



港幣櫃台股份代號 992  
人民幣櫃台股份代號 80992  
聯想集團有限公司 2024/25 年報

Smarter  
technology  
for all

Lenovo



# 關於聯想

聯想集團<sup>1</sup>是一家年收入691億美元的全球化科技巨頭，位列《財富》世界500強第248名，服務遍布全球180個市場數以百萬計的客戶。為實現「智能，為每一個可能」的公司願景，聯想在不斷夯實全球個人電腦市場冠軍地位的基礎上，積極構建全棧式的計算能力，現已擁有包括人工智能賦能、人工智能導向和人工智能優化的終端、基礎設施、軟件、解決方案和服務在內的完整產品路線圖，包括個人電腦、工作站、智能手機、平板電腦等終端產品，服務器、存儲、邊緣計算、高性能計算以及軟件定義等基礎設施產品。這一變革與聯想改變世界的創新一起，共同為世界各地的人們成就一個更加包容、值得信賴的智慧未來。聯想集團有限公司在香港聯交所上市（港交所：992）（美國預托證券代號：LNVGY）。歡迎訪問聯想官方網站<https://www.lenovo.com>，並關注「聯想集團」微博及微信公眾號等社交媒體官方賬號，獲取聯想最新動態。

## 目錄

|              |     |
|--------------|-----|
| 財務摘要         | 4   |
| 董事長兼首席執行官報告書 | 8   |
| 聯想管理團隊       | 12  |
| 管理層討論及分析     | 16  |
| 企業管治報告       | 58  |
| 審核委員會報告      | 115 |
| 薪酬委員會報告      | 122 |
| 董事會報告        | 138 |
| 獨立核數師報告      | 166 |
| 綜合損益表        | 171 |
| 綜合全面收益表      | 172 |
| 綜合資產負債表      | 173 |
| 綜合現金流量表      | 175 |
| 綜合權益變動表      | 177 |
| 財務報表附註       | 179 |
| 五年財務摘要       | 267 |
| 公司資料         | 268 |

<sup>1</sup> 聯想或「聯想集團」或「本集團」指聯想集團有限公司及其附屬公司。聯想集團有限公司（「本公司」）是聯想集團的最終控股公司。作為控股公司，本公司並不設計、開發、製造或分銷產品或服務，亦不控制本公司任何附屬公司的設計、開發、製造或分銷產品或服務的活動。

# 令管理IT碳排放更輕鬆

在巴西積極拓展業務逾70載的PepsiCo Brasil，在當地營運上百個銷售及配送中心、九間廠房及一個幅員廣闊的科技園區。PepsiCo Brasil各業務部門每年更新約一千台個人電腦—配合其降低環境影響的目標，PepsiCo Brasil採用聯想碳抵銷服務，有效管理源自IT解決方案的二氧化碳排放。

PepsiCo Brasil會將碳信用額用作支持黃金標準®和世界各地由聯合國核證的氣候行動項目，讓它能有效管理IT所產生二氧化碳排放，並協助降低對環境的影響。

「在聯想碳抵銷服務給予關鍵助力之下，我們的IT團隊得以對管控我們業務對環境造成之影響做出貢獻。」

– **Renato Gaido**, PepsiCo Brasil  
高級信息科技經理



# PEPSICO

掃描以下二維碼，  
瞭解更多資訊





# 財務摘要

| 截至三月三十一日止年度                        | 二零二五年<br>百萬美元 | 二零二四年<br>百萬美元 | 年比年變化    |
|------------------------------------|---------------|---------------|----------|
| <strong>集團業績</strong>              |               |               |          |
| 收入                                 | 69,077        | 56,864        | 21%      |
| 毛利                                 | 11,098        | 9,803         | 13%      |
| 毛利率(%)                             | 16.1          | 17.2          | (1.1)百分點 |
| 經營費用                               | (8,934)       | (7,797)       | 15%      |
| 經營費用佔收入比率(%)                       | 12.9          | 13.7          | (0.8)百分點 |
| 除稅前溢利                              | 1,481         | 1,365         | 8%       |
| 除稅前溢利率(%)                          | 2.1           | 2.4           | (0.3)百分點 |
| 公司權益持有人應佔溢利                        | 1,384         | 1,011         | 37%      |
| 每股盈利 – 基本(美仙)                      | 11.30         | 8.41          | 2.89     |
| 每股盈利 – 攤薄(美仙)                      | 10.62         | 8.05          | 2.57     |
| 每股中期股息(港仙)                         | 8.5           | 8             | 0.5      |
| 每股末期股息(港仙) <sup>1</sup>            | 30.5          | 30            | 0.5      |
| 每股全年股息(港仙)                         | 39            | 38            | 1        |
| <strong>集團業績(非香港財務報告準則計量)</strong> |               |               |          |
| 除利息、稅項、折舊及攤銷前溢利                    | 3,874         | 3,697         | 5%       |
| 除利息、稅項、折舊及攤銷前溢利率(%)                | 5.6           | 6.5           | (0.9)百分點 |
| 非香港財務報告準則的經營溢利                     | 2,454         | 2,013         | 22%      |
| 非香港財務報告準則的除稅前溢利                    | 1,815         | 1,400         | 30%      |
| 非香港財務報告準則的年內溢利                     | 1,504         | 1,120         | 34%      |
| 非香港財務報告準則的公司權益持有人應佔溢利              | 1,441         | 1,060         | 36%      |
| 非香港財務報告準則的公司權益持有人應佔溢利率(%)          | 2.1           | 1.9           | 0.2百分點   |
| <strong>現金及營運資金</strong>           |               |               |          |
| 銀行存款、現金及現金等價物                      | 4,817         | 3,626         | 33%      |
| 貸款總額                               | (5,368)       | (3,620)       | 48%      |
| 淨(債務)/現金                           | (551)         | 6             | (557)    |
| 現金週轉期(天)                           | 2             | (4)           | 6        |

附註：

<sup>1</sup> 需於即將舉行的股東週年大會上獲得股東批准。

# 關鍵業務焦點

歷來第二最高收入

**691 億美元**

按年 +21%

淨溢利 (非香港財務報告準則)

**14 億美元** 按年 +36%

三大業務集團利潤率全線改善

**全球第一大  
個人電腦供應商**

市佔率 23.7%<sup>1</sup>

**第一大  
Windows AI PC**

全球供應商<sup>2</sup>

智能手機<sup>3</sup>

**全球 (中國除外)  
第四大供應商**

海神液冷解決方案收入

**按年 +68%**

100+ 項創新專利

創新<sup>4</sup>

**在消費電子展奪獲  
75 個獎項**

與 ALAT 締結戰略夥伴合作<sup>5</sup>

**20 億美元**

零票息率可換股債券

1. 根據IDC報告，二四／二五財年全球個人電腦市場排名第一，市佔率23.7%

2. 根據IDC報告，二四／二五財年全球Windows AI PC市場排名第一，市佔率30.4%

3. 根據IDC報告，二四／二五財年第四季收入計全球智能手機市場 (中國除外) 排名第四

4. 聯想於二零二五年消費電子展期間展示最近期的科技創新。資料來源：bit.ly/4kwavbr

5. ALAT為Public Investment Fund (PIF)的全資附屬公司，該基金是全球最大的主權財富基金之一

# 配置更高智能 解決方案 執行前線任務

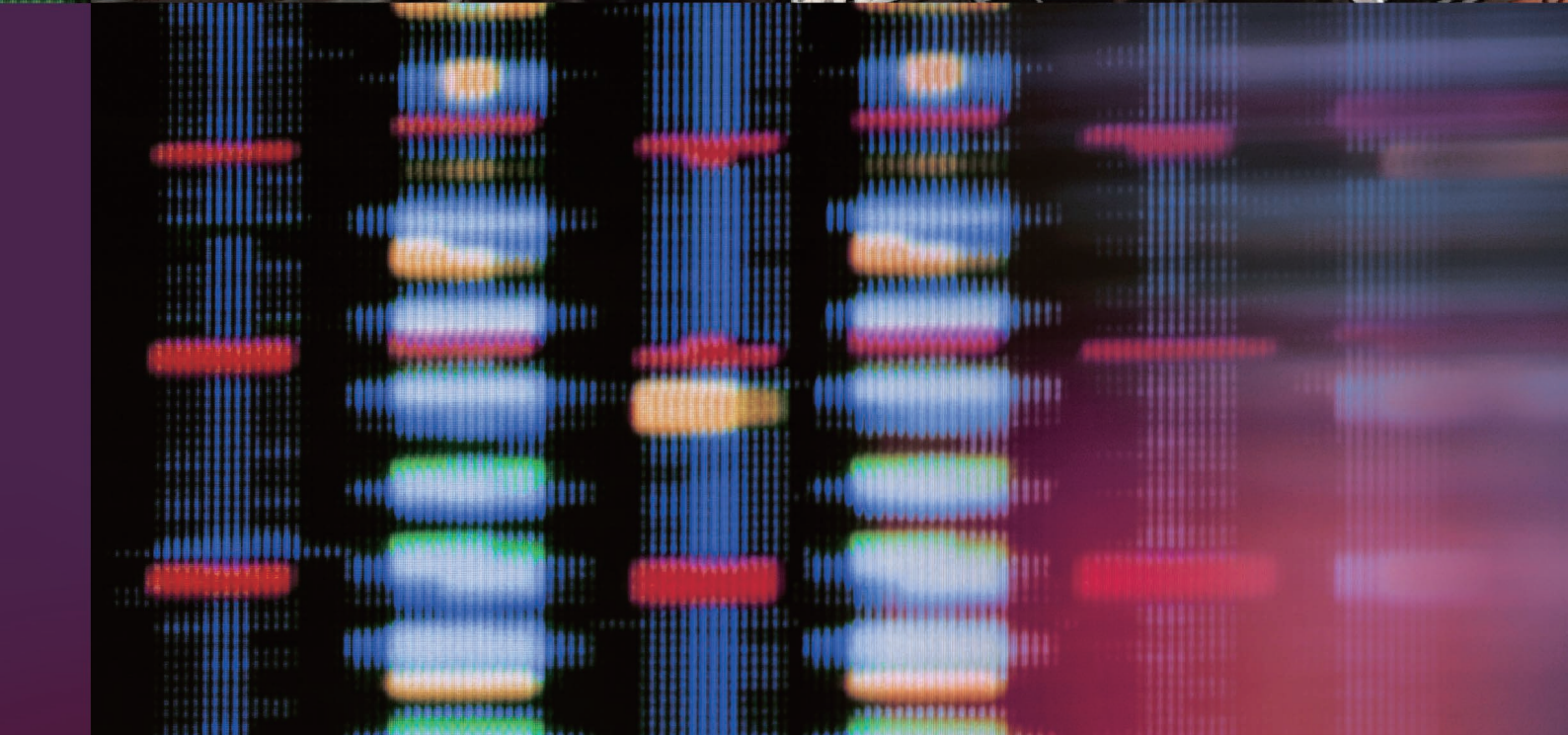
無國界醫生 (MSF) 日內瓦運作中心 (OCG) 是向受武裝衝突、天災人禍以及其他緊急狀況影響人士提供醫療支援的非政府組織。該非政府組織採用堅固耐用的聯想 ThinkSystem

SE350 Edge 服務器，提升基本 IT 服務的性能和安全性，協助前線救援團隊增強工作效率，向最有需要人士提供重要支援。



掃描以下二維碼，  
瞭解更多資訊





# 董事長兼 首席執行官報告書

財年伊始，我謹藉此機會與大家分享過去一年來聯想為推動「智能，為每一個可能」願景所取得的重要進展，並匯報聯想強勁的業務表現和創新成果。今年恰逢聯想全球化20周年，我們也將步入聯想歷史上的第五個十年，我們將牢牢把握人工智能時代的新機遇，開啟下一個高速增長的新紀元。



## 最好的年份之一

過去這一年，盡管全球政治經濟風雲變幻，聯想依然交出了一份堪稱歷史最好年份之一的成績單，不僅營收年比年大幅增長，淨利潤顯著提升，還增加了對創新的投入，並持續提高卓越運營的標準。

在智能設備業務中，我們保持了全球個人電腦市場的領先地位並拉大了與競爭對手的差距，在智能手機市場也快速實現了盈利性拓展。我們的智能基礎設施業務獲得了超高速度成長並成功在下半年獲取盈利，正在朝著可持續性盈利的方向穩步前進，這得益於雲服務業務和傳統企業基礎設施業務的齊頭並進。我們的方案與服務業務保持了高增速和高利潤率，在混合式人工智能優勢集的框架下，不斷推出通用及垂直行業人工智能解決方案。

優異的業績得益於對卓越運營的長期投入。卓越運營的核心之一，是聯想特有的ODM+模式。我們將自有工廠與外包製造相結合，既能更好地滿足客戶的個性化需求，加強成本競爭力，又能對標行業最佳實踐，及時引進最先進的生產技術和經驗。卓越運營的另一個核心，是聯想特有的「全球資源、本地交付」模式。一方面，我們充分利用全球的優勢資源進行統一配置，包括資本、人才、研發、供應、製造等等。與此同時，我們又打造貼近本地市場的營銷、交付和服務，面向客戶實現本地化的「最後一公里」。既能夠達到更高的客戶滿意度，更好地合規和就地創造社會價值，也有助於實現更加韌性、安全的運營。

我們持續加大研發投入，聚焦於混合式人工智能的創新。在個人智能領域，我們領跑全球AI PC市場，正在構建跨設備、跨生態的超級智能體，設備形態的創新也是層出不窮，贏得行業廣泛讚譽。在企業智能領域，我們的AI服務器已經落地，海神液冷解決方案持續引領行業，還打造了萬全異構智算平台。我們還在圍繞混合式人工智能優勢集的框架，打造企業超級智能體和智慧城市超級智能體，從而推動行業和社會的智能化轉型。

# 董事長兼首席執行官報告書

## 人工智能新十年

展望未來，我們的第五個十年，將是聯想的「人工智能新十年」。

聯想致力於構建由混合式人工智能定義的未來，即公共智能、個人智能及企業智能共存互補，混合並用，以滿足客戶在有效性、效率、響應速度、安全與隱私保護和可持續性等方面的個性化需求。

在個人智能領域，聯想的里程碑式產品AI PC已將個人計算升級為個性化人工智能，而我們即將發佈的下一代AI PC的本地推理能力還會大幅提升。但我們並不止步於此。我們正在個人超級智能體領域取得重要進展，在感知與交互、認知與決策、自主與演進等方面實現新突破，並將安全和隱私保護作為不可妥協的創新準則和價值主張。

在企業智能領域，我們繼續拓展「端—邊—雲—網」相結合的混合式基礎設施，以支持數據的採集、存儲與處理。在此基礎之上，再調用企業數據和知識庫，通過模型工廠和智能體平台，使用不同的模型和工具來開發通用及垂直行業解決方案，構建人工智能解決方案的應用庫或「圖書館」。所有這些匯集在一起，並賦予人工智能安全、合規和治理的要求，就構成了聯想混合式人工智能優勢集。充分利用在優勢集框架下所構築的能力，聯想的使命是為各類企業和組織構建方方面面的智能應用，或可稱之為領域智能體。而在一個企業和組織內這些應用或領域智能體的合集，就構成了企業超級智能體。它以數字人和具身智能的形式，指揮領域智能體，調動企業知識和信息，編排任務，完成推理，並主動執行。這項突破標誌著我們朝著企業智能雙胞胎的願景正取得新的進展。

### 新夥伴與重大機遇

更多激動人心的機遇還在等待著我們。

聯想與 Alat 建立的戰略合作夥伴關係為我們在沙特乃至中東—非洲地區的業務增長敞開了一扇大門，並將助力我們進一步拓展全球布局，增強供應鏈韌性。

在與 F1 成功合作的基礎上，我們已經正式成為國際足聯的官方技術合作夥伴。聯想將為世界上技術最先進、參與度最高的兩大體育賽事提供技術支持，這將是展示我們的技術與能力的絕佳機會。

聯想正處在蓄勢待發的時刻。儘管宏觀環境還有許多不確定性，但我深信，我們身經百戰的獨特模式將幫助我們成功應對挑戰。憑藉我們的高效運營，創新突破，以及高度多元化和極具凝聚力的「同一個聯想」團隊，我們的未來一定會更美好。我們將繼續努力，將願景一步步變為現實。



聯想集團董事長兼 CEO 楊元慶

**楊元慶**

董事長兼首席執行官

**David C. Carroll**

高級副總裁兼  
首席法務兼  
企業責任官

**鄭孝明**

高級副總裁兼首席財務官

**高嵐**

人力資源高級副總裁



**Tolga Kurtoglu**

高級副總裁兼首席技術官

**劉軍**

執行副總裁兼中國區總裁

**喬健**

高級副總裁兼  
首席戰略官、首席市場官

# 聯想 管理團隊

**Ashley Gorakhpurwalla**

執行副總裁兼  
基礎設施方案業務集團總裁

**賀志強**

高級副總裁兼  
聯想創投集團總裁



**Luca Rossi**

執行副總裁兼  
智能設備業務集團總裁

**Che Min (Jammi) Tu**

高級副總裁兼  
聯想集團運營官

**黃建恒**

執行副總裁兼  
方案服務業務集團總裁

**Matthew Zielinski**

執行副總裁兼  
國際銷售總裁

# 聯想與 MSG 集團 建立強強聯手的 合作夥伴關係

MSG企業群集與聯想和摩托羅拉攜手合作，推動旗下體育和娛樂資產組合內的科技創新領域開拓。在這跨越數年的夥伴合作關係下，聯想成為麥迪遜廣場花園、無線電城聖誕奇觀秀(Christmas Spectacular Starring the Radio City Rockettes)，及職業體育隊伍紐約尼克斯隊(New York Knicks)和紐約游騎兵隊(New York Rangers)的官方合作夥伴，以及MSG電視網絡全方位納入的品牌。摩托羅拉則為麥迪遜廣場花園、紐約尼克斯隊和紐約游騎兵隊的官方合作夥伴。

社區參與為MSG企業群集與聯想夥伴合作的基石，相關項目聚焦小型商戶和社區組織，並聯袂紐約尼克斯隊及無線電城聖誕奇觀秀合辦活動。摩托羅拉的多面向夥伴合作以高曝光的場館資產為核心 – 即作為麥迪遜廣場花園著名的名人座行獨家冠名合作夥伴。



掃描以下二維碼，  
瞭解更多資訊



# MADISON SQUARE GARDEN®

WORLD'S MOST FAMOUS ARENA®

LENOVO、THINKAGILE和XClarity商標均屬聯想所有，而所有其他商標則為其各自擁有人的財產。©2024 Lenovo

# 管理層 討論及分析



## 業務回顧及展望

### 亮點

截至二零二五年三月三十一日止財年，聯想集團（本集團）展現穩健的財務表現。本集團權益持有人應佔溢利同比增加37%，收入增長21%至691億美元，創下年度營收第二高的紀錄。三個業務集團—基礎設施方案業務集團、方案服務業務集團及智能設備業務集團均實現了雙位數字的業績增長，其中智能設備業務集團和方案服務業務集團的利潤強勁擴張，而基礎設施方案業務集團的虧損顯著減少，這主要得益於聯想對混合人工智能、卓越運營和戰略執行的重視。

本集團投資打造涵蓋基礎設施、邊緣設備及服務的完整全棧式AI解決方案組合，在把握新市場機遇方面發揮了關鍵作用。基礎設施方案業務集團、方案服務業務集團及智能手機業績均創歷史新高，既反映出新擴充的混合式人工智能產品組合取得成功，亦反映現有核心業務領域持續表現強勁。智能設備業務集團的收入錄得雙位數同比增長，主要受市場份額提升以及個人電腦及智能手機的高端產品銷售增長推動。本集團在各區域市場實現均衡的增長，亞太區、中國、歐洲—中東—非洲及美洲市場分別為本集團總收入帶來19%至34%的貢獻。此外，為應對複雜及具挑戰性的貿易監管環境，聯想已採取策略措施鞏固其全球營運及提升業務靈活性，確保長期增長。

提升整體盈利能力仍然是聯想的首要任務，三個業務集團均憑發揮各自的獨特優勢提升營運效率及盈利能力，從而改善分部溢利率。集團相信撇除某些項目後的非香港財務報告準則淨溢利可反映核心經營業績，同比增長36%至14億美元；按香港財務報告準則計算，權益持有人應佔溢利同比增長37%至14億美元。

在第四個財政季度，我們與PIF/Alat的策略合作關係再邁進重要一步，在得到絕大多數股東支持並取得所有監管機構批准下，完成此項極具代表性的交易。待轉換相關證券後，PIF/Alat將成為股東基礎當中的最大的主權產業基金。成功向Alat發行20億美元零票息率可換股債券及發行2.12億美元的認股權證，標誌本集團一個重要里程碑，讓我們得以擴大股東基礎、拓展全球版圖、擴散製造業務據點，及把握中東和非洲地區的重大增長機遇。



上述成就彰顯本集團對創新的承諾，研發開支同比增加13%至23億美元。在混合式人工智能的兩大基礎領域中，聯想於個人人工智能方面取得顯著進展，從硬體設計延伸至先進的軟體應用與服務，並推出AINOW智能代理，打造「一體多端」的生態系統。在企業人工智能方面，聯想利用混合式人工智能優勢解決方案，結合基礎設施方案業務集團的全棧式能力及方案服務業務集團的人工智能解決方案的應用庫或圖書館，開發適用於企業及智慧城市的「超級智能體」，加速客戶的智能化轉型。

本集團的現金周轉期同比增加六天，主要由於存貨天數延長所致。為應對市場需求增加、新產品上市及銷售組合向快速成長的基礎設施方案業務集團業務傾斜，集團需維持較高庫存水平。特別是高增長的人工智能服務器業務需配備圖形處理器昂貴組件，導致庫存餘額上升。

本集團持續專注企業管治及可持續發展並獲得廣泛認可，已連續第三年獲得MSCI ESG評級AAA認證，並第三次入選CDP氣候變遷A級名單，突顯對環境透明度及氣候行動的承諾。

## 集團財務表現

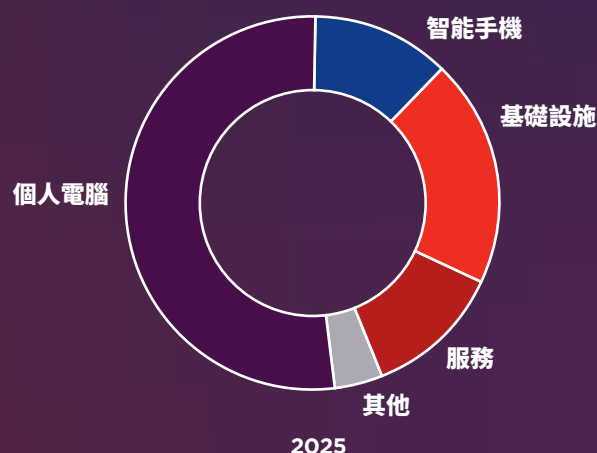
本集團的銷售額同比增長21%至691億美元，是本集團歷來第二高的紀錄。其中，基礎設施方案業務集團錄得了63%的收入增長，主要得益於服務器訂單的強勁增長、企業需求的回升以及新客戶的拓展。同時，方案服務業務集團的收入同比增長13%，創下新紀錄，這主要受DWS（數位化工作場所

解決方案）和人工智能驅動解決方案的強勁需求所推動。智能設備業務集團的銷售額同比增長13%，個人電腦業務受惠於全球市場份額增長、商業銷售復甦以及包括全新人工智能個人電腦在內的高端產品的推出。值得注意的是，智能手機業務持續獲取亞太及歐洲等關鍵市場的份額。聯想仍是個人電腦市場的領導者，其多元化戰略已見成效，非個人電腦收入佔三個業務集團總收入的47%。

## 非個人電腦業務收入貢獻创新高<sup>1、2</sup>

個人電腦業務：53%

非個人電腦業務：47%  
按年+5個百分點



附註：

1. 抵銷前之收入。

2. 非個人電腦業務收入包括來自方案服務業務集團、基礎設施方案業務集團及智能設備業務集團內非個人電腦部分的收入。

# 管理層討論及分析

本集團的非香港財務報告準則及香港財務報告準則的淨溢利分別增長36%及37%，三個業務集團均實現了增量貢獻。基礎設施方案業務集團以滿足快速增長的雲需求為策略重心，成功於下半年扭虧為盈。儘管本財政年度的最後半年意外受到關稅的負面影響，但智能設備業務集團的盈利能力仍達到歷史相對高位，並保持行業領先地位。方案服務業務集團的經營溢利率保持在21%，佔三大業務集團綜合分部溢利總額的33%。

## 各產品業務集團表現

### 智能設備業務集團

包括個人電腦、平板電腦、智能手機及其他智能設備業務在內的智能設備業務集團於本財政年度的收入增長13%，分部溢利增長14%。在穩步復甦的個人電腦市場中，智能設備業務集團的全球佔有率同比增長0.8個百分點至23.7%，在商業及消費市場均表現強勁。強大的企業設備更新周期使商業分部銷售同比增長11%，高端產品銷售上升亦帶動平均售價上升。消費個人電腦業務實現雙位數增長，其中遊戲類個人電腦的收入增長超過13%，進一步鞏固智能設備業務集團在該領域的全球領導地位。

在混合式人工智能趨勢下，智能設備業務集團積極擁抱個人人工智能浪潮，透過創新硬件和自主研發軟件鞏固其市場領導地位。隨著人工智能個人電腦成為產業標準，聯想的尖端解決方案有望重新定義未來運算模式，展示人工智能代理的變革潛力。

智能設備業務集團的創新策略亦推動了非個人電腦業務成長，尤其是在智能手機領域，憑藉其廣受歡迎的高端機型，締造史上最佳產品組合，同步提升市場份額和平均售價。摩托羅拉品牌的收入同比錄得雙位數增長，於亞太區（除中國外）及歐洲—中東—非洲等區域市場表現強勁。摩托羅拉在中國以外全球智能手機市場的佔有率突破6%，樹立全新里程碑。

### 基礎設施方案業務集團

基礎設施方案業務集團在本財政年度的收入同比大幅增長63%，主要受惠於更多元化的客戶組合、企業業務復甦、非加速服務器銷售擴張，以及搭載先進液冷技術等人工智能優化基礎設施產品的強勁需求。

雲端業務客戶拓展仍然是基礎設施方案業務集團的核心戰略重點。集團已成功爭取多個具有高收入潛力的重點客戶，這得益於對雲端服務持續投資，以及客戶老舊服務器基礎設施的更新需求。此成果彰顯基礎設施方案業務集團通過獨特的ODM+（原設計製造）模式擴張雲端業務的策略成效。該業務不僅實現盈利，過去五年營收更增加了兩倍多，對集團銷售額的貢獻達到雙位數。

回顧財年下半年，基礎設施方案業務集團成功扭虧為盈，關鍵在於雲端與企業兩大業務的利潤貢獻提升。該業務集團報告同比減少虧損1.8億美元，惟年度營運虧損為6,900萬美元，包括上半年虧損7,300萬美元被下半年利潤400萬美元所抵銷。未來，隨著新興的人工智能使用案例需要更強的處理能力，企業人工智能基礎設施的長期需求將持續驅動全球市場擴張。基礎設施方案業務集團將繼續投入創新，同時實施成本優化措施，包括精簡結構、促進市場合作夥伴關係，以及透過產品組合優化提升渠道效能。

### 方案服務業務集團

作為集團的成長引擎，方案服務業務集團已連續四年錄得創紀錄的收入及溢利。本財年收入及分部溢利繼續錄得雙位數增長，同比分別上升13%及15%。其經營溢利率亦增長42個基點至21.1%，穩居所有業務集團之首。

在方案服務業務集團三大業務板塊中，運維服務和項目與解決方案服務表現尤為突出，收入分別同比增長24%及20%，合計佔方案服務業務集團總營收比重提升4個百分點至58%。這些業務受惠於設備即服務和混合雲解決方案的日益普及，以及集團的人工智能驅動的創新方案，例如為某知名乳業客戶打造的企業級人工智能代理平台。

回顧期內，支持服務銷售額增長3%，增速略低於對應硬件銷售增幅，反映硬件銷售與其後續務收入的影響之間存在自然時滯。儘管如此，支持服務的訂單量已呈現高個位數的回升，反映出硬體銷售的成長，將為未來業績提供穩健支撐。

## 區域表現

本集團業務覆蓋全球180個市場，憑藉多元市場佈局實現各區域均衡成長。受三大業務集團同步推動，亞太區（除中國外）的收入同比增加29%。其中智能設備業務集團透過精準市場策略，成功把握日本Windows 11換機潮、遊戲個人電腦需求升溫及智能手機市佔擴張等機遇；基礎設施方案業務集團的行業領先液冷技術需求強勁；方案服務業務集團則受惠於市場對設備即服務及基礎設施即服務的需求增長。

中國市場銷售額同比飆升26%，主要受惠於基礎設施方案業務集團透過強化基礎設施產品組合實現市場份額增長。中小型企业領域的個人電腦銷售強勁復甦，展現本集團在推動高端產品銷售方面的不懈努力。此外，方案服務業務集團成功簽訂多個設備即服務項目，為行業領先客戶提供人工智能解決方案。

美洲區收入同比增長19%。其中，基礎設施方案業務集團展現核心競爭優勢，以領先的液冷技術滿足客戶對人工智能圖形處理器解決方案的大規模需求；智能設備業務集團持續憑藉高端智能手機及個人電腦產品擴大市場份額；方案服務業務集團的混合雲服務（包括基礎設施即服務）亦實現高增長。

歐洲一中東一非洲市場的銷售額同比增長16%，智能設備業務集團及方案服務業務集團保持強勁增長勢頭。智能設備業務集團在歐洲多國的個人電腦及智能手機市場份額的提升成為關鍵成長引擎；方案服務業務集團簽訂了該地區史上最大的DWS（數位化工作場所解決方案）服務合約，包括ARS（資產回收服務）等ESG相關服務需求旺盛；基礎設施方案業務集團則因大型雲端客戶加速建設本地數據中心以滿足爆發性需求與區域數據合規要求而顯著受益。

## 展望及戰略亮點

聯想集團憑藉豐富的經驗把握市場的不確定性，透過卓越的營運和創新實現持續增長。儘管經濟波動，混合人工智能市場仍有望增長，這些優勢對於充分利用不斷擴大的混合人工智能市場至關重要。未來的投資將進一步鞏固聯想的市場領導地位，並在動態的科技環境中推動持續增長。先進的全球運營和製造計畫將增強對市場變化的應變能力，確保業務靈活性及可持續增長。

智能設備業務集團的最新人工智能驅動創新正重新定義包括人工智能個人電腦在內的下一代裝置。AINOW智能代理，該技術基於異構運算提供快速且安全的裝置上人工智能功能。ThinkShield能過濾有害內容，提供安全的環境，而透過Smart Connect技術則可提供跨多種裝置進行無縫資料管理。Lenovo Creator Zone及Lenovo Learning Zone等技術強化了該業務集團在人工智能個人電腦領域樹立全球領先地位。此外，Legion Space優化了整個生態系統的遊戲同步。智能手機業務方面，摩托羅拉Razr系列和Edge系列高端機型將利用大型動作模型來增強Moto AI功能。

基礎設施方案業務集團通過專注於創新、業務多元化及卓越營運，持續鞏固其在混合式人工智能的領先地位，同時實現可持續增長和獲利。該業務集團通過與生態系統合作夥伴共同開發先進的人工智能解決方案，適用於人工智能驅動的應用程式與傳統運算。以液冷技術為特色的ODM+（原設計製造）業務模式，可支援儲存等領域的多樣化發展，同時擴大雲端業務與企業機會的成長。

方案服務業務集團利用其硬體專業知識，提供高性價比的人工智能驅動IT服務。將人工智能整合至數位化工作場所、混合雲與永續性解決方案等主要產品中，創造具影響力和彈性的產品。方案服務業務集團的AI Fast Start服務可加速企業人工智能落地，並獲得行之有效的使用案例和專家指導。

# 管理層討論及分析

## 企業戰略亮點

聯想本著成為智能化轉型的領導者及賦能者的目標，深化我們的「3S戰略」（智能物聯網、智能基礎設施及智能解決方案），將人工智能納入我們的企業戰略。我們的戰略遠見及卓越運營已證明奏效。我們不僅在二零二四／二五財年錄得強勁的業績表現，還確立了聯想作為混合式人工智能行業先驅的地位。

智能物聯網方面，我們憑藉創新產品設計和卓越運營，進一步擴大我們的領導地位。聯想的人工智能個人化電腦不僅在市場佔有率方面領導地位超然，更確立了5項人工智能個人化電腦標準功能。具有五大特徵的人工智能個人化電腦配備個人智能代理、壓縮本機大型語言模型、異構計算、安全防護及人工智能生態系統。我們繼續執行針對移動業務集團的三年增長計劃，全年增長勢頭強勁，在下半年取得中國以外地區第5名的位置。在此基礎上，我們將建構「一體多端」，藉此實現無縫的跨裝置、跨生態系統人工智能體驗。Smart Connect將成為主要驅動力，無縫銜接Windows、Android和iOS的環球生態系統，提供統一、橫跨不同裝置的人工智能體驗。

智能基礎設施方面，我們運用ODM+（原設計製造）模式以擴大雲服務IT基礎設施業務及為中小型企業IT基礎設施業務賦能的戰略成效顯著。去年，我們成功將業務扭虧為盈，並實現超高速增長。與此同時，我們繼續在海神液體冷卻技術等主要人工智能技術上保持領先優勢，使我們能夠把握與日俱增的人工智能基礎設施需求。

智能解決方案繼續為利潤率帶來主要貢獻，全年實現高利潤率及穩健增長。我們建立水平構建模塊的策略為DWS、混合雲及可持續發展帶來盈利增長。透過推出企業人工智能解決方案套件下的混合式人工智能優勢解決方案，我們將可抓緊企業混合式人工智能的增長機遇。

二零二四／二五財年驗證了我們策略的前瞻性及有效性。聯想如今已靠穩在一個更鞏固、更能滿足未來需要的基礎上。

- 1) 我們是混合式人工智能的先驅
- 2) 所有業務集團均呈現正面增長勢頭 — 核心業務擴大領導地位、增長引擎擴展、轉型業務實現盈利性增長
- 3) 我們擴展了具有重要戰略意義的合作夥伴關係（例如我們與Alat的合作夥伴關係）以進一步鞏固我們的全球／地區模式
- 4) 我們賴以成功的基本支柱 — 全球供應鏈、研發、數位化及一個聯想比之前更加強大

展望未來，我們面臨著不明朗的宏觀環境及動盪的地緣政治局勢。然而，我們深信憑藉穩固的基礎，我們已準備就緒應對外在不明朗因素及保持競爭力，繼續在混合式人工智能時代節節領先。

## 人力資源

截至二零二四／二五財年底，本集團全球總人數約72,000人。本集團按業績及個別員工表現實行薪金政策、獎金、員工持股計劃及長期激勵計劃等。本集團同時為員工提供保險、醫療及退休金等福利，以確保本集團競爭力。

# 聯想集團重大風險

有效的風險管理是聯想集團長期的致勝之道，在當今複雜多變的營商環境下尤其重要。

本節重點概述本集團認為重大的關鍵風險，即可能對其營運、財務表現或戰略目標產生重大影響的風險。每項風險均包含其潛在影響的摘要以及本集團已制定的改進策略。

以下並無盡列所有風險。與所有跨國企業一樣，聯想也面臨一般業務風險，本節不會逐一詳述。此外，由於市況、技術、監管規定或本集團全球業務變化，風險的性質與嚴重性可能隨時間推移而演變。

聯想已將此等風險納入其更廣泛的管治、合規及內部監控框架，確保在組織各層級主動識別、評估及管控有關風險。

| 風險描述                                                                                                                                                                            | 主要改進措施                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>戰略風險</b></p> <p><b>競爭</b></p> <p>聯想所在行業競爭激烈，硬件、軟件及服務方面技術快速進步，客戶喜好也不斷演變。本集團在產品供應、定價及創新方面面臨著來自老牌企業與新進者的激烈競爭。倘差異化措施未見成效或應對競爭壓力不果，可能會對市場份額及盈利能力產生不利影響。</p>                    | <p>本集團密切留意市場趨勢及競爭發展動態，致力投資研發，以增強產品創新及差異化，擴大產品及服務組合，強化品牌定位，並優先考慮客戶體驗，從而支持業務增長。</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <p><b>創新</b></p> <p>持續創新對聯想的競爭力及長期增長至關重要。在科技日新月異的環境下，若無法及時且經濟高效地推出新產品，或無法滿足不斷變化的客戶需求，可能會削弱本集團的市場地位，並限制未來的收益增長。人工智能(AI)的快速發展進一步加劇了競爭壓力，促使聯想必須進行大規模創新，才能在日益智能化的科技生態系統中保持領先地位。</p> | <p>創新已融入聯想的戰略，並得益於持續的研發投入以及專注於提供能夠反映客戶實際需求的解決方案。本集團以服務為導向的轉型及3S戰略(智能物聯網、智能基礎架構及行業智能)引領其解決方案及業務營運的產品創新及智能化轉型。這一整合策略使聯想能夠提供滿足不斷變化的客戶需求的增值型、面向未來的產品。戰略夥伴關係進一步增強本集團的創新能力。</p> <p>因應全球人工智能市場的迅速擴張及巨大潛力，聯想已建立強大的人工智能產品及解決方案組合，並透過斥巨資及專注提供具透明度、安全及個人化的人工智能解決方案，推進其長期戰略願景「Smarter AI for All」。該願景以聯想的混合式人工智能戰略為基礎，將人工智能整合到聯想的產品組合，從客戶到邊緣，再到雲端及網絡，藉此增強產品功能、競爭力及提升客戶價值。</p> |

# 管理層討論及分析

| 風險描述                                                                                                                                                                                                                                                       | 主要改進措施                                                                                                                                                                                           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>戰略風險</b></p> <p><b>業務轉型</b></p> <p>聯想正以智能化轉型為目標進行戰略變革—從傳統的硬件為中心業務轉型至以解決方案及服務為導向，同時將人工智能融入我們的企業戰略。該轉型涵蓋新業務模式、組織架構並透過智能物聯網、智能基礎設施及行業智能創造價值。該轉型在規模及複雜性上帶來與全球執行一致性、管理變動及能否增強新能力有關的風險。在協調人員、流程及系統以支援客戶需求變化及業務重點方面可能出現額外挑戰。</p>                            | <p>聯想的轉型植根於其以服務為導向的方針及 3S 戰略，引領業務模式演化與營運整合。透過清晰的戰略排序、跨職能的協調以及對領導力、系統及才能作出針對性的投資，實現有效執行。強力的資訊科技管治確保系統可擴增、安全及整合成與轉型目標一致。集團上下的人工智能戰略進一步提升效率、決策及數碼化能力。多舉並施加強聯想的敏捷度、營運韌性及實現長期增長的能力。</p>               |
| <p><b>併購</b></p> <p>聯想為配合其業務戰略而不時進行併購。然而，潛在收購涉及與經濟狀況不利、資本市場動盪、監管不確定性及地緣政治發展有關的風險。盡職審查不足可導致估價過高、整合困難或無法實現預期協同效應，從而可能影響財務表現，包括透過商譽或無形資產減值。</p>                                                                                                               | <p>聯想進行嚴謹的盡職審查，以評估戰略適用性及財務可行性。所有交易均須通過正式審批流程。定期進行收購後檢討，以監察該等投資的整合情況及表現。</p> <p>更多詳情，請參閱「財務報表附註」（第208至210頁）及「關鍵審計事項」（第167頁）。</p>                                                                  |
| <p><b>全球經營環境</b></p> <p>聯想在全球的業務使本集團面臨各種外部不確定性，包括宏觀經濟波動、地緣政治局勢緊張，監管環境變化多端及公共衛生或環境事件。</p> <p>如跨境貿易限制、出口管制、數據本地化授權及外交或安全關係變化無常等地緣政治風險，均可能干擾聯想的全球供應鏈，限制進入關鍵市場或影響其在各司法權區有效率地營運的能力。</p> <p>該等因素可能增加營運成本、抑制客戶需求或延誤業務執行。在若干情況下，外部風險亦可能激化併購、投資規劃或組織架構等戰略領域的挑戰。</p> | <p>聯想集團已分散其地理版圖，以降低任何單一市場的風險。其監察全球經濟、政治及監管發展，以預測及應對經營環境出現的風險。</p> <p>本集團將地緣政治及宏觀經濟因素融入戰略規劃、市場優次及供應鏈決策中。</p> <p>本集團亦在聯想風險管理計劃的其他領域嵌入與外部不確定性有關的緩解措施，例如業務延續性規劃、監管合規、供應鏈多元化及網絡安全，詳情在本風險章節其他部分闡述。</p> |

| 風險描述                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 主要改進措施                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>一般法律、監管及合規</b></p> <p>聯想在多個司法權區營運，須遵守多項不斷變化的法律及監管規定。此外，全球監管環境越來越複雜。新法律、加強執法或政府政策變動均可能影響聯想有效率地營運、服務客戶或管理供應商關係的能力。違規行為（不論因錯誤或行為不當）均可能導致經濟處罰、營運中斷、聲譽受損或監管限制。</p> <p>雖然並非詳盡無遺，但以下例子反映了本集團目前監控的一些最重要的法律及合規風險：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 遵守反賄賂及反貪污法，包括僱員及第三方代表的行為；</li> <li>• 與違反道德或行為不當有關的風險，包括利益衝突、欺詐或違反聯想行為守則；</li> <li>• 貿易合規，包括遵守美國及中國等主要司法權區的進出口法律及限制；</li> <li>• 遵守產品安全及認證規定，以及規管產品及服務銷售及分銷的法律責任；</li> <li>• 私隱及資料保護風險，包括個人、專有及設備層面資料的收集、處理、轉移及保護；</li> <li>• 遵守競爭法及反壟斷法；</li> <li>• 符合 ESG 相關法規及披露標準；</li> </ul> | <p>本集團由法律部門牽頭與公司上下的關鍵持份者合作，透過全面合規框架積極管理此等法律及監管風險。</p> <p>該框架的關鍵要素包括：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 道德及合規文化：在有力的政策、程序及就聯想行為守則的強制培訓的支持下，發展及維護強大的合規文化。</li> <li>• 舉報及調查：實施聯想的舉報及調查政策，就提出、審視及調查顧慮或可疑不當行為提供明確的規程。</li> <li>• 第三方盡職審查及合約監督；與第三方建立業務關係之前進行基於風險的盡職審查，同時實施有效的合約管理措施，以幫助確保所有委聘合規。</li> <li>• 資料及人工智能規管：嚴謹的私隱、安全、資料保護及人工智能管治框架，包括政策、流程及培訓，確保負責任地使用、轉移及保護專有、個人及設備層面的資料。</li> <li>• 監管監察：持續監察法律及監管發展，確保遵守適用法律及不斷變化的規定。</li> <li>• 管治及監督：合規活動須受聯想的行政領導人員及相關董事委員會監督，並由內部審計部門及企業風險管理等內部核證職能支援。</li> </ul> |

# 管理層討論及分析

| 風險描述                                                                                                                                                                                                             | 主要改進措施                                                                                                                                                                                                                       |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>一般法律、監管及合規</b></p> <p>人工智能合規</p> <p>人工智能正從根本上重塑全球科技格局。隨著人工智能應用加快，世界各地政府及監管機構均聚焦於如何發展、部署及規管該等科技。</p> <p>在這個高速發展的環境中，本集團面臨有關產品、服務及內部營運應用人工智能須符合新興法律、準則及道德期望的風險。違規行為可能導致失去市場准入資格、法律或監管制裁、聲譽受損或客戶信心及採用度下降。</p> | <p>本集團明白，實現「讓人工智能惠及每一個人」的願景取決於人工智能的負責任、道德及安全發展、部署及應用。為支持該願景，聯想致力就發展、部署、銷售及內部應用人工智能技術，制定僱員行為準則、集中管治及監督以及透明度。</p> <p>集團上下均已實施基本人工智能管治及合規做法。在首席安全和人工智能官的領導及與法律團隊和其他關鍵持份者的合作下，本集團正著手制定統一全企業管治框架。該舉措確保與全球及聯想就負責任人工智能的準則及原則一致。</p> |

## 風險描述

## 主要改進措施

### 營運風險

#### 供應鏈管理

聯想集團經營高度複雜的全球供應鏈，涉及多層供應商及聯想自有和第三方營運的製造基地。本集團的營運表現取決於需求預測、生產規劃、訂單履行及存貨管理等關鍵功能的無縫執行。

儘管聯想的業務遍及全球，但若干供應或生產活動仍集中在特定地區，增加了對局部中斷的敏感度。此外，對有限數目的組件供應商的依賴可能在供應短缺期間限制靈活性。

潛在中斷可能來自一系列因素，包括：

- 自然災害、流行病，或製造或物流設施的損壞；
- 供應商財務不穩定；
- 地區衝突、網絡攻擊或其他安全威脅；
- 法規變動，例如不斷變化的全球貿易關稅或政府出口管制。

該等事件可能需要大量時間和成本來恢復。如果無法在維持法律及監管合規的前提下以有利條件確保替代供應來源，聯想的收入、盈利能力及競爭地位可能會受到不利影響。

此外，聯想的全球供應鏈面臨可能來自供應商的直接和間接行為的環境、社會及治理 (ESG) 風險。這些風險包括與氣候有關的中斷、自然資源耗竭、勞工或人權侵犯。在法律或監管標準較不健全的司法權區營運的供應商，可能無法符合聯想所服務市場的期望或要求，造成合規性缺口及聲譽風險。任何供應商的違規行為，尤其是在與負責任採購或勞工實務相關的領域，可能會中斷供應的連續性，導致監管處罰，或損害集團的營運許可權。ESG 考量在客戶採購決策中亦愈發重要。未能滿足與環境影響、道德採購或供應商操守相關的日益變化的期望，可能會導致業務流失或品牌價值降低。

本集團透過結合戰略採購、營運規劃、監管合規及 ESG 監督，積極管理與其複雜的全球供應鏈相關的風險。其中包括一個健全成熟的全球供應鏈風險管理計劃，持續監控外部發展、識別新出現的風險或風險環境的轉變，並制定動態的緩解策略。此計劃支持跨職能合作，並為採購、製造、物流及合規功能的決策提供資料。

為了降低集中風險，聯想多元化其供應商基礎及全球生產足跡，盡量減少對唯一或單一來源供應商的依賴。透過在關鍵製造基地進行持續的風險工程改善投資，強化實體復原能力。

業務連續性透過全面的災難恢復計劃和基於情境的風險評估得到支持，旨在減少區域性中斷 (如自然災害或地緣政治不穩定) 帶來的影響。

聯想亦深度致力於在其端對端供應鏈中融入 ESG 原則。供應商遵守勞工、環境、健康與安全，以及道德標準，均有正式政策、合約要求及監控系統支持。本集團是責任企業聯盟 (RBA) 的成員，在供應鏈的多個層面積極推廣 RBA 標準，並進行獨立審核以驗證合規性。

