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2025年6月30日止六個月之中期業績公告

財務業績摘要

- 上半年，本集團錄得以下經營成果：
  - 收入上升3.3%至148.17億元人民幣；毛利率下降0.4個百分點至50%
  - 經營現金淨流入為24.11億元人民幣
  - 權益持有人應佔淨溢利為17.37億元人民幣，淨利率為11.7%，息稅前利潤加折舊及攤銷率為23.7%
- 運營資金保持健康水平：
  - 平均運營資金總額佔收入比為7.3%
  - 現金循環週期與去年同期持平為31天
- 董事會決議宣派截至2025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33.59分人民幣。

經營業績摘要

- 整體零售流水(包括線上及線下)同比增長低單位數。
- 渠道庫存同比上升低單位數，庫存周轉與庫齡結構保持在健康水平。
- 線下新品零售流水在線下整體流水中佔比為84%，保持健康合理。

中期業績

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2025年6月30日止六個月之未經審核中期簡明綜合業績連同2024年的比較數字如下:

中期簡明綜合損益表

截至2025年6月30日止六個月

	附註	**2025年 *千元人民幣* (未經審核)**	2024年 *千元人民幣* (未經審核)
收入	*4*	**14,816,763**	14,345,288
銷售成本	*7*	**(7,401,960)**	(7,109,686)
毛利		**7,414,803**	7,235,602
銷售及經銷開支	*7*	**(4,292,730)**	(4,326,883)
行政開支	*7*	**(776,642)**	(680,297)
金融資產預期信貸虧損撥備計提—淨額		**(841)**	(10,268)
其他收入及其他收益—淨額	*5*	**93,895**	183,741
經營溢利		**2,438,485**	2,401,895
融資收入	*6*	**193,993**	221,238
融資開支	*6*	**(159,686)**	(120,863)
融資收入—淨額	*6*	**34,307**	100,375
享有溢利份額:			
合營企業		**13,289**	28,254
聯營公司		**120,435**	82,606
除所得稅前溢利		**2,606,516**	2,613,130
所得稅開支	*8*	**(869,094)**	(661,098)
期內溢利		**1,737,422**	1,952,032
由下列各方應佔溢利:			
本公司權益持有人		**1,737,422**	1,952,032
非控制性權益		**–**	–
		1,737,422	1,952,032
本公司權益持有人應佔期內溢利之每股收益(每股以分人民幣列示)			
每股基本收益	*10*	**67.43**	75.80
每股攤薄收益	*10*	**67.19**	75.49

中期簡明綜合全面收益表

截至2025年6月30日止六個月

	2025年 ***千元人民幣*** **(未經審核)**	2024年 *千元人民幣* (未經審核)
期內溢利	**1,737,422**	1,952,032
其他全面收益：		
在後續期間有機會重分類至損益的其他全面收益：		
匯兌差異：		
境外經營折算的匯兌差異	**(41,697)**	12,493
期內全面收益總額	**1,695,725**	1,964,525
由下列各方應佔：		
本公司權益持有人	**1,695,725**	1,964,525
非控制性權益	**–**	–
期內全面收益總額	**1,695,725**	1,964,525

中期簡明綜合財務狀況表

於2025年6月30日

	附註	**2025年6月30日** ***千元人民幣*** **(未經審核)**	2024年12月31日 *千元人民幣* (經審核)
資產			
非流動資產			
物業、機器及設備		**4,615,327**	4,610,454
使用權資產		**1,392,122**	1,576,667
投資性房地產		**2,737,750**	2,913,826
土地使用權		**148,969**	150,864
無形資產		**156,064**	234,736
遞延所得稅資產		**963,833**	949,424
其他資產		**7,165**	5,450
按權益法入賬之投資		**1,876,402**	1,743,938
以公允價值計量且變動計入當期損益的投資		**448,521**	450,316
其他應收款項		**153,234**	166,519
定期存款		**2,138,025**	2,377,970
非流動資產總額		**14,637,412**	15,180,164
流動資產			
存貨	*11*	**2,428,290**	2,598,226
其他資產—即期部分		**1,064,042**	893,775
應收貿易款項	*12*	**1,352,242**	1,004,591
其他應收款項—即期部分		**245,571**	245,432
受限制之銀行存款		**400**	23,261
定期存款—即期部分		**5,254,388**	8,264,361
現金及等同現金項目		**11,798,043**	7,498,596
流動資產總額		**22,142,976**	20,528,242
資產總額		**36,780,388**	35,708,406

	附註	**2025年6月30日** **千元人民幣** **(未經審核)**	2024年12月31日 千元人民幣 (經審核)
權益			
本公司權益持有人應佔股本及儲備			
普通股		**235,854**	235,853
股份溢價		**9,017,219**	9,011,394
庫藏股		**(277,308)**	(290,896)
其他儲備		**2,095,982**	2,251,666
保留溢利		**16,096,946**	14,895,672
權益總額		**27,168,693**	26,103,689
負債			
非流動負債			
應付特許使用費		**8,250**	16,500
租賃負債		**1,287,126**	1,384,527
遞延所得稅負債		**579,355**	568,753
遞延收入		**45,832**	48,991
非流動負債總額		**1,920,563**	2,018,771
流動負債			
應付貿易款項	*13*	**1,872,089**	1,625,132
合同負債		**189,167**	368,518
租賃負債—即期部分		**490,187**	551,610
其他應付款項及應計費用		**4,319,510**	4,049,422
應付特許使用費—即期部分		**59,974**	40,917
當期所得稅負債		**760,205**	950,347
流動負債總額		**7,691,132**	7,585,946
負債總額		**9,611,695**	9,604,717
權益及負債總額		**36,780,388**	35,708,406

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。

除另有註明者外，此等中期簡明綜合業績以人民幣(「人民幣」)呈報。董事會於2025年8月21日批准刊發此等中期簡明綜合業績。

此等中期簡明綜合業績未經審核。

2. 編製基準

截至2025年6月30日止六個月之中期簡明綜合財務資料乃根據國際會計準則第34號《*中期財務報告*》編製。本中期簡明綜合財務資料並未包括年度財務報表所需的一切資料及披露事項，並應與本集團截至2024年12月31日止年度的年度綜合財務報表一併閱讀。

3. 會計政策

編製此等中期簡明綜合業績所採納的會計政策與編製本集團截至2024年12月31日止年度的年度財務報表時所應用者一致，惟本期間財務資料首次應用下列經修訂之國際財務報告準則會計準則除外。

國際會計準則第21號(修訂本) *缺乏可兌換性*

經修訂國際財務報告準則會計準則的性質及影響載述如下：

國際會計準則第21號的修訂訂明實體應如何評估貨幣是否可兌換為另一種貨幣，以及在缺乏可兌換性的情況下如何估計計量日期的即期匯率。該等修訂要求披露信息使財務報表使用者能夠了解不可兌換貨幣的影響。由於本集團交易的貨幣及集團實體換算為本集團列賬貨幣的功能貨幣均可兌換，故該等修訂對中期簡明綜合財務資料並無任何影響。

4. 分部資料及收入

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集團收入比不高於10%。另外，本集團無位於中國以外的非流動資產。因此，並無呈列地理區域信息。

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6月30日止六個月	
	2025年	2024年
	千元人民幣	*千元人民幣*
	(未經審核)	(未經審核)
鞋類	**8,230,716**	7,844,159
服裝	**5,192,797**	5,375,222
器材及配件	**1,393,250**	1,125,907
總計	**14,816,763**	14,345,288

按銷售渠道劃分之收入明細：

	截至6月30日止六個月	
	2025年	2024年
	千元人民幣	*千元人民幣*
	(未經審核)	(未經審核)
中國市場		
銷售予特許經銷商	**6,883,188**	6,590,009
直接經營銷售	**3,383,162**	3,502,705
電子商務渠道銷售	**4,300,337**	4,004,262
其他地區	**250,076**	248,312
總計	**14,816,763**	14,345,288

上述分地區收入以裝運／交貨目的地為基準。

本集團擁有大量客戶。截至2025年及2024年6月30日止六個月內，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%。

5. 其他收入及其他收益－淨額

	截至6月30日止六個月	
	2025年	2024年
	千元人民幣	*千元人民幣*
	（未經審核）	（未經審核）
政府補助*（附註a）*	**173,673**	141,552
租金收入	**52,188**	47,198
投資性房地產的折舊及相關支出	**(65,015)**	(53,286)
投資性房地產的減值*（附註b）*	**(105,938)**	–
特許使用費收入	**21,747**	30,621
以公允價值計量且變動計入損益的理財產品投資收益	**17,240**	14,971
以公允價值計量且變動計入損益的投資公允價值收益	**–**	2,685
	93,895	183,741

附註：

(a) 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2025年6月30日止六個月內確認的政府補助中，總金額為163,670,000元人民幣（2024年6月30日：129,125,000元人民幣）是無條件的，由相關部門酌情決定，而剩餘金額10,003,000元人民幣（2024年6月30日：12,427,000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。

