

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



LI NING COMPANY LIMITED

李寧有限公司

(於開曼群島註冊成立之有限公司)

股份代號：2331 (港幣櫃台) 及 82331 (人民幣櫃台)

截至2023年12月31日止年度之 全年業績公告

財務業績摘要

- 本年，我們穩中求進、積極佈局，錄得以下經營成果：
 - 收入上升7.0%至275.98億元人民幣；毛利率保持在48.4%的水平
 - 經營現金淨流入上升19.8%至46.88億元人民幣
 - 權益持有人應佔淨溢利為31.87億元人民幣，淨利率為11.5%；扣除一次性與經營無關的收益後權益持有人應佔淨溢利為30.46億元人民幣，淨利率為11.0%
- 運營資金保持健康水平：
 - 平均運營資金總額佔收入比為7.6%
 - 現金循環週期為35天
- 董事會建議派發截至2023年12月31日止年度之末期股息每股普通股18.54分人民幣，連同於2023年9月派付的中期股息每股普通股36.20分人民幣，截至2023年12月31日止年度之全年股息將為每股普通股54.74分人民幣，全年派息比率為45%。

經營業績摘要

- 整體零售流水(包括線上及線下)錄得10%-20%低段增長。
- 渠道庫存較上年末下降中單位數，庫存周轉與庫齡結構保持在健康水平。
- 新品線下零售流水錄得10%-20%低段增長。

全年業績

李寧有限公司(「本公司」或「李寧公司」)董事會(「董事會」)宣佈，本公司及其附屬公司(統稱「本集團」或「集團」)截至2023年12月31日止年度之經審核綜合業績連同2022年的比較數字如下：

綜合資產負債表

	附註	於12月31日	
		2023年 千元人民幣	2022年 千元人民幣
資產			
非流動資產			
物業、機器及設備		4,123,948	3,234,563
使用權資產		2,184,054	2,022,229
投資性房地產		1,560,455	1,802,227
土地使用權		154,654	158,781
無形資產		220,867	217,236
遞延所得稅資產		800,960	693,402
其他資產		203,074	287,707
按權益法入賬之投資		1,606,601	1,369,403
以公允價值計量且變動計入當期損益的投資		428,189	174,597
其他應收款項		234,876	268,183
長期銀行存款		9,037,142	11,023,296
非流動資產總額		20,554,820	21,251,624
流動資產			
存貨	4	2,493,206	2,428,040
其他資產－即期部分		838,175	831,578
應收貿易款項	5	1,205,532	1,020,346
其他應收款項－即期部分		177,694	88,419
受限制之銀行存款		806	970
短期銀行存款		3,493,687	643,324
現金及等同現金項目		5,443,883	7,382,218
流動資產總額		13,652,983	12,394,895
資產總額		34,207,803	33,646,519

		於12月31日	
	附註	2023年 千元人民幣	2022年 千元人民幣
權益			
本公司權益持有人應佔股本及儲備			
普通股		239,546	240,320
股份溢價		10,172,638	11,580,718
庫藏股		(1,037,927)	(180,839)
其他儲備		2,021,513	1,792,412
保留溢利		13,010,871	10,896,819
		<u>24,406,641</u>	<u>24,329,430</u>
非控制性權益		<u>-</u>	<u>2,498</u>
權益總額		<u>24,406,641</u>	<u>24,331,928</u>
負債			
非流動負債			
應付特許使用費		8,581	15,531
租賃負債		1,825,288	1,473,905
遞延所得稅負債		627,231	518,731
遞延收入		71,586	65,591
		<u>2,532,686</u>	<u>2,073,758</u>
非流動負債總額		<u>2,532,686</u>	<u>2,073,758</u>
流動負債			
應付貿易款項	6	1,789,796	1,584,424
合同負債	3	552,537	252,090
租賃負債－即期部分		716,665	667,762
其他應付款項及應計費用		3,255,710	3,648,720
應付特許使用費－即期部分		38,484	50,540
當期所得稅負債		915,284	1,037,297
		<u>7,268,476</u>	<u>7,240,833</u>
流動負債總額		<u>7,268,476</u>	<u>7,240,833</u>
負債總額		<u>9,801,162</u>	<u>9,314,591</u>
權益及負債總額		<u>34,207,803</u>	<u>33,646,519</u>

綜合收益表

	附註	截至12月31日止年度	
		2023年 千元人民幣	2022年 千元人民幣
收入	3	27,598,491	25,803,383
銷售成本	7	(14,246,436)	(13,318,590)
毛利		13,352,055	12,484,793
銷售及經銷開支	7	(9,080,121)	(7,314,303)
行政開支	7	(1,256,152)	(1,113,218)
金融資產預期信貸虧損撥備轉回－淨額		19,638	24,321
其他收入及其他收益－淨額	8	523,667	805,165
經營溢利		3,559,087	4,886,758
融資收入	9	500,556	447,748
融資開支	9	(181,446)	(120,561)
融資收入－淨額	9	319,110	327,187
享有按權益法入賬之投資的溢利份額		377,972	201,155
除所得稅前溢利		4,256,169	5,415,100
所得稅開支	10	(1,069,207)	(1,351,329)
年內溢利		3,186,962	4,063,771
由下列各方應佔溢利：			
本公司權益持有人		3,186,910	4,063,834
非控制性權益		52	(63)
		3,186,962	4,063,771
本公司權益持有人應佔年內溢利之每股收益(每股以分 人民幣列示)			
每股基本收益	11	123.21	155.38
每股攤薄收益	11	122.66	154.34

綜合全面收益報表

	截至12月31日止年度	
	2023年 千元人民幣	2022年 千元人民幣
年內溢利	3,186,962	4,063,771
其他全面虧損：		
有機會重分類至損益的項目		
外幣折算差額	<u>(2,173)</u>	<u>(8,383)</u>
年內全面收益總額	<u>3,184,789</u>	<u>4,055,388</u>
由下列各方應佔：		
本公司權益持有人	3,184,737	4,055,451
非控制性權益	<u>52</u>	<u>(63)</u>
年內全面收益總額	<u>3,184,789</u>	<u>4,055,388</u>

附註：

1. 一般資料

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

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

本公司股份在香港聯合交易所有限公司主板上市。

除另有註明外，此等綜合財務業績以人民幣(「人民幣」)呈報。董事會於2024年3月19日批准刊發此等綜合財務業績。

2. 編製基準及會計政策

除特別註明外，編製該等綜合財務業績所採用之會計政策已於所有呈報年度貫徹應用。綜合財務業績乃為本集團(由李寧有限公司及其附屬公司組成)編製。

(a) 國際財務報告會計準則和香港公司條例之合規性

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

(b) 歷史成本法

除特定金融資產採用公允價值法進行計量外，本綜合財務業績採用歷史成本法編製。

(c) 本集團已採納的新訂和經修改的準則

本集團已就2023年1月1日開始的年度報告期間首次應用下列新訂和經修訂的準則：

國際會計準則第8號(修改)	會計估計的定義
國際會計準則第1號及國際財務報告準則實務報告第2號 (修改)	會計政策的披露
國際會計準則第12號(修改)	國際稅務改革—支柱二立法模板
國際財務報告準則第17號	保險合同

上文所列的新訂和經修訂的準則並無對過往期間確認的金額造成任何影響，且預期將不會對當期或未來期間產生重大影響。

(d) 尚未採納的新訂和經修改的準則

某些已頒佈的會計準則的修改毋須於截至2023年12月31日止的報告期間強制採納，因此本集團未提早採納此等修改。預計這些修改在當前或未來報告期內不會對本集團及可預見的未來交易產生重大影響。

	修改和解釋	生效日期
國際會計準則第1號(修改)	負債分類為流動或非流動	2024年1月1日或之後開始的年度期間
國際會計準則第1號(修改)	附帶契諾之非流動負債	2024年1月1日或之後開始的年度期間
國際財務報告準則第16號(修改)	售後租回的租賃負債	2024年1月1日或之後開始的年度期間
國際會計準則第7號及國際財務報告準則第7號(修改)	供應商融資安排	2024年1月1日或之後開始的年度期間
國際會計準則第21號(修改)	缺乏可交換性	2025年1月1日或之後開始的年度期間
國際會計準則第28號及國際財務報告準則第10號(修改)	投資者與其聯營企業或合資企業之間的資產出售或出資	待定

3. 分部資料及收入

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

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

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

(a) 客戶合同收入

本集團的收入按以下主要產品種類及銷售渠道劃分：

按產品種類劃分之收入明細：

	截至12月31日止年度	
	2023年 千元人民幣	2022年 千元人民幣
鞋類	13,389,080	13,478,630
服裝	12,410,785	10,708,594
器材及配件	1,798,626	1,616,159
總計	<u>27,598,491</u>	<u>25,803,383</u>

按銷售渠道劃分之收入明細：

	截至12月31日止年度	
	2023年 千元人民幣	2022年 千元人民幣
中國市場		
銷售予特許經銷商	12,628,028	12,551,862
直接經營銷售	6,907,451	5,330,434
電子商務渠道銷售	7,531,410	7,465,297
其他地區	531,602	455,790
總計	27,598,491	25,803,383

分地區收入以裝運／交貨目的地為基準。

本集團擁有大量客戶。截至2023年及2022年12月31日止年度內，本集團並無與任何單一外部客戶交易產生之收入達到或超過本集團總收入之10%。

(b) 客戶合同相關負債

	2023年 千元人民幣	2022年 千元人民幣
合同負債－客戶墊款	480,425	166,123
合同負債－客戶忠誠度計劃	72,112	85,967
總計	552,537	252,090

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

合同負債的重大變化

2023年合同負債的增加主要是由於報告期末從客戶收到的與體育用品銷售訂單有關的墊款增加。

與合同負債有關的已確認收入

	截至12月31日止年度	
	2023年 千元人民幣	2022年 千元人民幣
計入年初合同負債餘額的已確認收入		
合同負債－客戶墊款	166,123	258,265
合同負債－客戶忠誠度計劃	85,967	87,570
總計	252,090	345,835

