

香港交易及結算所有限公司和香港聯合交易所有限公司對本公告之內容概不負責，對其準確性或完整性亦不發表任何聲明，並明確表示，概不對因本公告之全部或任何部分內容所產生或因依賴該等內容而引致之任何損失承擔任何責任。



ANTA Sports Products Limited

安踏體育用品有限公司

(於開曼群島註冊成立之有限公司)

股份代號：2020 (港幣櫃台) 及 82020 (人民幣櫃台)

二零二五年年度業績公告

安踏體育用品有限公司(「本公司」)董事會(「董事會」)欣然宣佈本公司及其附屬公司(合稱「本集團」)截至二零二五年十二月三十一日止年度的經審核業績。本公告列載本公司《二零二五年年報》全文，並符合《香港聯合交易所有限公司證券上市規則》中有關年度業績初步公告附載資料的要求。

業績摘要

二零二五年，本集團業務保持穩健發展，在行業中實現較快的收入及利潤增長：

1. 收入同比增加13.3%至人民幣80,219百萬元。
2. 本集團維持高質量的運營效率，在持續加大在品牌、渠道、產品研發及海外市場發展投入的同時，整體經營溢利率仍上升0.4個百分點至23.8%，其中：
 - (a) 安踏分部的經營溢利率下降0.3個百分點至20.7%；
 - (b) FILA分部的經營溢利率上升0.8個百分點至26.1%；及
 - (c) 所有其他品牌的經營溢利率下降0.7個百分點至27.9%。

3. 在二零二四年不包括由Amer Sports上市事項及Amer Sports配售事項權益攤薄所致的利得下，股東應佔溢利增加13.9%至人民幣13,588百萬元。
4. 於本財政年內，本集團錄得經營活動現金流入淨額為人民幣20,996百萬元；自由現金流入為人民幣16,106百萬元，維持穩定的現金產出能力。
5. 董事會已建議二零二五年財政年度之末期股息每股普通股港幣108分，惟須待本公司股東於應屆股東週年大會上批准方可落實。

本公司《二零二五年年報》將於二零二六年四月上旬登載於香港交易及結算所有限公司的披露易網站www.hkexnews.hk及本公司的網站ir.anta.com予公眾閱覽。

年度業績批准

截至二零二五年十二月三十一日止年度之年度業績已經由本公司審核委員會審閱及經董事會批准。本公司綜合財務報表已由本公司核數師畢馬威會計師事務所按照香港會計師公會頒佈的《香港審計準則》進行審計，核數師並已發出無保留意見。畢馬威會計師事務所致本公司股東的獨立核數師報告載於《二零二五年年報》內。



年度報告 2025

安踏體育用品有限公司

於開曼群島註冊成立的有限公司

股份代號：2020（港幣櫃台）及 82020（人民幣櫃台）



使命

將「超越自我」

的體育精神 融入每個人的生活

願景

成為世界領先的

多品牌體育用品集團

3

三大文化核心

以消費者為導向

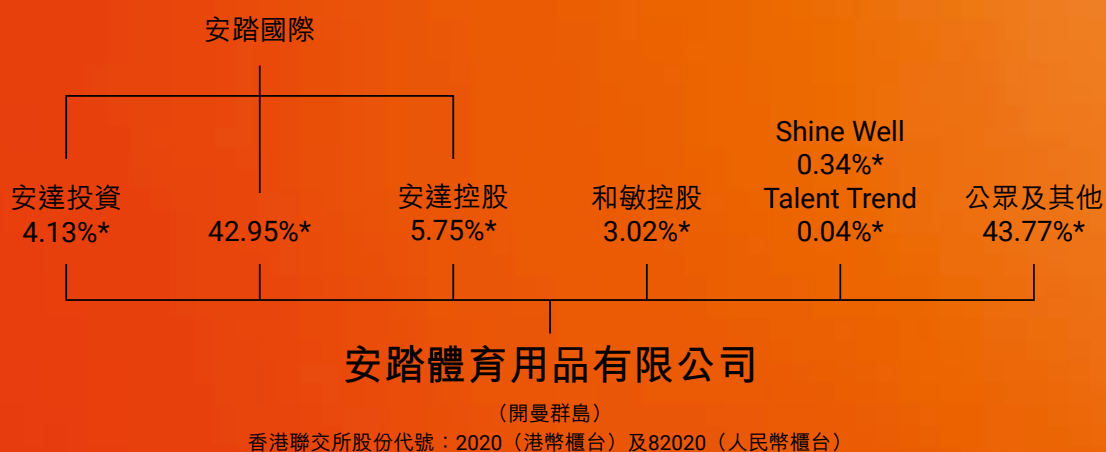
高標準對標

幹部做榜樣



公司簡介

安踏於一九九一年創立，而安踏體育用品有限公司(股份代號：2020(港幣櫃台)及82020(人民幣櫃台))在二零零七年於香港交易所主板上市，是著名的全球體育用品公司。本公司的使命是將「超越自我」的體育精神融入每個人的生活。安踏體育主要從事研發、設計、製造、營銷和銷售專業體育用品，包括鞋類、服裝及配飾。透過多元化的品牌組合，包括安踏、FILA、DESCENTE、KOLON SPORT、JACK WOLFSKIN及MAIA ACTIVE等，安踏體育旨在發掘大眾及高端體育用品市場的潛力。安踏體育亦為Amer Sports, Inc.的最大股東，Amer Sports, Inc.是一個全球的標誌性體育和戶外品牌集團，包括Arc'teryx、Salomon、Wilson、Peak Performance和Atomic，其股票於紐約證券交易所(NYSE：AS)上市。



* 截至二零二五年十二月三十一日

目錄

2	公司簡介
5	2025 概覽
10	財務概況
11	五年財務概覽
12	主席報告書
	管理層討論與分析
18	– 戰略
20	– 聯席首席執行官戰略回顧
28	– 業務回顧
42	– 財務回顧
52	投資者訊息
53	公司資料
56	董事會報告
77	企業管治報告
119	風險管理報告
126	董事、公司秘書及高級管理人員
129	獨立核數師報告
133	綜合損益及其他全面收益表
134	綜合財務狀況表
136	綜合權益變動表
137	綜合現金流量表
139	財務報表附註
187	重要會計政策信息
206	主要附屬公司
220	詞彙





2025概覽



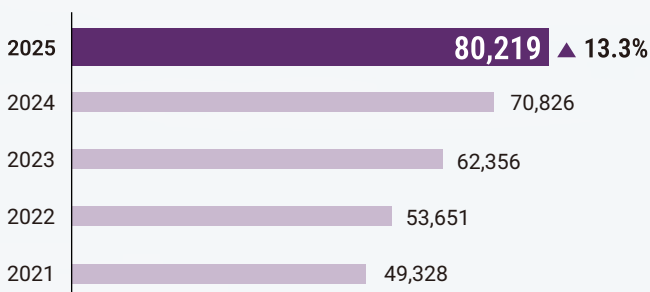
2025概覽

財務表現

(截至二零二五年十二月三十一日止年度)

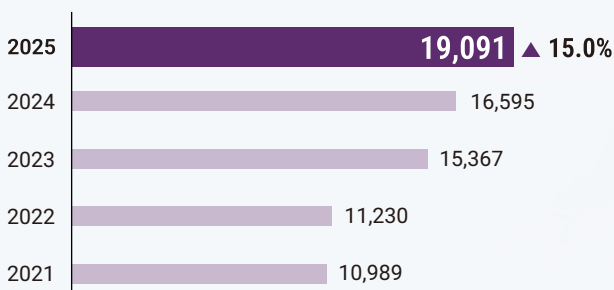
收入

人民幣百萬元

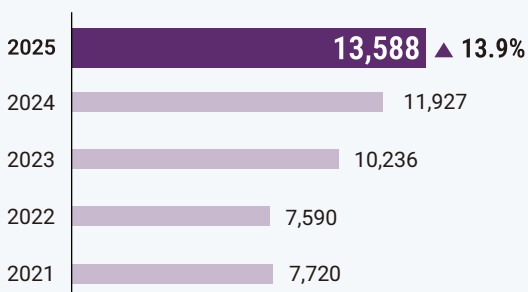


經營溢利

人民幣百萬元

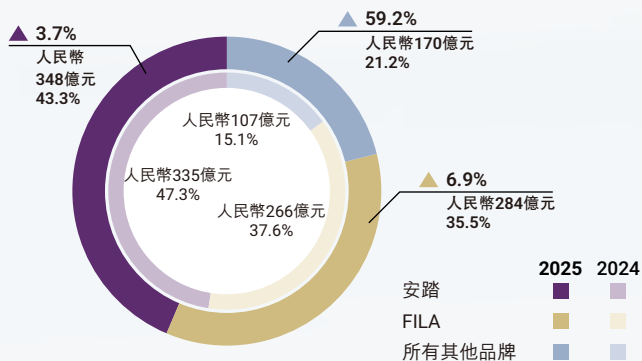
股東應佔溢利[#]

人民幣百萬元

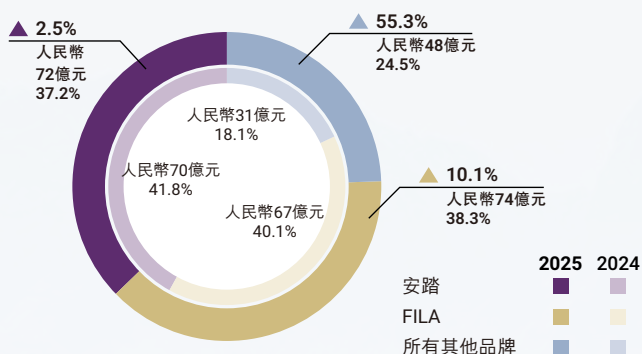


[#] 為達比較目的，二零二四年的股東應佔溢利不包括由Amer Sports上市事項及Amer Sports配售事項權益攤薄所致的利得。

按分部劃分的收入



按分部劃分的經營溢利



* 為了對賬目的，總部及未分配項目的支出人民幣274百萬元(2024年：人民幣228百萬元)未在上方顯示。



淨現金狀況

人民幣317億元 ▲ 1.0%

股息佔經調整股東應佔溢利[^]之50.1%

[^] 經調整股東應佔溢利為股東應佔溢利不包括分佔聯營公司損益及任何與聯營公司投資相關的一次性利得／虧損(如有)。

業務表現

(截至二零二五年十二月三十一日)

單品牌店鋪數目

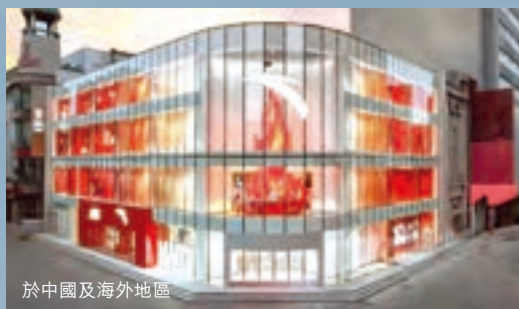
線下單品牌店
我們的多品牌覆蓋全球約

13,000家

電子商貿業務
佔本集團整體收入

35.8%

(2024: 35.1%)



於中國及海外地區



7,203 (7,135*)



2,652 (2,784*)



於中國及新加坡



1,273 (1,264*)



578 (590*)



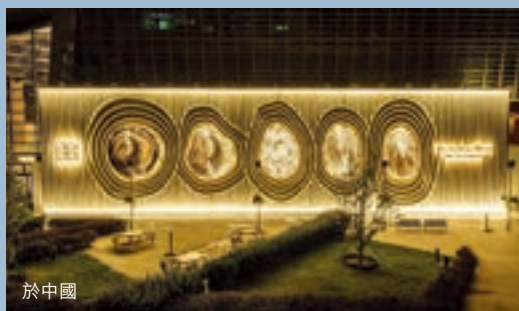
189 (206*)



於中國及東南亞



256 (226*)



於中國



209 (191*)



於中國



52 (47*)

* 截至二零二四年十二月三十一日

2025概覽

公司摘要

國際評級表現持續提升

自二零二四年起

穆迪評級

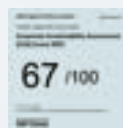
展望：穩定

A3

恒生ESG50指數

道瓊斯領先新興市場指數

成份股



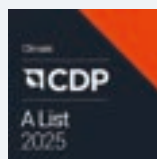
MSCI ESG評級

MSCI
ESG RATINGS

▲連升四級

(自二零二三至二零二四年A級；
二零二二至二零二三年B級)

CDP評級



A

氣候變化

B

水安全

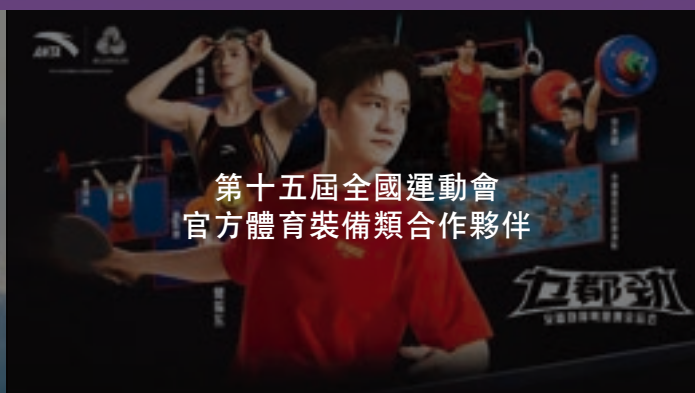
B

森林

氣候變化自二零二五年起

▲連升兩級

致力於驅動長期增長

完成收購
Jack Wolfskin第十五屆全國運動會
官方體育裝備類合作夥伴

股份購回

由二零二四年至二零二五年，以總代價

港幣29.6億元

購回並註銷合共

35.97百萬股股份

股份獎勵

於二零二五年，授出合共約

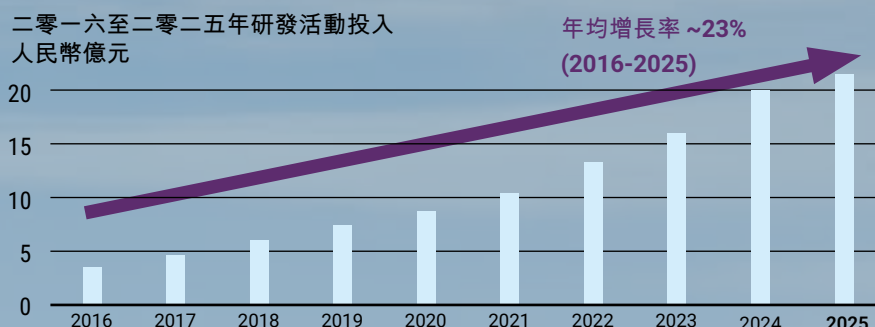
10.45百萬股獎勵股份

予本集團獲選僱員

投資未來構建長期優勢

十年創新投入

從二零一六至二零二五年，本集團研發活動年度投入從約人民幣3.5億元增至人民幣22.0億元，增幅超過5倍。



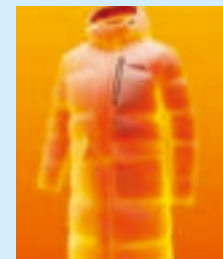
打造產業級 創新生態

本集團牽頭成立的體育用品產業創新聯合體經過一年的發展，已實現多項標誌性科研成果，包括「無氟安踏膜技術」及「六度芯保暖科技」，為高端專業產品提供具國際競爭力的新材料。



高性能防水透濕材料的無氟化是業內公認的難題，由本集團與東華大學聯合研發的「無氟安踏膜技術」是中國首款自主研發的解決方案，採用自研生物基高分子、微納米結構調控和無氟表面改性等多個關鍵環節的技術創新，在不含全氟化物及多氟化物的基礎上，實現了高防水性和高透濕性，是紡織科技領域的一大突破。

「六度芯保暖科技」是本集團攜手武漢紡織大學院士團隊研發的全新保暖技術。這項技術源自航天材料，依託玄武岩纖維的獨特結構與創新設計，實現蓄熱保暖、均衡導熱的核心功能，在寒冷環境下提供輕盈且可靠的動態保暖，推動航天級保暖科技的民用化與量產落地，並已應用於中國冰雪國家隊的專業訓練與比賽裝備，全面助力國家隊於二零二六年米蘭冬奧會中。



AI365戰略框架

本集團啟動AI365戰略，系統化推動業務運營向數字化及AI應用轉型，為本集團構建可持續的競爭優勢提供了重要支撐。

3大方向

降本增效
驅動增長
用戶體驗提升

6大領域

營銷
設計
商品
供應鏈
零售
運營

5個保障

AI創新機制
AI創新團隊
AI文化和意識
AI創新預算保障
生態協同與共創

AI 革新工作流程及 方式

AI365戰略以降本增效、驅動增長、強化用戶體驗為核心目標，將AI技術深度融入研發設計、業務運營、營銷、客戶服務等核心業務環節，從流程重構、效率提升、模式創新等，全面革新傳統工作流程與工作方式。例如，本集團推出首個體育用品行業專用AI設計大模型—「靈龍設計大模型」，基於本集團30多年積累的上千萬條鞋服數據，具備文生圖、線稿生圖、鞋服設計及圖案創意設計等功能，顯著提升設計效率。

有關數字化及AI應用的進一步討論與分析，詳見載於本年報第24頁。

財務概況

截至十二月三十一日止年度	二零二五年	二零二四年	變幅
	(人民幣百萬元)	(人民幣百萬元)	(%)
收入	80,219	70,826	▲ 13.3
安踏	34,754	33,522	▲ 3.7
FILA	28,469	26,626	▲ 6.9
所有其他品牌	16,996	10,678	▲ 59.2
毛利	49,734	44,032	▲ 12.9
安踏	18,621	18,274	▲ 1.9
FILA	18,916	18,051	▲ 4.8
所有其他品牌	12,197	7,707	▲ 58.3
經營溢利	19,091	16,595	▲ 15.0
安踏	7,211	7,035	▲ 2.5
FILA	7,418	6,738	▲ 10.1
所有其他品牌	4,736	3,050	▲ 55.3
年內溢利	15,662	16,989	▼ 7.8
股東應佔溢利	13,588	15,596	▼ 12.9
經調整股東應佔溢利 ⁽⁹⁾	12,385	11,729	▲ 5.6
自由現金流入	16,106	13,254	▲ 21.5
	(人民幣元)	(人民幣元)	(%)
每股盈利			
— 基本	4.89	5.55	▼ 11.9
— 攤薄	4.80	5.41	▼ 11.3
	(港幣分)	(港幣分)	(%)
每股股息			
— 普通中期	137	118	
— 普通末期	108	118	
	245	236	▲ 3.8
	(百分比)	(百分比)	(百分點)
毛利率	62.0	62.2	▼ 0.2
安踏	53.6	54.5	▼ 0.9
FILA	66.4	67.8	▼ 1.4
所有其他品牌	71.8	72.2	▼ 0.4
經營溢利率	23.8	23.4	▲ 0.4
安踏	20.7	21.0	▼ 0.3
FILA	26.1	25.3	▲ 0.8
所有其他品牌	27.9	28.6	▼ 0.7
淨溢利率	19.5	24.0	▼ 4.5
股東應佔溢利率	16.9	22.0	▼ 5.1
經調整股東應佔溢利率 ⁽⁹⁾	15.4	16.6	▼ 1.2
實際稅率 ⁽¹⁾	28.6	27.2	▲ 1.4
廣告及宣傳開支比率(佔收入百分比)	8.0	9.0	▼ 1.0
員工成本比率(佔收入百分比)	15.3	14.8	▲ 0.5
研發活動成本比率(佔收入百分比)	2.7	2.8	▼ 0.1

於十二月三十一日	二零二五年	二零二四年	變幅
	(人民幣元)	(人民幣元)	(%)
每股股東權益	23.52	21.86	▲ 7.6
	(百分比)	(百分比)	(百分點)
負債比率 ⁽²⁾	18.7	18.5	▲ 0.2
平均股東權益總值回報 ⁽³⁾	21.3	27.6	▼ 6.3
平均資產總值回報 ⁽⁴⁾	11.5	15.2	▼ 3.7
平均股東權益總值對平均資產總值	53.8	55.3	▼ 1.5
	(日)	(日)	(日)
平均存貨周轉日數 ⁽⁵⁾	137	123	▲ 14
平均應收貿易賬款周轉日數 ⁽⁶⁾	21	21	—
平均應付貿易賬款周轉日數 ⁽⁷⁾	51	51	—

有關前瞻性陳述的警告聲明

本《二零二五年年報》包含若干對於本集團財務狀況、經營業績及業務的若干前瞻性陳述。這些前瞻性陳述為本集團對日後事件的期望或信念，並涉及已知和未知的風險與不明朗因素，而這些風險及因素可能導致實際業績、表現或事件與該等陳述中明示或暗示的業績、表現或事件有重大差距。某些陳述，如包含「潛在」、「估計」、「預期」、「預計」、「目標」、「有意」、「計劃」、「相信」、「估算」等字詞的陳述，以及類似的語句或其不同表達方式，均可視為「前瞻性陳述」。

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

附註：

(1) 實際稅率不包括分佔聯營公司損益及由Amer Sports上市事項及Amer Sports配售事項權益攤薄所致的利得影響。

(2) 負債比率以借貸總額除以有關年度的期末資產總值計算。

(3) 平均股東權益總值回報以股東應佔溢利除以股東權益總值平均餘額計算。

(4) 平均資產總值回報以股東應佔溢利除以資產總值平均餘額計算。

(5) 平均存貨周轉日數以存貨平均餘額除以銷售成本，再乘以有關年度日數計算。

(6) 平均應收貿易賬款周轉日數以應收貿易賬款平均餘額除以收入，再乘以有關年度日數計算。

(7) 平均應付貿易賬款周轉日數以應付貿易賬款平均餘額除以銷售成本，再乘以有關年度日數計算。

(8) 上述平均餘額為有關年度一月一日的餘額及十二月三十一日的餘額之平均值。

(9) 經調整股東應佔溢利為股東應佔溢利不包括分佔聯營公司損益及任何與聯營公司投資相關的一次性利得／虧損(如有)。因此，為達比較目的，二零二四年由Amer Sports上市事項及Amer Sports配售事項權益攤薄所致的利得不包括在經調整股東應佔溢利中。

五年財務概覽

	二零二五年	二零二四年	二零二三年	二零二二年	二零二一年
	(人民幣百萬元)	(人民幣百萬元)	(人民幣百萬元)	(人民幣百萬元)	(人民幣百萬元)
收入	80,219	70,826	62,356	53,651	49,328
毛利	49,734	44,032	39,028	32,318	30,404
經營溢利	19,091	16,595	15,367	11,230	10,989
股東應佔溢利	13,588	15,596	10,236	7,590	7,720
非流動資產	64,639	60,133	40,088	26,599	22,766
流動資產	59,656	52,482	52,140	42,596	39,902
資產總值	124,295	112,615	92,228	69,195	62,668
流動負債	33,358	28,593	20,591	26,207	15,943
流動資產淨值	26,298	23,889	31,549	16,389	23,959
資產總值減流動負債	90,937	84,022	71,637	42,988	46,725
非流動負債	18,532	17,283	15,627	5,149	15,062
負債總值	51,890	45,876	36,218	31,356	31,005
資產淨值	72,405	66,739	56,010	37,839	31,663
非控股權益	6,623	5,010	4,550	3,439	2,740
股東權益	65,782	61,729	51,460	34,400	28,923
	(人民幣元)	(人民幣元)	(人民幣元)	(人民幣元)	(人民幣元)
每股基本盈利	4.89	5.55	3.69	2.82	2.87
每股攤薄盈利	4.80	5.41	3.60	2.76	2.81
每股股東權益	23.52	21.86	18.17	12.68	10.70
	(港幣分)	(港幣分)	(港幣分)	(港幣分)	(港幣分)
每股股息					
— 普通中期	137	118	82	62	60
— 普通末期	108	118	115	72	68
— 特別中期	—	—	—	—	30
合計	245	236	197	134	158
	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)
毛利率	62.0	62.2	62.6	60.2	61.6
經營溢利率	23.8	23.4	24.6	20.9	22.3
股東應佔溢利率	16.9	22.0	16.4	14.1	15.7
實際稅率 ⁽¹⁾	28.6	27.2	26.7	27.5	26.7
廣告及宣傳開支比率(佔收入百分比)	8.0	9.0	8.2	10.3	12.4
員工成本比率(佔收入百分比)	15.3	14.8	14.9	15.1	13.5
研發活動成本比率(佔收入百分比)	2.7	2.8	2.6	2.4	2.3
負債比率 ⁽¹⁾	18.7	18.5	16.2	18.3	21.0
平均股東權益總值回報 ⁽¹⁾	21.3	27.6	23.8	24.0	29.2
平均資產總值回報 ⁽¹⁾	11.5	15.2	12.7	11.5	13.5
平均股東權益總值對平均資產總值	53.8	55.3	53.2	48.0	46.2
	(日)	(日)	(日)	(日)	(日)
平均存貨周轉日數 ⁽¹⁾	137	123	123	138	127
平均應收貿易賬款周轉日數 ⁽¹⁾	21	21	20	21	26
平均應付貿易賬款周轉日數 ⁽¹⁾	51	51	47	50	53

附註：

(1) 有關實際稅率、負債比率、平均股東權益總值回報、平均資產總值回報、平均存貨周轉日數、平均應收貿易賬款周轉日數及平均應付貿易賬款周轉日數的定義，請參閱本年報第10頁之附註。

主席報告書



多品牌

未來十年、二十年、三十年，我們的目標不是追逐階段性排名，
而是將安踏體育建設成為一家

具備全球影響力與持續價值
創造能力的世界級企業，

為全體股東與所有持份者帶來長久福祉。

丁世忠
主席

單聚焦

尊敬的各位股東：

二零二五年，是安踏體育韌性成長的一年。宏觀環境複雜多變，行業競爭持續，集團始終保持戰略定力，沒有追逐短期波動，而是專注提升經營質量與長期能力。過去一年，集團收入首次突破人民幣800億元，在大基數下實現連續第12年正增長。根據國際權威機構統計，安踏體育在中國體育用品市場份額提升至21.8%(二零二四年：20.8%)，保持全行業領先；全球亦穩居行業前三。與此同時，我們堅持「贏在商品、贏在經營」持續優化盈利結構與現金流質量，保持穩健的資產負債水平與充足的流動性，確保集團在不確定週期中從容應對。

面向未來，我們堅持了什麼？做對了什麼？

全球化

主席報告書

堅持擴大「多品牌強營運」的戰略優勢，追求高質量增長

安踏體育堅持「單聚焦、多品牌、全球化」戰略不動搖。運動消費正從大眾化走向專業與場景化，多品牌戰略本質上是對消費者結構變化的長期回應。我們以多品牌、差異化回應全球消費者的多元化需求，夯實品牌定位，建構每個品牌的增長模型。從安踏主品牌到多品牌，包括在十幾年間成長為超300億流水的FILA、用近十年的時間實現了超100億流水的DESCENTE、奔向百億規模的KOLON SPORT，以及在上市前通過安踏體育賦能並實現了高質高速成長的Amer Sports，我們持續推進國際合作與品牌投資，形成覆蓋不同運動場景與價格帶的品牌矩陣，使集團擁有更穩健的增長結構與更強的週期能力。

堅持打造安踏體育獨特的全球化實踐和價值體系

我們認為，「買得好」決定起點，「管得好」決定效率，「協同好」決定長期價值。集團堅持以品牌為中心的治理模式，充分授權品牌自主決策，使每個品牌能夠保持獨特性與創造力。同時，安踏體育的「品牌+零售」獨特商業模式為可遷移、可複製的全球運營管理體系。從經營全球品牌，到推進安踏主品牌的全球化，我們持續加強多品牌協同管理、多品牌零售運營、全球化運營與資源整合三大核心能力。集團構建精益高效的管理模型數百個，在品牌、商品、零售、庫存、渠道、成本與現金流管理等方面指導各品牌的健康增長。這套被層層驗證的全球化實踐，讓中國模式和中國經驗成長為可進化、可複製的全球模式。我們搭建的共用平台，在供應鏈、數字化、財務、人力資源及風險管理等中後台領域形成規模優勢與協同效率。這種「品牌活力」與「平台效率」的結合，是安踏體育區別於傳統單品牌公司的核心競爭優勢。

堅持為消費者、為股東創造長期價值，以科技創新築牢根基

我們堅信：增長是最好的企業文化。增長不是簡單的規模擴張，而是商品力、組織力與經營效率的提升，是企業長期健康度最直接的體現。增長的根基，在於我們長期堅持的原則－好商品、懂經營。我們重點推動集團旗下的每個品牌都圍繞好商品、好品牌、懂經營、打勝仗。好商品，始終圍繞消費者需求持續創新，以專業與價值構建品牌壁壘。創新最直接的體現，就是為全球優秀運動員提供最專業、最領先的運動裝備。剛剛結束的米蘭冬奧會，安踏體育以前沿科技賦能13支國家代表隊爭金奪銀。曾經我們認為國際品牌遙不可及，如今已能在世界舞台同場競技、並肩領跑，正以技術創新進軍全球。懂經營，意味在庫存、渠道、成本與現金流管理上長期保持紀律，使增長建立在健康基礎之上。在資本配置上，我們堅持審慎與理性，在有機增長、品牌投資、併購整合與股東回報之間保持平衡，確保每一項投入都服務於長期價值創造。

三十五年：以長期主義穿越週期

今年是集團成立35周年。我們穿越了多輪行業起伏與消費週期變化，未來更有信心以堅定的戰略指引，保持韌性、健康與活力。安踏體育的文化是持續打勝仗、長期主義和好商品、懂經營。不以短期速度透支品牌資產，不因環境波動改變長期方向。過去一年，我們完成收購德國戶外品牌JACK WOLFSKIN，以及擬收購全球知名運動品牌PUMA 29.06%的股權，成為其單一最大股東。這些佈局並非追求規模擴張，而是圍繞未來全球化能力建設所作的長期投資。

各位股東，國際形勢依然動盪，行業週期可能仍將波動，但安踏體育將繼續堅定地做好自己的事情，深耕品牌與經營管理體系的沉澱，構建全球化管理體系。各品牌都將深度探索長期價值。我們擁有多個全球優秀品牌，構建了覆蓋專業運動、時尚運動、高端戶外、大眾生活等多元需求的品牌矩陣，這正是安踏體育參與全球競爭的底氣所在。未來十年、二十年、三十年，我們的目標不是追逐階段性排名，而是將安踏體育建設成為一家具備全球影響力與持續價值創造能力的世界級企業，為全體股東與所有持份者帶來長久福祉。

感謝您對安踏體育長期以來的信任與支持。我們願與大家同行，創造更美好的未來。



丁世忠

主席

中國香港，二零二六年三月二十五日

管理層討論與分析



戰略

單聚焦

聚焦運動鞋服行業

多品牌

多品牌協同管理



全球化

推進全球戰略佈局





中國以外*

460+家單品牌店

於本財政年度，本集團以東南亞市場作為推進全球化的橋頭堡，同時佈局中東、北美、歐洲及非洲市場，因地制宜構建海外業務版圖。

* 截至二零二五年十二月三十一日，本集團的單品牌店鋪網路包含安踏(包括安踏兒童)、FILA(包括FILA KIDS和FILA FUSION)、DESCENTE、JACK WOLFSKIN，以及作為Amer Sports經銷商經營的SALOMON和WILSON單品牌門店。

業務模式

過去30多年，本集團已發展為一家著名的全球體育用品公司，並建立起覆蓋上游、中游及下游的完整能力。憑藉成熟的垂直整合業務模式，我們能夠嚴格而高效地管理從研發、設計、製造到品牌產品的營銷與銷售的整個價值鏈，並快速回應消費者日益多元化的需求。

在製造方面，本集團採用混合模式，保留部分鞋服產品的自有生產能力，在提升供應鏈韌性的同時，為產品品質、工藝標準及可持續發展實踐樹立標竿，並帶動整體供應鏈的持續提升。

在分銷方面，本集團採用以DTC為核心的混合分銷模式。一方面，在安踏DTC模式下的直營業務，以及FILA和其他品牌的直營零售模式中，我們直接運營零售門店，以更敏銳地捕捉消費者需求變化。另一方面，在批發模式及安踏DTC模式下的加盟業務中，我們充分利用分銷商與加盟商的本地經營能力和市場洞察，通過其授權零售門店銷售產品，並在品牌形象、產品陳列及價格體系等方面保持高度一致，從消費者視角實現接近DTC的零售體驗，同時持續深化我們對消費者需求的洞察。

這一以垂直整合為基礎、製造與分銷協同的業務模式，使我們在複雜多變的市場環境中保持高度的韌性與靈活性，為企業的長期穩健發展與可持續增長奠定了堅實基礎。

管理層討論與分析 / 聯席首席執行官戰略回顧

聯席首席
執行官
戰略回顧

市場回顧

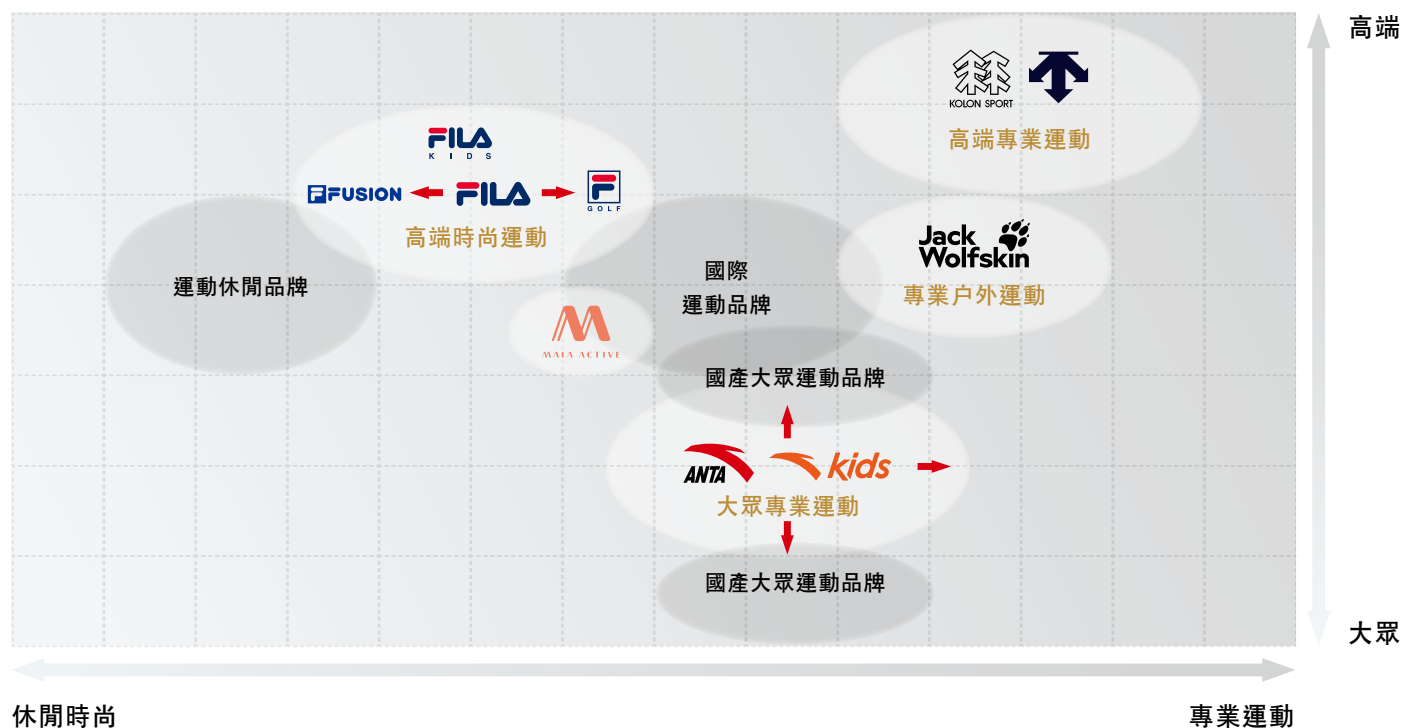
二零二五年，全球經濟在複雜地緣政治及貿易壁壘挑戰下，仍展現韌性。受惠於人工智慧投資熱潮及穩健的消費者支出，全球經濟實現穩健增長。國際貨幣基金組織數據指出二零二五年全球GDP增長率約3.3%，與二零二四年持平。面對全球市場重塑，中國企業積極調整策略，佈局東南亞、中東、非洲及拉丁美洲等新興市場，加速由「產品出海」向「品牌出海」的轉型。

中國經濟延續穩中求進趨勢，二零二五年GDP同比增長5.0%，達成年初設定的目標。消費市場邁上新台階，社會消費品零售總額首破50萬億大關，錄得人民幣50.1萬億元，同比增長3.7%，其中服裝、鞋帽、針紡織品類達人民幣1.5萬億元，較去年同期上升3.2%，消費者趨於理性並追求「情緒價值」。運動用品市場，特別是戶外運動板塊，仍是消費市場的重要增長動力，據國家體育總局體育經濟司發佈《中國戶外運動產業發展報告(2024-2025)》，截至二零二五年四月初，中國戶外運動參與人數突破4億人，其增速顯著優於傳統服飾，印證健康積極的生活方式已成為持久的結構性趨勢。

業務及策略回顧

本集團堅定執行「單聚焦、多品牌、全球化」戰略，展現強大的戰略執行力。二零二五年，本集團收入再創新高，成功突破人民幣800億元大關，經營溢利同比增長15.0%，實現高質量增長，進一步鞏固在體育用品行業的領導地位。

本集團的戰略精髓在於清晰的品牌定位，精準覆蓋各優勢賽道。我們憑藉差異化競爭優勢，持續拓寬市場佈局邊界，確保增長邏輯明確，發展路徑清晰。安踏深耕大眾專業運動市場，基礎穩固；FILA主打高端運動時尚生活，引領潮流；DESCENTE及KOLON SPORT等其他品牌於各自的細分領域精耕細作。這種佈局形成各業務板塊互補格局，合力推動集團在中國市場穩居領先地位。



於本財政年度，本集團收入達人民幣802.2億元，同比增長13.3%(二零二四年：人民幣708.3億元)。DESCENTE及KOLON SPORT表現強勁，成為本集團重要的增長引擎。由於各品牌策略性加強了對專業產品及品質的投入，以及毛利率較低的電商業務佔比提升，整體毛利率微降0.2個百分點至62.0%(二零二四年：62.2%)。然而，透過嚴格的成本管控與持續的營運提效，本集團整體經營溢利率提升至23.8%(二零二四年：23.4%)，展現了紮實的經營韌性。

按綜合基準，於撇除二零二四年由Amer Sports上市事項及Amer Sports配售事項權益攤薄所致的利得後，本財政年度股東應佔溢利上升13.9%至人民幣135.9億元(二零二四年：人民幣119.3億元)；及相關股東應佔溢利率上升0.1個百分點至16.9%(二零二四年：16.8%)。

管理層討論與分析 / 聯席首席執行官戰略回顧



安踏分部收入 ▲3.7%

人民幣百萬元



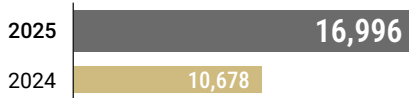
FILA分部收入 ▲6.9%

人民幣百萬元



所有其他品牌分部收入 ▲59.2%

人民幣百萬元



安踏

於本財政年度，安踏分部收入增長3.7%至人民幣347.5億元(二零二四年：人民幣335.2億元)，經營溢利率同比下降0.3個百分點至20.7%(二零二四年：21.0%)。安踏持續優化渠道佈局，系統性推進線上線下結構性升級：線下通過差異化業態及零售組合優化，提升單店運營效率及終端體驗；線上聚焦商品結構、內容營銷及會員體系建設，強化組織能力，堅守發展質量與長期品牌價值；同時穩步推進品牌全球化，海外市場拓展取得顯著成效。

FILA

FILA分部收入增長6.9%至人民幣284.7億元(二零二四年：人民幣266.3億元)。通過卓有成效的精細化運營管理，經營溢利率提升至26.1%(二零二四年：25.3%)。FILA展現經營韌性，年內完成內部資源與組織文化整合，確立「ONE FILA」核心戰略。通過持續升級商品競爭力與零售體驗，品牌穩步鞏固發展勢頭，為二零二六年充分釋放增長動能奠定堅實基礎。

所有其他品牌

於本財政年度，所有其他品牌分部表現卓越，收入大幅增長59.2%至人民幣170.0億元(二零二四年：人民幣106.8億元)。儘管經營溢利率於新收購品牌的整合培育階段會受到一定影響，但仍維持於27.9%(二零二四年：28.6%)的理想水準，整體表現亮眼。

高質感專業運動品牌DESCENTE憑藉差異化商品體系與高端專業定位，流水成功突破百億大關，成為本集團第三個達成此里程碑的品牌。年內，品牌在單店店效、品牌心智等核心經營指標上實現顯著提升，成功打造可複製、可持續的「高店效運營模型」，為未來長期高質量穩健發展築牢根基。

戶外專業運動品牌KOLON SPORT業務增長得益於品牌勢能的持續釋放，以及消費者對其高端戶外產品的高度認可。通過深耕中國重點城市與核心商圈，品牌店效展現出強勁增長動力。品牌未來將進一步依託品牌內涵深度挖掘、產品核心競爭力持續強化，以及高質量零售運營與社群營運體系，驅動業務持續攀升。

MAIA ACTIVE作為專注女性瑜伽領域的品牌，目前處於培育與加速發展的階段。我們對其長期發展定位保持堅定信心，將持續於品牌建設與產品研發方面投入資源，穩步培育其長期品牌價值。

本集團於二零二五年五月成功收購德國專業戶外品牌JACK WOLFSKIN，實現從大眾到高端戶外領域的全方位覆蓋。管理層已為JACK WOLFSKIN制定為五年的全球品牌復興發展規劃，以充分釋放品牌價值，推動業務邁向新的增長階段。

電子商貿業務持續擴張

二零二五年，中國實物商品網上零售額達人民幣13.1萬億元，同比增長5.2%，佔社會消費品零售總額比重達26.1%。線上零售持續滲透，直播帶貨、內容電商保持快速增長，即時零售首次成為消費新增量。

本集團持續優化線上產品結構，戰略性佈局東南亞及亞馬遜等海外平台，助力全球化戰略落地。按絕對金額計，本集團所有品牌電商業務整體收入同比增長15.5%，佔集團整體收入的35.8%(二零二四年：35.1%)。於「雙11」期間，FILA在天貓及抖音平台表現卓越，其羽絨服及老爹鞋品類均穩居第一，彰顯品牌在主流電商渠道的持續競爭力與市場領導地位。

35.8% (2024: 35.1%)

電子商貿業務

佔集團整體收入

按絕對金額

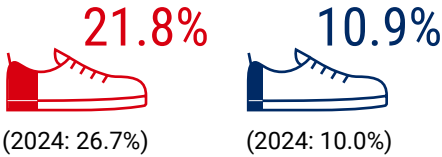
▲15.5% 同比變化

管理層討論與分析 / 聯席首席執行官戰略回顧

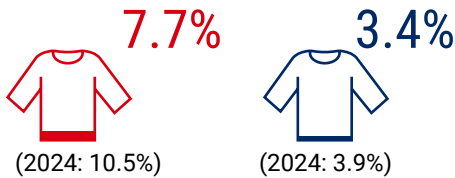
供應鏈管理

佔總銷售數量

自產鞋類



自產服裝



■ 安踏 ■ FILA

研發活動投入

約

人民幣22億元

(二零二四年：人民幣約20億元)

佔集團整體收入 **2.7%**

(二零二四年：2.8%)

數字化及AI提升營運效率

本集團搭建了全球領先的創新管理體系，於本財政年度獲業內首家ISO56001國際創新管理體系國際、國內雙認證。我們持續構建開放、共贏的創新生態，連結全球創新資源，全球合作高校及科研院所增加到96家，牽頭的體育用品產業創新聯合體規模與影響力穩步提升。同時，集團聯合璞躍中國發起體育用品產業創新加速器，篩選優質初創企業展開試點合作，連結產業需求與前沿技術，帶動產業鏈的協同發展。

在核心技術研發與成果落地方面，集團攻克無氟安踏膜、玄武岩纖維、氮科技等多個核心技術，其中安踏膜、玄武岩纖維相關技術成功突破國際難題，實現極端環境適應性突破，多項技術已實現產業化應用，轉化為市場競爭力。截至二零二五年底，本集團持有有效專利4,569項。我們的博士後工作站自研的可持續回彈材料成果登上國際權威學術期刊《Nature》。此外，集團憑藉四項科技成果獲二零二五年度中國紡織工業聯合會科學技術獎，其中兩項獲一等獎；並獲得中國專利獎銀獎、全球紅點設計至尊獎等國際認可的設計獎項數十項，凸顯了集團在行業領先水準上的突破。

本集團圍繞AI365戰略，以降本增效、驅動增長、強化用戶體驗為核心目標，推進自研AI大模型、數字人直播及智能客服等AI技術在業務場景的深度應用，取得顯著成效。在研發設計環節，AI技術打破傳統設計流程的局限，達成降本增效的效果。本集團發佈行業首個設計大模型「安踏靈龍大模型」，全面覆蓋設計核心流程，如線稿生圖、局部重繪等，輔助設計師完成創意發散、細節優化等工作，從而提升研發效率。AI輔助設計的商品訂貨金額超過人民幣90億元，成為驅動產品創新的重要引擎。在營銷及運營環節，本集團在海內外多平台運用數字人構建不間斷的直播，其全年直播時長超過10萬小時，貢獻GMV超過人民幣3億元。AI技術通過分析私域會員消費數據，從而做出精準營銷推送，替代傳統人工篩選，該類項目的銷售轉化率提升20%，帶動新增GMV近人民幣5億元。此外，在客戶服務環節，本集團在全平台推廣AI智能客服，實現諮詢、答疑、售後指引等服務的即時回應，我們客服回應速度提升超過50%，使消費者滿意度提升11%，也讓客服團隊能夠將更多精力投入到複雜問題解決和個性化服務中，優化了資源配置與效率。

全球化佈局穩步推進

本集團持續構建與完善全球營運體系，提升在全球體育用品市場的核心競爭力，推動海外業務實現規模化與高質量增長。於本財政年度，本集團秉持「全球化思維、本土化執行」的原則深耕東南亞市場，成功探索出可複製的出海發展路徑。憑藉高價值商品組合及精準的本地化與數字化策略，我們在該市場的發展初見成效，除於核心商圈開設旗艦店外，亦拓展了電商平台以開闢新增長曲線；同時積極發揮體育資源優勢，聯合當地組織舉辦賽事。

在中東及非洲，我們的零售網絡已覆蓋阿聯酋、沙特阿拉伯、卡塔爾、埃及和肯尼亞等市場。此外，本集團與國際運動及生活風格品牌經銷商及零售商 Brandman Retail 達成合作，正式進軍印度市場，雙方合作將覆蓋全國分銷業務及實體門店拓展，預計於二零二六年起在印度主要城市開設線下零售門店。針對北美及歐洲，我們已成功進駐Foot Locker、Dick’s Sporting Goods及JD Sports等主流零售渠道，並於亞馬遜平台開展電商業務。經過精心籌備，北美首間安踏旗艦店已於二零二六年初在洛杉磯比華利山莊啟動試業，標誌著集團正式切入全球頂級商圈，對提升品牌國際影響力具有里程碑意義。



本集團全球員工人數**



中國以外的單品牌店數*



* 截至二零二五年十二月三十一日

全體僱員人數統計範圍為我們所聘用的正式員工，此外我們約有7,000名其他類別員工，如由我們直接運營和管理的業務所聘用的臨時工、見習生及實習生等。

管理層討論與分析 / 聯席首席執行官戰略回顧

展望

展望二零二六年，儘管宏觀經濟與消費市場存在不確定性，但作為中國「十五五」規劃開局之年，國內經濟預計保持穩健增長。擴大內需作為國家重點戰略，將驅動運動鞋服行業維持「大而穩」格局。我們預期專業及時尚運動板塊穩步增長，戶外運動板塊高速增長，帶動行業整體平穩擴張。本集團戰略清晰，將秉持「單聚焦、多品牌、全球化」，以長期主義驅動可持續的高質量發展。

安踏與FILA作為基石型品牌，將強化消費者心智滲透，打造市場認可的爆款產品，提升零售運營效率，憑藉規模與運營優勢鞏固發展根基，實現穩健可持續增長。DESCENTE及KOLON SPORT為代表的成長型品牌，聚焦戶外及專業運動賽道，鞏固專業定位，維持快速增長。此外，本集團將持續培植MAIA ACTIVE、JACK WOLFSKIN等培育型品牌潛力，圍繞其明確定位打造高質量產品。其中JACK WOLFSKIN已確立其全場景專業徒步品牌定位，將透過匹配的商品和渠道，釋放品牌價值。

集團將聚焦「商品」、「經營」兩大方向，通過優質商品與高效經營實現高質量增長。商品層面，各品牌將制定中期商品戰略，聚焦核心品類、熱賣單品和爆款矩陣，強化消費者認知，提升商品全週期管理效率。經營層面，各品牌以運營品質為核心，聚焦提質增效，優化庫存健康，嚴格把控新店品質，提升運營表現。



東南亞為本集團全球化戰略之橋頭堡，現正全力推進「安踏東南亞千店計劃」，目標於二零二八年前在該地區設立1,000家安踏零售網點。此外，本集團積極投資當地數字化、物流及供應鏈等基礎設施，並逐步進入南亞、澳洲、新西蘭及印度等市場，將東南亞運營經驗複製至這些新地區。

中長期來看，集團將持續加大面向未來的投入，聚焦四大核心領域：一是優化品牌資源配置與戰略渠道佈局；二是強化產品核心能力建設，包括設計人才引育、工藝升級、產學科研協同創新，持續提升產品競爭力；三是拓展海外市場，推進海外渠道及供應鏈建設，加速全球化發展；四是加速數字化與AI建設，以技術賦能業務高效發展，為集團中長期增長奠定堅實基礎。

二零二六年年底單品牌店數目標



賴世賢
聯席首席執行官

吳永華
聯席首席執行官

中國香港，二零二六年三月二十五日

業務回顧



品牌管理

安踏



FILA



FUSION

DESCENTE



KOLON SPORT



管理層討論與分析 / 業務回顧



安踏



安踏及安踏兒童持續貫徹「大眾定位、專業突破、品牌向上」的核心戰略，透過科技驅動與產品升級，構建涵蓋大眾體育至專業垂直運動的全品類產品體系，進一步鞏固其於中國體育用品市場的領先地位。

