

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12月31日止年度之 全年業績公告

#### 財務業績摘要

- 本年，本集團錄得以下經營成果：
  - 收入上升3.2%至295.98億元人民幣；毛利率下降0.4個百分點至49%
  - 經營現金淨流入為48.52億元人民幣
  - 權益持有人應佔淨溢利為29.36億元人民幣，淨利率為9.9%，息稅前利潤加折舊及攤銷率為20.8%
- 運營資金保持健康水平：
  - 平均運營資金總額佔收入比為7.7%
  - 現金循環週期為37天，較去年增加2天
- 董事會建議派發截至2025年12月31日止年度之末期股息每股普通股23.36分人民幣，連同於2025年9月派付的中期股息每股普通股33.59分人民幣，截至2025年12月31日止年度之全年股息將為每股普通股56.95分人民幣，全年派息比率為50%。

#### 經營業績摘要

- 整體零售流水（包括線上及線下）保持同比持平。
- 線下新品零售流水在線下整體流水中佔比為83%，保持健康合理。
- 全渠道庫銷比4個月，渠道庫存水平與庫齡結構保持健康。

## 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2025年12月31日止年度之經審核綜合業績連同2024年的比較數字如下：

### 綜合損益表

截至2025年12月31日止年度

	附註	2025年 千元人民幣	2024年 千元人民幣
收入	4	<b>29,598,417</b>	28,675,643
銷售成本	7	<b>(15,109,580)</b>	(14,519,540)
<b>毛利</b>		<b>14,488,837</b>	14,156,103
其他收入及其他收益—淨額	5	<b>228,433</b>	154,191
銷售及經銷開支	7	<b>(9,189,675)</b>	(9,198,907)
行政開支	7	<b>(1,630,412)</b>	(1,427,907)
金融資產預期信貸虧損撥備轉回/(計提)—淨額		<b>1,025</b>	(5,274)
<b>經營溢利</b>		<b>3,898,208</b>	3,678,206
融資收入	6	<b>296,709</b>	429,525
融資開支	6	<b>(263,591)</b>	(254,421)
融資收入—淨額	6	<b>33,118</b>	175,104
享有溢利及虧損份額：			
聯營公司		<b>208,823</b>	184,933
合營企業		<b>49,074</b>	71,366
<b>除所得稅前溢利</b>		<b>4,189,223</b>	4,109,609
所得稅開支	8	<b>(1,253,480)</b>	(1,096,691)
<b>年內溢利</b>		<b>2,935,743</b>	3,012,918
<b>由下列各方應佔溢利：</b>			
本公司權益持有人		<b>2,935,743</b>	3,012,918
		<b>2,935,743</b>	3,012,918
<b>本公司權益持有人應佔年內溢利之每股收益</b> <b>(每股以分人民幣列示)</b>			
每股基本收益	10	<b>113.91</b>	116.98
每股攤薄收益	10	<b>113.53</b>	116.52

## 綜合全面收益表

截至2025年12月31日止年度

	2025年 千元人民幣	2024年 千元人民幣
年內溢利	2,935,743	3,012,918
其他全面(虧損)/收益：		
在後續期間有機會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	<u>(85,120)</u>	<u>52,205</u>
年內全面收益總額	<u><u>2,850,623</u></u>	<u><u>3,065,123</u></u>
由下列各方應佔：		
本公司權益持有人	<u>2,850,623</u>	<u>3,065,123</u>
年內全面收益總額	<u><u>2,850,623</u></u>	<u><u>3,065,123</u></u>

# 綜合財務狀況表

於2025年12月31日

	附註	2025年 12月31日 千元人民幣	2024年 12月31日 千元人民幣
<b>資產</b>			
<b>非流動資產</b>			
物業、機器及設備		4,753,734	4,610,454
使用權資產		1,561,724	1,576,667
投資性房地產		2,557,640	2,913,826
土地使用權		147,074	150,864
無形資產		156,823	234,736
遞延所得稅資產		984,539	949,424
其他資產		8,226	5,450
按權益法入賬之投資		1,827,940	1,743,938
以公允價值計量且變動計入當期損益的投資		436,738	450,316
其他應收款項		165,693	166,519
定期存款		2,164,314	2,377,970
<b>非流動資產總額</b>		<b>14,764,445</b>	<b>15,180,164</b>
<b>流動資產</b>			
存貨	11	2,693,793	2,598,226
其他資產—即期部分		822,253	893,775
應收貿易款項	12	1,388,679	1,004,591
其他應收款項—即期部分		235,571	245,432
受限制之銀行存款		200	23,261
定期存款—即期部分		1,092,575	8,264,361
現金及等同現金項目		16,716,551	7,498,596
<b>流動資產總額</b>		<b>22,949,622</b>	<b>20,528,242</b>
<b>資產總額</b>		<b>37,714,067</b>	<b>35,708,406</b>

	附註	2025年 12月31日 千元人民幣	2024年 12月31日 千元人民幣
<b>權益</b>			
<b>本公司權益持有人應佔權益</b>			
普通股		235,854	235,853
股份溢價		9,003,738	9,011,394
庫存股份		(248,744)	(290,896)
其他儲備		2,375,190	2,251,666
保留溢利		<u>16,261,461</u>	<u>14,895,672</u>
<b>權益總額</b>		<u><b>27,627,499</b></u>	<u>26,103,689</u>
<b>負債</b>			
<b>非流動負債</b>			
應付特許使用費		-	16,500
租賃負債		1,465,551	1,384,527
遞延所得稅負債		514,968	568,753
遞延收入		<u>44,967</u>	<u>48,991</u>
<b>非流動負債總額</b>		<u><b>2,025,486</b></u>	<u>2,018,771</u>
<b>流動負債</b>			
應付貿易款項	13	1,901,694	1,625,132
合同負債	4	369,001	368,518
租賃負債—即期部分		589,603	551,610
其他應付款項及應計費用		4,093,380	4,049,422
應付特許使用費—即期部分		34,652	40,917
當期所得稅負債		<u>1,072,752</u>	<u>950,347</u>
<b>流動負債總額</b>		<u><b>8,061,082</b></u>	<u>7,585,946</u>
<b>負債總額</b>		<u><b>10,086,568</b></u>	<u>9,604,717</u>
<b>權益及負債總額</b>		<u><b>37,714,067</b></u>	<u><b>35,708,406</b></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。

除另有註明者外，此等綜合財務業績以人民幣(「人民幣」)呈報。董事會於2026年3月19日批准刊發此等綜合財務業績。

## 2. 編製基準

該等財務業績乃根據國際會計準則委員會頒佈的國際財務報告準則會計準則及香港公司條例的披露規定編製。此外，綜合財務業績載有香港聯合交易所有限公司證券上市規則所規定的適用披露資料。其乃根據歷史成本慣例編製，惟以公允價值計量且變動計入當期損益的投資除外。該等財務業績以人民幣呈列，除另有說明外，所有金額均已約整至最接近的千位數。

### 3. 會計政策

#### (a) 會計政策及披露的變化

本集團已於本年度財務業績首次採納國際會計準則第21號—缺乏可兌換性(修訂本)。本集團並無提早採納已頒佈但尚未生效的任何其他準則或修訂。

國際會計準則第21號的修訂本訂明實體應如何評估某種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，實體應如何估計於計量日期的即期匯率。該修訂本要求披露使財務業績使用者能夠了解貨幣不可兌換的影響的資料。由於本集團開展交易的貨幣及海外附屬公司、合營企業及聯營公司用於換算為本集團呈列貨幣的功能貨幣屬可兌換，因此該修訂本對本集團的財務業績並無任何影響。

#### (b) 已頒佈但尚未生效的國際財務報告準則會計準則

本集團尚未於財務資料中應用下列已頒佈但尚未生效的新訂及經修訂國際財務報告準則會計準則。本集團擬於該等新訂及經修訂國際財務報告準則會計準則(倘適用)生效時應用該等準則。

國際財務報告準則第18號	財務報表的呈列及披露 <sup>2</sup>
國際財務報告準則第19號及其修訂本	非公共受託責任附屬公司：披露 <sup>2</sup>
國際財務報告準則第9號及國際財務報告準則第7號(修訂本)	金融工具分類及計量的修訂 <sup>1</sup>
國際財務報告準則第9號及國際財務報告準則第7號(修訂本)	涉及自然依賴型電力的合同 <sup>1</sup>
國際財務報告準則第10號及國際會計準則第28號(修訂本)	投資者與其聯營公司或合營企業之間的資產出售或注資 <sup>3</sup>
國際會計準則第21號(修訂本)	換算為高度通貨膨脹之呈列貨幣 <sup>2</sup>
國際財務報告準則會計準則年度改進—第11冊	國際財務報告準則第1號、國際財務報告準則第7號、國際財務報告準則第9號、國際財務報告準則第10號及國際會計準則第7號的修訂 <sup>1</sup>

<sup>1</sup> 於2026年1月1日或之後開始的年度期間生效

<sup>2</sup> 於2027年1月1日或之後開始的年度／報告期間生效

<sup>3</sup> 尚未確定強制生效日期，惟可供採納

#### 4. 分部資料及收入

本集團管理層(「管理層」)分別監察本集團各運營分部的業績，以作出資源分配及績效評估的決定。分部業績是根據可報告的分部損益來評估的，這是對稅前調整損益的衡量標準。

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，並無呈列地理區域信息。

##### (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：

	截至12月31日止年度	
	2025年 千元人民幣	2024年 千元人民幣
鞋類	14,650,546	14,300,341
服裝	12,327,039	12,050,245
器材及配件	2,620,832	2,325,057
<b>總計</b>	<b>29,598,417</b>	<b>28,675,643</b>