為了強化 ESG 盡職調查，聯想已將 EcoVadis ESG 風險管理平台及供應商 ESG 管理模組整合至其數字供應商管理系統中。該平台有助於評估供應商的績效、識別風險領域、建議改善措施，並追蹤每年在提升 ESG 成果方面的進展。

# 管理層討論及分析

| 風險描述                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 主要改進措施                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>營運風險</b></p> <p><i>產品品質</i></p> <p>聯想提供複雜的產品和服務，因此維持高標準的品質對其聲譽、客戶忠誠度和長期成功至關重要。如果無法在研發、製造和供應鏈中維持有效的品質管理，可能會對集團的品牌、營運及財務表現造成重大影響。產品品質問題可能導致成本高昂的回收、生產中斷，或增加保固、維修及更換費用。這些問題也可能對客戶滿意度和市場信心造成負面影響。此外，如果使用聯想的產品造成人身傷害、財產損害或其他損失（無論過失與否），聯想可能面臨產品責任索賠。為此類索償抗辯可能需要大量的時間和資源，任何不利的判決均可能導致重大的財務罰款或聲譽損害。</p>    | <p>聯想持續強化其品質流程，以確保產品在整個生命週期中的一致表現。集團的品質管理系統（QMS）已通過外部認證機構的ISO 9001:2015標準認證，加強了其對全球品質基準的承諾。</p> <p>QMS支持高效率的營運、提升客戶滿意度，並向客戶及持份者展示聯想維持健全且標準化的品質保證常規。該等流程涵蓋產品開發、製造及售後支持，有助於降低缺陷率、管理品質相關風險，並加強品牌信任度。</p>                                                                                                     |
| <p><i>知識產權 (IP)</i></p> <p>聯想集團面臨的知識產權風險包括無法充分保護自身的創新成果，以及遭受第三方侵權索賠。</p> <p>如果聯想的專有技術得不到充分保護，可能導致專有權的喪失，從而削弱其創新成果的商業價值。反之，本集團可能因專利持有人的授權要求、為應對侵權索賠所需支付的法律費用，或和解及損害賠償而增加成本。</p> <p>知識產權爭議的不利判決亦可能導致禁令或排除令，限制聯想在若干司法權區銷售或分銷產品的能力。在部分情況下，本集團可能需要修改產品設計或調整供應鏈安排，這可能會對客戶或合作夥伴關係造成壓力。侵權調查結果亦可能損害聯想的品牌及市場信譽。</p> | <p>本集團採取主動及多層次的方式管理知識產權風險。本集團對其創新成果實施法律保護，包括獲得專利、註冊商標和版權，以及保護商業機密。本集團亦採用適當的授權策略，並定期監控其知識產權資產的有效性及價值。</p> <p>法務部門的知識產權團隊與聯想的業務團隊緊密合作，使專利申請符合戰略性研發優先順序及競爭定位。本集團亦會向供應商取得知識產權賠償，或在適當時轉移知識產權責任，以管理第三方風險。</p> <p>聯想維持知識產權訴訟的防禦策略，並在適當的情況下，積極運用其專利組合，以降低成本並鞏固其談判地位。此外，本集團積極參與產業合作，提倡改革，以促進更平衡且更具成本效益的全球專利體系。</p> |

## 風險描述

## 主要改進措施

### 營運風險

#### 信息、產品及網絡安全

聯想在網絡安全、數據隱私以及資訊科技基礎設施和產品完整性方面面臨日益增長的風險。該等風險的驅動因素包括數字化程度的提高、人工智能的興起以及來自網絡犯罪分子、民族國家行為者及其他惡意實體的威脅規模和複雜性不斷增加。

網絡威脅可能會針對聯想的企業系統、雲基礎設施、產品生態系統或第三方供應商。這與聯想的雲端及服務業務尤為相關，因為該等業務處理、儲存和傳輸大量敏感的客戶、員工和營運數據。雖然人工智能的運用加速了聯想產品的創新，但也增加了遭受人工智能攻擊的風險，這些攻擊更具適應性和自動化。

聯想在其全球營運中收集並管理個人可識別信息 (PII) 及其他敏感數據。本集團須遵守一系列數據隱私法律和安全法規，以規範此類信息的收集、使用、跨國傳輸和保留。根據司法權區的不同，當出現安全漏洞或隱患時，聯想可能需要通知個人或監管機構。

產品安全也是一個關鍵問題。硬件、操作系統、軟件及應用程序，不論是內部開發或來自第三方，均可能含有干擾系統性能或引發安全風險的錯誤或隱藏漏洞。聯想複雜的全球供應鏈進一步增加了風險，包括透過第三方組件或軟件引入惡意代碼的可能性。

最後，無論是由於網絡攻擊、數據洩露或產品漏洞所造成的重大安全事故，均可能導致監管處罰、營運中斷、聲譽受損、法律責任或財務損失。

聯想維護全面的網絡安全 and 信息保護計劃，旨在保障其營運、產品、數據和客戶免受不斷變化的威脅。

該計劃的關鍵要素包括：

- 網絡安全治理和控制：聯想已建立與行業標準和領先控制框架相一致的全球網絡安全風險治理框架。該框架包括政策、程序、事件響應流程以及業務連續性計劃。本集團的全球資訊科技網絡已通過 ISO 27001:2022 信息安全認證，而業務連續性亦已獲得 ISO 22301:2019 認證。
- 威脅檢測與應對：聯想通過先進的技術控制、威脅情報服務、基於人工智能的對策和實時風險評估，不斷提升其網絡安全實務。這些功能可支持對新興威脅的快速應對並加強組織的應變能力。
- 遵守法律及合規性：聯想遵守與人工智能、隱私、信息安全和產品安全相關的全球法律法規及行業標準。這包括遵守與客戶及合作夥伴的合約義務。
- 產品和數據安全標準：本集團執行政策和流程，確保其硬件、軟件及應用程序（無論是內部開發或從第三方採購）均符合嚴格的安全和數據保護標準。
- 安全產品生命周期管理：安全措施貫穿整個產品生命周期，從供應商代碼審查和第三方風險評估到產品發佈後的漏洞管理。該做法有助於確保交付安全可靠的產品，限制客戶風險，並在問題被發現時支持迅速修復。

# 管理層討論及分析

| 風險描述                                                                                                                                                                                                                                                                          | 主要改進措施                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>營運風險</b></p> <p>人力資本管理</p> <p>聯想的長期成功依賴於其吸引、培養、挽留和激勵高績效、多元化員工的能力。隨著本集團繼續執行其「智能，為每一個可能」願景和3S戰略，人力資本仍然是創新、營運執行和戰略轉型的關鍵推動力。</p> <p>全球勞動市場的動態性，加上對專業人才的激烈競爭，為在不同地區招聘和維持技術人才帶來了挑戰。</p> <p>此外，不斷變化的監管環境，特別是在全球各司法權區關於多元化和包容性實務以及薪酬透明度的規定，要求不斷適應，以確保合規並恪守聯想對公平與包容性僱傭實務的承諾。</p> | <p>聯想不斷提升其僱主價值主張（EVP）以吸引、激勵及挽留與本集團智能轉型相契合的人才。</p> <p>本集團在內部及外部推廣其對人工智能和創新的重視，以加強品牌知名度及吸引具備新技能的應徵者。集團範圍內的人力規劃流程支持本集團滿足不斷變化的業務需求和戰略目標的能力。這包括擴大人才招聘能力和增強招聘專業知識，特別是在人工智能和先進技術領域。聯想亦在企業範圍內投資人才與領導力發展計劃，以建立內部能力並維持強大的領導力儲備。</p> <p>我們定期檢討薪酬和福利計劃，以確保其保持競爭力、以績效為導向，並適應日益多元化的全球勞動力。</p> <p>為應對不斷變化的監管要求（特別是與薪酬公平、透明度及反歧視相關的要求），聯想設立了跨職能的專責小組，並與法務部門合作指導合規策略。本集團進行強制性薪酬公平分析、製作規定報告，並監測各司法權區的監管發展，以確保遵守當地法律並符合全球期望。</p> |

| 風險描述                                                                                                                                                                                                | 主要改進措施                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>財務風險</b></p> <p>作為一家全球企業，聯想面臨一系列可能對其財務狀況、營運表現或戰略靈活性造成重大影響的財務風險。該等風險包括財務報告風險、流動資金及信貸風險、外匯波動及稅務相關的不確定因素。</p>                                                                                    | <p>聯想已建立全面的財務風險管理計劃，旨在將金融市場波動對本集團財務表現及戰略目標造成的潛在不利影響降至最低。該計劃包含結構化流程、監督機制及控制措施，以管理財務報告、流動資金、信貸、外匯及稅務等主要領域面臨的風險。</p> <p>更多詳情，請參閱「財務報表附註」（第242至249頁）。</p>                                                                                                                               |
| <p><b>財務報告</b></p> <p>聯想須遵守各司法權區複雜且不斷演進的財務報告要求。該等要求包括會計準則的應用、重要管理判斷和估計的使用及就財務報告維持有效內部控制的必要性。倘未能維持財務報告的合規性或透明度，可能會導致監管審查、重列或聲譽受損。</p>                                                                | <p>聯想維持著健全的內部控制架構，以確保其財務報告的準確性、完整性及適時性。這包括遵守國際財務報告準則及本集團營運所在司法權區的其他適用會計及監管要求。</p> <p>本集團定期審閱及改進其會計政策及財務報告程序，包括在適當情況下聘用合資格的財務專業人士及外部顧問。關鍵的財務估計及判斷均需要經過正式的審閱及管理，包括受聯想審核委員會的監督。內部審核及財務團隊定期進行風險評估及監控測試，以監察財務報告監控的有效性。我們會就識別出的監控缺陷立即實施補救措施。</p>                                          |
| <p><b>流動資金及信貸風險</b></p> <p>不利的經濟狀況、金融市場動盪或地緣政治事件可能會對聯想的現金流量及營運資金造成負面影響。本集團或會因客戶面臨財務壓力而須延遲收回或被拖欠應收款項。在若干情況下，貿易信貸保險的承保能力或會降低或撤銷，增加聯想承受未投保信貸損失的風險。資本市場的波動或會限制可獲得的外部資金或增加獲得外部資金的成本，從而可能限制投資或營運的靈活性。</p> | <p>聯想透過集中式庫務運作，並輔以穩健的現金流量預測、全球資金戰略及嚴謹的信貸管理常規積極管理流動資金及信貸風險。</p> <p>本集團密切監察市況及融資機會，以維持財務靈活性及確保及時獲得資金。其保有多元化的資金來源，包括已承諾的信貸融資及公開債務市場渠道。</p> <p>客戶信貸風險乃透過正式的信貸政策、持續檢討應收款項情況及加強收款能力予以管理。聯想利用內部風險評估及第三方數據評估客戶信用度，並據此調整信貸期。</p> <p>為降低客戶違約風險，聯想積極與經紀及保險公司合作，以維持貿易信貸保險的承保額度，特別是在經濟波動的時期。</p> |

# 管理層討論及分析

| 風險描述                                                                                                                                                                                                       | 主要改進措施                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>財務風險</b></p> <p><b>外匯風險</b></p> <p>聯想於多個國際市場營運，並因以功能貨幣以外貨幣計值的交易、資產、負債及投資而面臨外幣風險。宏觀經濟不確定性及地緣政治持續，使匯率波動加劇。外匯市場持續波動，可能繼續影響本集團的財務表現。</p>                                                                 | <p>在集團對沖政策指導下，聯想透過中央庫務職能管理外匯風險。積極監察貨幣風險，並因應市場發展在政策參數內靈活調整對沖戰略。</p>                                                                                                                                                                                                                                             |
| <p><b>稅務管理</b></p> <p>聯想於多個稅務管轄區營運，受當地及國際稅務法規的不斷變化影響。反覆無常的詮釋及新法例可能造成模糊或增加稅務合規的複雜性。稅務規則變動可能影響聯想的實際稅率、稅務負債及稅務相關資產的價值。</p> <p>遞延稅項資產的確認取決於本集團未來產生足夠應課稅溢利的能力。業務表現變差或預測盈利能力出現重大變動均可能導致遞延稅項資產撇減，從而對盈利產生負面影響。</p> | <p>聯想密切監察業務發展及全球稅務環境，以確保稅務規則得到適當應用，並盡量緩解風險。本集團維持中央稅務管治架構，並由內部專家及外部顧問提供支援，以管理多個司法權區的合規性。</p> <p>聯想積極評估監管變動的潛在影響，評價其稅務狀況及實施監控，以確保稅務申報準確和及時。本集團亦進行定期審查，根據當前及預測業務表現驗證遞延稅項資產的可收回性。</p> <p>此外，聯想利用以科技驅動的稅務系統提高合規效率，並不時與稅務機關溝通，以便在複雜或不斷變化的稅務事宜上保持合規。</p> <p>更多詳情，請參閱「財務報表附註」（第191至193頁及212至215頁）及「關鍵審計事項」（第168頁）。</p> |

## 環境

聯想在此領域的計劃乃基於我們強有力的環境管理及持續合規承諾的基礎。此包括遵守監管規定及聯想所加入的協會及標準化組織設立的自願準則。聯想的環境方針為全球的業務、員工及任何代表聯想工作的合約員工的合規事務的基石。該方針構成了聯想獲得ISO14001：2015認證的環境管理體系(EMS)的基礎。EMS包括評估法定及自願規定的流程，並確保聯想的全球設計、開發及製造活動(包括配送、組裝及內部維修)的合規。

聯想的目標乃利用EMS幫助應對並減輕我們作為全球性組織所面臨的一些最為重大的環境挑戰。EMS的其他益處包括實現與在環境方面的領導地位一致的成果，並確保聯想在世界各地的營運都對環境保護保持警覺。

列入EMS範圍的聯想地點經內部審核並經認證機構在外部審核。我們EMS的關注領域包括：

- 氣候變化改進計劃
- 環保型產品計劃及著重於產品能源效率
- 環保物料計劃，以推動在我們的產品及包裝中使用回收及可再生物料，支持向循環經濟轉型
- 我們生產設施內的營運符合環保原則
- 全球供應鏈環保計劃

通過聯想ISO 14001：2015認證EMS計劃，我們每年進行一次重要環境因素(SEA)評估。該流程評估重要或重大環境因素，同時識別可能會影響業務或營運的風險或機會。為管理SEAs，我們以處理現場營運、產品及全球供應鏈功能的關鍵績效指標設立有關環境目標及指標。作為聯想ISO 14001：2015認證EMS的一部分，每半年對目標及指標進行監測及計量以了解進展情況。聯想二零二四／二五財年環境目標及指標的表現將於我們的二零二四／二五財年環境、社會及管治報告登載。

## 氣候變化

### 管治

在聯想，我們意識到氣候變化為嚴重的威脅，因此，我們按組織最高級別處理。本公司至少每年向董事會簡述氣候戰略及我們氣候變化減緩目標的進度。聯想的首席法務兼企業責任官提供對聯想環境、社會及管治(ESG)執行狀況的領導，包括氣候變化計劃。此外，環境、社會及管治監督委員會(EOC)提供戰略指導並促進聯想整個環境、社會及管治工作(包括本公司的氣候變化戰略)的協調。環境、社會及管治監督委員會由來自各個業務及職能領域的高級管理人員組成，旨在提倡一種鼓勵強而有力的環境、社會及管治表現的文化，包括合規和領導活動。

# 管理層討論及分析

|       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 戰略    | <p>聯想識別了會對我們的業務戰略及財務規劃造成影響的實際及過渡氣候相關風險及機遇。例如，這些風險及機遇包括法規、技術、聲譽、消費者行為或極端天氣事件。為開始了解我們所識別的實際及過渡風險和機會如何影響我們整體業務的方式，聯想通過使用 GeSI-CDP 情景分析工具進行了探索氣候相關情景分析，該工具以氣候相關財務信息披露要求工作組及情景分析指南為基礎。研究結果有助於確定差距，包括財務影響和跨職能團隊的參與。</p> <p>聯想的氣候及能源政策是我們氣候變化戰略的基礎，該戰略專注於我們展現出推動減排方面的影響及支持向低碳經濟全球過渡的五個關鍵領域：</p> <ul style="list-style-type: none"><li>— 內部營運</li><li>— 能源供應商及其營運排放</li><li>— 供應鏈</li><li>— 客戶</li><li>— 政府、非盈利組織及公眾人士</li></ul> |
| 風險管理  | <p>與氣候變化有關的重大風險被識別及評估為聯想業務管理體系內兩大程序的一部分。此等程序包括其集團風險管理及控制 (GRMC) 程序及其年度氣候相關風險及機會評估。此外，聯想將氣候變化視為環境、社會及管治重要性評估過程的一部分。此等程序有助於我們識別氣候相關風險及機會。</p>                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 指標及目標 | <p>我們設立了以科學為基礎的短期減排目標，該目標先後於二零二零年六月及二零二三年一月經以科學為基礎的目標舉措 (SBTi) 驗證。我們的範圍1及2減排目標與巴黎協議最進取的目標將升溫限制為1.5°C相一致，而根據以科學為基礎的目標舉措 (SBTi) 方法，我們的範圍3減排目標均符合進取標準，並符合當前的最佳範例。我們每年於環境、社會及管治報告中披露範圍1、2及3排放及減排目標的進度。我們的長期減排目標已根據 SBTi 的企業淨零標準得到驗證，聯想承諾於二零五零年之前達成溫室氣體淨零排放的目標。</p>                                                                                                                                                           |

聯想響應 SBTi 對企業氣候行動的緊急呼籲，承諾通過「企業雄心助力1.5°C限溫目標行動」實現1.5°C及淨零目標，我們已成為《聯合國氣候變化框架公約》(UNFCCC)「奔向零碳」活動的一分子。於二零二三年一月，聯想宣佈經 SBTi 驗證的目標，即到二零五零年實現溫室氣體 (GHG) 淨零排放。聯想的淨零目標是就範圍一、二和三均實現90%的減排。聯想的二零五零年長期淨零目標與其經 SBTi 驗證的二零三零年近期減排目標一致。二零二三年九月，聯想加入聯合國全球契約組織「加速前進」倡議，旨在加速企業步伐與投入，以實現可持續發展目標，特別是承諾實現該倡議中的氣候行動及水資源恢復目標。

通過與 SBTi 合作並向其淨零標準看齊 (即全球第一個企業淨零目標設定框架)，聯想正採取科學、合作和負責任的方法來減少排放。將自身目標與 SBTi 要求一致有助於讓企業對自身減排負責。如不與 SBTi 要求一致，則很難驗證或測量淨零目標的達成進度。

聯想的 ISO 14001 EMS 已然成熟，為聯想設定年度目標提供強有力的框架，有助推動實現 SBTi 的2030年及2050年減排目標。

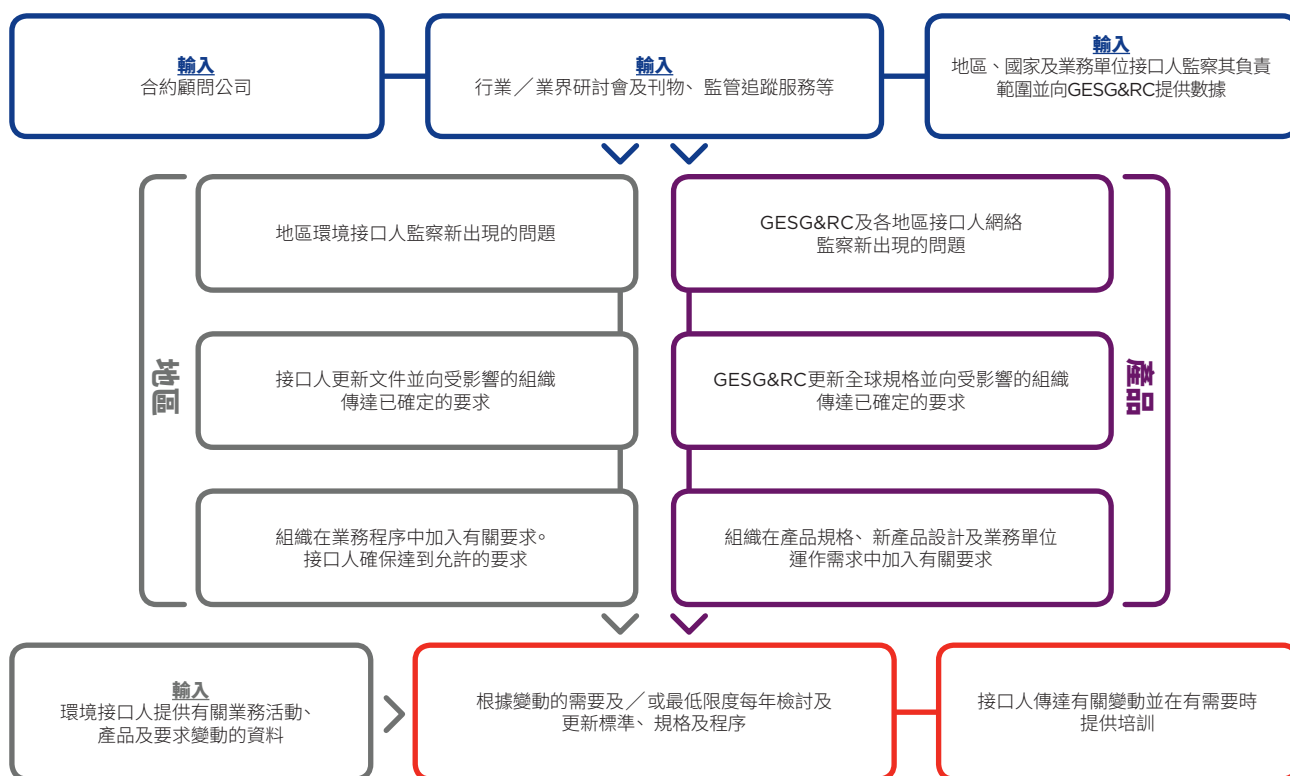
更多有關我們對氣候相關風險和機會、參數的識別流程及評估以及應對氣候變化的措施，請於 [www.cdp.net](http://www.cdp.net) 參閱我們對 CDP 氣候變化問卷的回應。

聯想知悉對氣候相關風險及機遇披露透明度的需求日益增加。投資者和其他持份者關注與氣候變化及相關財務影響有關的實際和過渡風險的公司披露。聯想的年度環境、社會及管治報告遵循香港聯合交易所有限公司（「聯交所」）證券上市規則並參照全球報告倡議組織（GRI）標準，切合眾多聯想持份者的需求。聯想遵循的報告要求基本符合金融穩定理事會氣候相關財務信息披露工作組（TCFD）的推薦建議。聯想繼續致力提供符合 TCFD 框架的準確及具有意義的氣候相關財務披露。

## 遵守環境法律及法規

聯想積極與多種持份者接洽，以確保在我們推廣及銷售產品的地區遵守適用法律及法規。全球 ESG 及監管合規（GESG&RC）組織通過與網絡遍佈全球的地理焦點（FP）、發展組織及關鍵功能地區以及外部合作夥伴合作倡導合規文化。我們利用符合最新適用法律和法規的可靠及完善流程，並確保整體的有效性。上圖顯示有關確保我們的產品和常規環境合規的流程。

### 建立、監察及維持環境合規的流程



# 管理層討論及分析

聯想及其業務合作夥伴獲得了在推廣及銷售產品地區合法銷售產品所需的環境和監管認證。聯想依靠內部和外部有關方面專家、第三方實驗室、內部工具及流程，在發貨前評估和確認產品的合規性。除環境合規外，審查的領域包括但不限於電磁兼容性(EMC)、安全、技術和貿易控制以及無線領域。

## 道德及合規相關法律及法規

聯想堅持以合法、道德及誠信原則經營業務。道德及誠信是聯想所有商業行為的基礎。我們最近的「聯想傾聽」調查的結果突顯了本公司最大的優勢之一：道德商業行為。我們認識到我們的成功取決於對此等價值觀的堅定承諾。這一承諾通過聯想的核心價值觀在員工中得到加強，強調了「誠信與信任的團隊合作」的重要性，這是聯想四大基本文化原則之一。

我們設立了道德及合規部門(ECO)，以培養致力實現此等價值觀的文化。ECO與其遍佈全球的利益相關者合作，宣揚營運時遵守法律及道德。ECO積極加強聯想對道德及合規業務常規重要性的意識，並在為僱員提供其所需的資料、資源及培訓方面擔當著重要角色，進而幫助僱員作出明智的道德決定。ECO亦監督聯想的行為守則(守則)，其對僱員設立遵守與法律及道德業務行為相關的聯想政策的明確期望。聯想的守則反映了我們信任及誠實的文化，讓僱員對其自身的行為負責並幫助僱員確定何時及從何處尋求建議。聯想的守則、政策及相關意識及培訓資料經內聯網及定期通信提供。具體而言，本公司新進員工必須接受守則培訓。為成功完成培訓，全體僱員必須提供遵守守則及聯想政策的證明。守則培訓涵蓋多個主題，包括利益衝突、內幕交易、反賄賂及貪污、反競爭行為及公平競爭、內幕交易、反洗黑錢及國際貿易合規。

ECO得到以下委員會的支持：

### 董事委員會

- **審核委員會**每年獲ECO通報有關ESG報告的資源充足性等事項

- **提名及企業管治委員會**監督有關管治及遵守法律和法規要求的企業政策及常規

### 其他委員會

- **執行道德委員會**為ECO提供執行層面上的監督及指引
- **調查監督委員會**與ECO密切合作以監督本集團的內部調查過程並發起倡導
- **地區道德及合規委員會**向ECO提供全球支持、遠景及觀點

## 業務常規

聯想堅持以合法、道德及誠信原則經營業務。聯想的行為守則要求遵守開展業務所在市場的適用法律，其政策亦大力提倡道德及負責任的商業行為，包括但不限於反賄賂及反貪污、數據隱私、反競爭行為及公平競爭、貿易合規、知識產權等領域。

### 反賄賂及反貪污

聯想對賄賂及貪污行為採取零容忍態度。聯想遵守開展業務所在的每個司法權區的反賄賂及反貪污法律。聯想的全球反賄賂及反貪污政策以及我們的全球禮品、招待、公司招待及差旅政策強化了守則中的條款，並就遵守全球反賄賂及反貪污法律及法規提供額外指引。相關政策強調，聯想不會直接或間接向任何人士(包括政府官員)招攬、捐助、承諾、授權、提供或接受任何有價物，以影響其作為、不作為或獲得適用法律所界定的不正當優勢。

### 反競爭行為及公平競爭

聯想秉持道德及合法原則進行商業競爭。聯想的守則和反競爭行為及公平競爭政策載列基本原則以作為員工遵守聯想經營所在的每個司法權區的競爭法的指導方針。特別是，此等政策嚴格禁止員工從事反競爭行為，包括達成協議或討論以設定價格、限制產品或服務在市場上的供應，或協議抵制某客戶或供應商。

## 知識產權

聯想重視知識產權，因為它為未來引領創新。聯想期望僱員保護知識產權，並尊重其他公司及個人的知識產權。聯想通過使用專利、版權、商標、保密資料、相關合同權利及其他適用的法律保護形式保護其知識產權。

## 貿易合規

聯想致力全面遵守其進行業務的市場的所有適用全球貿易法律及法規。包括遵守海關及進口法規、出口管制、經濟制裁以及各司法權區有關當局規定的反抵制法規。

所有僱員都應遵守聯想的行為準則及全球貿易合規政策，當中界定了遵守此等法律及法規的要求。聯想亦要求其商業夥伴根據夥伴行為準則遵守適用全球貿易法律及法規。

此外，聯想亦獲海關—商界反恐夥伴計劃(CTPAT)認證，並為CTPAT貿易合規計劃的成員，足證聯想對供應鏈安全及合規的承諾。

## 私隱及數據保護

聯想明白，不論身在何處，私隱對每一個人(客戶、網站訪問者、產品使用者及僱員)而言都極為重要。聯想視審慎及負責任地使用及保護個人及其他資料為核心價值。為確保遵守其私隱及數據保護政策、原則及流程，聯想維持一項由法律部領導的全球私隱及數據保護計劃，及一個跨職能私隱工作組(由從信息安全、產品安全、產品開發、營銷、電子商務、服務及維修、人力資源及其他小組抽調之主要人員組成)。聯想為負責任地使用及保護相關信息的方針主要措施包括：

- 監察私隱及數據保護監管趨勢，向高級領導層提供意見，並改善聯想的私隱及數據保護常規
- 參考全球私隱及數據保護規定製定一系列全公司範圍的隱私政策、隱私標準及私隱指導原則，旨在指導聯想如何處理個人、用戶、設備及若干其他可識別資料，包括制定及更新聯想隱私控制及流程

- 提供合約性保護以確保與任何數據流相關的風險獲適當的供應商、客戶及合作夥伴合約條款保障；包括協助聯想全球合約團隊(GCT)應用合約模板及改善以私隱及安全為重點關注的合約展示文件
- 透過將私隱檢查納入正式開發計劃以向產品及服務開發團隊提供初步輸入數據，包括私隱影響評估，並進行產品、軟件、服務、網站、營銷計劃、內部系統及供應商關係啟動前的私隱合規審核
- 發佈透明的網站及產品私隱聲明，當中說明聯想的數據常規及個人選項
- 對個人提出獲取、審查、更正、修改或刪除其個人資料的請求作出回應
- 協調聯想對執法機關及其他政府部門就個人、用戶或設備可識別資料提出的請求作出的回應
- 開展及傳達重點關注私隱的現場及虛擬培訓項目，與首席安全辦公室(CSO)、公司基礎設施安全室(Corporate Infrastructure Security Office)(CISO)及產品安全團隊緊密合作，以及時識別信息事件及對其作出回應
- 為聯想社區維持內部全球私隱及數據保護計劃網站，提供資源載列有關一系列私隱及數據保護關注範疇的政策、培訓、最新消息、分析及額外指引

## 提出問題或顧慮

聯想致力培養直言(speak up)文化，賦權僱員、合約員工及業務夥伴提出任何不道德、非法或可疑事項。聯想已建立清晰流程及多種匯報渠道以供提出問題或報告顧慮。聯想鼓勵僱員向其經理、人力資源部門、ECO、內部審計部門或法律部門的任何潛在問題(包括但不限於有關已知或有疑慮的問題)提出顧慮：

- 聯想欺詐行為或針對聯想的欺詐行為
- 賄賂或貪污
- 不道德的業務行為
- 違反法律或監管規定
- 對健康及安全構成實質及具體危險
- 違反聯想的企業政策及指引，尤其是其行為準則

# 管理層討論及分析

聯想亦透過郵件或聯想熱線提供正式、保密的檢舉途徑以舉報、提出問題或要求親臨指導，該熱線為每周七天每天24小時運作的保密檢舉系統，可透過安全網絡、移動應用程序（iOS或安卓）或電話撥打。在法律許可下，員工可匿名檢舉有關業務行為的事件。

# 勇敢發聲

## LenovoLine

Lenovo 道德與合規秘密報告熱線

每周 7 天，每天 24 小時  
對任何可能違反我們的準則或者疑似不道德、非法或可疑的行為提出問題或表達憂慮。

進行秘密報告  
在與LenovoLine 聯繫時，如果法律允許，您可以採用匿名形式。

如需 LenovoLine 電話號碼列表（按國家/地區）或者想在網上進行報告，請訪問：<https://lenovo.whisppli.com.cn/lp/speakup>

通過 [ethics@lenovo.com](mailto:ethics@lenovo.com) 給道德與合規部發電子郵件或通過 [ICAC@lenovo.com](mailto:ICAC@lenovo.com) 聯繫 ICAC 並訪問 公司內網-業務中心-道德與合規辦公室獲取更多信息。



➢ 鼓勵僱員使用聯想熱線（即聯想的保密道德與合規報告熱線）提出顧慮或問題。亦可以通過掃描二維碼訪問聯想熱線。

聯想認真對待所有指控和顧慮。聯想制定了舉報和調查政策，當中概述提出、審查及調查顧慮的程序。聯想亦設有一個監督機構，即調查監督委員會（IOC），確保提出的顧慮得到適當的調查和解決。

## 持份者的參與

聯想積極管理與客戶、僱員、供應商、投資者、監管人員、業務所在社區的民眾及其他持份者的關係，該等持份者或會被組織的環境、社會及管治表現影響且其行動可能影響組織的價值。

直接和間接的持份者參與是通過定期商業常規或通過針對關鍵持份者的互動進行。



持份者參與以各種方式推動，包括：

- 通過市場調查以及小組討論直接與客戶互動
- 僱員調查及專項培訓
- 供應商審核、會議及季度業務檢討
- 就監管及其他事宜與行業貿易團體進行網絡研討會及會面
- 在聯想重點市場建立社區合作關係
- 社交媒體、官方賬號、新聞發佈、網絡直播
- 應對投資者、分析師及非政府組織(NGO)的調查及查詢

聯想亦通過支持我們社會投資目標的針對性活動與持份者接洽，包括但不限於：

- **Love on全球服務月項目：**二零二四年九月為聯想第八屆年度Love on全球服務月，全球62個辦事處的僱員參與其中，為其社區發揮積極影響。項目與聯想基金會的使命一致，賦予弱勢群體獲得技術及接受STEM教育的機會。不論志願者人數、志願服務時間、參與辦處事或受益人，項目自二零一七年起逐年壯大。
- **AI for Social Impact:** 今年，聯想慈善事業創建了「AI for Social Impact」倡議，致力將非牟利組織與教育及資源聯繫起來，使彼等能夠利用人工智能來增強其使命。作為該倡議的一部分，集團創建了AI for Social Impact網絡研討會，以透過與聯想合作夥伴共享的免費網絡研討會及非牟利網站與非牟利組織分享聯想的人工智能專業知識。聯想亦與Tech to the Rescue合作，提供AI for Social Impact實驗室，重點關注氣候變化和教育領域，並為非牟利組織提供資源，以開發及部署人工智能解決方案，從而增強其使命。

除上述各項及其他與持份者進行的正式互動接觸外，我們不時會與行業協會進行合作。外部視角提供了採用最佳常規和知識的機會，這可能有助於評估我們在關鍵環境、社會及管治相關領域的承諾和進展。

憑藉延伸至全球各地的運營和供應鏈，我們通過將我們的常規與可持續及包容性的未來協調一致，獨特地定位為支持業務的全球集體影響。自二零零九年起，聯想持續發揮其作為聯合國全球契約(UNGC)簽約成員的角色。聯合國全球契約為一個國際公認平台，為希望為全人類實現更可持續的未來的企業提供藍圖。作為聯合國全球契約的企業參與者，我們通過將我們的運營及常規與聯合國全球契約的十項原則協調一致，致力於實現持續改進的理想。該等原則形成的價值觀，支持著我們營運所在市場的人權、勞工、環境及反貪污領域的基本責任。

由於我們的目標是將該等價值觀和原則整合至我們開展業務的任何地方，我們亦為人類和地球作出有意義的貢獻，並為長期成功奠定基礎。此奉獻目標在董事長兼首席執行官楊元慶先生的支持及認可下，從上到下得到全面貫徹執行。聯想對全球專業及傑出計劃將我們公認為企業環境、社會及管治常規的領導者而深感為榮。以下資料載有聯想二零二四／二五財年環境、社會及管治所取得的若干成就。聯想二零二四／二五財年環境、社會及管治表現的詳細審閱，已刊載於環境、社會及管治報告內。

## 主要環境、社會及管治表彰及成就

### 環境

二零二四年，聯想在CDP氣候變化(A)及用水安全(A-)問卷中獲評領導等級。連續六年在氣候變化獲評領導等級(A-或A)。就A而言，聯想亦榮登CDP二零二四年企業氣候變化A級名單，充分顯示聯想對環境透明度及全面披露的承諾。

此外，EcoVadis認可聯想在碳管理的領導地位，憑頂尖的溫室氣體(GHG)管理體系及強烈的去碳化目標，勇奪該類別的最高殊榮。

多個聯想倡議榮獲二零二四年SEAL商業可持續發展大獎，該獎項為表彰在可持續商業實踐中展示出卓越領導力、創新精神和承諾的組織的環保項目。聯想的國際供應鏈組織(ISCC)因其創新零件回收計劃「Transform Trash to Treasure」而獲得SEAL環保倡議大獎。新推出的聯想智慧可持續發展解決方案顧問(LISSA)獲得SEAL可持續發展創新大獎。該款以人工智能驅動的引擎透過數據情報為資訊科技可持續發展戰略提供資訊。聯想的Neptune™液體冷卻技術獲得SEAL可持續產品大獎，而聯想為企業客戶提供購買可持續航空燃料信用額的減碳運輸服務則獲得SEAL可持續服務大獎。

# 管理層討論及分析

## 社會

聯想在美國、英國及巴西獲殘疾平等指數認可為「二零二四年殘疾包容最佳工作場所」。該指數表彰在殘疾包容常規方面表現出領先地位，以及堅持包容性文化。有關元素在來自公司領導層的明顯支持、無障礙工作場所及就業常規、社區參與倡議和供應商計劃中體現。

二零二四年，聯想在一年一度的 Workplace Pride Global Benchmark 獲得最高評分。除獲得 Workplace Pride 的認可外，聯想連續第七年入選人權運動基金會二零二五年企業平等指數，彰顯其對包容所作的努力。

聯想入選《福布斯》與 Statista 攜手合辦的首屆「二零二五年美國夢想僱主」名單。該認可充分證明聯想為全球僱員創造的包容文化、目標明確的方針及積極的工作環境。聯想曾獲得類似的首選僱主嘉許。二零二四年一月，僱員投選聯想為 Glassdoor 最佳工作場所之一。

## 管治

聯想在香港註冊會計師公會 (HKICPA) 舉辦的二零二四年企業管治與環境、社會及管治卓越獎評選活動中榮獲「最具可持續發展公司及機構」(MSCO) 金獎 (H 股公司及其他內地企業類別)。這是聯想連續第十二年獲得香港註冊會計師公會頒發的獎項。

聯想在二零二四年恒生可持續發展企業指數中獲得 AA 評分。在 550 家香港上市公司中，聯想的環境成就在 IT 行業中得分最高。

聯想獲香港上市公司商會 (CHKLC) 頒發「香港公司管治與環境、社會及管治卓越獎」。

聯想獲全球領先的企業可持續發展評級機構 EcoVadis 頒發白金獎章。憑 85/100 的得分，聯想在 EcoVadis 評定的全球所有公司中位列前 1%。

二零二四年，聯想於 MSCI (摩根士丹利資本國際公司) ESG 評級評估中保持 AAA 級 (評級劃分為 AAA 至 CCC 級)。

## We are Lenovo

「We Are Lenovo」(我們，就是聯想) 以服務客戶、開拓創新、創業精神以及誠信共贏為文化價值觀，是我們業務戰略的基石。這些價值引領我們經營業務、作出決策及與客戶互動。

## 員工績效和薪酬

聯想繼續充分利用其績效管理及薪酬方案強化對業務「精益求精」和客戶體驗的堅定承諾。該方案包括年度目標設定與審核、持續的發展回饋、跨組織校準個人業績評定以確保公平公正的評估，以及認可個人和團隊的貢獻。績效管理方法推動業務目標，而職業發展使員工能夠通過具有挑戰性和令人興奮的工作獲得成長和成功。聯想薪酬理念強調以具有競爭力的績效薪酬為主，反映員工所在當地市場的獨特情況，同時在聯想統一的薪酬體系內賦予業務設計具體方案的靈活性。

## 組織及人才管理

「正直，學習能力，堅持與韌性，以及志存高遠，這不僅是個人職業生涯成功發展的基礎，也是在聯想成功的必要條件。只有四項都具備，才能成長為參天大樹。」— 楊元慶

聯想使用大樹(Tree)模型生動說明我們的人才概念。生長的大樹象徵著崇高的理想；葉子代表學習能力，不斷獲取新知識及掌握新技能；樹幹代表著堅持、頑強和韌性；而樹根代表人的根本 — 誠信正直。

聯想的長期組織及人才戰略始終專注於僱用和委聘世界一流的人才，建立全球性組織以及人才能力和技能，並營造一個包容的環境，使員工能夠充分發揮其潛力。

## 培訓及發展

我們增強了管理人員及領導力發展計劃，通過在其職業生涯的關鍵點提供特定的培訓和發展經驗，比如高管有效演示工作坊(EPW)、總監領導力提升項目(DLEP)、影響力教練(CWI)、矩陣環境中的領導力(LIME)。

聯想亦高度重視高管發展，通過全球領導團隊(GLT)會議、轉型時代卓越領導力(ELITE)及執行董事精益求精(SEED)，每年組織高管在一起分享最佳實踐、向外部專家學習、並推動公司整體的戰略協同和統一。

# 管理層討論及分析

## 財務摘要

### 業績

| 截至三月三十一日止年度           | 二零二五年<br>千美元 | 二零二四年<br>千美元 |
|-----------------------|--------------|--------------|
| 收入                    | 69,076,968   | 56,863,784   |
| 毛利                    | 11,097,610   | 9,803,183    |
| 毛利率                   | 16.1%        | 17.2%        |
| 經營費用                  | (8,933,457)  | (7,797,399)  |
| 經營溢利                  | 2,164,153    | 2,005,784    |
| 其他非經營收入／(費用)－淨額       | (683,283)    | (640,330)    |
| 除稅前溢利                 | 1,480,870    | 1,365,454    |
| 年內溢利                  | 1,461,952    | 1,102,312    |
| 公司權益持有人應佔溢利           | 1,384,445    | 1,010,506    |
| 公司權益持有人應佔每股盈利 (美仙)    |              |              |
| － 基本                  | 11.30        | 8.41         |
| － 攤薄                  | 10.62        | 8.05         |
| 除利息、稅項、折舊及攤銷前溢利       | 3,873,533    | 3,696,511    |
| 非香港財務報告準則的經營溢利        | 2,454,124    | 2,012,910    |
| 非香港財務報告準則的除稅前溢利       | 1,815,110    | 1,399,930    |
| 非香港財務報告準則的年內溢利        | 1,503,757    | 1,120,451    |
| 非香港財務報告準則的公司權益持有人應佔溢利 | 1,441,291    | 1,060,177    |
| 每股普通股股息 (港仙)          |              |              |
| － 中期股息                | 8.5          | 8            |
| － 擬派末期股息              | 30.5         | 30           |

截至二零二五年三月三十一日止年度，集團的總銷售額約為690.77億美元。與去年相比，年內權益持有人應佔溢利增加3.73億美元至約13.84億美元，毛利率下降1.1百分點至16.1%，主要由於基礎設施方案業務集團較低的利潤率。為支持集團未來的業務規劃和全球業務增長，集團進行了組織變革，從而獲得2.82億美元一次性所得稅抵免，主要來自遞延稅項抵免。每股基本及攤薄盈利分別為11.30美仙和10.62美仙，分別上升2.89美仙和2.57美仙。淨溢利率上升0.2百分點至2%。

針對分類所作的進一步銷售分析載於業務回顧及展望部分。

對截至二零二五年及二零二四年三月三十一日止年度經營費用按功能分類的分析載列如下：

|                | 二零二五年<br>千美元 | 二零二四年<br>千美元 |
|----------------|--------------|--------------|
| 銷售及分銷費用        | (3,584,534)  | (3,308,889)  |
| 行政費用           | (2,822,604)  | (2,491,839)  |
| 研發費用           | (2,288,204)  | (2,027,532)  |
| 其他經營收入／(費用)－淨額 | (238,115)    | 30,861       |
|                | (8,933,457)  | (7,797,399)  |

年內經營費用較去年同期增加15%。僱員福利成本增加4.69億美元，主要由於績效獎金及銷售佣金增加。年內，集團錄得資產減值及撇銷1.23億美元（二零二四年：4,000萬美元）。廣告及宣傳費用增加1.92億美元用於新產品發佈和特別活動。集團錄得與認股權證相關的衍生金融負債公允值虧損1.18億美元（二零二四年：無）。戰略性投資公允值收益6,000萬美元（二零二四年：1.53億美元），反映集團投資組合的價值變化。貨幣波動對集團構成挑戰，導致淨匯兌虧損2,100萬美元（二零二四年：7,400萬美元）。去年，集團錄得簽出認沽期權負債的重新計量收益1.43億美元。

# 管理層討論及分析

主要費用類別包含：

|                          | 二零二五年<br>千美元 | 二零二四年<br>千美元 |
|--------------------------|--------------|--------------|
| 物業、廠房及設備折舊               | (199,762)    | (209,777)    |
| 使用權資產折舊                  | (96,283)     | (134,959)    |
| 無形資產攤銷，不包括自用電腦軟件         | (151,419)    | (211,965)    |
| 物業、廠房及設備減值及撇銷            | -            | (10,474)     |
| 無形資產減值及撇銷                | (123,140)    | (29,745)     |
| 僱員福利成本，包括                | (4,837,162)  | (4,368,317)  |
| — 長期激勵計劃                 | (290,245)    | (277,574)    |
| — 遣散及相關費用                | (21,541)     | (54,991)     |
| 租金支出                     | (12,570)     | (7,536)      |
| 淨匯兌虧損                    | (21,467)     | (73,915)     |
| 廣告及宣傳費用                  | (1,070,447)  | (877,955)    |
| 法律、專業及諮詢費用               | (412,448)    | (289,569)    |
| 信息技術費用，包括                | (385,538)    | (347,305)    |
| — 自用電腦軟件攤銷               | (240,242)    | (196,815)    |
| 增加應收貿易賬款虧損撥備             | (106,576)    | (105,644)    |
| 反沖未使用應收貿易賬款虧損撥備          | 57,623       | 39,040       |
| 與研發相關的實驗室測試、服務和供應        | (422,427)    | (355,148)    |
| 出售物業、廠房及設備虧損             | (3,596)      | (3,479)      |
| 出售無形資產虧損                 | (2,954)      | (25)         |
| 出售在建工程虧損                 | (535)        | (13,827)     |
| 以公允值計量且其變動計入損益的金融資產公允值收益 | 59,552       | 153,113      |
| 與認股權證相關的衍生金融負債公允值虧損      | (118,275)    | -            |
| 簽出認沽期權負債的重新計量收益          | -            | 143,430      |
| 視作出售附屬公司收益               | 22,627       | -            |
| 出售聯營公司股權收益               | -            | 12           |
| 聯營公司股權減值                 | -            | (6,690)      |
| 其他                       | (1,108,660)  | (1,086,664)  |
|                          | (8,933,457)  | (7,797,399)  |