4. 存貨

	2023年 千元人民幣	2022年 千元人民幣
原料	32,009	19,302
在製品	17,812	31,783
製成品	<u>2,578,112</u>	<u>2,497,486</u>
	2,627,933	2,548,571
減：撇減存貨至可變現淨值之撥備	<u>(134,727)</u>	<u>(120,531)</u>
	<u><u>2,493,206</u></u>	<u><u>2,428,040</u></u>

截至2023年12月31日止年度，確認為開支並計入銷售成本之存貨成本為13,856,610,000元人民幣(2022年：12,979,293,000元人民幣)，包括存貨撥備14,196,000元人民幣(2022年：26,852,000元人民幣)。

5. 應收貿易款項

	2023年 千元人民幣	2022年 千元人民幣
應收賬款	1,243,747	1,172,857
減：應收貿易款項預期信貸虧損撥備	<u>(38,215)</u>	<u>(152,511)</u>
	<u><u>1,205,532</u></u>	<u><u>1,020,346</u></u>

客戶所獲之信貸期一般為90天以內。於2023年及2022年12月31日，基於發票日期的應收貿易款項賬齡分析如下：

	2023年 千元人民幣	2022年 千元人民幣
0至30天	581,522	579,558
31至60天	384,449	305,891
61至90天	99,505	99,031
91至180天	157,530	74,865
180天以上	<u>20,741</u>	<u>113,512</u>
	<u><u>1,243,747</u></u>	<u><u>1,172,857</u></u>

應收貿易款項預期信貸虧損撥備年內變動如下：

	2023年 千元人民幣	2022年 千元人民幣
於1月1日	152,511	208,281
應收貿易款項預期信貸虧損撥備轉回	(20,592)	(23,114)
年內撇銷之不可收回應收貿易款項	(93,703)	(33,816)
匯率變動影響	<u>(1)</u>	<u>1,160</u>
於12月31日	<u><u>38,215</u></u>	<u><u>152,511</u></u>

6. 應付貿易款項

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

	2023年 千元人民幣	2022年 千元人民幣
0至30天	1,507,160	1,224,526
31至60天	274,316	309,672
61至90天	4,661	1,758
91至180天	930	9,699
181至365天	1,759	15,622
365天以上	970	23,147
	<u>1,789,796</u>	<u>1,584,424</u>

7. 按性質列示之開支

	2023年 千元人民幣	2022年 千元人民幣
於銷售成本確認為開支之存貨成本	13,856,610	12,979,293
物業、機器及設備折舊(附註a)	1,015,519	732,178
土地使用權及無形資產攤銷	55,447	49,343
使用權資產折舊	761,748	611,447
使用權資產減值	208,028	—
物業、機器及設備減值	115,463	—
商譽減值	11,462	—
廣告及市場推廣開支	2,496,218	2,279,152
佣金及訂貨會相關費用	811,291	723,209
員工成本開支，包括董事薪酬(附註a)	2,391,725	1,989,282
未包含在租賃負債之中的短期租約租金、可變租賃付款額及租金相關費用	1,168,605	834,067
研究及產品開發開支(附註a)	618,183	534,156
運輸及物流開支	914,562	898,173
核數師酬金		
— 核數服務	6,680	6,220
— 非核數服務	2,675	1,345
管理諮詢費	124,551	110,366
	<u>124,551</u>	<u>110,366</u>

附註：

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

8. 其他收入及其他收益－淨額

	2023年 千元人民幣	2022年 千元人民幣
政府補助(附註)	417,319	461,727
以公允價值計量且變動計入損益的理財產品公允價值收益	80,370	140,550
特許使用費收入	50,178	131,949
租金收入	47,293	77,935
經營租出的投資性房地產的折舊及相關支出	(76,274)	(60,826)
以公允價值計量且變動計入損益的投資公允價值收益	4,781	53,830
	<u>523,667</u>	<u>805,165</u>

附註：

政府補助是來自於已收若干地方政府當局的款項，以作為本集團對當地經濟發展的貢獻的認可。在截至2023年12月31日止年度確認的政府補助中，總金額為392,455,000元人民幣(2022年：436,751,000元人民幣)是無條件的，由相關部門酌情決定，而剩餘金額24,864,000元人民幣(2022年：24,976,000元人民幣)是根據政府補助所附各項條件的履行情況從遞延收益中貸記入損益。

9. 融資收入及開支

	2023年 千元人民幣	2022年 千元人民幣
融資收入		
銀行結餘及存款之利息收入	476,739	353,987
外幣匯兌收益淨額	23,817	93,761
	<u>500,556</u>	<u>447,748</u>
融資開支		
貼現攤銷－應付特許使用費	(1,993)	(2,363)
貼現攤銷－租賃負債	(144,488)	(99,035)
借款利息	(16,006)	(3,391)
其他	(18,959)	(15,772)
	<u>(181,446)</u>	<u>(120,561)</u>
融資收入－淨額	<u>319,110</u>	<u>327,187</u>

10. 所得稅開支

	2023年 千元人民幣	2022年 千元人民幣
即期所得稅		
— 企業所得稅(b)	1,020,748	1,234,410
— 已取得中國內地附屬公司股息和利息之預提所得稅(c)	47,517	10,888
	<u>1,068,265</u>	<u>1,245,298</u>
遞延所得稅	942	106,031
所得稅開支	<u>1,069,207</u>	<u>1,351,329</u>

附註：

- (a) 本公司於開曼群島註冊成立。根據開曼群島現時法律，本公司毋須繳付收入、財產、公司、資本收益或其他應繳付之稅款。本公司之附屬公司RealSports Pte Ltd.乃根據英屬處女群島之國際商業公司法成立，獲豁免繳納英屬處女群島所得稅。
- (b) 截至2023年12月31日止年度，除本集團在廣西壯族自治區註冊成立的一間附屬公司享受9%的優惠稅率(2022年：9%)外，中國內地企業所得稅撥備乃根據集團內各公司之應納稅所得額按25%(2022年：25%)之法定稅率計算。香港利得稅乃根據源自香港之估計應課稅溢利按16.5%之稅率(2022年：16.5%)作出撥備。
- (c) 這主要來自於截至2023年及2022年12月31日止年度本公司中國內地附屬公司對香港其他集團公司之股息和利息，須分別按5%(與股息相關)和7%或10%(與利息相關)的比例繳納預提稅項。

11. 每股收益

基本

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

於2013年4月，本公司完成了可換股證券的發行。於2015年1月，本公司完成了發售證券的發行，包括發行普通股及可換股證券。此兩次低於市場價的認購價實質上相當於將於轉換時以零代價發行247,000股本公司普通股(2022年12月31日：249,000股本公司普通股)股份(即獎勵因素)，因此在為每股基本收益計算加權平均股數時，該影響已加以考慮。因發行可換股證券產生的以零代價發行的股份已追溯調整，並視同為於2022年初發行的已發行股份。

	2023年	2022年
本公司權益持有人應佔溢利(千元人民幣)	<u>3,186,910</u>	<u>4,063,834</u>
視同每股基本收益之加權平均股數及調整 相關獎勵因素後的可換股證券(千股)	<u>2,586,489</u>	<u>2,615,354</u>
每股基本收益(分人民幣)	<u>123.21</u>	<u>155.38</u>

攤薄

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

	2023年	2022年
本公司權益持有人應佔溢利，用於釐定每股攤薄收益(千元人民幣)	3,186,910	4,063,834
視同每股基本收益之加權平均股數及調整		
相關獎勵因素後的可換股證券(千股)	2,586,489	2,615,354
限制性股份因素調整(千股)	8,803	5,545
購股權計劃因素調整(千股)	2,840	12,181
視同每股攤薄收益之加權平均股數(千股)	2,598,132	2,633,080
每股攤薄收益(分人民幣)	122.66	154.34

12. 股息

(a) 本財政年度應支付予本公司權益持有人之股息

	2023年 千元人民幣	2022年 千元人民幣
中期股息每股普通股36.20分人民幣(2022年：無)，從本公司保留溢利中支付	954,636	—
擬派末期股息每股普通股18.54分人民幣(2022年：46.27分人民幣)，從本公司股份溢價中應付／支付	479,473	1,220,193
	1,434,109	1,220,193

擬派發截至2023年12月31日止年度之末期股息並未於財務業績列為應付股息，但將列為截至2024年12月31日止年度股份溢價之分配。

截至2023年12月31日止年度已支付／應付股息總額佔權益持有人應佔溢利的百分比為45%(2022年：30%)。

(b) 屬過往財政年度之應派付予本公司權益持有人之股息

	2023年 千元人民幣	2022年 千元人民幣
截至2022年12月31日止年度之末期股息每股普通股46.27分人民幣(2021年：45.97分人民幣)，從本公司股份溢價中支付	1,220,193	1,194,720

13. 資產負債表日後事項

(a) 資產負債表日後對已回購股份的註銷

於2024年1月23日，本公司註銷了包含在2023年12月31日庫藏股中的40,937,500股已回購股份。因此，本公司分別確認了借記普通股4,094,000港元(相當於約3,723,000元人民幣)、借記股份溢價774,658,000港元(相當於約701,982,000元人民幣)及貸記庫藏股778,752,000港元(相當於約705,705,000元人民幣)。

(b) 資產負債表日後完成的收購

於2023年12月10日，本集團與獨立第三方簽訂了一項買賣協議(「買賣協議」)，據此，本集團同意有條件地(1)收購 Vansittart Investment Limited (「目標公司」，一家在香港註冊成立的有限責任公司)的全部股本(「出售股份」)，以及(2)承擔目標公司截至上述收購完成之日欠其關聯方之一的貸款金額(「出售貸款」)的轉讓(統稱「收購事項」)。目標公司主要從事物業投資，是一處位於香港的物業的唯一合法實益擁有人，該物業是目標公司的主要資產。

收購事項的總代價為22.08億港元(可根據買賣協議所約定進行調整)。於2023年12月31日，本集團已根據買賣協議支付2.21億港元的預付款項，該筆款項已於綜合資產負債表中記錄為其他資產，其餘19.87億港元的代價(可根據買賣協議所約定進行調整)應於收購事項完成時或之前支付。

