



2025 全年業績

ANNUAL RESULTS

LI NING COMPANY LIMITED

李寧有限公司

(於開曼群島註冊成立之有限公司)

股份代號：2331 (港幣櫃台) 及 82331 (人民幣櫃台)



DISCLAIMER

免責聲明



This presentation incorporates information contained in the annual results announcement (the “Results Announcement”) for the year ended 31 December 2025 of Li Ning Company Limited (the “Company”). This presentation should be read in conjunction with the Results Announcement and is qualified in its entirety by the more detailed information and financial information contained in the Results Announcement.

Other than the information contained in the Results Announcement, you shall not reproduce or distribute this presentation, in whole or in part, and you shall not disclose any of the contents of this presentation or use any information herein for any purpose without the Company’s prior written consent. You hereby agree to the foregoing by accepting delivery of this presentation.

The contents of this presentation have not been reviewed or approved by any regulatory authority in Hong Kong or elsewhere. The contents of this presentation are not investment, legal or tax advice. You are advised to exercise caution in perusing the contents of this presentation. If you are in any doubt about any of the contents of this presentation, you should obtain independent professional advice.



目錄

01 業績摘要

02 財務回顧

03 戰略方向

04 運營進展

05 附錄



01

業績摘要



2025全年業績摘要

深耕專業，夯實基礎

財務摘要 (人民幣)

收入

295.98
億元 ↑ 3.2%

毛利率

49.0% ↓ 同比下降
0.4個百分點

淨溢利¹

29.36
億元 淨利率 9.9%

經營現金淨流入

48.52
億元 ↓ 7.9%

平均運營資金總額佔總收入

7.7% 現金循環週期：37日
較去年同期增加2天

全年派息²

56.95
分/股 派息率 50%

經營摘要

全渠道零售流水³

同比持平

線下新品零售流水

佔比83% 保持健康
合理水平

渠道庫存

庫銷比：4個月
庫存水平與庫齡結構保持健康

註1：指權益持有人應佔淨溢利。

註2：董事會建議派發截至 2025 年 12 月 31 日止年度之末期股息每股普通股 23.36 分人民幣，連同已派付的中期股息每股普通股 33.59 分人民幣，全年股息每股普通股 56.95 分人民幣。該建議末期股息須待本公司股東在應屆股東週年大會上通過方可作實。

註3：包括線上及線下。

02

財務回顧



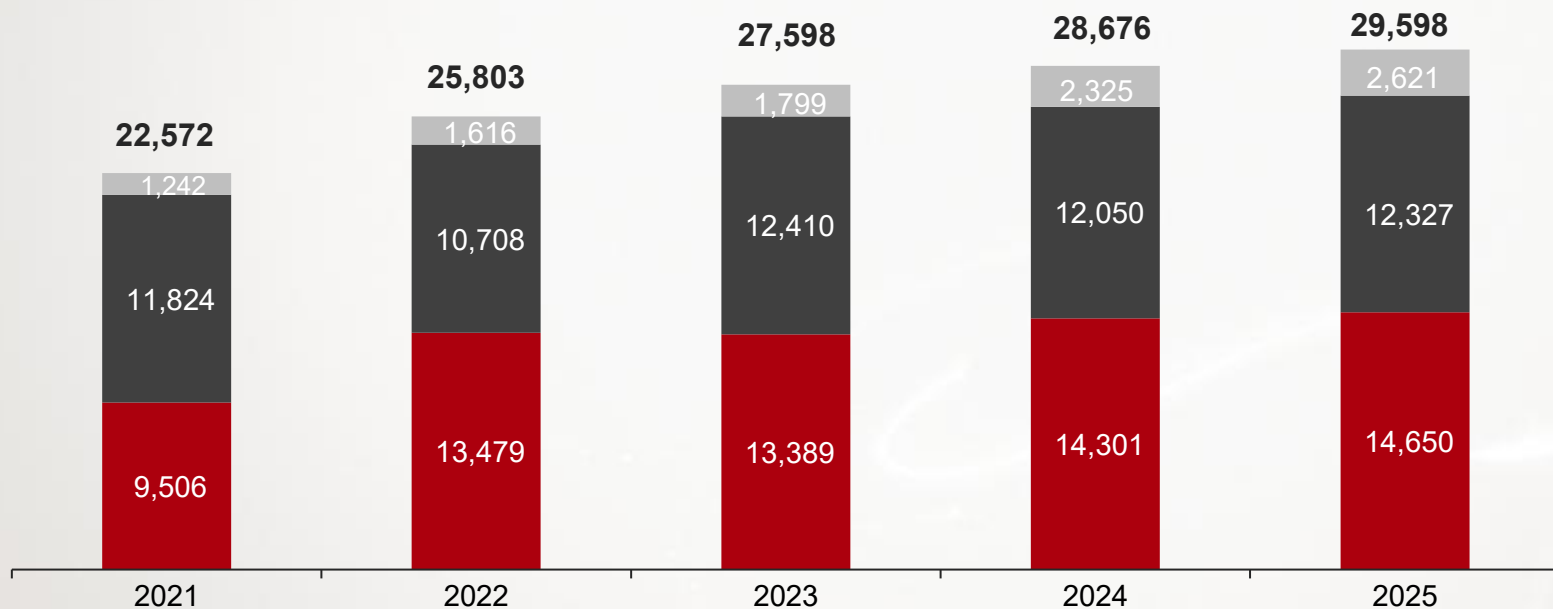
收入

專業品類驅動業務增長

»» (百萬元人民幣)