截至二零二五年及二零二四年三月三十一日止年度其他非經營收入／(費用)一淨額包括：

|               | 二零二五年<br>千美元 | 二零二四年<br>千美元 |
|---------------|--------------|--------------|
| 財務收入          | 109,964      | 148,134      |
| 財務費用          | (773,269)    | (762,805)    |
| 應佔聯營公司及合營公司虧損 | (19,978)     | (25,659)     |
|               | (683,283)    | (640,330)    |

財務收入主要來自銀行存款的利息。

年內財務費用較去年輕微增加1%。增加的主要原因是銀行貸款及透支利息增加800萬美元及可換股債券利息增加1,600萬美元，部分被保理成本減少800萬美元及票據利息減少400萬美元所抵銷。

應佔聯營公司及合營公司虧損指相關聯營公司及合營公司的主要業務產生之經營虧損。

# 管理層討論及分析

本集團採用業務集團分類為呈報格式。業務集團分類包括智能設備業務集團，基礎設施方案業務集團及方案服務業務集團。可報告分部之收入與經營溢利／(虧損) 呈列如下：

|                              | 二零二五年       |                      | 二零二四年       |                      |
|------------------------------|-------------|----------------------|-------------|----------------------|
|                              | 收入<br>千美元   | 經營<br>溢利／(虧損)<br>千美元 | 收入<br>千美元   | 經營<br>溢利／(虧損)<br>千美元 |
| 智能設備業務集團                     | 50,534,350  | 3,622,559            | 44,599,450  | 3,180,761            |
| 基礎設施方案業務集團                   | 14,523,268  | (68,501)             | 8,921,929   | (248,260)            |
| 方案服務業務集團                     | 8,457,084   | 1,784,832            | 7,472,310   | 1,545,465            |
| 合計                           | 73,514,702  | 5,338,890            | 60,993,689  | 4,477,966            |
| 抵銷                           | (4,437,734) | (1,421,467)          | (4,129,905) | (1,314,362)          |
|                              | 69,076,968  | 3,917,423            | 56,863,784  | 3,163,604            |
| 未分配項目：                       |             |                      |             |                      |
| 總部及企業收入／(費用)－淨額              |             | (1,733,060)          |             | (1,339,370)          |
| 重組費用                         |             | -                    |             | (46,000)             |
| 折舊及攤銷                        |             | (437,179)            |             | (449,551)            |
| 物業、廠房及設備減值及撇銷                |             | -                    |             | (10,474)             |
| 無形資產減值及撇銷                    |             | (114,478)            |             | (24,723)             |
| 財務收入                         |             | 85,306               |             | 132,183              |
| 財務費用                         |             | (181,502)            |             | (323,141)            |
| 應佔聯營公司及合營公司虧損                |             | (22,242)             |             | (27,822)             |
| 出售物業、廠房及設備(虧損)／收益            |             | (4,108)              |             | 550                  |
| 以公允值計量且其變動計入損益的金融資產<br>公允值收益 |             | 58,777               |             | 150,681              |
| 與認股權證相關的衍生金融負債公允值虧損          |             | (118,275)            |             | -                    |
| 簽出認沽期權負債的重新計量收益              |             | -                    |             | 143,430              |
| 視作出售附屬公司收益                   |             | 22,627               |             | -                    |
| 聯營公司股權減值                     |             | -                    |             | (6,690)              |
| 股息收入                         |             | 7,581                |             | 2,777                |
| 綜合除稅前溢利                      |             | 1,480,870            |             | 1,365,454            |

年內的總部及企業收入／(費用)一淨額包含各種費用，例如僱員福利成本、法律、專業及諮詢費用和研究及技術費用等，在適當分配給業務集團後，為17.33億美元(二零二四年：13.39億美元)。增加主要與績效獎金以致僱員福利成本增加、法律、專業及諮詢費用、廣告及宣傳費用及索賠撥備增加有關，部分被淨匯兌虧損較去年減少所抵銷。

## 使用非香港財務報告準則計量

為補充聯想根據香港財務報告準則編製及呈列的合併財務報表，我們採用非香港財務報告準則經調整溢利作為額外財務計量。

我們將經調整溢利定義為年內溢利，並通過剔除(i)以公允值計量且其變動計入損益的金融資產公允值變動淨額；(ii)併購產生的無形資產攤銷；(iii)併購相關費用；(iv)視作出售附屬公司收益；(v)無形資產減值及撇銷；(vi)一次性所得稅抵免；(vii)重組及其他費用；(viii)簽出認沽期權負債的重新計量收益；(ix)與認股權證相關的衍生金融負債公允值變動；及(x)可換股債券的名義利息，以及相應所得稅影響(如有)。

更具體而言，管理層出於以下原因剔除上述各項：

- 聯想確認其戰略投資的公允值收益或虧損。公允值變動包括非上市持股的新一輪投資的重估收益或虧損以及上市持股按市值計價的收益或虧損。就計算非香港財務報告準則計量目的，聯想剔除了該項目，以便對聯想當前的經營表現進行更有意義的評估，並與其他期間的經營表現進行比較。
- 聯想產生與併購相關的無形資產攤銷。該等費用計入根據香港財務報告準則編製的聯想淨溢利。聯想收購的時間及規模以及任何相關減值費用對該等費用的影響重大。因此，就計算非香港財務報告準則計量目的，聯想剔除了該等費用，以便對聯想當前的經營表現進行更有意義的評估，並與其他期間的經營表現進行比較。
- 聯想產生與其併購相關的成本，該等成本除併購外不會作為其業務的一部分而產生。該等費用為直接開支，如第三方專業及法律費用、整合相關成本，以及對若干收購資產公允值的非現金調整。該等與併購相關的費用在金額及頻率上並不一致，並受交易時間及性質的重大影響。管理層認為，就計算非香港財務報告準則計量目的，剔除該等開支有助於對聯想當前的經營表現進行更有意義的評估，並與其他期間的經營表現進行比較。
- 聯想確認其視作出售附屬公司收益。該等收益或虧損在金額及頻率上並不一致，並受交易時間及性質的重大影響。就計算非香港財務報告準則計量目的，聯想剔除了該項目，以便對聯想當前的經營表現進行更有意義的評估，並與其他期間的經營表現進行比較。
- 聯想錄得無形資產減值及撇銷，該等費用在金額及頻率上並不一致。就計算非香港財務報告準則計量目的，聯想剔除了該項目，以便對聯想當前的經營表現進行更有意義的評估，並與其他期間的經營表現進行比較。
- 聯想確認一次性所得稅抵免，主要來自遞延稅項抵免，該等所得稅抵免為非經常性性質。年內，為支持集團未來的業務規劃和全球業務增長，集團進行了組織變革，從而獲得一次性所得稅抵免。就計算非香港財務報告準則計量目的，聯想剔除了該項目，以便對聯想當前的經營表現進行更有意義的評估，並與其他期間的經營表現進行比較。

# 管理層討論及分析

- 聯想產生重組及其他費用包括(i)與員工離職相關的重組計劃相關費用；(ii)其他費用，包括資產減值及撇銷的非經常性費用。就計算非香港財務報告準則計量目的，聯想剔除了重組及其他費用有助於對聯想當前的經營表現進行更有意義的評估，並與其他期間的經營表現進行比較。
- 聯想根據最新評估確認了簽出認沽期權負債的重新計量收益。就計算非香港財務報告準則計量目的，聯想剔除了該收益，以便對聯想當前的經營表現進行更有意義的評估，並與其他期間的經營表現進行比較。
- 聯想確認與認股權證相關的衍生金融負債公允值變動。就計算非香港財務報告準則計量目的，聯想剔除了該項目，以便對聯想當前的經營表現進行更有意義的評估，並與其他期間的經營表現進行比較。
- 聯想產生非現金性質的可換股債券的名義利息。就計算非香港財務報告準則計量目的，聯想剔除了該費用，以便對聯想當前的經營表現進行更有意義的評估，並與其他期間的經營表現進行比較。

該項非香港財務報告準則財務計量並非根據香港財務報告準則計算，或作為香港財務報告準則的替代計算。管理層使用該項非香港財務報告準則財務計量評估聯想的過往及未來財務表現。由於管理層認為所剔除的項目並不能反映持續經營業績，因此管理層認為，就該項非香港財務報告準則財務計量剔除上述項目可讓管理層更好地了解聯想與其經營業績相關的綜合財務表現。

然而，使用該項特定非香港財務報告準則計量作為分析工具存在局限性，且不應將其與根據香港財務報告準則所呈報的經營業績或財務狀況分開考慮或視作替代分析。此外，該項非香港財務報告準則財務計量的定義可能有別於其他公司使用的類似術語，因此可能無法與其他公司使用的類似計量進行比較。

非香港財務報告準則財務計量與最直接可比較的香港財務報告準則財務計量的對賬載於下表。

**截至二零二五年三月三十一日止年度**

|                                | 經營溢利<br>千美元 | 除稅前溢利<br>千美元 | 年內溢利<br>千美元 | 公司權益持有<br>人應佔溢利<br>千美元 |
|--------------------------------|-------------|--------------|-------------|------------------------|
| 呈報                             | 2,164,153   | 1,480,870    | 1,461,952   | 1,384,445              |
| 非香港財務報告準則調整                    |             |              |             |                        |
| 以公允值計量且其變動計入損益的<br>金融資產公允值變動淨額 | (59,552)    | (59,552)     | (44,530)    | (29,489)               |
| 併購產生的無形資產攤銷                    | 130,735     | 135,467      | 106,616     | 106,616                |
| 視作出售附屬公司收益                     | (22,627)    | (22,627)     | (19,233)    | (19,233)               |
| 無形資產減值及撇銷                      | 123,140     | 123,140      | 123,140     | 123,140                |
| 一次性所得稅抵免                       | -           | -            | (282,000)   | (282,000)              |
| 與認股權證相關的衍生金融負債公允值虧損            | 118,275     | 118,275      | 118,275     | 118,275                |
| 可換股債券的名義利息                     | -           | 39,537       | 39,537      | 39,537                 |
| 非香港財務報告準則                      | 2,454,124   | 1,815,110    | 1,503,757   | 1,441,291              |

**截至二零二四年三月三十一日止年度**

|                                | 經營溢利<br>千美元 | 除稅前溢利<br>千美元 | 年內溢利<br>千美元 | 公司權益持有<br>人應佔溢利<br>千美元 |
|--------------------------------|-------------|--------------|-------------|------------------------|
| 呈報                             | 2,005,784   | 1,365,454    | 1,102,312   | 1,010,506              |
| 非香港財務報告準則調整                    |             |              |             |                        |
| 以公允值計量且其變動計入損益的<br>金融資產公允值變動淨額 | (153,113)   | (153,113)    | (127,309)   | (95,777)               |
| 併購產生的無形資產攤銷                    | 169,407     | 174,139      | 137,353     | 137,353                |
| 與併購相關的費用                       | 2,048       | 2,352        | 2,352       | 2,352                  |
| 重組及其他費用                        | 132,214     | 132,368      | 127,013     | 127,013                |
| 簽出認沽期權負債的重新計量收益                | (143,430)   | (143,430)    | (143,430)   | (143,430)              |
| 可換股債券的名義利息                     | -           | 22,160       | 22,160      | 22,160                 |
| 非香港財務報告準則                      | 2,012,910   | 1,399,930    | 1,120,451   | 1,060,177              |

# 管理層討論及分析

## 財務狀況

本集團的主要資產負債表項目載列如下：

| 非流動資產                   | 二零二五年<br>千美元 | 二零二四年<br>千美元 |
|-------------------------|--------------|--------------|
| 物業、廠房及設備                | 2,026,280    | 2,010,178    |
| 使用權資產                   | 592,340      | 571,305      |
| 在建工程                    | 282,309      | 337,648      |
| 無形資產                    | 8,232,977    | 8,345,407    |
| 於聯營公司及合營公司權益            | 315,704      | 318,803      |
| 遞延所得稅項資產                | 3,055,905    | 2,633,302    |
| 以公允值計量且其變動計入損益的金融資產     | 1,464,384    | 1,393,666    |
| 以公允值計量且其變動計入其他全面收益的金融資產 | 45,382       | 55,973       |
| 其他非流動資產                 | 311,448      | 397,489      |
|                         | 16,326,729   | 16,063,771   |

### 物業、廠房及設備

物業、廠房及設備主要包括本集團的土地及樓宇、租賃物業裝修、廠房及機械、傢俬及裝置、辦公設備、租賃設備及汽車。餘額稍為上升主要由於本集團對租賃設備、辦公設備及廠房及機械的投資、已完工之在建工程轉撥以應付業務增長所致，部分增幅被年內折舊所抵銷。

### 使用權資產

使用權資產主要包括中國大陸生產地點及總部相關的土地使用權，以及與生產地點及辦公室相關的土地及樓宇租賃。4%的升幅主要由於年內租賃續期及新租賃所致，部分升幅被年內折舊及解除租賃所抵銷。

### 在建工程

在建工程主要包括本集團對生產地點及辦公樓宇、自用電腦軟件及研發實驗室的投資。其中自用電腦軟件主要為公司經營所需的線上平台發展及系統升級。16%的跌幅主要由於已建成資產轉移至物業、廠房及設備及無形資產所致，部分跌幅被年內對自用電腦軟件、技術研發及在建樓宇的進一步投資所抵銷。

## 無形資產

無形資產由商譽及其他無形資產（包括商標及商品命名、客戶關係、專利權及技術、自用電腦軟件及專有權利）組成。輕微跌幅主要由於年內攤銷及匯率變動所致，部分跌幅被因應業務增長而添置的專利權及技術及轉自在建工程之已建成自用電腦軟件和專利權及技術所抵銷。

本集團透過比較其於報告日期各現金產生單位的可收回金額及賬面值，完成就分配至本集團各現金產生單位的商譽進行年度減值評估。現金產生單位的可收回金額乃按使用價值釐定。該等評估所採用的除稅前現金流量預測乃基於管理層核准的五年期財務預算加上持續不變基準推測五年期後的現金流量所得出與現金產生單位推斷未來現金流量有關的最終價值釐定。根據履行的減值測試，董事認為商譽並未減值。

## 於聯營公司及合營公司權益

於聯營公司及合營公司權益包括所佔資產淨值及貸款予聯營公司及合營公司。餘額稍為下跌主要由於承擔應佔聯營公司及合營公司虧損及匯率變動所致，部分跌幅被年內新增投資所抵銷。

## 遞延所得稅項資產

於年結日，遞延所得稅項資產為30.56億美元，較去年上升16%，主要是由於自正常業務過程中產生與稅項折舊撥備、撥備及預提及遞延收入相關的暫時性差異所致，部分升幅被稅務虧損的抵扣及轉回所抵銷。公司以未來可能取得的應納稅所得額為限，確認遞延所得稅項資產。

## 以公允值計量且其變動計入損益的金融資產

以公允值計量且其變動計入損益的金融資產年內增加5%，主要由於額外投資及公允值淨收益所致，部分增幅被出售金融資產所抵銷。

## 以公允值計量且其變動計入其他全面收益的金融資產

以公允值計量且其變動計入其他全面收益的金融資產年內下跌19%，主要由於公允值淨虧損所致。

| 流動資產           | 二零二五年<br>千美元 | 二零二四年<br>千美元 |
|----------------|--------------|--------------|
| 存貨             | 7,923,804    | 6,702,677    |
| 應收貿易賬款及票據      | 10,506,610   | 8,147,695    |
| 衍生金融資產         | 53,690       | 69,568       |
| 按金、預付款項及其他應收賬款 | 4,223,658    | 3,782,366    |
| 可收回所得稅款        | 379,590      | 359,491      |
| 銀行存款           | 88,607       | 65,555       |
| 現金及現金等價物       | 4,728,124    | 3,559,831    |
|                | 27,904,083   | 22,687,183   |

# 管理層討論及分析

## 存貨

本集團存貨主要由原材料及在製品、製成品及保修部件組成，其中原材料及在製品佔總存貨50%。本集團根據對未來市場需求的預測以制定原材料採購及生產計劃。存貨增加18%主要由於因應市場需求轉變而上調原材料存貨水平所致。

## 應收貿易賬款及應收票據

應收貿易賬款及應收票據增加29%，主要由於本年第四季度收入較去年同期上升所致。本集團已訂立信貸政策並持續監察相關信貸風險。應收貿易賬款賬齡主要集中在按發票日計算三十日內。

## 衍生金融資產

衍生工具與外幣遠期合約有關，該等外幣遠期合約被指定為已確認資產或負債的公允值或確實承諾的對沖工具或很可能發生的預期交易的對沖工具。衍生工具首先以訂立衍生合約日期的公允值確認，其後再以其公允值重新計量。

## 按金、預付款項及其他應收賬款

本集團的按金、預付款項及其他應收賬款大部份為在日常經營活動中向分包商交付原材料而應收的賬款及其他應收稅款。增加12%主要由於向分包商應收的賬款因第四季業務較去年同期增加而上升所致。

## 現金及現金等價物

增加33%主要由於經營活動及融資活動所產生的現金淨額所致，部分增幅被投資活動所耗的現金淨額抵銷。營運資金管理使本集團有充足流動資金以應付日常營運、融資及投資所需。

| 總權益   | 二零二五年<br>千美元 | 二零二四年<br>千美元 |
|-------|--------------|--------------|
| 股本    | 3,500,987    | 3,500,987    |
| 儲備及其他 | 3,158,930    | 2,580,200    |
|       | 6,659,917    | 6,081,187    |

## 總權益

儲備及其他由25.80億美元上升至31.59億美元，主要由於年內溢利、股權報酬所增加之儲備、發行可換股債券及其他非控制性權益資本投入所致，部分升幅被支付股息、僱員股票基金購入股票、長期激勵計劃下的股票歸屬及匯率變動所抵銷。

| 非流動負債    | 二零二五年<br>千美元 | 二零二四年<br>千美元 |
|----------|--------------|--------------|
| 貸款       | 4,337,806    | 3,569,229    |
| 保修費撥備    | 159,400      | 161,261      |
| 遞延收益     | 1,628,942    | 1,436,484    |
| 退休福利責任   | 220,784      | 241,402      |
| 遞延所得稅項負債 | 270,268      | 447,523      |
| 衍生金融負債   | 241,778      | -            |
| 其他非流動負債  | 717,784      | 754,705      |
|          | 7,576,762    | 6,610,604    |

## 貸款

非流動貸款增加7.69億美元，主要由於發行20億美元之2028可換股債券，部分升幅被9.65億美元2025票據因將於年後12個月內到期而重新分類至流動負債所抵銷。

## 保修費撥備

於銷售時，本集團就基本的有限度維修保養而將產生的估計費用計提保養維修服務費撥備。特定保養維修服務條款及條件則因產品及銷售產品國家不同而各異，但一般包括技術支援、修理零件以及與保養維修服務及服務活動有關的勞動力。保養期限介乎一至三年不等。本集團按季度重估其估計值，以評估保修費負債的充足性，並在必要時調整金額。

## 遞延收益

非流動遞延收益主要是與本集團於報告日期已收取代價但未履行之保修服務責任有關。上升13%主要由於年內業務增長所致。

## 退休福利責任

本集團運作多個退休金計劃。此等計劃一般經由定期精算而釐定並透過向保險公司或受託管理基金供款注資。本集團設有界定福利和界定供款兩種計劃。

## 遞延所得稅項負債

於年結日，遞延所得稅項負債為2.70億美元，較去年下跌40%，主要包括未分配利潤的預扣稅、加速折舊免稅額、由使用權資產及業務合併產生的無形資產估值上升的稅務負債。

## 衍生金融負債

非流動衍生金融負債為本公司於年內發行的認股權證。衍生工具首先以訂立認股權證合約日期的公允值確認，其後再以其公允值重新計量。

## 其他非流動負債

其他非流動負債主要包括長期租賃負債、遞延對價、預收政府獎勵及補助而產生的負債。減少5%主要由於簽出認沽期權負債及應付款因將於年後十二個月內到期而重新分類至流動負債所致。

# 管理層討論及分析

| 流動負債        | 二零二五年<br>千美元 | 二零二四年<br>千美元 |
|-------------|--------------|--------------|
| 應付貿易賬款及票據   | 11,978,933   | 10,505,427   |
| 衍生金融負債      | 197,196      | 42,555       |
| 其他應付賬款及應計費用 | 13,904,384   | 12,751,775   |
| 撥備          | 852,593      | 920,950      |
| 遞延收益        | 1,565,459    | 1,512,645    |
| 應付所得稅項      | 465,216      | 275,380      |
| 貸款          | 1,030,352    | 50,431       |
|             | 29,994,133   | 26,059,163   |

## 應付貿易賬款及應付票據

應付貿易賬款和應付票據增加14%，主要由於本年度第四季度業務較去年同期上升所致。

## 衍生金融負債

流動衍生金融負債與本公司於年內發行的認股權證及外幣遠期合約有關，該等外幣遠期合約被指定為已確認資產或負債的公允值或確實承諾的對沖工具或很可能發生的預期交易的對沖工具。衍生工具首先以訂立衍生合約日期的公允值確認，其後再以其公允值重新計量。

## 其他應付賬款及應計費用

其他應付賬款及應計費用主要包括在日常經營活動中應付分包商的委託分包商款項及服務、與未來批量折扣、價格保護、回扣及客戶退貨有關的銷售調整準備、應計薪金、銷售佣金及獎金及租賃負債。上升9%是由於應計薪金、銷售佣金及獎金及應計費用因業務增長而上升及非流動簽出認沽期權負債因將於年後十二個月內到期而重新分類至流動負債所致，部分升幅被銷售調整準備下跌所抵銷。

## 撥備

撥備由保養維修服務費（於一年內到期）、環境修復費用及重組費用組成。減少7%主要由於結清重組費用撥備所致。

## 遞延收益

流動遞延收益主要是與本集團於報告日期已收取代價但未履行之保修服務責任有關。

## 貸款

流動貸款增加9.80億美元，主要由於2025票據因將於年後十二個月內到期而重新分類至流動負債所致。

### 資本性支出

截至二零二五年三月三十一日止年度，本集團之資本性支出為11.51億美元（二零二四年：12.86億美元），主要用於購置物業、廠房及設備、新增在建工程項目及無形資產。年內的資本性支出較少，主要由於對專利權及技術及在建樓宇及無形資產的投資減少所致，部分被對租賃設備的投資增加所抵銷。

### 或有負債

本集團在日常業務過程中不時涉及各類申索、訴訟、調查及法律程序。儘管本集團並不預期任何該等其他法律程序的結果（個別或整體）對其財務狀況或經營業績造成重大不利影響，惟法律程序結果難以預料。因此，本集團或會面對索賠裁決或與索賠方達成和解協議而可能對本集團任何特定期間的經營業績或現金流量造成不利影響。

## 流動資金及財務資源

於二零二五年三月三十一日，本集團之總資產為442.31億美元（二零二四年：387.51億美元），其中公司權益持有人應佔權益為60.69億美元（二零二四年：55.83億美元），扣除向非控制性權益簽出認沽期權後的其他非控制性權益為5.91億美元（二零二四年：4.98億美元），及總負債為375.71億美元（二零二四年：326.70億美元）。於二零二五年三月三十一日，本集團之流動比率為0.93（二零二四年：0.87）。

於二零二五年三月三十一日，銀行存款、現金及現金等價物合共為48.17億美元（二零二四年：36.26億美元），按主要貨幣分析如下：

|      | 二零二五年<br>% | 二零二四年<br>% |
|------|------------|------------|
| 美元   | 43.6       | 25.5       |
| 人民幣  | 21.2       | 27.3       |
| 日圓   | 8.4        | 10.8       |
| 歐元   | 5.7        | 6.2        |
| 澳元   | 1.2        | 2.7        |
| 其他貨幣 | 19.9       | 27.5       |
| 總數   | 100.0      | 100.0      |

本集團在投資經營活動產生的盈餘現金方面採取保守的策略。於二零二五年三月三十一日，68%（二零二四年：90%）的現金為銀行存款，32%（二零二四年：10%）的現金為投資級別流動貨幣市場基金投資。

# 管理層討論及分析

本集團持續維持高流動性，以及充裕的信用額度為未來業務發展作好準備。本集團亦會在日常業務過程中進行保理安排以改善資產負債效率。

本集團的信用額度如下：

| 類別     | 發行日期         | 本金<br>百萬美元 | 年期 | 於三月三十一日已動用金額  |               |
|--------|--------------|------------|----|---------------|---------------|
|        |              |            |    | 二零二五年<br>百萬美元 | 二零二四年<br>百萬美元 |
| 循環貸款融資 | 二零二零年五月十二日   | 300        | 5年 | 不適用 (附註)      | -             |
| 循環貸款融資 | 二零二零年五月十四日   | 200        | 5年 | 不適用 (附註)      | -             |
| 循環貸款融資 | 二零二二年七月四日    | 2,000      | 5年 | -             | -             |
| 循環貸款融資 | 二零二三年十二月二十二日 | 500        | 1年 | 不適用           | -             |
| 循環貸款融資 | 二零二四年一月十九日   | 500        | 1年 | 不適用           | -             |
| 循環貸款融資 | 二零二五年三月十一日   | 500        | 1年 | -             | 不適用           |
| 循環貸款融資 | 二零二五年三月十二日   | 350        | 1年 | -             | 不適用           |

附註：此循環貸款信用額度已於二零二四年五月十四日取消。

本集團亦已安排其他短期信用額度載列如下：

| 信用額度     | 於三月三十一日可動用金額  |               | 於三月三十一日已動用金額  |               |
|----------|---------------|---------------|---------------|---------------|
|          | 二零二五年<br>百萬美元 | 二零二四年<br>百萬美元 | 二零二五年<br>百萬美元 | 二零二四年<br>百萬美元 |
| 貿易信用額度   | 6,200         | 4,676         | 4,370         | 2,861         |
| 短期貨幣市場信貸 | 3,194         | 1,926         | 62            | 41            |
| 遠期外匯合約   | 16,009        | 11,588        | 15,982        | 11,555        |

除了以上的額度，於二零二五年三月三十一日本集團發行的未償還票據及可換股債券載列如下。貸款的詳情載於財務報表附註24。

|           | 發行日期                       | 未償還本金   | 年息率／ |        | 到期日      | 款項用途                   |
|-----------|----------------------------|---------|------|--------|----------|------------------------|
|           |                            |         | 年期   | 票息率    |          |                        |
| 2025票據    | 二零二零年四月二十四日及<br>二零二零年五月十二日 | 9.65億美元 | 5年   | 5.875% | 二零二五年四月  | 償還過往票據及一般企業用途          |
| 2030票據    | 二零二零年十一月二日                 | 9億美元    | 10年  | 3.421% | 二零三零年十一月 | 回購永續證券及過往票據            |
| 2028票據    | 二零二二年七月二十七日                | 6億美元    | 5.5年 | 5.831% | 二零二八年一月  | 償還過往票據及一般企業用途          |
| 2032票據    | 二零二二年七月二十七日                | 5.63億美元 | 10年  | 6.536% | 二零三二年七月  | 為綠色金融框架下的合資格<br>項目進行融資 |
| 2029可換股債券 | 二零二二年八月二十六日                | 6.75億美元 | 7年   | 2.5%   | 二零二九年八月  | 償還過往可換股債券及一般<br>企業用途   |
| 2028可換股債券 | 二零二五年一月八日                  | 20億美元   | 3年   | 0%     | 二零二八年一月  | 償還現有債務及一般企業用途          |

於二零二五年及二零二四年三月三十一日，本集團之淨（債務）／現金狀況和貸款權益比率如下：

|                 | 二零二五年<br>百萬美元 | 二零二四年<br>百萬美元 |
|-----------------|---------------|---------------|
| 銀行存款、現金及現金等價物   | 4,817         | 3,626         |
| 貸款              |               |               |
| — 短期貸款          | 65            | 50            |
| — 票據            | 3,015         | 3,013         |
| — 可換股債券         | 2,288         | 557           |
| 淨（債務）／現金        | (551)         | 6             |
| 總權益             | 6,660         | 6,081         |
| 貸款權益比率（貸款除以總權益） | 0.81          | 0.60          |

本集團有信心現有的貸款額度能滿足營運及業務發展上的資金需求。本集團遵守所有貸款規定。

本集團就業務交易採用一致的對沖政策，以降低因外幣匯率變化而對日常營運所造成之影響。於二零二五年三月三十一日，本集團就未完成遠期外匯合約之承擔為159.82億美元（二零二四年：115.55億美元）。本集團的遠期外匯合約用於對沖部份未來極可能進行的交易或用於對沖可辨認資產與負債的公允值。

# 聯想與InCor合作 開發臨床級心律不整 偵測人工智能 平台TRAdA

聯想與拉丁美洲最大心血管醫院 Instituto do Coração – InCor HCFMUSP 合作，宣佈推出可協助識別心律不整徵狀的創新平台 TRAdA (葡萄牙語 Telemonitoramento Remoto Assistido de Arritmia 的簡稱)，其在穿戴式物聯網設備中利用人工智能力量進行實時心臟監測。

根據 Sociedade Brasileira de Arritmias Cardíacas (SOBRAC) 的資料顯示，巴西有超過 2,000 萬人患有不同形式的心律不整，國內每年有超過 320,000 人因心律不整而猝死。這情況令有效監測和早期介入變得至關重要。TRAdA 透過隱密舒適的穿戴式設備，持續監測心跳及心電信號，並運用先進的人工智能演算法實時辨識潛在心律不整徵狀。在遙距監測期間，重要警示會被傳送至指定監測面板，讓醫療專業人員能夠全面掌握病人情況，並以迅速高效的方式介入。

聯想透過其對嚴謹科學、技術創新及以病人作中心的承諾，務求徹底改變心律不整的偵測和治療、拯救生命及改善全球數以百萬計人口的生活品質。

「醫療創新並不僅是新想法、產品及解決方案，還包括我們將其融入病人護理並克服目前病人參與治療過程所面臨挑戰的方法，例如遙距監測可辨識潛在心律不整的生理參數。倘能更快診斷出該等病徵，則可及早採取預防和矯正措施，最終提高病人的生命安全。這是我們與聯想建立合作夥伴關係的主要原因之一，藉此創設促進協同創新的合作橋樑。」TRAdA 項目首席研究員、InCor 副總裁兼 InovaInCor 協調員 Fabio B. Jatene 如是評論。



# 企業管治報告

## ① 企業管治原則及架構

- 遵守企業管治守則
- 管治架構
- 企業文化

## ③ 績效

董事會如何運作

- 董事會職責及授權予管理層
- 董事會程序
- 董事會活動
- 董事委員會
- 董事會及董事委員會績效審視

## ⑤ 投資者關係

我們如何保持與投資者的關係

- 與投資者的溝通
- 市場認可
- 指數認證

## ② 領導

董事會如何領導本集團

- 董事會組成、角色及主要特點
- 董事會多元化及任期
- 提名、委任及選任
- 董事的證券交易
- 就職培訓及持續專業發展
- 董事及高級管理層的薪酬
- 公司秘書

## ④ 問責及審核

董事會如何履行其監督職責

- 財務匯報
- 風險管理及內部監控
- 外聘核數師

## ⑥ 股東

我們如何與股東溝通及彼等的權利

- 與股東的溝通
- 股東權利
- 股息政策
- 股東資料
- 股權架構

## ⑦ 主要的股份資料

- 上市資料
- 市值
- 於二零二四年四月一日至二零二五年三月三十一日的股價表現



## 企業管治原則及架構

聯想集團有限公司（「本公司」，連同其附屬公司，「聯想」、「聯想集團」或「本集團」）董事會（「董事會」）及管理層致力實現及保持高標準的企業管治，維持健全及良好的企業管治常規，以維護股東及其他持份者，包括但不限於員工、客戶、供應商及公眾的利益。本集團嚴格遵守營運地所屬管轄區的管治法律及規例，及遵守監管機構發佈的適用指引及規則。本集團對其企業管治制度進行定期審視，以確保其符合國際及當地最佳常規。

### 遵守企業管治守則

於截至二零二五年三月三十一日止財政年度（「二零二四／二五財年」）全年，本公司已遵守載於香港聯合交易所有限公司證券上市規則（「上市規則」）附錄C1之企業管治守則（「企業管治守則」）內的守則條文，並在適當的情況下採納企業管治守則內之建議最佳常規，惟本公司董事會主席（「主席」）及首席執行官（「首席執行官」）的角色並未按企業管治守則內守則條文第C.2.1條予以區分除外。

董事會已檢討本集團人力資源組織規劃，並認為由楊元慶先生（「楊先生」）擔任主席兼首席執行官的角色屬恰當及符合本集團利益，因可維持本集團戰略執行的連續性及業務運作的穩定性。董事會由多數獨立非執行董事組成，並定期於每季舉行會議以檢討由楊先生領導的集團營運情況。

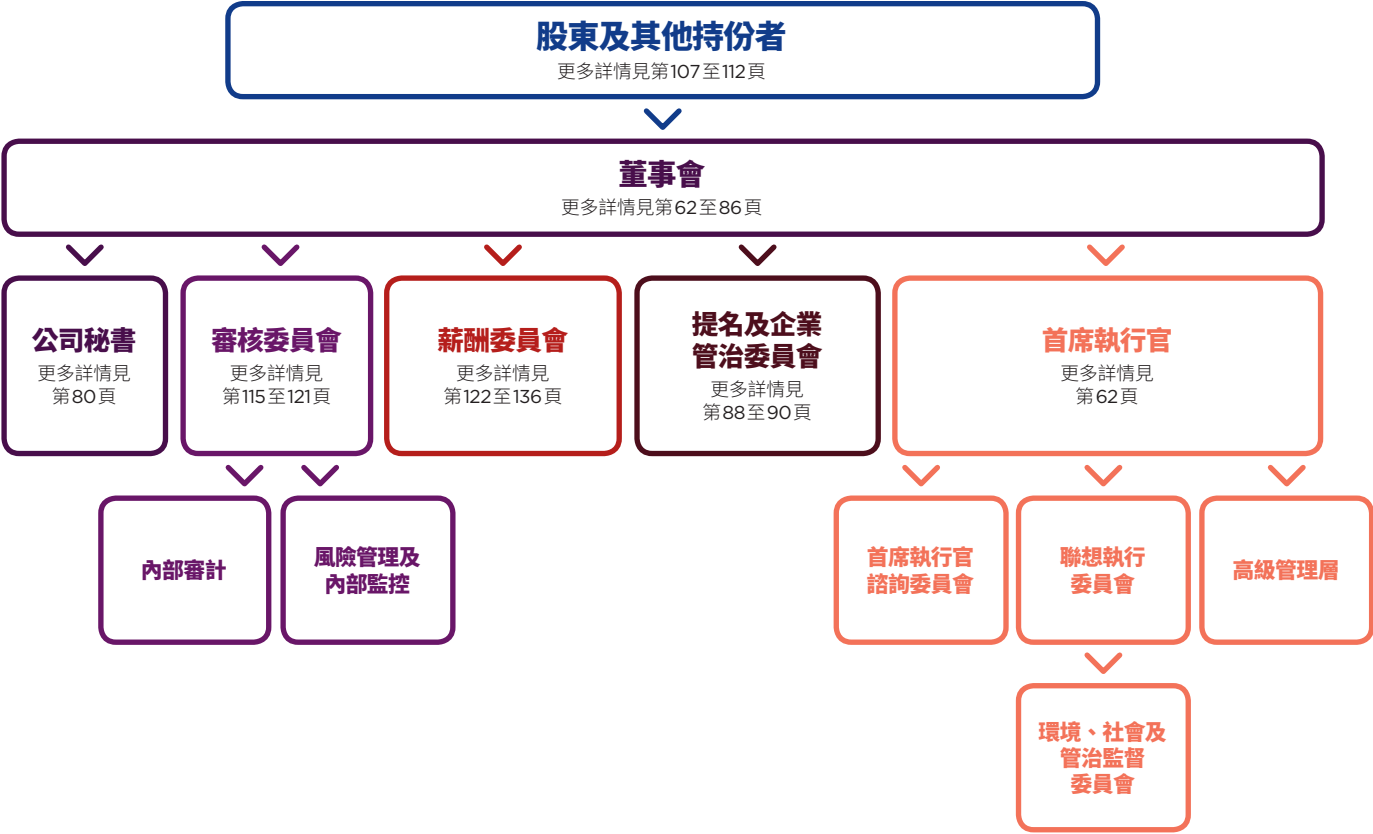
董事會亦委任John Lawson Thornton先生接替William O. Grabe先生（「Grabe先生」），自二零二五年二月二十一日起擔任首席獨立董事（「首席獨立董事」），並授予廣泛權力及職責。此等職責包括當提名及企業管治委員會及／或董事會考慮合併董事會主席及首席執行官的角色時，擔任該等會議的主席；於諮詢所有董事會成員的意見後，評估主席及／或首席執行官的績效；就有關被視為適當事宜，每年至少召開及主持一次與所有非執行董事的會議，並向董事會主席及／或首席執行官提供反饋；以及在董事會評核過程中擔當主導角色。因此，董事會相信現時的董事會架構（由一人兼任董事會主席及首席執行官，委任首席獨立董事及多數均為獨立非執行董事）可有效制衡本公司董事會與管理層之間的權力及授權。

有關企業管治守則內的建議最佳常規，除中期及全年業績外，本公司亦刊發有關季度的財務業績及業務回顧。每季財務業績有助股東評估本公司的表現、財務狀況及前景。季度財務業績採用的會計準則與中期及年度財務報表所採用的政策一致。

# 企業管治報告

董事會已建立清晰的管治架構（見下圖所示），整體規劃設計旨在支持本集團的組織架構，並於該架構內互相配合運作，以確保本集團如何營運和與持份者溝通方面保持問責、公平及透明度，並應對未來的挑戰。

## 管治架構



### 由董事會作出決定的主要事項

- 董事會已就有關戰略、財務及企業管治事宜制定須由董事會作出決定的主要事項。
- 由董事會作出決定的主要事項載列於第 81 頁圖表內。

### 董事委員會架構

- 董事會就其主要管治職能已授權予三個董事委員會，即審核委員會、薪酬委員會以及提名及企業管治委員會（「董事委員會」），其職責載於第 87 頁。
- 董事委員會於年內所進行的活動及所作的決定詳載於相關委員會報告內。

### 首席執行官、聯想執行委員會及授權

#### 首席執行官

- 遵照董事會議定的戰略管理業務，並對董事會負責。有關首席執行官職責的詳情載於第 62 頁；
- 由首席執行官及所有高級管理層所組成的聯想執行委員會支持，並協助其執行戰略及管理營運表現；及
- 透過本集團所採納的授權框架，將若干管理決策權授予特定人士及管理層。

#### 首席執行官諮詢委員會

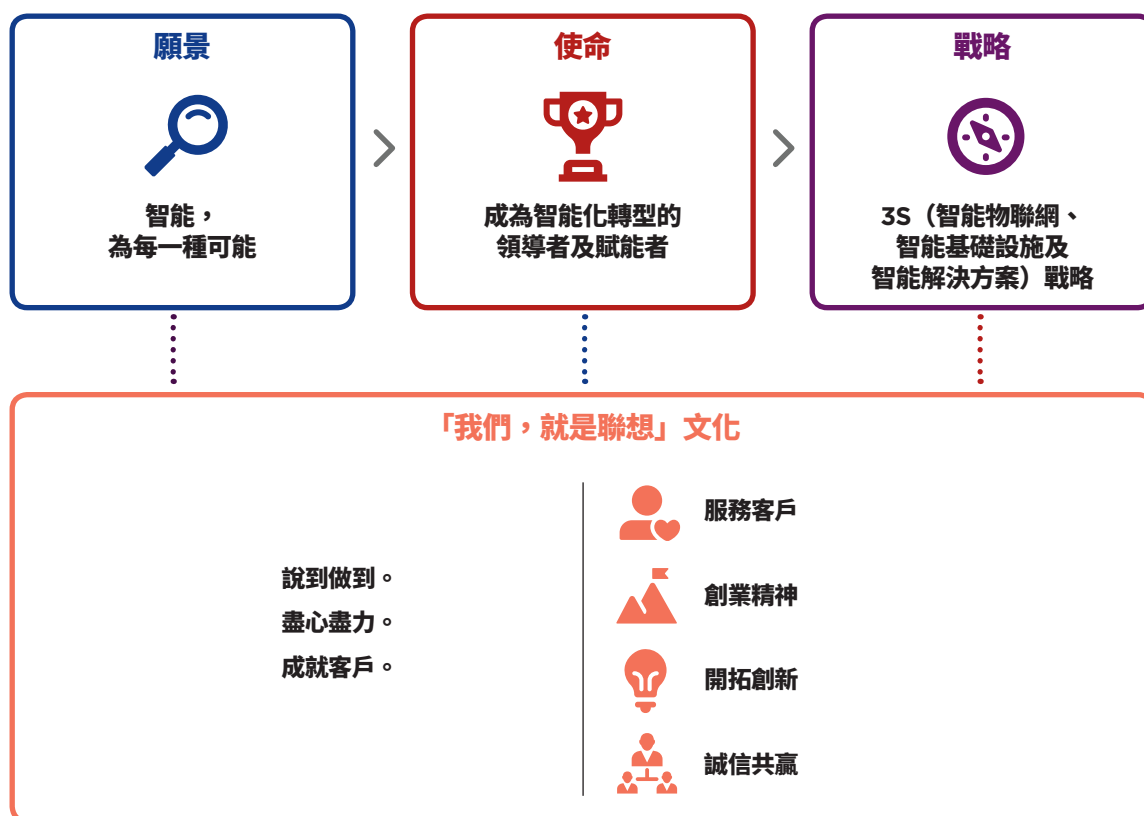
- 由來自地緣政治、經濟、網絡安全以及環境、社會及管治（「環境、社會及管治」）等多個領域（「指明專業領域」）的外部專家所組成；及
- 向首席執行官及高級管理層提供不同主要領域（其中包括指明專業領域）的戰略及營運事宜上的建議。

#### 環境、社會及管治監督委員會

- 由首席法務兼企業責任官擔任主席，並由業務及各職能部門的高級管理層所組成；
- 旨在推廣聯想文化，以鼓勵在環境、社會及管治方面取得優異的績效；及
- 提供戰略指導並促進整個本集團環境、社會及管治工作的協調。

## 企業文化

「我們，就是聯想」是聯想的文化，亦是聯想人團隊的合作之道。聯想文化的核心在於「說到做到，盡心盡力，成就客戶」。此文化價值觀指導著聯想全體員工的一言一行，推動各人攜手合作，通過各項戰略實踐聯想的願景和使命。

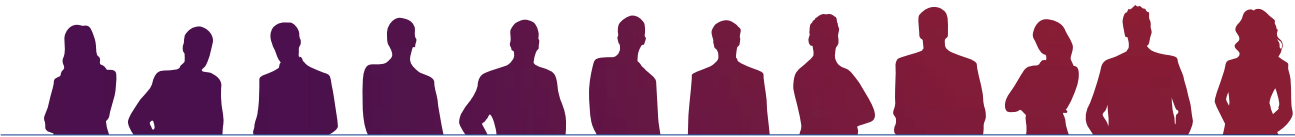


於二零二四／二五財年，聯想通過員工分享文化故事、Big Bang論壇、創新系列(Innovation Series)及黑客松(Hackathon)活動，加強其全球文化參與活動。該等舉措推動員工在日常工作中踐行聯想的文化價值觀，並為聯想的業務轉型帶來有意義的貢獻。聚焦於文化的討論亦納入領袖對話，以加強與聯想業務戰略的一致性。「我們，就是聯想」文化在新員工培訓、領導力發展及企業活動中得到了持續的傳播及體現。

為確保聯想的文化、願景、使命、價值觀及戰略貫徹始終，董事會定期每季度舉行一次會議。於二零二四／二五財年，董事會於二零二五年二月回顧年度績效並商討來年的企業戰略。此外，首席執行官及首席財務官於每季度董事會會議上向董事會提呈報告（「首席執行官及首席財務官報告」），以監督及評估關鍵戰略舉措的進展及聯想的季度業績。有關聯想文化、3S戰略及二零二四／二五財年戰略績效的更多資料，請參閱聯想[搜索職位](#)網站以及本年報「董事長兼首席執行官報告書」及「管理層討論及分析」各節。

# 企業管治報告

## 2 領導



### 董事會組成、角色及主要特點

於本年報日期，本公司共有12名董事會成員，包括一名執行董事、四名非執行董事及七名獨立非執行董事。董事會具有明確界定責任與問責的緊密框架，目的為維護及增進長遠股東價值，以及提供穩健的平台以實施本集團的戰略。本公司領導層（包括董事及首席執行官）的職責摘要見下圖所述。

#### 董事會主席

##### 楊元慶先生 <sup>N</sup>

- 領導董事會制定戰略及達成目標
- 領導董事會將聯想文化與其願景、使命、價值觀及戰略保持一致，並確保全體董事以誠信行事，以身作則，推廣所期望的文化
- 領導及管理董事會，以確保全體董事就董事會會議上的議題獲適當的簡介，並及時獲得足夠、完整及可靠的資料
- 批准董事會會議議程，充分考慮董事會成員提出的問題及關注
- 促進及鼓勵董事會成員積極參與，運用各董事的技能、經驗與知識
- 確保良好的企業管治常規及程序，以及與股東及其他持份者之間的有效溝通

#### 首席獨立董事

##### John Lawson Thornton先生 <sup>附註1</sup> <sup>N</sup>

- 當提名及企業管治委員會及／或董事會會議考慮合併董事會主席及首席執行官的角色時，擔任該等會議的主席
- 於諮詢所有董事會成員的意見後，評估主席及／或首席執行官的績效
- 就有關被視為適當事宜，每年至少召開及主持一次與所有非執行董事的會議，並向董事會主席及／或首席執行官提供反饋
- 在董事會評核過程中擔當主導角色
- 如適合，直接回應股東及其他持份者向首席獨立董事或獨立非執行董事們提出的問題和意見
- 如在本公司主要股東的要求下，確保彼適時可進行諮詢和直接溝通
- 履行董事會指定的其他職責