按銷售渠道劃分之收入：

	截至12月31日止年度	
	2025年 千元人民幣	2024年 千元人民幣
中國市場		
銷售予特許經銷商	13,773,187	12,956,716
直接經營銷售	6,654,917	6,883,319
電子商務渠道銷售	8,743,238	8,304,759
其他地區	427,075	530,849
<b>總計</b>	<b>29,598,417</b>	<b>28,675,643</b>

上述分地區收入以裝運/交貨目的地為基準。

截至2025年及2024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

	2025年 千元人民幣	2024年 千元人民幣
合同負債—客戶墊款	321,514	303,785
合同負債—客戶忠誠度計劃	47,487	64,733
<b>總計</b>	<b>369,001</b>	<b>368,518</b>

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

與合同負債有關的已確認收入

	截至12月31日止年度	
	2025年 千元人民幣	2024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	303,785	480,425
合同負債—客戶忠誠度計劃	64,733	72,112
<b>總計</b>	<b>368,518</b>	<b>552,537</b>

於2024年1月1日，本集團的合同負債為552,537,000元人民幣，且該等款項在截至2024年12月31日止年度內已全部確認為收入。

## 5. 其他收入及其他收益—淨額

	截至12月31日止年度	
	2025年 千元人民幣	2024年 千元人民幣
政府補助 (附註a)	413,550	381,078
租金收入	110,726	97,467
特許使用費收入	51,690	64,527
以公允價值計量且變動計入損益的理財產品贖回收益	65,145	35,195
以公允價值計量且變動計入損益的投資公允價值 (損失) / 收益及 股息收入—淨額	(11,772)	23,081
投資性房地產的折舊及相關支出	(131,886)	(113,785)
投資性房地產的減值 (附註b)	(269,020)	(333,372)
	<b>228,433</b>	<b>154,191</b>

### 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12月31日止年度確認的政府補助中，總金額為402,675,000元人民幣(2024年：354,062,000元人民幣)是無條件的，由相關部門酌情決定，而剩餘金額10,875,000元人民幣(2024年：27,016,000元人民幣)是根據政府補助所附各項條件的履行情況確認為收益。
- (b) 截至2025年12月31日止年度內，中國大陸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12月31日的投資性房地產進行減值評估。本集團參照投資性房地產各自於2025年12月31日的公允價值(使用收益法釐定)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12月31日止年度，已就投資性房地產的賬面價值確認減值虧損269,020,000元人民幣(2024年：333,372,000元人民幣)。

## 6. 融資收入及開支

	截至12月31日止年度	
	2025年 千元人民幣	2024年 千元人民幣
<b>融資收入</b>		
銀行結餘及存款之利息收入	<u>296,709</u>	<u>429,525</u>
	<u>296,709</u>	<u>429,525</u>
<b>融資開支</b>		
貼現利息費用—應付特許使用費	(597)	(1,362)
租賃利息費用	(101,423)	(126,994)
外幣匯兌損失淨額	(91,842)	(73,893)
借款利息	(26,828)	(28,176)
其他	<u>(42,901)</u>	<u>(23,996)</u>
	<u>(263,591)</u>	<u>(254,421)</u>
<b>融資收入—淨額</b>	<u><u>33,118</u></u>	<u><u>175,104</u></u>

## 7. 除所得稅前溢利

	截至12月31日止年度	
	2025年 千元人民幣	2024年 千元人民幣
於銷售成本確認為開支之存貨成本	14,648,186	14,099,802
廣告及市場推廣開支	3,165,794	2,721,226
員工成本開支，包括董事薪酬 (附註a)	2,453,741	2,452,157
—工資及薪金	2,129,764	2,141,557
—購股權及限制性股份	72,776	77,700
—退休金計劃供款	251,201	232,900
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	1,239,545	1,263,000
佣金及訂貨會相關費用	939,920	921,686
運輸及物流開支	926,995	914,984
研究及產品開發開支 (附註a)	702,167	675,955
物業、機器及設備折舊 (附註a)	709,648	1,095,092
使用權資產折舊	498,114	613,087
使用權資產減值	283,411	171,942
無形資產減值 (包含商譽)	76,428	23,535
物業、機器及設備減值	72,281	81,807
土地使用權及無形資產攤銷	69,150	63,093
核數師酬金		
—核數服務	5,000	5,950
—非核數服務	385	2,878

附註：

- (a) 研究及產品開發開支包括本集團研發活動所涉及的物業、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12月31日止年度	
	2025年 千元人民幣	2024年 千元人民幣
即期所得稅		
—企業所得稅(附註a)	1,174,880	1,181,428
—已取得中國大陸附屬公司股息和利息之預提所得稅(附註b)	167,500	122,205
	<u>1,342,380</u>	<u>1,303,633</u>
遞延所得稅	(88,900)	(206,942)
所得稅開支	<u>1,253,480</u>	<u>1,096,691</u>

本公司於開曼群島註冊成立。根據開曼群島法律，本公司毋須繳付應交所得稅。本公司之附屬公司RealSports Pte Ltd.是一家根據英屬處女群島之國際商業公司法註冊成立的公司，獲豁免繳納英屬處女群島所得稅。

附註：

- (a) 本集團在中國大陸設立的附屬公司適用25%的企業所得稅稅率(2024年：25%)，但一家在廣西壯族自治區設立的附屬公司適用9%的優惠稅率(2024年：9%)和一家在廣東省設立的附屬公司適用15%的優惠稅率(2024年：25%)除外。截至2025年12月31日止年度香港利得稅已就在香港產生的預估應計稅溢利按16.5%之稅率(2024年：16.5%)作出撥備。
- (b) 根據中國大陸現行稅收規則，本集團來源於中國大陸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。
- (c) 本集團在經濟合作與發展組織支柱二立法模板的範圍內。支柱二立法於本集團部分海外附屬公司註冊成立／設立的若干司法管轄區頒佈，並分別已於2024年1月1日和2025年1月1日起生效。根據2023年5月發佈的國際會計準則第12號修改的規定，本集團將該豁免應用於確認和披露與支柱二所得稅相關的遞延所得稅資產和負債的信息。

根據該法例，實體可能有責任就其營運所在司法管轄區的全球反稅基侵蝕提案下的實際稅率與最低稅率15%之間的差額繳納補足稅(如有)。根據管理層的評估，截至2025年12月31日止年度，支柱二立法對本集團年度實際稅率並無重大影響。

## 9. 股息

	截至12月31日止年度	
	2025年 千元人民幣	2024年 千元人民幣
中期—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：37.75分人民幣)	863,742	970,385
建議末期—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 23.36分人民幣(2024年：20.73分人民幣)	604,130	536,148
	<u>1,467,872</u>	<u>1,506,533</u>

本年度的建議末期股息方案需經本公司股東在即將召開的股東週年大會上批准方可作實。

## 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年內溢利，以及年內發行在外普通股加權平均數計算。

每股攤薄收益乃基於本公司普通股權益持有人應佔年內溢利計算。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年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行權或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12月31日止年度	
	2025年 千元人民幣	2024年 千元人民幣
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	<u>2,935,743</u>	<u>3,012,918</u>

	股份數目	
	截至12月31日止年度 2025年	2024年
<b>股份</b>		
計算每股基本收益所用之年內發行在外普通股加權平均數(千股)	<u>2,577,193<sup>#</sup></u>	<u>2,575,562<sup>#</sup></u>
攤薄之影響—普通股加權平均數(千股)：		
限制性股份	8,672	10,012
購股權	<u>54</u>	<u>101</u>
總計	<u><b>2,585,919</b></u>	<u><b>2,585,675</b></u>

# 在計算加權平均股數時，已剔除了本公司持有的庫存股份數量。

## 11. 存貨

	2025年 千元人民幣	2024年 千元人民幣
原料	30,112	19,355
在製品	17,795	19,486
製成品	<u>2,804,565</u>	<u>2,726,202</u>
	<b>2,852,472</b>	2,765,043
減：撇減存貨至可變現淨值之撥備	<u>(158,679)</u>	<u>(166,817)</u>
	<u><b>2,693,793</b></u>	<u><b>2,598,226</b></u>

截至2025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14,648,186,000元人民幣（2024年：14,099,802,000元人民幣），包括轉回存貨撥備8,138,000元人民幣（2024年：計提存貨撥備32,090,000元人民幣）。

## 12. 應收貿易款項

	2025年 千元人民幣	2024年 千元人民幣
應收賬款	1,426,585	1,046,249
減：應收貿易款項預期信貸虧損撥備	<u>(37,906)</u>	<u>(41,658)</u>
	<u><b>1,388,679</b></u>	<u><b>1,004,591</b></u>

應收貿易款項主要以人民幣計價。

客戶所獲之信貸期一般為90天以內。於2025年及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 千元人民幣	2024年 千元人民幣
0至30天	623,072	578,293
31至60天	562,397	395,312
61至90天	188,609	28,912
91至180天	22,891	13,085
180天以上	<u>29,616</u>	<u>30,647</u>
	<u><b>1,426,585</b></u>	<u><b>1,046,249</b></u>