根據買賣協議，收購事項已於2024年1月28日以22.21億港元的總代價落實，該代價已反映了根據買賣協議做出的調整(「經調整代價」，需本集團根據買賣協議所約定而證實)。除於2023年12月支付的預付款項2.21億港元(相當於約2.00億元人民幣)外，本集團已於2024年1月支付了經調整代價的剩餘金額20.00億港元(相當於約18.13億元人民幣)。

截至綜合財務業績批准日，本集團正在根據國際財務報告會計準則確定該交易的會計處理。

末期股息

董事會建議派發截至2023年12月31日止年度之末期股息每股已發行或於可換股證券轉換後將予發行的本公司普通股18.54分人民幣(2022年：46.27分人民幣)。該建議末期股息須待本公司股東在2024年6月13日舉行之應屆股東週年大會(「股東週年大會」)上通過，方可作實，並將按2024年6月13日之中國人民銀行所報人民幣兌港元的官方基準匯率換算成港元派發。該股息將毋須繳納任何預提稅項。待本公司股東批准後，該建議末期股息將於：

- (i) 2024年6月28日派付予於2024年6月20日登記在本公司股東名冊上之普通股股東；
- (ii) 2024年6月28日派付予於根據本公司於2015年1月9日的上市文件中載列之本公司公開發售發售證券而發行及於2024年6月20日仍尚餘的可換股證券持有人士；及
- (iii) 2024年7月4日(即2024年6月28日後第三個工作日)派付予於根據本公司於2013年3月27日的上市文件中載列之本公司公開發售可換股證券而發行及於2024年6月20日仍尚餘的可換股證券持有人士。

為釋疑慮，任何在末期股息記錄日期(即2024年6月20日)或之前完成、執行及寄存兌換通知的可換股證券將有權享有分派本公司的該等末期股息。有關可換股證券獲派末期股息的計算方法詳情，請參閱本公司日期分別為2013年3月27日及2015年1月9日之上市文件。

本公司已於2023年8月10日宣派截至2023年6月30日止六個月之中期股息每股已發行或於可換股證券轉換後將予發行的本公司普通股36.20分人民幣(2022年：無)，而該中期股息已於2023年9月派付。

暫停辦理股份及可換股證券過戶登記

為釐定有權出席將於2024年6月13日舉行之應屆股東週年大會並於會上投票之本公司股東及符合資格收取擬在股東週年大會上批准之建議末期股息之本公司股東及可換股證券持有人士，本公司將暫停辦理股份及可換股證券過戶登記手續，詳情載列如下：

(i) 為釐定有權出席股東週年大會並於會上投票：

遞交過戶文件之最後時限	2024年6月6日(星期四)下午4時30分
暫停辦理股份過戶登記手續期限	2024年6月7日(星期五)至2024年6月13日(星期四) (首尾兩日包括在內)
記錄日期	2024年6月13日(星期四)
股東週年大會日期	2024年6月13日(星期四)

為符合資格出席股東週年大會並於會上投票，所有過戶文件必須於上述遞交過戶文件之最後時限前，送達本公司之香港股份過戶登記分處香港中央證券登記有限公司，地址為香港灣仔皇后大道東183號合和中心17樓1712-1716室，以辦理過戶登記手續。

(ii) 為釐定符合資格收取擬在股東週年大會上批准之建議末期股息：

遞交過戶文件之最後時限	2024年6月18日(星期二)下午4時30分
暫停辦理股份及可換股證券過戶登記手續期限	2024年6月19日(星期三)至2024年6月20日 (星期四)(首尾兩日包括在內)
末期股息記錄日期	2024年6月20日(星期四)

為符合資格收取建議末期股息，所有過戶文件必須於上述遞交過戶文件之最後時限前，送達本公司之香港股份過戶登記分處香港中央證券登記有限公司，地址為香港灣仔皇后大道東183號合和中心17樓1712-1716室，以辦理過戶登記手續。

於上述暫停期間將不會登記任何本公司股份或可換股證券之轉讓。

管理層討論與分析

財務回顧

本集團截至2023年12月31日止年度之主要經營及財務指標呈列如下：

	截至12月31日止年度		變動
	2023年	2022年	(%)
收益表項目			
<i>(除特別註明外，所有金額均以千元人民幣列示)</i>			
收入	27,598,491	25,803,383	7.0
毛利	13,352,055	12,484,793	6.9
經營利潤	3,559,087	4,886,758	(27.2)
息稅前利潤加折舊及攤銷(EBITDA)(附註1)	6,157,208	6,541,707	(5.9)
權益持有人應佔溢利	3,186,910	4,063,834	(21.6)
每股基本收益(分人民幣)(附註2)	123.21	155.38	(20.7)
主要財務比率			
盈利能力比率			
毛利率(%)	48.4	48.4	-
經營利潤率(%)	12.9	18.9	(6.0)
實際稅率(%)	25.1	25.0	0.1
權益持有人應佔溢利率(%)	11.5	15.7	(4.2)
權益持有人應佔權益回報率(%) (附註3)	13.1	17.9	(4.8)
開支佔收入比率			
員工成本開支(%)	8.7	7.7	1.0
廣告及市場推廣開支(%)	9.0	8.8	0.2
研究及產品開發開支(%)	2.2	2.1	0.1
	2023年	2022年	
	12月31日	12月31日	
資產負債表項目			
<i>(除特別註明外，所有金額均以千元人民幣列示)</i>			
總資產	34,207,803	33,646,519	
權益持有人應佔股本及儲備	24,406,641	24,329,430	
主要財務比率			
資產效率			
平均存貨周轉期(天)(附註4)	63	58	
平均應收貿易款項周轉期(天)(附註5)	15	14	
平均應付貿易款項周轉期(天)(附註6)	43	42	
資產比率			
負債對權益比率(%) (附註7)	40.2	38.3	
每股資產淨值(分人民幣)(附註8)	948.27	926.23	

附註：

1. 息稅前利潤加折舊及攤銷(EBITDA)乃按年內溢利撇除所得稅開支、融資收入－淨額、物業、機器及設備折舊及減值、經營租出的投資性房地產的折舊、土地使用權及無形資產攤銷及使用權資產折舊及減值之總和計算。
 2. 每股基本收益乃按本公司權益持有人應佔溢利除以年內已發行股份減就限制性股份獎勵計劃持有股份及本公司為註銷而回購的股份之加權平均數計算。該等發行在外的加權平均股數應當根據諸如獎勵和股票紅利等事項進行調整。
 3. 權益持有人應佔權益回報率乃按本公司權益持有人應佔本年溢利除以本年本公司權益持有人應佔股本及儲備之年初及年末平均結餘計算。
 4. 平均存貨周轉期(天)乃按存貨之年初及年末平均結餘除以銷售成本再乘以年內總天數計算。
 5. 平均應收貿易款項周轉期(天)乃按應收貿易款項之年初及年末平均結餘除以收入再乘以年內總天數計算。
 6. 平均應付貿易款項周轉期(天)乃按應付貿易款項之年初及年末平均結餘除以總採購額再乘以年內總天數計算。
 7. 負債對權益比率乃按年末負債總額除以本公司權益持有人應佔股本及儲備計算。
 8. 每股資產淨值乃按年末資產淨值除以已發行股份數減就限制性股份獎勵計劃持有之股份數計算。
- * 本集團提供的上述指標未必與其他發行人具相同名稱的指標計量方法相一致。

** 本集團使用上述非公認會計準則財務指標例如息稅前利潤加折舊及攤銷，權益持有人應佔溢利率，權益持有人應佔權益回報率，費用(員工成本開支／廣告及市場推廣開支／研究及產品開發開支)佔收入比率，平均存貨／應收貿易款項／應付貿易款項周轉天數，負債對權益比率和每股資產淨值之理由在於本集團所在行業之同類公司使用上述通用指標作為衡量經營業績的補充計量方法，並被投資者廣泛使用以衡量同類公司的經營業績。

收入

本集團截至2023年12月31日止年度的收入達27,598,491,000元人民幣(2022年：25,803,383,000元人民幣)，較2022年上升7.0%。2023年，得益於疫情防控勝利，國內經濟和社會活動正常開展，本集團積極投身各類體育賽事及線下活動贊助推廣，給賽事人員及消費者提供專業的運動裝備和服務。本集團亦始終堅持專業的能力和態度才能創造專業的產品，不忘初心，以體育精神服務大眾和消費者，贏得消費者信任和選擇。本年各渠道收入變動情況如下：(1)直營門店戰略性佈局效果顯著，給消費者提供更全面的產品展示，專業的線下體驗和優秀的服務團隊，帶來直營收入同比增長29.6%；(2)受線上平台的環境變化影響，集團保持高效的資源投入，多平台發力，收入保持穩定同比略增0.9%；及(3)為支持經銷商良性發展，保持健康的經營狀態，經與經銷商充分溝通，減少部分期貨訂單，經銷保持穩定同比略增0.6%。

按產品種類劃分之收入明細

	截至12月31日止年度				收入變動 (%)
	2023年		2022年		
	千元人民幣	佔總收入 之百分比	千元人民幣	佔總收入 之百分比	
鞋類	13,389,080	48.5	13,478,630	52.2	(0.7)
服裝	12,410,785	45.0	10,708,594	41.5	15.9
器材及配件	1,798,626	6.5	1,616,159	6.3	11.3
總計	27,598,491	100.0	25,803,383	100.0	7.0

各銷售渠道佔收入之百分比

	截至12月31日止年度		
	2023年 佔收入之 百分比	2022年 佔收入之 百分比	變動 (%)
中國市場			
銷售予特許經銷商	45.8	48.5	(2.7)
直接經營銷售	25.0	20.7	4.3
電子商務渠道銷售	27.3	29.0	(1.7)
其他地區	1.9	1.8	0.1
總計	100.0	100.0	-

