	<b>35,512</b>	<b>100.0</b>	<b>↑ 38.9</b>



於本財政年度，本集團的收益較二零二零年增長38.9%至人民幣49,328百萬元(二零二零年：人民幣35,512百萬元)。於二零二零年，本集團的銷售受疫情影響。於本財政年度，疫情對中國大陸零售市場影響已經大幅下降，安踏分部、FILA分部及其他品牌收益對比二零二零年錄得強勁反彈。

安踏分部貢獻本集團整體收益的48.7%，分部收益較二零二零年增長52.5%至人民幣24,012百萬元(二零二零年：人民幣15,749百萬元)。安踏分部收益增長主要歸因於(i)電子商貿業務的增長；(ii)在二零二零年下半年採用DTC模式，於二零二一年產生全年影響，導致收益增加；及(iii)出於疫情有所緩和，品牌於中國大陸零售市場表現有所好轉，消費者需求增加及零售折扣減少。

下表按業務模式劃分本財政年度安踏分部的收益：

	截至十二月三十一日止年度				變幅 (百分比)
	二零二一年 (人民幣百萬元) (佔收益百分比)		二零二零年 (人民幣百萬元) (佔收益百分比)		
DTC	8,554	35.6	1,463	9.3	↑ 484.7
電子商貿	8,221	34.2	5,088	32.3	↑ 61.6
傳統批發及其他	7,237	30.2	9,198	58.4	↓ 21.3
合計	24,012	100.0	15,749	100.0	↑ 52.5

FILA分部貢獻本集團整體收益的44.2%，分部收益較二零二零年增長25.1%至人民幣21,822百萬元(二零二零年：人民幣17,450百萬元)。FILA分部收益增長主要歸因於(i)電子商貿業務的增長；及(ii)出於疫情有所緩和，品牌於中國大陸零售市場表現有所好轉，消費者需求增加及零售折扣減少。

所有其他品牌收益較二零二零年增長51.1%至人民幣3,494百萬元(二零二零年：人民幣2,313百萬元)，增長乃由DESCENTE及KOLON SPORT業務所帶動。

本集團的電子商貿收益貢獻整體收益的29%(二零二零年：26%)，按絕對金額計，較二零二零年增長50%。收益增長歸功於優化傳統電子商貿平台(包括天貓、京東、拼多多、唯品會)渠道矩陣及拓展社交電子商貿渠道。

# 管理層討論與分析

## 毛利及毛利率

### 按產品類別劃分

下表按產品類別劃分本財政年度毛利及毛利率：

	截至十二月三十一日止年度				
	二零二一年		二零二零年		變幅 毛利率 (百分點)
	毛利 (人民幣 百萬元)	毛利率 (百分比)	毛利 (人民幣 百萬元)	毛利率 (百分比)	
鞋類	11,106	58.0	6,768	53.3	↑ 4.7
服裝	18,404	64.3	13,262	61.2	↑ 3.1
配飾	894	57.4	621	54.4	↑ 3.0
<b>整體</b>	<b>30,404</b>	<b>61.6</b>	<b>20,651</b>	<b>58.2</b>	<b>↑ 3.4</b>



### 按分部劃分

下表按分部劃分本財政年度毛利及毛利率：

	截至十二月三十一日止年度				
	二零二一年		二零二零年		變幅 毛利率 (百分點)
	毛利 (人民幣百萬元)	毛利率 (百分比)	毛利 (人民幣百萬元)	毛利率 (百分比)	
安踏	12,528	52.2	7,035	44.7	↑ 7.5
FILA	15,394	70.5	12,092	69.3	↑ 1.2
所有其他品牌	2,482	71.0	1,524	65.9	↑ 5.1
<b>整體</b>	<b>30,404</b>	<b>61.6</b>	<b>20,651</b>	<b>58.2</b>	<b>↑ 3.4</b>

於本財政年度，本集團的整體毛利率較二零二零年相比上升3.4個百分點至61.6%(二零二零年：58.2%)。中國大陸的疫情有所緩和，所有品牌均對整體毛利率上升有所貢獻。

安踏分部毛利率較二零二零年相比上升7.5個百分點至52.2%(二零二零年：44.7%)。毛利率上升主要歸因於(i)DTC模式下業務毛利率相對地較高；及(ii)中國大陸的疫情有所緩和，於店舖及電子商貿層面的零售折扣情況有所好轉。

FILA分部毛利率較二零二零年同期相比上升1.2個百分點至70.5%(二零二零年：69.3%)。毛利率上升主要歸因於中國大陸的疫情有所緩和，於店舖及電子商貿層面的零售折扣情況有所好轉。

### 其他淨收入

本財政年度其他淨收入為人民幣1,266百萬元(二零二零年：人民幣1,389百萬元)，其中主要為政府補助金人民幣1,166百萬元(二零二零年：人民幣1,286百萬元)。本集團獲發政府補助金，肯定其對當地經濟發展作出的貢獻。

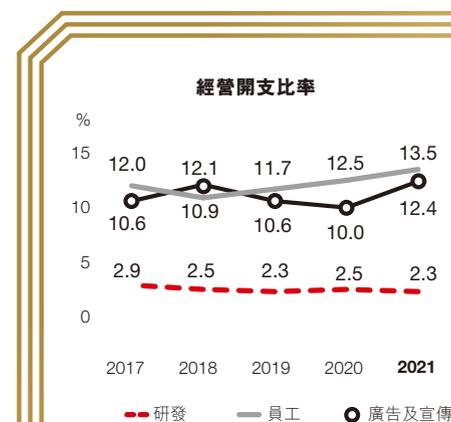
### 經營開支比率

本財政年度廣告及宣傳開支佔收益比率仍上升2.4個百分點，儘管整體收益顯著增長。於本財政年度廣告

及宣傳活動(包括於二零二一年舉行之二零二零年東京夏季奧運會及FILA高端廣告和品牌建設活動相關的)所產生的開支有所增加。員工成本佔收益比率上升1.0個百分點，儘管整體收益顯著增長。比率上升乃由於安踏業務因DTC模式轉型與FILA及其他品牌的零售業務規模有所擴展，導致員工人數上升，使整體員工成本有所增加所造成。研發活動成本佔收益比率下降0.2個百分點，乃由於整體收益顯著增長所致，實際上開支按絕對金額計有所增加，反映本集團持續提升整體研發能力。

### 存貨撇減

存貨以成本值或可變現淨值兩者中的較低者入賬。若可變現淨值低於成本值，即按其差額作存貨撇減並扣除損益。於本財政年度，存貨撇減金額人民幣75百萬元扣除損益(二零二零年：人民幣172百萬元)。存貨撇減的減少反映本集團旗下品牌在疫情緩和及下中國大陸零售情況有所好轉。



### 應收貿易賬款減值虧損

應收貿易賬款虧損撥備乃按相等於整個存續期的預期信貸虧損的金額計量。應收貿易賬款的預期信貸虧損乃是基於本集團過往的信貸虧損經驗(但對債務人特定因素進行調整)及對目前及未來整體經濟情況的評估而建立的撥備矩陣予以估計。於本財政年度，應收貿易賬款減值虧損撥回金額人民幣22百萬元計入損益(二零二零年：應收貿易賬款減值虧損金額人民幣6百萬元扣除損益)。二零二零年給予分銷商的信用期彈性，於疫情後逐漸撤回。因此，於本財政年度末之應收貿易賬款預期信貸虧損，較二零二零年十二月三十一日有所減少，導致出現減值虧損撥回。

# 管理層討論與分析

## 經營溢利及經營溢利率

下表按分部劃分本財政年度經營溢利及經營溢利率：

	截至十二月三十一日止年度				
	二零二一年		二零二零年		變幅 經營溢利率 (百分點)
	經營溢利 (人民幣百萬元)	經營溢利率 (百分比)	經營溢利 (人民幣百萬元)	經營溢利率 (百分比)	
安踏	5,145	21.4	4,527	28.7	↓ 7.3
FILA	5,339	24.5	4,494	25.8	↓ 1.3
所有其他品牌	644	18.4	195	8.4	↑ 10.0
總部及未分配項目	11,128 (139)	22.6 不適用	9,216 (64)	26.0 不適用	↓ 3.4 不適用
<b>整體</b>	<b>10,989</b>	<b>22.3</b>	9,152	25.8	↓ 3.5

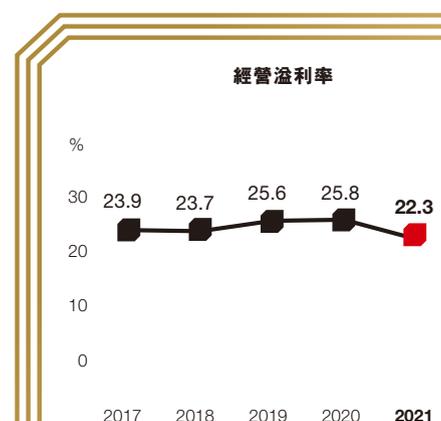
備註：若干分類有所變動以反映向主要經營決策者內部呈報資料的改變。若干比較數字已重列，與本年度之呈列保持一致。

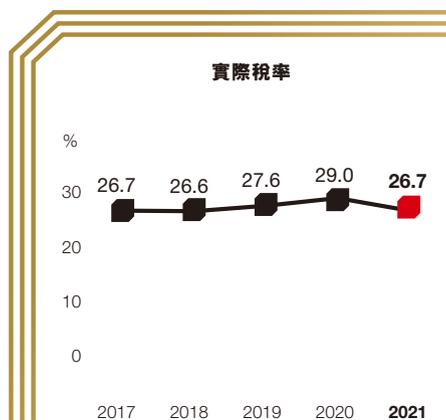
於本財政年度，本集團的整體經營溢利率較二零二零年相比下降3.5個百分點至22.3%(二零二零年：25.8%)。整體經營溢利率下降，主要歸因於(i)安踏業務自二零二零年下半年起採用DTC模式，店鋪層面租賃費用及員工成本有所增加；及(ii)整體廣告及宣傳開支增加，導致經營開支佔收益比率上升；然而(i)本集團整體毛利率上升3.4個百分點；及(ii)零售業務規模擴展比較快速，實現最佳的經營效率，抵銷部分下降影響。

安踏分部的經營溢利率較二零二零年相比下降7.3個百分點至21.4%(二零二零年：28.7%)。經營溢利率下降，主要歸因於(其中包括)

(i)自二零二零年下半年起採用DTC模式，店鋪層面租賃費用及員工成本有所增加，導致經營開支佔收益比率上升；(ii)本財政年度內較多廣告及宣傳活動；及(iii)於安踏「贏領計劃」項下產生更多開支；然而毛利率上升7.5個百分點，抵銷部分下降影響。

FILA分部的經營溢利率較二零二零年相比下降1.3個百分點至24.5%(二零二零年：25.8%)。經營溢利率下降，主要歸因於高端廣告和品牌建设活動(包括明星代言及高端品牌聯名)導致廣告及宣傳開支及其他相關費用增加；然而毛利率上升1.2個百分點，抵銷部分下降影響。





### 淨融資收入

本財政年度總利息收入為人民幣392百萬元(二零二零年：人民幣271百萬元)，增加主要由於平均銀行存款結餘較二零二零年有所增加，反映本集團有效的資金管理。

本財政年度總利息支出(不包括租賃負債之利息支出)為人民幣238百萬元(二零二零年：人民幣263百萬元)。利息支出減少主要由於淨償還銀行貸款所致。

於本財政年度按照適用財務報告準則的租賃負債之利息支出為人民幣205百萬元(二零二零年：人民幣144百萬元)。

### 實際稅率

本財政年度實際稅率(不包括分佔合營公司虧損的影響)為26.7%(二零二零年：29.0%)。於中國大陸的疫情有所緩和後，有關比率回復至正常水平。



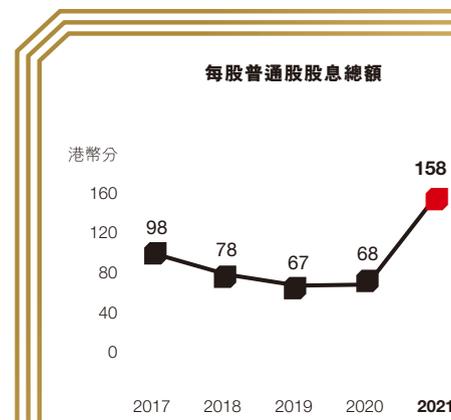
### 股東應佔溢利率

本財政年度股東應佔溢利率上升1.2個百分點至15.7%，主要歸因於(i)淨融資收入增加；(ii)分佔合營公司虧損減少；及(iii)實際稅率下降；然而經營溢利率下降3.5個百分點，抵銷部分上升影響。

### 股息

於二零二一年十二月三十日，董事會宣派本財政年度特別中期股息每股普通股港幣30分，已於二零二二年一月二十五日派付。

董事會現建議派付本財政年度末期股息每股普通股港幣68分，連同已派付的中期股息每股普通股港幣60分及特別中期股息每股普通股港幣30分，總計股息為人民幣3,524百萬元(二零二零年：人民幣1,555百萬元)。



萬元)，為本年度股東應佔溢利之45.6%(二零二零年：30.1%)。該建議末期股息須待本公司股東於應屆股東週年大會上批准方可落實。

### 流動性及財務資源

於二零二一年十二月三十一日，本集團的現金和現金等價物總額為人民幣17,592百萬元(主要以人民幣、美元、港幣及歐元計價)，即較二零二零年十二月三十一日現金和現金等價物人民幣15,323百萬元增加人民幣2,269百萬元。變動主要由以下構成：

- 經營活動現金流入淨額為人民幣11,861百萬元，高於年內溢利(不包括分佔合營公司虧損的影響)，展示著本集團強勁的現金產出能力。

# 管理層討論與分析

	二零二一年 (人民幣百萬元)	二零二零年 (人民幣百萬元)
<b>截至十二月三十一日止年度</b>		
經營現金流入	11,861	7,458
資本性開支	(1,493)	(851)
其他	1	19
<b>自由現金流入</b>	<b>10,369</b>	6,626
<b>於十二月三十一日</b>		
現金及現金等價物	17,592	15,323
存款期超過三個月的銀行定期存款	6,985	5,023
已抵押存款	4	1
減：借貸		
— 銀行貸款	(4,218)	(4,801)
— 應付票據款項(融資性質)	(1,000)	(1,000)
— 可換股債券(負債部分)	(6,942)	(7,610)
— 中期票據	(1,013)	(1,013)
<b>淨現金狀況</b>	<b>11,408</b>	5,923

- 投資活動現金流出淨額為人民幣4,669百萬元，主要包括資本性開支人民幣1,493百萬元，存款期超過三個月的銀行定期存款存放淨額人民幣2,102百萬元，及其他投資所付款項淨額人民幣1,131百萬元。

- 融資活動現金流出淨額為人民幣4,947百萬元，主要包括派付二零二零年財政年度末期股息和本財政年度中期股息所付款項人民幣2,411百萬元，銀行貸款償還款項淨額人民幣196百萬元，支付銀行貸款利息支出人民幣71百萬元，附屬公司非控股權益之注資款項人民幣475百萬元，及租賃負債所付款項人民幣2,637百萬元。

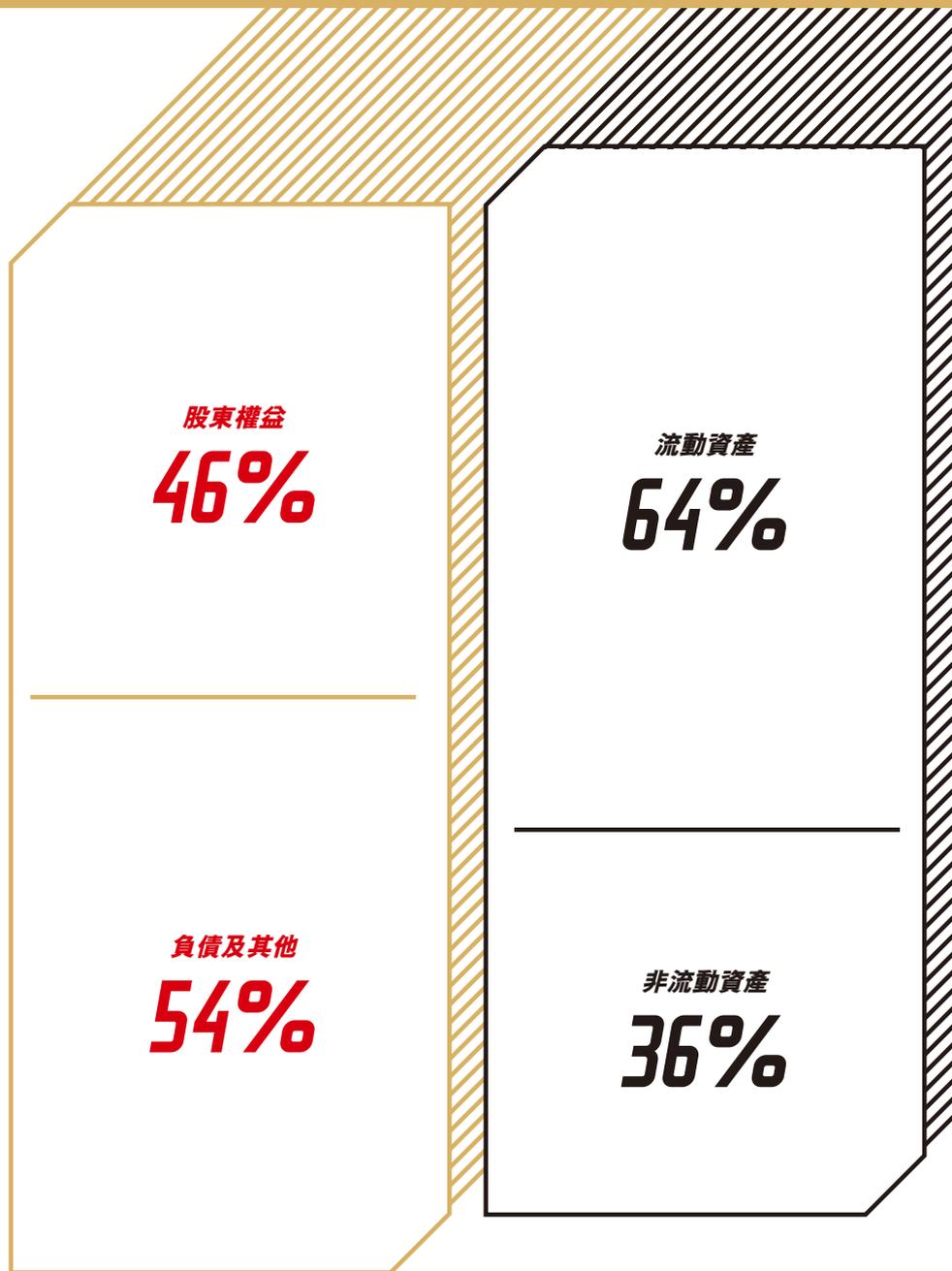
於二零二一年十二月三十一日，本集團的資產總值為人民幣62,668百萬元，其中流動資產為人民幣39,902百萬元。負債總值與非控股權益合計為人民幣33,745百萬元，而本公司股東應佔權益總值則為人民幣28,923百萬元。

本集團於二零二一年十二月三十一日之負債比率為21.0%(於二零二零年十二月三十一日：27.8%)，為借貸總額對資產總值的比率。銀行貸款以歐元或美元計價及按經攤銷成本計量。15%的銀行貸款為按固定息率，及16%的銀行貸款將於一年內支付。應付票據款項(融資性質)為承兌匯票，以人民幣計價，按經攤銷成本計量及將於一年內支付。可換股債券(負債部分)以歐元計價、按經攤銷成本計量及將於四年後支付(受債券的條款及條件項下之提早贖回約定所限制)。中期票據以人民幣計價，按經攤銷成本計量及將於兩年內支付。

## 資產／負債流轉比率

平均存貨周轉日數上升5日，乃由於安踏業務DTC模式轉型及FILA和其他品牌零售業務規模有所擴展，導致整體零售運營有所擴大。本集團需要保持存貨處於一個重大水平以支持日常運營。周轉日數只輕微上升，反映本集團有效的存貨管理及良好的產品售罄情況。平均應收貿易賬款周轉日數下降13日，乃由於整體收益顯著增長所致，而本財政年度末應收貿易賬款餘額較二零二零年十二月三十一日有所減少，反映本集團有效的應收貿易賬款管理及DTC模式轉型成功。平均應付貿易賬款周轉日數下降13日，乃由於本集團現金流情況及淨現金狀況穩健，策略地加快向重點供應商付款以鞏固與其之關係。





穩健的財務狀況

**人民幣 627 億元**

資產總值

### 資產抵押

於二零二一年十二月三十一日，本集團已將銀行存款人民幣4百萬元（於二零二零年十二月三十一日：人民幣1百萬元）抵押，以作為若干合同的抵押品。

### 財務管理政策

本集團繼續審慎管理財務風險，並積極採納國際認可的公司管理準則

以保障股東的權益。由於大部分非中國大陸實體（不包括合營公司）的功能貨幣是港幣，及其港幣財務報表在匯報和編製綜合賬目時需要換算為人民幣，因換算而產生的匯兌差額直接於權益中之獨立儲備項目內確認。此外，由於合營公司投資（和相關收購銀行貸款）及可換股債

券（負債部分）以歐元計價，因此歐元兌人民幣的匯率波動或會對本集團的資產淨值和全面收益總額產生重大影響。

然而，管理層積極監控匯率波動以確保風險淨額維持在可接受水平。

# 管理層討論與分析

## 重大投資及收購

### 投資於合營公司AS Holding

於二零二一年十二月三十一日，本集團持有一項AS Holding合營公司的投資。

Amer Sports為AS Holding全資擁有的附屬公司及一間擁有國際知名品牌的體育用品公司，該等品牌包括Salomon、Arc'teryx、Peak

Performance、Atomic及Wilson等。其技術先進的運動設備、鞋履、服裝及配飾旨在改善表現及提高顧客對於體育及戶外活動的樂趣。Amer Sports的業務透過其多種運動及產品組合及於所有主要市場擁有一席之地以取得平衡。投資者財團已為Amer Sports制定了戰略增長計劃，以釋放其國際認可的體育用品及設備品牌的全部潛力，而本集團堅信Amer Sports未來必獲成功。

根據適用財務報告準則，本集團就AS Holding使用權益法於本集團綜合財務報表中列示為合營公司投資，因為AS Holding的若干關鍵活動決策須經其他股東提名的董事同意。按照本公司獲得的最新信息及遵照本集團所採納的會計政策，AS Holding的綜合財務信息概要如下：

	二零二一年 (人民幣百萬元)	二零二零年 (人民幣百萬元)
<b>截至十二月三十一日止年度</b>		
收益(附註)	19,720	16,704
EBITDA	2,367	1,615
淨虧損	(154)	(1,140)
其他全面收益/(虧損)	714	(554)
全面收益/(虧損)總額	560	(1,694)

附註：根據適用財務報告準則，AS Holding綜合財務報表內截至二零二零年十二月三十一日止年度之比較信息已經重列，與本年度之呈列保持一致。

	二零二一年 (人民幣百萬元)	二零二零年 (人民幣百萬元)
<b>利息、稅項、折舊及攤銷前利潤(EBITDA)</b>		
<b>截至十二月三十一日止年度</b>		
淨虧損	(154)	(1,140)
折舊與攤銷	1,375	1,604
利息收入	(11)	(7)
利息支出	964	1,073
所得稅支出	193	85
EBITDA	2,367	1,615

	二零二一年 (人民幣百萬元)	二零二零年 (人民幣百萬元)
於十二月三十一日		
資產總值	50,458	57,651
負債總值	(33,327)	(39,324)
權益總值	17,131	18,327

於本財政年度，AS Holding錄得EBITDA(按綜合基準)人民幣2,367百萬元，反映在投資者財團設定的戰略增長計劃下合營公司營運層面的健康利潤產出能力。

於二零二一年十二月三十一日，本集團實際持有AS Holding 526,962股或52.70%的權益。該合營公司投資的賬面值為人民幣9,027百萬元，佔本集團總資產的14%。

### 合營公司出售Precor品牌業務

於二零二零年十二月二十二日(香港時間)(二零二零年十二月二十一日紐約時間)，Amer Sports與Peloton Interactive, Inc.([「買方」])已訂立一項股份及資產購買協議([「股份及資產購買協議」])，據此，Amer Sports已同意出售而買方已同意購買(i)各目標公司(及彼等各自的全資附屬公司，從事Precor品牌業務，統稱「Precor集團」)100%的已發行股本及(ii)Precor集團業務相關的任何及所有知識產權([「Precor知識產權」])，總現金代價為美元420百萬元(相等於約人民幣2,779百萬元)，惟須根據其條款及條件作出多項慣

常調整([「出售事項」])。買方是一間於特拉華州註冊成立的公司，並於納斯達克證券交易所上市(納斯達克股份代號：PTON)，為本公司的獨立第三方。該公司是一個領先的互動健身平台，主要從事提供數碼健身及健康內容串流的訂閱平台。

董事會認為，出售事項及《股份及資產購買協議》的條款(包括代價)乃按一般商業條款訂立，屬公平合理，且符合本公司及股東整體利益。出售事項已於本財政年度完成。

出售事項的進一步詳情，請參閱本公司於二零二零年十二月二十二日之公告。

除上文所披露者外，於本財政年度內，本集團並無進行重大投資或重大附屬公司收購或出售。

### 重大融資事項

#### 二零二五年到期歐元10億元零息可換股債券發行

於二零二零年二月五日，本集團發行二零二五年到期本金總額為歐元10億元零息可換股債券([「債券發

行」])並於新加坡證券交易所上市。發行價為可換股債券本金金額的100.25%。可換股債券可按其條款及條件轉換成本公司普通股股份。

於二零二一年十二月三十一日，可換股債券發行在外本金總額為歐元10億元，根據該日適用換股價每股換股股份港幣103.68元，將轉換成83,396,991股換股股份。

於本財政年度，債券發行所得款項淨額中的歐元427百萬元(相等於人民幣3,259百萬元)已獲使用。於二零二一年十二月三十一日，尚未使用所得款項淨額為歐元217百萬元(相等於人民幣1,563百萬元)。

債券發行的進一步詳情，請參閱本公司於二零二零年一月十四日及二零二零年二月五日之公告。

除上文所披露者外，於本財政年度，本集團並無進行重大融資事項。

# 管理層討論與分析

所得款項擬定用途	初始計劃分配 (歐元百萬元)	截至二零二零年 十二月三十一日止 年度內使用金額 (歐元百萬元)	於二零二零年 十二月三十一日 尚未使用金額 (歐元百萬元)	截至二零二一年 十二月三十一日止 年度內使用金額 (歐元百萬元)	於二零二一年 十二月三十一日 尚未使用金額 (歐元百萬元)	使用餘下所得款項 的預期時間表
二零二五年到期歐元10億元 零息可換股債券						
現有債務再融資	600	(358)	242	(109)	133	二零二二年十二月 三十一日前
營運資金及其他一般公司 用途	402	-	402	(318)	84	二零二二年十二月 三十一日前
	1,002	(358)	644	(427)	217	

## 資本承擔、或然事項及擔保

### 資本承擔

於二零二一年十二月三十一日，本集團的資本承擔為人民幣3,115百萬元，主要關於上海安踏中心及集團物流中心的建造，及廈門新辦公大樓與零售店鋪裝修。

### 或然事項

本集團目前並無涉及任何重大法律程序，亦不知悉有任何涉及本集團的待決或潛在重大法律程序。

### 擔保

AS Holding存有一項為期5年的歐元1,300百萬元(相等於人民幣9,366百萬元)有期貸款融資(「A融資」)，由獨立第三方銀行貸款人所提供，其用途為(其中包括)(i)為結算要約收購及購買Amer Sports股份提供資

金；及/或(ii)就收購Amer Sports股份為Amer Sports的任何債務進行任何再融資。本公司已就上述貸款融資項下所欠及應付的所有金額向安排人、貸款人及代理人擔保AS Holding全面及準時履行任何及所有責任及承諾。於二零二一年十二月三十一日，AS Holding已全額提取A融資。

除上文所披露者外，於二零二一年十二月三十一日，本集團並沒有向本集團以外的其他公司提供任何擔保。

## 展望部分

### 堅持長期樂觀主義，突顯長期發展信心

展望二零二二年，新冠病毒不斷變異，預期全球疫情持續嚴峻，防疫態勢未見放鬆，將繼續對全球經濟帶來影響。此外，各主要央行已因為通脹上升開始收緊貨幣政策，對環球金融市場和資金流向的影響需要關注，國際地緣政治局勢的發展也須繼續留意。不過，市場普遍預期由於中國經濟基本面堅實，加上政策的調控空間仍大，將支持中國經濟繼續穩中求進。同時，隨著中國經濟邁向高質量增長之路，體育用品行業仍將是一個快速發展的潛力賽道。但是，更趨個性化的消費習慣和文化自信等因素，將不斷影響著行業競爭格局，為中國品牌帶來機遇，也預期將有越來越多的小眾品牌湧現。

面對機遇和挑戰並存的時代，消費者洞察比以往任何時代都更重要，所以我們在二零二一年底提出了「單聚焦、多品牌、全球化」的新十年戰略，以多品牌矩陣滿足多樣化消費者需求，實現高質量增長。我們繼續堅持「高標準對標」，深信在正確戰略的驅動下，我們的目標定能實現。二零二二年，我們將迎來四大必勝之戰：安踏升級突破、FILA高質量增長、集團數字化轉型、組織與人力升級，實現二零二五年中國市場份額第一。展望未來，我們將

堅持將「超越自我」的體育精神融入每個人的生活為使命，以「成為世界領先的多品牌體育用品集團」作為願景，並以「創造共生價值」為商業準則打造「共生型組織」，並加強人才培養與梯隊建設，為可持續增長努力。

### 注重高質量發展，堅守「單聚焦、多品牌、全球化」戰略

在「單聚焦、多品牌、全球化」的新十年戰略帶領下，我們有信心能為消費者創造更大價值。「單聚焦」方面，我們將繼續聚焦運動鞋服行業和消費者價值，做好每一雙鞋每一件衣服。「多品牌」方面，我們以多品牌滿足消費者需求，創造多元化消費者價值。我們還打造專業運動、時尚運動、戶外運動多品牌矩陣，強化賦能多品牌發展的集團共享平台。至於「全球化」方面，我們讓中國品牌走向世界，讓國際品牌在中國市場深耕發展，從而實現市場地位、品牌佈局、價值鏈佈局和治理結構的全球化。未來，我們將繼續爭取三個世界領先，包括：市場份額、品牌價值、科技創新。與此同時，我們也繼續爭取兩個行業領先：社會責任、員工發展。

安踏作為集團第一條增長曲線，將貫徹「專業為本，品牌向上」戰略，按著「贏領計劃」逐步推進。二零二二年，安踏將繼續以Z世代等年輕消費者需求為核心，並通過奧運資產及其他代言人資源，加強品牌心智。另一方面，我們將繼續在推進

核心品類上突破及優化產品結構，以保持安踏的領先地位。此外，我們將在DTC模式上繼續發力，並通過提升一至三線城市佔比，以及提升購物中心店數，加快我們未來在核心渠道的建設，從而提升效率。FILA作為集團的第二條增長曲線，將在二零二二年堅持高品質增長，繼續打造頂級商品、頂級品牌及頂級渠道，建立時尚優雅的形象。

FILA、FILA KIDS及FILA FUSION將繼續以店效及坪效雙增長為目標，並透過一場多店及一場大店、集合店、壹號店等不同策略，打造專業運動與先鋒時尚的渠道標桿形象。此外，我們將整合跨界與海外設計資源，繼續打造具有話題性的爆款商品，並結合重大品牌營銷活動的推廣，鞏固運動時尚領域領導者的地位。戶外運動群作為集團的第三條高潛力增長曲線，DESCENTE將利用中國冰雪運動流行的機遇，增強在冰雪運動的影響力，並打造更多高質感商品及建立高端零售營運模型，努力打造成為高端、高質感的專業運動品牌。KOLON SPORT將透過獨有的KOLON ROAD LAB及露營節等活動，繼續強化高端定位，並會調整商品結構，推出更多特色的女性商品，成為令人嚮往的戶外生活方式品牌。Amer Sports在二零二二年將繼續強化在大品牌、大渠道、大市場的戰略，並特別在鞋服、直營業務、中國業務不斷發力。我們相信安踏體育和Amer Sports的各個品牌，將會繼續為全球各地消費者、體育愛好者和專業人士提供表現和體驗更佳、滿足感更高的設備、衣服以及鞋類產品。

# 管理層討論與分析

## 推動數字化進一步發展，控制成本穩定供應鏈

二零二二年，由於線上銷售渠道的重要性日益增加，我們將進一步投入數字化建設，重點強化會員體系建設、會員服務和不同平台人群營運，務求達到提升線上線下零售表現及銷售平台多樣化等效果。與此同時，數字化將提升全渠道貨通能力，強化快反模式，加強全渠道商品整合，提升貨品效率。供應鏈數字化平台、區域倉及雲倉的數字化物流網路，形成全價值鏈數據互通，有助我們提高門店直配數量及效率，以更有效的成本管理及更好的營運效率，賦能各品牌的高質量增長發展。

到二零二二年底，我們預計中國大陸和海外國家安踏門店(包括安踏兒童獨立店)數目將為9,200至9,300間，而於中國大陸、香港、澳門和新加坡之FILA門店(包括FILA KIDS和FILA FUSION獨立店)將為1,900至2,000間。同時，中國大陸、香港和澳門之DESCENTE門店數目預計將為190至200間，中國大陸之KOLON SPORT門店數目預計將為180至190間。

## 與環境共生，與社會共生

我們一如既往重視ESG領域的發展。下一個十年，我們將致力推動與利益相關方價值，在消費者、夥伴、環境及社會四大領域，推動實現可持續發展。其中，在與消費者共生領域，我們打造「全球化多品牌卓越營運能力」；在夥伴共生領域我們攜手產業鏈推動可持續發展，與員工共同成長；在環境共生領域，我們提出「1+3+5」戰略：實現一個總目標(到二零五零年實現碳中和)、三個「零」(在二零三零年前實現自有生產廢棄物零填埋，自有營運設施原生塑膠零使用及零碳排放，把營運對環境的影響降到最低)、五個「50%」(二零三零年前將可持續產品的比例提高到50%；戰略合作夥伴能耗的50%採用可再生能源替代；50%的產品使用可持續包裝；自有運輸設備能耗的50%採用清潔能源替代；產品中實現50%可再生或可回收原材料)；在社會共生領域，集團創始人家族投入價值人民幣100億元的現金及股票，成立「和敏基金會」。和敏基金會將捐贈人民幣20億元，在晉江全資興建國家級三甲公立醫院—上海市第六人民醫院福建和敏醫院。在支持體

育事業發展方面，我們籌備發起「安踏運動員保障發展計劃」。在鄉村振興方面，我們的青少年體育公益項目「安踏茁壯成長公益計劃」到二零三零年將捐贈超過人民幣20億元的現金及裝備。至於環境保護方面，我們加大投入，與世界自然基金會等環保組織合作，參與救助瀕危物種，助力生物多樣性。我們希望藉此一系列行動，展現出長期可持續發展的信心。

到二零二五年，通過多品牌佈局，我們將在中國市場的佔有率力爭第一。到二零三零年，力爭實現全球領先。無論外部環境如何改變，我們的初心不會改變，我們將繼續堅持做好一雙運動鞋、一件運動服，將「超越自我」的體育精神融入每個人的生活，為「成為世界領先的多品牌體育用品集團」努力。

### 宣佈新十年戰略追求高質量增長

- 新十年願景：  
成為世界領先的多品牌體育用品集團
- 新十年使命：  
將「超越自我」的體育精神融入每個人的生活
- 新十年戰略：  
單聚焦、多品牌、全球化



### 打贏四大必勝之戰：安踏升級突破、FILA高質量增長、數字化轉型、組織與人力升級

- 安踏貫徹「專業為本，品牌向上」戰略，逐步推進「贏領計劃」
- FILA堅持高品質增長，打造頂級商品、頂級品牌及頂級渠道
- 樹立DESCENTE的高端及高質感的專業運動品牌定位及打造KOLON SPORT成為令人嚮往的戶外生活方式品牌
- 堅持「以消費者為導向、高標準對標、幹部做榜樣」三大文化核心，加強人才培養與梯隊建設



### 多品牌創造共生價值

- 與消費者共生：多品牌創造頂級消費者價值
- 與伙伴共生：攜手產業鏈與員工共成長
- 與環境共生：二零二零年實現碳中和
- 與社會共生：集團創始人家成立100億公益基金



### 推動數字化專注於優化店鋪效率和線上業務滲透

二零二二年年底店數目標：

安踏及  
安踏兒童：  
**9,200-9,300**

DESCENTE：  
**190-200**

FILA, FILA KIDS及  
FILA FUSION：  
**1,900-2,000**

KOLON SPORT：  
**180-190**

# 投資者訊息

## 股份資料

上市日期：  
二零零七年七月十日  
每手買賣股數：  
**200股**  
已發行股份數目：  
**2,703,329,000股**  
(於二零二一年十二月三十一日)

## 股份代號

香港聯交所：  
**2020**  
路透社：  
**2020.HK**  
彭博：  
**2020HK**  
MSCI  
**3741301**

## 股息

港幣分	二零一七年	二零一八年	二零一九年	二零二零年	二零二一年
普通中期	41	50	31	21	<b>60</b>
普通末期	41	28	36	47	<b>68</b>
特別中期	-	-	-	-	<b>30</b>
特別末期	16	-	-	-	-

## 重要日子

二零二二年三月二十二日	全年業績公佈
二零二二年五月十一日	股東週年大會
二零二二年五月十六日下午四時三十分	二零二一年末期股息記錄日
二零二二年五月二十六日或該日前後	二零二一年末期股息支付日
二零二二年十二月三十一日	二零二二年財政年度結算日

## 投資者關係聯絡

如有查詢，請聯繫：  
安踏體育用品有限公司－投資者關係部  
香港九龍九龍灣宏泰道23號Manhattan Place 16樓  
電話：(852) 2116 1660 傳真：(852) 2116 1590 電郵：ir@anta.com.hk

投資者關係網站：ir.anta.com 品牌網站：www.anta.com

# 董事會報告

董事欣然提呈截至二零二一年十二月三十一日止年度之年報及經審核財務報表。

## 主要營業地點

本公司於開曼群島註冊成立及駐於香港，其辦事處為香港九龍九龍灣宏泰道23號Manhattan Place 16樓。本集團主要營業地點為中國。

## 主要業務及業務回顧

本集團的主要業務為品牌營銷、生產、設計、採購、供應鏈管理、批發及零售品牌體育用品，包括鞋類，服裝及配飾。本集團同時持有一項合營公司投資，其主要業務為經營Amer Sports的業務。有關Amer Sports的業務詳情，請參照財務報表附註16。