安踏自二零一零年起連續第16年成為國家體育總局冬運中心合作夥伴，在二零二六年米蘭冬奧會，安踏為十支冬季運動國家隊打造專業訓練與比賽裝備，通過自主研發與科技融合全面升級冬季裝備，支持運動員在國際舞台取得更佳表現。安踏除了拓展孫龍、劉少林、劉少昂、楊文龍、張小楠等多位冬季項目運動員代言人，亦於本財政年度新增三人籃球、射箭、水上中心等多項國家隊合作。品牌目前為31支中國國家隊提供專業裝備，形成從國家隊、職業賽事、高校到青少年領域的綜合運動生態。作為第十五屆全國運動會官方體育裝備類合作夥伴，品牌為賽會人員提供超過60萬件專業裝備。於跑步領域，安踏在二零二五年廣州馬拉松中助力約26,000名跑者完成賽事，提升品牌於跑步社群的影響力。品牌同時持續擔任國際奧委會官方體育服裝供應商，展現其在全球體育生態系統中的持續貢獻。

商品創新方面，安踏堅持以科技驅動產品升級，推出多項核心科技與具市場競爭力的爆款商品。品牌核心回彈科技「氮科技」升級至氮80、氮85與氮90三大版本，滿足不同運動場景對穩彈、軟彈及快彈的需求。跑鞋方面，安踏形成PG7、馬赫及C家族三大產品IP，涵蓋慢跑、訓練與競速；PG7於本財

政年度銷量突破400萬雙，C家族系列則突破120萬雙。安踏兒童亦持續深化「科技引領成長」理念，攜手北京體育大學打造「駭浪超速賽」，拓展兒童運動測評新模式。服飾品類亦展現亮眼創新力，安踏自主研發的無氟防水透濕材料「無氟安踏膜」為高性能無氟衝鋒衣提供核心材料支撐，推動行業向更環保的方向發展，標誌安踏在功能性服飾上的重要突破。此外，ANTAZERO X KRIS VAN ASSCHE系列成功進駐巴黎Dover Street Market，體現安踏持續向國際時尚圈層突破的能力。

安踏以分層級、分圈層的業態創新推動線下零售升級。「安踏冠軍」與「安踏作品集」有效提升品牌在菁英戶外圈層及潮流時尚市場的影響力，而定位一站式購物體驗的「超級安踏」於本財政年度店效穩健增長。其他新零售店型如「安踏競技場」、「安踏殿堂」、「安踏靈龍店」及「安踏CAMPUS」亦保持良好表現。電商方面，品牌將持續加強貨品物流與中台整合，提升商品規劃能力及營運效率。

安踏繼續深化於東南亞市場的建設，同時有序開拓美國、中東、非洲與歐洲市場。安踏啟動「PG7緩震全球計劃」，於波士頓、三藩市、芝加哥、紐約及洛杉磯等核心城市深入跑者社群，加速建立全球品牌認知。PG7與C家族亦首次亮相全球頂尖跑步博覽會The Running Event，展示安踏於專業跑步領域的實力。品牌的全球化產品ANTA KAI 2已於16個國家同步上市，而歐文HÉLÀ系列更於紐約時裝週亮相，進一步提升品牌於全球市場的影響力。

管理層討論與分析 / 業務回顧



FILA





二零二五年是FILA實現戰略重構與價值躍升的關鍵一年，FILA迅速梳理及完成整合內部資源、組織及文化，確立「ONE FILA」核心戰略。戰略明確高端運動時尚定位，以「運動致美」為使命，集中資源推進「品牌向上、商品革新、零售升級」三大戰略方向，聚焦中產菁英及高價值客群，攜手FILA KIDS、FILA FUSION及FILA GOLF覆蓋全客群。

FILA進一步強化戰略聚焦，精準發力於網球與高爾夫兩大具備高成長潛力與圈層影響力的專業運動領域，構建超越單一產品線與賽事贊助的立體化生態體系。於二零二五年下半年，品牌推出全新網球戰略，旨在打造覆蓋賽事、球員、產品、研發與社群之全維度生態圈，包括升級為中國網球公開賽獨家官方運動鞋服贊助商與高校開展產學研合作、強化產品研發的專業性，簽約中國男子網球單打榜首布雲朝克特為品牌代言人，啟動全國逾30個城市的「最美球場計劃」、打造地標性球場並聯動本地社群，以及推動網球運動從競技場景滲透至日常生活方式。通過重塑BB1大滿貫POLO衫及蘇珊裙等經典產品，推出契合現代競技需求之功能性新品。自網球戰略推出，網球銷量與聲量均有顯著提升。在高爾夫領域，FILA通過連續三年贊助沃爾沃中國公開賽、主辦FILA GOLF女子菁英賽及中國青少年高爾夫球精英賽，並簽約LPGA冠軍殷若甯，提升於高爾夫專業圈層之認可。FILA已深耕冰雪領域50年，與中國自由式滑雪空中技巧國家隊亦已有長達十餘載的合作。於二零二六年米蘭冬奧會，FILA為意大利、荷蘭、挪威、加拿大、中國香港等6個國家及地區的12支代表隊提供全方位裝備支持，覆蓋速度滑冰、短道速滑、花樣滑冰、冰壺、冰球等多個冰雪核心賽事項目。

於商品方面，FILA深度聚焦POLO衫、羽絨服、跑鞋及老爹鞋等「英雄商品」品類，致力打造具備高辨識度及競爭力的產品，以打造爆款IP帶動品類突破。其中，由國際設計師Robbie Fuller設計的科技老爹鞋FILA Vetta，成功塑造獨特的「V頭鞋」新風格，獲得市場廣泛追捧，並驅動老爹鞋家族全年銷量達成近千萬雙。此外，FILA同時通過持續的技術創新、產品迭代與應用場景拓展，構建更精準、更強而有力的商品矩陣。經典演繹的MUSE套裝，以及FILA KIDS聯同國家體育總局體育科學研究所共同研發的SPEED 5 TURBO兒童專業跑鞋，榮獲二零二五年Muse Design Awards最高榮譽「鉅金獎」，反映過去一年商品調整取得成效。

於零售升級方面，FILA推動從傳統銷售場所向沉浸式品牌體驗空間轉型，並對門店矩陣實施精細化升級，以精準適配不同細分客群需求。品牌以「一店一主題」策略，開設全新「FILA TOPIA一號店」作為門店頂級標杆。西安賽格FILA TOPIA以「雙城序」為設計靈感，融合羅馬競技場運動基因與盛唐長安文化，打造兼具文化展示與消費體驗的零售場境，適配全客群消費需求。FILA KIDS推出WONNIE FRIENDS主題樂園店型，進駐北京環球影城及上海迪斯尼度假區，為品牌首個以兒童店引流成人客群的店鋪模型。此外，FILA GOLF開設「Master Club大師嶺域」全新店型，圍繞菁英人士全方位生活方式延展，強化品牌在垂直圈層的專業形象與高端調性。

依託精細化運營與全品類爆款支撐，FILA電商業務保持健康增長態勢。品牌首次實現「雙十一」期間在天貓及抖音兩大平台運動服飾類目品牌排名均位列第一，多項細分品類登頂榜單，更成功提升高價值女性與年輕群體的滲透，實現客群結構優化。

管理層討論與分析 / 業務回顧



DESCENTE



DESCENTE 秉持「以設計驅動運動精神－DESIGN THAT MOVES」的品牌理念，將創新科技與匠心工藝相結合，持續鞏固其作為高端專業運動品牌的市場地位。於本財政年度，品牌迎來創立90週年，聚焦品牌力與產品力的提升，實現了優於行業的較快增長。於本財政年度，DESCENTE流水成功突破百億大關，成為本集團第三個達成此里程碑的品牌。

在品牌建設，適逢90週年里程碑，DESCENTE於上海舉辦「精工造藝」主題展，回顧自一九三五年創立以來在滑雪、鐵人三項及高爾夫三大核心運動領域的品牌積澱，並通過沉浸式運動體驗場景，呈現品牌的12項標誌性創新成果。基於「一切始於滑雪」的品牌基因，DESCENTE圍繞冬季專業運動場景策劃年度品牌活動。於本財政年度，品牌於其北京華貿中心「未來之城」全球旗艦店舉辦年度品牌大秀，於活動中完成中國國家高山滑雪隊米蘭冬奧隊服的交接，賦能運動員穿著DESCENTE的專業裝備在賽場上突破自我、斬獲佳績。品牌為中國國家高山滑雪隊及中國國家單板滑雪U型場地隊打造的比賽服亦於走秀環節集中呈現，透過真實競技裝備的場景化展示，進一步強化品牌在專業冰雪裝備領域的技術實力與權威形象。除了旗艦活動，品牌持續深耕高爾夫、滑雪及城市運動社群，通過D-Tour、會員活動及線下體驗營等多種形式，強化社群連結，吸引追求專業運動與高端生活方式的消費群體。在專業體育資源合作上，DESCENTE第三度贊助LPGA錦標賽，並與多位國內外優秀高爾夫球員簽約，同時與中國國家鐵人三項隊緊密合作，為國家隊及精英運動員提供專業裝備支持。

在商品創新方面，DESCENTE持續強化專業裝備技術投入，以鞏固其「專、精」的市場定位。在滑雪領域，品牌發佈2025雙板滑雪服系列，包括強化防護性能的SKY系列，以及專為亞洲女性身形設計、配備智慧溫控系統的WOMEN'S SKY系列。在鐵人三項領域，品牌針對多賽段特點與換項需求，推出DELTA PRO EXP V2流體鞋、破風PRO專業騎行系列及超輕蟬翼殼跑步夾克。在高爾夫領域，品牌運用自主研发的4PRO設計系統，從面料、版型、設計及工藝四大維度全面優化裝備，實現專業性能與高端質感的融合。此外，品牌亦持續拓展兒童業務，延續滑雪與高爾夫兩大核心運動基因，並針對兒童成長特點及運動場景需求，進一步提升裝備性能並豐富產品品類。

在渠道建設方面，品牌堅持「強而精」的開店策略，於雪場及高爾夫球場開設場景店，強化專業體驗。DESCENTE亦推進其兒童門店專業化佈局，設立專屬體驗空間。通過相對少量但店效突出的門店，成功提升品牌形象與營運表現，建立「高店效模式」。品牌在北京華貿中心正式揭幕佔地面積達1,600平方米的全球旗艦店「未來之城」，並將其打造為集專業展示、沉浸體驗與未來運動理念於一體的標誌性空間。該旗艦店圍繞滑雪、高爾夫、鐵人三項、兒童等產品品類構成四大主題空間展開，系統呈現品牌於多項運動領域的專業積累，並透過連續動線與場景化敘事，拓展零售空間由產品陳列向整體運動體驗表達的邊界展望。未來，DESCENTE將優化渠道佈局以契合品牌調性，聚焦城市核心地標的旗艦店鋪，以進一步提升品牌知名度並強化其高端品牌形象。

管理層討論與分析 / 業務回顧



KOLON SPORT



成立於韓國的KOLON SPORT，是一家擁有超過50年底蘊、引領高品質生活方式的專業戶外品牌，秉持「YOUR BEST WAY TO NATURE」的理念，致力於成為自然探索之路的燈塔品牌。品牌持續深耕徒步、登山、露營、釣魚等多元戶外場景，將探索精神轉化為專業產品與體驗，發展成為專業戶外領域的標竿。隨著品牌影響力持續提升，KOLON SPORT在本財政年度成為本集團增長最快的品牌。

於本財政年度，KOLON SPORT持續深化專業資源佈局，品牌正式成為中國國家攀岩隊官方合作夥伴，並同步發佈全新國家隊隊服。新隊服凝聚品牌高端科技，結合人體工學立體剪裁打造專業運動裝備，助力運動員征戰賽場。此外，品牌進一步拓展可隆「路」營實驗室社群活動。計劃自二零二零年啟動，旨在凝聚志同道合的戶外愛好者，透過多元化的體驗活動，傳遞品牌獨有的戶外美學與專業力。

KOLON SPORT深信專業性能是品牌發展的基石，多年來堅持專業匠心以及消費者為導向的研發方向。於本財政年度內，品牌持續完善「鞋服配」全品類佈局，鞏固服飾市場優勢的同時，戰略性地提升鞋類產品的銷售佔比。鞋類產品方面，聚焦專業徒步場景需求的MOVE ALPHA徒步鞋系列已成為品牌標誌性鞋款，而升級版MOVE ALPHA 2.0徒步鞋及

其衍生系列的推出，更進一步完善品牌四季戶外鞋履矩陣。服飾產品方面，品牌持續豐富多元化商品組合，引入多項革新科技面料，並構建多個核心單品，例如功能與美學兼備的OBLI-K露營衝鋒衣。同步全新設立先鋒靈感支線K:系列，該支線主打高端靜奢戶外風格，細緻地觀照自然界的靈感瞬間，構建出全新的專屬設計語言。

在渠道策略方面，品牌正將店鋪佈局全國化。憑藉東北、華北、華東市場的堅實基礎，品牌重點推行精細化營運，進一步擴展至華南、華西市場。同時，品牌在北京、深圳、成都等核心一線與新一線城市開設多家高規格旗艦店，以強化在重點市場的滲透力與消費體驗。位於深圳羅湖萬象城及成都太古里的KOLON KRAFT旗艦店，依託一線核心商圈與創意零售空間，鞏固品牌在高端消費市場的根基。

展望未來，KOLON SPORT將堅守健康增長的原則，以提升店效為重點，並將聚焦於符合品牌定位及目標客群的核心商圈，開設高規格旗艦店，以深化消費者體驗與品牌認同感，並進一步強化在高端戶外市場的地位。

管理層討論與分析 / 業務回顧

內部管理

法律合規

據董事和管理層所知，我們並沒有發現存在任何對本集團存有重大影響之違反法律或法規的情況。

作為我們企業管治常規的一部分，審核委員會定期檢討及監察本集團在遵守法律及監管規定方面的政策及常規。

與持份者的關係

完善的企業管治體系有助維繫與供應商、分銷商、加盟商、顧客、股東以及其他持份者的良好關係。透過不同的溝通渠道，我們從持份者收集意見和建議，為我們的業務帶來巨大的益處。與持份者持久的合作關係不單是我們的無形資產，更令各方一起遵守共同的商業道德標準，達致雙贏局面。

環境保護措施

我們明白環境對我們的未來發展影響深遠。我們承擔環境保護責任，踐行節能減排、綠色低碳，聯合上下游夥伴共同應對氣候變化風險。我們持續推動綠色產品及可持續物流。我們提倡綠色辦公，開展多種員工活動，提升員工及家人的環保意識。

有關我們環境保護措施的進一步詳情，請參閱本公司的《環境、社會及管治報告2025》。

本集團面對的主要風險及不明朗因素

戰略風險

經濟環境風險

運動鞋服行業受經濟週期波動影響較為明顯。若經濟週期持續波動導致消費者需求不振，可能會對本集團的經營形成不利衝擊。

全球化風險

企業在海外市場拓展過程中，需要遵循貨品進出口國的法律法規、技術標準及其他政策，包括稅務政策、外匯政策和財務政策等。若違反相關規定，可能會對本集團的經營產生不利影響。

在全球化市場拓展過程中，未能充分及準確了解當地的人文特色，可能會對本集團的全球化進程受阻。

市場風險

消費者人群結構與消費行為變化風險

就目前的消費趨勢，消費主力正逐漸轉向新世代群體，女性市場潛能釋放，戶外運動品類需求迅速增長，消費者人群結構與消費行為變化

對企業影響顯著。若本集團未充分考慮市場需求的轉變，適時調整營銷佈局，可能對本集團的經營產生不利影響。

競爭風險

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

政策風險

外匯政策的風險

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

對外投資政策的風險

截至二零二五年十二月三十一日，本集團的對外投資包括其一項對Amer Sports, Inc.的投資。由於對外投資涉及到的中國及海外相關政策法規較多，如相關法律、稅務政策、外匯政策、金融政策後續出現變化，則有可能對本集團的投資價值造成不利影響。

經營風險

消費者體驗提升風險

市場進入體驗經濟時代，消費者需求的個性化和零售場景的多元化，使消費者體驗的好壞成為消費者選擇品牌和產品的關鍵因素，提升消費者體驗有利於更好的加強品牌忠誠度。若本集團無法通過各個觸點完善消費者體驗，可能對品牌發展造成不利影響。

產品創新及研發風險

本集團聚焦品牌體育用品業務，消費者對產品具有一定的功能性與時尚性要求。同時，消費者對面料和服裝款式的偏好變化較快，本集團產品開發能力能否適應市場消費者偏好將會影響產品銷售表現。

管理層討論與分析 / 業務回顧

品牌仿冒風險

品牌是影響消費者購買運動鞋服產品的重要因素，市場上某些不法廠商仿冒知名品牌進行非法銷售，對被仿冒品牌造成了不利影響。本集團旗下品牌及運動鞋服產品在國內市場上具有相當的知名度，儘管本集團已經積極採取各種手段保護自主IP，但較難及時獲得所有侵權信息。如果未來本集團產品被大量仿冒，將對品牌形象和盈利能力產生不利影響。

生產安全風險

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

渠道成本增加的風險

就實體商店業務，本集團不同品牌採取以批發和零售相結合的混合業務模式(包括DTC模式及直營零售模式)，店鋪租金及員工的成本增加將降低本集團、分銷商及加盟商的盈利能力。

此外，就電子商貿業務，如電子商貿平台及社交電子商貿渠道相關成本增加，本集團的盈利能力將會降低。

跨區域經營的風險

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

不可抗力風險

如果由於不能控制的外部市場及環境變化，例如可能發生的自然災害或國內外政治經濟事件等，可能會對本集團的經營形成不利衝擊，且使本集團或未能籌集足夠資金，對各項借貸按時足額兌付或有負面影響。

管理風險

附屬公司管理風險

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

品牌聲譽風險

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

供應商管理風險

儘管本集團對供應商有嚴格的甄選機制和質量控制體系，但是業務會受供應商提供原材料的品質、交貨時間、運輸能力、管理能力等因素的影響，可能出現原材料質量不符合標準、質檢部門未能及時發現瑕疵品、供應商不能按照約定的時間、地點、數量交貨、產品在運輸過程中出現丟失或損壞等情況，均會對本集團經營產生不利影響。此外，若供應商出現流動性問題或收緊信貸，本集團的經營管理將受到不利影響。

人才緊缺和人才流失的風險

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

物流管理的風險

本集團的產品運輸主要依賴於第三方物流企業。由於現行物流企業合作夥伴數量較多，使本集團於物流管理上遇到挑戰，一旦某物流商出現疏忽或失誤，可能導致部分產品供應的延遲或差錯，甚至造成產品的損壞，將對本集團的經營產生不利影響。若發生意外事件，如交通事故、自然災害或罷工等，則產品供應可能暫時中斷，導致無法及時向顧客、店鋪、分銷商及加盟商等交付產品，對本集團的經營產生不利影響。

(若干風險按管理層風險評估被視為本財政年度主要風險。相關應對措施請參閱本公司《風險管理報告》。)

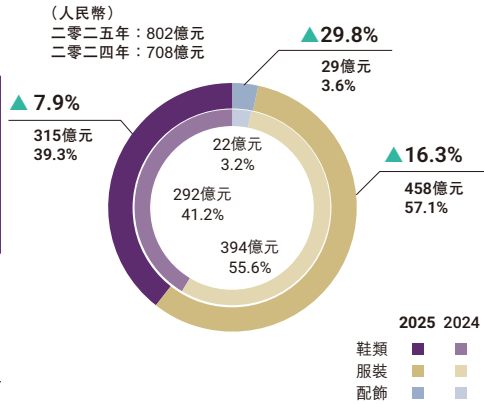
財務回顧

收入

按產品類別劃分

下表按產品類別劃分本財政年度本集團的收入：

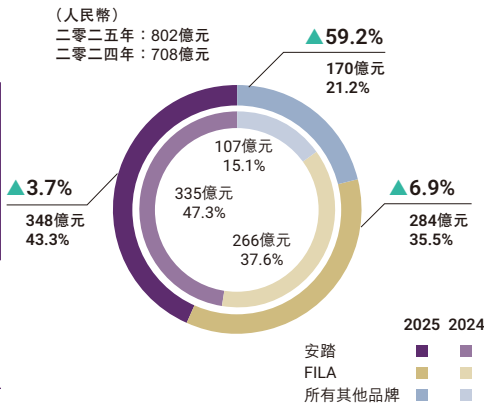
	截至十二月三十一日止年度				變幅 (百分比)
	二零二五年 (人民幣 百萬元)	(佔收入 百分比)	二零二四年 (人民幣 百萬元)	(佔收入 百分比)	
鞋類	31,499	39.3	29,202	41.2	▲ 7.9
服裝	45,814	57.1	39,385	55.6	▲ 16.3
配飾	2,906	3.6	2,239	3.2	▲ 29.8
整體	80,219	100.0	70,826	100.0	▲ 13.3



按分部劃分

下表按分部劃分本財政年度本集團的收入：

	截至十二月三十一日止年度				變幅 (百分比)
	二零二五年 (人民幣 百萬元)	(佔收入 百分比)	二零二四年 (人民幣 百萬元)	(佔收入 百分比)	
安踏	34,754	43.3	33,522	47.3	▲ 3.7
FILA	28,469	35.5	26,626	37.6	▲ 6.9
所有其他品牌	16,996	21.2	10,678	15.1	▲ 59.2
整體	80,219	100.0	70,826	100.0	▲ 13.3



於本財政年度，本集團的收入較二零二四年增長13.3%至人民幣80,219百萬元(二零二四年：人民幣70,826百萬元)，主要歸因於(i)各品牌以清晰的定位及多品牌戰略成功滲透多元化市場細分領域；及(ii)電子商貿業務的持續增長。

安踏分部收入較二零二四年增長3.7%至人民幣34,754百萬元(二零二四年：人民幣33,522百萬元)，主要歸因於(i)渠道優化帶動零售及產品組合差異化，提升客戶體驗並驅動線下銷售增長；及(ii)優化線上商品結構、內容營銷及會員體系建設，帶動電子商貿業務的增長。

下表按業務模式劃分本財政年度安踏分部的收入：

	截至十二月三十一日止年度				變幅 (百分比)
	二零二五年		二零二四年		
	(人民幣百萬元)	(佔收入百分比)	(人民幣百萬元)	(佔收入百分比)	
DTC－直營	12,310	35.4	11,619	34.7	▲ 5.9
DTC－加盟	6,395	18.4	6,619	19.7	▼ 3.4
電子商貿	12,863	37.0	11,985	35.8	▲ 7.3
傳統批發及其他	3,186	9.2	3,299	9.8	▼ 3.4
合計	34,754	100.0	33,522	100.0	▲ 3.7

FILA分部收入較二零二四年增長6.9%至人民幣28,469百萬元(二零二四年：人民幣26,626百萬元)，主要歸因於(i)持續的商品升級，提升產品競爭力與客戶零售體驗以增加銷售；及(ii)電子商貿業務的持續增長。

所有其他品牌收入較二零二四年增長59.2%至人民幣16,996百萬元(二零二四年：人民幣10,678百萬元)，增長乃主要由DESCENTE及KOLON SPORT業務所帶動，兩者通過精確且差異化的策略，成功把握細分及高端市場的增長，表現卓越。

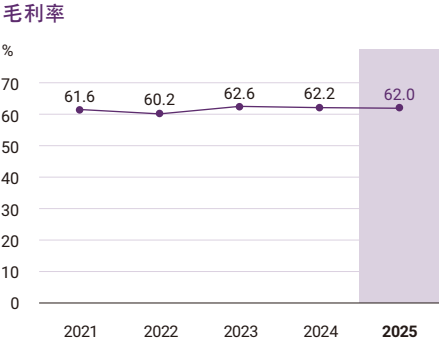
電子商貿業務貢獻本集團整體收入的35.8%(二零二四年：35.1%)，按絕對金額計，較二零二四年增長15.5%。收入增長歸因於(i)持續優化電子商貿平台渠道矩陣及產品組合；及(ii)通過發揮我們的數字化優勢提供更精準的產品予目標客戶。

毛利及毛利率

按產品類別劃分

下表按產品類別劃分本財政年度毛利及毛利率：

	截至十二月三十一日止年度				變幅
	二零二五年		二零二四年		
	毛利		毛利		
	(人民幣百萬元)	毛利率(百分比)	(人民幣百萬元)	毛利率(百分比)	
				毛利率(百分點)	
鞋類	18,391	58.4	17,120	58.6	▼ 0.2
服裝	29,821	65.1	25,681	65.2	▼ 0.1
配飾	1,522	52.4	1,231	55.0	▼ 2.6
整體	49,734	62.0	44,032	62.2	▼ 0.2



管理層討論與分析 / 財務回顧

按分部劃分

下表按分部劃分本財政年度毛利及毛利率：

	截至十二月三十一日止年度				
	二零二五年 毛利 (人民幣百萬元)	毛利率 (百分比)	二零二四年 毛利 (人民幣百萬元)	毛利率 (百分比)	變幅 毛利率 (百分點)
安踏	18,621	53.6	18,274	54.5	▼ 0.9
FILA	18,916	66.4	18,051	67.8	▼ 1.4
所有其他品牌	12,197	71.8	7,707	72.2	▼ 0.4
整體	49,734	62.0	44,032	62.2	▼ 0.2

於本財政年度，本集團的整體毛利率與二零二四年相比下降0.2個百分點至62.0%(二零二四年：62.2%)，整體毛利率的下降主要歸因於安踏分部及FILA分部毛利率下降。

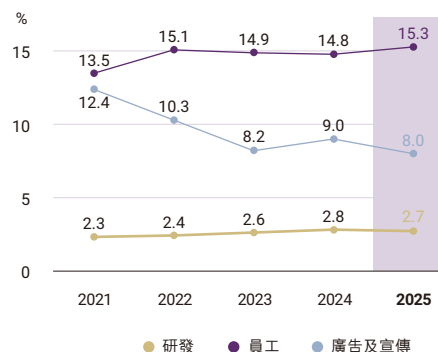
安踏分部的毛利率與二零二四年相比下降0.9個百分點至53.6%(二零二四年：54.5%)，主要歸因於(i)加大專業產品的成本投入；及(ii)電子商貿業務佔比持續上升，而電子商貿業務通常毛利率較低。

FILA分部的毛利率與二零二四年相比下降1.4個百分點至66.4%(二零二四年：67.8%)，主要歸因於(i)策略性地增強和提升產品功能和質量以致成本上升；及(ii)電子商貿業務增長，而電子商貿業務通常毛利率較低。

經營開支比率

本財政年度員工成本佔收入比率上升0.5個百分點，總員工成本金額增加16.7%至人民幣12,242百萬元，主要歸因於(i)收購JACK WOLFSKIN業務；及(ii)本集團於人力資源及人才發展的持續投放。廣告及宣傳開支佔收入比率下降1.0個百分點，主要由於(i)二零二四年為體育大年，因此去年廣告費投入佔比較高；及(ii)由於本財政年度整體收入強勁增長，而廣告及宣傳開支保持穩定。研發活動成本佔收入比率輕微下降0.1個百分點，主要是收入上升所致。本集團對研發能力持續投入，向消費者提供更優的產品。

經營開支比率



存貨撇減

存貨以成本值或可變現淨值兩者中的較低者入賬。若可變現淨值低於成本值，即按其差額作存貨撇減並扣除損益。

於本財政年度，存貨撇減金額人民幣274百萬元扣除損益(二零二四年：撇減轉回金額人民幣132百萬元計入損益)。

本集團持續採取靈活的「動態管理」方針以應對市場變化，務求在多變的經營環境下維持健康的庫存水平。

應收貿易賬款減值虧損

應收貿易賬款虧損撥備乃按相等於整個存續期的預期信貸虧損的金額計量。應收貿易賬款的預期信貸虧損乃是基於本集團過往的信貸虧損經驗(對債務人特定因素進行調整)及對目前及未來整體經濟情況的評估而建立的撥備矩陣予以估計。

於本財政年度，扣除在損益中的應收貿易賬款減值虧損金額為人民幣24百萬元(二零二四年：人民幣26百萬元)。

經營溢利及經營溢利率

下表按分部劃分本財政年度經營溢利及經營溢利率。有關經營溢利組成的進一步財務資料，載於財務報表附註。

	截至十二月三十一日止年度				變幅 經營溢利率 (百分點)
	二零二五年		二零二四年		
	經營溢利 (人民幣百萬元)	經營溢利率 (百分比)	經營溢利 (人民幣百萬元)	經營溢利率 (百分比)	
安踏	7,211	20.7	7,035	21.0	▼ 0.3
FILA	7,418	26.1	6,738	25.3	▲ 0.8
所有其他品牌	4,736	27.9	3,050	28.6	▼ 0.7
	19,365	24.1	16,823	23.8	▲ 0.3
總部及未分配項目	(274)	不適用	(228)	不適用	不適用
整體	19,091	23.8	16,595	23.4	▲ 0.4

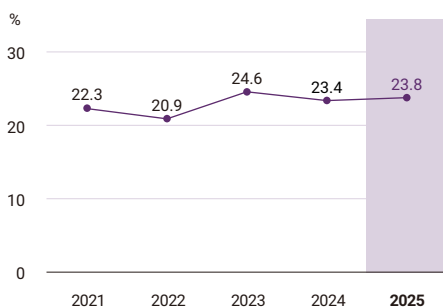
於本財政年度，本集團的整體經營溢利率與二零二四年相比上升0.4個百分點至23.8%(二零二四年：23.4%)。

管理層討論與分析 / 財務回顧

安踏分部的經營溢利率與二零二四年相比下降0.3個百分點至20.7%(二零二四年：21.0%)。儘管營運優化與成本控制措施改善了經營溢利率，惟毛利率下降已抵銷該等營運效率。

FILA分部的經營溢利率與二零二四年相比上升0.8個百分點至26.1%(二零二四年：25.3%)，主要歸因於營運效率提升所致，惟部分被毛利率下降所抵銷。

經營溢利率



融資收入／支出

本財政年度總利息收入為人民幣1,730百萬元(二零二四年：人民幣1,846百萬元)，減少主要由於平均銀行存款利率與二零二四年相比較低所致。

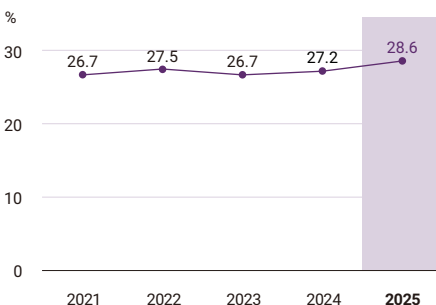
本財政年度總利息支出(不包括租賃負債之利息支出)為人民幣510百萬元(二零二四年：人民幣310百萬元)，增加主要由於本財政年度可換股債券的攤銷利息支出增加所致。

於本財政年度按照適用財務報告準則的租賃負債之利息支出為人民幣334百萬元(二零二四年：人民幣331百萬元)。

實際稅率

本財政年度實際稅率(不包括分佔聯營公司損益及由Amer Sports上市事項及Amer Sports配售事項權益攤薄所致的利得影響)為28.6%(二零二四年：27.2%)。

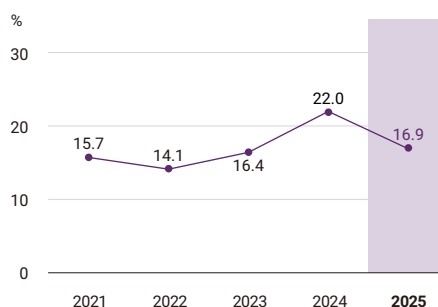
實際稅率



股東應佔溢利率

本財政年度股東應佔溢利率下降5.1個百分點至16.9%(二零二四年：22.0%)，主要歸因於二零二四年Amer Sports上市事項及Amer Sports配售事項權益攤薄所致的利得人民幣3,669百萬元相關的一次性事項所致。

股東應佔溢利率

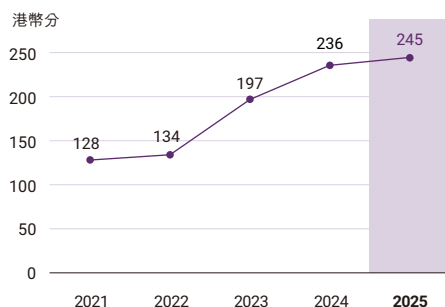


為達比較目的，於撇除二零二四年由Amer Sports上市事項及Amer Sports配售事項權益攤薄所致的利得後，本財政年度股東應佔溢利較二零二四年上升13.9%至人民幣13,588百萬元(二零二四年：人民幣11,927百萬元)；及相關股東應佔溢利率與二零二四年相比上升0.1個百分點至16.9%(二零二四年：16.8%)。

股息

董事會已建議二零二五年財政年度之末期股息每股普通股港幣108分，連同已派付的中期股息每股普通股港幣137分，總計普通股息為人民幣6,199百萬元（二零二四年：人民幣6,071百萬元），為經調整股東應佔溢利之50.1%。經調整股東應佔溢利為股東應佔溢利不包括分佔聯營公司損益及任何與聯營公司投資相關的一次性利得／虧損（如有）。該建議末期股息須待本公司股東於應屆股東週年大會上批准方可落實。

每股普通股股息



流動性及財務資源

本集團的財務狀況維持穩健，於本財政年度錄得經營現金淨流入。

於二零二五年十二月三十一日，本集團的現金和現金等價物總額為人民幣12,181百萬元（主要以人民幣、美元、港幣及歐元計價），即與二零二四年十二月三十一日現金和現金等價物人民幣11,390百萬元相比增加人民幣791百萬元。主要歸因於：

- 經營活動現金流入淨額為人民幣20,996百萬元，與經營溢利相若，展示本集團強勁的現金產出能力。
- 投資活動現金流出淨額為人民幣7,046百萬元，主要包括(i)收購JACK WOLFSKIN業務人民幣2,170百萬元；(ii)資本性開支人民幣2,716百萬元；(iii)存款期超過三個月的銀行定期存款存放淨額人民幣1,991百萬元；及(iv)其他投資活動的淨付款總額人民幣169百萬元。
- 融資活動現金流出淨額為人民幣13,116百萬元，主要包括(i)支付二零二四年財政年度末期股息和二零二五年財政年度中期股息共人民幣6,585百萬元；(ii)購回股份所付款項人民幣1,952百萬元；及(iii)其他融資活動的淨付款總額人民幣7,885百萬元，主要包括償還銀行貸款及支付租賃負債。部份被(iv)應付票據所得款項淨額人民幣3,306百萬元抵銷。

	二零二五年 (人民幣百萬元)	二零二四年 (人民幣百萬元)
截至十二月三十一日止年度		
經營現金流入	20,996	16,741
資本性開支	(2,716)	(3,460)
收購附屬公司	(2,170)	(38)
其他	(4)	11
自由現金流入	16,106	13,254
於十二月三十一日		
現金及現金等價物	12,181	11,390
存款期超過三個月的銀行定期存款	42,128	40,579
已抵押存款	712	242
小計	55,021	52,211
減：借貸		
－銀行貸款	(1,328)	(2,431)
－應付票據款項(融資性質)	(10,900)	(7,500)
－可換股債券(負債部分)	(11,074)	(10,379)
－中期票據	-	(506)
小計	(23,302)	(20,816)
淨現金狀況	31,719	31,395

管理層討論與分析 / 財務回顧

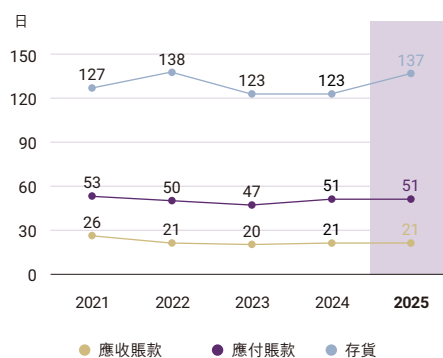
於二零二五年十二月三十一日，本集團的資產總值為人民幣124,295百萬元，其中流動資產為人民幣59,656百萬元。負債總值與非控股權益合計為人民幣58,513百萬元，而本公司股東應佔權益總值則為人民幣65,782百萬元。

本集團於二零二五年十二月三十一日之負債比率為18.7%（於二零二四年十二月三十一日：18.5%），為借貸總額對資產總值的比率。銀行貸款（包括固定息率和浮動息率）以人民幣計價及按經攤銷成本計量。其中，47.6%的銀行貸款將於1年內支付。應付票據款項（融資性質）為承兌匯票，以人民幣計價、按經攤銷成本計量及將於1年內支付。2029年可換股債券以歐元計價、按經攤銷成本計量及將於4年內支付（受其條款及條件項下之提早贖回約定所限制）。

資產／負債流轉比率

平均存貨周轉日數上升14日，主要歸因於存貨較二零二四年增加。平均應收貿易賬款周轉日數及平均應付貿易賬款周轉日數保持在去年相同的水平。上述流轉比率處於健康水平。

資產／負債周轉日數



資產抵押

於二零二五年十二月三十一日，本集團已將銀行存款人民幣712百萬元（於二零二四年十二月三十一日：人民幣242百萬元）抵押，主要作為外匯遠期合同的抵押品。

財務管理政策

本集團持續審慎管理財務風險，並積極採納國際認可的公司管理準則以保障股東的權益。

由於大部分非中國大陸實體（除功能貨幣為美元的聯營公司以外）的功能貨幣是外幣（主要為港幣、美元及歐元），及其外幣財務報表在匯報和編製綜合賬目時需要換算為人民幣，因換算而產生的匯兌差額直接於權益中之獨立儲備項目內確認。此外，由於Amer Sports, Inc. 投資及可換股債券（負債部分）分別以美元及歐元計價，因此美元兌人民幣及歐元兌人民幣的匯率波動或會對本集團的資產淨值和全面收益總額產生重大影響。

儘管如此，管理層積極監控匯率波動以確保風險淨額維持在可接受水平。

重大投資及收購

聯營公司投資－Amer Sports, Inc.

於二零二五年十二月三十一日，本集團持有一項對Amer Sports, Inc.的投資，該投資被列為聯營公司投資。

於本財政年度，Amer Sports為Amer Sports, Inc.的全資附屬公司及是一個全球的標誌性體育和戶外品牌集團，包括Arc'teryx、Salomon、Wilson、Peak Performance及Atomic。其股票於紐約證券交易所上市(NYSE: AS)。

於二零二五年十二月三十一日，本集團實際持有Amer Sports, Inc. 219,577,535股股份或39.37%權益。該Amer Sports, Inc.投資的賬面值為人民幣16,275百萬元，佔本集團總資產的13.1%。

有關Amer Sports, Inc.截至二零二五年十二月三十一日止年度全年業績，請參閱Amer Sports, Inc.於二零二六年二月二十六日之公告。

於二零二六年三月二日，Amer Sports, Inc.就於紐約證券交易所新一輪公開發行其普通股事宜向美國證券交易委員會提交一份註冊聲明(「Amer Sports配售事項2026」)。

於二零二六年三月四日，本公司已經接獲Amer Sports, Inc.的通知，Amer

Sports配售事項2026已完成並即時生效。根據Amer Sports配售事項2026，Amer Sports, Inc.已按最終發行價每股美元36.40元發行23,695,055股普通股。

基於本公司所獲得的最新信息，於Amer Sports配售事項2026完成後，本集團持有Amer Sports, Inc.股權將由39.37%減少至約37.77%，並預期本集團截至二零二六年十二月三十一日止財政年度之綜合財務報表將確認由Amer Sports配售事項2026造成之權益攤薄所致的非現金會計利得約人民幣16億元。

收購JACK WOLFSKIN業務

於二零二五年四月十日，本公司之間接全資附屬公司(「買方」)與Topgolf Callaway Brands Corp.(「賣方」)訂立了一份有關買賣Callaway Germany Holdco GmbH(「目標公司」)股本權益的買賣協議(「買賣協議」)。根據該買賣協議，賣方有條件地同意出售，並且買方有條件地同意購入目標公司100%的股本權益(「本次收購」)，基礎對價為現金美元2.9億，加上淨營運資金及其他慣常調整項進行調整。本次收購於二零二五年五月三十一日完成，目標公司已成為本集團的間接全資附屬公司。

目標公司於德國伊德斯坦因註冊成立並在全球範圍內的目標市場經營躋身世界領先戶外服飾、鞋履及裝備專業品牌

之一的JACK WOLFSKIN業務。JACK WOLFSKIN針對活躍戶外及都市戶外客群打造專業戶外產品，應用場景涵蓋徒步、自行車、滑雪以及露營。其產品秉承德國工程、技術及設計，以功能性出色、質量卓越及突出創新而聞名遐邇。JACK WOLFSKIN有一整套先進且可持續的技術加持，當中包括廣受市場認可的Texapore系列材料。秉持「讓每個人都能通過無盡探索參與體驗戶外」的理念，JACK WOLFSKIN持續為戶外鞋服及裝備提供創新和永續的解決方案，助力用戶拓展與深化戶外體驗。

本次收購符合本集團「單聚焦、多品牌、全球化」的策略，本集團將通過本次收購進一步強化和拓展戶外運動板塊。該品牌的加入完善了本集團現有的品牌矩陣，將本集團戶外產品線從高端延伸至大眾市場，同時為更廣泛的戶外活動場景提供多樣的產品解決方案。本集團也將受惠於JACK WOLFSKIN獨有的材料科技及德國工程設計團隊的豐富經驗，從而進一步提昇在戶外運動領域的競爭力。此外，JACK WOLFSKIN作為戶外鞋服及裝備領域的全球領先專業品牌之一，在歐洲市場(尤其是德國)具有強大的影響力，整合JACK WOLFSKIN將會是本集團全球化策略的另一個重要步伐。

管理層討論與分析 / 財務回顧

於二零二五年八月二十七日，Anca Holding Limited（為 了 持 有 JACK WOLFSKIN業務而設立之特殊目的公司，簡稱為「Anca Holding」）分別與 Wise Source Global Limited（「Wise Source」）和 Reward Grand Holdings Limited（「Reward Grand」）簽訂了股份認購協議（「股份認購協議」），據此，Wise Source和Reward Grand有條件地同意認購，而Anca Holding有條件地同意按本次收購的成本配發和發行總計2,500股新普通股（「認購股份」）（合指Wise Source及Reward Grand根據股份認購協議作出認購，及各自為一項「認購事項」）。

認購事項完成後，本公司持有Anca Holding的間接實益權益由100%攤薄至80%，因為Anca Holding的已發行股份總額為發行認購股份所擴大。因此，認購事項構成視作出售本公司所持有Anca Holding的20%股權。

除上文披露外，於本財政年度，本集團並無其他重大投資或重大收購或出售附屬公司。

重大融資事項

可換股債券

2029年可換股債券

於二零二四年十二月五日，本集團完成發行二零二九年十二月五日到期的歐元15億元零息可換股債券。該可換股債券在新加坡證券交易所上市（「2029年可換股債券」）。發行價為2029年可換股債券本金金額的100.0%。2029年可換股債券可按其條款及條件轉換成本公司普通股股份。董事會認為2029年可換股債券發行可以較低成本為本公司提供額外資金，為其現有債務進行再融資，並優化其債務到期日結構，進一步增強本公司的營運資金，並可能加強本公司的股本基礎。

發行2029年可換股債券的所得款項總額及所得款項淨額(扣除佣金及開支後)分別為1,500百萬歐元及約1,487百萬歐元。請參閱下表列示在本財政年度2029年可換股債券所得款項的用途。

所得款項擬定用途	初始計劃分配 (歐元百萬元)	於二零二四年 十二月三十一日 尚未使用金額 (歐元百萬元)	截至二零二五年 十二月三十一日 止年度 已使用金額 (歐元百萬元)	於二零二五年 十二月三十一日 尚未使用金額 (歐元百萬元)	使用餘下所得款項的 預期時間表
2029年可換股債券發行					
2025年可換股債券購回結算	1,000	54	(54)	–	不適用
股份購回	300	300	–	300	預留用於長期股份購回並超出本公司於二零二四年八月二十七日宣布的股份購回計劃
一般公司用途	200	200	(200)	–	不適用
	1,500	554	(254)	300	

截至二零二五年十二月三十一日，2029年可換股債券未償還之本金總額為歐元1,500百萬元(相等於人民幣12,605百萬元)。於報告期內，概無任何2029年可換股債券之轉換權獲行使，及概無債券持有人或本集團行使任何贖回權。根據該日適用換股價港幣101.13元及假設2029年可換股債券獲悉數轉換後，可換股債券將轉換成120,944,823股換股股份。

2029年可換股債券的進一步詳情，請參閱本公司於二零二四年十一月二十七日、二零二四年十二月五日、二零二五年五月七日及二零二五年八月二十七日之公告。

除上文所披露者外，於本財政年度，本集團並無進行其他重大融資事項。

資本承擔、或然事項及擔保

資本承擔

於二零二五年十二月三十一日，本集團的資本承擔為人民幣9,571百萬元，主要關於安踏上海總部、廈門安踏體育公園、安踏全球智能創新產業園、集團物流中心的建造，以及零售店鋪裝修。

或然事項

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

擔保

於二零二五年十二月三十一日，本集團並沒有向本集團以外的其他公司提供任何擔保。

投資者訊息

股份資料

上市日期

二零零七年七月十日

每手買賣股數

200股

已發行股份數目

(不包括庫存股份)

2,796,653,300股

(於二零二五年十二月三十一日)

庫存股份數目

無

(於二零二五年十二月三十一日)

股份代號

香港聯交所

2020

(港幣櫃台)及

82020

(人民幣櫃台)

路透社

2020.HK

彭博

2020: HK

82020: HK

MSCI

3741301

股息

港幣分	二零二一年	二零二二年	二零二三年	二零二四年	二零二五年
普通中期	60	62	82	118	137
普通末期	68	72	115	118	108
特別中期	30	—	—	—	—

重要日子

全年業績公佈	二零二六年三月二十五日
股東週年大會	二零二六年五月十二日
二零二五年末期股息記錄日期	二零二六年五月十八日下午四時三十分
二零二五年末期股息支付日期	二零二六年六月一日或該日前後
二零二五年財政年度結算日期	二零二五年十二月三十一日

投資者關係聯絡

如有查詢，請聯繫：

安踏體育用品有限公司－投資者關係部

中國香港九龍

九龍灣宏泰道23號Manhattan Place 16樓

電話：(852) 2116 1660

傳真：(852) 2116 1590

電郵：ir@anta.com.hk

投資者關係網站：ir.anta.com

品牌網站：www.anta.com

公司資料

董事會

執行董事

丁世忠(主席)
丁世家(副主席)
賴世賢(聯席首席執行官)
吳永華(聯席首席執行官)
鄭捷
畢明偉(首席財務官)

獨立非執行董事

姚建華 太平紳士
賴顯榮
王佳茜
夏蓮

公司秘書

謝建聰

董事會轄下委員會

審核委員會

姚建華(委員會主席)
賴顯榮
王佳茜
夏蓮

薪酬委員會

夏蓮(委員會主席)
賴顯榮
王佳茜

提名委員會

賴顯榮(委員會主席)
姚建華
王佳茜
夏蓮

風險管理委員會

王佳茜(委員會主席)
姚建華
賴顯榮
夏蓮
畢明偉

可持續發展委員會

賴世賢(委員會主席)
姚建華
賴顯榮
王佳茜
夏蓮
吳永華
徐陽*
姚偉雄*[@]
江豔*[#]

授權代表

賴世賢
謝建聰

註冊辦事處

開曼群島辦事處

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

中國香港主要營業地點

中國香港辦事處

中國香港九龍九龍灣宏泰道23號
Manhattan Place 16樓

中國大陸主要辦事處

晉江辦事處

中國福建省晉江市
池店鎮東山工業區
郵編：362212

廈門辦事處

中國福建省廈門市
觀音山嘉義路99號
郵編：361008

股份過戶登記處

開曼群島總處

Suntera (Cayman) Limited
Suite 3204, Unit 2A, Block 3,
Building D, P.O. Box 1586,
Gardenia Court, Camana Bay,
Grand Cayman, KY1-1100,
Cayman Islands

中國香港分處

香港中央證券登記有限公司
中國香港灣仔皇后大道東183號
合和中心17樓1712-1716室

法律顧問

摩根路馬律師事務所

核數師

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

主要往來銀行

中國銀行(香港)有限公司
中國工商銀行股份有限公司
興業銀行股份有限公司
招商銀行股份有限公司
渣打銀行

* 非董事會成員

[@] 退任於二零二五年六月十五日生效

[#] 委任於二零二五年六月十五日生效



企業管治

董事會報告

董事欣然提呈截至二零二五年十二月三十一日止年度之年報及經審核財務報表。

主要營業地點

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

主要業務及業務回顧

本集團的主要業務為研發、設計、製造、營銷和銷售專業體育用品，包括鞋類、服裝及配飾。本集團亦為Amer Sports, Inc.的最大股東，Amer Sports, Inc.是一個全球的標誌性體育和戶外品牌集團，其股票於紐約證券交易所(NYSE: AS)上市。

有關業務的進一步討論與分析，其中包括本集團遵守相關法律法規的情況，所面臨的主要風險和不確定因素，以及業務的未來潛在發展，詳見載於本年報第16至51頁的「管理層討論與分析」、第77至118頁的《企業管治報告》及第119至125頁的《風險管理報告》。它們為本《董事會報告》的一部分。

本集團於本財政年度之主要活動分析載於財務報表附註1。

主要客戶及供應商

本集團於本財政年度之主要客戶及供應商分別佔本集團銷售及採購金額的信息如下：

	二零二五年 佔本集團總額		二零二四年 佔本集團總額	
	銷售	採購	銷售	採購
最大客戶	3.8%		4.0%	
五個最大客戶總額	7.3%		7.3%	
最大供應商		3.7%		3.5%
五個最大供應商總額		14.6%		14.3%

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

五年財務概覽

本集團於最近五個財政年度之業績及資產與負債概覽載於本年報第11頁。

財務報表

本集團截至二零二五年十二月三十一日止年度之財務表現及本公司與本集團於該日之財務狀況載於本年報第133至219頁之財務報表內。

轉撥至儲備

股東應佔溢利(未扣除股息)為人民幣13,588百萬元(二零二四年：人民幣15,596百萬元)已轉撥至儲備。儲備中之其他變動載於財務報表附註26。

建議股息

截至二零二五年十二月三十一日止年度中期股息每股普通股港幣137分(二零二四年：港幣118分)已於二零二五年九月二十三日派付。

於本《董事會報告》日期，董事會建議截至二零二五年十二月三十一日止年度末期股息為每股普通股港幣108分(二零二四年：港幣118分)。末期股息於本財政年度末並未確認為負債。