(b) 截至2025年6月30日止六個月內，中國內地及香港的房地產市場面臨著極具挑戰性且充滿不確定性的環境。這種環境導致需求低迷、市場情緒疲軟，最終使得房價指數和租金指數整體下跌。因此，管理層認為本集團的投資物業存在減值跡象，並根據國際會計準則第36號「*資產減值*」對截至2025年6月30日的投資性房地產進行了減值評估。本集團參照投資性房地產各自於2025年6月30日的公允價值（使用收入法釐定）估計投資性房地產的可收回金額。根據減值評估結果，截至2025年6月30日止六個月內，已就投資性房地產的賬面價值確認減值虧損105,938,000元人民幣（2024年6月30日：無）。

6. 融資收入及開支

	截至6月30日止六個月	
	2025年	2024年
	千元人民幣	*千元人民幣*
	(未經審核)	(未經審核)
融資收入		
銀行結餘及存款之利息收入	**193,993**	221,238
	193,993	221,238
融資開支		
貼現攤銷—租賃負債	**(50,995)**	(68,606)
外幣匯兌損失淨額	**(70,921)**	(27,446)
借款利息	**(24,245)**	(12,525)
貼現攤銷—應付特許使用費	**(285)**	(681)
其他	**(13,240)**	(11,605)
	(159,686)	(120,863)
融資收入—淨額	**34,307**	100,375

7. 按性質列示之開支

	截至6月30日止六個月	
	2025年	2024年
	千元人民幣	*千元人民幣*
	(未經審核)	(未經審核)
於銷售成本確認為開支之存貨成本	**7,180,828**	6,911,525
廣告及市場推廣開支	**1,335,904**	1,248,791
員工成本開支,包括董事薪酬*(附註a)*	**1,140,452**	1,217,301
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	**624,094**	646,688
佣金及訂貨會相關費用	**512,210**	446,240
運輸及物流開支	**446,218**	422,698
研究及產品開發開支*(附註a)*	**344,797**	317,257
物業、機器及設備折舊*(附註a)*	**344,022**	470,250
使用權資產折舊	**250,817**	319,210
土地使用權及無形資產攤銷	**33,236**	31,145
管理諮詢費	**100,707**	83,029
無形資產減值	**76,428**	–
物業、機器及設備減值	**48,430**	18,389
使用權資產減值	**104,311**	50,820

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. 所得稅開支

	截至6月30日止六個月	
	2025年	2024年
	千元人民幣	*千元人民幣*
	（未經審核）	（未經審核）
即期所得稅		
一企業所得稅*(a)*	**757,901**	789,200
一已取得中國內地附屬公司股息和利息之預提所得稅*(b)*	**115,000**	6,006
遞延所得稅	**(3,807)**	(134,108)
所得稅開支	**869,094**	661,098

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。

(a) 截至2025年6月30日止六個月，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（2024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%（2024年6月30日：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（2024年6月30日：16.5%）作出撥備。

(b) 根據中國內地現行稅收規則，本集團來源於中國內地設立附屬公司之股息及利息須分別繳納5%及7%的預提稅項。

9. 股息

	截至6月30日止六個月	
	2025年	2024年
	千元人民幣	*千元人民幣*
	（未經審核）	（未經審核）
宣派及支付之2024年末期股息，每股本公司普通股20.73分人民幣（2023年：每股本公司普通股18.54分人民幣）	**536,148**	473,560

於2025年8月21日，董事會決議宣派中期股息，每股本公司普通股33.59分人民幣（截至2024年6月30日止六個月：37.75分人民幣），合共約868,711,000元人民幣（截至2024年6月30日止六個月：976,016,000元人民幣）。

中期股息於報告期末並未確認為負債。

10. 每股收益

每股基本收益乃基於本公司普通股權益持有人應佔期內溢利，以及期內發行在外普通股2,576,734股（2024年：2,575,186股）加權平均數計算，並經調整以反映期內的供股。

每股攤薄收益金額乃基於本公司普通股權益持有人應佔期內溢利計算。計算使用的普通股加權平均數為用以計算每股基本收益的期內發行在外普通股數目，以及假設所有潛在攤薄普通股被視作轉換為普通股時以無償方式發行的普通股加權平均數。

每股基本及攤薄收益乃按下列數據計算：

	截至6月30日止六個月	
	2025年	2024年
	千元人民幣	*千元人民幣*
	（未經審核）	（未經審核）
收益		
用作計算每股基本收益的本公司普通股權益持有人應佔溢利	**1,737,422**	1,952,032

	股份數目 截至6月30日止六個月	
	2025年	2024年
	（未經審核）	（未經審核）
股份		
計算每股基本收益所用之期內發行在外普通股加權平均數	**2,576,734**[#]	2,575,186[#]
攤薄之影響—普通股加權平均數：		
限制性股份	**9,131**	10,362
購股權	**44**	182
總計	**2,585,909**	2,585,730

[#] 加權平均股數已考慮持有庫藏股之影響。

11. 存貨

	2025年6月30日	2024年12月31日
	千元人民幣	*千元人民幣*
	(未經審核)	(經審核)
原料	**25,857**	19,355
在製品	**22,341**	19,486
製成品	**2,568,026**	2,726,202
	2,616,224	2,765,043
減：撇減存貨至可變現淨值之撥備	**(187,934)**	(166,817)
	2,428,290	2,598,226

截至2025年6月30日止六個月，確認為開支並計入銷售成本之存貨成本為7,180,828,000元人民幣（2024年6月30日：6,911,525,000元人民幣），包括存貨撥備21,117,000元人民幣（2024年6月30日：9,187,000元人民幣）。

12. 應收貿易款項

	2025年6月30日	2024年12月31日
	千元人民幣	*千元人民幣*
	(未經審核)	(經審核)
應收賬款	**1,393,873**	1,046,249
減：應收貿易款項預期信貸虧損撥備	**(41,631)**	(41,658)
	1,352,242	1,004,591

客戶所獲之信貸期一般為90天以內。於2025年6月30日及2024年12月31日，基於發票日期的應收貿易款項賬齡分析如下：

	2025年6月30日	2024年12月31日
	千元人民幣	*千元人民幣*
	(未經審核)	(經審核)
0至30天	**898,439**	578,293
31至60天	**273,902**	395,312
61至90天	**125,925**	28,912
91至180天	**62,531**	13,085
180天以上	**33,076**	30,647
	1,393,873	1,046,249

應收貿易款項預期信貸虧損撥備期內變動如下：

	截至6月30日止六個月	
	2025年	2024年
	千元人民幣	*千元人民幣*
	（未經審核）	（未經審核）
於1月1日	**41,658**	38,215
應收貿易款項預期信貸虧損撥備計提	**2**	10,282
期內撇銷之不可收回應收貿易款項	**(30)**	(121)
外幣折算差額	**1**	18
於6月30日	**41,631**	48,394

13. 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。於各資產負債表日之基於發票日期的應付貿易款項賬齡分析如下：

	2025年	2024年
	6月30日	12月31日
	千元人民幣	*千元人民幣*
	（未經審核）	（經審核）
0至30天	**1,311,861**	1,256,889
31至60天	**504,913**	324,869
61至90天	**52,541**	23,734
91至180天	**1,646**	19,364
181至365天	**974**	28
365天以上	**154**	248
	1,872,089	1,625,132

14. 或然負債

如本公司於2020年12月31日所公佈，本公司兩家全資附屬公司(「買方」)於2020年12月31日與Blooming Target Investments Ltd.(「賣方」)及中銀投資資產管理有限公司(「中銀投」)訂立轉讓協議，據此，買方已同意收購松日資訊(香港)有限公司(「目標公司」)的全部股權、賣方對目標公司貸款的權利和中銀投對目標公司中國附屬公司松日高科電子(深圳)有限公司貸款的權利。目標公司的股份轉讓已於2021年1月28日完成，自此以後，目標公司成為本公司的間接全資附屬公司。目標公司其後更名為李寧資訊(香港)有限公司。

如本公司於2025年3月28日的截至2024年12月31日止年度的全年業績公告所公佈，於2025年3月24日，目標公司收到Vast Gold Holdings Limited(清盤中)(「Vast Gold」)及Active Legend Limited(清盤中)(「Active Legend」)的共同及各別清盤人(「清盤人」)發出的法定償債書(「法定償債書」)，聲稱Active Legend已根據Active Legend於2018年8月20日發出並由目標公司及潘蘇通先生於同日確認的貸款融資函件，向目標公司提供本金為500,000,000港元的短期貸款(「有關貸款」)。於法定償債書中，清盤人進一步聲稱尚未償還的有關貸款總額為1,955,338,833港元(包括貸款本金、利息及違約利息款項)。於2025年4月29日，於目標公司申請禁止清盤人根據法定償債書所聲稱的債項對目標公司展開任何的清盤程序後，清盤人撤回法定償債書。

於2025年6月24日，Active Legend及Vast Gold向目標公司送達由香港特別行政區高等法院發出的傳訊令狀，案件編號為HCA 770/2025(「傳訊令狀」)。

在目標公司收到法定償債書前，本公司並不知悉有關貸款的存在及與之相關的任何事項，且目標公司從未收到任何來自Active Legend或Vast Gold或清盤人的還款要求或其他函件。

自目標公司收到法定償還書後，本集團一直尋求法律意見。基於本集團所掌握的事實和情況，本集團認為目標公司並無義務償還有關貸款。目標公司將就傳訊令狀上的指控積極抗辯。本公司將於該事項有重大進展時刊發進一步公告。