#### 非執行董事

獨立非執行董事：

##### John Lawson Thornton先生 <sup>N</sup>

##### Gordon Robert Halyburton Orr先生 <sup>附註2</sup> <sup>C</sup> <sup>A</sup>

##### 胡展雲先生 <sup>A</sup>

##### 楊瀾女士 <sup>N</sup>

##### 王雪紅女士

##### 薛瀾教授 <sup>N</sup>

##### Kasper Bo Roersted先生 <sup>A</sup> <sup>C</sup>

（別名Kasper Bo Rorsted先生）

非執行董事：

##### 朱立南先生

##### 趙令歡先生 <sup>C</sup>

##### 黃偉明先生 <sup>附註3</sup> <sup>A</sup>

##### Laura Green Quatela女士 <sup>附註3</sup> <sup>N</sup>

- 參與董事會會議，在涉及戰略、政策、表現、問責、資源、重大任命及操守準則等事宜上，提供獨立意見
- 在潛在利益衝突出現時發揮領導作用
- 詳細審閱本集團的表現是否達到既定的目的和目標，並監督表現報告
- 透過發表獨立、具建設性的知情意見，對本集團的戰略及政策發展作出積極貢獻
- 確保聯想文化與其願景、使命、價值觀及戰略保持一致，並確保全體董事以誠信行事，以身作則，推廣所期望的文化。此文化應灌輸並持續強化聯想合乎法律、道德及責任的價值觀
- 與高級管理層及其他相關人士聯繫，以確保各項與本集團業務與營運的管理和監督相關的事宜及問題得以妥善處理

#### 首席執行官

##### 楊元慶先生 <sup>N</sup>

- 制定本集團的戰略並向董事會提出推薦建議
- 執行經董事會核准的戰略
- 作出營運決策並落實執行，以及管理日常業務
- 領導業務及管理團隊

#### 標示

<sup>A</sup> 審核委員會

<sup>C</sup> 薪酬委員會

<sup>N</sup> 提名及企業管治委員會

<sup>●</sup> 委員會主席

附註：

於二零二五年二月二十日，董事會批准以下事項：

1. 委任John Lawson Thornton先生接替William O. Grabe先生，擔任首席獨立董事，自二零二五年二月二十一日起生效。
2. 委任Gordon Robert Halyburton Orr先生為薪酬委員會主席，自二零二五年二月二十一日起生效。
3. 委任黃偉明先生及Laura Green Quatela女士為本公司非執行董事，自二零二五年四月一日起生效。

## 董事會的主要特點



### 多元化

董事會在性別、種族、文化背景及技能方面取得平衡，並融合了地區與行業經驗。



### 獨立性

董事會現時的組成超過上市規則第3.10條及第3.10A條的規定，多數成員均為獨立非執行董事，顯示董事會具強大的獨立性，有助作出獨立判斷。

為鞏固本公司的企業管治，董事會已委任本公司獨立非執行董事 John Lawson Thornton 先生為首席獨立董事。首席獨立董事的角色與職責載於本年報第62頁。



### 董事之間之關係

下列董事出任下列主要股東（定義見證券及期貨條例（香港法例第571章）（「證券及期貨條例」）的董事會成員，並記錄於本公司根據證券及期貨條例下備存之權益登記冊內。該等主要股東的股權詳情載於本年報第112頁及本年報的董事會報告第151至156頁內。

- 本公司非執行董事朱立南先生及趙令歡先生，亦擔任聯想控股股份有限公司的董事
- 本公司董事會主席兼執行董事楊元慶先生及本公司非執行董事黃偉明先生，亦擔任Sureinvest Holdings Limited的董事

就董事會成員所知，除本年報第144至147頁董事簡歷所詳述的關係（包括財務、業務、家族，以及其他重大和相關的關係）外，於本年報日期，董事會成員之間概無其他關係。

# 企業管治報告

## 董事會多元化及任期

提名及企業管治委員會不時定期檢討董事會的架構、規模及組成 (包括但不限於性別、年齡、技能、經驗及服務任期)，以確保董事會擁有均衡的技能與專長，能有效領導本公司及滿足本集團的需要。

董事會已採納董事會多元化政策 (「董事會多元化政策」)，旨在闡明本公司培養擁護董事會多元化企業文化的承諾。董事會多元化政策摘要 (包括觀點及可衡量目標) 載於本年報第66頁。

下圖說明了於本年報日期董事會的多元化及技能組合情況，而各董事的詳細簡歷則載於本年報第144至147頁。

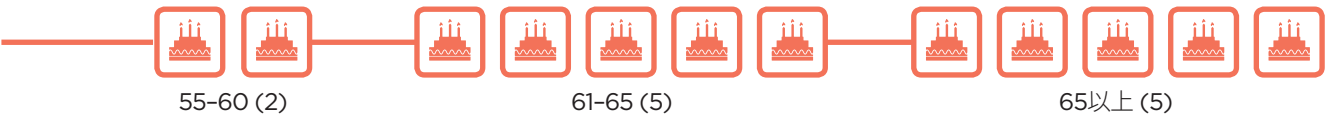
### 職位



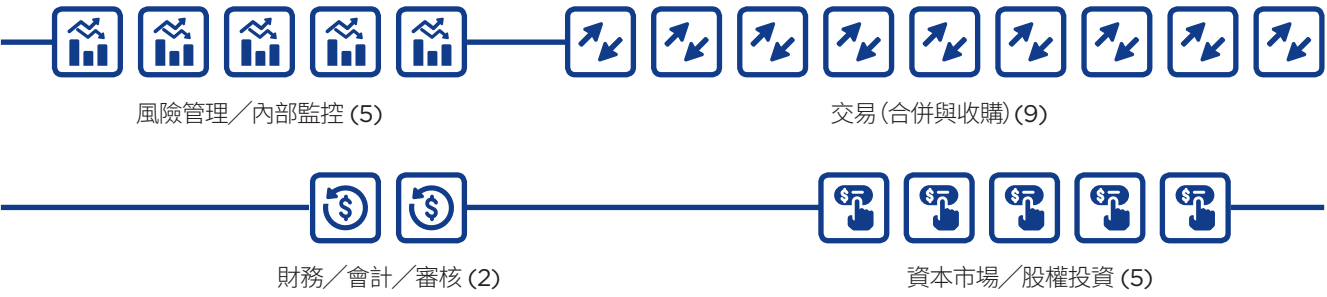
### 性別



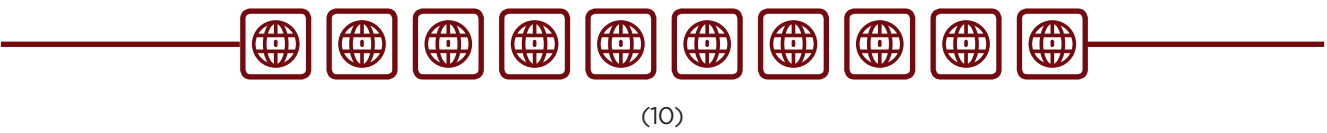
### 年齡



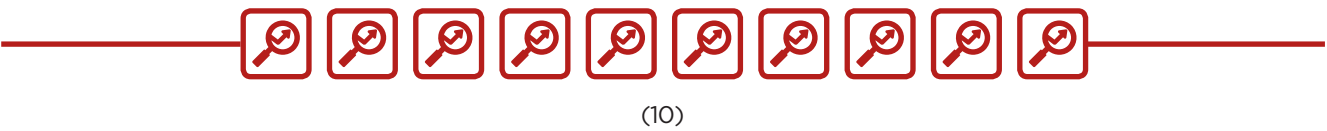
財務



全球化營運



戰略規劃



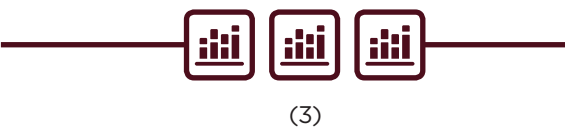
法律／監管及合規



環境、社會及管治



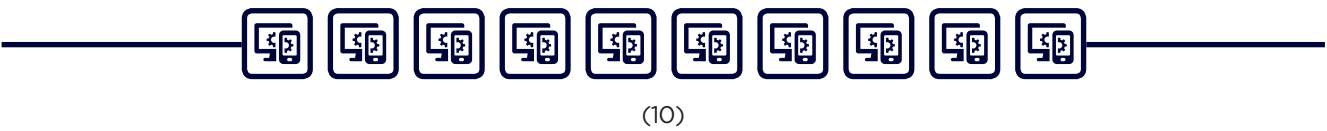
營銷／廣告／研發



投資者關係



資訊科技行業



# 企業管治報告

## 董事會多元化政策

董事會甄選候選人進入董事會時重視多元化，並相信多元化組成對董事會及本公司十分有利，並構成董事會所採納之提名政策（「提名政策」）重要的一環。

董事會相信有效的董事會的成功關鍵在於包含廣泛及均衡的技能、經驗、知識及獨立性，各人為團隊合作。董事會於甄選候選人時採納董事會多元化政策，以確保董事會繼續保持最廣泛意義上的多樣化。董事會所有委任均按董事會整體有效運作所需要的技能、經驗及性別多元化而作出。委任程序的詳情分別載於本年報第69頁。

提名及企業管治委員會已獲授權就董事會多元化政策進行年度審閱，其中包括踐行該政策的情況及成效。於二零二四／二五財年，提名及企業管治委員會已檢視以下可計量目標及達成此等目標的進度：

| 可計量目標                                                                               |                                                                          | 達成目標的進度                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    | <b>目標一</b><br>從廣泛人選（包括從背景、技能、經驗及能否切合現時董事會需要的觀點）中考慮委任為董事的候選人，以補充現時董事會的多元化 | <ul style="list-style-type: none"><li>於二零二四／二五財年，董事會的女性代表比例為20%（即10名董事中有兩名女性董事），已達成董事會於二零二二年設立的到二零二五／二六財年實現董事會女性比例達到20%的目標</li><li>於二零二四／二五財年，董事會根據提名政策及董事會多元化政策委任了兩名非執行董事（包括一名女性及一名男性），自二零二五年四月一日起生效</li><li>自上述非執行董事的委任於二零二五年四月一日生效後，董事會層面女性代表比例達25%</li><li>於日常董事會繼任過程中，持續物色合適人選以委任獨立非執行董事，以加強獨立性並進一步增添現有董事會的多元化</li></ul> |
|  | <b>目標二</b><br>每年就提倡多元化本集團所訂目標及其他舉措作出報告                                   | <ul style="list-style-type: none"><li>董事會評核過程包括董事會多元化的評估，客觀地考慮董事會的組成和績效</li><li>持續每年進行</li></ul>                                                                                                                                                                                                                              |
|  | <b>目標三</b><br>每年就董事會組成及架構，以及任何董事會考慮其多元化的組成時的事宜及所面對的挑戰作出報告                | <ul style="list-style-type: none"><li>善用董事會評核過程為重要的工具以檢視有關進度</li><li>繼續致力於董事會的組成與了解及管理本集團在環球資訊科技範疇，尤其在互聯網、移動電話、數據中心、軟件、雲端、服務及解決方案、通訊、人工智能領域及環境、社會及管治所面臨的挑戰的工作上取得平衡</li><li>持續每年進行</li></ul>                                                                                                                                   |

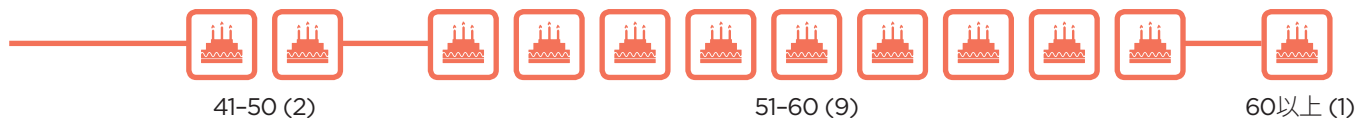
## 高級管理層多元化

多元化管理團隊的支持對董事會的有效性至關重要。於本年報日期，本集團的高級管理層，在多元化(包括下圖所示之性別和年齡)等方面保持平衡，而各高級管理層的簡歷詳情則載於本年報第148至150頁。

### 性別



### 年齡



## 員工包容性

作為全球科技領導者，聯想的員工包容性計劃及措施推動我們的業務向前發展。聯想深知，包容性對創新至關重要，並力求營造一個讓每位員工都感受到被重視、被尊重，並能充分發揮潛能的工作場所。近20年來，聯想在全球各地提供多項計劃與機會，促進員工之間的理解與包容，其中包括針對為職業生涯不同階段(從基層員工到管理層)的個人發展而設計的特別訓練，以及協助招聘主管消除偏見的相關指導。在達成並超越二零二零年管理層佔比目標後，聯想繼續推進從管理層職級到產品開發團隊及初級人才招聘的包容性。目前，聯想的女性管理層佔比為25%，女性在技術團隊中的比例為行業領先的29%，女性在全球員工中的比例為36%。聯想正不懈努力，推動更加公平且具包容性的員工招聘及晉升制度。

聯想亦在全球各地積極推動一系列僱員資源小組，以促進對不同員工群體在性別、文化背景及身心能力等方面的理解與包容。聯想的包容性文化亦透過「包容性產品設計辦公室」(IPDO)延伸至產品層面，為求在產品開發初期整合來自各消費者群體的反饋。預計到二零二五／二六財年，IPDO將審視聯想75%的產品，確保其設計對所有用戶(不論其背景與能力)而言均具包容性。聯想是聯合國《賦權予婦女原則》(Women Empowerment Principles)的簽署人，並於二零二四年獲美國、巴西及英國評選為殘障人士最佳工作場所。聯想的員工分佈在全球60多個國家，為180個市場的客戶提供服務，相互尊重與包容的原則不僅是聯想企業文化的核心價值，更是驅動其全球業務發展的獨特力量。

# 企業管治報告

## 任期

根據本公司組織章程細則（「組織章程細則」），全體董事均須輪值退任。於每屆股東週年大會上，佔當時董事人數三分之一的董事須輪值退任。退任董事合資格膺選連任。新委任的董事（填補空缺或董事會新增委任）須經本公司股東於本公司下屆股東週年大會上重選連任。以下的圖表顯示截至本年報日期董事會成員的任期。

### 董事會成員任期



所有非執行董事（包括獨立非執行董事）已與本公司簽訂三年任期的委任函。彼等的委任條款包括須根據組織章程細則於股東週年大會上輪值退任及重選連任。

本公司同意董事的獨立性為本公司的重要原則。為符合企業管治的最佳常規，董事會採納本公司各獨立非執行董事的每次任期均不得超過三年，並須於任何其後的本公司股東週年大會上經股東重選後方可連任額外三年至合共最多九年之原則。經提名及企業管治委員會推薦，董事會可邀請獨立非執行董事再額外連任三年，即連任期限最多為12年，惟須於任何其後的本公司股東週年大會上重選連任。

根據組織章程細則，楊元慶先生、朱立南先生、胡展雲先生及楊瀾女士將輪值退任，而年內獲委任的黃偉明先生及 Laura Green Quatela 女士的任期將於二零二五年七月十七日應屆股東週年大會（「二零二五年股東週年大會」）為止，均符合資格於二零二五年股東週年大會上膺選連任。

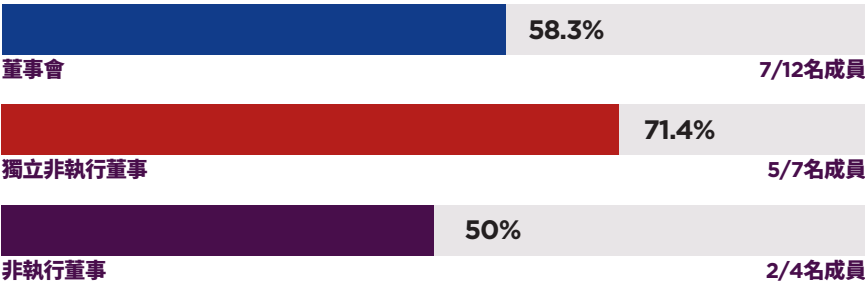
## 董事會更新

通過更新董事會的組成，董事會的多元化及本集團的長期成功方得以實現。作為本公司持續致力更新董事會的一部分，董事會於二零二四／二五財年內委任兩名非執行董事，彼等具備與資訊科技行業相關的財務、營運、可持續發展及法律（尤其是在當前複雜的法律地緣政治環境下）方面的戰略思維和豐富經驗。董事會的更新不僅能從平衡技能、知識、經驗及性別多元化的角度為董事會帶來價值，亦有助於確保董事會保持敏銳與應變能力，通過採取有效的長期戰略來應對集團的未來。下圖顯示董事會自二零二零年一月以來的更新情況。

### 二零二零年一月至二零二五年五月期間



### 新成員百分比



## 提名、委任及選任

### 提名政策

提名政策就提名董事會候選人，向提名及企業管治委員會及董事會提供指引。該政策載列甄選標準、任期、選任／重選要求及提名程序，詳情載列如下。

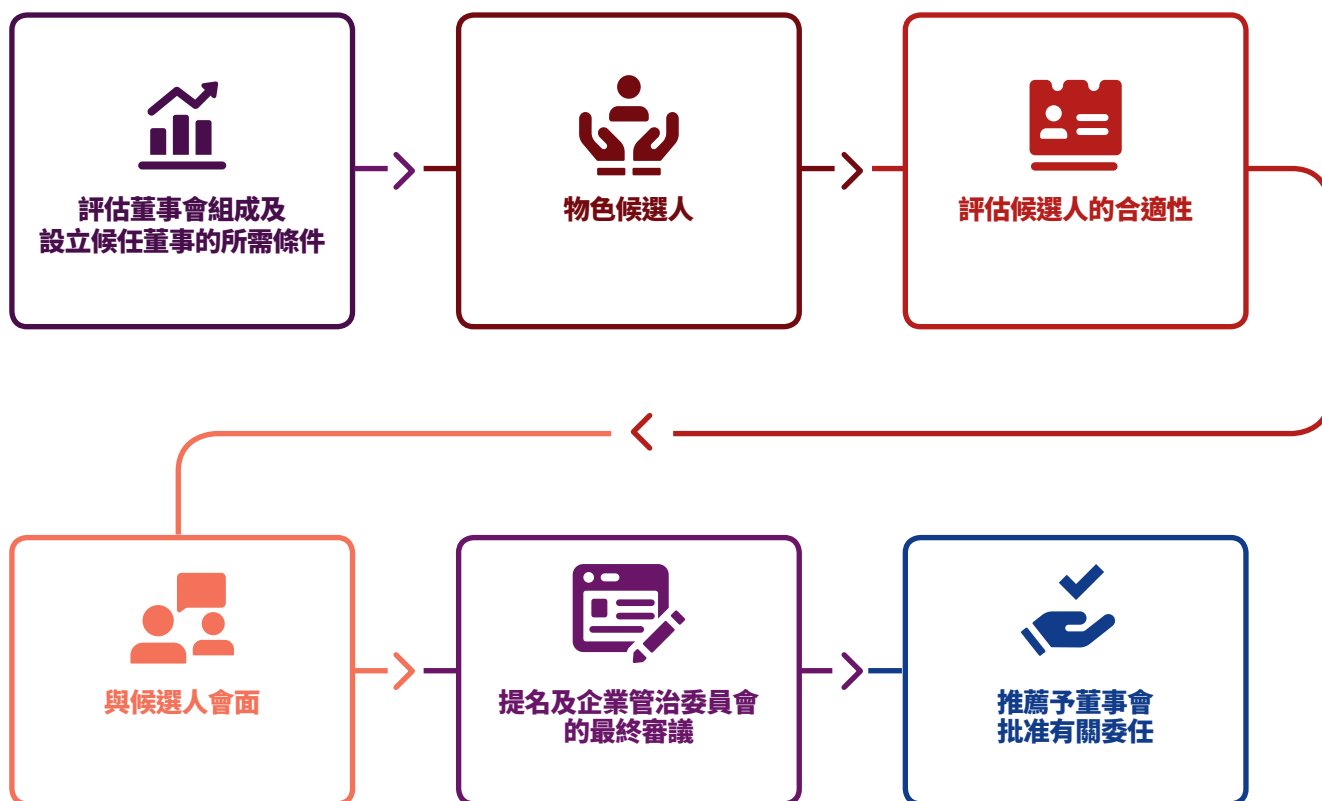
### 提名及委任程序

董事會深知必須確保董事會及高級管理層一直獲得充足的資源，有著在技能和經驗方面均合適的人選，以執行本集團的戰略。

本公司設有一個正式並具透明度的委任新董事的程序，其主要職責已授權予提名及企業管治委員會執行。提名及企業管治委員會由一名獨立非執行董事擔任主席，由董事會主席（亦為執行董事）、一名非執行董事及兩名其他獨立非執行董事所組成。此組成可確保任何決定均不偏不倚及符合本公司的最佳利益。

提名及企業管治委員會於評估候選人時包括（但不限於）根據上市規則規定的獨立性，考慮相關知識和背景、性別、技能、經驗的多元化及能否切合現時董事會的需要的觀點。

提名及企業管治委員會亦確保候選人具備所需技能、經驗及核心能力以勝任上市公司之董事職位。提名程序包括以下六個階段：



# 企業管治報告

## 獨立性

獨立非執行董事不參與本集團的日常管理，亦與本集團無任何業務往來或其他關係（適用法規許可的情況除外），以確保他們能真正行使獨立判斷及以本公司及其股東的最佳利益行事。

各獨立非執行董事已向本公司確認其獨立性。於二零二五年五月二十一日，提名及企業管治委員會已就二零二四／二五財年本公司所有獨立非執行董事的獨立性作出年度審視。經考慮上市規則第3.13條所載的因素評核獨立非執行董事的獨立性後，提名及企業管治委員會（相關委員會成員就有關其自身獨立性的決議案沒有投票權）認為，所有獨立非執行董事均符合上市規則所載有關獨立性的準則。在提名及企業管治委員會透過第71頁所載列之獨立性評估流程審視全體獨立非執行董事的獨立性的支持下，本公司確認全體獨立非執行董事均為獨立。

提名及企業管治委員會確認，本公司所有獨立非執行董事均為董事會帶來強大的獨立性元素，並且概無牽涉任何能重大妨礙其行使判斷的業務或其他關係，不存在任何可能導致影響其判斷的重大干擾因素，並於二零二四／二五財年內及截至本年報日期保持獨立。下圖顯示董事會及董事委員會截至本年報日期的獨立性權重。

### 獨立性權重

#### 董事會



#### 審核委員會



#### 薪酬委員會



#### 提名及企業管治委員會



#### 標示



## 獨立性評估



### 委任前及委任時

- 提名及企業管治委員會將評估候選人的合適性，包括評核彼等的獨立性及技能，提名該委任供董事會考慮及批准。
- 該候選獨立非執行董事須就上市規則第3.13條的要求向本公司確認其獨立性。



### 持續的過程

- 各獨立非執行董事若有任何或可能影響其獨立性的情況的變動，均須盡快通知本公司及聯交所。
- 獨立非執行董事每半年需向本公司確認彼與其他董事之間有否任何財務、業務、家庭或其他重大／相關的關係。
- 所有董事有持續責任通知本公司就其出任其他職務的任何變動，本公司會進一步審視。



### 年度評核

- 各獨立非執行董事須就上市規則第3.13條的準則向本公司確認其獨立性。
- 提名及企業管治委員會每年評核及審視獨立非執行董事的獨立性。

## 確保獨立觀點及意見的機制

根據上市規則，公司應建立機制以確保董事會可獲得獨立的觀點及意見。經檢討實施情況及成效並考慮了以下渠道後，我們認為本公司已建立有效機制，可確保董事會具備強大的獨立元素：

- 董事會由多數獨立非執行董事組成，截至本年報日期佔董事會人數的59%。
- 任命具有廣泛權力及職責的首席獨立董事，負責(其中包括)每年至少與全體非執行董事召開一次管理層及執行董事避席的會議，並於會上擔任主席。於二零二四／二五財年，首席獨立董事及各董事委員會主席在董事會會議及委員會會議後進行執行會議會見所有其他非執行董事(不包括管理層)(如適用)。
- 全體獨立非執行董事通過定期季度會議分享彼此的觀點和意見，核心部門及特定業務部門的負責人獲邀列席，並匯報核心業務部門的分部業績。
- 獨立非執行董事有權在必要時尋求獨立專業意見以便履行其職責，費用由本公司承擔。
- 董事會主席與各獨立非執行董事進行一對一會面，獨立非執行董事可藉此向董事會主席直接表達意見。

# 企業管治報告

## 利益衝突

董事有法定責任避免處於或可能處於與本公司發生利益衝突的情況。董事會已制定以下一系列程序和指引，以處理董事的實際或潛在的利益衝突：

- 董事會按其情況個別考慮並在顧及所有情況下處理各項任命。
- 在擔任任何其他職務或接受外聘前，董事必須確保彼等將能夠達到本公司所期望彼等於其職務所付出的時間，並確保在另一家公司擔任職務時不會發生任何潛在衝突。
- 有關與董事及其關聯方之交易的決定均應由其他董事處理，例如與執行董事薪酬有關的事宜須由薪酬委員會處理。
- 在組織章程細則規定下，董事須就其與本公司業務及董事或其聯繫人或與董事有關連的實體的利益屬重大的任何建議、交易、安排或合同，申報彼等直接或間接利益（如有）。

所有潛在利益衝突將予以記錄，由提名及企業管治委員會每年審閱，以確保有關程序有效運作。

## 承諾

所有董事已承諾為本公司的事務投入足夠的時間及專注。董事獲發有關彼等對本公司事務所需投入的時間的指引，並於董事委任函中獲得有關董事的確認。董事亦已向本公司披露其於香港及／或海外上市公司或組織機構所任職務的數目及性質，以及其他主要職銜，並說明其每年預計投入有關職務的時間。董事應及時向本公司披露上述資料的任何變更，並每半年向本公司確認。以下的圖表顯示截至本年報日期董事擔任其他上市公司董事職務的數目。

有關將於二零二五年股東週年大會上膺選連任的董事，彼等於過去三年出任上市公司董事職務的資料亦已刊載於隨附二零二五年股東週年大會通告的通函中。

## 股份擁有權

董事會已採納非僱員董事之股權持有指引。董事會相信，股份擁有權使其董事的利益符合股東長遠利益，並進一步促進本公司致力實行良好的企業管治。一般而言，該等指引要求非僱員董事在出任本公司董事期間對彼等獲授的股權獎勵維持於一定水平。

## 董事擔任其他上市公司董事職務的數目



## 董事的證券交易

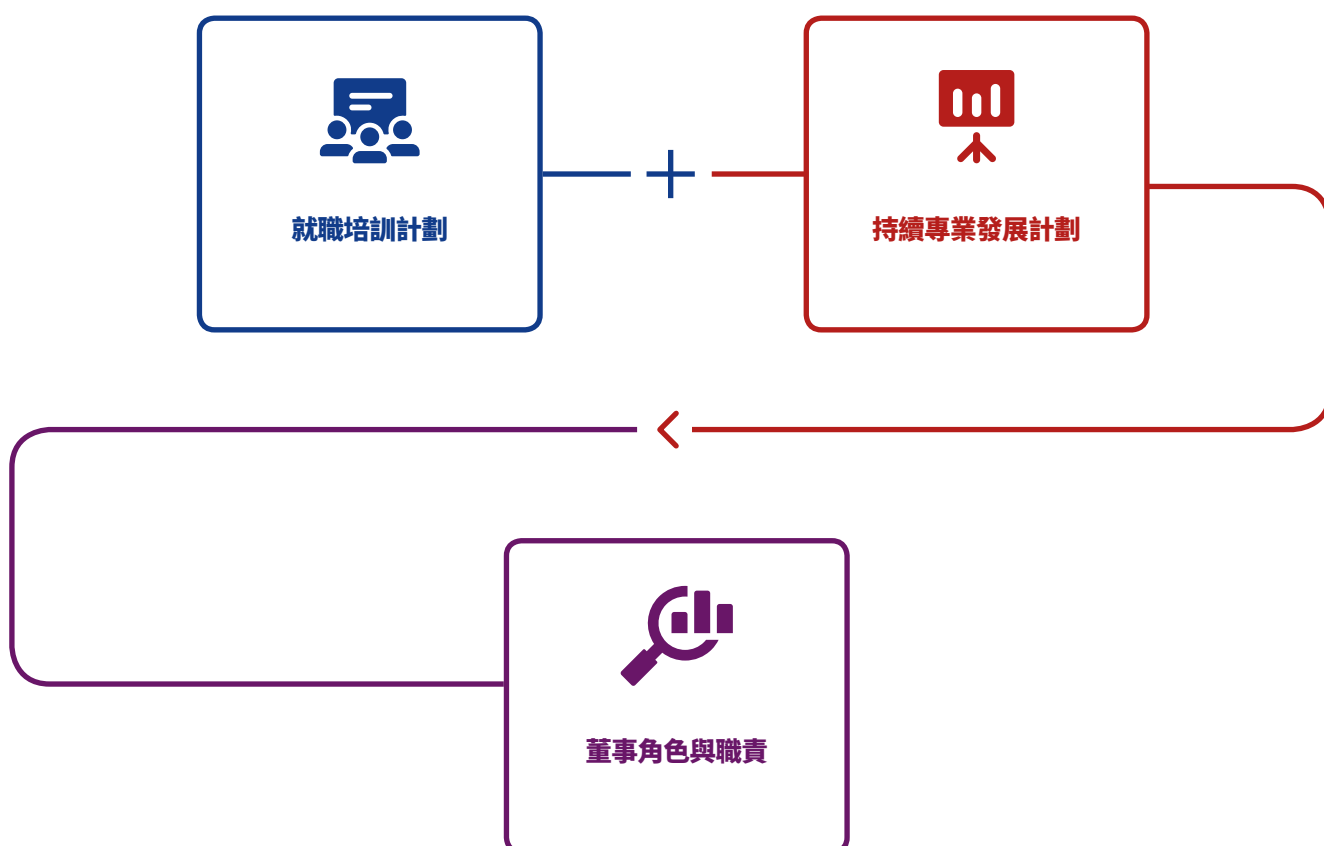
本公司已採納載於上市規則附錄C3的上市發行人董事進行證券交易的標準守則（「標準守則」）（不時更新）及根據標準守則制定的綜合及有效的公司政策，以規管本公司董事進行證券交易。經本公司作出具體查詢後，本公司全體董事已確認於二零二四／二五財年內均已遵守所規定的標準。

本公司亦已採納適用於本集團指定高級管理人員之證券交易政策，其條款不低於標準守則所載之規定標準。

## 就職培訓及持續專業發展

董事應及時了解監管的发展和變化，以有效履行職責，並確保彼了解作為董事於上市規則及相關監管下需承擔的責任和義務。

如下圖所示，本公司不僅向新董事提供就職培訓，並且定期審視並與各董事就其培訓需求達成一致，讓其了解主要業務發展的最新資訊，並提升其履行董事職責的效率。

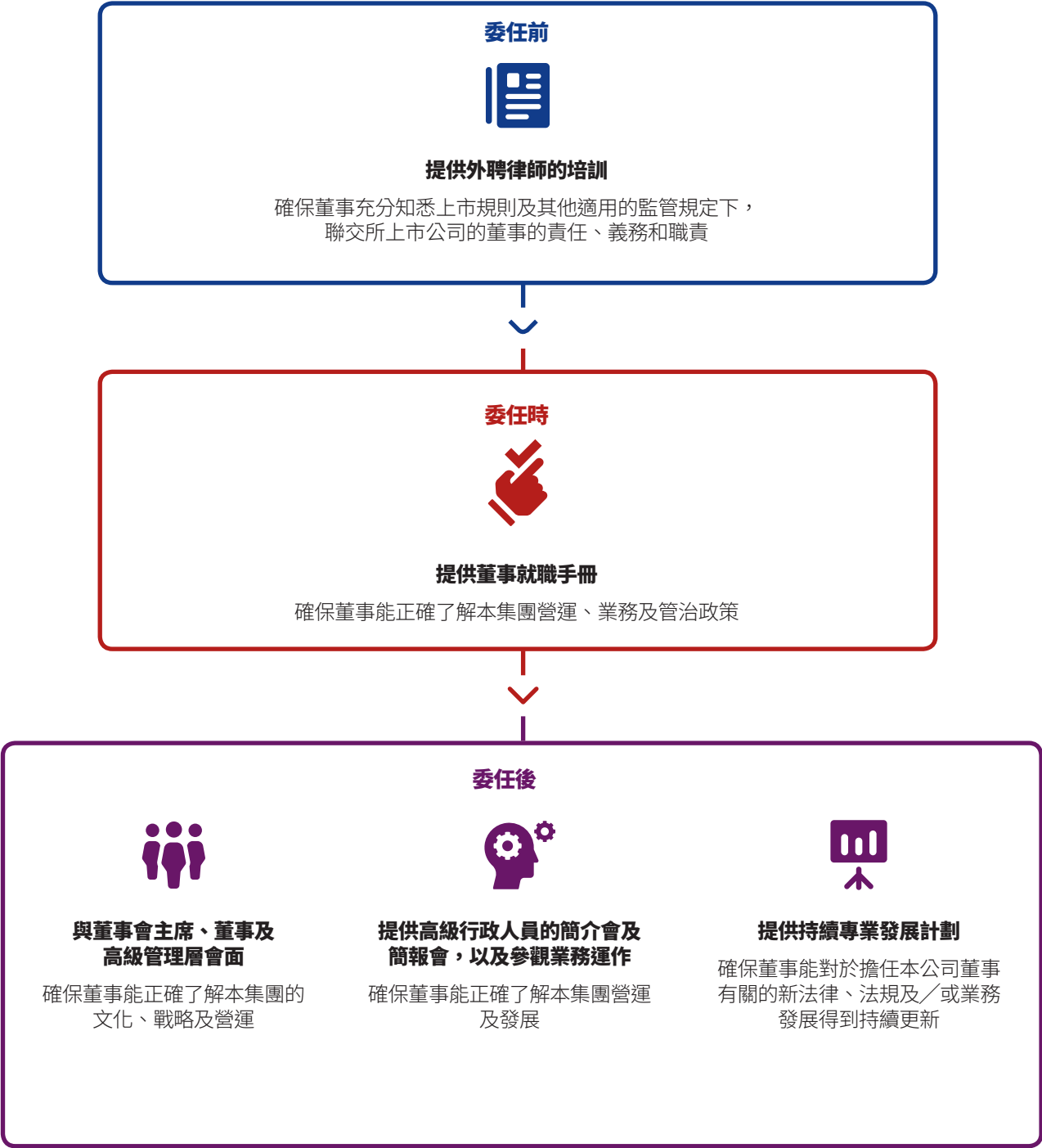


# 企業管治報告

## 新任董事就職培訓計劃

為了讓董事進一步了解本集團的性質、業務及營運的市場，以及加深彼等對本集團、其營運及員工的認識，董事於加入本公司後均獲提供定制的就職培訓計劃。就職培訓計劃乃根據每位新任董事的經驗及背景而制定。一般而言，一個全面、正式及量身制定的就職培訓計劃，涵蓋(其中包括)以下內容：

董事均獲提供就職手冊，旨在向董事成員提供有關董事及委員會(如適用)成員角色的資料、董事會及委員會會議年度議程，以及各董事委員會的一般資料，以充分善用彼等在董事會及董事委員會的時間。



## 持續專業發展計劃

聯想相信優秀的領導力源於不斷學習，並每年均為董事及高級行政人員提供全面的專業發展計劃，旨在提高其專業知識，加深彼等對本集團及行業的了解，使彼等保持在創新的前沿。該計劃包括但不限於以下各項：

- 由高級行政人員及外部專家就科技、企業戰略、環境、社會及管治事宜、企業管治、風險管理以及主要法律及法規更新等方面的最新趨勢作出演講；
- 對聯想全球園區及工廠進行互動實地考察，讓領導親身體驗本集團的營運及供應鏈；及
- 針對主要行業議題進行重點討論，以推動戰略思考。

於年內，董事及高級行政人員獲邀參加以下專業發展活動：

### 活動事項

為加深董事對聯想文化的了解及加強其與聯想的價值觀、願景及戰略的一致性，董事獲邀參加於二零二四年九月在中國烏鎮舉行的**全球領導團隊(Global Leadership Team)(「全球領導團隊」)年度會議**(「全球領導團隊會議」)。會議主題為「智能，為每一個可能」。會議就人工智能戰略與實施、人工智能管治、人工智能時代領導力等重要議題進行熱烈討論。除戰略討論外，董事亦積極參與團隊建設活動，與聯想各個職能的領導團隊密切合作。此等互動提升了跨職能協調，並加強了對聯想長期成功的共同承諾。

全球領導團隊會議為董事提供寶貴的平台，使彼等能夠與高級管理層就關鍵挑戰交流見解，更深入了解聯想的企業戰略如何與文化及願景保持一致，並加強與高級管理層合作。透過促進公開對話及親身參與，是次活動確保董事能夠在不斷演變的世界中繼續做好準備，帶領聯想未來發展。



# 企業管治報告

於二零二四／二五財年，聯想在包括美國華盛頓州西雅圖市在內的全球多個地方推出以「智能，為每一個可能」為主題的**聯想創新科技大會(Lenovo Tech World)**，展示了人工智能個人電腦(AIPC)及Neptune™液冷技術等最新創新成果，以及推動聯想人工智能願景的戰略倡議。全球科技領袖在會上就人工智能、計算及行業趨勢發表了主題演講，並就與合作夥伴及客戶的合作創新發表了見解。參加是次活動的董事在市場趨勢、聯想應對行業挑戰的創新方針以及推動可持續增長的戰略倡議方面獲得了寶貴的見解。此等活動增強了彼等對聯想的技術發展及長期企業願景作出知情監督的能力。



於二零二五年一月，聯想成為全球最矚目賽車運動一級方程式賽車**Formula 1®(F1)的全球合作夥伴**，藉此加快其業務發展戰略。此高效能聯盟透過頂尖解決方案，在賽道及遠端為F1賽事提供動力，展示出我們在技術上的領先地位。出席多場大獎賽(包括二零二四年四月**中國站錦標賽**)的董事從戰略角度了解到聯想的智能技術如何為世界上速度最快的運動提供無縫技術整合及提升，以及本集團與全球合作夥伴的合作生態系統。



### 參觀活動及產品展示

於二零二四／二五財年，董事親臨聯想的重點設施進行實地參觀，包括摩托羅拉芝加哥實驗室、合肥聯寶科技工廠及深圳廠房。

此等參觀讓董事親身體驗摩托羅拉的人工智能設備以及聯想不斷發展的個人電腦、手機及服務器創新技術。董事透過這些活動直接接觸到聯想的創新產品及理念，以及頂尖的智能製造生態系統及能力 — 從聯想的傳統技術到未來願景，從生產線到環境、社會及管治舉措。此等體驗讓董事對創新及卓越營運如何推動聯想的戰略目標有更切實的了解。

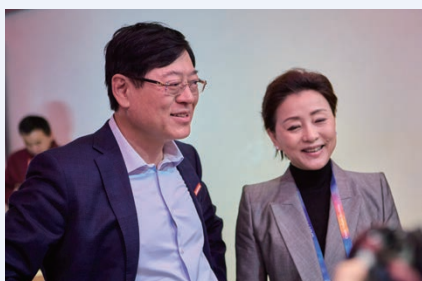


# 企業管治報告

## 業界大會

聯想於一個市場趨勢、消費者喜好和技術方面均迅速變化的行業中營運。為了保持更新董事於行業內的最新技術和產品發展的資訊，董事獲邀出席於二零二五年一月在拉斯維加斯舉行的二零二五年消費電子展(CES)及於二零二五年三月在巴塞隆納舉行的二零二五年全球移動通訊大會(MWC)。上述兩個活動提供最佳產品評論、演示及陳列，展示了利用本集團及其他市場參與者的人工智能力量所開發的技術。

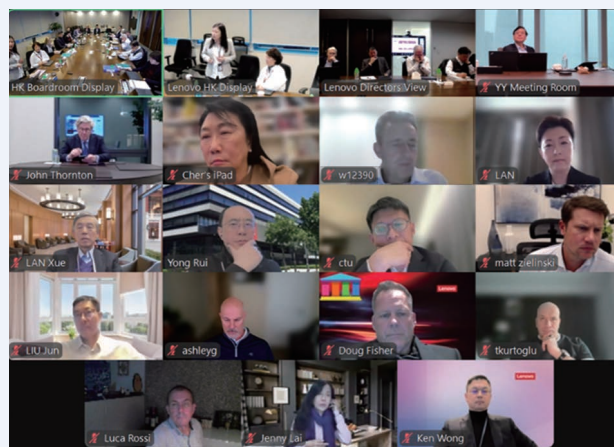
此外，為了讓持份者(包括董事及客戶)了解聯想如何在多變的市場上抓住商機及滿足客戶需求，董事會主席在MWC上就混合人工智能定義我們的時代(Hybrid AI Defines Our Era)、個人人工智能(Personal AI)、企業人工智能(Enterprise AI)及人工智能為善(AI for Good)等關鍵主題進行了演講。



### 專家簡介會及講座

本公司亦安排內部的專家簡介會及講座以提升董事對有關本集團事務的了解。董事亦獲鼓勵參加相關外界專業計劃，費用由本公司支付，以緊貼本集團不斷改變的營商環境下所面對的議題。

於二零二四／二五財年，本公司為董事安排了外部及內部的專家簡介會及講座，主要就人工智能、印度的投資及增長機遇、全球物流網絡、企業策略更新及法規新訊等話題進行深入討論。於年內，本集團亦為董事提供反賄賂及反腐敗培訓，以了解與本集團相關的全球最新法規。



### 法規新訊

公司秘書持續為董事提供新規例及指引，以及聯交所及其他監管機構發出的相關修訂的最新消息，尤其是對董事、本公司及本集團有影響之新制定或經修訂規例及有關的指引。

此外，載有組織架構、董事會政策、企業規則和政策，以及其他法律參考資料的董事就職手冊將不時更新及上載至本公司內部電子平台，以供董事閱覽。

全體董事須每年向本公司提供其培訓記錄，公司秘書將有關記錄存檔以便提名及企業管治委員會定期審視。提名及企業管治委員會將持續評估及釐定董事的培訓及發展需要，尤其是相關新法律與法規，及進行有效企業管治的必要實踐，以便董事繼續積極參與董事會的審議工作及有效履行職務。

# 企業管治報告

於二零二四／二五財年，董事已向本公司提供其年內所接受培訓的記錄。除出席會議及審閱由高級管理層提供的相關資料外，董事亦參與本公司及外部專業人士提供的專業培訓 (如適用)，相關詳情載列如下：

| 董事姓名                                 | 培訓類別        | 出席與本集團業務或董事職責相關的專業簡介會／講座／會議 |  |
|--------------------------------------|-------------|-----------------------------|--|
|                                      | 閱讀法規新訊／公司政策 |                             |  |
| 執行董事                                 |             |                             |  |
| 楊元慶先生                                |             |                             |  |
| 非執行董事                                |             |                             |  |
| 朱立南先生                                |             |                             |  |
| 趙令歡先生                                |             |                             |  |
| 黃偉明先生 <sup>附註1</sup>                 | 不適用         | 不適用                         |  |
| Laura Green Quatela女士 <sup>附註1</sup> | 不適用         | 不適用                         |  |
| 獨立非執行董事                              |             |                             |  |
| John Lawson Thornton先生               |             |                             |  |
| Gordon Robert Halyburton Orr先生       |             |                             |  |
| 胡展雲先生                                |             |                             |  |
| 楊瀾女士                                 |             |                             |  |
| 王雪紅女士                                |             |                             |  |
| 薛瀾教授                                 |             |                             |  |
| Kasper Bo Roersted先生                 |             |                             |  |
| William O. Grabe先生 <sup>附註2</sup>    |             |                             |  |
| William Tudor Brown先生 <sup>附註2</sup> |             |                             |  |

附註：

- 1. 委任於二零二五年四月一日生效。向本公司提供二零二四／二五財年的培訓記錄不適用。
- 2. 於二零二五年二月二十一日辭任。

## 董事及高級管理層的薪酬

本公司就釐定董事及高級管理層的薪酬待遇設有正式及透明的程序。薪酬政策、高級管理層的薪酬支付及其他有關資料的詳情載於本年報第122至136頁的薪酬委員會報告內。

## 公司秘書

公司秘書林雁玲女士 (「林女士」) 在支援董事會扮演重要的角色，包括負責促進董事會程序，以及董事會成員之間和董事會與股東及管理層的溝通。於二零二四／二五財年，林女士已接受合適的專業培訓以更新其技能及知識。

### 3 績效

#### 董事會職責及授權予管理層

本公司通過董事會監控，以負責任的態度和有效方法監控整體戰略，指導及監管本集團事務，從而帶領本集團達至成功。董事會亦制定本集團的核心價值觀，並採用適當的標準，以確保本集團運作的完整性，並符合相關法律法規。

本公司訂有需由董事會批准及授權管理層決定的事項清單。董事會保留其監督本公司管理層及業務的責任。下表總結了保留予董事會的主要事項：

對於須經董事會批准的事項，董事會會先行給予管理層清晰指示，再由管理層代表本公司作出決策或代表本集團作出任何承諾。

董事會將本集團的日常運作及行政職能，包括以下內容，授予首席執行官領導下的管理層：

- 實行董事會釐定的戰略及指引；
- 本集團業務運作；
- 編制財務報表及營運預算；及
- 遵守適用的法律及法規。

該等安排將會定期審查，以確保有關安排仍符合本集團所需。

#### 由董事會批准的主要事項

##### 財務



- 批准本集團的財務報表及業績公告
- 建議委任或續聘外聘核數師
- 建議派發或宣派股息
- 根據計劃和預算，監控本集團的業務

##### 集團戰略及管理



- 制定本集團的戰略及長遠目標
- 批准股權架構的變更
- 批准主要資本及股權交易
- 批准主要出售及收購

##### 董事會成員及委員會



- 董事會及其委員會成員任命
- 制定、審閱和修訂（如需要）董事委員會的職權範圍書

#### 企業管治及可持續發展



- 審視董事會及其委員會的表現
- 批准股東通訊、通函及會議通告
- 審視本集團的環境、社會及管治的實踐及批准本公司的環境、社會及管治報告
- 審視及／或批准本集團若干政策，包括：
  - 提名政策
  - 行為準則
  - 董事會多元化政策
  - 股息政策（「股息政策」）
  - 持續披露政策（「持續披露政策」）
  - 股東通訊政策（「股東通訊政策」）
  - 聯想舉報與調查政策
  - 聯想反賄賂及反腐敗政策
  - 確保董事會獲得獨立觀點及意見的機制