按地區劃分之收入明細

	附註	截至12月31日止年度				
		2023年		2022年		
		千元人民幣	佔收入之 百分比	千元人民幣	佔收入之 百分比	收入變動 (%)
中國市場						
北部	1	13,007,856	47.2	11,987,993	46.4	8.5
南部	2	14,059,033	50.9	13,359,600	51.8	5.2
其他地區		531,602	1.9	455,790	1.8	16.6
總計		27,598,491	100.0	25,803,383	100.0	7.0

附註：

1. 北部包括以下省份、直轄市及自治區：北京、天津、山西、山東、河北、內蒙古、河南、黑龍江、吉林、遼寧、陝西、甘肅、寧夏、新疆及青海。
2. 南部包括以下省份、直轄市、自治區及特別行政區：雲南、貴州、四川、江西、重慶、西藏、上海、浙江、江蘇、湖南、湖北、安徽、廣東、廣西、福建、海南、澳門及香港。

銷售成本及毛利

本集團截至2023年12月31日止年度之整體銷售成本為14,246,436,000元人民幣(2022年：13,318,590,000元人民幣)，整體毛利率為48.4%(2022年：48.4%)，與上年持平。本年集團線下直營店舖的折扣有所改善，毛利率也略有提升，但電商渠道隨線上競爭環境的加劇，毛利率有所下降。總體來看，集團毛利率維持穩定。

銷售及經銷開支

本集團截至2023年12月31日止年度之整體銷售及經銷開支為9,080,121,000元人民幣(2022年：7,314,303,000元人民幣)，同比上升24.1%；銷售及經銷開支佔本集團總收入32.9%(2022年：28.3%)，同比上升了4.6個百分點。

隨本年直營收入的增長，與收入相關的租金、直接銷售人員工資獎金均有不同幅度的上升；為提升品牌價值，促進消費，本集團本年度增加了廣告宣傳及贊助支出；同時，隨公司在高層級市場的佈局及調整，店舖的固定租金及裝修道具攤銷金額亦有較大的增長，部分虧損店舖計提資產減值；因此銷售及經銷開支有較大的增長。

行政開支

本集團截至2023年12月31日止年度之整體行政開支為1,256,152,000元人民幣(2022年：1,113,218,000元人民幣)，佔本集團總收入4.6%(2022年：4.3%)，同比上升0.3個百分點。行政開支主要包括員工成本、管理諮詢開支、折舊及攤銷、研究及產品開發開支、稅金以及其他日常開支。

本年行政開支增加主要是研究及產品開發開支增長、收入增長帶來的稅費增長以及疫情後日常費用的增加帶來的影響。

享有按權益法入賬之投資的溢利份額

本集團截至2023年12月31日止年度之享有按權益法入賬之投資的溢利份額為377,972,000元人民幣(2022年：201,155,000元人民幣)，其中，本年度一聯營公司所持有的若干土地地塊被處置，本集團分享該聯營公司之相關一次性與經營無關的收益140,457,000元人民幣。

息稅前利潤加折舊及攤銷(EBITDA)

本集團截至2023年12月31日止年度之息稅前利潤加折舊及攤銷為6,157,208,000元人民幣(2022年：6,541,707,000元人民幣)，同比下降5.9%，扣除一次性與經營無關的收益後的息稅前利潤加折舊及攤銷為6,016,751,000元人民幣，同比下降8.0%。

息稅前利潤加折舊及攤銷與年內溢利之調節項如下：

	2023年 千元人民幣	2022年 千元人民幣
從年內溢利調節至息稅前利潤加折舊及攤銷：		
年內溢利	3,186,962	4,063,771
所得稅開支	1,069,207	1,351,329
融資收入	(500,556)	(447,748)
融資開支(包括租賃負債之貼現攤銷)	181,446	120,561
物業、機器及設備折舊	1,015,519	732,178
物業、機器及設備減值*	115,463	-
土地使用權及無形資產攤銷	55,447	49,343
使用權資產折舊	761,748	611,447
使用權資產減值*	208,028	-
經營租出的投資性房地產的折舊	63,944	60,826
	<u>6,157,208</u>	<u>6,541,707</u>
息稅前利潤加折舊及攤銷	6,157,208	6,541,707

* 作為調整項目計入EBITDA的減值費用主要是由於我們當事件或情況發生變化表明資產賬面金額可能無法收回時，對非流動資產的減值情況評估所產生的。如果這些非流動資產未減值，則該資產的折舊將作為EBITDA的調整項目。因此，減值費用是一項與非流動資產折舊攤銷類似的非現金項目。

融資收入－淨額

本集團截至2023年12月31日止年度之融資收入淨額為319,110,000元人民幣(2022年：327,187,000元人民幣)。本年租賃負債確認的利息費用有所增加；匯兌收益有所下降；集團調整了貨幣投資組合，將更多資金以定期存款的形式獲取更穩定的收益，帶來利息收入的同比增加。綜合以上因素本年融資收入淨額下降。

所得稅開支

本集團截至2023年12月31日止年度之所得稅開支為1,069,207,000元人民幣(2022年：1,351,329,000元人民幣)，實際稅率為25.1%(2022年：25.0%)。目前本集團的所得稅開支已趨於標準水準。

綜合盈利指標

本集團本年度收入增長放緩，毛利率同比持平。為促進消費，投入相對增加，費用有所增長；同時其他收益亦有所下降。本年，本集團權益持有人應佔溢利為3,186,910,000元人民幣(2022年：4,063,834,000元人民幣)，同比下降21.6%，扣除一次性與經營無關的收益後權益持有人應佔溢利為3,046,453,000元人民幣，同比下降25.0%；權益持有人應佔溢利率為11.5%(2022年：15.7%)，扣除一次性與經營無關的收益後權益持有人應佔溢利率為11.0%；權益持有人應佔權益回報率為13.1%(2022年：17.9%)，扣除一次性與經營無關的收益後權益持有人應佔權益回報率為12.5%。

存貨撥備

本集團2023年之存貨撥備政策與2022年相同。本集團存貨核算按成本與可變現淨值較低者入賬。若可變現淨值低於成本，本集團即按其差額計提存貨撥備。本集團認為，上述政策可保證本集團存貨撥備之合理計提。

於2023年12月31日，累計計提的存貨撥備為134,727,000元人民幣(2022年12月31日：120,531,000元人民幣)。本年存貨原值較年初有所上升，存貨撥備同比增加。目前整體庫齡結構合理，集團將持續關注庫存情況，使其維持在健康水平。

預期信貸虧損撥備

本集團2023年之呆賬撥備政策與2022年相同。對於不含重大融資成分的應收貿易款項，按照整個存續期內預期信貸虧損的金額計量預期信貸虧損撥備。對於其他應收款項，根據其信用風險自初始確認後是否顯著增加，按照12個月的預期信貸虧損或整個存續期內的預期信貸虧損的金額計量預期信貸虧損撥備。

於2023年12月31日，累計計提的預期信貸虧損撥備為45,738,000元人民幣(2022年12月31日：159,200,000元人民幣)，其中，應收貿易款項累計計提的預期信貸虧損撥備為38,215,000元人民幣(2022年12月31日：152,511,000元人民幣)，其他應收款項累計計提的預期信貸虧損撥備為7,523,000元人民幣(2022年12月31日：6,689,000元人民幣)。本年撤銷不可收回應收貿易款項及其他應收款項金額和匯率變動影響為93,824,000元人民幣(2022年：32,669,000元人民幣)。本年核銷了部分長賬齡且無法回收的呆賬，預期信貸虧損撥備較年初大幅下降。本集團將繼續關注於賬齡結構的持續優化，維持應收賬款周轉率的良好表現。

資金流動性及財政資源

本集團截至2023年12月31日止年度之經營活動產生之現金淨額為4,687,936,000元人民幣(2022年：3,913,604,000元人民幣)。於2023年12月31日之現金及等同現金項目(包括銀行現金及手頭現金，以及原到期日不超過三個月的定期存款)為5,443,883,000元人民幣，較2022年12月31日淨減少1,938,335,000元人民幣。加回被記錄在銀行定期存款中的金額，現金餘額為17,974,712,000元人民幣，較2022年12月31日淨減少1,074,126,000元人民幣。該減少由以下各項組成：

項目	截至2023年 12月31日 止年度 千元人民幣
經營活動：	
經營活動產生之現金淨額	4,687,936
投資活動：	
投資活動所用之現金淨額(包括存入及贖回短期及長期銀行存款)	(2,449,105)
融資活動：	
融資活動所用之現金淨額	(4,216,951)
加：現金及等同現金項目匯兌收益	39,785
現金及等同現金項目淨減少	(1,938,335)
加：短期及長期銀行存款淨增加	864,209
現金餘額淨減少	(1,074,126)

本年度經營活動現金淨額增加；此外，集團支付股息及回購股份使得融資活動所用之現金淨額明顯增加。綜合影響下，現金餘額有所減少。公司將持續把現金流管理作為重點工作，以保證公司的長期穩定發展。

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

截至2023年12月31日止年度，先舊後新配股所得款項淨額已使用2,828,015,000元人民幣。於2023年12月31日，3,595,564,000元人民幣尚未被使用。該等尚未使用的先舊後新配售股份所得款項淨額的使用計劃如下：

所得款項淨額使用計劃	佔全部所得款項 淨額百分比 (大約)	於2022年	截至2023年	於2023年	未使用的所得款項淨額預期 使用時間*
		12月31日 未使用的所得 款項淨額 (大約 千元人民幣)	12月31日 止年度 已使用的金額 (大約 千元人民幣)	12月31日 未使用的所得 款項淨額 (大約 千元人民幣)	
投資新推出的產品品類及於機會出現時作未來 業務投資，包括國際業務擴張	40%	2,630,853	1,208,914	1,421,939	2026年12月31日以前
投資重組基礎設施和進一步提升供應鏈系統 品牌、IT系統建設	30%	2,137,381	640,158	1,497,223	2026年12月31日以前
一般營運資金	20%	994,411	586,611	407,800	2024年12月31日以前
	10%	660,934	392,332	268,602	2024年12月31日以前
合計	100%	6,423,579	2,828,015	3,595,564	2026年12月31日以前