有關業務的進一步討論與分析，其中包括本集團所面臨的主要風險和不確定因素，以及業務的未來潛在發展，詳見載於本年報第20至59頁的管理層討論與分析。該討論內容為本董事會報告的一部分。

本集團於本財政年度之主要活動分析載於財務報表附註1。

## 主要客戶及供應商

本集團於本財政年度之主要客戶及供應商分別佔本集團銷售及採購金額的信息如下：

	二零二一年		二零二零年	
	佔本集團總額 銷售	採購	佔本集團總額 銷售	採購
最大客戶	4.1%		4.4%	
五個最大客戶總額	7.7%		10.1%	
最大供應商		3.5%		3.0%
五個最大供應商總額		14.5%		14.2%

董事、彼等之聯繫人或本公司之任何股東(據董事所知持有已發行股份數目5%以上者)概無於本財政年度任何時間擁有該等主要客戶或供應商之任何權益。

## 五年財務概覽

本集團於最近五個財政年度之業績及資產與負債概覽載於本年報第10及11頁。

## 財務報表

本集團截至二零二一年十二月三十一日止年度之財務表現及本公司與本集團於該日之財務狀況載於本年報第117至188頁之財務報表內。

# 董事會報告

## 轉撥至儲備

本公司股東應佔溢利(未扣除股息)為人民幣7,720百萬元(二零二零年：人民幣5,162百萬元)已轉撥至儲備。儲備中之其他變動載於財務報表附註27。

## 建議股息

截至二零二一年十二月三十一日止年度中期股息每股普通股港幣60分(二零二零年：港幣21分)已於二零二一年九月二十日派付。

於二零二一年十二月三十日宣派之截至二零二一年十二月三十一日止年度特別中期股息每股普通股港幣30分(二零二零年：無)已於二零二二年一月二十五日派付。

董事現建議就截至二零二一年十二月三十一日止年度派發末期股息每股普通股港幣68分(二零二零年：港幣47分)。

概無股東豁免或同意豁免任何股息的安排。

## 慈善捐款

本集團於本財政年度的慈善捐款為人民幣65百萬元(二零二零年：人民幣32百萬元)。

## 非流動資產

本財政年度非流動資產(包括物業、廠房及設備、使用權資產、在建工程和無形資產)之增購及其他變動詳情載於財務報表附註10至14。

## 借貸

本集團於二零二一年十二月三十一日之借貸的詳情載於財務報表附註21。

## 股本

本公司於本財政年度之股本變動詳情載於財務報表附註26。

## 股票掛鈎協議

除本年報所披露者外，概無股票掛鈎協議於本財政年度內簽訂或於年末時存續。

## 購買、出售及贖回上市證券

於本財政年度，股份獎勵計劃受託人並無於香港聯交所購入本公司普通股(二零二零年：7,822,000股)。於截至二零二零年十二月三十一日止年度，有關股份購入所支付的對價總額(包括所有相關費用)為人民幣464百萬元。

本公司或其附屬公司於本財政年度並無購買、出售或購回任何本公司之上市證券。

## 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均無有關優先購買權的規定。

## 董事

於本財政年度之董事如下：

### 執行董事

丁世忠先生(主席)(RC)  
丁世家先生(副主席)  
賴世賢先生(NC, RMC, SC)  
吳永華先生(SC)  
鄭捷先生(SC)  
畢明偉先生(委任於二零二一年七月一日生效)

### 非執行董事

王文默先生

### 獨立非執行董事

戴仲川先生(AC, RC, RMC)  
姚建華先生(AC, NC, RMC, SC)  
賴顯榮先生(AC, RC, NC, SC)  
王佳茜女士(委任於二零二一年七月一日生效)(AC, RC, RMC, SC)

AC：審核委員會  
RC：薪酬委員會  
NC：提名委員會  
RMC：風險管理委員會  
SC：可持續發展委員會

本公司董事之履歷詳情載於本年報第109至111頁。

畢明偉先生獲董事會委任為執行董事，出任現時董事會新增的董事席位，自二零二一年七月一日起生效。畢先生以服務合同形式獲委任，任期為三年。根據本公司組織章程細則第86條，彼須在再下屆將召開的股東週年大會上退任，並符合資格膺選連任。

王佳茜女士獲董事會委任為獨立非執行董事，出任現時董事會新增的董事席位，自二零二一年七月一日起生效。王女士以委任書形式獲委任，任期為三年。根據本公司的組織章程細則第86條，彼須在再下屆將召開的股東週年大會上退任，並符合資格膺選連任。

根據本公司組織章程細則第87條，丁世忠先生，賴世賢先生，吳永華先生及戴仲川先生於應屆股東週年大會上輪席退任，彼等符合資格並願意膺選連任。

根據企業管治守則所載之守則條文第B.2.3條，在任已超過九年的獨立非執行董事之續任，須以獨立決議案形式由股東審議通過。戴仲川先生自二零零九年四月起擔任獨立非執行董事，已服務本公司超過十一年。作為提名程序的一部分，根據本公司的提名政策，提名委員會已評估戴先生作為獨立非執行董事的角色，考慮的因素包括但不限於戴先生的信譽、經驗、協助董事會的能力、觀點和技能以及承擔，並同時充分考慮了本公司的董事會成員多元化政策。由於戴先生在任期間一直向本公司提供客觀及獨立的意見，提名委員會認為戴先生仍致力於其獨立角色，戴先生的長期服務不會影響其作為獨立非執行董事的獨立判斷。

# 董事會報告

經考慮上市規則第3.13條所載評估獨立性的所有因素、其向本公司作出的年度獨立性確認以及提名委員會的評核，董事會認為，儘管戴先生已服務本公司多年，彼會維持其獨立性，董事會並相信，戴先生的寶貴知識及豐富經驗會繼續對董事會、本公司及股東整體作出重大貢獻。董事會進一步亦認為，戴先生仍然能夠在戰略、表現、問責性、主要委任及操守準則等事宜上，帶來具價值而不同的觀點並提供獨立的意見。於其任期內，戴先生在履行獨立非執行董事職責方面一直令董事會感到滿意。

因此，提名委員會向董事會提出建議，而董事會建議股東於應屆股東週年大會上投票贊成重選及重新委任戴先生為獨立非執行董事的獨立普通決議案。

董事會各董事已與本公司訂立服務合約或委任書(視情況而定)，為期三年，任何訂約方可以不少於三個月書面通知終止有關服務合約。

概無董事(包括應屆股東週年大會上提名連任之董事)與本公司或其任何附屬公司訂立不可於一年內免付賠償(法定賠償除外)予以終止之尚未屆滿服務合約。

## 獨立性之確認

本公司已接獲各獨立非執行董事根據上市規則第3.13條發出之年度獨立性確認書，並認為全體獨立非執行董事均為獨立。

## 獲准許彌償條文

為董事提供保障之獲准許的彌償條文現時及於本財政年度一直有效。本公司已就其董事及要員可能會面對的法律行動投購及維持適當的保險。

## 董事之交易、安排或合同權益

除上文披露者外，截至本財政年度末或於本財政年度內任何時間，概無存續本公司、或任何其控股公司、其任何附屬公司或同系附屬公司為其中訂約方，而本公司董事直接或間接於其中擁有重大權益的重要交易、安排或合同。

## 董事薪酬

本公司的薪酬政策乃根據業務需要及行業慣例維持公平及具競爭力的薪酬福利。對於釐定各董事之薪酬待遇，會考慮市場水平與各項因素，如各董事之工作量及所需承擔之責任。此外，當釐定執行董事薪酬待遇時會考慮之因素包括：經濟及市場情況、對本集團業績及發展之貢獻，以及個人之潛能等。

薪酬委員會協助董事會制定薪酬政策，並釐定本公司高級管理層及董事的酬金。薪酬委員會於本財政年度履行的職責及工作於企業管治報告第90至91頁列載。

## 購買股份或債券的安排

除本年報所披露者外，本公司或其任何附屬公司於本財政年度任何時間概無訂立任何安排，致使本公司董事或最高行政人員或彼等的緊密連繫人士(按上市規則所定義)透過購買本公司或任何其他公司的股份或債券而獲益。

## 競爭業務

於本財政年度，概無董事於任何與本公司或其任何附屬公司構成競爭的業務中佔有權益而須按上市規則第8.10(2)條予以披露。

各控股股東(按二零零七年六月二十六日發行之招股章程(「招股章程」)中所定義)已向本公司確認他們均遵守了根據不競爭契約(按招股章程中所定義)向本公司提供的不競爭承諾。董事(包括獨立非執行董事)已審核遵守情況並確認控股股東已遵守不競爭契約的所有承諾。

## 管理合約

概無就有關本公司全部或任何重大部分的任何業務的管理及行政而於本財政年度內訂立或於年末時有效的合約。

## 董事及最高行政人員於股份、相關股份及債權證中的權益及淡倉

於二零二一年十二月三十一日，本公司董事及最高行政人員和彼等之聯繫人於本公司及其相聯法團(定義見證券及期貨條例第XV部)的股份、相關股份及債權證中，擁有記錄於根據證券及期貨條例第352條須存置的登記冊或根據上市發行人董事進行證券交易的標準守則(「標準守則」)須知會本公司及香港聯交所的權益如下：

### 於股份、相關股份及相聯法團之權益

董事姓名	本公司／ 相聯法團名稱	身份／權益性質	持有權益 的股份數目	持有權益的相 關股份數目 <sup>(2)</sup>	佔該法團權益 的概約百分比 <sup>(1)</sup>
丁世忠先生	本公司	酌情信託創立人	1,486,946,000(L) <sup>(3)</sup>	—	55.00%
	安踏國際	酌情信託創立人	503,172,690(L) <sup>(3)</sup>	—	34.06%
	安踏國際	所控制的法團的權益	18,267,273(L) <sup>(3)</sup>	—	1.24%
丁世家先生	本公司	酌情信託創立人	1,478,500,000(L) <sup>(4)</sup>	—	54.69%
	安踏國際	酌情信託創立人	495,300,570(L) <sup>(4)</sup>	—	33.52%
賴世賢先生	本公司	實益擁有人	291,955(L)	—	0.01%
	本公司	信託受益人(酌情權益除外)	—	600,000(L)	0.02%
	安踏國際	酌情信託受益人／配偶之權益	146,189,463(L) <sup>(5)</sup>	—	9.89%
	安踏國際	所控制的法團的權益	39,961,734(L) <sup>(5)</sup>	—	2.70%
吳永華先生	安踏國際	酌情信託創立人	78,136,038(L) <sup>(6)</sup>	—	5.29%
鄭捷先生	本公司	實益擁有人	800,000(L)	—	0.03%
畢明偉先生	本公司	實益擁有人	88,488(L)	—	0.00%
	本公司	信託受益人(酌情權益除外)	—	180,000(L)	0.01%
王文默先生	安踏國際	酌情信託創立人	146,170,945(L) <sup>(7)</sup>	—	9.89%
姚建華先生	本公司	實益擁有人	33,000(L)	—	0.00%
	本公司	其他	20,000(L) <sup>(8)</sup>	—	0.00%

(L) — 好倉

# 董事會報告

附註：

- (1) 於二零二一年十二月三十一日，本公司及安踏國際已發行之普通股分別為2,703,329,000股及1,477,500,000股。
- (2) 於相關股份之權益指根據股份獎勵計劃授出的獎勵股份之權益，詳情列載於下文「股份獎勵計劃」一節。
- (3) 合共1,477,500,000股股份由安踏國際及其全資附屬公司直接持有及9,446,000股股份由Shine Well (Far East) Limited(「Shine Well」)直接持有，分別相當於二零二一年十二月三十一日已發行股份的54.65%及0.35%。Shine Well直接持有503,172,690股安踏國際股份，相當於二零二一年十二月三十一日安踏國際已發行股份的34.06%，及有權於安踏國際股東大會上行使或控制行使三分之一或以上投票權，因此被視為於安踏國際所持有的所有股份中擁有權益。Shine Well全部已發行股份由Top Bright Assets Limited持有。Top Bright Assets Limited全部已發行股份由滙豐國際信託有限公司(「滙豐信託」)以DSZ Family Trust受託人的身份持有。DSZ Family Trust為不可撤回全權信託，由丁世忠先生於二零零七年五月二十三日創立，並作為委託人，而滙豐信託為受託人。DSZ Family Trust的受益人為丁世忠先生及其家庭成員。丁世忠先生作為DSZ Family Trust的創立人及其中一位受益人，被視為於安踏國際及Shine Well合共持有的1,486,946,000股股份及於Shine Well持有的503,172,690股安踏國際股份中擁有權益。18,267,273股安踏國際股份由Blossom Prospect Limited(「Blossom Prospect」)直接持有，相當於二零二一年十二月三十一日安踏國際已發行股份的1.24%。丁世忠先生持有Blossom Prospect已發行股份的50%及有權於Blossom Prospect股東大會上行使或控制行使三分之一或以上投票權，因此被視為於Blossom Prospect所持有的18,267,273股安踏國際股份中擁有權益。
- (4) 合共1,477,500,000股股份由安踏國際及其全資附屬公司直接持有及1,000,000股股份由Talent Trend Investment Limited(「Talent Trend」)直接持有，分別相當於二零二一年十二月三十一日已發行股份的54.65%及0.04%。Talent Trend直接持有495,300,570股安踏國際股份，相當於二零二一年十二月三十一日安踏國際已發行股份的33.52%，及有權於安踏國際股東大會上行使或控制行使三分之一或以上投票權，因此被視為於安踏國際所持有的所有股份中擁有權益。Talent Trend全部已發行股份由Allwealth Assets Limited持有。Allwealth Assets Limited全部已發行股份由滙豐信託以DSJ Family Trust受託人的身份持有。DSJ Family Trust為不可撤回全權信託，由丁世家先生於二零零七年五月二十三日創立，並作為委託人，而滙豐信託為受託人。DSJ Family Trust的受益人為丁世家先生及其家庭成員。丁世家先生作為DSJ Family Trust的創立人及其中一位受益人，被視為於安踏國際及Talent Trend合共持有的1,478,500,000股股份及於Talent Trend持有的495,300,570股安踏國際股份中擁有權益。
- (5) 賴世賢先生透過Gain Speed Holdings Limited持有若干安踏國際的權益。Gain Speed Holdings Limited直接持有146,189,463股安踏國際股份，相當於二零二一年十二月三十一日安踏國際已發行股份的9.89%。Gain Speed Holdings Limited全部已發行股份由Spring Star Assets Limited持有。Spring Star Assets Limited由滙豐信託以DYL Family Trust受託人的身份持有。DYL Family Trust為不可撤回全權信託，由賴世賢先生之配偶丁雅麗女士於二零零七年五月二十三日創立，並作為委託人，而滙豐信託為受託人。DYL Family Trust的受益人為賴世賢先生、丁雅麗女士及他們的家庭成員。丁雅麗女士作為DYL Family Trust的創立人，被視為於Gain Speed Holdings Limited持有的146,189,463股安踏國際股份中擁有權益。賴世賢先生作為其中一位DYL Family Trust的受益人及丁雅麗女士的配偶，被視為於Gain Speed Holdings Limited持有的該146,189,463股安踏國際股份中擁有權益。18,267,273股安踏國際股份由Blossom Prospect直接持有，相當於二零二一年十二月三十一日安踏國際已發行股份的1.24%。賴世賢先生持有Blossom Prospect已發行股份的50%及有權於Blossom Prospect股東大會上行使或控制行使三分之一或以上投票權，因此被視為於Blossom Prospect所持有的18,267,273股安踏國際股份中擁有權益。21,694,461股安踏國際股份由First Start Investment Limited(「First Start」)直接持有，相當於二零二一年十二月三十一日安踏國際已發行股份的1.47%。賴世賢先生持有First Start已發行股份的90%及有權於First Start股東大會上行使或控制行使三分之一或以上投票權，因此被視為於First Start所持有的21,694,461股安踏國際股份中擁有權益。
- (6) 吳永華先生透過Spread Wah International Limited持有安踏國際的權益。Spread Wah International Limited直接持有78,136,038股安踏國際股份，相當於二零二一年十二月三十一日安踏國際已發行股份的5.29%。Spread Wah International Limited全部已發行股份由Allbright Assets Limited持有，Allbright Assets Limited由滙豐信託以WYH Family Trust受託人的身份持有。WYH Family Trust為不可撤回全權信託，由吳永華先生於二零零七年五月二十三日創立，並作為委託人，而滙豐信託為受託人。WYH Family Trust的受益人為吳永華先生及其家庭成員。吳永華先生作為WYH Family Trust的創立人及其中一位受益人，被視為於Spread Wah International Limited持有的78,136,038股安踏國際股份中擁有權益。
- (7) 王文默先生透過Fair Billion Development Limited持有安踏國際的權益。Fair Billion Development Limited直接持有146,170,945股安踏國際股份，相當於二零二一年十二月三十一日安踏國際已發行股份的9.89%。Fair Billion Development Limited全部已發行股份由Asia Bridges Assets Limited持有，Asia Bridges Assets Limited由滙豐信託以WWM Family Trust受託人的身份持有。WWM Family Trust為不可撤回全權信託，由王文默先生於二零零七年五月二十三日創立，並作為委託人，而滙豐信託為受託人。WWM Family Trust的受益人為王文默先生及其家庭成員。王文默先生作為WWM Family Trust的創立人及其中一位受益人，被視為於Fair Billion Development Limited持有的146,170,945股安踏國際股份中擁有權益。
- (8) 於二零二一年十二月三十一日，該等姚建華先生的權益由其家庭成員持有。姚建華先生於其家庭成員的證券賬戶中持有一般授權，被視為於其家庭成員所持有的20,000股股份中擁有權益。

除上文所披露者外，於二零二一年十二月三十一日，本公司董事及最高行政人員概無於本公司及其相聯法團(定義見證券及期貨條例第XV部)的股份、相關股份或債權證中，擁有或被視為擁有已記錄於本公司根據證券及期貨條例第352條存置的登記冊或已根據標準守則知會本公司及香港聯交所的權益或淡倉。

## 主要股東的權益及淡倉

於二零二一年十二月三十一日，以下人士或法團(並非本公司董事或最高行政人員)於本公司股份及相關股份中，擁有已記錄於根據證券及期貨條例第336條須存置的登記冊或已知會本公司的權益或淡倉：

### 於股份／相關股份之權益

股東名稱	身份／權益性質	持有權益的股份／ 相關股份數目	佔本公司權益 的概約百分比
滙豐信託	受託人 <sup>(1)</sup>	1,487,986,000(L)	55.04%
Top Bright Assets Limited	所控制的法團的權益 <sup>(1)</sup>	1,486,946,000(L)	55.00%
Shine Well	所控制的法團的權益 <sup>(1)</sup>	1,477,500,000(L)	54.65%
	實益擁有人 <sup>(1)</sup>	9,446,000(L)	0.35%
Allwealth Assets Limited	所控制的法團的權益 <sup>(1)</sup>	1,478,500,000(L)	54.69%
Talent Trend	所控制的法團的權益 <sup>(1)</sup>	1,477,500,000(L)	54.65%
	實益擁有人 <sup>(1)</sup>	1,000,000(L)	0.04%
安踏國際	實益擁有人 <sup>(2)</sup>	1,201,125,000(L)	44.43%
	所控制的法團的權益 <sup>(2)</sup>	276,375,000(L)	10.22%
安達控股	實益擁有人	160,875,000(L)	5.95%

(L) — 好倉

附註：

- (1) 滙豐信託透過安踏國際、安達控股、安達投資、Shine Well及Talent Trend持有本公司權益，分別為已發行股份的約44.43%，5.95%，4.27%，0.35%及0.04%。此外，滙豐信託以與主要股東無關之人士的受託人身份持有40,000股股份。

滙豐信託為DSZ Family Trust、DSJ Family Trust、WWM Family Trust、WYH Family Trust及DYL Family Trust的受託人，及持有Top Bright Assets Limited及Allwealth Assets Limited全部已發行股份，而Top Bright Assets Limited及Allwealth Assets Limited則分別持有Shine Well及Talent Trend的全部已發行股份。Shine Well及Talent Trend各自有權於安踏國際的股東大會上行使或控制行使三分之一或以上投票權，因此各自被視為於安踏國際所直接持有的所有1,201,125,000股股份中擁有權益。安踏國際持有安達控股和安達投資各自的全部已發行股份，因此被視為於安達控股直接持有的160,875,000股股份和安達投資直接持有的115,500,000股股份中擁有權益。因此，滙豐信託、Top Bright Assets Limited、Allwealth Assets Limited、Shine Well及Talent Trend均被視為於安踏國際及其全資擁有的附屬公司合共持有的1,477,500,000股股份中擁有權益。9,446,000股股份由Shine Well直接持有。因此，滙豐信託及Top Bright Assets Limited均被視為於Shine Well所持有的9,446,000股股份中擁有權益。1,000,000股股份由Talent Trend直接持有。因此，滙豐信託及Allwealth Assets Limited均被視為於Talent Trend所持有的1,000,000股股份中擁有權益。

- (2) 安踏國際直接持有1,201,125,000股股份。安達控股和安達投資分別直接持有160,875,000股股份和115,500,000股股份。安達控股和安達投資各自自由安踏國際全資擁有，因而為安踏國際的受控制的公司。因此，安踏國際被視為於安達控股持有的160,875,000股股份及安達投資持有的115,500,000股股份中擁有權益。

# 董事會報告

除上文所披露者外，於二零二一年十二月三十一日，董事並不知悉有任何其他人士或法團於本公司的股份及相關股份中擁有記錄於根據證券及期貨條例第336條須存置的登記冊的權益或淡倉。

## 關連交易

本集團於本財政年度與關連人士(按上市規則所定義)進行以下交易：

### 收購目標土地之土地使用權及在建廠房(「收購事項」)

於二零二一年三月三十一日，泉州市東禱達輕工發展有限公司(「買方」，一家於中國註冊成立的公司，並為本公司的全資附屬公司)與福建安踏投資有限公司(「賣方」，一家於中國註冊成立的公司)訂立一項土地使用權及地上建築物轉讓協議，據此，賣方同意出售而買方同意購買目標土地(按下文所定義)的土地使用權及賣方於在建的該廠房(按下文所定義)的全部權益，總對價為人民幣72百萬元(「《土地使用權及地上建築物轉讓協議》」)。

目標土地由位於中國福建省晉江市池店鎮東山村的四幅地塊(包括正於其上建設該廠房的地塊二(與地塊一相鄰，其土地使用權由買方全資擁有))組成，總面積約為39,964平方米(「目標土地」)。於訂立《土地使用權及地上建築物轉讓協議》前，目標土地之土地使用權由賣方全資擁有。該廠房為正在於地塊一及地塊二之上建設的製鞋廠房(「該廠房」)。於訂立《土地使用權及地上建築物轉讓協議》前，買方及賣方分別擁有在建的該廠房40%及60%權益。

董事會認為，在建的該廠房將有助提升本集團自產鞋類產品的產能，為本集團在多品牌策略下發展業務提供助力。鑒於該廠房建於地塊一及地塊二之上，而買方目前擁有地塊一的土地使用權，《土地使用權及地上建築物轉讓協議》項下所涉之收購事項，將整合該廠房所建在的及未來設施將建在的相鄰地塊之擁有權，本集團可全面控制該廠房及目標土地的發展進度以及未來的使用權。

丁世忠先生及丁世家先生均為本公司執行董事。賣方由丁斯晴女士及丁思榕先生各自擁有50%權益。由於丁斯晴女士及丁思榕先生分別為丁世忠先生及丁世家先生的家屬，故賣方為丁世忠先生及丁世家先生的聯繫人，因此為本公司的關連人士。因此，根據上市規則第14A章，《土地使用權及地上建築物轉讓協議》項下所涉交易構成本公司的關連交易。

收購事項已於本財政年度完成。有關收購事項的詳情，請參閱本公司於二零二一年三月三十一日刊發的公告。

## 持續關連交易

若干於財務報表附註31所披露之若干關連人士交易亦構成上市規則下的持續關連交易，按上市規則第14A章，該等交易須在本年報中披露。以下是若干關連人士與本集團所訂立並持續之交易，本公司已在二零一八年十二月二十日發出之公告中作出相關披露。

## 1. 與泉州安大包裝有限公司(「泉州安大」)訂立的包裝材料供應協議

於二零一八年十二月二十日，安踏中國及泉州安大(及代表若干實體)訂立一項包裝材料供應協議(「《2018年包裝材料供應協議》」)，為期3年，期限為二零一九年一月一日至二零二一年十二月三十一日，泉州安大(及該等實體)不時按一般商業條款(不遜於獨立第三方向本集團提供的條款)向本集團供應紙類包裝材料(包括但不限於紙箱、紙袋及鞋盒)。該等實體為各家於中國註冊成立的實體或法團，由丁世忠先生、丁世家先生、賴世賢先生或王文默先生(各自為董事)及/或其各自的聯繫人擁有及/或控制，主要從事製造及銷售包裝材料業務(「各材料供應實體」)。

根據《2018年包裝材料供應協議》，紙類包裝材料的價格須由泉州安大(及/或各材料供應實體)與本集團不時以公平原則磋商協定，及不遜於獨立供應商給予本集團類似紙類包裝材料的市場價格，並與之相若。一般信貸期為30至60天(不遜於類似紙類包裝材料獨立供應商給予本集團的條款，並與之相若)。

泉州安大及各材料供應實體由丁世忠先生、丁世家先生、賴世賢先生或王文默先生(各自為董事)及其各自的聯繫人擁有及/或控制。因此為本公司的關連人士。《2018年包裝材料供應協議》項下所涉之交易根據上市規則第14A章構成本公司的持續關連交易。

於本財政年度，本集團向泉州安大及各材料供應實體採購紙類包裝材料的金額為人民幣107百萬元(二零二零年：人民幣101百萬元)。

《2018年包裝材料供應協議》期限將於二零二一年十二月三十一日屆滿。本集團預期，於截至二零二二、二零二三及二零二四年十二月三十一日止的三個財政年度，將延續《2018年包裝材料供應協議》項下現行的持續關連交易，及將與丁世忠先生、丁世家先生、賴世賢先生或王文默先生(統稱「家族董事」)及/或彼等的聯繫人訂立若干與該等現行持續關連交易相類似的新經常性交易。因此，於二零二一年十二月十五日，參照《2018年包裝材料供應協議》的條款和細則，本公司與家族董事就紙類包裝材料供應訂立一項新的包裝材料供應協議，為期三年。有關詳情請參閱本公司於二零二一年十二月十五日刊發的公告。

## 2. 與丁世家先生訂立的框架服務協議

於二零一八年十二月二十日，本公司(代表本集團相關成員公司)與丁世家先生(代表若干實體)就若干實體向本集團提供若干服務訂立一項框架服務協議，為期3年，期限為二零一九年一月一日至二零二一年十二月三十一日(「《2018年框架服務協議》」)。該等實體為丁世家先生及/或與其聯繫人(包括但不限於其家族成員及/或近親)共同直接或間接控制，或任何上述人士擁有權益的實體或企業(「相關實體」)，而該等服務為相關實體根據《2018年框架服務協議》之條款及條件向本集團提供的運輸工具、土地及物業租賃服務(包括土地、廠房、倉庫、員工宿舍及辦公室之租賃)、倉儲管理服務及物流服務(「相關服務」)。

# 董事會報告

根據《2018年框架服務協議》，相關實體須於《2018年框架服務協議》的有效期內就本集團不時的需要，參照由相關實體向本集團提供的相關土地、物業及運輸工具之性質與相關服務之範圍(包括物業、配套設施及設備的地點與面積以及運輸網絡)，以現行市場價格向本集團提供相關服務。相關服務之服務費須不時由本集團相關成員公司與相關實體以公平原則磋商協定，且相若及不遜於(i)由獨立第三方供應商向本集團提供的相類似相關服務之公允市場租金或市場價格；及(ii)由相關實體向本集團以外之第三方提供的類似相關服務之服務費。一般信貸期為30至60天，或按照附屬於《2018年框架服務協議》之具體租賃協議或服務合同內協定的其他信貸期。

丁世家先生(本公司的執行董事及主要股東)為本公司的關連人士。相關實體乃丁世家先生、其家族成員及／或近親所控制的公司，根據上市規則第14A.12條為丁世家先生的聯繫人，亦因此為本公司的關連人士。《2018年框架服務協議》下所涉交易根據上市規則第14A章構成本公司的持續關連交易。

於本財政年度，丁世家先生(代表相關實體)向本集團提供相關服務的服務費金額為人民幣20百萬元(二零二零年：人民幣19百萬元)。

《2018年框架服務協議》期限將於二零二一年十二月三十一日屆滿。本集團預期，於截至二零二二、二零二三及二零二四年十二月三十一日止的三個財政年度，將延續《2018年框架服務協議》項下的現行持續關連交易，及將與家族董事及／或彼等的聯繫人訂立若干與該等現行持續關連交易相類似的新經常性交易。因此，於二零二一年十二月十五日，參照《2018年框架服務協議》的條款和細則，本公司與家族董事就提供若干服務(與相關服務相類似)訂立一項新的框架服務協議，為期三年。有關詳情請參閱本公司於二零二一年十二月十五日刊發的公告。

董事(包括獨立非執行董事)已審閱以上持續關連交易並確認該等交易：

- (1) 在本集團的日常業務中訂立；
- (2) 按照一般商務條款或更佳條款進行；及
- (3) 根據規管有關交易的協議進行，條款公平合理，並且符合本公司及股東的整體利益。

本公司已委聘核數師，按照香港會計師公會頒佈的《香港鑒證業務準則》第3000號(經修訂)「歷史財務資料審計或審閱以外的鑒證業務」，及參照《實務說明》第740號(經修訂)「關於香港《上市規則》所述持續關連交易的核數師函件」以匯報本集團的持續關連交易。核數師已按照上市規則第14A.56條出具無保留意見函件，函件載有核數師對本集團上文已披露的持續關連交易的發現和結論。本公司已將有關核數師函件副本送呈香港聯交所。

## 可換股債券

於二零二零年二月五日，本集團完成發行二零二五年二月五日到期的歐元1,000百萬元零息可換股債券（「債券」）。該債券在新加坡證券交易所上市。

根據債券的條款及條件，每股換股股份之換股價可予以調整。鑒於(i)股東於二零二一年五月七日舉行的股東週年大會上批准截至二零二零年十二月三十一日止年度末期股息每股普通股港幣47分；及(ii)董事會於二零二一年八月二十四日宣派截至二零二一年六月三十日止六個月中期股息每股普通股港幣60分，於二零二一年十二月三十一日，每股換股股份適用換股價已調整至港幣103.68元。有關詳情請參閱本公司於二零二一年五月七日及二零二一年八月二十四日之公告。

於二零二一年十二月三十一日，本公司已發行股份總數為2,703,329,000股。根據該日適用換股價港幣103.68元及假設債券獲悉數轉換後，債券將轉換成83,396,991股換股股份，相當於本公司已發行股份約3.08%及經發行有關換股股份擴大後本公司已發行股份約2.99%（假設本公司已發行股份並無其他變動）。

此外，鑒於董事會於二零二一年十二月三十日宣派截至二零二一年十二月三十一日止年度特別中期股息每股普通股港幣30分，每股換股股份換股價進一步調整至港幣103.42元，於二零二二年一月十四日生效。有關詳情請參閱本公司於二零二一年十二月三十日之公告。

因債券所附轉換權獲行使而可能將予發行的換股股份將根據於二零一九年四月九日舉行的本公司股東週年大會上通過的普通決議案授予董事之一般授權發行。因債券所附轉換權獲行使而將予發行的換股股份將為繳足，並於所有方面與於行使債券持有人姓名／名稱於本公司股東名冊登記為相關換股股份持有人當日已發行的股份享有同等地位。

截至二零二一年十二月三十一日，債券未償還之本金總額為歐元1,000百萬元（相等於人民幣7,205百萬元）。於本財政年度，概無行使任何債券之轉換權，及債券持有人或本公司並無行使任何贖回權。

假設債券於二零二一年十二月三十一日獲悉數轉換，則本公司緊接債券獲悉數轉換前後的股權架構載列如下：

股東名稱	於緊接債券獲悉數轉換前的股權架構		於按換股價每股港幣103.68元債券獲悉數轉換後	
	股份數目	佔本公司已發行股份的概約百分比	股份數目	佔本公司已發行股份的概約百分比
安踏國際 <sup>(1)</sup>	1,201,125,000	44.43%	1,201,125,000	43.10%
安達控股 <sup>(1)</sup>	160,875,000	5.95%	160,875,000	5.77%
安達投資 <sup>(1)</sup>	115,500,000	4.27%	115,500,000	4.14%
Shine Well	9,446,000	0.35%	9,446,000	0.34%
Talent Trend	1,000,000	0.04%	1,000,000	0.04%
和敏控股 <sup>(2)</sup>	84,500,000	3.13%	84,500,000	3.03%
債券持有人	—	—	83,396,991	2.99%
其他股東	1,130,883,000	41.83%	1,130,883,000	40.59%
總計	2,703,329,000	100.00%	2,786,725,991	100.00%

# 董事會報告

附註：

- (1) 安達控股及安達投資均由安踏國際全資擁有。
- (2) 和敏控股為一家由丁世忠先生、丁世家先生及彼等的家族成員所控制之公司。

基於本公司於二零二一年十二月三十一日的現金及現金等價物及存款期超過三個月的銀行定期存款，本公司有能力履行其於債券項下的贖回義務。

債券的進一步詳情載於綜合財務報告附註21(c)。

## 債券持有人轉換或贖回

根據債券的隱含內部回報率，就著若干的未來日期，債券持有人不論選擇轉換或贖回，亦會獲得同等有利的財務回報(及因此轉換或贖回債券對於債券持有人並無分別)的本公司股價分析如下：

日期	二零二二年 六月三十日	二零二二年 十二月三十一日
本公司股價	港幣107.93元	港幣108.58元

## 退休計劃

本集團為其合資格中國員工而參與多種固定供款退休計劃，並為香港員工而參與強制性公積金計劃。該等退休計劃之詳情載於財務報表附註23。

## 購股權計劃

### 購股權計劃 I

根據股東於二零零七年六月十一日通過的股東書面決議案，本公司採納一項購股權計劃(「購股權計劃 I」)。董事會擁有絕對酌情權，可根據購股權計劃 I 所載條款，向合資格人士(按購股權計劃 I 中所定義)提呈可認購若干數目本公司股份的購股權。每股購股權賦予持有人認購本公司一股普通股的權利。

根據於二零一七年四月六日本公司股東在股東週年大會中通過的一項決議案，購股權計劃 I 已於當日終止。所有於購股權計劃 I 已授出但尚未行使的購股權繼續有效及可被行使直至到期。於二零二零年九月十四日，根據購股權計劃 I 已授出但未行使的所有發行在外購股權已因到期而被沒收。

### 購股權計劃 II

根據於二零一七年四月六日股東週年大會中通過的一項決議案，本公司採納一項新購股權計劃(「購股權計劃 II」)，其條款與購股權計劃 I 相似，以令本公司已終止的購股權計劃 I 得以延續。購股權計劃 II 由二零一七年四月六日採納計劃當日起計十年內有效。

購股權計劃 II 旨在使本公司能鼓勵合資格人士(按購股權計劃 II 中所定義)日後對本集團作出更大貢獻及／或就其過去的貢獻作出回報，以吸引和保留該等重要及／或其貢獻或將對本集團的表現、增長及成功有利的合資格人士或者與其保持持續關係，另外就行政人員而言(按購股權計劃 II 中所定義)，使本集團吸引及保留經驗豐富且具才能的人士及／或就其過往貢獻提供回報。

董事會擁有絕對酌情權，可根據購股權計劃 II 所載條款，向下列人士提呈可認購若干數目股份的購股權：

- (a) 任何本集團成員公司獲提名的執行董事、經理，或其他擔當行政、管理、監督或類似職位的其他僱員，任何全職或兼職僱員、或被調往本集團任何成員公司擔當全職或兼職工作的人士；
- (b) 本集團任何成員公司中的董事或獲提名董事(包括獨立非執行董事)；
- (c) 本集團任何成員公司中的直接或間接股東；
- (d) 向本集團任何成員公司供應商品或服務的供應商；
- (e) 本集團任何成員公司的客戶、顧問、商業或合營夥伴、加盟商、承包商、代理或代表；
- (f) 為本集團任何成員公司提供設計、研究、發展或其他支援或任何建議、諮詢、專業或其他服務的個人或實體；及
- (g) 任何上述人士的聯繫人。

根據購股權計劃 II 的條款，董事會有權於採納日期後起計十年內，隨時向由董事會按其絕對酌情權選擇的任何合資格人士授出購股權，按董事會釐定(根據購股權計劃 II 的條款)的認購價及數目認購股份(但所認購股份須為在香港聯交所買賣的股份的完整買賣單位或其完整倍數)。

任何特定購股權的行使價須由董事會在授出相關購股權時(及應列於授出購股權函件之中)絕對酌情決定，惟該行使價必須至少為以下最高者：

- (a) 股份面值；
- (b) 股份於授出日期於香港聯交所日報表所載的收市價；及
- (c) 股份在授出日期前5個營業日於香港聯交所日報表所載的平均收市價。

授出購股權之要約於要約日期起計的30天期間內可供合資格人士接受，惟購股權計劃 II 有效期屆滿後不再准予接受按上述授出的購股權。本公司於要約日期起計30天或之前收到由承授人正式簽署的購股權要約函副本(當中包括購股權要約的接納書)和以有關授出的代價港幣1.0元而支付予本公司的款項後，購股權應被視作已向合資格人士授出並被接納。此等款項無論如何均不可獲退回。

# 董事會報告

根據購股權計劃 II 及本集團任何其他計劃將授出的購股權在全部行使時而可能發行的最高股份數目，合共不得超過計劃採納當日本公司已發行股份數目的10%(即267,753,910股股份)。本公司可於董事會認為合適的任何時間根據購股權計劃 II 的條款，於股東大會上尋求其股東批准，以更新該上限。此外，根據購股權計劃 II 及其他購股權計劃已授出但尚未行使的購股權獲全部行使時而可能發行的最高股份數目，不得超過本公司不時已發行股份數目的30%。倘任何承授人接納購股權，將導致其於任何十二個月內因行使其購股權而已獲發行及將獲發行的股份總數，超過本公司(或其附屬公司)當時已發行股份總數的1%，除非經股東按上市規則指定方式在股東大會上批准，否則董事會不得向該承授人授予購股權。

購股權可根據購股權計劃 II 條款於董事會釐定的期間內隨時行使，而有關期間自授出日期起計不得超過十年。於二零二一年十二月三十一日，購股權計劃 II 的剩餘期限為約5年。