# 企業管治報告

## 董事會程序

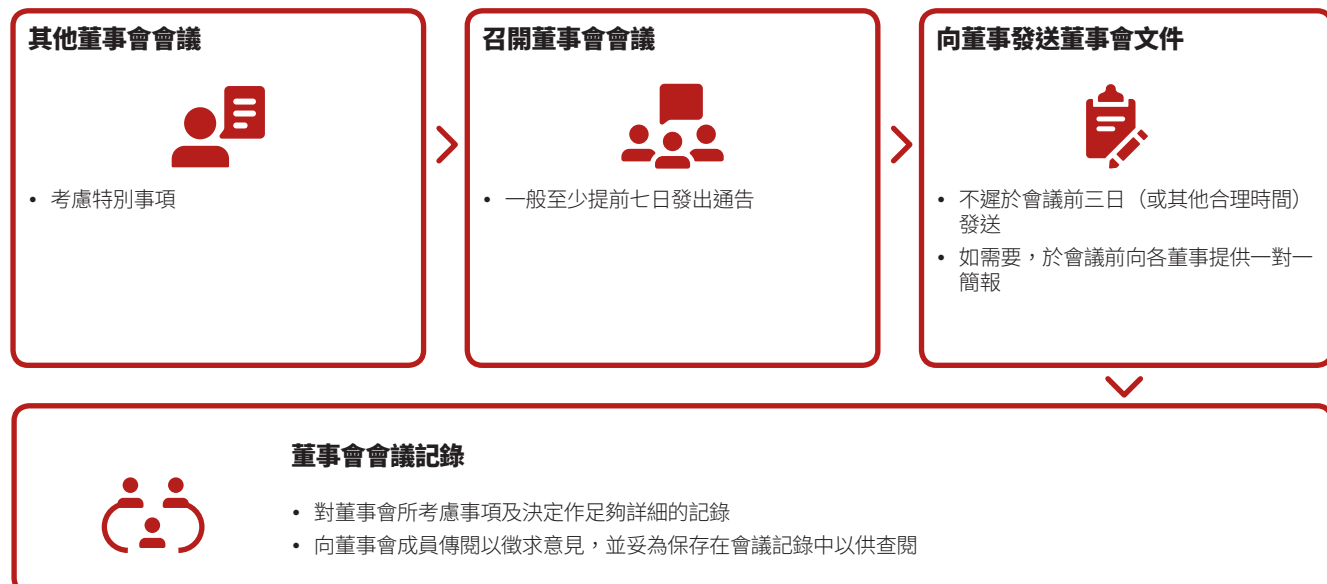
董事會明白適時向董事提供合適資料的重要性，以使彼等作出知情決定，並能有效履行其職責及責任。

## 董事會會議

### 常規董事會會議



### 其他董事會會議



## 董事會程序的其他主要特色

### 適時的更新及討論



董事獲適時提供所有相關的會議文件及財務資料，以協助彼等履行職責。於每次常規董事會會議之間，每月向董事會提供本集團最新的財務表現資料。

除了常規議程項目外，亦將納入「深入探討」的議題並進行討論（如適用）。於二零二四／二五財年，「深入探討」的議題包括本集團的特定戰略、特定項目及董事會組成變動。

除季度常規董事會（收益）會議，如有需要，專注於本集團戰略的董事會會議亦將於常規董事會（收益）會議前或後舉行。

高級管理層獲邀出席董事會會議（如適合），匯報與彼等的職責範圍有關的事宜；就彼等提呈供董事會審議的建議向董事簡報；及提供其他相關資料或說明，尤其是有關提呈董事會的複雜及技術性的議題。

### 執行會議



作為良好的企業管治實踐，安排(i)在管理層避席的情況下，董事會主席會見獨立非執行董事；及(ii)在執行董事及管理層避席的情況下，首席獨立董事與其他非執行董事進行會議，以討論該等人士提出的任何關注問題或事宜。

### 專業意見



全體董事可直接接觸本公司首席法務兼企業責任官及公司秘書，彼等負責就企業管治、環境、社會及管治及合規事務向董事會提供意見。

董事可按既定程序尋求獨立專業意見，以履行其董事職責，有關費用由本公司支付。

### 獲取信息



所有董事均獲提供平板電腦及／或筆記本電腦以通過電子平台獲取董事會及董事委員會的會議材料。

### 與高級管理層的溝通



為促進董事與高級管理層之間的溝通及了解本集團的管理規劃及戰略，董事及高級管理層獲邀出席聯想全球領導團隊會議及各種持續發展活動，與會者積極討論、緊密合作。高級管理層亦獲邀出席董事會會議，並向董事會匯報本集團企業及戰略的相關事宜，以及必要時補充報告項目的額外資料。

### 彌償及保險



組織章程細則允許本公司董事或前董事可在法律允許的範圍內，獲得從本公司於其資產中補償所有除本公司或本公司聯營公司以外因該董事為本公司董事的任何責任。

本公司已於年內為董事及高級管理人員安排合適的責任保險，以保障其因企業活動而引起的任何責任賠償。

# 企業管治報告

## 董事會會議議程

董事會會議議程旨在協助董事會實現其目標，並支持高級管理層就其於具透明度的企業框架下執行本集團戰略給予意見。

以下圖表呈列董事會的關注重點，該等重點乃於二零二四／二五財年內相關時間的董事會會議議程項目。集中討論此等項目能幫助董事會以長遠商業機會為考慮作出最合適的決定。

### 財務及營運表現



- 首席執行官及首席財務官報告
- 財務及營運最新消息
- 年度預算
- 司庫事項

### 戰略及風險



- 商討有關各業務集團、地區及結構各方面的主要戰略事宜
- 審視戰略及營運風險的過程及監控
- 政府關係及貿易新訊

### 管治及可持續發展



- 審視及討論公司政策、管治實踐及可持續發展事宜
- 董事會及董事委員會績效審視
- 董事會多元化及繼任計劃
- 董事會及董事委員會組成
- 董事委員會報告
- 更新環境、社會及管治的最新資訊，以及審閱環境、社會及管治報告
- 更新貿易合規及法規
- 反賄賂及反腐敗培訓

### 其他



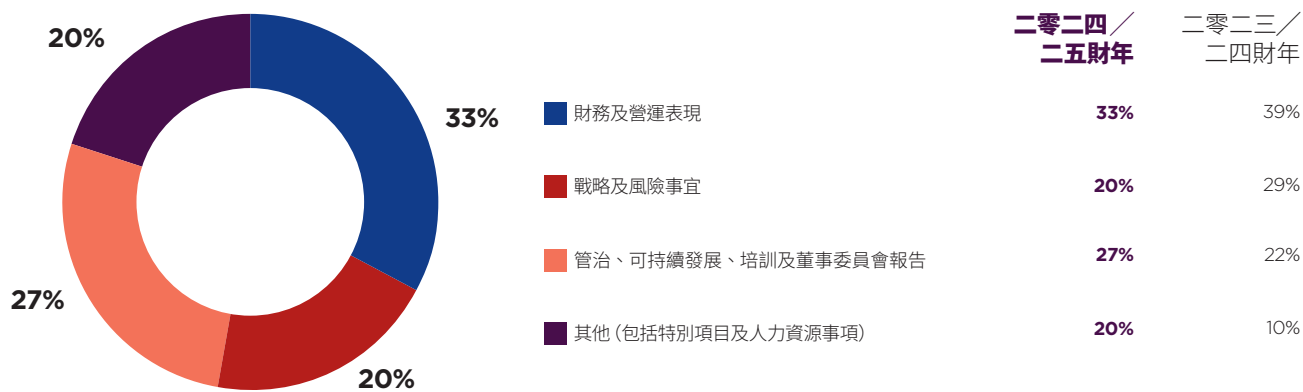
- 公司事宜最新資訊，例如組織架構變動
- 人力資源組織規劃
- 持續關連交易續訂
- 特別項目

二零二四／二五財年主要議程

於二零二四／二五財年，本公司舉行了共八次董事會會議，當中四次常規董事會會議主要審視季度業務表現及戰略的執行，兩次為集中審視企業及業務戰略，及其他對本集團發展

有重大影響的重要議題的董事會會議，餘下兩次則為尋求董事會對特別項目的批准。作為全球科技公司，我們以混合或親身參會形式在中國香港特別行政區及美國芝加哥舉行董事會會議。下圖顯示及概述董事會於年內的議程時間分配。

議程時間分配



董事須出席董事會及在彼等所出任的委員會的所有會議，並對本公司履行職責投入足夠的時間。倘若董事因事未能出席會議，彼等亦獲發會議文件，並可提前向會議主席提出任何問題。

在每個已排程的常規董事會會議上，董事會獲發首席執行官及首席財務官就董事會應要知悉的本集團財務及營運表現，以及彼等直接負責的業務領域任何特定發展的最新匯報。相關董事委員會主席亦會就董事會會議召開前的各個董事委員會會議上所討論及／或批准的事項匯報。會議的編排是要促使各事項能得以考慮及討論。

# 企業管治報告

於二零二四／二五財年，董事會在會議上審視及考慮的主要事項及範疇如下：

|                                               | 五月 | 二零二四年<br>六月 | 八月 | 十一月 | 二零二五年<br>二月 |
|-----------------------------------------------|----|-------------|----|-----|-------------|
| <b>財務及營運表現</b>                                |    |             |    |     |             |
| • 首席執行官及首席財務官報告                               | ●  |             | ●  | ●   | ●           |
| • 業績公告                                        | ●  |             | ●  | ●   | ●           |
| • 年報／中期報告                                     | ●  |             |    | ●   |             |
| • 末期／中期股息                                     | ●  |             |    | ●   |             |
| • 股東週年大會項目（其中包括）回購股份及發行股份的一般授權、重選董事以及股東週年大會通告 | ●  |             |    |     |             |
| • 續聘外聘核數師                                     | ●  |             |    |     |             |
| • 二零二五／二六財年預算規劃                               |    |             |    |     | ●           |
| <b>戰略及風險</b>                                  |    |             |    |     |             |
| • 企業戰略                                        | ●  |             |    |     | ●           |
| • 政府關係及貿易更新                                   |    |             |    |     | ●           |
| <b>管治及可持續發展</b>                               |    |             |    |     |             |
| • 反賄賂及反腐敗培訓                                   |    |             | ●  |     |             |
| • 董事會組成、多元化及董事會評核報告（如有）                       |    |             |    |     | ●           |
| • 環境、社會及管治更新                                  | ●  |             |    |     | ●           |
| • 環境、社會及管治報告                                  | ●  |             |    |     |             |
| • 全球領導團隊會議及創新科技大會簡報                           |    |             |    | ●   |             |
| • 審核委員會的報告                                    | ●  |             | ●  | ●   | ●           |
| • 提名及企業管治委員會的報告                               | ●  |             |    | ●   |             |
| • 薪酬委員會的報告                                    | ●  |             | ●  | ●   | ●           |
| • 首席執行官諮詢委員會的報告                               | ●  |             |    | ●   |             |
| <b>其他</b>                                     |    |             |    |     |             |
| • 人力資源組織規劃                                    | ●  |             |    |     |             |
| • 持續關連交易續訂                                    |    |             |    |     | ●           |
| <b>特別項目</b>                                   | ●  | ●           | ●  | ●   |             |
| <b>執行會議</b>                                   | ●  |             | ●  | ●   | ●           |

## 董事委員會

於本年報日期，本公司設有下列董事委員會，其主要職責載於下文，內容乃摘錄自相關職權範圍書，後者已於本集團的

網站及香港交易及結算所有限公司的網站（「港交所網站」）登載。董事委員會的職權範圍書與企業管治守則的當前規定一致。

### 董事會



#### 主要職責

- 制定戰略、願景、使命及價值，與企業文化相結合
- 領導本公司及指導管理層
- 對本集團長遠的成功負有集體責任及向股東負責
- 審視管理層表現、本集團營運及財務表現，以及環境、社會及管治表現

### 審核委員會



#### 主要職責

- 協助董事會履行有關財務及環境、社會及管治匯報、風險管理及內部監控的監督責任，以及維持與外聘核數師適當的關係

### 薪酬委員會



#### 主要職責

- 協助董事會就薪酬政策進行評估及提供建議，負責評估董事會主席及／或首席執行官表現，以及負責釐定董事會主席及／或首席執行官、其他董事及高級管理層的薪金水平及待遇

### 提名及企業管治委員會



#### 主要職責

- 協助董事會審視董事會架構及組成、繼任計劃，並研訂及審視企業管治原則及政策，以及負責審視及評估董事會主席及首席執行官的合併角色及獨立非執行董事的獨立性

董事會亦可在有需要時成立特別委員會，以批准特定項目。如有需要，董事會將成立由獨立非執行董事組成的獨立董事委員會，以審視及批准一般需要董事會批准的交易。

所有董事委員會須遵守的原則及程序均與董事會相同，亦獲提供充足資源以履行其職責。董事委員會將定期向董事會匯報，包括彼等的決定或提呈董事會的建議。董事委員會的成員名單亦已登載於本集團網站及港交所網站。

# 企業管治報告

## 審核委員會

審核委員會獲董事會授權於其職權範圍內履行其職責。有關審核委員會的詳情（包括其成員、職責及於二零二四／二五財年內已完成的工作）已概述於本年報第115至121頁的審核委員會報告內。

## 薪酬委員會

薪酬委員會獲董事會授權於其職權範圍內履行其職責。有關薪酬委員會的詳情（包括其成員、職責及二零二四／二五財年內已完成的工作）已概述於本年報第122至136頁的薪酬委員會報告內。

## 提名及企業管治委員會

提名及企業管治委員會（於本節稱為「委員會」），截至本年報日期，乃由以下成員組成：



附註：

Laura Green Quatela 女士已獲委任為委員會成員，自二零二五年四月一日起生效。

更多委員會成員的技能及經驗詳載於本年報第144頁至147頁的董事簡歷內。

除委員會成員外，定期出席委員會會議的人士包括：



## 職責

委員會獲董事會授權，負責履行其職權範圍內的職責，其中包括下列各項：

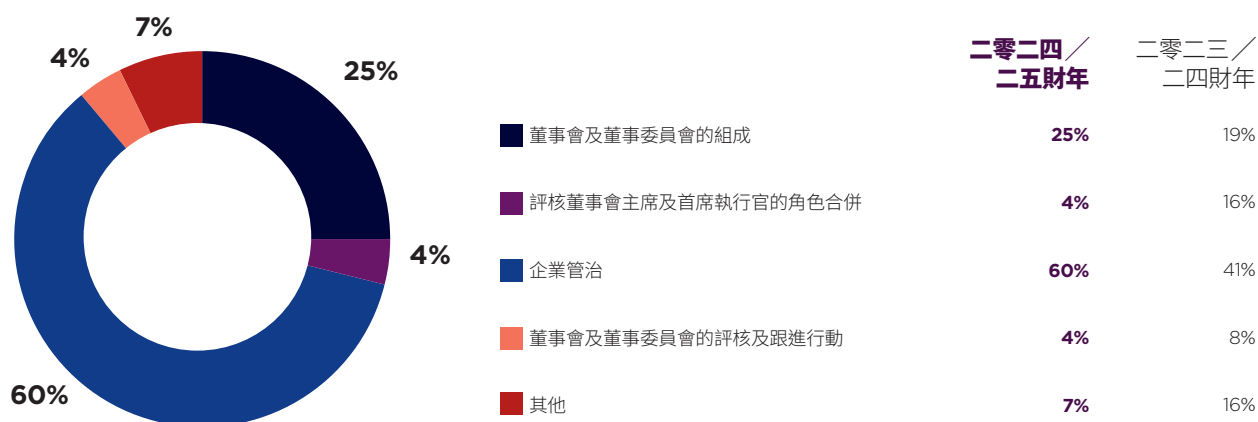
- 審視董事會及董事委員會的組成，以確保其在技能、經驗和多元化方面的組成得到適當的平衡；
- 就董事及首席執行官的繼任計劃向董事會提出建議；
- 根據上市規則的規定審視及評估獨立非執行董事的獨立性；
- 監察企業管治事宜及發展，以確保本公司符合國際最佳常規；
- 審視本公司的企業管治政策及常規，以及在法律及法規方面的遵守；
- 審視及制定董事就職培訓及持續專業發展計劃；及
- 審視及支援董事會就董事會及董事委員會評核，以及監督實施行動的進度。

## 主要特點

- 委員會的職權範圍書列明委員會的成員、職權、職責及會議次數，其已登載於本集團網站及港交所網站。
- 委員會獲提供足夠資源以履行其職責。
- 委員會可尋求外部法律或其他獨立專業意見，以履行其職責，有關費用由本公司支付。
- 首席法務兼企業責任官及公司秘書獲邀出席委員會會議，以便提供見解及加強委員會對企業管治事項及發展的認識。
- 倘委員會會議處理有關董事會主席及／或首席執行官的繼任計劃以及董事會主席及首席執行官的角色合併之安排，身為董事會主席兼首席執行官的委員會成員將避席相關議案。

## 二零二四／二五財年的主要議程

於二零二四／二五財年，委員會舉行了兩次會議。委員會成員的出席記錄載於本年報第92頁內，另下圖顯示委員會的議程時間分配。



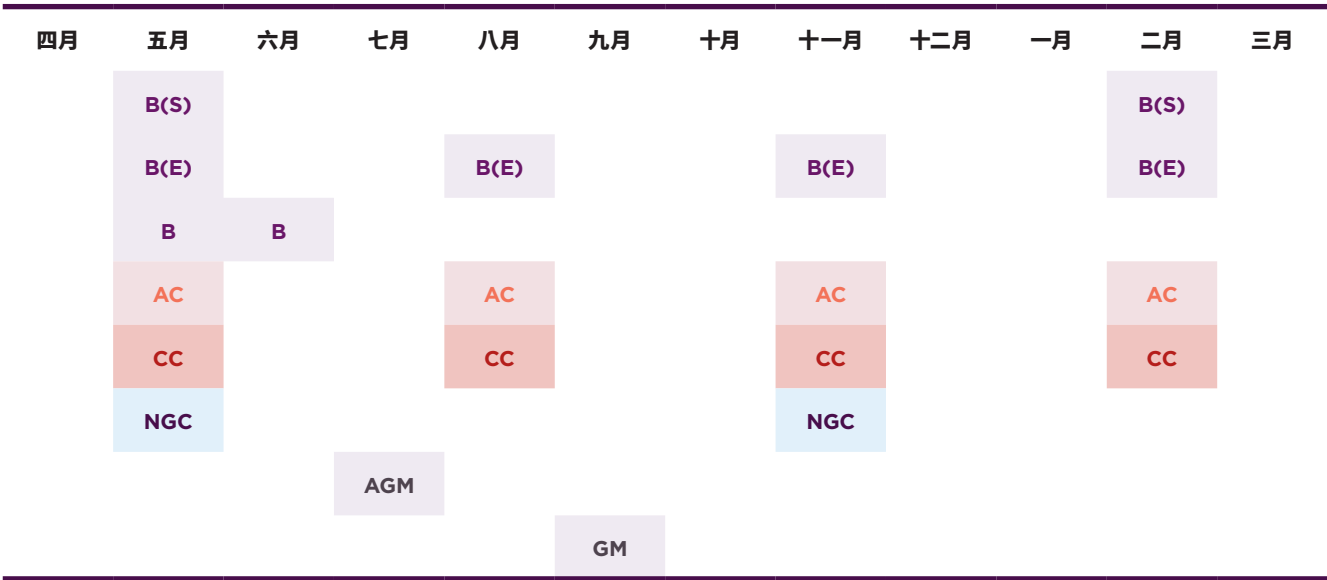
# 企業管治報告

於二零二四／二五財年，委員會審閱及考慮的主要事項及內容載列如下：

| 事項／範疇              |                                                                                                                                                                                                                                                       | 二零二四年       |             | 二零二五年       |
|--------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|
|                    |                                                                                                                                                                                                                                                       | 五月          | 十一月         | 二月          |
| 董事會及董事委員會的組成       | <ul style="list-style-type: none"><li>就董事會及董事委員會的組成(其中包括，董事會的女性代表、董事會及董事委員會的成員任命)作出審視、討論及建議。</li><li>從性別、技能、知識、資歷、經驗等方面討論新董事會成員候選人的要求及物色潛在候選人。</li><li>審視及討論對董事會多元化目標的進展。</li><li>審視董事會達成性別多元化設定的目標數字及時間表。</li></ul>                                  | <div></div> | <div></div> | <div></div> |
| 審視董事會主席及首席執行官的角色合併 | <ul style="list-style-type: none"><li>審視二零二三／二四財年由同一人擔任董事會主席及首席執行官的安排。</li></ul>                                                                                                                                                                      | <div></div> |             |             |
| 企業管治               | <ul style="list-style-type: none"><li>審閱於二零二三／二四年期及二零二四／二五中期報告內企業管治守則的遵守及企業管治的相關披露。</li><li>審視及評核獨立非執行董事的獨立性及確認委員會對彼等獨立性的看法。</li><li>審視及討論本公司董事及本集團高級行政人員持續專業發展計劃。</li><li>審視本集團的企業管治政策及常規，包括但不限於董事會多元化政策、股息政策、提名政策及股東通訊政策，以及在法律及法規規定方面的遵守。</li></ul> | <div></div> | <div></div> |             |
| 董事會及董事委員會的評核       | <ul style="list-style-type: none"><li>討論及跟進評核結果及董事就董事會評核的反饋。</li></ul>                                                                                                                                                                                | <div></div> |             |             |

董事會會議、董事委員會會議及股東大會

下圖載列於二零二四／二五財年舉行董事會會議、董事委員會會議及股東大會的次數。



標示

|      |              |     |              |
|------|--------------|-----|--------------|
| B(S) | 董事會會議 (戰略部分) | CC  | 薪酬委員會會議      |
| B(E) | 董事會會議 (收益部分) | NGC | 提名及企業管治委員會會議 |
| B    | 特別董事會會議      | AGM | 股東週年大會       |
| AC   | 審核委員會會議      | GM  | 股東大會         |

# 企業管治報告

## 董事出席記錄

於二零二四／二五財年，董事出席董事會及董事委員會會議的整體出席率約為92.3%（二零二三／二四年：93.8%）。於二零二四／二五財年（出席／舉行）董事會會議、董事委員會會議以及股東大會的董事出席記錄詳情載列於下表：

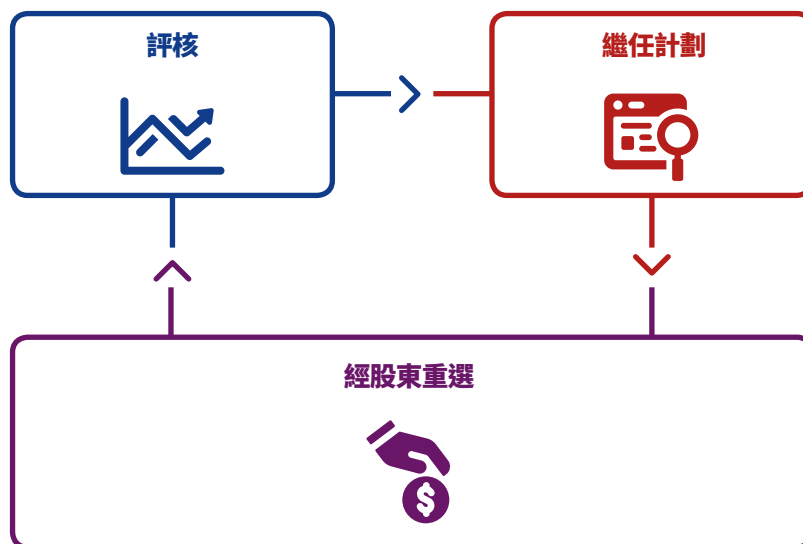
| 董事姓名                               | 出席／舉行會議        |                  |                |                           |                 |
|------------------------------------|----------------|------------------|----------------|---------------------------|-----------------|
|                                    | 董事會<br>(附註1及2) | 審核委員會<br>(附註1及3) | 薪酬委員會<br>(附註1) | 提名及企業管治<br>委員會<br>(附註1及4) | 股東大會<br>(附註3及5) |
| <strong>執行董事</strong>              |                |                  |                |                           |                 |
| 楊元慶先生 (主席兼首席執行官)                   | 8/8            | -                | -              | 2/2                       | 2/2             |
| <strong>非執行董事</strong>             |                |                  |                |                           |                 |
| 朱立南先生 (附註6)                        | 5/8            | -                | -              | -                         | 0/2             |
| 趙令歡先生 (附註7)                        | 7/8            | -                | 3/4            | -                         | 0/2             |
| 黃偉明先生 (附註8)                        | -              | -                | -              | -                         | -               |
| Laura Green Quatela女士 (附註9)        | -              | -                | -              | -                         | -               |
| <strong>獨立非執行董事</strong>           |                |                  |                |                           |                 |
| John Lawson Thornton先生<br>(首席獨立董事) | 8/8            | -                | -              | 2/2                       | 2/2             |
| Gordon Robert Halyburton Orr先生     | 8/8            | 4/4              | 4/4            | -                         | 2/2             |
| 胡展雲先生                              | 8/8            | 4/4              | -              | -                         | 2/2             |
| 楊瀾女士 (附註10)                        | 7/8            | -                | -              | 2/2                       | 1/2             |
| 王雪紅女士                              | 8/8            | -                | -              | -                         | 1/2             |
| 薛瀾教授                               | 8/8            | -                | -              | 2/2                       | 2/2             |
| Kasper Bo Roersted先生               | 8/8            | 4/4              | 4/4            | -                         | 2/2             |
| William O. Grabe先生 (附註11)          | 8/8            | -                | 0/4            | 2/2                       | 2/2             |
| William Tudor Brown先生 (附註12)       | 7/8            | 4/4              | 4/4            | -                         | 2/2             |

附註：

- 出席記錄為董事實際出席有關會議的次數／合資格出席的次數。
- 年內，董事會舉行了四次常規收益會議、兩次戰略會議及兩次特別會議。
- 外聘核數師代表於年內均有出席每次審核委員會會議及股東大會。
- 就企業管治而言，楊元慶先生須避席於提名及企業管治委員會會議中有關評估董事會主席及首席執行官角色合併的相關議程，以避免利益衝突。
- 本公司於二零二四年七月十八日召開股東週年大會（「二零二四年股東週年大會」），並於二零二四年九月十二日召開股東大會（「二零二四年股東大會」）。
- 朱立南先生因病未能出席於二零二四年五月二十三日、二零二五年二月十九日及二十日舉行的三次董事會會議。
- 由於二零二五年二月十八及十九日航班意外延誤，趙令歡先生仍在旅途上而未能出席該兩日的會議。
- 於二零二五年二月二十日，黃偉明先生獲委任為本公司非執行董事及審核委員會成員，自二零二五年四月一日起生效。
- 於二零二五年二月二十日，Laura Green Quatela女士獲委任為本公司非執行董事及提名及企業管治委員會成員，自二零二五年四月一日起生效。
- 由於楊瀾女士在收到二零二四年六月二十六日舉行的特別董事會會議通知之前已有先前的業務承諾，所以未能出席該次特別董事會會議。
- 自二零二五年二月二十一日起，William O. Grabe先生已辭任本公司獨立非執行董事職務，並不再擔任本公司首席獨立董事、薪酬委員會及提名及企業管治委員會成員。於其辭任前的年內，一共舉行八次董事會會議、四次薪酬委員會會議及兩次提名及企業管治委員會會議。
- 自二零二五年二月二十一日起，William Tudor Brown先生已辭任本公司獨立非執行董事職務，並不再擔任本公司薪酬委員會主席及審核委員會成員。於其辭任前的年內，一共舉行八次董事會會議、四次薪酬委員會會議及四次審核委員會會議。

## 董事會及董事委員會的績效審視

董事會明白持續評估自身表現對其支持本集團領導力的重要性。董事會已成立正式程序，並在提名及企業管治委員會的協助及首席獨立董事的領導下，評核董事會及董事委員會的表現，確保其繼續有效運作並履行其相關職責。有關程序涉及以下幾方面：



## 繼任計劃

董事會乃董事及主要管理層職位的繼任計劃最終負責者。在提名及企業管治委員會的支持下，董事會的結構、規模、組成和繼任計劃將會定期檢討，以確保主要職位的繼任者得以確定並評估其表現。此外，董事會亦會根據提名及企業管治委員會的建議，考慮並批准董事會和董事委員會成員的委任。董事會確信其已為有序地繼任董事會成員制定適當的計劃，並已制定程序確保董事會及其各委員會的技能達到適當的平衡。

於二零二四／二五財年，董事會與提名及企業管治委員會已討論和審視董事會的組成和繼任計劃。作為繼任計劃的一部分，於年內董事會及董事委員會組成的變更如下：

- 薛瀾教授獲委任為委員會主席，接替楊元慶先生，自二零二四年五月二十四日起生效。
- William O. Grabe先生辭任本公司獨立非執行董事之職務，並不再擔任本公司首席獨立董事、薪酬委員會成員及提名及企業管治委員會成員，自二零二五年二月二十一日起生效。
- William Tudor Brown先生辭任本公司獨立非執行董事之職務，並不再擔任本公司薪酬委員會主席及審核委員會成員，自二零二五年二月二十一日起生效。
- John Lawson Thornton先生獲委任為本公司首席獨立董事，接替William O. Grabe先生，自二零二五年二月二十一日起生效。
- Gordon Robert Halyburton Orr先生獲委任為本公司薪酬委員會主席，接替William Tudor Brown先生，自二零二五年二月二十一日起生效。
- 黃偉明先生（「黃先生」）獲委任為本公司非執行董事及本公司審核委員會成員，自二零二五年四月一日起生效。
- Laura Green Quatela女士（「Quatela女士」）獲委任為本公司非執行董事及本公司提名及企業管治委員會成員，自二零二五年四月一日起生效。

黃先生及Quatela女士確認，於彼等的委任生效日期前並於二零二五年三月二十五日，彼等已根據上市規則第3.09D條獲得法律意見，且亦了解其根據上市規則作為聯交所上市公司董事的義務、職責及責任。

# 企業管治報告

## 評核

董事會相信，評核有助於提供持續改進的寶貴機會。評核的目標乃基於上次評核所作出的改進，從而提升董事會作為一個整體的集體貢獻，以及每位董事的競爭力及效率。經董事會成員同意，每兩年進行一次評核。

首席獨立董事已獲授權於董事會評核過程中擔當主導角色。首席獨立董事在諮詢董事會主席及其他委員會成員，及於首席法務兼企業責任官與公司秘書協助下，傳閱一份全面的電子調查問卷予全體董事完成，其目的為評核董事會及其委員會的表現和績效。

董事會對董事會及董事委員會的績效評核及評核範圍載列如下：

- 董事會角色及職責
- 董事會及董事委員會組成及架構
- 董事會操守、董事會程序及其績效
- 董事會貢獻
- 戰略及營運監督
- 專業發展
- 繼任計劃
- 與管理層的溝通
- 與股東及持份者的溝通

## 評核過程

評核過程涉及以下三個階段：

### 階段1

#### 釐定範圍

- 釐定董事會及董事委員會的評核範圍

#### 釐定方法

- 透過完成全面的問卷進行評核

### 階段2

#### 討論及審視結果

- 草擬評核結果報告
- 首席獨立董事與董事委員會主席討論評核結果報告的草稿
- 提名及企業管治委員會審閱評核結果報告
- 評核結果報告定稿
- 以不公開個人意見的形式向董事會匯報，確保該等反饋盡可能公開、坦誠兼具參考作用

### 階段3

#### 協定行動計劃

- 審閱評核結果後，由董事會成員作出總結並同意建議的實施或行動計劃

#### 監督及跟進會議

- 每半年監督實施過程或所作行動
- 由提名及企業管治委員會向董事會匯報有關進度

## 評核結果

綜合評核結果報告由提名及企業管治委員會編製，並提交予董事會審視。評核結果及實施或行動計劃亦會於董事會會議中詳盡討論、考慮及批准。

## 經股東重選

根據組織章程細則，於每屆股東週年大會上，當時三分之一的董事須輪值退任。退任董事合資格膺選連任。新委任的董事（填補空缺或董事會新增委任）亦須經股東於本公司下屆股東週年大會上重選連任。提名及企業管治委員會已就每位膺選連任的董事進行審視。膺選連任董事的簡歷和其他資料已載於年報及通函內，以便股東作出適當的決定。

## 4 問責及審核

### 財務匯報

董事會已確認其有責任對本集團的表現、狀況及前景作出平衡、清晰且全面的評估。董事會亦須負責以持續經營基準編製真實及公允地反映本集團財務狀況的各財政年度財務報表，

而外聘核數師對股東的責任載列於本年報第166至170頁獨立核數師報告內。

本公司財務業績及其相關報告的公布時間的常規載列如下：

#### 全年業績



- 於兩個月內公布
- 於公布全年業績後約一個月內刊發年報

#### 中期業績



- 於約1.5個月內公布
- 於公布中期業績後約15天之內刊發中期報告

#### 季度業績



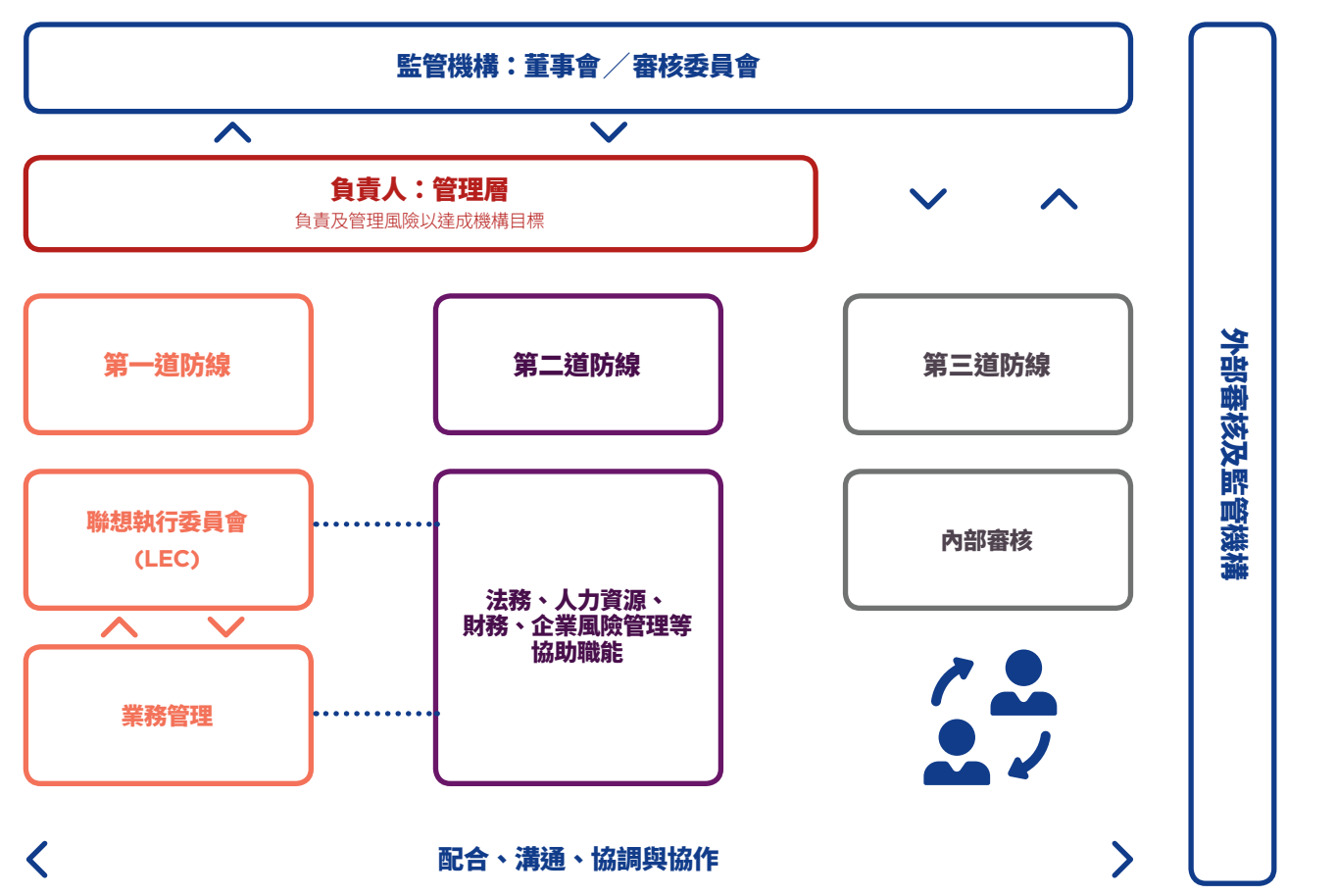
- 於季度結束後約八星期內公布（視乎節日假期時間而定）

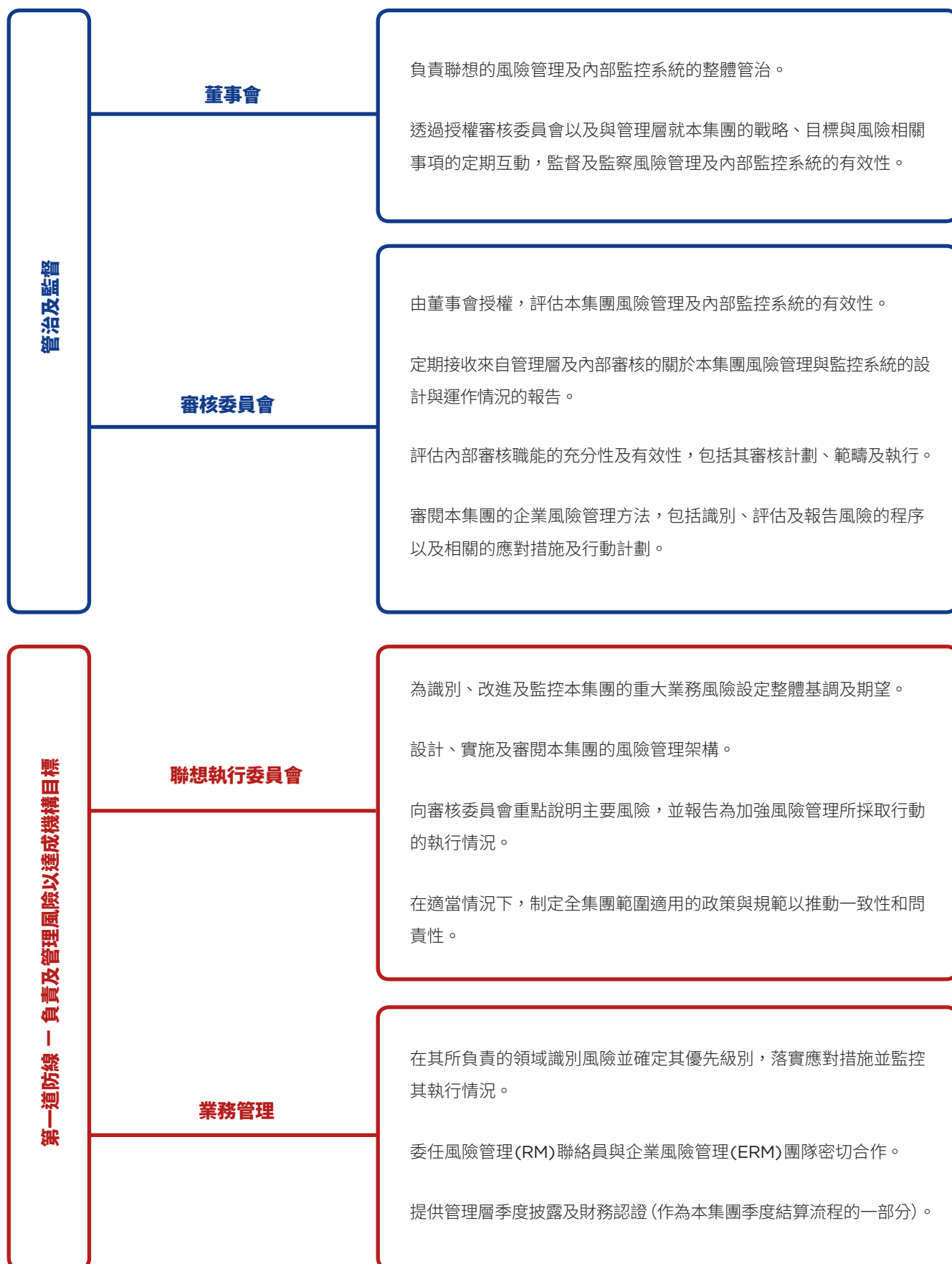
# 企業管治報告

## 風險管理及內部監控

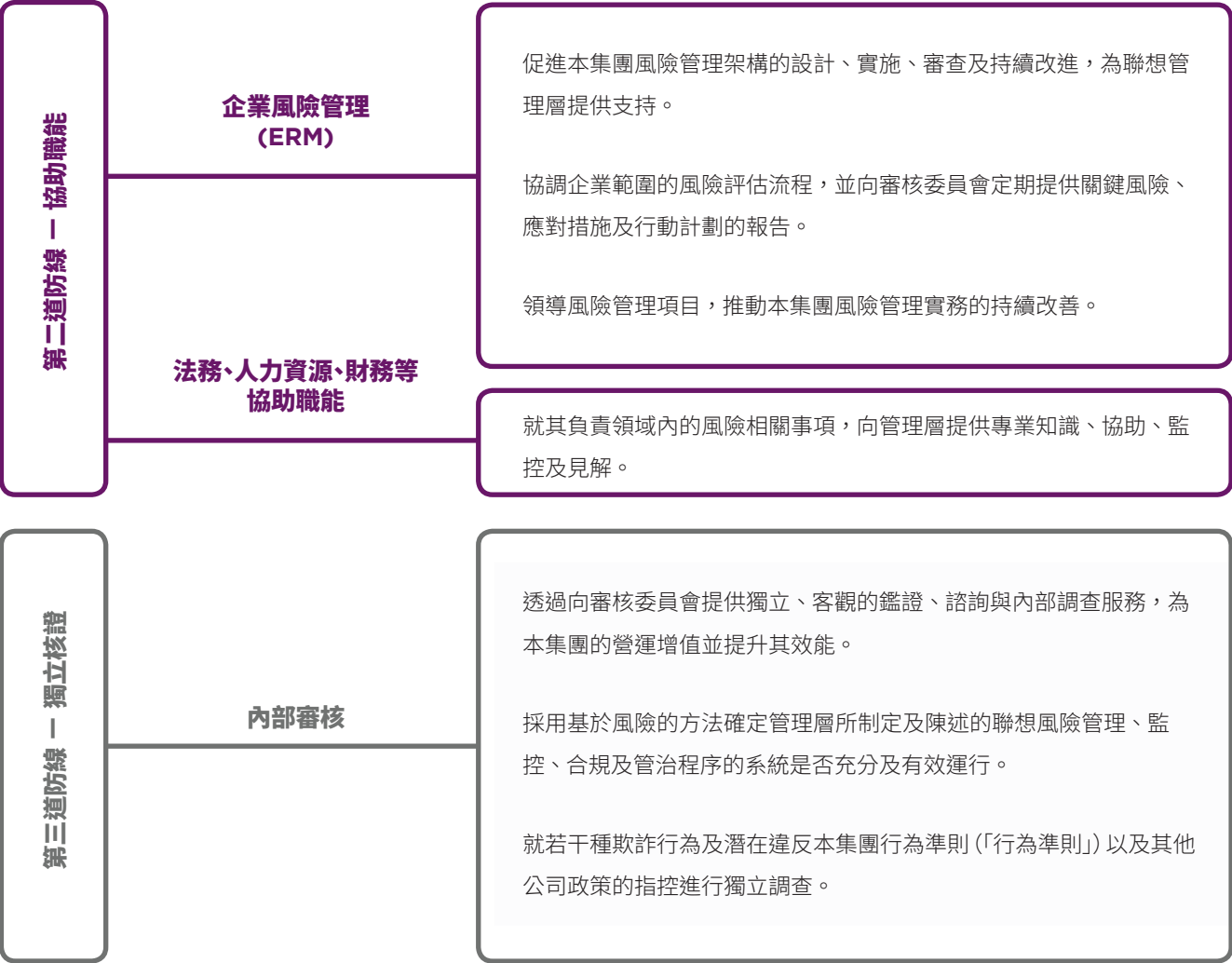
聯想將風險定義為可對本集團達成業務戰略及目標產生正面或負面影響的潛在行為、事件或情況。作為經營業務的固有部分，風險必須被正確理解與管理，以確保本集團業務的持續成功。

為支持可持續業務價值創造，聯想採用以「三道防線」模式為基礎的全面風險管理與內部監控框架。該框架由聯想董事會負責監督，並由審核委員會提供支持，負責監控關鍵業務風險，以及評估本集團風險管理與內部監控系統的設計與運作成效。



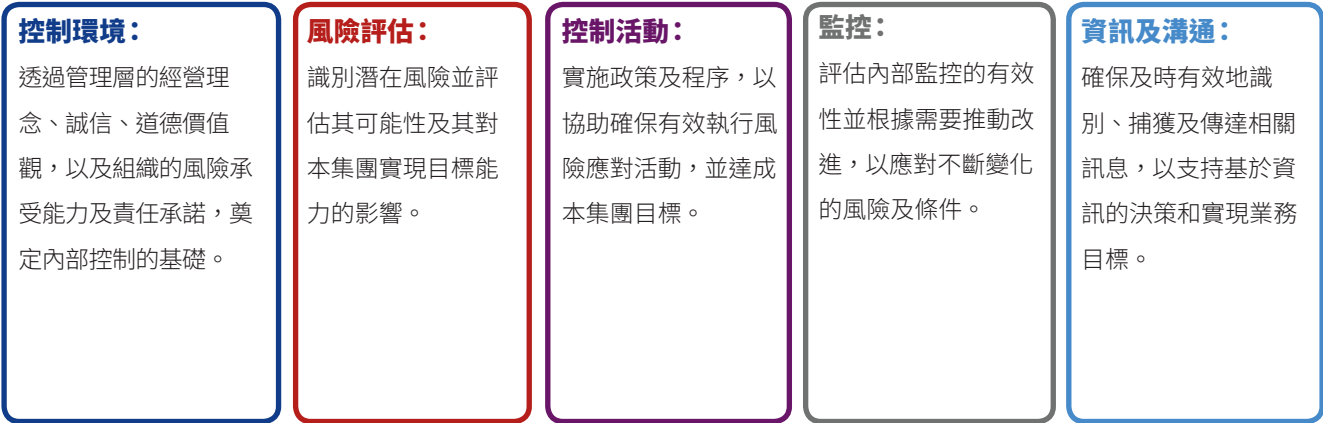


# 企業管治報告



此風險管理及內部監控框架旨在管理而非消除實現業務目標失敗的風險，因此，對重大錯誤陳述或損失提供合理（而非絕對）的保證。該框架有助於改善與管理層的風險相關溝通，支援影響評估，並能夠協調實施應對措施。

雖然三道防線模式界定了崗位與職責，聯想亦採用COSO委員會(Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission)框架以提供識別、評估、管理及監控風險的結構化流程。此框架由以下關鍵部分組成：



## 風險評估

聯想董事會及管理層意識到風險管理是本集團整體的共同責任，當業務職能部門直接負責識別及管理其領域內的風險時，風險管理最為有效。風險評估並非被視為一項獨立的活動，而是融入本集團所有主要業務職能的策略及營運規劃流程。作為該等規劃活動的一部分，每個職能部門均需要識別並評估可能影響實現業務目標的重大風險。該等風險包括策略、營運、財務、合規及新興風險。企業風險管理團隊整合並分析有關風險，以建立全面的企業風險概況，與高級管理層協調關鍵主題及優先事項，並將結果提交予審核委員會進行監督及討論。該等風險包括：