概無股東豁免或同意豁免任何股息的安排。

慈善捐款

本集團於本財政年度的慈善捐款為人民幣61百萬元(二零二四年：人民幣37百萬元)。

物業

本財政年度物業(包括物業、廠房及設備及在建工程)之增購及其他變動詳情載於財務報表附註10及12。

借貸

本集團於二零二五年十二月三十一日之借貸的詳情載於財務報表附註20。

股本

本公司於本財政年度之股本變動詳情載於財務報表附註25。

已發行債權證

本公司於本財政年度並無發行債權證。

股票掛鈎協議

除本年報所披露者外，本集團並無股票掛鈎協議於本財政年度簽訂或於年末時存續。

購買、出售及贖回上市證券

於本財政年度，2018年股份獎勵計劃(2023年修訂版)受託人並無於香港聯交所購入股份(二零二四年：13,281,800股股份)，及並無認購新股份(二零二四年：無)。於本財政年度就上述購買已付對價總額(包括所有相關支出)為零(二零二四年：人民幣1,007百萬元)。

董事會報告

於本財政年度，本公司於香港聯交所以總代價港幣1,685百萬元（未計所有相關支出）（二零二四年：港幣1,276百萬元）購回合共19,664,200股股份（二零二四年：16,306,000股股份）。購回的股份其後已於二零二五年二月十二日及二零二五年十二月十日被註銷。進行回購旨在促進股東利益及本公司中長期資本增值以及符合本公司及其股東整體的最佳利益。購回股份的詳情如下：

二零二五年購買月份	購回股份數目	每股購回代價		所付總代價 港幣
		所付最高價 港幣	所付最低價 港幣	
一月	9,104,400	80.00	74.25	697,992,341
九月	10,559,800	95.90	90.20	986,699,519
總計	19,664,200			1,684,691,860

除上述所披露者外，本公司或其附屬公司於本財政年度並無購買、出售或贖回任何本公司之上市證券（包括出售庫存股份（如有））。

優先購買權

本公司組織章程細則或本公司註冊成立地點開曼群島之法律均無有關優先購買權的規定。

董事

於本財政年度之董事如下：

執行董事

丁世忠先生(主席)
 丁世家先生(副主席)
 賴世賢先生(聯席首席執行官)(SC)
 吳永華先生(聯席首席執行官)(SC)
 鄭捷先生
 畢明偉先生(首席財務官)(RMC)

獨立非執行董事

姚建華先生太平紳士 (AC, NC, RMC, SC)
 賴顯榮先生(AC, RC, NC, RMC, SC)
 王佳茜女士(AC, RC, NC, RMC, SC)
 夏蓮女士(AC, RC, NC, RMC, SC)

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

本公司董事之履歷詳情載於本年報第126至127頁。

根據本公司組織章程細則第84條，於每屆股東週年大會上，當時為數三分之一的董事（或如董事人數並非三的倍數，則須為最接近但不少於三分之一之數目）須輪席退任，每位董事須至少每三年在股東週年大會上輪席退任一次。退任董事有資格競選連任及於其退任之大會上整個會議期間繼續擔任董事。賴世賢先生、鄭捷先生、姚建華先生及夏蓮女士將在應屆股東週年大會上輪席退任，且符合資格並願意競選連任。

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

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

獨立非執行董事的獨立性

若情況有任何變動以致可能會影響其獨立性，每名獨立非執行董事須在切實可行的範圍內盡快通知本公司。本公司已收到所有獨立非執行董事根據《上市規則》第3.13條就其獨立性發出的書面確認。

提名委員會已根據《上市規則》第3.13條的準則評核各獨立非執行董事的獨立性，董事會及提名委員會認為，全體獨立非執行董事均為獨立。

獲准許彌償條文

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

董事之交易、安排或合同權益

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

董事薪酬

本公司已採納一項董事(及高級管理人員)薪酬政策，旨在根據本集團的業務需要及行業慣例，以維持公平及具競爭力的董事薪酬福利。對於釐定各董事之薪酬待遇，會考慮市場水平與各項因素，如其個別工作量、職責及所需投入之承擔(包括其個人或所分管部門及業務單元之績效)。此外，當釐定董事薪酬待遇時會考慮之因素包括經濟及市場情況、對本集團業績及發展(包括可持續發展方面)之貢獻，以及個人之潛能等。同時，所定的薪酬水平應足以吸引及挽留董事以成功地營運本集團，而又不致於支付過多的報酬。

薪酬委員會協助董事會制定薪酬政策，並釐定董事的薪酬。薪酬委員會於本財政年度履行的職責及工作於《企業管治報告》第91至92頁列載。

根據《上市規則》附錄D2須予披露的董事薪酬的詳情載於財務報表附註6。

於本財政年度，概無董事已放棄或同意放棄任何薪酬安排。

購買股份或債券的安排

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

董事會報告

競爭業務

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

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

管理合約

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

董事及最高行政人員於股份、相關股份及債權證中的權益及淡倉

於二零二五年十二月三十一日，本公司董事及最高行政人員和彼等之聯繫人於本公司及其相聯法團(按《證券及期貨條例》第XV部所定義)的股份、相關股份及債權證中，擁有記錄於根據《證券及期貨條例》第352條須存置的登記冊或根據上市發行人董事進行證券交易的標準守則(「《標準守則》」)須知會本公司及香港聯交所的權益如下：

於股份、相關股份及相聯法團之權益

董事姓名	本公司／ 相聯法團名稱	身份／權益性質	持有權益的 股份數目	持有權益的 相關股份數目	佔該法團權益 的概約百分比 ⁽¹⁾
丁世忠先生	本公司	酌情信託創立人	1,486,946,000(L) ⁽⁴⁾	—	53.17%
	安踏國際	酌情信託創立人	503,172,690(L) ⁽⁴⁾	—	34.06%
	安踏國際	配偶之權益	18,267,273(L) ⁽⁴⁾	—	1.24%
	Amer Sports, Inc.	酌情信託創立人	232,990,872(L) ⁽⁵⁾	—	41.78%
	Amer Sports, Inc.	酌情信託創立人	3,800,000(L) ⁽⁵⁾	—	0.68%
丁世家先生	本公司	酌情信託創立人	1,478,500,000(L) ⁽⁶⁾	—	52.87%
	安踏國際	酌情信託創立人	495,300,570(L) ⁽⁶⁾	—	33.52%
	Amer Sports, Inc.	酌情信託創立人	232,990,872(L) ⁽⁷⁾	—	41.78%
	Amer Sports, Inc.	酌情信託創立人	2,794,152(L) ⁽⁷⁾	—	0.50%
	Amer Sports, Inc.	配偶之權益	637,418(L) ⁽⁷⁾	—	0.11%
賴世賢先生	本公司	實益擁有人	891,955(L)	—	0.03%
	本公司	信託受益人(酌情權益除外)	—	900,000(L) ⁽²⁾	0.03%
	安踏國際	酌情信託受益人／配偶之權益	146,189,463(L) ⁽⁸⁾	—	9.89%
	安踏國際	所控制的法團的權益	39,961,734(L) ⁽⁸⁾	—	2.70%
吳永華先生	本公司	信託受益人(酌情權益除外)	—	900,000(L) ⁽²⁾	0.03%
	安踏國際	酌情信託創立人	78,136,038(L) ⁽⁹⁾	—	5.29%
	Amer Sports, Inc.	酌情信託創立人	536,791(L) ⁽¹⁰⁾	—	0.10%
鄭捷先生	本公司	實益擁有人	950,000(L)	—	0.03%
	Amer Sports, Inc.	實益擁有人	2,248,492(L)	1,723,087(L) ⁽³⁾	0.71%
畢明偉先生	本公司	實益擁有人	208,636(L)	—	0.01%
	本公司	信託受益人(酌情權益除外)	—	158,800(L) ⁽²⁾	0.01%
姚建華先生	本公司	實益擁有人	33,000(L)	—	0.00%
	Amer Sports, Inc.	實益擁有人	24,073(L)	7,265(L) ⁽³⁾	0.01%

(L) — 好倉

附註：

- (1) 於二零二五年十二月三十一日，本公司、安踏國際及Amer Sports, Inc.已發行之普通股（不包括庫存股份（如有））分別為2,796,653,300股、1,477,500,000股及557,667,387股。
- (2) 於相關股份之權益指根據2018年股份獎勵計劃（2023年修訂版）授出的獎勵股份之權益，詳情列載於下文「股份計劃」項下的「2018年股份獎勵計劃及2018年股份獎勵計劃（2023年修訂版）」一節。
- (3) 於相關股份之權益指根據Amer Sports, Inc.激勵計劃授出的未歸屬股份（在符合若干歸屬條件下）之權益。
- (4) 合共1,477,500,000股股份由安踏國際及其全資附屬公司直接持有及9,446,000股股份由Shine Well (Far East) Limited（「Shine Well」）直接持有，分別相當於二零二五年十二月三十一日已發行股份的52.83%及0.34%。Shine Well直接持有503,172,690股安踏國際股份，相當於二零二五年十二月三十一日安踏國際已發行股份的34.06%，及有權於安踏國際股東大會上行使或控制行使三分之一或以上投票權，因此被視為於安踏國際所持有的所有股份中擁有權益。Shine Well全部已發行股份由Top Bright Assets Limited（「Top Bright」）持有。Top Bright全部已發行股份由滙豐國際信託有限公司（「滙豐信託」）以DSZ Family Trust受託人的身份持有。DSZ Family Trust為不可撤回全權信託。丁世忠先生作為DSZ Family Trust的創立人，被視為於安踏國際及Shine Well合共持有的1,486,946,000股股份及於Shine Well持有的503,172,690股安踏國際股份中擁有權益。18,267,273股安踏國際股份由Blossom Prospect Limited（「Blossom Prospect」）直接持有，相當於二零二五年十二月三十一日安踏國際已發行股份的1.24%。丁幼棉女士持有Blossom Prospect已發行股份的50%及有權於Blossom Prospect股東大會上行使或控制行使三分之一或以上投票權，因此被視為於Blossom Prospect所持有的18,267,273股安踏國際股份中擁有權益。丁世忠先生作為丁幼棉女士的配偶，被視為於Blossom Prospect持有的18,267,273股安踏國際股份中擁有權益。
- (5) 根據《證券及期貨條例》，丁世忠先生被視為於(i)透過其於本公司的權益持有的232,990,872股Amer Sports, Inc.股份；及(ii)志盛海外控股有限公司直接持有的3,800,000股Amer Sports, Inc.股份中擁有權益。
- (6) 合共1,477,500,000股股份由安踏國際及其全資附屬公司直接持有及1,000,000股股份由Talent Trend Investment Limited（「Talent Trend」）直接持有，分別相當於二零二五年十二月三十一日已發行股份的52.83%及0.04%。Talent Trend直接持有495,300,570股安踏國際股份，相當於二零二五年十二月三十一日安踏國際已發行股份的33.52%，及有權於安踏國際股東大會上行使或控制行使三分之一或以上投票權，因此被視為於安踏國際所持有的所有股份中擁有權益。Talent Trend全部已發行股份由Allwealth Assets Limited（「Allwealth」）持有。Allwealth全部已發行股份由滙豐信託以DSJ Family Trust受託人的身份持有。DSJ Family Trust為不可撤回全權信託。丁世家先生作為DSJ Family Trust的創立人，被視為於安踏國際及Talent Trend合共持有的1,478,500,000股股份及於Talent Trend持有的495,300,570股安踏國際股份中擁有權益。
- (7) 根據《證券及期貨條例》，丁世家先生被視為於(i)透過其於本公司的權益持有的232,990,872股Amer Sports, Inc.股份；(ii)和盛海外控股有限公司直接持有的2,794,152股Amer Sports, Inc.股份；及(iii)其配偶直接持有的637,418股Amer Sports, Inc.股份中擁有權益。
- (8) 賴世賢先生透過Gain Speed Holdings Limited（「Gain Speed」）持有若干安踏國際的權益。Gain Speed直接持有146,189,463股安踏國際股份，相當於二零二五年十二月三十一日安踏國際已發行股份的9.89%。Gain Speed全部已發行股份由Spring Star Assets Limited持有。Spring Star Assets Limited全部已發行股份由滙豐信託以DYL Family Trust受託人的身份持有。DYL Family Trust為不可撤回全權信託。丁雅麗女士作為DYL Family Trust的創立人，被視為於Gain Speed持有的146,189,463股安踏國際股份中擁有權益。賴世賢先生作為其中一位DYL Family Trust的受益人及丁雅麗女士的配偶，被視為於Gain Speed持有的146,189,463股安踏國際股份中擁有權益。18,267,273股安踏國際股份由Blossom Prospect直接持有，相當於二零二五年十二月三十一日安踏國際已發行股份的1.24%。賴世賢先生持有Blossom Prospect已發行股份的50%及有權於Blossom Prospect股東大會上行使或控制行使三分之一或以上投票權，因此被視為於Blossom Prospect所持有的18,267,273股安踏國際股份中擁有權益。21,694,461股安踏國際股份由First Start Investment Limited（「First Start」）直接持有，相當於二零二五年十二月三十一日安踏國際已發行股份的1.47%。賴世賢先生持有First Start已發行股份的90%及有權於First Start股東大會上行使或控制行使三分之一或以上投票權，因此被視為於First Start所持有的21,694,461股安踏國際股份中擁有權益。
- (9) 吳永華先生透過Spread Wah International Limited（「Spread Wah」）持有安踏國際的權益。Spread Wah直接持有78,136,038股安踏國際股份，相當於二零二五年十二月三十一日安踏國際已發行股份的5.29%。Spread Wah全部已發行股份由Allbright Assets Limited持有。Allbright Assets Limited全部已發行股份由滙豐信託以WYH Family Trust受託人的身份持有。WYH Family Trust為不可撤回全權信託。吳永華先生作為WYH Family Trust的創立人，被視為於Spread Wah持有的78,136,038股安踏國際股份中擁有權益。
- (10) 根據《證券及期貨條例》，吳永華先生作為W Family Trust的創立人，被視為於W Family Trust持有的536,791股Amer Sports, Inc.股份中擁有權益。

董事會報告

除上文所披露者外，於二零二五年十二月三十一日，概無董事及本公司最高行政人員於本公司及其相聯法團（按《證券及期貨條例》第XV部所定義）的股份、相關股份或債權證中，擁有或被視為擁有已記錄於本公司根據《證券及期貨條例》第352條存置的登記冊或已根據《標準守則》知會本公司及香港聯交所的權益或淡倉。

主要股東的權益及淡倉

於二零二五年十二月三十一日，以下人士或法團（並非本公司董事或最高行政人員）於本公司股份及相關股份中，擁有已記錄於根據《證券及期貨條例》第336條須存置的登記冊或已知會本公司的權益或淡倉：

於股份及／或相關股份之權益

股東名稱	身份／權益性質	持有權益的股份／ 相關股份數目	佔本公司權益 的概約百分比
滙豐信託	受託人 ⁽¹⁾	1,488,008,792(L)	53.21%
Top Bright	所控制的法團的權益 ⁽¹⁾	1,486,946,000(L)	53.17%
Shine Well	所控制的法團的權益 ⁽¹⁾	1,477,500,000(L)	52.83%
	實益擁有人 ⁽¹⁾	9,446,000(L)	0.34%
Allwealth	所控制的法團的權益 ⁽¹⁾	1,478,500,000(L)	52.87%
Talent Trend	所控制的法團的權益 ⁽¹⁾	1,477,500,000(L)	52.83%
	實益擁有人 ⁽¹⁾	1,000,000(L)	0.04%
安踏國際	實益擁有人 ⁽²⁾	1,201,125,000(L)	42.95%
	所控制的法團的權益 ⁽²⁾	276,375,000(L)	9.88%
安達控股	實益擁有人	160,875,000(L)	5.75%

(L) – 好倉

附註：

- (1) 滙豐信託透過安踏國際、安達控股、安達投資、Shine Well及Talent Trend持有本公司權益，分別為已發行股份的約42.95%，5.75%，4.13%，0.34%及0.04%。此外，滙豐信託以與主要股東無關之人士的受託人身份持有62,792股股份。

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

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

除上文所披露者外，於二零二五年十二月三十一日，董事並不知悉有任何其他人士或法團於本公司的股份及相關股份中擁有記錄於根據《證券及期貨條例》第336條須存置的登記冊的權益或淡倉。

持續關連交易

若干於財務報表附註30所披露之若干關聯方交易亦構成《上市規則》下的持續關連交易，按《上市規則》第十四A章，該等交易須在本年報中披露。本公司已遵守《上市規則》第十四A章的適用披露條文。以下是若干關連人士與本集團所訂立並於本財政年度持續之交易，本公司已於二零二四年十二月十二日發出之公告中作出相關披露。

1. 與丁世忠先生、丁世家先生及賴世賢先生(統稱「家族董事」)訂立的包裝材料供應協議

於二零二四年十二月十二日，本公司與家族董事訂立一項包裝材料供應協議(「《2025年包裝材料供應協議》」)，為期三年，期限為二零二五年一月一日至二零二七年十二月三十一日，內容關於紙類包裝材料(包括但不限於紙箱、紙袋及鞋盒，「紙類包裝材料」)的供應。家族董事各自應(及應促使其聯繫人)不時按一般商業條款(不遜於獨立第三方供應商給予本集團的條款)向相關本集團成員提供紙類包裝材料。本公司及家族董事各自應(及應分別促使相關本集團成員及家族董事相關聯繫人)就各項經常性交易訂立個別附屬協議。具體交易之詳細條款應列載於已訂立或將訂立的該等附屬協議(附屬於《2025年包裝材料供應協議》，受其條款及條件所規限)。家族董事聯繫人為主要在中國大陸從事製造及銷售包裝材料業務的企業。

根據《2025年包裝材料供應協議》，紙類包裝材料的價格將由(i)相關本集團成員與(ii)家族董事及／或彼等的相關聯繫人不時以公平原則磋商協定，且不遜於獨立第三方供應商給予本集團類似紙類包裝材料的市場價格，並與之相若。一般信貸期為30至60天(不遜於類似紙類包裝材料獨立第三方供應商就類似紙類包裝材料給予本集團的條款，並與之相若)，或附屬於《2025年包裝材料供應協議》之具體附屬協議內協定的其他信貸期。

於《2025年包裝材料供應協議》日期，各家族董事，即丁世忠先生、丁世家先生(丁世忠先生的長兄)、賴世賢先生(丁世忠先生及丁世家先生的妹夫)為董事，故此為本公司的關連人士，故此為本公司的關連人士。因此，《2025年包裝材料供應協議》及其項下所涉交易根據《上市規則》第十四A章構成本公司的持續關連交易。

有關詳情請參閱本公司於二零二四年十二月十二日刊發的公告。

根據《2025年包裝材料供應協議》，截至二零二五年、二零二六年及二零二七年十二月三十一日止三個年度之最高交易總金額分別為人民幣120百萬元(相等於約港幣127百萬元)、人民幣138百萬元(相等於約港幣146百萬元)及人民幣159百萬元(相等於約港幣168百萬元)。於本財政年度，本集團向家族董事(及彼等的聯繫人)採購紙類包裝材料的金額為人民幣91百萬元(二零二四年：人民幣96百萬元)。

董事會報告

2. 與家族董事訂立的框架服務協議

於二零二四年十二月十二日，本公司與家族董事訂立一項框架服務協議（「《2025年框架服務協議》」），為期三年，期限為二零二五年一月一日至二零二七年十二月三十一日，內容關於相關服務（按下文所定義）提供。「相關服務」指由家族董事及／或彼等的相關聯繫人根據《2025年框架服務協議》之條款及條件向本集團提供的運輸設備、土地及物業租賃（包括土地、廠房、倉庫、員工宿舍、零售店鋪及辦公室之租賃）、倉儲管理服務及物流服務。家族董事各自應（及應促使其聯繫人）不時按一般商業條款（不遜於獨立第三方供應商給予本集團的條款），參照由該家族董事及／或彼的聯繫人已提供或將提供相關服務的性質及範圍（包括但不限於物業之地點及面積、配套設施與設備及交通網絡，及／或服務之性質），以現行市場價格向相關本集團成員提供相關服務。本公司及家族董事各自應（及應分別促使相關本集團成員及家族董事相關聯繫人）就各項經常性交易訂立個別附屬協議。具體交易之詳細條款應列載於已訂立或將訂立的該等附屬協議（附屬於《2025年框架服務協議》，受其條款及條件所規限）。

根據《2025年框架服務協議》，相關服務之租金及／或服務費將由(i)相關本集團成員與(ii)家族董事及／或彼等的相關聯繫人不時以公平原則磋商協定，且不遜於(i)公允市場租金或獨立第三方供應商給予本集團與相關服務相類似的租賃或服務之市場價格；及(ii)由家族董事及／或彼等的聯繫人就與相關服務相類似的租賃或服務向獨立第三方收取之租金及／或服務費；並與之相若。一般信貸期為30至60天（不遜於其他獨立第三方供應商就與相關服務相類似的租賃或服務給予本集團的條款，並與之相若），或附屬於《2025年框架服務協議》之具體附屬協議內協定的其他信貸期。

於《2025年框架服務協議》日期，各家族董事，即丁世忠先生、丁世家先生（丁世忠先生的長兄）及賴世賢先生（丁世忠先生及丁世家先生的妹夫）為董事，故此為本公司的關連人士。因此，《2025年框架服務協議》及其項下所涉交易根據《上市規則》第十四A章構成本公司的持續關連交易。

由於《2025年框架服務協議》於截至二零二五年、二零二六年及二零二七年十二月三十一日止的三個財政年度的適用百分比率均低於0.1%，該等交易根據上市規則第十四A章可獲得全面豁免。

董事（包括獨立非執行董事）已審閱以上持續關連交易並確認該等交易：

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

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

可換股債券

2025年可換股債券

於二零二零年二月五日，本集團完成發行二零二五年二月五日到期的歐元10億元零息可換股債券。該可換股債券在新加坡證券交易所上市（「2025年可換股債券」）。

本金金額為歐元945.5百萬元及歐元54.5百萬元之2025年可換股債券已分別於二零二四年十二月九日及二零二五年一月七日被註銷。2025年可換股債券於二零二五年一月十三日在新加坡證券交易所退市。詳情請參閱本公司於二零二四年十一月二十六日、二零二四年十二月五日及二零二五年一月八日之公告。

2029年可換股債券

於二零二四年十二月五日，本集團完成發行二零二九年十二月五日到期的歐元15億元零息可換股債券予不少於六名獨立承配人（為獨立個人、公司及／或機構投資者）。該可換股債券在新加坡證券交易所上市（「2029年可換股債券」）。

每股換股股份之初始換股價為港幣104.02元，可根據2029年可換股債券的條款及條件予以調整，截至二零二五年十二月三十一日已調整為港幣101.13元。有關本財政年度換股價調整的詳情，請參閱本公司於二零二五年五月七日及二零二五年八月二十七日之公告。

截至二零二五年十二月三十一日，2029年可換股債券未償還之本金總額為歐元15億元（相等於人民幣126億元）。於本財政年度，概無任何2029年可換股債券之轉換權獲行使，及概無債券持有人或本集團行使任何贖回權。

於二零二五年十二月三十一日，本公司已發行股份總數為2,796,653,300股。根據該日適用換股價港幣101.13元及假設2029年可換股債券獲悉數轉換後，2029年可換股債券將轉換成120,944,823股換股股份，相當於已發行股份約4.32%及經發行有關換股股份擴大後已發行股份約4.15%（假設已發行股份並無其他變動）。

因2029年可換股債券所附轉換權獲行使而可能將予發行的換股股份將根據於二零二四年五月八日舉行的本公司股東週年大會上通過的普通決議案授予董事之一般授權發行。因2029年可換股債券所附轉換權獲行使而將予發行的換股股份將為繳足，並於所有方面與於行使該轉換權的債券持有人姓名／名稱於本公司股東名冊登記為相關換股股份持有人當日已發行的股份享有同等地位。

董事會報告

假設2029年可換股債券於二零二五年十二月三十一日獲悉數轉換，則緊接可換股債券獲悉數轉換前後本公司的股權架構載列如下：

股東名稱	於緊接可換股債券 獲悉數轉換前的股權架構		於按換股價每股港幣101.13元 2029年可換股債券獲悉數轉換後	
	股份數目	佔本公司 已發行股份的 概約百分比	股份數目	佔本公司 已發行股份的 概約百分比
安踏國際 ⁽¹⁾	1,201,125,000	42.95%	1,201,125,000	41.17%
安達控股 ⁽¹⁾	160,875,000	5.75%	160,875,000	5.51%
安達投資 ⁽¹⁾	115,500,000	4.13%	115,500,000	3.96%
Shine Well	9,446,000	0.34%	9,446,000	0.32%
Talent Trend	1,000,000	0.04%	1,000,000	0.03%
和敏控股 ⁽²⁾	84,500,000	3.02%	84,500,000	2.90%
債券持有人	—	—	120,944,823	4.15%
其他股東	1,224,207,300	43.77%	1,224,207,300	41.96%
總計	2,796,653,300	100.00%	2,917,598,123	100.00%

附註：

(1) 安達控股及安達投資均由安踏國際全資擁有。

(2) 和敏控股為一家以公益慈善及捐贈為目的而成立的公司。

基於本公司於二零二五年十二月三十一日的現金及現金等價物及存款期超過三個月的銀行定期存款，本公司有能力履行其於可換股債券項下的贖回義務。

可換股債券的進一步詳情載於財務報表附註20(c)。

債券持有人轉換或贖回

根據2029年可換股債券的隱含內部回報率，就著若干的未來日期本公司股價接近於換股價時，債券持有人不論選擇轉換或贖回，亦會獲得同等有利的財務回報（及因此轉換或贖回可換股債券對於債券持有人並無分別）。

退休計劃

本集團為其合資格中國大陸僱員而參與多種固定供款退休計劃，並為中國香港僱員而參與強制性公積金計劃。該等退休計劃之詳情載於財務報表附註22。

股份計劃

2018年股份獎勵計劃及2018年股份獎勵計劃(2023年修訂版)

本公司於二零一八年十月十九日經一項董事會決議案採納2018年股份獎勵計劃。2018年股份獎勵計劃自計劃採納日期二零一八年十月十九日起十年有效。

為使本公司的2018年股份獎勵計劃符合《上市規則》第十七章的新規定，於二零二三年三月二十一日，本公司修訂2018年股份獎勵計劃，自二零二三年五月十日起，僅可根據2018年股份獎勵計劃(2023年修訂版)授出涉及現有股份的獎勵，且不得根據該計劃進一步授予涉及新股份的獎勵。

2018年股份獎勵計劃(2023年修訂版)之目的為：(i)表彰及獎勵合資格參與者(包括僱員參與者)過去所作的貢獻；(ii)保留或以其他方式維持與合資格參與者的持續關係；(iii)向合資格參與者提供一個於本公司擁有個人權益的機會，並有助激勵合資格參與者日後對本集團作出更大貢獻；及(iv)為本集團的進一步增長及發展吸引適當人員。

2018年股份獎勵計劃(2023年修訂版)的合資格參與者包括僱員參與者。

倘董事會作出進一步獎勵股份的獎勵後，會導致董事會根據2018年股份獎勵計劃(2023年修訂版)所獎勵的現有股份數目超過本公司不時的已發行股份(不包括庫存股份(如有))數目的10%，則不得作出任何進一步獎勵股份的獎勵。

根據2018年股份獎勵計劃(2023年修訂版)，董事會可不時向受託人(就2018年股份獎勵計劃(2023年修訂版)所委任，獨立於本公司及與本公司概無關連)支付足夠資金，以在香港聯交所場內或場外購買股份。一經購買，股份將由受託人為承授人及合資格參與者(如適用)的利益所持有。於歸屬時，受託人須於歸屬日期(或於歸屬日期後在切實可行的情況下盡快)將獎勵股份轉讓予承授人。所有股份(包括任何歸還股份)均由受託人於相關信託項下為承授人或合資格參與者(如適用)的利益所持有，並受2018年股份獎勵計劃(2023年修訂版)及相關信託契據的條款及條件所約束。

董事會可不時按其絕對酌情權選定任何合資格參與者作為獲選參與者參與2018年股份獎勵計劃(2023年修訂版)，及向任何獲選參與者授予獎勵股份，並按其絕對酌情權決定(i)接受獎勵的應付金額及時間(如有)；(ii)獎勵股份的購買價(如有)；(iii)獎勵股份數目；及(iv)根據及受其約束的條款及條件。

受限於2018年股份獎勵計劃(2023年修訂版)的規則，倘向某一獲選參與者授予任何獎勵將導致董事會於截至有關授予日期(包括該日)止前12個月期間根據2018年股份獎勵計劃(2023年修訂版)向該名人士獎勵的現有股份數目(不包括根據2018年股份獎勵計劃(2023年修訂版)的規則失效的任何獎勵)累計超過已發行股份總數的1%，則有關獎勵授予須按2018年股份獎勵計劃(2023年修訂版)的規則所載之方式於股東大會上由股東批准。

2018年股份獎勵計劃(2023年修訂版)項下的任何獎勵之歸屬均受董事會按其絕對酌情權決定的歸屬期所規限，該歸屬期應於授予通知中訂明。

董事會報告

2018年股份獎勵計劃(2023年修訂版)項下的獎勵之歸屬期不得少於12個月，除非董事會在以下特定情況下全權決定授予僱員參與者的獎勵可少於12個月：

- (i) 向作為僱員參與者的本集團新任董事或僱員授予「補償性」獎勵，以取代其在離開前僱主時失去的股份獎勵；
- (ii) 向因身故、殘疾或不可抗力事件而終止僱傭關係的僱員參與者授予獎勵；
- (iii) 授予以達成表現目標為獎勵條件的獎勵；
- (iv) 出於行政及合規原因，於一年內分批授予獎勵；
- (v) 授予附帶混合或加速歸屬期安排的獎勵，例如有關獎勵可在12個月內均勻地漸次歸屬；及
- (vi) 授予歸屬和持有期合共超過12個月的獎勵。

根據《上市規則》及2018年股份獎勵計劃(2023年修訂版)的條文，董事會可按其絕對酌情權(i)在作出獎勵授予的要約時，在2018年股份獎勵計劃(2023年修訂版)所載者之基礎上，施加董事會可能認為合適的任何條件、約束或限制(將於授予通知中列明)，包括(在不影響前述一般性的情況下)(a)與本集團及／或承授人達成業績、經營或財務目標有關的證明及／或維持合資格之標準、條件、約束或限制、(b)承授人以令人滿意的方式履行或維持若干條件或義務或(c)全部或部分獎勵股份獲歸屬前的時間或期間；及(ii)在授予獎勵後的任何時間，為承授人的利益豁免或修改該等條件、約束或限制，惟該等條款或條件不得與2018年股份獎勵計劃(2023年修訂版)的任何其他條款或條件相抵觸。

就僱員參與者而言，除非董事會另行決定並在授予通知中指明，否則本集團及／或承授人須在獎勵股份歸屬前達成授予通知所載之表現目標。授予本公司董事及高級管理人員的獎勵股份之表現目標，以及任何不具表現目標的本公司董事及高級管理人員獎勵股份授予，須進一步獲得薪酬委員會的批准及遵從《上市規則》項下的任何其他規定。

儘管表現目標將按個別情況予以施加，以確保已歸屬的獎勵將對本集團有利，但將予考慮的一般因素包括但不限於(i)本集團的年度業績及表現；(ii)承授人所屬部門及／或業務單元的關鍵績效指標；及(iii)與承授人相關的個人職位、年度評估業績等其他因素。然而，2018年股份獎勵計劃(2023年修訂版)的規則未有訂明任何表現目標。

倘發生不當行為，例如：(i)承授人在本集團的財務報表中作出任何重大錯報或遺漏；(ii)承授人違反任何對本集團的保密或不競爭義務，或該承授人洩露本集團的任何商業秘密、知識產權或專有信息；(iii)承授人在未發出通知或支付代通知金的情況下終止任何僱傭合約；(iv)承授人被裁定犯有任何涉及誠信或誠實的刑事罪行；或(v)承授人作出任何對本集團的聲譽或利益造成重大不利影響的行為，獎勵股份或須按董事會不時決定進行退扣。授予本公司董事及高級管理人員的獎勵股份之退扣，以及任何不具退扣的本公司董事及高級管理人員獎勵股份授予，須進一步獲得薪酬委員會的批准及遵從《上市規則》項下的任何其他規定。

受限於《上市規則》的條文，2018年股份獎勵計劃(2023年修訂版)項下任何特定獎勵股份的購買價(如有)須為董事會於授予相關獎勵時按其絕對酌情權所釐定的價格(並須於授予通知中列明)，乃經考慮股份的現行收市價、2018年股份獎勵計劃(2023年修訂版)之目的及相關獲選參與者的特徵及狀況等因素。

於二零二五年十二月三十一日，2018年股份獎勵計劃(2023年修訂版)的剩餘期限為約3年。

於本財政年度，2018年股份獎勵計劃(2023年修訂版)受託人並無於香港聯交所購入股份(二零二四年：13,281,800股股份)，及並無認購新股份(二零二四年：無)。於本財政年度就上述購買已付對價總額(包括所有相關支出)為零(二零二四年：人民幣1,007百萬元)。

於二零二五年十二月三十一日，2018年股份獎勵計劃(2023年修訂版)的受託人持有合共26,153,713股(二零二四年：31,684,421股)股份。

於本財政年度開始及結束時，根據2018年股份獎勵計劃(及2018年股份獎勵計劃(2023年修訂版))的計劃授權可授出的獎勵數目分別為260,487,070股及249,061,490股。

於本財政年度2018年股份獎勵計劃(及2018年股份獎勵計劃(2023年修訂版))項下未歸屬的股份獎勵數目之變動如下：

參與人之姓名 或類別	授出日期	歸屬期	購買價	未歸屬的股份獎勵數目					於二零二五年 十二月 三十一日
				於二零二五年 一月一日	年度內授出	年度內歸屬	年度內失效	年度內註銷	
董事									
賴世賢先生	二零二五年 六月四日	二零二五年六月四日至 二零二八年五月一日	無	-	900,000 ⁽¹⁾	-	-	-	900,000
吳永華先生	二零二五年 六月四日	二零二五年六月四日至 二零二八年五月一日	無	-	900,000 ⁽¹⁾	-	-	-	900,000
畢明偉先生	二零二四年 五月二十四日	二零二四年五月二十四日 至二零二五年五月一日	無	30,000	-	(25,200) ⁽²⁾	(4,800)	-	-
	二零二四年 五月二十四日	二零二四年五月二十四日 至二零二七年五月一日	無	70,000	-	-	(11,200)	-	58,800
	二零二五年 六月四日	二零二五年六月四日至 二零二六年五月一日	無	-	30,000 ⁽¹⁾	-	-	-	30,000
	二零二五年 六月四日	二零二五年六月四日至 二零二八年五月一日	無	-	70,000 ⁽¹⁾	-	-	-	70,000
除董事以外之 本財政年度 五名最高薪酬 人士合計	二零二四年 五月二十四日	二零二四年五月二十四日 至二零二五年五月一日	無	45,000	-	(36,000) ⁽²⁾	(9,000)	-	-
	二零二四年 五月二十四日	二零二四年五月二十四日 至二零二七年五月一日	無	105,000	-	-	(21,000)	-	84,000
	二零二五年 六月四日	二零二五年六月四日至 二零二六年五月一日	無	-	14,250 ⁽¹⁾	-	-	-	14,250
	二零二五年 六月四日	二零二五年六月四日至 二零二八年五月一日	無	-	483,250 ⁽¹⁾	-	-	-	483,250

董事會報告

參與人之姓名 或類別	授出日期	歸屬期	購買價	未歸屬的股份獎勵數目					於二零二五年 十二月 三十一日
				於二零二五年 一月一日	年度內授出	年度內歸屬	年度內失效	年度內註銷	
除上述者以外之 其他僱員 (包括前僱員)	二零二零年 十一月二日	二零二零年十一月二日至 二零二五年五月一日	無	144,000	-	(110,500) ⁽²⁾	(33,500)	-	-
合計	二零二一年 十一月一日	二零二一年十一月一日至 二零二五年五月一日	無	111,083	-	(84,291) ⁽²⁾	(26,792)	-	-
	二零二一年 十一月一日	二零二一年十一月一日至 二零二六年五月一日	無	111,085	-	-	(22,750)	-	88,335
	二零二二年 四月四日	二零二二年四月四日至 二零二五年五月一日	無	4,621,050	-	(4,468,220) ⁽²⁾	(152,830)	-	-
	二零二二年 四月四日	二零二二年四月四日至 二零二七年五月一日	無	3,080,700	-	-	(213,600)	-	2,867,100
	二零二二年 十一月一日	二零二二年十一月一日至 二零二五年五月一日	無	19,750	-	(17,500) ⁽²⁾	(2,250)	-	-
	二零二二年 十一月一日	二零二二年十一月一日至 二零二六年五月一日	無	19,750	-	-	(19,750)	-	-
	二零二二年 十一月一日	二零二二年十一月一日至 二零二七年五月一日	無	19,750	-	-	(19,750)	-	-
	二零二三年 十一月一日	二零二三年十一月一日至 二零二五年五月一日	無	74,333	-	(50,083) ⁽²⁾	(24,250)	-	-
	二零二三年 十一月一日	二零二三年十一月一日至 二零二六年五月一日	無	74,333	-	-	(29,333)	-	45,000
	二零二三年 十一月一日	二零二三年十一月一日至 二零二七年五月一日	無	74,333	-	-	(29,333)	-	45,000
	二零二三年 十一月一日	二零二三年十一月一日至 二零二八年五月一日	無	74,333	-	-	(29,333)	-	45,000
	二零二四年 五月二十四日	二零二四年五月二十四日 至二零二五年五月一日	無	978,320	-	(732,747) ⁽²⁾	(245,573)	-	-
	二零二四年 五月二十四日	二零二四年五月二十四日 至二零二七年五月一日	無	2,282,746	-	-	(663,786)	-	1,618,960
	二零二四年 十一月十二日	二零二四年十一月十二日 至二零二五年五月一日	無	6,167	-	(6,167) ⁽²⁾	-	-	-
	二零二四年 十一月十二日	二零二四年十一月十二日 至二零二六年五月一日	無	6,167	-	-	(4,167)	-	2,000
	二零二四年 十一月十二日	二零二四年十一月十二日 至二零二七年五月一日	無	6,167	-	-	(4,167)	-	2,000
	二零二四年 十一月十二日	二零二四年十一月十二日 至二零二八年五月一日	無	6,167	-	-	(4,167)	-	2,000
	二零二四年 十一月十二日	二零二四年十一月十二日 至二零二九年五月一日	無	6,167	-	-	(4,167)	-	2,000
	二零二五年 六月四日	二零二五年六月四日至 二零二六年五月一日	無	-	920,953 ⁽¹⁾	-	(30,990)	-	889,963
	二零二五年 六月四日	二零二五年六月四日至 二零二八年五月一日	無	-	7,128,905 ⁽¹⁾	-	(72,310)	-	7,056,595
總計				11,966,401	10,447,358	(5,530,708)	(1,678,798)	-	15,204,253

附註：

(1) 獎勵股份須受若干表現目標所規限，其參照各歸屬日期前財政年度的本公司年度業績及獲選僱員個人關鍵績效指標。股份在緊接本財政年度內獎勵股份授出日期之前的收市價為港幣93.95元。

(2) 本財政年度股份在緊接獎勵股份歸屬日期之前的加權平均收市價為港幣91.95元。

2023年股份獎勵計劃

根據股東於二零二三年五月十日股東週年大會通過的一項決議案，本公司採納2023年股份獎勵計劃，根據該計劃，僅可授予涉及新股份的獎勵。2023年股份獎勵計劃由二零二三年五月十日採納計劃當日起計十年內有效。

2023年股份獎勵計劃之目的為：(i)表彰及獎勵合資格參與者過去所作的貢獻(包括僱員參與者、關連實體參與者及服務提供者)；(ii)保留或以其他方式維持與合資格參與者的持續關係；(iii)向合資格參與者提供一個於本公司擁有個人權益的機會，並有助激勵合資格參與者日後對本集團作出更大貢獻；及(iv)為本集團的進一步增長及發展吸引適當人員。

2023年股份獎勵計劃的合資格參與者包括僱員參與者、關連實體參與者及服務提供者。

計劃授權限額為可於所有就根據2023年購股權計劃及2023年股份獎勵計劃授予的購股權及獎勵而發行的股份總數，且該限額累計不得超過於上述計劃採納日期已發行股份(不包括庫存股份(如有))總數的10%(即283,262,350股股份)。服務提供者分項限額(為計劃授權限額下的分項限額)為可於所有就根據2023年購股權計劃及2023年股份獎勵計劃向服務提供者授予的購股權及獎勵而發行的股份總數，且該限額累計不得超過於上述計劃採納日期已發行股份(不包括庫存股份(如有))總數的2%(即56,652,470股股份)。

根據2023年股份獎勵計劃，董事會可不時向受託人(就2023年股份獎勵計劃所委任，獨立於本公司及與本公司概無關連)支付足夠資金，以按面值認購股份。一經認購，股份將由受託人為承授人及合資格參與者(如適用)的利益所持有。於歸屬時，受託人須於歸屬日期(或於歸屬日期後在切實可行的情況下盡快)將獎勵股份轉讓予承授人。所有股份(包括任何歸還股份)均由受託人於相關信託項下為承授人或合資格參與者(如適用)的利益所持有，並受2023年股份獎勵計劃及相關信託契據的條款及條件所約束。

董事會可不時按其絕對酌情權選定任何合資格參與者作為獲選參與者參與2023年股份獎勵計劃，及向任何獲選參與者授予獎勵股份，並按其絕對酌情權決定(i)接受獎勵的應付金額及時間(如有)；(ii)獎勵股份的購買價(如有)；(iii)獎勵股份數目；及(iv)根據及受其約束的條款及條件。

受限於2023年股份獎勵計劃的規則，倘根據2023年股份獎勵計劃向某一獲選參與者授予任何獎勵，將導致於截至有關授予日期(包括該日)止前12個月期間已向該名人士授予的所有購股權及獎勵(不包括根據本公司相關計劃的規則而失效的任何購股權及獎勵)所發行及將發行的股份累計超過已發行股份總數的1%，則有關獎勵的授予須於股東大會上由股東批准，且該獲選參與者及其緊密聯繫人(倘該獲選參與者為關連人士，或其聯繫人)必須放棄投票。

2023年股份獎勵計劃項下的任何獎勵之歸屬均受董事會按其絕對酌情權決定的歸屬期所規限，該歸屬期應於授予通知中訂明。

僅於《上市規則》規定的範圍內，2023年股份獎勵計劃項下的獎勵之歸屬期不得少於12個月，除非董事會在以下特定情況下全權決定授予僱員參與者的獎勵可少於12個月：

- (i) 向作為僱員參與者的本集團新任董事或僱員授予「補償性」獎勵，以取代其在離開前僱主時失去的股份獎勵；
- (ii) 向因身故、殘疾或不可抗力事件而終止僱傭關係的僱員參與者授予獎勵；
- (iii) 授予以達成表現目標為獎勵條件的獎勵；

董事會報告

- (iv) 出於行政及合規原因，於一年內分批授予獎勵；
- (v) 授予附帶混合或加速歸屬期安排的獎勵，例如有關獎勵可在12個月內均勻地漸次歸屬；及
- (vi) 授予歸屬和持有期合共超過12個月的獎勵。

根據《上市規則》及2023年股份獎勵計劃的條文，董事會可按其絕對酌情權(i)在作出獎勵授予的要約時，在2023年股份獎勵計劃所載者之基礎上，施加董事會可能認為合適的任何條件、約束或限制(將於授予通知中列明)，包括(在不影響前述一般性的情況下)(a)與本集團及／或承授人達成業績、經營或財務目標有關的證明及／或維持合資格之標準、條件、約束或限制、(b)承授人以令人滿意的方式履行或維持若干條件或義務或(c)全部或部分獎勵股份獲歸屬前的時間或期間；及(ii)在授予獎勵後的任何時間，為承授人的利益豁免或修改該等條件、約束或限制，惟該等條款或條件不得與2023年股份獎勵計劃的任何其他條款或條件相抵觸。

就關連實體參與者或服務提供者而言，除非董事會另行決定並在授予通知中指明，否則本集團及／或承授人在獎勵股份歸屬前毋須達成任何表現目標。就僱員參與者而言，除非董事會另行決定並在授予通知中指明，否則本集團及／或承授人須在獎勵股份歸屬前達成授予通知所載之表現目標。授予本公司董事及高級管理人員的獎勵股份之表現目標，以及任何不具表現目標的本公司董事及高級管理人員獎勵股份授予，須進一步獲得薪酬委員會的批准及遵從《上市規則》項下的任何其他規定。

儘管表現目標將按個別情況予以施加，以確保已歸屬的獎勵將對本集團有利，但將予考慮的一般因素包括但不限於(i)本集團的年度業績及表現；(ii)承授人所屬部門及／或業務單元的關鍵績效指標；及(iii)與承授人相關的個人職位、年度評估業績等其他因素。然而，2023年股份獎勵計劃的規則未有訂明任何表現目標。

倘發生不當行為，例如：(i)承授人在本集團的財務報表中作出任何重大錯報或遺漏；(ii)承授人違反任何對本集團的保密或不競爭義務，或該承授人洩露本集團的任何商業秘密、知識產權或專有信息；(iii)承授人在未發出通知或支付代通知金的情況下終止任何僱傭合約；(iv)承授人被裁定犯有任何涉及誠信或誠實的刑事罪行；或(v)承授人作出任何對本集團的聲譽或利益造成重大不利影響的行為，獎勵股份或須按董事會不時決定進行退扣。授予本公司董事及高級管理人員的獎勵股份之退扣，以及任何不具退扣的本公司董事及高級管理人員獎勵股份授予，須進一步獲得薪酬委員會的批准及遵從《上市規則》項下的任何其他規定。

受限於《上市規則》的條文，2023年股份獎勵計劃項下任何特定獎勵的購買價(如有)須為董事會於授予相關獎勵時按其絕對酌情權所釐定的價格(並須於授予通知中列明)，乃經考慮股份的現行收市價、2023年股份獎勵計劃之目的及相關獲選參與者的特徵及狀況等因素。

於二零二五年十二月三十一日，2023年股份獎勵計劃的剩餘期限為約7年。

於本財政年度，2023年股份獎勵計劃受託人並無認購新股份(二零二四年：無)。

於二零二五年度十二月三十一日，2023年股份獎勵計劃的受託人並無持有股份(二零二四年：無)。

於本財政年度開始及結束時，根據2023年股份獎勵計劃的計劃授權可授出的獎勵總數分別為283,262,350股*及283,262,350股*。於本財政年度開始及結束時，根據2023年股份獎勵計劃的服務提供者分項限額可授出的獎勵總數分別為56,652,470股*及56,652,470股*。

於本財政年度，概無2023年股份獎勵計劃項下的獎勵被授出、行使、失效或取消(二零二四年：無)。於二零二五年十二月三十一日，概無2023年股份獎勵計劃項下的獎勵尚未歸屬(二零二四年：無)。

於本年報日期，根據2023年股份獎勵計劃可予發行的股份總數為283,262,350股*，相當於已發行股份(不包括庫存股份(如有))約10%。

* 計劃授權限額為可於所有就根據2023年購股權計劃及2023年股份獎勵計劃授予的購股權及獎勵而發行的股份總數。

2023年購股權計劃

根據股東於二零二三年五月十日股東週年大會通過的一項決議案，本公司採納2023年購股權計劃。2023年購股權計劃由二零二三年五月十日採納計劃當日起計十年內有效。

2023年購股權計劃之目的為：(i)表彰及獎勵合資格參與者(包括僱員參與者、關連實體參與者及服務提供者)過去所作的貢獻；(ii)保留或以其他方式維持與合資格參與者的持續關係；(iii)向合資格參與者提供一個於本公司擁有個人權益的機會，並有助激勵合資格參與者日後對本集團作出更大貢獻；及(iv)為本集團的進一步增長及發展吸引適當人員。

2023年購股權計劃的合資格參與者包括僱員參與者、關連實體參與者及服務提供者。

計劃授權限額為可於所有就根據2023年購股權計劃及2023年股份獎勵計劃授予的購股權及獎勵而發行的股份總數，且該限額累計不得超過於上述計劃採納日期已發行股份(不包括庫存股份(如有))總數的10%(即283,262,350股股份)。服務提供者分項限額(為計劃授權限額下的分項限額)為可於所有就根據2023年購股權計劃及2023年股份獎勵計劃向服務提供者授予的購股權及獎勵而發行的股份總數，且該限額累計不得超過於上述計劃採納日期已發行股份(不包括庫存股份(如有))總數的2%(即56,652,470股股份)。

根據2023年購股權計劃，董事會有權隨時按其絕對酌情權選定任何合資格參與者作為獲選參與者參與2023年購股權計劃，及向任何獲選參與者作出購股權授予的要約，以按行使價認購董事會可能釐定的股份數目。於相關承授人行使購股權及支付行使價時，董事會應向承授人配發及發行新股份。

受限於2023年購股權計劃的規則，倘根據2023年購股權計劃向某一獲選參與者授予任何購股權，將導致於截至有關授予日期(包括該日)止前12個月期間已向該名人士授予的所有購股權及獎勵(不包括根據本公司相關計劃的規則而失效的任何購股權及獎勵)所發行及將發行的股份累計超過已發行股份總數的1%，則有關購股權的授予須於股東大會上由股東批准，且該獲選參與者及其緊密聯繫人(倘該獲選參與者為關連人士，或其聯繫人)必須放棄投票。

承授人可行使購股權的期限(董事會可按其絕對酌情權釐定)，該期限自購股權授予日期起不得超過十年。

董事會報告

2023年購股權計劃項下的任何購股權之歸屬均受董事會按其絕對酌情權決定的歸屬期所規限，該歸屬期應於授予函中訂明。

僅於《上市規則》規定的範圍內，2023年購股權計劃項下的購股權之歸屬期不得少於12個月，除非董事會在以下特定情況下全權決定授予僱員參與者的購股權可少於12個月：

- (i) 向作為僱員參與者的本集團新任董事或僱員授予「補償性」購股權，以取代其離開前僱主時失去的購股權；
- (ii) 向因身故、殘疾或不可抗力事件而終止僱傭關係的僱員參與者授予購股權；
- (iii) 授予以達成表現目標為購股權條件的購股權；
- (iv) 出於行政及合規原因，於一年內分批授予購股權；
- (v) 授予附帶混合或加速歸屬期安排的購股權，例如有關購股權可在12個月內均勻地漸次歸屬；及
- (vi) 授予歸屬和持有期合共超過12個月的購股權。

根據《上市規則》及2023年購股權計劃的條文，董事會可按其絕對酌情權(i)在作出購股權授予的要約時，在2023年購股權計劃所載者之基礎上，施加董事會可能認為合適的任何條件、約束或限制(將於授予函中列明)，包括(在不影響前述一般性的情況下)(a)與本集團及／或承授人達成業績、經營或財務目標有關的證明及／或維持合資格之標準、條件、約束或限制、(b)承授人以令人滿意的方式履行或維持若干條件或義務或(c)全部或部分購股權獲歸屬前的時間或期間；及(ii)在授予購股權後的任何時間，為承授人的利益豁免或修改該等條件、約束或限制，惟該等條款或條件不得與2023年購股權計劃的任何其他條款或條件相抵觸。