■ 鞋 ■ 服裝 ■ 配件和器材

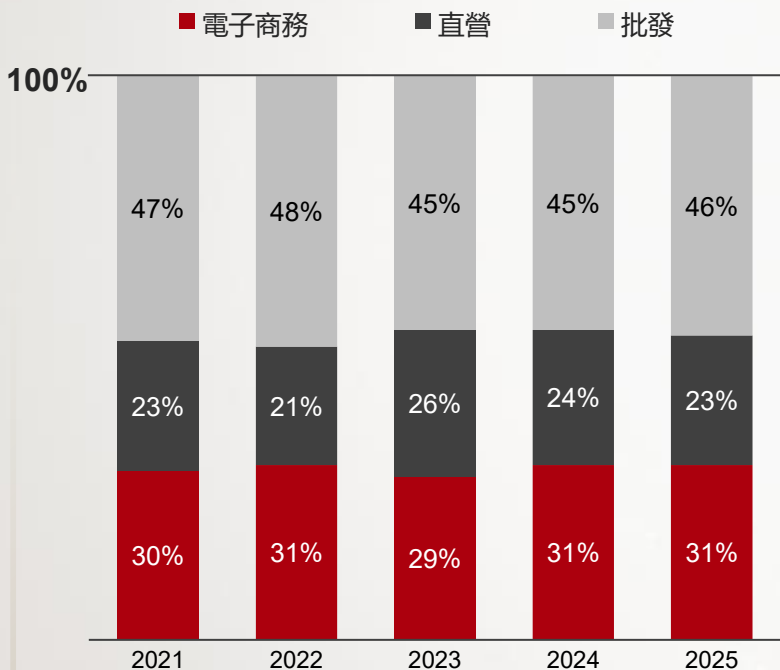
集團整體按年變動 **+3.2%**



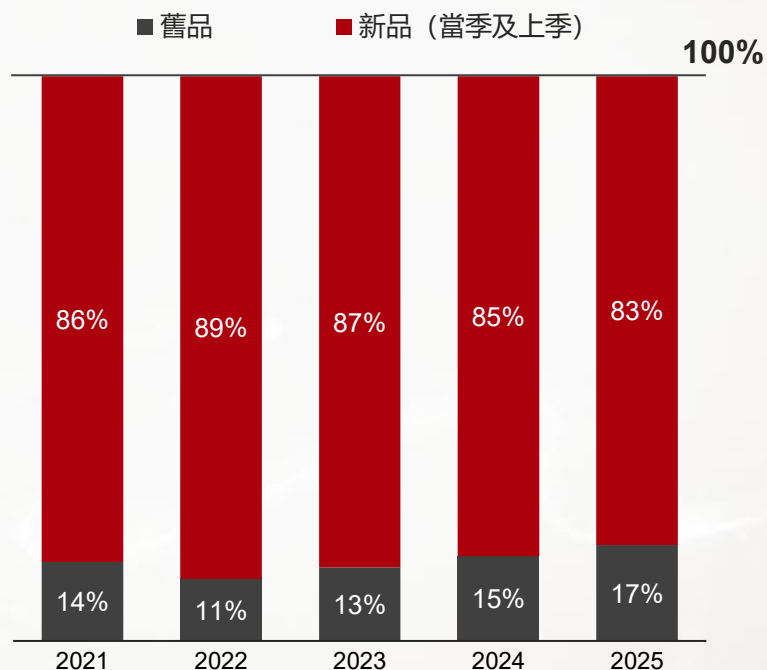
收入及流水結構

渠道占比均衡，商品效率健康

按銷售渠道收入佔比

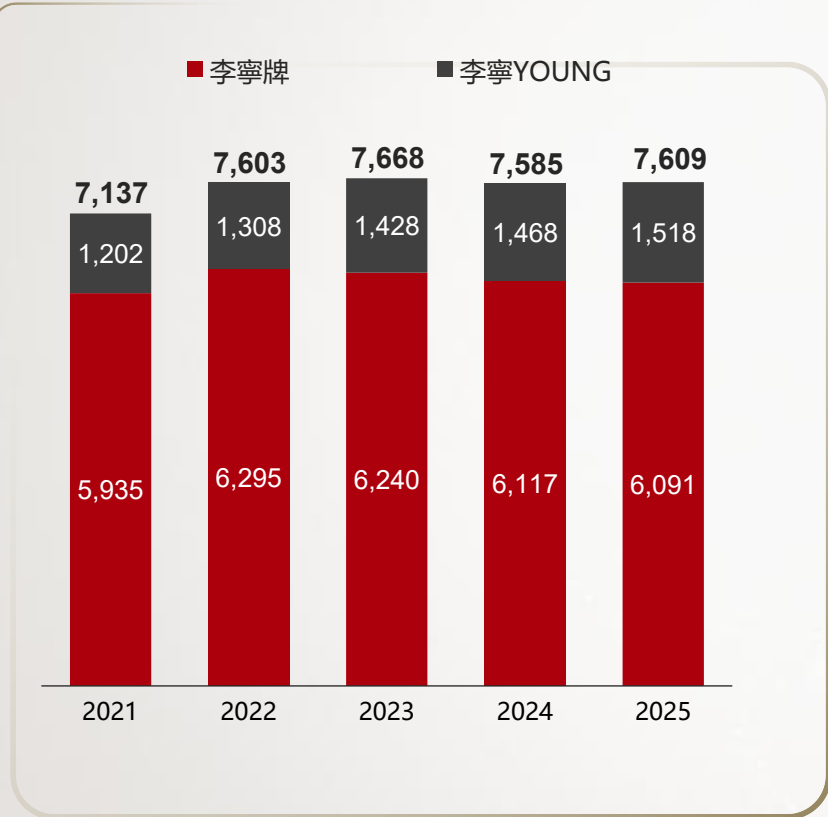


零售流水佔比 (包含直營及批發)

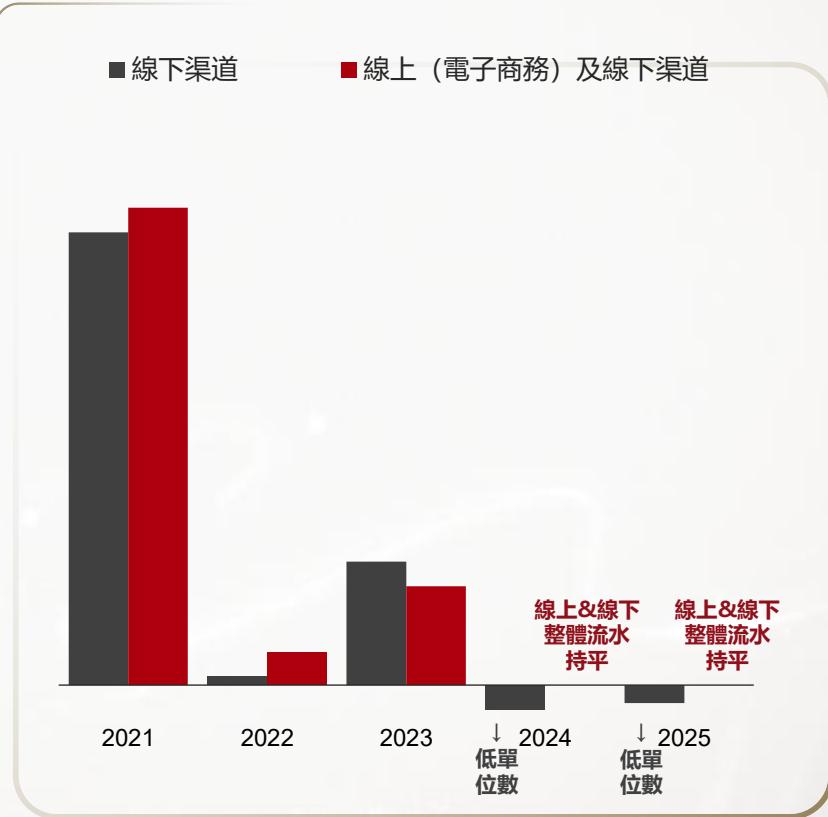


線上線下業務 電商放緩，線下承壓

»» 銷售點總數 (年末)