15. 報告期後事項

於2025年7月15日及2025年7月17日，本公司向本公司若干董事及其他合資格參與者授出合共14,174,100股限制性股份及11,017,500份購股權。待達成相應行使條件後，以每股16.14港元行使購股權，以認購本公司每股面值0.10港元之相等數目的普通股。

股息

董事會決議宣派截至2025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33.59分人民幣(2024年6月30日：37.75分人民幣)。該中期股息將按2025年8月21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及將毋須繳納任何預提稅項。該中期股息將於：

(i) 2025年9月5日派付予於2025年8月28日登記在本公司股東名冊上之普通股股東；

(ii) 2025年9月5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2025年8月28日仍尚餘的可換股證券持有人士；及

(iii) 2025年9月10日(即2025年9月5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2025年8月28日仍尚餘的可換股證券持有人士。

為釋疑慮，任何在中期股息記錄日期(即2025年8月28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中期股息。有關每份可換股證券獲派中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。

於截至2024年12月31日止年度之末期股息(每股已發行或於可換股證券轉換後將予發行的本公司普通股20.73分人民幣)獲宣派並已於2025年6月12日之本公司股東週年大會上獲得股東批准及隨後於2025年6月支付。

暫停辦理股份及可換股證券過戶登記

為釐定符合資格收取中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：

遞交過戶文件之最後時限	2025年8月26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	2025年8月27日(星期三)至2025年8月28日(星期四)(首尾兩日包括在內)
中期股息記錄日期	2025年8月28日(星期四)

為符合資格收取中期股息，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2025年6月30日止六個月之主要經營及財務指標呈列如下：

	截至6月30日止六個月		變動
	2025年	2024年	*(%)*
	(未經審核)	(未經審核)	
收益表項目			
(除特別注明外，所有金額均以千元人民幣列示)			
收入	**14,816,763**	14,345,288	**3.3**
毛利	**7,414,803**	7,235,602	**2.5**
經營利潤	**2,438,485**	2,401,895	**1.5**
息稅前利潤加折舊及攤銷(EBITDA) *(附註1)*	**3,512,607**	3,443,608	**2.0**
權益持有人應佔溢利	**1,737,422**	1,952,032	**(11.0)**
每股基本收益 *(分人民幣) (附註2)*	**67.43**	75.80	**(11.0)**
主要財務比率			
盈利能力比率			
毛利率 *(%)*	**50.0**	50.4	
經營利潤率 *(%)*	**16.5**	16.7	
實際稅率 *(%)*	**33.3**	25.3	
權益持有人應佔溢利率 *(%)*	**11.7**	13.6	
權益持有人應佔權益回報率 *(%) (附註3)*	**6.5**	7.8	
開支佔收入比率			
員工成本開支 *(%)*	**7.7**	8.5	
廣告及市場推廣開支 *(%)*	**9.0**	8.7	
研究及產品開發開支 *(%)*	**2.3**	2.2	
資產效率			
平均存貨周轉期 *(天) (附註4)*	**61**	62	
平均應收貿易款項周轉期 *(天) (附註5)*	**14**	15	
平均應付貿易款項周轉期 *(天) (附註6)*	**44**	46	
	2025年	2024年	
	6月30日	12月31日	
負債對權益比率 *(%) (附註7)*	**35.4**	36.8	
每股資產淨值 *(分人民幣) (附註8)*	**1,054.73**	1,013.56	

附註：

1. 息稅前利潤加折舊及攤銷(EBITDA)乃按期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、投資性房地產的折舊及減值、土地使用權及無形資產攤銷及減值(商譽除外)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期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期溢利除以本期本公司權益持有人應佔股本及儲備之期初及期末平均結餘計算。

4. 平均存貨周轉期(天)乃按存貨之期初及期末平均結餘除以銷售成本再乘以期內總天數計算。

5. 平均應收貿易款項周轉期(天)乃按應收貿易款項之期初及期末平均結餘除以收入再乘以期內總天數計算。

6. 平均應付貿易款項周轉期(天)乃按應付貿易款項之期初及期末平均結餘除以總採購額再乘以期內總天數計算。

7. 負債對權益比率乃按期末／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. 每股資產淨值乃按期末／年末資產淨值除以已發行股份減就限制性股份獎勵計畫持有股份及本公司為注銷而回購的股份之股份數計算。

* *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

截至2025年6月30日止六個月，本集團穩步夯實經營基礎，積極蓄力業務發展，收入保持3.3%的同比穩健增長，達14,816,763,000元人民幣。各渠道收入變動情況如下：(1)本期，通過持續優化電商平台運營、深化線上營銷佈局，完善會員服務體系，線上銷售規模與客戶黏性同步提升，電商渠道收入同比提升7.4%，貢獻最大增量；(2)特許經銷商收入增長穩健，同比增長4.4%，佔比進一步提升至46.5%，持續發揮核心支柱作用。及(3)零售渠道表現承壓，直營店舖佈局調整和消費場景轉移，收入同比下降3.4%。公司將關注各渠道的不同增長機會，致力於實現未來收入的可持續增長。

按產品種類劃分之收入明細

	截至6月30日止六個月				
	2025年		2024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*	**收入變動** *(%)*
鞋類	**8,230,716**	**55.6**	7,844,159	54.7	**4.9**
服裝	**5,192,797**	**35.0**	5,375,222	37.5	**(3.4)**
器材及配件	**1,393,250**	**9.4**	1,125,907	7.8	**23.7**
總計	**14,816,763**	**100.0**	14,345,288	100.0	**3.3**

各銷售渠道佔收入之百分比

	截至6月30日止六個月		
	2025年	2024年	
	佔收入之	*佔收入之*	**變動**
	百分比	*百分比*	*(%)*
中國市場			
銷售予特許經銷商	**46.5**	46.0	**0.5**
直接經營銷售	**22.8**	24.4	**(1.6)**
電子商務渠道銷售	**29.0**	27.9	**1.1**
其他地區	**1.7**	1.7	**–**
總計	**100.0**	100.0	**–**

按地區劃分之收入明細

		截至6月30日止六個月				
		2025年		2024年		
			佔收入之		*佔收入之*	**收入變動**
	附註	***千元人民幣***	***百分比***	*千元人民幣*	*百分比*	*(%)*
中國市場						
北部	*1*	**7,034,893**	**47.5**	6,841,952	47.7	**2.8**
南部	*2*	**7,531,794**	**50.8**	7,255,024	50.6	**3.8**
其他地區		**250,076**	**1.7**	248,312	1.7	**0.7**
總計		**14,816,763**	**100.0**	14,345,288	100.0	**3.3**

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2025年6月30日止六個月之整體銷售成本為7,401,960,000元人民幣（2024年：7,109,686,000元人民幣），整體毛利率為50.0%（2024年：50.4%）。本期，毛利率較去年同期下降0.4個百分點，毛利率下降主因在於渠道結構調整，直面消費者的渠道收入佔比下降，以及直營促銷競爭加劇導致集團加大了折扣力度，使得毛利率略有下降。

銷售及經銷開支

本集團截至2025年6月30日止六個月之整體銷售及經銷開支為4,292,730,000元人民幣（2024年：4,326,883,000元人民幣），佔本集團總收入29.0%（2024年：30.2%）。

銷售及經銷開支比去年同期略下降0.8%。本集團持續對渠道佈局優化，通過關閉低效直營門店，有效降低店鋪裝修及道具攤銷等運營成本，直營收入的下降也使部分與收入直接相關的租金人員成本有所下降；但同時，為強化品牌競爭力與長期增長動能，公司策略性增加市場推廣投入，重點佈局體育營銷與高端品牌建設，實現費用結構的動態優化。

行政開支

本集團截至2025年6月30日止六個月之整體行政開支為776,642,000元人民幣（2024年：680,297,000元人民幣），佔本集團總收入5.2%（2024年：4.7%），同比上升0.5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。

行政開支的增加主要是於2009年收購凱勝牌產生之商譽成本72,387,000元人民幣全部已於本期確認減值。

享有合營企業及聯營公司的溢利份額

本集團截至2025年6月30日止六個月之享有合營企業及聯營公司的溢利份額為133,724,000元人民幣（2024年：110,860,000元人民幣）。

息稅前利潤加折舊及攤銷(EBITDA)

本集團截至2025年6月30日止六個月之息稅前利潤加折舊及攤銷為3,512,607,000元人民幣（2024年：3,443,608,000元人民幣），同比上升2.0%。

息稅前利潤加折舊及攤銷與期內溢利之調節項如下：

	截至6月30日止六個月	
	2025年	2024年
	千元人民幣	*千元人民幣*
從期內溢利調節至息稅前利潤加折舊及攤銷：		
期內溢利	**1,737,422**	1,952,032
所得稅開支	**869,094**	661,098
融資收入	**(193,993)**	(221,238)
融資開支（包括租賃負債之貼現攤銷）	**159,686**	120,863
物業、機器及設備折舊	**344,022**	470,250
物業、機器及設備減值*（附註1）*	**48,430**	18,389
土地使用權及無形資產攤銷	**33,236**	31,145
無形資產商標權減值*（附註1）*	**4,041**	–
使用權資產折舊	**250,817**	319,210
使用權資產減值*（附註1）*	**104,311**	50,820
投資性房地產折舊	**49,603**	41,039
投資性房地產減值*（附註1、2）*	**105,938**	–
息稅前利潤加折舊及攤銷	**3,512,607**	3,443,608