就關連實體參與者或服務提供者而言，除非董事會另行決定並在授予函中指明，否則本集團及／或承授人在購股權歸屬前毋須達成任何表現目標。就僱員參與者而言，除非董事會另行決定並在授予函中指明，否則本集團及／或承授人須在購股權歸屬前達成授予函所載之表現目標。授予本公司董事及高級管理人員的購股權之表現目標，以及任何不具表現目標的本公司董事及高級管理人員購股權授予，須進一步獲得薪酬委員會的批准及遵從《上市規則》項下的任何其他規定。

儘管表現目標將按個別情況予以施加，以確保已歸屬的購股權將對本集團有利，但將予考慮的一般因素包括但不限於(i)本集團的年度業績及表現；(ii)承授人所屬部門及／或業務單元的關鍵績效指標；及(iii)與承授人相關的個人職位、年度評估業績等其他因素。然而，2023年購股權計劃的規則未有訂明任何表現目標。

倘發生不當行為，例如：(i)承授人在本集團的財務報表中作出任何重大錯報或遺漏；(ii)承授人違反任何對本集團的保密或不競爭義務，或該承授人洩露本集團的任何商業秘密、知識產權或專有信息；(iii)承授人在未發出通知或支付代通知金的情況下終止任何僱傭合約；(iv)承授人被裁定犯有任何涉及誠信或誠實的刑事罪行；或(v)承授人作出任何對本集團的聲譽或利益造成重大不利影響的行為，購股權或購股權股份或須按董事會不時決定進行退扣。授予本公司董事及高級管理人員的購股權或購股權股份之退扣，以及任何不具退扣的本公司董事及高級管理人員購股權授予，須進一步獲得薪酬委員會的批准及遵從《上市規則》項下的任何其他規定。

購股權授予的要約於授予日期起計的30個營業日期間內可供獲選參與者接受，惟2023年購股權計劃有效期屆滿後或2023年購股權計劃終止後不再接納該等購股權授予。本公司於接受日期或之前收到由承授人正式簽署的購股權授予函副本（當中包括購股權要約的接納書）及收到有關授予對價港幣1.00元（支付予本公司）的款項後，購股權應被視作已向獲選參與者授予並被接納且生效。該款項無論如何均不可獲退回。

受限於《上市規則》的條文，2023年購股權計劃項下任何特定購股權的行使價，須為董事會於授予相關購股權時可按其絕對酌情權所釐定的價格（並須於授予函中列明），但在任何情況下，該行使價不得低於以下最高者：

- (i) 股份面值（如有）；
- (ii) 股份於授予日期（須為營業日）的收市價（以聯交所日報表所載者為準）；及
- (iii) 股份於緊接授予日期前5個營業日的平均收市價（收市價以聯交所日報表所載者為準）。

於二零二五年十二月三十一日，2023年購股權計劃的剩餘期限為約7年。

於本財政年度開始及結束時，根據2023年購股權計劃的計劃授權可授出的購股權總數分別為283,262,350股*及283,262,350股*。於本財政年度開始及結束時，根據2023年購股權計劃的服務提供者分項限額可授出的購股權總數分別為56,652,470股*及56,652,470股*。

於本財政年度，概無2023年購股權計劃項下的購股權被授出、行使、失效或取消。於二零二五年十二月三十一日，概無2023年購股權計劃項下的購股權尚未行使。

於本年報日期，根據2023年購股權計劃可予發行的股份總數為283,262,350股*，相當於已發行股份（不包括庫存股份（如有））約10%。

* 計劃授權限額為可於所有就根據2023年購股權計劃及2023年股份獎勵計劃授予的購股權及獎勵而發行的股份總數。

本財政年度可就本公司2023年購股權計劃及2023年股份獎勵計劃授出的購股權及獎勵而發行的股份數目除以本財政年度加權平均已發行股份數目為零。

企業管治

於截至二零二五年十二月三十一日止年度，除本年報第77至118頁《企業管治報告》另有披露外，本公司已遵守《企業管治守則》所列的守則條文。

足夠公眾持股量

截至本年報日期，根據本公司可取得之公開信息及就董事所知，本公司保持《上市規則》所指定之公眾持股量。

董事會報告

稅務寬減及豁免

本公司概不知悉有任何因股東持有本公司證券而享有的稅務寬減及豁免。

核數師

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

承董事會命



丁世忠

董事會主席

中國香港，二零二六年三月二十五日

企業管治報告

本公司認同，要達致較高企業管治標準的價值和重要性，在於能提升企業表現、透明度和問責水平，從而取得股東和社會大眾的信心。董事會致力遵守企業管治原則及採納有效的企業管治常規，以滿足法律上及商業上的要求，專注於包括風險管理及內部監控、公允披露及向所有股東負責等範疇。

本公司於本財政年度已遵守《企業管治守則》所載的守則條文。本公司定期檢討其企業管治常規以確保持續合規。

(A) 董事會及董事會轄下委員會

董事會共同對本公司的管理、營運及決策負責。

董事會負責監督管理本公司的所有重要事項，包括制定及批准所有政策、整體戰略、風險管理和內部監控系統，及監察管理團隊的表現。所有董事均須承擔所有適用法律及《上市規則》項下相同的法律責任。彼等在履行董事職責的過程中，均須誠實及真誠行事，以本公司的整體利益為本，避免出現實際及潛在的利益及職責衝突，合理的謹慎和勤勉行事，就本公司的最佳利益作客觀決策。目前，董事會由10名董事組成，包括6名執行董事和4名獨立非執行董事，董事會及董事會轄下委員會的組成如下：

執行董事

丁世忠先生(主席)
丁世家先生(副主席)
賴世賢先生(聯席首席執行官)
吳永華先生(聯席首席執行官)
鄭捷先生
畢明偉先生(首席財務官)

獨立非執行董事

姚建華先生太平紳士
賴顯榮先生
王佳茜女士
夏蓮女士

審核委員會

姚建華先生(委員會主席)
賴顯榮先生
王佳茜女士
夏蓮女士

薪酬委員會

夏蓮女士(委員會主席)
賴顯榮先生
王佳茜女士

企業管治報告

提名委員會

賴顯榮先生(委員會主席)

姚建華先生

王佳茜女士

夏蓮女士

風險管理委員會

王佳茜女士(委員會主席)

姚建華先生

賴顯榮先生

夏蓮女士

畢明偉先生

可持續發展委員會

賴世賢先生(委員會主席)

姚建華先生

賴顯榮先生

王佳茜女士

夏蓮女士

吳永華先生

徐陽先生*

姚偉雄先生*®

江豔女士*#

* 非董事會成員

® 退任於二零二五年六月十五日生效

委任於二零二五年六月十五日生效

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

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

董事會角色與職責

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

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

企業管治報告

執行董事及管理層角色與職責

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

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

董事會轉授職權

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

董事會主席及首席執行官

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

- 領導董事會釐定本公司戰略方向；
- 確保董事會有效運作及履行其職責；

- 制定及監察良好的管治常規及程序；
- 加強與股東之有效聯繫，並確保將股東意見完整傳達至董事會；
- 鼓勵全體董事全力投入董事會事務；
- 促進非執行董事(包括獨立非執行董事)的有效貢獻，及確保執行董事與非執行董事(包括獨立非執行董事)之間的具建設性關係；
- 確保全體董事詳細了解董事會會議上提呈之事項，並及時取得準確、可靠和完整的信息；
- 確保董事間討論事宜的時間充足；及
- 確保董事會的決定能公正反映董事會的共識。

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

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

遵守董事進行證券交易的證券交易守則

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

董事及高級人員的保險

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

企業管治報告

董事委任、退任及重選

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

各執行董事及非執行董事(包括獨立非執行董事)與本公司訂立特定年期的服務合同。本公司的現行組織章程細則規定，董事會委任以填補董事會臨時空缺或作為現有董事會新增成員的董事，任期僅至其獲委任後首屆股東週年大會為止，屆時將符合資格進行競選連任。此外，於每屆股東週年大會上，當時為數三分之一的董事(或如董事人數並非三的倍數，則須為最接近但不少於三分之一之數目)須輪席退任，每位董事須至少每三年在股東週年大會上輪席退任一次。退任董事有資格競選連任及於其退任之大會上整個會議期間繼續擔任董事。倘獲提名連任的獨立非執行董事在任已超過九年，其重選須以獨立決議案形式於股東週年大會上獲得批准。

有關於應屆股東週年大會的董事重選詳情，請參閱本年報《董事會報告》之「董事」一節。

董事承擔

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

非執行董事

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

非執行董事的職責包括(但不限於)以下各項：

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

所有非執行董事(包括獨立非執行董事)均獲委任三年，並按本公司組織章程細則輪席退任和符合資格競選連任。

獨立非執行董事

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

若情況有任何變動以致可能會影響其獨立性，每名獨立非執行董事須在切實可行的範圍內盡快通知本公司。本公司已收到所有獨立非執行董事根據《上市規則》第 3.13 條就其獨立性發出的書面確認。

提名委員會已根據《上市規則》第3.13條的準則評核各獨立非執行董事的獨立性，董事會及提名委員會認為，全體獨立非執行董事均為獨立。

目前，概無獨立非執行董事個別在七間或以上上市公司(包括本公司)擔任董事職務或在任已超過九年。

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

- 本集團的展望與戰略競爭力分析；
- 整體消費市場表現；
- Amer Sports的最新發展；
- 董事會成員多元化；
- ESG趨勢與發展；
- 品牌戰略；
- 企業風險管理；及
- 獨立非執行董事所關注的其他重要事項。

確保董事會獲得獨立觀點和意見的機制

本公司已建立機制，以確保董事會獲得獨立觀點和意見，包括但不限於以下：

- 董事會及董事會轄下委員會會議：

非執行董事(包括獨立非執行董事)參與董事會及／或董事會轄下委員會會議(包括審核委員會、薪酬委員會、提名委員會、風險管理委員會及可持續發展委員會)以就與本公司相關的重要議題(包括戰略、收購及合併、政策、公司表現、問責性、資源、主要委任及和操守準則)提出獨立觀點、建議和判斷，並在出現潛在利益衝突的事項上發揮牽頭引導作用；

企業管治報告

- 董事會和董事會轄下委員會評核：

董事會和董事會轄下委員會以問卷形式，針對各自的有效性和表現進行年度評核。非執行董事(包括獨立非執行董事)通過參與董事會和董事會轄下委員會的年度評核，向董事會提供客觀、獨立的反饋；

- 獨立非執行董事的獨立性年度檢討：

提名委員會每年根據《上市規則》的要求評核所有獨立非執行董事的獨立性；及

- 對長期在任的獨立非執行董事作進一步檢討：

對於任何在任超過九年的獨立非執行董事(如有)，提名委員會進一步評核其作為獨立非執行董事的角色，考慮的因素包括但不限於其誠信、經驗、協助董事會的能力、觀點和技能，以及投入程度，並同時充分考慮本公司董事會成員多元化政策。

董事會已就上述機制的執行情況和有效性作年度檢討，並認為於本財政年度該機制獲有效執行。

董事提名政策

本公司已採納一項董事提名政策，確保董事會具備與本集團業務相關的技能、經驗及多元觀點。提名委員會須向董事會提名適當候選人，(i)供董事會考慮並推薦該候選人予股東於股東大會上選任董事，或(ii)供董事會委任該候選人為董事以填補現有董事會臨時空缺或作為現有董事會新增成員。

提名委員會可提名其認為適當數目的候選人，以(i)供股東大會委任或重新委任為董事，或(ii)填補現有董事會臨時空缺或作為現有董事會新增成員。然而，董事的甄選、推薦及委任之最終責任由全體董事會承擔。

提名委員會評估候選人是否適合時，將參考多項因素，包括：

- 誠信；
- 於體育用品行業及／或業務戰略、管理、法律及財務方面資格與經驗；
- 協助董事會有效履行職責的能力；
- 預期候選人可向董事會提供的觀點和技能；
- 對投入時間以及相關利益的承諾；
- 各方面的多元化，包括但不限於：性別、年齡、文化及教育背景、種族、專業經驗、技能、知識和服務任期等方面；及
- 甄選獨立非執行董事時，候選人的獨立性。

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

提名委員會秘書須負責召開會議，並邀請董事會成員提名候選人(如有)以供提名委員會於開會前考慮。提名委員會亦可採取書面決議方式批准該項提名。如要填補董事會臨時空缺或新增現有董事會成員，提名委員會須推薦候選人供董事會考慮和批准。如要推薦候選人在股東大會參選董事，提名委員會須向董事會提名，供董事會考慮並推薦該候選人參選。根據現行本公司組織章程細則，並且在不違反其規定的前提下，任何一位或多位股東均可發送通知，表示有意提出議案建議選任某人(發送該通知的股東本人除外)為董事，而不須經過董事會推薦或提名委員會提名(有關詳情載於下文「(F)股東權利、股東通訊及投資者關係」一節)。

長期在任的獨立非執行董事(如連續在任超過九年的獨立非執行董事)於股東週年大會上之重新委任，須受限於《上市規則》不時規定的其他要求。

提名委員會將定期檢討董事提名政策的執行情況和有效性，以確保該政策繼續切合本公司的需要，同時反映當前監管規定及良好企業管治常規，並將討論和考慮任何可能需要的修訂。

有關該政策下的進一步詳情，請參閱已登載於本公司的網站(ir.anta.com)之政策全文。

董事會成員多元化政策

本公司已根據《上市規則》及《企業管治守則》所載之要求，採納一項董事會成員多元化政策。該政策旨在列載董事會為達致其成員多元化而採取的方針。本公司明白並深信董事會成員多元化對公司擴闊視野及提升表現素質裨益良多。所有董事會成員的任命將以用人唯才為原則，按客觀條件考慮候選人，並適度顧及董事會成員多元化的好處。董事會成員多元化可透過考慮多項因素而實現，包括(但不限於)性別、年齡、文化及教育背景、種族、專業經驗、技能、知識及服務年期。在設定董事會組成時，本公司亦將不時根據自身的業務模式及特定的需要去考慮各種因素。候選人的甄選將按上述多元化因素為基準，而最終決定將取決於候選人的長處及可為董事會提供的貢獻。

企業管治報告

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

姓名	丁世忠先生	丁世家先生	賴世賢先生	吳永華先生	鄭捷先生	畢明偉先生	姚建華先生	賴顯榮先生	王佳茜女士	夏蓮女士
性別	男性	男性	男性	男性	男性	男性	男性	男性	女性	女性
年齡	55	61	51	55	57	53	65	69	47	47
董事服務年期*	18年	18年	18年	18年	16年	4.5年	7.5年	5年	4.5年	3.5年
技能、知識及專業經驗	(a) 會計及金融		✓			✓	✓			
	(b) 業務發展	✓		✓	✓				✓	✓
	(c) 品牌管理	✓		✓	✓				✓	
	(d) 資本市場			✓			✓	✓		
	(e) 企業責任／可持續發展	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	(f) 企業戰略及規劃	✓			✓	✓			✓	✓
	(g) 行政管理及領導技能	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	(h) 信息管理			✓		✓				
	(i) 投資者關係			✓						
	(j) 法律			✓				✓		
	(k) 製造		✓							
	(l) 其他上市董事會經驗／職務			✓			✓	✓		✓
	(m) 營運管理	✓	✓	✓	✓	✓				
	(n) 風險管理			✓		✓	✓		✓	✓
	(o) 銷售及營銷	✓			✓					
	(p) 供應鏈管理		✓	✓		✓				
	(q) 資金管理			✓						

* 截至二零二五年十二月三十一日

提名委員會將每年檢討董事會成員多元化政策的執行情況及有效性，以確保該政策持續切合本公司的需要，同時反映當前監管規定及良好企業管治常規，並將討論及考慮任何可能需要的修訂。

提名委員會已進行董事會的組成及董事會成員多元化政策的執行情況及有效性的年度檢討。根據不同的董事會成員多元化可計量目標，包括(但不限於)性別、年齡、文化及教育背景、種族、專業經驗、技能、知識及服務年期，提名委員會認為已實現董事會成員多元化。提名委員會(及董事會)明白董事會層面性別多元化的重要性和裨益，將繼續採取行動，物色更多女性候選人以進一步提升董事會成員間的性別多元化，目標為二零三零年年底女性於董事會佔比達30%。提名委員會將持續協助董事會維持與本集團策略、管治及業務相關的適當技能組合，而上述技能表已列明董事會所擁有之技能及專業知識，使董事會能有效履行其職責及責任，以達成本集團之策略目標，並實現可持續及均衡發展。提名委員會認為於本財政年度多元化政策(尤其在性別及技能方面)獲有效執行。提名委員會將持續每年檢討董事會技能表，並考慮董事會可進一步獲取之技能，以提升其效能及整體表現。

董事會同時明白員工層面(包括高級管理人員)多元化的重要性。本公司已根據《上市規則》及《企業管治守則》所載之要求，就員工層面(包括高級管理人員)的多元化，採納勞工政策及多元共融政策。本集團唯才是用，尊重員工的個人選擇，不論性別、年齡、宗教信仰及國籍等。目前僅執行董事、聯席首席執行官及首席財務官被視為本集團的高級管理人員，這使得高級管理人員層面達致性別多元化更具挑戰性。本集團將繼續尋求實現員工層面(包括高級管理人員)性別多元化，本年度已提前實現二零三零年年底女性於總監層及以上佔比超過40%的目標。截至二零二五年十二月三十一日，本集團女性高管(總監層及以上)佔比為41.1%。

截至二零二五年十二月三十一日本集團全體員工的性別比例如下：

整體男女比例 男性佔26.7%；女性佔73.3%

按職級及性別劃分：

辦公室員工：

高級管理人員	男性佔100.0%；女性佔0.0%
總裁層(不包括高級管理人員)	男性佔77.2%；女性佔22.8%
總監層	男性佔57.7%；女性佔42.3%
經理層	男性佔44.1%；女性佔55.9%
專員或其他職位	男性佔19.8%；女性佔80.2%
生產員工	男性佔41.4%；女性佔58.6%

有關該政策下的進一步詳情，請參閱已登載於本公司的網站(ir.anta.com)之政策全文。

董事及高級管理人員薪酬

本公司已採納一項董事及高級管理人員薪酬政策，旨在根據本集團的業務需要及行業慣例，以維持公平及具競爭力的董事及高級管理人員薪酬福利。對於釐定各董事及高級管理人員之薪酬待遇，會考慮市場水平與各項因素，如其個別工作量、職責及所需承擔之責任(包括其個人或所分管部門及業務單元之績效(包括可持續發展方面))。此外，當釐定董事及高級管理人員薪酬待遇時會考慮之因素包括經濟及市場情況、對本集團業績及發展(包括可持續發展方面)之貢獻，以及個人之潛能等。同時，所定的薪酬水平應足以吸引及保留董事及高級管理人員以成功地營運本集團，而又不致於支付過多的報酬。

本公司已採納《企業管治守則》的守則條文第E.1.2(c)(i)條所述模式，由董事會授權薪酬委員會釐定各執行董事及高級管理人員的薪酬方案。薪酬委員會也負責就非執行董事(包括獨立非執行董事)的薪酬方案向董事會提出建議。

執行董事和高級管理人員每年之酌情獎金，將參照其分管部門及業務單元之表現(包括但不限於關鍵績效指標)及其個人表現去衡量，並經由薪酬委員會審批。

薪酬委員會根據長期股東價值最大化的目標，按執行董事及高級管理人員的個人表現和業務目標，批准股本權益薪酬，並根據本公司的購股權計劃和股份獎勵計劃，適當授予購股權和股份獎勵。

概無董事參與任何有關其個人薪酬的討論。在考慮其個人薪酬待遇的有關董事會或薪酬委員會會議上，有關董事將就相關決議案避席不投票。

就執行董事及高級管理人員的酌情獎金及股本權益薪酬而言，在適用法律及法規許可範圍內，本公司可在三年內追討及調整先前已發出的薪酬。委員會將審視導致退扣的事實和情況，以及尋求追討的成本效益，並酌情決定尋求向該執行董事或高級管理人員追討的金額。本公司可將追討金額抵銷當前或未來薪酬，及通過取消未歸屬或已歸屬的股本權益薪酬達致有關目的。

目前僅執行董事、聯席首席執行官及首席財務官被視為高級管理人員。

薪酬委員會將定期檢討董事及高級管理人員薪酬政策的執行情況及有效性，以確保該政策持續切合本公司的需要，同時反映當前監管規定及良好企業管治常規，並將討論及考慮任何可能需要的修訂。

於本財政年度，薪酬委員會已進行董事及高級管理人員薪酬政策的執行情況及有效性的檢討，認為該政策獲有效執行。

有關該政策下的進一步詳情，請參閱已登載於本公司的網站(ir.anta.com)之政策全文。

根據《上市規則》附錄D2須予披露的董事薪酬及五名最高薪酬人士的詳情載於財務報表附註6及7。

企業管治報告

董事培訓及支援

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

各董事已向提交彼等於本財政年度接受培訓的紀錄，彼等曾參與的培訓如下：

董事	有關法律、監管及 行業更新信息的 閱讀材料	有關業務及 營運的簡報及 更新信息	培訓／講座	其他專業發展
執行董事				
丁世忠先生	✓	✓	✓	✓
丁世家先生	✓	✓	✓	✓
賴世賢先生	✓	✓	✓	✓
吳永華先生	✓	✓	✓	✓
鄭捷先生	✓	✓	✓	✓
畢明偉先生	✓	✓	✓	✓
獨立非執行董事				
姚建華先生	✓	✓	✓	✓
賴顯榮先生	✓	✓	✓	✓
王佳茜女士	✓	✓	✓	✓
夏蓮女士	✓	✓	✓	✓

董事會轄下委員會

董事會已成立審核委員會、薪酬委員會、提名委員會、風險管理委員會及可持續發展委員會(統稱「董事會轄下委員會」)，且已訂立具體職權範圍。董事會轄下委員會的職權範圍已登載於本公司的網站(ir.anta.com)及香港交易及結算所有限公司的披露易網站(www.hkexnews.hk)。

委員會會議開始前，委員會所有成員須按本公司組織章程細則及／或《上市規則》之規定，就會議上擬討論的事項及／或擬批准的決議，申報其(包括彼等之聯繫人的)利益。如委員會任何成員(或其聯系入)於會議上擬討論的事項及／或擬批准的決議中存有重大利益，出於避免利益衝突目的，委員會其他成員應考慮及決定該成員應否於該項決議避席不投票及／或缺席該會議。

董事會轄下委員會獲提供充足的資源以履行其職責，及可在有需要時尋求獨立專業意見(相關費用由本公司承擔)。委員會可邀請本集團相關人員出席會議，並在其認為必要時從任何其他委員會及／或部門獲取所需要的任何信息，以履行其職責。如有需要，委員會可邀請具備適當資歷及專業知識的外部顧問出席參與委員會會議，及批核支付予該等外部顧問的顧問費和聘用外部顧問的其他條款。

委員會的工作詳情分別載於有關各董事會轄下委員會的章節內。

審核委員會

審核委員會負責監察本集團財務報表、年度及中期報告及賬目的完整性，並關注本集團財務匯報的完整性，確保適用會計原則及實務合規以實現平衡、清晰及全面地評核本集團的表現、情況及前景，及確保任何適用法律及本公司股份上市當地證券交易所的上市規則合規。委員會與本公司外聘核數師維持適當的關係，及就外聘核數師的委任、重新委任及罷免向董事會提供建議、批准外聘核數師的酬金及聘用條款，及處理任何有關該核數師辭任或辭退該核數師的問題。

審核委員會定期與本公司的外聘核數師舉行會議，討論審計程序及會計事項。委員會每年至少與外聘核數師舉行一次沒有管理層成員出席的會議，以討論任何因審計工作產生的事宜及外聘核數師想提出的其他事項。外聘核數師如認為有需要，可要求召開會議。

此外，為符合《企業管治守則》中有關履行企業管治職責的規定，董事會已轉授其職責(連同有關授權)予審核委員會。

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

- 就外聘核數師的委任、重新委任及罷免，以及處理任何有關該核數師辭任或辭退該核數師的問題，向董事會提供建議；
- 批准外聘核數師的酬金及聘用條款；
- 按適用的標準檢討及監察外聘核數師的獨立性及客觀性，及審計程序有效性；
- 監察外聘核數師提供非審計服務的情況，及就須採取行動或改善的事項並向董事會提出建議；
- 擔任本公司與外聘核數師之間的主要代表，負責監察兩者之間的關係；
- 監察本公司及本集團之財務報表、年報及賬目、半年度報告及(若擬刊發)季度報告的完整性，並審閱當中涉及之重大財務匯報判斷；
- 考慮於報告及賬目中所反映或可能需反映的任何重大或不尋常事項；
- 適當考慮任何由本集團屬下會計和財務匯報職員、監察主任或外聘核數師提出的事項；
- 每年檢討本集團的財務報告程序及財務監控的有效性；
- 確保本集團在會計及財務匯報職能方面的資源、員工資歷及經驗足夠，以及員工所接受的培訓課程及有關預算足夠；
- 檢討本集團的財務及會計政策及實務；
- 審閱外聘核數師提交予管理層的《審計情況說明函件》(如有)、核數師就會計紀錄、財務賬目或監控系統向管理層提出的任何重大疑問及管理層作出的回應；

企業管治報告

- 確保董事會及時回應於外聘核數師給予管理層的《審計情況說明函件》中提出的事宜；
- 確保有適當安排，讓本集團僱員可暗中就財務匯報、內部監控或其他方面可能發生的不正當行為向本公司提出關注，及確保本公司對此等事宜作出公平獨立的調查及採取適當行動；
- 制定及檢討本公司的企業管治政策及常規，並向董事會提出建議；
- 檢討及監察董事及高級管理人員的培訓及持續專業發展；
- 檢討及監察本集團在遵守法律及監管規定方面的政策及常規；
- 制定、檢討及監察僱員及董事的操守準則及合規手冊；及
- 檢討本公司遵守《企業管治守則》的情況及在其《企業管治報告》內的披露。

於本財政年度，審核委員會已履行、考慮及／或議決以下事項：

- 審閱及考慮本集團截至二零二四年十二月三十一日止年度全年業績，以供董事會批准；
- 審閱及考慮本集團截至二零二五年六月三十日止六個月中期業績，以供董事會批准；
- 批准外聘核數師年度審計及中期審閱的工作範圍、計劃及費用；
- 就年度審計及中期審閱與外聘核數師舉行會議並討論彼等的重要發現；
- 審閱外聘核數師所編製有關年度審計及中期審閱的報告；
- 考慮外聘核數師的有效性，包括對其向委員會呈報的報告質素及內容、管理層的反饋及相關法規遵守情況、專業規定及彼等之獨立性作出適當考慮；
- 建議委聘外聘核數師參與審計相關及許可的非審計服務中考慮其的客觀性及獨立性的保障安排；
- 考慮及批准外聘核數師擬提供的非審計服務；
- 考慮建議重新委任外聘核數師供股東於股東週年大會批准；
- 在管理層不在場的情況下會見外聘核數師，討論了審計費用相關事宜、因審計工作產生的事項及核數師提出其他事項；
- 檢討本集團於本財政年度在會計及財務匯報職能相關的資源、員工資歷及經驗，以及員工所接受的培訓課程及有關預算是否充足；
- 制定及檢討本公司的現行企業管治政策及常規；

- 檢討本公司遵守《企業管治守則》及其他法律及監管規定的情況；及
- 審閱《企業管治報告》內的披露。

薪酬委員會

薪酬委員會負責就全體董事及本集團的高級管理人員的薪酬政策、架構及其他薪酬相關問題向董事會提出建議，以助本集團激勵、挽留及吸納最優秀的人才，為股東創造最大價值。全體董事的薪酬須受薪酬委員會定期監察，以確保其薪酬及補償合理。

委員會履行職責時，會：(i)確保薪酬方案足以吸引、挽留及激勵董事及高級管理人員妥為執掌本公司，而又不致於支付過多的報酬；(ii)敏銳觀察宏觀環境，包括其他地方的薪酬和員工僱用情況，特別是在決定年度加薪時；(iii)確保執行董事及高級管理人員的薪酬方案與股東的利益一致，並可激發他們實現最佳表現；及(iv)確保購股權及股份獎勵(如有)按照《上市規則》的規定授予。

此外，委員會考慮薪酬的各個方面，包括：(i)可比較的上市企業所支付的薪酬、須付出的時間及職責以及本集團內其他職位的僱用條件；(ii)董事及高級管理人員的委任及終止職務條款，確保條款內容公允；(iii)因董事行為失當而解僱或罷免有關董事所涉及的補償安排，確保有關補償合理適當；(iv)企業文化及其他非財務關鍵績效指標；及(v)獨立非執行董事的薪酬待遇是否可能影響其客觀性和獨立性。

薪酬委員會審閱及批准所有執行董事(包括董事會主席)的薪酬建議，並在有需要時尋求獨立專業人士的意見。

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

- 就全體董事及本集團的高級管理人員的薪酬政策及架構，及就設立正規而具透明度的程序制定薪酬政策，向董事會提出建議；
- 獲董事會轉授權釐定個別執行董事及高級管理人員的薪酬待遇，包括非金錢利益、退休金權利及補償金額(包括喪失或終止職務或委任的補償)；
- 就非執行董事(包括獨立非執行董事)的薪酬向董事會提出建議；
- 通過參照董事會不時批准的企業方針及本公司目標，檢討及批准管理層的薪酬建議；
- 檢討及批准向執行董事及高級管理人員就其喪失或終止職務或委任而須支付的補償，以確保該等補償與合約條款一致；
- 檢討及批准因董事行為失當而解僱或罷免有關董事所涉及的補償安排，以確保該等安排與合約條款一致；

企業管治報告

- 確保任何董事或其任何聯繫人不得參與釐定其本人的薪酬；及
- 審閱及／或批准涉及本公司或其附屬公司新股份或現有股份的股份計劃(包括購股權計劃及股份獎勵計劃)之任何薪酬相關事宜，及《上市規則》第十七章所述有關股份計劃的其他事宜。

於本財政年度，薪酬委員會已履行、考慮及／或議決以下事項：

- 檢討全體董事及本集團的高級管理人員現行的薪酬政策及架構；
- 就二零二四年財政年度，評核執行董事及高級管理人員的表現及檢討其薪酬方案；
- 批准丁世忠先生及畢明偉先生二零二四年財政年度酌情發放的獎金；
- 檢討及批准管理層的本財政年度薪酬建議；
- 檢討非執行董事(包括獨立非執行董事)的薪酬，並向董事會提出建議；
- 就丁世忠先生、丁世家先生、賴世賢先生及吳永華先生的執行董事服務合同重續，批准相關薪酬方案；
- 就夏蓮女士的獨立非執行董事委任書重續相關的薪酬，提出建議供董事會批准；及
- 經考慮授予該等獎勵股份可實現2018年股份獎勵計劃(2023年修訂版)之目的後，批准授出合共10,447,358股獎勵股份予本集團僱員。

提名委員會

提名委員會負責在考慮被提名人的獨立性和素質後，向董事會推薦合適的董事候選人，以確保一切提名均屬公平及具透明度。委員會按本公司的文化、策略與目標，評核及評估董事會成員的最佳組合。提名委員會物色合適候選人時，考慮有關候選人的長處，並以客觀條件充分顧及董事會成員多元化的裨益(有關詳情，請參閱上文「董事提名政策」一節)。提名委員會亦會檢討董事會的架構、規模及組成(有關詳情，請參閱上文「董事會成員多元化政策」一節)，及評核獨立非執行董事的獨立性(有關詳情，請參閱上文「獨立非執行董事」一節)。

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

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

- 至少每年檢討董事會的架構、規模及成員多元化(包括但不限於性別、年齡、文化及教育背景、種族、專業經驗、技能、知識及服務年期)、協助董事會編製董事會技能表，並就為配合本公司的企業戰略而擬對董事會作出的任何變動提出建議；
- 定期檢討本公司董事會成員多元化政策的執行情況及董事會為執行該政策而制定的可計量目標和達標進度；
- 就董事委任或重新委任以及董事繼任計劃(尤其是針對董事會主席及首席執行官)向董事會提出建議；
- 評核獨立非執行董事的獨立性及審閱其年度獨立性確認函；及
- 支援本公司定期評估董事會表現。

於本財政年度，提名委員會已履行、考慮及／或議決以下事項：

- 進行董事會的架構、規模及成員多元化的年度檢討；
- 檢討現行本公司董事提名政策及董事會成員多元化政策及其執行情況；
- 評核獨立非執行董事的獨立性及審閱其年度獨立性確認函；
- 審閱根據本公司組織章程細則於去屆股東週年大會上退任並競選連任之董事的重新委任；
- 批准丁世忠先生、丁世家先生、賴世賢先生及吳永華先生執行董事服務合同的重續；及
- 批准夏蓮女士獨立非執行董事委任書的重續。

風險管理委員會

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

風險管理委員會的職責包括(但不限於)以下各項：

- 持續監督本集團的風險管理及內部監控系統；
- 每年檢討本集團的風險管理及內部監控系統的有效性；
- 進行年度檢討時，確保本集團在內部審計職能方面的資源、員工資歷及經驗，以及員工所受培訓及有關預算足夠；
- 與管理層討論風險管理及內部監控系統，以確保管理層已履行職責建立有效的系統；

企業管治報告

- 主動或應董事會的委派，就有關風險管理及內部監控事宜的重要調查結果及管理層對調查結果的回應進行調研；
- 確保內部審計部門和外聘核數師的工作得到協調，也確保內部審計職能在本集團內部獲分配足夠資源運作，並且有適當的地位；以及檢討及監察其成效；
- 審閱內部審計部門的定期報告，包括重大合同審核發現，以及違規或異常情況之發現；
- 就本集團的風險管理原則及其他風險相關事宜(包括公司行動及建議戰略交易，例如：業務合併、收購及出售事項、重大投資，及按《上市規則》定義為須予公佈交易等)向董事會提供意見；
- 確保本集團已制定舉報政策及系統，讓僱員及其他與本集團有往來者(如客戶及供應商)可暗中及以不具名方式向委員會提出其對任何可能關於本集團的不當事宜的關注；及
- 確保本集團已制定(i)促進和支持反貪腐法律及規例並(ii)培育反貪腐文化的政策和制度。

於本財政年度，風險管理委員會已履行、考慮及／或議決以下事項：

- 定期與二度線部門會面以監督本集團的風險管理及內部監控系統；
- 進行二零二四年財政年度風險管理及內部監控系統有效性的年度檢討，包括考慮本集團內部審計職能方面的資源、員工資歷及經驗是否足夠；
- 批准內部審計部門提供的年度審計計劃；
- 審閱內部審計部門提供的季度報告，以及評核重大合同審核發現，以及違規或異常情況(如有)之發現；
- 檢討本集團內部審計職能有效性；
- 審閱內部審計部門所作之有關持續關連交易的內部審計結果及內部監控檢討；及
- 評核若干交易的風險，提出建議供董事會批准。

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

可持續發展委員會

可持續發展委員會獲董事會轉授職責(連同有關授權)負責協助董事會(i)就ESG事宜作有效管治和監督；(ii)制定及檢討本集團可持續發展戰略目標；(iii)帶領及推動各部門以可持續發展角度提升各業務環節思維及營運舉措；(iv)識別、評估及管控重大ESG風險及議題；(v)統籌及規範ESG相關數據信息收集以提高ESG信息披露質量；及(vi)開展相關培訓以確保董事會具備應對ESG議題的能力。

可持續發展委員會的職責包括(但不限於)以下各項：

- 制定本集團可持續發展的願景、策略及管理方針；
- 審視並監督ESG運營、管治架構及政策，確保持續符合法律及監管要求；
- 確定本集團ESG目標制定及相關實施規則與成效，定期檢討目標達成進度並向董事會匯報；
- 識別ESG風險和機遇(包括與氣候變化相關的)及評估其對本集團的影響，並檢討本集團ESG風險是否得到有效管控；
- 檢討及評估本集團ESG治理及管理架構、政策、管理方針、慣例、程序、策略及措施的適當性和有效性，及時作出更新調整；
- 檢討本集團氣候變化相關工作，監督氣候變化相關風險與機遇的識別、評估、管理及匯報，及釐定氣候變化相關應對策略與措施，以減少本集團業務發展過程產生對氣候的負面影響；
- 定期檢討本集團ESG相關政策和實踐，包括但不限於：供應鏈管理、化學品管理、勞工管理(包括人權)等；
- 監督本集團與持份者溝通過程，聽取本集團內部及外部持份者對於ESG工作的反饋意見(如有需要時)，並就本集團未來ESG工作提供改善建議；
- 確保本公司根據《上市規則》及其他相關法律及法規編製ESG報告，審閱年度ESG報告並向董事會匯報；
- 就維持ESG報告的完整性向董事會作出建議；
- 確保本集團在ESG表現和匯報相關的資源、員工資歷及經驗，以及員工所接受的培訓課程及有關預算足夠；
- 監察並核實本集團ESG相關的員工培訓、預算和支出；
- 監測、審視及(如有需要時)向董事會匯報有關ESG、可持續發展和企業行為道德標準的立法、監管和建議最佳常規的國際趨勢；
- 向董事會說明就有關ESG議題的專屬資源是否充足；及
- 進行本集團ESG事宜的年度檢討。

於本財政年度，可持續發展委員會已履行、考慮及／或議決以下事項：

- 制定及批准本集團初始可持續發展的願景、核心價值及策略；
- 審閱及考慮本集團二零二四年財政年度ESG報告，以供董事會批准；

企業管治報告

- 討論在政策、管治和資本市場方面的ESG最新發展和情況及ESG報告披露趨勢；
- 討論本公司最新ESG評級及考慮提升舉措；及
- 討論影響本集團之最新ESG監管要求，包括氣候變化相關事宜。

董事會轄下委員會組成之調整

由於集團管理層職務調整，前任時尚運動群CEO姚偉雄先生已退任本公司的可持續發展委員會成員。現任時尚運動群CEO江豔女士已獲委任為可持續發展委員會成員。前述可持續發展委員會組成之調整於二零二五年六月十五日起生效。

除上述調整外，於本財政年度概無其他董事會轄下委員會組成的調整。

董事會及董事會轄下委員會的年度評核

本公司內部對董事會及各董事會轄下委員會的有效性及表現進行年度評核，以提升董事的問責性並達致良好的企業管治及董事會效能。於二零二六年三月，董事會及所有董事會轄下委員會已經以問卷形式，就其各自本財務年度的有效性及表現進行了年度評核。該問卷涵蓋廣泛的主題，包括董事會及各董事會轄下委員會的組成、會議情況和會議材料、文化與道德、角色與職責及與管理層和其他相關方的關係。

評核結果顯示，董事會及所有董事會轄下委員會均有效運作，概無重大事項對董事會或董事會轄下委員會之表現產生影響，亦無重大問題須作進一步討論。所有董事會轄下委員會向董事會匯報的事項均屬清楚充分。全體董事信納董事會及董事會轄下委員會擁有適當的專長、經驗及技能組合。評核結果摘要已發送予董事會及各董事會轄下委員會進行討論。

會議

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

本財政年度每位董事(及非董事會成員)出席董事會及董事會轄下委員會會議之記錄列示如下：

	董事會會議	審核委員會會議	薪酬委員會會議	提名委員會會議	風險管理 委員會會議	可持續發展 委員會會議
截至二零二五年十二月三十一日止年度會議次數	4	4	2	2	4	4
執行董事						
丁世忠先生	4/4	-	-	-	-	-
丁世家先生	4/4	-	-	-	-	-
賴世賢先生	4/4	-	-	-	-	4/4
吳永華先生	4/4	-	-	-	-	4/4
鄭捷先生	4/4	-	-	-	-	-
畢明偉先生	4/4	-	-	-	4/4	-
獨立非執行董事						
姚建華先生	4/4	4/4	-	2/2	4/4	4/4
賴顯榮先生	4/4	4/4	2/2	2/2	4/4	4/4
王佳茜女士	4/4	4/4	2/2	2/2	4/4	4/4
夏蓮女士	4/4	4/4	2/2	2/2	4/4	4/4
非董事會成員						
姚偉雄先生	-	-	-	-	-	1/1 ⁽¹⁾
徐陽先生	-	-	-	-	-	4/4
江豔女士	-	-	-	-	-	3/3 ⁽²⁾

附註：

(1) 姚偉雄先生退任可持續發展委員會成員，於二零二五年六月十五日生效。

(2) 江豔女士獲委任為可持續發展委員會成員，於二零二五年六月十五日生效。

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

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

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

企業管治報告

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

利益衝突

若有本公司主要股東或董事(或董事會轄下委員會委員(如適用))在董事會或董事會轄下委員會將予考慮的交易中存有重大的利益衝突，該交易應以舉行會議(而非書面決議)方式處理，而涉及利益的董事(或董事會轄下委員會委員(如適用))須申報利益並避席不投票。有關事項須經由出席會議且在交易中並無重大利益的董事予以決定。

公司秘書

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

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

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

(B) 企業目的、策略及文化

董事會已制定本公司目的、價值及策略，並確保與本公司的企業文化一致。所有董事行事持正不阿、以身作則，致力推廣企業文化。

使命

將「超越自我」的體育精神融入每個人的生活

- 不斷超越自我，成為更好的個人，更好的組織，共創社會價值，為了更好的世界而永不止步。
- 不止於爭勝，而在於享受運動帶給身體和精神的犒賞，是體育精神的精髓，更是本集團員工的生活方式和態度。
- 作為一家多品牌體育用品集團，理解廣大消費者的需要，提供個性化的產品，積極推動廣大消費者和社會公眾參與運動，在運動中發現生命之精彩。

願景

成為世界領先的多品牌體育用品集團

- 我們永不止步，提出在市場份額、品牌價值、科技創新、社會責任、員工發展五大維度成為世界領先。

三大文化核心

以消費者為導向

為消費者創造價值，不僅是企業存在的目的和意義，也是安踏集團每一位員工的責任和使命。

高標準對標

不斷超越自我，成為安踏集團每一位員工做事的態度、工作的要求、日常的習慣。

幹部做榜樣

安踏集團各級管理幹部要成為標杆，影響並帶領團隊，不斷打勝仗。

企業戰略

「單聚焦、多品牌、全球化」

- 單聚焦：
聚焦運動鞋服行業和消費者價值，做好每雙鞋每件衣服；各品牌聚焦心智品類，建立細分市場領導地位。
- 多品牌：
以多品牌滿足消費者需求，創造多元化消費者價值，打造專業運動、時尚運動、戶外運動多品牌矩陣；強化賦能多品牌發展的集團層面共用平台。

企業管治報告

- 全球化：

讓中國品牌走向世界，讓全球品牌在中國市場深入發展；發揮安踏集團+Amer Sports全球佈局的優勢，更好地滿足全球消費者的需求；實現市場地位、品牌佈局、價值鏈佈局和治理結構的全球化。

(C) 財務匯報及外聘核數師相關事宜

財務匯報

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

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

審核委員會已審閱本年報，包括本集團截至二零二五年十二月三十一日止年度的綜合財務報表及全年業績公告，並建議董事會批准。審核委員會於審閱時已考慮以下事項：

- 會計政策及實務的任何變更；
- 涉及重要判斷的地方；
- 因審計而出現的重大調整；
- 企業持續經營的假設及任何保留意見；
- 會計準則的合規；
- 《上市規則》及其他法律規定中有關財務匯報要求的合規；及
- 關連交易及持續關連交易的公允性，並按照《上市規則》和適用財務報告準則進行披露。

外聘核數師及審計質素評核

畢馬威會計師事務所自二零零四年起獲聘任為本公司的外聘核數師。畢馬威會計師事務所已就其擔任本公司外聘核數師向審核委員會確認其獨立性。畢馬威會計師事務所的工作範圍及責任，載於本年報「獨立核數師報告」一節內。

董事會與審核委員會對甄選、委任、辭任或罷免外聘核數師事宜並沒有意見分歧。

有效的審計不僅對一家實體的財務報表是否不存在重大錯報(即真實且中肯)提供獨立保證，並且可識別出被審計實體內部監控存在的弱點。審計目的旨在增強使用者對財務報表可信度的信心，即財務報表包含可靠及相關的信息，供投資者及其他持份者作出知情決定。雖然維持審計質素的主要責任在於外聘核數師，但審核委員會出於投資者及其他外部持份者的利益，在監察核數師提高及維持審計質素方面擔當關鍵角色。

審核委員會已就本公司外聘核數師畢馬威會計師事務所的本財政年度審計質素進行年度評核。委員會已考慮以下因素：

- 管治及領導；
- 遵守相關道德要求(包括但不限於獨立性)；
- 行業知識及技術能力；
- 項目執行與資源；
- 與審核委員會的溝通及互動；及
- 監控程序。

根據評核結果，審核委員會認為畢馬威會計師事務所作為本公司現任核數師，就本公司審計項目而言維持充分及適當的審計質素。

核數師非審計服務政策

本公司已採納一項核數師非審計服務政策，為本集團的非審計服務委聘設定準則，使之符合適用法律、法規及本公司的企業管治原則。該政策適用於本公司外聘核數師，包括(i)與會計師事務所受共同控制、擁有或管理的任何實體；或(ii)一個合理且知情的第三方在了解所有相關情況下會合理地認為是國內或國際會計師事務所的一部分之任何實體。

為保持本公司外聘核數師的獨立性，與該核數師相關的非審計服務委聘須經審核委員會批准。審核委員會若認為豁免執行是符合本公司最佳利益，而且無損核數師的獨立性，則可批准豁免執行上述要求。

企業管治報告

儘管上文有所規定，以下非審計服務一般是被禁止的，並且一般不會被視為該政策項下可以豁免執行的情況：

- 將會影響會計記錄或財務報表的簿記或其他服務；
- 財務信息系統設計及實施；
- 估價或估值服務(提供公允意見或編製實物出資報告)；
- 精算服務；
- 內部審計工作外包服務；
- 管理職能或人力資源服務；
- 經紀或交易商、投資顧問或投資銀行服務；
- 法律服務；及
- 香港聯交所、香港證券及期貨事務監察委員會或適用監管機構認為不許可的任何其他服務。

出於審核委員會批准任何本公司外聘核數師擬提供的非審計服務之目的，核數師須提供書面聲明，表明該等非審計服務不會損害其獨立性。

當評估核數師在非審計服務方面的獨立性或客觀性時，審核委員會將考慮以下事項：

- 就核數師的能力及經驗來說，其是否適合提供該等非審計服務；
- 是否設有防範措施，可確保核數師的審計工作的客觀性及獨立性不會因其提供非審計服務而受到威脅(或該等威脅將降至可接受的水平)；
- 該等非審計服務的性質、有關費用的水平，以及就該審計服務事務所來說，個別服務費用和合計服務費用的水平；及
- 釐定履行非審計服務人員酬金的標準。

審核委員會負責監督本公司外聘核數師的獨立性，以確保財務報表的真實客觀性，審閱非審計服務的範圍，並批准支付予核數師的費用。委員會應向董事會匯報就核數師提供的非審計服務需採取行動或作出改進的任何事項。

審核委員會已檢討畢馬威會計師事務所於本財政年度提供的各項非審計服務之性質及服務費用，認為該等非審計服務未有對核數師之獨立性構成不良影響。

審核委員會將定期檢討核數師非審計服務政策的執行情況及有效性，確保該政策持續切合本公司的需要，同時反映當前監管規定及良好企業管治常規，並將討論及考慮任何可能需要的修訂。

於本財政年度，審核委員會已進行核數師非審計服務政策的執行情況及有效性的檢討，認為該政策獲有效執行。

有關該政策下的進一步詳情，請參閱已登載於本公司的網站(ir.anta.com)之政策全文。

核數師酬金

審核委員會在批准核數師酬金方面擔當關鍵角色。審核委員會確保審計費用水平不會損害審計質素，具於評估審計費用合理性時會考慮主要因素包括審計性質、規模及複雜程度、以及市場競爭狀況。

審核委員會將根據項目需求給予相稱的費用，以確保將會有充足而具備適當專業知識及經驗人力資源被分配至該審計項目，令項目可按專業準則以及適用法律及監管規定執行。

於本財政年度，為本集團提供審計服務應支付予畢馬威會計師事務所的費用為人民幣18,608,000元（二零二四年：人民幣13,625,000元）。審核委員會已就以下方面考慮審計費用的合理性：

- 本集團的規模及架構，包括：(i)資產總值、總收入及淨利潤；(ii)附屬公司及聯營實體的數目及相對重大程度；(iii)本集團經營業務的地區數目；及(iv)本集團營運業務的種類；
- 本集團業務的性質及複雜程度，包括：(i)本集團主要業務的性質；(ii)本集團財務匯報程序的有效性及財務匯報內部監控的成效；(iii)預期使用電腦輔助審計工具及科技專家參與的程度；及(iv)就業務分部的數目而言，本集團的業務多元化程度；
- 審計費用明細，包括：(i)按員工資歷（即按審計合夥人、審計經理、專家及團隊其他成員分別投入審計的時數）；(ii)按本集團業務的地區（即會計師事務所分配至各地區分部核數師的審計費用金額）；及(iii)按本集團的業務分部（即會計師事務所就審計各業務分部所分配的審計費用金額）；及
- 其他因素，包括：(i)會計師事務所向於同類行業營運的其他實體所收取的審計費用；及(ii)類似規模及性質的其他上市實體就相似複雜程度的審計費用。

審核委員會知悉畢馬威會計師事務所依據審計業務的責任輕重、繁簡程度、工作要求、所需的工作條件和工時及實際參與審計項目的各級別工作人員投入的專業知識和工作經驗等因素，擬定審計費用。

審核委員會認為，經考慮上述因素後，畢馬威會計師事務所的審計費用合理，屬於正常市場水準範圍，沒有顯著低於其他事務所，且足以使其能夠按照專業準則以及適用法律及監管規定執行審計項目。

企業管治報告

於本財政年度，非審計服務費用包括下列服務費用：

	二零二五年 人民幣千元	二零二四年 人民幣千元
審閱中期業績	1,930	1,860
稅務諮詢及合規(服務由其他成員所提供)	963	1,953
風險管理及內部監控審閱(服務由其他成員所提供)	—	600
薪酬管理內控諮詢(服務由其他成員所提供)	—	980
其他非審計服務	—	630
總計	2,893	6,023