»» 流水增長率，按年變動 (不包括李寧YOUNG)



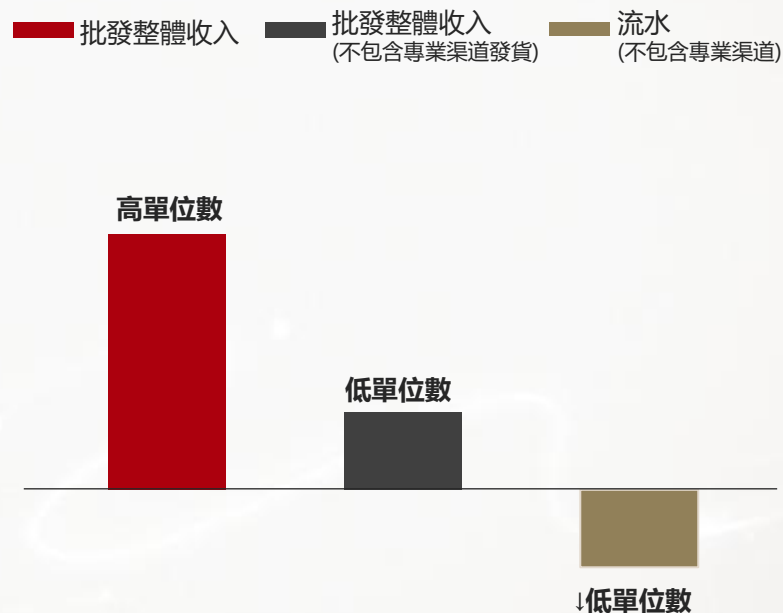
流水增長率：僅李寧牌（含中國李寧及李寧1990），不含國際市場和李寧YOUNG

批發業務 專業渠道推動批發生意增長

»» 業務表現 (百萬元人民幣)



»» 流水和收入，按年變動

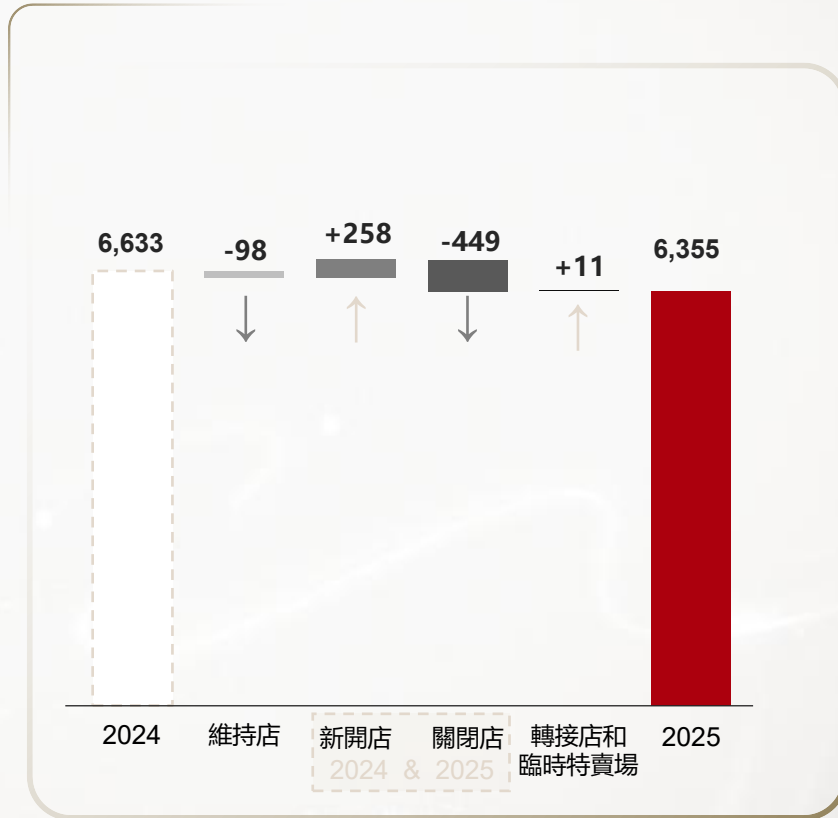


直營業務 門店結構持續優化，推動渠道效率改善

»» 業務表現 (百萬元人民幣)