附註：

1. 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及攤銷類似的非現金項目。

2. 截至2025年6月30日止六個月內，中國內地及香港的房地產市場面臨著極具挑戰性且充滿不確定性的環境。這種環境導致需求低迷、市場情緒疲軟，最終使得房價指數和租金指數整體下跌。因此管理層認為本集團的投資物業存在減值跡象，並根據國際會計準則第36號「*資產減值*」對截至2025年6月30日的投資性房地產進行了減值評估。本集團參照投資性房地產各自於2025年6月30日的公允價值（使用收入法釐定）估計投資性房地產的可收回金額。根據減值評估結果，截至2025年6月30日止六個月內，已就投資性房地產的賬面價值確認減值虧損105,938,000元人民幣（2024年6月30日：無）。

融資收入－淨額

本集團截至2025年6月30日止六個月之融資收入淨額為34,307,000元人民幣（2024年：100,375,000元人民幣）。融資收入淨額同比減少主要是由於本期匯兌損失增加，以及利率下降帶來的利息收入降低。

所得稅開支

本集團截至2025年6月30日止六個月之所得稅開支為869,094,000元人民幣（2024年：661,098,000元人民幣），實際稅率為33.3%（2024年：25.3%）。主要基於匯率波動、資金收益率等綜合因素，公司對境內外資金結構進行更加合理的規劃，因此計提了對應的預提所得稅，導致本期稅率提升。

綜合盈利指標

本期，本集團收入保持穩健增長，毛利率同比下降，費用率同比略有優化，但所得稅率顯著提升。綜合影響下，權益持有人應佔溢利率有所下降。本期，本集團權益持有人應佔溢利為1,737,422,000元人民幣（2024年：1,952,032,000元人民幣）；權益持有人應佔溢利率為11.7%（2024年：13.6%）；權益持有人應佔權益回報率為6.5%（2024年：7.8%）。

存貨撥備

本集團2025年上半年之存貨撥備政策與2024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合理計提。

於2025年6月30日，累計計提的存貨撥備為187,934,000元人民幣（2024年12月31日：166,817,000元人民幣）。本集團將持續對庫齡結構及庫存周轉率方面進行把控，使其維持在合理的水平。

預期信貸虧損撥備

本集團2025年上半年之預期信貸虧損撥備政策與2024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預期信貸虧損的金額計量預期信貸虧損撥備。

於2025年6月30日，累計計提的預期信貸虧損撥備為46,484,000元人民幣（2024年12月31日：45,678,000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41,631,000元人民幣（2024年12月31日：41,658,000元人民幣），其他應收款項累計計提的預期信貸虧損撥備為4,853,000元人民幣（2024年12月31日：4,020,000元人民幣）。截至2025年6月30日止六個月，本集團撇銷不可收回應收貿易款項及其他應收款項和匯率變動影響金額為35,000元人民幣（2024年：29,000元人民幣）。本集團將持續關注賬齡結構及回款情況，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2025年6月30日止六個月之經營活動產生之現金淨額為2,411,101,000元人民幣（2024年：2,730,305,000元人民幣）。於2025年6月30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11,798,043,000元人民幣，較2024年12月31日淨增加4,299,447,000元人民幣。加回被記錄在定期存款中的金額，現金餘額為19,190,456,000元人民幣，較2024年12月31日淨增加1,049,529,000元人民幣。該增加由以下各項組成：

	截至2025年6月30日止六個月 *千元人民幣* **（未經審核）**
項目	
經營活動：	
經營活動產生之現金淨額	2,411,101
投資活動：	
投資活動產生之現金淨額（包括存入及贖回定期存款）	2,895,561
融資活動：	
融資活動所用之現金淨額	(933,187)
加：現金及等同現金項目匯兌損失	(74,028)
現金及等同現金項目淨增加	**4,299,447**
加：定期存款淨減少	(3,249,918)
現金餘額淨增加	**1,049,529**

本期零售收入下降致使零售回款降低，此外稅費支付增加，導致經營活動產生之現金淨額同比下降；定期存款到期贖回使得投資活動產生之現金淨額明顯增加。本集團將持續把現金流管理作為重點工作，以保證本公司長期穩定發展。

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分別為2021年10月28日及2021年11月3日之公告。

截至2025年6月30日止六個月，先舊後新配售所得款項淨額已使用382,187,000元人民幣。於2025年6月30日，先舊後新配售所得款項淨額有529,434,000元人民幣尚未被使用，其使用計劃如下：

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2024年12月31日未使用的所得款項淨額** *(大約千元人民幣)*	**截至2025年6月30日止六個月已使用的金額** *(大約千元人民幣)*	**於2025年6月30日未使用的所得款項淨額** *(大約千元人民幣)*	**未使用的所得款項淨額預期使用時間**[1]
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[2]	40%	–	–	–	–
投資重組基礎設施和進一步提升供應鏈系統	30%	911,621	382,187	529,434	2026年12月31日以前
品牌、IT系統建設[2]	20%	–	–	–	–
一般營運資金[2]	10%	–	–	–	–
合計	**100%**	**911,621**	**382,187**	**529,434**	**2026年12月31日以前**

附註：

1. 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着目前和將來的市場發展情況及本集團潛在的市場機會有所改變。

2. 於2025年6月30日，所得款項淨額用於投資新推出的產品品類及於機會出現時作未來業務投資，包括國際擴張，品牌、IT系統建設，以及一般營運資金的計劃已使用完畢。

於2025年6月30日，本集團之信貸額度為14,741,000,000元人民幣，並無未償還借貸。

期內，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，本集團的呈報貨幣為人民幣。本集團韓國附屬公司、香港附屬公司、澳門附屬公司和新加坡附屬公司分別以韓元、港元、澳門元和新加坡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、澳門元及新加坡元計值。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，亦以港元或美元支付若干投資款項。

期內，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

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」)。據本公司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。收購事項經調整的總代價為22.21億港元(相當於約20.13億元人民幣)。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(「該物業」)的唯一合法實益擁有人。該物業是目標公司的主要資產。更多詳情請參閱本公司日期為2023年12月10日的公告。

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。收購事項完成後，本集團將繼續履行該物業主要部分的原租約，而該物業的其餘部分將用作本集團的香港總部。截至本公告日，收購事項之代價已全額支付。收購事項的資金由本集團先舊後新配售股份所得款項淨額以及內部資源撥付。

該物業的投資成本為2,021,450,000元人民幣，本集團以成本法對該物業中被分類為投資性房地產的部分進行後續計量。於2025年6月30日，該物業計提折舊及減值後的賬面價值為1,847,079,000元人民幣，佔本集團總資產的比例約為5.0%。

重大收購和處置附屬公司、聯營公司和合資企業

截至2025年6月30日止六個月，本集團並未進行任何對附屬公司、聯營公司和合資企業的重大收購或處置。

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日分別簽訂及更新了一項投資協議，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33億元人民幣，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。

截至2025年6月30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。於2025年6月30日，該項投資中的非流動資產計提折舊及減值後的賬面價值為1,945,279,000元人民幣，佔本集團總資產的比例約為5.3%。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2025年6月30日及2024年12月31日，本集團並無任何在抵押中資產。

或然負債

如本公司於2020年12月31日所公佈，本公司兩家全資附屬公司(「買方」)於2020年12月31日與Blooming Target Investments Ltd.(「賣方」)及中銀投資資產管理有限公司(「中銀投」)訂立轉讓協議，據此，買方已同意收購松日資訊(香港)有限公司(「目標公司」)的全部股權、賣方對目標公司貸款的權利和中銀投對目標公司中國附屬公司松日高科電子(深圳)有限公司貸款的權利。目標公司的股份轉讓已於2021年1月28日完成，自此以後，目標公司成為本公司的間接全資附屬公司。目標公司其後更名為李寧資訊(香港)有限公司。

如本公司於2025年3月28日的截至2024年12月31日止年度的全年業績公告所公佈，於2025年3月24日，目標公司收到Vast Gold Holdings Limited(清盤中)(「Vast Gold」)及Active Legend Limited(清盤中)(「Active Legend」)的共同及各別清盤人(「清盤人」)發出的法定償債書(「法定償債書」)，聲稱Active Legend已根據Active Legend於2018年8月20日發出並由目標公司及潘蘇通先生於同日確認的貸款融資函件，向目標公司提供本金為500,000,000港元的短期貸款(「有關貸款」)。於法定償債書中，清盤人進一步聲稱尚未償還的有關貸款總額為1,955,338,833港元(包括貸款本金、利息及違約利息款項)。於2025年4月29日，於目標公司申請禁止清盤人根據法定償債書所聲稱的債項對目標公司展開任何的清盤程序後，清盤人撤回法定償債書。

於2025年6月24日，Active Legend及Vast Gold向目標公司送達由香港特別行政區高等法院發出的傳訊令狀，案件編號為HCA 770/2025(「傳訊令狀」)。

在目標公司收到法定償債書前，本公司並不知悉有關貸款的存在及與之相關的任何事項，且目標公司從未收到任何來自Active Legend或Vast Gold或清盤人的還款要求或其他函件。

自目標公司收到法定償還書後，本集團一直尋求法律意見。基於本集團所掌握的事實和情況，本集團認為目標公司並無義務償還有關貸款。目標公司將就傳訊令狀上的指控積極抗辯。本公司將於該事項有重大進展時刊發進一步公告。