應收貿易款項預期信貸虧損撥備年內變動如下：

	2025年 千元人民幣	2024年 千元人民幣
於1月1日	41,658	38,215
應收貿易款項預期信貸虧損撥備(轉回)／計提	(3,267)	8,704
年內撇銷之不可收回應收貿易款項	(482)	(4,980)
匯率重估	<u>(3)</u>	<u>(281)</u>
於12月31日	<u><b>37,906</b></u>	<u><b>41,658</b></u>

由於當前應收款項於短時間內到期，其賬面價值被合理視為與公允價值相若。

### 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。由於應付貿易款項於短時間內到期，其賬面價值被合理視為與公允價值相若。

於報告期末之基於發票日期的應付貿易款項賬齡分析如下：

	2025年 千元人民幣	2024年 千元人民幣
0至30天	1,283,123	1,256,889
31至60天	554,018	324,869
61至90天	58,478	23,734
91至180天	2,157	19,364
181至365天	3,918	28
365天以上	-	248
	<u>1,901,694</u>	<u>1,625,132</u>

### 14. 或然負債

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的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，目標公司已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。詳情載於本公司日期為2020年12月31日的公告。

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2019年3月26日賣方接管目標公司前為目標公司的唯一股東）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，鑑於目標公司申請禁止清盤人根據法定償債書所聲稱的貸款對其啟動任何清盤程序，清盤人已撤回法定償債書。詳情載於本公司日期為2025年3月28日的截至2024年12月31日止年度之全年業績公告。

於2025年6月24日，Active Legend及Vast Gold向目標公司送達一份由香港特別行政區高等法院（「法院」）發出的傳訊令狀（「傳訊令狀」），就追討有關貸款本金額及截至判決日期與提前付款日期（以較早者為準）的合約利息、其他救濟及費用提出申索。

於2025年7月7日，目標公司向法院提交送達認收書。於2025年12月15日，目標公司提交經修訂抗辯書。於2026年1月12日，Active Legend及Vast Gold就抗辯書提交答覆書。

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

尋求法律意見後及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。目標公司將對傳訊令狀所述申索全力抗辯。本公司將於該事項有實質進展時作出進一步公告。

## 末期股息

董事會建議派發截至2025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23.36分人民幣（2024年：20.73分人民幣）。該建議末期股息須待本公司股東在2026年6月11日舉行之應屆股東週年大會（「股東週年大會」）上批准，方可作實，並將按2026年6月11日之中國人民銀行所報人民幣兌港元的官方基準匯率換算成港元派發。該股息將毋須繳納任何預提稅項。待本公司股東批准後，該建議末期股息將於：

- (i) 2026年6月29日派付予於2026年6月18日登記在本公司股東名冊上之普通股股東；
- (ii) 2026年6月29日派付予於根據本公司於2015年1月9日的上市文件中載列之本公司公開發售發售證券而發行及於2026年6月18日仍尚餘的可換股證券持有人士；及
- (iii) 2026年7月3日（即2026年6月29日後第三個工作日）派付予於根據本公司於2013年3月27日的上市文件中載列之本公司公開發售可換股證券而發行及於2026年6月18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2026年6月18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。有關每份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2025年8月21日宣派截至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：37.75分人民幣），而該中期股息已於2025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2026年6月11日舉行之應屆股東週年大會並於會上投票之本公司股東及符合資格收取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，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	2026年6月5日(星期五)下午4時30分
暫停辦理股份過戶登記手續期限	2026年6月8日(星期一)至2026年6月11日(星期四)(首尾兩日包括在內)
記錄日期	2026年6月11日(星期四)
股東週年大會日期	2026年6月11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	2026年6月16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	2026年6月17日(星期三)至2026年6月18日(星期四)(首尾兩日包括在內)
末期股息記錄日期	2026年6月18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2025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 (%)
	2025年	2024年	
<b>收益表項目</b> (除特別註明外，所有金額均以千元人民幣列示)			
收入	<b>29,598,417</b>	28,675,643	<b>3.2</b>
毛利	<b>14,488,837</b>	14,156,103	<b>2.4</b>
經營利潤	<b>3,898,208</b>	3,678,206	<b>6.0</b>
息稅前利潤加折舊及攤銷(EBITDA) (附註1)	<b>6,160,940</b>	6,379,193	<b>(3.4)</b>
權益持有人應佔溢利	<b>2,935,743</b>	3,012,918	<b>(2.6)</b>
每股基本收益 (分人民幣) (附註2)	<b>113.91</b>	116.98	<b>(2.6)</b>

### 主要財務比率

#### 盈利能力比率

毛利率(%)	<b>49.0</b>	49.4	<b>(0.4)</b>
經營利潤率(%)	<b>13.2</b>	12.8	<b>0.4</b>
實際稅率(%)	<b>29.9</b>	26.7	<b>3.2</b>
權益持有人應佔溢利率(%)	<b>9.9</b>	10.5	<b>(0.6)</b>
權益持有人應佔權益回報率(%) (附註3)	<b>10.9</b>	11.9	<b>(1.0)</b>

#### 開支佔收入比率

員工成本開支(%)	<b>8.3</b>	8.6	<b>(0.3)</b>
廣告及市場推廣開支(%)	<b>10.7</b>	9.5	<b>1.2</b>
研究及產品開發開支(%)	<b>2.4</b>	2.4	<b>-</b>

2025年  
12月31日

2024年  
12月31日

## 資產負債表項目

(除特別註明外，所有金額均以千元人民幣列示)

總資產	<b>37,714,067</b>	35,708,406
權益持有人應佔權益	<b>27,627,499</b>	26,103,689

## 主要財務比率

### 資產效率

平均存貨周轉期(天) (附註4)	<b>64</b>	64
平均應收貿易款項周轉期(天) (附註5)	<b>15</b>	14
平均應付貿易款項周轉期(天) (附註6)	<b>42</b>	43

### 資產比率

負債對權益比率(%) (附註7)	<b>36.5</b>	36.8
每股資產淨值(分人民幣) (附註8)	<b>1,072.16</b>	1,013.56

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、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權益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權益計算。
  8. 每股資產淨值乃按年末資產淨值除以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2025年12月31日止年度的總收入同比上漲3.2%，達29,598,417,000元人民幣（2024年：28,675,643,000元人民幣）。各渠道收入變動情況如下：(1)本年，特許經銷商渠道持續發揮核心支柱作用，收入穩步增長，同比增長6.3%，佔比進一步提升至46.6%；(2)本集團持續深化線上營銷佈局，深耕主流電商生態合作的同時，密切關注新興電商營銷增長機會，電商渠道收入同比提升5.3%；及(3)直營店舖佈局調整和消費場景轉移使得零售渠道表現承壓，收入同比下降3.3%。公司將持續精準聚焦消費者需求，深化用戶連接，優化店舖矩陣，實現線上線下渠道的深度互補和協同增長。

按產品種類劃分之收入

	截至12月31日止年度				收入變動 (%)
	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	
鞋類	14,650,546	49.5	14,300,341	49.9	2.4
服裝	12,327,039	41.6	12,050,245	42.0	2.3
器材及配件	2,620,832	8.9	2,325,057	8.1	12.7
<b>總計</b>	<b>29,598,417</b>	<b>100.0</b>	<b>28,675,643</b>	<b>100.0</b>	<b>3.2</b>

各銷售渠道佔收入之百分比

	截至12月31日止年度		
	2025年 佔收入之 百分比	2024年 佔收入之 百分比	變動 (%)
中國市場			
銷售予特許經銷商	46.6	45.1	1.5
直接經營銷售	22.5	24.0	(1.5)
電子商務渠道銷售	29.5	29.0	0.5
其他地區	1.4	1.9	(0.5)
<b>總計</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>—</b>

按地區劃分之收入

	附註	截至12月31日止年度				
		2025年 千元人民幣	佔收入之 百分比	2024年 千元人民幣	佔收入之 百分比	收入變動 (%)
中國市場						
北部	1	13,989,249	47.3	13,640,169	47.6	2.6
南部	2	15,182,093	51.3	14,504,625	50.5	4.7
其他地區		427,075	1.4	530,849	1.9	(19.5)
<b>總計</b>		<b>29,598,417</b>	<b>100.0</b>	<b>28,675,643</b>	<b>100.0</b>	<b>3.2</b>

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12月31日止年度之整體銷售成本為15,109,580,000元人民幣（2024年：14,519,540,000元人民幣），整體毛利率為49.0%（2024年：49.4%）。本年，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12月31日止年度之整體銷售及經銷開支為9,189,675,000元人民幣（2024年：9,198,907,000元人民幣），佔本集團總收入31.0%（2024年：32.1%）。

銷售及經銷開支比去年同期下降0.1%。精細化的成本管控帶來運營效率的提升，通過優化門店運營流程和關閉低效店舖，在保障消費者體驗的前提下，有效降低店舖租金、人力及日常運營的店舖裝修及道具攤銷等關鍵成本。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，重點佈局奧運及國家隊合作等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12月31日止年度之整體行政開支為1,630,412,000元人民幣（2024年：1,427,907,000元人民幣），佔本集團總收入5.5%（2024年：5.0%），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、辦公室租金、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由於引進產品研發人才及社保基數調整帶來的人力成本增加及收入增長帶來的稅費增加。同時2009年收購凱勝體育(香港)有限公司產生之商譽成本72,387,000元人民幣已於本年全額確認減值。