»» 收入變動分析



毛利率分析

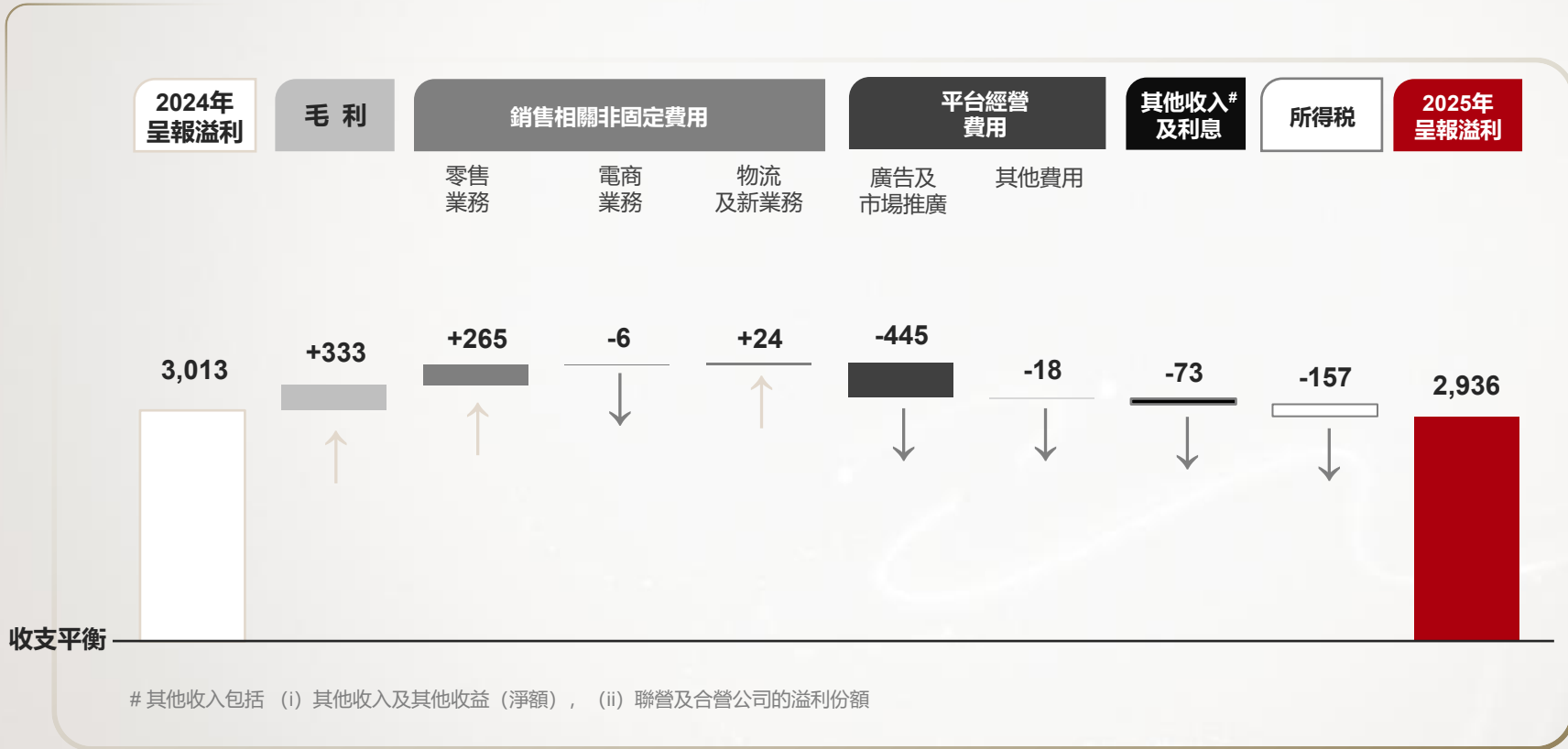
消費勢能偏弱及渠道結構變化使得毛利率下降



盈利能力分析

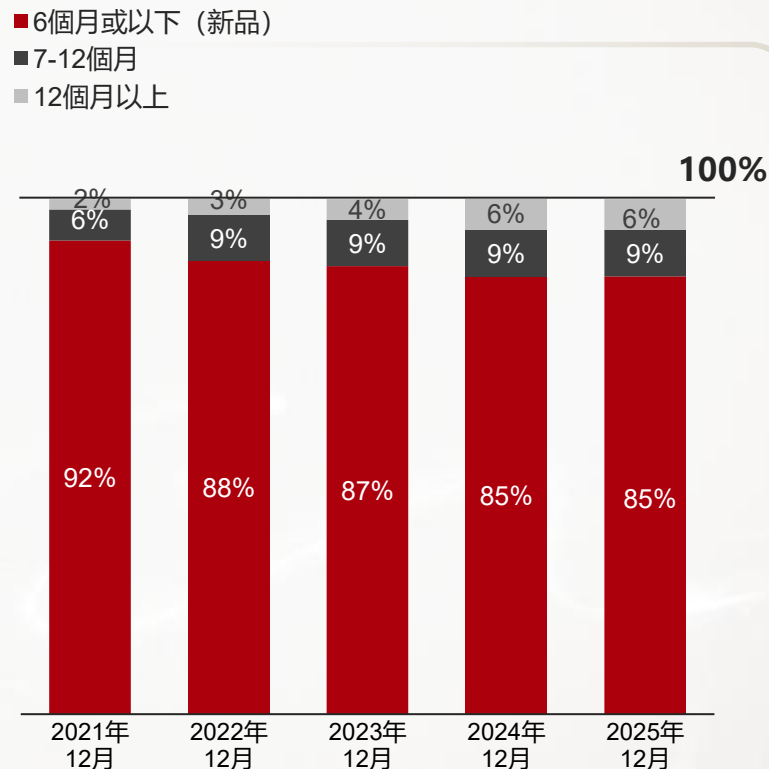
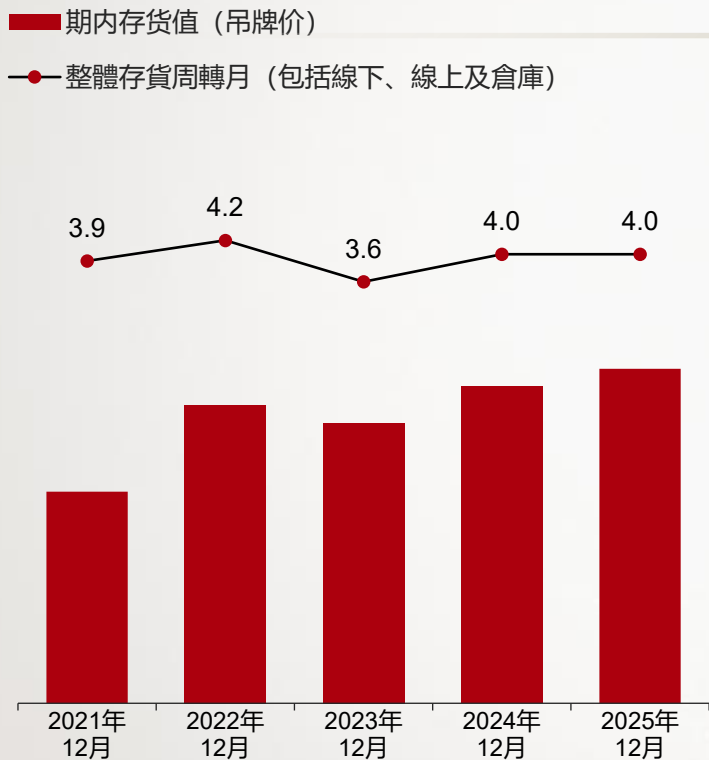
聚焦核心資源投入，驅動長期投資回報

»» (百萬元人民幣)