於本財政年度根據購股權計劃 II 概無購股權被授出、行使、失效或取消。於二零二一年十二月三十一日，根據購股權計劃 II，概無尚未行使之購股權。

## 股份獎勵計劃

本公司於二零一八年十月十九日採納股份獎勵計劃，本集團僱員有權參與，計劃自採納日期起有效，有效期為10年。股份獎勵計劃的具體目標為(i)肯定若干僱員作出之貢獻，及提供激勵以保留他／她們，從而促進本集團之持續經營及發展；並(ii)為本集團之進一步發展吸納適當人員。

根據股份獎勵計劃，本公司就管理計劃而委任的專業受託人(獨立於本公司及與本公司概無關連)可動用本集團提供的現金，於公開市場購入或認購(視情況而定)本公司股份，並以信託方式為相關獲選僱員持有，直至該等股份按照計劃的規定歸屬予相關獲選僱員為止。

倘董事會進一步獎勵股份予獲選僱員後，會導致董事會根據股份獎勵計劃獎勵的股份數目超過本公司不時已發行股份數目之10%，則不得進一步獎勵任何股份。

根據股份獎勵計劃，如果獲選僱員因為(其中包括)：(i)不誠實行為或嚴重過失行為；(ii)無力履行職責或疏忽職守；(iii)破產；及(iv)觸犯涉及個人誠信或誠實的刑事罪行，而被本集團解僱的，受託人以信託方式所持有並與獲選僱員相關的獎勵股份不得歸屬予獲選僱員。

股份獎勵計劃不構成一項根據上市規則第17章的購股權計劃，而為本公司一項酌情計劃。

於本財政年度，股份獎勵計劃受託人並無於香港聯交所購入本公司普通股(二零二零年：7,822,000股)。於截至二零二零年十二月三十一日止年度，有關股份購入所支付的對價總額(包括所有相關費用)為人民幣464百萬元。截至二零二一年十二月三十一日，股份獎勵計劃的受託人持有合共12,337,917股(二零二零年：14,321,333股)股份。於二零二一年十二月三十一日，股份獎勵計劃的剩餘期限為約6.5年，惟董事會可根據股份獎勵計劃相關之規則(不時修訂)而決定提早終止。

根據計劃規則及信託契據的條款，待計劃規則及授予通知書所載列關於向各承授人歸屬獎勵股份的歸屬條件達成後，受託人所持的獎勵股份須於歸屬日期(或在可行情況下於歸屬日期後儘快)轉歸予有關承授人，或於歸屬日期(或在可行情況下於歸屬日期後儘快)受託人須代表承授人以現行市價在香港聯交所進行該等獎勵股份的出售交易，並將出售已歸屬獎勵股份所得的款項(扣除適用稅款及其他開支後)轉交承授人。

於本財政年度股份獎勵計劃項下未歸屬的股份獎勵數目之變動如下：

未歸屬的股份獎勵數目								
參與人之姓名或類別	授出日期	歸屬期	於二零二一年	年度內授出	年度內歸屬	年度內失效	年度內取消	於二零二一年
			一月一日					十二月三十一日
<b>董事</b>								
賴世賢先生	二零一九年 十一月五日	二零一九年十一月 五日至二零二一年 五月一日	200,000	-	(200,000) <sup>(2)</sup>	-	-	-
		二零一九年十一月 五日至二零二二年 五月一日	200,000	-	-	-	-	200,000
	二零一九年十一月 五日至二零二三年 五月一日	200,000	-	-	-	-	200,000	
	二零一九年十一月 五日至二零二四年 五月一日	200,000	-	-	-	-	200,000	
畢明偉先生	二零一九年 十一月五日	二零一九年十一月 五日至二零二一年 五月一日	60,000	-	(60,000) <sup>(2)</sup>	-	-	-
		二零一九年十一月 五日至二零二二年 五月一日	60,000	-	-	-	-	60,000
	二零一九年十一月 五日至二零二三年 五月一日	60,000	-	-	-	-	60,000	
	二零一九年十一月 五日至二零二四年 五月一日	60,000	-	-	-	-	60,000	

# 董事會報告

## 未歸屬的股份獎勵數目

參與人之姓名或類別	授出日期	歸屬期	於二零二一年					於二零二一年	
			一月一日	年度內授出	年度內歸屬	年度內失效	年度內取消	十二月三十一日	
除董事以外之其他僱員 (包括前僱員)	二零一九年 十一月五日	二零一九年十一月 五日至二零二一年 五月一日	1,752,000	-	(1,637,416) <sup>(2)</sup>	(114,584)	-	-	
	二零一九年 十一月五日	二零一九年十一月 五日至二零二二年 五月一日	1,692,000	-	-	(86,000)	-	1,606,000	
	二零一九年 十一月五日	二零一九年十一月 五日至二零二三年 五月一日	1,692,000	-	-	(86,000)	-	1,606,000	
	二零一九年 十一月五日	二零一九年十一月 五日至二零二四年 五月一日	1,692,000	-	-	(86,000)	-	1,606,000	
	二零二零年 十一月二日	二零二零年十一月 二日至二零二一年 五月一日	178,000	-	(86,000) <sup>(2)</sup>	(92,000)	-	-	
	二零二零年 十一月二日	二零二零年十一月 二日至二零二二年 五月一日	178,000	-	-	-	-	178,000	
	二零二零年 十一月二日	二零二零年十一月 二日至二零二三年 五月一日	178,000	-	-	-	-	178,000	
	二零二零年 十一月二日	二零二零年十一月 二日至二零二四年 五月一日	178,000	-	-	-	-	178,000	
	二零二零年 十一月二日	二零二零年十一月 二日至二零二五年 五月一日	178,000	-	-	-	-	178,000	
	二零二一年 十一月一日	二零二一年十一月 一日至二零二二年 五月一日	-	169,766 <sup>(1)</sup>	-	-	-	169,766	
	二零二一年 十一月一日	二零二一年十一月 一日至二零二三年 五月一日	-	169,766 <sup>(1)</sup>	-	-	-	169,766	
	二零二一年 十一月一日	二零二一年十一月 一日至二零二四年 五月一日	-	169,766 <sup>(1)</sup>	-	-	-	169,766	
	二零二一年 十一月一日	二零二一年十一月 一日至二零二五年 五月一日	-	169,766 <sup>(1)</sup>	-	-	-	169,766	
	二零二一年 十一月一日	二零二一年十一月 一日至二零二六年 五月一日	-	169,771 <sup>(1)</sup>	-	-	-	169,771	
	總計			8,758,000	848,835	(1,983,416)	(464,584)	-	7,158,835

附註：

(1) 股份在緊接本財政年度內獎勵股份授出日期之前的收市價為港幣119.70元。

(2) 股份在緊接本財政年度內獎勵股份歸屬日期之前的加權平均收市價為港幣139.50元。

於本財政年度內授出之獎勵股份的公允值為港幣119.70元。公允值是根據相應授出日期本公司股份的市場價格計量。預計股息未納入公允值的計量。授出之獎勵股份的會計政策信息詳載於第175頁的會計政策(T)(ii)。

## 企業管治

於截至二零二一年十二月三十一日止年度，除本年報第78至108頁企業管治報告另有披露外，本公司已遵守企業管治守則所列的守則條文。

## 足夠公眾持股量

截至本年報公佈前最後實際可行日期，根據本公司可公開取得之資料及就董事所知，本公司在二零二一年十二月三十一日止年度及截至最後實際可行日期前任何時間均保持上市規則所指定之公眾持股量。

## 稅務寬減及豁免

本公司概不知悉有任何因股東持有本公司證券而享有的稅務寬減及豁免。

## 核數師

畢馬威會計師事務所任滿退任，惟符合資格並願應聘連任。在應屆股東週年大會上將提呈議案，議決續聘畢馬威會計師事務所為本公司之核數師。

承董事會命



丁世忠  
主席

香港，二零二二年三月二十二日

# 企業管治報告

本公司認同，要達致較高企業管治標準的價值和重要性，在於能提升企業表現、透明度和問責水平，從而取得股東和社會大眾的信心。董事會盡力遵守企業管治準則及採納有效的企業管治方針，以滿足法律上及商業上的標準，專注於例如內部監控、公允披露及向所有股東負責等範疇。

除以下另有披露外，本公司於本財政年度已遵守企業管治守則所載的守則條文。本公司定期檢討其企業管治守則以確保持續遵守。

## (A) 董事會及董事會轄下委員會

董事會共同對本公司的管理、營運及決策負責。

董事會負責監督管理本公司的所有重要事項，包括制定及批准所有政策、整體戰略、風險管理和內部監控系統，及監察管理團隊的表現。所有董事均須承擔所有適用法律及上市規則項下相同的法律責任。彼等在履行董事職責的過程中，均須誠實及真誠行事，以本公司的整體利益為本，避免出現實際及潛在的利益及職責衝突，合理的謹慎和勤勉行事，就本公司的最佳利益作客觀決策。目前，董事會由11名董事組成，包括6名執行董事，1名非執行董事和4名獨立非執行董事，董事會及董事會轄下委員會的組成如下：

### 執行董事

丁世忠先生(主席及首席執行官)  
丁世家先生(副主席)  
賴世賢先生(首席財務官)  
吳永華先生  
鄭捷先生  
畢明偉先生(委任於二零二一年七月一日生效)

### 非執行董事

王文默先生

### 獨立非執行董事

戴仲川先生  
姚建華先生  
賴顯榮先生  
王佳茜女士(委任於二零二一年七月一日生效)

### 審核委員會

姚建華先生(主席)(獨立非執行董事)  
戴仲川先生(獨立非執行董事)  
賴顯榮先生(獨立非執行董事)  
王佳茜女士(獨立非執行董事)

#### 薪酬委員會

戴仲川先生(主席)(獨立非執行董事)  
賴顯榮先生(獨立非執行董事)  
王佳茜女士(獨立非執行董事)  
丁世忠先生(執行董事)

#### 提名委員會

賴顯榮先生(主席)(獨立非執行董事)  
姚建華先生(獨立非執行董事)  
賴世賢先生(執行董事)

#### 風險管理委員會

姚建華先生(主席)(獨立非執行董事)  
戴仲川先生(獨立非執行董事)  
王佳茜女士(獨立非執行董事)  
賴世賢先生(執行董事)

#### 可持續發展委員會(成立於二零二一年十二月十八日)

賴世賢先生(主席)(執行董事)  
姚建華先生(獨立非執行董事)  
賴顯榮先生(獨立非執行董事)  
王佳茜女士(獨立非執行董事)  
吳永華先生(執行董事)  
鄭捷先生(執行董事)  
姚偉雄先生\*

\* 非董事會成員

董事會具備本集團業務所需的適當技巧、經驗及多樣的觀點角度。董事會中執行董事與非執行董事(包括獨立非執行董事)的組合均衡，以使董事會上有強大的獨立元素，能夠有效地作出獨立判斷。董事會已建立常規，確保董事會組成的變動(如有)不會出現不當的干擾。

畢明偉先生獲董事會委任為執行董事，出任現時董事會新增的董事席位，自二零二一年七月一日起生效。畢先生現為本集團副總裁，主要負責本集團的營運財務管理、業務流程與信息管理及物流管理等多項中後台職能。彼於二零零七年五月加入本集團，於財務管理及運動服飾行業擁有逾二十年經驗。彼擁有中國對外經濟貿易大學會計學學士學位，為中國註冊會計師協會非執業會員。畢先生現擔任福建省人民代表大會代表。

王佳茜女士獲董事會委任為獨立非執行董事，出任現時董事會新增的董事席位，自二零二一年七月一日起生效。王女士現為香奈兒有限公司亞太區規劃及治理董事暨中國大陸市場領導管理委員會成員，專責戰略規劃及消費者為中心的數字轉型業務。彼於二零一零年九月至二零一九年六月任職於環球管理諮詢公司波士頓諮詢公司，最後的職位為董事總經理暨全球合夥人。彼於零售及消費品戰略及商業諮詢方面擁有逾十五年經驗。王女士擁有中國南京大學英語語言文學專業學士學位及中國北京大學金融專業碩士學位。

# 企業管治報告

於考慮畢先生及王女士的委任時，在提名委員會的協助下及根據其推薦意見，董事會已從多方面檢討董事會的架構、人數、組成及多元化，包括(但不限於)畢先生及王女士在專業經驗、技能及知識方面對董事會的貢獻。其中，就王女士的獨立非執行董事委任，董事會已審視王女士的資歷及評核其獨立性，並不知悉任何會影響王女士作出獨立判斷的情況，且信納王女士具備履行獨立非執行董事職責所需品格、誠信、獨立性及經驗，以及彼能夠對本集團事務保持獨立觀點。

董事履歷詳情及董事之間的關係(如有)載於本年報「董事、公司秘書及高級管理人員」一節中。

## 董事會角色與職責

董事會共同負責本集團之長期成功及股東利益。在主席領導下，董事會以負責任、重效益的態度領導及監管本集團事務，積極推動本集團取得成功。董事會主要職責包括(但不限於)以下各項：

- 建立及推動本集團企業文化；
- 制定、更新及完善本集團的戰略及業務目標；
- 評估管理層實施計劃及預算之進度，以監察本集團業務；
- 根據上市規則及其他法規，批准重大收購及出售、成立合營公司、資本交易及任何其他交易；
- 監察本集團管理層與持份者的關係；
- 確保與本公司股東有效地溝通；
- 確保在企業通訊文件(包括公告與年報)中作出恰當及充分的披露及匯報；
- 審閱及監察與企業管治、內部監控、風險管理及可持續發展常規有關的政策及實施情況；
- 批准本集團的季度、中期及年度財務報表、適用業績公佈及任何其他相關文件；
- 考慮派發普通及特別股息(如有)；
- 向董事會轄下委員會提供充足資源，以履行彼等的職責，包括於認為必要時接觸管理層或獲取專業意見；及
- 每年評核董事會及董事會轄下委員會的表現。

## 執行董事及管理層角色與職責

執行董事參與本集團業務的日常運作。作為本公司高級管理人員的一份子，彼等確保管理層對董事會負責及最終對股東負責。執行董事諮詢非執行董事及獨立非執行董事的意見，並且與之緊密合作。執行董事及管理層的主要職責包括(但不限於)以下各項：

- 實施本公司的戰略及目標，包括為本公司評估及識別趨勢及發展；
- 分析全球宏觀經濟及中國市場狀況；
- 本集團業務營運的日常管理；
- 設計、實施及維持合適及有效的風險管理及內部監控系統；
- 監察風險並採取措施降低日常營運風險；
- 監察及評核本集團各品牌及職能的表現；
- 對業務計劃及預算提供意見及進行審閱；及
- 為本集團業務營運不同事項作多維度分析，例如產品系列、銷售渠道及供應鏈。

## 董事會轉授職權

除為下文所述為於特定領域協助董事會整體而設立的個別董事會轄下委員會外，董事會亦授權執行董事及管理層團隊負責執行本公司戰略及目標以及本集團業務營運的日常管理。倘若有關權力轉授所致程度，會大大妨礙或削弱董事會整體履行其職權的能力，則董事會不會將處理有關事宜的權力轉授予執行董事或管理層團隊。本公司已確立保留予董事會的職能及轉授予管理層的職能，而管理層知悉應向董事會匯報以及在代表本集團作出決定或訂立承諾前應取得董事會批准的事宜。董事會不時作檢討以確保有關安排符合本集團的需要。

## 主席及首席執行官

主席領導董事會，並以身作則，確保董事會按本公司之最佳利益行事。主席的職責包括(但不限於)以下各項：

- 確保董事會有效運作及履行其職責；
- 確保制定及監察良好的管治常規及程序；
- 加強與股東之有效聯繫，並確保將股東意見完整傳達至董事會；
- 鼓勵全體董事全力投入董事會事務；

# 企業管治報告

- 促進非執行董事(包括獨立非執行董事)的有效貢獻，及確保執行董事與非執行董事(包括獨立非執行董事)之間的建設性關係；
- 確保全體董事詳細了解董事會會議上提呈之事項，並適時取得準確、可靠和完整的信息；
- 確保董事間討論事宜的時間充足；及
- 確保董事會的決定能公正反映董事會的共識。

首席執行官領導本集團全體管理層，並代表管理層向董事會匯報。首席執行官的職責包括(但不限於)以下各項：

- 領導並監督管理層團隊於本集團的日常營運；
- 執行董事會不時確定的本公司戰略計劃；
- 向董事會定期匯報業務營運、財務表現及戰略事宜，並提供重要的最新情況；
- 提升本集團現有強大的品牌組合；
- 促進本集團不同職能的整合，發揮潛在協同效應；及
- 物色潛在收購及投資機會。

根據企業管治守則的C.2.1條，主席和首席執行官的角色應該要分開，並不應由同一人兼任。於本財政年度，主席和首席執行官的角色都是由丁世忠先生擔任。因丁先生對體育用品消費市場有豐富的經驗，彼負責本集團整體的戰略計劃和業務發展。董事會認為，丁先生同時兼任主席和首席執行官的角色，對本集團的業務前景和管理有莫大益處，而董事會和管理人員都是具備豐富經驗和才能的人才，可以確保權力與職權平衡。現時，董事會有6名執行董事，1名非執行董事和4名獨立非執行董事，因此在董事會成員架構中有很強的獨立性。

## 遵守董事進行證券交易的證券交易守則

本公司已就董事買賣本公司證券事宜設定書面指引(「證券交易守則」)，指引內容不比《標準守則》寬鬆。有機會接觸到潛在內幕消息的管理層之買賣本公司證券交易亦須遵守證券交易守則，並根據證券交易守則記錄於登記冊。本公司已向全體董事作出詳細查詢，全體確認本財政年度一直遵守證券交易守則所載有關董事進行證券交易的規定準則。本財政年度內，本公司並無發現任何違反證券交易守則的事件。

## 董事及高級人員的保險

根據董事及高級人員之責任保險，董事及高級人員可就彼等擔任本集團董事及高級人員期間履行職責而產生的任何責任獲得彌償。董事及高級人員不會在彼等被證實有任何疏忽、欺詐、失職或失信的情況下獲得彌償。

## 董事委任、退任及重選

本公司已就委任新董事制定正式、經審慎考慮並具透明度的程序。董事之委任由提名委員會建議並由董事會批准。候選人於接受委任之前，必須了解其可為本公司事務付出足夠時間及關注。各新任董事均會獲得正式、全面及適切的指導，當中包括上市規則、本公司的組織章程細則及其他相關條例及相關法規規定的董事職務及職責詳情。內部管理層及外聘專業人士(如需要)亦會提供簡報介紹，確保其適當了解本公司之業務、營運及管治政策。

本公司各執行董事及非執行董事(包括獨立非執行董事)與本公司訂立特定年期的服務合約。本公司的組織章程細則規定，董事會委任的任何董事，(i)如屬填補董事會臨時空缺者，任期僅至本公司下一次股東大會，並可於該會重選，而(ii)新增之董事會成員，則可任職至下屆股東週年大會為止，且屆時可獲重選資格。此外，於每屆股東週年大會上，當時為數三分一的董事(或如董事人數並非三的倍數，則須為最接近但不少於三分一的董事人數)均須輪席退任，惟每位董事(包括按特定任期委任的董事)須至少每三年於股東週年大會上退任一次。退任董事有資格膺選連任，並可於其退任的整個會議期間繼續擔任董事。倘擬膺選連任的獨立非執行董事在任已過九年，其續任須以獨立決議案形式於股東週年大會上獲得批准。有關董事重選詳情，請參閱本年報董事會報告之「董事」一節。

## 董事承擔

董事會信納，董事於本財政年度內董事會及其轄下委員會會議的高出席率紀錄，反映彼等積極參與本公司事務及董事會的討論和決策，為本公司竭誠服務，並對董事會作出正面貢獻。所有董事已提供年度確認函並披露其在公眾公司或組織擔任的其他職務、職務的數目及性質，及其他重大承擔。

## 非執行董事

非執行董事(包括獨立非執行董事)可為本集團業務的業內人士或專家，或具備其他方面的技能及經驗，此等有助強化董事會成員間在技能、經驗、及多元觀點方面的平衡。非執行董事(包括獨立非執行董事)與其他董事會成員具同等地位，透過出席定期會議及積極參與會務，以其技能、專業知識及不同的背景及資格對董事會及其任職的董事會轄下委員會發揮作用。非執行董事(包括獨立非執行董事)透過提供獨立、富建設性及有根據的意見對本公司制定戰略及政策作出正面貢獻。

非執行董事的職責包括(但不限於)以下各項：

- 參與董事會會議，在涉及戰略、政策、表現、問責性、資源、主要委任及操守準則等事宜上，提供獨立的意見；
- 出現潛在利益衝突時以身作則，為其他董事發揮引導作用；
- 應邀出任董事會轄下委員會；及
- 注視本集團的表現是否達到既定的企業目標和目的，並監察匯報表現事宜。

所有非執行董事(包括獨立非執行董事)均獲委任三年，並按本公司組織章程細則輪流退任和合資格參予重選。

# 企業管治報告

## 獨立非執行董事

獨立非執行董事於董事會內擔當重要角色，其獨立判斷及其意見對董事會的決定起重要作用。特別而言，該等董事可就本公司的戰略、表現及監控事項提供公正的意見。全體獨立非執行董事擁有廣泛的學術、專業及行業專長及管理經驗，及向董事會提供專業意見。董事會亦認為，獨立非執行董事可就本公司的業務戰略、業績及管理提供獨立意見，因而可顧及股東的全部利益，使本公司及其股東的利益從而得到保障。

本公司已收到現任的每位獨立非執行董事按上市規則第3.13條的規定發出之年度獨立性確認書。提名委員會已評核所有獨立非執行董事之獨立性，董事會及提名委員會認為，所有獨立非執行董事都按上市規則維持其獨立性。

戴仲川先生自二零零九年四月起擔任獨立非執行董事，已服務本公司超過十一年。提名委員會每年評估戴先生作為獨立非執行董事的角色，考慮的因素包括但不限於戴先生的信譽、經驗、協助董事會的能力、觀點和技能以及承擔，並同時充分考慮了本公司的董事會成員多元化政策。由於戴先生在任期間一直向本公司提供客觀及獨立的意見，提名委員會認為戴先生仍致力於其獨立角色，戴先生的長期服務不會影響其作為獨立非執行董事的獨立判斷。

經考慮上市規則第3.13條所載評估獨立性的所有因素、其向本公司作出的年度確認以及提名委員會的評核，董事會認為，儘管戴先生已服務本公司多年，仍會維持其獨立性，董事會並相信，戴先生的寶貴知識及豐富經驗會繼續對董事會、本公司及股東整體作出重大貢獻。董事會進一步認為，戴先生仍然能夠在戰略、表現、問責性、主要委任及操守準則等事宜上，帶來具價值而不同的觀點並提供獨立的意見。於其任期內，戴先生在履行獨立非執行董事職責方面一直令董事會感到滿意。

目前，概無獨立非執行董事個別在7間或以上上市公司(包括本公司)擔任董事職務。

於本財政年度內，主席已與獨立非執行董事舉行會議(沒有其他董事出席)，討論包括：

- 本集團的展望與戰略競爭力分析；
- 整體消費市場表現；
- 合營公司的最新發展；
- 董事會多元化；
- ESG趨勢與發展；
- 品牌戰略；
- 風險管理；及
- 獨立非執行董事所關注的其他事項。

## 提名政策

提名委員會須向董事會提名適當人選，供董事會考慮並推薦股東於股東大會選出該人選為董事，或供董事會委任該人選為董事以填補臨時空缺。委員會可提名其認為適當數量的人選，供股東大會委任或重新委任，或提名填補臨時空缺所需數量的人選。

提名委員會評估候選人是否適合時，將參考多項因素，包括：

- 信譽；
- 於體育用品行業及／或業務戰略、管理、法律及財務方面的經驗；
- 協助董事會有效履行職責的能力；
- 預期候選人可向董事會提供的觀點和技能；
- 各方面的多元化，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、知識和服務任期等方面；
- 可投入的時間以及對相關利益的承擔；及
- 甄選獨立非執行董事時，候選人的獨立性。

上述因素只供參考之用，並非意在涵蓋所有因素，也不具決定作用。提名委員會具有酌情權，可決定提名任何其認為適當的人士。

提名委員會可召開委員會會議及邀請董事會成員提名人選(如有)，供委員會開會前考慮。委員會亦可採取書面決議方式批准該項提名。如要填補董事會臨時空缺，委員會須推薦人選供董事會考慮和批准。如要推薦候選人在股東大會參選，委員會須向董事會提名，供董事會考慮並推薦該候選人參選。根據公司組織章程細則，並且在不違反其規定下，任何一位或多位股東均可發送通知，表示有意提出議案建議選任某人為董事，而不必經過董事會推薦或委員會提名(有關詳情載於下文「(D)股東權利、股東通訊及投資者關係」一節)。

# 企業管治報告

## 董事會成員多元化政策

董事會已根據企業管治守則所載之要求，採納董事會成員多元化政策（「董事會成員多元化政策」）。該政策旨在列載董事會為達致其成員多元化而採取的方針。本公司明白並深信董事會成員多元化對公司擴闊視野及提升表現素質裨益良多。本公司致力於在各方面尋求一個全面多元化的董事會，並將對其的組成進行持續的檢討。董事會成員的所有委任均以用人唯才為原則，按客觀條件考慮人選，並適度顧及董事會成員多元化的好處。甄選人選將按一系列董事會成員多元化政策項下可計量目標為基準，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。在設定董事會成員組成時，本公司亦將根據本身的業務模式及不時的特定需要去考慮各種因素。最終將按人選的長處及可為董事會提供的貢獻而作決定。

董事具有多元化及互為補充的背景。彼等的寶貴經驗及專業知識對本公司的長期增長而言至關重要。現時董事會組成的多元化層面概述如下：

姓名	丁世忠先生	丁世家先生	賴世賢先生	吳永華先生	鄭捷先生	畢明偉先生	王文默先生	戴仲川先生	姚建華先生	賴顯榮先生	王佳茜女士
性別	男性	男性	男性	男性	男性	男性	男性	男性	男性	男性	女性
年齡	51	57	47	51	53	49	65	56	61	65	42
董事會服務 任期 (截至 二零二一年 十二月 三十一日)	14年	14年	14年	14年	12年	0.5年	14年	12年	3.5年	1年	0.5年
(a) 會計及金融			✓			✓			✓		
(b) 業務發展	✓			✓	✓						✓
(c) 品牌管理	✓			✓	✓						✓
(d) 資本市場			✓						✓	✓	
(e) 企業責任/ 可持續發展	✓		✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓
(f) 企業戰略及規劃	✓				✓	✓					✓
(g) 行政管理及領導 技巧	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
(h) 投資者關係			✓								
(i) 法律			✓							✓	
(j) 製造		✓					✓				
(k) 其他上市董事會 經驗/職務			✓					✓	✓	✓	
(l) 營運管理	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓				
(m) 風險管理			✓			✓		✓	✓		✓
(n) 銷售及營銷	✓			✓	✓						
(o) 供應鏈管理		✓	✓			✓	✓				
(p) 資金管理			✓								
(q) 信息管理			✓			✓					

提名委員會已進行董事會的組成及董事會成員多元化政策的執行之年度檢討。根據不同的董事會成員多元化可計量目標，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，委員會認為於二零二一年財政年度末已達成董事會成員多元化。其中，自於二零二一年七月一日王佳茜女士獲委任為獨立非執行董事後，董事會不再為單一性別董事會，已達成性別多元化。然而，提名委員會(及董事會)明白董事會層面性別多元化的重要性和裨益，將繼續採取行動，物色更多女性候選人以進一步提升董事會成員間的性別多元化。

另外，董事會明白員工層面多元化的重要性。本集團唯才是用，尊重員工的個人選擇，不論性別、年齡、宗教信仰及國籍等。二零二一年財政年度末全體員工的性別比例如下：

整體男女比例 男性佔26.0%；女性佔74.0%

按職級及性別劃分：

辦公室員工：

總裁層 男性佔79.6%；女性佔20.4%

總監層 男性佔64.3%；女性佔35.7%

經理層 男性佔48.0%；女性佔52.0%

專員或其他職位 男性佔20.0%；女性佔80.0%

生產員工 男性佔38.3%；女性佔61.7%

### 董事及高級管理人員薪酬

本公司的薪酬政策乃根據業務需要及行業慣例以維持公平及具競爭力的薪酬福利。對於釐定各董事及高級管理人員之薪酬待遇，會考慮市場水平與各項因素，如其個別工作量、職責及所需承擔之責任。此外，當釐定董事及高級管理人員薪酬待遇時會考慮之因素包括經濟及市場情況、對本集團業績及發展之貢獻，以及個人之潛能等。同時，所定薪酬的水平足以吸引及保留董事及高級管理人員以成功地營運本公司，而又不致支付過多的酬金。

本公司已採納企業管治守則條文第E.1.2(c)(i)條所述模式，由董事會授權薪酬委員會釐定各執行董事及高級管理人員的薪酬待遇。

概無董事參與任何有關其報酬的討論。在考慮個別薪酬待遇的有關董事會或薪酬委員會會議上，有關董事將就相關決議案時避席不投票。

僅執行董事、首席執行官及首席財務官被視為本集團的高級管理人員。

根據上市規則附錄十六須予披露的董事薪酬及五名最高薪僱員的詳情載於財務報表附註6及7。

### 董事培訓及支援

董事應確保自己時刻掌握法律、法規及上市規則等方面的最新發展以及行業更新信息，以便為發行人的利益履行其職務及職責。每名新委任董事將獲得涵蓋本集團業務及上市公司董事在法則及監管規定上之責任的入門說明。本公司亦會提供簡介會及其他培訓，以發展及重溫董事之知識及技能。本公司負責安排合適的培訓並提供有關經費，以及適切着重董事的角色、職能及責任。本公司持續向董事提供有關上市規則及其他適用監管規定之最新發展概況，以確保董事遵守該等規則及提高其對良好企業管治常規之意識。在適當的情況下，本公司會向董事及高級管理人員發出通告及指引，以確保各人知悉最佳企業管治常規。

# 企業管治報告

各董事已向提交彼等於本財政年度內接受培訓的紀錄，彼等曾參與的培訓如下：

董事	有關法律、監管及行業更新信息的閱讀材料	有關業務及營運的簡報及更新信息	培訓／講座	其他專業發展
<b>執行董事</b>				
丁世忠先生	✓	✓	✓	✓
丁世家先生	✓	✓	✓	✓
賴世賢先生	✓	✓	✓	✓
吳永華先生	✓	✓	✓	✓
鄭捷先生	✓	✓	✓	✓
畢明偉先生(委任於二零二一年七月一日生效)	✓	✓	✓	✓
<b>非執行董事</b>				
王文默先生	✓	✓	✓	
<b>獨立非執行董事</b>				
戴仲川先生	✓	✓	✓	✓
姚建華先生	✓	✓	✓	✓
賴顯榮先生	✓	✓	✓	✓
王佳茜女士(委任於二零二一年七月一日生效)	✓	✓	✓	✓

## 董事會轄下委員會

董事會已成立審核委員會、薪酬委員會、提名委員會、風險管理委員會及可持續發展委員會(統稱「董事會轄下委員會」)，且已訂立具體職權範圍。董事會轄下委員會的職權範圍已登載於本公司(ir.anta.com)及香港聯交所(www.hkexnews.hk)的網站。董事會轄下委員會獲提供足夠的資源履行其責任，及在適當情況下能提出合理要求以本公司的開支尋求獨立專業意見。委員會的工作詳情分別載於有關各董事會轄下委員會的章節內。

### 審核委員會

審核委員會負責確保本公司遵守適當的會計原則及實務準則、符合任何適用法律及上市當地證券交易所的上市規定，並負責協調股東、管理層、認可外聘獨立核數師及集團內部核數師之間的關係等。審核委員會定期與本公司的外聘核數師舉行會議，討論審計程序及會計事項(管理層需在適當時避席)。此外，為符合企業管治守則中有關履行企業管治職責的規定，董事會已轉授其職責(連同有關授權)予審核委員會。

審核委員會的職權範圍符合企業管治守則中守則條文之規定。審核委員會的職責包括(但不限於)以下各項：

- 就外聘核數師的委任、重新委任及罷免，以及有關該核數師辭職或辭退該核數師的問題，向董事會提供建議；
- 批准外聘核數師的酬金及聘用條款；

- 按適用的標準檢討及監察外聘核數師的獨立性及客觀性，及審計程序有效性；
- 監察外聘核數師提供非核數服務的情況，及就須採取行動或改善的事項並向董事會提出建議；
- 擔任本公司與外聘核數師之間的主要代表，負責監察兩者之間的關係；
- 監察本公司及本集團之財務報表、年報及賬目、半年度報告及(倘需編製以供刊發)季度報告之完整性，並審閱當中涉及之重大財務報告判斷；
- 考慮於報告及賬目中所反映或可能需反映的任何重大或不尋常事項；
- 檢討本集團的財務及會計政策及實務；
- 審閱外聘核數師給予管理層的《審計情況說明函件》(如有)、核數師就會計紀錄、財務賬目或監控系統向管理層提出的任何重大疑問及管理層作出的回應；
- 確保董事會及時回應於外聘核數師給予管理層的《審計情況說明函件》中提出的事宜；
- 適當考慮任何由本集團屬下會計和財務申報職員、合規主任或核數師提出的事項；
- 制定並實施舉報政策及系統，讓僱員及其他與本集團有往來者(如客戶及供應商)可暗中提出其關注事宜；
- 確保設有安排，本集團僱員可從而暗中就財務申報、內部監控或其他方面可能發生的不正當行為提出關注；
- 確保有適當安排，讓本公司作出公平獨立的調查及採取適當行動；
- 制定及檢討本公司的企業管治政策及常規，並向董事會提出建議；
- 檢討及監察董事及高級管理人員的培訓及持續專業發展；
- 制定、檢討及監察僱員及董事的操守準則及合規手冊；
- 檢討及監察本集團在遵守法律及監管規定方面的政策及常規；及
- 檢討本公司遵守企業管治守則的情況及在其企業管治報告內的披露。

於本財政年度內，審核委員會已履行、考慮及／或議決以下事項：

- 考慮本集團截至二零二零年十二月三十一日止年度全年業績，以供董事會批准；
- 考慮本集團截至二零二一年六月三十日止六個月中期業績，以供董事會批准；
- 批准外聘核數師年度審計及中期審閱的工作範圍、計劃及費用；

# 企業管治報告

- 就年度審計及中期審閱與外聘核數師舉行會議並討論彼等的重要發現；
- 審閱外聘核數師所編製有關年度審計及中期審閱的報告；
- 考慮外聘核數師的有效性，包括對其向委員會呈報的報告質素及內容、管理層的反饋及相關法規遵守情況、專業規定及彼等之獨立性作出適當考慮；
- 於建議委聘外聘核數師參與審計相關及許可的非審計服務中考慮其的客觀性及獨立性的保障安排；
- 建議重新委任外聘核數師供股東於股東週年大會批准；
- 在管理層不在場的情況下會見外聘核數師，討論了審計費用相關事宜、因審計工作產生的事項及核數師提出其他事項；
- 制定及檢討本公司的現行企業管治政策及常規；
- 檢討本公司遵守企業管治守則及其他法律及監管規定的情況；及
- 審閱企業管治報告內的披露。

## 薪酬委員會

薪酬委員會負責就本公司的全體董事及本集團的高級管理人員的薪酬政策及架構的制定及其他薪酬相關事宜，向董事會提出建議。全體董事的薪酬須受薪酬委員會定期監察，以確保其薪酬及補償合理。薪酬委員會諮詢主席及／或首席執行官有關其他執行董事的薪酬建議，並在有需要時獲取專業意見。董事報酬金額會按年進行檢討，當中經考慮個人的資歷、經驗、職責及可比市場基準，及考慮同類公司支付的薪酬、須付出的時間及職責、本集團內其他職位的僱傭條件。

薪酬委員會職權範圍符合企業管治守則中守則條文之規定。薪酬委員會的職責包括(但不限於)以下各項：

- 就本公司的全體董事及本集團的高級管理人員的薪酬政策及架構，及就設立正規而具透明度的程序制定薪酬政策，向董事會提出建議；
- 獲董事會轉授權釐定個別執行董事及高級管理人員的薪酬待遇，包括非金錢利益、退休金權利及賠償金額(包括喪失或終止職務或委任的賠償)；
- 就非執行董事(包括獨立非執行董事)的薪酬向董事會提出建議；
- 通過參照董事會不時批准的企業方針及本公司目標，檢討及批准管理層的薪酬建議；

- 檢討及批准向執行董事及高級管理人員就其喪失或終止職務或委任而須支付的賠償，以確保該等賠償與合約條款一致；及
- 檢討及批准因董事行為失當而解僱或罷免有關董事所涉及的賠償安排，以確保該等安排與合約條款一致。

於本財政年度內，薪酬委員會已履行、考慮及／或議決以下事項：

- 檢討本公司的全體董事及本集團的高級管理人員現行的薪酬政策及架構；
- 就二零二零年財政年度，評核執行董事及高級管理人員的表現及檢討其薪酬方案；
- 批准丁世忠先生及鄭捷先生二零二零年財政年度酌情發放的獎金；
- 檢討及批准管理層的本財政年度薪酬建議；
- 檢討非執行董事(包括獨立非執行董事)的薪酬，並向董事會提出建議；
- 就鄭捷先生的執行董事服務合同重續，批准相關薪酬方案；
- 就戴仲川先生及姚建華先生的獨立非執行董事委任書重續相關的薪酬，提出建議供董事會批准；
- 批准畢明偉先生的新執行董事委任相關的薪酬方案；
- 就王佳茜女士的新獨立非執行董事委任相關的薪酬，提出建議供董事會批准；及
- 批准根據股份獎勵計劃授出合共848,835股獎勵股份。

#### 提名委員會

提名委員會負責釐定提名政策，及考慮被提名人的獨立性和能力後，向董事會推薦合適的董事人選，以確保所有提名均屬公平及透明。提名委員會物色合適人選時，應考慮有關候選人的長處，並以客觀條件充分顧及董事會成員多元化的裨益(有關詳情，請參閱上文「提名政策」一節)。提名委員會亦會檢討董事會的架構、人數及組成(有關詳情，請參閱上文「董事會成員多元化政策」一節)，及評核獨立非執行董事的獨立性(有關詳情，請參閱上文「獨立非執行董事」一節)。