### 享有按權益法入賬之投資的溢利份額

本集團截至2025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257,897,000元人民幣(2024年：256,299,000元人民幣)。

### 息稅前利潤加折舊及攤銷(EBITDA)

本集團截至2025年12月31日止年度之息稅前利潤加折舊及攤銷為6,160,940,000元人民幣(2024年：6,379,193,000元人民幣)，同比下降3.4%。

息稅前利潤加折舊及攤銷與年內溢利之調節項如下：

	2025年 千元人民幣	2024年 千元人民幣
<b>從年內溢利調節至息稅前利潤加折舊及攤銷：</b>		
<b>年內溢利</b>	<b>2,935,743</b>	3,012,918
所得稅開支	<b>1,253,480</b>	1,096,691
融資收入	<b>(296,709)</b>	(429,525)
融資開支(包括租賃負債之貼現攤銷)	<b>263,591</b>	254,421
物業、機器及設備折舊	<b>709,648</b>	1,095,092
物業、機器及設備減值(附註1)	<b>72,281</b>	81,807
土地使用權及無形資產攤銷	<b>69,150</b>	63,093
無形資產商標權減值(附註1)	<b>4,041</b>	-
使用權資產折舊	<b>498,114</b>	613,087
使用權資產減值(附註1)	<b>283,411</b>	171,942
投資性房地產折舊	<b>99,170</b>	86,295
投資性房地產減值(附註1、2)	<b>269,020</b>	333,372
	<b>6,160,940</b>	6,379,193

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12月31日止年度內，中國大陸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12月31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12月31日的公允價值(使用收益法釐定)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12月31日止年度內，已就投資性房地產的賬面價值確認減值虧損269,020,000元人民幣(2024年12月31日：333,372,000元人民幣)。

## 融資收入—淨額

本集團截至2025年12月31日止年度之融資收入淨額為33,118,000元人民幣(2024年：175,104,000元人民幣)。融資收入淨額同比減少主要是由於本年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12月31日止年度之所得稅開支為1,253,480,000元人民幣(2024年：1,096,691,000元人民幣)，實際稅率為29.9%(2024年：26.7%)。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，導致本年稅率提升。

## 綜合盈利指標

截至2025年12月31日止年度，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，但實際所得稅率顯著提升。綜合影響下，權益持有人應佔溢利率有所下降。截至2025年12月31日止年度，本集團權益持有人應佔溢利為2,935,743,000元人民幣(2024年：3,012,918,000元人民幣)；權益持有人應佔溢利率為9.9%(2024年：10.5%)；權益持有人應佔權益回報率為10.9%(2024年：11.9%)。

## 存貨撥備

本集團2025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12月31日，累計計提的存貨撥備為158,679,000元人民幣（2024年12月31日：166,817,000元人民幣）。本年通過實施智能庫存管理，提升供應鏈響應速度，庫存結構得到優化，存貨撥備有所下降。

## 預期信貸虧損撥備

本集團2025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12月31日，累計計提的預期信貸虧損撥備為43,932,000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37,906,000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6,026,000元人民幣（2024年12月31日：4,020,000元人民幣）。截至2025年12月31日止年度，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721,000元人民幣（2024年：5,334,000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12月31日止年度之經營活動產生之現金淨額為4,851,532,000元人民幣（2024年：5,267,935,000元人民幣）。於2025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16,716,551,000元人民幣，較2024年12月31日淨增加9,217,955,000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19,973,440,000元人民幣，較2024年12月31日淨增加1,832,513,000元人民幣。該增加由以下各項組成：

	截至2025年 12月31日 止年度 千元人民幣
<b>項目</b>	
<b>經營活動：</b>	
經營活動產生之現金淨額	4,851,532
<b>投資活動：</b>	
投資活動產生之現金淨額（包括存入及贖回定期存款）	6,633,971
<b>融資活動：</b>	
融資活動所用之現金淨額	(2,155,034)
加：現金及等同現金項目匯兌損失	(112,514)
	<hr/>
<b>現金及等同現金項目淨增加</b>	<b>9,217,955</b>
加：定期存款淨減少	(7,385,442)
	<hr/>
<b>現金餘額淨增加</b>	<b>1,832,513</b>
	<hr/> <hr/>

本年，收入同比增長，市場費用、稅費等付現費用增加，以及電商平台結算時間差，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12月31日止年度，先舊後新配售所得款項淨額已使用570,601,000元人民幣。於2025年12月31日，先舊後新配售所得款項淨額有341,020,000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 12月31日 止年度 已使用的金額 (大約 千元人民幣)	於2025年 12月31日 未使用的 所得款項淨額 (大約 千元人民幣)	未使用的所得款項淨額 預期使用時間 <sup>(1)</sup>
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%	-	-	-	
投資重組基礎設施和進一步提升供應鏈系統	30%	911,621	570,601	341,020	2026年12月31日以前
品牌、IT系統建設	20%	-	-	-	
一般營運資金	10%	-	-	-	
<b>合計</b>	<b>100%</b>	<b>911,621</b>	<b>570,601</b>	<b>341,020</b>	<b>2026年12月31日以前</b>

附註：

- 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。

於2025年12月31日，本集團之信貸額度為13,922,000,000元人民幣，並無未償還借貸。

年內，本集團並無利用掉期安排對沖利率風險。

## **外匯風險**

本集團主要在中國境內經營，大部分交易以人民幣結算，本集團的呈報貨幣為人民幣。本集團韓國附屬公司、香港附屬公司和澳門附屬公司分別以韓元、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，亦以港元或美元支付若干投資款項。

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。

## **重大收購和處置附屬公司、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日落實完成且代價已全額支付。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。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。

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12月31日，該物業計提折舊及減值後的賬面價值為1,761,911,000元人民幣，佔本集團總資產的比例約為4.7%。

截至2025年12月31日止年度，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。於2025年12月31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2,057,527,000元人民幣，佔本集團總資產的比例約為5.5%。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2025年12月31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

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的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，目標公司已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。詳情載於本公司日期為2020年12月31日的公告。

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2019年3月26日賣方接管目標公司前為目標公司的唯一股東）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，鑑於目標公司申請禁止清盤人根據法定償債書所聲稱的貸款對其啟動任何清盤程序，清盤人已撤回法定償債書。詳情載於本公司日期為2025年3月28日的截至2024年12月31日止年度之全年業績公告。

於2025年6月24日，Active Legend及Vast Gold向目標公司送達一份由香港特別行政區高等法院（「法院」）發出的傳訊令狀（「傳訊令狀」），就追討有關貸款本金額及截至判決日期與提前付款日期（以較早者為準）的合約利息、其他救濟及費用提出申索。

於2025年7月7日，目標公司向法院提交送達認收書。於2025年12月15日，目標公司提交經修訂抗辯書。於2026年1月12日，Active Legend及Vast Gold就抗辯書提交答覆書。

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

尋求法律意見後及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。目標公司將對傳訊令狀所述申索全力抗辯。本公司將於該事項有實質進展時作出進一步公告。

## 業務回顧

2025年，全球經濟發展面臨諸多不確定性，中國經濟則展現出強勁的韌性。根據國家統計局公佈的數據，全年國內生產總值同比增長約5%，居民收入與消費能力穩步增強。在一系列擴內需、促消費政策的推動下，消費市場持續復甦，結構進一步優化。得益於此，本集團堅持以科技創新與奧運合作勢能為雙輪驅動，在專業運動領域深耕佈局，同步拓展細分市場。本集團持續提升產品科技性能、優化渠道效率、提升品牌專業心智，全年經營情況保持穩健，為企業的長期高質量發展奠定了堅實基礎。

在產品升級方面，集團錨定「單品牌、多品類、多渠道」戰略，充分發揮自有研發優勢，以前沿科技驅動核心品類迭代升級，提升產品矩陣的技術競爭力，強化品牌專業運動屬性。於年底重磅推出「超韌膠囊」中底緩震科技，並實現商業化應用，已覆蓋「飛電6 ULTRA」、「飛電6 ELITE」和「赤兔9 ULTRA」等旗艦產品，受到消費者青睞。

在渠道優化方面，集團深耕全域渠道佈局，着力推進渠道效能穩步提升。線上業務保持穩健發展的同時，線下聚焦效率優化及業態模式升級創新。年內成功落地首家「龍店」和戶外品類獨立店「COUNTERFLOW溯」，通過業態革新與場景升級，精心打造融合體育精神共鳴、文化深度交流與沉浸式產品體驗的消費空間，助力終端體驗與商業效益協同提升。

在品牌營銷方面，集團以「中國榮耀，李寧同行」為敘事主軸，深化與中國奧委會及中國體育代表團的合作，積極推動體育精神與頂級科技、東方美學巧妙融合，將頂級稀缺運動資源轉化為品牌聲譽與市場認可的動力，持續強化消費者對李寧專業實力與產品可靠性的心智認知。

## 攜手中國奧委會，以科技與品牌雙輪驅動發展

2025年，本集團以「中國榮耀，李寧同行」為引領，與中國體育事業同行。通過融合體育文化、前沿科技與東方美學，本集團不僅為重大賽事提供專業裝備，更系統性地將頂級運動資源合作轉化為品牌提升動能。

在品牌傳播方面，李寧品牌圍繞着中國奧委會合作簽約、奧林匹克日、88全民健身節、2025年成都世界運動會以及2026年米蘭冬奧會中國體育代表團領獎服發佈等重大節點，積極營銷傳播，並聯動終端，開展消費者互動活動，不斷強化消費者對李寧作為「中國奧委會合作夥伴」的身份認知，並夯實李寧品牌專業運動心智。