業務回顧

2025年上半年，面對波動的外部環境，中國政府加緊實施更加積極有為的逆週期調控政策，內需表現較為穩定，宏觀經濟保持平穩運行。上半年消費市場雖整體延續溫和復甦態勢，但6月社零增速同比放緩，消費者信心波動，消費行為更趨理性，對商品質價比的關注顯著提升。集團在此背景下，穩步夯實經營基礎，積極蓄力業務發展，上半年業績基本符合預期。期內，集團在產品升級、品牌營銷與渠道優化等關鍵領域的佈局按計劃穩健推進。

在產品升級方面，集團堅定貫徹「單品牌、多品類、多渠道」的核心戰略，持續加大研發投入與科技革新力度，與國家航天局新聞宣傳中心共同推動航天科技賦能運動創新，同時，根據消費者需求和市場趨勢推出質價比產品，系統推進產品矩陣全方位優化。在鞏固跑步、籃球、綜訓、羽毛球、乒乓球和運動休閒六大核心品類競爭優勢的基礎上，以積極的經營心態全力推動各類細分市場品類的產品創新與市場拓展，為長期增長注入新勢能。

在品牌營銷方面，集團與中國奧林匹克委員會(「中國奧委會」)的合作權益順利落地，並逐步推廣官方合作夥伴的身份認知。集團有效利用中國奧委會平台資源，強化品牌專業運動屬性的心智佔領，帶動消費者直觀感知中國體育與李寧品牌一路同行的重要歷程。同時，依託於故宮博物院的合作，集團將傳統文化元素與專業運動及運動休閒產品結合，發揮品牌傳承中國文化價值的獨特能力與優勢。

在渠道優化方面，集團持續構建更具韌性和增長潛力的全渠道矩陣，推進線上線下協同發展。線上不斷完善全域渠道佈局，通過強化治理與管控，實現渠道效率的顯著提升，同時積極探索新零售業務模式，為品牌發展提供持續動力。線下重點優化單店店效和服務質量，拓寬新興市場渠道，持續推進AI數智賦能與終端體驗提升，為消費者提供「李寧式體驗價值」。

深化奧運營銷戰略，夯實專業運動品牌定位

本集團憑藉在專業運動領域多年的深耕積澱，依託卓越的產品力與品牌力，於2025年成功簽約成為2025-2028年中國奧委會及中國體育代表團官方體育服裝合作夥伴。報告期內，本集團以全新奧運身份營銷主題「中國榮耀，李寧同行」為核心支點，強化品牌作為中國體育堅定支持者的專業形象，持續鞏固專業運動品牌的核心定位。

上半年，本集團積極將奧運身份推廣至終端，通過全國門店視覺煥新、聯合LOGO進店及專屬核心視覺呈現，使消費者直觀感知品牌與中國體育共成長的重要歷程，為後續營銷奠定堅實基礎。同期發起「榮耀由我，運動中國」的小程序互動體驗，深度聯動全國5,209家門店，線上線下吸引超15.6萬人次參與，顯著提升品牌聲量。

2025年6月，李寧品牌積極協助中國奧委會開展國際奧林匹克日活動，積極倡導奧林匹克精神、推動全民健身活動。活動期間，李寧品牌於四城開展跑友招募及社群運營，覆蓋超13,000人次，並同步給跑者提供現場互動體驗，邀請跑者體驗搭載頂尖緩震科技的「越影5 PRO」性能，借勢帶動品牌影響力與核心產品口碑的同步提升。

此外，本集團與航空航天技術創新應用平台共同成立航天技術創新應用實驗室，將先進的航天科技應用於李寧專業運動裝備，持續賦能中國奧委會。本集團持續推進技術研發突破，航天技術創新應用實驗室成果顯著，應用於專業運動裝備的「航天速乾」和「航天防曬」兩項科技轉化成果於中國航天日正式亮相。此次的科技成果再次強化品牌的專業基因，推動專業運動品牌定位在消費者心智中的持續深化。

作為專業的運動品牌，本集團相信持續加大專業運動資源的戰略性投入是為未來蓄力。借助與中國奧委會合作的契機，李寧品牌進一步夯實品牌力，同步實現文化價值構建和品牌勢能積累，為品牌帶來長遠的可持續回報。

深化「單品牌、多品類、多渠道」戰略佈局，推動李寧式體驗價值升級

鍛造專業運動核心競爭力，構建全域營銷矩陣，擴大品牌影響力

2025年上半年，本集團專注於跑步、籃球、綜訓、羽毛球、乒乓球和運動休閒六大核心品類，同時積極把握市場趨勢，拓展新的細分運動品類，如戶外運動、網球和匹克球等，繼續以科技創新能力賦能產品力升級，加大專業運動資源佈局，並從夯實專業運動心智、展現運動時尚美學、傳承中國文化價值三大立足點出發，積極通過多元全域的市場營銷活動，強化差異化品牌優勢，推進品牌心智認同與喜愛度建設，不斷擴大品牌影響力。

跑步品類

2025年上半年，李寧跑步品類堅持以科技驅動，持續針對不同的場景推出滿足消費者不同需求的產品，並重點佈局國內外頂級運動員在中國頭部城市馬拉松賽事資源，以專業跑步資源背書夯實品牌專業認知及影響力。

專業跑鞋矩陣方面，三大核心跑鞋IP「超輕」、「赤兔」、「飛電」期內總銷量突破526萬雙，穩步提升專業心智。本集團針對三大核心系列推出迭代升級產品，其中「飛電」家族全面升級「超靈」中底科技，能量回歸率最高可達89%，「赤兔」家族結合李寧的核心科技「靈」、「靈絲」、助力跑者不斷成長進階，「超輕」憑藉專業和日常兼顧的性能，積澱了深厚的粉絲基礎。此外，為女性跑者專門打造的「驚鴻」跑鞋，成為了女性消費者在選擇跑鞋時的熱門選項之一，為本集團在女性運動市場中的品牌建設和產品銷售提供了有力支撐。

跑步服裝方面，本集團通過針對不同跑步場景，聚焦馬拉松賽場和日常路跑者的需求，從材料、版型、功能科技上解決跑者痛點，提升核心消費者產品體驗。其中，沿襲2024年發佈的概念產品「龍雀」系列推出的競速「龍雀」背心，憑藉差異化的產品賣點，優秀的產品性能以及獨特的視覺呈現，成為本年跑步服裝圈的現象級產品。此外，本集團還針對越野跑步人群的細分賽道推出了「川山甲」越野跑衝鋒衣，依託戶外頂級面料與李寧科技工藝的結晶，助力跑者在越野賽中從容面對複雜的天氣狀況，助力跑者提升運動表現，為越野跑賽道注入新的活力。

營銷方面，上半年，本集團成功簽約兩場馬拉松賽事，包括「無錫馬拉松」與「北京半程馬拉松」，李寧品牌以專業助力、文化助力、科技助力、傳播助力全方位發揮優勢，為賽事提速，為5.5萬參賽選手享受專業且獨具特色的李寧式賽事體驗。同時，李寧品牌積極佈局國內外頂尖運動員資源，上半年助力運動員取得國際、國內賽事共計44個冠軍，84次登上領獎台。

籃球品類

本集團繼續專注於專業籃球、「韋德」籃球以及「反伍」籃球三大產品系列，通過獨立不同的風格及產品定位，不斷鞏固品牌的市場影響力。

專業籃球方面，本集團持續通過CBA聯賽和NBA選秀熱度提升品牌曝光。在CBA 2024-2025全明星賽，本集團以「李寧籃球鞋第一製造廠」為主題，打造了全明星球鞋嘉年華活動，展現了李寧籃球團隊強大的技術實力和專業度。此外，本集團通過抓取輕量化市場，結合「超靈」科技以及線上銷售渠道推出全新生意爆品「ULTRALIGHT 2025」，自去年底上市以來全渠道已累計銷售超過10萬雙。服裝方面，本集團亦積極通過NBA簽約球員吉米巴特勒(Jimmy Butler)、簽約球星楊瀚森NBA選秀，以及CBA聯賽賽事等重要節點，配合運動營銷及相應服裝產品曝光，不斷夯實品牌專業體育形象，擴大生意份額。

「韋德」籃球方面，本集團借助CBA全明星賽季外援球員洛夫頓(Kenneth Lofton Jr.)的簽約，正式發佈全新一代「韋德808 ULTRA」，通過內嵌「超靈」中底加持，給消費者帶來全新的腳感和實戰體驗，同時在銷售渠道聚焦高層級店鋪，提升消費者對產品IP和高單價團隊鞋心智。另外，李寧簽約球員德安吉洛 • 拉塞爾(D'Angelo Russell)於2025年開啟中國行，期間推出為其量身打造的首代簽名鞋「DLO1」。該產品首次發售結合球員中國行與618購物節，成功將產品熱度轉化為實際銷量，實現快速售罄，並成功樹立了「DLO」這一全新IP。作為首個登陸Fanatics Fest的中國品牌，「韋德」籃球憑藉「DLO1 × KICKCREW」限定配色在國際舞台上實現100%售罄，進一步提升了品牌影響力與市場競爭力。