提名委員會的職權範圍符合企業管治守則中守則條文之規定。提名委員會的職責包括(但不限於)以下各項：

- 在董事會需要增加董事人數或填補董事空缺時，物色及提名符合資格的人選及就此向董事會提供意見，而評核準則為各候選人能否協助董事會有效地履行其職責；

# 企業管治報告

- 至少每年檢討董事會的架構、人數及成員多元化(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)，並就任何為配合本公司的企業戰略而擬對董事會作出的變動提出建議；
- 檢討董事會成員多元化政策及董事會為推行董事會成員多元化政策而制定的可計量目標和達標進度；
- 就董事委任或重新委任以及董事(尤其是主席及首席執行官)繼任計劃向董事會提出建議；及
- 評核獨立非執行董事的獨立性及審閱獨立非執行董事各自每年對獨立性所作的確認函。

於本財政年度內，提名委員會已履行、考慮及／或議決以下事項：

- 進行董事會的架構、人數及成員多元化的年度檢討；
- 檢討現行提名政策及董事會成員多元化政策及其實施情況；
- 評核獨立非執行董事的獨立性及審閱其年度獨立性確認函；
- 審閱根據本公司組織章程細則於去屆股東週年大會上退任並願意膺選連任之董事的重新委任；
- 批准鄭捷先生執行董事服務合同的重續；
- 批准戴仲川先生及姚建華先生獨立非執行董事委任書的重續；及
- 推薦委任畢明偉先生出任執行董事及王佳茜女士出任獨立非執行董事，供董事會批准。

## 風險管理委員會

風險管理委員會獲董事會轉授職責(連同有關授權)負責協助董事會評估及釐定本集團達成戰略目標時董事會願意接納的風險性質及程度，確保本集團已設立及維持合適及有效的風險管理及內部監控系統，及監督管理層對風險管理及內部監控系統的設計、實施及監察。

風險管理委員會的職責包括(但不限於)以下各項：

- 持續監督本集團的風險管理及內部監控系統；
- 每年檢討本集團的風險管理及內部監控系統的有效性(包括財務監控)；
- 進行年度檢討時，確保本集團在會計、內部審計及財務申報職能方面的資源、員工資歷及經驗，員工所受培訓及有關預算足夠；

- 與管理層討論風險管理及內部監控系統，以確保管理層已履行職責建立有效的系統；
- 主動或應董事會的委派，就有關風險管理及內部監控事宜的重要調查結果及管理層對調查結果的回應進行調研；
- 確保內部審計部門和外聘核數師的工作得到協調，也須確保內部審計職能在本集團內部有足夠資源運作，並且有適當的地位；以及檢討及監察其成效；
- 審閱內部審計部門的定期報告，包括重大合同審核發現，以及違規或異常情況之發現；及
- 就本集團的風險管理原則及其他風險相關事宜(包括公司行動及建議戰略交易，例如：業務合併、收購及出售事項、重大投資、及按上市規則定義為須予披露的交易及其他主要交易等)向董事會提供意見。

於本財政年度內，風險管理委員會已履行、考慮及／或議決以下事項：

- 進行二零二零年財政年度風險管理及內部監控系統有效性的年度檢討，包括考慮本集團財務匯報職能及內部審計職能方面的資源、員工資歷及經驗是否足夠；
- 批准內部審計部門提供的年度審計計劃；
- 審閱內部審計部門提供的季度報告，以及評核重大合同審核發現，以及違規或異常情況(如有)之發現；
- 檢討本集團內部審計職能有效性；
- 審閱內部審計部門所作之有關持續關連交易的內部審計結果及內部監控檢討；及
- 評核若干交易的風險，提出建議供董事會批准。

本財政年度的風險管理及內部監控有效性之年度檢討已經進行，詳情載於下文「(C)風險管理及內部監控」一節。

#### 可持續發展委員會

董事會於二零二一年十二月十八日成立可持續發展委員會。可持續發展委員會獲董事會轉授職責(連同有關授權)負責協助董事會制定及檢討本集團可持續發展戰略目標，帶領及推動各部門以可持續發展角度提升各業務環節思維及營運舉措，識別及管控ESG風險，並統籌及規範ESG相關數據信息收集以提高ESG信息披露質量。

可持續發展委員會的職責包括(但不限於)以下各項：

- 制定本集團可持續發展的願景、策略及管理方針，審視並監督ESG運營、管治架構及政策，確保持續符合法律及監管要求；

# 企業管治報告

- 確定本集團ESG目標制定及相關實施規則與成效，定期檢討目標達成進度並匯報董事會；
- 關注ESG發展趨勢，識別相關ESG風險和機遇；
- 審閱評估本集團ESG管理架構、政策及管理方針的適當性和有效性，及時更新調整ESG政策，並檢討本集團ESG風險是否得到有效管控；
- 監督本集團與持份者溝通過程，聽取本集團內部及外部持份者對於ESG工作的反饋意見，並就下一步本集團ESG工作提供改善建議；
- 考慮本集團的ESG和可持續發展對其內部和外部持份者(包括員工、股東、當地社區及環境)的影響；
- 審閱根據《上市規則》及其他有關法規編製的年度ESG報告，並向董事會匯報；
- 就相關事宜向董事會建議行動或決策，以維持ESG報告的完整性；
- 監察並核實本集團ESG相關的員工培訓、預算和支出；
- 監測、審視及(如有需要時)向董事會匯報有關ESG、可持續發展和企業行為道德標準的立法、監管和建議最佳常規的國際趨勢；
- 向董事會說明就有關ESG議題的專屬資源是否充足；及
- 監督本集團於社區、慈善和環境方面的合作夥伴關係、戰略和相關政策，並就該等合作夥伴關係、戰略和政策的任何變化向董事會提出建議。

## 董事會及董事會轄下委員會的年度評核

本公司內部對董事會及各董事會轄下委員會的進行年度表現評核。於二零二二年三月，董事會、審核委員會、薪酬委員會、提名委員會及風險管理委員會已經以問卷形式，就其各自本財務年度的有效性及表現進行年度評核。

評核結果顯示董事會及所有董事會轄下委員會均有效運作，概無重大事項對董事會或董事會轄下委員會表現產生影響，亦無重大問題須作進一步討論。所有董事會轄下委員會向董事會報告的事項均屬清楚充分。全體董事信納董事會及董事會轄下委員會擁有適當的專長、經驗及技能組合。

(可持續發展委員會於二零二一年十二月十八日成立。自二零二二年財政年度開始，年度評核將涵蓋可持續發展委員會。)

## 會議

董事會定期舉行會議討論本集團的整體戰略及營運和財務表現。董事會會議大約按季度每年至少舉行四次。董事可親身出席或透過電子通訊方式參與。此外，董事有獨立途徑就營運問題自行接觸高級管理人員。

本財政年度每位董事出席董事會及董事會轄下委員會會議之記錄列示如下：

	董事會會議	審核委員會會議	薪酬委員會會議	提名委員會會議	風險管理 委員會會議	可持續發展 委員會會議 <sup>(1)</sup>
截至二零二一年十二月三十一日止年度會議次數 <sup>(2)</sup>	8	4	2	2	5	-
<b>執行董事</b>						
丁世忠先生	6/6	-	2/2	-	-	-
丁世家先生	6/6	-	-	-	-	-
賴世賢先生	6/6	-	-	2/2	5/5	-
吳永華先生	8/8	-	-	-	-	-
鄭捷先生	8/8	-	-	-	-	-
畢明偉先生(委任於二零二一年七月一日生效)	5/5	-	-	-	-	-
<b>非執行董事</b>						
王文默先生	6/6	-	-	-	-	-
<b>獨立非執行董事</b>						
戴仲川先生	8/8	4/4	2/2	-	5/5	-
姚建華先生	8/8	4/4	-	2/2	5/5	-
賴顯榮先生	8/8	4/4	2/2	2/2	-	-
王佳茜女士(委任於二零二一年七月一日生效)	5/5	2/2	-	-	2/2	-

附註：

- (1) 可持續發展委員會於二零二一年十二月十八日成立，其首次會議已於二零二二年初舉行。
- (2) 若干董事於董事會／委員會會議所討論的事項存有利益，因此於會議投票時避席。

全體董事皆有可提出商討事項列入董事會會議議程，且獲充足通知期(不少於14個日曆天)讓彼等能夠參與董事會常規會議；倘需舉行其他董事會會議，亦會給予彼等合理通知期。

董事須對於董事會及委員會會議上討論的事宜有全面的瞭解，方能參與討論。本公司適時向董事會及董事會轄下委員會提供充分、完整及可靠的信息，使彼等能夠在掌握有關信息的情況下作出決定。全體董事(及董事會轄下委員會委員(如適用))於會議前最少三天獲提供有關會議事項的材料。

全體董事在所有情況下不會單靠管理層主動提供的信息。除本公司主動提供的信息外，任何董事若需要本公司提供其他額外信息，可按需要再作進一步查詢。董事會及個別董事有自行接觸本公司高級管理人員的獨立途徑。倘有需要，所有董事均可聘用獨立專業顧問，費用由本公司承擔。若有董事提出問題，本公司必定採取步驟，盡可能作出及時和全面的回應。

# 企業管治報告

公司秘書負責編製各董事會(及董事會轄下委員會)會議的議程，並確保遵循程序及所有適用法律、規則及規例，所有董事亦可向公司秘書尋求協助。公司秘書亦負責編製董事會及董事會轄下委員會會議紀錄的初稿及最終稿，並在會議後合理時間內先後發送予董事及董事會轄下委員會委員供彼等表達意見(在簽署前)及作其紀錄。所有董事有權查閱董事會文件及材料。該等文件及相關材料的形式及質量足以讓董事會能就提呈商議事項作出知情的決定。

## 利益衝突

若有董事(或董事會轄下委員會委員(如適用))在董事會或董事會轄下委員會將予考慮的交易或建議中存有利益衝突，有關事項應以舉行會議(而非書面決議)方式處理，而涉及的董事(或董事會轄下委員會委員(如適用))須申報利益並避席不投票。有關事項須經由出席會議且在交易中並無重大利益的董事予以考慮。

## 公司秘書

本公司公司秘書在企業管治及其他監管合規事宜上為董事會的重要顧問，在支援董事會上擔當重要角色，確保董事會成員之間資訊交流良好，以及遵循董事會政策及程序。公司秘書的遴選、委任或解僱經由董事會批准。公司秘書負責透過主席向董事會提供管治事宜方面意見，並安排董事的入職培訓及專業發展。公司秘書向主席匯報。所有董事可徵求公司秘書的意見及服務。公司秘書主要職責包括(但不限於)以下各項：

- 協助本公司建立及維持穩健及有效的企業管治框架，以確保合規及良好的企業管治常規；
- 時刻掌握或會影響到本集團業務及經營的法律、規則及法規的最新發展，並向董事會簡報；
- 確保董事會成員持續接受與本集團業務發展及適用法律法規相關的培訓；及
- 在決策過程中向董事會提供合規建議，並確保全程合規。

謝建聰先生為本公司的公司秘書。謝先生為本集團全職僱員，並對本公司事務有相當的了解。於本財政年度，謝先生已遵守上市規則第3.29條的相關專業培訓要求。謝先生的履歷詳情載於本年報「董事、公司秘書及高級管理人員」一節中。

## (B) 財務申報及審核

### 財務申報

董事會旨在於年報及中期報告向股東就本集團的表現、狀況及前景呈列清晰、平衡、全面及易於理解的評估，並及時作出合適的披露及公告。於批准任何財務或其他信息前，管理層向董事會提供充分的解釋及信息，讓董事會可以作出有根據的評核。此外，管理層定期向所有董事提供更新信息，載列有關本集團的表現、狀況及前景的平衡及易於理解的評估，內容足以讓董事會整體及各董事履行其職責。

董事會知悉其負責編製本集團的財務報表。於編製財務報表時，已採納《國際財務報告準則》、《香港財務報告準則》、香港《公司條例》的披露規定及上市規則的適用披露條文，使用並應用一致的會計政策，和作出合理的判斷和估計。董事會並不知悉任何可能會嚴重影響本公司持續經營能力的重大不明朗事件或情況。

本公司的外聘核數師為畢馬威會計師事務所。畢馬威會計師事務所已就其擔任本公司外聘核數師向審核委員會確認其獨立性。畢馬威會計師事務所的工作範圍及責任，載於本年報「獨立核數師報告」一節內。

### 外聘核數師的酬金

畢馬威會計師事務所自二零零四年起獲委任為本公司的外聘核數師。就畢馬威會計師事務所提供之各項非核數服務，審核委員會已獲悉其性質及服務費用，並認為該等非核數服務不會對核數師之獨立性構成不良影響。董事會與審核委員會對甄選、委任、辭任或罷免外聘核數師事宜並沒有意見分歧。

於本財政年度，畢馬威會計師事務所為本集團(不包括合營公司)提供核數服務的應付費用為人民幣9,943,000元(二零二零年：人民幣9,068,000元)。於本財政年度，非核數服務費用包括下列服務費用：

	二零二一年 人民幣千元	二零二零年 人民幣千元
審閱中期業績	1,706	1,843
稅務諮詢及合規(服務由其他成員所提供)	619	1,461
風險管理及內部監控審閱(服務由其他成員所提供)	600	600
環境、社會及管治報告諮詢(服務由其他成員所提供)	-	430
其他非核數服務	-	120
<b>總計</b>	<b>2,925</b>	<b>4,454</b>

# 企業管治報告

## (C) 風險管理及內部監控

### 目標及目的

董事會確認對風險管理及內部監控系統負責，並有責任持續檢討其有效性。該風險管理及內部監控系統旨在管理而非消除未能達成業務目標的風險，而且就避免重大的失實陳述或損失而言，僅能作出合理而非絕對的保證。董事會已將其風險管理及內部監控的職責(連同有關授權)轉授予風險管理委員會。風險管理委員會(代表董事會)監督管理層對風險管理及內部監控系統的設計、實施及監察。

### 風險管理及內部監控系統的主要特點

本集團之風險管治架構以及架構內各階層的主要職責簡介如下：

#### 董事會

- 釐定本集團之業務戰略與目標，及評估並釐定本集團達成戰略目標時所願意接納的風險性質及程度；
- 確保本集團建立及維持合適及有效的風險管理及內部監控系統；及
- 監督管理層對風險管理及內部監控系統的設計、實施及監察。

#### 風險管理委員會

- 協助董事會執行其風險管理及內部監控的職責；
- 持續監督本集團的風險管理及內部監控系統；
- 最少每年檢討一次本集團的風險管理及內部監控系統有效性，有關檢討應涵蓋所有重要的監控方面，包括財務監控、運作監控及合規監控；
- 確保本集團在會計、內部審計及財務匯報職能方面有足夠的資源、員工資歷與經驗、員工培訓課程，以及有關預算；及
- 考慮有關風險管理及內部監控事宜的重要調查結果，並向董事會匯報及作出建議。

#### 管理層

- 設計、實施及維持合適及有效的風險管理及內部監控系統；
- 識別、評估及管理可能對運作之主要程序構成潛在影響之風險；
- 監察風險並採取措施降低日常營運風險；
- 對內部審計部門或外部風險管理及內部監控審閱顧問發出之有關風險管理及內部監控事宜之調查結果，作出及時的回應及跟進；及
- 向董事會及風險管理委員會提供有關風險管理及內部監控系統有效性的確認。

### 內部審計部門

- 審閱本集團風險管理及內部監控制度是否足夠及有效；及
- 向風險管理委員會匯報審閱結果並作出建議，以改善制度之重大不足之處或所發現之監控缺失。

### 用於識別、評估及管理重大風險的程序

本集團用於識別、評估及管理重大風險的程序簡介如下：

#### 風險識別

- 識別可能對本集團業務及營運構成潛在影響之風險。

#### 風險評估

- 使用管理層建立之評估標準，評估已識別之風險；及
- 考慮風險對業務之影響及出現之可能性。

#### 風險應對

- 透過比較風險評估之結果，排列風險優先次序；及
- 釐定風險管理戰略及內部監控程序，以防止、避免或降低風險。

#### 風險監察及匯報

- 持續並定期監察有關風險，以及確保設有適當的內部監控程序；
- 於出現任何重大變動時，修訂風險管理政策及內部監控程序；及
- 向管理層及董事會及董事會轄下委員會定期匯報風險監察的結果。

### 內部審計職能

內部審計部門專責進行本集團的內部審計職能，直接向風險管理委員會匯報。該部門於評估本集團風險管理和內部監控系統的有效性擔當重要角色，並負責定期直接向風險管理委員會匯報。

內部審計部門專責就本集團營運及企業層面上的重大監控及制度與程序的合規事宜進行審計。該部門與營運管理人員溝通，就發現的問題、違規事項或不足之處釐定糾正及改善監控的方案。該部門進一步監察營運管理人員執行其建議的情況及向風險管理委員會匯報相關結果。內部審計部門亦負責進行重大合同審閱，識別有關風險並向營運管理人員提供建議。

內部審計部門定期出席風險管理委員會會議並就其工作匯報。重大發現(包括重大合同審閱發現及違規或異常情況發現)可直接及自由地向風險管理委員會報告。風險管理委員會確保內部審計部門獲分配充足資源(包括年度預算及人員配備)，以有效履行工作目標及職責，並提供一切所需支持。

# 企業管治報告

於本財政年度內，內部審計部門完成風險管理委員會事先批准的各项審計計劃，並按季度向風險管理委員會匯報結果，有關工作表現獲得一致認許，本集團因而得以在合規、內部監控、風險回應及風險管理方面進一步改善。

風險管理委員會已就本財政年度對內部審計職能進行檢討，並認為內部審計職能有效。

## 風險管理及內部監控系統有效性的年度檢討

董事會及風險管理委員會持續監督本集團的風險管理及內部監控系統，並對本集團的風險管理及內部監控系統的有效性進行年度檢討。年度檢討涵蓋本財政年度所有重要的監控方面，包括財務監控、營運監控及合規監控。

風險管理委員會已就本財政年度風險管理及內部監控系統有效性進行檢討，並已考慮以下各項：

- 自去年度檢討後，重大風險在性質及嚴重程度的轉變，以及本集團應付其業務及外在環境轉變的能力；
- 管理層持續監察風險及內部監控系統的工作範疇及素質；
- 向董事會傳達監控結果的詳盡程度、次數及有效性；
- 內部審計職能的有效性和工作質素；
- 本財政年度內發現的重大監控失誤或弱項(如有)；
- 就任何發現的失誤或弱項，因此而導致未能預見的後果或緊急情況的嚴重程度，而該等後果或情況對本集團的財務表現或情況已產生、可能已產生或將來可能會產生的重大影響；及
- 本集團有關財務申報及上市規則合規的程序有效性。

風險管理委員會(代表董事會)已收到管理層有關本財政年度內風險管理及內部監控系統有效性的確認函。

本集團亦聘用畢馬威企業諮詢(中國)有限公司為風險管理及內部監控審閱顧問，協助進行本財政年度的風險管理及內部監控系統的有效性檢討。檢討範圍由風險管理委員會制訂及審批。畢馬威企業諮詢(中國)有限公司已向風險管理委員會匯報主要發現及有待改善的地方。本集團會適當跟進畢馬威企業諮詢(中國)有限公司的所有建議，確保該等建議可於合理時間內執行。

根據管理層提供的有效性確認、內部審計部門的定期報告及畢馬威企業諮詢(中國)有限公司的評估報告，董事會及風險管理委員會認為本財政年度內本集團的風險管理及內部監控系統是有效而足夠。

## 檢舉政策

本集團決意實現並維持高度開明、廉潔及勇於承擔的企業文化。本集團訂有檢舉政策，藉以建立機制使僱員及業務夥伴可在保密情況下，向審核委員會及董事會舉報涉及本集團的違規行為。舉報者的身分將絕對保密。

本政策下設定的檢舉機制之目的是：

- 於本集團內部培養開通和正大光明的文化；
- 保障企業內部公正；
- 鼓勵僱員及與本公司有業務往來的人士向本公司舉報本集團內部可能存在的違規行為，並提供舉報的保密渠道；及
- 在釀成嚴重後果之前，讓本集團有機會針對不當或舞弊行為採取補救措施。

檢舉政策適用於本集團所有僱員及其他與本集團有往來者(如客戶及供應商)。根據檢舉機制，檢舉人應向審核委員會主席或主席(統稱「紀檢官」)作出報告提出其關注事宜。檢舉人舉報不當行為的，當以應有的謹慎，確保向紀檢官提供正確的信息。如舉報之事項涉及審核委員會主席或審核委員會任何委員，則應當向主席舉報；如舉報之事涉及主席，則應當向審核委員會主席舉報。於舉報時，檢舉人應當向紀檢官提供詳細信息和支持證明(如有)。紀檢官或其指定的其他人士於接到舉報後，將搜集信息及進行初步核實，並與審核委員會(除非檢舉涉及審核委員會)討論舉報事宜，評定是否需要展開調查。如認為必需進行調查的，紀檢官或審核委員會指定的其他人士會主管調查工作以查清到底是否存在任何不當行為。調查形式將會因應不同的舉報事宜而有所差異。紀檢官或紀檢官指定的其他人士應向審核委員會匯報調查結果。審核委員會應以調查結果為基礎，向董事會建議採取必需的行動。如果調查涉及審核委員會，紀檢官或紀檢官指定的其他人士應直接向主席匯報調查結果。如果有證據指向可能涉及刑事罪行，有關事宜將轉交有關當局採取進一步行動。在法規許可範圍內，可根據檢舉政策向檢舉人通知調查結果。

## 信息披露制度

本集團訂有信息披露制度，確保能掌握潛在內幕消息並加以保密，直至按上市規則、證券及期貨條例及開曼群島及香港適用法規(包括「內幕消息」相關法例)作出一致且適時的披露為止。該制度規管處理及發放內幕消息的方式，其中包括以下各項：

- 特設匯報渠道，讓不同營運單位向指定部門匯報潛在內幕消息的信息；
- 指定人士及部門按需要決定進一步行動及披露方式；及
- 指定人士為發言人，回應外界查詢。

## 可持續發展及ESG相關事宜

董事會已成立可持續發展委員會以處理可持續發展及ESG相關事宜。委員會負責ESG相關的風險管理，識別、評估、應對及監察ESG風險。有關詳情，請參閱本公司將於二零二二年五月中旬刊發的《環境、社會及管治報告2021》。

# 企業管治報告

## (D) 股東權利、股東通訊及投資者關係

### 股東信息

本公司定期分析股權架構，包括查閱機構持股和散戶持股名冊，從而掌握不同類型投資者的變化。股權登記分析於二零二一年十二月三十一日進行，股權架構列示如下：

### 股東按所在地

	佔已發行股份總數之百分比
香港	64.8
北美	10.0
中國大陸	9.8
英國	4.4
歐洲(不包括英國)	2.2
新加坡	1.1
世界其他地區	7.7
總計	100.0

於二零二一年十二月三十一日的公眾持股市值為人民幣108,873百萬元，即本公司市值之41.83%。

### 股東權利

#### 向董事會作出查詢

本公司非常重視股東之回饋意見，致力提高透明度及促進投資者關係。本公司已向股東提供聯絡信息，如電話熱線號碼、傳真號碼、電郵地址及郵寄地址，以便股東提出任何有關本公司的查詢。股東亦可以透過此等方法向董事會提出查詢。此外，股東如有任何有關其股份及股息之查詢，可以聯絡本公司的股份過戶登記處香港分處香港中央證券登記有限公司。本公司的聯絡信息載於本年報「投資者訊息」一節中。

#### 股東大會

本公司的股東大會為股東與董事會之間提供一個溝通交流的機會。本公司的股東週年大會須每年舉行，地點由董事會釐定。本公司可根據章程細則、上市規則或其他相關規則及規例規定的事項召開股東特別大會。

在股東大會上，會議主席會就每項實際獨立的事宜個別提出決議案。「捆扎」決議案會避免，除非有關決議案之間相互依存及關連，合併起來方成一項重大建議。若要「捆扎」決議案，本公司應在會議通告解釋原因及當中涉及的重大影響。

就股東週年大會而言，主席會出席股東週年大會，並邀請各董事會轄下委員會的主席出席。若有關委員會主席未克出席，應邀請另一名委員(或如該名委員未能出席，則其適當委任的代表)出席股東週年大會。該等人士會於股東週年大會上回答提問。獨立董事委員會(如有)的主席亦會在任何批准部分交易的股東大會上回應問題，即須經獨立股東批准的關連交易或任何其他交易。本公司的管理層會確保外聘核數師出席股東週年大會，回答有關審計工作，編製核數師報告及其內容，會計政策以及核數師的獨立性等問題。

股東大會之程序會不時檢討，以確保公司遵從最佳之企業管治常規。股東週年大會通告會於股東週年大會舉行前至少二十個營業日派送予所有股東，而隨附之通函亦列明每項決議案之詳情及按上市規則要求之其他有關信息。就所有其他股東大會而言，則會在大會舉行前至少十個營業日發送通告。股東大會之主席會行使本公司組織章程細則所賦予之權力，就各項提呈之決議案按投票方式進行表決。在大會上，進行投票的程序會予以說明，股東有關投票表決的疑問也會予以回答。投票表決之結果於股東大會同日在本公司及聯交所之網站上發佈。

二零二一年股東週年大會於二零二一年五月七日假座香港灣仔港灣道18號中環廣場35樓雷格斯商務中心舉行。股東週年大會上為預防及控制疫情採取若干措施，包括：

- 必須測量體溫及作健康申報；
- 於股東週年大會會場及於股東週年大會全程佩戴外科口罩；及
- 不派發禮品及不供應茶點。

為符合所有持份者的健康安全利益以及遵照近期預防及控制2019新型冠狀病毒疾病的指引，本公司已提醒所有股東無需親身出席股東週年大會，仍可行使投票權。股東可填寫代表委任表格委任大會主席代表股東於股東週年大會上就相關決議案投票以替代親身出席股東週年大會。

全體董事(除畢明偉先生及王佳茜女士，其任命於二零二一年七月一日起生效)已出席股東週年大會，以對股東的意見有全面、公正的了解。董事出席股東週年大會的記錄如下：

股東週年大會	
<b>執行董事</b>	
丁世忠先生	1/1
丁世家先生	1/1
賴世賢先生	1/1
吳永華先生	1/1
鄭捷先生	1/1
<b>非執行董事</b>	
王文默先生	1/1
<b>獨立非執行董事</b>	
戴仲川先生	1/1
姚建華先生	1/1
賴顯榮先生	1/1

# 企業管治報告

於股東週年大會上提呈作為普通決議案通過的事項包括(但不限於)以下各項：

- 批准本公司截至二零二零年十二月三十一日止年度的經審核綜合財務報表；
- 宣派截至二零二零年十二月三十一日止年度末期股息每股本公司普通股港幣47分；
- 重選及重新委任丁世家先生、鄭捷先生、姚建華先生及賴顯榮先生為本公司董事；
- 重新委任畢馬威會計師事務所為本公司核數師；及
- 批准發行授權、購回授權及擴大授權(按本公司日期為二零二一年四月一日的通函中所定義)。

於股東週年大會上，所有決議案以投票方式表決。本公司的股份過戶登記處香港分處香港中央證券登記有限公司擔任大會點票的監察員。每項決議案均獲得逾50%票數贊成，全部決議案以本公司普通決議案方式獲正式通過。本公司按照上市規則已於同日在香港聯交所及本公司網站刊登投票結果。

本財政年度內並無舉行其他股東大會。

## 召開股東特別大會

根據本公司組織章程細則第58條，持有不少於本公司已繳足股本十分之一的股東可提出書面請求予董事會或公司秘書，要求召開股東特別大會。該書面請求須列明會議的目的，並由有關股東簽署及遞交至本公司的註冊辦事處，現時地址為香港九龍九龍灣宏泰道23號Manhattan Place 16樓。請求書可包含若干份格式相近之文件，並可包含可在該股東特別大會上恰當地動議並擬在該股東特別大會上動議的決議案之文本。

該股東特別大會應於該要求提呈後兩個月內舉行。倘有關要求提呈後二十一日內，董事會未有召開該大會，則提呈人士可自行以同樣方式召開股東特別大會，而提呈人士因董事會未有召開大會而合理產生的所有開支，將由本公司向提呈人士作出償付。

## 股東建議人選參選董事之程序

根據本公司組織章程細則第88條，倘股東擬建議任何人士(將退任的董事或董事會推薦參選的人士除外)於股東大會上參選董事，該正式合資格出席大會並於會上投票的股東(並非擬參選人士)須簽署通知書表明有意提名該人士參選，且該獲提名人士亦簽署通知書表明願意參選，並將通知書遞交本公司總辦事處(地址：中華人民共和國福建省晉江市池店鎮東山工業區郵編：362212)或本公司的股份過戶登記處香港分處香港中央證券登記有限公司(地址：香港灣仔皇后大道東183號合和中心17樓1712-1716室)。遞交該通知書的最短期限為至少七天，自指定進行該推選的股東大會通告發出後翌日開始計算，直至不遲於該股東大會舉行之日前七天為止。

### 於股東會議上提呈議案

根據本公司組織章程細則或開曼群島第22章公司法(一九六一年第3號法案，經綜合及修訂)，概無條文涉及股東在股東大會提出建議的程序(除提名候選董事的建議)。股東可根據上述程序召開股東特別大會，以處理其於書面請求提出的事宜。

### 組織章程文件

於本財政年度，本公司組織章程文件概無任何變動。本公司組織章程文件刊載於本公司投資者關係網站(ir.anta.com)及香港聯交所網站(www.hkexnews.hk)。

### 股息政策

本公司致力通過可持續的股息政策，在符合股東期望與審慎資本管理兩者之間保持平衡。本公司的股息政策旨在讓股東得以分享本公司的利潤，同時讓本公司預留足夠儲備供日後發展之用。根據股息政策，倘本集團獲得利潤，在不影響本集團正常營運的情況下，本公司可向股東宣派及派付股息。

在建議宣派股息時，本公司應考慮包括以下所列的各項因素：

- 本集團的實際和預期財務業績；
- 本公司及本集團旗下每個成員的留存溢利和可分派儲備；
- 本集團的負債權益比率水平、權益回報以及相關財務契約；
- 本集團貸款方可能施加的股息派付限制；
- 本集團預期營運資金及投資需求，以及未來擴充計劃及前景；
- 整體經濟及金融狀況、本集團的商業週期，以及其他可能對本集團業務或財務業績和狀況有影響的內在或外在因素；及
- 董事會視為適當的任何其他因素。

股息政策及根據該政策日後宣派及／或派付股息之事宜，須視乎董事會是否持續認為股息政策及宣派及／或派付股息是符合本集團和股東的最佳利益，以及是否符合所有適用法律和法規而定。股息宣派和派付事宜，須根據所有適用法律和法規及本公司的組織章程大綱及細則(經不時修訂)批准。股息宣派和派付事宜由董事會全權酌情決定，不保證會在任何指定期間派付任何特定金額的股息。股息政策絕不構成本公司對其未來股息而作出的一項具法律約束力的承諾，及／或構成本公司有義務隨時或不時宣派股息。

# 企業管治報告

## 股東通訊政策

董事會已採納一項股東通訊政策，該政策旨在確保本公司股東(包括個人及機構股東)，及在適當情況下包括廣大投資業界，均可適時取得全面、相同及容易理解的本公司信息(包括其財務表現、戰略目標及業務計劃、重大業務發展及企業管治)，一方面使股東可在知情情況下行使權力，另一方面也讓股東及廣大投資業界與本公司加強溝通。

董事會持續與股東及廣大投資業界保持溝通，並會定期檢討該政策以確保成效。本公司向股東及廣大投資業界傳達資訊的主要渠道為：本公司的財務報告(中期及年度報告)，ESG報告，股東大會，並將所有呈交予香港聯交所的披露信息，以及公司通訊及其他公司刊物登載在本公司網站。本公司投資者關係部主管可接觸董事會，時刻確保有效及適時向股東及廣大投資業界傳達資訊。

本公司明白保障股東私隱的重要性，除有關法例及規例所規定者外，不會在獲得股東同意前擅自披露股東信息。

根據股東通訊政策的通訊途徑如下：

### 股東查詢

- 股東如對名下持股有任何問題，可向本公司股份過戶登記處提出；
- 股東及廣大投資業界可隨時要求索取本公司的公開信息；及
- 本公司須向股東及廣大投資業界提供指定的公司聯絡人、電郵地址及查詢途徑，以便他們提出任何與本公司有關的問題。

### 公司通訊

- 向股東發放的公司通訊文件(包括年報、中期報告、ESG報告、會議通告、通函及代表委任表格)會以淺白中、英雙語編寫，以方便股東了解通訊內容。股東有權選擇收取公司通訊的語言(英文或中文)或收取方法(印刷本或電子形式)；及
- 建議股東向本公司提供其他方式(特別包括電郵地址)，以助提供適時有效通訊。

### 公司網站

- 本公司投資者關係網站(ir.anta.com)上登載的信息定期更新；
- 本公司發送予香港聯交所的信息亦會盡快登載在本公司投資者關係網站。有關信息包括(但不限於)財務報表、業績公告、ESG報告、通函、股東大會通告及相關說明文件等等；

- 本公司的全年及中期業績公告及其他投資者活動所連帶提供的簡報材料均會在發佈後盡快登載在本公司投資者關係網站；
- 本公司刊發的所有投資者關係新聞稿會盡快登載在本公司投資者關係網站；及
- 本公司的全年及中期業績簡報的網上廣播視頻會於活動後盡快登載在本公司投資者關係網站。

#### 股東大會

- 建議股東參與股東大會、如未克出席，可委派代表代其出席並於會上投票；
- 本公司會監察及定期檢討股東大會形式，如有需要會作出改動，以確保其切合股東需要；及
- 董事會成員(特別是各董事會轄下委員會的主席及其代表)及外聘核數師(如適用)會出席股東週年大會回答股東提問。

#### 與投資市場的溝通

- 本公司會適時舉辦各種活動，包括舉行投資者／分析員簡介會及與其單獨會面、在本地及國際路演、傳媒訪問及宣傳推廣活動，以及舉辦／參與業界專題論壇等等，以促進本公司與股東及廣大投資業界之間的溝通；
- 董事及僱員但凡與投資者、分析員、傳媒或其他外界相關人士聯絡接觸或溝通對話，均須遵守上文所述的本公司資訊披露政策的披露責任及規定。

董事會已進行本公司股東通訊政策的執行及有效性的年度檢討，認為本財政年度該政策獲有效執行。

#### 投資者關係

本公司相信，通過各種媒介與廣大投資業界進行適時且有效的溝通是必需的一環。本公司投資者關係部門專注於向投資者及分析員提供相關公開資訊，使他們可以為本公司股票及本集團發行的任何證券作出的適當估值。透過定期簡介會、投資者會議及路演，機構投資者及分析員可與主席及其他高級管理人員互動，了解本集團戰略計劃及業務的最新發展。

於本財政年度內，本公司為香港、中國內地及海外機構投資者及分析員舉行了以下投資者活動：

- 小組／單獨會面
- 非交易路演
- 分析員簡介會
- 投資者會議

# 企業管治報告

於本財政年度，超過220場投資者關係活動已舉行。受疫情影響，投資者關係活動大多以網上廣播視頻／電話會議方式進行。

廣大投資者的意見定期傳達至董事會，包括股份的評級及目標價以及投資者及分析員的問題及反饋概要。於本財政年度，投資者重視的範疇包括：

- 本集團最新營運情況；
- 在疫情反覆及供應鏈受影響的情況下本集團近期的業務及合營公司近期的表現；
- 本集團及合營公司發展戰略；
- 有關安踏品牌DTC模式及FILA品牌業務的最新發展；
- 宣派本財政年度特別中期股息事項；及
- 本公司於二零二一年十二月十九日刊發的公告，內容關於股份獎勵計劃項下的潛在授予獎勵股份事項及潛在根據一般授權發行新股份事項。

有關股份信息、下個財政年度重要股東日期及投資者關係聯繫信息，請參閱本年報「投資者資訊」一節。

承董事會命



丁世忠  
主席

香港，二零二二年三月二十二日

# 董事、公司秘書及高級管理人員

## 執行董事

**丁世忠先生**，51歲，為本公司首席執行官、執行董事兼董事會主席。彼主要負責本集團的整體企業策略、品牌管理、規劃及業務發展。丁先生為本集團的創辦人之一，並一直致力拓展及推廣本集團的業務及發展中國體育用品業。在二零一四年及二零一八年，他獲取優秀中國特色社會主義事業建設者，2014年度華人經濟領袖大獎，改革開放40年40位福建最有影響力企業家及2018中國十大經濟年度人物。他現正擔任中國全國人民代表大會代表、中國體育用品業聯合會副主席、薩馬蘭奇體育發展基金會副理事長、中國籃球協會顧問及中國奧委會委員。丁先生為丁世家先生的弟弟及賴世賢先生的內兄，他們都是本公司的執行董事，及本公司的非執行董事王文默先生的表弟。彼亦為安踏國際的董事，安踏國際為本公司的主要股東。

**丁世家先生**，57歲，為本公司執行董事兼董事會副主席。彼主要負責管理本集團的供應鏈管理和生產職能。彼為本集團的創辦人之一及於中國體育用品業擁有逾二十年經驗。於二零零二年及二零零四年，彼獲授泉州市優秀青年企業家的榮銜。由二零一一年十二月至二零一六年十二月，彼曾任晉江市人民代表大會常委。丁世家先生為丁世忠先生的長兄及賴世賢先生的內兄，他們都是本公司的執行董事，及本公司的非執行董事王文默先生的表弟。彼亦為安踏國際的董事，安踏國際為本公司的主要股東。

**賴世賢先生**，47歲，為本公司的執行董事兼首席財務官，彼主要負責本集團的行政及財務管理職能。彼於二零零三年三月加入本集團及於行政及財務管理方面擁有逾二十年經驗。賴先生擁有中歐國際工商學院的高層管理人員工商管理碩士學位。由二零一一年至二零一七年，賴先生曾擔任中國人民政治協商會議泉州市委員會委員。賴先生現擔任中國人民政治協商會議泉州市委員會常委、福建省工商業聯合會(總商會)副會長和泉州市工商業聯合會(總商會)副主席。賴先生為丁世忠先生及丁世家先生的妹夫，他們都是本公司的執行董事。彼亦為安踏國際的董事，安踏國際為本公司的主要股東。彼現為香港聯交所上市公司中國利郎有限公司(股票代號：1234)的獨立非執行董事。

**吳永華先生**，51歲，為本公司的執行董事兼專業運動品牌群CEO。彼主要負責若干專業運動品牌管理。彼於二零零三年十月加入本集團及於中國銷售及營銷方面擁有逾二十年經驗。

**鄭捷先生**，53歲，為本公司的執行董事、集團總裁兼戶外運動品牌群CEO。彼主要負責若干戶外運動品牌及本集團企業戰略、國際事務及營銷事務。彼於二零零八年十月加入本集團，於營銷管理方面擁有超過二十年經驗，包括於國際運動服飾品牌中國業務部任職銷售副總裁及總經理超過八年。鄭先生擁有復旦大學管理科學學士學位。彼現為世界體育用品聯合會(WFSGI)的聯合主席。