在專業裝備領域，本集團為中國代表團量身打造多項賽事裝備，充分體現科技領先性與文化自信。例如，在第十二屆世界運動會的領獎服中融合環保科技與蜀地竹韻文化；在2026年米蘭冬奧會中國代表團室外領獎服中以「中國紅」與「雙勝雪花紋」為設計核心，結合「航天鎖溫棉」、「玄武岩遠紅外」等頂尖運動科技，在凝練東方美學的同時，進一步夯實品牌在頂級專業裝備領域的領導力。

2025年12月，本集團開設全球首家李寧「龍店」，並同步推出「榮耀金標」系列產品。該系列首次在產品設計中聯合運用中國奧委會標識與李寧品牌標誌，承載中國體育榮耀與李寧品牌精神，實現體育文化向日常消費場景的深度延伸。「榮耀金標」系列以專業運動科技為支撐，搭配簡約設計，精準定位追求高品質生活的目標客群，構建覆蓋通勤、商務、輕運動等多元場景的高端產品矩陣與零售體系。其中，服飾以「無邊競技場-無止於境」為主題，選用高質感面料與人體工學剪裁，提供多功能着裝方案。鞋款則圍繞「百煉成金」精神，分為「超」、「征」兩大系列：「超燃」搭載可視緩震科技「李寧弧」及「超靚」中底，兼顧便捷與舒適；「征程」採用山系簡約設計，配以Vibram濕地止滑配方大底及鞋面防護科技，適應多元場景需求。

此外，本集團堅持科技創新為核心驅動力，依託「航天動態保暖科技平台」，將功能創新的科技應用於真實運動場景與中國體育代表團裝備，持續夯實專業運動品牌的核心定位。

本集團高效聯動品牌活動、營銷資源與產品創新，強化差異化品牌認知，為新週期奧運營銷奠定堅實基礎。本集團不斷夯實科技內核，穩步構建專業運動與賽事資源雙輪驅動的長期發展格局，助力中國體育事業榮耀前行。

### **鞏固「單品牌、多品類、多渠道」戰略佈局，推動李寧品牌體驗全面升級**

#### **構建專業運動領域競爭力，拓寬多場景應用，提升品牌市場滲透與影響力**

2025年，本集團堅定貫徹核心戰略，以科技創新與專業運動資源為雙輪驅動，在跑步、籃球、綜訓、羽毛球、乒乓球及運動休閒六大核心品類全面發力，並成功開拓戶外、網球與匹克球等新興賽道，品牌競爭力與市場影響力持續提升。

#### *跑步品類*

2025年，本集團持續深化專業跑鞋矩陣佈局，精準覆蓋跑者在不同場景的需求，並拓展至越野跑領域，建立從「核心IP深耕」到「全場景細分」的行業領先優勢。通過深度綁定全國頂級賽事資源與簽約頂級運動員，為品牌專業運動心智帶來重要加持。跑步品類憑藉專業產品的卓越表現，全年實現高質量增長，品類市場佔有率持續提升。

專業跑鞋方面，兩大核心IP「飛電」、「赤兔」全年總銷量再創新高，連同「越影」和「超輕」等重點IP，構建了完備的產品矩陣。本集團持續對王牌產品進行迭代升級，其中「飛電」家族全面搭載超韌中底科技，並創新升級「最速曲線」系統。定位為「六邊形戰士」的「赤兔」家族融合韌科技與潮流設計，深受年輕跑者青睞，並成功蟬聯2025年小紅書平台跑步鞋類目搜索率第一，成為千萬跑者的口碑之選；「超輕」延續專業性能與日常穿搭兼顧的核心優勢，深耕女性客群心智，滿足輕跑步、輕運動、輕戶外多場景需求，持續積澱大眾初跑人群用戶基礎與市場熱度；「越影」家族則以「黃金緩彈比」的差異化科技概念打造，填補核心矩陣中頂級緩震跑鞋的空白，全年累計銷量已超百萬雙。

跑步服裝方面，本集團致力以科技創新解決跑者在馬拉松、日常路跑及越野跑等不同場景下的核心痛點，提升核心消費者產品體驗。專為跑步運動打造的「LN AIR」透氣速乾科技，通過可視化孔洞和高性能速乾材料，實現透氣和速乾雙重功能；全新打造的輕量化透氣運動級跑步外套，以「外套也可以不悶熱」的創新理念，在提供防護的同時確保運動的便攜。年內沿襲概念產品「龍雀套裝」推出的競速「龍雀」背心，憑藉差異化賣點，成為年內跑步服裝圈的現象級產品。此外，本集團進入越野跑新賽道，推出「川山甲」核心單品家族，其中搭載戶外頂級面料的越野跑衝鋒衣「川山甲GTX」及「川山甲」，助力跑者在越野賽中從容面對複雜天氣狀況。

營銷方面，本集團緊抓新品發佈窗口，構建品牌流量場以提升市場關注度，並通過運動員及頂級賽事資源的戰略佈局，不斷強化品牌的專業運動形象。年內，本集團成功簽約多名海內外精英運動員，在國際及國內賽事中共斬獲73項冠軍、145次登上領獎台，彰顯品牌卓越的專業競技實力。同時，在賽事佈局上，本集團助力北京半程馬拉松、無錫、杭州及深圳馬拉松等重點賽事，在北京半程馬拉松中，「90分鐘完賽」精英跑者中，李寧跑鞋的佔有率排名第一，達到61.35%，進一步鞏固其專業跑鞋領先地位。同時，本集團與中國中學生體育聯合會深化戰略合作，全面拓展校園跑步生態佈局。

## 籃球品類

本集團籃球品類已形成定位清晰、風格鮮明的三大核心支柱：專業籃球、「韋德」籃球以及「反伍」街頭籃球。年內不僅在產品上推陳出新，更通過整合全球賽事資源，將聯賽熱點、球星流量和籃球愛好者追捧轉化為產品熱度與銷售動能，顯著提升品牌影響力。

專業籃球方面，本集團以「產品領先到生態引領」為目標，緊密圍繞NBA、CBA賽事營銷深化品牌滲透與商業轉化，巴特勒產品線和楊瀚森系列產品線表現亮眼。吉米巴特勒第四代簽名鞋「JB4」憑藉頂尖性能成功樹立簽名鞋熱度典範。「馭帥20」融合故宮文化與楊瀚森球星熱度，實現文化輸出與首發售罄。直營專供款「ULTRALIGHT」累計銷售突破20.4萬雙。專業籃球服裝依託簽約球星流量加持和大熱賽事持續曝光，驅動品牌聲量與業務增長的高效轉化。

「韋德」籃球方面，本集團借助NBA中國賽契機，正式發佈「韋德之道12」，該產品首次搭載「雙層超韌+全掌碳板」頂級中底科技，在降低穿着門檻的同時實現性能的大幅躍升，榮登各大年度榜單「2025最強籃球鞋」，其中「韋德之道12 LUX」首發雙配色當日全部秒售罄。同期迭代的「808 ULTRA V2」以「內嵌超韌中底科技」為核心，持續強化IP認同與科技信任。服裝方面始終堅持高品質、高級感、高質價比，結合NBA和CBA球星持續曝光，夯實「專業科技、籃球高街、精緻潮流」的高端定位。

「反伍」籃球鞋引入超韌科技與全新DBR超耐磨稀土橡膠科技，成功構建中國首個外場街頭籃球鞋矩陣。結合「李寧反伍街球聯賽」等自有IP賽事，推出「反伍物種入侵」的產品計劃，以年輕化、趣味化的產品體驗，為街頭籃球愛好者提供兼具專業性能與潮流設計的裝備選擇。服裝圍繞「LIVE WITH HOOPS」為主題基調，通過潮流設計強化「反伍」的差異化特質，激發目標人群的情感共鳴與品牌認同。

## 綜訓品類

2025年，綜訓品類以科技創新為核心驅動力，持續拓展全場景產品矩陣，精準覆蓋消費群體多元需求，實現品類業績與品牌專業心智的雙重躍升。

年內，本集團深度聚焦女性運動人群，將「城市輕運動」作為核心場景，通過女性化的版型設計與明快色系，塑造活力形象。產品力上，以科技賦能為核心，運用航天科技推出獲認證的「冷氣涼感T恤」；將戶外科技融入大眾運動，為消費者提供運動防曬、運動防護等滿足日常出行需求的實用單品；搭載「智能防護科技」的風衣與柔感衛衣褲備受市場青睞。營銷方面，本集團打造了首個鞋服跨品類女子主題活動「美妙如輕而至」，聯動明星、博主與線上線下渠道，有效提升了內容滲透率、搜索熱度與品牌忠誠度。

男子綜訓持續秉持「專業功能+運動基因」的產品理念，深耕多場景綜訓運動體驗，致力打造「運動+日常」多場景穿着的功能裝備。年內，本集團依託李寧航天動態保暖科技平台，系統構建了覆蓋高強度訓練等多場景的專業產品矩陣。通過前沿面料科技、動態版型與科技IP的深度整合，本集團持續夯實產品的專業功能壁壘，築牢核心競爭力。核心單品「功能褲裝」年內實現銷量破百萬；搭載「航天動態保暖科技」的冬季綜訓外套、保暖褲等新品，憑藉「靜鎖溫、動透濕」的卓越性能，成為專業運動員與大眾消費者的共同選擇。營銷方面，本集團運用「航天動態保暖科技平台」與專業運動員雙重背書，聯合科普類媒體共創深度內容，並以線下門店為載體打造運動體驗場景，強化消費者對李寧綜訓品類「專業、高科技」的認知標籤，實現全網傳播聲量與用戶互動量的雙領跑。