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

於2023年12月31日，本集團之信貸額度為6,223,950,000元人民幣，並無未償還借貸。

年內，本集團並無利用掉期安排對沖利率風險。

外匯風險

本集團主要在中國境內經營，大部分交易以人民幣結算，本集團的報告貨幣為人民幣。本集團韓國子公司、香港子公司和澳門子公司分別以韓元、港元和澳門元作為各自的功能性貨幣。本集團有部分現金及銀行存款以港元、美元、歐元、韓元、英鎊及澳門元計值。本公司以港元派付股息，以美元或歐元支付若干特許使用費、贊助費和諮詢費，亦以港元、美元或英鎊支付若干投資款項。

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

重大投資

於2023年12月31日，本集團並無持有任何重大投資。

重大收購和處置子公司、聯營公司和合資企業

為滿足本集團商業化佈局需要，立足香港擴展國際業務，探索國際商機，本集團的一間附屬公司（「買方」）與恒基兆業地產有限公司的一間附屬公司（「賣方」）於2023年12月10日簽訂了一項買賣協議（「買賣協議」）。據董事作出一切合理查詢後所理解、知曉及相信，賣方及其最終實益擁有人為本公司及其關連人士的獨立第三方。根據買賣協議，買方同意有條件地（1）收購Vansittart Investment Limited（「目標公司」，一間在香港註冊成立的有限責任公司）的全部股本，以及（2）承擔目標公司截至上述收購（「收購事項」）完成之日欠其關聯方之一的貸款金額的轉讓。收購事項的總代價為22.08億港元（相當於約20.13億元人民幣）（可根據買賣協議所約定進行調整）。目標公司主要從事物業投資，是一處位於香港的包含22層商業／辦公空間及兩層零售區域的物業的唯一合法實益擁有人，該物業是目標公司的主要資產。更多詳情請參考本公司日期為2023年12月10日的公告。

截至2023年12月31日，收購事項支出總額尚未超過本集團總資產比例之5%。

收購事項於2024年1月28日落實完成。收購完成後，目標公司成為本公司的一間間接全資附屬公司，其財務業績合併入本集團財務報表中。截至本公告日，收購事項之代價已被全額支付。收購事項的資金來源於本集團先舊後新配售股份所得款項淨額以及內部資源。

重大投資和資本資產的未來計劃

為滿足本集團未來發展需要，打造高端智慧製造及柔性供應鏈基地以及高水準研發及體驗中心，本集團的一家附屬公司（「該附屬公司」）與中國廣西壯族自治區的一個地方政府機關於2019年11月8日和2023年5月23日分別簽訂了一項投資協議及更新投資協議（統稱「投資協議」），據此，該附屬公司同意透過招拍掛收購一處工業用地之土地使用權，並於該土地之上建設供應鏈基地以生產和包裝高端運動裝備（包括但不限於運動鞋、運動服裝及運動裝備），以提高其差異化運動產品之產能及產量，同時重點投放資源進行研發和體驗，以提高本集團的技術研發能力，為消費者提供更好的產品體驗、運動體驗及消費體驗。根據投資協議，最高投資額估計約為人民幣33億元，該金額是指項目全部建成、投入運營所投入的費用總和，包含收購土地使用權之成本、建設供應鏈基地所涉及之開支、購置機器設備投資、運營資金等。更多詳情請參考本公司日期分別為2019年11月8日及2023年5月23日的公告。

截至2023年12月31日，該附屬公司已成功收購相關土地之土地使用權，並已就建設供應鏈基地作出投資。以上支出總額尚未超過本集團於2023年12月31日總資產比例之5%。剩餘投資金額將由本集團之尚未使用的先舊後新配售股份所得款項淨額以及內部資源撥付。

資產抵押

於2023年12月31日及2022年12月31日，本集團並無任何在抵押中資產。

或然負債

於2023年12月31日，本集團並無任何重大或然負債。

業務回顧

2023年，中國宏觀經濟呈現出溫和修復態勢。儘管宏觀經濟回暖對居民就業和收入具正面影響，然而，居民消費能力與消費信心還未完全釋放，在此情境下，中國體育消費品市場仍存挑戰。

年內，本集團依然聚焦「單品牌、多品類、多渠道」的戰略核心，聚焦籃球、跑步、健身、羽毛球以及運動生活五大核心品類的專業運動，並通過品牌積澱和產品創新，全方位佈局功能性產品。

在產品研發方面，本集團專注於打造核心品類產品的競爭優勢，通過持續在研發端投入推動產品創新，力求以極具專業性的高品質時尚運動產品贏得年輕消費者認同。在營銷的策略上，本集團投入專業資源，同時聚焦品牌形象的升級與年輕化轉型，通過跨界聯名、聯動娛樂資源等方式吸引年輕消費者，強化專業又年輕的品牌認知。

運營層面，本集團優化渠道結構，推動渠道形象升級和效率提升，幫助新零售轉型的順利完成。同時，本集團不斷完善供應鏈結構與物流體系，以消費者需求為導向進行積極庫存管理。此外，本集團亦順應世界企業發展趨勢，推廣環保產品，於供應鏈端實現企業發展可持續。

在資本市場方面，本集團於年內成為首批雙櫃台證券之一，提供港幣(股份代號：2331)和人民幣(股份代號：82331)櫃台服務，為股東及潛在投資者提供更大的投資靈活性及股票流動性。

二零二三年第四季度最新運營情況

截至2023年12月31日止第四季度，李寧銷售點(不包括李寧YOUNG)於整個平台之零售流水按年錄得20%-30%低段增長。就渠道而言，線下渠道(包括零售及批發)錄得20%-30%高段增長，其中零售(直接經營)渠道錄得50%-60%低段增長，批發(特許經銷商)渠道錄得10%-20%高段增長；電子商務虛擬店舖業務錄得中單位數增長。

截至2023年12月31日，於中國，李寧銷售點數量(不包括李寧YOUNG)共計6,240個，較上一季末淨減少54個，本年迄今淨減少55個。在淨減少的55個銷售點中，零售業務淨增加68個，批發業務淨減少123個。

截至2023年12月31日，於中國，李寧YOUNG銷售點數量共計1,428個，較上一季末淨增加58個，本年迄今淨增加120個。

以去年同季度伊始已投入運營的李寧銷售點計算(不包括李寧YOUNG)，截至2023年12月31日止第四季度，整個平台之同店銷售按年錄得10%-20%低段增長。就渠道而言，零售渠道錄得30%-40%高段增長，批發渠道錄得中單位數增長，電子商務虛擬店舖業務按年錄得中單位數增長。

聚焦「單品牌、多品類、多渠道」策略，持續優化李寧式體驗價值

持續擴大專業產品矩陣，打造品牌科技驅動形象

在2023年，本集團專注於跑步、籃球、羽毛球、健身和運動生活等核心品類，推進運動科技創新，並融合中國潮流文化，提升專業產品的時尚感。通過技術創新，本集團不斷提升產品性能，強化李寧品牌形象，滿足消費者日益增長的運動需求。這五大核心品類2023年全渠道零售流水錄得正面增長，總額增加12%，其中跑步增加40%，籃球同比持平，健身增加25%。

跑步品類

跑步品類聚焦百萬鞋項目，打造超輕、赤兔、飛電等以「李寧靈」高性能中底科技為核心的成熟專業產品矩陣，覆蓋不同體育運動消費群體，滿足從進階到輕運動的各種需求。三個產品系列全年銷量累計突破900萬雙，同比增長62%；其中「飛電3 Challenger」，年內累計銷售突破130萬雙，成為碳板跑鞋中的現象級IP。同時，本集團正式進軍專業越野賽道，推出針對專業跑者的越野產品，打造了「的盧家族」新IP，持續深耕專業領域。本集團圍繞入門選手推出全新的「絕影2代」、「越影3代」，以及烈駿家族系列的緩震保護跑鞋，持續提升專業內核，並帶來跑鞋的多場景穿著選擇，從而創造新的業務增長點。

在跑步服裝方面，本集團專注跑步場景，針對馬拉松賽場和日常路跑兩個不同場景下跑者的需求，完善「COOLSHELL涼爽科技」系列、「DYNAMIC SHELL防護科技」系列以及「AIRSHELL氣動科技」系列的功能矩陣，從材料、版型、功能科技上滿足跑者的需求，從而提升產品體驗，並增強李寧跑步服裝的專業口碑。

籃球品類

籃球產品在激烈的行業競爭中持續穩健發展，通過科技平台的不斷應用，提升產品的專業性，實現品牌資源與產品的完美結合，呈現富有故事性的專業籃球運動產品。年內，明星球員中國行活動帶動專業籃球業務，頂級簽名鞋「吉米巴特勒2代」進行迭代升級。新一代「音速11」在性能上得到全面提升，球鞋中底配置從半掌「李寧䟽」升級為全掌「李寧䟽」，更好滿足籃球運動中的跑動需求。而「凌波」、「星辰」等配色也受到市場的熱捧。「全城11」通過韋德系列經典的「晨曦」配色打造主題故事包，產品結合全掌「李寧䟽」輕彈科技和TPU，配以高強度網布鞋面，進一步提升實戰性能。

在籃球行業科技競爭激烈的環境下，李寧籃球推出了全新的GCU地面控制系統科技平台，並推出「閃擊」、「音速ULTRA」、「馭帥ULTRA」等系列產品。特別是「馭帥ULTRA」在提高運動員的運動性能方面取得了重大進展，它不僅在彈跳能力上有了顯著的提升，而且在連續快速縱跳的速率上平均加快了12%，在助跑縱跳的高度上平均提升了4.1%。此外，本集團推出的碳核芯科技平台通過一體成型工藝，科技的持續創新為李寧籃球的永續發展提供堅實奠基。

以西方風格為標誌的韋德系列保持一貫時尚、前衛設計風格，進一步鞏固其「專業科技、籃球高街、精緻潮流」的品類定位，打造「國際化、籃球化、年輕化」的形象。通過與藝術家合作、NBA和CBA球星的持續曝光，將藝術與球星文化融入品類故事中，展現科技、工藝、藝術的結合，讓消費者體驗後韋德時代所帶來的籃球科技與文化衝擊。年內，「韋德籃球」產品線重點推廣「韋德之道」及「全城」系列，實現「韋德之道」88%的高售罄率，「全城」系列則銷售超100萬雙，證明瞭其實戰口碑。