**畢明偉先生**，49歲，為本公司的執行董事兼本集團副總裁，主要負責本集團的營運財務管理、業務流程與信息管理以及物流管理等多項中後台職能。彼於二零零七年五月加入本集團，於財務管理及運動服飾行業擁有逾二十年經驗。彼擁有中國對外經濟貿易大學會計學學士學位，為中國註冊會計師協會非執業會員。畢先生現擔任福建省人民代表大會代表。

# 董事、公司秘書及高級管理人員

## 非執行董事

王文默先生，65歲，於二零一九年三月一日調任為本公司的非執行董事，及由二零零七年六月至二零一九年二月為本公司的執行董事。彼於一九九九年加入本集團及於服裝業擁有逾三十年經驗，過往主要負責管理本集團的服裝營運。王先生為丁世忠先生及丁世家先生的表兄，他們都是本公司的執行董事。

## 獨立非執行董事

戴仲川先生，56歲，為本公司獨立非執行董事，並於二零零九年四月加入董事會。彼擁有廈門大學頒發的經濟學學士學位和碩士學位。彼現任華僑大學地方法治研究中心副主任。彼擁有逾二十年法律研究之工作經驗，並兼任多項法務及司法公職，包括福建省人民代表大會常務委員會委員及法制委員會委員、泉州仲裁委員會仲裁員及中國人民政治協商會議泉州市委員會副主席。戴先生現為全國中小企業股份轉讓系統上市公司蓉中電氣股份有限公司(股票代號：872967)的獨立董事。彼於二零一三年十二月至二零一九年十二月曾任於深圳證券交易所上市公司興業皮革科技股份有限公司(股票代號：002674)，及於二零一三年五月至二零一九年四月曾任於上海證券交易所上市公司福建鳳竹紡織科技股份有限公司(股票代號：600493)的獨立董事。

姚建華先生，61歲，為本公司獨立非執行董事，並於二零一八年六月加入董事會。彼於一九八三年取得香港理工學院(現稱香港理工大學)會計專業文憑，並擁有英國華威大學工商管理碩士學位。姚先生為特許公認會計師公會、香港會計師公會和英格蘭及威爾斯特許會計師公會資深會員。彼現為保險業監管局主席兼非執行董事、外匯基金諮詢委員會委員、廉政公署事宜投訴委員會委員、香港科技大學司庫及校董會成員及金融學院的董事。姚先生現為香港聯交所上市公司香港交易及結算所有限公司(股票代號：388)及中國移動有限公司(股票代號：941)的獨立非執行董事。姚先生於一九八三年加入環球會計師事務所畢馬威香港分所，曾於一九八七至一九八九年期間調派至畢馬威英國倫敦分所。姚先生於一九九四年成為畢馬威合夥人，於二零零七年至二零一零年期間擔任畢馬威審計主管合夥人，於二零一一年四月至二零一五年三月期間擔任畢馬威中國及香港的主席和首席執行官、畢馬威國際及亞太地區的執行委員會和董事會成員。姚先生亦曾擔任香港會計師公會的審計專業改革諮詢委員會及中國內地事務委員會之委員。

賴顯榮先生，65歲，為本公司獨立非執行董事，並於二零二零年十一月加入董事會。彼畢業於香港大學並擁有法律學士學位，為香港、英格蘭及威爾斯與澳洲維多利亞州認可律師。賴先生為香港律師兼國際公證人事務所胡百全律師事務所的合夥人兼聯席主席，於法律界執業逾三十年。賴先生為香港法律公證人及中國委託公證人。賴先生現為香港聯交所上市公司宏輝集團控股有限公司(股票代號：183)及中國醫療網絡有限公司(股票代號：383)的非執行董事。

王佳茜女士，42歲，為本公司獨立非執行董事，並於二零二一年七月加入董事會。彼擁有中國南京大學英語語言文學專業學士學位及中國北京大學金融專業碩士學位。彼目前為香奈兒有限公司亞太區規劃及治理董事暨中國大陸市場領導管理委員會成員，專責戰略規劃及消費者為中心的數字轉型業務。王女士於二零一零年九月至二零一九年六月任職於環球管理諮詢公司波士頓諮詢公司，最後的職位為董事總經理暨全球合夥人。彼於零售及消費品戰略及商業諮詢方面擁有逾十五年經驗。

## **公司秘書**

謝建聰先生，41歲，為本公司的公司秘書。彼具有逾十五年審計及財務管理之經驗，二零零七年加入本集團，現任職本集團之財務總監，負責財務管理、風險管理、內部監控及合規等工作。彼擁有香港理工大學會計學學士學位，亦為香港會計師公會會員。

## **高級管理人員**

本集團各項業務分別由公司名列於上文的執行董事直接負責。

僅執行董事、首席執行官及首席財務官被視為本集團的高級管理人員。

# 獨立核數師報告



致安踏體育用品有限公司股東  
(於開曼群島註冊成立的有限公司)

## 意見

本核數師(以下簡稱「我們」)已審計列載於第117至188頁的安踏體育用品有限公司(以下簡稱「貴公司」)及其附屬公司(以下合稱「貴集團」)的綜合財務報表，此綜合財務報表包括於二零二一年十二月三十一日的綜合財務狀況表、截至該日止年度的綜合損益及其他全面收益表、綜合權益變動表和綜合現金流量表以及綜合財務報表附註，包括主要會計政策概要。

我們認為，該等綜合財務報表已根據國際會計準則委員會頒佈的《國際財務報告準則》及香港會計師公會頒佈的《香港財務報告準則》真實而中肯地反映 貴集團於二零二一年十二月三十一日的綜合財務狀況及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

我們已根據香港會計師公會頒佈的《香港審計準則》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。根據香港會計師公會頒佈的《專業會計師道德守則》(以下簡稱「守則」)以及與我們對開曼群島綜合財務報表的審計相關的道德要求，我們獨立於 貴集團，並已履行這些道德要求以及守則中的其他專業道德責任。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。

## 關鍵審計事項

關鍵審計事項是指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。

### 收益確認：對分銷商的銷售

請參閱第121頁的綜合財務報表附註1(a)及第177頁的會計政策(W)(i)。

#### 關鍵審計事項

對分銷商銷售的收益主要由銷售品牌體育用品(包括鞋、服裝和配件)組成。

貴集團每年與每一分銷商簽訂框架分銷合同。並且根據每一合同之條款，當 貴集團的品牌體育用品送至分銷商指定的地點時，貨物的控制權被判斷為已轉移至分銷商， 貴集團據此確認收益。

在 貴集團批發業務模式下，分銷商的大部分訂單都在 貴集團報告期內舉辦的各個訂貨會上下達。

由於批發業務模式存有管理層為了達到特定目標或滿足期望而操縱收益確認時點的內在風險，我們因而將對分銷商銷售的收益之確認識別為關鍵審計事項。

#### 我們的審計如何處理該事項

我們評估分銷商銷售的收益之確認執行的審計程序包括：

- 抽樣檢查分銷商合同，以了解與銷售交易相關的條款，包括運輸條款，適用的返利及／或折扣安排及任何銷售退貨安排，以評估 貴集團的收益確認標準是否符合現行會計準則的要求；
- 抽取近報告期末部分的收益交易樣本，評估收益是否根據分銷商合同中的銷售條款確認在恰當的期間內；
- 自報告期末後的收益確認分錄識別是否有發生重大的沖銷應收款項或銷售退貨，及檢查相關基礎文案，以評估相關的收益是否根據現行的會計準則要求在正確的會計期間確認；
- 按抽樣基準，從分銷商處直接取得報告期內銷售交易額及於報告期末尚未收取的應收貿易賬款餘額的外部詢證函；及
- 採用風險導向準則，檢查於報告期內確認收益之分錄樣本，向管理層詢問關於該等分錄的原因，並核對分錄的詳情及相關基礎文案。

# 獨立核數師報告

## 存貨估值

請參閱第137頁的綜合財務報表附註18及第173頁的會計政策(K)。

### 關鍵審計事項

貴集團之安踏品牌於中國大陸若干區域實行直面消費者(DTC)業務模式，加上FILA及其他品牌於中國大陸及其他地區實行直營零售業務模式，貴集團的存貨處於重大水平以支持整體運營。

存貨以成本值及可變現淨值兩者中的較低者入賬。若可變現淨值低於成本值，則有關差異撇減該等存貨。

管理層於釐定存貨的可變現淨值時運用判斷。管理層釐定可變現淨值乃基於存貨庫齡的詳細分析，並參照有關存貨當前的適銷性及最新售價，以及於報告期末的現行零售市場狀況。

由於釐定存貨可變現淨值涉及管理層重大判斷，我們因而將存貨估值識別為關鍵審計事項。

### 我們的審計如何處理該事項

我們評估存貨估值執行的審計程序包括：

- 透過將二零二零年十二月三十一日之存貨賬面值與本報告期之售價進行比較，作出追溯性覆核以評估管理層判斷之可靠性及是否有跡象顯示存有管理層偏差；
- 按抽樣基準，透過檢查本報告期存貨銷售和實現狀況，以評估管理層對存貨的可變現淨值估計之歷史準確性；
- 向管理層詢問有關折扣或處理過季存貨計劃的任何預期變動，並按抽樣基準，比較報告期末存貨賬面值與期後銷售交易的實際價格；
- 透過比較計算的可變現淨值與於報告期末後達成的最新售價，評估貴集團計算存貨可變現淨值政策所用之百分比及其他參數的合理性；
- 按抽樣基準，透過比較所選存貨項目記錄所顯示的產品季度，評估存貨庫齡報告中的存貨項目是否納入適當的庫齡組別；及
- 基於貴集團存貨撥備政策採納的百分比及其他參數進行重新計算，評估於報告期末的存貨可變現淨值及後續存貨撇減(如有)是否按與貴集團政策一致的方式計算，並參考現行會計準則的規定考量貴集團存貨撥備政策的應用情況。

## 綜合財務報表及其核數師報告以外的信息

董事需對其他信息負責。其他信息包括刊載於年報內的全部信息，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了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。

## 董事就綜合財務報表須承擔的責任

董事須負責根據國際會計準則委員會頒佈的《國際財務報告準則》、香港會計師公會頒佈的《香港財務報告準則》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。

貴公司的審核委員會協助董事履行監督 貴集團的財務報告過程的責任。

## 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。我們僅向整體股東報告。除此以外，我們的報告不可用作其他用途。我們概不就本報告的內容，對任何其他人士負責或承擔法律責任。

合理保證是高水平的保證，但不能保證按照《香港審計準則》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《香港審計準則》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。
- 了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。

# 獨立核數師報告

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

除其他事項外，我們與 貴公司的審核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 貴公司的審核委員會提交聲明，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，以及為消除對獨立性威脅所採取的行動或防範措施(若適用)。

從與 貴公司的審核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吳宇希。



畢馬威會計師事務所  
執業會計師  
香港中環  
遮打道十號  
太子大廈八樓

二零二二年三月二十二日

# 綜合損益及其他全面收益表

截至二零二一年十二月三十一日止年度

	附註	二零二一年 人民幣百萬元	二零二零年 人民幣百萬元
收益	1(a)	49,328	35,512
銷售成本		(18,924)	(14,861)
<b>毛利</b>		<b>30,404</b>	20,651
其他淨收入	2	1,266	1,389
銷售及分銷開支		(17,753)	(10,766)
行政開支		(2,928)	(2,122)
<b>經營溢利</b>		<b>10,989</b>	9,152
淨融資收入／(支出)	3	332	(462)
分佔合營公司虧損	16	(81)	(601)
<b>除稅前溢利</b>	4	<b>11,240</b>	8,089
稅項	5	(3,021)	(2,520)
<b>年內溢利</b>		<b>8,219</b>	5,569
<b>年內其他全面收益／(虧損)</b>			
日後可能重分類至損益之項目：			
中國大陸以外業務的財務報表換算的匯兌差額		(341)	(44)
分佔合營公司其他全面收益／(虧損)	16	329	(302)
不再重分類至損益之項目：			
按公允值計量且其變動計入其他全面收益(「FVOCI」)的權益投資			
— 公允值儲備(不可轉回)變動淨值		22	6
分佔合營公司其他全面收益	16	48	9
<b>年內全面收益總額</b>		<b>8,277</b>	5,238
<b>溢利分配為：</b>			
本公司股東		7,720	5,162
非控股權益		499	407
<b>年內溢利</b>		<b>8,219</b>	5,569
<b>全面收益分配為：</b>			
本公司股東		7,778	4,831
非控股權益		499	407
<b>年內全面收益總額</b>		<b>8,277</b>	5,238
<b>每股盈利</b>	8	人民幣	人民幣
— 基本		2.87	1.92
— 攤薄		2.81	1.89

第121至188頁所載之附註、主要會計政策及主要附屬公司屬本財務報表的一部分。應付予本公司股東之股息詳情載於附註28。

# 綜合財務狀況表

於二零二一年十二月三十一日

	附註	二零二一年 人民幣百萬元	二零二零年 人民幣百萬元
<b>非流動資產</b>			
物業、廠房及設備	10	2,853	2,184
使用權資產	11	6,611	4,108
在建工程	12	926	545
土地使用權及其他非流動資產購買預付款項	13	43	46
無形資產	14	1,531	1,579
合營公司投資	16	9,027	9,658
其他投資	17	722	70
遞延稅項資產	25(b)	1,053	960
<b>非流動資產合計</b>		<b>22,766</b>	19,150
<b>流動資產</b>			
存貨	18	7,644	5,486
應收貿易賬款	19	3,296	3,731
其他流動資產	19	3,618	2,883
其他投資	17	763	270
已抵押存款	20	4	1
存款期超過三個月的銀行定期存款	20	6,985	5,023
現金及現金等價物	20	17,592	15,323
<b>流動資產合計</b>		<b>39,902</b>	32,717
<b>資產總值</b>		<b>62,668</b>	51,867
<b>流動負債</b>			
借貸	21	1,748	1,968
應付貿易賬款	22	3,146	2,376
其他流動負債	22	6,930	4,539
應付非控股權益款項		39	33
租賃負債		2,237	1,273
應付關連人士款項	31(b)	27	19
即期應付稅項	25(a)	1,816	1,507
<b>流動負債合計</b>		<b>15,943</b>	11,715
<b>流動資產淨值</b>		<b>23,959</b>	21,002
<b>資產總值減流動負債</b>		<b>46,725</b>	40,152
<b>非流動負債</b>			
借貸	21	11,425	12,456
應付非控股權益款項		74	99
租賃負債		2,908	1,246
遞延稅項負債	25(b)	655	527
<b>非流動負債合計</b>		<b>15,062</b>	14,328
<b>負債總值</b>		<b>31,005</b>	26,043
<b>資產淨值</b>		<b>31,663</b>	25,824
<b>權益</b>			
股本	26	261	261
儲備	27	28,662	23,752
<b>本公司股東應佔權益總值</b>		<b>28,923</b>	24,013
<b>非控股權益</b>		<b>2,740</b>	1,811
<b>負債及權益總值</b>		<b>62,668</b>	51,867

第121至188頁所載之附註、主要會計政策及主要附屬公司屬本財務報表的一部分。



丁世忠  
主席、執行董事兼首席執行官

香港，二零二二年三月二十二日



賴世賢  
執行董事兼首席財務官

# 綜合權益變動表

截至二零二一年十二月三十一日止年度

附註	本公司股東應佔			非控股權益 人民幣百萬元	權益總額 人民幣百萬元
	股本 人民幣百萬元	儲備 人民幣百萬元	總額 人民幣百萬元		
於二零二零年一月一日的餘額	261	19,821	20,082	979	21,061
<b>二零二零年度權益變動：</b>					
一年內溢利	-	5,162	5,162	407	5,569
一年內其他全面虧損	-	(331)	(331)	-	(331)
年內全面收益總額	-	4,831	4,831	407	5,238
已批准之過往年度股息	28(b)	(903)	(903)	-	(903)
已宣派之本年度股息	28(a)	(501)	(501)	-	(501)
根據股份獎勵計劃購入的股份	24(b)	(464)	(464)	-	(464)
根據購股權計劃發行的股份	26	21	21	-	21
權益結算股份支付交易	27(f)	324	324	-	324
發行可轉換股債券	21(c)	463	463	-	463
附屬公司非控股權益之注資	-	-	-	34	34
附屬公司非控股權益之股息	-	-	-	(77)	(77)
附屬公司非控股權益之實物注資及攤薄權益	-	279	279	473	752
收購附屬公司部分權益	-	(119)	(119)	(5)	(124)
於二零二零年十二月三十一日及二零二一年一月一日的餘額	<b>261</b>	<b>23,752</b>	<b>24,013</b>	<b>1,811</b>	<b>25,824</b>
<b>二零二一年度權益變動：</b>					
一年內溢利	-	7,720	7,720	499	8,219
一年內其他全面收益	-	58	58	-	58
年內全面收益總額	-	7,778	7,778	499	8,277
已批准之過往年度股息	28(b)	(1,054)	(1,054)	-	(1,054)
已宣派之本年度股息	28(a)	(2,026)	(2,026)	-	(2,026)
權益結算股份支付交易	27(f)	168	168	-	168
分佔合營公司其他儲備	16	44	44	-	44
附屬公司非控股權益之注資	-	-	-	475	475
附屬公司非控股權益之股息	-	-	-	(45)	(45)
於二零二一年十二月三十一日的餘額	<b>261</b>	<b>28,662</b>	<b>28,923</b>	<b>2,740</b>	<b>31,663</b>

第121至188頁所載之附註、主要會計政策及主要附屬公司屬本財務報表的一部分。

# 綜合現金流量表

截至二零二一年十二月三十一日止年度

	附註	二零二一年 人民幣百萬元	二零二零年 人民幣百萬元
<b>經營活動</b>			
除稅前溢利		11,240	8,089
就以下各項調整：			
— 物業、廠房及設備折舊	10	443	414
— 使用權資產折舊	11	2,694	1,589
— 無形資產攤銷	14	129	76
— 股息收入	2	(2)	(2)
— 利息支出	3	443	407
— 利息收入	3	(392)	(271)
— 處置物業、廠房及設備的淨損失	2	9	7
— 處置合營公司部分權益之利得	2	-	(14)
— 應收貿易賬款(減值虧損撥回)/減值虧損	4(b)	(22)	6
— 存貨撇減	18(b)	75	172
— 分佔合營公司虧損	16	81	601
— COVID-19相關之租金減免		(18)	(131)
— 權益結算股份支付交易	4(a)	168	324
— 淨匯兌(利得)/損失		(382)	326
營運資金變動			
— 存貨增加		(2,233)	(1,253)
— 應收貿易賬款及其他流動資產增加		(178)	(304)
— 應付貿易賬款及其他流動負債增加/(減少)		2,121	(648)
— 應付關連人士款項增加/(減少)		8	(7)
<b>經營產生的現金</b>		<b>14,184</b>	<b>9,381</b>
已付所得稅		(2,677)	(2,181)
已收利息		354	258
<b>經營活動產生現金淨額</b>		<b>11,861</b>	<b>7,458</b>
<b>投資活動</b>			
購買物業、廠房及設備所付款項		(779)	(424)
支付在建工程款項		(581)	(225)
購買無形資產所付款項		(94)	(84)
支付租賃土地款項		(39)	(118)
其他投資所付款項淨額		(1,131)	(287)
存放已抵押存款		(6)	-
提取已抵押存款		3	3
存放存款期超過三個月的銀行定期存款		(19,451)	(13,458)
提取存款期超過三個月的銀行定期存款		17,349	12,385
處置合營公司部分權益所得款項		-	235
投資活動產生的其他現金流量		60	50
<b>投資活動所用現金淨額</b>		<b>(4,669)</b>	<b>(1,923)</b>
<b>融資活動</b>			
取得新銀行貸款	20(b)	652	964
償還銀行貸款	20(b)	(848)	(4,307)
支付銀行貸款之利息支出	20(b)	(71)	(152)
承兌匯票償還款項淨額	20(b)	-	(200)
發行可換股債券所得款項淨額	20(b)	-	7,678
發行中期票據所得款項淨額	20(b)	-	998
支付中期票據之利息支出	20(b)	(40)	-
租賃負債所付款項	20(b)	(2,637)	(1,699)
根據購股權計劃發行股份所得款項	26	-	21
根據股份獎勵計劃購入股份所付款項	24(b)	-	(464)
已付本公司股東之股息	28	(2,411)	(1,404)
附屬公司非控股權益之注資		475	-
已付附屬公司非控股權益之股息		(45)	(77)
收購附屬公司部分權益所付款項		-	(124)
融資活動產生的其他現金流量		(22)	(5)
<b>融資活動(所用)/所得現金淨額</b>		<b>(4,947)</b>	<b>1,229</b>
<b>現金及現金等價物增加淨額</b>		<b>2,245</b>	<b>6,764</b>
於一月一日的現金及現金等價物		15,323	8,221
匯率變動之影響		24	338
於十二月三十一日的現金及現金等價物	20(a)	17,592	15,323

第121至188頁所載之附註、主要會計政策及主要附屬公司屬本財務報表的一部分。

# 財務報表附註

(除另有註明者外，以人民幣列賬)

## 1. 收益及分部報告

### (a) 收益

本集團的主要業務為品牌營銷、生產、設計、採購、供應鏈管理、批發及零售品牌體育用品，包括鞋類、服裝及配飾。本集團同時持有一項合營公司投資，其主要業務為經營Amer Sports的業務。有關詳情請參照附註16。

本集團(不包括合營公司)的收益、費用、業績、資產及負債主要來自單一地區，即中國。因此，並無呈報地區分析。

收益指貨品銷售額扣除退貨、折扣、返利及增值稅。按產品分類的客戶合同收入分拆如下：

	二零二一年 人民幣百萬元	二零二零年 人民幣百萬元
鞋類	19,139	12,700
服裝	28,632	21,671
配飾	1,557	1,141
	<b>49,328</b>	35,512

截至二零二一年十二月三十一日止年度，並無與單一客戶之交易額佔本集團收益10%以上(二零二零年：無)。

本集團應用《國際財務報告準則》/《香港財務報告準則》第15號第121段的權宜計策，豁免披露於報告期末與客戶簽訂合同所產生之預期未來收益，因履行合同責任是合同的一部分，初始預計履約期限為一年或更短。

# 財務報表附註

(除另有註明者外，以人民幣列賬)

## 1. 收益及分部報告 (續)

### (b) 分部報告

首席執行官及高級管理團隊為本集團的主要經營決策者。主要經營決策者定期審閱本集團之內部報告，以從品牌角度評估表現及分配資源。本集團按與向主要經營決策者內部呈報信息一致的方式，分別呈列安踏品牌及FILA品牌兩個呈報分部。除該兩個呈報分部以外，其他運營分部已合計及列示為「所有其他品牌」。報告期的分部信息如下：

	安踏品牌 人民幣百萬元	FILA品牌 人民幣百萬元	所有 其他品牌 人民幣百萬元	總部及 未分配項目 人民幣百萬元	總計 人民幣百萬元
<b>截至二零二一年十二月三十一日止年度</b>					
<b>收益</b>					
—來自外部客戶的收益	24,012	21,822	3,494	—	49,328
<b>毛利</b>	12,528	15,394	2,482	—	30,404
<b>業績</b>	5,145	5,339	644	(139)	10,989
—淨融資收入	—	—	—	332	332
—分佔合營公司虧損	—	—	—	(81)	(81)
<b>除稅前溢利</b>	5,145	5,339	644	112	11,240
<b>於二零二一年十二月三十一日</b>					
<b>資產</b>					
—合營公司投資	—	—	—	9,027	9,027
—其他投資	—	—	—	1,485	1,485
—遞延稅項資產	—	—	—	1,053	1,053
—其他資產	21,995	12,851	3,972	12,550	51,368
<b>對賬：</b>					
—抵銷內部借款	—	—	—	(265)	(265)
<b>資產總值</b>	21,995	12,851	3,972	23,850	62,668
<b>負債</b>					
—借貸	—	—	—	13,173	13,173
—即期應付稅項	—	—	—	1,816	1,816
—遞延稅項負債	—	—	—	655	655
—其他負債	6,904	5,968	1,485	1,269	15,626
<b>對賬：</b>					
—抵銷內部借款	(26)	—	(239)	—	(265)
<b>負債總值</b>	6,878	5,968	1,246	16,913	31,005

## 1. 收益及分部報告 (續)

### (b) 分部報告 (續)

	安踏品牌 人民幣百萬元	FILA品牌 人民幣百萬元	所有 其他品牌 人民幣百萬元	總部及 未分配項目 人民幣百萬元	總計 人民幣百萬元
<b>截至二零二零年十二月三十一日止年度</b>					
<b>收入</b>					
—來自外部客戶的收益	15,749	17,450	2,313	—	35,512
<b>毛利</b>	7,035	12,092	1,524	—	20,651
<b>業績</b>					
—淨融資支出	—	—	—	(462)	(462)
—分佔合營公司虧損	—	—	—	(601)	(601)
<b>除稅前溢利/(虧損)</b>	4,527	4,494	195	(1,127)	8,089
<b>於二零二零年十二月三十一日</b>					
<b>資產</b>					
—合營公司投資	—	—	—	9,658	9,658
—其他投資	—	—	—	340	340
—遞延稅項資產	—	—	—	960	960
—其他資產	16,259	9,927	3,337	11,723	41,246
<b>對賬：</b>					
—抵銷內部借款	—	(25)	—	(312)	(337)
<b>資產總值</b>	16,259	9,902	3,337	22,369	51,867
<b>負債</b>					
—借貸	—	—	—	14,424	14,424
—即期應付稅項	—	—	—	1,507	1,507
—遞延稅項負債	—	—	—	527	527
—其他負債	4,786	3,792	1,148	196	9,922
<b>對賬：</b>					
—抵銷內部借款	(10)	(29)	(273)	(25)	(337)
<b>負債總值</b>	4,776	3,763	875	16,629	26,043

出於對賬目的，分部信息同時列報「總部及未分配項目」。

若干分類有所變動以反映向主要經營決策者內部呈報信息的改變。若干比較數字已重列，與本年度之呈列保持一致。

# 財務報表附註

(除另有註明者外，以人民幣列賬)

## 2. 其他淨收入

	二零二一年 人民幣百萬元	二零二零年 人民幣百萬元
政府補助金 <sup>(i)</sup>	1,166	1,286
處置物業、廠房及設備之淨損失	(9)	(7)
權益投資所得之股息收入	2	2
處置合營公司部分權益之利得	-	14
其他	107	94
	1,266	1,389

(i) 政府補助金自若干政府機關獲取或將收取，以肯定本集團對當地經濟發展作出的貢獻，且為無條件授予，並由有關機關酌情決定。

## 3. 淨融資收入／(支出)

	二零二一年 人民幣百萬元	二零二零年 人民幣百萬元
按經攤銷成本計量的金融資產之利息收入總額	392	271
外匯遠期合同及貨幣期權合同之淨利得	9	11
其他淨匯兌利得	374	-
	775	282
租賃負債之利息支出	(205)	(144)
其他按經攤銷成本計量的金融負債之利息支出總額	(238)	(263)
其他淨匯兌損失	-	(337)
	(443)	(744)
淨融資收入／(支出)	332	(462)

#### 4. 除稅前溢利

除稅前溢利已扣除／(計入)以下各項：

	二零二一年 人民幣百萬元	二零二零年 人民幣百萬元
<b>(a) 員工成本<sup>(i)及(ii)</sup>：</b>		
薪金、工資及其他福利	5,868	3,904
向定額供款退休計劃作出的供款	632	209
權益結算股份支付交易(附註27(f))	168	324
	<b>6,668</b>	4,437
<b>(b) 其他項目：</b>		
存貨成本 <sup>(i)</sup> (附註18(b))	18,924	14,861
研發活動成本 <sup>(i)及(ii)</sup>	1,116	871
分包費用 <sup>(i)</sup>	349	174
折舊 <sup>(i)</sup>		
—物業、廠房及設備(附註10)	443	414
—使用權資產(附註11)	2,694	1,589
無形資產攤銷(附註14)	129	76
應收貿易賬款(減值虧損撥回)／減值虧損(附註19)	(22)	6
未納入租賃負債計量的可變租賃付款額	3,023	2,107
核數師酬金	12	11

(i) 存貨成本包括研發活動成本、分包費用、員工成本及折舊，總計為人民幣2,358百萬元(二零二零年：人民幣1,812百萬元)。

(ii) 研發活動成本包括研發部門僱員的員工成本，其中人民幣392百萬元(二零二零年：人民幣318百萬元)已包括於上文所披露的員工成本中。

# 財務報表附註

(除另有註明者外，以人民幣列賬)

## 5. 綜合損益及其他全面收益表內稅項

(a) 綜合損益及其他全面收益表內稅項為：

	二零二一年 人民幣百萬元	二零二零年 人民幣百萬元
<b>即期稅項</b>		
中國企業所得稅及其他稅收管轄區所得稅	2,770	2,421
股息扣繳稅	216	42
<b>遞延稅項(附註25(b))</b>		
股息扣繳稅	(216)	(42)
其他暫時性差異產生及撥回	251	99
	<b>3,021</b>	2,520

- (i) 根據相關中國企業所得稅法、實施條例及指引，若干於中國大陸的附屬公司享有稅務優惠，該等附屬公司之溢利以優惠稅率徵稅。本集團於中國大陸的其他附屬公司之稅項乃以該等附屬公司之適用稅率25%計算。
- (ii) 於其他稅收管轄區之附屬公司的稅項為人民幣3百萬元(二零二零年：人民幣2百萬元)，乃按相關適用稅務規則下的即期稅率計算。
- (iii) 根據中國企業所得稅法及其實施條例，中國大陸企業如派發於二零零八年一月一日後賺取的溢利予非中國大陸居民企業時，除非按稅務條約或協議減免，其應收股息將按10%稅率徵收扣繳稅。此外，根據《內地和香港特別行政區關於對所得避免雙重徵稅和防止偷漏稅的安排》及其相關法規，合資格香港稅務居民如是中國大陸公司的實益擁有人及擁有其25%或以上的權益，該香港稅務居民將須承擔源自中國大陸的股息收入之5%扣繳稅。以這些附屬公司在可預見之將來會派發自二零零八年一月一日起之溢利的預期股息為基礎的遞延稅項負債已作撥備。

股息扣繳稅為稅務機關對本集團於中國大陸的附屬公司於本財政年度派發股息所徵收之稅項。

(b) 稅項開支與按適用稅率計算之會計溢利的對賬：

	二零二一年 人民幣百萬元	二零二零年 人民幣百萬元
除稅前溢利	11,240	8,089
按有關稅務地區適用稅率計算之除稅前溢利的名義稅項	2,711	2,274
不可扣稅開支的稅務影響	113	135
無須課稅收入的稅務影響	(67)	(98)
未確認的未使用稅務虧損的稅務影響	34	44
於中國大陸的附屬公司的留存溢利的扣繳稅(附註5(a)(iii))	315	309
稅務優惠的影響(附註5(a)(i))	(85)	(144)
實際稅項開支	<b>3,021</b>	2,520

## 6. 董事薪酬

本公司董事薪酬詳情載列如下：

	袍金 人民幣千元	基本工資、 補貼及 其他福利 人民幣千元	退休福利 計劃的供款 人民幣千元	酌情發放 的獎金 人民幣千元	權益結算股份 支付交易 <sup>(附註)</sup> 人民幣千元	總計 人民幣千元
<b>截至二零二一年十二月三十一日止年度</b>						
<b>執行董事</b>						
丁世忠先生	-	1,080	79	532	-	1,691
丁世家先生	-	1,000	79	-	-	1,079
賴世賢先生	-	1,500	79	-	16,032	17,611
吳永華先生	-	2,000	79	-	-	2,079
鄭捷先生	-	11,026	121	3,600	-	14,747
畢明偉先生 <sup>(i)</sup>	-	838	43	380	1,951	3,212
	-	17,444	480	4,512	17,983	40,419
<b>非執行董事</b>						
王文默先生	1,000	-	-	-	-	1,000
<b>獨立非執行董事</b>						
戴仲川先生	120	-	-	-	-	120
姚建華先生	1,005	-	-	-	-	1,005
賴顯榮先生 <sup>(ii)</sup>	503	-	-	-	-	503
王佳茜女士 <sup>(iii)</sup>	251	-	-	-	-	251
	1,879	-	-	-	-	1,879
<b>總計</b>	<b>2,879</b>	<b>17,444</b>	<b>480</b>	<b>4,512</b>	<b>17,983</b>	<b>43,298</b>
<b>截至二零二零年十二月三十一日止年度</b>						
<b>執行董事</b>						
丁世忠先生	-	1,080	67	532	-	1,679
丁世家先生	-	1,000	67	-	-	1,067
賴世賢先生	-	1,500	67	-	32,105	33,672
吳永華先生	-	2,000	67	-	-	2,067
鄭捷先生	-	11,394	59	3,600	-	15,053
	-	16,974	327	4,132	32,105	53,538
<b>非執行董事</b>						
王文默先生	1,000	-	-	-	-	1,000
<b>獨立非執行董事</b>						
戴仲川先生	120	-	-	-	-	120
姚建華先生	1,079	-	-	-	-	1,079
梅志明先生 <sup>(iv)</sup>	270	-	-	-	-	270
賴顯榮先生 <sup>(ii)</sup>	90	-	-	-	-	90
	1,559	-	-	-	-	1,559
<b>總計</b>	<b>2,559</b>	<b>16,974</b>	<b>327</b>	<b>4,132</b>	<b>32,105</b>	<b>56,097</b>

(i) 於二零二一年七月一日委任為本公司執行董事。

(ii) 於二零二零年十一月一日委任為本公司獨立非執行董事。

(iii) 於二零二一年七月一日委任為本公司獨立非執行董事。

(iv) 於二零二零年十一月一日辭任。

附註：該等金額為根據股份獎勵計劃(附註24(b))授予董事獎勵股份的估計價值。該等獎勵股份的價值乃根據本集團就股份支付交易所訂立的會計政策(T)(ii)所計量。

# 財務報表附註

(除另有註明者外，以人民幣列賬)

## 6. 董事薪酬<sup>(續)</sup>

於本財政年度，本公司並無支付或應付予董事或附註7所載5名最高薪酬人士任何款項，以作為彼等加盟本集團的禮聘或加入後的獎金或離職補償。於本財政年度，並無安排致使董事放棄或同意放棄任何酬金。

## 7. 最高薪酬人士

5名最高薪酬人士中，其中2名亦為本公司的董事(二零二零年：2名)，彼等的薪酬於附註6中披露。其餘3名人士(二零二零年：3名)的薪酬總額如下：

	二零二一年 人民幣千元	二零二零年 人民幣千元
薪金及其他薪酬	7,575	5,900
酌情發放的獎金	1,899	785
權益結算股份支付交易(附註27(f))	23,373	41,736
退休福利計劃的供款	223	112
	<b>33,070</b>	48,533

該3名人士(二零二零年：3名)並非本公司高級管理人員或董事。該等最高薪酬的3名人士(二零二零年：3名)的薪酬範圍列舉如下：

	人數	
	二零二一年	二零二零年
人民幣10,500,001元至人民幣11,000,000元	2	-
人民幣12,500,001元至人民幣13,000,000元	1	1
人民幣17,500,001元至人民幣18,000,000元	-	1
人民幣18,000,001元至人民幣18,500,000元	-	1

## 8. 每股盈利

### (a) 每股基本盈利

每股基本盈利計算乃根據本公司股東應佔溢利及本財政年度加權平均已發行普通股股數。

加權平均普通股股數

	二零二一年 千股	二零二零年 千股
於一月一日已發行普通股股數	2,703,329	2,701,947
根據股份獎勵計劃持有的股份之影響	(14,321)	(14,399)
根據股份獎勵計劃歸屬的股份之影響	1,326	1,370
根據購股權計劃發行的股份之影響	-	701
於十二月三十一日加權平均普通股股數	2,690,334	2,689,619

### (b) 每股攤薄盈利

每股攤薄盈利計算乃根據本公司股東應佔溢利及加權平均普通股股數(經調整所有潛在攤薄普通股之影響)。

本公司股東應佔溢利(已攤薄)

	二零二一年 人民幣百萬元	二零二零年 人民幣百萬元
本公司股東應佔溢利	7,720	5,162
調整可換股債券的利息(除稅後)	87	81
本公司股東應佔溢利(已攤薄)	7,807	5,243

加權平均普通股股數(已攤薄)

	二零二一年 千股	二零二零年 千股
於十二月三十一日加權平均普通股股數	2,690,334	2,689,619
根據股份獎勵計劃獎勵股份之影響	2,724	2,722
根據購股權計劃被視作已發行股份之影響	-	1,210
可換股債券換股之影響	82,865	74,617
於十二月三十一日加權平均普通股股數(已攤薄)	2,775,923	2,768,168

# 財務報表附註

(除另有註明者外，以人民幣列賬)

## 9. 公司層面財務狀況表

	附註	二零二一年 人民幣百萬元	二零二零年 人民幣百萬元
<b>非流動資產</b>			
附屬公司投資	15	5,485	5,633
<b>非流動資產合計</b>		<b>5,485</b>	5,633
<b>流動資產</b>			
應收附屬公司款項		12,178	5,726
現金及現金等價物		37	16
<b>流動資產合計</b>		<b>12,215</b>	5,742
<b>資產總值</b>		<b>17,700</b>	11,375
<b>流動負債</b>			
借貸		40	40
應付附屬公司款項		938	855
其他應付款項		670	-
<b>流動負債合計</b>		<b>1,648</b>	895
<b>流動資產淨值</b>		<b>10,567</b>	4,847
<b>資產總值減流動負債</b>		<b>16,052</b>	10,480
<b>非流動負債</b>			
借貸		973	973
<b>負債總值</b>		<b>2,621</b>	1,868
<b>資產淨值</b>		<b>15,079</b>	9,507
<b>權益</b>			
股本	26	261	261
儲備	27	14,818	9,246
<b>權益總值</b>		<b>15,079</b>	9,507
<b>負債及權益總值</b>		<b>17,700</b>	11,375