## 羽毛球品類

本集團持續推動羽毛球品類的專業深化與市場拓展。通過完善鞋服及器材矩陣、拓展頂級賽事與運動員資源，鞏固品牌在專業市場的領導地位。

羽毛球鞋方面，本集團重點迭代了搭載最新科技材料的「貼地飛行3PRO」以及採用大面積低延展性超纖、融合碳板及TPU技術和李寧龔的「刀鋒2PRO」，兩款產品在專業市場中保持穩定的銷售表現，持續獲得核心運動人群的認可。

在羽毛球服裝方面，本集團通過細分人群需求，圍繞不同主題提供針對性解決方案：服務於印尼、新加坡等國家隊的「國際球隊大賽服」憑藉高透氣組織面料，兼顧極致乾爽與高回彈拉伸性能；為頂尖球星打造的系列從自然汲取色彩靈感，融合專業與時尚；面向中國青年隊的專屬系列則覆蓋場上場邊場景，強化科技形象並與年輕消費者建立共鳴。

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，成功推出「雷霆100II」、「戰戟9000POWER」、「鋒影800SPEED」、「鋒影800POWER」等產品，驅動羽毛球拍銷量創歷史新高。另外，隨着集團在材料、工藝和自動化設備方面加大投入，首條中國製造的競技羽拍線L67N成功面世，填補了國產競技羽拍線的空白，拉線機、比賽級地膠等專業器材也均獲得市場與專業隊伍廣泛認可。

在營銷方面，李寧羽毛球以「好產品，李寧造，中國造」為核心傳播主題，聚焦專業場景進行系統化推廣。年內，本集團作為新加坡公開賽指定器材贊助商及香港公開賽冠名暨指定器材贊助商，持續拓展印尼、東亞等市場的資源合作，並完善港澳區域運動員的資源體系。簽約的運動員深度參與蘇迪曼杯、自主IP賽事等線上線下活動，結合全域媒體傳播，有效提升品牌美譽度，有力支撐了銷售目標的達成。

## 乒乓球品類

2025年，伴隨全球乒乓球市場加速發展，本集團敏銳把握行業機遇，以「科技賦能產品、營銷激活品牌」為雙核驅動力，穩步提升市場競爭優勢與市場份額，行業領先地位進一步加強。

本集團堅持科技驅動產品創新，着力提升鞋類產品的專業性能與穿着體驗。鞋面運用「氫絲」科技，兼具輕量透氣與穩固支撐。中底集成「氫」、「Bounce+」、「雲plus」、「Cushion」及「碳板」多重科技，為高強度賽事提供持久動力。大底搭載「GCU」與「鋒襲止滑」，保障多場景下的抓地穩定性。此外，推出寬楦版本拓展用戶適配廣度，彰顯李寧「科技為本，體驗為先」的理念，推動乒乓球鞋類產品廣受消費者認可品牌影響力與市場佔有率同步提升。

在服裝領域，本集團同樣以科技賦能推動產品矩陣完善與市場覆蓋延伸。大賽服系列採用航天級材料與原紗抗菌工藝，巧妙融合專業性能與環保理念。通過「冠軍系列」、「菁英系列」及「新秀系列」的三級階梯佈局，廣泛覆蓋不同層級消費客群的多元需求。依託「乒乓嘉年華」IP及其衍生周邊的開發，成功觸達泛運動人群，實現品牌影響力的跨圈層延伸。

在營銷推廣方面，本集團深化與WTT及WTMG等頂級國際賽事資源的戰略合作，強化品牌與頂級競技的深度綁定。全年深度參與32場國際級賽事，其中，多哈世乒賽期間實現全國觀眾觸達超7.6億，微博相關話題閱讀量突破160.8億，顯著提升品牌曝光與輿論聲量，為中長期的高質量增長奠定堅實基礎。

## 運動休閒品類

2025年，本集團以「運動融合生活美學」為核心定位，圍繞科技賦能與IP聯名兩大主線，持續豐富產品線。本集團敏銳把握潮流趨勢及社會熱點，精準佈局多元場景，為目標人群提供兼具優質性能與情感共鳴的差異化產品，夯實品類競爭力。

本集團通過專業化科技敘事強化品牌專業形象，年內，成功將「航天動態保暖」科技平台成果應用於冬季產品線，推出的動態保暖羽絨服系列市場反響積極；同時，對冬季保暖鞋品類的聚焦投入也為銷售增長注入額外動力。「SOFT」系列則依託「CONFORMMAX」中底材料的全面升級，全年銷量突破350萬雙。

在IP聯名與熱點營銷方面，本集團以前瞻性佈局，深化情感聯結並引領消費趨勢。通過借勢故宮博物院建院百年推出「李寧故宮博物院特別系列」中國文化系列產品，聯動迪士尼開展多城快閃，以及開年升級中國新年金牌IP，將「日進鬥金」系列煥新為「練成好運體質」S級營銷活動，全網曝光討論量突破6億，成功強化品牌認同並拓展年輕客群。同時，本集團進一步主動融入年度體育文化熱點，精準推出奧運文化日、成都世運會和蘇超賽事等系列高話題限定產品，實現品牌專業形象與體育熱情深度綁定，完成了從「跟隨潮流」到「定義熱點時刻」的營銷升維，帶動聲量與銷量同步提升。

另外，本集團一直深挖女性運動休閒核心需求，其中運動靈感產品線主打款憑藉精準的時尚把控與舒適體驗，贏得業績與口碑；女子潮流板鞋則積極煥新矩陣，以乒乓、賽車等多元風格為靈感，完成超2,000家門店的鋪貨與260餘家門店的特殊陳列。

「中國李寧」深耕中國文化，融匯運動基因與潮流美學，攜手知名藝術家、頂級潮流品牌展開跨界聯名合作。2025年，中國李寧以「方印啟新章」為序幕，攜手中國乒乓球運動員王楚欽，將傳統乒乓文化與現代時尚無縫連接，掀起屬於年輕一代的運動風潮。通過對產品矩陣的系統性呈現，品牌清晰展現其獨具東方美學思路：從對專業運動裝備進行時尚化重塑的復古風格運動板鞋「乒乓」，到承載着科技與潮流的雙重進化「烈駿ACE 3.0」鞋款；從融合中式哲思的「功夫」與「悟道」IP系列，到與ARIES、Andersson Bell、TYAKASHA、寶可夢等全球聯名之作，均體現了「中國李寧」在深耕專業運動的基礎上，不斷打破邊界，實現了專業功能、文化內涵與潮流美學的統一，銳意詮釋中國青年的競技精神與先鋒態度。

「LI-NING 1990」以高爾夫為靈感，透過功能性面料的全面升級與科技創新，夯實高端時尚運動的品牌定位。「高爾夫系列」採用「Hybrid拼接工藝」，具有保暖、防風、防潑水、吸濕速乾科技，有助提升球手們的運動表現；「運動經典」與「運動商務系列」則分別以復古美學與功能面料，打通從球場到辦公、通勤的多場景穿着。年內，專業高爾夫球鞋陸續上市，「啟承系列」高爾夫鞋搭載旗艦碳核芯科技，刷新穩定爆發的全新體驗；新發佈輕量化「鷹姿」高爾夫鞋，單鞋僅240克，帶來突破性輕盈感，其中「鷹姿」男性配色上市60天售罄率超60%。此外，「觀嵐」城市通勤鞋與「雲裳」女子時尚運動鞋先後亮相。本集團持續沉澱品牌IP「金牌」系列傳承奧運精神，「藍」系列打造東方美學造型，並攜手韓國高爾夫品牌ClOVEClub推出聯名「Graceful Moments」，詮釋高爾夫年輕格調。

## 戶外品類

2025年，戶外場景持續增長，本集團依託專業運動科技優勢，圍繞產品、終端運營及營銷推廣全面發力，推動戶外業務達到全年銷售目標。其中，戶外鞋品類表現突出，貢獻高於行業平均。作為戰略佈局的關鍵舉措，首家戶外品類獨立店「COUNTERFLOW溯」於2025年年底在北京開幕，集零售、體驗與社群互動於一體的新型線下戶外空間，清晰確立李寧戶外業務的差異化定位。

產品方面，本集團戶外持續豐富產品矩陣。「萬龍甲」衝鋒衣系列採用超輕7D面料等獨家行業面料科技和製作工藝，均通過中國國家衝鋒衣標準，並形成涵蓋主動透氣防暴雨的「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」的完整矩陣，精準應對多元戶外場景。針對秋冬季節穿搭需求，本集團推出「瓏殼Protection」系列，以機能風設計和創新的疊穿系統，有效滿足消費者在防風、防小雨及多場合穿搭的複合需求。在戶外鞋方面，本集團通過優化核心科技、結構與設計，完善了覆蓋不同價格帶與使用場景的產品矩陣。先後推出全地形適配的暴走徒步鞋「行川」和「行嵐」；揉合年輕人時尚和典型老爹戶外風格的「林」家族城市暴走鞋「林影」和「林韻」；泛商務通勤風格的「行景」和「行際」以及戶外鬆弛風「潯」家族溯溪徒步鞋和涼鞋。年內，「行」、「林」和「潯」家族市場反響良好，銷量超50萬雙。