風險評估計劃是全企業性的，每年涵蓋本集團百分之百(100%)的營運點。此外，亦會進行年中審查，以評估外在和內部環境的變化，並在必要時對風險狀況進行相應更新。通過此計劃，管理層可促進跨業務單位及職能的風險評估、進行針對性的審查，並整合法律、合規、網路安全及財務等專業領域的洞見，從而建立對本集團企業風險組合的整體觀點。需要重點關注的風險會進行分類及優先排序，並由管理層制定並監控正式的應對計劃。

在此框架內，管理層負責從頂層建立恰當的控制基調、進行上述風險評估及設計、執行及維護內部監控。財務、法務及人力資源等職能領域透過提供專業知識及營運指導以支援有關工作。

在內部核數師及獨立外聘核數師提供的保證協助下，董事會及其審核委員會負責監督管理層的行為及監控已建立的控制的有效性。

有關聯想主要風險的詳情請參閱第21至30頁的「本集團的重大風險」。

## 內部控制活動及監控

本集團健全的內部控制系統由明確的公司政策及程序支持，有關政策及程序在本集團內均有詳盡記錄及傳達。該等政策構成本集團主要營運指南及標準的基礎，確保整個組織的一致性及問責性。

與該架構相輔相成的，是本集團以道德商業行為為基礎的堅實企業文化。本集團的行為準則（「行為準則」）是這套企業文化的基石，展現出本集團依法經營、秉持道德與誠信原則的承諾。該行為準則明確指出對合法及道德的商業行為，及需要遵循本集團政策的清晰預期。儘管行為準則並不詳述每項適用法律，但該行為準則就何時及如何尋求額外指引或報告潛在疑慮時為員工提供指引。

# 企業管治報告

行為準則在本集團的網站內有多種語言可供查閱。為了強化其原則，本集團規定必須接受行為準則及相關政策的訓練，並視任何違反行為準則的行為為嚴重事件。未能遵守行為準則或違反行為準則所載的政策可導致紀律處分，包括終止僱傭或業務合作關係。

本集團亦制定及實行了多項政策，以就遵守包括該等與防止及偵查賄賂和腐敗有關的規定及法律向員工提供更詳細的指引。該等政策包括全球反賄賂及反腐敗政策、利益衝突政策，以及全球禮物、娛樂、公司款待及差旅政策。

本集團對賄賂及腐敗行為採取零容忍態度，並全面遵守其經營業務所在司法權區的反腐敗法律。本集團的政策就遵守與全球反賄賂及反腐敗有關的規定及法律提供額外指引。該等政策強調，聯想不得直接或間接向任何人（包括政府官員）索取、提議、承諾、授權、提供或接受任何有價值之物，以圖影響其行為或不作為，或依據適用法律所定義之方式獲取不當利益。

賄賂及腐敗風險每年進行評估，作為本集團企業風險管理計劃的一部分，以確保本集團的內部控制充分有效。

為確保僱員充分了解該等要求，本集團提供有關反賄賂及反貪污的全面培訓。於二零二四／二五財年，培訓已納入透過網上培訓提供的強制性行為準則培訓中，使可使用網上培訓平台的員工的完成率達到99%。新員工亦會接受包括反賄賂及反貪污主題的行為準則培訓。最後董事會及高級領導層團隊亦接受有關反賄賂及反貪污的培訓課程。

本集團亦期望其業務夥伴秉持相同的道德標準，並遵守適用的反賄賂與反腐敗法律法規。所有業務合作夥伴均須遵守本集團的合作夥伴行為守則及全球反賄賂及反腐敗政策，其中包括對任何被識別為對組織構成較高賄賂及腐敗風險的業務合作夥伴進行反賄賂及反腐敗盡職調查的要求。本集團積極監控其業務夥伴，以識別並處理潛在的賄賂及腐敗問題或查詢。

## 舉報道德疑慮

本集團認識到，員工感到有信心並獲得授權提出疑慮的合規文化對其內部控制系統的成功至關重要。為此，本集團提供保密和匿名的舉報機制（聯想熱線(LenovoLine)），用於提出疑慮或舉報可疑不當行為。該些舉報程序概述了如何提出、審閱及調查問題的聯想反賄賂及反腐敗政策規管。本集團承諾將維護該等舉報的保密及對所有指控的不當行為進行徹底調查。本集團決不容忍對舉報潛在問題、真誠關注、配合調查或審核、或拒絕參與違反行為準則、法律或企業政策的個人進行報復。為確保有效的監督，本集團已設立調查監督委員會(IOC)以審視所有舉報的顧慮及有違行為準則的潛在違規行為。

為了進一步強化舉報的便利性，本集團的第三方舉報與熱線電話供應商Whispli提供了強化的舉報平台，允許以多種語言進行網路和電話舉報。主要功能包括行動舉報(iOS及Android)、即時翻譯，以及可讓舉報者與調查員進行匿名、持續對話的安全聊天功能。

為提高員工的意識，本集團定期提供有關內部調查程序的培訓和溝通，並鼓勵員工暢所欲言而無懼報復。於二零二四／二五財年，有關舉報及調查的培訓被整合到前文所述的聯想強制性行為準則網上培訓中。其他提高意識的措施包括詳細的LenovoLine說明、總結調查心得的IOC季度通訊(不含身份識別資訊)、電腦鎖屏訊息、海報及其他內部通訊。

本集團內部監控系統的另一個主要特點是由管理層執行主要監控自我評估。這些評估有助於合理地保證內部控制有效運作，並迅速解決任何已識別的弱點。業務部門中會指定具專業知識的特定監控負責人，以支援有關監控的設計、執行及監控。

最後，為符合本集團對財務完整性的承諾，相關高級行政人員須每季度核實季度財務報表的準確性與完整性，並確認主要內部控制措施均有效運作。

## 內幕消息

有關處理及發佈內幕消息的程序及內部監控，本集團：

- (i) 了解本公司根據證券及期貨條例及上市規則的披露義務，以及證券及期貨條例中的首要原則，即內部資訊須立即公佈，除非根據其中提供的安全港規則獲得豁免；
- (ii) 嚴格遵照中國香港特別行政區現行適用法律及法規及所有其他適用法律及法規；
- (iii) 已將嚴格禁止非授權使用保密及內幕消息的規定納入行為準則；
- (iv) 已制定監控、報告及向我們的股東、投資者、分析師及媒體發佈內幕消息的持續披露政策及指引說明。該等政策及指引說明亦識別本集團授權的發言人及列明其與本公司利益相關者溝通的責任；及
- (v) 已向所有相關人員傳達有關實施持續披露政策並提供相關培訓。

## 風險管理監督

為支援審核委員會之監督責任，本集團設立獨立的全球內部審核部門。內部審核部門提供客觀保證，以保證內部監控系統依照預期有效運行。

內部審核部門的使命是向董事會及管理層提供下列事宜：

- 獨立及客觀評估本集團的內部監控系統；
- 為持份者提供改善風險管理的指引；
- 主動支持以改進本集團控制措施；及
- 獨立調查某些有關舞弊及違反行為準則及其他本集團政策的舉報。

為完成該項使命，內部審核部門可不受任何限制地接觸所有本集團內經營、記錄、數據、系統、物業及人事之資料。為保持獨立性，審計長在職能上向審核委員會匯報，並在行政上

向首席財務官匯報。審計長亦獲授權直接與董事會主席、審核委員會主席及（倘必要）其他董事會成員溝通。內部審核部門根據內部核數師協會頒佈的國際內部審計專業實務標準，維持全面的品質保證與改善計畫。此外，審核委員會定期委派外部人員對內部審核職能進行獨立質量審查。

內部審核部門以六個月的滾動審核規劃週期運作，讓內部審核部門功能能對新興風險和業務環境的變化保持敏捷的反應。每個週期從風險評估開始，過程中會參考流程所有人、企業風險管理團隊、高級行政人員、外聘核數師、道德與合規部門以及董事會的意見。由此產生的審核計劃會優先處理重大風險領域，並由審核委員會核准。委員會每季會收到有關計劃執行、主要發現及任何必要調整的最新資訊，以反映不斷演變的優先順序。內部審核部門亦會視需要應管理層或審核委員會的要求進行專案審查。

於二零二四／二五財年，內部審核部門發佈多份報告，涵蓋本集團的主要營運及財務領域。內部審核部門追蹤管理層執行糾正行動的情況，並於每季度向審核委員會報告進度。報告內容亦包括內部審核部門所發現的重大監控問題，以確保全面了解本集團監控環境的狀況。

如前所述，內部審核部門負責調查某些類型的不當行為指控或可能違反政策的行為。該等調查與法律、道德與合規、人力資源、安全及其他相關專家協調進行。調查結果、必須採取的行動及最新進展將向管理層及審核委員會報告。

## 董事會審查及有效性確認

在審核委員會的協助下，董事會對本集團的風險管理及內部監控系統進行定期審查。審查範圍涵蓋所有重大風險（包括環境、社會及管治風險）及相關重要控制（包括財務、營運、信息技術及合規領域）。董事會並不知悉可能影響股東的任何重大事件。董事會確認，本集團已全面遵守企業管治守則中有關內部監控的條文，且不知悉任何可能影響股東的重大關注領域。

# 企業管治報告

## 外聘核數師

### 外聘核數師的獨立性

本集團的外聘核數師為羅兵咸永道會計師事務所（「羅兵咸永道」），其主要通過向本集團提供審核服務而收取酬金。本公司已採納一套聘用外聘核數師提供非鑒證服務的政策。根據該政策，外聘核數師須遵守香港會計師公會頒佈的專業會計師操守準則的獨立性規定。外聘核數師可向本集團提供若干非鑒證服務，有關服務不涉及代替或代表本集團行使任何管理或決策功能、不進行任何自我評估及不為本集團作提倡。若干類型的非鑒證服務已在政策中獲預先同意，如果建議的

服務沒有獲預先同意或該非鑒證服務的價值超過320,000美元，則須另經審核委員會同意。

於二零二四／二五財年，羅兵咸永道向本集團提供審核及非審核服務，包括稅務、非稅務及其他鑒證服務。

### 外聘核數師的酬金

於二零二四／二五財年，已付或應付羅兵咸永道的審核及非審核服務費用連同截至二零二四年三月三十一日止財政年度的比較數字載列如下：

| 服務性質     | 二零二四／二五財年<br>百萬美元 | 二零二三／二四財年<br>百萬美元 |
|----------|-------------------|-------------------|
| 審核服務     | 10.9              | 9.9               |
| 非審核服務    |                   |                   |
| — 稅務     | 0.1               | 0.1               |
| — 非稅務    | 0.1               | 0.2               |
| — 其他鑒證服務 | 0.3               | 0.3               |
| 合計       | 11.4              | 10.5              |

## 投資者關係

### 與投資者的溝通

本公司致力於為投資者和分析師提供透明清晰的溝通，幫助彼等更好地了解本集團的業務發展及未來前景。

### 股東通訊政策

本公司已採納股東通訊政策，以確保投資圈能夠及時平等地獲取有關本集團的財務表現、企業戰略及環境、社會及管治舉措的公平、公正及清晰的資料。該項政策亦列明多種溝通渠道，高級管理層及投資者關係（「投資者關係」）部可藉助有關渠道與投資者及分析師就業務戰略進行持續對話，並解決有關本集團的市場擔憂。該項政策可通過聯想的[投資者關係網站](#)進行查閱。

### 投資者參與及溝通

投資者及分析師可通過股東通訊政策中列明的有效溝通渠道，按季度與主席兼首席執行官、首席財務官及其他高級管理層進行直接溝通。該等渠道包括投資者會議、非交易路演、一對一／小組會議及公司探訪等。投資者關係部亦準備向投資者及分析師提供相關公開資料，以使其對本公司股權進行適當估值。

於二零二四／二五財年，本公司與主要來自亞太地區、英國、歐洲及北美的機構投資者及分析師舉辦了接近700次會議。以下重點介紹於本年度的若干主要渠道：

### 季度投資者關係溝通

#### 業績公告

高級管理層通過與國際和國內股東、投資者和分析師進行網路廣播、電話會議、社交媒體和實體形式會議展示年度和季度業績結果。多維度溝通渠道使資本市場增強了對本集團業務戰略、發展戰略和競爭優勢的了解。

#### 業績披露後的非交易路演和主要投資者會議

投資者關係部及高級管理層會每季度進行非交易路演（「非交易路演」），會見現有和潛在的投資者。在二零二四／二五財年，聯想在美國、英國及歐洲大陸、中國香港特別行政區及台北安排了線下非交易路演，以會見該地區的投資者和分析師。其他線上非交易路演則安排會見來自亞洲其他地區等的投資者。

投資者關係團隊還與主要投資者進行多場一對一交流會議，並致力與投資圈維持高效的溝通渠道。

### 對環境、社會及管治舉措進行溝通

為促進投資圈對聯想環境、社會及管治舉措的了解，聯想定期及應要求與環境、社會及管治評級機構和具有環境、社會及管治授權的基金進行積極溝通。

### 投資者會議

為與全球機構投資者保持積極溝通，高級管理層參與主要國際投資銀行舉辦的以下投資者會議。

# 企業管治報告

二零二四／二五財年投資者會議出席情況

| 日期           | 會議                      | 地點      |
|--------------|-------------------------|---------|
| <b>二零二五年</b> |                         |         |
| 一月八日         | CES投資者巡展                | 拉斯維加斯   |
| 一月十五日        | 分析師與Luca Rossi以CES為平台對談 | 線上      |
| 二月二十四日至二十五日  | 聯想香港非交易路演               | 香港特別行政區 |
| 二月二十六日至二十八日  | 聯想中東及非洲非交易路演            | 杜拜      |
| 三月五日         | 香港創新科技大會SSG集團投資者午餐會     | 香港特別行政區 |
| 三月五日         | 滙豐資產管理中國透視會－倫敦          | 倫敦      |
| 三月十七日        | 美銀美林亞太科技論壇－台北           | 台北      |
| 三月二十四日至二十八日  | 業績公告後歐美非交易路演            | 線上      |
| <b>二零二四年</b> |                         |         |
| 三月七日         | 聯想SSG投資者集團午餐會－香港        | 香港特別行政區 |
| 三月十九日至二十日    | 美銀美林2024年亞太TMT會議        | 台北      |
| 五月二十八日至三十一日  | 聯想美國非交易路演               | 紐約      |
| 六月四日         | 摩根士丹利Computex投資者大會      | 台北      |
| 六月五日         | 美銀美林聯想投資者午餐會            | 台北      |
| 六月十三日至十四日    | 聯想香港非交易路演               | 香港特別行政區 |
| 八月二十六日至二十七日  | 聯想新加坡非交易路演              | 新加坡     |
| 九月二日至五日      | 聯想歐洲非交易路演               | 倫敦及巴黎   |
| 十一月十五日至二十日   | 聯想美國非交易路演               | 紐約      |
| 十一月二十日至二十一日  | 摩根士丹利亞太峰會－新加坡           | 新加坡     |
| 十一月二十六日至二十七日 | 美林互聯網及人工智能會議－香港         | 香港特別行政區 |

## 股東通訊政策的有效性

本公司的股東通訊政策就與投資圈的溝通制定了明確的指引及標準。於二零二四／二五財年，本公司獲得多項不同機構頒發的獎項，以表彰其在促進公開及高效溝通方面所做的努力。本公司於二零二二年三月獲納入恒生指數（香港主要基準股票指數）成份股，顯示出市場對聯想的信心（依託於本公司持續開放的溝通戰略）。

## 市場認可

- 聯想的MSCI環境、社會及管治評級升級至最高級別AAA，認可其在管理環境、社會及管治風險及機會方面的領導地位。此次升級突顯了可持續供應鏈實踐、多元化措施及氣候變遷策略的進步。
- 榮獲香港會計師公會頒發「最具可持續發展公司／機構」組別金獎，並於「香港企業管治及環境、社會及管治卓越大獎2024」中獲頒「企業管治及環境、社會及管治卓越大獎」。
- 香港投資者關係協會第九屆投資者關係大獎－卓越大獎
- MWC 2025獎項，獎項及榮譽

## 指數認證

聯想一直廣受資本市場好評，及本公司目前已成為許多指數的成份股。以下為部分主要指數：

- 恒生指數
- 恒生中國企業指數
- 恒生科技指數
- 彭博世界大中型股票價格回報指數
- 恒生綜合指數
- 彭博ESG數據指數
- 彭博新興市場大中型股票價格回報指數
- 彭博中國大中型股票價格回報指數美元
- 未來資產中國科技十強指數
- 彭博世界大中小型股票價格回報指數
- 彭博亞太大中型股票價格回報指數
- 富時(FTSE)除美國發達地區全部上限淨稅(US RIC)指數
- 恒生港股通指數
- 恒生指數－工商業
- 彭博亞洲新興市場大中型股票價格回報指數
- 彭博亞太除日本大中型股票價格回報指數
- 標普全球BMI (美元)
- 彭博世界除美國大中型股票價格回報指數
- Solactive ISS ESG篩選巴黎結盟全球市場指數NTR
- 性別平等得分總覆蓋指數
- Solactive中國人工智能科技十強指數PR

# 企業管治報告

## 投資者關係網頁、通訊及社交媒體

公眾人士可透過定期更新的[投資者關係網站](#)，輕鬆查閱有關本公司的資料，包括本公司的財務報告、業績公告及其他法定公布、匯報材料、新聞稿、主要企業新聞、財務日程及股息公告。有意聯繫投資者關係部的人士亦可於該網頁找到投資者關係的聯絡資料。

### 投資者關係聯絡資料

投資者關係團隊  
聯想集團有限公司  
中國香港特別行政區  
鰂魚涌英皇道979號  
太古坊林肯大廈23樓  
電話：(852) 2590 0228  
傳真：(852) 2516 5384  
電郵：ir@lenovo.com

股東亦可要求加入到本公司的投資者數據庫中，以接收由投資者關係團隊定期發送的通訊及公司重大發展的新聞，或直接關注聯想投資者關係部。

歡迎關注我們的微信公眾號：Lenovo\_IR，或使用微信應用程式掃描下方與右方二維碼，即可訪問我們的微信公眾號、微信視頻號和微博。

### 請關注我們

請搜索微信號： **Lenovo\_IR**  或

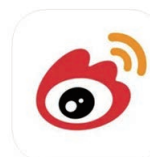
掃描下方二維碼



你還可以通過以下網址關注聯想的其他平台：



  
視頻號



聯想重視股東及分析師的意見。一些知名分析師會獲邀參加本公司的董事會會議，並直接與董事會成員就聯想對市場的觀點及市場前景進行交流。投資者關係部亦每季向董事會傳達訊息，信息包括賣方共識、本公司股份的目標價格、報告摘要以及從與投資圈的會議中收集的問題及反饋。

## ⑥ 股東

### 與股東的溝通

本公司致力於保障股東權益，並認為與股東及其他持份者進行有效溝通對提升投資者關係，以至投資者對本集團業務表現及業務戰略的理解極為重要。就此，本公司已制定股東通

訊政策，訂明多種與股東及其他持份者的正式溝通渠道，以確保本公司的表現及活動得以公平披露及全面且具透明度的報告。本公司的提名及企業管治委員會每年審視股東通訊政策，並認為股東通訊政策在二零二四／二五財年已妥為實施，並且通過已設立的多種渠道有效促進與股東的雙向溝通及積極參與。



### 建設性地運用股東大會

本公司股東大會為本公司與其股東溝通的首要平台，歡迎股東積極參與。股東大會通告及相關文件須分別於股東週年大會舉行日期前至少足21日及其他股東大會舉行日期前至少足14日寄發予股東。寄發予股東的資料包括但不限於股東大會上將討論的事項概要，當中就各獨立事項提呈獨立決議案。

本公司鼓勵股東參與股東大會，因為該大會為股東提供與董事及高級管理層對話的寶貴機會，並可與股東進一步討論本集團事務，包括其財務及營運表現、社會可持續發展、未

來計劃及對股東的承諾。此外，每次股東大會均設有問答環節，以促進持份者與本公司之間的直接溝通。

於二零二四／二五財年，本公司召開兩次股東大會（「股東大會」），分別為二零二四年股東週年大會及二零二四年股東大會。如同近年股東週年大會的安排，股東大會以混合形式舉行，本公司股東可親身出席或通過網上平台的現場視像直播參與，即時表達意見及行使投票權。有關股東大會的更多詳情載於以下段落。

# 企業管治報告

## 二零二四年股東週年大會

二零二四年股東週年大會乃本集團日程中最為重要的活動之一。會場內展示了本集團最新產品及人工智能技術，以促進本公司股東了解本集團目前的業務及產品開發的情況。董事會及董事委員會主席、首席獨立董事、本公司董事、首席財務官、首席法務兼企業責任官、公司秘書及外聘核數師羅兵咸永道之代表已出席了二零二四年股東週年大會，並積極參與會議及與本公司股東溝通。



會上就下列事項提呈獨立決議案，以供股東批准。於二零二四年股東週年大會之決議事項的投票結果詳情載於[本集團網站](#)及[港交所網站](#)可供查閱。

#### 於二零二四年股東週年大會之決議事項<sup>附註</sup>



接納經審核綜合財務報表與董事會報告及獨立核數師報告



宣派末期股息



重選退任董事及授權董事會釐定董事袍金



續聘羅兵咸永道為本公司核數師，並授權董事會釐定核數師酬金



授予董事一般性授權，以發行不超過已發行股份總數目20%的股份



授予董事一般性授權，以購回不超過已發行股份總數目10%的股份



擴大董事發行新股的一般性授權，在其上加上購回股份的數目

附註：決議案全文載於二零二四年股東週年大會通告。

# 企業管治報告

## 二零二四年股東大會

誠如本公司日期為二零二四年八月十九日的通函（「通函」）所披露，二零二四年股東大會乃為審議及批准下列事項<sup>附註1</sup>而召開，相關普通決議案<sup>附註2</sup>已提呈本公司股東批准。

1. 認股權證認購協議及其項下擬進行的交易，包括授予本公司董事特別授權，以發行認股權證及配發及發行認股權證股份；及
2. 可換股債券認購協議及其項下擬進行的交易，包括授予本公司董事特別授權，以發行可換股債券及配發及發行轉換股份。

上述協議項下擬進行的交易對本集團的未來發展（包括地域多元化發展至中東及非洲地區）具有重大意義。所有持份者，包括但不限於董事會及董事委員會的主席、首席獨立董事、高級管理層、公司秘書、核數師及獨立財務顧問，均積極參與會議。持份者聽取了有關交易的簡報，並相互交流以了解交易。



相關普通決議案已獲本公司股東批准，上述事項於二零二四年股東大會的相關表決結果可於本集團網站及港交所網站查閱。

附註：

1. 除另有說明外，本分節所用詞彙與通函中所定義者俱有相同涵義。
2. 決議案全文載於二零二四年八月十九日的二零二四年股東大會通告。

## 二零二五年股東週年大會

二零二五年股東週年大會亦將以混合模式進行，預期於二零二五年七月十七日舉行。二零二五年股東週年大會的詳情將載於二零二五年股東週年大會通告，該通告構成致股東的通函一部分，並將根據上市規則的規定與本年報一併寄出予股東。

## 股東權利

### 召開股東大會的程序

根據公司條例（香港法例第622章）（「公司條例」）列明之規定及程序，持有有權於股東大會上表決的本公司全體股東總表決權至少5%的股東可以書面形式向董事會要求申請召開股東大會，申請書內需列明股東大會上所處理業務的一般性質，並將經簽署的申請書送交本公司註冊辦事處（註明公司秘書收啟）。

### 在股東週年大會上提呈建議的程序

根據公司條例列明之規定及程序，(a)持有本公司全體股東的總表決權至少2.5%的股東有權於股東週年大會上就決議案進行表決；或(b)至少50名有權於股東週年大會上就決議案有表決權的股東，可要求傳閱將提呈股東週年大會之決議案及一份不超過1,000字之與該建議決議案內所指事項相關陳述書。該書面請求書必須(i)列明有關決議案，並須經所有請求人於一份或多份類似文件上簽署；及(ii)於該股東週年大會舉行前至少六個星期前，或（倘為較遲者）該股東週年大會的通知發出之時，以印刷本形式送達本公司註冊辦事處（註明公司秘書收啟）。

有關召開股東週年大會或股東大會及於會上提呈非退任董事人選重選的建議的詳細程序已登載於本集團網站「企業管治」一欄內。股東可將需要董事會垂注的查詢郵寄至本公司註冊地址。

## 股東類別詳情

根據外部研究公司提供的最佳可得數據，本公司股東由機構及非機構投資者構成，後者包括私人投資者、關聯人士（如本公司主要股東、董事及員工）。下表概述本公司股東類別。

| 類別                   | 持有的股份數目        | 佔已發行股份總數的百分比 <sup>附註2</sup> |
|----------------------|----------------|-----------------------------|
| 機構投資者 <sup>附註3</sup> | 4,743,930,208  | 38.24%                      |
| 非機構投資者               |                |                             |
| 私人投資者 <sup>附註4</sup> | 1,219,712,447  | 9.83%                       |
| 關聯人士 <sup>附註5</sup>  | 4,452,904,529  | 35.90%                      |
| 其他人士 <sup>附註6</sup>  | 1,988,112,118  | 16.03%                      |
| 合計                   | 12,404,659,302 | 100%                        |

## 組織章程文件

股東的權利亦已於組織章程細則內闡述。於二零二四／二五財年內，組織章程細則概無變動。組織章程細則的最新綜合版本已登載於本集團網站及港交所網站，可供閱覽。

## 公司通訊發布

股東可隨時免費索取公司通訊之印刷本（英文及／或中文版本），亦可更改語言選擇及／或收取公司通訊的方式，有關詳情載於本集團投資者關係網站。

## 股息政策

本公司採納每半年向股東派發可持續股息的股息政策。股息水平應根據相關財政期間股東應佔本公司綜合溢利增長（經就重組或其他一次性非現金項目（如有）進行調整），經考慮包括本集團的營運、業務計劃及戰略、現金流量、財務狀況、營運及資本要求以及其他合同或監管限制等因素後釐定。儘管本公司無意設定任何預設派息率以確保財務靈活性，但本公司致力在股東利益與審慎資本管理之間取得適當平衡。

## 股東資料

於二零二五年三月三十一日的本公司股東資料詳情如下：

### 登記股東所屬地詳情

根據本公司於二零二五年三月三十一日的股東名冊，共有655名登記股東，其中98%登記股東的註冊地址位於中國香港特別行政區，餘下位於中國內地、英國、加拿大及中國澳門特別行政區。然而，由於大部份股份為透過所屬地在中國香港特別行政區的香港中央結算（代理人）有限公司<sup>附註1</sup>持有，本公司普通股的實際股東人數可能更多。

# 企業管治報告

## 機構股東所屬地詳情

參照上述披露的機構投資者，共有619名機構股東，其所屬地組成如下：

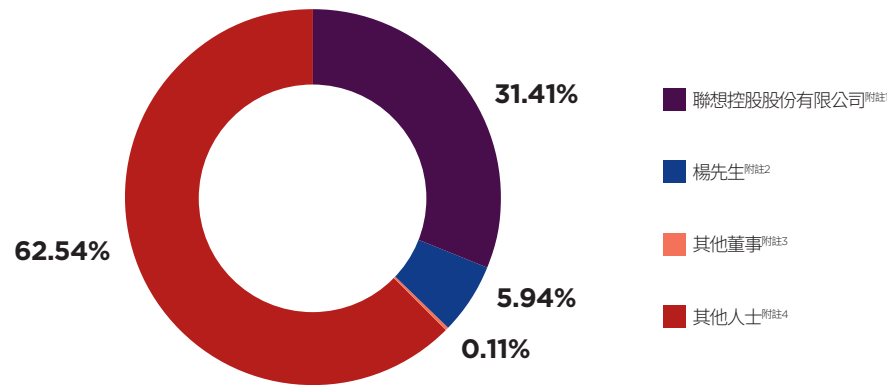
| 所屬地             | 機構股東數目     | 佔機構股東總數的百分比 | 持有的股份數目              | 佔已發行股份總數的百分比 <sup>附註2</sup> |
|-----------------|------------|-------------|----------------------|-----------------------------|
| 中國香港特別行政區       | 70         | 11.31%      | 1,117,937,258        | 9.01%                       |
| 英國及愛爾蘭          | 79         | 12.76%      | 684,371,927          | 5.52%                       |
| 歐洲(英國及愛爾蘭除外)    | 151        | 24.39%      | 533,777,202          | 4.30%                       |
| 美洲              | 171        | 27.63%      | 1,857,634,583        | 14.97%                      |
| 亞洲(中國香港特別行政區除外) | 136        | 21.97%      | 510,543,335          | 4.12%                       |
| 全球其他地區          | 12         | 1.94%       | 39,665,903           | 0.32%                       |
| <b>機構股東小計</b>   | <b>619</b> | <b>100%</b> | <b>4,743,930,208</b> | <b>38.24%</b>               |

附註：

- 中國香港特別行政區的登記股東包括香港中央結算(代理人)有限公司，其持有本公司全部已發行普通股約82.72%。
- 概約百分比數字根據本公司於二零二五年三月三十一日的已發行普通股12,404,659,302股編製而成。
- 機構投資者一般指提供退休金、投資及保險產品的金融機構。
- 私人投資者指直接透過市場或公開發售購入上市公司股份的個人。該等投資者並不包括透過持有本公司股份的共同基金進行投資的個人。
- 關聯人士指透過行業及個人關係為其投資增值的企業或個人投資者，可協助公司籌集額外資金及在營銷及銷售過程提供協助。
- 其他人士包括(其中包括)經紀、託管商及代理人。

## 股權架構

以下列示本公司於二零二五年三月三十一日的股權架構：



附註：

- 股權概約百分比乃根據本公司於二零二五年三月三十一日的已發行普通股12,404,659,302股計算。
- 聯想控股股份有限公司、楊先生及其他董事的股權概約百分比乃根據本年報第151頁至第156頁的「董事及最高行政人員的權益」及「主要股東及其他人士的權益」章節中各自所披露該等股東擁有個人／實益及公司權益(如適用)的本公司已發行普通股計算。於上述年報章節所披露的該等股東於本公司相關股份的權益並無計入上圖所示的股權。
- 其他董事指楊先生以外的本公司董事。
- 其他人士指持有本公司已發行普通股但未有在上文披露的本公司股東。



## 主要的股份資料

### 上市資料

本公司的股份於聯交所上市，及其股份亦以美國存託憑證第一級計劃的形式在美國買賣。

### 市值

於二零二五年三月三十一日，按本公司已發行股份總數12,404,659,302股及收市價每股10.48港元計算，本公司上市股份的市值約為1,300億港元。

於二零二四／二五財年，每日平均交易股份數量約為6,660萬股。股份最高的收市價為二零二五年二月二十一日的每股13.60港元，最低收市價為二零二四年四月二十二日的每股8.12港元。

| 普通股（於二零二五年三月三十一日）   |                                 |
|---------------------|---------------------------------|
| 上市                  | 聯交所                             |
| 股份代號                | 港幣櫃台股份代號：992<br>人民幣櫃台股份代號：80992 |
| 每手交易股數              | 2,000股                          |
| 於二零二五年三月三十一日之已發行普通股 | 12,404,659,302股                 |
| 於二零二五年三月三十一日之市值     | 1,300億港元<br>(約167.5億美元)         |
| 美國存託憑證第一級計劃         |                                 |
| 普通股與美國存託憑證比例        | 20:1                            |
| 股份代號                | LNVGY                           |
| 每股基本盈利              |                                 |
| 二零二四／二五財年的每股基本盈利    | 11.3美仙                          |
| 每股股息                |                                 |
| 二零二四／二五財年的每股普通股股息   |                                 |
| 一中期                 | 8.5港仙                           |
| 一末期 <sup>附註</sup>   | 30.5港仙                          |

附註：須經股東於二零二五年股東週年大會上批准。

# 企業管治報告

## 於二零二四年四月一日至二零二五年三月三十一日的股價表現

於二零二四／二五財年，本公司的股價表現落後於恒生指數(HSI)，達19.5%。



投資者關係部重視和歡迎股東及投資者分享建議及意見。機構投資者及證券分析師如有任何查詢，請聯絡 [ir@lenovo.com](mailto:ir@lenovo.com)。

# 審核委員會報告

## 審核委員會

聯想集團有限公司（「本公司」）董事會（「董事會」）轄下的審核委員會（「審核委員會」）自一九九九年成立。截至本年報日期，審核委員會乃由以下成員組成：

**胡展雲先生**

（主席）  
獨立  
非執行  
董事

**Gordon Robert  
Halyburton Orr先生**

（成員）  
獨立  
非執行  
董事

**Kasper Bo  
Roersted先生**

（成員）  
獨立  
非執行  
董事

**黃偉明先生**<sup>附註</sup>

（成員）  
非執行  
董事

附註：

黃偉明先生自二零二五年四月一日起獲委任審核委員會成員。

審核委員會主席胡先生擁有香港聯合交易所有限公司證券上市規則（「上市規則」）規定的適當專業資格及會計或相關財務管理經驗。更多審核委員會成員的技能及經驗詳載於本年報第144至147頁的董事簡歷內。

除成員外，定期出席審核委員會會議的人士包括：

首席財務官

首席法務  
兼企業責任官

審計長

副總裁－  
司庫

副總裁－  
投資者關係

副總裁－  
集團總監

集團首席  
會計師

公司  
秘書

外聘核數師之  
代表

# 審核委員會報告

## 職責

審核委員會獲董事會授權負責獨立審閱財務匯報，和評估風險管理及內部監控制度的有效性。審核委員會同時審閱本公司內部審計職能的充足性，以及管理與外聘核數師羅兵咸永道會計師事務所（「羅兵咸永道」）之間的關係。審核委員會的主要職責可歸納為以下不同範疇：



## 主要特點

- 列明審核委員會的成員、職權、職責及會議次數的職權範圍書，已登載於本公司及其附屬公司（統稱「本集團」）網站及香港交易及結算所有限公司網站。
- 審核委員會每年與外聘核數師、首席財務官、首席法務兼企業責任官、審計長及本公司會計和財務匯報職能部門的管理層舉行至少四次季度會議，並獲提供充足資源以履行其職責。
- 審核委員會可尋求外部法律或其他獨立專業意見，以履行其職責，有關費用由本公司支付。
- 審核委員會獲安排與(i)外聘核數師及(ii)審計長及首席法務兼企業責任官在管理層避席的情況下分別進行執行會議，以討論審核衍生的任何相關事宜，以及有關人士提出的任何其他事宜。
- 業務的其他管理層亦不時獲邀出席若干會議，以便提供及加強審核委員會對主要事項及發展的了解。
- 於正式會議外，外聘核數師、審計長及首席法務兼企業責任官可直接向審核委員會提出任何關注。
- 除常規議程事項外，審核委員會亦可要求就特定需「深入探討」的議題進行討論。
- 於每次審核委員會會議結束後，主席將向董事會匯報其決定或建議。
- 於會議召開後的合理時間內，公司秘書將向管理層及審核委員會連同上次會議記錄傳閱一份跟進事項清單。

# 審核委員會報告

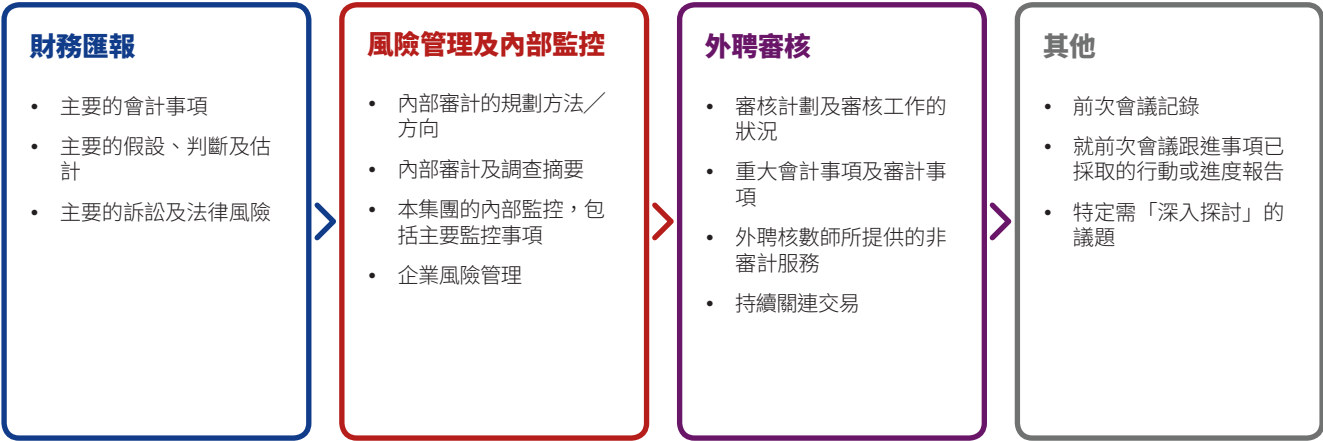
## 二零二四／二五財年的主要議程

審核委員會的工作乃遵循商定的年度工作計劃，主要涵蓋三個主要範疇：財務匯報、風險管理及內部監控、外部審核的監督，以及檢討與外聘核數師羅兵咸永道之間的關係。審核委員會於二零二四／二五財年的時間表列於下圖。

### 特別事項

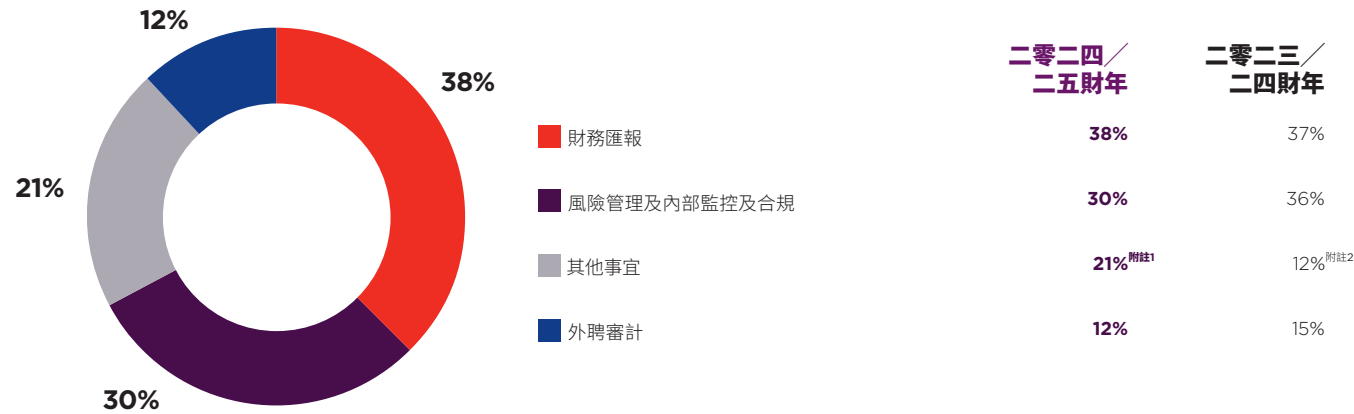
|                                          | 五月 | 二零二四年<br>八月 | 十一月 | 二零二五年<br>二月 |
|------------------------------------------|----|-------------|-----|-------------|
| 審閱全年／中期／季度業績                             |    |             |     |             |
| • 由首席財務官、首席法務兼企業責任官、審計長及外聘核數師向審核委員會提交的報告 | ●  | ●           | ●   | ●           |
| • 業績公告                                   | ●  | ●           | ●   | ●           |
| • 載有董事會報告、企業管治報告及財務報表的年報                 | ●  |             |     |             |
| • 中期報告                                   |    |             | ●   |             |
| 審閱企業風險管理（「企業風險管理」）                       | ●  |             | ●   |             |
| 審閱外聘核數師的表現及獨立性                           | ●  |             |     |             |
| 審閱審核委員會年度議程                              | ●  |             |     |             |
| 在管理層避席的情況下與外聘核數師進行會議                     | ●  |             | ●   |             |
| 在管理層避席的情況下與審計長及首席法務兼企業責任官進行會議            | ●  |             |     | ●           |
| 審閱本集團道德及合規計劃                             |    | ●           |     |             |
| 審閱資源、員工資歷及經驗、員工培訓課程及預算的充足性               |    |             |     |             |
| • 會計、內部審核、財務匯報職能                         |    |             |     | ●           |
| • 環境、社會及管治表現及匯報                          | ●  |             |     |             |
| 建議董事會事項                                  |    |             |     |             |
| • 全年／中期／季度業績，年報／中期報告及相關業績公告              | ●  | ●           | ●   | ●           |
| • 續聘外聘核數師                                | ●  |             |     |             |

### 常規事項



於二零二四／二五財年，審核委員會曾舉行四次會議，每次會議全體成員均有出席。審核委員會成員的出席記錄載於第92頁的企業管治報告內，另下圖顯示審核委員會在二零二四／二五財年的議程時間分配。

議程時間分配



附註：

- 1. 其他事宜包括稅務、環境、社會及管治合規、網絡安全、人工智能管治及數碼轉型。
- 2. 其他事宜包括稅務、環境、社會及管治合規及數碼轉型。

於每次會議上，審核委員會收到由管理層提交的主要財務匯報、內部監控及審計事項的報告及匯報，管理層出席會議以報告重大議題並解答審核委員會所提出的問題。審核委員會在年內四次會議上檢討及審議的主要事項與內容，以及審核委員會如何履行其職責的詳情載列如下：

財務匯報

在外聘核數師的協助下，審核委員會評估是否已採納合適的會計政策，管理層是否已作出適當的估計和判斷，並且披露是否已符合財務報告準則。審核委員會：

- 與管理層及外聘核數師討論後，審閱及建議董事會批准本集團的財務業績：
  - (a) 本集團截至二零二四年三月三十一日止年度的經審核財務業績連同相關全年業績公告，以及載有董事會報告與企業管治報告的年報；
  - (b) 本集團截至二零二四年九月三十日止六個月的未經審核中期業績連同相關中期業績公告，以及中期報告；及截至二零二四年六月三十日止三個月及截至二零二四年十二月三十一日止九個月的季度業績連同其相關業績公告；
- 接獲外聘核數師及內部核數師的報告，並與彼等召開會議，討論彼等的審閱工作範疇及結果；
- 審閱商譽及可使用年期不確定的其他無形資產的減值評估；及
- 審閱並與管理層討論所採用的重大判斷及主要假設，連同影響本集團財務報表及財務業績公告的會計準則及詮釋指引相關的呈報及披露事宜；所審閱及討論的事項包括：
  - (a) 淨流動負債狀況及遞延所得稅資產；
  - (b) 就重大交易和項目的會計處理方法；
  - (c) 就本集團商譽的會計處理方法；及
  - (d) 就遞延稅項資產、庫存及僱員福利計劃的會計規定及處理手法。

# 審核委員會報告

## 風險管理及內部監控

為履行檢討及監察本集團之風險管理及內部監控制度的有效性的責任，審核委員會收到審計長的定期報告，及按需要可要求管理層，包括法律及其他業務部門提交報告。在每次會議上，審核委員會審閱本集團的識別、評估及報告主要風險和監控問題的過程。審核委員會：

- 討論本集團的半年度內部審計計劃，以確保對本集團的活動所進行的審計範疇及覆蓋範圍恰當，並討論執行其職能所需的內部審計資源要求；
- 檢討本集團運作的內部監控制度的成效（包括本集團在會計、內部審核及財務匯報職能方面以及環境、社會及管治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的充足性），並檢討管理層所採取的糾正措施；
- 每半年檢討本集團的企業風險管理，包括企業風險管理方針、企業風險總結、外界環境分析、風險評估、主要風險、緩解活動和行動以及進一步行動；
- 檢討本集團管理書之摘要，並審閱本集團所採取的措施／程序；
- 檢討本集團訴訟案件的風險評估；及
- 定期檢討、評估及批准內部審計章程。

## 外聘審計

為履行監督董事會與外聘核數師的關係，以及監察外聘核數師的表現，客觀性和獨立性及在審計過程中的有效性的責任，審核委員會：

- 檢討及審議外聘核數師就二零二三／二四財年的法定審核範疇及結果，包括董事會就截至二零二四年三月三十一日止財政年度發出的陳述書；

- 檢討及審議外聘核數師就二零二四／二五財年所制定的審核計劃及範疇；
- 審閱截至二零二四年三月三十一日止財政年度的核數師報告以及關鍵審計事項及相關審計程序；
- 評估外聘核數師的獨立性及客觀性，包括審閱外聘核數師提供的非審計服務；
- 評估羅兵咸永道的表現，並建議董事會批准續聘羅兵咸永道為本集團截至二零二四年三月三十一日止財政年度的外聘核數師；及
- 審閱外聘核數師提供的持續關連交易的年度報告。

## 其他

於二零二四／二五財年，審核委員會同時審閱（其中包括）：

- 首席法務兼企業責任官就本集團的主要訴訟及其他法律事宜所提呈的報告；
- 本集團道德及合規計劃，包括本集團的培訓計劃、聯想反賄賂及反貪污政策以及聯想舉報及調查政策，讓僱員可就財務匯報、內部監控或其他方面可能發生的不正當行為提出關注，以及對計劃的改善建議；
- 環境、社會及管治合規及披露演變的更新事項；
- 稅收模式及合規的更新事項；
- 網絡／資料安全及人工智能合規的更新事項；
- 審核委員會報告，以供納入二零二三／二四財年年報；及
- 審核委員會二零二四／二五財年的年度議程。

## 審閱二零二四／二五財年財務業績 續聘外聘核數師的建議

於二零二五年五月二十一日舉行的會議上，審核委員會：

- 已審閱並確認主要會計判斷及本集團所採納的政策屬恰當。審核委員會與管理層連同外聘核數師識別的重大判斷範圍，以及審核委員會認為本集團二零二四／二五財年綜合財務報表中其他重大事項已載於第166至170頁的獨立核數師報告內；
- 經與管理層及外聘核數師討論後及考慮到本集團的財務狀況，審核委員會認為本集團及本公司有足夠資源於可見的將來繼續營運並向董事會確認，本集團擬備的二零二四／二五財年綜合財務報表以持續經營為基準屬適當；及
- 已審閱本集團二零二四／二五財年綜合財務報表以及本年報的敘述部分。整體而言，審核委員會滿意本年報對本集團的表現，狀況及前景作出了平衡、清晰及全面的評估。