「反伍」籃球鞋於今年開始聚焦中國外場籃球愛好者，並針對他們的打法需求，推出適合跑動投射的「遊擊」系列、適合突破變向的「追獵」系列以及全能外場戰靴「反伍」，搭載全新「超靈」科技和超耐磨橡膠，提升實戰性能，豐富外場產品矩陣。同時，本集團亦通過產品、賽事和渠道聯動，持續加大實戰產品的投入，通過「反伍」街頭籃球的差異化定位，強化「反伍」在街頭實戰籃球的品牌認知。

綜訓品類

2025年上半年，本集團綜訓品類以科技創新為戰略核心，成功構建兼具科技賦能與市場優勢的運動裝備產品矩陣，推動男女健身消費市場同步實現高質量增長。

本集團深度洞察女性消費群體的運動偏好與多元需求，涵蓋瑜伽、熱汗及綜合訓練的多場景，並緊抓運動外穿潮流，融合功能科技與時尚設計。期內，持續豐富女子健身專屬IP矩陣，有效滿足現代女性從專業訓練到日常穿搭的多樣化需求。搭載「智能防護科技」的風衣及提供專屬柔感的衛衣褲等產品深受消費者青睞；「冷氣涼感T恤」獲得航天科技認證，顯著提升品牌的專業科技形象。營銷方面，本集團精心策劃李寧首個鞋服跨品類女子營銷，利用明星矩陣和運動博主的強大號召力，重磅推出「美妙如輕而至」主題活動，通過線上精准種草與線下社群體驗，搶佔核心女性社群消費心智，實現內容滲透率與搜索熱度雙增長，鞏固細分市場領先優勢。

男子綜訓產品聚焦功能科技，持續打造高性價比產品矩陣。本集團秉持「專業功能+運動基因」的設計理念，依託「AT」科技平台，將專業視覺呈現與功能科技深度融合，致力於滿足多元運動場景下的細分需求。核心產品「功能褲裝」表現亮眼，實現百萬級發貨量；「瞬吸速乾T恤」以高售罄率驅動業績增長。在營銷上，本集團充分發揮航天科技和專業運動員的雙重背書優勢，通過媒體內容共創及運動員話題營銷，成功實現全網傳播聲量及互動量雙項領跑。

羽毛球品類

2025年上半年，羽毛球品類通過持續的科技創新、產品升級與精准市場佈局，在運動服飾、球鞋以及器材領域不斷擴大影響力，佔領消費者心智。

李寧羽毛球大賽服系列一直受到中國國家青年隊及國際頂尖球星和球隊以及消費者的關注和歡迎，上半年，本集團通過細分目標人群需求，針對不同大賽服故事包提供對應的產品解決方案。國際球隊大賽服上應用了一體織及COOLMAX紗線等頂級面料科技工藝，收穫了印尼及新加坡球隊的一致好評。中青隊大賽服故事包則為中青小將打造了更符合中國新一代年輕羽球力量的專業場上和場邊產品，不僅助力賽場表現，更滿足其他場景下的產品需求，在塑造李寧的科技和專業形象的同時和新一代年輕消費者形成共鳴。

羽毛球鞋方面，上半年繼續優化產品分類分級，補充空缺產品並延續銷量和口碑較好的款式。「戰戟2.0」作為全面均衡系列主推款，上半年持續暢銷。

器材方面，本集團在材料、工藝和自動化設備方面加大投入，產品專業度持續提升，上半年器材產品銷售保持高速增長。本集團持續優化羽毛球拍進攻、控制、速度三大系列的產品線，上半年新推出「雷霆80 Light」、「雷霆90NEW」，以及延續款「雷霆80」、「戰戟8000」等專業產品，品牌的競爭力和市場佔有率持續提升。

營銷方面，李寧羽毛球以「好產品，李寧造，中國造」作為品類傳播主題，以專業性為核心，圍繞贊助資源、國際重點賽事、品牌活動等宣傳及產品上市推廣，並整合媒體平台，不斷擴大品牌美譽度，推進事業部銷售目標提升。上半年，本集團完成中國(瑞昌)國際羽毛球大師賽以及2025年新加坡公開賽等國內外賽事贊助，並與印尼國家隊完成續約，同時繼續贊助國內及國際頂尖羽毛球運動員。通過國際高水平運動員的競技表現展示李寧羽毛球產品的專業性，不斷夯實李寧羽毛球的專業形象和品牌影響力。

乒乓球品類

上半年，乒乓球品類持續領跑市場，本集團精准錨定行業發展脈絡，以產品迭代升級與全球賽事營銷為核心驅動力，在專業競技與大眾消費市場雙向夯實李寧專業品牌形象，穩步鞏固行業領軍地位。

在產品創新方面，本集團持續深化乒乓球鞋服產品的科技創新升級，並積極構建起全場景產品矩陣，致力於為消費者提供全面的卓越運動體驗。在球鞋領域，鞋面採用突破性「龘絲科技」，實現輕量化與強支撐的完美平衡；創新研發的分區調校中底系統整合「龘」、「Bounse+」、「雲plus」、「cushion」及碳板等核心科技，為高強度運動場景提供可靠性能保障；在大底和鞋楦設計上，亦融合科技及功能性設計，提高產品舒適度及運動功能。在服裝領域，25年大賽服裝產品採用航天材料技術與原紗抗菌工藝，在提升吸濕速乾性能的同時，彰顯環保價值主張。產品組合策略上，本集團着力構建覆蓋專業運動員（冠軍系列）、進階用戶（菁英系列）和入門愛好者（新秀系列）的多層級產品矩陣，並依託「乒乓嘉年華」IP在目標客群中形成現象級傳播效應，實現從專業裝備到IP周邊的多維度覆蓋，以滿足不同消費群體的多元化需求。

在營銷推廣方面，本集團以賽事營銷為核心抓手，全面釋放品牌勢能。作為WTT系列賽事官方合作夥伴，本集團深度綁定18站國際頂級賽事，顯著提升品牌認知度和美譽度。多哈世乒賽營銷戰役更是取得突破性成果，賽事內容觸達7.6億觀眾，直播收視峰值超6.2%，微博話題閱讀量突破160.8億，刷新乒乓球垂直領域傳播紀錄。通過將國乒戰隊國際賽場表現與品牌專業裝備形成強關聯，塑造「專業乒乓首選」的品牌認知。期內，李寧始終以科技賦能產品升級，以營銷拓寬市場邊界，穩步提升品牌影響力與市場競爭力。

運動休閒品類

2025年上半年，李寧運動休閒系列以中國文化為核心錨點，深度融合傳統美學與現代設計，通過故宮聯名系列將角樓、脊獸等文化元素創新轉化至日常服飾，通過迪士尼聯名系列將經典IP角色和復古潮流融入薄底鞋設計，並借勢春節主題營銷、上海時裝周、運動靈感故事包及社交平台矩陣實現聲量全域滲透，持續夯實「文化引領者」品牌定位。在產品策略上，集團聚焦場景化功能升級與性價比優化，針對通勤、戶外等多元生活場景構建差異化產品矩陣，強化消費者情感聯結與市場競爭力。

運動休閒鞋方面呈現穩健增長態勢。一季度的板鞋和休閒鞋表現均超過預期，重點產品「布歐」、「貓爪」的同比流水顯著提升。「SOFT」系列依託小紅書精准營銷實現品牌搜索量激增800%，話題瀏覽量達470萬，成功佔據通勤鞋類目滲透率首位，並實現全網聲量破億。此外，新推出的女子IP「星芒」，上市60天售罄率達48%，展現出強勁的增長潛力。

期內，「中國李寧」持續深化與頭部潮流品牌的戰略合作，不斷拓展品牌影響力。與M.E.D.M聯名推出「日進鬥金」系列，與TYAKASHA聯名將有趣潮流風格注入傳統運動基因，以及攜手G-SHOCK與CHUMS，以「遊山玩水」為主題打造戶外潮流體驗空間，吸引消費者的廣泛關注，穩步擴大了品牌聲量。2025年2月，「中國李寧」深化國際化佈局，與STAPLE共同發起聯名企劃，在中國及紐約同步舉辦快閃活動，吸引全球潮流媒體、KOL及運動愛好者的廣泛參與，強化品牌在國際潮流領域的滲透力。

「LI-NING 1990」以高爾夫為核心，深度融合科技創新與時尚美學，以國際賽事和職業選手為專業背書，構建專業運動與高端時尚相融合的品牌形象。2025年上半年，「高爾夫系列」全面升級，運用涼感科技與功能性面料，提升了產品的專業性能與穿着體驗。全新推出的「啟承系列」G902高爾夫鞋搭載「碳核芯」科技，憑藉卓越性能與出眾設計，獲得了專業用戶的廣泛認可。同時，「觀嵐」通勤鞋自上市60天內取得了超50%的售罄率，聯名款「心舞G」女子高爾夫鞋則憑藉其獨特的設計與功能，贏得了女性消費群體的高度青睞。此外，集團持續沉澱品牌IP，通過「金牌」系列深化品牌的奧運精神，通過「藍」系列詮釋東方美學，鞏固品牌在專業運動與高端時尚領域的差異化心智。

戶外品類

本集團繼續圍繞市場定位、產品研發以及營銷推廣幾個方面展開工作，推動全新的戶外品類逐步佔領消費者心智，持續擴大市場份額。上半年，戶外品類全渠道流水增速顯著，其中鞋類產品表現更為亮眼。