終端運營方面，戶外品類在年內實現了從零到一的突破。本集團首先在旗艦、標杆、綜合店舖加入獨立陳列後，隨後於下半年在大貨店中啟動S級營銷活動，並最終開設首家戶外品類店。在大貨店渠道，本集團採用店舖陳列(Visual Marketing)及零售營銷(Retail Marketing)等工具，使用獨立焦點和獨立板牆強化故事性，統一了戶外品類內涵定位和視覺展示的呈現，在終端打造出清晰地建立李寧戶外生活方式的定位。

營銷推廣方面，本集團圍繞三大核心產品聯動內外資源，通過聯動權威資源與精細化傳播，提升李寧品牌在戶外市場的知名度。本集團為「李寧御水系統」引入國家級科研機構共研和ISPO獎項背書，並聯合中國攝影家協會、稻草人徒步平台及中國戶外運動產業大會等權威資源，強化在徒步與旅行場景的專業心智。同時，借助代言人、多明星上身曝光及社交媒體精細化運營，成功塑造品牌穿搭風格，觸達大眾及穿搭愛好者。隨着首家戶外品類店的落成，本集團通過行業、戶外、潮流及本地生活方式媒體與KOL組成的多維度矩陣集中曝光，有效夯實了李寧戶外在業界與消費者端的認知度。

### 網球和匹克球品類

2025年，本集團全面發力網球及匹克球兩個新興細分市場。通過持續研發創新，網球和匹克球服裝產品已全面上市，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年系列。

網球鞋方面，本集團針對不同打法，分別推出專注於底線型打法的穩定型「Secure Pro」，底線及全場兼顧的全面型「Surpass Pro」，底線及網前兼顧的速度型「Accel Pro」，並推出訓練款以豐富產品矩陣；匹克球鞋「Sortie Pro」根據運動需求作出調整，羈科技結合碳板，搭配多方向紋路設計，提供更好的穩定性、靈活性及抓地力。

器材研發方面，本集團建立專屬網球科技平台，打造網球獨特科技屬性；全新一代網球拍計劃於2026年上半年上市，並已獲得專業運動員的前期認可。在匹克球方面，本集團則致力於擴充產品線，推進項目工藝及材料迭代，高端球拍和球已通過USPA、UPA-A雙認證，為贊助選手參與國際賽事提供專業裝備支持。除系統性推出全系列產品外，本集團以賽事為載體，迅速構建品牌在新興領域的影響力與專業認知。

## 深化全渠道佈局，全面增強競爭力

2025年，本集團圍繞渠道建設、零售運營、商品管理、電商運營、供應鏈及物流等關鍵領域發力，全面提升營運效率和市場競爭力。

渠道建設方面，本集團以渠道創新和優化渠道成本兩大核心，持續推進多維度渠道網絡佈局，在拓展市場覆蓋度的同時增強運營效率。在高層級市場，本集團深化與頂級商業體及頭部奧萊的協同合作，共同推動創新店型的規劃與落地。年內，本集團成功開設戶外獨立店，標誌着品牌正式進軍戶外賽道的重要里程碑。本集團積極開展跨界合作，與故宮等承載中國文化內涵的頂級IP開展合作，並攜手渠道合作夥伴以多元形式落地營銷活動，有效提升品牌觸達效與轉化效果。在效率優化方面，本集團持續優化渠道結構，並通過一系列策略性優化舉措，完善租金結構及合作模式，提升渠道整體健康度與經營可持續性。

截至2025年12月31日，李寧牌（包含李寧核心品牌及李寧YOUNG）常規店、旗艦店、中國李寧時尚店、工廠店、多品牌集合店的銷售點數量為7,609家，較2024年12月31日淨增加24家。以下是截至2025年12月31日的銷售點數量細分：

李寧牌	2025年 12月31日	2024年 12月31日	變動
特許經銷商	4,853	4,820	0.7%
直接經營零售	1,238	1,297	(4.5%)
李寧YOUNG	1,518	1,468	3.4%
合計	<u>7,609</u>	<u>7,585</u>	<u>0.3%</u>

## 李寧牌按地區劃分銷售點數量

大區	2025年12月31日			2024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)	3,026	877	3,903	3,076	856	3,932	(0.7%)
南部 (附註2)	3,065	641	3,706	3,041	612	3,653	1.5%
<b>總計</b>	<b>6,091</b>	<b>1,518</b>	<b>7,609</b>	<b>6,117</b>	<b>1,468</b>	<b>7,585</b>	<b>0.3%</b>

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。

零售運營方面，本集團構建高盈利、高效率且可複製的單店經營模式。主要通過構建高層級市場經營模型、建立分銷業務管理體系、推動供應鏈降本增效及優化商品全生命週期四大策略系統推進。在高層級市場，圍繞重點區域推行針對性的品牌策略，從渠道結構、門店貨品組合及購物體驗等多維度入手，強化品牌形象，提升商品運營效率，實現銷售與利潤的穩步增長。為支持經銷商體系發展，本集團搭建分銷管理模型，提高分銷體系的運營效率與可持續發展能力；通過加強管理能力建設，幫助經銷商在渠道佈局、商品運營及零售執行等方面實現系統性提升，共同達成經營目標。此外，本集團加強零售終端與物流體系的高效協同，通過精細化的計劃管理體系，柔性供應鏈建設和數字化支持等舉措，實現全渠道庫存周轉與商品全生命週期管理，全面提升運營質量與效率。

電商運營方面，本集團積極推動電商業務發展，通過線上線下聯動、構建專屬IP矩陣、把握大促節點等策略，有效提升品牌影響力，並將其轉化為業務增長動力。年內，以「追風」、「DLO」、「ULTRALIGHT」、「利刃」等為代表的核心IP產品表現卓越，成功滲透Z世代、專業運動及潮流穿搭等多圈層消費者，並在各細分賽道銷量與口碑榜單中位居前列。同時，本集團整合重點產品系列，打造覆蓋多元場景的「馬路松」IP概念，強化消費者對產品功能的認知。在電商大促節點上，本集團在「天貓歡聚日」、「天貓超品日」等關鍵活動中精準佈局，有效提升消費者心智與市場份額，尤其在跑步與戶外品類表現突出。通過聯動頂級運動員、明星、熱點事件及全渠道資源，本集團不僅成功提升產品曝光度，實現站內引流與大促銷售轉化，助力庫存優化，也為線下業務提供支持，推動整體營收增長，展現出電商運營的靈活性與韌性。

供應鏈方面，本集團持續推進供應鏈的深度優化及戰略升級，聚焦質量管理、交付保障、降本增效及可持續發展四大方向。年內，本集團持續優化供應商矩陣，依據「單品牌、多品類、多渠道」的戰略，為高端運動、戶外、榮耀等產品線及贊助產品匹配優質供應商資源，旨在為消費者提供更佳產品體驗。同時，本集團配合大商品計劃，採用分段生產規劃與數據化管理，實現商品計劃、供應鏈、物流配送和銷售終端的高度協同，從而提升庫存周轉效率，增強運營靈活性。成功實現了暢銷款快速補貨，延續銷售熱潮。在運營效率提升方面，本集團採用了面料資源整合、工藝結構優化、材料規模化採購以及實施錯峰生產等多項舉措，在提升生產效率的同時，進一步完善成本結構。此外，本集團繼續將可持續發展理念融入供應鏈管理，推動綠色產品落地，年內綠色友好產品佔比超額達成目標。

物流方面，本集團圍繞全渠道整合、數字化及自動化三大方向推進物流體系戰略建設，藉此提升物流效能並降低運營成本。年內，本集團啟動全渠道物流項目，實現訂單系統與物流運營系統互聯，提升貨品流通效率與履約時效；數字化方面，本集團引入貨品入倉協同系統，並採用SKU級別的精細化管理，滿足市場快速多變的需求。電商倉儲運營系統及可視化工具的部署，進一步提升了訂單處理的精准度與決策效率。自動化方面，本集團為各個倉庫引入自動化設備，實現多場景覆蓋與數據可視化管理。2025年12月，華東倉與華北倉率先採用RFID倉儲全流程管理，實現了物流全環節的數據可追溯，大幅加強庫存管理精細度，並預期將於2026年第一季度完成所有倉庫的部署，持續推動降本增效。

## 李寧YOUNG

2025年，李寧YOUNG深度聚焦專業運動賽道，明確「專業青少年運動品牌」的清晰定位，在產品研發、渠道佈局與品牌建設上協同發力。本集團通過專業科技產品打造競爭壁壘，以高效零售運營夯實市場根基，並通過聯動專業體育資源強化品牌認知，穩步提升李寧YOUNG影響力。

在產品方面，李寧YOUNG持續聚焦專業運動和兒童成長需求，推進產品優化和專屬IP塑造。基於對兒童足部發育的深入研究，成功推出兒童專屬適配研發的中底科技「動<sup>3</sup>」（動立方），該科技精准契合6-12歲兒童足部特點，高度適配日常運動場景，在訂貨環節獲得市場廣泛認可。同時，本集團對小學生校園體測競訓鞋「驕陽2代」進行迭代升級，顯著提升其在體測項目中的專業性能。李寧YOUNG在跑步鞋、籃球鞋和生活鞋領域專屬IP表現亮眼，帶動生意提升。服裝方面，本集團在潮流籃球領域打造「INFINITY」系列服裝，沉澱出「無限標」等核心圖形元素，增強品牌辨識度與消費者黏性。此外，推出兒童文化系列服裝，巧妙運用現代設計手法，將傳統文化元素與現代運動風格深度融合，引發消費者情感共鳴。