渠道存貨

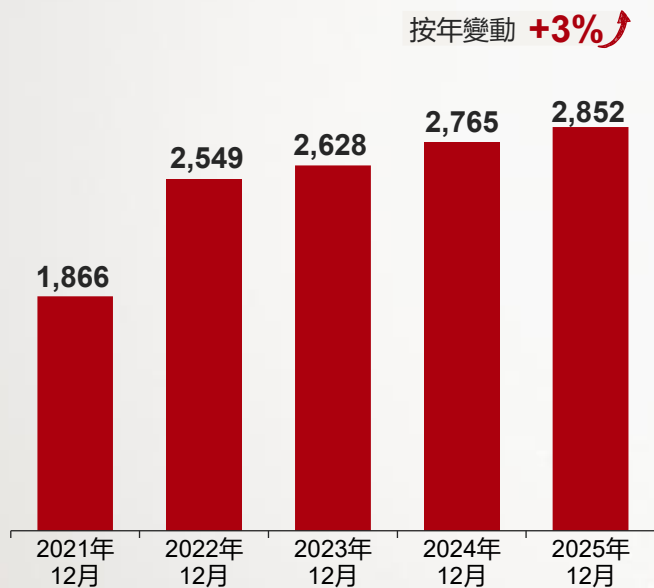
存貨周轉率和存貨結構保持健康



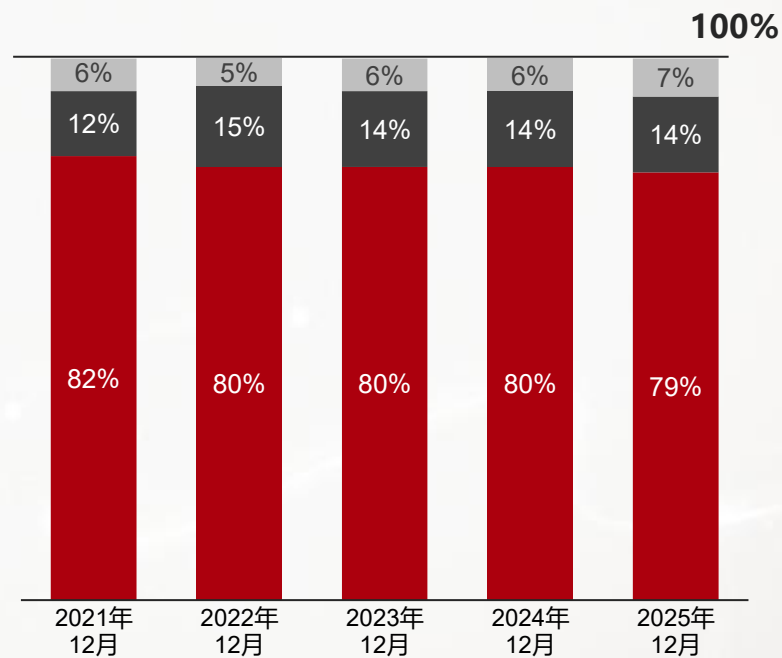
公司存貨

存貨水平及庫齡結構健康可控

撥備前成本金額 (百萬元人民幣)

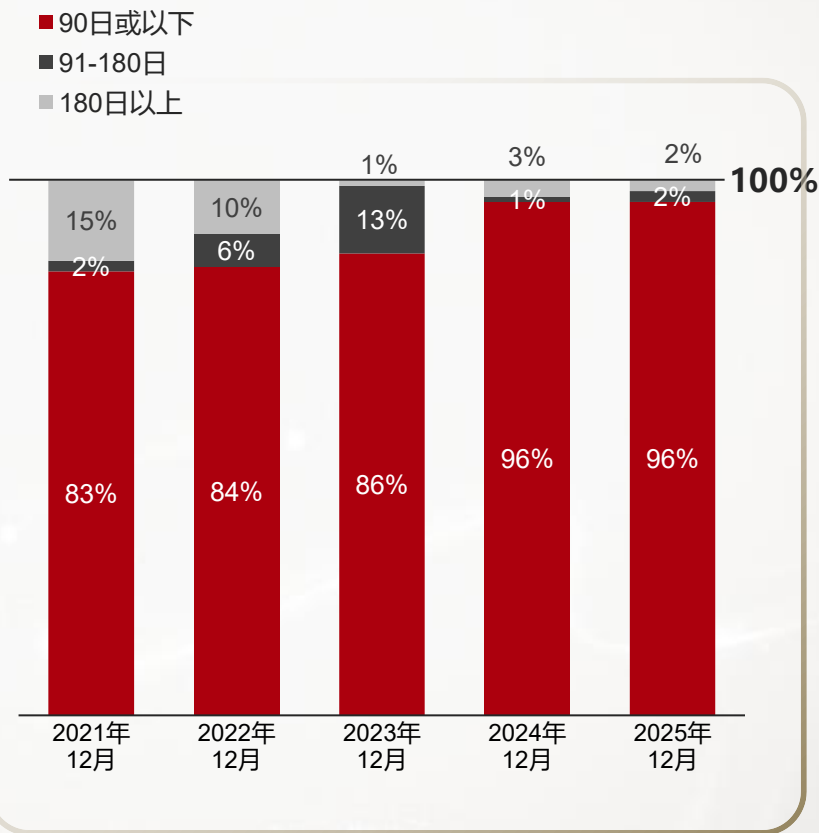
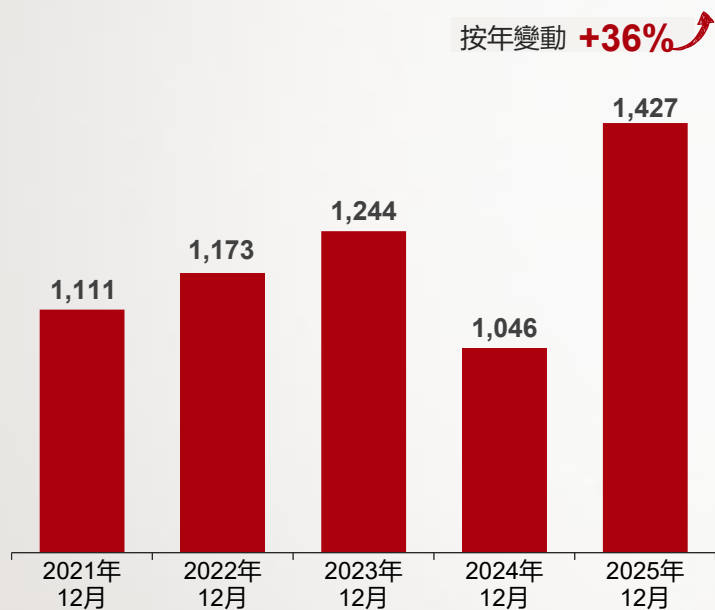


- 6個月或以下 (新品)
- 7-12個月
- 12個月以上



應收貿易款項 處於健康合理水平

»» 撥備前原值金額 (百萬元人民幣)