重新委任現任核數師

審核委員會負責評估及在適當的情況下建議重新委任現任核數師。委員會不會在預設的情況下，建議重新委任現任核數師。

為有效履行獨立監察外聘核數師的職責，審核委員會將從以往的審計項目中觀察核數師並與其互動，以持續評估現任核數師的審計質素。

審核委員會定期與核數師會面，以討論有關本集團的財務匯報及其他相關事宜。通過會面，委員會對照核數師所作出的質素承諾，評核核數師的持續表現及後續的重新委任。

審核委員會已進行重新委任本公司現任核數師的年度評核，以向董事會作出建議。委員會已考慮以下因素：

- 審計成效－關鍵審計問題的處理；
- 審計成效－按時完成審計工作；
- 核數師與本集團管理層的關係；
- 與審核委員會的互動；及
- 其他考慮因素。

根據評核結果，審核委員會向董事會建議重新委任畢馬威會計師事務所，董事會亦將於應屆股東週年大會提呈一項決議案以重新委任本公司現任核數師。

(D) 風險管理及內部監控

企業風險管理

董事會確認對風險管理及內部監控系統負責，並有責任持續檢討其有效性。該風險管理及內部監控系統旨在管理而非消除未能達成業務目標的風險，而且就避免重大的失實陳述或損失而言，僅能作出合理而非絕對的保證。董事會已將其風險管理及內部監控的職責(連同有關授權)轉授予風險管理委員會。風險管理委員會(代表董事會)監督管理層對風險管理及內部監控系統的設計、實施及監察。企業風險管理的進一步詳情請參閱本年報第119至125頁《風險管理報告》。

內部審計職能

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

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

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

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

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

風險管理及內部監控系統有效性的年度檢討

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

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

- 自去年度檢討後，重大風險在性質及嚴重程度的轉變，以及本集團應付其業務轉變及外在環境轉變的能力；
- 管理層持續監察風險及內部監控系統的工作範疇及質量；

企業管治報告

- 內部審計職能的工作；
- 向董事會(或董事會轄下委員會)傳達監控結果的詳盡程度及次數，以助董事會評核本集團的風險管理及內部監控系統是否充足及有效；
- 本集團在內部審計職能相關的資源、員工資歷及經驗，以及員工所接受的培訓課程及有關預算是否足夠；
- 檢討風險管理及內部監控系統期間發現的重大監控失誤或弱項(如有)；
- 就任何發生的重大監控失誤或發現的重大監控弱項，因此而導致未能預見的後果或緊急情況的嚴重程度，而該等後果或情況對本集團的財務表現或情況已產生、可能已產生或將來可能會產生的重大影響，以及為解決有關監控失誤或弱項而採取或擬採取的任何措施；
- 本集團有關遵守《上市規則》規定的程序有效性；及
- 本集團用於設計、實施及監察風險管理及內部監控系統的內部及外部資源(包括員工資歷及經驗、培訓課程以及發行人在會計、內部審核及財務匯報職能方面的預算)以及與本集團ESG表現和匯報相關的資源是否足夠。

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

根據管理層提供的有效性確認及內部審計部門的定期報告，風險管理委員會認為：(i)本集團有能力應對所識別的重大風險，且能應付其業務轉變及外在環境轉變；(ii)本財政年度管理層持續監察風險及內部監控系統的工作範疇及質量合適；(iii)本財政年度內部審計職能有效，工作表現與質素良好；(iv)本集團於本財政年度在內部審計職能相關的資源、員工資歷及經驗，以及員工所接受的培訓課程及有關預算充足；(v)於本財政年度未有發生的重大監控失誤或發現的重大監控弱項(或之前已匯報但仍未解決者)；及(vi)本集團於本財政年度有關遵守《上市規則》規定的程序合適且有效；因此認為於本財政年度本集團的風險管理及內部監控系統是有效且足夠。

根據上述情況，董事會確認本集團的風險管理及內部監控系統在處理所識別的風險、保障本集團資產、預防及偵測詐騙、不當行為和損失、確保本集團財務報告準確無誤以及遵守適用法律及規例方面是合適且有效。在財務年度內，(i)本集團的風險評估(包括ESG風險)以及(ii)風險管理及內部監控系統未發生任何重大變更。

檢舉政策

本集團承諾維持高誠信標準及合乎道德的商業操守，並鼓勵檢舉任何僱員及／或外部各方在進行與本集團有關的事務時作出的實際或疑似不當行為或不良行為。本公司已採納一項檢舉政策，藉以建立機制使僱員及與本集團有業務往來的其他人士或實體（如客戶及供應商）可暗中及以不具名方式向風險管理委員會（由董事會指定並獲相關權力）就其對任何可能關於本集團的不當事宜提出關注。檢舉者的身份將絕對保密。

該政策項下設定的檢舉機制旨在：

- 於本集團內部培養開通、正大光明的文化；
- 保障企業內部公正；
- 鼓勵僱員及與本集團有業務往來的其他人士或實體，就其對任何可能關於本集團的不當事宜提出關注，並提供舉報的渠道；及
- 在釀成嚴重後果之前，讓本公司偵察並阻遏不當行為或不良行為，並對此採取補救措施。

該檢舉政策適用於本集團各個級別的全體僱員及與本集團有業務往來的其他人士或實體（如客戶及供應商）。檢舉人可以選擇向指定紀檢官（即董事會主席和風險管理委員會主席）或內部審計部門檢舉不當行為。

作出舉報時，儘管檢舉人可能無法提供確證或證據，但根據檢舉政策提出的不當行為舉報應盡可能全面披露任何相關或重要信息。

本公司承諾於在法律許可的最大範圍內盡最大努力為檢舉人的所有舉報保密，使之受專業保密特權保障，並及時處理舉報。任何根據該政策真誠、據實、適當舉報的人士均將得到公平對待，並且不應因進行舉報而受到任何無理的紀律處分或不公平的解僱。本公司嚴格禁止任何報復行為，並會盡力採取合理措施以保護檢舉人免遭報復。如有人士對根據該政策提出實際關注的檢舉人作出傷害或報復，將受到紀律處分，並且可能會在法律許可範圍內，在不通知該人士的情況下，向內部或外部調查人員或相關執法機構或政府、司法或監管機構披露該人士的身份，以便採取適當行動。

對於需要披露檢舉人身份的情況，本公司將在法律許可範圍內，盡力通知檢舉人其身份可能會被披露，本公司將盡力保護檢舉人的合理利益。

所有舉報必須真誠作出。根據檢舉政策舉報任何不當行為的人士，當以應有的謹慎，確保向紀檢官或內部審計部門提供的信息正確。

本集團保留對故意或肆意作出虛假指控或惡意中傷的任何人士採取適當行動的權利，包括但不限於在法規許可範圍內，在不通知該人士的情況下，向內部或外部調查人員或相關執法機構或政府、司法或監管機構披露該人士的身份，以便採取適當行動。同時本集團保留對該人士採取任何行動的權利，以彌補因虛假舉報而給本集團所造成的任何損失或損害。作出虛假舉報的僱員可能遭受適當的處分，包括被解僱。

風險管理委員會將定期檢討檢舉政策的執行情況及有效性，確保該政策持續切合本公司的需要，同時反映當前監管規定及良好企業管治常規，並將討論及考慮任何可能需要的修訂。

於本財政年度，風險管理委員會已進行檢舉政策的執行情況及有效性的檢討，認為該政策獲有效執行。

有關該政策下的進一步詳情，請參閱已登載於本公司的網站(ir.anta.com)之政策全文。

企業管治報告

反貪腐政策

本公司致力於踐行高標準的誠信道德和反貪腐的商業慣例，絕不容忍貪腐行為。為此，本公司已制定一項反貪腐政策，作為所有適用反貪腐法律和法規的補充，以實現本公司設想的反貪腐文化。

本集團(包括任何董事和僱員)應遵守中國(包括中國的《監察法》)、中國香港及其他適用國家或地區的相關反貪腐法律及法規。本集團禁止違反適用國家或地區法律要求之一切形式的政治捐獻。本集團嚴禁慈善捐款被用於賄賂或貪腐，確保慈善捐款和贊助合規、合法及符合道德規範。

反貪腐政策適用於所有董事(包括獨立非執行董事)、本集團所有級別的全體僱員、與本集團有業務往來的外部各方(包括供應商、服務提供者、商業夥伴等)，以及以代理或受託人身份代表本集團行事的人士(如本集團的代理、顧問及承包商)。

董事及本集團僱員應時刻堅守本集團的核心價值「廉潔守正、誠實正直、公平公正、不偏不倚及商業道德」。

董事及本集團僱員不得接受任何與本集團有業務往來的人士、公司或組織提供的任何利益，無論是否涉及任何不當優待。他們僅可在對方自願提供該利益且已向本集團披露該利益並獲本集團批准的情況下接受(而非索要)該利益。如董事或僱員不確定接受某項利益是否會(i)影響其正常履行職務；或(ii)使該董事或僱員有義務採取違背本集團利益的行動，他或她應時刻拒絕接受該利益。

董事及本集團僱員應避免與本集團任何利益衝突或潛在利益衝突，並應適當申報任何利益衝突或潛在利益衝突。

董事及本集團僱員不得為了取得不正當利益或其他非法目的，給予任何與本集團有業務往來的人士、公司或組織任何利益。

董事及本集團僱員不得以個人身份或以代理或受託人身份代表本集團行事，向任何個人或實體提供任何形式的疏通費。

任何違反反貪腐政策的行為都應透過本公司的檢舉政策規定的舉報渠道向本公司舉報，不論是否知悉可能須對違規負責的人士身份或有關事件經過。本公司認真對待貪腐舉報，在有必要的情形下可根據本公司的檢舉政策進行調查。與違反反貪腐政策有關的重大事件應由風險管理委員會提呈董事會注意。

風險管理委員會將定期檢討反貪腐政策的執行情況及有效性，以確保該政策持續切合本公司的需要，同時反映當前監管規定及良好企業管治常規，並將討論及考慮任何可能需要的修訂。

於本財政年度，風險管理委員會已進行反貪腐政策的執行情況及有效性的檢討，認為該政策獲有效執行。

有關該政策下的進一步詳情，請參閱已登載於本公司的網站(ir.anta.com)之政策全文。

有關本財政年度反貪腐表現回顧，請參閱本公司的《環境、社會及管治報告2025》。

內幕消息管理政策

就內幕消息而言(按《證券及期貨條例》所定義)，本公司已根據《證券及期貨條例》第XIVA部、《上市規則》、香港證券及期貨事務監察委員會於二零一二年六月頒佈的《內幕消息披露指引》及其他相關法律、法規，結合本公司實際情況，制定一項內幕消息管理政策，以加強本公司的信息披露事務管理，確保市場有秩序運作及本公司的信息披露真實、準確、完整、及時，以保護本公司、股東、債權人及其他持份者的合法權益。

本公司就信息披露遵守以下基本原則：

- 真實原則：
對外披露的信息所概括的事項須與事實相符；
- 準確原則：
對外披露信息的內容須與實際相符，以清晰及持平方式呈述，平等披露正面及負面事實；
- 完整原則：
對外披露的信息不存在誤導性，以及沒有任何遺漏；
- 及時原則：
對外信息披露應在相關法律、法規規定的時間內完成；
- 公平原則：
本公司證券的持有人均受到公平及平等對待，董事本著整體股東的利益行事。未公開的內幕消息必須絕對保密，公告時向公眾按相關法律、法規所要求方式公開披露。

根據內幕消息管理政策，除負責信息披露的相關人員依法披露信息外，本集團所有人員對內幕消息(於本公司刊發香港聯交所公告前)及對相關董事會會議內容和檔案等負有絕對保密責任。董事、高級管理人員和本集團其他人士，未經董事會授權，無權擅自對外披露任何內幕消息。

本公司在知道任何內幕消息後，將在合理的切實可行的範圍內儘快向公眾披露該消息，除非有關信息屬於《證券及期貨條例》所規定的「安全港」條文範圍內。上述條文僅在公司已採取合理預防措施將該信息保密，且該信息得以保密時方可適用。

當董事會得知有關尚未披露的內幕消息難以保密，或者已經洩露，或者本公司證券價格或成交量已經明顯發生異常波動時，本公司將立即與香港聯交所聯繫並將該內幕消息予以披露(不論是詳盡公告或臨時公告)。本公司在此情況下將申請暫停證券的交易直至公告為止。

本公司將通過香港聯交所電子呈交系統向市場披露內幕消息，以確保所有市場參與者都能平等及同步取得相同消息。本公司可以同步以公告及新聞稿形式披露(但不會僅以新聞稿形式披露)，但兩者內容必須相符，且新聞稿不可發佈公告沒有提及內幕消息的信息。

企業管治報告

董事會將定期檢討內幕信息管理政策的執行情況及有效性，確保該政策持續切合本公司的需要，同時反映當前監管規定及良好企業管治常規，並將討論及考慮任何可能需要的修訂。

於本財政年度，董事會已進行內幕信息管理政策的執行情況及有效性的檢討，認為該政策獲有效執行。

有關該政策下的進一步詳情，請參閱已登載於本公司的網站(ir.anta.com)之政策全文。

(E) 可持續發展及ESG相關事宜

本公司高度重視可持續發展，堅持完善內部可持續發展管治，增強企業發展對環境及社會影響的管控，力求持續為持份者創造價值。本公司已建立由上而下的ESG治理架構，從治理層面推動本集團整體可持續發展績效。董事會對本公司的ESG策略和匯報肩負整體責任，並對本公司整體ESG治理進行監督。董事會已成立可持續發展委員會，轉授其可持續發展及ESG相關事宜的職責(連同有關授權)。委員會負責協助董事會(i)就ESG事宜作有效管治和監督；(ii)制定及檢討本集團可持續發展戰略目標；(iii)帶領及推動各部門以可持續發展角度提升各業務環節思維及營運舉措；(iv)識別、評估及管控重大ESG風險；(v)統籌及規範ESG相關數據信息收集以提高ESG信息披露質量；及(vi)開展相關培訓以確保董事會具備應對ESG議題的能力。可持續發展委員會識別ESG相關事宜的適當優次排列，從而推進本公司ESG治理績效。

可持續發展的願景、核心價值及策略

可持續發展委員會已制定本集團可持續發展的願景、核心價值及策略，詳情如下：

可持續發展願景

成為世界領先的多品牌體育用品集團

可持續發展核心價值

與消費者共生、與員工共生、與夥伴共生、與社會共生、與環境共生

可持續發展策略

與消費者共生

- 建立清晰牢固的消費者ESG心智，讓消費者實現循環消費

與員工共生

- 堅持「以消費者為導向、高標準對標、幹部做榜樣」三大文化核心，持續保持行業領先的就業標準及工作環境；
- 建立行業領先的高效高薪薪酬制度，加大對員工長期激勵的投入；
- 加大青年人才培養，吸納年輕人才加入本集團；
- 為員工提供廣闊的事業平台，完善全球化、多層次的人才梯隊結構；

- 提升女性管理人員(總監層及以上)佔比；及
- 為殘障及家庭困境人士提供就業機會。

與夥伴共生

- 賦能供應商，提升供應商治理能力；
- 增加供應鏈透明度；及
- 完善供貨商管理制度與體系。

與社會共生

- 一項醫療援助計劃；
- 一項助力中國體育計劃；
- 一項體育教育公益計劃；
- 一項生態保護計劃；及
- 一項扶危助困計劃。

與環境共生

- 實現一個總目標：二零五零年前實現碳中和；
- 三個「零」(二零三零年前)：實現自有營運設施淨零碳排放、自有營運設施原生塑料零使用及自有生產廢棄物零填埋；及
- 五個「50%」(二零三零年前)：可持續產品的比例提高到50%、使用50%可持續原材料、戰略合作夥伴能耗的50%採用可再生能源替代、自有運輸設備能耗的50%採用清潔能源替代、50%的產品使用可持續包裝。

可持續發展及ESG事宜的年度檢討

可持續發展委員會已就本財政年度本集團的可持續發展及ESG事宜進行檢討，並已考慮以下各項：

- 本集團在ESG表現和匯報相關的資源、員工資歷及經驗，以及員工所接受的培訓課程及有關預算是否足夠；
- 自上年檢討後，重大ESG風險(如有)的性質及嚴重程度的轉變；及
- 管理層持續監察ESG風險的工作範疇及質量。

可持續發展委員會認為：(i)本集團有能力應對所識別的重大ESG風險，且能應付其業務轉變及外在環境轉變；(ii)本集團於本財政年度在ESG表現和匯報相關的資源、員工資歷及經驗，以及員工所接受的培訓課程及有關預算充足；及(iii)於本財政年度管理層持續監察ESG風險的工作範疇及質量合適。

有關本集團可持續發展及ESG事宜的進一步詳情，請參閱本公司的《環境、社會及管治報告2025》。

企業管治報告

(F) 股東權利、股東通訊及投資者關係

股東信息

本公司定期分析股權架構，包括查閱機構持股和散戶持股名冊，從而掌握不同類型投資者的變化。股權登記分析於二零二五年十二月三十一日進行，股權架構列示如下：

股東按所在地

	佔已發行股份總數之百分比
中國香港	58.76%
北美	11.17%
中國大陸	8.52%
英國	5.65%
新加坡	2.59%
歐洲(不包括英國)	2.40%
世界其他地區	10.91%
總計	100.00%

截至二零二五年十二月三十一日的公眾持股市值為人民幣89,621百萬元，即本公司市值之43.77%。

股東權利

向董事會作出查詢

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

股東大會

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

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

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

股東大會之程序會不時檢討，以確保公司遵從最佳之企業管治常規。根據本公司的組織章程細則，股東週年大會通告將於大會舉行前不少於二十一個完整日派送予所有股東，而隨附之通函亦列明每項決議案之詳情及按《上市規則》要求之其他有關信息。就所有其他股東大會而言，則會在大會舉行前不少於十四個完整日發送通告。股東大會之主席會行使本公司組織章程細則所賦予之權力，就各項提呈之決議案按投票方式進行表決。

在大會上，進行投票的程序會予以說明，股東有關投票表決的疑問也會予以回答。投票表決之結果於股東大會同日在本公司及聯交所之網站上發佈。

二零二五年股東週年大會屬混合會議。除以傳統方式現場出席股東週年大會外，股東亦可選擇透過網上平台出席及參與股東週年大會並於會上投票。使用網上平台參與股東週年大會之股東亦計入本公司組織章程細則項下的法定人數內，而彼等將可透過網上平台進行投票及提交問題。當股東週年大會之投票時段終止，透過網上平台進行之投票屬不可撤回。

二零二五年股東週年大會之實體會議於二零二五年五月七日假座中國福建省廈門市觀音山嘉義路99號安踏營運中心舉行。本公司已提醒所有股東無需親身出席股東週年大會，仍可行使投票權。除透過網上平台外，股東亦可填寫代表委任表格委任大會主席代表股東於股東週年大會上就相關決議案投票以替代親身出席股東週年大會。

全體董事已出席二零二五年股東週年大會，以對股東的意見有全面、公正的了解。董事出席股東週年大會的記錄如下：

股東週年大會	
執行董事	
丁世忠先生	1/1
丁世家先生	1/1
賴世賢先生	1/1
吳永華先生	1/1
鄭捷先生	1/1
畢明偉先生	1/1
獨立非執行董事	
姚建華先生	1/1
賴顯榮先生	1/1
王佳茜女士	1/1
夏蓮女士	1/1

於二零二五年股東週年大會上提呈作為普通決議案通過的事項包括(但不限於)以下各項：

- 批准本公司截至二零二四年十二月三十一日止年度的經審核綜合財務報表；
- 宣派截至二零二四年十二月三十一日止年度末期股息每股本公司普通股港幣118分；
- 重選及重新委任丁世家先生、畢明偉先生、賴顯榮先生及王佳茜女士為董事；

企業管治報告

- 重新委任畢馬威會計師事務所為本公司核數師；及
- 批准發行授權、購回授權及擴大授權(按本公司日期為二零二五年三月三十一日的通函所定義)。

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

本財政年度並無舉行其他股東大會。

召開股東特別大會及於股東大會上提呈議案

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

該股東特別大會應於該要求提呈後兩個月內舉行。倘有關要求提呈後二十一日內，董事會未有召開該大會，則提呈人士可自行以現場會議方式召開股東特別大會，而提呈人士因董事會之缺失而產生的所有合理開支將由本公司向提呈人士作出償付。

股東建議候選人參選董事之程序

根據本公司的組織章程細則第85條，如股東擬提議一名人士(退任董事或董事會推薦人士以外的人士)於股東大會參選董事，而該股東(並非擬參選人士)應為正式合資格出席該大會並於會上投票的人士，該股東(並非擬參選人士)必須將其已簽署的書面通知書，當中表明建議提名該人士參選的意向，並附上所提名人士簽署表示願意參選的通知書，一併送交至本公司的中國香港總辦事處，現時地址為中國香港九龍九龍灣宏泰道23號Manhattan Place 16樓，或本公司的股份過戶登記處中國香港分處香港中央證券登記有限公司，地址為中國香港灣仔皇后大道東183號合和中心17樓1712-1716室。上述通知書必須於自寄發進行該選舉的股東大會通告後翌日起，直至最遲於舉行該股東大會的日期前七天止的期間內提交，而該期間最少須為七天。

組織章程文件

於本財政年度，本公司組織章程文件概無任何變動。本公司組織章程文件已登載於本公司網站(ir.anta.com)及香港交易及結算所有限公司披露易網站(www.hkexnews.hk)。

股息政策

本公司已採納一項股息政策，讓股東得以分享本公司的利潤，同時讓本公司預留足夠儲備供日後發展之用。董事會致力通過可持續的股息政策，在符合股東期望與審慎資本管理兩者之間保持平衡。根據該政策，倘本集團錄得淨利潤，在維持本集團正常營運的前提下，本公司可向股東宣派及派付股息。

在建議宣派股息時，本公司會考慮包括以下所列的各項因素：

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

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

企業管治報告

董事會將定期檢討股息政策的執行情況及有效性，確保該政策持續切合本公司的需要，同時反映當前監管規定及良好企業管治常規，並將討論及考慮任何可能需要的修訂。

董事會確認就股息作出的所有決定均符合本公司股息政策。

於本財政年度，本公司宣派截至二零二四年十二月三十一日止年度末期股息每股普通股港幣118分及截至二零二五年十二月三十一日止年度中期股息每股普通股港幣137分。與去年同期相比，股息率無任何大幅偏離。

有關該政策下的進一步詳情，請參閱已登載於本公司的網站(ir.anta.com)之政策全文。

股東通訊政策

董事會已採納一項股東通訊政策，旨在說明股東及其他本公司持份者可用的溝通框架及渠道，以確保股東(包括個人及機構股東)，及在適當情況下包括廣大投資業界，均可隨時、公平及適時取得公正及容易理解的本公司信息(包括其財務表現、戰略目標及業務規劃、重大業務發展及企業管治)，一方面使股東可在知情情況下行使權力，另一方面也讓股東及廣大投資業界與本公司加強溝通。

董事會持續與股東及廣大投資業界保持溝通。本公司向股東及廣大投資業界傳達信息的主要渠道為：本公司的財務報告(中期及年度報告)、ESG報告、正式會議(包括股東大會)、於本公司投資者關係網站及香港聯交所網站所刊發的公告、公司通訊文件及其他公司刊物。本公司投資者關係部主管可接觸董事會，時刻確保有效及適時向股東及廣大投資業界傳達信息，收集並理解其意見。此外，本公司召開股東大會會預留足夠時間向股東發出通知，並提供足夠的資料，讓股東得知有關投票表決的詳細程序，同時亦會安排在股東會議上回答股東的問題。

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

本公司根據股東通訊政策的通訊途徑如下：

股東查詢

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

公司通訊

- 向股東發放的公司通訊文件(包括但不限於年報、中期報告、ESG報告、會議通告、通函及代表委任表格)會以淺白中、英雙語編寫，以方便股東了解通訊內容。股東有權選擇收取公司通訊文件的語言(英文或中文)或收取方式(印刷本或電子形式)；及

- 建議股東向本公司提供其他方式(特別包括電郵地址)，以助提供適時有效通訊。

公司網站及網上直播

- 本公司投資者關係網站(ir.anta.com)上登載的信息定期和及時更新；
- 本公司於香港聯交所網站發放的信息亦會盡快登載在本公司投資者關係網站。有關信息包括(但不限於)財務報表、業績公告、ESG報告、股東通函、股東大會通告及相關說明文件等；
- 本公司的全年及中期業績公告及其他投資者關係活動的簡報材料均會在發佈後盡快登載在本公司投資者關係網站；
- 本公司發出的投資者關係相關新聞稿會盡快登載在本公司投資者關係網站；及
- 本公司的全年及中期業績簡報會的網上直播將會於活動完結後盡快在本公司投資者關係網站上登載重播鏈接。

股東大會

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

與投資市場的溝通

- 本公司會適時舉辦各種活動，包括面向投資者／分析員的簡介會、小組及單獨會面、投資者會議、本地及國際的非交易路演、傳媒訪問、投資者日、宣傳推廣活動，以及舉辦／參與業界專題論壇等，以促進本公司與股東及廣大投資業界之間的溝通；及
- 本公司董事及僱員但凡與投資者、分析員、傳媒或其他外界相關人士聯絡接觸或溝通對話，均須遵守本公司信息披露政策的披露責任及規定。

董事會將每年檢討股東通訊政策的執行情況和有效性，以確保該政策持續切合本公司的需要，同時反映當前監管規定及良好企業管治常規，並將討論和考慮任何可能需要的修訂。

根據於本財政年度所作的本公司股東接觸工作(詳情載於本節「投資者關係」部分內)，董事會已進行股東通訊政策的執行情況及有效性的年度檢討，認為於本財政年度該政策獲有效執行。

有關該政策下的進一步詳情，請參閱已登載於本公司的網站(ir.anta.com)之政策全文。

企業管治報告

投資者關係

本公司相信，通過各種媒介與廣大投資業界進行適時且有效的溝通是必需的一環。本公司投資者關係部門注重向投資者及分析員提供相關公開資訊，使他們可以為本公司股票及本集團發行的任何證券作出的適當估值。透過投資者／分析員簡介會、小組／單獨會面、投資者會議、非交易路演及其他活動，機構投資者及分析員可與董事會主席及其他高級人員互動，了解本集團戰略規劃及業務運營的最新進展。

於本財政年度，本公司為中國大陸、中國香港及海外機構投資者及分析員舉行了以下投資者活動：

- 投資者／分析員簡介會；
- 小組／單獨會面；
- 投資者會議；
- 非交易路演；及
- 店舖參觀。

於本財政年度，已舉行超過310場投資者關係活動。投資者關係活動大多以網上直播／電話會議／視像會議方式進行。廣大投資者的意見定期傳達至董事會，包括股份的評級及目標價以及投資者及分析員的問題及反饋概要。於本財政年度，投資者關注的範疇包括：

- 本集團近期的營運情況和風險管理策略；
- 中國體育用品市場的競爭情況；
- 本集團的收購合併戰略；
- 本集團的資本運用及股東回報政策；
- 有關安踏、FILA及其他品牌的經營策略；及
- 有關所有品牌的線上業務發展。

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

承董事會命



丁世忠
董事會主席

中國香港，二零二六年三月二十五日

風險管理報告

本《風險管理報告》概述本集團的企業風險管理框架，及本財政年度所識別的主要風險與應對措施。

企業風險管理框架

本集團參照全球認可的Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission(「COSO」)框架，同時結合自身的發展戰略、業務營運和企業文化，制定自身的企業風險管理框架。

風險戰略和文化

董事會負責釐定為達成本集團戰略目標而所願意接納的風險性質及程度，通過加強對複雜環境下風險識別，並加強戰略目標的動態跟蹤調整，為達到本集團目標提供合理保證。

管理層已建立適用於本集團的風險管控模式，以本集團作為戰略決策的中心，各個品牌及業務單元根據本集團企業戰略「單聚焦、多品牌、全球化」為導向，解碼其戰略目標及措施，以最終達成戰略的落地。

風險承受能力

本集團風險承受能力是指集團為實現策略及業務目標，而願意承擔的風險性質及程度。本集團只會接受符合其策略和能力，可以掌握和管理的合理風險，及不會令本集團面對下列情況：

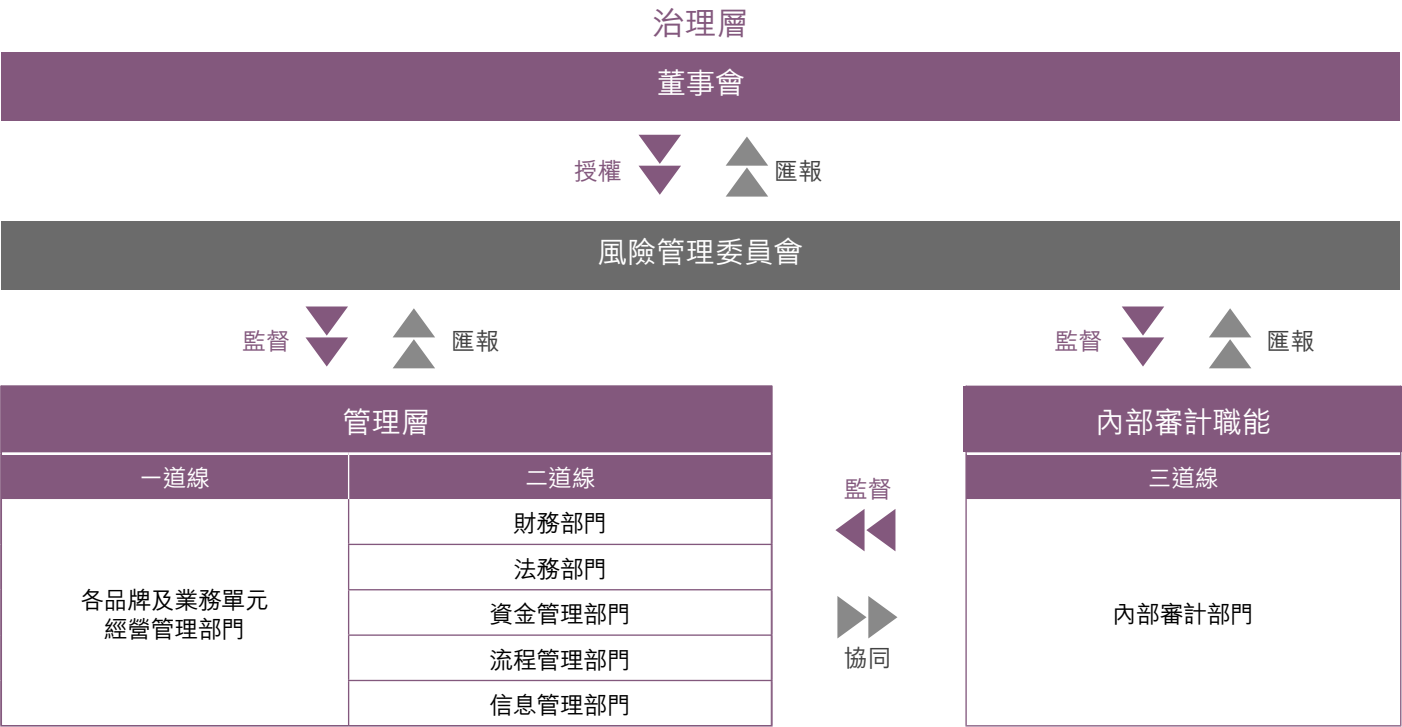
- 影響本集團財務穩健性及執行業務策略的損失；
- 違反外部法規並導致罰款或損失重要的營運資產；
- 損害本集團聲譽和品牌；及
- 嚴重環境事故。

本集團按其風險承受能力制定了風險梳理焦點，針對各已識別風險的後果及可能性進行評估。在評審篩選的過程中，本集團會考慮財務及非財務影響，以確認本財政年度主要風險。

風險管理報告

風險治理

本集團已建立清晰的風險治理組織架構，明確各層級的風險管理職責，通過基於風險的決策和資源配置，管理層採取行動(包括管理風險)以保障風險管理及內部監控系統相關的工作落實，促進業務穩健的可持續發展。



各層級的主要職責概要如下：

治理層

董事會

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

風險管理委員會

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

管理層

一道線－各品牌及業務單元經營管理部門

一道線為各品牌及業務單元經營管理部門，對其職責範圍內的風險管理負有直接和第一責任，按照內部要求進行日常的風險管控，定期進行自查，並向二道線部門上報風險事件，支持並配合該等部門風險監測及評估工作。

二道線－由財務部門協調的若干職能部門

二道線由財務部門協調，並與法務部門、資金管理部門、流程管理部門及信息管理部門等職能部門合作，專注於各個相關專業領域的風險管控，按照本集團經營實際情況向一道線提供支持，統籌、協調、監督各部門開展風險管理各項工作。

內部審計職能

三道線－內部審計部門

內部審計部門獨立於管理層，對治理層(風險管理委員會)負責，對風險管理體系和各項風險的控制程序和活動及其效果進行監督與評估，為風險管理的充分性和有效性提供獨立和客觀的確認及建議，促進和推動風險管理及內部監控系統持續優化。

風險識別

管理層已充分識別可能對業務及營運構成潛在影響的風險，並由治理層、一道線部門、二道線部門及內部審計部門進行評審及篩選，聚焦本集團的長期戰略目標及實際業務情況，搭建全量風險清單，以進一步進行風險評估，篩選核心風險。

風險識別方法論



風險評估

管理層建立風險評估方法及標準，每年至少進行一次全面風險的評估，通過考慮風險對業務影響及出現的可能性，對已識別的風險清單進行評估，聚焦中高水平風險，動態分析主要風險並採取有效措施，必要時開展專項研究對指定風險進行根因分析，以著力投入資源進行風險應對、緩釋及規避，最終形成風險評估報告並上報風險管理委員會進行審閱。

風險管理報告

風險管控和應對

管理層透過風險評估之結果，評估風險應對和緩釋的優先順序，並依據評估優先順序，平衡風險管理收益與成本，釐定風險管理措施及內部監控程序以防止、避免或降低風險。

本財政年度主要風險

風險類別	風險專題	風險描述	應對措施
戰略風險	經濟環境風險	運動鞋服行業受經濟週期波動影響較為明顯。若經濟週期持續波動導致消費者需求不振，可能會對本集團的經營形成不利衝擊。	- 本集團不時進行調研，以合理釐定本集團發展目標和戰略，應對經濟週期持續波動； - 管理層通過「動態管理」方針，應對突然出現的負面因素； - 本集團致力理解消費者需求變化及提供個性化產品，從而提升消費者滿意度。
戰略風險	全球化風險	- 企業在海外市場拓展過程中，需要遵循貨品進出口國的法律法規、技術標準及其他政策，包括稅務政策、外匯政策和財務政策等。若違反相關規定，可能會對本集團的經營產生不利影響。 - 在全球化市場拓展過程中，未能充分及準確了解當地的人文特色，可能會對本集團的全球化進程受阻。	- 本集團嚴格遵循所有適用法規和標準，確保我們營運及所有產品合法合規； - 本集團調研新市場以充分及準確了解當地的文化和國情特色，搭建本土與總部委派人才相結合的團隊，互補不足，相互學習，在實現團隊充分融合的基礎上，順利推進全球化戰略。

風險類別	風險專題	風險描述	應對措施
市場風險	消費者人群結構與消費行為變化風險	就目前的消費趨勢，消費主力正逐漸轉向新世代群體，女性市場潛能釋放，戶外運動品類需求迅速增長，消費者人群結構與消費行為變化對企業影響顯著。若本集團未充分考慮市場需求的轉變，適時調整營銷佈局，可能對本集團的經營產生不利影響。	本集團已建立消費者管理團隊和機制，持續學習及了解消費者需求，賦能品牌、營銷、商品等部門的業務發展，讓本集團於各項領域上滿足消費者需求。
市場風險	競爭風險	當前國內運動鞋服行業競爭持續加劇，主要表現為行業規模日益擴大、產業集中度不斷提高，以及國際品牌服裝企業在國內擴張迅速加快，產業競爭已經由數量、價格競爭轉向新技術、高附加值產品等方面的競爭。雖然本集團在中國體育用品行業中已經佔據領先位置，但若市場競爭進一步加劇，可能對本集團未來收入及盈利能力產生一定程度的影響。	- 本集團已建立總部層面戰略管理團隊，動態分析行業競爭環境，為各品牌及業務單元提供戰略支持； - 本集團已制定創新戰略，旗下各品牌將於各項業務領域進一步加大投入，搭建各類技術與支援平台，向市場及消費者不斷提供高附加值產品及優質的服務與體驗，讓本集團繼續保持品牌、商品、零售等方面領先地位及競爭優勢。

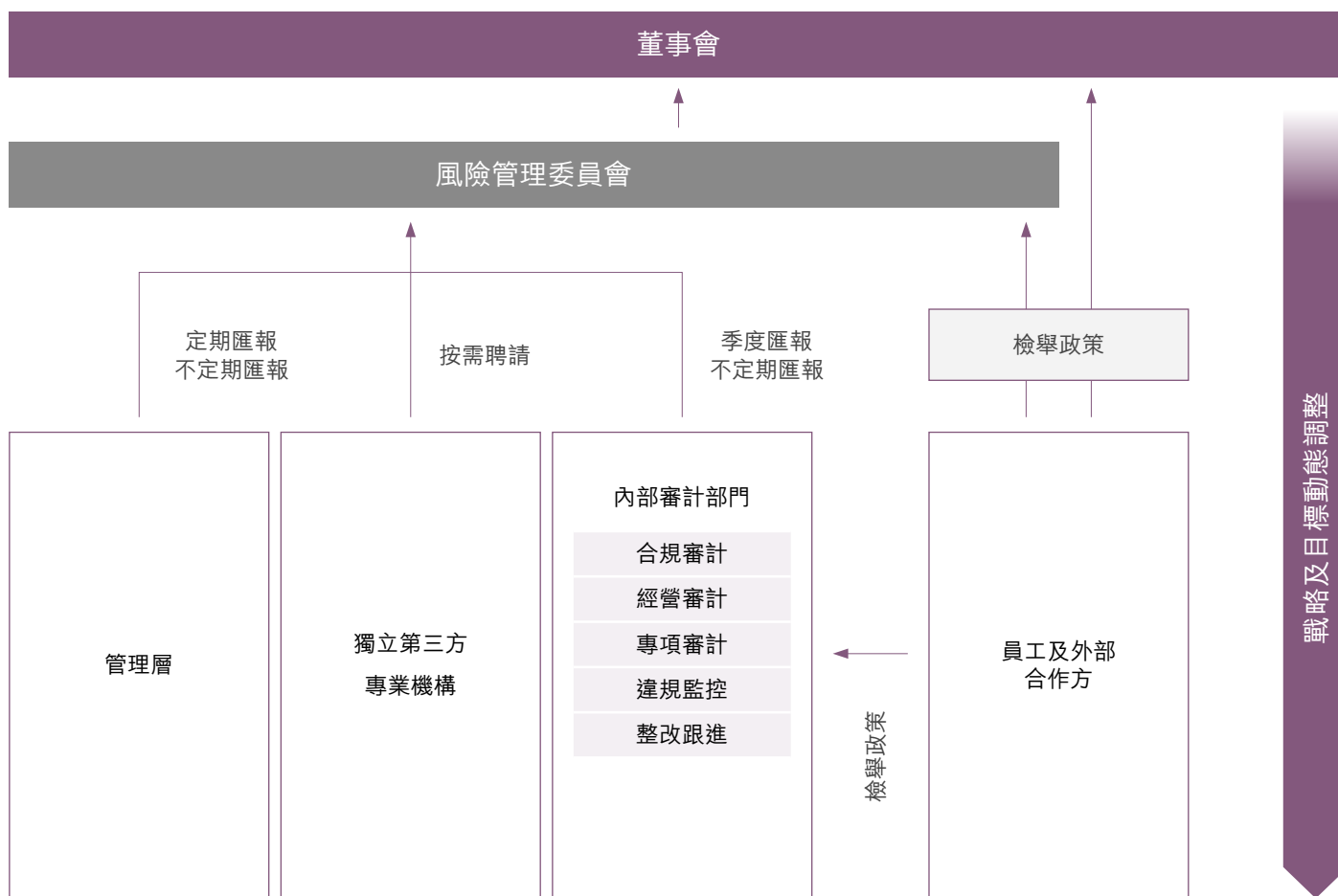
風險管理報告

風險類別	風險專題	風險描述	應對措施
經營風險	消費者體驗提升風險	市場進入體驗經濟時代，消費者需求的個性化和零售場景的多元化，使消費者體驗的好壞成為消費者選擇品牌和產品的關鍵因素，提升消費者體驗有利於更好的加強品牌忠誠度。若本集團無法通過各個觸點完善消費者體驗，可能對品牌發展造成不利影響。	- 本集團已建立消費者管理團隊和機制，以更好地了解消費者需求，分析整合從業務過程所得的消費者大數據，從而賦能業務發展； - 本集團旗下高端品牌專注於消費者體驗提升項目，加強與消費者連接，強化品牌心智。
經營風險	產品創新研發風險	本集團聚焦品牌體育用品業務，消費者對產品具有一定的功能性與時尚性要求。同時，消費者對面料和服裝款式的偏好變化較快，本集團產品開發能力能否適應市場消費者偏好將會影響產品銷售表現。	本集團不斷加強研發方面的投入，擴大研發各品牌的產品開發團隊，成立若干海外設計中心，引入相關方面的優秀人才。同時本集團為團隊定期提供合適培訓，藉此不斷提高團隊對產品創新研發的意識和能力。

風險監督和匯報

本集團為實現戰略目標進行風險管控。經營過程中，治理層及各部門持續監督戰略執行情況，定期監察有關風險變化並評估本集團風險承擔能力，出現任何重大變化時，及時作出匯報並更新風險管理政策及內部監控程序。

本集團在風險治理組織架構下，構建良好的溝通反饋通道，各部門及人員向董事會及風險管理委員會匯報風險監察的結果，以及確保設有適當的內部監控程序。其中，風險管理委員會(代表董事會)每年檢討本集團的風險管理及內部監控系統的有效性，並對過去年度識別的風險情況進行跟蹤。



董事、公司秘書及高級管理人員

執行董事

丁世忠先生，55歲，為本公司的董事會主席兼執行董事。彼在本集團企業戰略、人才建設、企業文化、企業管治、經營監督等事項上發揮核心領導作用，並直接管理本集團收購合併事宜。彼為本集團的創始人之一，並一直致力於領導本集團拓展及推廣海內外業務。丁先生現為紐約證券交易所上市公司Amer Sports, Inc. (NYSE：AS)的董事會主席。近年來，彼獲授《財富》2023年中國最具影響力的50位商界領袖、《哈佛商業評論》中國百佳CEO、2022中國慈善榜年度慈善家等社會各界頒發的榮譽稱號。彼現為中華全國工商業聯合會副主席、薩馬蘭奇體育發展基金會理事會成員及中國奧委會委員。丁先生為丁世家先生的弟弟及賴世賢先生的內兄，彼等皆為本公司的執行董事。彼亦為安踏國際集團控股有限公司的董事，安踏國際集團控股有限公司為本公司的主要股東。

丁世家先生，61歲，為本公司的董事會副主席兼執行董事。彼負責管理本集團生產職能。彼為本集團的創始人之一及於中國體育用品業擁有逾三十年經驗。於二零零二年及二零零四年，彼獲授泉州市優秀青年企業家的榮譽。丁世家先生為丁世忠先生的長兄及賴世賢先生的內兄，彼等皆為本公司的執行董事。彼亦為安踏國際集團控股有限公司的董事，安踏國際集團控股有限公司為本公司的主要股東。

賴世賢先生，51歲，為本公司的執行董事及其中一位聯席首席執行官。彼分管安踏品牌、除FILA 品牌以外的所有其他品牌、集團採購以及本集團的若干職能(包括人力資源、法務、投資者關係及行政管理等)。彼於二零零三年三月加入本集團及於行政及財務管理方面擁有逾二十年經驗。賴先生擁有中歐國際工商學院的高層管理人員工商管理碩士學位。賴先生為丁世忠先生及丁世家先生的妹夫，彼等皆為本公司的執行董事。彼亦為安踏國際集團控股有限公司的董事，安踏國際集團控股有限公司為本公司的主要股東。賴先生現為香港聯交所上市公司中國利郎有限公司(股票代號：1234)的獨立非執行董事。

吳永華先生，55歲，為本公司的執行董事及其中一位聯席首席執行官。彼主要分管FILA 品牌、本集團海外業務(包括東南亞國際業務)及本集團若干職能(包括戰略、數字化、科創、質量管理、企業文化與公共關係等)。彼於二零零三年十月加入本集團，在中國市場銷售、營銷及品牌運營領域擁有逾二十年經驗。

鄭捷先生，57歲，為本公司的執行董事。彼主要負責Amer Sports相關業務。鄭先生現為紐約證券交易所上市公司Amer Sports, Inc. (NYSE: AS)的首席執行官兼董事。彼於二零零八年十月加入本集團，於營銷管理方面擁有超過二十年經驗，包括於國際運動服飾品牌中國業務部任職銷售副總裁及總經理超過八年。鄭先生擁有上海復旦大學管理科學學士學位。

畢明偉先生，53歲，為本公司的執行董事兼首席財務官。彼主要負責本集團的財務管理職能及若干中後台職能(包括業務流程管理及物流管理等)。畢先生現為紐約證券交易所上市公司Amer Sports, Inc. (NYSE：AS)的董事。彼於二零零七年五月加入本集團，於財務管理及運動服飾行業擁有逾二十年經驗。畢先生擁有中國對外經濟貿易大學會計學學士學位，並為中國註冊會計師協會非執業會員。

獨立非執行董事

姚建華先生 太平紳士，65歲，為本公司獨立非執行董事，並於二零一八年六月加入董事會。彼擁有香港理工大學會計專業文憑及英國華威大學工商管理碩士學位。姚先生為特許公認會計師公會和香港會計師公會資深會員。彼現為香港特別行政區公務員敘用委員會委員、香港機場管理局董事會成員、保險業監管局主席、外匯基金諮詢委員會委員、金融學院的董事及香港科技大學司庫及校董會成員。姚先生現為香港聯交所上市公司中國移動有限公司(股票代號：941)的獨立非執行董事，及紐約證券交易所上市公司Amer Sports, Inc. (NYSE: AS)的獨立董事。姚先生曾任職於環球會計師事務所畢馬威，最後的職位為畢馬威中國及香港的主席和首席執行官、畢馬威國際及亞太地區的執行委員會和董事會成員。彼由二零一七年四月至二零二三年四月曾任香港聯交所上市公司香港交易及結算所有限公司(股票代號：388)的獨立非執行董事。

賴顯榮先生，69歲，為本公司獨立非執行董事，並於二零二零年十一月加入董事會。彼畢業於香港大學並擁有法律學士學位，為中國香港、英格蘭及威爾斯與澳洲維多利亞州認可律師。彼現為中國香港律師兼國際公證人事務所胡百全律師事務所的合夥人兼聯席主席，於法律界執業逾四十年。賴先生為中國香港的國際公證人及中國委託公證人。彼現為香港董事學會卸任主席、榮譽理事、資深會員及企業管治政策委員會主席、香港律師會審批委員會委員、中國委託公證人協會有限公司紀律審裁團委員及香港恒生大學校董。賴先生現為香港聯交所上市公司華潤啤酒(控股)有限公司(股票代號：291)的獨立非執行董事。彼曾於二零二零年十一月至二零二三年十月擔任中國醫療網絡有限公司(股票代號：383)的非執行董事、二零一一年十二月至二零二五年十二月擔任宏輝集團控股有限公司(股票代號：183)的非執行董事，以及二零二五年三月至二零二五年十二月擔任撥康視雲製藥有限公司(股票代號：2592)的獨立非執行董事，該等公司均於香港聯交所上市。

王佳茜女士，47歲，為本公司獨立非執行董事，並於二零二一年七月加入董事會。彼擁有中國南京大學英語語言文學專業學士學位及中國北京大學金融專業碩士學位。彼現為香奈兒有限公司北亞區總裁辦公室總監，分管戰略、規劃、洞察、和外部合作。王女士於二零一零年九月至二零一九年六月任職於環球管理諮詢公司波士頓諮詢公司，最後的職位為董事總經理暨全球合夥人。彼於零售及消費品戰略及商業諮詢方面擁有逾十五年經驗。

夏蓮女士，47歲，為本公司獨立非執行董事，並於二零二二年七月加入董事會。彼擁有中國北京大學市場營銷學士學位及歐洲工商管理學院(INSEAD)組織變革高管理士學位。彼現為遠見教育科技(深圳)有限公司執行董事及總經理，於工商管理及商業諮詢方面擁有逾二十年經驗。夏女士於二零零七年四月至二零二零年八月任職於長江商學院，最後的職位為助理院長。夏女士現為香港聯交所上市公司綠葉製藥集團有限公司(股票代號：2186)的獨立非執行董事及上海證券交易所上市公司山鷹國際控股股份公司(股票代號：600567)的獨立董事。

董事、公司秘書及高級管理人員

公司秘書

謝建聰先生，45歲，為本公司的公司秘書兼本集團副總裁，主要負責財務管理及合規工作。彼於二零零七年十月加入本集團，具有逾二十年審計及財務管理之經驗。彼擁有香港理工大學會計學學士學位，亦為香港會計師公會會員。

高級管理人員

本集團各項業務分別由公司名列於上文的執行董事直接負責。

僅執行董事、聯席首席執行官及首席財務官被視為本集團的高級管理人員。

獨立核數師報告



致安踏體育用品有限公司股東

(於開曼群島註冊成立的有限公司)

意見

本核數師(以下簡稱「我們」)已審計列載於第133至219頁的安踏體育用品有限公司(以下簡稱「貴公司」)及其附屬公司(以下合稱「貴集團」)的綜合財務報表，此綜合財務報表包括於二零二五年十二月三十一日的綜合財務狀況表、截至該日止年度的綜合損益及其他全面收益表、綜合權益變動表和綜合現金流量表以及綜合財務報表附註，包括重要會計政策信息。

我們認為，該等綜合財務報表已根據國際會計準則理事會頒佈的《國際財務報告會計準則》及香港會計師公會頒佈的《香港財務報告會計準則》真實而中肯地反映 貴集團於二零二五年十二月三十一日的綜合財務狀況及截至該日止年度的綜合財務表現及綜合現金流量，並已遵照香港《公司條例》的披露規定妥為擬備。

意見的基礎

我們已根據香港會計師公會頒佈的《香港審計準則》進行審計。我們在該等準則下承擔的責任已在本報告「核數師就審計綜合財務報表承擔的責任」部分中作進一步闡述。根據香港會計師公會頒佈的《專業會計師道德守則》(以下簡稱「守則」)(該項守則適用於公眾利益實體的財務報表審計)，我們獨立於 貴集團，並已履行守則中的其他專業道德責任。我們相信，我們所獲得的審計憑證能充足及適當地為我們的審計意見提供基礎。

獨立核數師報告

關鍵審計事項

關鍵審計事項是指根據我們的專業判斷，認為對本期綜合財務報表的審計最為重要的事項。這事項是在我們審計整體綜合財務報表及出具意見時進行處理的。我們不會對這事項提供單獨的意見。