「BADFIVE」基於其街頭籃球特徵的基礎上，不斷提升產品專業性能。通過整合鞋服的主題故事包，打造不同場景的籃球實戰與穿搭風格，得到年輕消費者的追捧。年內，「BADFIVE」成功完成街頭籃球特色和產品專業性能的升級，強化市場中的差異化定位。2023年，「BADFIVE」與塗鴉藝術家Mister Cartoon合作，挖掘城市文化與籃球信仰，推出PASSION、FAMILY、LOYALTY、GLORY系列，加強社群精神。同年推出的「七城聯動」城市系列項目，結合地域文化與街頭審美，為消費者帶來既具有街頭風格又富有中國傳統文化特性的產品。BRONSON TEAM系列的推出，展示美國洛杉磯街頭籃球隊與中國街頭籃球文化的碰撞，共同傳遞LIVE WITH HOOPS的籃球理念，實現與年輕世代街頭籃球社群建立深度共鳴。

羽毛球品類

羽毛球產品線方面，李寧的產品矩陣在年內進一步完善，特別是「雷霆100」和「戰戟9000」兩款新球拍的上市。這些新產品的增加不但豐富了「雷霆」系列、「鋒影」系列、「戰戟」系列，還大幅提高李寧球拍在市場的競爭力。其中，「雷霆100」打破當前主流產品的中杆技術，實現了目前業界最細的6.0mm中杆，進一步體現李寧球拍的技術能力和儲備。

此外，李寧羽毛球大賽服系列因其高品質和創新設計，一直受到國家隊、國際頂尖球星和消費者的青睞。今年，本集團首度推出環保科技大賽服，並透過各種賽事、線上與線下渠道以及KOL的大力推廣，全面展開宣傳。

在羽毛球鞋方面，李寧也取得了顯著進展。「刀鋒PRO」系列採用鞋身的大面積低延展性超纖材料，提升羽毛球鞋的專業性能。「雷霆PRO」高端系列則採用了大面積的「KPU射出」材料，實現穩定性和透氣性的優化平衡，滿足不同人群的需求。「影速PRO」作為李寧目前最輕的羽毛球鞋，其鞋面採用透明ETPU紗和「蠶絲」科技面料，將透氣性、包裹性、支撐性完美融合。「貼地飛行2」系列則在專業領域內樹立了李寧羽毛球鞋產品的特點，獨特的外觀設計及獨立於行業常規產品的配色選擇，為消費者提供了更多個性化選項。年內，四大系列專業款羽毛球鞋完成首秀，並推出「風林火山」四個配色，對應快速啟動、全面均衡、研發創新、穩定保護四大分類，不但增加消費者對專業細分領域的認知，更進一步突出李寧羽毛球鞋產品在市場中品牌獨特的品牌屬性。

健身品類

在健身品類中，功能科技始終是核心，以幫助運動愛好者提升運動表現和保持最佳的身體狀態為產品宗旨。年內，本集團持續打磨「AIRSHELL氣動科技」及「DYNAMIC SHELL防護科技」，以不同功能的運動套裝為核心產品，覆蓋多種人群、多樣場景的穿著需求。

基於李寧AT科技平台進行全新技术和面料的全面升級，推出全新「COOL SHELL涼爽科技」，搭載李寧獨家研發的十字立體紗線，速乾性能大幅提升，功能數值大幅超越國家標準，達到行業頂尖水平。

為了更好地服務女子健身市場，本集團深入研究專為女性設計的健身產品，同時提升這些產品在多場景運動外穿比例，並打造專業、多場景、有調性的女子健身品類矩陣。針對不同季節對材料的需求，本集團推出女子瑜伽服裝IP「柔感」系列，務求提升女子健身生意佔比。

運動生活品類

運動生活品牌深刻理解消費者日常需求，持續探索中國文化和運動的深層連結。通過塑造具有品牌基因文化內涵的IP故事和原創設計，為消費者呈現與眾不同的運動時尚產品。

在中國風方面，「日進斗金」系列和「中國色」系列都是對傳統文化的現代詮釋，均結合了傳統元素和現代設計，不僅在視覺上給人以新鮮感，而且在產品的意義和穿著的便利性上都做了創新。「日進斗金」系列巧妙組合新年生肖形象與中國傳統文化中的吉祥元素，傳遞美好寓意並開創新穎的穿搭方式。「中國色」系列在傳統文化與藝術中尋找色彩靈感，展現東方色彩之美，將活力與舒適注入日常穿搭，創造室內外多場景的氛圍感，成為本集團新的業務增長點。

運動生活鞋聚焦大眾日常的健步、通勤場景，結合品牌行業領先的研發能力和供應鏈系統，推出主打舒適軟彈的「SOFT」系列，以自主研發的改良EVA中底「COMFOAM」科技帶來最佳的軟彈舒適體驗。其中明星產品「SOFT GO」以舒適體驗、時尚外觀和極具性價比的價格優勢，全年銷量超150百萬雙，成為生活品類未來兩到三年的核心增長動力。女子專屬系列聚焦全年齡層的女性消費者，以其特有的增高、輕便、穿著秀氣的設計特點，更精準地服務女性消費者，未來可挖掘的生意潛力巨大。

「中國李寧」多次推出聯名產品，通過與明星、藝術家或其他品牌合作，來創造獨特的產品系列。新推出的「盤古」家族全新鞋款「盤古FLOW」，以元宇宙數字浪潮為靈感，是「中國李寧」在設計上創新的探索。同時，推出「雲遊SLAY」、「烈駿BOW」等潮流鞋款IP，完美融合品牌基因和現代美學，緊跟千禧風流行浪潮。此外，品牌攜手洛杉磯街頭服飾品牌「PLEASURES」，推出以「無樂不作」為主題的滑板系列服飾。這一系列不僅深入探討了街頭潮流的精神本質，還突破了傳統造型的限制，為「中國李寧」在街頭文化方面的產品線注入了新鮮血液。

年內，「LI-NING 1990」推出全新的高爾夫產品線，在建立高級時尚運動心智的過程中邁出了重要的一步。高爾夫產品線以強大的專業運動屬性為基礎，融入品牌獨特的時尚風格，進一步完善已有的產品矩陣。通勤系列在適配商務場合的前提下，融入運動格調與功能，滿足辦公、通勤、差旅的多場景穿著需求，以內斂簡潔的設計語言、功能性衣料與細緻剪裁，打造優雅運動風範及多場景轉換的輕鬆舒適風格。

研發專業功能性產品滿足多元需求，產品線實現全面升級

本集團長期致力於研發創新投入，專注於鞋類科技的迭代與提升。李寧的碳核芯助力系統打破常規中底設計，引入創新的「全掌靨」與均衡型板一體成型工藝。這一進步不但提升減震回彈效率，還增強運動時的推進力，大幅度改善賽場上的實戰表現。此外，本集團升級後的全掌GCU地面控制系統，其耐磨有效提高70%，乾燥環境下和潮濕環境下的止滑能力分別提升8%及30%，讓運動員更為從容應對籃球運動中的急啟和急停的情況。

同時，「SAS同步協調系統」及「獨立未來EVA系統」也完成優化並更廣泛地運用於籃球鞋產品線中，有效提升運動過程中的動態貼合度，增強對多變節奏的應對能力，並通過穩定的支撐力保護足弓，進一步增強對運動員的專業保護。

此外，本集團成功推出更輕彈的「Comfoam Plus」及重量更輕的「Comfoam Lite」配方，大幅度減低鞋的整體重量並提升穿著舒適度。同時，本集團研發具有吸濕速乾功能的專業產品，包括領先行業具速乾功能的紗線織造面料，先應用在跑步、訓練功能上衣上，及後應用延伸至全品類產品的包括運動上衣、運動褲、運動毛巾等，全面實現了紗線科技平台應用矩陣。

全面佈局全域營銷，增強與年輕消費者溝通

年內，本集團瞄準專業功能與運動生活品類特性，深化全域營銷佈局。依託運動明星及專業賽事持續合作，加強消費者對李寧專業產品的認知，進一步擴大消費者基礎。在運動生活品類，李寧採用更加多元化的娛樂營銷方式，不斷創造產品體驗機會，製造傳播熱點，建立直接與消費者溝通的平台，這些舉措提升李寧品牌影響力，強化消費者品牌忠誠度，實現產品全渠道多維度曝光。

在籃球領域，品牌結合核心運動員資產和重要籃球賽事資源，推出了新的賽季營銷活動。暑期時間，本集團圍繞兩位NBA簽約球星吉米·巴特勒和德懷恩·韋德舉辦了疫情後的首次中國行活動，通過終端門店的互動，與消費者進行了深入的交流，從而實現了高效的消費轉化。隨著CBA開賽季的到來，品牌圍繞CBA戰靴及主場球衣進行宣傳，促進李寧籃球的城市社群文化的建立；此外，李寧公司贊助少年CBA全國挑戰賽，為中國青少年實現籃球夢想提供更多平台與支持，推動中國校園體育及青少年籃球事業的發展，為中國籃球人才挖掘及培養貢獻力量。

在跑步領域，本集團系統性地從產品、傳播和零售三個方面聚焦於專業跑鞋系列，並通過全域營銷突出了對多元化跑者需求的全方位滿足。通過聯動天貓等重要平台的合作進行流量轉化、體育明星的代言以及馬拉松賽事口碑營銷，強化專業跑鞋系列的品類認知。借勢馬拉松賽事的舉辦，在展示產品專業性的同時，最大限度與跑者群體建立緊密聯繫。其中，全新推出的越野跑鞋系列以「止滑大磨王」為亮點，通過「李寧的盧越野挑戰賽」等媒體活動，成功建立李寧越野新產品線的關注和正向評價。在跑步服裝方面，本集團營銷緊扣時下消費者戶外運動痛點，結合防曬熱點，推出「超輕防曬」和「超強防曬」的產品概念，進一步提升消費者產品體驗，積累李寧跑步產品的專業口碑。