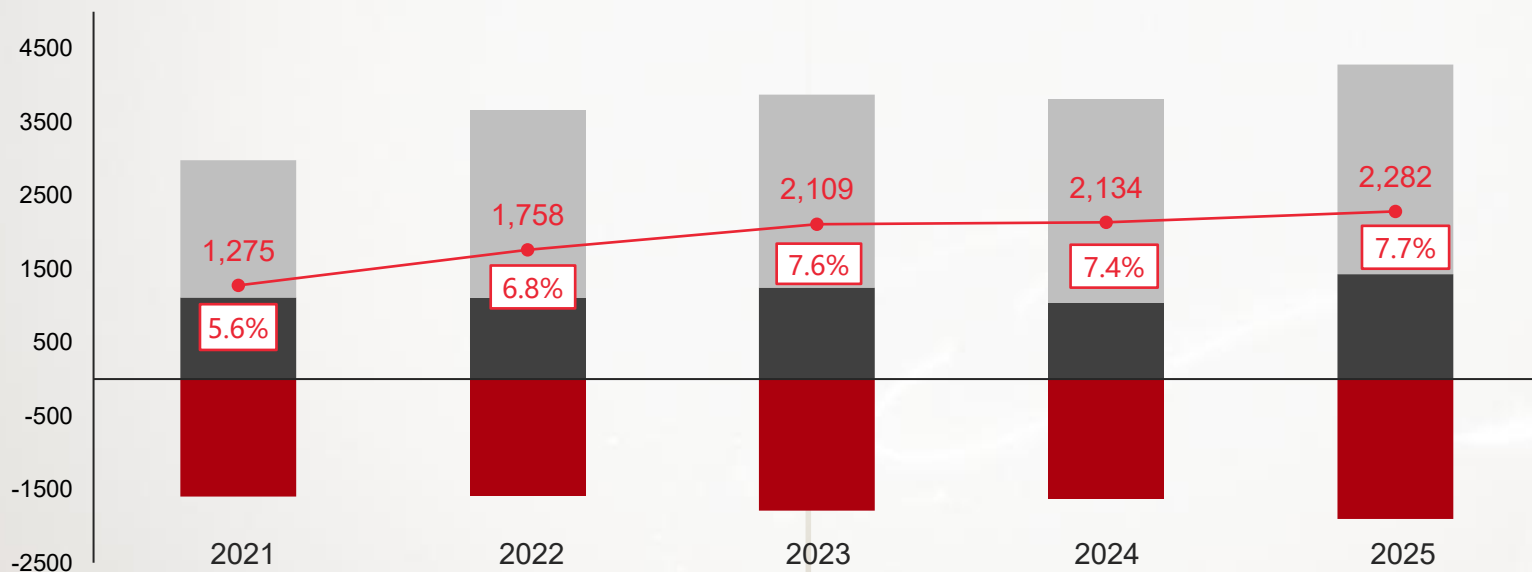


運營資金效率

健康的運營資金效率驅動生意長期可持續發展

»» (百萬元人民幣)

■ 應付款項[^] ■ 應收貿易款項[^]
■ 存貨[^] ● 運營資金~
 運營資金~相對收入百分比



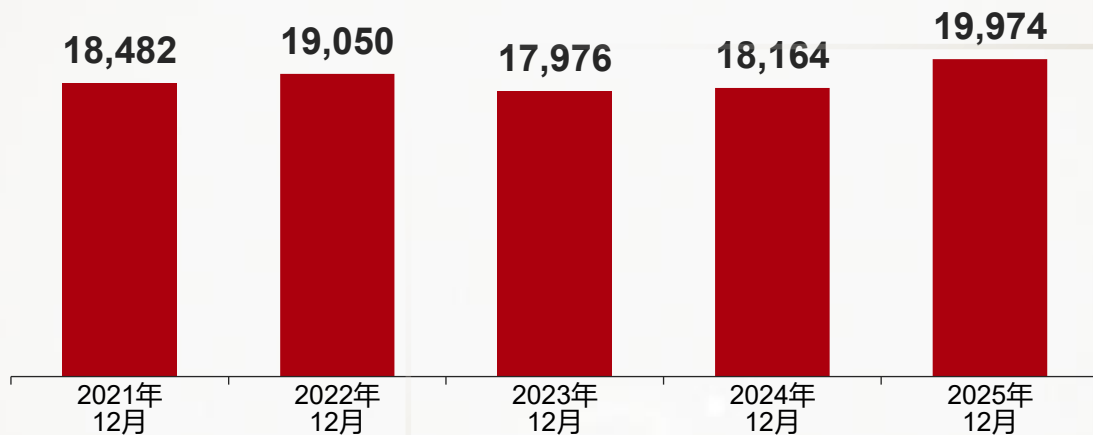
~按照期初及期末簡單平均法計算

[^] 存貨、應收貿易款項及應付款項為撥備前金額

資產負債表概要

經營活動現金流穩健充裕

»» 淨現金[^] (百萬元人民幣)



| | | | | | |
|-------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 現金循環週期(日) | 20 | 30 | 35 | 35 | 37 |
| 經營活動產生之現金淨額 | 6,525 | 3,914 | 4,688 | 5,268 | 4,852 |
| 股息分紅* | 1,203 | 1,219 | 1,434 | 1,506 | 1,468 |

[^]淨現金= 現金及等同現金項目 + 受限制之銀行存款 + 定期存款 - 借貸

*含已派發中期股息和擬派發末期股息 (需經股東同意)

03

戰略方向



以專業創新強化李寧式體驗價值

購買體驗

李寧式
體驗價值

運動體驗

產品體驗

全民健身新動能

全民運動浪潮激發新動能，國策
驅動體育強國建設新階段

體育消費新引擎

消費需求升級賦能體育產業，體育
娛樂用品零售增速領跑消費品類

奧運勢能新影響

作為中國奧委會合作夥伴，積極
推動合作勢能轉化為品牌影響力

持續推進「單品牌、多品類、多渠道」策略



聚焦專業，拓展細分，驅動生意增長

零售流水 — 品類占比

● 跑步

31%

● 綜訓

16%

● 籃球

17%

● 運動休閒

28%

● 其他 (包含戶外)