根據上述的審閱及討論，審核委員會建議董事會批准本集團二零二四／二五財年經審核綜合財務報表連同相關全年業績公告，以及載有董事會報告與企業管治報告的本年報。

## 審閱風險管理及內部監控系統

本集團的內部監控制度涵蓋各項活動及交易。在此框架內，管理層定期進行整個企業的風險評估及持續監控及呈報針對重大風險而採取的行動的進展情況。有關風險管理及內部監控架構及監控過程的詳細資料已載於第96頁至第101頁的企業管治報告內。

根據管理層、外聘核數師及內部核數師的資料及確認，審核委員會認為，於二零二四／二五財年，本集團的風險管理及內部監控制度屬完善有效。審核委員會亦確認，本集團於二零二四／二五財年已符合上市規則附錄C1企業管治守則內所載的風險管理及內部監控守則條文。

審核委員會明白維持外聘核數師獨立性的重要性。與其職權範圍書一致，審核委員會已評估羅兵咸永道（包括主要審計合夥人）的資格、表現及獨立性。本公司已訂立一項預先許可某些類型的非鑒證服務的政策，由外聘核數師提供的非鑒證服務（非預先許可類型的服務或金額高於320,000美元）須分開經審核委員會許可。該政策的詳情已載於第102頁的企業管治報告內。審核委員會認為，該節提及所提供的非鑒證服務與維持羅兵咸永道的獨立性並無任何衝突。此外，羅兵咸永道已向審核委員會提供一份獨立性聲明，確認於二零二四／二五財年及隨後日期至本年報日期，根據香港會計師公會的獨立性規定，彼等乃獨立於本集團。

基於上述檢討及討論，審核委員會信納外聘核數師的工作、其獨立性及客觀性，並因此已向董事會建議續聘羅兵咸永道為本集團截至二零二六年三月三十一日止財政年度的外聘核數師，予股東於擬定於二零二五年七月十七日即將舉行的應屆股東週年大會上批准通過。

## 二零二五／二六財年首要工作

展望未來，審核委員會於二零二五／二六財年的首要工作為：

- 保持專注於高標準的財務會計與匯報、審計質素、有效風險管理和內部監控；
- 保持掌握資料安全、產品安全、網絡安全、人工智能的最新發展及影響以及監管合規性的事項；及
- 在地緣政治及宏觀經濟持續影響下，時刻警惕業務狀況對本集團造成的影響。

# 薪酬委員會報告

## 薪酬委員會

於本年報日期，聯想集團有限公司（「本公司」）董事會（「董事會」）轄下的薪酬委員會（「薪酬委員會」）由三名成員組成，全體成員均為本公司之非執行董事（「非執行董事」）及當中大部分（包括薪酬委員會主席）均為本公司之獨立非執行董事（「獨立非執行董事」）。

於本年報日期的在任成員為：

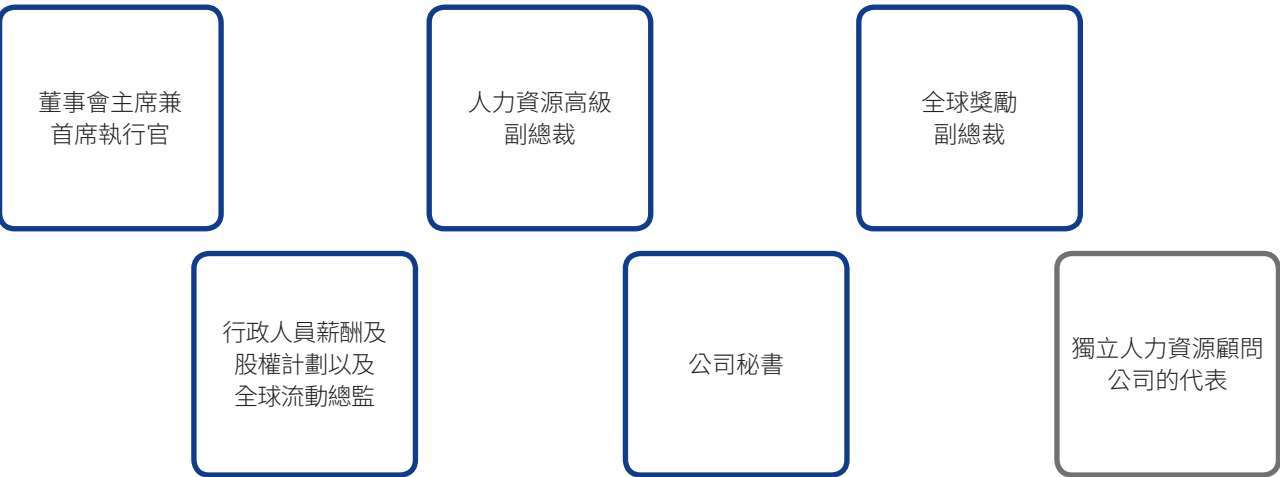


附註：

Gordon Robert Halyburton Orr 先生獲委任為本公司薪酬委員會主席，自二零二五年二月二十一日起生效。

更多有關薪酬委員會成員的技能及經驗詳情載於本年報第144頁至第147頁的董事簡歷內。

除成員外，薪酬委員會的定期出席人士包括：



## 職責

薪酬委員會獲董事會授權，負責以下各項：

- 建立正規及透明的程序以制定涵蓋全體董事及高級管理層的薪酬政策；
- 批准將提供予全體董事及高級管理層的薪酬數額及形式；
- 審視及評估董事會主席和首席執行官的表現；
- 審閱薪酬激勵安排以釐定該等安排是否鼓勵過度冒險，並評估任何可減輕相關風險的薪酬政策及慣例，同時亦推動績效薪酬模式；
- 評估高級管理層的離職安排的必要性和提供離職補償安排；
- 審閱及批准股份計劃相關事項；及
- 審閱獨立專業顧問就非執行董事薪酬的建議。

### 主要特點

列明薪酬委員會的成員、職權、職責及會議次數的職權範圍書，已登載於本公司及其附屬公司（統稱「本集團」）網站及香港交易及結算所有限公司網站。

薪酬委員會每年與管理層及外聘獨立專業顧問適時舉行會議，並獲提供充足資源以履行其職責。

薪酬委員會獲授權尋求外部獨立專業意見，以履行其職責，有關費用由本公司支付。

薪酬委員會須確保董事不會參與決定其自身的個人薪酬。

薪酬委員會獲安排與其獨立顧問在執行董事及管理層避席的情況下進行執行會議，以討論該等人士提出的任何關注問題或其他事宜。

於每次薪酬委員會會議結束後，主席將向董事會匯報有關會議之決定或建議。

## 二零二四／二五財年的工作概要

於截至二零二五年三月三十一日止財政年度（「二零二四／二五財年」），薪酬委員會曾舉行四次會議。薪酬委員會成員的出席記錄載於第92頁的企業管治報告內。

年內，薪酬委員會在其四次會議上審閱及考慮的主要事項及內容載列如下：

### 審閱本公司及市場資訊

- 審閱整體薪酬戰略；
- 審閱及批准用於制定首席執行官、高級管理層以及非執行董事的薪酬基準的同儕群體；
- 審閱首席執行官及高級管理層薪酬的市場定位，包括薪酬水平及組合；
- 審閱科技產業的薪酬趨勢和報酬慣例以及規管發展；

# 薪酬委員會報告

## 薪酬計劃

- 審閱首席執行官薪酬與績效評估流程；
- 審閱及批准二零二四／二五財年表現獎金計劃；
- 審閱及批准二零二四／二五財年長期激勵（「長期激勵」）計劃，包括獎勵組合、績效指標、授予及歸屬計劃等主要計劃特徵及整間公司的長期激勵預算；
- 審閱及批准二零二四／二五財年目標薪酬水平及主席兼首席執行官及高級管理層的實際激勵薪酬；
- 審閱高級管理層及非執行董事之控股權及股份持有情況；
- 審閱由獨立顧問就二零二四／二五財年非執行董事袍金安排所作出的分析及建議；
- 審閱僱員股份購買計劃；

## 其他

- 審閱載於二零二三／二四財年年報的薪酬委員會報告；及
- 審閱及批准薪酬委員會的二零二四／二五財年的年度議程。

## 薪酬政策

### 整體原則

聯想深明吸引及挽留頂尖人才的重要性，並積極致力於有效的企業管治。為持守此理念，本公司推行一套正規、高透明度及以績效為基礎的薪酬政策，對象涵蓋董事、高級管理層及一般僱員。

聯想的薪酬政策框架旨在與本公司的業務戰略保持一致，以協助吸引及挽留優秀人才、強化本公司的績效薪酬文化，同時反映領先的國際科技企業（尤其是與聯想最接近的競爭對手）的市場慣例。

薪酬委員會定期檢視聯想的薪酬慣例，堅持遵循以下五項核心原則及目標。

#### 績效薪酬

與財務成功、個人表現和員工報酬息息相關

#### 在界定市場內以具競爭力的方式支付

反映行政人員所在當地市場的獨特情況，使本公司能夠吸引及挽留人才

#### 靈活性

適應多元化的業務和人才市場

#### 平衡短期和長期的焦點

推動本公司的短期及長期業績

#### 支持有效的企業管治常規

## 非執行董事

薪酬委員會定期審閱非執行董事的薪酬計劃，以確保非執行董事獲得的薪酬與彼等所投入的時間、工作量、工作要求及職責對比業內公司及廣大市場而言為合適。現時的薪酬待遇及於本財年進行的審閱載於下文「薪酬檢討」一節。

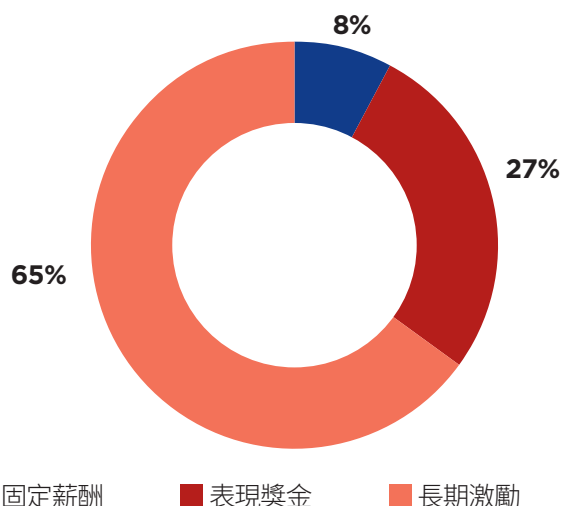
## 主席／首席執行官及高級管理層

為確保聯想的主席／首席執行官及高級管理層的薪酬反映上述政策及原則，薪酬委員會考慮不同相關因素以釐定彼等的薪酬，包括業內公司所支付的工資及薪酬總額、工作職責及範圍、本公司業績及個人表現。

聯想為主席／首席執行官及高級管理層提供的薪酬架構包括基本薪金、津貼、表現獎金、長期激勵、退休福利及非金錢利益。該等部分在下文予以詳述。

主席／首席執行官薪酬組合圖反映於財務報表附註8披露之二零二四／二五財年薪金。高級管理層薪酬組合圖反映包括長期激勵的會計成本之二零二四／二五財年平均薪金。

### 主席／首席執行官薪酬組合



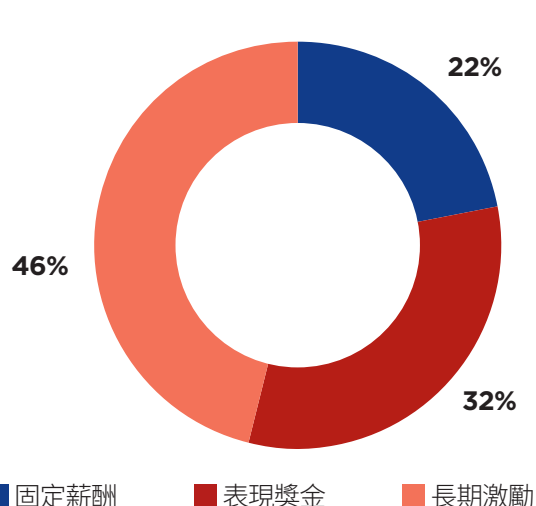
#### 固定薪酬

固定薪酬包括基本薪金、津貼及非金錢利益（如醫療、牙科及人壽保險等）。各個職位的基本薪金及津貼按年制定及檢討，反映了行政人員的職責、經驗、同類職位中的市場競爭定位以及本公司業績與僱員個人對本公司業務的貢獻。本公司亦向僱員提供津貼（如有）以促進臨時及永久的僱員調配工作。非金錢利益則會按相關行業及當地的市場慣例而作出定期檢討。

#### 表現獎金

主席／首席執行官及高級管理層乃合資格獲取表現獎金。該等獎金乃透過評估根據本集團、相關業務組別及／或地區層面所選定的財務與非財務指標，以及個人表現貢獻後釐定。

### 高級管理層薪酬組合（平均）



#### 長期激勵計劃

本公司推行於二零零五年所採納並分別於二零零八年、二零一六年及二零二二年所修訂的長期激勵計劃。該計劃之目的是吸引、挽留、獎勵及激勵執行及非執行董事、高級管理層、顧問及本集團所選定的優秀表現僱員（「參加者」），同時直接加強與股東之間利益掛鉤。除非本公司提前終止，否則長期激勵計劃自二零一九年七月九日舉行的股東大會採納當日起計十年內有效及生效。

根據長期激勵計劃，本公司以兩種基於股權的薪酬組合支付獎勵：(i) 股份增值權；及(ii) 受限制股份單位。此兩種股權獎勵方式在下文予以詳述。

# 薪酬委員會報告

## (i) 股份增值權 (「股份增值權」)

股份增值權授權持有人以高於預定水平接受本公司股價之升幅。股份增值權之歸屬期一般不超過三年。一經歸屬，參加者將自股份增值權授出日期起計最多七年內行使該等單位，惟倘參加者離開本公司則可作調整。行使價設定為各授出日期的收市價，每單位股份增值權值根據Black Scholes估值模型釐定，輸入數據包括授出日期的收市價、過去三年的股價波動及平均股息率、歸屬期的預期無風險利率等。

本公司保留權利根據股份增值權計劃酌情以現金或普通股股份支付獎勵。本公司已創立一項信託並為其提供資金以向合資格收受人支付股份。

## (ii) 受限制股份單位 (「受限制股份單位」)

每份受限制股份單位相等於一股本公司普通股的價值，而合資格收受人可無償獲得受限制股份單位。授出價格設定為授出日期前十日之平均收市價。受限制股份單位之歸屬期一般不超過三年。一經歸屬，各受限制股份單位將轉換為普通股股份或其等值現金。於歸屬日期前受限制股份單位一般不獲派付股息。

本公司保留權利根據受限制股份單位計劃酌情以現金或普通股股份支付獎勵。此外，本公司已創立一項信託並為其提供資金以向合資格收受人交付股份。

根據股份增值權及受限制股份單位計劃可授予每個參加者的股份增值權及受限制股份單位的最大數量並無具體限制。受限制股份單位計劃於其期限內維持有效，直至被董事會終止為止。於終止日期之前作出的任何獎勵的有效性及可執行性不受此類終止的影響。

長期激勵計劃所授出單位的數目按年檢討，當中考慮各個人對本公司的長期績效貢獻、本集團的績效及參加者薪酬總額的競爭市場定位。在若干情況下，根據長期激勵計劃授出之獎勵可授予戰略性僱用新員工。

於二零二四／二五財年，長期激勵計劃繼續通過從市場上購買現有股份營運，及本公司並無根據該計劃發行任何新股份。

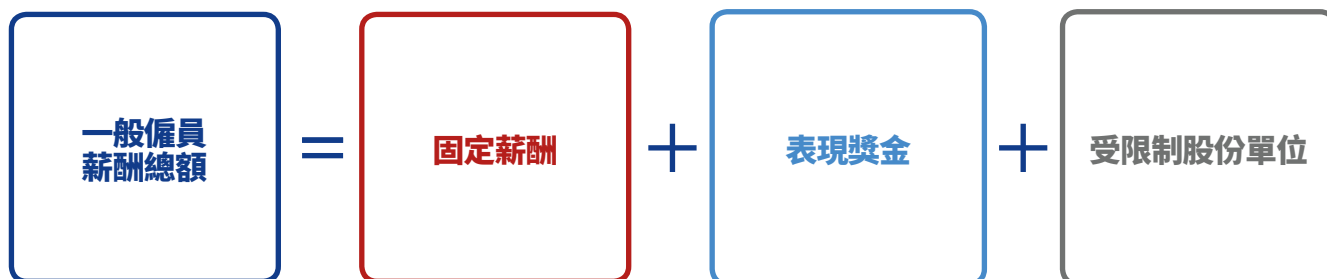
## 退休福利

本公司為其僱員 (包括執行董事及高級管理層) 設立多項退休計劃。該等計劃定期予以檢討，旨在提供與當地市場慣例一致之福利水平。有關退休計劃之詳情載於第156至159頁的董事會報告內。

## 一般僱員

於本財政年度末，本集團全球總人數約72,000人。

聯想深信僱員是其最重要的戰略資源，並認為每位僱員應受到重視以及獲得公正及平等對待。聯想的薪酬理念支持此價值觀，致力於相關競爭市場中提供具競爭力的薪酬，並具有取得卓越績效的顯著優勢。聯想透過識別及嘉許僱員的傑出表現，以明確傳遞本公司的首要目標及價值觀。



聯想僱員與高級管理層一樣合資格獲得固定薪酬，包括基本薪金、津貼及非金錢利益。合資格僱員亦可因應個人、業務組別及／或地區及公司表現而收取表現獎金。此外，所選定的優秀表現僱員合資格參與長期激勵計劃並以受限制股份單位交付。

## 薪酬檢討

薪酬委員會定期檢討本公司的薪酬計劃，以確保與其既定目標一致，並於人才市場中保持其競爭力。一般而言，本公司每年檢視基本薪金、表現獎金及長期激勵獎勵。本公司亦會每年檢視非執行董事袍金，以確保與市場慣例一致。

## 二零二四／二五財年非執行董事薪酬檢討

於二零二四年五月，薪酬委員會聘請一家國際獨立薪酬諮詢公司，就非執行董事的薪酬組合進行分析。根據獨立諮詢公司的推薦建議，董事會同意維持目前董事會成員的薪酬結構，不作改變。

其後董事會（只由本公司執行董事組成）根據本公司股東的授權批准最終推薦意見，概述於下表：

| 薪酬部分        | 二零二四／二五財年<br>(美元)                       | 二零二三／二四財年<br>(美元) |
|-------------|-----------------------------------------|-------------------|
| 現金聘任費       | 100,000<br>(約780,000港元)                 | 100,000           |
| 長期激勵獎勵      | 240,000<br>(約1,872,000港元)               | 240,000           |
| <b>薪酬總額</b> | <b>340,000</b><br><b>(約2,652,000港元)</b> | 340,000           |

\* 長期激勵獎勵以受限制股份單位支付，可於歸屬時以聯想股份或等值現金結算。受限制股份單位的歸屬期為三年並另外受上文所述的受限制股份單位計劃的相同條款及條件所規限。

董事會亦考慮並批准了獨立諮詢公司關於為委員會成員及提名及企業管治委員會主席引入聘任費的建議，以表彰非執行董事的服務，具體如下：

| 薪酬部分         | 二零二四／二五財年<br>(美元)      | 二零二三／二四財年<br>(美元) |
|--------------|------------------------|-------------------|
| 首席獨立董事       | 35,000<br>(約273,000港元) | 35,000            |
| 審核委員會主席      | 35,000<br>(約273,000港元) | 35,000            |
| 薪酬委員會主席      | 25,000<br>(約195,000港元) | 25,000            |
| 提名及企業管治委員會主席 | 20,000<br>(約156,000港元) | 無                 |
| 審核委員會成員      | 15,000<br>(約117,000港元) | 無                 |
| 薪酬委員會成員      | 15,000<br>(約117,000港元) | 無                 |
| 提名及企業管治委員會成員 | 12,250<br>(約95,550港元)  | 無                 |

# 薪酬委員會報告

非執行董事的薪酬詳情載於財務報表附註8。截至二零二五年三月三十一日根據該計劃授予非執行董事的股份增值權及受限制股份單位獎勵已列於本報告「長期激勵計劃」一節內。

## 二零二四／二五財年主席／首席執行官及高級管理層薪酬檢討

### 固定薪酬

作為年度檢討過程的一部分，薪酬委員會聘請獨立的國際薪酬諮詢公司已於二零二四年五月審閱有關主席／首席執行官及高級管理層的基本薪酬及目標直接薪酬總額。

根據評估，建議將主席／首席執行官的基本薪金保持為人民幣9,516,800元（約1,331,664美元）。選定的高級管理層的基本薪酬平均增加2%，以與職責變更及相關國家市場波動保持一致。

### 表現獎金

主席／首席執行官及高級管理層的二零二四／二五財年的表現獎金已於二零二五年五月舉行的薪酬委員會會議上批准發放。主席／首席執行官及高級管理層的最終獎金發放乃基於二零二四／二五財年整體稅前收入、總收入、服務及軟件收入及客戶滿意度以至個人表現而釐定。

### 高級管理層薪酬

截至二零二五年三月三十一日止年度，高級管理層的薪酬範圍如下：

| 薪酬範圍                    | 高級管理層人數 |
|-------------------------|---------|
| 3,000,000美元至6,000,000美元 | 7       |
| 6,000,001美元至9,000,000美元 | 5       |

### 長期激勵計劃

最近期的長期激勵獎勵包括股份增值權及受限制股份單位之完整週期已於二零二四年六月完成。下一個長期激勵獎勵包括股份增值權及受限制股份單位週期預期將於二零二五年六月完成。

選定的行政人員，包括主席／首席執行官及高級管理層會以兩年業績期之本公司表現及個人績效為基礎，以獲取長期激勵獎勵。

### 僱員持股計劃

本公司自二零一六年十月起推出僱員持股計劃（「該計劃」），旨在推廣股份持有權予一般僱員。根據該計劃，合資格僱員經其合資格之出資每購買本公司四股普通股股份將配贈一股相應受限制股份單位。該相應受限制股份單位之歸屬期一般不超過兩年。本公司執行及非執行董事及高級管理層不符合參與該計劃的資格。

與過往年度相同，該計劃目前通過從市場上購買現有股份營運，及本公司並無根據本計劃發行任何新股份。

## 二零二四／二五財年董事及最高薪五位人士的酬金

董事及最高薪五位人士的酬金詳情載於財務報表附註8。

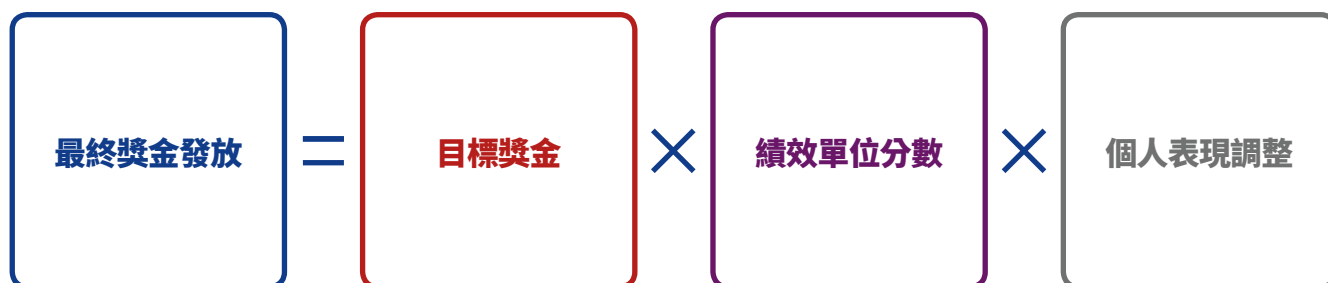
## 二零二四／二五財年僱員薪酬檢討

### 固定薪酬

管理層每年均會進行市場檢視以確保固定薪酬符合市場趨勢並保持競爭性。該檢視包含來自多間外部調查供應商的數據及個人表現的正式評估。

### 表現獎金

一般僱員的表現獎金乃基於個人表現及各自所屬的業務單位或「績效組別」而定。就二零二四／二五財年，本公司內一共約有110個不同的績效單位，各自擁有不同的績效指標及目標，由財務部分、服務及軟件部分及客戶體驗部分組成。就二零二四／二五財年表現獎金，年中進度款項已於二零二四年十二月向一般僱員發放，而基於全年業務成績所釐定之全額款項，將根據獲批准最終獎金之金額於二零二五年六月作出調整。



### 長期激勵計劃

就二零二四／二五財年，24.4%合資格僱員可根據長期激勵計劃收取獎勵。

# 薪酬委員會報告

## 長期激勵計劃

截至二零二五年三月三十一日止財政年度內執行及非執行董事的股份獎勵變動如下：

| 姓名                                 | 獎勵類型    | 授出日期<br>(月、日、年) | 實際價格<br>(港元) | 緊接授出獎勵<br>日期前的股份<br>收市價<br>(港元) | 獎勵於授出<br>日期的公允值<br>(港元) | 緊接獎勵獲行使或<br>歸屬日期前的股份<br>加權平均收市價<br>(港元) |
|------------------------------------|---------|-----------------|--------------|---------------------------------|-------------------------|-----------------------------------------|
| 楊元慶先生                              | 股份增值權   | 06.03.2019      | 5.79         | -                               | -                       | -                                       |
|                                    | 股份增值權   | 06.01.2020      | 4.22         | -                               | -                       | -                                       |
|                                    | 股份增值權   | 06.20.2022      | 7.34         | -                               | -                       | -                                       |
|                                    | 股份增值權   | 06.01.2023      | 7.46         | -                               | -                       | -                                       |
|                                    | 股份增值權   | 06.03.2024      | 11.34        | 11.22                           | 12,297,260              | -                                       |
|                                    | 股份增值權   | 06.03.2024      | 11.34        | 11.22                           | 26,588,672              | -                                       |
|                                    | 受限制股份單位 | 06.01.2021      | 9.50         | -                               | -                       | 11.22                                   |
|                                    | 受限制股份單位 | 06.20.2022      | 7.54         | -                               | -                       | -                                       |
|                                    | 受限制股份單位 | 06.20.2022      | 7.54         | -                               | -                       | 10.74                                   |
|                                    | 受限制股份單位 | 06.01.2023      | 7.57         | -                               | -                       | 10.74                                   |
|                                    | 受限制股份單位 | 06.01.2023      | 7.57         | -                               | -                       | -                                       |
|                                    | 受限制股份單位 | 06.03.2024      | 11.24        | 11.22                           | 18,445,897              | 10.66                                   |
|                                    | 受限制股份單位 | 06.03.2024      | 11.24        | 11.22                           | 39,883,004              | -                                       |
| 朱立南先生                              | 受限制股份單位 | 08.18.2021      | 7.73         | -                               | -                       | 9.68                                    |
|                                    | 受限制股份單位 | 09.14.2022      | 6.257        | -                               | -                       | 9.23                                    |
|                                    | 受限制股份單位 | 09.27.2023      | 8.003        | -                               | -                       | 10.32                                   |
|                                    | 受限制股份單位 | 09.27.2024      | 9.567        | 10.32                           | 1,866,139               | -                                       |
| 趙令歡先生                              | 股份增值權   | 08.17.2018      | 4.39         | -                               | -                       | 12.52                                   |
|                                    | 受限制股份單位 | 08.18.2021      | 7.73         | -                               | -                       | 9.68                                    |
|                                    | 受限制股份單位 | 09.14.2022      | 6.257        | -                               | -                       | 9.23                                    |
|                                    | 受限制股份單位 | 09.27.2023      | 8.003        | -                               | -                       | 10.32                                   |
|                                    | 受限制股份單位 | 09.27.2024      | 9.567        | 10.32                           | 1,866,139               | -                                       |
| John Lawson Thornton<br>先生         | 受限制股份單位 | 09.27.2023      | 8.003        | -                               | -                       | 10.32                                   |
|                                    | 受限制股份單位 | 09.27.2024      | 9.567        | 10.32                           | 1,866,139               | -                                       |
| 胡展雲先生                              | 受限制股份單位 | 08.18.2021      | 7.73         | -                               | -                       | 9.68                                    |
|                                    | 受限制股份單位 | 09.14.2022      | 6.257        | -                               | -                       | 9.23                                    |
|                                    | 受限制股份單位 | 09.27.2023      | 8.003        | -                               | -                       | 10.32                                   |
|                                    | 受限制股份單位 | 09.27.2024      | 9.567        | 10.32                           | 1,866,139               | -                                       |
| Gordon Robert<br>Halyburton Orr 先生 | 受限制股份單位 | 08.18.2021      | 7.73         | -                               | -                       | 9.68                                    |
|                                    | 受限制股份單位 | 09.14.2022      | 6.257        | -                               | -                       | 9.23                                    |
|                                    | 受限制股份單位 | 09.27.2023      | 8.003        | -                               | -                       | 10.32                                   |
|                                    | 受限制股份單位 | 09.27.2024      | 9.567        | 10.32                           | 1,866,139               | -                                       |

| 單位數目                    |           |            |           |                           |                                     |                         |
|-------------------------|-----------|------------|-----------|---------------------------|-------------------------------------|-------------------------|
| 於二零二四年<br>四月一日<br>(未歸屬) | 年內新授出     | 年內歸屬       | 年內行使      | 於二零二五年<br>三月三十一日<br>(未歸屬) | 於二零二五年<br>三月三十一日<br>尚未行使總數<br>(附註1) | 歸屬期<br>(月、日、年)          |
| -                       | -         | -          | -         | -                         | 79,451,149                          | 06.03.2020 - 06.03.2022 |
| -                       | -         | -          | -         | -                         | 76,048,055                          | 06.01.2021 - 06.01.2023 |
| 30,705,901              | -         | 17,911,776 | -         | 12,794,125                | 30,705,901                          | 06.01.2024 - 06.01.2026 |
| 7,356,097               | -         | 4,290,073  | -         | 3,066,024                 | 7,356,097                           | 06.01.2024 - 06.01.2026 |
| -                       | 3,692,871 | 2,153,681  | -         | 1,539,190                 | 3,692,871                           | 06.03.2024 - 06.01.2026 |
| -                       | 7,729,265 | -          | -         | 7,729,265                 | 7,729,265                           | 06.01.2025 - 06.01.2027 |
| 862,516                 | -         | 862,516    | -         | -                         | -                                   | 06.01.2022 - 06.01.2024 |
| 4,987,562               | -         | -          | -         | 4,987,562                 | 4,987,562                           | 06.20.2025              |
| 10,751,138              | -         | 6,271,497  | -         | 4,479,641                 | 4,479,641                           | 06.01.2024 - 06.01.2026 |
| 2,638,283               | -         | 1,538,643  | -         | 1,099,640                 | 1,099,640                           | 06.01.2024 - 06.01.2026 |
| 1,046,821               | -         | -          | -         | 1,046,821                 | 1,046,821                           | 06.01.2026              |
| -                       | 1,641,094 | 957,085    | -         | 684,009                   | 684,009                             | 06.03.2024 - 06.01.2026 |
| -                       | 3,548,310 | -          | -         | 3,548,310                 | 3,548,310                           | 06.01.2025 - 06.01.2027 |
| 80,602                  | -         | 80,602     | -         | -                         | -                                   | 08.18.2022 - 08.18.2024 |
| 200,713                 | -         | 100,357    | -         | 100,356                   | 100,356                             | 09.14.2023 - 09.14.2025 |
| 234,547                 | -         | 78,182     | -         | 156,365                   | 156,365                             | 09.27.2024 - 09.27.2026 |
| -                       | 195,060   | -          | -         | 195,060                   | 195,060                             | 09.27.2025 - 09.27.2027 |
| -                       | -         | -          | 1,125,232 | -                         | -                                   | 08.17.2019 - 08.17.2021 |
| 80,602                  | -         | 80,602     | -         | -                         | -                                   | 08.18.2022 - 08.18.2024 |
| 200,713                 | -         | 100,357    | -         | 100,356                   | 100,356                             | 09.14.2023 - 09.14.2025 |
| 234,547                 | -         | 78,182     | -         | 156,365                   | 156,365                             | 09.27.2024 - 09.27.2026 |
| -                       | 195,060   | -          | -         | 195,060                   | 195,060                             | 09.27.2025 - 09.27.2027 |
| 175,911                 | -         | 58,637     | -         | 117,274                   | 117,274                             | 09.27.2024 - 09.27.2026 |
| -                       | 195,060   | -          | -         | 195,060                   | 195,060                             | 09.27.2025 - 09.27.2027 |
| 80,602                  | -         | 80,602     | -         | -                         | -                                   | 08.18.2022 - 08.18.2024 |
| 200,713                 | -         | 100,357    | -         | 100,356                   | 100,356                             | 09.14.2023 - 09.14.2025 |
| 234,547                 | -         | 78,182     | -         | 156,365                   | 156,365                             | 09.27.2024 - 09.27.2026 |
| -                       | 195,060   | -          | -         | 195,060                   | 195,060                             | 09.27.2025 - 09.27.2027 |
| 80,602                  | -         | 80,602     | -         | -                         | -                                   | 08.18.2022 - 08.18.2024 |
| 200,713                 | -         | 100,356    | -         | 100,357                   | 100,357                             | 09.14.2023 - 09.14.2025 |
| 234,547                 | -         | 78,182     | -         | 156,365                   | 156,365                             | 09.27.2024 - 09.27.2026 |
| -                       | 195,060   | -          | -         | 195,060                   | 195,060                             | 09.27.2025 - 09.27.2027 |

# 薪酬委員會報告

## 長期激勵計劃 (續)

| 姓名                                             | 獎勵類型         | 授出日期<br>(月、日、年) | 實際價格<br>(港元) | 緊接授出獎勵<br>日期前的股份<br>收市價<br>(港元) | 獎勵於授出<br>日期的公允值<br>(港元) | 緊接獎勵獲行使或<br>歸屬日期前的股份<br>加權平均收市價<br>(港元) |
|------------------------------------------------|--------------|-----------------|--------------|---------------------------------|-------------------------|-----------------------------------------|
| 楊瀾女士                                           | 受限制股份單位      | 08.18.2021      | 7.73         | -                               | -                       | 9.68                                    |
|                                                | 受限制股份單位      | 09.14.2022      | 6.257        | -                               | -                       | 9.23                                    |
|                                                | 受限制股份單位      | 09.26.2022      | 6.094        | -                               | -                       | 9.86                                    |
|                                                | 受限制股份單位      | 09.27.2023      | 8.003        | -                               | -                       | 10.32                                   |
|                                                | 受限制股份單位      | 09.27.2023      | 8.003        | -                               | -                       | 10.32                                   |
|                                                | 受限制股份單位      | 09.27.2024      | 9.567        | 10.32                           | 1,866,139               | -                                       |
|                                                | 受限制股份單位      | 09.27.2024      | 9.567        | 10.32                           | 583,166                 | -                                       |
| 王雪紅女士                                          | 受限制股份單位      | 11.15.2022      | 6.31         | -                               | -                       | 9.34                                    |
|                                                | 受限制股份單位      | 09.27.2023      | 8.003        | -                               | -                       | 10.32                                   |
|                                                | 受限制股份單位      | 09.27.2024      | 9.567        | 10.32                           | 1,866,139               | -                                       |
| 薛瀾教授                                           | 受限制股份單位      | 09.14.2022      | 6.257        | -                               | -                       | 9.23                                    |
|                                                | 受限制股份單位      | 09.27.2023      | 8.003        | -                               | -                       | 10.32                                   |
|                                                | 受限制股份單位      | 09.27.2024      | 9.567        | 10.32                           | 1,866,139               | -                                       |
| Kasper Bo Roersted 先生                          | 受限制股份單位      | 09.27.2024      | 9.567        | 10.32                           | 2,332,674               | -                                       |
| William O. Grabe先生<br>(於二零二五年二月<br>二十一日辭任)     | 股份增值權        | 09.06.2017      | 4.74         | -                               | -                       | 9.65                                    |
|                                                | 股份增值權        | 08.17.2018      | 4.39         | -                               | -                       | -                                       |
|                                                | 受限制股份單位      | 08.18.2021      | 7.73         | -                               | -                       | 9.68                                    |
|                                                | 受限制股份單位      | 09.14.2022      | 6.257        | -                               | -                       | 10.51                                   |
|                                                | 受限制股份單位      | 09.27.2023      | 8.003        | -                               | -                       | 11.29                                   |
|                                                | 受限制股份單位      | 09.27.2024      | 9.567        | 10.32                           | 1,866,139               | 11.78                                   |
|                                                | 受限制股份單位 (遞延) | 09.27.2024      | 9.567        | 10.32                           | 262,423                 | 10.32                                   |
|                                                | 受限制股份單位 (遞延) | 09.27.2024      | 9.567        | 10.32                           | 291,583                 | 10.32                                   |
|                                                | 受限制股份單位 (遞延) | 12.10.2024      | 9.240        | 9.44                            | 339,191                 | 9.44                                    |
| William Tudor Brown<br>先生 (於二零二五年二月<br>二十一日辭任) | 受限制股份單位      | 08.18.2021      | 7.73         | -                               | -                       | 9.68                                    |
|                                                | 受限制股份單位      | 09.14.2022      | 6.257        | -                               | -                       | 10.51                                   |
|                                                | 受限制股份單位      | 09.27.2023      | 8.003        | -                               | -                       | 11.29                                   |
|                                                | 受限制股份單位      | 09.27.2024      | 9.567        | 10.32                           | 1,866,139               | 11.78                                   |

附註1：尚未行使單位總數包括已歸屬但未行使的股份增值權單位及未歸屬的股份增值權單位及／或未歸屬的受限制股份單位。

附註2：有關此類受限制股份單位的分派將於終止本公司董事職務日期或發生不可預見的緊急情況 (以較早出現者為準) 之後的季度的第一個工作日發放。

附註3：股份增值權的行使期為授出日期起七年。

附註4：於期間內並無單位失效／作廢或註銷。

| 單位數目                    |         |         |         |                           |                                     |                         |
|-------------------------|---------|---------|---------|---------------------------|-------------------------------------|-------------------------|
| 於二零二四年<br>四月一日<br>(未歸屬) | 年內新授出   | 年內歸屬    | 年內行使    | 於二零二五年<br>三月三十一日<br>(未歸屬) | 於二零二五年<br>三月三十一日<br>尚未行使總數<br>(附註1) | 歸屬期<br>(月、日、年)          |
| 80,602                  | -       | 80,602  | -       | -                         | -                                   | 08.18.2022 - 08.18.2024 |
| 200,713                 | -       | 100,357 | -       | 100,356                   | 100,356                             | 09.14.2023 - 09.14.2025 |
| 64,407                  | -       | 32,203  | -       | 32,204                    | 32,204                              | 09.26.2023 - 09.26.2025 |
| 234,547                 | -       | 78,182  | -       | 156,365                   | 156,365                             | 09.27.2024 - 09.27.2026 |
| 73,296                  | -       | 24,432  | -       | 48,864                    | 48,864                              | 09.27.2024 - 09.27.2026 |
| -                       | 195,060 | -       | -       | 195,060                   | 195,060                             | 09.27.2025 - 09.27.2027 |
| -                       | 60,956  | -       | -       | 60,956                    | 60,956                              | 09.27.2025 - 09.27.2027 |
| 198,469                 | -       | 99,234  | -       | 99,235                    | 99,235                              | 11.15.2023 - 11.15.2025 |
| 234,547                 | -       | 78,182  | -       | 156,365                   | 156,365                             | 09.27.2024 - 09.27.2026 |
| -                       | 195,060 | -       | -       | 195,060                   | 195,060                             | 09.27.2025 - 09.27.2027 |
| 200,713                 | -       | 100,357 | -       | 100,356                   | 100,356                             | 09.14.2023 - 09.14.2025 |
| 234,547                 | -       | 78,182  | -       | 156,365                   | 156,365                             | 09.27.2024 - 09.27.2026 |
| -                       | 195,060 | -       | -       | 195,060                   | 195,060                             | 09.27.2025 - 09.27.2027 |
| -                       | 243,825 | -       | -       | 243,825                   | 243,825                             | 09.27.2025 - 09.27.2027 |
| -                       | -       | -       | 955,316 | -                         | -                                   | 08.21.2018 - 08.21.2020 |
| -                       | -       | -       | -       | -                         | 1,125,232                           | 08.17.2019 - 08.17.2021 |
| 80,602                  | -       | 80,602  | -       | -                         | -                                   | 08.18.2022 - 08.18.2024 |
| 200,713                 | -       | 200,713 | -       | -                         | -                                   | 09.14.2023 - 09.14.2025 |
| 234,547                 | -       | 234,547 | -       | -                         | -                                   | 09.27.2024 - 09.27.2026 |
| -                       | 195,060 | 195,060 | -       | -                         | -                                   | 09.27.2025 - 09.27.2027 |
| -                       | 27,430  | 27,430  | -       | -                         | -                                   | 附註2                     |
| -                       | 30,478  | 30,478  | -       | -                         | -                                   | 附註2                     |
| -                       | 36,709  | 36,709  | -       | -                         | -                                   | 附註2                     |
| 80,602                  | -       | 80,602  | -       | -                         | -                                   | 08.18.2022 - 08.18.2024 |
| 200,713                 | -       | 200,713 | -       | -                         | -                                   | 09.14.2023 - 09.14.2025 |
| 234,547                 | -       | 234,547 | -       | -                         | -                                   | 09.27.2024 - 09.27.2026 |
| -                       | 195,060 | 195,060 | -       | -                         | -                                   | 09.27.2025 - 09.27.2027 |

# 薪酬委員會報告

## 長期激勵計劃（續）

截至二零二五年三月三十一日止財政年度內其他合資格參與者的股份獎勵如下：

| 參與者類別                            | 獎勵類型    | 授出獎勵日期<br>所屬財政年度 | 實際價格<br>(港元) | 緊接授出獎勵<br>日期前的股份<br>收市價<br>(港元) | 獎勵於授出<br>日期的公允值<br>(港元) | 緊接獎勵獲行使或<br>歸屬日期前的股份<br>加權平均收市價<br>(港元) |
|----------------------------------|---------|------------------|--------------|---------------------------------|-------------------------|-----------------------------------------|
| 五名最高薪人士 (不包括身為<br>本集團首席執行官的一名董事) | 股份增值權   | 19/20            | 5.79         | -                               | -                       | 11.62                                   |
|                                  | 股份增值權   | 21/22            | 9.45         | -                               | -                       | -                                       |
|                                  | 股份增值權   | 22/23            | 7.13-7.63    | -                               | -                       | 12.08                                   |
|                                  | 股份增值權   | 23/24            | 7.46         | -                               | -                       | 12.08                                   |
|                                  | 股份增值權   | 24/25            | 11.34        | 11.22                           | 23,044,301              | -                                       |
|                                  | 受限制股份單位 | 21/22            | 9.50         | -                               | -                       | 11.22                                   |
|                                  | 受限制股份單位 | 22/23            | 7.62-7.65    | -                               | -                       | 10.31                                   |
|                                  | 受限制股份單位 | 23/24            | 7.57         | -                               | -                       | 10.74                                   |
|                                  | 受限制股份單位 | 24/25            | 9.10-11.24   | 9.11-11.22                      | 155,698,175             | 10.81                                   |
| 其他高級管理層和選定的員工                    | 股份增值權   | 17/18            | 4.95         | -                               | -                       | 10.97                                   |
|                                  | 股份增值權   | 18/19            | 4.00         | -                               | -                       | 11.72                                   |
|                                  | 股份增值權   | 19/20            | 5.34-5.79    | -                               | -                       | 11.32                                   |
|                                  | 股份增值權   | 20/21            | 4.22-7.01    | -                               | -                       | 11.00                                   |
|                                  | 股份增值權   | 21/22            | 9.45         | -                               | -                       | 11.74                                   |
|                                  | 股份增值權   | 22/23            | 7.63         | -                               | -                       | 11.53                                   |
|                                  | 股份增值權   | 23/24            | 7.46         | -                               | -                       | 11.55                                   |
|                                  | 股份增值權   | 24/25            | 11.34        | 11.22                           | 176,885,690             | 12.15                                   |
|                                  | 受限制股份單位 | 21/22            | 7.45-9.50    | -                               | -                       | 10.94                                   |
|                                  | 受限制股份單位 | 22/23            | 5.84-8.05    | -                               | -                       | 10.39                                   |
|                                  | 受限制股份單位 | 23/24            | 7.57-10.47   | -                               | -                       | 10.77                                   |
|                                  | 受限制股份單位 | 24/25            | 9.10-12.55   | 9.11-11.58                      | 1,841,490,228           | 10.74                                   |
| 其他合資格參與者                         | 股份增值權   | 17/18            | 4.74-4.95    | -                               | -                       | 9.77                                    |
|                                  | 股份增值權   | 18/19            | 4.00-4.39    | -                               | -                       | 10.59                                   |
|                                  | 股份增值權   | 19/20            | 5.23-5.79    | -                               | -                       | 11.63                                   |
|                                  | 股份增值權   | 20/21            | 4.22         | -                               | -                       | 11.16                                   |
|                                  | 股份增值權   | 21/22            | 9.45         | -                               | -                       | 11.10                                   |
|                                  | 股份增值權   | 22/23            | 7.63         | -                               | -                       | 10.99                                   |
|                                  | 股份增值權   | 23/24            | 7.46         | -                               | -                       | 11.24                                   |
|                                  | 股份增值權   | 24/25            | 11.34        | 11.22                           | 8,562,531               | 12.09                                   |
|                                  | 受限制股份單位 | 21/22            | 7.45-9.50    | -                               | -                       | 10.91                                   |
|                                  | 受限制股份單位 | 22/23            | 5.84-7.93    | -                               | -                       | 10.31                                   |
|                                  | 受限制股份單位 | 23/24            | 7.57-10.47   | -                               | -                       | 10.70                                   |
|                                  | 受限制股份單位 | 24/25            | 9.10-11.44   | 9.11-11.22                      | 57,079,462              | 10.29                                   |