存貨估值

請參閱第157頁的綜合財務報表附註17及第197頁的會計政策(L)。

關鍵審計事項

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

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

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

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

我們的審計如何處理該事項

我們評估存貨估值執行的審計程序包括：

- 透過將二零二四年十二月三十一日之存貨賬面值與本報告期之售價進行比較，作出追溯性覆核以評估管理層判斷之可靠性及是否有跡象顯示存有管理層偏差；
- 按抽樣基準，透過檢查本報告期存貨銷售和實現狀況，以評估管理層對存貨的可變現淨值估計之歷史準確性；
- 向管理層詢問有關折扣或處理過季存貨計劃的任何預期變動，並按抽樣基準，比較報告期末存貨賬面值與期後銷售交易的實際價格；
- 透過比較計算的可變現淨值與於報告期末後達成的最新售價，評估貴集團計算存貨可變現淨值政策所用參數的合理性；
- 按抽樣基準，透過比較所選存貨項目記錄所顯示的產品季度，評估存貨庫齡報告中的存貨項目是否納入適當的庫齡組別；及
- 基於貴集團存貨撥備政策採納的百分比及其他參數進行重新計算，評估於報告期末的存貨可變現淨值及後續存貨撇減(如有)是否按與貴集團政策一致的方式計算，並參考現行會計準則的規定考量貴集團存貨撥備政策的應用情況。

綜合財務報表及其核數師報告以外的信息

董事需對其他信息負責。其他信息包括刊載於年報內的全部信息，但不包括綜合財務報表及我們的核數師報告。

我們對綜合財務報表出具的意見並不涵蓋其他信息，且在審計綜合財務報表的工作中，我們亦不對該等其他信息發表任何形式的鑒證結論。我們已經對構成其他信息一部分的持續關連交易執行了鑒證業務，同時單獨出具了鑒證從業人員的結論，並納入其他信息。

結合我們對綜合財務報表的審計，我們的責任是閱讀其他信息，在此過程中，考慮其他信息是否與綜合財務報表或我們在審計過程中所了解的情況存在重大抵觸或者似乎存在重大錯誤陳述的情況。

基於我們已執行的工作，如果我們認為其他信息存在重大錯誤陳述，我們需要報告該事實。在這方面，我們沒有任何報告。

董事就綜合財務報表須承擔的責任

董事須負責根據國際會計準則理事會頒佈的《國際財務報告會計準則》、香港會計師公會頒佈的《香港財務報告會計準則》及香港《公司條例》的披露規定擬備真實而中肯的綜合財務報表，並對其認為為使綜合財務報表的擬備不存在由於欺詐或錯誤而導致的重大錯誤陳述所需的內部控制負責。

在擬備綜合財務報表時，董事負責評估 貴集團持續經營的能力，並在適用情況下披露與持續經營有關的事項，以及使用持續經營為會計基礎，除非董事有意將 貴集團清盤或停止經營，或別無其他實際的替代方案。

貴公司的審核委員會協助董事履行監督 貴集團的財務報告過程的責任。

核數師就審計綜合財務報表承擔的責任

我們的目標，是對綜合財務報表整體是否不存在由於欺詐或錯誤而導致的重大錯誤陳述取得合理保證，並出具包括我們意見的核數師報告。我們僅向整體股東報告。除此以外，我們的報告不可用作其他用途。我們概不就本報告的內容，對任何其他人士負責或承擔法律責任。

合理保證是高水平的保證，但不能保證按照《香港審計準則》進行的審計，在某一重大錯誤陳述存在時總能發現。錯誤陳述可以由欺詐或錯誤引起，如果合理預期它們單獨或匯總起來可能影響綜合財務報表使用者依賴財務報表所作出的經濟決定，則有關的錯誤陳述可被視作重大。

在根據《香港審計準則》進行審計的過程中，我們運用了專業判斷，保持了專業懷疑態度。我們亦：

- 識別和評估由於欺詐或錯誤而導致綜合財務報表存在重大錯誤陳述的風險，設計及執行審計程序以應對這些風險，以及獲取充足和適當的審計憑證，作為我們意見的基礎。由於欺詐可能涉及串謀、偽造、蓄意遺漏、虛假陳述，或凌駕於內部控制之上，因此未能發現因欺詐而導致的重大錯誤陳述的風險高於未能發現因錯誤而導致的重大錯誤陳述的風險。

獨立核數師報告

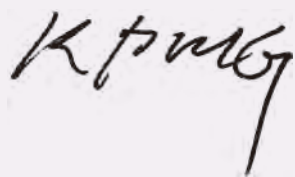
- 了解與審計相關的內部控制，以設計適當的審計程序，但目的並非對 貴集團內部控制的有效性發表意見。
- 評價董事所採用會計政策的恰當性及作出會計估計和相關披露的合理性。
- 對董事採用持續經營會計基礎的恰當性作出結論。根據所獲取的審計憑證，確定是否存在與事項或情況有關的重大不確定性，從而可能導致對 貴集團的持續經營能力產生重大疑慮。如果我們認為存在重大不確定性，則有必要在核數師報告中提請使用者注意綜合財務報表中的相關披露。假若有關的披露不足，則我們應當發表非無保留意見。我們的結論是基於核數師報告日止所取得的審計憑證。然而，未來事項或情況可能導致 貴集團不能持續經營。
- 評價綜合財務報表的整體列報方式、結構和內容，包括披露，以及綜合財務報表是否中肯反映交易和事項。
- 計劃和執行集團審計，以獲取關於集團內實體或業務單位財務信息的充足、適當的審計憑證，作為對集團財務報表形成意見的基礎。我們負責指導、監督和覆核就集團審計目的而執行的審計工作。我們為審計意見承擔全部責任。

除其他事項外，我們與 貴公司的審核委員會溝通了計劃的審計範圍、時間安排、重大審計發現等，包括我們在審計中識別出內部控制的任何重大缺陷。

我們還向 貴公司的審核委員會提交聲明，說明我們已符合有關獨立性的相關專業道德要求，並與他們溝通有可能合理地被認為會影響我們獨立性的所有關係和其他事項，以及為消除對獨立性威脅所採取的行動或防範措施(若適用)。

從與 貴公司的審核委員會溝通的事項中，我們確定哪些事項對本期綜合財務報表的審計最為重要，因而構成關鍵審計事項。我們在核數師報告中描述這些事項，除非法律法規不允許公開披露這些事項，或在極端罕見的情況下，如果合理預期在我們報告中溝通某事項造成的負面後果超過產生的公眾利益，我們決定不應在報告中溝通該事項。

出具本獨立核數師報告的審計項目合夥人是廖顯斌(執業證書編號：P06120)。



畢馬威會計師事務所

執業會計師

香港中環

遮打道十號

太子大廈八樓

二零二六年三月二十五日

綜合損益及其他全面收益表

截至二零二五年十二月三十一日止年度

	附註	二零二五年 人民幣百萬元	二零二四年 人民幣百萬元
收入	1(a)	80,219	70,826
銷售成本		(30,485)	(26,794)
毛利		49,734	44,032
其他淨收入	2	2,999	2,408
銷售及分銷開支		(28,456)	(25,647)
行政開支		(5,186)	(4,198)
經營溢利		19,091	16,595
淨融資收入	3	1,151	1,388
分佔聯營公司淨溢利	15	1,203	198
由Amer Sports上市事項權益攤薄所致的利得		—	1,579
由Amer Sports配售事項權益攤薄所致的利得	15	—	2,090
由購回及註銷2025年可換股債券所致的利得	20(c)(i)	1	34
除稅前溢利	4	21,446	21,884
稅項	5	(5,784)	(4,895)
年內溢利		15,662	16,989
年內其他全面收益／(虧損)			
日後可能重分類至損益之項目：			
外匯換算差異		(2,894)	1,387
分佔合營公司其他全面收益		—	138
分佔聯營公司其他全面收益／(虧損)	15	841	(556)
不再重分類至損益之項目：			
按公允值計量且其變動計入其他全面收益(「FVOCI」)的權益投資			
— 公允值儲備(不可轉回)變動淨值		174	66
分佔合營公司其他全面收益		—	44
分佔聯營公司其他全面收益	15	22	9
年內全面收益總額		13,805	18,077
溢利分配為：			
本公司股東		13,588	15,596
非控股權益		2,074	1,393
年內溢利		15,662	16,989
全面收益分配為：			
本公司股東		11,738	16,680
非控股權益		2,067	1,397
年內全面收益總額		13,805	18,077
每股盈利	8	人民幣	人民幣
— 基本		4.89	5.55
— 攤薄		4.80	5.41

第139至219頁所載之附註、重要會計政策信息及主要附屬公司屬本財務報表的一部分。應付予本公司股東之股息詳情載於附註27。

綜合財務狀況表

於二零二五年十二月三十一日

	附註	二零二五年 人民幣百萬元	二零二四年 人民幣百萬元
非流動資產			
物業、廠房及設備	10	5,366	4,687
使用權資產	11	10,926	9,826
在建工程	12	2,532	1,465
其他非流動資產	13	842	991
無形資產	14	4,253	2,034
聯營公司投資	15	16,453	14,669
其他投資	16	4,428	3,164
已抵押存款	19	53	122
存款期超過三個月的銀行定期存款	19	17,853	21,542
遞延稅項資產	24(b)	1,933	1,633
非流動資產合計		64,639	60,133
流動資產			
存貨	17	12,152	10,760
應收貿易賬款	18	4,616	4,463
其他流動資產	18	3,744	2,762
應收關聯方款項	30(b)	109	81
其他投資	16	1,920	3,869
已抵押存款	19	659	120
存款期超過三個月的銀行定期存款	19	24,275	19,037
現金及現金等價物	19	12,181	11,390
流動資產合計		59,656	52,482
資產總值		124,295	112,615

	附註	二零二五年 人民幣百萬元	二零二四年 人民幣百萬元
流動負債			
借貸	20	11,532	8,583
應付貿易賬款	21	4,158	4,332
其他流動負債	21	10,224	9,017
租賃負債		3,687	3,179
應付關聯方款項	30(b)	59	96
即期應付稅項	24(a)	3,698	3,386
流動負債合計		33,358	28,593
流動資產淨值		26,298	23,889
資產總值減流動負債		90,937	84,022
非流動負債			
借貸	20	11,770	12,233
其他非流動負債		3	–
租賃負債		4,775	4,125
遞延稅項負債	24(b)	1,984	925
非流動負債合計		18,532	17,283
負債總值		51,890	45,876
資產淨值		72,405	66,739
權益			
股本	25	269	271
儲備	26	65,513	61,458
本公司股東應佔權益總值		65,782	61,729
非控股權益		6,623	5,010
負債及權益總值		124,295	112,615

第139至219頁所載之附註、重要會計政策信息及主要附屬公司屬本財務報表的一部分。



丁世忠
董事會主席兼執行董事



賴世賢
執行董事兼聯席首席執行官

中國香港，二零二六年三月二十五日

綜合權益變動表

截至二零二五年十二月三十一日止年度

		本公司股東應佔			非控股權益 人民幣百萬元	權益總額 人民幣百萬元
附註		股本 人民幣百萬元	儲備 人民幣百萬元	總額 人民幣百萬元		
於二零二四年一月一日的餘額		272	51,188	51,460	4,550	56,010
二零二四年度權益變動：						
一年內溢利		—	15,596	15,596	1,393	16,989
一年內其他全面收益		—	1,084	1,084	4	1,088
年內全面收益總額		—	16,680	16,680	1,397	18,077
已批准之過往年度股息	27(b)	—	(3,044)	(3,044)	—	(3,044)
已宣派之本年度股息	27(a)	—	(3,028)	(3,028)	—	(3,028)
購回和註銷股份	26(g)	(1)	(1,209)	(1,210)	—	(1,210)
就股份獎勵計劃購入的股份	23(b)	—	(1,007)	(1,007)	—	(1,007)
權益結算股份支付交易	26(f)	—	275	275	—	275
購回及註銷2025年可換股債券		—	(135)	(135)	—	(135)
發行2029年可換股債券	20(c)(ii)	—	1,657	1,657	—	1,657
分佔合營公司其他儲備		—	2	2	—	2
分佔聯營公司其他儲備	15	—	248	248	—	248
由Amer Sports上市事項權益攤薄所致重分類 相關儲備		—	(127)	(127)	—	(127)
由Amer Sports配售事項權益攤薄所致重分類 相關儲備	15	—	(67)	(67)	—	(67)
附屬公司非控股權益之注資		—	—	—	65	65
附屬公司非控股權益之減資		—	—	—	(23)	(23)
收購附屬公司部分權益		—	25	25	(22)	3
附屬公司非控股權益之股息		—	—	—	(957)	(957)
於二零二四年十二月三十一日及二零二五年 一月一日的餘額		271	61,458	61,729	5,010	66,739
二零二五年度權益變動：						
一年內溢利		—	13,588	13,588	2,074	15,662
一年內其他全面虧損		—	(1,850)	(1,850)	(7)	(1,857)
年內全面收益總額		—	11,738	11,738	2,067	13,805
已批准之過往年度股息	27(b)	—	(3,043)	(3,043)	—	(3,043)
已宣派之本年度股息	27(a)	—	(3,542)	(3,542)	—	(3,542)
購回和註銷股份	26(g)	(2)	(1,584)	(1,586)	—	(1,586)
權益結算股份支付交易	26(f)	—	324	324	—	324
分佔聯營公司其他儲備	15	—	163	163	—	163
附屬公司非控股權益之注資		—	—	—	48	48
附屬公司非控股權益之注資及權益攤薄	31	—	—	—	604	604
附屬公司非控股權益之減資		—	—	—	(11)	(11)
收購附屬公司部分權益		—	(1)	(1)	(7)	(8)
附屬公司非控股權益之股息		—	—	—	(1,088)	(1,088)
於二零二五年十二月三十一日的餘額		269	65,513	65,782	6,623	72,405

第139至219頁所載之附註、重要會計政策信息及主要附屬公司屬本財務報表的一部分。

綜合現金流量表

截至二零二五年十二月三十一日止年度

	附註	二零二五年 人民幣百萬元	二零二四年 人民幣百萬元
經營活動			
除稅前溢利		21,446	21,884
就以下各項調整：			
－物業、廠房及設備折舊	10	1,371	1,023
－使用權資產折舊	11	4,787	4,305
－無形資產攤銷	14	177	143
－股息收入	2	(3)	(5)
－利息支出	3	833	626
－利息收入	3	(1,730)	(1,846)
－按公允值計量且其變動計入損益(「FVTPL」)的金融資產之公允值變動	3	(157)	(88)
－處置物業、廠房及設備之淨損失	2	11	46
－處置使用權資產之淨利得	2	(34)	(45)
－應收貿易賬款減值虧損	4(b)	24	26
－存貨撇減／(撇減轉回)	17(b)	274	(132)
－分佔聯營公司淨溢利	15	(1,203)	(198)
－權益結算股份支付交易	4(a)	324	275
－由Amer Sports上市事項權益攤薄所致的利得		－	(1,579)
－由Amer Sports配售事項權益攤薄所致的利得		－	(2,090)
－由購回及註銷2025年可換股債券所致的利得	20(c)(i)	(1)	(34)
－淨匯兌利得		(97)	(80)
－與聯營公司交易產生的未實現利得	15	3	10
營運資金變動			
－存貨增加		(1,164)	(3,410)
－應收貿易賬款及其他流動資產增加		(656)	(362)
－應收關聯方款項增加		(29)	(24)
－其他非流動資產增加		(119)	(81)
－應付貿易賬款及其他流動負債增加		639	1,590
－應付關聯方款項(減少)／增加		(39)	64
經營產生的現金		24,657	20,018
已付所得稅		(5,242)	(4,532)
已收利息		1,581	1,255
經營活動產生現金淨額		20,996	16,741
投資活動			
購置物業、廠房及設備所付款項		(1,208)	(1,412)
支付在建工程款項		(1,297)	(846)
購置無形資產所付款項		(145)	(133)
獲得租賃土地之土地使用權所付款項		(66)	(1,069)
Amer Sports基石投資事項所付款項		－	(1,595)
其他投資所得款項／(所付款項)淨額		497	(3,388)
已抵押存款存放淨額		(298)	(232)
存放存款期超過三個月的銀行定期存款		(24,392)	(33,433)
提取存款期超過三個月的銀行定期存款		22,401	27,228
收購附屬公司所付款項(扣除所得現金淨額)	31	(2,170)	(38)
聯營公司投資所付款項		(367)	－
投資活動(所用)／產生的其他現金流量		(1)	54
投資活動所用的現金淨額		(7,046)	(14,864)

綜合現金流量表 (續)

截至二零二五年十二月三十一日止年度

	附註	二零二五年 人民幣百萬元	二零二四年 人民幣百萬元
融資活動			
取得新銀行貸款	19(b)	335	2,210
償還銀行貸款	19(b)	(1,641)	(3,331)
支付銀行貸款之利息支出	19(b)	(53)	(188)
應付票據(融資性質)所得款項淨額	19(b)	3,306	4,600
償還中期票據	19(b)	(500)	-
支付中期票據之利息支出	19(b)	(14)	(14)
就購回2025年可換股債券所付款項	19(b)	(427)	(7,499)
就發行2029年可換股債券(所付款項)/所得款項淨額	19(b)	(33)	11,667
租賃負債所付款項	19(b)	(4,700)	(4,275)
購回股份所付款項	26(g)	(1,952)	(844)
就股份獎勵計劃購入股份所付款項	23(b)	-	(1,007)
已付本公司股東之股息	27	(6,585)	(6,072)
附屬公司非控股權益之注資		48	65
附屬公司非控股權益之注資及權益攤薄	31	285	-
附屬公司非控股權益之減資		(11)	(23)
已付附屬公司非控股權益之股息		(1,088)	(957)
收購附屬公司部分權益所付款項		(86)	(93)
融資活動所用現金淨額		(13,116)	(5,761)
現金及現金等價物增加/(減少)淨額		834	(3,884)
於一月一日的現金及現金等價物		11,390	15,228
匯率變動之影響		(43)	46
於十二月三十一日的現金及現金等價物		12,181	11,390

第139至219頁所載之附註、重要會計政策信息及主要附屬公司屬本財務報表的一部分。

財務報表附註

(除另有註明者外，以人民幣列賬)

1. 收入及分部報告

(a) 收入

本集團的主要業務為研發、設計、製造、營銷和銷售專業體育用品，包括鞋類、服裝及配飾。本集團同時持有聯營公司投資，其主要業務詳情請參照附註15。

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

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

	二零二五年 人民幣百萬元	二零二四年 人民幣百萬元
鞋類	31,499	29,202
服裝	45,814	39,385
配飾	2,906	2,239
	80,219	70,826

截至二零二五年十二月三十一日止年度，並無與單一客戶之交易額佔本集團收入10%以上(二零二四年：無)。

本集團應用IFRS/HKFRS第15號「來自客戶合同之收入」第121段的權宜計策，豁免披露於報告期末與客戶簽訂合同所產生之預期未來收入，因履行合同責任是合同的一部分，初始預計履約期限為一年或更短。

財務報表附註

(除另有註明者外，以人民幣列賬)

1. 收入及分部報告 (續)

(b) 分部報告

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

	安踏品牌 人民幣百萬元	FILA品牌 人民幣百萬元	所有 其他品牌 人民幣百萬元	總部及 未分配項目 人民幣百萬元	總計 人民幣百萬元
截至二零二五年十二月三十一日止年度					
收入					
—來自外部客戶的收入	34,754	28,469	16,996	—	80,219
毛利	18,621	18,916	12,197	—	49,734
業績	7,211	7,418	4,736	(274)	19,091
—淨融資收入	—	—	—	1,151	1,151
—分佔聯營公司淨溢利	—	—	—	1,203	1,203
—由購回及註銷2025年可換股債券所致的 利得	—	—	—	1	1
除稅前溢利	7,211	7,418	4,736	2,081	21,446
於二零二五年十二月三十一日					
資產					
—聯營公司投資	—	—	—	16,453	16,453
—其他投資	—	—	—	6,348	6,348
—遞延稅項資產	—	—	—	1,933	1,933
—現金及現金等價物、銀行定期存款及 已抵押存款	20,181	1,082	7,641	26,117	55,021
—其他資產	13,982	10,017	11,356	9,281	44,636
對賬：					
—抵銷內部借款	—	—	—	(96)	(96)
資產總值	34,163	11,099	18,997	60,036	124,295
負債					
—借貸	—	—	—	23,302	23,302
—即期應付稅項	—	—	—	3,698	3,698
—遞延稅項負債	—	—	—	1,984	1,984
—其他負債	9,554	6,441	5,773	1,234	23,002
對賬：					
—抵銷內部借款	(35)	—	(61)	—	(96)
負債總值	9,519	6,441	5,712	30,218	51,890

1. 收入及分部報告^(續)

(b) 分部報告^(續)

	安踏品牌 人民幣百萬元	FILA品牌 人民幣百萬元	所有 其他品牌 人民幣百萬元	總部及 未分配項目 人民幣百萬元	總計 人民幣百萬元
截至二零二四年十二月三十一日止年度					
收入					
—來自外部客戶的收入	33,522	26,626	10,678	—	70,826
毛利	18,274	18,051	7,707	—	44,032
業績	7,035	6,738	3,050	(228)	16,595
—淨融資收入	—	—	—	1,388	1,388
—分佔聯營公司溢利	—	—	—	198	198
—由Amer Sports上市事項權益攤薄所致的 利得	—	—	—	1,579	1,579
—由Amer Sports配售事項權益攤薄所致的 利得	—	—	—	2,090	2,090
—由購回及註銷2025年可換股債券所致的 利得	—	—	—	34	34
除稅前溢利	7,035	6,738	3,050	5,061	21,884
於二零二四年十二月三十一日					
資產					
—聯營公司投資	—	—	—	14,669	14,669
—其他投資	—	—	—	7,033	7,033
—遞延稅項資產	—	—	—	1,633	1,633
—現金及現金等價物、銀行定期存款及 已抵押存款	17,758	3,045	4,141	27,267	52,211
—其他資產	13,270	10,362	5,781	7,717	37,130
對賬：					
—抵銷內部借款	—	—	—	(61)	(61)
資產總值	31,028	13,407	9,922	58,258	112,615
負債					
—借貸	—	—	—	20,816	20,816
—即期應付稅項	—	—	—	3,386	3,386
—遞延稅項負債	—	—	—	925	925
—其他負債	8,765	6,961	3,291	1,793	20,810
對賬：					
—抵銷內部借款	—	—	(61)	—	(61)
負債總值	8,765	6,961	3,230	26,920	45,876

出於對賬目的，分部信息同時列報「總部及未分配項目」。

財務報表附註

(除另有註明者外，以人民幣列賬)

2. 其他淨收入

	二零二五年 人民幣百萬元	二零二四年 人民幣百萬元
補貼	2,780	2,224
處置物業、廠房及設備之淨損失	(11)	(46)
處置使用權資產之淨利得	34	45
權益投資所得之股息收入	3	5
原設備生產商(「OEM」)業務之收入	308	149
OEM業務之成本	(245)	(118)
其他	130	149
	2,999	2,408

3. 淨融資收入

	二零二五年 人民幣百萬元	二零二四年 人民幣百萬元
按經攤銷成本計量的金融資產之利息收入總額	1,730	1,846
外匯遠期合同之淨利得	–	62
按FVTPL的金融資產之公允值變動	157	88
其他淨匯兌利得	182	18
	2,069	2,014
租賃負債之利息支出	(334)	(331)
其他按經攤銷成本計量的金融負債之利息支出總額	(510)	(310)
減：資本化計入在建物業之利息支出 ⁽ⁱ⁾	11	15
外匯遠期合同之淨損失	(85)	–
	(918)	(626)
淨融資收入	1,151	1,388

(i) 借貸成本按年利率1.50%–2.80%予以資本化(二零二四年：2.80%)。

4. 除稅前溢利

除稅前溢利已扣除以下各項：

	二零二五年 人民幣百萬元	二零二四年 人民幣百萬元
(a) 員工成本⁽ⁱ⁾及⁽ⁱⁱ⁾：		
薪金、工資及其他福利	10,352	8,882
向定額供款退休計劃作出的供款	1,566	1,334
權益結算股份支付交易(附註26(f))	324	275
	12,242	10,491
(b) 其他項目：		
存貨成本 ⁽ⁱ⁾ (附註17(b))	30,485	26,794
研發活動成本 ⁽ⁱ⁾ 及 ⁽ⁱⁱ⁾	2,198	1,991
分包費用 ⁽ⁱ⁾	412	395
折舊 ⁽ⁱ⁾		
—物業、廠房及設備(附註10)	1,371	1,023
—使用權資產(附註11)	4,787	4,305
無形資產攤銷(附註14)	177	143
應收貿易賬款減值虧損(附註18)	24	26
未納入租賃負債計量的可變租賃付款額	3,793	3,413
核數師酬金	21	16

(i) 存貨成本包括研發活動成本、分包費用、員工成本及折舊，總計為人民幣3,795百萬元(二零二四年：人民幣3,528百萬元)。

(ii) 研發活動成本包括研發部門僱員的員工成本，其中人民幣860百萬元(二零二四年：人民幣761百萬元)已包括於上文所披露的員工成本中。

財務報表附註

(除另有註明者外，以人民幣列賬)

5. 綜合損益及其他全面收益表內稅項

(a) 綜合損益及其他全面收益表內稅項為：

	二零二五年 人民幣百萬元	二零二四年 人民幣百萬元
即期稅項		
中國企業所得稅及其他稅收管轄區所得稅	5,104	4,453
遞延稅項		
股息扣繳稅	857	731
其他暫時性差異產生及撥回	(177)	(289)
小計	680	442
總計	5,784	4,895

(i) 根據相關中國企業所得稅法、實施條例及指引，若干於中國大陸的附屬公司享有稅務優惠，該等附屬公司之溢利以優惠稅率徵稅。本集團於中國大陸的其他附屬公司之稅項乃以該等附屬公司之適用稅率25%計算。

(ii) 於其他稅收管轄區之附屬公司的稅項為人民幣39百萬元(二零二四年：人民幣3百萬元)，乃按相關適用稅務規則下的即期稅率計算。

(iii) 根據中國企業所得稅法及其實施條例，中國大陸企業如派發於二零零八年一月一日後賺取的溢利予非中國大陸居民企業時，除非按稅務條約或協議減免，其應收股息將按10%稅率徵收扣繳稅。此外，根據《內地和香港特別行政區關於對所得避免雙重徵稅和防止偷漏稅的安排》及其相關法規，合資格香港稅務居民如是中國大陸公司的實益擁有人及擁有其25%或以上的權益，該香港稅務居民將須承擔源自中國大陸的股息收入之5%扣繳稅。以這些附屬公司在可預見之將來會派發自二零零八年一月一日起之溢利的預期股息為基礎的遞延稅項負債已作撥備。

股息扣繳稅為稅務機關對本集團於中國大陸的附屬公司於報告期內派發股息所徵收之稅項。

(iv) 經濟合作與發展組織(「經合組織」)於二零二一年十二月發佈了第二支柱立法範本，規定司法管轄區可頒佈本地稅法(「第二支柱稅法」)，按照全球商定的共同方法實施第二支柱立法範本。由於本集團的綜合年度收入已超過歐元7.5億元，符合經合組織第二支柱立法範本的範圍。

第二支柱稅法已在本公司及其附屬公司經營業務所在的若干稅收司法管轄區頒佈或實質性頒佈，並於二零二四年一月一日起生效。本集團已根據IAS/HKAS第12號修訂之豁免確認和披露與第二支柱所得稅有關的遞延稅項資產和負債信息。根據第二支柱稅法，倘一個稅收管轄區的組成實體並未能符合任何安全港規則，且全球反稅基侵蝕(「GloBE」)有效稅率低於15%最低稅率，則本集團有責任為各個稅收管轄區的GloBE有效稅率與15%最低稅率之間的差額繳納補足稅。

由於本集團的主要業務位於中國大陸，根據目前現有資料，該等規則對本集團的所得稅狀況影響並不重大。

(b) 稅項開支與按適用稅率計算之會計溢利的對賬：

	二零二五年 人民幣百萬元	二零二四年 人民幣百萬元
除稅前溢利	21,446	21,884
減：分佔聯營公司溢利及任何與聯營公司投資相關的一次性利得／虧損	(1,203)	(3,867)
	20,243	18,017
按有關稅務地區適用稅率計算之除稅前溢利的名義稅項	4,974	4,441
不可扣稅開支的稅務影響	237	2
無須課稅收入的稅務影響	(360)	(221)
未確認的未使用稅務虧損的稅務影響	189	72
於中國大陸的附屬公司的留存溢利的扣繳稅(附註5(a)(iii))	857	731
稅務優惠的影響(附註5(a)(i))	(113)	(130)
實際稅項開支	5,784	4,895

6. 董事薪酬

本公司董事薪酬詳情載列如下：

	袍金 人民幣千元	基本工資、 補貼及 其他福利 人民幣千元	退休福利 計劃的供款 人民幣千元	酌情發放 的獎金 人民幣千元	權益結算股份 支付交易 ⁽ⁱ⁾ 人民幣千元	總計 人民幣千元
截至二零二五年十二月三十一日止年度						
執行董事						
丁世忠先生	-	1,080	101	532	-	1,713
丁世家先生	-	1,000	101	-	-	1,101
賴世賢先生	-	1,500	101	-	15,781	17,382
吳永華先生	-	2,000	101	-	15,781	17,882
鄭捷先生	-	931	17	-	-	948
畢明偉先生	-	4,835	110	2,169	4,837	11,951
	-	11,346	531	2,701	36,399	50,977
獨立非執行董事						
姚建華先生	1,117	-	-	-	-	1,117
賴顯榮先生	559	-	-	-	-	559
王佳茜女士	559	-	-	-	-	559
夏蓮女士	545	-	-	-	-	545
	2,780	-	-	-	-	2,780
總計	2,780	11,346	531	2,701	36,399	53,757
截至二零二四年十二月三十一日止年度						
丁世忠先生	-	1,080	98	532	-	1,710
丁世家先生	-	1,000	98	-	-	1,098
賴世賢先生	-	1,500	98	-	1,463	3,061
吳永華先生	-	2,000	98	-	-	2,098
鄭捷先生	-	934	-	-	-	934
畢明偉先生	-	4,834	108	2,121	3,202	10,265
	-	11,348	500	2,653	4,665	19,166
獨立非執行董事						
姚建華先生	1,121	-	-	-	-	1,121
賴顯榮先生	560	-	-	-	-	560
王佳茜女士	560	-	-	-	-	560
夏蓮女士	546	-	-	-	-	546
	2,787	-	-	-	-	2,787
總計	2,787	11,348	500	2,653	4,665	21,953

(i) 該等金額為根據本公司一項股份獎勵計劃(附註23(b))授予董事獎勵股份的估計價值。該等獎勵股份的價值乃根據本集團就股份支付交易所訂立的會計政策(T)(ii)所計量。

財務報表附註

(除另有註明者外，以人民幣列賬)

6. 董事薪酬(續)

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

7. 最高薪酬人士

5名最高薪酬人士中，其中3名亦為本公司的董事(二零二四年：1名)，彼等的薪酬於附註6中披露。其餘2名人士(二零二四年：4名)的薪酬總額如下：

	二零二五年 人民幣千元	二零二四年 人民幣千元
薪金及其他薪酬	11,700	13,817
酌情發放的獎金	4,833	5,685
權益結算股份支付交易 ⁽ⁱ⁾	11,824	15,934
退休福利計劃的供款	284	386
	28,641	35,822

(i) 該等金額為根據本公司一項股份獎勵計劃(附註23(b))授予個別人士獎勵股份的估計價值。該等獎勵股份的價值乃根據本集團就股份支付交易所訂立的會計政策(T)(ii)所計量。

該2名人士(二零二四年：4名)並非本公司高級管理人員或董事。該等最高薪酬的2名人士(二零二四年：4名)的薪酬範圍列舉如下：

	人數	
	二零二五年	二零二四年
人民幣7,500,001元至人民幣8,000,000元	—	1
人民幣9,000,001元至人民幣9,500,000元	—	2
人民幣9,500,001元至人民幣10,000,000元	—	1
人民幣12,000,001元至人民幣12,500,000元	1	—
人民幣16,500,001元至人民幣17,000,000元	1	—

8. 每股盈利

(a) 每股基本盈利

每股基本盈利計算乃根據本公司股東應佔溢利及報告期內加權平均已發行普通股股數。

本公司股東應佔溢利

	二零二五年 人民幣百萬元	二零二四年 人民幣百萬元
本公司股東應佔溢利	13,588	15,596

加權平均普通股股數

	二零二五年 千股	二零二四年 千股
於一月一日已發行普通股股數	2,823,224	2,832,624
根據股份獎勵計劃持有的股份之影響	(31,684)	(25,160)
根據股份獎勵計劃歸屬的股份之影響	3,697	1,846
購回和註銷股份之影響	(14,805)	(933)
於十二月三十一日加權平均普通股股數	2,780,432	2,808,377

(b) 每股攤薄盈利

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

本公司股東應佔溢利(已攤薄)

	二零二五年 人民幣百萬元	二零二四年 人民幣百萬元
本公司股東應佔溢利	13,588	15,596
調整可換股債券的利息(除稅後)	357	127
本公司股東應佔溢利(已攤薄)	13,945	15,723

加權平均普通股股數(已攤薄)

	二零二五年 千股	二零二四年 千股
於十二月三十一日加權平均普通股股數	2,780,432	2,808,377
根據股份獎勵計劃獎勵股份之影響	4,337	6,530
換股之影響：		
— 2025年可換股債券	93	82,789
— 2029年可換股債券	119,134	8,353
於十二月三十一日加權平均普通股股數(已攤薄)	2,903,996	2,906,049

財務報表附註

(除另有註明者外，以人民幣列賬)

9. 公司層面財務狀況表

	附註	二零二五年 人民幣百萬元	二零二四年 人民幣百萬元
非流動資產			
附屬公司投資 ⁽ⁱ⁾		10,950	11,452
其他投資		1,287	–
非流動資產合計		12,237	11,452
流動資產			
其他應收款項		35	–
應收附屬公司款項		30,843	32,660
存款期超過三個月的銀行定期存款		–	192
現金及現金等價物		175	725
流動資產合計		31,053	33,577
資產總值		43,290	45,029
流動負債			
借貸		–	506
應付附屬公司款項		557	600
其他應付款項		2	372
流動負債合計		559	1,478
流動資產淨值		30,494	32,099
資產淨值		42,731	43,551
權益			
股本	25	269	271
儲備	26	42,462	43,280
權益總值		42,731	43,551
負債及權益總值		43,290	45,029

(i) 附屬公司投資為本公司直接持有的非上市附屬公司股份的成本。於二零二五年十二月三十一日集團的主要附屬公司之詳情載於第206至219頁。

10. 物業、廠房及設備

	樓宇 人民幣百萬元	廠房及機器 人民幣百萬元	傢俬及裝置 人民幣百萬元	店鋪 租賃裝修 人民幣百萬元	汽車 人民幣百萬元	總計 人民幣百萬元
成本：						
於二零二四年一月一日	3,800	611	947	2,046	76	7,480
增加	–	41	84	986	5	1,116
轉撥自在建工程(附註12)	4	278	227	3	5	517
處置	(153)	(24)	(140)	(153)	(2)	(472)
於二零二四年十二月三十一日及 二零二五年一月一日	3,651	906	1,118	2,882	84	8,641
增加	–	44	77	1,079	4	1,204
收購附屬公司	438	6	68	–	–	512
轉撥自在建工程(附註12)	151	95	116	–	2	364
處置	(16)	(27)	(81)	(174)	(4)	(302)
外匯換算差異	–	–	–	(4)	–	(4)
於二零二五年十二月三十一日	4,224	1,024	1,298	3,783	86	10,415
累計折舊：						
於二零二四年一月一日	953	271	588	1,478	47	3,337
年內折舊(附註4)	166	61	144	645	7	1,023
處置撥回	(102)	(19)	(131)	(153)	(1)	(406)
於二零二四年十二月三十一日及 二零二五年一月一日	1,017	313	601	1,970	53	3,954
年內折舊(附註4)	197	80	203	883	8	1,371
處置撥回	(2)	(22)	(76)	(170)	(4)	(274)
外匯換算差異	–	(1)	2	(3)	–	(2)
於二零二五年十二月三十一日	1,212	370	730	2,680	57	5,049
賬面淨值：						
於二零二五年十二月三十一日	3,012	654	568	1,103	29	5,366
於二零二四年十二月三十一日	2,634	593	517	912	31	4,687

本集團大部分的樓宇、廠房及機器都座落在中國大陸。

財務報表附註

(除另有註明者外，以人民幣列賬)

11. 使用權資產

	租賃土地 人民幣百萬元	租賃作自用的物業 人民幣百萬元	總計 人民幣百萬元
賬面淨值：			
於二零二四年一月一日	1,403	6,682	8,085
增加	1,054	5,323	6,377
年內折舊(附註4)	(36)	(4,269)	(4,305)
處置	–	(331)	(331)
於二零二四年十二月三十一日及二零二五年一月一日	2,421	7,405	9,826
增加	66	5,745	5,811
收購附屬公司	–	392	392
年內折舊(附註4)	(61)	(4,726)	(4,787)
處置	–	(308)	(308)
外匯換算差異	–	(8)	(8)
於二零二五年十二月三十一日	2,426	8,500	10,926

租賃負債的到期期限分析的詳情載列於附註28(b)。

(a) 租賃土地

本集團已獲得於中國大陸持作自用物業的租賃土地之土地使用權。

(b) 租賃作自用的物業

本集團已通過租賃協議獲得將物業作為其辦公室、倉庫和零售店使用的權利。該等租賃的初始租期通常為1至5年。報告期內該等租賃的現金流出總額為人民幣8,538百萬元(二零二四年：人民幣7,649百萬元)。

12. 在建工程

	二零二五年 人民幣百萬元	二零二四年 人民幣百萬元
於一月一日	1,465	822
增加	1,426	1,160
收購附屬公司	5	–
轉撥至物業、廠房及設備(附註10)	(364)	(517)
於十二月三十一日	2,532	1,465

在建工程主要包括於中國大陸尚未落成的樓宇和尚未安裝的廠房及設備。

13. 其他非流動資產

	二零二五年 人民幣百萬元	二零二四年 人民幣百萬元
長期租賃按金	778	608
獲得租賃土地之土地使用權之預付款項	18	18
購買其他非流動資產之預付款項	46	365
	842	991

14. 無形資產

	專利及商標 人民幣百萬元	電腦軟件 人民幣百萬元	商譽 人民幣百萬元	總計 人民幣百萬元
成本：				
於二零二四年一月一日	1,853	444	405	2,702
增加	–	90	–	90
處置	–	(20)	–	(20)
於二零二四年十二月三十一日及二零二五年一月一日	1,853	514	405	2,772
增加	–	171	–	171
收購附屬公司	1,949	–	269	2,218
處置	–	(10)	–	(10)
外匯換算差異	7	–	–	7
於二零二五年十二月三十一日	3,809	675	674	5,158
累計攤銷：				
於二零二四年一月一日	316	297	–	613
年內攤銷(附註4)	52	91	–	143
處置	–	(18)	–	(18)
於二零二四年十二月三十一日及二零二五年一月一日	368	370	–	738
年內攤銷(附註4)	72	105	–	177
處置	–	(10)	–	(10)
於二零二五年十二月三十一日	440	465	–	905
賬面淨值：				
於二零二五年十二月三十一日	3,369	210	674	4,253
於二零二四年十二月三十一日	1,485	144	405	2,034

本年度攤銷開支已主要包括於損益中的行政開支。

財務報表附註

(除另有註明者外，以人民幣列賬)

15. 聯營公司投資

	二零二五年 人民幣百萬元	二零二四年 人民幣百萬元
Amer Sports, Inc. 投資	16,275	14,669
個別不重大的聯營公司投資	178	–
總額	16,453	14,669

(a) Amer Sports, Inc. 投資

聯營公司名稱	註冊／經營地點	所持權益比例	表決權比例
Amer Sports, Inc.	開曼群島／全球	39.37%	41.78%

Amer Sports, Inc. 投資的變動

	二零二五年 人民幣百萬元	二零二四年 人民幣百萬元
於一月一日	14,669	–
轉撥自合營公司投資	–	12,549
Amer Sports 上市事項後：		
– 增加	173	–
– 分佔溢利	1,219	198
– 分佔其他全面收益／(虧損)	863	(547)
– 分佔其他儲備	163	248
– 外匯換算差異	(809)	208
– 未實現利得調整	(3)	(10)
Amer Sports 配售事項的影響：		
– 分佔 Amer Sports 配售事項所得款項淨額	–	3,131
– 分佔權益攤薄	–	(1,108)
於十二月三十一日	16,275	14,669

Amer Sports Oy(「Amer Sports」)為Amer Sports, Inc.的全資附屬公司及一間擁有國際知名品牌的體育用品公司，該等品牌包括Arc'teryx、Salomon、Wilson、Peak Performance及Atomic等。

15. 聯營公司投資^(續)

(a) Amer Sports, Inc. 投資^(續)

於二零二四年二月一日，本公司已經接獲Amer Sports, Inc.的通知，就其普通股於紐約證券交易所上市之首次公開招股事宜(「Amer Sports上市事項」)已告完成。根據Amer Sports上市事項，Amer Sports, Inc.已按最終發行價每股美元13.00元初始發行105,000,000股普通股，其中包括本集團作為Amer Sports上市事項下的基石投資者(「Amer Sports基石投資事項」)認購的16,923,076股Amer Sports, Inc.普通股，投資總金額為美元220百萬元(相等於人民幣1,595百萬元)。Amer Sports, Inc.後續已根據其授予承銷商之一項超額配售選擇權的行使發行15,750,000股普通股(「超額配售選擇權發行事項」)。

於二零二四年十二月四日，本公司已經接獲Amer Sports, Inc.的通知，就其於紐約證券交易所公開發行其普通股事宜(「Amer Sports配售事項」)已告完成。根據Amer Sports配售事項，Amer Sports, Inc.已按最終發行價每股美元23.00元發行46,920,000股普通股。

隨著Amer Sports上市事項、Amer Sports基石投資事項、於二零二四年二月九日Amer Sports, Inc.股東層面的上市後重組、超額配售選擇權發行事項及Amer Sports配售事項後，本集團持有Amer Sports, Inc.已發行股份總數的39.37%。根據適用財務報告準則，本集團就Amer Sports, Inc.使用權益法於本集團綜合財務報表中列示為聯營公司投資。

於二零二五年十二月三十一日，根據本集團所持有的普通股股數以及市場收盤價每股普通股美元37.35元(二零二四年：每股普通股美元27.96元)，Amer Sports, Inc.投資的公允值約為美元8,201百萬元(二零二四年：美元6,121百萬元)，相等於人民幣58,124百萬元(二零二四年：人民幣45,508百萬元)。

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

	二零二五年 人民幣百萬元	二零二四年 人民幣百萬元
非流動資產	47,913	44,141
流動資產	23,416	17,839
流動負債	(15,658)	(11,557)
非流動負債	(14,417)	(13,186)
非控股權益	(134)	(68)
股東應佔權益	41,120	37,169

財務報表附註

(除另有註明者外，以人民幣列賬)

15. 聯營公司投資 (續)

(a) Amer Sports, Inc. 投資 (續)

	二零二五年 人民幣百萬元	二零二四年 人民幣百萬元
收入	47,685	37,752
除稅後溢利	3,198	571
其他全面收益／(虧損)	2,187	(622)
全面收益／(虧損)總額	5,385	(51)
本集團於Amer Sports, Inc.投資的對賬	二零二五年 人民幣百萬元	二零二四年 人民幣百萬元
Amer Sports, Inc.資產淨值	41,254	37,237
減：非控股權益	(134)	(68)
Amer Sports, Inc.股東應佔資產淨值	41,120	37,169
本集團實際權益	39.37%	39.54%
本集團分佔Amer Sports, Inc.股東應佔資產淨值	16,189	14,697
商譽	125	–
其他調整 ⁽ⁱ⁾	(39)	(28)
Amer Sports, Inc.投資之賬面值	16,275	14,669

(i) 其他調整包括調整銷售OEM業務產品未實現利得人民幣13百萬元(二零二四年：人民幣10百萬元)及採購貨品未實現利得人民幣26百萬元(二零二四年：人民幣18百萬元)。

(b) 個別不重大的聯營公司投資

	二零二五年 人民幣百萬元
本集團分佔個別不重大的聯營公司總額：	
除稅後虧損	(16)
資產淨值	178

16. 其他投資

	二零二五年 人民幣百萬元	二零二四年 人民幣百萬元
流動		
金融工具之計量		
按FVTPL：		
－衍生金融工具	25	29
－非上市債務證券	1,512	3,033
按經攤銷成本：		
－非上市債務證券	383	807
	1,920	3,869
非流動		
金融工具之計量		
按FVTPL：		
－衍生金融工具	－	23
－非上市債務證券	894	389
按經攤銷成本：		
－非上市債務證券	720	744
	1,614	1,156
以上合計	3,534	5,025
非流動		
指定為FVOCI(不可轉回)之權益工具：		
－非上市權益投資 ⁽ⁱ⁾	121	122
－上市權益投資 ⁽ⁱⁱ⁾	1,287	－
－上市永續債券(權益投資性質) ⁽ⁱⁱⁱ⁾	1,406	1,886
	2,814	2,008
總額	6,348	7,033

(i) 本集團指定若干非上市權益投資為FVOCI(不可轉回)，因為本集團出於戰略目的持有該等投資。本集團就該等投資於報告期內收取股息人民幣3百萬元(二零二四年：人民幣5百萬元)。

(ii) 本集團指定若干上市權益投資為FVOCI(不可轉回)，因為本集團出於戰略目的持有該等投資。本集團並無就該等投資於報告期內收取股息(二零二四年：零元)。

(iii) 本集團指定若干由國內四大銀行發行的上市永續債券(權益投資性質)為FVOCI(不可轉回)，因為本集團以非交易目的持有該等投資，且有意作中長期持有。

財務報表附註

(除另有註明者外，以人民幣列賬)

16. 其他投資^(續)

上述非上市權益投資的變動如下：

	二零二五年 人民幣百萬元	二零二四年 人民幣百萬元
於一月一日	122	99
於其他全面收益／(虧損)中確認的未實現(虧損)／利得總額	(1)	23
於十二月三十一日	121	122

於報告期末，按FVTPL及按經攤銷成本計量之金融工具的明細如下：

	二零二五年 人民幣百萬元	二零二四年 人民幣百萬元
存放於國內四大銀行及其他信譽良好的大型國內股份制商業銀行(及其附屬公司)	925	719
存放於信譽卓著的大型外資銀行	2,609	4,306
	3,534	5,025

國內四大銀行包括中國工商銀行、中國農業銀行、中國銀行及中國建設銀行。

其他信譽良好的大型國內股份制商業銀行是指外部信用評級機構釐定具有投資等級評級(如有)的銀行。

17. 存貨

(a) 綜合財務狀況表內的存貨包括：

	二零二五年 人民幣百萬元	二零二四年 人民幣百萬元
原材料	298	280
在製品	260	259
製成品	11,594	10,221
	12,152	10,760

(b) 已確認為費用及扣除損益的存貨金額分析如下：

	二零二五年 人民幣百萬元	二零二四年 人民幣百萬元
已售存貨賬面值	30,211	26,926
存貨撇減／(存貨撇減轉回)	274	(132)
	30,485	26,794

18. 應收貿易賬款及其他流動資產

	二零二五年 人民幣百萬元	二零二四年 人民幣百萬元
應收貿易賬款	4,692	4,515
減：虧損撥備	(76)	(52)
	4,616	4,463
其他流動資產：		
與退款有關的其他資產 ⁽ⁱ⁾	247	143
預付供應商款項	1,006	910
按金及其他預付款項	994	783
可抵扣增值稅金額	529	486
其他	968	440
	3,744	2,762

(i) 本集團確認與退款有關的其他資產，參照有關產品的原賬面值計量。回收該類產品的成本不重大及退回的產品通常處於可以出售的狀態。

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

財務報表附註

(除另有註明者外，以人民幣列賬)

18. 應收貿易賬款及其他流動資產^(續)

應收貿易賬款按發票日期之賬齡分析如下：

	二零二五年 人民幣百萬元	二零二四年 人民幣百萬元
即期	4,607	4,432
逾期少於三個月	56	39
逾期三個月或以上	29	44
	4,692	4,515

報告期內應收貿易賬款虧損撥備賬的變動如下：

	二零二五年 人民幣百萬元	二零二四年 人民幣百萬元
於一月一日	52	26
已確認之減值虧損(附註4)	24	26
於十二月三十一日	76	52

本集團授予其債務人的信貸期一般為30至90日。有關本集團信貸政策以及應收貿易賬款產生之信貸風險的進一步詳情載列於附註28(a)。

19. 現金及現金等價物、銀行定期存款、已抵押存款及其他現金流量信息

(a) 現金及現金等價物、銀行定期存款及已抵押存款包括：

	二零二五年 人民幣百萬元	二零二四年 人民幣百萬元
存款期為三個月之內的銀行定期存款	7,772	6,122
銀行及手持現金	3,909	2,867
短期投資 ⁽ⁱ⁾	500	2,401
於綜合財務狀況表及綜合現金流量表內之現金及現金等價物	12,181	11,390
存款期超過三個月的銀行定期存款		
－流動部分	24,275	19,037
－非流動部分	17,853	21,542
已抵押存款 ⁽ⁱⁱ⁾		
－流動部分	659	120
－非流動部分	53	122
總額⁽ⁱⁱⁱ⁾	55,021	52,211

(i) 短期投資包括國債逆回購產品，為高流動性債務證券，固定期限(自認購日期起計三個月內)及有可確定回報，且價值變動風險並不重大。

(ii) 於二零二五年十二月三十一日，若干銀行存款主要作為外匯遠期合同的抵押品。

(iii) 於二零二五年十二月三十一日，存放於中國大陸的銀行及金融機構之結餘、存款和短期投資為人民幣33,667百萬元(二零二四年：人民幣29,374百萬元)。其資金匯出中國大陸受限於適用外匯管制法律法規。

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

	二零二五年 人民幣百萬元	二零二四年 人民幣百萬元
國內四大銀行及其他信譽良好的大型國內股份制商業銀行(及其附屬公司)	47,755	41,899
信譽良好的國內非銀行業金融機構	500	2,401
信譽卓著的大型外資銀行	6,766	7,911
	55,021	52,211

按貨幣明細如下：

	二零二五年 人民幣百萬元	二零二四年 人民幣百萬元
人民幣	31,428	27,693
美元	19,545	18,278
港幣	2,495	1,458
歐元	1,433	4,642
其他	120	140
	55,021	52,211

財務報表附註

(除另有註明者外，以人民幣列賬)