8%

總額

持平



↑ 10%



↑ 5%



↓ 19%



↓ 9%



*包括線上及線下

跑步 — 科技領跑，破界向前

› 超速引擎，助力前進



› 傑出表現 引領賽道



赤兔9 Ultra
中层搭载全新
超能膠囊科技

| | |
|-------|-------|
| 響應速度 | 能量回歸率 |
| 低至3ms | 高達95% |

以創新性結構開創
超能渦輪能量引擎

上層搭載 全掌超能
精確校準，貼合腳步更加軟彈

下層搭載 全掌超能科技
承托設計，落地穩定

年內，專業跑鞋總銷量

突破 2,600 萬雙

其中，超輕、赤兔、飛電三大核心系列新品總銷量

突破 1,100 萬雙

年內，助力簽約運動員取得國際、國內賽事共計

73個冠軍

145次登上領獎台

加強賽事布局，助力北京半程馬拉松、無錫、杭州及深圳馬拉松等重點賽事

北半馬「90分完賽」跑者中李寧穿著率第1

上海賽場破3跑者中飛電穿著率第1

籃球 — 科技鑄魂，文化賦能，構建全域矩陣



- 全新一代駁帥20，陪伴楊翰森征戰首場NBA正賽，故宮聯名配色實現文化輸出與首發當日售罄的佳績。
- 憑藉疾韜科技平台首次應用實現性能躍升，帶來更穩定的腳感與更快的響應速度，助力運動員賽場表現。



- 年內，李寧反伍街球聯賽曆時5個月，橫跨16個省份54座城市，書寫街頭籃球的獨特故事。
- 於澳門舉辦韋德之道12新品發佈會，韋德12首次搭載「雙層超韜+全掌碳板」頂級中底科技，上市以來在職業運動員與大眾市場中均收穫高度評價，已發售配色均實現快速售罄。
- 吉米巴特勒攜第四代簽名鞋JB4在美國舊金山鞋店Nice Kicks舉行發佈會，活動現場氛圍熱烈，全系列陳列串聯起巴特勒與李寧籃球的輝煌歷程。

綜訓 — 航天科技賦能， 重塑專業訓練和城市輕運動



- 與國家航天局新聞宣傳中心共同攜手，通過航天技術創新應用實驗室，共創推出**航天動態保暖科技平台**。
- 科技賦能冬季綜訓外套等新品，憑藉「**靜鎖溫、動透濕**」的卓越性能，成為專業運動員與大眾消費者的共同選擇。



- 男子綜訓持續秉持「**專業功能 + 運動基因**」的產品理念，深耕多場景綜訓運動體驗。
- 男子**功能褲裝**年內核心單品IP銷量突破兩百萬件。



- 深度聚焦女性運動人群，將「**城市輕運動**」作為核心場景，通過女性化的版型設計與明快色系，塑造活力形象。
- 女性**核心外套產品**年內售罄率實現80%+。



運動休閒 — 承古啟新，織就當代衣禮



》方印啟新章-復古運動系列

中國李寧攜手中國乒乓球運動員王楚欽，融合傳統乒乓文化，打造復古運動潮流產品，彰顯品牌與國乒25載的深厚淵源。



》日進鬥金產品系列

求好運不如練好運。呼應新年儀式感，日進鬥金系列以乒乓、跳水、籃球等豐富的集團運動資源賦能運動場景演繹“練成好運體質”，點亮新春造型，解鎖新型的開年穿搭方式。



》故宮聯名系列產品

借故宮百年官宣李寧與故宮博物院合作開啟。納故宮珍貴館藏融入當代設計，賦予產品東方美學和吉意，傳承中華優秀傳統文化，展現中式時尚之美。

戶外 — 四大核心IP：以科技為甲，步履山川風雨

萬龍甲 防暴雨



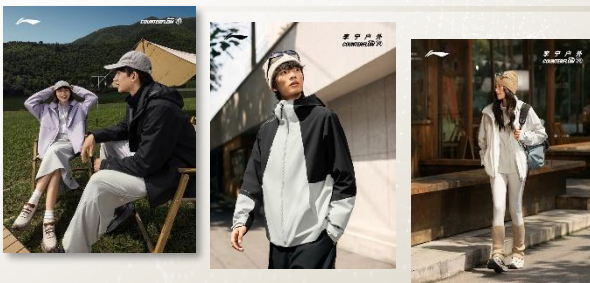
搭載獨有迭代中的防暴雨雙透納米技術，拒水控溫三合一外套，一衣防護城野多元場景，彈韌耐磨，直面風雨。