羽毛球方面，李寧羽毛球市場營銷秉承「專業性」為核心，繼續以「羽你更合拍」作為線上線下傳播主題。本集團整合贊助資源、新品上市、業餘IP賽事等各類活動，在不同媒體平台上推廣，提升品牌美譽度，打造爆款產品，支持營銷目標實現。年內，本集團在線上營銷的佈局上，重點關注社交媒體渠道的應用，包括舉辦的「李寧諶龍羽毛球單打公開賽」創造了「無單打，不羽球」的話題，通過全渠道多媒體宣傳，成功實現微博話題閱讀量超1,041萬，抖音話題瀏覽量超1,340萬。此外，李寧羽毛球致力於提供多元化的產品體驗、運動體驗和賽事服務平台，如在比賽現場設置羽毛球互動遊戲、提供李寧羽毛球運動裝備體驗和專業穿線師服務，吸引羽毛球愛好者參與，實現線上線下的無縫連接，全面傳播李寧羽毛球運動精神。

女子健身方面，李寧品牌通過與消費者的密切溝通，傳承「敢為自己」的嶄新女子品牌理念。通過品牌簽約藝人以及簽約運動員的活躍推廣，向廣大消費者展現李寧對於女性力量的支持，有助快速建立「自信自愛、美而有力」的女子健身形象，打造與國際一流品牌相匹配的專業與時尚的中國女性健身品牌。品牌不僅聚焦於短視頻平台的內容傳播，也在積極探索線下社群的建設。目前，李寧「可能」女子空間社群已在全國8個城市落地，憑藉與KOL、專業教練、城市核心健身場館，以及社群組織的長期合作，持續打造以瑜伽、舞蹈為核心的線下女子運動社群矩陣。此外，品牌還與專業垂直的線上健身平台合作，共同創建專業健身課程和挑戰賽，不僅為健身愛好者提供線上的運動打卡和產品體驗機會，也實現了線上與線下的互動體驗模式。

運動生活方面，李寧品牌致力於傳遞「新意」和「心意」，創建新年金字招牌「日進斗金」，以「自有新意，日進斗金」為精神內核，並深入地延申這一概念，提出對時間和價值的新思考。品牌賦予「日進斗金」新的含義，不僅關於財富的累積，也強調在日常生活的堅持中，可以獲得的經驗、支持、陪伴、友誼、成就感以及自我認同等人生新價值。年內，由品牌代言人肖戰、鐘楚曦、VAVA帶領主題演繹，全平台以「日進斗金」為核心的產品營銷內容吸引了7.1億的閱讀量，並且話題討論量與用戶原創內容產出量相比往年都有顯著增長。

在娛樂營銷領域，李寧品牌繼續與運動潮流產品全球代言人肖戰合作，通過運動點燃激情，展現潮流能量。年內，娛樂營銷陣容再次擴大，時代少年團成為李寧運動青春產品全球代言人，他們以鮮明的少年形象展示多元穿搭風格，傳達年輕、積極、樂觀和健康的運動與潮流態度。品牌和時代少年團共同提出「時代少年創造青春無限可能」的合作主題，與熱愛運動與潮流的Z世代消費者一起感受運動的魅力，創造青春無限可能。

聚焦渠道拓展與優化，持續推進渠道效率與形象升級

2023年，本集團致力於優化渠道結構和提升渠道效率，積極處理低效店舖，從而改善整體店舖結構。本集團不斷擴張在優質購物中心和奧萊渠道的業務版圖。年內，本集團在超級奧萊渠道實現了重大突破。在全國範圍內，本集團精心規劃店舖的開設，使門店佈局更為合理，並建立了與各大商業集團的溝通和協商機制，以優化渠道成本。

年內，公司在店舖視覺形象方面持續升級，成功推出全新的第九代店面形象，為廣大消費者提供更好的產品體驗、購物體驗及運動體驗。截至2023年12月31日，李寧牌(包含李寧核心品牌及李寧YOUNG)常規店、旗艦店、中國李寧時尚店、LI-NING 1990店、工廠店、多品牌集合店的銷售點數量為7,668家，較2022年12月31日增加65家；經銷商46家(包括中國李寧時尚店渠道)，較2022年12月31日淨減少6家。以下是截至2023年12月31日的銷售點數量細分：

李寧牌	2023年12月31日	2022年12月31日	變動
特許經銷商	4,742	4,865	(2.5%)
直接經營零售	1,498	1,430	4.8%
李寧YOUNG	1,428	1,308	9.2%
合計	7,668	7,603	0.9%

李寧牌按地區劃分銷售點數量

大區	2023年12月31日			2022年12月31日			變動
	李寧 核心品牌	李寧 YOUNG	總計	李寧 核心品牌	李寧 YOUNG	總計	
北部(附註1)	3,163	845	4,008	3,184	786	3,970	1.0%
南部(附註2)	3,077	583	3,660	3,111	522	3,633	0.7%
總計	6,240	1,428	7,668	6,295	1,308	7,603	0.9%

附註：

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

提升門店營運效率、強化執行力、優化管理閉環，實現持續發展與效率提質

在過去的一年中，本集團在門店運營模式和物流系統數字化建設方面繼續探索，力圖增強整個零售終端的執行力和物流服務的質量與效率。

通過對單店運營模式的不斷探索和優化，本集團已經將單店經營模型升級至2.0階段，形成了一個從規劃到執行、從過程到結果的全面優化體系。門店銷售計劃業務的系統化實現，以及以店長為中心的管理機制的穩步推進，為提升單店效能和商品管理能力奠定了堅實的基礎。本集團的《李寧零售終端運營手冊》等標準化工具，已經提升了零售運營標準的活用效率，並通過內部監查提升了終端的標準執行能力。

本集團增設了終端運營執行團隊，實現了「總部指令下發、終端信息確認、門店業務執行、總部監管」的管理閉環，確保業務執行的常態化管理。同時，新零售業務領域內的四大核心能力構建，使本集團能夠通過標準化的內容生產流程和數字化工具提升社群互動和直播轉化，優化離店購物體驗，提高了整體消費體驗。

在物流系統的數字化建設方面，本集團推進區域中心倉的佈局，並通過物流信息化確保商品物流信息的全鏈路透明。華東智慧物流中心的啟用，以及物流網絡質量的不斷完善，極大提升了直營和批發門店直配的質量與時效。本集團還細化了物流業務管理，並持續提升門店直配比例及同款同箱率，進一步提升了物流服務質量。

物流管理平台的全面啟動，實現了信息化中台對物流業務場景的全方位覆蓋，簡化了零售終端的流程並提高了效率。尤其是倉儲自動化項目的啟動，使得物流作業效率大幅提升，為華東區域及全國消費者提供了更好的服務。

在供應鏈管理方面，本集團深化了柔性供應體系，發揮了產品技術優勢，並致力於建設可持續發展的供應鏈，從「被動生產」轉變為「主動生產」，通過深化「價值供應鏈」的搭建，減少浪費，提升效率，創造更大價值。與此同時，本集團與供應商建立了平等與共贏的關係，共同履行環境與社會責任，推進環境友好產品的開發，通過創新驅動不斷升級產品力，以提供更好的消費者體驗。

深耕專業品類，強化流量轉換，構建高效電商運營生態

2023年，儘管整體電商行業面臨深刻變革與嚴峻考驗，李寧電商業務團隊仍致力以優質產品為核心，結合電商平台節慶活動，開展創新的多元化營銷活動，確保各類經營業務穩定有序發展。

在堅持專注於功能性產品的同時，李寧電商不斷鞏固其在籃球鞋專業品類的市場地位，並積極探索新的增長點。通過深度的消費者洞察和有效的溝通，李寧電商精準捕捉消費者多樣化需求，借助場景營銷策略來拓展業務新增量。在推廣「火鍋羽絨服」系列產品時，團隊在電商平台上創造性綁定火鍋場景，進行產品功能的宣傳，成功在羽絨服市場中佔得一席之地。在天貓超品日活動中，李寧結合旗下的頂尖運動員和明星，舉辦了一系列充滿互動和體驗的活動，透過實用的生活場景展示產品的專業與時尚特性，從而增強消費者對李寧品牌的認知。

為了承接各類營銷活動帶來流量，李寧電商業務通過便捷的購物體驗和全面的社群管理，確保了流量的即時轉化和私域流量的積累。在流量建設方面，「無限可能運動會」充分發揮了粉絲圈、娛樂及體育媒體的優勢，實現了品牌的有效曝光，活動總曝光量達31.1億次，互動量達到1,416萬，較2022年有明顯提升。在流量轉化方面，在淘寶女王節、歡聚日、618等一系列大型購物節活動當中，李寧電商銷售數據表現亮眼。在流量積累方面，公司持續推廣會員招募和管理，加強會員資產的積累，累計會員總數和激勵線上註冊至線下交易的跨渠道交易場景均有顯著提升。

李寧YOUNG

2023年，李寧YOUNG積極鞏固專業市場定位，通過加強品牌形象管理和提升標杆店的品牌形象來增強客戶信心。在產品開發方面，李寧YOUNG持續優化產品線，完善產品結構，特別是籃球、跑步、足球等專業運動產品。本集團不斷進行產品科技、材料、品類、款式的創新，重點加大在鞋類產品方面的研發投入。同時，根據兒童體型特徵及運動需求，明確版型及研發方向，結合現有科技資源，進一步開發適合兒童的產品。

渠道策略方面，李寧YOUNG堅持以優質項目設立標杆，提升品牌知名度。通過改善渠道、客戶和店舖結構，合理配置清貨和正價渠道，提升了渠道管理效率。此外，本集團持續提升高端市場的店舖比例，優化重點店舖的品牌形象，提升客戶信賴度。李寧YOUNG還積極推進大型店舖模式，加快高效店舖建設，以提高店舖效率為重點，改善數字化體系，增強終端店舖的管理能力。同時，公司主動整合經銷商資源，優化渠道結構，聚焦直營店，深入開發專屬市場，並在遼寧、河南、合肥、河北和湖南地區完成了市場資源整合，擴大了優質客戶群。