## 10. 物業、廠房及設備

	樓宇 人民幣百萬元	廠房及機器 人民幣百萬元	汽車 人民幣百萬元	傢俬及裝置 人民幣百萬元	店鋪 租賃裝修 人民幣百萬元	總計 人民幣百萬元
<b>成本：</b>						
於二零二零年一月一日	1,982	424	52	488	350	3,296
增加	106	57	9	57	187	416
轉撥自在建工程(附註12)	22	7	1	21	9	60
處置	(14)	(32)	(7)	(29)	(168)	(250)
於二零二零年十二月三十一日及 二零二一年一月一日	<b>2,096</b>	<b>456</b>	<b>55</b>	<b>537</b>	<b>378</b>	<b>3,522</b>
增加	30	31	8	95	613	777
轉撥自在建工程(附註12)	265	24	4	60	-	353
處置	(7)	(19)	(3)	(34)	(24)	(87)
於二零二一年十二月三十一日	<b>2,384</b>	<b>492</b>	<b>64</b>	<b>658</b>	<b>967</b>	<b>4,565</b>
<b>累計折舊：</b>						
於二零二零年一月一日	490	159	31	292	176	1,148
年內折舊(附註4)	92	45	8	71	198	414
處置撥回	(5)	(26)	(6)	(21)	(166)	(224)
於二零二零年十二月三十一日及 二零二一年一月一日	<b>577</b>	<b>178</b>	<b>33</b>	<b>342</b>	<b>208</b>	<b>1,338</b>
年內折舊(附註4)	94	37	8	77	227	443
處置撥回	(2)	(15)	(2)	(29)	(21)	(69)
於二零二一年十二月三十一日	<b>669</b>	<b>200</b>	<b>39</b>	<b>390</b>	<b>414</b>	<b>1,712</b>
<b>賬面淨值：</b>						
於二零二一年十二月三十一日	<b>1,715</b>	<b>292</b>	<b>25</b>	<b>268</b>	<b>553</b>	<b>2,853</b>
於二零二零年十二月三十一日	1,519	278	22	195	170	2,184

本集團所有的樓宇、廠房及機器都座落在中國大陸。

# 財務報表附註

(除另有註明者外，以人民幣列賬)

## 11. 使用權資產

	租賃土地 人民幣百萬元	租賃作自用 的物業 人民幣百萬元	總計 人民幣百萬元
賬面淨值：			
於二零二零年一月一日	1,316	1,921	3,237
增加	118	2,512	2,630
年內折舊(附註4)	(30)	(1,559)	(1,589)
處置	-	(170)	(170)
於二零二零年十二月三十一日及二零二一年一月一日	<b>1,404</b>	<b>2,704</b>	<b>4,108</b>
增加	<b>39</b>	<b>5,324</b>	<b>5,363</b>
年內折舊(附註4)	<b>(31)</b>	<b>(2,663)</b>	<b>(2,694)</b>
處置	-	<b>(166)</b>	<b>(166)</b>
於二零二一年十二月三十一日	<b>1,412</b>	<b>5,199</b>	<b>6,611</b>

租賃負債的到期期限分析的詳情載列於附註29(b)。

### (a) 租賃土地

本集團已獲得於中國大陸持作自用物業的租賃土地之土地使用權。

### (b) 租賃作自用的物業

本集團已通過租賃協議獲得將物業作為其辦公室、倉庫和零售店使用的權利。該等租賃的初始租期通常為1至5年。報告期內該等租賃的現金流出總額為人民幣5,621百萬元(二零二零年：人民幣3,908百萬元)。

## 12. 在建工程

	二零二一年 人民幣百萬元	二零二零年 人民幣百萬元
於一月一日	545	421
增加	734	184
轉撥至物業、廠房及設備(附註10)	(353)	(60)
於十二月三十一日	<b>926</b>	545

在建工程包括於中國大陸尚未落成的樓宇和尚未安裝的廠房及設備。

### 13. 土地使用權及其他非流動資產購買預付款項

	二零二一年 人民幣百萬元	二零二零年 人民幣百萬元
購買預付款項：		
土地使用權	3	3
其他非流動資產	40	43
	<b>43</b>	46

### 14. 無形資產

	電腦軟件 人民幣百萬元	專利及商標 人民幣百萬元	總計 人民幣百萬元
成本：			
於二零二零年一月一日	213	762	975
增加	93	-	93
附屬公司非控股權益之實物注資	-	884	884
於二零二零年十二月三十一日及二零二一年一月一日	<b>306</b>	<b>1,646</b>	<b>1,952</b>
增加	<b>81</b>	-	<b>81</b>
於二零二一年十二月三十一日	<b>387</b>	<b>1,646</b>	<b>2,033</b>
累計攤銷：			
於二零二零年一月一日	149	148	297
年內攤銷(附註4)	48	28	76
於二零二零年十二月三十一日及二零二一年一月一日	<b>197</b>	<b>176</b>	<b>373</b>
年內攤銷(附註4)	<b>72</b>	<b>57</b>	<b>129</b>
於二零二一年十二月三十一日	<b>269</b>	<b>233</b>	<b>502</b>
賬面淨值：			
於二零二一年十二月三十一日	<b>118</b>	<b>1,413</b>	<b>1,531</b>
於二零二零年十二月三十一日	109	1,470	1,579

本年度攤銷開支已包括於損益中的行政開支。

### 15. 附屬公司投資

附屬公司投資為非上市附屬公司股份的成本。於二零二一年十二月三十一日主要附屬公司之詳情載於第180至188頁。

# 財務報表附註

(除另有註明者外，以人民幣列賬)

## 16. 合營公司投資

	二零二一年 人民幣百萬元	二零二零年 人民幣百萬元
於一月一日	9,658	10,551
分佔虧損	(81)	(601)
分佔其他全面收益／(虧損)	377	(293)
分佔其他儲備	44	-
處置	-	(221)
外匯換算差異	(971)	222
於十二月三十一日	9,027	9,658

本集團合營公司投資權益(於綜合財務報表中使用權益法核算)的詳情如下：

合營公司名稱	註冊／經營地點	所持權益比例	表決權比例
Amer Sports Holding (Cayman) Limited(「AS Holding」)	開曼群島／全球	52.70%	57.70%

Amer Sports Oy(「Amer Sports」)為AS Holding的全資附屬公司及一間擁有國際知名品牌的體育用品公司，該等品牌包括Salomon、Arc'teryx、Peak Performance、Atomic及Wilson等。其技術先進的運動設備、鞋履、服裝及配飾旨在提升表現及提高對於體育及戶外活動的樂趣。Amer Sports的業務透過其多種運動及產品組合及於所有主要市場擁有一席之地以取得平衡。

根據適用財務報告準則，本集團就AS Holding使用權益法於本集團綜合財務報表中列示為合營公司投資，因為AS Holding的若干關鍵活動決策須經其他股東提名的董事同意。

AS Holding(本集團唯一的合營公司)是一間非上市實體，並無活躍的市場報價。

於二零二零年十二月二十二日(香港時間)(二零二零年十二月二十一日紐約時間)，Amer Sports與Peloton Interactive, Inc.(「買方」)已訂立一項股份及資產購買協議，據此，Amer Sports已同意出售而買方已同意購買(i)各目標公司(及彼等各自的全資附屬公司，從事Precor品牌業務，統稱「Precor集團」)100%的已發行股本及(ii)Precor集團業務相關的任何及所有知識產權，總現金代價為美元420百萬元(相等於約人民幣2,779百萬元)，惟須根據其條款及條件作出多項慣常調整。Precor集團於二零二零年十二月二十二日被分類為持作出售之出售組合，並於AS Holding的截至二零二零年十二月三十一日止年度之綜合財務報表內列為一項非持續經營業務。出售事項已於本財政年度內完成。

## 16. 合營公司投資<sup>(續)</sup>

根據本公司獲得的最新信息及遵照本集團所採納的會計政策，AS Holding的綜合財務信息以及與綜合財務報表中賬面值的對賬概要如下：

	二零二一年 人民幣百萬元	二零二零年 人民幣百萬元
非流動資產	38,526	43,811
流動資產	11,932	13,840
流動負債	(6,195)	(7,774)
非流動負債	(27,132)	(31,550)
權益	17,131	18,327
包含於上述資產和負債：		
現金及現金等價物	3,702	2,541
流動金融負債(不包括應付貿易賬款及其他應付款項和撥備)	(223)	(1,293)
非流動金融負債(不包括應付貿易賬款及其他應付款項和撥備)	(21,360)	(24,363)

	二零二一年 人民幣百萬元	二零二零年 人民幣百萬元 (經重列)
收益	19,720	16,704
持續業務除稅後虧損	(126)	(642)
非持續業務除稅後虧損	(28)	(498)
其他全面收益/(虧損)	714	(554)
全面收益/(虧損)總額	560	(1,694)
包含於上述虧損：		
折舊與攤銷	(1,375)	(1,604)
利息收入	11	7
利息支出	(964)	(1,073)
所得稅支出	(193)	(85)

截至二零二零年十二月三十一日止年度之比較信息已經重列，使與本年度之呈列保持一致。

	二零二一年 人民幣百萬元	二零二零年 人民幣百萬元
本集團於合營公司投資的對賬		
AS Holding資產淨值	17,131	18,327
本集團實際權益	52.70%	52.70%
本集團分佔AS Holding資產淨值	9,027	9,658
本集團投資之賬面值	9,027	9,658

# 財務報表附註

(除另有註明者外，以人民幣列賬)

## 16. 合營公司投資 (續)

AS Holding 存有一項為期5年的歐元1,300百萬元(相等於人民幣9,366百萬元)有期貨款融資(「A融資」)，由獨立第三方銀行貸款人所提供，其用途為(其中包括)(i)為結算要約收購及購買Amer Sports股份提供資金；及/或(ii)就收購Amer Sports股份為Amer Sports的任何債務進行再融資。本公司已就上述貸款融資項下所欠及應付的所有金額向安排人、貸款人及代理人擔保AS Holding全面及準時履行任何及所有責任及承諾。於二零二一年十二月三十一日，AS Holding已全額提取A融資。

## 17. 其他投資

	二零二一年 人民幣百萬元	二零二零年 人民幣百萬元
<b>流動</b>		
按公允值計量且其變動計入損益(「FVTPL」)之金融工具：		
— 非上市債務證券	-	270
按經攤銷成本計量之金融工具：		
— 上市債務證券	763	-
	763	270
<b>非流動</b>		
指定為FVOCI之權益工具(不可轉回)：		
— 非上市權益投資 <sup>(i)</sup>	65	70
— 上市永續債券(權益投資性質) <sup>(ii)</sup>	657	-
	722	70
<b>總額</b>	<b>1,485</b>	<b>340</b>

- (i) 本集團指定若干非上市權益投資為按FVOCI(不可轉回)計量的金融資產，因為本集團出於戰略投資目的持有該等投資。本集團就該等非上市權益投資於報告期收取股息人民幣2百萬元(二零二零年：人民幣2百萬元)。
- (ii) 本集團指定若干由國內四大銀行發行的上市永續債券(權益投資性質)為按FVOCI(不可轉回)計量的金融資產，因為本集團以非交易目的持有該等投資，且有意作中長期持有。

上述非上市權益投資的變動如下：

	二零二一年 人民幣百萬元	二零二零年 人民幣百萬元
於一月一日	70	64
於其他全面收益中確認的未實現利得總額	9	6
處置	(14)	-
於十二月三十一日	65	70

## 18. 存貨

(a) 綜合財務狀況表內的存貨包括：

	二零二一年 人民幣百萬元	二零二零年 人民幣百萬元
原材料	339	212
在製品	297	274
製成品	7,008	5,000
	<b>7,644</b>	<b>5,486</b>

(b) 已確認為費用及扣除損益的存貨金額分析如下：

	二零二一年 人民幣百萬元	二零二零年 人民幣百萬元
已售存貨賬面值	18,849	14,689
存貨撇減	75	172
	<b>18,924</b>	<b>14,861</b>

## 19. 應收貿易賬款及其他流動資產

	二零二一年 人民幣百萬元	二零二零年 人民幣百萬元
應收貿易賬款	3,321	3,778
減：虧損撥備	(25)	(47)
	<b>3,296</b>	<b>3,731</b>
<b>其他流動資產：</b>		
與退款有關的其他資產(附註22)	96	167
預付供應商款項	888	753
按金及其他預付款項	1,557	1,100
可抵扣增值稅金額	762	476
應收利息	73	44
衍生金融工具	-	2
其他	242	341
	<b>3,618</b>	<b>2,883</b>

# 財務報表附註

(除另有註明者外，以人民幣列賬)

## 19. 應收貿易賬款及其他流動資產 (續)

預期所有應收貿易賬款及其他應收款項(扣除虧損撥備後)將於一年內收回或被確認為費用。

應收貿易賬款按發票日期之賬齡分析如下：

	二零二一年 人民幣百萬元	二零二零年 人民幣百萬元
即期	3,278	3,709
逾期少於三個月	17	25
逾期三個月或以上	26	44
	3,321	3,778

本財政年度應收貿易賬款虧損撥備賬的變動如下：

	二零二一年 人民幣百萬元	二零二零年 人民幣百萬元
於一月一日	47	41
已確認之(減值虧損撥回)/減值虧損(附註4)	(22)	6
於十二月三十一日	25	47

本集團授予其客戶的信貸期一般為30至90日。有關本集團信貸政策以及應收貿易賬款產生之信貸風險的進一步詳情載列於附註29(a)。

## 20. 現金及現金等價物、銀行定期存款、已抵押存款及其他現金流量信息

(a) 現金及現金等價物、銀行定期存款及已抵押存款包括：

	二零二一年 人民幣百萬元	二零二零年 人民幣百萬元
存款期為三個月之內的銀行定期存款	9,444	7,875
銀行及手持現金	2,498	3,052
短期投資 <sup>(i)</sup>	5,650	4,396
於綜合財務狀況表及綜合現金流量表內之現金及現金等價物	17,592	15,323
存款期超過三個月之銀行定期存款	6,985	5,023
已抵押存款 <sup>(ii)</sup>	4	1
總額 <sup>(iii)</sup>	24,581	20,347

(i) 短期投資包括國債逆回購產品，為高流動性債務證券，固定期限(自認購日起三個月內)及有可確定回報，且價值變動風險並不重大。

(ii) 於二零二一年十二月三十一日，若干銀行存款已作為若干合同的抵押品。

(iii) 於二零二一年十二月三十一日，存放於中國大陸的銀行及金融機構之結餘、存款和短期投資為人民幣20,897百萬元(二零二零年：人民幣15,674百萬元)。其資金匯出中國大陸須受政府實施的外匯管制所規限。

## 20. 現金及現金等價物、銀行定期存款、已抵押存款及其他現金流量信息<sup>(續)</sup>

### (a) 現金及現金等價物、銀行定期存款及已抵押存款包括：<sup>(續)</sup>

於報告期末，所有結餘、存款及短期投資均存放於信譽良好的大型銀行和金融機構，無重大信貸風險。按存放銀行／金融機構的明細如下：

	二零二一年 人民幣百萬元	二零二零年 人民幣百萬元
國內四大銀行(及其附屬公司)	7,862	5,998
其他信譽良好的大型國內股份制商業銀行(及其附屬公司)	9,832	8,971
信譽良好的國內非銀行業金融機構	5,650	4,396
信譽卓著的大型外資銀行	1,237	982
	<b>24,581</b>	20,347

國內四大銀行包括中國工商銀行、中國農業銀行、中國銀行及中國建設銀行。

按貨幣明細如下：

	二零二一年 人民幣百萬元	二零二零年 人民幣百萬元
人民幣	16,931	12,240
美元	7,416	7,347
港幣	125	265
歐元	36	432
新加坡元	46	35
其他	27	28
	<b>24,581</b>	20,347

# 財務報表附註

(除另有註明者外，以人民幣列賬)

## 20. 現金及現金等價物、銀行定期存款、已抵押存款及其他現金流量信息 (續)

### (b) 融資活動所產生負債的對賬：

下表列示本集團融資活動所產生負債變動之詳情，包括現金及非現金變動。融資活動所產生負債之過往及將來之現金流量均於本集團綜合現金流量表分類為融資活動現金流量。

	銀行貸款 人民幣百萬元	應付 票據款項 (融資性質) 人民幣百萬元	可換股債券 人民幣百萬元	中期票據 人民幣百萬元	租賃負債 人民幣百萬元	總計 人民幣百萬元
於二零二一年一月一日	4,801	1,000	7,610	1,013	2,519	16,943
<b>融資現金流量之變動：</b>						
取得新銀行貸款	652	-	-	-	-	652
償還銀行貸款	(848)	-	-	-	-	(848)
支付銀行貸款之利息支出	(71)	-	-	-	-	(71)
支付中期票據之利息支出	-	-	-	(40)	-	(40)
承兌匯票所得款項	-	1,000	-	-	-	1,000
承兌匯票償還款項	-	(1,000)	-	-	-	(1,000)
租賃負債所付款項	-	-	-	-	(2,637)	(2,637)
融資現金流量之變動總額	(267)	-	-	(40)	(2,637)	(2,944)
<b>其他變動：</b>						
因訂立新租賃合同導致的租賃負債增加	-	-	-	-	5,249	5,249
利息支出	88	23	87	40	205	443
COVID-19相關之所獲租金減免	-	-	-	-	(18)	(18)
外匯換算差異	(404)	-	(755)	-	-	(1,159)
其他	-	(23)	-	-	(173)	(196)
其他變動總額	(316)	-	(668)	40	5,263	4,319
於二零二一年十二月三十一日	4,218	1,000	6,942	1,013	5,145	18,318

## 20. 現金及現金等價物、銀行定期存款、已抵押存款及其他現金流量信息 (續)

### (b) 融資活動所產生負債的對賬：(續)

	銀行貸款 人民幣百萬元	應付 票據款項 (融資性質) 人民幣百萬元	可換股債券 人民幣百萬元	中期票據 人民幣百萬元	租賃負債 人民幣百萬元	總計 人民幣百萬元
於二零二零年一月一日	8,003	1,200	-	-	1,863	11,066
<b>融資現金流量之變動：</b>						
取得新銀行貸款	964	-	-	-	-	964
償還銀行貸款	(4,307)	-	-	-	-	(4,307)
支付銀行貸款之利息支出	(152)	-	-	-	-	(152)
承兌匯票所得款項	-	1,000	-	-	-	1,000
承兌匯票償還款項	-	(1,200)	-	-	-	(1,200)
發行可換股債券所得款項淨額	-	-	7,678	-	-	7,678
發期中票據所得款項淨額	-	-	-	998	-	998
租賃負債所付款項	-	-	-	-	(1,699)	(1,699)
融資現金流量之變動總額	(3,495)	(200)	7,678	998	(1,699)	3,282
<b>其他變動：</b>						
因訂立新租賃合同導致的租賃負債增加	-	-	-	-	2,512	2,512
利息支出	144	23	81	15	144	407
可換股債券的權益部分	-	-	(463)	-	-	(463)
COVID-19相關之所獲租金減免	-	-	-	-	(131)	(131)
外匯換算差異	149	-	314	-	-	463
其他	-	(23)	-	-	(170)	(193)
其他變動總額	293	-	(68)	15	2,355	2,595
於二零二零年十二月三十一日	4,801	1,000	7,610	1,013	2,519	16,943

# 財務報表附註

(除另有註明者外，以人民幣列賬)

## 21. 借貸

	附註	二零二一年 人民幣百萬元	二零二零年 人民幣百萬元
<b>即期</b>			
銀行貸款	(a)	708	928
應付票據款項(融資性質)	(b)	1,000	1,000
中期票據	(d)	40	40
		<b>1,748</b>	1,968
<b>非即期</b>			
銀行貸款	(a)	3,510	3,873
可換股債券	(c)	6,942	7,610
中期票據	(d)	973	973
		<b>11,425</b>	12,456
<b>總額</b>		<b>13,173</b>	14,424

### (a) 銀行貸款

所有銀行貸款均為無抵押、以歐元或美元計價及按經攤銷成本計量。

### (b) 應付票據款項(融資性質)

應付票據款項(融資性質)為承兌匯票，以人民幣計價，按經攤銷成本計量及於一年內支付。

## 21. 借貸<sup>(續)</sup>

### (c) 可換股債券

於二零二零年二月五日，本集團完成發行二零二五年二月五日到期的歐元10億元零息可換股債券(「債券」)。該債券在新加坡證券交易所上市。

各債券持有人可選擇於二零二零年二月五日後41日當日或其後直至及包括二零二五年二月五日前10日之日期，轉換為本公司每股面值港幣0.10元的繳足普通股(「股份」)。予以發行的股份數目乃以將要換股之債券本金金額(根據債券的條款及條件事前約定的固定匯率(HKD8.6466 = EUR1.00)轉換為港幣)除以換股日期的換股價釐定。於二零二一年十二月三十一日，假設債券按該日適用換股價每股港幣103.68元獲悉數轉換，債券可轉換成83,396,991股換股股份。

本集團須於債券到期日(二零二五年二月五日)償付於此前未贖回、未轉換或購買及未註銷的債券之未償還本金。於二零二三年二月五日(「可選認沽日」)，各債券持有人將有權要求本集團於可選認沽日按債券之本金額贖回該持有人之全部或僅部分債券。倘就原先發行債券本金總額的90%或以上的轉換權已獲行使及／或購買(及相應註銷)及／或贖回，本集團有權於選擇贖回通知書指定的日期於任何時間(倘於相關選擇贖回通知書發出日期之前)，向債券持有人發出不少於30日但不超過60日之通知，按債券之本金額隨時贖回全部而非部份債券。

初始確認時，可換股債券的負債部分按公允值計量，其公允值乃按本金付款額貼現計算(基於相似不可轉換工具的當前市場利率)，所得款項的剩餘部分予以分配至換股權(作為權益部分)。與債券發行相關的交易成本按所得款項分配比例分配至負債和權益部分。負債部分隨後使用實際利率法按經攤銷成本計量。

於本財政年度內，概無可換股債券轉換或贖回發生。

### (d) 中期票據

中期票據為無抵押、以人民幣計價及按經攤銷成本計量。

# 財務報表附註

(除另有註明者外，以人民幣列賬)

## 22. 應付貿易賬款及其他流動負債

	二零二一年 人民幣百萬元	二零二零年 人民幣百萬元
應付貿易賬款	3,146	2,376
其他流動負債：		
退款負債 <sup>(i)</sup>	176	303
合同負債 <sup>(ii)及(iii)</sup>	959	1,067
應付建築工程款項	256	92
應付增值稅金額及應付其他稅項	731	471
預提費用	2,402	1,638
應支付予本公司股東之股息	669	-
衍生金融工具	-	17
其他	1,737	951
	6,930	4,539

- (i) 本集團就已收取或應收取的代價，根據預期不會獲得的部分確認退款負債。本集團亦參照有關產品的原賬面值確認與退款有關的其他資產（見附註19）。由於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。
- (ii) 於報告期內確認於報告期初計入合同負債餘額的收益為人民幣876百萬元（二零二零年：人民幣1,493百萬元）。
- (iii) 當本集團尚未確認相關收益前就客戶支付的對價或客戶按照合約約定應當支付的對價已到期，或當本集團收到來自客戶的對價而預期將退回部分或全部該對價予客戶，予以確認一項合同負債。

預期所有應付貿易賬款及其他應付款項將於一年內支付或被確認為收入或需按要求即時支付。

應付貿易賬款按發票日期之賬齡分析如下：

	二零二一年 人民幣百萬元	二零二零年 人民幣百萬元
三個月內	3,131	2,346
三個月至六個月	3	16
六個月以上	12	14
	3,146	2,376

## 23. 僱員退休福利

### 定額供款退休計劃

現時本集團的各中國大陸附屬公司參與由中國當地省市政府機關籌辦的定額供款退休福利計劃(「該等計劃」)，據此，本集團須按合資格僱員薪金的適用比率向該等計劃作出供款。地方政府機關就應付退休僱員的全部退休金承擔責任。

本集團亦已根據香港強制性公積金計劃條例為其受香港僱傭條例所管轄下的僱員設立強制性公積金計劃(「強積金計劃」)。強積金計劃為定額供款退休計劃，由獨立信託人管理。強積金計劃規定僱主及僱員各自按僱員相關收入的5%向該計劃作出供款，以每月相關收入港幣30,000元為上限。向計劃支付的供款即時歸屬。

除上述供款外，本集團並無其他的重大退休金福利付款責任。

## 24. 權益結算股份支付交易

### (a) 購股權計劃

#### 購股權計劃 I

根據於二零零七年六月十一日通過的股東書面決議案，本公司採納一項購股權計劃(「購股權計劃 I」)。董事會擁有絕對酌情權，可根據購股權計劃 I 所載條款，向合資格人士(購股權計劃 I 中所定義)提呈可認購若干數目本公司股份的購股權。每股購股權賦予持有人認購本公司一股普通股的權利。

根據於二零一七年四月六日本公司股東在股東週年大會通過的一項決議案，購股權計劃 I 已於當日終止。所有於購股權計劃 I 已授出但尚未行使的購股權繼續有效及可被行使直至到期。於二零二零年九月十四日，所有根據購股權計劃 I 已授出但未行使之購股權到期及失效。

#### 購股權計劃 II

根據於二零一七年四月六日股東週年大會通過的一項決議案，本公司採納一項新購股權計劃(「購股權計劃 II」)，條款與購股權計劃 I 相似，以令本公司已終止的購股權計劃 I 得以延續。購股權計劃 II 由二零一七年四月六日採納計劃當日起計十年內有效。

購股權計劃 II 旨在使本公司能向合資格人士(購股權計劃 II 中所定義)日後對本集團作出更大貢獻及／或就其過去的貢獻作出回報，以吸引和保留該等重要及／或其貢獻或將對本集團的表現、增長及成功有利的合資格人士保持持續關係，另外就行政人員而言(購股權計劃 II 中所定義)，使本集團吸引及保留經驗豐富且具才能的人士及／或就其過往貢獻提供回報。

於本財政年度，根據購股權計劃 II 概無購股權被授出、行使、失效或取消。於二零二一年十二月三十一日，根據購股權計劃 II，概無尚未行使之購股權。

# 財務報表附註

(除另有註明者外，以人民幣列賬)

## 24. 權益結算股份支付交易<sup>(續)</sup>

### (b) 股份獎勵計劃

本公司於二零一八年十月十九日採納一項股份獎勵計劃(「股份獎勵計劃」)，本集團僱員有權參與，計劃自採納日期起有效，有效期為10年。股份獎勵計劃的具體目標為(i)肯定若干僱員作出之貢獻，及提供激勵以保留他／她們，從而促進本集團之持續經營及發展；及(ii)為本集團之進一步發展吸納適當人員。

根據股份獎勵計劃，本公司就管理計劃而委任的專業受託人可動用本集團提供的現金，於公開市場購入或認購(視情況而定)本公司股份，並以信託方式為相關獲選僱員持有，直至該等股份按照計劃的規定歸屬予相關獲選僱員為止。

於本財政年度，股份獎勵計劃受託人並無於公開市場購入本公司普通股(二零二零年：7,822,000股)。於截至二零二零年十二月三十一日止年度，有關股份購入所支付的對價總額(包括所有相關費用)為人民幣464百萬元。

已授出的獎勵股份之條款及條件如下：

	獎勵股份數目 千股	歸屬條件
已授予董事的獎勵股份：		
— 於二零一九年十一月五日	1,000	自授出日起0.5年至4.5年
已授予僱員的獎勵股份：		
— 於二零一九年十一月五日	10,170	自授出日起0.5年至4.5年
— 於二零二零年十一月二日	890	自授出日起0.5年至4.5年
— 於二零二一年十一月一日	849	自授出日起0.5年至4.5年
<b>獎勵股份總數</b>	<b>12,909</b>	

獎勵股份的公允值是根據相應授出日期本公司股份的市場價格計量。預計股息未納入公允值的計量。

於本財政年度，已授出的獎勵股份之數目和加權平均公允值分別為848,835股(二零二零年：890,000股)和每股獎勵股份港幣119.70元(二零二零年：港幣86.75元)。於本財政年度，1,983,416股獎勵股份(二零二零年：2,055,667股)總額人民幣110百萬元(二零二零年：人民幣112百萬元)已歸屬，導致人民幣140百萬元(二零二零年：人民幣145百萬元)從股份支付薪酬儲備轉出，餘下的人民幣30百萬元(二零二零年：人民幣33百萬元)計入股本溢價。464,584股獎勵股份於本財政年度失效(二零二零年：1,246,333股)。

於二零二一年十二月三十一日，根據股份獎勵計劃，已授出尚未歸屬(須滿足特定歸屬條件)的獎勵股份總數為7,158,835股(二零二零年：8,758,000股)。

## 25. 綜合財務狀況表內稅項

### (a) 綜合財務狀況表內即期應付稅項

綜合財務狀況表內即期應付稅項為中國企業所得稅撥備人民幣1,811百萬元(二零二零年：人民幣1,503百萬元)及其他稅收管轄區所得稅撥備人民幣5百萬元(二零二零年：人民幣4百萬元)。

### (b) 已確認遞延稅項資產及負債

#### (i) 遞延稅項資產及負債的各組成部分變動

於綜合財務狀況表確認的遞延稅項(資產)/負債的組成部分及於本財政年度變動如下：

遞延稅項來自：	其他		預提費用 人民幣百萬元	其他		總額 人民幣百萬元
	股息扣繳稅 人民幣百萬元	遞延稅負債 人民幣百萬元		遞延稅資產 人民幣百萬元	其他 人民幣百萬元	
於二零二零年一月一日	225	31	(524)	(222)	(490)	
扣除/(計入)損益(附註5(a))	309	4	146	(360)	99	
於股息派發時解除(附註5(a)(iii))	(42)	-	-	-	(42)	
於二零二零年十二月三十一日及 二零二一年一月一日	<b>492</b>	<b>35</b>	<b>(378)</b>	<b>(582)</b>	<b>(433)</b>	
扣除/(計入)損益(附註5(a))	<b>315</b>	<b>29</b>	<b>53</b>	<b>(146)</b>	<b>251</b>	
於股息派發時解除(附註5(a)(iii))	<b>(216)</b>	-	-	-	<b>(216)</b>	
於二零二一年十二月三十一日	<b>591</b>	<b>64</b>	<b>(325)</b>	<b>(728)</b>	<b>(398)</b>	

#### (ii) 綜合財務狀況表對賬

	二零二一年 人民幣百萬元	二零二零年 人民幣百萬元
於綜合財務狀況表確認之金額		
— 遞延稅項資產	<b>(1,053)</b>	(960)
— 遞延稅項負債	<b>655</b>	527
	<b>(398)</b>	(433)

# 財務報表附註

(除另有註明者外，以人民幣列賬)

## 25. 綜合財務狀況表內稅項<sup>(續)</sup>

### (c) 未確認遞延稅項資產

於二零二一年十二月三十一日，本集團若干附屬公司並未就可帶後的累計稅務虧損人民幣704百萬元(二零二零年：人民幣573百萬元)確認為遞延稅項資產，其中人民幣427百萬元(二零二零年：人民幣357百萬元)按現行稅務法例於五年內期限屆滿。該等未有確認相關累計稅務虧損為遞延稅項資產是因為在相關稅收管轄區及實體下獲得能抵扣虧損的未來應課稅溢利的可能性不大。

### (d) 未確認遞延稅項負債

於二零二一年十二月三十一日，有關本集團若干在中國大陸的附屬公司的未分配利潤之暫時差額為人民幣9,747百萬元(二零二零年：人民幣7,411百萬元)。由於本公司控制此等在中國大陸的附屬公司的股息政策，並且本公司已確定於可見的將來其溢利將不會被此等中國大陸的附屬公司分配，故未有確認於分配此等留存溢利時須要繳納的扣繳稅款共人民幣487百萬元(二零二零年：人民幣371百萬元)為遞延稅項負債。

## 26. 股本

	票面值 港幣元	股份數目 千	普通股面值 港幣百萬元
法定股本： 普通股 於二零二零年及二零二一年十二月三十一日	0.10	5,000,000	500

本公司已發行股本變動如下：

	票面值 港幣元	股份數目 千	普通股面值 港幣百萬元	人民幣百萬元
已發行及繳足：				
於二零二零年一月一日	0.10	2,701,947	270	261
根據購股權計劃發行的股份	0.10	1,382	-	-
於二零二零年十二月三十一日，二零二一年一月一日及 於二零二一年十二月三十一日	0.10	2,703,329	270	261

普通股持有人有權獲取不時宣派的股息，並於公司股東大會上，按每股股份享有一票的投票權。所有普通股於本公司剩餘資產中享有均等的權益。

於截至二零二零年十二月三十一日止年度，根據本公司購股權計劃(附註24(a))，購股權持有人認購本公司普通股1,382,000股，代價為人民幣21百萬元，其中人民幣127,000元計入股本，而餘下約人民幣21百萬元計入股本溢價賬內。人民幣5百萬元由股份支付薪酬儲備轉入至股本溢價賬內。

## 27. 儲備

### 本集團

	股份獎勵 計劃下持有 的股份 人民幣百萬元 附註	股本溢價 人民幣百萬元 附註24(b)	資本儲備 人民幣百萬元 附註27(a)	法定儲備 人民幣百萬元 附註27(b)	公允價值儲備 (不可轉回) 人民幣百萬元 附註27(c)	匯兌儲備 人民幣百萬元 附註27(d)	股份支付 薪酬儲備 人民幣百萬元 附註27(e)	可換股債券 相關儲備 人民幣百萬元 附註27(f)	分佔合營公司 儲備 人民幣百萬元 附註27(g)	留存溢利 人民幣百萬元 附註27(h)	儲備總額 人民幣百萬元 附註27(i)
於二零二零年一月一日的餘額	(445)	4,559	176	1,420	19	(350)	99	-	(60)	14,403	19,821
<b>截至二零二零年止權益變動：</b>											
一年內溢利	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5,162	5,162
一年內其他全面收益/(虧損)	-	-	-	-	6	(44)	-	-	(293)	-	(331)
年內全面收益總額	-	-	-	-	6	(44)	-	-	(293)	5,162	4,831
處置合營公司部分權益	-	-	-	-	-	-	-	-	1	(1)	-
已批准之過往年度股息	28(b)	-	-	-	-	-	-	-	-	(903)	(903)
已宣派之本年度股息	28(a)	-	-	-	-	-	-	-	-	(501)	(501)
根據股份獎勵計劃購入的股份	24(b)	(464)	-	-	-	-	-	-	-	-	(464)
根據購股權計劃發行的股份	26	-	26	-	-	-	(5)	-	-	-	21
股權到期及沒收	24(a)	-	-	-	-	-	(6)	-	-	6	-
權益結算股份支付交易	27(f)	-	-	-	-	-	324	-	-	-	324
股份獎勵計劃獎勵股份歸屬	24(b)	112	33	-	-	-	(145)	-	-	-	-
發行可轉換債券	-	-	-	-	-	-	-	463	-	-	463
轉撥至法定儲備	27(c)	-	-	-	141	-	-	-	-	(141)	-
附屬公司非控股權益之實物注資 及攤薄權益	-	-	-	-	-	-	-	-	-	279	279
收購附屬公司部分權益	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(119)	(119)
於二零二零年十二月三十一日及 二零二一年一月一日的餘額	(797)	4,618	176	1,561	25	(394)	267	463	(352)	18,185	23,752
<b>截至二零二一年止權益變動：</b>											
一年內溢利	-	-	-	-	-	-	-	-	-	7,720	7,720
一年內其他全面收益/(虧損)	-	-	-	-	22	(341)	-	-	377	-	58
年內全面收益總額	-	-	-	-	22	(341)	-	-	377	7,720	7,778
已批准之過往年度股息	28(b)	-	-	-	-	-	-	-	-	(1,054)	(1,054)
已宣派之本年度股息	28(a)	-	-	-	-	-	-	-	-	(2,026)	(2,026)
權益結算股份支付交易	27(f)	-	-	-	-	-	168	-	-	-	168
股份獎勵計劃獎勵股份歸屬	24(b)	110	30	-	-	-	(140)	-	-	-	-
分佔合營公司其他儲備	16	-	-	-	-	-	-	-	44	-	44
轉撥至法定儲備	27(c)	-	-	-	162	-	-	-	-	(162)	-
於二零二一年十二月三十一日的餘額	(687)	4,648	176	1,723	47	(735)	295	463	69	22,663	28,662

# 財務報表附註

(除另有註明者外，以人民幣列賬)

## 27. 儲備 (續)

### 本公司

	附註	股份獎勵 計劃下持有 的股份 人民幣百萬元 附註24(b)	股本溢價 人民幣百萬元 附註27(a)	匯兌儲備 人民幣百萬元 附註27(e)	股份支付 薪酬儲備 人民幣百萬元 附註27(f)	可換股債券 相關儲備 人民幣百萬元	留存溢利 人民幣百萬元	儲備總額 人民幣百萬元
於二零二零年一月一日的餘額		(445)	4,559	(307)	99	-	6,138	10,044
<b>截至二零二零年止權益變動：</b>								
一年內溢利		-	-	-	-	-	900	900
一年內其他全面虧損		-	-	(638)	-	-	-	(638)
年內全面收益總額		-	-	(638)	-	-	900	262
已批准之過往年度股息	28(b)	-	-	-	-	-	(903)	(903)
已宣派之本年度股息	28(a)	-	-	-	-	-	(501)	(501)
根據股份獎勵計劃購入的股份	24(b)	(464)	-	-	-	-	-	(464)
根據購股權計劃發行的股份	26	-	26	-	(5)	-	-	21
股權到期及沒收	24(a)	-	-	-	(6)	-	6	-
權益結算股份支付交易	27(f)	-	-	-	324	-	-	324
股份獎勵計劃獎勵股份歸屬	24(b)	112	33	-	(145)	-	-	-
發行可轉換債券		-	-	-	-	463	-	463
於二零二零年十二月三十一日及 二零二一年一月一日的餘額		(797)	4,618	(945)	267	463	5,640	9,246
<b>截至二零二一年止權益變動：</b>								
一年內溢利		-	-	-	-	-	8,713	8,713
一年內其他全面虧損		-	-	(229)	-	-	-	(229)
年內全面收益總額		-	-	(229)	-	-	8,713	8,484
已批准之過往年度股息	28(b)	-	-	-	-	-	(1,054)	(1,054)
已宣派之本年度股息	28(a)	-	-	-	-	-	(2,026)	(2,026)
權益結算股份支付交易	27(f)	-	-	-	168	-	-	168
股份獎勵計劃獎勵股份歸屬	24(b)	110	30	-	(140)	-	-	-
於二零二一年十二月三十一日的餘額		(687)	4,648	(1,174)	295	463	11,273	14,818

## 27. 儲備<sup>(續)</sup>

### (a) 股本溢價及可分派儲備

根據開曼群島公司法，本公司的股本溢價賬可供分派或派發股息給股東，惟緊隨分派或派息當日，本公司能於正常運作下支付到期債務。

於二零二一年十二月三十一日，本公司的可分派儲備(包括股本溢價及留存溢利)總額為港幣17,909百萬元(二零二零年：港幣11,016百萬元)。

### (b) 資本儲備

根據本公司於香港聯交所主板上市前的集團重組方案，安踏實業集團有限公司(「安踏實業」)與本公司的控股股東訂立轉讓契據，據此控股股東給予安踏投資有限公司(前稱安大國際投資有限公司)的墊款合共港幣144百萬元(相等於人民幣141百萬元)以代價港幣1.0元轉讓予安踏實業。債項轉讓已於二零零七年度反映為控股股東墊款減少及資本儲備相應增加。