在渠道策略上，李寧YOUNG致力於整合線上線下，實現全渠道提效。本集團繼續強化奧萊渠道建設，提升單店運營效率，優化整體渠道結構。年內，奧萊新開門店達成率達150%，整改門店達成率111%，整改後店效同比提升53%。同時，本集團成功打造兩家千萬級店舖，為重點奧萊體系的深度拓展奠定堅實基礎。此外，本集團獨立開發李寧足球單品類線下終端，融合專業展示與多元消費場景；並積極佈局校園足球店，精準對接青少年足球消費需求。線上渠道方面，本集團加速佈局電商平台，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穩步提升。

零售方面，2025年，李寧YOUNG在零售運營方面堅持批發與直營協同發展，通過精細化管理與戰略性佈局，實現了規模與質量的雙重提升。本集團通過強化跨部門協同，系統化推進商品管理與營銷資源的整合，成功落地超過100場單店爆破活動，強化單店引流，有效拉動終端銷售。商品運營層面，本集團着力打造運動重點品類，並通過精細化的採買與快速響應機制，驅動鞋類等重點品類流水佔比提升至50%。為持續提升終端運營質量，本集團完成了薪酬與晉升機制改革，強化對一線團隊的激勵；同時，系統升級了門店陳列標準與營銷物料，並通過專業的搭配培訓與銷售工具，有效提升顧客體驗。

在營銷方面，李寧YOUNG圍繞「賽事合作+用戶故事+IP聯動」三大核心，以推進專業認知奠基與用戶基礎積累為目標，展開一系列關鍵舉措，成功擴大了在青少年及家庭客群中的影響力。年內，本集團以深度聯動頂級體育資源為核心策略，連續擔任國際大學生體育聯合會足球世界盃指定裝備贊助商，實現品牌國際級曝光；同時為全國青少年校園足球夏令營提供全套專業裝備並開設運動講堂。通過簽約法比奧、孫繼海等知名足球運動員，將職業體育資源轉化為產品專業背書，進一步強化品牌在運動領域的專業形象。此外，本集團通過高頻次、本地化的品牌體驗活動深化與消費者的聯結。全年深度聯動小學生籃球聯賽，完成11站城市落地活動，將賽事熱情帶入社區；通過打造「六一品牌活動」及「民族非遺傳承戶外探險」等主題營銷事件，有效提升家庭客群對品牌的情感認同與忠誠度。

## 人力資源

基於集團的戰略目標和業務發展需求，人力資源部以組織能力建設為核心，從組織發展、人才梯隊、績效激勵、文化凝聚四大模塊持續推進體系化建設，不斷升級集團組織運營及協同模式，秉持「少數精銳」原則打造「肌肉型」組織。

在組織發展方面，圍繞核心業務發展、新業務佈局，持續開展組織規劃與設計，推動組織形態與業務發展深度適配。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，以專業的產品及高品質的服務助力奧運建設；優化集團線上業務管理體系，推動事業部線上線下一體化運營管理，充分發揮事業部的深耕優勢；全面重構新零售業務體系，打造全渠道無界的品牌體驗場域，驅動業務高質量增長及品牌核心競爭力提升。

在人才吸引與發展方面，公司在僱主品牌建設上持續投入，榮獲權威機構卓越職場™認證、深化校企合作模式融合產學研資源，進一步提升人才吸引力及行業影響力。持續加強對優秀人才的引進，並着力構建內部人才梯隊，系統搭建年輕人才的培養體系，加快管培生等年輕人才的成長速度；同時，不斷完善管理人才培養機制，持續提升管理團隊的經營與管理能力。通過優化人才標準、評估識別與發展流程，進一步夯實了人才管理體系，確保人才供應鏈高效支撐業務發展。

在績效激勵管理方面，聚焦經營結果導向與價值創造，深化績效過程管理和建立品類考核協同機制，持續驅動基於成果的組織績效管理體系優化落地，並堅實推進績效過程溝通與動態反饋，識別個體與組織優勢及不足，不斷提升整體績效表現。以公司戰略導向為核心，全面管控人力費用降本增效，持續優化升級薪酬福利體系，針對性設置差異化的短中長期激勵計劃，精準配置資源、激活組織效能，吸引、激勵、保留核心人才，將人力成本管控轉化為組織能力升級的契機。

在文化與員工關係方面，通過年度、季度等多頻次評選與表彰榜樣員工與集體，持續營造見賢思齊、踐行價值觀的正向氛圍；圍繞體育氛圍、團隊融合等主題，舉辦運動市集、奧運宣傳月、趣味體育課堂等系列運動主題活動，點燃員工運動熱情；持續優化員工反饋、定期座談等機制，積極傾聽員工心聲，並推動合理化建議落地，切實提升員工滿意度與敬業度。

未來，人力資源部將繼續以集團戰略為指引，堅持「組織賦能、人才培育、激勵激活、文化凝聚」的核心思路，持續深化人力資源體系建設，為實現集團長遠戰略發展目標提供更強有力的保障。

於2025年12月31日，本集團有僱員5,152名（2024年12月31日：5,022名）。其中集團總部、廣西供應基地僱員及零售子公司僱員4,969名（2024年12月31日：4,817名），其他附屬公司僱員183名（2024年12月31日：205名）。

## 前景展望

「十四五」規劃圓滿收官，中國經濟在多重挑戰中保持穩健前行態勢。展望「十五五」，擴大內需已成為推動經濟持續健康發展的關鍵戰略。中國體育產業正步入一個由政策引領、消費需求升級與科技創新融合共同驅動的新階段。面向2026年，本集團將緊抓內需潛力不斷釋放的發展機遇，堅守「以體育精神服務大眾」的核心價值觀，精心打磨「李寧式體驗價值」，致力於成為運動消費領域深受消費者信賴的首選專業運動品牌。

**一、科技驅動產品升級：**本集團將堅定貫徹「單品牌、多品類、多渠道」發展戰略，以科技賦能產品迭代升級，構建核心競爭力與市場差異化壁壘。依託李寧科技創新平台的技術積累與研發，聚焦核心品類深耕細作，並積極拓展戶外等新興賽道，響應日益多元化、個性化的消費需求，實現從專業競技到日常穿搭的全場景覆蓋。通過推動尖端科技與時尚設計巧妙融合，打造兼具卓越功能、科技質感與美學價值的產品體系，並不斷強化科技成果轉化效率，推動前沿科技快速落地為產品競爭力。

- 二、**奧運營銷賦能品牌**：本集團將以運動營銷驅動價值創造，與消費者建立情感聯結，助力品牌價值穩步攀升。通過持續深化與中國奧委會的合作，把握奧運週期發展窗口，推動品牌實現從資源合作到價值共創的跨越。李寧將充分挖掘與中國奧委會合作的多元價值，通過系統化營銷佈局與科技裝備支持，傳遞李寧與中國體育共同成長的故事，彰顯民族品牌的科技實力與文化自信。
- 三、**業務運營質效雙升**：集團將持續聚焦業務全方面提質增效，通過深化渠道佈局、強化商品運營與優化供應鏈管理，構建高效運營體系，實現業務運營質量與效率的同步提升，為企業高質量增長築牢根基。線下渠道聚焦高層級市場提效與新興市場滲透，探索新商業模式。線上渠道強化全域協同與資源整合，推動線上線下互補。商品運營優化全鏈路規劃精度與柔性供應能力，加速庫存周轉。供應鏈實現成本、質量、交期全鏈條協同優化，提升整體運營效率。
- 四、**穩固基礎護航發展**：集團將持續強化人才、財務、數智化三大核心支撐能力，築牢高質量發展基石。在人才戰略上，人才建設以選拔、激勵與效能為核心；在財務管理上，注重資源精準配置與風險管控；數字化建設方面，推動AI、大數據與業務深度融合，提升運營效率與決策科學性，為集團長期發展提供系統化保障。

## 購買、出售或贖回本公司股份

截至2025年12月31日止年度，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12月31日止年度內概無購買、出售或贖回其任何上市證券。於2025年12月31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

除本公告所披露的事項外，自報告期結束以來，沒有發生影響本集團的重要事件。

## 企業管治

本公司致力秉持高標準的企業管治，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2025年12月31日止年度內，本公司一直遵守於上市規則附錄C1所載之企業管治守則（「企業管治守則」）之守則條文，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，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2025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2025年12月31日止年度的全年業績。

## 安永的工作範圍

本集團獨立核數師香港執業會計師安永會計師事務所同意，本公告所載本集團截至2025年12月31日止年度的綜合損益表及綜合全面收益表、綜合財務狀況表及相關附註的數字與本集團截至2025年12月31日止年度經審核綜合財務報表所載金額一致。安永會計師事務所就此進行的工作並不構成根據國際審計及鑒證準則理事會頒佈的國際審計準則、國際審閱準則或國際核證工作準則而進行的核證工作，因此安永會計師事務所並無就本公告作出任何保證。

## 股東周年大會

本公司將於2026年6月11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適當時候寄發予本公司股東，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](http://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，2026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。