產品研發方面，李寧戶外上半年繼續豐富「萬龍甲」衝鋒衣系列產品，該系列採用超輕7D面料生產，搭載包括「防暴雨雙透納米科技」的行業獨家面料和製作工藝，產品矩陣拓展至主動透氣防暴雨的「萬龍甲Breath」、防暴雨保護的「萬龍甲Protection」以及超輕防雨的「萬龍甲Ultralight」。

市場定位方面，本集團精准聚焦年輕群體，以輕徒步旅遊愛好者為目標客群，兼顧戶外生活人群和嚮往戶外的職場青年。上半年，本集團完善了鞋產品的價格矩陣，並針對不同的場景風格豐富了產品線，包括暴走徒步鞋「行川」、泛商務通勤風的「行景」以及戶外鬆弛風的「潯」家族溯溪徒步鞋和涼鞋系列等。

營銷推廣方面，本集團繼續拓寬營銷資源，與國內頭部的輕戶外徒步平台建立深度合作，圍繞國內年輕人青睞的熱門徒步路線，在真實的戶外場景下，展現核心IP「行川」&「萬龍甲」的性能實力，獲得戶外領隊和戶外資深愛好者的一致好評。此外，以「行川」為代表的李寧戶外徒步鞋「行」家族，也以酷颯的設計風格和暴走不累的功能表現，獲得在主流社交平台的搜索指數的成倍級快速提升，成為新一代戶外潮鞋代。

網球和匹克球品類

本集團亦持續完善專業匹克球和網球產品矩陣，全面覆蓋從入門到專業的多層級用戶需求。網球和匹克球服裝、鞋以及器材產品全面上市，同時推出網球及匹克球全系列產品，包括網球比賽系列、俱樂部系列及文化系列和青少系列。同時也建立了專屬網球科技平台，打造網球獨特科技屬性。並通過簽約運動員、贊助賽事並配合線上線下推廣等營銷活動不斷擴大在李寧品牌在匹克球和網球運動的影響力。

李寧YOUNG

2025年上半年，李寧YOUNG憑藉對兒童運動服飾市場的敏銳洞察，深耕兒童及青少年運動領域，在產品優化、渠道建設、零售提效和品牌營銷等方面穩步發展，着力提升品牌的專業形象和市場份額，致力於將李寧YOUNG打造成中國兒童及青少年專業運動的首選品牌。

李寧YOUNG在產品優化方面持續發力，推進產品研發與IP打造，助力核心品類突破性增長。跑步鞋推出「靈動科技」平台並開發步態引導系統，「雲」系列聚焦透氣、輕質與保護功能，「蜻家族」則以潮流設計、舒適體驗及高性價比為核心賣點；籃球鞋依託潮籃「INFINITE」系列，結合CBA資源實現千萬級曝光量，高效觸達目標客群。此外，服裝品類中多項產品表現優異，中國文化IP「萬象」售罄率優於大盤，夏日涼感矩陣產品總訂量突破53萬件，創下歷史新高。期內，李寧YOUNG產品增速及規模均達到預期，成功實現品牌價值與銷售業績的雙重提升。

渠道建設方面，李寧YOUNG以拓展覆蓋廣度與提高渠道質量為核心，深入貫徹多渠道增量策略。在核心市場精耕細作的基礎上，戰略性拓展新興市場並強化奧萊渠道佈局。集團着力打造千萬級標杆門店，以頭部示範效應帶動整體效能提升，並同步推進經銷商矩陣優化與分銷模式突破。此外，聚焦奧萊渠道深耕，對頭部門店有序進行擴容升級，同時，聯合合作方打通線上平台鏈路。加速佈局電商平台，重點強化抖音、社群營銷及內購會等私域運營矩陣的協同效能，致力於實現私域流量轉化效率的顯著提高。此外，李寧YOUNG積極拓展校園渠道，通過校園店鋪規劃與測試，滿足校園場景下的運動需求，進一步擴大品牌在青少年市場的影響力。

零售提效方面，李寧YOUNG通過系統化舉措持續提升批發與直營雙渠道零售效能。在批發方面，構建客戶溝通機制，同時，實施資源精准投放策略，重點傾斜千萬店及TOP100店鋪，顯著提升資源投入產出比。此外，通過目標分解與項目化管理確保年度目標落地見效。在直營方面，集團優化人才發展機制，完善職級晉升通道，試點專項培養計劃，使人才發揮專長，提升執行力。同時在贈品、展示物料等進行打樣和嘗試，結合跟蹤機制，助力潛力門店的業績提升。

營銷推廣方面，李寧YOUNG充分發揮集團資源優勢，與籃球、跑步等品類緊密聯動，通過開展多元營銷活動，為消費者提供豐富多樣的品牌體驗。期內，集團深度聯動小學生籃球聯賽、新疆李寧YOUNG杯籃球賽等熱門賽事，充分整合CBA資源，實現品牌曝光量突破1,400萬，大幅擴大品牌聲量。集團還積極與楊毅、賈磊等行業大咖攜手開展大師課，並通過贊助項目、品牌活動、基地合作等多渠道推廣，形成強大的傳播力，加強品牌傳播的廣度拓展與深度滲透，助力品牌價值的高質量增長。

深化全渠道佈局，提升運營質效

2025年上半年，本集團持續推進多元渠道建設、零售數字化升級及供應鏈與物流優化，進一步夯實業務基礎，持續鞏固市場競爭力並實現運營效能穩步提升。

在渠道方面，本集團積極構建多維度的渠道網絡，系統性推進市場覆蓋深化與運營效能升級。在高層級市場，通過深化與頂級商業體及頭部奧萊項目的戰略協同，推動創新店型規劃與佈局；在新興市場，本集團實施深度拓展，優化渠道層級佈局以擴大市場佔有率。同時，集團戰略性優化租金結構與合作模式，進一步強化現有門店的運營成本管控，實現經營效益與渠道健康度的雙重提升。此外，本集團深化與優質商業夥伴的戰略合作，協同推進市場營銷活動落地，有效提升客群觸達效率與銷售轉化率，並積極推行「資源聯合，全域營銷」新零售模式，強化品牌勢能與商業價值的雙重躍升。

截至2025年6月30日，李寧牌（包含李寧核心品牌及李寧YOUNG）常規店、旗艦店、中國李寧時尚店、工廠店等的銷售點數量為7,534家，較2024年12月31日淨減51家。以下是截至2025年6月30日的銷售點數量細分：

李寧牌	**2025年6月30日**	2024年12月31日	**變動**
特許經銷商	**4,821**	4,820	**0.0%**
直接經營零售	**1,278**	1,297	**(1.5%)**
李寧YOUNG	**1,435**	1,468	**(2.2%)**
合計	**7,534**	7,585	**(0.7%)**

李寧牌按地區劃分銷售點數量

	2025年6月30日			2024年12月31日			
大區	**李寧核心品牌**	**李寧YOUNG**	**總計**	李寧核心品牌	李寧YOUNG	總計	**變動**
北部*(附註1)*	**3,039**	**842**	**3,881**	3,076	856	3,932	**(1.3%)**
南部*(附註2)*	**3,060**	**593**	**3,653**	3,041	612	3,653	**0.0%**
總計	**6,099**	**1,435**	**7,534**	6,117	1,468	7,585	**(0.7%)**

附註：

a) 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。

b) 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。

在零售運營方面，本集團着力打造高盈利、高效率的運營模式，為品牌與產品的雙驅動增長奠定堅實基礎。上半年，本集團重點推進高層級市場經營模型與分銷業務模型的系統化構建，通過優化渠道結構、調整門店的商品組合及策劃消費者互動活動，強化品牌心智滲透並提升商品運營效率。此外，集團專注優化門店視覺呈現與營銷推廣質量，升級物業合作效能，並強化運動顧問專業服務能力。本集團還加強總部與終端的高效協作，持續完善零售流程規範，為奧運週期的新店型拓展及零售能力提升做好充分準備。

在新零售業務方面，本集團全面深化新零售業務體系建設，以數字化升級為核心，致力於驅動業務效能的全方位提升。上半年，本集團通過升級用戶數字化平台及導購系統，不僅實現消費者服務體驗的不斷優化，更推動離店銷售轉化效率的持續上揚。同時，本集團積極拓展多平台新型業務合作模式，成功接入抖音本地生活等主流生態平台，實現線上線下營銷資源的深度整合，增強線下門店的精准引流能力，有效促進客流轉化與門店銷售協同增長。此外，本集團依託AI技術賦能私域數字化管理工具「寧導購」，顯著強化終端導購的數據分析與服務水平，助力提升整體運營效率，為全渠道流量的高效轉化提供強有力的技術支持。

在電商運營方面，面對行業承壓的市場環境，本集團始終秉持穩健經營戰略，通過線上線下聯動、專屬營銷IP打造和大促節點精准佈局，持續推動運營效能全面提升，成為集團業務增長的重要驅動力。上半年，明星單品表現理想，拉塞爾首款簽名鞋「DLO1」斬獲李寧籃球品類首發期銷量冠軍，「利刃5V2」籃球鞋穩居行業TOP3，全新跑鞋IP「追風」系列成功搶佔Z世代消費心智，有效提升品牌的市場影響力和交易活躍度。與此同時，本集團打造專屬「馬路松」IP概念，充分利用奧運冠軍王楚欽的明星效應，持續引爆品牌關注。期內，天貓歡聚日、抖音超品日實現了理想的活動總曝光及總互動數據；女王節期間，女性會員數據同比增加超20%，實現品牌影響力的穩步提升。同時，全渠道業務通過與各業務線拉通，協助集團庫存優化，並充分發揮電商專供款的爆款勢能，利用線上熱度反哺線下業務，為線下創造更多生意機會，在當前承壓的行業環境下，體現了集團電商經營能力的靈活與韌性。