於二零一七年七月二十六日，Full Prospect Sports Limited(「Full Prospect」)(本集團附屬公司)的非控股股東根據Full Prospect的公司章程要求將其持有的所有Full Prospect的B類股轉換為普通股。因此，與B類股相關的長期應付非控股權益款項被終止確認，終止確認已相應反映為資本儲備的增加(為人民幣35百萬元)及非控股權益的增加。

### (c) 法定儲備

根據中國適用法規，中國大陸附屬公司須把其稅後溢利(抵銷以前年度之虧損後)的10%撥至法定儲備，直至此等儲備達到註冊資本的50%為止。有關款項必須於向股東分派股息前轉撥至儲備。法定儲備經有關當局許可後可用作抵銷該附屬公司的累積虧損或用作增加其已繳足資本，惟經使用後之餘額不得少於其註冊資本的25%。

### (d) 公允值儲備(不可轉回)

公允值儲備(不可轉回)包括報告期末持有的按《國際財務報告準則》/《香港財務報告準則》第9號指定為FVOCI的權益工具的公允值累計變動淨額。

### (e) 匯兌儲備

匯兌儲備包括換算中國大陸以外業務的財務報表所產生的所有匯兌差額。

### (f) 股份支付薪酬儲備

股份支付薪酬儲備代表已授予若干本公司董事及本集團僱員之可予行使購股權及獎勵股份的員工服務公允值。

# 財務報表附註

(除另有註明者外，以人民幣列賬)

## 27. 儲備 (續)

### (g) 資金管理

本集團的主要資金管理目的，為保障本集團能持續營運，以繼續為股東提供回報並為其他權益持有人帶來利益，同時維持最佳的資本結構以減低資金成本。

本集團積極及定期因應經濟條件的變化，審視和管理資本結構而達致一個穩定的資金狀況。資金總額為綜合財務狀況表中的本公司股東應佔權益總值。

本公司及其任何附屬公司並不受外來資金規定的限制。

## 28. 股息

### (a) 本財政年度應支付予本公司股東之股息

	二零二一年 人民幣百萬元	二零二零年 人民幣百萬元
已宣派及派付之中期股息每股普通股港幣60分 (二零二零年：每股普通股港幣21分)	1,357	501
已宣派但未派付之特別中期股息每股普通股港幣30分 (二零二零年：無)	669	-
於報告期末後建議之末期股息每股普通股港幣68分 (二零二零年：每股普通股港幣47分)	1,498	1,054
	3,524	1,555

報告期末後建議派發之末期股息於報告期末並未確認為負債。

### (b) 屬過往財政年度及於本財政年度已批准及派付之應派付予本公司股東之股息

	二零二一年 人民幣百萬元	二零二零年 人民幣百萬元
年內獲批准及支付之截至二零二零年十二月三十一日止年度末期股息 每股普通股港幣47分(二零一九年：每股普通股港幣36分)	1,054	903

## 29. 金融風險管理及公允值

本集團的日常業務過程會產生信貸、流動性、利率及外匯風險。本集團所面對之風險及本集團用以管理該等風險的財務風險管理政策及慣例如下：

### (a) 信貸風險

信貸風險指交易對手未履行其合約責任而導致本集團產生財務虧損的風險。本集團的信貸風險主要來自應收貿易賬款。

本集團承擔來自於按經攤銷成本計量之上市債務證券、已抵押存款、銀行存款及現金和現金等價物之信貸風險有限，因為交易對手為信譽良好的大型銀行及金融機構或中國政府，本集團認為其存有低信貸風險。

除附註16所載本集團提供與合營公司有關的財務擔保外，各項金融資產的信貸風險最大敞口為其於綜合財務狀況表之賬面值。本集團並無提供任何其他擔保致使本集團須承擔信貸風險。

在應收貿易賬款方面，本集團已制定信貸風險管理政策，對所有要求超過若干金額信貸的客戶進行個別信貸評估。該等評估主要針對客戶過往的到期付款記錄及當前支付能力，並考慮客戶的特定信息及客戶營運所在經濟環境的有關信息。本集團一般不會要求客戶提供抵押。

本集團所面對的應收貿易賬款之信貸風險，主要受各客戶之個別特性所影響，而並非來自客戶所經營之行業或所在之國家，因此高度集中之信貸風險主要產生於當本集團面對個別客戶之重大風險之時。於報告期末，應收貿易賬款總額中分別有3%(二零二零年：3%)屬本集團最大客戶，以及8%(二零二零年：9%)屬本集團五大客戶。

本集團的應收貿易賬款的虧損撥備以相當於整個存續期的預期信貸虧損的金額計量，其乃按撥備矩陣計算。由於本集團的過往信貸虧損經驗並未表明不同客戶分部會有重大不同虧損模式，基於逾期狀態的虧損撥備不再於本集團不同客戶基礎之間進一步區分。

# 財務報表附註

(除另有註明者外，以人民幣列賬)

## 29. 金融風險管理及公允值 (續)

### (a) 信貸風險 (續)

下表載列本集團就應收貿易賬款的信貸風險及預期信貸虧損之信息：

	預期損失率	二零二一年				
		不包括特定	不包括特定	特定債務人	特定債務人	總虧損撥備
		債務人的	債務人的	的賬面原值	的虧損撥備	
賬面原值	虧損撥備	人民幣百萬元	人民幣百萬元	人民幣百萬元	人民幣百萬元	
即期	0.32%	3,278	(10)	-	-	(10)
逾期少於3個月	9.39%	17	(2)	-	-	(2)
逾期3個月以上	50.00%	26	(13)	-	-	(13)
		3,321	(25)	-	-	(25)

	預期損失率	二零二零年				
		不包括特定	不包括特定	特定債務人	特定債務人	總虧損撥備
		債務人的	債務人的	的賬面原值	的虧損撥備	
賬面原值	虧損撥備	人民幣百萬元	人民幣百萬元	人民幣百萬元	人民幣百萬元	
即期	0.32%	3,709	(12)	-	-	(12)
逾期少於3個月	4.69%	25	(1)	-	-	(1)
逾期3個月以上	50.00%	20	(10)	24	(24)	(34)
		3,754	(23)	24	(24)	(47)

本集團根據其過往年度信貸虧損經驗(但對債務人特定因素進行調整)及於應收款項預期年限的報告期末對目前及未來整體經濟情況的評估，對預期虧損率進行持續評估。

### (b) 流動性風險

本集團之政策為積極及定期監察流動資金需求及借款契諾遵守情況，並確保本集團維持足夠之現金儲備及短期現金盈餘投資以及從主要金融機構取得充足之承諾貸款額，以應付其短期及長期流動資金需求。

## 29. 金融風險管理及公允值 (續)

### (b) 流動性風險 (續)

下表詳述本集團於報告期末非衍生金融負債和衍生金融工具的餘下的約定到期詳情，以按合約未貼現現金流(包括按合約利率或(如屬浮息)根據報告期末即期利率計算的利息款項)和本集團約定的最早付款日為基準：

	按合約未貼現現金流出/(流入)					於綜合 財務狀況表 的賬面值 人民幣百萬元
	1年內或 按要求 人民幣百萬元	多於1年 但少於2年 人民幣百萬元	多於2年 但少於5年 人民幣百萬元	多於5年 人民幣百萬元	總計 人民幣百萬元	
<b>於二零二一年十二月三十一日</b>						
<b>非衍生金融負債：</b>						
銀行貸款	710	64	3,634	-	4,408	4,218
應付票據款項(融資性質)	1,000	-	-	-	1,000	1,000
可換股債券(附註)	-	7,205	-	-	7,205	6,942
中期票據	40	1,040	-	-	1,080	1,013
應付貿易賬款	3,146	-	-	-	3,146	3,146
其他應付款項	6,754	-	-	-	6,754	6,754
應付非控股權益款項	39	48	26	-	113	113
租賃負債	2,401	1,496	1,403	347	5,647	5,145
應付關連人士款項	27	-	-	-	27	27
	<b>14,117</b>	<b>9,853</b>	<b>5,063</b>	<b>347</b>	<b>29,380</b>	<b>28,358</b>
<b>於二零二零年十二月三十一日</b>						
<b>非衍生金融負債：</b>						
銀行貸款	933	71	4,103	-	5,107	4,801
應付票據款項(融資性質)	1,000	-	-	-	1,000	1,000
可換股債券(附註)	-	-	7,994	-	7,994	7,610
中期票據	40	40	1,040	-	1,120	1,013
應付貿易賬款	2,376	-	-	-	2,376	2,376
其他應付款項	4,219	-	-	-	4,219	4,219
應付非控股權益款項	33	46	53	-	132	132
租賃負債	1,408	766	557	38	2,769	2,519
應付關連人士款項	19	-	-	-	19	19
	<b>10,028</b>	<b>923</b>	<b>13,747</b>	<b>38</b>	<b>24,736</b>	<b>23,689</b>
<b>衍生金融工具：</b>						
外匯遠期合同						
- 流出	102	-	-	-	102	
- 流入	(102)	-	-	-	(102)	
貨幣期權合同						
- 流出	400	-	-	-	400	
- 流入	(397)	-	-	-	(397)	

附註：如附註21(c)所述，各可換股債券持有人將有權要求本集團於二零二三年二月五日按可換股債券之本金額贖回該持有人之全部或僅部分可換股債券。因此，於本財政年度末，通過行使持有人認估權利因贖回可換股債券而產生的按合約未貼現現金流出為多於1年但少於2年。

# 財務報表附註

(除另有註明者外，以人民幣列賬)

## 29. 金融風險管理及公允值 (續)

### (c) 利率風險

利率風險是指金融工具的公允值或未來現金流量因市場利率變動而波動的風險。本集團的利率風險主要來自若干浮息銀行貸款。本集團所有的銀行存款和其他借貸都是定息工具及不會對市場利率變化作出敏感反應，惟到期時的重新定價風險除外。

本集團積極及定期監控利率波動以確保風險淨額保持在可接受水平。

#### (i) 利率概況

下表詳述於報告期末本集團銀行貸款的利率概況：

	二零二一年		二零二零年	
	實際利率	人民幣百萬元	實際利率	人民幣百萬元
定息比例：				
銀行貸款	0.47%	644	1.02%~3.75%	848
浮息比例：				
銀行貸款	EURIBOR +1.75%	3,574	EURIBOR +1.75% HIBOR+1.5%	3,943 10
總額		4,218		4,801
定息比例佔銀行貸款總值之比率		15%		18%

#### (ii) 敏感度分析

於二零二一年十二月三十一日，估計浮動利率銀行貸款利率若上升／下降100個基點，而所有其他變量保持不變之情況下，本集團的除稅後溢利和留存溢利將約減少／增加人民幣36百萬元(二零二零年：人民幣40百萬元)。綜合股東權益其他部份將不受利率變動影響(二零二零年：無)。

敏感度分析乃假設利率變動於報告期末已發生，且已用於重新計量本集團所持有並於報告期末使本集團面臨公允值利率風險之金融工具。就本集團於報告期末持有的浮息非衍生工具所產生的現金流量利率風險敞口而言，其對本集團除稅後溢利(和留存溢利)及綜合股東權益其他組成部分之影響是利率之變動對利息支出或收入的年化影響作估計。該分析乃按二零二零年相同之基準進行。

## 29. 金融風險管理及公允值 (續)

### (d) 外匯風險

本集團的外匯風險主要來自以外幣計價之合同責任、銀行存款及借貸，即與營運相關交易之功能貨幣以外的貨幣。

本集團積極及定期監控匯率波動以確保風險淨額維持在可接受水平。

#### (i) 面對的外匯風險

下表詳列本集團於報告期末源於以相關實體之功能貨幣以外的貨幣計值的已確認資產或負債的重大外匯風險。就呈列用途，面對外匯風險的金額以人民幣列示，並按報告期末即期匯率換算。因換算海外業務的財務報表為本集團的列賬貨幣而產生之匯兌差額並不包括在下表。

	面對的外匯風險 (以人民幣列示)							
	二零二一年				二零二零年			
	人民幣 人民幣百萬元	港幣 人民幣百萬元	美元 人民幣百萬元	歐元 人民幣百萬元	人民幣 人民幣百萬元	港幣 人民幣百萬元	美元 人民幣百萬元	歐元 人民幣百萬元
現金及現金等價物	475	11	114	29	256	20	172	110
存款期超過三個月的銀行定期存款	-	-	-	-	-	-	101	320
應收貿易賬款	2	1	6	-	-	6	4	-
其他應收款項	-	7	14	7	-	5	-	-
應收集團公司款項	2,466	1,024	25	-	1,565	1,116	23	-
銀行貸款	-	-	-	-	-	(10)	-	-
中期票據	(1,013)	-	-	-	(1,013)	-	-	-
應付貿易賬款	-	-	(88)	(1)	-	-	(84)	-
其他應付款項	-	(6)	(254)	(2)	(37)	(2)	(232)	-
應付集團公司款項	(39)	(73)	(74)	-	-	(183)	(34)	(5,121)
<b>外匯風險總額</b>	<b>1,891</b>	<b>964</b>	<b>(257)</b>	<b>33</b>	<b>771</b>	<b>952</b>	<b>(50)</b>	<b>(4,691)</b>
外匯遠期合同名義金額	-	-	-	-	-	-	(102)	-
貨幣期權合同名義金額	-	-	-	-	-	-	-	(400)
<b>外匯風險淨額</b>	<b>1,891</b>	<b>964</b>	<b>(257)</b>	<b>33</b>	<b>771</b>	<b>952</b>	<b>(152)</b>	<b>(5,091)</b>

# 財務報表附註

(除另有註明者外，以人民幣列賬)

## 29. 金融風險管理及公允值 (續)

### (d) 外匯風險 (續)

#### (ii) 敏感度分析

下表列明在假設所有其他風險變量不變的情況下，集團面對重大外匯風險之外匯匯率如在報告期末出現變動，對本集團除稅後溢利(及留存溢利)和綜合股東權益其他組成部份的即時變動。

	二零二一年			二零二零年		
	增加/(減少) 匯率百分比	對除稅後 溢利和留存 溢利的影響 人民幣百萬元	對權益 其他組成 部份的影響 人民幣百萬元	增加/(減少) 匯率百分比	對除稅後 溢利和留存 溢利的影響 人民幣百萬元	對權益 其他組成 部份的影響 人民幣百萬元
人民幣	5 (5)	95 (95)	(95) 95	5 (5)	39 (39)	(39) 39
港幣	5 (5)	47 (47)	(73) 73	5 (5)	46 (46)	(35) 35
美元	5 (5)	(10) 10	401 (401)	5 (5)	(6) 6	328 (328)
歐元	5 (5)	2 (2)	(308) 308	5 (5)	(255) 255	(322) 322

上表所列示分析之結果代表對本集團下各實體按各種功能貨幣計算並按報告期末之匯率換算為人民幣以供呈列之用的除稅後溢利(及留存溢利)及綜合股東權益其他組成部份之即時影響總額。

敏感度分析乃假設匯率變動應用於重新計量本集團於報告期末持有面對外匯風險的金融工具，包括本集團內部公司間應付款項及應收款項，該等款項以借方或貸方的功能貨幣外的貨幣計價。該分析乃以二零二零年之同一基礎進行。

## 29. 金融風險管理及公允值<sup>(續)</sup>

### (e) 公允值計量

#### (i) 按公允值計量的金融資產及負債

##### 公允值層級

下表載列根據《國際財務報告準則》／《香港財務報告準則》第13號「公允值計量」，定期於報告期末計量本集團金融工具之公允值，並分類為三個公允值級別。公允值計量之級別乃參考按估值方法所輸入數據的可觀察性及重要性而釐定：

- 第一級別估值：公允值計量只採用第一級別輸入數據，即於計量日期之同一資產或負債在活躍市場取得的未經調整報價。
- 第二級別估值：公允值計量採用第二級別輸入數據，即並未能達到第一級別的可觀察輸入數據及並未採用重大的不可觀察輸入數據。不可觀察輸入數據為沒有市場數據之參數。
- 第三級別估值：公允值計量採用重大的不可觀察輸入數據。

	於二零二一年十二月三十一日			
	總計	第一級別	第二級別	第三級別
	人民幣百萬元	人民幣百萬元	人民幣百萬元	人民幣百萬元
經常性公允值計量				
金融資產：				
權益工具：				
— 非上市權益投資	65	-	-	65
— 上市永續債券	657	657	-	-

	於二零二零年十二月三十一日			
	總計	第一級別	第二級別	第三級別
	人民幣百萬元	人民幣百萬元	人民幣百萬元	人民幣百萬元
經常性公允值計量				
金融資產／(負債)：				
權益工具：				
— 非上市權益投資	70	-	-	70
債務工具：				
— 非上市債務證券	270	-	270	-
衍生金融工具：				
— 外匯遠期合同	2	-	2	-
— 貨幣期權合同	(17)	-	(17)	-

於截至二零二一年十二月三十一日止年度及截至二零二零年十二月三十一日止年度，沒有第一級別與第二級別項目之間轉移，或轉入或轉出第三級別。本集團的政策是在轉移發生後的報告期末，確認公允值級別之間轉移。

# 財務報表附註

(除另有註明者外，以人民幣列賬)

## 29. 金融風險管理及公允值(續)

### (e) 公允值計量(續)

#### (i) 按公允值計量的金融資產及負債(續)

估值技術及第二級別公允值計量採用之輸入數據

第二級別的金融資產／負債的公允值乃按於報告期末之市場利率貼現預期未來現金流或期權定價模型(運用貼現值估值技術，反映時間價值和內在價值，並考慮合同條款和條件)而釐定。

第三級別公允值計量之信息

非上市權益投資的公允值乃採用經調整的資產淨價值法釐定，其不可觀察輸入數據為資產淨值。相關公允值計量與資產淨值成正比。

#### (ii) 非按公允值列示的金融資產及負債之公允值

於二零二一年十二月三十一日及二零二零年十二月三十一日，所有按經攤銷成本列示的金融資產及負債之賬面值與其公允值並無重大差別。

## 30. 資本承擔

於二零二一年十二月三十一日並未於財務報表作出撥備的未履行資本承擔如下：

	二零二一年 人民幣百萬元	二零二零年 人民幣百萬元
已訂約	2,597	2,478
已獲授權但未訂約	518	396
	3,115	2,874

## 31. 重大關連人士交易

### (a) 與關連人士交易

報告期內本集團與關連人士進行的交易如下：

	二零二一年 人民幣百萬元	二零二零年 人民幣百萬元
<b>經常性交易</b>		
採購原材料		
— 泉州安大包裝有限公司(「泉州安大」)及其他關連實體 <sup>(i)</sup>	107	101
服務費		
— 丁世家先生(及其聯繫人)	20	19
<b>非經常性交易</b>		
購入土地使用權和在建工廠		
— 福建安踏投資有限公司	72	—

(i) 泉州安大(及代表的若干實體)已簽訂一項協議，由泉州安大(及該等實體)向本集團供應紙類包裝材料。該等其他關連實體為若干本公司董事的聯繫人。

### 31. 重大關連人士交易<sup>(續)</sup>

#### (a) 與關連人士交易<sup>(續)</sup>

上述經常性關連人士交易為本集團的日常業務，按一般商業條款或更佳條款進行，及屬公平合理。

上述非經常性關連人士交易按一般商業條款或更加條款進行，及屬公平合理。

上述關連人士經常性及非經常性交易同時分別歸入上市規則第14A章項下持續關連交易及關連交易的定義。本公司已遵守上市規則第14A章的規定。

#### (b) 與關連人士結餘

	二零二一年 人民幣百萬元	二零二零年 人民幣百萬元
應付關連人士款項		
貿易結餘		
— 泉州安大及其他關連實體	22	16
其他結餘		
— 丁世家先生(及其聯繫人)	5	3
	27	19

應付關連人士款項為無抵押、免息，且預期於一年內支付。

#### (c) 主要管理層人員酬金

本集團主要管理層人員的酬金(包括已付於本公司執行董事的金額)載述如下：

	二零二一年 人民幣百萬元	二零二零年 人民幣百萬元
短期僱員福利	23	22
權益結算股份支付交易	18	32
	41	54

酬金總額已包括於「員工成本」(見附註4(a))。

# 財務報表附註

(除另有註明者外，以人民幣列賬)

## 32. 重大會計估計及判斷

在審閱財務報表時需要考慮重大會計政策的選用、影響會計政策應用範圍的判斷及其他不確定因素，以及所呈報業績受情況及假設變動所影響之敏感度。本集團相信下列重大會計政策涉及在編製財務報表時所採用的最重要估計及判斷。會計估計及判斷會持續予以評估，並以經驗及其他因素(包括在某些情況下對未來事件的合理預計)為依據。

### (a) 減值

當情況顯示一項資產的賬面淨值可能無法收回，該項資產便可能被視為已減值。本集團會就資產的賬面值定期作出審閱，以評估可收回值是否已下跌至低於賬面值。當發生事項或情況變化顯示已入賬的賬面值可能無法收回，該等資產便會進行減值測試。倘若出現這種減值情況，賬面值便會調低至可收回值。

可收回值是以公平值減處置成本與使用價值兩者中較高者計算。在釐定使用價值時，資產所產生的預期現金流量會折現至其現值，因而須要對銷售量、銷售收益及經營成本作出重要判斷。本集團使用一切可得信息釐定可收回值的合理近似金額，包括根據對銷售量、銷售收益及經營成本的合理和可支援的假設和預測進行估計。

### (b) 存貨的可變現淨值

存貨的可變現淨值乃按其於日常業務過程中的估計售價，減估計完成的成本及銷售費用。該等估計乃基於目前市場狀況及過往銷售同類產品之經驗。但該等估計可能會因為客戶喜好的改變及競爭對手為應對嚴峻行業形勢而採取的行動出現重大變化。管理層於各報告期末重新評估該等估計。

### (c) 應收貿易賬款的虧損撥備

本集團評估預期信貸虧損以對應收貿易賬款的虧損撥備進行估計。此舉需要使用估計及判斷。預期信貸虧損是基於本集團過往的信貸虧損經驗(但對債務人特定因素進行調整)及於報告期末對目前及未來整體經濟情況的評估。倘若估計數額與之前估計有所不同，則有關差額將影響應收貿易賬款的賬面值以及因此有關估計變動發生之期間的減值虧損。本集團於應收貿易賬款預計的存續期內對其預期信貸虧損進行持續評估。

### (d) 遞延稅項的撥備

釐定所得稅撥備涉及對若干交易未來稅務處理的判斷。管理層謹慎評估該等交易的稅務影響，並計提相應的稅項撥備。該等交易的稅務處理定期重新考慮，以計及稅務法規的所有修訂。未用稅務虧損及可扣稅暫時差額均確認為遞延稅項資產。由於這些遞延稅項資產只限在足夠的應課稅溢利可用作抵銷未用稅務抵免時才會確認，所以管理層判斷作出時須評估將來產生應課稅溢利之可能性。管理層的評估不斷覆核，如果很可能出現應課稅溢利足以彌補遞延稅項資產，則會確認額外的遞延稅項資產。

### 33. 更新的國際財務報告準則／香港財務報告準則

國際會計準則委員會及香港會計師公會已頒佈多項《國際財務報告準則》／《香港財務報告準則》之修訂，於本集團本會計期間首次生效。除以下修訂外，概無於本集團本會計期間首次生效的其他《國際財務報告準則》／《香港財務報告準則》的變化，對本集團於本財務報表中所編製或列報的業績及財務狀況存有重大影響。

#### 《國際財務報告準則》／《香港財務報告準則》第16號之修訂，「二零二一年六月三十日之後與COVID-19相關的租金減免」(「二零二一年修訂」)

該修訂延伸了於二零二零年五月發佈的《國際財務報告準則》／《香港財務報告準則》第16號之修訂，「與COVID-19相關的租金減免」項下一項切實的權宜計策之時效，讓承租人無需評估受二零一九年新型冠狀病毒疾病(COVID-19)(「疫情」)直接影響的合資格的特定租金減免是否屬於租賃修改，而相反地將該等租金減免視作非租賃修改處理。在應用切實的權宜計策的其他條件均被滿足的前提下，該修訂僅適用於任何可減少本應於二零二二年六月三十日或之前到期的租賃款項支付之租金減免。

本集團已選擇提早採納該修訂，並在報告期內對本集團所有合資格的與COVID-19相關之租金減免應用該切實的權宜計策。因此，在觸發減免事件或條件發生的期間，收到的租金減免予以確認為可變租賃付款額負額並計入損益。該修訂對二零二一年一月一日的權益期初餘額沒有影響。

除上述的二零二一年修訂外，本集團未有採納在本會計期間尚未生效的任何新準則或詮釋。

### 34. 非調整報告期後事項

於附註28披露之已宣派及應支付予本公司股東之特別中期股息，已於二零二二年一月二十五日派付。

本公司董事已於報告期末後建議派發末期股息每股港幣68分，詳情已於附註28內披露。

### 35. 有關截至二零二一年十二月三十一日止會計年度已頒佈但尚未生效之修訂、新準則及詮釋之可能影響

截至本財務報表刊發日期，國際會計準則委員會及香港會計師公會已頒佈多項修訂及一項新準則(《國際財務報告準則》／《香港財務報告準則》第17號，「保險合同」)。該等修訂及新準則於截至二零二一年十二月三十一日止年度尚未生效及並未於本財務報表被採納。

本集團正在評估該等變化對初始應用期間的預期影響。目前，本集團得出之結論為採納該等變化不太可能對本集團之綜合財務報表產生重大影響。

### 36. 直接及最終控股公司

本公司董事認為於二零二一年十二月三十一日本公司的直接及最終控股公司乃於英屬維爾京群島註冊成立的安踏國際集團控股有限公司。此實體並無編製財務報表以供公眾參閱。

### 37. 財務報表之批准

本財務報表已於二零二二年三月二十二日經董事會批准和授權發出。

# 主要會計政策

## (A) 遵例聲明

本公司於二零零七年二月八日在開曼群島註冊成立。本公司股份在二零零七年七月十日於香港聯交所主板上上市。

本財務報表乃按照國際會計準則委員會頒佈之所有適用的國際財務報告準則(此統稱包括所有適用的國際財務報告準則、國際會計準則及相關詮釋)編製。香港財務報告準則與國際財務報告準則一致(此統稱包括所有適用的香港財務報告準則、香港會計準則和由香港會計師公會頒佈的詮釋)。本財務報表亦遵守所有適用的香港財務報告準則、香港《公司條例》的披露規定及《香港聯合交易所有限公司證券上市規則》(「上市規則」)之適用披露條文。

## (B) 編製基準

截至二零二一年十二月三十一日止年度之綜合財務報表包括本公司及其附屬公司(統稱「本集團」)及本集團於合營公司投資。本財務報表以人民幣呈列，湊整至最接近百萬元計算(除另有註明除外)。本財務報表按歷史成本法為基準而編製，惟以下以其公允值列示之資產及負債除外：

- 債務證券(見(E))
- 權益投資(見(E))
- 衍生金融工具(見(N))

按照《國際財務報告準則》／《香港財務報告準則》編製的財務報表須要管理層作出判斷、估計和假設。此等判斷、估計和假設會影響政策應用和所呈報的資產及負債、收入及支出金額。此等估計和相關假設以過往經驗和在具體情況下相信為合理的各項其他因素為基礎，而所得結果乃用作判斷目前顯然無法直接通過其他來源獲得的資產和負債賬面值的依據。實際結果或會有別於此等估計。

此等估計及相關假設會持續予以審閱。如會計估計的修訂僅對作出修訂的期間產生影響，則有關修訂只會在該期間內確認；如會計估計的修訂對現時及未來期間均產生影響，則會在作出該修訂期間和未來期間內確認。

管理層採納《國際財務報告準則》／《香港財務報告準則》時所作出並對財務報表有重大影響的判斷，以及不確定性估計的主要來源在附註32內論述。

## (C) 附屬公司及非控股權益

附屬公司指本集團控制的實體。當本集團承受或享有由參與實體所得的可變回報，且有能力透過其對實體的權力影響該等回報時，則本集團控制該實體。於評估本集團是否擁有有關權力時，只會考慮實質權利(由本集團及其他方持有)。

本公司於附屬公司的投資自控制開始至控制終止之日併入綜合財務報表內。集團內公司間的結餘、交易及現金流，以及集團內公司間交易所產生的任何未實現溢利，在編製綜合財務報表時均全數抵銷。集團內公司間交易所產生的未實現虧損則僅在無出現減值跡象的情況下以與抵銷未實現利得相同的方法予以抵銷。

非控股權益是指並非由本公司直接或間接擁有附屬公司的權益，而本集團並沒有同意與這些權益的持有人訂立任何可導致本集團整體就這些權益而承擔符合金融負債定義的合同義務的額外條款。就每項業務合併，本集團可選擇以公允值或非控股權益按比例分佔的附屬公司可予識別資產淨值以計量非控股權益。

非控股權益與本公司股東應佔權益在綜合財務狀況表的權益項目中分別列示。本集團業績劃分為非控股權益應佔溢利或虧損及全面收益與本公司股東應佔溢利或虧損及全面收益，於綜合損益及其他全面收益表中分別列示。應付非控股權益持有者的貸款及其他合同義務會根據(P)於綜合財務狀況表列示為金融負債。

本集團於附屬公司的權益變更，如不構成失去控制權，這些變更會被視為權益交易，於綜合權益的股東權益及非控股權益將會被調整，以反映其權益轉變，但不會調整商譽及確認利得或損失。

如本集團失去附屬公司的控制，該事項被視為對該附屬公司權益的處置，其利得或損失將確認損益。於失去附屬公司控制權當日，如仍然持有該附屬公司部份權益，該部份權益將會以公允值確認，而該金額將被視為金融資產初始確認的公允值(見(E))，或於聯營公司或合營公司的投資成本(見(D))。

本公司財務狀況表所示於附屬公司的投資，是按成本減去任何減值虧損(見(J))後列示。

# 主要會計政策

## (D) 合營公司

合營公司指根據本集團或本公司與其他人士訂立的合約安排，有關合約安排訂明本集團與其他人士分佔對該安排的控制權，或有權擁有該安排的淨資產。

合營公司投資按權益法於綜合財務報表核算，除非有關投資分類為持作出售類別(或已計入劃歸為持作出售的處置組合)則作別論。根據權益法，投資初始按成本入賬，並就本集團分佔合營公司任何可識別淨資產於收購日的公允值超出投資成本的部分(如有)作出調整，投資成本包括收購成本、直接歸屬於收購投資的其他成本，以及對構成本集團權益一部分的合營公司任何直接投資。及後，投資就本集團分佔被投資方淨資產收購後變動及與投資相關的任何減值虧損作出調整(見(J)(ii))。於各報告期末，本集團評估是否有任何跡象顯示投資減值。於收購日任何超過成本的部分、本集團年內分佔被投資方的收購後稅後業績和任何減值虧損確認為本集團的損益，而本集團分佔被投資方的收購後稅後其他全面收益則確認為本集團的其他全面收益。

倘本集團分佔合營公司的虧損超過其權益，本集團的權益將減至零，並不再確認進一步虧損，惟本集團須承擔法律或推定責任或代表被投資方付款則除外。

本集團與合營公司之間的交易所產生的未實現損益均按本集團於合營公司所佔的權益比率沖銷，惟倘未實現虧損顯示已轉讓資產出現減值，則該等未實現虧損即時確認為損益。

倘合營公司投資變為聯營公司投資，則保留權益不會重新計量。反之，該投資繼續根據權益法核算。

在其他所有情況下，倘本集團不再對合營公司有共同控制權，則本集團的權益按出售合營公司全部權益核算，所產生的利得或損失確認為損益。失去共同控制權當日於該原有被投資方的任何保留權益按公允值確認，相關金額視為初始確認金融資產時的公允值(見(E))。

## (E) 其他投資

本集團的債務證券及權益投資(除附屬公司及合營公司的投資外)政策載列如下。

債務證券及權益投資於本集團承諾購買／出售該項投資之日期確認／終止確認。該等投資按公允值加直接歸屬交易成本初始列示，惟按FVTPL計量的投資之交易成本直接確認於損益。有關本集團如何釐定金融工具公允值的說明，請參閱附註29(e)。該等投資按其分類後續核算方式如下。

### 債務證券

本集團持有的債務證券按以下計量類別分類：

- 倘該投資持有之目的為收取僅代表支付本金和利息之合約現金流量，則按經攤銷成本計量。投資的利息收入採用實際利率法計算(見(W)(ii))。
- 倘該投資持有之目的不為獲取僅有本金及利息償付的合同現金流量，或倘投資的合同現金流量不僅只包括本金和利息的支付，且持有該投資所屬的商業模式目標不是通過收取合同現金流量和出售來實現，則債務證券按FVTPL計量。投資的公允值變動(包括利息收入)確認為損益。

### 權益投資

權益投資被分類為按FVTPL計量，除非該等權益投資並非持有作買賣，且在初始確認該等投資時，本集團作出不可撤回的選擇以指定為FVOCI(不可轉回)的投資，其公允值的後續變動確認其他全面收益。該項選擇乃基於各項工具作出，但僅在該項投資從發行人的角度符合權益的定義時方才作出。倘若作出該項選擇，則其他全面收益中的累計金額將保留於公允值儲備(不可轉回)中，直至該項投資被出售。於該項投資出售時，公允值儲備(不可轉回)中的累計金額轉至留存溢利，而不通過損益撥回。不論是分類為按FVTPL或按FVOCI計量的權益投資之股息，均根據列載於(W)(iv)的政策確認損益中的其他收入。

# 主要會計政策

## (F) 物業、廠房及設備

物業、廠房及設備按成本減去累計折舊及減值虧損後列示(見(J))。

報廢或出售物業、廠房及設備項目所產生的利得或損失以該項目的出售所得款項淨額與其賬面值之間的差額釐定，並於報廢或出售當日確認損益。

物業、廠房及設備折舊按下列估計可使用年期，在扣除其估計剩餘價值(如有)後，以直線法撇銷其成本計算：

- 位於租賃土地上持作自用的樓宇按未屆滿的租期及估計可使用年期折舊，並以時間較短者為準，且不多於竣工當日後20年。
- 廠房及機器 5至10年
- 汽車 5年
- 傢俬及裝置 3至10年
- 店鋪租賃裝修 1至2年

如果物業、廠房和設備項目的組成部分有不同的可用期限，有關項目的成本或估值會按照合理的基準分配至各個部分，而且每個部分會分開計提折舊。資產的可使用年期及剩餘價值(如有)均每年進行重估。

## (G) 在建工程

在建工程指興建中的樓宇、物業、廠房以及有待安裝的設備，按成本減去減值虧損後列示(見(J))。成本包括直接建築成本和借貸成本(見(AA))。當資產投入擬定用途所需的準備工作大致完成時，有關成本即不再資本化，而在建工程則轉撥至物業、廠房及設備。

在建工程於接近竣工及可作擬定用途前，並不計提任何折舊。

## (H) 無形資產

由本集團購入的無形資產按成本減去累計攤銷(當估計可使用年期為有限)及減值虧損(見(J))列示。內部產生之商譽及品牌開支於發生期間確認為費用。

具有有限使用年期之無形資產的攤銷是於資產估計可使用年期內以直線法在損益中扣除。以下具有有限使用年期之無形資產由可供使用當日起攤銷，其估計可使用年期如下：

- 專利及商標 10至40年
- 電腦軟件 3至10年

攤銷的年期及方法均每年進行重估。

## (I) 租賃資產

本集團在合同初始對合同進行評估，確定該合同是否屬一項租賃或者包含一項租賃。如果一份合同在一段時間內為換取代價而讓渡使用一項已識別資產控制權，則該合同是一項租賃或包含一項租賃。控制權意指客戶既有權主導可識別資產的使用，及通過使用獲取幾乎所有經濟利益。

### 作為承租人

倘合同包含租賃部分及非租賃部分，則本集團選擇就所有租賃不拆非租賃部分，並將各租賃部分及任何相關非租賃部分視作單一租賃部分去考慮。

於租賃開始日期，本集團確認使用權資產及租賃負債，惟租賃期為12個月(或短於)的短期租賃(如有)及低價值租賃(如有)除外。當本集團訂立低價值資產租賃時，本集團會逐項租賃判定是否將租賃資本化。如果該等租賃未予以資本化，相關租賃付款於租賃期內有系統地確認為費用。

倘租賃予以資本化，則租賃負債初始按租賃期內應付租賃付款的貼現值確認，並使用租賃中內含的利率貼現或倘該利率不可即時釐定，則使用相關增量借款利率。於初始確認後，租賃負債按經攤銷成本計量，且利息開支按實際利率法計算。並非取決於指數或利率的可變租賃付款不納入租賃負債計量，因此於其產生的會計期間扣除損益。

租賃予以資本化時確認的使用權資產，初始按成本計量，包括租賃負債的初始金額加於起始日期或之前所作任何租賃付款，以及任何產生的初始直接成本。在適用情況下，使用權資產成本亦包括估計成本，以拆除及移除相關資產或恢復相關資產或其所處位址，貼現至其現值，減任何已收取的租賃激勵。使用權資產其後按成本減累計折舊及減值虧損列賬(見(J)(ii))。

可退還租賃按金的初始公允值按經攤銷成本計量並與使用權資產分開入賬。按金初始公允值與面值之間的任何差額，被視作為額外租賃付款予以入賬，並包含在使用權資產的成本中。

租賃負債於指數或利率變動引致的未來租賃付款變動，或本集團估計預期根據剩餘價值擔保應付的款項變動，或重新評估本集團是否可合理確定將行使購買、續期或終止選擇權引致的變動時予以重新計量。當租賃負債以此方式重新計量時，對使用權資產賬面值作出相應調整；倘使用權資產的賬面金額已減至零，則將相關調整計入損益。

倘發生租賃合同未有提及的租賃範圍或租賃對價變化(「租賃修改」)，而該變化不被視為一個單獨的租賃時，租賃負債予以重新計量。在此情況下，租賃負債根據修改後的租賃付款額及租賃期於租賃修改生效日按照修改後的折現率計量。惟由疫情直接影響的租金減免，並僅當《國際財務報告準則》/《香港財務報告準則》第16號「租賃」46B段列出之所有條件獲滿足的情況下除外。在該等情況下，本集團使用了切實的權宜計策，不評估相關之租金減免是否為租賃修改，在觸發減免事件或條件發生的期間，相關對價變動予以確認為可變租賃付款額負額並計入損益。