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

(b) 融資活動所產生負債的對賬：

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

	銀行貸款 人民幣百萬元	應付 票據款項 (融資性質) 人民幣百萬元	可換股債券 人民幣百萬元	中期票據 人民幣百萬元	租賃負債 人民幣百萬元	總計 人民幣百萬元
於二零二五年一月一日	2,431	7,500	10,379	506	7,304	28,120
融資現金流量之變動：						
取得新銀行貸款	335	-	-	-	-	335
償還	(1,641)	-	-	(500)	-	(2,141)
支付利息支出	(53)	-	-	(14)	-	(67)
應付票據所得款項	-	18,406	-	-	-	18,406
償還應付票據	-	(15,100)	-	-	-	(15,100)
就購回2025年可換股債券所付款項	-	-	(427)	-	-	(427)
就發行2029年可換股債券所付款項	-	-	(33)	-	-	(33)
租賃負債所付款項	-	-	-	-	(4,700)	(4,700)
融資現金流量之變動總額	(1,359)	3,306	(460)	(514)	(4,700)	(3,727)
其他變動：						
因訂立新租賃合同導致的租賃負債增加	-	-	-	-	5,539	5,539
利息支出	51	94	357	8	334	844
由購回及註銷2025年可換股債券所致的利得	-	-	(1)	-	-	(1)
2025年可換股債券權益部分	-	-	2	-	-	2
收購附屬公司	205	-	-	-	338	543
外匯換算差額	-	-	764	-	(11)	753
其他	-	-	33	-	(342)	(309)
其他變動總額	256	94	1,155	8	5,858	7,371
於二零二五年十二月三十一日	1,328	10,900	11,074	-	8,462	31,764

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

(b) 融資活動所產生負債的對賬：^(續)

	銀行貸款 人民幣百萬元	應付 票據款項 (融資性質) 人民幣百萬元	可換股債券 人民幣百萬元	中期票據 人民幣百萬元	租賃負債 人民幣百萬元	總計 人民幣百萬元
於二零二四年一月一日	3,573	2,900	7,965	506	6,525	21,469
融資現金流量之變動：						
取得新銀行貸款	2,210	—	—	—	—	2,210
償還	(3,331)	—	—	—	—	(3,331)
支付利息支出	(188)	—	—	(14)	—	(202)
應付票據所得款項	—	10,000	—	—	—	10,000
償還應付票據	—	(5,400)	—	—	—	(5,400)
就購回2025年可換股債券所付款項	—	—	(7,499)	—	—	(7,499)
就發行2029年可換股債券所得款項淨額	—	—	11,667	—	—	11,667
租賃負債所付款項	—	—	—	—	(4,275)	(4,275)
融資現金流量之變動總額	(1,309)	4,600	4,168	(14)	(4,275)	3,170
其他變動：						
因訂立新租賃合同導致的租賃負債						
增加	—	—	—	—	5,098	5,098
利息支出	98	71	127	14	331	641
由購回及註銷2025年可換股債券所致的						
利得	—	—	(34)	—	—	(34)
2025年可換股債券權益部分	—	—	135	—	—	135
2029年可換股債券權益部分	—	—	(1,657)	—	—	(1,657)
外匯換算差額	69	—	(292)	—	12	(211)
其他	—	(71)	(33)	—	(387)	(491)
其他變動總額	167	—	(1,754)	14	5,054	3,481
於二零二四年十二月三十一日	2,431	7,500	10,379	506	7,304	28,120

財務報表附註

(除另有註明者外，以人民幣列賬)

20. 借貸

	附註	二零二五年 人民幣百萬元	二零二四年 人民幣百萬元
流動			
銀行貸款	(a)	632	152
應付票據款項(融資性質)	(b)	10,900	7,500
可換股債券	(c)	–	425
中期票據		–	506
		11,532	8,583
非流動			
銀行貸款	(a)	696	2,279
可換股債券	(c)	11,074	9,954
		11,770	12,233
		23,302	20,816

(a) 銀行貸款

所有銀行貸款均為無抵押、以人民幣計價及按經攤銷成本計量。

(b) 應付票據款項(融資性質)

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

(c) 可換股債券

(i) 2025年可換股債券

於二零二零年二月五日，本集團完成發行二零二五年二月五日到期的歐元10億元零息可換股債券。該可換股債券在新加坡證券交易所上市(「2025年可換股債券」)。

於二零二四年十二月，本金總額為歐元945.5百萬元(相等於人民幣7,208百萬元)的2025年可換股債券已被購回並註銷。

於二零二五年一月，剩餘未償還之本金總額為歐元54.5百萬元(相當於人民幣427百萬元)的2025年可換股債券被購回並註銷。購回並註銷的負債部分之公允值與賬面值之間的差額為歐元0.1百萬元(相等於人民幣1百萬元)，並於損益中確認。初始確認時所確認的權益部分，以及以100.0%購回價格計算的本金總額與購回並註銷的負債部分之公允值之間的剩餘部分則作重新分類，並於留存溢利中確認。

20. 借貸^(續)

(c) 可換股債券^(續)

(ii) 2029年可換股債券

於二零二四年十二月五日，本集團完成發行二零二九年十二月五日到期的歐元15億元零息可換股債券。該可換股債券在新加坡證券交易所上市（「2029年可換股債券」）。

每份2029年可換股債券的持有人可選擇於二零二四年十二月五日後41日當日或其後直至及包括二零二九年十二月五日前10日之日期，轉換為繳足普通股。予以發行的股份數目乃以將要換股之2029年可換股債券本金金額（根據2029年可換股債券的條款及條件事前約定的固定匯率（港幣8.1541 = 歐元1.00）轉換為港幣）除以換股日期的換股價釐定。

本集團須於2029年可換股債券到期日（二零二九年十二月五日）償付於此前未贖回、未轉換或購買及未註銷的2029年可換股債券之未償還本金。於二零二七年十二月五日（「可選認沽日」），每份2029年可換股債券持有人將有權根據該持有人的選擇，要求本集團於可選認沽日按本金金額贖回該持有人之全部或僅部分2029年可換股債券。倘就原先發行2029年可換股債券本金總額的90%或以上的轉換權已獲行使及／或購買（及相應註銷）及／或贖回，本集團有權於選擇贖回通知書指定的日期（倘於相關選擇贖回通知書發出日期之前），向可換股債券持有人發出不少於30日但不超過60日之通知，按其本金金額隨時贖回全部而非部份債券。

初始確認時，負債部分按公允值計量，其公允值乃按本金付款額貼現計算（基於相似不可轉換工具的當前市場利率），所得款項的剩餘部分予以分配至換股權（作為權益部分）。與2029年可換股債券發行相關的交易成本按所得款項分配比例分配至負債和權益部分。負債部分隨後使用實際利率法按經攤銷成本計量。

截至二零二五年十二月三十一日，2029年可換股債券未償還之本金總額為歐元1,500百萬元（相等於人民幣12,605百萬元）。於報告期內，概無任何2029年可換股債券之轉換權獲行使，及概無債券持有人或本集團行使任何贖回權。

根據該日適用換股價港幣101.13元及假設2029年可換股債券獲悉數轉換後，可換股債券將轉換成120,944,823股換股股份。

財務報表附註

(除另有註明者外，以人民幣列賬)

21. 應付貿易賬款及其他流動負債

	二零二五年 人民幣百萬元	二零二四年 人民幣百萬元
應付貿易賬款	4,158	4,332
其他流動負債：		
退款負債 ⁽ⁱ⁾	755	388
合同負債 ⁽ⁱⁱ⁾	1,220	1,134
應付建築工程款項	920	802
應付增值稅金額及應付其他稅項	908	834
預提費用	2,977	2,630
其他	3,444	3,229
	10,224	9,017

- (i) 本集團就已收取或應收取的對價，根據預期不會獲得的部分確認退款負債。
- (ii) 於報告期內確認於報告期初計入合同負債餘額的收入為人民幣1,006百萬元(二零二四年：人民幣1,019百萬元)。

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

應付貿易賬款按發票日期之賬齡分析如下：

	二零二五年 人民幣百萬元	二零二四年 人民幣百萬元
三個月內	4,104	4,319
三個月至六個月	24	2
六個月以上	30	11
	4,158	4,332

22. 僱員退休福利

定額供款退休計劃

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

本集團亦已根據香港《強制性公積金計劃條例》為其受香港《僱傭條例》所管轄下的僱員設立強制性公積金計劃(「強積金計劃」)。強積金計劃為定額供款退休計劃，由獨立信託人管理。強積金計劃規定僱主及僱員各自按僱員相關收入的5%向該計劃作出供款，以每月相關收入港幣30,000元為上限。向計劃支付的供款即時歸屬，且概無被沒收的供款可供本集團用以扣減現有供款水平。

23. 權益結算股份支付交易

(a) 購股權計劃

2023年購股權計劃

根據本公司股東於二零二三年五月十日股東週年大會通過的一項決議案，本公司採納一項購股權計劃(「2023年購股權計劃」)。2023年購股權計劃由二零二三年五月十日採納計劃當日起計十年內有效。

根據2023年購股權計劃，董事會有權隨時按其絕對酌情權選定任何合資格參與者作為獲選參與者參與2023年購股權計劃，及向任何獲選參與者作出購股權授予的要約，以按行使價認購董事會可能釐定的股份數目。於相關承授人行使購股權及支付行使價時，董事會應向承授人配發及發行新股份。

報告期內，概無2023年購股權計劃項下的購股權被授出、行使、失效或取消。於二零二五年十二月三十一日，概無2023年購股權計劃項下的購股權尚未行使。

(b) 股份獎勵計劃

2018年股份獎勵計劃及2018年股份獎勵計劃(2023年修訂版)

本公司於二零一八年十月十九日經一項董事會決議案採納一項股份獎勵計劃(「2018年股份獎勵計劃」)。2018年股份獎勵計劃自計劃採納日期二零一八年十月十九日起十年有效。

為使本公司的2018年股份獎勵計劃符合《上市規則》第十七章的新規定，於二零二三年三月二十一日，本公司修訂2018年股份獎勵計劃，自二零二三年五月十日起，僅可根據經修訂的2018年股份獎勵計劃(「2018年股份獎勵計劃(2023年修訂版)」)授出涉及現有股份的獎勵，且不得根據該計劃進一步授予涉及新股份的獎勵。

財務報表附註

(除另有註明者外，以人民幣列賬)

23. 權益結算股份支付交易(續)

(b) 股份獎勵計劃(續)

2018年股份獎勵計劃及2018年股份獎勵計劃(2023年修訂版)(續)

根據2018年股份獎勵計劃(2023年修訂版)，董事會可不時向受託人(就2018年股份獎勵計劃(2023年修訂版)所委任，獨立於本公司及與本公司概無關連)支付足夠資金，以在香港聯交所場內或場外購買股份。一經購買，股份將由受託人為承授人及合資格參與者(如適用)的利益所持有。於歸屬時，受託人須於歸屬日期(或於歸屬日期後在切實可行的情況下盡快)將獎勵股份轉讓予承授人。所有股份(包括任何歸還股份)均由受託人於相關信託項下為承授人或合資格參與者(如適用)的利益所持有，並受2018年股份獎勵計劃(2023年修訂版)及相關信託契據的條款及條件所約束。

已授出的獎勵股份之條款及條件如下：

	獎勵股份數目 千股	歸屬條件
已授予董事的獎勵股份：		
— 於二零一九年十一月五日	1,000	自授出日起0.5年至4.5年
— 於二零二四年五月二十四日	100	自授出日起1年至3年
— 於二零二五年六月四日	1,900	自授出日起1年至3年
已授予僱員的獎勵股份：		
— 於二零一九年十一月五日	10,170	自授出日起0.5年至4.5年
— 於二零二零年十一月二日	890	自授出日起0.5年至4.5年
— 於二零二一年十一月一日	849	自授出日起0.5年至4.5年
— 於二零二二年四月四日	10,295	自授出日起3年至5年
— 於二零二二年十一月一日	226	自授出日起0.5年至4.5年
— 於二零二三年十一月一日	402	自授出日起0.5年至4.5年
— 於二零二四年五月二十四日	3,541	自授出日起1年至3年
— 於二零二四年十一月十二日	31	自授出日起0.5年至4.5年
— 於二零二五年六月四日	8,547	自授出日起1年至3年
獎勵股份總數	37,951	

於二零二五年六月四日每股已授出的獎勵股份之公允值為港幣95.60元。公允值是根據本公司股份的收市價計量。預計股息未納入公允值的計量。

報告期內，2018年股份獎勵計劃(2023年修訂版)受託人並無於香港聯交所場內購入股份(二零二四年：13,281,800股)，及並無認購新股份(二零二四年：無)。報告期內就上述購買已付對價總額(包括所有相關支出)為人民幣零元(二零二四年：人民幣1,007百萬元)。

於二零二五年十二月三十一日，2018年股份獎勵計劃(2023年修訂版)的受託人持有合共26,153,713股(二零二四年十二月三十一日：31,684,421股)股份。

23. 權益結算股份支付交易^(續)

(b) 股份獎勵計劃^(續)

2018年股份獎勵計劃及2018年股份獎勵計劃(2023年修訂版)^(續)

報告期內，5,530,708股獎勵股份(二零二四年：2,769,681股)總額人民幣74百萬元(二零二四年：人民幣162百萬元)已歸屬，導致人民幣449百萬元(二零二四年：人民幣203百萬元)從股份支付薪酬儲備轉出，當中人民幣375百萬元(二零二四年：人民幣41百萬元)的差額計入股本溢價。1,678,798股獎勵股份於報告期內失效(二零二四年：926,496股)。

於二零二五年十二月三十一日，根據2018年股份獎勵計劃(2023年修訂版)，已授出而尚未歸屬(須滿足特定歸屬條件)的獎勵股份總數為15,204,253股(二零二四年：11,966,401股)。

2023年股份獎勵計劃

根據本公司股東於二零二三年五月十日股東週年大會通過的一項決議案，本公司採納一項股份獎勵計劃(「2023年股份獎勵計劃」)，根據該計劃，僅可授予涉及新股份的獎勵。2023年股份獎勵計劃由二零二三年五月十日採納計劃當日起計十年內有效。

根據2023年股份獎勵計劃，董事會可不時向受託人(就2023年股份獎勵計劃所委任，獨立於本公司及與本公司概無關連)支付足夠資金，以按面值認購股份。一經認購，股份將由受託人為承授人及合資格參與者(如適用)的利益所持有。於歸屬時，受託人須於歸屬日期(或於歸屬日期後在切實可行的情況下盡快)將獎勵股份轉讓予承授人。所有股份(包括任何歸還股份)均由受託人於相關信託項下為承授人或合資格參與者(如適用)的利益所持有，並受2023年股份獎勵計劃及相關信託契據的條款及條件所約束。

報告期內，2023年股份獎勵計劃受託人並無認購新股份(二零二四年：無)。

於二零二五年十二月三十一日，2023年股份獎勵計劃的受託人並無持有股份(二零二四年：無)。

報告期內，概無2023年股份獎勵計劃項下的獎勵股份被授出、歸屬、失效或取消(二零二四年：無)。於二零二五年十二月三十一日，概無2023年股份獎勵計劃項下的獎勵股份尚未歸屬(二零二四年：無)。

財務報表附註

(除另有註明者外，以人民幣列賬)

24. 綜合財務狀況表內稅項

(a) 綜合財務狀況表內即期應付稅項

綜合財務狀況表內即期應付稅項為中國企業所得稅撥備人民幣3,656百萬元(二零二四年：人民幣3,378百萬元)及其他稅收管轄區所得稅撥備人民幣42百萬元(二零二四年：人民幣8百萬元)。

(b) 已確認遞延稅項資產及負債

(i) 遞延稅項資產及負債的各組成部分變動

於綜合財務狀況表確認的遞延稅項(資產)/負債的組成部分及於報告期內變動如下：

	股息扣繳稅 人民幣百萬元	使用權資產 人民幣百萬元	其他 遞延稅項負債 人民幣百萬元	預提費用 人民幣百萬元	租賃負債 人民幣百萬元	其他 遞延稅項資產 人民幣百萬元	總額 人民幣百萬元
於二零二四年一月一日	753	1,484	102	(393)	(1,604)	(854)	(512)
扣除/(計入)損益	731	115	(23)	(11)	(143)	(227)	442
於股息派發時解除	(638)	-	-	-	-	-	(638)
於二零二四年十二月三十一日及 二零二五年一月一日	846	1,599	79	(404)	(1,747)	(1,081)	(708)
扣除/(計入)損益	857	311	23	15	(308)	(218)	680
於股息派發時解除	(419)	-	-	-	-	-	(419)
收購附屬公司	-	-	596	-	-	(101)	495
外匯換算差異	-	-	2	-	-	1	3
於二零二五年十二月三十一日	1,284	1,910	700	(389)	(2,055)	(1,399)	51

(ii) 綜合財務狀況表對賬

	二零二五年 人民幣百萬元	二零二四年 人民幣百萬元
於綜合財務狀況表確認之金額：		
— 遞延稅項資產	(1,933)	(1,633)
— 遞延稅項負債	1,984	925
	51	(708)

(c) 未確認遞延稅項資產

於二零二五年十二月三十一日，本集團若干附屬公司並未就可帶後的累計稅務虧損人民幣1,339百萬元(二零二四年：人民幣834百萬元)確認為遞延稅項資產，其中人民幣769百萬元(二零二四年：人民幣592百萬元)按現行稅務法例於五年內期限屆滿。該等未有確認相關累計稅務虧損為遞延稅項資產是因為在相關稅收管轄區及實體下獲得能抵扣虧損的未來應課稅溢利的可能性不大。

24. 綜合財務狀況表內稅項^(續)

(d) 未確認遞延稅項負債

於二零二五年十二月三十一日，有關本集團若干在中國大陸的附屬公司的未分配利潤之暫時差額為人民幣15,172百萬元（二零二四年：人民幣14,621百萬元）。由於本公司控制此等在中國大陸的附屬公司的股息政策，並且本公司已確定於可見的將來其溢利將不會被此等中國大陸的附屬公司分配，故未有確認於分配此等留存溢利時須要繳納的扣繳稅款共人民幣755百萬元（二零二四年：人民幣727百萬元）為遞延稅項負債。

25. 股本

	票面值 港幣元	股份數目 千	普通股面值 港幣百萬元
法定股本：			
普通股			
於二零二四年及二零二五年十二月三十一日	0.10	5,000,000	500

本公司已發行股本變動如下：

	票面值 港幣元	股份數目 千股	普通股面值 港幣百萬元	普通股面值 人民幣百萬元
已發行及繳足：				
於二零二四年一月一日	0.10	2,832,624	283	272
購回和註銷股份(附註26(g))	0.10	(9,400)	(1)	(1)
於二零二四年十二月三十一日及二零二五年一月一日	0.10	2,823,224	282	271
購回和註銷股份(附註26(g))	0.10	(26,571)	(2)	(2)
於二零二五年十二月三十一日	0.10	2,796,653	280	269

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

財務報表附註

(除另有註明者外，以人民幣列賬)

26. 儲備

本集團

		股份獎勵 計劃下持有 的股份 人民幣百萬元 附註	股本溢價 人民幣百萬元 附註23(b)	資本儲備 人民幣百萬元 附註26(a)	法定儲備 人民幣百萬元 附註26(b)	公允價值儲備 (不可轉回) 人民幣百萬元 附註26(c)	匯兌儲備 人民幣百萬元 附註26(d)	股份支付 薪酬儲備 人民幣百萬元 附註26(e)	擬註銷股份 人民幣百萬元 附註26(f)	可換股債券 相關儲備 人民幣百萬元 附註26(g)	分佔 合營公司/ 聯營公司 儲備 人民幣百萬元	留存溢利 人民幣百萬元	儲備總額 人民幣百萬元
於二零二四年一月一日的餘額		(630)	15,188	176	2,021	4	535	536	-	463	(14)	32,909	51,188
二零二四年權益變動：													
一年內溢利		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	15,596	15,596
一年內其他全面收益／(虧損)		-	-	-	-	66	1,383	-	-	-	(365)	-	1,084
年內全面收益總額		-	-	-	-	66	1,383	-	-	-	(365)	15,596	16,680
已批准之過往年度股息	27(b)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(3,044)	(3,044)
已宣派之本年度股息	27(a)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(3,028)	(3,028)
購回和註銷股份	26(g)	-	-	-	-	-	-	-	(519)	-	-	(690)	(1,209)
就股份獎勵計劃購入的股份	23(b)	(1,007)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(1,007)
權益結算股份支付交易	26(f)	-	-	-	-	-	-	275	-	-	-	-	275
股份獎勵計劃獎勵股份歸屬	23(b)	162	41	-	-	-	-	(203)	-	-	-	-	-
購回及註銷2025年可換股債券	20(c)(i)	-	-	-	-	-	-	-	-	(437)	-	302	(135)
發行2029年可換股債券	20(c)(ii)	-	-	-	-	-	-	-	-	1,657	-	-	1,657
分佔合營公司其他儲備		-	-	-	-	-	-	-	-	-	2	-	2
分佔聯營公司其他儲備	15	-	-	-	-	-	-	-	-	-	248	-	248
由Amer Sports上市事項權益 攤薄所致重分類相關儲備		-	-	-	-	-	(120)	-	-	-	(30)	23	(127)
由Amer Sports配售事項權益 攤薄所致重分類相關儲備	15	-	-	-	-	-	(59)	-	-	-	(15)	7	(67)
匯兌儲備重分類		-	-	-	-	-	3	-	-	-	-	(3)	-
轉撥至法定儲備	26(c)	-	-	-	124	-	-	-	-	-	-	(124)	-
收購附屬公司部分權益		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	25	25
於二零二四年十二月三十一日及 二零二五年一月一日的餘額		(1,475)	15,229	176	2,145	70	1,742	608	(519)	1,683	(174)	41,973	61,458
二零二五年權益變動：													
一年內溢利		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	13,588	13,588
一年內其他全面收益／(虧損)		-	-	-	-	174	(2,887)	-	-	-	863	-	(1,850)
年內全面收益總額		-	-	-	-	174	(2,887)	-	-	-	863	13,588	11,738
已批准之過往年度股息	27(b)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(3,043)	(3,043)
已宣派之本年度股息	27(a)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(3,542)	(3,542)
購回和註銷股份	26(g)	-	-	-	-	-	-	-	519	-	-	(2,103)	(1,584)
權益結算股份支付交易	26(f)	-	-	-	-	-	-	324	-	-	-	-	324
股份獎勵計劃獎勵股份歸屬	23(b)	74	375	-	-	-	-	(449)	-	-	-	-	-
購回及註銷2025年可換股債券	20(c)(i)	-	-	-	-	-	-	-	-	(26)	-	26	-
分佔聯營公司其他儲備	15	-	-	-	-	-	-	-	-	-	163	-	163
轉撥至法定儲備	26(c)	-	-	-	137	-	-	-	-	-	-	(137)	-
收購附屬公司部分權益		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(1)	(1)
處置按FVOCI計量的權益投資		-	-	-	-	(7)	-	-	-	-	-	7	-
於二零二五年十二月三十一日的餘額		(1,401)	15,604	176	2,282	237	(1,145)	483	-	1,657	852	46,768	65,513

26. 儲備(續)

本公司

		股份獎勵 計劃下持有 的股份 人民幣百萬元 附註23(b)	股本溢價 人民幣百萬元 附註26(a)	公允價值儲備 (不可轉回) 人民幣百萬元 附註26(d)	匯兌儲備 人民幣百萬元 附註26(e)	股份支付 薪酬儲備 人民幣百萬元 附註26(f)	擬註銷股份 人民幣百萬元 附註26(g)	可換股債券 相關儲備 人民幣百萬元	留存溢利 人民幣百萬元	儲備總額 人民幣百萬元
於二零二四年一月一日的餘額		(630)	15,188	-	501	536	-	463	19,878	35,936
二零二四年權益變動：										
一年內溢利		-	-	-	-	-	-	-	13,120	13,120
一年內其他全面收益		-	-	-	715	-	-	-	-	715
年內全面收益總額		-	-	-	715	-	-	-	13,120	13,835
已批准之過往年度股息	27(b)	-	-	-	-	-	-	-	(3,044)	(3,044)
已宣派之本年度股息	27(a)	-	-	-	-	-	-	-	(3,028)	(3,028)
購回和註銷股份	26(g)	-	-	-	-	-	(519)	-	(690)	(1,209)
就股份獎勵計劃購入的股份	23(b)	(1,007)	-	-	-	-	-	-	-	(1,007)
權益結算股份支付交易	26(f)	-	-	-	-	275	-	-	-	275
股份獎勵計劃獎勵股份歸屬	23(b)	162	41	-	-	(203)	-	-	-	-
購回及註銷2025年可換股債券	20(c)(i)	-	-	-	-	-	-	(437)	302	(135)
發行2029年可換股債券	20(c)(ii)	-	-	-	-	-	-	1,657	-	1,657
於二零二四年十二月三十一日 及二零二五年一月一日的餘額		(1,475)	15,229	-	1,216	608	(519)	1,683	26,538	43,280
二零二五年權益變動：										
一年內溢利		-	-	-	-	-	-	-	8,102	8,102
一年內其他全面收益／(虧損)		-	-	141	(1,216)	-	-	-	-	(1,075)
年內全面收益總額		-	-	141	(1,216)	-	-	-	8,102	7,027
已批准之過往年度股息	27(b)	-	-	-	-	-	-	-	(3,043)	(3,043)
已宣派之本年度股息	27(a)	-	-	-	-	-	-	-	(3,542)	(3,542)
購回和註銷股份	26(g)	-	-	-	-	-	519	-	(2,103)	(1,584)
權益結算股份支付交易	26(f)	-	-	-	-	324	-	-	-	324
股份獎勵計劃獎勵股份歸屬	23(b)	74	375	-	-	(449)	-	-	-	-
購回及註銷2025年可換股債券	20(c)(i)	-	-	-	-	-	-	(26)	26	-
於二零二五年十二月三十一日的餘額		(1,401)	15,604	141	-	483	-	1,657	25,978	42,462

財務報表附註

(除另有註明者外，以人民幣列賬)

26. 儲備^(續)

(a) 股本溢價及可分派儲備

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

於二零二五年十二月三十一日，本公司的可分派儲備(包括股本溢價及留存溢利)總額為港幣45,977百萬元(二零二四年：港幣45,918百萬元)，相等於人民幣41,582百萬元(二零二四年：人民幣41,767百萬元)。

(b) 資本儲備

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

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

(c) 法定儲備

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

(d) 公允值儲備(不可轉回)

公允值儲備(不可轉回)包括報告期末持有的按IFRS/HKFRS第9號「金融工具」指定為FVOCI的權益工具的公允值累計變動淨額。

(e) 匯兌儲備

匯兌儲備包括換算以其他貨幣列報之本集團實體的財務報表為人民幣時所產生的所有匯兌差額。

(f) 股份支付薪酬儲備

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

(g) 擬註銷股份

於報告期內，本公司於香港聯合交易所場內購回其普通股19,664,200股(二零二四年：16,306,000股)。本公司以介乎每股港幣74.25元至港幣95.90元(二零二四年：每股港幣73.55元至港幣80.00元)的價格購回該等股份，加權平均價格為每股港幣85.67元(二零二四年：每股港幣78.28元)。所有購回之股份已於報告期內被註銷(二零二四年：6,906,000股普通股尚未註銷)。

26. 儲備^(續)

(h) 資金管理

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

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

本公司及其任何附屬公司並不受外來資金規定的限制。

27. 股息

(a) 本財政年度應支付予本公司股東之股息

	二零二五年 人民幣百萬元	二零二四年 人民幣百萬元
已宣派及派付之中期股息，每股普通股港幣137分 (二零二四年：每股普通股港幣118分)	3,542	3,028
於報告期末後建議之末期股息，每股普通股港幣108分 (二零二四年：每股普通股港幣118分)	2,657	3,043
	6,199	6,071

報告期末後建議派發之末期股息於報告期末並未確認為負債。

(b) 屬過往財政年度之應派付予本公司股東之股息

	二零二五年 人民幣百萬元	二零二四年 人民幣百萬元
於本財政年度獲批准及支付之截至二零二四年十二月三十一日止年度末期股息， 每股普通股港幣118分(二零二三年：每股普通股港幣115分)	3,043	3,044

財務報表附註

(除另有註明者外，以人民幣列賬)

28. 金融風險管理及公允值

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

(a) 信貸風險

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

本集團承擔來自於按經攤銷成本計量之上市或非上市債務證券、衍生金融工具、已抵押存款、銀行存款及現金和現金等價物之信貸風險有限，因為交易對手為信譽良好的大型銀行及金融機構，本集團認為其存有低信貸風險。由於所有租賃合同均與無重大信貸風險的業主訂立，因此本集團認為其來自於可退還租賃按金之信貸風險為低。

各項金融資產的信貸風險最大敞口為其於綜合財務狀況表之賬面值。本集團並無提供任何擔保致使本集團須承擔信貸風險。

在應收貿易賬款方面，本集團已制定信貸風險管理政策，對所有要求超過若干金額信貸的債務人進行個別信貸評估。該等評估主要針對債務人過往的到期付款記錄及當前支付能力，並考慮債務人的特定信息及債務人營運所在經濟環境的有關信息。本集團一般不會要求債務人提供抵押。

本集團所面對的應收貿易賬款之信貸風險，主要受各債務人之個別特性所影響，而並非來自債務人所經營之行業或所在之國家，因此高度集中之信貸風險主要產生於當本集團面對個別債務人之重大風險之時。於報告期末，應收貿易賬款總額中分別有7%(二零二四年：7%)屬本集團最大債務人，以及22%(二零二四年：21%)屬本集團五大債務人。

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

28. 金融風險管理及公允值(續)

(a) 信貸風險(續)

下表載列本集團就應收貿易賬款的信貸風險及預期信貸虧損之信息：

	預期損失率	二零二五年				
		不包括特定 債務人的 賬面原值 人民幣百萬元	不包括特定 債務人的 虧損撥備 人民幣百萬元	特定債務人 的賬面原值 人民幣百萬元	特定債務人 的虧損撥備 人民幣百萬元	總虧損撥備 人民幣百萬元
即期	0.64%	4,607	(30)	–	–	(30)
逾期少於3個月	51.51%	55	(29)	1	(1)	(30)
逾期3個月以上	62.48%	18	(11)	11	(5)	(16)
		4,680	(70)	12	(6)	(76)

	預期損失率	二零二四年				
		不包括特定 債務人的 賬面原值 人民幣百萬元	不包括特定 債務人的 虧損撥備 人民幣百萬元	特定債務人 的賬面原值 人民幣百萬元	特定債務人 的虧損撥備 人民幣百萬元	總虧損撥備 人民幣百萬元
即期	0.31%	4,432	(14)	–	–	(14)
逾期少於3個月	30.28%	39	(12)	–	–	(12)
逾期3個月以上	49.86%	36	(18)	8	(8)	(26)
		4,507	(44)	8	(8)	(52)

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

(b) 流動性風險

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

財務報表附註

(除另有註明者外，以人民幣列賬)

28. 金融風險管理及公允值(續)

(b) 流動性風險(續)

下表詳述本集團於報告期末非衍生金融負債以及衍生金融工具餘下的約定到期詳情，以按合約未貼現現金流(包括按合約利率或(如屬浮息)根據報告期末即期利率計算的利息款項)和合約要求本集團支付的日期，或倘交易對手能夠選擇支付金額的時間(無論是否履行契約)，則以本集團約定的最早付款日為基準：

按合約未貼現現金流出						於綜合 財務狀況表 的賬面值 人民幣百萬元
	1年內或 按要求 人民幣百萬元	多於1年 但少於2年 人民幣百萬元	多於2年 但少於5年 人民幣百萬元	多於5年 人民幣百萬元	總計 人民幣百萬元	
於二零二五年十二月三十一日						
非衍生金融負債：						
銀行貸款	651	606	97	—	1,354	1,328
應付票據款項(融資性質)	10,900	—	—	—	10,900	10,900
可換股債券 ⁽ⁱ⁾	—	12,605	—	—	12,605	11,074
應付貿易賬款	4,158	—	—	—	4,158	4,158
其他應付款項	9,469	—	—	3	9,472	9,472
租賃負債	3,852	2,486	2,325	312	8,975	8,462
應付關聯方款項	59	—	—	—	59	59
	29,089	15,697	2,422	315	47,523	45,453
衍生金融工具：						
遠期外匯合同						
— 流出	(2,673)	—	—	—	(2,673)	不適用
— 流入	2,649	—	—	—	2,649	不適用
於二零二四年十二月三十一日						
非衍生金融負債：						
銀行貸款	207	1,219	1,098	—	2,524	2,431
應付票據款項(融資性質)	7,500	—	—	—	7,500	7,500
可換股債券	425	—	11,710	—	12,135	10,379
中期票據	513	—	—	—	513	506
應付貿易賬款	4,332	—	—	—	4,332	4,332
其他應付款項	8,629	—	—	—	8,629	8,629
租賃負債	3,425	2,169	2,021	214	7,829	7,304
應付關聯方款項	96	—	—	—	96	96
	25,127	3,388	14,829	214	43,558	41,177
衍生金融工具：						
遠期外匯合同						
— 流出	(614)	(467)	—	—	(1,081)	不適用
— 流入	646	499	—	—	1,145	不適用

(i) 如附註20(c)(ii)所述，各2029年可換股債券持有人將有權要求本集團於二零二七年十二月五日按可換股債券之本金額贖回該持有人之全部或僅部分可換股債券。因此，於本財政年度末，通過行使持有人認估權利因贖回可換股債券而產生的按合約未貼現現金流出為多於1年但少於2年。

28. 金融風險管理及公允值^(續)

(c) 利率風險

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

本集團積極及定期監控利率波動以確保風險淨額保持在可接受水平。

利率概況

下表詳述於報告期末本集團銀行貸款的利率概況：

	二零二五年		二零二四年	
	實際利率	人民幣百萬元	實際利率	人民幣百萬元
定息部份：				
銀行貸款	2.11%	30	2.45%–2.60%	640
浮息部份：				
銀行貸款	1.50%–2.20%	1,298	2.10%–2.60%	1,791
總額		1,328		2,431
定息部份佔銀行貸款總值之比率		2%		26%

財務報表附註

(除另有註明者外，以人民幣列賬)

28. 金融風險管理及公允值(續)

(d) 外匯風險

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

本集團積極及定期監控匯率波動以確保風險淨額維持在可接受水平。

(i) 面對的外匯風險

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

	面對的外匯風險 (以人民幣列示)							
	二零二五年				二零二四年			
	人民幣 人民幣百萬元	港幣 人民幣百萬元	美元 人民幣百萬元	歐元 人民幣百萬元	人民幣 人民幣百萬元	港幣 人民幣百萬元	美元 人民幣百萬元	歐元 人民幣百萬元
現金及現金等價物	70	175	187	678	61	71	57	5
存款期超過三個月之銀行								
定期存款	-	1,232	180	362	-	62	-	801
已抵押存款	-	466	-	136	-	-	-	240
其他投資	-	-	-	-	150	-	-	-
應收貿易賬款	-	6	4	-	-	5	22	-
其他應收款項	1	7	15	8	1	14	19	7
應收關聯方款項	-	-	28	-	-	-	18	-
應收集團公司款項	1,619	57	652	537	1,850	801	476	5
中期票據	-	-	-	-	(506)	-	-	-
應付貿易賬款	-	-	(337)	(1)	-	-	(216)	(2)
其他應付款項	(7)	(28)	(413)	(6)	(4)	(29)	(361)	(1)
應付集團公司款項	(1,398)	(518)	(999)	(541)	(1,030)	(101)	(696)	(6)
應付關聯方款項	-	-	(30)	-	-	-	(73)	-
外匯風險淨額	285	1,397	(713)	1,173	522	823	(754)	1,049

28. 金融風險管理及公允值(續)

(d) 外匯風險(續)

(ii) 敏感度分析

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

	增加／(減少) 匯率百分比	二零二五年 對除稅後 溢利和留存 溢利的影響 人民幣百萬元	對權益 其他組成 部份的影響 人民幣百萬元	增加／(減少) 匯率百分比	二零二四年 對除稅後 溢利和留存 溢利的影響 人民幣百萬元	對權益 其他組成 部份的影響 人民幣百萬元
人民幣	5 (5)	25 (25)	(25) 25	5 (5)	33 (33)	(33) 33
港幣	5 (5)	48 (48)	54 (54)	5 (5)	39 (39)	2 (2)
美元	5 (5)	(24) 24	1,187 (1,187)	5 (5)	(29) 29	1,264 (1,264)
歐元	5 (5)	45 (45)	(476) 476	5 (5)	44 (44)	(341) 341

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

敏感度分析乃假設匯率變動應用於重新計量本集團於報告期末持有面對外匯風險的金融工具，包括本集團內部公司間應付款項及應收款項，該等款項以借方或貸方的功能貨幣外的貨幣計價。該分析乃以二零二四年之同一基礎進行。

(e) 公允值計量

(i) 按公允值計量的金融資產及負債

公允值層級

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

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

財務報表附註

(除另有註明者外，以人民幣列賬)

28. 金融風險管理及公允值(續)

(e) 公允值計量(續)

(i) 按公允值計量的金融資產及負債(續)

公允值層級(續)

	於二零二五年十二月三十一日			
	公允值計量分類至			
	總計	第一級別	第二級別	第三級別
	人民幣百萬元	人民幣百萬元	人民幣百萬元	人民幣百萬元
經常性公允值計量				
金融資產：				
權益工具：				
－非上市權益投資	121	－	－	121
－上市權益投資	1,287	1,287	－	－
－上市永續債券	1,406	1,406	－	－
債務證券：				
－非上市債務證券	2,406	－	2,406	－
衍生金融工具：				
－遠期外匯合同	25	－	25	－
金融負債：				
衍生金融工具：				
－遠期外匯合同	(23)	－	(23)	－

	於二零二四年十二月三十一日			
	公允值計量分類至			
	總計	第一級別	第二級別	第三級別
	人民幣百萬元	人民幣百萬元	人民幣百萬元	人民幣百萬元
經常性公允值計量				
金融資產：				
權益工具：				
－非上市權益投資	122	－	－	122
－上市永續債券	1,886	1,886	－	－
債務證券：				
－非上市債務證券	3,422	－	3,422	－
衍生金融工具：				
－遠期外匯合同	52	－	52	－

於截至二零二五年十二月三十一日止年度及截至二零二四年十二月三十一日止年度，沒有第一級別與第二級別項目之間轉移，或轉入或轉出第三級別。本集團的政策是在轉移發生後的報告期末，確認公允值級別之間轉移。

第二級別公允值計量採用之估值技術及輸入數據

第二級別的金融資產的公允值乃按於報告期末之市場利率貼現預期未來現金流，反映時間和內在價值，並考慮合同條款和條件而釐定。

第三級別公允值計量之信息

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

28. 金融風險管理及公允值(續)

(e) 公允值計量(續)

(ii) 非按公允值列示的金融資產及負債之公允值

於二零二五年十二月三十一日及二零二四年十二月三十一日，所有按經攤銷成本列示的金融資產及負債之賬面值與其公允值並無重大差別。

29. 資本承擔

於二零二五年十二月三十一日並未於財務報表作出撥備的未履行資本承擔如下：

	二零二五年 人民幣百萬元	二零二四年 人民幣百萬元
已訂約		
－物業、廠房及設備	3,042	4,392
－無形資產	4	124
	3,046	4,516
已獲授權但未訂約		
－物業、廠房及設備	6,350	233
－無形資產	175	109
	6,525	342
	9,571	4,858

30. 重大關聯方交易

除附註31所披露的交易外，報告期內本集團與關聯人士進行的交易如下：

(a) 與關聯方交易

	二零二五年 人民幣百萬元	二零二四年 人民幣百萬元
經常性交易		
採購原材料		
－丁世忠先生、丁世家先生及賴世賢先生(及其聯繫人)	91	96
服務費費用		
－丁世忠先生、丁世家先生及賴世賢先生(及其聯繫人)	55	29
銷售OEM業務產品		
－Amer Sports, Inc.及其附屬公司	327	196
採購貨品		
－Amer Sports, Inc.及其附屬公司	292	225
服務費收入		
－Amer Sports, Inc.及其附屬公司	37	30

財務報表附註

(除另有註明者外，以人民幣列賬)

30. 重大關聯方交易^(續)

(a) 與關聯方交易^(續)

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

上述與董事及其聯繫人的經常性關聯方交易同時歸入上市規則第十四A章項下持續關連交易的定義。本公司已遵守《上市規則》第十四A章的規定。

(b) 與關聯方結餘

	二零二五年 人民幣百萬元	二零二四年 人民幣百萬元
應收關聯方款項		
其他結餘		
– Amer Sports, Inc.及其附屬公司	106	81
– 丁世忠先生、丁世家先生及賴世賢先生(及其聯繫人)	3	–
	109	81
應付關聯方款項		
貿易結餘		
– 丁世忠先生、丁世家先生及賴世賢先生(及其聯繫人)	16	21
– Amer Sports, Inc.及其附屬公司	33	74
其他結餘		
– 丁世忠先生、丁世家先生及賴世賢先生(及其聯繫人)	10	1
	59	96

應付關聯方款項為無抵押、免息，且預期於一年內支付。

(c) 主要管理層人員酬金

本集團主要管理層人員的酬金(包括已付於本公司執行董事的金額)載述如下：

	二零二五年 人民幣百萬元	二零二四年 人民幣百萬元
短期僱員福利	15	15
權益結算股份支付交易	36	5
	51	20

酬金總額已包括於「員工成本」(見附註4(a))。

31. 收購附屬公司

收購JACK WOLFSKIN業務

於二零二五年四月十日，本公司的一間間接全資附屬公司（「買方」）與Topgolf Callaway Brands Corp.（「賣方」）就Callaway Germany Holdco GmbH（「目標公司」）股權的出售及收購分別訂立一份買賣協議（「買賣協議」）。

根據該買賣協議，賣方有條件同意出售，且買方亦有條件同意以現金方式購買目標公司100%的股本權益（「本次收購」），基礎對價為現金美元290百萬元，加上淨營運資金及其他慣常調整項進行調整。於二零二五年五月三十一日，本次收購完成後，目標公司（連同其附屬公司統稱為「目標集團」）已成為本集團的間接全資附屬公司。

目標公司成立於德國的伊德斯坦因，並於歐洲（尤其是德國）以及全球目標市場經營「JACK WOLFSKIN」業務，該項業務是全球領先的專業戶外鞋服和裝備品牌。本集團認為本次收購符合本集團全球化策略，並將通過本次收購進一步強化和拓展戶外運動板塊。

獲取的可辨認資產和承擔的負債的已確認金額、商譽、對價及現金流出淨額的詳情如下：

	人民幣百萬元
獲取的可辨認資產和承擔的負債的已確認金額	
物業、廠房及設備	73
使用權資產	560
在建工程	5
其他非流動資產	43
無形資產	1,949
遞延稅項資產	62
存貨	514
應收貿易賬款	133
其他流動資產	115
已抵押存款	160
現金及現金等價物	304
應付貿易賬款	(160)
其他流動負債	(374)
租賃負債	(549)
即期應付稅項	(32)
其他非流動負債	(2)
遞延稅項負債	(596)
可予識別資產淨額	2,205
商譽	269
對價	2,474
現金流出淨額：	
對價	2,474
獲取的現金及現金等價物	(304)
現金流出淨額	2,170

財務報表附註

(除另有註明者外，以人民幣列賬)

31. 收購附屬公司^(續)

收購JACK WOLFSKIN業務^(續)

本次收購中產生的商譽主要源於將目標集團整合至本集團現有業務後，在供應鏈、產品研發、零售營運等方面產生的協同效應。已確認的商譽預計不會於稅務目的方面獲得扣減。

本集團因外部法律費用和盡職調查成本而產生了約人民幣32百萬元的收購相關成本。這些成本已列入綜合損益及其他全面收益表的「行政開支」項目內。

隨著收購於二零二五年五月三十一日完成，截至二零二五年十二月三十一日止七個月，目標集團為本集團的業績貢獻了人民幣1,146百萬元的收入和人民幣302百萬元的虧損。如果本次收購發生在二零二五年一月一日，管理層估計合併收入將為人民幣80,938百萬元，年內合併溢利將為人民幣15,571百萬元。在釐定這些金額時，管理層假設若本次收購發生在二零二五年一月一日，於本次收購日臨時釐定的公允值調整亦是相同。

於二零二五年八月二十七日，Anca Holding Limited(為了持有「JACK WOLFSKIN」業務而設立之特殊目的公司，簡稱為「Anca Holding」)分別與Wise Source Global Limited(「Wise Source」)和Reward Grand Holdings Limited(「Reward Grand」)簽訂了股份認購協議(「股份認購協議」)，據此，Wise Source和Reward Grand有條件地同意認購，而Anca Holding有條件地同意按本次收購的成本配發和發行總計2,500股普通股(「認購股份」)(合指Wise Source及Reward Grand根據股份認購協議作出認購，及各自本次收購的成本為一項「認購事項」)。

認購事項完成後，本公司持有Anca Holding的間接實益權益由100%攤薄至80%，因為Anca Holding的已發行股份總額為發行認購股份所擴大。因此，認購事項構成視作出售本公司所持有Anca Holding的20%股權。

進一步詳情，請參閱本公司於二零二五年八月二十七日之公告。

32. 非調整報告期後事項

(a) 本公司董事會已於報告期末後建議派發末期股息每股港幣108分，詳情已於附註27內披露。

(b) 於二零二六年一月二十六日，本公司與Artémis(「賣方」)訂立購股協議，據此本公司有條件同意購買，而賣方有條件同意出售合共43,014,760股PUMA SE普通股(佔截至二零二六年一月二十六日PUMA SE全部已發行股本約29.06%)，對價為每股普通股歐元35元，合共歐元1,505,516,600元(不含稅)(相當於約人民幣12,277,638,425元)。進一步詳情，請參閱本公司於二零二六年一月二十六日之公告。

32. 非調整報告期後事項^(續)

- (c) 於二零二六年三月二日，Amer Sports, Inc.就於紐約證券交易所公開發行其普通股事宜向美國證券交易委員會提交一份註冊聲明(「Amer Sports配售事項2026」)。

於二零二六年三月四日，本公司已經接獲Amer Sports, Inc.的通知，Amer Sports配售事項2026已完成並即時生效。根據Amer Sports配售事項2026，Amer Sports, Inc.已按最終發行價每股美元36.40元發行23,695,055股普通股。

於Amer Sports配售事項2026完成後，本集團持有Amer Sports, Inc.股權將被攤薄，並預期本集團於截至二零二六年十二月三十一日止財政年度之綜合財務報表將確認由Amer Sports配售事項2026造成之權益攤薄所致的非現金會計利得。

33. 重大會計估計及判斷

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

(a) 若干非流動資產減值

管理層觀察會計政策(K)(ii)所列的非流動資產是否存在減值跡象，或先前確認的減值虧損是否不再存在或可能已經減少。倘存在任何有關跡象，則資產的可收回金額將予以估計。

資產的可收回金額為其公允值減去出售成本和使用價值兩者之間的較高者。在評估使用價值時，將估計未來現金流量貼現至其現值，因而須要對銷售量、銷售收入及經營成本作出重要判斷。本集團使用一切可得信息釐定可收回金額的合理近似金額，包括根據對銷售量、銷售收入及經營成本的合理和可支持的假設和預測而作出的估計。

(b) 存貨的可變現淨值

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

財務報表附註

(除另有註明者外，以人民幣列賬)

34. 會計政策的變更

《國際財務報告會計準則》／《香港財務報告會計準則》之修訂

國際會計準則理事會及香港會計師公會已頒佈《國際財務報告會計準則》及《香港財務報告會計準則》之若干項新訂或修訂，於本集團本會計期間首次生效。概無於本集團本會計期間首次生效的《國際財務報告會計準則》及《香港財務報告會計準則》之變化，對本集團於本財務報表中所編製或列報的業績及財務狀況存有重大影響。

35. 有關截至二零二五年十二月三十一日止會計年度已頒佈但尚未生效之修訂、新準則及詮釋之可能影響

截至本財務報表刊發日期，國際會計準則理事會及香港會計師公會已頒佈多項修訂及新準則。該等修訂及新準則於截至二零二五年十二月三十一日止年度尚未生效及並未於本財務報表被採納。

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

IFRS/HKFRS第18號「財務報表之呈列及披露」

IFRS/HKFRS第18號將取代IAS/HKAS第1號「財務報表之呈列」並旨在提高實體財務報表資料的透明度和可比較性。IFRS/HKFRS第18號於二零二七年一月一日或之後開始的年度報告期間生效，並需追溯應用。

在其他變化中，根據IFRS/HKFRS第18號，實體須在損益表中將所有收入和費用劃分為五類，即營運、投資、融資、終止經營及所得稅類別。實體還須在財務報表的單獨附註中具體披露有關管理層定義的業績指標。

本集團不計劃提前採納IFRS/HKFRS第18號，且仍在評估採納的影響。

36. 直接及最終控股公司

本公司董事認為於二零二五年十二月三十一日本公司的直接及最終控股公司乃於英屬維爾京群島註冊成立的安踏國際集團控股有限公司。此實體並無編製財務報表以供公眾參閱。

37. 財務報表之批准

本財務報表已於二零二六年三月二十五日經董事會批准和授權發出。

重要會計政策信息

(A) 遵例聲明

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

本財務報表乃按照國際會計準則理事會頒佈的《國際財務報告會計準則》及香港會計師公會頒佈的《香港財務報告會計準則》編製。本財務報表亦遵守香港《公司條例》的披露規定及《香港聯合交易所有限公司證券上市規則》(「《上市規則》」)之適用披露條文。

(B) 編製基準

截至二零二五年十二月三十一日止年度之綜合財務報表包括本公司及其附屬公司(統稱「本集團」)及本集團於聯營公司投資。本財務報表以人民幣呈列，湊整至最接近百萬元計算(除另有註明除外)。本財務報表按歷史成本法為基準而編製，惟以下以其公允值列示之資產及負債除外：

- 債務及權益投資(見(F))
- 衍生金融工具(見(O))

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

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

管理層採納《國際財務報告會計準則》／《香港財務報告會計準則》時所作出並對財務報表有重大影響的判斷，以及不確定性估計的主要來源在附註33內論述。

重要會計政策信息

(C) 附屬公司及非控股權益

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

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

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

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

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

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

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

(D) 聯營公司

聯營公司是指本集團或本公司對其有重大影響，但沒有控制或共同控制的實體；重大影響包括對其財務和經營決策的影響。

聯營公司投資按權益法於綜合財務報表核算，除非有關投資分類為持作出售類別(或已計入劃歸為持作出售的處置組合)則作別論。根據權益法，投資初始按成本入賬，並就本集團分佔被投資方任何可識別股東應佔淨資產於收購日的公允值超出投資成本的部分(如有)作出調整，投資成本包括收購成本、直接歸屬於收購投資的其他成本，以及對構成本集團權益一部分的聯營公司任何直接投資。及後，投資就本集團分佔被投資方股東應佔淨資產收購後變動及與投資相關的任何減值虧損作出調整(見(K)(ii))。