營銷方面，李寧YOUNG整合市場營銷資源，推動整合營銷工作落地，積極探索全渠道營銷及社群運營。在六一兒童節期間，舉辦的「小小運動會」主題活動在48個城市成功提升78%客單量和33%客單價。此外，籃球明星巴特勒和韋德的「中國行」活動激發了青年一代對籃球的熱情，促進了銷售。在活動期間，參與活動的330間店舖籃球客單量提升95%，千元大單提升62%。李寧YOUNG還積極在社交媒體推廣品牌，形成了覆蓋各大社交平台的全域營銷矩陣，2023年下半年實現了全網曝光量超過6,000萬，視頻號平台粉絲增長80%，互動量大幅提升。

截至2023年12月31日，李寧YOUNG業務共有店舖1,428間。本集團將繼續深入發展童裝業務，依託李寧品牌，強化童裝品牌推廣，聚焦產品，提升產品核心科技與設計，深耕市場需求及品類規劃，在渠道拓展、零售運營、供應鏈資源等方面持續佈局，推動李寧YOUNG成為中國兒童首選的專業運動童裝品牌。

人力資源

基於公司戰略，人力資源部門有序推動組織變革、人才發展、績效體系升級、企業文化核心價值觀落地實施，持續秉持少數精銳原則構建高效組織。

在組織發展方面，為提升組織運作效率及競爭力，本集團持續優化組織結構管理策略，對組織機構、職能設置、人員配置等進行優化調整，逐步構建統籌管理、高效協同的運營管理組織，同時基於產品及經營責任回歸進一步打造商品、產品、營銷、運營等職能整合協同，助力公司中、長期戰略目標的實現。

人才管理方面，本集團持續優化人才結構，加大人才培養和發展的力度。在發展機制建設方面，不斷升級人才標準、優化評價發展機制，支撐人才成長。在重點人群培養方面，本集團不斷完善人才培養體系，強化核心管理團隊能力提升，通過年輕化人才培養和關鍵崗位專業力賦能等項目，為業務高質量發展提供強有力的人才支撐。

績效激勵管理方面，本集團持續推動績效考核體系變革，加強組織與員工績效目標管理，構建戰略協同、公平公正、結果導向的高績效文化，同時強化組織能力效率評價，深化價值分配理念，針對性差異化的設計短中長期激勵項目，在不斷提升市場競爭力的同時，加強人力費用管控。

文化與員工關懷方面，本集團通過組織管理層對核心價值觀的研討、對全體員工的培訓與認證，以及將核心價值觀在業務場景中的應用實踐，不斷營造全員參與的文化氛圍，並推動企業文化核心價值觀的落實。同時，搭建榮譽激勵體系，細化獎項設置，充分展現榜樣標杆力量，促進全員學習和實踐價值觀。此外，公司積極與工會協作，組織員工健康講座、植樹、觀影、俱樂部比賽、節日活動等，豐富員工生活，定期開展送溫暖活動，為有困難的員工提供幫助和支持，增強員工歸屬感。

於2023年12月31日，本集團有僱員4,845名(2022年12月31日：4,610名)。其中集團總部、廣西供應基地及零售子公司僱員4,662名(2022年12月31日：4,422名)，其他附屬公司僱員183名(2022年12月31日：188名)。

前景展望

隨著2024年的到來，全球經濟仍在恢復過程中，中國宏觀經濟的復蘇也顯示出蓬勃的生機，預計中國經濟將保持恢復態勢，中國將進一步擴大內需，穩步提振消費，以此保持長期向好的發展趨勢。本集團將繼續堅持「單品牌、多品類、多渠道」模式，聚焦七大業務變革賽道，並有序推進關鍵戰略任務的實施，加快改革步伐以持續促進李寧品牌的成長和盈利能力。

- 一. **實施商品與產品雙驅動策略。**集團將持續完善產品組合，優化產品類型及價格矩陣。同時，集團也將繼續挖掘新的運動場景，開拓細分運動品類市場，並在專業產品中融入時尚元素，更好地詮釋運動潮流文化，為消費者提供多元化的消費體驗，進而擴大品牌影響力；
- 二. **加強研發投入，推動創新驅動發展。**集團將繼續提升產品功能研發與科技創新，為消費者帶來更具專業性、功能性，並且融合時尚元素的運動產品，更好地詮釋運動潮流文化。同時，持續完善專業產品矩陣，升級產品面料、加強科技屬性，持續提升專業產品佔比；
- 三. **提速大電商業務體系建設。**集團將通過與主流電商平台深化合作，拓展線上銷售渠道，提高品牌曝光度和銷售額。集團亦將進一步提升電商平台的用戶體驗和功能，優化購物流程，提高轉化率。此外，通過精準營銷策略增強用戶黏性和忠誠度，實現線上線下的消費場景雙向轉化；
- 四. **優化高效零售模式。**集團繼續優化高效的渠道佈局，以提供更佳的產品體驗、購物體驗和運動體驗。未來，集團將加速整改低效門店，以專注提升門店效率作為主要目標，並在精細化運營的基礎上，持續完善高效零售模式，並實現該模式的可複製性和可推廣性，為新業務佈局提供專業保障；
- 五. **供應鏈體系升級。**集團將繼續強化供應鏈基礎能力建設，完善供應鏈結構，增強供應鏈的靈活性和快速響應能力，以靈活適應市場的變化；匹配優質供應鏈資源，保證李寧供應鏈的安全性、高效性、穩定性；根據需求變化引入新的供應鏈資源，進一步完善供應鏈矩陣；持續變革創新，打造競爭優勢，與戰略供應商深度合作，加速產品開發流程體系升級和變革；推進供應鏈信息系統建設，實現供應鏈上下游數字化轉型；

六. **構建營銷整合與消費者閉環運營。**集團投入重視營銷資源，致力於提升品牌專業形象，增強消費者對李寧品牌的認知，使其成為消費者心中首選的專業運動品牌。集團將積極推進社群運營，吸引營銷流量，並實現高質量流量的轉化，進而建立一個完整的消費者運營閉環。在2024年，集團將充分利用專業資源，圍繞賽事活動進行全域營銷，組織線上線下社群運營，強化消費者認知，同時，積極與客戶建立基於品牌價值的長期關係；

七. **進行全面的人事制度革新。**通過優化內部管理流程和激勵機制，激發員工的創造力和積極性。集團通過培養和引進優秀人才，打造高效、專業的團隊。通過這些措施，本集團期望提升組織的整體效能，確保公司在激烈的市場競爭中保持領先地位。

在國家政策的持續支持與鼓勵下，集團將繼續深耕中國市場，為實現國家提出的建設「體育強國、健康中國」宏偉藍圖貢獻力量。集團將聚焦主業，緊貼瞬息萬變的消費市場，秉持「一切皆有可能」的精神，為社會和大眾持續推出更優質的體育用品，並促進中國體育產業走向國際舞台，為中國體育產業的發展做出貢獻。

購買、出售或贖回本公司股份

截至2023年12月31日止年度內，本公司於香港聯合交易所有限公司以總代價約10.5億港元（不包括相關交易開支）購回合共51,667,500股本公司普通股（「購回股份」）。當中10,730,000股購回股份已於2023年12月1日註銷，而剩餘的40,937,500股購回股份隨後亦已於2024年1月23日註銷。

董事會認為股份購回可反映出董事會對本集團的業務前景及長遠增長充滿信心。

截至2023年12月31日止年度內本公司購回的普通股詳情載列如下：

2023年購回月份	普通股購回數量	每股股份購回價格		總代價（不包括相關交易開支） 港元
		最高價 港元	最低價 港元	
9月	920,000	34.98	31.70	31,528,400.80
10月	9,810,000	30.97	23.50	243,569,632.05
12月	40,937,500	20.10	18.44	778,752,579.90
	<u>51,667,500</u>			<u>1,053,850,612.75</u>

除上述披露者及由限制性股份獎勵計劃受託人根據信託契約以及限制性股份獎勵計劃的規則購買股份外，本公司或其任何附屬公司於截至2023年12月31日止年度內概無購買、出售或贖回其任何上市證券。

企業管治

本公司致力秉持高水平的企業管治，不斷檢討並提高其企業管治常規，讓本公司緊貼企業管治水平，因應其業務需要及時有效地作出調節。於截至2023年12月31日止年度內，本公司一直遵守於香港聯合交易所有限公司證券上市規則（「上市規則」）附錄C1所載之企業管治守則之守則條文（「企業管治守則」），惟下文所載已闡述原因的若干偏離除外。

根據企業管治守則守則條文第C.2.1條，上市發行人的主席與行政總裁的角色應有區分並不應由一人同時擔任。於2023年，執行主席兼聯席行政總裁（「聯席行政總裁」）李寧先生及執行董事兼聯席行政總裁高坂武史先生共同履行本公司行政總裁的職責。由於年內主席及行政總裁的職位同時均由李寧先生擔任，因此有關職位並無分開。儘管如此，董事會認為，鑑於李寧先生熟悉本集團的業務運營和管理，由李寧先生出任執行主席兼聯席行政總裁能為本集團提供穩健一致之領導，並尤其有利於本集團規劃及執行業務策略。董事會亦相信，李寧先生和高坂武史先生能在履行聯席行政總裁的角色時互補，且產生協同效應，整體對本公司及其股東有利。

有關本公司企業管治常規的詳情刊載於本公司2023年年報內所載的《企業管治報告》。

審核委員會

本公司審核委員會（其三位成員均為本公司獨立非執行董事）已審閱本集團採納的會計原則及慣例，並已檢討核數、內部監控及財務報告事宜，包括審閱本公司截至2023年12月31日止年度的全年業績。

股東週年大會

本公司將於2024年6月13日（星期四）上午11時正召開股東週年大會。

股東週年大會之通告將於2024年4月23日或前後隨本公司2023年年報一併寄發予本公司股東，並刊登在本公司網站<http://ir.lining.com>以及香港聯合交易所有限公司「披露易」網站www.hkexnews.hk。

承董事會命
李寧有限公司
執行主席兼
聯席行政總裁
李寧

香港，2024年3月19日

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