在綜合財務狀況表中，長期租賃負債的流動部分以於報告期結束後12個月內到期結算的合同付款金額之現值釐定。

# 主要會計政策

## (J) 信貸虧損及資產減值

### (i) 自金融資產的信貸虧損

本集團就按經攤銷成本計量之金融資產之預期信貸虧損確認虧損撥備，包括已抵押存款、銀行存款、現金及現金等價物、應收貿易賬款及其他應收款項。按公允值計量之其他金融資產，包括按FVTPL計量的債務證券、被指定為FVOCI(不可轉回)的權益投資和衍生金融資產，不用進行預期信貸虧損評估。

#### 預期信貸虧損計量

預期信貸虧損乃信貸虧損的概率加權估計。信貸虧損以所有預期現金缺口(即根據合約應付本集團之現金流量與本集團預期收取之現金流量之間的差額)之貼現值計量。

倘貼現的影響重大，預期現金缺口將使用以下貼現率貼現：

- 定息金融資產、應收貿易賬款及其他應收款項：初始確認時的實際利率或其近似值；
- 浮息金融資產：即期實際利率；

估計預期信貸虧損時所考慮的最長期間為本集團面臨信貸風險的最長合約期間。

於計量預期信貸虧損時，本集團會考慮在無需付出過度的成本或投入下即可獲得的合理可靠信息。此項包括有關過往事件、現時狀況及未來經濟狀況預測的信息。

預期信貸虧損以下列任何一種基礎計量：

- 12個月預期信貸虧損：報告期末後12個月內可能發生的違約事項導致之預期虧損；及
- 存續期預期信貸虧損：應用ECL模型的工具於預計存續期內所有可能發生的違約事項導致之預期虧損。

應收貿易賬款之虧損撥備一般按等同於整個存續期的預期信貸虧損的金額計量。應收貿易賬款的預期信貸虧損是基於本集團過往的信貸虧損經驗(但對債務人特定因素進行調整)及於報告期末對目前及未來整體經濟情況的評估而建立的撥備矩陣予以估計。

就所有其他金融資產，本集團按12個月預期信貸虧損確認虧損撥備，除非某項金融工具自初始確認後信貸風險顯著增加，在此情況下，虧損撥備按存續期預期信貸虧損金額計量。

## (J) 信貸虧損及資產減值<sup>(續)</sup>

### (i) 自金融資產的信貸虧損<sup>(續)</sup>

#### 信貸風險顯著增加

本集團通過比較金融資產於報告期末及於初始確認日所評估的發生違約的風險，以評估信貸風險自初始確認後是否顯著增加。在作出重新評估時，本集團認為以下情況屬違約事項發生：(i) 借款人不大可能在本集團未採取訴諸實現擔保(如變現抵押品(倘持有)下，向本集團悉數支付其信貸義務；或(ii) 金融資產逾期90日。本集團會考慮合理及具支持性的定量及定性信息，包括過往經驗及無需付出過度的成本或投入而獲取的前瞻性信息。

具體而言，評估信貸風險自初始確認後是否顯著增加會考慮以下信息：

- 未能於合約到期日支付本金或利息；
- 金融資產外部或內部信貸評級(如有)的實際或預期顯著惡化；
- 債務人經營業績實際或預期顯著惡化；及
- 技術、市場、經濟或法律環境的目前或預期變動，因而對債務人向本集團履行義務的能力產生重大不利影響。

對信貸風險顯著上升的評估乃視乎金融資產的性質按單獨基準或集體基準進行。當按集體基準評估時，金融資產基於共用信貸風險特徵分組，例如逾期狀態及信貸風險評級。

預期信貸虧損於各報告期末重新計量，以反映自初始確認以來金融資產的信貸風險變動。預期信貸虧損金額的任何變動均於損益中確認為減值收益或虧損。本集團透過虧損撥備賬為所有金融資產確認減值收益或虧損，並相應調整其賬面值。

#### 利息收入計算基準

根據(W)(ii)確認的利息收入按金融資產的賬面原值計算，除非金融資產存在信貸減值，在此情況下，利息收入按金融資產的經攤銷成本(即賬面原值減虧損撥備)計算。

於各報告期末，本集團評估金融資產是否存在信貸減值。當發生一項或多項會對金融資產估計未來現金流量造成不利影響的事件，則金融資產存在信貸減值。

金融資產存在信貸減值的證據包括以下可觀察事件：

- 債務人的重大財務困難；
- 違反合約，例如拖欠或懈怠利息或本金支付；
- 債務人有可能將會破產或作其他財務重整；
- 科技、市場、經濟及法律環境的重大改變對債務人有不利影響；及
- 因為發行人的財務困難而導致某抵押品失去活躍市場。

# 主要會計政策

## (J) 信貸虧損及資產減值<sup>(續)</sup>

### (i) 自金融資產的信貸虧損<sup>(續)</sup>

#### 撇銷政策

倘屬日後實際上不能收回金融資產，則其賬面原值(部分或全部)會被撇銷。該情況通常出現在本集團認為債務人沒有資產或收入來源可產生足夠現金流量以償還應撇銷的金額。

倘先前撇銷之資產其後收回，則在進行收回的期間於損益中確認減值撥回。

### (ii) 其他非流動資產減值

本集團於每報告期末審閱內部及外間信息來源，以確定以下資產是否存在減值跡象，或先前確認的減值虧損是否不再存在或可能已經減少：

- 物業、廠房及設備；
- 使用權資產；
- 無形資產；
- 在建工程；
- 合營公司投資；及
- 公司層面財務狀況表內的於附屬公司之投資。

倘存在任何上述跡象，則資產的可收回金額將予估計。

#### — 計算可收回金額

資產的可收回金額為其公允值減去出售成本和使用價值兩者之間的較高者。在評估使用價值時，會按反映當時市場對貨幣時間價值及資產特定風險評估的稅前貼現率，將估計未來現金流量貼現至其現值。如果資產並無產生大量獨立於其他資產的現金流入，則以能獨立產生現金流入的最小資產組別(即現金產生單位)來釐定可收回金額。企業資產(例如總部大樓)的部分賬面金額，在合理及一致的基礎上，被分配至個別現金產生單位，否則將分配到最小的現金產生單元組。

#### — 確認減值虧損

倘資產或其所屬現金產生單位的賬面值超過其可收回金額時，則於損益中確認減值虧損。就現金產生單位確認的減值虧損會予以分配，以按比例減少該單位(或該單位組別)內資產的賬面值，惟某資產的賬面值不會減至低於其個別公平值減去處置成本(如能計量)或使用價值(如能釐定)。

#### — 撥回減值虧損

倘用作釐定可收回金額的估算出現正面的變化，則會撥回減值虧損。

所撥回的減值虧損僅限於在過往年度並未確認減值虧損時原應釐定的資產賬面值。所撥回的減值虧損在確認撥回的年度計入損益。

## **(K) 存貨**

存貨是指日常業務過程中持有以作銷售、處在為該等銷售的生產過程中，或在生產過程中耗用的材料或物料形式持有的資產。

存貨以成本值及可變現淨值兩者中的較低者入賬。

成本值以加權平均成本法計算，並包括所有採購成本、轉換成本及將存貨運至現址和變成現狀的其他成本。

可變現淨值乃日常業務過程中的估計售價減去估計完成生產及銷售所需的成本。

存貨出售時，該等存貨的賬面值於確認有關收益的期間確認為開支。存貨撇減至可變現淨值的減幅及所有存貨虧損一概在撇減或虧損產生期間確認為開支。任何存貨撇減或撥回的金額，在作出撥回期間確認為減少已確認為開支的存貨金額。

## **(L) 合同負債**

倘客戶於本集團確認相關收益之前支付不可退還的對價，則確認合同負債(見(W))。倘本集團擁有無條件權利可於本集團確認相關收益前收取不可退還的對價，亦將確認合同負債。在該等情況下，亦將確認相應的應收款項(見(M))。

## **(M) 應收貿易賬款及其他應收款項**

應收款項於本集團具有無條件權利收取對價時確認。倘代價到期付款前僅需待時間推移，則收取代價之權利為無條件。

應收款項按公允值初始確認，其後使用實際利率法按經攤銷成本減信貸虧損撥備列示(見(J)(i))。

## **(N) 衍生金融工具**

衍生金融工具按公允值初始確認。於每個報告期末公允值予以重新計量，由此產生之利得或損失即時確認損益。

## **(O) 計息借貸**

計息借貸按公允值減去歸屬交易成本後初始確認。初始確認後，計息借貸使用實際利率法按經攤銷成本列示。利息支出根據本集團借貸成本相關會計政策予以確認(見(AA))。

## **(P) 應付貿易賬款及其他應付款項**

除根據(Q)計量的財務擔保負債外，應付款項初始按公允值確認，其後則按經攤銷成本列示，惟倘若貼現的影響並不重大，則按成本列示。

# 主要會計政策

## (Q) 財務擔保

財務擔保指要求發行人(即擔保人)支付指定款項以向擔保受益人(「持有人」)賠償因指定債務人未能根據債務工具之條款支付到期款項而導致持有人蒙受損失之合約。

所出具之財務擔保初始按公允值於「其他應付款項」內確認，其公允值乃根據按市場基礎的信貸信息推斷特定債務人的違約機會率及違約下之損失金額去釐定。在初始確認後，初始確認為遞延收入的金額在擔保期內予以攤銷，作為財務擔保收入計入損益。

本集團監察特定債務人違約的風險，並當財務擔保的預期信貸虧損確定為高於擔保在「其他應付款項」中的賬面金額(即初始確認金額減累計攤銷)時確認撥備。

為釐定預期信貸虧損，本集團會考慮指定債務人自發出擔保以來的違約風險變動，並會計量12個月的預期信貸虧損，惟在指定債務人自發出擔保以來的違約風險大幅增加的情況下除外，在此情況下，則會計量整個存續期的預期信貸虧損。(J)(i)所述的相同違約定義及信貸風險大幅增加的相同評估標準適用於此。

由於本集團僅須於根據獲擔保工具的條款指定債務人違約時作出付款，故預期信貸虧損乃按預期就補償持有人產生的信貸虧損而作出的付款，減本集團預期從擔保持有人、指定債務人或任何其他人士收取的任何款項估計。有關金額其後將使用現時的無風險利率貼現，並就現金流量的特定風險作出調整。

## (R) 可換股債券

當可換股債券的持有人有權選擇將其轉換為普通股，而且轉換時所發行股份的數目是固定的，可換股債券被視為複合金融工具(即同時包含負債部分及權益部分)。

初始確認時，可換股債券的負債部分的按公允值計量，其公允值乃按未來利息(若有)和本金付款額貼現計算(基於相似不可轉換工具的當前市場利率)。所得款項的剩餘部分予以分配至換股權(作為權益部分)。與發行可換股債券相關的交易成本按所得款項分配比例分配至負債和權益部分。

負債部分隨後按經攤銷成本計量。負債部分的利息支出按實際利率法確認損益。權益部分不會重新計量，並確認為儲備直至債券被轉換或贖回為止。

倘可換股債券被轉換，相關儲備及負債部分於換股時的賬面值轉入股本和股份溢價，作為發行股份的對價。倘任何可換股債券被贖回，對應的儲備將予以解除並直接轉至留存溢利。

## **(S) 現金及現金等價物**

現金及現金等價物包括銀行及手持現金、存放於銀行和其他財務機構的活期存款，以及可以隨時換算為已知現金金額且價值變動風險不大，並在購入後三個月內到期的短期和高流動性投資。現金及現金等價物根據載列於(J)(i)之會計政策作預期信貸虧損的評估。

## **(T) 僱員福利**

### **(i) 短期僱員福利及定額供款退休計劃的供款**

薪金、年終花紅、有薪年假、向定額供款退休計劃作出的供款及非貨幣福利的成本於僱員提供相關服務的年度內計算。如延遲付款或結算並構成重大影響，則此等金額會以貼現值列示。

### **(ii) 股份支付交易**

僱員獲授予的股份期權和獎勵股份按公允值確認為僱員成本，而權益中的股份支付薪酬儲備亦會相應增加。公允值是(a)就股份期權而言，在授予日以柘力克－舒爾斯－莫頓期權定價模型計量，並考慮期權授予條款和條件；(b)就獎勵股份而言，則按本公司股份的市場價格計量。如果僱員須符合歸屬條件才能無條件地享有股份期權或獎勵股份的權利，在考慮到期權和獎勵股份歸屬的可能性後，估計授予股份期權和獎勵股份的公允值便會在整個歸屬期內分攤。

本公司會在歸屬期內審閱預期歸屬的股份期權和獎勵股份數目。已於以往年度確認的累計公允值的任何調整會在審閱當年在損益中扣除／計入；但如果原來的僱員支出符合確認為資產的資格，便會對股份支付薪酬儲備作出相應的調整。已確認為支出的數額會在歸屬日作出調整，以反映所歸屬股份期權和獎勵股份的實際數目(同時對股份支付薪酬儲備作出相應的調整)；但只會在無法符合與本公司股份市價相關的歸屬條件時才沒收之股份期權除外。權益數額在股份支付薪酬儲備中確認，直至(a)就股份期權而言，期權獲行使(轉入股份溢價賬)或期權到期(直接轉入盈餘儲備)時為止；(b)就獎勵股份而言，獎勵股份獲歸屬(當其轉至股本溢價賬目)為止。

# 主要會計政策

## (U) 所得稅

年度所得稅包括即期稅項及遞延稅項資產和負債的變動。即期稅項及遞延稅項資產和負債的變動均於損益內確認，但與於其他全面收益內或直接於權益內確認的項目有關者，則分別於其他全面收益內或直接於權益內確認。

即期稅項為按年內應課稅收入，根據於報告期末已執行或實質上已執行的稅率計算的預期應付稅項，以及對過往年度應付稅項作出的任何調整。

遞延稅項資產和負債分別由可扣減和應課稅的暫時差額產生，即資產和負債於財務申報的賬面值與其稅基之間的差額。遞延稅項資產亦由未使用稅項虧損和未使用稅項抵免產生。

所有遞延稅項負債和遞延稅項資產(只限於可能有未來應課稅溢利用作抵扣有關資產)均會確認。能支持可確認由可扣減暫時差額所產生遞延稅項資產的未來應課稅溢利包括因撥回現存應課稅暫時差額而產生的金額；但此等差額必須與同一稅務機關及同一應課稅實體有關，並預期在可扣減暫時差額預計撥回的同一年間或遞延稅項資產所產生稅項虧損可向後期或向前期結轉的期間內撥回。在決定現存應課稅暫時差額是否支援確認由未使用稅項虧損和稅項抵免產生的遞延稅項資產時，亦會採用同一準則，即該等差額若與同一稅務機關及同一應課稅實體有關，並預期在能使用稅項虧損或抵免的同一年間內撥回，則會被考慮。

已確認的遞延稅項金額按照資產和負債賬面值的預期變現或清償方式，根據在報告期末已執行或實際已執行的稅率計算。遞延稅項資產和負債均不作貼現。

本集團會在每報告期末審閱遞延稅項資產的賬面值。如果不再可能獲得足夠的應課稅溢利以抵扣相關稅項利益，該遞延稅項資產的賬面值便會調低。如果日後又可能獲得足夠的應課稅溢利，則該等削減金額便會撥回。

即期稅項結餘及遞延稅項結餘及其變動額，會各自分開呈報且不予抵銷。倘本集團有法定行使權以即期稅項資產抵銷即期稅項負債，並且符合以下附帶條件，則即期稅項資產可抵銷即期稅項負債，及遞延稅項資產可抵銷遞延稅項負債：

- 倘為即期稅項資產和負債，本集團計劃按淨額基準結算，或同時變現該資產和清償該負債；或
- 倘為遞延稅項資產和負債，而此等資產和負債與同一稅務機關就以下其中一項徵收的所得稅有關：
  - 同一應課稅實體；或
  - 不同的應課稅實體，此等實體計劃在日後每個預計有大額遞延稅項負債需要清償或大額遞延稅項資產可以收回的期間內，按淨額基準變現即期稅項資產和清償即期稅項負債，或同時變現該資產和清償該負債。

## (V) 撥備及或然負債

倘本集團須就已發生的事件承擔法律或推定責任，並可能須為履行該責任而付出經濟利益，而且能夠作出可靠的估計時，便應就該未能確定時間或數額的負債確認撥備。如果貨幣的時間價值重大，則按預計履行責任所需開支的現值將撥備列示。

倘不一定須要付出經濟利益，或是無法可靠地估計有關金額，則將有關責任披露為或然負債，惟付出經濟效益的可能極低則除外。如果本集團可能須承擔的責任須視乎某宗或多宗未來事件是否發生才能確定是否存在，則該等責任亦會披露為或然負債，惟付出經濟利益的可能極低則除外。

## (W) 收益及其他收入

收益在產品的控制權轉移至客戶時按本集團預期有權獲取的承諾對價金額，除去代第三方收取的款項，予以確認。收益並不包括增值稅，並已扣除任何營業折扣、返利及退貨。

本集團的收益及其他收入確認政策之進一步詳情如下：

### (i) 銷售貨品

收益在體育用品的控制權被視為已轉移予客戶時予以確認。

倘客戶在若干條件下有權退回產品，本集團可能無權獲得已收取或應收取的代價。因此，退款負債及與退款有關的資產將予以確認。於銷售時，本集團根據累積的經驗就退貨作出估計。每一報告期末，該項假設的有效性和退貨的估計金額將予以重新評估。

### (ii) 利息收入

利息收入於應計提時採用實際利率法確認。就按經攤銷成本計量且並無存在信貸減值的金融資產而言，按資產的賬面原值採用實際利率。就存在信貸減值的金融資產而言，資產的經攤銷成本(即賬面原值扣除虧損撥備)採用實際利率(見(J)(i))。

### (iii) 政府補助金

倘可合理確定能夠收取政府補助金，而本集團將符合政府補助金所附帶的條件，則政府補助金將初步在財務狀況表中初始確認。補償本集團所產生開支的補助金於產生開支的同一期間有系統地於損益中確認為收入。補償本集團資產成本的補助金初始確認為遞延收入，其後於資產可使用年期有系統地採用降低折舊費用方式確認損益。

### (iv) 權益工具的股息收入

非上市權益投資的股息收入在股東收取款項的權利確立時確認。

上市權益投資的股息收入在投資項目的股價除息時確認。

# 主要會計政策

## (X) 外幣換算

### (i) 功能貨幣與列賬貨幣

本集團旗下公司的財務報表所列項目均採用最能反映公司在重大事件和環境下的經濟本質之貨幣(「功能貨幣」)計算。本公司的功能貨幣為港幣。

本財務報表以人民幣列賬(「列賬貨幣」)。

### (ii) 交易及結餘

年內的外幣交易按交易日的匯率換算為功能貨幣。以外幣計值的貨幣資產及負債則按報告期末當日的匯率換算。匯兌利得及損失於損益中確認。

以外幣按歷史成本計算的非貨幣資產及負債使用交易日的匯率換算。交易日為實體首次確認有關非貨幣資產及負債之日。

中國大陸以外的業務的業績按與交易日匯率相若的匯率換算為人民幣。財務狀況表內的項目按報告期末當日的匯率換算為人民幣。由此產生的匯兌差額確認為其他全面收益及獨立地累積於權益中的匯兌儲備。

於出售中國大陸以外的業務時，與該業務相關的累計匯兌差額將於出售業務的損益被確認時由權益重分類至損益內。

## (Y) 研發

研究活動的開支於其產生期間內確認為費用。倘若產品或程序在技術上和商業上可行，且本集團有足夠的資源和意願完成開發，則開發活動的開支會予以資本化。

## (Z) 股息

股息於宣派期間確認為負債。

## (AA) 借貸成本

直接歸屬於收購、興建或生產一項資產(指必須經一段長時間以達到擬定用途或銷售者)的借貸成本，予以資本化作為該資產成本之一部分。其他借貸成本於產生期間在損益中費用化。

屬於合資格資產成本一部份的借貸成本，於資產產生開支、借貸成本產生和使資產投入擬定用途或銷售所必須的撥備工作進行期間開始資本化。在使合資格資產投入擬定用途或銷售所必須的絕大部份撥備工作中止或完成時，借貸成本便會暫停或停止資本化。

## (BB) 關連人士

- (a) 該名人士須符合以下條件時，該名人士或其家族之近親與本集團方有關連：
- (i) 對本集團擁有控制權或聯合控制權；
  - (ii) 對本集團擁有重大影響；或
  - (iii) 為本集團或本集團母公司之主要管理層人員。
- (b) 實體於適用以下任何條件時，與本集團方有關連：
- (i) 實體與本集團為同一集團成員，即母公司、附屬公司及同系附屬公司各自彼此相互關連。
  - (ii) 某一實體為另一實體之聯營公司或合營公司，或為另一實體所屬集團成員之聯營公司或合營公司。
  - (iii) 實體均為同一第三方之合營公司。
  - (iv) 實體為第三實體之合營公司，而另一實體為第三實體之聯營公司。
  - (v) 實體為本集團或與本集團有關之實體之僱員福利設立離職後福利計劃。
  - (vi) 實體受(a)所界定人士控制或聯合控制。
  - (vii) (a)(i)所界定人士對實體擁有重大影響或為實體或該名實體母公司之主要管理層人員。
  - (viii) 實體或其附屬集團的任何成員公司向本集團或本集團的母公司提供主要管理人員服務。

該名人士之家族親近為預期將會影響與實體交易之該名人士或受其影響之家族成員。

## (CC) 分部報告

於財務報表之營運分部及各分部項目之金額乃自財務信息中確認，並定期向本集團最高管理層提供以分配資源及評估本集團各業務類別之表現及地域位置。

就財務申報而言，除非分部具備相似的經濟特徵及在產品及服務性質、生產工序性質、客戶類型或類別、用作分配產品或提供服務之方法及監管環境之性質方面相似，否則各個重大營運分部不會進行合算。個別非重大之營運分部，如果符合上述大部分標準，則可進行合算。

# 主要附屬公司

公司名稱	註冊／經營地點	已繳資本	應佔股權		主要業務
			直接	間接	
安踏實業集團有限公司	英屬維京群島／香港	美元10,000元	100%	-	投資控股
原動力體育用品有限公司	英屬維京群島／香港	美元10,000元	100%	-	投資控股
銳動體育用品有限公司	英屬維京群島／香港	美元1元	100%	-	投資控股
安迪體育用品有限公司	英屬維京群島／香港	美元1元	100%	-	投資控股
原生力控股有限公司	英屬維京群島／香港	美元1元	100%	-	投資控股
安可體育用品有限公司	英屬維京群島／香港	美元1元	100%	-	投資控股
安景體育用品有限公司	英屬維京群島／香港	美元1元	100%	-	投資控股
安泰體育用品有限公司	英屬維京群島／香港	美元1元	100%	-	投資控股
安連體育用品有限公司	英屬維京群島／香港	歐元700,000,001元	100%	-	投資控股
ANLLIAN Capital Limited	英屬維京群島／香港	歐元1元	100%	-	投資控股
安踏投資有限公司	香港	港幣1,000,000元	-	100%	投資控股
安踏國際有限公司	香港	港幣1元	-	100%	管理服務
原生力投資有限公司	香港	港幣1元	-	100%	投資控股
安踏體育日本株式会社(附註(iii))	日本	日圓50,000,000元	-	100%	產品設計
ANTA US CO., LTD.	美國	-	-	100%	產品設計
安踏體育韓國有限公司(附註(iii))	韓國	韓元100,000,000元	-	100%	產品設計
ANTA Netherlands B.V.	荷蘭	歐元700,000元	-	100%	產品設計
安踏體育用品集團有限公司(附註(i))	中國	港幣1,130,000,000元	-	100%	體育用品製造及買賣
安踏(中國)有限公司(附註(ii))	中國	港幣600,000,000元	-	100%	體育用品製造及買賣
廈門安踏有限公司(附註(ii))	中國	人民幣800,000,000元	-	100%	投資控股及體育用品買賣

公司名稱	註冊／經營地點	已繳資本	應佔股權		主要業務
			直接	間接	
廈門安踏貿易有限公司(附註(ii))	中國	港幣300,000,000元	-	100%	體育用品買賣
寧波群鯉服飾有限公司(附註(ii))	中國	人民幣10,000,000元	-	100%	體育用品零售
福建安踏物流信息科技有限公司(附註(ii))	中國	人民幣779,000,000元	-	100%	物流服務
四川安踏物流科技有限公司(附註(ii))	中國	-	-	100%	物流服務
長汀安踏體育用品有限公司(附註(ii))	中國	人民幣77,262,000元	-	100%	體育用品製造
廈門安踏體育用品有限公司(附註(ii))	中國	港幣50,000,000元	-	100%	體育用品製造
廈門安踏實業有限公司(附註(ii))	中國	人民幣100,000,000元	-	100%	體育用品製造
商丘安踏鞋業有限公司(附註(ii))	中國	人民幣100,000,000元	-	85%	體育用品生產
泉州安踏鞋材有限公司(附註(ii))	中國	人民幣100,000,000元	-	100%	鞋底製造
河南安踏鞋材有限公司(附註(ii))	中國	人民幣150,000,000元	-	100%	鞋底製造
泉州市東禱達輕工發展有限公司(附註(ii))	中國	人民幣53,565,023元	-	100%	鞋底製造
泉州寰球鞋服有限公司(附註(ii))	中國	美元26,260,000元	-	55%	體育用品製造及買賣

# 主要附屬公司

公司名稱	註冊／經營地點	已繳資本	應佔股權		主要業務
			直接	間接	
廈門安踏進出口有限公司(附註(ii))	中國	人民幣21,000,000元	-	100%	體育用品買賣
廈門安踏服飾有限公司(附註(ii))	中國	人民幣50,000,000元	-	100%	體育用品零售
廈門安競服飾有限公司(附註(ii))	中國	人民幣10,000,000元	-	52%	體育用品零售
廈門安魯服飾有限公司(附註(ii))	中國	人民幣10,000,000元	-	65%	體育用品零售
廈門安速服飾有限公司(附註(ii))	中國	人民幣10,000,000元	-	51%	體育用品零售
廈門競哈服飾有限公司(附註(ii))	中國	人民幣10,000,000元	-	51%	體育用品零售
廈門安踏電子商務有限公司(附註(ii))	中國	人民幣20,000,000元	-	100%	體育用品零售
泉州群鯉電子商務有限公司(附註(ii))	中國	-	-	100%	體育用品零售
廈門安之業體育用品有限公司(附註(ii))	中國	-	-	100%	體育用品零售
廈門安之鴻體育用品有限公司(附註(ii))	中國	-	-	100%	體育用品零售
廈門安之運體育用品有限公司(附註(ii))	中國	-	-	100%	體育用品零售
廈門安之途體育用品有限公司(附註(ii))	中國	人民幣6,000,000元	-	100%	體育用品零售

公司名稱	註冊／經營地點	已繳資本	應佔股權		主要業務
			直接	間接	
廈門安之偉體育用品有限公司(附註(ii))	中國	-	-	100%	體育用品零售
廈門安之品體育用品有限公司(附註(ii))	中國	-	-	100%	體育用品零售
廈門安之吉體育用品有限公司(附註(ii))	中國	人民幣6,000,000元	-	100%	體育用品零售
廈門安之祥體育用品有限公司(附註(ii))	中國	-	-	100%	體育用品零售
廈門安之高體育用品有限公司(附註(ii))	中國	-	-	100%	體育用品零售
廈門安之昌體育用品有限公司(附註(ii))	中國	人民幣6,000,000元	-	100%	體育用品零售
廈門安之啟體育用品有限公司(附註(ii))	中國	-	-	100%	體育用品零售
廈門安之動體育用品有限公司(附註(ii))	中國	-	-	100%	體育用品零售
廈門安之意體育用品有限公司(附註(ii))	中國	-	-	100%	體育用品零售
廈門安之財體育用品有限公司(附註(ii))	中國	人民幣6,000,000元	-	100%	體育用品零售
廈門安之喜體育用品有限公司(附註(ii))	中國	-	-	100%	體育用品零售

# 主要附屬公司

公司名稱	註冊／經營地點	已繳資本	應佔股權		主要業務
			直接	間接	
廈門安之奧體育用品有限公司(附註(ii))	中國	-	-	100%	體育用品零售
廈門安之廣體育用品有限公司(附註(ii))	中國	-	-	100%	體育用品零售
廈門安之滬體育用品有限公司(附註(ii))	中國	-	-	100%	體育用品零售
廈門安之閩體育用品有限公司(附註(ii))	中國	-	-	100%	體育用品零售
廈門安之心體育用品有限公司(附註(ii))	中國	-	-	100%	體育用品零售
廈門安之書體育用品有限公司(附註(ii))	中國	-	-	100%	體育用品零售
廈門安之泰體育用品有限公司(附註(ii))	中國	-	-	100%	體育用品零售
廈門安之錦體育用品有限公司(附註(ii))	中國	-	-	100%	體育用品零售
廈門安之強體育用品有限公司(附註(ii))	中國	-	-	100%	體育用品零售
上海安踏體育用品有限公司(附註(ii))	中國	人民幣1,000,000元	-	100%	產品科技研發
河南安踏體育用品有限公司(附註(ii))	中國	人民幣50,000,000元	-	100%	體育用品買賣

公司名稱	註冊／經營地點	已繳資本	應佔股權		主要業務
			直接	間接	
福建安越體育科技有限公司(附註(ii))	中國	-	-	100%	自有物業管理
上海安踏實業有限公司(附註(ii))	中國	人民幣310,000,000元	-	100%	自有物業管理
瀋陽安踏實業有限公司(附註(ii))	中國	人民幣40,000,000元	-	100%	自有物業管理
上海耀盛實業發展有限公司(附註(ii))	中國	人民幣800,000,000元	-	100%	自有物業管理
廈門群鯉實業有限公司(附註(ii))	中國	人民幣160,000,000元	-	100%	自有物業管理
晉江安心物業管理有限公司(附註(ii))	中國	人民幣1,000,000元	-	100%	自有物業管理
廈門斐越信息技術有限公司(附註(i))	中國	人民幣10,000,000元	-	100%	資訊技術服務
Avid Sports Malaysia Sdn. Bhd.	馬來西亞	馬來西亞令吉 1,000,001元	-	50%	體育用品零售
Avid Sports Management Services Sdn. Bhd.	馬來西亞	馬來西亞令吉1元	-	50%	投資控股
Avid Sports International Limited	英屬維京群島	美元9,000,000元	-	50%	投資控股
Avid Sports Limited	香港	港幣1元	-	50%	投資控股及體育用品 買賣
Fila Marketing (Hong Kong) Limited	香港	港幣79,800,000元	-	100%	體育用品零售
Fila (Macao) Limited	澳門	澳門幣25,000元	-	100%	體育用品零售

# 主要附屬公司

公司名稱	註冊／經營地點	已繳資本	應佔股權		主要業務
			直接	間接	
Motive Force Sports Products (Singapore) PTE. LTD.	新加坡	新加坡幣500,000元	-	100%	體育用品零售
原動力電子商務有限公司	香港	港幣1,000,000元	-	100%	體育用品零售
斐樂服飾有限公司(附註(ii))	中國	人民幣50,000,000元	-	100%	體育用品零售
上海斐盈壹號服飾有限公司(附註(ii))	中國	-	-	100%	體育用品零售
上海群鯉服飾有限公司(附註(ii))	中國	人民幣10,000,000元	-	100%	體育用品零售
寧波斐越服飾有限公司(附註(ii))	中國	人民幣10,000,000元	-	100%	體育用品買賣
福建安越服飾有限公司(附註(ii))	中國	-	-	100%	體育用品買賣
斐尚服飾有限公司(附註(ii))	中國	人民幣50,000,000元	-	60%	體育用品零售
斐達服飾有限公司(附註(ii))	中國	人民幣20,000,000元	-	52%	體育用品零售
斐鴻服飾有限公司(附註(ii))	中國	人民幣20,010,000元	-	51%	體育用品零售
泉州斐越電子商務有限公司(附註(ii))	中國	人民幣1,000,000元	-	100%	體育用品零售
泉州斐翔電子商務有限公司(附註(ii))	中國	人民幣1,000,000元	-	100%	體育用品零售
Full Prospect Sports Limited	開曼群島／香港	美元100元	-	85%	投資控股
Full Prospect (IP) PTE. Ltd.	新加坡／香港	美元100,000元	-	85%	商標持有

公司名稱	註冊／經營地點	已繳資本	應佔股權		主要業務
			直接	間接	
斐樂中國投資有限公司	香港	港幣1,000,000元	-	85%	投資控股及體育用品買賣
斐樂體育有限公司(附註(i))	中國	人民幣100,000,000元	-	85%	體育用品買賣
上海斐樂體育發展有限公司(附註(ii))	中國	人民幣10,000,000元	-	85%	體育用品買賣
銳動國際有限公司	英屬維京群島／香港	人民幣241,000,662元	-	100%	投資控股
斯潘迪投資有限公司	香港	港幣1元	-	100%	投資控股
銳動(香港)有限公司	香港	港幣100元	-	100%	投資控股
斯潘迪(中國)有限公司(附註(i))	中國	人民幣211,000,000元	-	64%	體育用品買賣
廈門斯潘迪有限公司(附註(ii))	中國	-	-	64%	體育用品零售
迪桑特中國控股有限公司	開曼群島	人民幣1,012,105,000元	-	54%	投資控股
迪桑特中國投資有限公司	香港	人民幣1元	-	54%	投資控股及體育用品零售
Descente China IP Limited	開曼群島	美元100,000元	-	49%	商標持有
迪桑特(中國)有限公司(附註(i))	中國	人民幣100,000,000元	-	54%	體育用品買賣及零售
上海迪知服飾有限公司(附註(ii))	中國	-	-	54%	體育用品零售
上海迪晟服飾有限公司(附註(ii))	中國	人民幣20,000,000元	-	54%	體育用品零售
Digi (Macao) Limited	澳門	澳門幣25,000元	-	54%	體育用品零售
安啟服飾有限公司(附註(ii))	中國	人民幣50,000,000元	-	100%	體育用品零售

# 主要附屬公司

公司名稱	註冊／經營地點	已繳資本	應佔股權		主要業務
			直接	間接	
可隆體育中國控股有限公司	香港	美元80,000,000元	-	50%	投資控股及體育用品零售
Kolon Sport China (IP) Pte. Ltd.	新加坡／香港	美元33,220,000元	-	50%	商標持有
富恩施(北京)貿易有限公司(附註(i))	中國	美元18,000,000元	-	50%	體育用品零售
可隆體育(中國)有限公司(附註(i))	中國	人民幣100,000,000元	-	50%	體育用品買賣
上海群隆服飾有限公司(附註(ii))	中國	人民幣20,000,000元	-	50%	體育用品零售
Qunlong (Macao) Limited	澳門	澳門幣25,000元	-	50%	體育用品零售
韻揚集團有限公司	香港	港幣20,286,500元	-	100%	投資控股
韻利(上海)商業有限公司(附註(i))	中國	港幣11,000,000元	-	100%	體育用品買賣
小笑牛投資有限公司	香港	港幣1元	-	100%	投資控股
Kingkow (IP) Pte. Ltd.	新加坡／香港	美元1元	-	100%	商標持有
小笑牛(中國)有限公司(附註(i))	中國	人民幣35,000,000元	-	100%	兒童服裝用品買賣
小笑牛服飾有限公司(附註(ii))	中國	人民幣10,000,000元	-	100%	兒童服裝用品零售

附註：

(i) 該等實體為於中國成立的外商獨資企業。

(ii) 該等實體為於中國成立的有限責任公司。

(iii) 該等公司名稱之中文譯名僅供參考。公司之官方名稱以各自註冊地點的官方語言為準。

# 詞彙

## 股東週年大會

本公司股東週年大會或其任何續會

## AMER SPORTS

Amer Sports Oy (Amer Sports Corporation)，一間於芬蘭共和國註冊成立的體育用品公司

## 安達控股

安達控股國際有限公司

## 安達投資

安達投資資本有限公司

## 安踏

安踏品牌

## 安踏國際

安踏國際集團控股有限公司

## 安踏兒童

安踏兒童品牌，專為兒童提供安踏產品

## 安踏體育／本公司

安踏體育用品有限公司

## 安踏店

安踏零售店

## AS HOLDING

Amer Sports Holding (Cayman) Limited，前稱 Mascot JVCo (Cayman) Limited

## 審核委員會

本公司之審核委員會

## 董事會

本公司之董事會

## BVI

英屬維爾京群島

## 企業管治守則

上市規則附錄十四《企業管治守則》

## 中國／PRC

中華人民共和國

## 中國奧委會／COC

中國奧林匹克委員會

## CSD

中國體育代表團

## DESCENTE

DESCENTE品牌

## DESCENTE店

DESCENTE零售店

## DTC

直面消費者

## EBITDA

利息、稅項、折舊及攤銷前利潤

## ESG

環境、社會與管治

## 歐元／EUR

歐元，歐盟之法定貨幣

## 執行董事

本公司之執行董事

## FILA

FILA品牌

## FILA FUSION

FILA子品牌，專為年輕人提供服飾

## FILA KIDS

FILA KIDS品牌，專為兒童提供FILA產品

## FILA店

FILA零售店

## GDP

國內生產總值

## 本集團

本公司及其附屬公司

## 和敏控股

和敏控股有限公司

## 香港

中國香港特別行政區

## 港幣／HKD

香港之法定貨幣

## 香港聯交所／HKEX

香港聯合交易所有限公司

## 獨立非執行董事

本公司之獨立非執行董事

## IP

知識產權

## KOLON SPORT

KOLON SPORT品牌

## KOLON SPORT店

KOLON SPORT零售店

## 上市規則

香港聯合交易所有限公司證券上市規則 (按不時修訂)

## 澳門

中國澳門特別行政區

## 中國大陸

中國大陸區域，地理上不包括香港、澳門及台灣

## MSCI

摩根士丹利資本國際標準指數

## NBA

美國職業籃球聯賽

## 提名委員會

本公司之提名委員會

## 非執行董事

本公司之非執行董事

## O2O模式

線上到線下營銷

## 疫情

二零一九年新型冠狀病毒疾病(COVID-19)

## 研發

研究與開發

## 薪酬委員會

本公司之薪酬委員會

## 風險管理委員會

本公司之風險管理委員會

## 人民幣／RMB

中國之法定貨幣

## 股份

本公司股份中每股面值港幣0.10元之普通股股份

## 股份獎勵計劃

本公司於二零一八年十月十九日採納之股份獎勵計劃

## 股東

本公司股東

## 新加坡

新加坡共和國

## 可持續發展委員會

本公司之可持續發展委員會

## 美國

美利堅合眾國

## 美元／USD

美利堅合眾國之法定貨幣

## 本年度

截至二零二一年十二月三十一日止年度



概念及設計 - Mens Creation Ltd. www.menscreation.hk



**IR.ANTA.COM**

**ANTA · ANTA KIDS · FILA · FILA KIDS · FILA FUSION · DESCENTE · KOLON SPORT**

製作及印刷 - 安林財經印刷有限公司