於各報告期末，本集團評估是否有任何跡象顯示投資減值。於收購日任何超過成本的部分、本集團年內分佔被投資方的收購後稅後業績和任何減值虧損確認為本集團的股東應佔損益，而本集團分佔被投資方的收購後稅後股東應佔其他全面收益則確認為本集團的其他全面收益。

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

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

因處置部分於聯營公司的權益所產生的攤薄收益或虧損於損益中確認。倘於聯營公司的所有權益減少，但仍保留具有重大影響力或共同控制，則先前於其他全面收益確認的金額僅有一定比例份額重新分類至損益或留存溢利(如適用)。

在其他所有情況下，倘本集團不再對聯營公司有重大影響力，則本集團的權益按出售被投資方全部權益核算，所產生的利得或損失確認為損益。在喪失重大影響力當日於該原有被投資方的任何保留權益按公允值確認，相關金額視為初始確認金融資產時的公允值(見(F))。

(E) 商譽

收購業務所產生的商譽按成本減去累計減值虧損計量，且每年進行減值測試(見(K)(ii))。

重要會計政策信息

(F) 其他投資

本集團的債務證券及權益投資(除附屬公司及聯營公司的投資外)政策載列如下。

債務證券及權益投資於本集團承諾購買／出售該項投資之日期確認／終止確認。該等投資按公允值加直接歸屬交易成本初始列示，惟FVTPL的投資之交易成本直接確認於損益。有關本集團如何釐定金融工具公允值的說明，請參閱附註28(e)。該等投資按其分類後續核算方式如下。

債務證券

本集團持有的債務證券劃歸為以下計量類別之一：

- 按經攤銷成本計量，倘該投資持有之目的為收取僅代表支付本金和利息之合約現金流量。預期信貸虧損、採用實際利率法計算的利息收入(見附註(W)(ii))、匯兌損益均於損益中確認。終止確認產生的任何收益或虧損於損益中確認。
- 按FVTPL計量，倘投資不符合按攤銷成本或FVOCI(可轉回)的計量標準。投資(包括利息)的公允值變動於損益中確認。

權益投資

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

(G) 物業、廠房及設備

物業、廠房及設備按成本減去累計折舊及減值虧損後列示(見(K)(ii))。

物業、廠房及設備的成本包括其購買價格、為使資產達到能符合管理層預期運作方式之必要狀態及地點的任何直接可歸屬成本，以及拆卸、移除該項目及復原其所在地點的初始估計成本。

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

(G) 物業、廠房及設備^(續)

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

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

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

(H) 在建工程

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

在建工程於接近竣工及可作擬定用途前，並不計提任何折舊。

(I) 無形資產(商譽除外)

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

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

- | | |
|---------|--------|
| — 專利及商標 | 10至65年 |
| — 電腦軟件 | 3至10年 |

攤銷的年期及方法均每年進行重估。

重要會計政策信息

(J) 租賃資產

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

作為承租人

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

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

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

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

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

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

倘發生租賃合同未有提及的租賃範圍或租賃對價變化(「租賃修改」)，而該變化不被視為一個單獨的租賃時，租賃負債予以重新計量。在此情況下，租賃負債根據修改後的租賃付款額及租賃期於租賃修改生效日按照修改後的貼現率計量。

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

(K) 信貸虧損及資產減值

(i) 自金融資產的信貸虧損

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

預期信貸虧損計量

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

倘貼現的影響重大，預期現金缺口將使用以下貼現率貼現：

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

估計預期信貸虧損時所考慮的最長期間為本集團面臨信貸風險的最長合約期間。

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

預期信貸虧損以下列任何一種基礎計量：

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

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

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

重要會計政策信息

(K) 信貸虧損及資產減值^(續)

(i) 自金融資產的信貸虧損^(續)

信貸風險顯著增加

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

具體而言，評估信貸風險自初始確認後是否顯著增加會考慮以下信息：

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

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

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

(K) 信貸虧損及資產減值^(續)

(i) 自金融資產的信貸虧損^(續)

利息收入計算基準

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

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

金融資產存在信貸減值的證據包括以下可觀察事件：

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

撇銷政策

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

倘先前撇銷之資產其後收回，則在進行收回的期間於損益中確認減值撥回。

重要會計政策信息

(K) 信貸虧損及資產減值^(續)

(ii) 其他非流動資產減值

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

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

倘存在任何有關跡象，則資產的可收回金額將予以估計。

商譽每年進行減值測試。

— 計算可收回金額

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

— 確認減值虧損

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

(K) 信貸虧損及資產減值^(續)

(ii) 其他非流動資產減值^(續)

— 撥回減值虧損

商譽之減值虧損不會撥回。對於其他資產，倘用作釐定可收回金額的估算出現正面的變化，則會撥回減值虧損。

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

(L) 存貨

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

存貨以成本值及可變現淨值兩者中的較低者入賬。

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

可變現淨值乃日常業務過程中的估計售價減去估計完成生產及銷售所需的成本。

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

向客戶售出含退貨權的產品時將確認一項收回退貨產品權利，並按(W)(i)中規定的政策計量。

(M) 合同負債

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

(N) 應收貿易賬款及其他應收款項

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

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

重要會計政策信息

(O) 衍生金融工具

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

(P) 計息借貸

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

(Q) 應付貿易賬款及其他應付款項

應付款項初始按公允值確認，其後則按經攤銷成本列示，惟倘若貼現的影響並不重大，則按成本列示。

因退貨權產生的退款負債根據(W)(i)中規定的政策予以確認。

(R) 可換股債券

當可換股債券的持有人有權選擇將其轉換為普通股，而且轉換時所發行股份的數目是固定的，可換股債券被視為複合金融工具(即同時包含負債部分及權益部分)。

初始確認時，可換股債券的負債部分的按公允值計量，其公允值乃按未來利息(若有)和本金付款額貼現計算(基於相似不可轉換工具的當前市場利率)。所得款項的剩餘部分予以分配至換股權(作為權益部分)。與發行可換股債券相關的交易成本按所得款項分配比例分配至負債和權益部分。

負債部分隨後按經攤銷成本計量。負債部分的利息支出按實際利率法確認損益。權益部分不會重新計量，並確認為可換股債券相關儲備直至債券被轉換或贖回為止。

倘可換股債券被轉換，可換股債券相關儲備及負債部分於換股時的賬面值轉入股本和股份溢價，作為發行股份的對價。倘任何可換股債券被贖回，對應的儲備將予以解除並直接轉至留存溢利。

(S) 現金及現金等價物

現金及現金等價物包括銀行及手持現金、存放於銀行和其他財務機構的活期存款，以及可以隨時換算為已知現金額且價值變動風險不大，並在購入後三個月內到期的短期和高流動性投資。現金及現金等價物根據載列於(K)(i)之會計政策作預期信貸虧損的評估。

(T) 僱員福利

(i) 短期僱員福利及定額供款退休計劃的供款

薪金、年終花紅、有薪年假、向定額供款退休計劃作出的供款及非貨幣福利的成本於僱員提供相關服務的年度內計算。如延遲付款或結算並構成重大影響，則此等金額會以貼現值列示。

(ii) 股份支付交易

僱員獲授予的購股權和獎勵股份按公允值確認為僱員成本，而權益中的股份支付薪酬儲備亦會相應增加。公允值是(a)就購股權而言，在授予日以柝力克－舒爾斯－莫頓期權定價模型計量，並考慮期權授予條款和條件；(b)就獎勵股份而言，則按本公司股份的市場價格計量。一般而言，在釐定購股權及獎勵股份的公允值時，服務及非市場表現條件不會予以考慮。市場表現條件會於公允值予以反映。如果僱員須符合歸屬條件才能無條件地享有購股權或獎勵股份的權利，在考慮到期權和獎勵股份歸屬的可能性後，估計授予購股權和獎勵股份的公允值便會在整個歸屬期內分攤。

本公司會在歸屬期內審閱預期歸屬的購股權和獎勵股份數目。已於以往年度確認的累計公允值的任何調整會在審閱當年在損益中計入／扣除；但如果原來的僱員支出符合確認為資產的資格，便會對股份支付薪酬儲備作出相應的調整。已確認為支出的數額會在歸屬日作出調整，以反映所歸屬購股權和獎勵股份的實際數目（同時對股份支付薪酬儲備作出相應的調整）；但只會在無法符合與本公司股份市價相關的歸屬條件時才沒收之購股權除外。權益數額在股份支付薪酬儲備中確認，直至(a)就購股權而言，期權獲行使（轉入股份溢價賬）或期權到期（直接轉入盈餘儲備）時為止；(b)就獎勵股份而言，獎勵股份獲歸屬（當其轉至股本溢價賬目）為止。

當有任何條款及條件的修訂未有導致任何授予的購股權及獎勵股份之公允值有所增加，或並不有利於僱員，則本集團繼續以視該修訂沒有發生的方式處理授予的購股權及獎勵股份。

重要會計政策信息

(U) 所得稅

年度所得稅包括即期稅項及遞延稅項資產和負債的變動。即期稅項及遞延稅項資產和負債的變動均於損益內確認，但與於其他全面收益內或直接於權益內確認的業務合併項目有關者，則分別於其他全面收益內或直接於權益內確認。

即期稅項為按年內應課稅收入，根據於報告期末已執行或實質上已執行的稅率計算的預期應付稅項，以及對過往年度應付稅項作出的任何調整。

遞延稅項資產和負債分別由可扣減和應課稅的暫時差額產生，即資產和負債於財務申報的賬面值與其稅基之間的差額。遞延稅項資產和負債亦由未使用稅項虧損、未使用稅項抵免、租賃負債和使用權資產產生。

所有遞延稅項負債和遞延稅項資產（只限於可能有未來應課稅溢利用作抵扣有關資產）均會確認。能支持可確認由可扣減暫時差額所產生遞延稅項資產的未來應課稅溢利包括因撥回現存應課稅暫時差額而產生的金額；但此等差額必須與同一稅務機關及同一應課稅實體有關，並預期在可扣減暫時差額預計撥回的同一期間或遞延稅項資產所產生稅項虧損可向後期或向前期結轉的期間內撥回。在決定現存應課稅暫時差額是否支援確認由未使用稅項虧損和稅項抵免產生的遞延稅項資產時，亦會採用同一準則，即該等差額若與同一稅務機關及同一應課稅實體有關，並預期在能使用稅項虧損或抵免的同一期間內撥回，則會被考慮。

已確認的遞延稅項金額按照資產和負債賬面值的預期變現或清償方式，根據在報告期末已執行或實際已執行的稅率計算。遞延稅項資產和負債均不作貼現。

本集團會在每報告期末審閱遞延稅項資產的賬面值。如果不再可能獲得足夠的應課稅溢利以抵扣相關稅項利益，該遞延稅項資產的賬面值便會調低。如果日後又可能獲得足夠的應課稅溢利，則該等削減金額便會撥回。

遞延稅項在以下情況中不予確認：

- 在非業務合併交易中資產或負債的初始確認（不影響會計或應課稅溢利，且不會產生同等的應課稅及可抵扣暫時性差異）所產生的暫時性差異；
- 與附屬公司、聯營公司或合營公司投資相關的暫時性差異（只限於本集團能夠控制該等暫時性差異的撥回時間，且該等暫時性差異於可預見的將來不大可能撥回）；
- 商譽初始確認時所產生的應課稅暫時性差異；及
- 與為實施經合組織的第二支柱立案範本而頒佈或實質頒佈的稅法所產生的所得稅。

(U) 所得稅^(續)

即期稅項結餘及遞延稅項結餘及其變動額，會各自分開呈報且不予抵銷。倘本集團有法定行使權以即期稅項資產抵銷即期稅項負債，並且符合以下附帶條件，則即期稅項資產可抵銷即期稅項負債，及遞延稅項資產可抵銷遞延稅項負債：

- 倘為即期稅項資產和負債，本集團計劃按淨額基準結算，或同時變現該資產和清償該負債；或
- 倘為遞延稅項資產和負債，而此等資產和負債與同一稅務機關就以下其中一項徵收的所得稅有關：
 - 同一應課稅實體；或
 - 不同的應課稅實體，此等實體計劃在日後每個預計有大額遞延稅項負債需要清償或大額遞延稅項資產可以收回的期間內，按淨額基準變現即期稅項資產和清償即期稅項負債，或同時變現該資產和清償該負債。

(V) 撥備及或然負債

倘本集團須就已發生的事件承擔法律或推定責任，並可能須為履行該責任而付出經濟利益，而且能夠作出可靠的估計時，便應就該未能確定時間或數額的負債確認撥備。如果貨幣的時間價值重大，則按預計履行責任所需開支的現值將撥備列示。

倘不一定須要付出經濟利益，或是無法可靠地估計有關金額，則將有關責任披露為或然負債，惟付出經濟效益的可能極低則除外。如果本集團可能須承擔的責任須視乎某宗或多宗未來事件是否發生才能確定是否存在，則該等責任亦會披露為或然負債，惟付出經濟利益的可能極低則除外。

(W) 收入及其他收入

收入在產品的控制權轉移至客戶時按本集團(即主要責任人)預期有權獲取的承諾對價金額，除去代第三方收取的款項，以總額為基礎予以確認。收入並不包括增值稅，並已扣除任何營業折扣、返利及退貨。

本集團的收入及其他收入確認政策之進一步詳情如下：

(i) 銷售貨品

收入在體育用品的控制權轉移予客戶的時點予以確認。

- 就批發業務而言，體育用品的控制權在體育用品獲分銷商或加盟商驗收確認時轉移，通常是指按與客戶簽訂的合同所約定將體育用品運送至指定地點之時。一般情況而言，與客戶簽訂的合同不存在重大融資成分，銷售對價也不存在重大可變成分。一般根據各自合同授予客戶的信貸期為30至90日。
- 就零售業務而言，體育用品的控制權在體育用品在實體店鋪出售予客戶時轉移。銷售對價通常以現金、信用卡、借記卡或通過線上支付平台結算。
- 就電子商貿業務而言，體育用品的控制權在體育用品交予客戶並獲驗收時轉移。銷售對價通常以信用卡、借記卡或通過線上支付平台結算。

重要會計政策信息

(W) 收入及其他收入^(續)

(i) 銷售貨品^(續)

倘客戶在若干條件下有權退回產品，本集團可能無權獲得已收取或應收取的代價。因此，本集團就已確認的收入減去預計退款的估計金額，同時確認退款負債及與退款有關的資產。該等估計將於每一報告期末予以審閱。

(ii) 利息收入

利息收入於應計時採用實際利率法確認。就按經攤銷成本計量且並無存在信貸減值的金融資產而言，按資產的賬面原值採用實際利率。就存在信貸減值的金融資產而言，資產的經攤銷成本(即賬面原值扣除虧損撥備)採用實際利率(見(K)(i))。

(iii) 政府補貼

倘可合理確定能夠收取政府補貼，而本集團將符合補貼所附帶的條件，則補貼將初步在財務狀況表中初始確認。補償本集團所產生開支的補貼於產生開支的同一期間有系統地於損益中確認為收入。補償本集團資產成本的補貼初始確認為遞延收入，其後於資產可使用年期有系統地確認損益。

(iv) 權益工具的股息收入

非上市權益投資的股息收入在股東收取款項的權利確立時確認。

上市權益投資的股息收入在投資項目的股價除息時確認。

(X) 外幣換算

(i) 功能貨幣與列賬貨幣

本集團旗下公司的財務報表所列項目均採用最能反映公司在重大事件和環境下的經濟本質之貨幣(「功能貨幣」)計算。本公司的功能貨幣為港幣。

本財務報表以人民幣列賬(「列賬貨幣」)。

(X) 外幣換算^(續)

(ii) 交易及結餘

年內的外幣交易按交易日的匯率換算為功能貨幣。以外幣計值的貨幣資產及負債則按報告期末當日的匯率換算。匯兌利得及損失於損益中確認。

以外幣按歷史成本計算的非貨幣資產及負債使用交易日的匯率換算。交易日為實體首次確認有關非貨幣資產及負債之日。

中國大陸以外的業務的業績按與交易日匯率相若的匯率換算為人民幣。財務狀況表內的项目按報告期末當日的匯率換算為人民幣。由此產生的匯兌差額確認為其他全面收益及獨立地累積於權益中的匯兌儲備。

於出售中國大陸以外的業務時，與該業務相關的累計匯兌差額將於出售業務的損益被確認時由權益重分類至損益內。

(Y) 研發

研究活動的開支於其產生期間內確認為費用。倘若產品或程序在技術上和商業上可行，且本集團有足夠的資源和意願完成開發，則開發活動的開支會予以資本化。

(Z) 股息

股息於宣派期間確認為負債。

(AA) 借貸成本

直接歸屬於收購、興建或生產一項資產(指必須經一段長時間以達到擬定用途或銷售者)的借貸成本，予以資本化作為該資產成本之一部分。其他借貸成本於產生期間在損益中費用化。

屬於合資格資產成本一部份的借貸成本，於資產產生開支、借貸成本產生和使資產投入擬定用途或銷售所必須的撥備工作進行期間開始資本化。在使合資格資產投入擬定用途或銷售所必須的絕大部份撥備工作中止或完成時，借貸成本便會暫停或停止資本化。

重要會計政策信息

(BB) 關聯方

(a) 該名人士須符合以下條件時，該名人士或其家族之近親與本集團方有關聯：

- (i) 對本集團擁有控制權或聯合控制權；
- (ii) 對本集團擁有重大影響；或
- (iii) 為本集團或本集團母公司之主要管理層人員。

(b) 實體於適用以下任何條件時，與本集團方有關聯：

- (i) 實體與本集團為同一集團成員，即母公司、附屬公司及同系附屬公司各自彼此相互關聯。
- (ii) 某一實體為另一實體之聯營公司或合營公司，或為另一實體所屬集團成員之聯營公司或合營公司。
- (iii) 實體均為同一第三方之合營公司。
- (iv) 實體為第三實體之合營公司，而另一實體為第三實體之聯營公司。
- (v) 實體為本集團或與本集團關聯之實體之僱員福利設立離職後福利計劃。
- (vi) 實體受(a)所界定人士控制或聯合控制。
- (vii) (a)(i)所界定人士對實體擁有重大影響或為實體或該名實體母公司之主要管理層人員。
- (viii) 實體或其附屬集團的任何成員公司向本集團或本集團的母公司提供主要管理人員服務。

該名人士之家族親近為預期將會影響與實體交易之該名人士或受其影響之家族成員。

(CC) 分部報告

於財務報表之營運分部及各分部項目之金額乃自財務信息中確認，並定期向本集團最高管理層提供以分配資源及評估本集團各業務類別之表現及地域位置。

就財務申報而言，除非分部具備相似的經濟特徵及在產品及服務性質、生產工序性質、客戶類型或類別、用作分配產品或提供服務之方法及監管環境之性質方面相似，否則各個重大營運分部不會進行合算。個別非重大之營運分部，如果符合上述大部分標準，則可進行合算。

(DD) 擬註銷股份

本集團採用成本法核算擬註銷股份。根據該項方法，購買股份所發生的成本記入本公司財務狀況表中的擬註銷股份。當擬註銷股份註銷時，將該等股份的總面值記入股本，且擬註銷股份購買成本超過總面值的部分則記入留存溢利。

主要附屬公司

公司名稱	註冊／經營地點	已發行普通股／ 已繳足資本	應佔股本權益		主要業務
			直接	間接	
安踏實業集團有限公司	英屬維京群島／中國香港	美元10,000元	100%	0%	投資控股
原動力體育用品有限公司	英屬維京群島／中國香港	美元10,000元	100%	0%	投資控股
銳動體育用品有限公司	英屬維京群島／中國香港	美元1元	100%	0%	投資控股
安迪體育用品有限公司	英屬維京群島／中國香港	美元1元	100%	0%	投資控股
原生力控股有限公司	英屬維京群島／中國香港	美元1元	100%	0%	投資控股
安可體育用品有限公司	英屬維京群島／中國香港	美元1元	100%	0%	投資控股
安景體育用品有限公司	英屬維京群島／中國香港	美元1元	100%	0%	投資控股
安泰體育用品有限公司	英屬維京群島／中國香港	美元1元	100%	0%	投資控股
安姪體育用品有限公司	英屬維京群島／中國香港	美元1元	100%	0%	投資控股
安連體育用品有限公司	英屬維京群島／中國香港	歐元903,172,190元	100%	0%	投資控股
安連資本有限公司	英屬維京群島／中國香港	歐元1元	100%	0%	投資控股
安連資本2有限公司	英屬維京群島／中國香港	美元1元	100%	0%	投資控股
安連控股有限公司	英屬維京群島／中國香港	美元1元	100%	0%	投資控股
安踏分銷控股有限公司 (前稱「安邁分銷有限公司」)	英屬維京群島／中國香港	美元1元	100%	0%	投資控股
ANTA Sports Middle East (BVI) Holding Limited (前稱「安邁體育用品有限公司」)	英屬維京群島／中國香港	美元1元	100%	0%	投資控股
安卡運動用品有限公司 (前稱「安索品牌有限公司」)	英屬維京群島／中國香港	美元334,897,915元	100%	0%	投資控股
琵琶國際控股有限公司	英屬維京群島／中國香港	美元200元	100%	0%	投資控股
安踏投資有限公司	中國香港	港幣1,000,000元	0%	100%	投資控股
安踏國際有限公司	中國香港	港幣1元	0%	100%	管理服務
原生力投資有限公司	中國香港	港幣1元	0%	100%	投資控股
安踏體育日本株式會社(附註(iii))	日本	日圓50,000,000元	0%	100%	產品設計
安踏體育用品日本株式會社(附註(iii))	日本	日圓180,000,000元	0%	100%	產品設計

公司名稱	註冊／經營地點	已發行普通股／ 已繳足資本	應佔股本權益		主要業務
			直接	間接	
Anta US Co., Ltd.	美國	美元2,475,000元	0%	100%	產品設計
安踏分銷(香港)有限公司	中國香港	美元27,000,000元	0%	100%	投資控股及體育用品 買賣
Anta Sports America Inc.	美國	美元24,000,000元	0%	100%	體育用品買賣
安踏體育韓國有限公司(附註(iii))	韓國	韓元650,000,000元	0%	100%	產品設計
ANTA NETHERLANDS B.V.	荷蘭	歐元700,000元	0%	100%	產品設計
安踏體育用品集團有限公司(附註(i))	中國	港幣1,130,000,000元	0%	100%	體育用品製造及買賣
安踏(中國)有限公司(附註(ii))	中國	人民幣593,901,290元	0%	100%	體育用品製造及買賣
廈門安踏有限公司(附註(ii))	中國	人民幣800,000,000元	0%	100%	投資控股及體育用品 買賣
廈門安踏貿易有限公司(附註(ii))	中國	人民幣261,168,000元	0%	100%	體育用品買賣
寧波群鯉服飾有限公司(附註(ii))	中國	人民幣10,000,000元	0%	100%	體育用品零售
福建安踏物流信息科技有限公司 (附註(ii))	中國	人民幣1,000,000,000元	0%	100%	物流服務
四川安踏物流科技有限公司(附註(ii))	中國	人民幣10,000,000元	0%	100%	物流服務
鄭州安踏物流資訊科技有限公司 (附註(ii))	中國	人民幣10,000,000元	0%	100%	物流服務
江蘇安踏物流資訊科技有限公司 (附註(ii))	中國	人民幣10,000,000元	0%	100%	物流服務

主要附屬公司

公司名稱	註冊／經營地點	已發行普通股／ 已繳足資本	應佔股本權益		主要業務
			直接	間接	
廊坊安踏物流信息科技有限公司 (附註(ii))	中國	人民幣10,000,000元	0%	100%	物流服務
長汀安踏體育用品有限公司(附註(ii))	中國	人民幣77,338,350元	0%	100%	體育用品製造
廈門安踏體育用品有限公司(附註(ii))	中國	人民幣46,832,610元	0%	100%	體育用品製造
廈門安踏實業有限公司(附註(ii))	中國	人民幣100,000,000元	0%	100%	體育用品製造
商丘安踏鞋業有限公司(附註(ii))	中國	人民幣100,000,000元	0%	85%	體育用品製造
泉州安踏鞋材有限公司(附註(ii))	中國	人民幣100,000,000元	0%	100%	鞋底製造
河南安踏鞋材有限公司(附註(ii))	中國	人民幣150,000,000元	0%	100%	鞋底製造
泉州寰球鞋服有限公司(附註(ii))	中國	美元26,260,000元	0%	55%	體育用品製造及買賣
廈門安踏進出口有限公司(附註(ii))	中國	人民幣21,000,000元	0%	100%	體育用品買賣
上海安踏進出口有限公司(附註(ii))	中國	—	0%	100%	體育用品買賣
昆明安踏體育用品有限公司(附註(i))	中國	人民幣400,000,000元	0%	100%	投資控股及體育用品 買賣
廈門安踏服飾有限公司(附註(ii))	中國	人民幣50,000,000元	0%	100%	體育用品零售
廈門安競服飾有限公司(附註(ii))	中國	人民幣10,000,000元	0%	52%	體育用品零售

公司名稱	註冊／經營地點	已發行普通股／ 已繳足資本	應佔股本權益		主要業務
			直接	間接	
廈門安魯服飾有限公司(附註(ii))	中國	人民幣10,000,000元	0%	65%	體育用品零售
廈門安速服飾有限公司(附註(ii))	中國	人民幣10,000,000元	0%	51%	體育用品零售
廈門競哈服飾有限公司(附註(ii))	中國	人民幣10,000,000元	0%	51%	體育用品零售
廈門安隴服飾有限公司(附註(ii))	中國	人民幣10,000,000元	0%	70%	體育用品零售
廈門競進服飾有限公司(附註(ii))	中國	人民幣10,000,000元	0%	55%	體育用品零售
廈門翔動服飾有限公司(附註(ii))	中國	人民幣10,000,000元	0%	51%	體育用品零售
廈門翔馳服飾有限公司(附註(ii))	中國	人民幣10,000,000元	0%	51%	體育用品零售
廈門潤聯服飾有限公司(附註(ii))	中國	人民幣10,000,000元	0%	55%	體育用品零售
廈門晉博服飾有限公司(附註(ii))	中國	人民幣30,000,000元	0%	51%	體育用品零售
廈門安鄰服飾有限公司(附註(ii))	中國	人民幣30,000,000元	0%	51%	體育用品零售
晉江安冀服飾有限公司(附註(ii))	中國	人民幣30,000,000元	0%	51%	體育用品零售
廈門茂途服飾有限公司(附註(ii))	中國	人民幣10,000,000元	0%	51%	體育用品零售
廈門安踏電子商務有限公司(附註(ii))	中國	人民幣20,000,000元	0%	100%	體育用品零售
泉州群鯉電子商務有限公司(附註(ii))	中國	人民幣1,000,000元	0%	100%	體育用品零售

主要附屬公司

公司名稱	註冊／經營地點	已發行普通股／ 已繳足資本	應佔股本權益		主要業務
			直接	間接	
廈門安之業體育用品有限公司 (附註(ii))	中國	人民幣1,000,000元	0%	100%	體育用品零售
廈門安之鴻體育用品有限公司 (附註(ii))	中國	人民幣1,000,000元	0%	100%	體育用品零售
廈門安之運體育用品有限公司 (附註(ii))	中國	人民幣1,000,000元	0%	100%	體育用品零售
廈門安之途體育用品有限公司 (附註(ii))	中國	人民幣1,000,000元	0%	100%	體育用品零售
廈門安之偉體育用品有限公司 (附註(ii))	中國	人民幣1,000,000元	0%	100%	體育用品零售
廈門安之品體育用品有限公司 (附註(ii))	中國	人民幣1,000,000元	0%	100%	體育用品零售
廈門安之吉體育用品有限公司 (附註(ii))	中國	人民幣6,000,000元	0%	100%	體育用品零售
廈門安之祥體育用品有限公司 (附註(ii))	中國	人民幣1,000,000元	0%	100%	體育用品零售
廈門安之高體育用品有限公司 (附註(ii))	中國	人民幣1,000,000元	0%	100%	體育用品零售
廈門安之昌體育用品有限公司 (附註(ii))	中國	人民幣6,000,000元	0%	100%	體育用品零售
廈門安之啟體育用品有限公司 (附註(ii))	中國	人民幣1,000,000元	0%	100%	體育用品零售
廈門安之動體育用品有限公司 (附註(ii))	中國	人民幣1,000,000元	0%	100%	體育用品零售

公司名稱	註冊／經營地點	已發行普通股／ 已繳足資本	應佔股本權益		主要業務
			直接	間接	
廈門安之意體育用品有限公司 (附註(ii))	中國	人民幣15,000,000元	0%	55%	體育用品零售
廈門安之財體育用品有限公司 (附註(ii))	中國	人民幣6,000,000元	0%	100%	體育用品零售
廈門安之喜體育用品有限公司 (附註(ii))	中國	人民幣1,000,000元	0%	100%	體育用品零售
廈門安之奧體育用品有限公司 (附註(ii))	中國	人民幣1,000,000元	0%	100%	體育用品零售
廈門安之廣體育用品有限公司 (附註(ii))	中國	人民幣1,000,000元	0%	100%	體育用品零售
廈門安之滬體育用品有限公司 (附註(ii))	中國	人民幣1,000,000元	0%	100%	體育用品零售
廈門安之閩體育用品有限公司 (附註(ii))	中國	人民幣1,000,000元	0%	100%	體育用品零售
廈門安之心體育用品有限公司 (附註(ii))	中國	人民幣1,000,000元	0%	100%	體育用品零售
廈門安之書體育用品有限公司 (附註(ii))	中國	人民幣1,000,000元	0%	100%	體育用品零售
廈門安之泰體育用品有限公司 (附註(ii))	中國	人民幣1,000,000元	0%	100%	體育用品零售
廈門安之錦體育用品有限公司 (附註(ii))	中國	人民幣1,000,000元	0%	100%	體育用品零售
廈門安之強體育用品有限公司 (附註(ii))	中國	人民幣1,000,000元	0%	100%	體育用品零售

主要附屬公司

公司名稱	註冊／經營地點	已發行普通股／ 已繳足資本	應佔股本權益		主要業務
			直接	間接	
廈門安之博體育用品有限公司 (附註(ii))	中國	人民幣1,000,000元	0%	100%	體育用品零售
廈門安之旭體育用品有限公司 (附註(ii))	中國	人民幣1,000,000元	0%	100%	體育用品零售
廈門安之鵬體育用品有限公司 (附註(ii))	中國	人民幣1,000,000元	0%	100%	體育用品零售
廈門安之榮體育用品有限公司 (附註(ii))	中國	人民幣1,000,000元	0%	100%	體育用品零售
廈門安之友體育用品有限公司 (附註(ii))	中國	人民幣1,000,000元	0%	100%	體育用品零售
廈門安之迪體育用品有限公司 (附註(ii))	中國	人民幣1,000,000元	0%	100%	體育用品零售
廈門安之宇體育用品有限公司 (附註(ii))	中國	人民幣1,000,000元	0%	100%	體育用品零售
廈門安之衡體育用品有限公司 (附註(ii))	中國	人民幣1,000,000元	0%	100%	體育用品零售
廈門安之沐體育用品有限公司 (附註(ii))	中國	人民幣1,000,000元	0%	100%	體育用品零售
廈門安之澤體育用品有限公司 (附註(ii))	中國	人民幣1,000,000元	0%	100%	體育用品零售
廈門安之汀體育用品有限公司 (附註(ii))	中國	人民幣1,000,000元	0%	100%	體育用品零售
廈門斐樂電子商務有限公司(附註(ii))	中國	人民幣1,000,000元	0%	100%	體育用品零售

公司名稱	註冊／經營地點	已發行普通股／ 已繳足資本	應佔股本權益		主要業務
			直接	間接	
廈門安踏路之雲電子商務有限公司 (附註(ii))	中國	—	0%	100%	體育用品零售
上海安踏體育用品有限公司(附註(ii))	中國	人民幣1,000,000元	0%	100%	產品科技研發
河南安踏體育用品有限公司(附註(ii))	中國	人民幣50,000,000元	0%	100%	體育用品買賣
福建安越體育科技有限公司(附註(ii))	中國	人民幣50,000,000元	0%	100%	自有物業管理
上海安踏實業有限公司(附註(ii))	中國	人民幣310,000,000元	0%	100%	自有物業管理
瀋陽安踏實業有限公司(附註(ii))	中國	人民幣40,000,000元	0%	100%	自有物業管理
廈門群鯉實業有限公司(附註(ii))	中國	人民幣160,000,000元	0%	100%	自有物業管理
上海耀盛實業發展有限公司(附註(ii))	中國	人民幣800,000,000元	0%	100%	自有物業管理
成都安踏實業有限公司(附註(ii))	中國	人民幣50,000,000元	0%	100%	自有物業管理
蘇州安踏體育用品有限公司(附註(i))	中國	人民幣450,000,000元	0%	100%	自有物業管理
晉江安心物業管理有限公司(附註(ii))	中國	人民幣1,000,000元	0%	100%	自有物業管理
泉州市東禪達輕工發展有限公司 (附註(ii))	中國	人民幣53,565,023元	0%	100%	自有物業管理

主要附屬公司

公司名稱	註冊／經營地點	已發行普通股／ 已繳足資本	應佔股本權益		主要業務
			直接	間接	
廈門運動港體育有限公司(附註(ii))	中國	人民幣60,000,000元	0%	41%	自有物業管理
廈門安踏群鯉體育用品有限公司 (附註(ii))	中國	人民幣1,000,000,000元	0%	100%	自有物業管理
廈門斐越資訊技術有限公司(附註(i))	中國	人民幣10,000,000元	0%	100%	資訊技術服務
Avid Sports Malaysia Sdn. Bhd.	馬來西亞	馬來西亞令吉 15,000,001元	0%	55%	體育用品零售
Avid Sports Management Services Sdn. Bhd.	馬來西亞	馬來西亞令吉1元	0%	55%	投資控股
安踏東南亞集團控股有限公司	英屬維京群島	美元60,800,000元	0%	55%	投資控股
Avid Sports Limited	中國香港	港幣1元	0%	55%	投資控股
Avid Sports Singapore Pte. Ltd.	新加坡	新加坡元10,000,000元	0%	55%	管理服務
Anta Sports Australia Pty Ltd.	澳洲	—	0%	55%	體育用品零售
Motive Force Sports Products (Singapore) Pte. Ltd.	新加坡	新加坡元1,000,000元	0%	55%	體育用品零售
Avid Sports (Thailand) Ltd.	泰國	泰銖481,000,000元	0%	55%	體育用品零售
ANTA SPORTS (PHILIPPINES) INC.	菲律賓	菲律賓比索 27,695,000元	0%	55%	體育用品買賣
PT ANTA SPORTS INDONESIA DISTRIBUTION	印尼	印尼盾 25,000,000,000元	0%	55%	體育用品買賣
PT ANTA SPORTS INDONESIA RETAIL	印尼	印尼盾 25,000,000,000元	0%	55%	體育用品零售
AVID SPORTS VIETNAM HOLDING PTE. LTD.	新加坡	美元5,600,000元	0%	55%	投資控股
ANTA Sports Vietnam Company Limited	越南	美元6,000,000元	0%	55%	體育用品零售

公司名稱	註冊／經營地點	已發行普通股／ 已繳足資本	應佔股本權益		主要業務
			直接	間接	
斐樂市場(香港)有限公司	中國香港	港幣79,800,000元	0%	100%	體育用品零售
斐樂(澳門)有限公司	中國澳門	澳門幣25,000元	0%	100%	體育用品零售
原動力電子商務有限公司	中國香港	港幣1,000,000元	0%	100%	體育用品零售
海南群鯉體育用品有限公司(附註(ii))	中國	人民幣20,000,000元	0%	100%	體育用品買賣
斐樂服飾有限公司(附註(ii))	中國	人民幣50,000,000元	0%	100%	體育用品零售
上海斐盈壹號服飾有限公司(附註(ii))	中國	—	0%	100%	體育用品零售
上海群鯉服飾有限公司(附註(ii))	中國	人民幣10,000,000元	0%	100%	體育用品零售
福建安越服飾有限公司(附註(ii))	中國	人民幣50,000,000元	0%	100%	體育用品買賣
昆明群鯉體育用品有限公司(附註(ii))	中國	人民幣10,000,000元	0%	100%	體育用品買賣
斐尚服飾有限公司(附註(ii))	中國	人民幣50,000,000元	0%	60%	體育用品零售
斐達服飾有限公司(附註(ii))	中國	人民幣20,000,000元	0%	52%	體育用品零售
斐鴻服飾有限公司(附註(ii))	中國	人民幣20,010,000元	0%	51%	體育用品零售
泉州斐越電子商務有限公司(附註(ii))	中國	人民幣1,000,000元	0%	100%	體育用品零售
泉州斐翔電子商務有限公司(附註(ii))	中國	人民幣1,000,000元	0%	100%	體育用品零售

主要附屬公司

公司名稱	註冊／經營地點	已發行普通股／ 已繳足資本	應佔股本權益		主要業務
			直接	間接	
滿景體育有限公司	開曼群島／中國香港	美元100元	0%	85%	投資控股
Full Prospect (IP) Pte. Ltd.	新加坡／中國香港	美元100,000元	0%	85%	商標持有
斐樂中國投資有限公司	中國香港	港幣1,000,000元	0%	85%	投資控股及體育用品 買賣
斐樂體育有限公司(附註(i))	中國	人民幣100,000,000元	0%	85%	體育用品買賣
上海斐樂體育發展有限公司(附註(ii))	中國	人民幣10,000,000元	0%	85%	體育用品買賣
福建斐樂體育用品有限公司(附註(ii))	中國	人民幣10,000,000元	0%	85%	體育用品買賣
銳動國際有限公司	英屬維京群島／中國香港	人民幣241,000,662元	0%	100%	投資控股
斯潘迪投資有限公司	中國香港	港幣1元	0%	100%	投資控股
銳動(香港)有限公司	中國香港	港幣100元	0%	100%	投資控股
斯潘迪(中國)有限公司(附註(i))	中國	人民幣211,000,000元	0%	63.75%	體育用品買賣
廈門斯潘迪有限公司(附註(ii))	中國	人民幣30,000,000元	0%	63.75%	體育用品零售
迪桑特中國控股有限公司	開曼群島	人民幣 1,012,105,000元	0%	54%	投資控股
迪桑特中國投資有限公司	中國香港	人民幣1元	0%	54%	投資控股
Descente China IP Limited	開曼群島	美元100,000元	0%	48.60%	商標持有
迪桑特(中國)有限公司(附註(i))	中國	人民幣100,000,000元	0%	54%	體育用品買賣
上海迪知服飾有限公司(附註(ii))	中國	人民幣20,000,000元	0%	54%	體育用品零售

公司名稱	註冊／經營地點	已發行普通股／ 已繳足資本	應佔股本權益		主要業務
			直接	間接	
上海迪晟服飾有限公司(附註(ii))	中國	人民幣20,000,000元	0%	54%	體育用品零售
迪知(澳門)一人有限公司	中國澳門	澳門幣25,000元	0%	54%	體育用品零售
安啟服飾有限公司(附註(ii))	中國	人民幣50,000,000元	0%	100%	體育用品零售
可隆體育中國控股有限公司	中國香港	美元80,000,000元	0%	50%	投資控股及體育用品零售
KOLON Sport China (IP) Pte. Ltd.	新加坡／中國香港	美元33,220,000元	0%	50%	商標持有
可隆體育(中國)有限公司(附註(i))	中國	人民幣200,000,000元	0%	50%	體育用品買賣
上海群隆服飾有限公司(附註(ii))	中國	人民幣20,000,000元	0%	50%	體育用品零售
群隆(澳門)一人有限公司	中國澳門	澳門幣25,000元	0%	50%	體育用品零售
安婭投資有限公司	中國香港	港幣1元	0%	100%	投資控股
瑪伊婭服飾(上海)有限公司(附註(i))	中國	人民幣11,466,675元	0%	100%	女性體育用品買賣
上海加殷亦夢服飾有限公司(附註(ii))	中國	人民幣2元	0%	100%	女性體育用品買賣
ANTA Sports Middle East (BVI) Limited	英屬維京群島／中國香港	美元4,500,000元	0%	85%	投資控股
安踏體育中東(香港)有限公司	中國香港	港幣35,100,000元	0%	85%	投資控股
ATME Sports Trading L.L.C	阿拉伯聯合酋長國	美元4,280,000元	0%	85%	體育用品買賣
ANTA Middle East Sports Trading FZE	阿拉伯聯合酋長國	美元100,000元	0%	85%	體育用品買賣

主要附屬公司

公司名稱	註冊／經營地點	已發行普通股／ 已繳足資本	應佔股本權益		主要業務
			直接	間接	
安卡控股有限公司(前稱「安索運動用品商標有限公司」)	英屬維京群島／中國香港	美元409,090,909元	0%	80%	投資控股
安卡國際投資股份有限公司	中國香港	港幣1元	0%	80%	投資控股
Anca Holdco GmbH & Co. KG	德國	歐元25,000元	0%	80%	投資控股
Callaway Germany Holdco GmbH	德國	歐元26,000元	0%	80%	投資控股
JW STARGAZER Holding GmbH	德國	歐元4,666,500元	0%	80%	投資控股
SKYRAGER GmbH	德國	歐元25,000元	0%	80%	投資控股
Jack Wolfskin Ausrüstung für Draussen GmbH & Co. KGaA	德國	歐元50,000元	0%	80%	體育用品買賣
Jack Wolfskin Retail GmbH	德國	歐元25,000元	0%	80%	體育用品零售
狼爪貿易(上海)有限公司(附註(i))	中國	美元5,000,000元	0%	80%	體育用品零售
Jack Wolfskin UK Ltd.	英國	英鎊50,000元	0%	80%	體育用品零售
Jack Wolfskin France Retail Sarl	法國	歐元50,000元	0%	80%	體育用品零售
Jack Wolfskin Switzerland AG	瑞士	瑞士法郎100,000元	0%	80%	體育用品零售
Jack Wolfskin Italia Srl	意大利	歐元50,000元	0 %	80%	體育用品零售
Jack Wolfskin Belgium BVBA	比利時	歐元520,000元	0%	80%	體育用品零售
Jack Wolfskin Netherlands BV	荷蘭	歐元25,000元	0%	80%	體育用品零售
JACK WOLFSKIN Poland sp. z o.o.	波蘭	波蘭茲羅提5,000元	0%	80%	體育用品零售
Jack Wolfskin Austria GmbH	奧地利	歐元35,000元	0%	80%	體育用品零售

公司名稱	註冊／經營地點	已發行普通股／ 已繳足資本	應佔股本權益		主要業務
			直接	間接	
安慕控股有限公司	中國香港	港幣1元	0%	100%	投資控股
廈門安慕時尚服飾有限公司(附註(i))	中國	人民幣192,000,000元	0%	100%	投資控股
琵琶國際有限公司 (前稱「安索分銷有限公司」)	英屬維京群島／中國香港	美元200元	0%	51%	投資控股
PIPA International Inc. (前稱 「PIPA International US Inc.」)	美國	美元350,000元	0%	51%	產品設計
琵琶國際投資有限公司	中國香港	港幣10,920,000元	0%	51%	投資控股
琵琶國際企業管理(廈門)有限公司 (附註(i))	中國	人民幣5,000,000元	0%	51%	管理服務
創實(北京)體育有限公司(附註(ii))	中國	人民幣50,000,000元	0%	100%	體育用品零售及體育 培訓
韻揚集團有限公司	中國香港	港幣20,286,502元	0%	100%	投資控股
小笑牛投資有限公司	中國香港	港幣1元	0%	100%	投資控股
Kingkow (IP) Pte. Ltd.	新加坡／中國香港	美元1元	0%	100%	商標持有

附註：

(i) 該等實體為於中國成立的外商獨資企業。

(ii) 該等實體為於中國成立的有限責任公司。

(iii) 該等公司名稱之中文譯名僅供參考。公司之官方名稱以各自註冊地點的官方語言為準。

詞彙

股東週年大會

本公司股東週年大會或其任何續會

AI

人工智能

AMER SPORTS

Amer Sports Oy (Amer Sports Corporation)，一間於芬蘭共和國註冊成立及擁有國際知名品牌（包括Arc'teryx、Salomon、Wilson、Peak Performance及Atomic等）的體育用品公司。

AMER SPORTS, INC.

Amer Sports, Inc.，一間於開曼群島註冊成立的公司，並於紐約證券交易所（NYSE：AS）上市

AMER SPORTS上市事項

Amer Sports, Inc.的普通股於紐約證券交易所上市

AMER SPORTS配售事項

Amer Sports, Inc.於二零二四年十二月二日在紐約證券交易所公開發行普通股

安達控股

安達控股國際有限公司

安達投資

安達投資資本有限公司

安踏

安踏品牌

安踏國際

安踏國際集團控股有限公司

安踏兒童

安踏兒童品牌，專為兒童提供安踏產品

安踏體育／本公司

安踏體育用品有限公司

安踏店

安踏零售店

審核委員會

本公司之審核委員會

董事會

本公司之董事會

董事會轄下委員會

在董事會下成立之委員會，包括但不限於本公司之審核委員會、提名委員會、薪酬委員會、風險管理委員會及可持續發展委員會

BVI

英屬維爾京群島

首席執行官

本公司首席執行官／聯席首席執行官（如適用）

首席財務官

本公司首席財務官

《企業管治守則》

《上市規則》附錄C1《企業管治守則》

董事會主席

本公司董事會主席

中國／PRC

中華人民共和國

中國大陸

中國大陸區域，地理上不包括中國香港、中國澳門及台灣地區

DESCENTE

DESCENTE品牌

DESCENTE店

DESCENTE零售店

董事

本公司董事

DTC

直面消費者

埃及

阿拉伯埃及共和國

ESG

環境、社會與管治

歐元／EUR

歐元，歐盟之法定貨幣

執行董事

本公司之執行董事

FILA

FILA品牌

FILA FUSION

FILA子品牌，專為年輕人提供服飾

FILA KIDS

FILA KIDS品牌，專為兒童提供FILA產品

FILA店

FILA零售店

GDP

國內生產總值

GMV

商品交易總額

本集團／安踏集團

本公司及其附屬公司

和敏控股

和敏控股有限公司

香港／中國香港

中國香港特別行政區

港幣／HKD

中國香港之法定貨幣

香港聯交所／HKEX
香港聯合交易所有限公司

獨立非執行董事
本公司之獨立非執行董事

IP
知識產權

JACK WOLFSKIN
JACK WOLFSKIN品牌

JACK WOLFSKIN店
JACK WOLFSKIN零售店

肯尼亞
肯尼亞共和國

KOLON SPORT
KOLON SPORT品牌

KOLON SPORT店
KOLON SPORT零售店

《上市規則》
《香港聯合交易所有限公司
證券上市規則》(按不時修訂)

澳門／中國澳門
中國澳門特別行政區

MAIA ACTIVE
MAIA ACTIVE品牌

MSCI
摩根士丹利資本國際標準指數

提名委員會
本公司之提名委員會

非執行董事
本公司之非執行董事

NYSE
紐約證券交易所

OEM
原設備生產商

無氟
產品生產過程未添加有機氟
系化合物，按GB/T 31126
未檢出全氟及多氟化合物

PUMA
PUMA品牌

卡塔爾
卡塔爾國

研發／R&D
研究與開發

薪酬委員會
本公司之薪酬委員會

風險管理委員會
本公司之風險管理委員會

人民幣／RMB
中國之法定貨幣

沙特阿拉伯
沙特阿拉伯王國

《證券及期貨條例》
香港法例第571章《證券及期
貨條例》

股份
本公司股本中每股面值港幣
0.10元的普通股

股東
本公司股東

新加坡
新加坡共和國

可持續發展委員會
本公司之可持續發展委員會

阿聯酋
阿拉伯聯合酋長國

美國
美利堅合眾國

美元／USD
美利堅合眾國之法定貨幣

本年度
截至二零二五年十二月
三十一日止年度

**2018年股份
獎勵計劃**
本公司於二零一八年十月
十九日採納之股份獎勵計劃
的原本，尚未經董事會於
二零二三年三月二十一日修
訂

**2018年股份
獎勵計劃
(2023年修訂版)**
本公司於二零一八年十月
十九日採納之股份獎勵計
劃，其後經董事會於二零
二三年三月二十一日修訂

**2023年股份
獎勵計劃**
本公司於二零二三年五月十
日採納之股份獎勵計劃

2023年購股權計劃
本公司於二零二三年五月十
日採納之購股權計劃



IR.ANTA.COM



股息

董事會已建議截至二零二五年十二月三十一日止年度的末期股息每股普通股港幣108分，惟須待本公司股東於應屆股東週年大會上批准後方可作實。本公司將於二零二六年六月一日(星期一)或該日前後，向於二零二六年五月十八日(星期一)下午四時三十分名列公司股東名冊的股東派付建議末期股息。為符合資格收取建議末期股息，所有轉讓文件連同有關股份證明書必須於二零二六年五月十八日(星期一)下午四時三十分前，送交至本公司的股份過戶登記處中國香港分處香港中央證券登記有限公司辦理登記手續，地址為中國香港灣仔皇后大道東183號合和中心17樓1712至1716室。

股東週年大會(「股東週年大會」)

本公司應屆股東週年大會將於二零二六年五月十二日(星期二)舉行。股東週年大會通告將適時發送予股東。

暫停過戶登記

為釐定股東出席股東週年大會及在會上投票的資格，本公司將於二零二六年五月七日(星期四)至二零二六年五月十二日(星期二)(包括首尾兩日)暫停辦理股份過戶登記，期間不會辦理任何股份過戶登記手續。為符合資格出席股東週年大會及在會上投票，所有轉讓文件連同有關股份證明書必須於二零二六年五月六日(星期三)下午四時三十分前，送交至本公司的股份過戶登記處中國香港分處香港中央證券登記有限公司辦理登記手續，地址為中國香港灣仔皇后大道東183號合和中心17樓1712至1716室。

業績公告發佈

本年度業績公告已登載於香港交易及結算所有限公司的披露易網站www.hkexnews.hk及本公司的網站ir.anta.com予公眾閱覽。

承董事會命
安踏體育用品有限公司
主席
丁世忠

中國香港，二零二六年三月二十五日

於本公告日期，本公司執行董事為丁世忠先生、丁世家先生、賴世賢先生、吳永華先生、鄭捷先生及畢明偉先生；以及獨立非執行董事為姚建華先生、賴顯榮先生、王佳茜女士及夏蓮女士。