在供應鏈方面，本集團持續推進供應鏈的深度優化與戰略升級，聚焦質量管控、交付保障、成本優化及可持續發展四大核心目標，並取得顯著成效。本集團通過深化供應商動態管理，戰略性聚焦高端運動、戶外及榮耀產品線優質資源，並在全面評估基礎上完成供應商結構優化，確立核心戰略供應商梯隊，顯著提升其業務佔比。同時，本集團也加速推進供應鏈向內陸地區佈局，以增強整體韌性。在運營效率提升方面，集團實施關鍵原材料的深度整合與精簡，大幅優化採購與生產效率；得益於全鏈路成本管控組合策略，成功實現成本優化，供應鏈整體效率持續提升，交期達成率保持高水平。柔性供應能力取得突破性進展，成功拓展至電商專供產品線，並建成滾動補單系統及跨渠道協同機制，最大化滿足市場需求。此外，集團將可持續理念深度融入供應鏈實踐，切實推進綠色產品落地，綠色友好產品訂單量超額達成目標。

在2025年上半年，本集團大力推進物流體系戰略建設，圍繞全渠道物流整合、數字化升級與自動化優化三大核心方向，實現物流效能的全面提升與成本控制的精准優化。本集團啟動全渠道物流項目，高效整合線上線下資源，提升貨品流通效率與倉儲運作效率，並有效降低物流成本。在物流數字化方面，本集團建立起先進的貨品入倉協同系統，確保貨品入倉的及時性與準確性，並通過定制化倉儲運營系統，進一步提升倉庫收發貨產能，實現對運營成本的精細化管理。此外，本集團不斷優化物流自動化，線上華東物流中心的自動化優化方案正式啟動，線上物流履約能力得到大幅提升，推動降本增效。期內，南寧中心倉的啟動標誌着本集團完成全國物流倉儲網絡佈局，進一步提升市場響應度與核心競爭力。

人力資源

基於本集團的戰略目標和業務發展需求，人力資源部門不斷升級集團組織、協同模式及人力最優配置，秉持少數精銳原則打造肌肉型組織。

在組織發展方面，本集團持續聚焦組織效能提升。推動以品類運營為核心的業務策略，構建品類業務單元，強化產品核心競爭力；推動奧運專項組織規劃建設，以專業的產品及高品質的服務助力奧運；推動人力數字化系統建設，優化人力資源流程，提升管理效能。此外，本集團不斷優化人力配置，落實集團編製管控策略，提高人均效能，提升組織競爭力。

在人才培養發展方面，對外加強行業優秀人才引入，對內加速人才梯隊的建設。系統性搭建管培生培養體系，加速人才梯隊的年輕儲備；多層次的建設人才培養體系，強化管理團隊的經營能力及管理能力。此外，本集團不斷完善人才機制，優化人才標準、評估、識別與發展流程，確保人才供應鏈高效支撐業務發展。

在績效激勵管理方面，本集團聚焦經營結果導向及價值分配，強化品類業務單元內跨職能間目標協同，持續推動以成果為導向的組織績效管理體系優化，並堅實推進績效過程管理和反饋溝通，識別個體與組織優勢及不足，不斷提升績效表現。在控制人力成本的同時，優化升級薪酬福利體系，針對關鍵崗位及核心人才設置差異化的短中長期激勵計劃，提升市場競爭力的同時，最大程度激勵員工、激發團隊與人才創造力。

在文化與員工關係方面，本集團積極營造正向積極的價值觀踐行氛圍，同時在集團內部持續開展如運動市集、奧運宣傳月、趣味課堂教學等運動主題活動，持續點燃員工運動熱情。此外，本集團協同工會組織豐富多樣的、活動以豐富員工生活，並通過人力資源數字化升級AI助手，快捷回答和解決員工問題，並積極傾聽員工聲音，不斷提升員工歸屬感、滿意度和敬業度。未來，人力資源部將基於戰略目標和業務發展需求，持續深化組織、人才、績效激勵、文化關懷等各項工作，進一步挖掘效能提升空間，為實現全年戰略目標注入強勁動力。

於2025年6月30日，本集團有僱員5,099名（2024年12月31日：5,022名），其中集團總部、廣西供應基地及零售附屬公司僱員4,908名（2024年12月31日：4,817名），其他附屬公司僱員191名（2024年12月31日：205名）。

前景展望

2025年政府工作報告將擴大內需置於更加突出的戰略位置。在政策推動、技術迭代、消費者需求變化共同驅動下，行業總體存在高質量增長的潛力，機遇與挑戰交織。展望下半年，本集團將保持審慎的態度，繼續夯實業務基本盤，堅定執行「單品牌、多品類、多渠道」的核心戰略，秉持「以體育精神服務大眾」的核心價值觀，持續打磨「李寧式體驗價值」，同時緊密關注市場動態，積極捕捉並把握可能出現的結構性機遇，通過一系列戰略舉措推動集團實現長期可持續增長，致力成為運動消費者的首選品牌。

一、 **打造產品競爭優勢：**本集團將持續依託李寧科技創新平台，優化產品結構，強化單品牌戰略下的多元化佈局，打造差異化競爭優勢。我們將聚焦科技與時尚的深度融合，打造兼具功能性與潮流美學的運動產品矩陣，滿足消費者的全場景需求，主動發力各類細分市場搶佔份額。同時，集團將加速佈局高增長潛力市場，重點突破女子運動、戶外裝備及青少年體育用品三大新興賽道，搶佔市場先機，培育新的業務增長點。此外，集團將加大研發投入，以核心科技助推產品力提升，通過技術壁壘強化長期競爭優勢。

二、 **深化中國奧委會合作效能：**集團再度成為中國奧委會及中國體育代表團的合作夥伴，既體現了國家體育總局、中國奧委會對李寧品牌專業實力與創新能力的充分認可，也為品牌的長遠發展提供了重要戰略機遇。李寧將通過高品質的產品和高效率的服務，全方位支持中國體育代表團征戰國際賽場。同時，集團將進一步圍繞此次頂級合作，有序啟動線上線下營銷活動，計劃下半年發佈米蘭2026冬奧領獎服，並啟動冬奧主題營銷傳播，持續深化李寧的專業運動形象。

三、 **聚焦業務提質增效：**本集團將圍繞渠道、商品、供應鏈三大板塊協同發力，實現業務質效雙重提升。渠道效率升級將從線下線上進行雙向突破。線下通過高層級市場提效、分銷能力強化、新興市場深耕等舉措提高終端競爭力；線上以全域生態治理、品牌營銷整合等措施釋放銷售潛力，達成線上線下銷售最大化。商品端通過優化全鏈路體系、提升全渠道商品規劃的準確性，實現供需匹配、柔性生產與庫存周轉的顯著優化。供應鏈則聚焦成本管控、質量提升和交付時效三大核心指標，深化與產品、商品業務的戰略整合，提升整體效能。

四、 **夯實根基驅動增長：**為夯實企業發展根基，集團將重點完善人才驅動、財務治理和數智賦能三大核心支撐。人才驅動方面，集團將基於戰略業務需求構建人才團隊，持續優化組織效能，構建靈活且高效的運營架構。財務治理方面，集團將加強目標管控，建立更加嚴謹的預算管理和風險控制機制，提升財務透明度和資金使用效率，為戰略實施提供穩健的財務保障。數智賦能方面，集團將深度應用AI前沿技術，構建數字化運營支持系統，提升市場洞察與消費者分析能力，為高質量發展築牢基礎。

購買、出售或贖回本公司股份

截至2025年6月30日止六個月內，本公司概無贖回其任何股份。除由本公司限制性股份獎勵計劃(「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2025年6月30日止六個月內概無購買、出售或贖回其任何上市證券。於2025年6月30日，本公司並無任何庫存股份(定義見香港聯合交易所有限公司證券上市規則(「上市規則」))。

報告期後事項

除本公告其他部分披露者外，於2025年6月30日後及直至本公告日期，並無根據上市規則須予以披露的重大事項。

企業管治

於2025年1月1日至2025年6月30日期間，本公司一直遵守上市規則附錄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2025年6月30日止六個月期間，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。由於期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，整體對本公司及股東有利。

本公司已採納上市規則附錄C3所載《上市發行人董事進行證券交易的標準守則》（「標準守則」）作為本公司董事進行證券交易的操守守則。本公司亦定期提醒各本公司董事於標準守則下須履行的責任。經本公司作出特定查詢後，所有本公司董事均確認在截至2025年6月30日止六個月內已遵守標準守則所載的規定準則。

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、風險管理、內部監控及財務報告事宜，包括審閱截至2025年6月30日止六個月的中期業績。

本公司外聘核數師安永會計師事務所已根據國際審閱委聘準則第2410號「由實體的獨立核數師執行中期財務資料審閱」，對本集團截至2025年6月30日止六個月的中期財務資料進行審閱。核數師對中期財務資料的審閱報告將載於本公司2025年中期報告內。

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，2025年8月21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。