行家族 輕戶外 暴走鞋



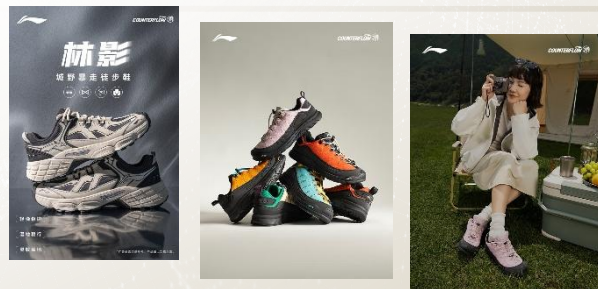
全地形適配的暴走徒步鞋「行川」和「行嵐」，泛商務通勤風格的「行景」和「行際」

瓏殼 防小雨



針對秋冬季節穿搭需求，瓏殼系列以機能風設計和創新的疊穿系統，有效滿足消費者在防風、防小雨及多場合穿搭的複合需求。

林家族 城市 暴走鞋



揉合年輕人時尚和典型老爹戶外風格的「林」家族城市暴走鞋「林影」和「林韻」

品牌營銷 — 中國榮耀，李寧同行



李寧公司和中國奧委會聯合發佈
2026年米蘭冬奧會中國體育代表團領獎
裝備



李寧公司全球首家龍店開業
正式發佈全新榮耀金標產品系列



中國體育代表團身著中國奧委會官方合作
夥伴李寧品牌打造的专业運動裝備亮相
2026米蘭冬奧會開幕式，吸引全球目光

品牌營銷 — 中國李寧2026秋冬米蘭時裝周大秀 以「THE ATHLETE IN ALL OF US」為主題發佈2026秋冬系列



李寧品牌DNA

以李寧先生奧運奪金時刻和全新V字金牌視覺符號為靈感，重構復古運動輪廓



▲ 成龍與乒乓球奧運冠軍、李寧品牌代言人馬龍現身米蘭秀場，共鑒時尚表達和競技之美的交融

全球體育盛會文化

深度融合冠軍記憶與全球體育盛會文化，重新書寫品牌的運動文化符號



冰雪運動靈感

將運動功能與運動科技轉化為可被時尚語境解碼的設計表達，推出單板滑雪專業裝備

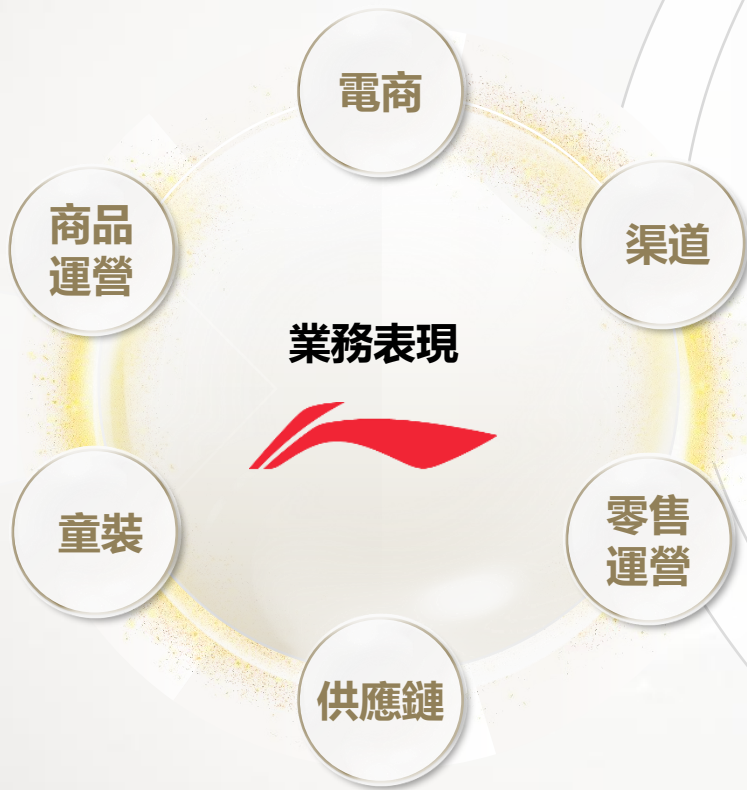
04

運 營 進 展



企業經營穩健，業績符合預期

業務
發展戰略



2025年收入
295.98億元
同比增長3.2%

2025年淨利潤率
9.9%
符合經營預期

商品運營：專業產品持續發力，庫存健康可控，周轉效率良好



零售運營：線下經營承壓

零售關鍵指標*

»» 線下流水

整體線下流水

下降
低單位數

»» 客流

單店日均客流量

下降
中單位數

»» 折扣

線下折扣

加深
~1個百分點

»» 件單價

平均件單價

下降
低單位數



*不包含線上渠道

渠道：渠道結構持續調整

店舖表現

店舖總面積
基本持平

平均面積
240平方米

平均月店效
28.4萬元人民幣

流水結構

高層級市場#流水貢獻
接近60%

核心商業體進駐率
91%

大店*保有量

大店數量
1,455家

平均面積
約404平方米

九代店升級

九代店數量
1,834家

平均月店效
約30萬元人民幣

* 店舖面積超過300平方米
包含超大及一綫城市

電商：經營指標基本符合預期

電商業務

零售流水

線上直營流水
提升中單位數

線上客流

線上客流
提升約2%

轉化率

生意轉化率
持平

零售折扣

平均折扣
加深
約1個百分點

庫存周轉

庫存周轉天數
維持
健康水平



童裝業務：整體符合預期，經營指標穩健可控

零售效率

零售流水*同比增長

10%-20%低段

綫下折扣同比

改善0.8個百分點

平均件單價

提升低單位數

渠道效率

門店數量

1,518家

平均月店效

約14萬元人民幣

*不包含線上渠道

05

附錄



附錄1—收益表及資產負債表摘要

| (人民幣百萬) | 2025年 | 2024年 | 轉好/ (轉差) |
|-------------------------|-----------|---------|-------------|
| | 截至12月31日止 | | |
| 收入 | 29,598 | 28,676 | 3.2% |
| 毛利 | 14,489 | 14,156 | 2.4% |
| 銷售及經銷開支 | (9,190) | (9,199) | 0.1% |
| 行政開支 | (1,630) | (1,428) | (14.2%) |
| 其他收入及其他收益-淨額 | 228 | 154 | 48.1% |
| 經營溢利 | 3,898 | 3,678 | 6.0% |
| 息稅前利潤加折舊及攤銷 (EBITDA) | 6,161 | 6,379 | (3.4%) |
| 權益持有人應佔溢利 | 2,936 | 3,013 | (2.6%) |
| 每股基本收益 (人民幣:分) | 113.9 | 117.0 | (2.6%) |

| (人民幣百萬) | 2025年 | 2024年 | 轉好/ (轉差) |
|-----------|-----------|--------|-------------|
| | 截至12月31日止 | | |
| 現金及等同現金項目 | 16,717 | 7,499 | 122.9% |
| 定期銀行存款 | 3,257 | 10,642 | (69.4%) |
| 借貸 | 0 | 0 | N/A |
| 淨現金* | 19,974 | 18,164 | 10.0% |
| 流動負債 | 8,061 | 7,586 | (6.3%) |
| 流動比率 (倍) | 2.85 | 2.71 | 0.14 |
| 總負債佔總資產比率 | 26.7% | 26.9% | 0.2p.p. |

*淨現金= 現金及等同現金項目 + 受限制之銀行存款 + 定期銀行存款 - 借貸

附錄2—利潤率及關鍵經營指標

| | 2025年 | 2024年 | 轉好/ (轉差) |
|---------------------------------|-----------|-------|-------------|
| | 截至12月31日止 | | |
| 毛利率 | 49.0% | 49.4% | (0.4p.p.) |
| 經營溢利率 | 13.2% | 12.8% | 0.4p.p. |
| 息稅前利潤加折舊及攤銷率 (EBITDA Margin) | 20.8% | 22.2% | (1.4p.p.) |
| 權益持有人應佔溢利率 | 9.9% | 10.5% | (0.6p.p.) |
| 研究及產品開發開支 (佔收入%) | 2.4% | 2.4% | — |
| 廣告及市場推廣開支 (佔收入%) | 10.7% | 9.5% | (1.2p.p.) |
| 員工成本開支 (佔收入%) | 8.3% | 8.6% | 0.3p.p. |

| | 2025年 | 2024年 | 轉好/ (轉差) |
|-----------------------|-----------|-------|-------------|
| | 截至12月31日止 | | |
| 存貨周轉期 (天) | 64 | 64 | — |
| 應收貿易款周轉期 (天) | 15 | 14 | (1) |
| 應付貿易款周轉期 (天) | 42 | 43 | (1) |
| 現金周轉期 (天) | 37 | 35 | (2) |
| 權益持有人應佔權益回報率 (ROE) | 10.9% | 11.9% | (1.0p.p.) |
| 資產回報率 (ROA) | 8.0% | 8.6% | (0.6p.p.) |
| 淨資本性支出 (百萬元人民幣) | 1,293 | 3,359 | 61.5% |