附註1：股份增值權及受限制股份單位的歸屬期於授出日期第一個周年至第三個周年日之間。

附註2：股份增值權的行使期為授出日期起七年。

附註3：二零二四／二五財年授予的股份增值權及受限制股份單位根據兩年業績期（二零二二／二三財年及二零二三／二四財年）計算。

| 單位數目                    |             |             |            |         |           |                           |
|-------------------------|-------------|-------------|------------|---------|-----------|---------------------------|
| 於二零二四年<br>四月一日<br>(未歸屬) | 年內新授出       | 期內歸屬        | 期內行使       | 期內失效／作廢 | 期內註銷      | 於二零二五年<br>三月三十一日<br>(未歸屬) |
| -                       | -           | -           | 3,000,000  | -       | -         | -                         |
| 1,377,497               | -           | 1,377,497   | -          | -       | -         | -                         |
| 12,835,106              | -           | 10,267,905  | 1,860,043  | -       | -         | 2,567,201                 |
| 7,905,993               | -           | 4,610,770   | 970,519    | -       | -         | 3,295,223                 |
| -                       | 6,766,486   | 1,232,199   | -          | -       | -         | 5,534,287                 |
| 669,894                 | -           | 669,894     | -          | -       | -         | -                         |
| 5,126,017               | -           | 4,100,685   | -          | -       | -         | 1,025,332                 |
| 4,305,311               | -           | 2,510,852   | -          | -       | -         | 1,794,459                 |
| -                       | 16,172,256  | 725,602     | -          | -       | -         | 15,446,654                |
| -                       | -           | -           | 1,476,649  | 346,264 | -         | -                         |
| -                       | -           | -           | 17,556,648 | -       | -         | -                         |
| -                       | -           | -           | 23,308,565 | -       | -         | -                         |
| -                       | -           | -           | 32,476,813 | -       | -         | -                         |
| 14,747,800              | -           | 11,473,431  | 49,947,466 | -       | -         | 3,274,369                 |
| 62,372,202              | -           | 49,929,631  | 34,464,482 | -       | -         | 12,442,571                |
| 70,948,534              | -           | 41,376,887  | 16,538,921 | -       | -         | 29,571,647                |
| -                       | 51,749,534  | 5,835,543   | 993,839    | -       | -         | 45,913,991                |
| 15,404,092              | -           | 15,403,764  | -          | -       | 328       | -                         |
| 100,582,382             | -           | 77,443,156  | -          | -       | 65,505    | 23,073,721                |
| 210,176,031             | -           | 119,907,163 | -          | -       | 91,824    | 90,177,044                |
| -                       | 165,297,523 | 3,712,262   | -          | -       | 450,208   | 161,135,053               |
| -                       | -           | -           | 2,254,531  | -       | -         | -                         |
| -                       | -           | -           | 5,183,879  | -       | -         | -                         |
| -                       | -           | -           | 6,008,555  | -       | -         | -                         |
| -                       | -           | -           | 6,446,643  | -       | -         | -                         |
| 3,329,231               | -           | 3,329,231   | 22,569,543 | 174,586 | -         | -                         |
| 17,688,284              | -           | 9,418,404   | 21,299,446 | 34,563  | 6,544,227 | 1,725,653                 |
| 11,195,956              | -           | 5,346,627   | 3,951,433  | 38,940  | 3,753,645 | 2,095,684                 |
| -                       | 2,538,796   | 722,617     | 551,159    | -       | 1,225,478 | 590,701                   |
| 1,896,734               | -           | 1,615,171   | -          | -       | 281,563   | -                         |
| 13,543,202              | -           | 7,422,455   | -          | -       | 5,067,121 | 1,053,626                 |
| 19,187,197              | -           | 9,243,288   | -          | -       | 7,899,243 | 2,044,666                 |
| -                       | 5,132,541   | 742,227     | -          | -       | 3,793,311 | 597,003                   |

# 薪酬委員會報告

## 其他針對股東利益之事項

### 股權持有指引

聯想為選定行政人員制定股權持有指引，包括主席／首席執行官及高級管理層。該等指引要求行政人員持有一定數量的股份，有助使行政人員與股東的利益保持一致，並讓行政人員專注於聯想的長期業績表現。該等指引（以基本薪酬的倍數衡量）因應行政人員的角色及等級而異，並需於成為合資格行政人員起計五年內達到指引要求。倘未能達到指引要求，行政人員則須透過聯想的獎勵計劃保留最少量的已歸屬股份，直至符合指引要求為止，而該等指引預期於該行政人員的餘下任期內繼續生效。截至本財年末，82%的高級管理層已達到目標持有水平。於二零二五年六月授出長期激勵後，僅有一名行政人員仍在五年股份持有建立期內。另外，非執行董事亦受制於類似指引，其中七名符合指引，而其餘董事則仍在五年股份持有指引建立期內。

### 撤回政策

聯想制定撤回政策，對象為包括主席／首席執行官及高級管理層等選定行政人員。該政策訂明，倘本公司因出錯、遺漏、欺詐或違規而重編先前已刊發的財務報表，董事會可酌情就本公司的財務業績因有關重編而受到不利影響的任何財年試圖收回全部或部分薪酬。

|         |     |
|---------|-----|
| 董事會報告   | 138 |
| 獨立核數師報告 | 166 |
| 綜合損益表   | 171 |
| 綜合全面收益表 | 172 |
| 綜合資產負債表 | 173 |
| 綜合現金流量表 | 175 |
| 綜合權益變動表 | 177 |
| 財務報表附註  | 179 |
| 五年財務摘要  | 267 |
| 公司資料    | 268 |

# 董事會報告

聯想集團有限公司（「本公司」）董事會謹此呈奉截至二零二五年三月三十一日止年度的董事會報告及本公司及其附屬公司（統稱為「本集團」）經審核綜合財務報表。

## 主要業務及區域性營運分析

本公司的主要業務為投資控股。主要附屬公司的業務載於財務報表附註36。

本集團本年度的業績表現按經營分部的詳細分析載於財務報表附註3。

## 業務審視

就公司條例（香港法例第622章）附表5所要求而進行之討論和分析，包括對業務的中肯審視、對本集團面對的主要風險及不明朗因素的討論、自二零二四財年底後發生並對本集團有影響的重大事件的詳情，以及本集團業務相當可能進行的未來發展的揭示，已載於本年報「五年財務摘要」、「董事長兼首席執行官報告書」及「管理層討論及分析」幾節內。以上討論屬本董事會報告的一部分。

## 業績及分派

本集團本年度的業績載於本年報第171頁的綜合損益表。

本集團及本公司於二零二五年三月三十一日的整體業務狀況分別載於本年報第173及174頁的綜合資產負債表及載於財務報表附註35(a)之本公司資產負債表內。

本集團本年度的現金流量載於本年報第175及176頁的綜合現金流量表內。

年內向股東派發中期股息每股本公司普通股（「股份」）8.5港仙（二零二四年：8.0港仙），總金額約為1.355億美元（二零二四年：約1.243億美元）。

董事會已議決建議派發截至二零二五年三月三十一日止年度之末期股息每股30.5港仙（二零二四年：30.0港仙）。倘建議於二零二五年七月十七日舉行之本公司應屆股東週年大會（「股東週年大會」）上獲股東批准通過，建議末期股息將於二零二五年八月十三日派發予於二零二五年八月一日或前後登記在本公司股東登記冊之股東。

為確定股東出席股東週年大會並於會上投票的資格，及可獲派建議末期股息的權利，本公司將暫停辦理股份過戶登記，有關詳情載列如下：

(i) 為確定股東出席股東週年大會並於會上投票的資格：

|                   |                  |
|-------------------|------------------|
| 交回股份過戶文件以作登記的最後時限 | 二零二五年七月十日下午四時三十分 |
| 暫停辦理股份過戶登記手續      | 二零二五年七月十一日至七月十七日 |
| 記錄日期              | 二零二五年七月十一日       |

(ii) 為確定股東可獲派建議末期股息的權利：

|                   |                    |
|-------------------|--------------------|
| 交回股份過戶文件以作登記的最後時限 | 二零二五年七月三十一日下午四時三十分 |
| 暫停辦理股份過戶登記手續      | 二零二五年八月一日          |
| 記錄日期              | 二零二五年八月一日          |

本公司將於上述有關期間內暫停辦理股份過戶登記手續。為確保符合資格出席股東週年大會並於會上投票及可獲派建議末期股息，所有填妥的股份過戶文件連同有關股票須於上述的最後時限前，送達本公司的股份過戶登記處卓佳證券登記有限公司辦理股份過戶登記手續，地址為香港夏慤道16號遠東金融中心17樓。

## 五年財務摘要

本集團於二零二五年三月三十一日及最近四個財政年度的年度業績，以及資產及負債摘要載於本年報第267頁。

## 可供分派儲備

於二零二五年三月三十一日，本公司的可供分派儲備為1,747,166,000美元（二零二四年：1,784,540,000美元）。

## 銀行貸款

於二零二五年三月三十一日的銀行貸款詳情載於財務報表附註24。

## 捐款

本集團於年內的慈善及其他捐款金額為11,942,000美元（二零二四年：11,410,000美元）。

## 股本

年內，本公司的股本變動詳情載於財務報表附註28。

## 可換股債券

於二零二二年八月二十六日，本公司向專業投資者發行了於二零二九年到期675,000,000美元2.50%的可換股債券（「二零二九可換股債券」），該等債券在香港聯合交易所有限公司（「聯交所」）上市。股份於二零二二年八月十八日（即釐定二零二九可換股債券發行條款之日）的市價（即股份於當日的收市價）為每股6.99港元。假設按經調整的換股價每股8.95港元悉數轉換，二零二九可換股債券將可轉換為591,171,787股股份（「二零二九換股股份」），相當於(i)本公司於二零二五年三月三十一日的已發行股本約4.77%；(ii)透過發行二零二九換股股份而擴大的本公司已發行股本約4.55%（假設公司股本並無發生其他變動）。於二零二五年三月三十一日，二零二九可換股債券的未償還本金總額為675,000,000美元。

有關二零二九可換股債券之進一步詳情，請參閱財務報表附註24及本公司日期為二零二二年八月十七日、二零二二年八月十八日、二零二二年八月二十六日、二零二二年八月二十九日及二零二五年一月八日之公告。

於二零二五年一月八日，本公司向Alat Technologies Company的全資附屬公司Alat International Investments Company（「Alat」）發行於二零二八年到期的2,000,000,000美元零息可換股債券（「Alat可換股債券」）。股份於二零二四年五月二十七日的市價（即緊接債券認購協議日期前最後一個交易日的收市價）為12.04港元。發行Alat可換股債券是戰略合作的一部分，本公司可以促進再融資活動並每年穩定節省利息，同時提升本公司財務和業務的彈性以及產品上市速度。發行之所得款項總額為2,000,000,000美元，並已及將用於債務再融資及一般營運資金用途。截至二零二五年三月三十一日，已動用965百萬美元，尚有1,035百萬美元未動用。餘額預計將於二零二六年悉數動用。假設按經調整的換股價每股10.02港元悉數轉換，Alat可換股債券可轉換為1,559,181,636股股份（「Alat轉換股份」），相當於：(i)本公司於二零二五年三月三十一日已發行股本約12.57%；及(ii)透過發行Alat轉換股份而擴大的本公司已發行股本約11.17%（假設本公司股本並無其他變動）。截至二零二五年三月三十一日，Alat可換股債券的未償還本金總額為2,000,000,000美元。根據Alat可換股債券的條款及條件，Alat可換股債券僅可於到期時轉換為股份，且僅可於到期前發生特定贖回事件時贖回。

有關Alat可換股債券及發行的理由及裨益的進一步詳情，請參閱財務報表附註24及本公司日期為二零二四年五月二十九日及二零二五年一月八日的公告，以及日期為二零二四年八月十九日的通函。

本公司於截至二零二五年三月三十一日止財政年度概無轉換任何二零二九可換股債券及Alat可換股債券，且無就二零二九可換股債券及Alat可換股債券行使任何贖回權。

# 董事會報告

## 可換股債券 (續)

假設二零二九可換股債券及Alat可換股債券於二零二五年三月三十一日獲悉數轉換，則本公司緊接及緊隨悉數轉換二零二九可換股債券及Alat可換股債券前後的股權架構載列如下：

| 股東                        | 緊接轉換任何二零二九可換股債券及Alat可換股債券前的股權架構 |                | 按經調整換股價悉數轉換二零二九可換股債券後 |                | 按經調整換股價悉數轉換Alat可換股債券後 |                |
|---------------------------|---------------------------------|----------------|-----------------------|----------------|-----------------------|----------------|
|                           | 股份數目                            | 佔已發行股本總額的概約百分比 | 股份數目                  | 佔已發行股本總額的概約百分比 | 股份數目                  | 佔已發行股本總額的概約百分比 |
| 聯想控股股份有限公司 <sup>(1)</sup> | 2,867,636,724                   | 23.12%         | 2,867,636,724         | 22.07%         | 2,867,636,724         | 20.54%         |
| 眾傑有限公司 <sup>(2)</sup>     | 480,000,000                     | 3.87%          | 480,000,000           | 3.69%          | 480,000,000           | 3.44%          |
| 佳碧有限公司 <sup>(3)</sup>     | 548,263,805                     | 4.42%          | 548,263,805           | 4.22%          | 548,263,805           | 3.93%          |
| 本公司董事 <sup>(4)</sup>      | 749,873,830                     | 6.05%          | 749,873,830           | 5.77%          | 749,873,830           | 5.37%          |
| 二零二九可換股債券認購人              | -                               | -              | 591,171,787           | 4.55%          | -                     | -              |
| Alat                      | -                               | -              | -                     | -              | 1,559,181,636         | 11.17%         |
| 其他公眾股東                    | 7,758,884,943                   | 62.54%         | 7,758,884,943         | 59.70%         | 7,758,884,943         | 55.56%         |
| 總計                        | 12,404,659,302                  | 100.00%        | 12,995,831,089        | 100.00%        | 13,963,840,938        | 100.00%        |

附註：

- (1) 聯想控股股份有限公司（「聯想控股」），一家於中華人民共和國註冊成立的股份有限公司，其H股於聯交所主板上市（股份代號：03396）。
- (2) 眾傑有限公司（「眾傑」），一家於英屬處女群島註冊成立的公司，為南明有限公司（「南明」）的全資附屬公司。南明為一家於香港註冊成立的有限公司，為聯想控股的全資附屬公司。
- (3) 佳碧有限公司（「佳碧」），一家於英屬處女群島註冊成立的有限公司，為南明的全資附屬公司。
- (4) 包括董事的公司權益，但並無計入相關股份中的權益。

基於本公司於二零二五年三月三十一日的現金及現金等價物以及經營活動所得現金流量，本公司有能力履行其於二零二九可換股債券及Alat可換股債券項下的贖回義務。

根據二零二九可換股債券及Alat可換股債券在未來一系列日期的隱含回報率，可使相關債券持有人選擇轉換時，亦會獲得同等有利的經濟回報的本公司股價分析如下：

### 二零二九可換股債券

| 轉換日期        | 本公司的股價<br>港元 | 債券持有人的<br>隱含回報率 |
|-------------|--------------|-----------------|
| 二零二五年九月三十日  | 8.22         | 9%              |
| 二零二六年三月三十一日 | 8.31         | 8%              |

## 可換股債券 (續)

### Alat 可換股債券

在遵守 Alat 可換股債券的條款及條件的情況下，對 Alat 可換股債券持有人而言，當本公司股價在未來接近換股價時，根據其隱含內部回報比率轉換或贖回可換股證券，在財務上同樣有利。

## 認股權證

於二零二五年一月八日，本公司按發行價每份認股權證1.43港元向Sureinvest Holdings Limited（一家由楊元慶先生（本公司的關連人士）全資擁有的公司）、Wisdom Summit Limited（本公司若干管理層成員（包括本公司附屬公司層面的關連人士）的投資控股工具）及若干專業投資者發行1,150,000,000份認股權證（「認股權證」）。股份於二零二四年五月二十七日的市價（即緊接二零二四年五月二十八日（即董事會批准認股權證指示性主要條款）前最後一個交易日的收市價）為12.04港元。發行認股權證是戰略合作的一部分，其支持本公司的戰略舉措。發行之所得款項總額為1,645百萬港元（約212百萬美元），並已及將用於中東及非洲地區之業務擴展。截至二零二五年三月三十一日，尚未動用任何所得款項，預計所得款項將於二零二六年全數用於在中東及非洲地區進行業務擴張。假設按初步行使價每股12.31港元悉數行使認股權證，本公司將可獲額外資本約18億美元，以進一步增強其股本基礎。本公司擬將所得款項之40%用於進一步擴展本公司業務（包括未來潛在收購機會）、所得款項之50%用於研發及人工智能投資，以及所得款項之10%用於一般營運資金用途（如供應鏈投資），以滿足日常營運需求。

假設按初步行使價每股12.31港元悉數行使認股權證，將發行1,150,000,000股股份（「認股權證股份」），相當於：(i)本公司於二零二五年三月三十一日已發行股本約9.27%；及(ii)透過發行認股權證股份而擴大的本公司已發行股本約8.48%（假設本公司股本並無其他變動）。

有關認股權證及發行的理由及裨益的進一步詳情，請參閱財務報表附註25及本公司日期為二零二四年五月二十九日、二零二四年七月十五日及二零二五年一月八日的公告，以及日期為二零二四年八月十九日的通函。

# 董事會報告

## 債權證

除所披露內容外，本公司於截至二零二五年三月三十一日止年度內並無發行、購買、贖回或註銷任何債權證。

## 股票掛鉤協議

除本報告所述長期激勵計劃外，本公司於年內並無訂立任何股票掛鉤協議。

## 附屬公司、聯營公司及合營公司

於二零二五年三月三十一日，本公司旗下主要附屬公司、聯營公司及合營公司詳情分別載於財務報表附註36及15。

## 管理合約

年內，本公司並無就整體或任何重要業務的管理及行政工作簽訂或存在任何合約。

## 主要客戶及供應商

年內，本集團向其五位最大客戶出售了少於26%的貨品及服務。本集團的主要供應商佔本集團年內之採購額百分比如下：

|           |     |
|-----------|-----|
| 最大供應商     | 13% |
| 五位最大供應商合計 | 37% |

本公司董事、其緊密聯繫人或任何股東（就董事所知擁有本公司已發行股份數目5%以上）概無於上述主要供應商擁有權益。

## 購買、出售或贖回本公司之上市證券

除上述披露及本公司長期激勵計劃及僱員持股計劃的相關受託人於市場購入合共203,502,684股股份，用作於歸屬時獎勵僱員之外，截至二零二五年三月三十一日止年度內，本公司或其任何附屬公司概無購買、出售或贖回本公司任何上市證券。該等計劃詳情分別載於本年報第125及128頁薪酬委員會報告內「長期激勵計劃」及「僱員持股計劃」章節中。

## 董事

於本年度內及截至本報告日期的董事為：

### 主席及執行董事

楊元慶先生

### 非執行董事

朱立南先生

趙令歡先生

黃偉明先生（委任於二零二五年四月一日生效）

Laura Green Quatela女士（委任於二零二五年四月一日生效）

### 獨立非執行董事

John Lawson Thornton先生

Gordon Robert Halyburton Orr先生

胡展雲先生

楊瀾女士

王雪紅女士

薛瀾教授

Kasper Bo Roersted（別名Kasper Bo Rorsted）先生

William O. Grabe先生（於二零二五年二月二十一日辭任）

William Tudor Brown先生（於二零二五年二月二十一日辭任）

根據本公司組織章程細則第95條，黃偉明先生和Laura Green Quatela女士於年內獲委任為董事，其任期直至應屆股東週年大會為止，彼等符合資格並願意膺選連任。

根據本公司組織章程細則第107條，楊元慶先生、朱立南先生、胡展雲先生及楊瀾女士須於股東週年大會上輪值告退，彼等符合資格並願意膺選連任。

本公司收到各獨立非執行董事經考慮聯交所證券上市規則（「上市規則」）第3.13條項下標準而確認彼等獨立性的年度確認書。本公司提名及企業管治委員會已審閱每名董事之獨立性。本公司已釐定及確定所有獨立非執行董事均已符合上市規則第3.13條所載之獨立性要求，並維持獨立性。

於截至二零二五年三月三十一日止年度或由二零二五年四月一日至本報告日期止期間，所有出任本公司附屬公司董事會的董事名單已載於本集團網站 ([https://investor.lenovo.com/tc/publications/list\\_directors.php](https://investor.lenovo.com/tc/publications/list_directors.php))。

# 董事會報告

## 董事及高級管理層簡歷

### 名譽主席

**柳傳志先生**，81歲，自二零一一年十一月三日起出任本公司名譽主席及高級顧問。柳先生為本集團的創辦人，自一九九三年的不同期間曾擔任本公司執行董事、非執行董事及董事會主席之職務至二零一一年十一月三日辭任董事會職務。作為名譽主席，柳先生並非本公司或其任何附屬公司之董事或高級人員，及並無於本公司或其任何附屬公司具有任何管理職能。彼於一九六六年畢業於中國人民解放軍軍事電信工程學院（現稱西安電子科技大學）的雷達導航系，並擁有豐富的企業管理經驗。

### 董事簡歷

#### 主席及執行董事

**楊元慶先生**，60歲，為本公司董事會主席、首席執行官兼執行董事。彼亦為持有本公司已發行股份權益的Sureinvest Holdings Limited（「Sureinvest」）的董事及股東。楊先生於二零零九年二月五日起出任本公司首席執行官。在此之前，彼自二零零五年四月三十日為董事會主席。出任主席之前，楊先生為本公司首席執行官，並自一九九七年十二月十六日起出任本公司執行董事。

楊先生在信息和通信技術行業領域擁有超過30年的經驗。在其領導下，聯想不僅是全球個人電腦的領導廠商，而且打造了包括服務器、存儲、智能手機以及數字化、智能化解決方案和服務在內的多元化增長引擎。楊先生持有中國科學技術大學計算機科學系碩士學位和上海交通大學計算機科學及工程系學士學位。楊先生現為Baidu, Inc.（百度公司）（納斯達克及香港聯交所上市）的獨立董事及曾出任泰康保險集團股份有限公司的獨立董事。

#### 非執行董事

**朱立南先生**，62歲，於二零零五年四月三十日獲委任為本公司非執行董事。朱先生畢業於上海交通大學，持有電子工程學碩士學位，並擁有超過二十年管理經驗。他曾出任本集團高級副總裁。朱先生自二零二零年一月一日起調任為持有本公司已發行股份重大權益之聯想控股（香港聯交所上市）之非執行董事，此前，彼為該公司之執行董事、總裁及執行委員會成員。

**趙令歡先生**，62歲，於二零一一年十一月三日獲委任為本公司非執行董事。趙先生持有美國西北大學凱洛格商學院工商管理碩士學位，美國北伊利諾伊州大學電子工程碩士及物理學碩士學位，以及南京大學物理學學士學位。彼自二零二零年一月一日起調任為持有本公司已發行股份重大權益之聯想控股（香港聯交所上市）之非執行董事，此前，彼為該公司之執行董事、常務副總裁及執行委員會成員。彼亦為弘毅投資有限公司董事長。

此外，趙先生現為以下公司的董事：百福控股有限公司、金涌投資有限公司（前名為精英國際有限公司）的董事會主席及執行董事，以及弘毅文化集團（前名為華誼騰訊娛樂有限公司）董事會主席及非執行董事（皆於香港聯交所上市）。

趙先生曾出任中聯重科股份有限公司（香港聯交所及深圳證券交易所上市）、Eros STX Global Corporation（紐約證券交易所（「紐交所」）上市）、上海錦江國際酒店股份有限公司（上海證券交易所上市）、新奧天然氣股份有限公司（上海證券交易所上市）、先聲藥業集團有限公司及中國玻璃控股有限公司（皆於香港聯交所上市）的非執行董事。

## 董事及高級管理層簡歷 (續)

### 董事簡歷 (續)

#### 非執行董事 (續)

**黃偉明先生**，67歲，自二零二五年四月一日起為本公司非執行董事。彼曾為本集團的執行副總裁及首席財務官，並於擔任本集團逾17年的首席財務官後，於二零二五年三月三十一日退任有關職務。於獲委任為本公司非執行董事前，彼曾擔任本集團若干內部委員會的成員，及本公司若干附屬公司的董事。黃先生現時為Medion AG (本公司之附屬公司並於二零二五年一月於法蘭克福證券交易所除牌) 監事會副主席及持有本公司已發行股份權益的Sureinvest之董事。在二零零七年七月十五日擔任本集團的首席財務官之前，黃先生於一九九九年三月三十日至二零零七年五月二十三日期間曾擔任本公司獨立非執行董事。加入本集團之前，彼於投資銀行業務擁有逾15年經驗，並曾於香港上市公司擔任不同的高級管理層職務，包括於二零零六年一月十九日至二零二四年四月十日期間為中國聯合網絡通信(香港)股份有限公司之獨立非執行董事。黃先生持有英國曼徹斯特維多利亞大學(Victoria University of Manchester) 管理學學士學位，並為香港會計師公會及英格蘭及威爾斯特許會計師公會會員。

**Laura Green Quatela女士**，67歲，自二零二五年四月一日起為本公司非執行董事。彼於二零一六年十月加入本集團為高級副總裁及首席法務官(隨後於二零二三年一月改任為首席法務兼企業責任官)，並於二零二五年三月三十一日退任有關職務。Quatela女士曾負責本集團全球的法務、知識產權、政府關係及ESG(環境、社會及管治)事務。彼曾擔任本集團若干內部委員會的成員，及本公司附屬公司的董事。

在加入本集團之前，Quatela女士在伊士曼柯達公司(Eastman Kodak Company) (「柯達」) 工作了15年，擔任不同領導職位，包括首席知識產權官、總法律顧問、高級副總裁、聯席營運官兼公司總裁。彼曾負責柯達的技術、專利和商標許可，並領導柯達的消費電影、相紙、零售照片亭、事件成像和OLED業務。在加入柯達之前，Quatela女士曾在Clover Capital Management, Inc.、SASIB Railway GRS和Bausch & Lomb工作。在私人法律執業經驗中，彼專門從事大規模侵權案件的辯護律師。Quatela女士畢業於丹尼森大學(Denison University) 的國際政治學院(獲文學士學位) 和凱斯西儲大學(Case Western Reserve University) 的法學院(獲法學博士學位)，並入選法學協會。彼於二零二一年六月獲《金融時報》評為全球「20大頂尖法務顧問」之一。於二零二一年十一月，彼作為IAM's Inaugural Q. Todd Dickinson Award的聯合獲獎者入選IP名人堂。Quatela女士為凱斯西儲大學(Case Western Reserve University) 和Genesee Valley Club的受託人委員會成員/理事。Quatela女士通曉普通話。

#### 獨立非執行董事

**John Lawson Thornton先生**，71歲，於二零二三年八月十八日獲委任為本公司獨立非執行董事，並於二零二五年二月二十一日獲委任為本公司首席獨立董事。Thornton先生現時為巴里克黃金公司(Barrick Gold Corporation) (於多倫多交易所及紐交所上市) 的主席。彼亦為福特汽車公司(Ford Motor Company) (於紐交所上市) 首席獨立董事。

Thornton先生為一家私募投資機構RedBird Capital Partners主席，及一家環球資產管理公司柏瑞投資(PineBridge Investments)非執行主席。Thornton先生亦擔任一家數字生產系統公司Divergent Technologies Inc.及一家工業人工智能公司Avathon, Inc.首席董事。

Thornton先生為清華大學全球領導力項目教授兼主任，亦為清華大學經濟管理學院及公共管理學院顧問委員會委員。Thornton先生為亞洲協會聯席主席，華盛頓布魯金斯學會(Brookings Institution)榮譽主席，同時亦為中國投資有限責任公司、中國證券監督管理委員會、阿卜杜拉國王科技大學(King Abdullah University of Science and Technology)、麥肯錫諮詢委員會(McKinsey Advisory Council)、蘇世民學者(Schwarzman Scholars)及非洲領袖學院(African Leadership Academy)的顧問委員會委員或受託人委員會委員。

Thornton先生於一九八零年加入高盛，並於二零零三年退任高盛集團總裁和董事。彼亦曾擔任高盛亞洲的主席及高盛國際的聯席首席執行官，監督公司在歐洲、中東和非洲的業務。彼亦曾擔任AltC Acquisition Corp. (現稱「Oklo Inc.」) (於紐交所上市) 的董事。

Thornton先生持有哈佛學院(Harvard College)歷史學文學士學位、牛津大學(Oxford University)法學文學士及碩士學位，以及耶魯大學管理學院(Yale School of Management)公共及私人管理碩士學位。

# 董事會報告

## 董事及高級管理層簡歷 (續)

### 董事簡歷 (續)

#### 獨立非執行董事 (續)

**Gordon Robert Halyburton Orr 先生**，62歲，於二零一六年九月一日調任為本公司獨立非執行董事。在此之前，彼自二零一五年九月起為本公司非執行董事。彼持有英國牛津大學(Oxford University)工程科學文學碩士學位及哈佛大學(Harvard University)工商管理學碩士學位。

Orr先生於一九八六年加入麥肯錫公司(McKinsey & Company) (「麥肯錫」) 及曾先後於麥肯錫擔任多個高級職位，直至彼於二零一五年八月退休。於麥肯錫，他曾擔任大中華執行合夥人及其後高級合夥人(一九九九年至二零一五年)、麥肯錫亞洲執行合夥人(二零零八年至二零一四年)及麥肯錫全球營運委員會委員(二零零八年至二零一五年)。彼亦曾為麥肯錫全球股東董事會成員(二零零三年至二零一五年)及管治和風險委員會主席。

於過去20年，Orr先生負責亞洲地區的廣泛客戶，主要集中於中國和亞洲地區的相關科技行業。Orr先生現為太古股份有限公司及美團(前稱「美團點評」)(皆於香港聯交所上市)之獨立非執行董事以及Fidelity China Special Situations PLC(倫敦證券交易所「倫交所」上市)之非執行董事。彼亦擔任美團審核委員會的主席及企業管治委員會成員。Orr先生現為EQT AB(於Nasdaq Stockholm上市)董事會成員。他曾出任英中貿易協會的副主席及Sondrel (Holdings) plc(倫交所上市)之獨立非執行董事。

**胡展雲先生**，70歲，於二零一九年二月二十二日獲委任為本公司獨立非執行董事。彼為安永會計師事務所(「安永」)退休合夥人。於二零一五年六月退休前，彼於安永的大中華區擔任不同的高級職務，曾擔任安永華明會計師事務所的董事兼總經理、安永的大中華區領導小組成員及安永的大中華區業務管理合夥人。彼具備逾30年專業經驗，專門從事審計、企業重組、首次公開招股、風險管理及收購合併。胡先生為香港註冊會計師，彼於一九八二年獲加拿大約克大學授予工商管理碩士學位。胡先生曾為交通銀行股份有限公司(香港聯交所上市)之獨立非執行董事。

**楊瀾女士**，57歲，於二零二零年五月十五日獲委任為本公司獨立非執行董事。楊女士現為中國電視節目主持人及傳媒企業家，於業內擁有逾30年經驗。彼為陽光媒體集團董事長及陽光未來藝術教育基金會董事長，陽光媒體集團為領先的媒體公司，擁有綜合通訊及行銷能力，其業務橫跨媒體、教育、藝術、旅遊、展覽等領域。集團以其優質內容、女性賦權及生活方式群體以及為企業和城市提供的品牌服務。在業界享有很高的聲譽，並於促進中國與世界的文化交流、推動可持續發展方面發揮了重要作用。陽光未來藝術教育基金會是一個以推動兒童美育發展為宗旨的非營利組織。楊女士於一九九零年獲北京外國語大學授予英語學士學位，於一九九六年獲美國紐約哥倫比亞大學授予國際事務碩士學位。

在此之前，彼為創作者、執行製作人和「楊瀾工作室」(現稱為「楊瀾訪談錄」)的主持人，該節目已經成為中國播出時間最長的深度訪談節目，訪問了超過1,200位世界各地的提倡者及決策者。楊女士對人工智能進行了深入的研究，發表了紀錄片系列，並出版了書籍。彼現為國際特殊奧林匹克全球形象大使及全球董事成員。她曾分別應邀出任北京申辦二零零八年奧運會和二零零二二年冬季奧運會的陳述人，以及二零一零年上海世博會的形象大使。彼由二零一三年至二零二四年擔任中國慈善聯合會副會長。楊女士被《福布斯》雜誌評選為「全球100位最具影響力的女性」之一。

## 董事及高級管理層簡歷 (續)

### 董事簡歷 (續)

#### 獨立非執行董事 (續)

**王雪紅女士**，66歲，於二零二二年六月二十日獲委任為本公司獨立非執行董事。王女士為宏達國際電子股份有限公司(台灣證券交易所上市)共同創立人及現任董事長，在資訊及通訊科技相關業務建立了多項卓越成就，擁有業內逾40年經驗。王女士於一九八二年獲柏克萊加利福尼亞大學授予工業社會政治經濟學系學士學位。

王女士於一九九七年共同創立宏達國際電子股份有限公司，其開創了智慧型手機市場，並率先將觸控介面、Android整合和無線技術等關鍵技術推向市場，並將其願景擴展到包括使用HTC VIVE系統的虛擬實境、先進的5G平台和VIVERSE沉浸式網路等尖端體驗。王女士亦於一九九二年創立威盛電子股份有限公司(台灣證券交易所上市)，為一所領導發展商研發電腦平台連接企業的先進人工智能、物聯網和用以交通運輸、工業、智慧城市與數據中心應用等的電腦視覺技術。彼曾為威盛電子股份有限公司董事長，現為其董事。在此之前，彼為大眾電腦股份有限公司個人電腦部總經理，協助業務部門進入利潤豐厚的主機板市場。

王女士現為台灣塑膠工業股份有限公司、建達國際股份有限公司、威鋒電子股份有限公司及威盛電子股份有限公司(皆於台灣證券交易所上市)董事。

**薛瀾教授**，65歲，於二零二二年六月二十日獲委任為本公司獨立非執行董事。薛教授現為清華大學教授，任教及研究領域包括公共政策及管理、科技政策、危機管理及全球治理。彼擔任清華大學蘇世民書院院長及人工智能國際治理研究院院長。彼亦擔任清華大學中國科技政策研究中心主任及可持續發展研究院聯席院長。彼為國務院公共管理學科評議組召集人。彼亦為卡內基梅隆大學工程與公共政策兼職教授、布魯金斯學會非常駐資深研究員、聯合國可持續發展解決方案網絡領導委員會成員和聯合國公共行政專家委員會成員。

薛教授現為商湯集團股份有限公司(香港聯交所上市)及東軟集團股份有限公司(上海證券交易所上市)獨立非執行董事。彼擔任中國科學學與科技政策研究會理事會副理事長、國家新一代人工智能治理專業委員會主任及中國科學技術協會常務委員會委員。

薛教授於一九八二年一月獲得長春光學精密機械學院(現稱為長春理工大學)光學與精密機械學士學位。彼於一九八七年十二月獲得紐約州立大學石溪分校理學碩士學位。彼亦於一九八九年五月及一九九一年十二月分別獲得卡內基梅隆大學理學碩士學位及工程與公共政策博士學位。

**Kasper Bo Roersted (別名 Kasper Bo Rorsted) 先生**，63歲，於二零二四年二月二十三日獲委任為本公司獨立非執行董事。Roersted先生現任A.P. 穆勒一馬士基(A.P. Møller-Mærsk A/S)(納斯達克證券交易所上市)的獨立董事及提名委員會、薪酬委員會和能源轉型委員會(前稱「環境、社會及管治委員會」)成員，及西門子有限公司(Siemens AG)(法蘭克福證券交易所上市)的監事會及創新及財務委員會成員。

Roersted先生曾為愛迪達公司(adidas AG)(法蘭克福證券交易所上市)的執行董事會成員和首席執行官、漢高公司(Henkel AG & Co. KGaA)(法蘭克福證券交易所上市)的首席執行官及雀巢公司(Nestlé S.A.)(瑞士證券交易所上市)的董事會成員以及曾為KKR & Co. Inc.(紐交所上市)私募股權團隊的高級顧問。

Roersted先生擁有丹麥尼爾斯布魯克哥本哈根商學院(Niels Brock Copenhagen Business College)的國際商務研究文憑，並在美國哈佛商學院完成了一系列的高級管理人員課程。

# 董事會報告

## 董事及高級管理層簡歷 (續)

### 高級管理層簡歷

**David C. Carroll先生**，57歲，自二零一四年摩托羅拉被收購後加入本集團，現為本集團高級副總裁兼首席法務兼企業責任官(「CLO」)，負責本集團全球的法務、知識產權、政府關係及ESG(環境、社會及管治)事務。於二零二五年四月一日晉升為CLO前，Carroll先生為摩托羅拉業務集團的總法律顧問，近期更同時擔任智能設備業務集團與集團運營的總法律顧問，並支援商標與行銷、資料隱私與安全，同時也負責全球品牌授權業務。Carroll先生是三屆聯想卓越獎的得獎者，因其對聯想的傑出貢獻而獲得個人卓越領導獎及兩項團隊卓越獎。於加入聯想前，Carroll先生曾為Sears及Amway Corporation內部律師，專門從事行銷及廣告法律工作。Carroll先生擁有伊利諾伊大學哲學學士學位，並在芝加哥西北大學法學院取得法律學位。Carroll先生是集團內知名、經驗豐富且受人尊敬的領導者，彼貢獻逾30年的寶貴機構知識，並專注於創意與協作。

**鄭孝明先生**，52歲，為本集團高級副總裁兼首席財務官，負責領導集團全球金融運營以及企業併購、企業財務和投資者關係。在加入聯想前，鄭先生為香港上海滙豐銀行有限公司(「滙豐」)科技、媒體與電信及投資銀行業務的全球聯席主管。在此之前，彼為京東集團國際總裁及投資委員會成員。

鄭先生在投資銀行領域擁有超過二十年的經驗，曾任多個高級管理職務，包括美國銀行美林證券董事總經理兼亞洲科技、媒體與電信投資銀行業務主管，以及高盛亞洲科技投資銀行業務主管及亞洲消費零售投資銀行業務主管。他的職業生涯始於所羅門兄弟公司，並在花旗集團工作十多年。他曾駐紐約、帕羅奧圖和香港工作。除擔任行政職位外，鄭先生在科技領域擁有豐富的全球領導經驗，曾擔任Arizon RFID、GoTo(前身為GoJek)、Tiki.com和TCL電子控股有限公司(前身為TCL多媒體科技控股有限公司)等公司的董事及行業投資人和顧問。鄭先生持有加州大學柏克萊分校經濟學與中文雙學士學位。

**高嵐女士**，59歲，二零零九年加入本集團，現為本公司人力資源高級副總裁，負責人力資源、組織發展、環球人才、薪酬及福利，以及本公司文化建設。在出任此職位前，高女士於多個人力資源職能部門擔任副總裁領導角色，包括新興市場集團、亞太，拉丁美洲及中國地區，人才和組織能力發展及人力資源戰略與營運。加入本集團之前，高女士曾於多間跨國公司擔任人力資源的高級職務。高女士持有南開大學理學學士學位，英國劍橋大學(Cambridge University)哲學碩士學位課程及於北京西方管理學院完成人力資源管理課程，並完成美國斯坦福大學(Stanford University)的商業人力資源卓越領導課程。

**Ashley Gorakhpurwalla先生**，56歲，於二零二四年加入本集團，現為本集團執行副總裁兼基礎設施方案業務集團總裁。彼負責監管聯想全球業務，專注於利用人工智能導向的基礎設施推動智能轉型，基礎設施涵蓋從邊緣到雲端的數據中心全領域。

於加入本集團前，彼曾擔任威騰電子執行副總裁兼硬盤驅動部總經理。於加入威騰電子前，彼於戴爾科技擔任服務器及基礎設施系統總裁兼總經理。Gorakhpurwalla先生在科技行業擁有超過30年的豐富經驗，在企業數據中心業務領域廣受認可，是一位致力於實現卓越業務成果的傑出領導者。Gorakhpurwalla先生持有美國德克薩斯農工大學金斯維爾分校電機工程理學學士學位。

**賀志強先生**，62歲，一九八六年加入本集團，現為本集團高級副總裁兼聯想創投集團總裁。此集團負責通過投資初創公司、分拆新業務及探索新技術以推動創新。在此之前，賀先生曾出任本集團的各種領導職務，包括雲服務業務集團的總裁及曾出任首席技術官負責管理本集團研發規劃及系統方面。賀先生持有北京郵電大學電腦通訊學士學位及中國科學院計算技術研究所電腦工程系碩士學位。

## 董事及高級管理層簡歷 (續)

### 高級管理層簡歷 (續)

**Tolga Kurtoglu博士**，49歲，現任本集團高級副總裁兼首席技術官及聯想科技委員會副主席。Kurtoglu博士負責領導聯想的企業科技戰略、研發規劃及治理工作，同時主管聯想研究院，重點關注人工智能、智慧設備與基礎設施運算、無線通訊、元宇宙及機器人技術等領域。

Kurtoglu博士是一位經驗豐富的科技界領袖，在商業及創新戰略方面具備深厚的專業知識。於二零二四年七月加入本集團前，彼曾於多家領先機構擔任行政總裁及首席技術官等多項職務，該等機構均專注於技術戰略、企業創新及孵化以及新業務創建，包括惠普公司(HP, Inc.)、施樂公司(Xerox)、帕羅奧多研究中心(Palo Alto Research Center)及戴爾電腦(Dell Computer)。

Kurtoglu博士於自動化與機器智能、容錯系統設計及三維／數碼製造等領域擁有多項專利並發表了多篇學術文章，累積逾二十年科技行業經驗。在其職業生涯中，彼透過各種商業化戰略，包括推出新產品、企業分拆及與主要企業合作等，成功主導將超過40項創新技術由實驗室走向市場。

Kurtoglu博士持有卡內基梅隆大學(Carnegie Mellon)機械工程碩士學位及德克薩斯大學奧斯汀分校(University of Texas-Austin)機械工程博士學位。

**劉軍先生**，56歲，於一九九三年加入本集團，現為執行副總裁兼聯想中國區總裁，負責透過整合進入市場戰略領導所有三個聯想業務集團的中國業務平台及銷售。在擔任此職務前，彼曾於聯想擔任多個領導職務，包括本集團高級副總裁、移動業務集團總裁、產品集團總裁、全球消費集團總裁、全球供應鏈負責人、聯想中國區的首席運營官、企劃與運作系統負責人及消費IT業務群總裁。

劉先生在諸多領域都取得了成就。他成功領導聯想多項產品創新(如全球首台家用電腦；全球首台網際網路電腦；全球首台具備五大特徵的AIPC等)。他持續創新業務模式(打造了聯想消費業務連鎖零售模式；開發了聯想重要模式「雙模式之道」(交易型及關係型模式)並運營至今；建立起行業領先的客戶直達模式)。他不斷開創新業務(帶領聯想全球消費集團從中國拓展到全球100多個國家和地區；成功完成摩托羅拉併購，並帶領聯想智慧手機業務躋身全球前三；率先將服務業務作為新增長引擎打造並在中國取得市場第二的成績)。

劉先生持有清華大學的自動化學士學位及行政工商管理碩士學位。彼亦完成了哈佛大學及斯坦福大學的行政管理課程。

**喬健女士**，57歲，一九九零年加入本集團，現為本集團高級副總裁兼首席戰略官及首席市場官，全面負責聯想的戰略及計劃、國際品牌、市場營銷及傳訊之工作。在出任此職位前，喬女士為移動業務聯席總裁，專注於聯想中國的移動業務。此前，喬女士擔任人力資源高級副總裁。喬女士曾於本集團出任不同高級職位，包括戰略及計劃的高級副總裁及於收購國際商業機器(IBM)個人電腦業務前後的人力資源副總裁。喬女士在戰略、營銷和品牌及人力資源、業務管理方面擁有豐富經驗。彼持有復旦大學頒發的管理學學士學位及中歐國際工商學院的高級管理人員工商管理碩士學位。

**Luca Rossi先生**，52歲，於二零一五年加入本集團，現為本集團執行副總裁及智能設備業務集團總裁，負責集團的全球個人電腦、智能手機、平板電腦、工作站及其他產品(包括人工智能設備，軟件及商業解決方案)的業務。在擔任此職務前，他曾出任歐洲／中東／非洲(EMEA)及拉丁美洲(LATAM)地區的總裁，領導個人電腦、智能手機、平板電腦及服務器業務。在加入聯想前，Rossi先生曾於歐洲擔任不同全球領導職務，包括擔任宏碁(Acer)EMEA總裁，領導Packard Bell的消費業務及產品業務，以及華碩歐洲地區總經理。Rossi先生於19歲時以企業家身份開展其職業生涯，創立了Geo Microsystems品牌下的意大利系統集成商。Rossi先生持有會計學文憑並曾於博科尼大學(Bocconi University)深造。

# 董事會報告

## 董事及高級管理層簡歷 (續)

### 高級管理層簡歷 (續)

**Che Min (Jammi) Tu先生**，53歲，於二零一二年加入本集團，現為本集團高級副總裁兼聯想集團運營官，負責推動聯想的卓越運營，及通過跨多個業務集團的工作，識別協同效應及標準化和簡化流程，從而提高同一個聯想的運營效率。在擔任此職務前，他曾擔任聯想智能設備業務集團首席營運官，在領導該集團創下業績紀錄方面發揮了關鍵作用，及擔任歐洲／中東／非洲 (EMEA) 地區的首席財務官。在加入聯想之前，Tu先生於二零零九年至二零一一年擔任宏碁股份有限公司 (Acer Inc.) 的首席財務官，彼亦於該公司擔任眾多領導職務，包括司庫總監、EMEA 首席財務官及首席執行官特別助理。Tu先生持有曼徹斯特大學 (University of Manchester) 工商管理碩士學位。

**黃建恒先生**，51歲，現為聯想集團執行副總裁兼方案服務業務集團 (「SSG」) 總裁。在聯想轉型進程中，黃先生發揮了關鍵作用，成功帶領集團從全球個人電腦領導者邁向全球IT解決方案與服務領導者。彼主導打造了涵蓋數字化工作場所、混合雲、可持續發展以及人工智慧垂直行業的領先解決方案，全面提升了聯想的市場競爭力和行業影響力。

二零二一年，黃先生被任命為新成立的SSG總裁，該業務是聯想「以服務為導向」轉型戰略的核心支柱。在此之前，他曾成功領導聯想亞太區個人電腦與智慧設備業務，並先後擔任NEC聯想日本集團董事長、富士通客戶計算有限公司董事長，積累了深厚的全球化視野與多元化管理經驗。

在他的領導下，聯想方案服務業務實現了快速增長。彼現正積極推進聯想「混合式人工智慧」(Hybrid AI) 戰略的落地，為各行業提供可擴展、定製化的AI解決方案，以創新技術引領IT行業的未來發展。

作為IT行業的資深人士，黃先生在聯想服務近二十年，曾在多個重要管理崗位上，為聯想全球戰略的制定與實施發揮了重要作用。此外，彼還積極參與香港地區的科技創新事業，現為香港數碼港管理有限公司董事，以及香港電腦學會理事會大中華事務副會長。

黃先生畢業於香港大學，持有計算機科學工程學士學位，並擁有由香港大學、哥倫比亞大學及倫敦商學院聯合授予的高級工商管理碩士學位 (EMBA)。

**Matthew Zielinski先生**，46歲，二零一八年加入本集團，現為本集團執行副總裁兼國際銷售組織 (ISO) 的總裁，負責推動所有聯想業務的收入及利潤增長，同時將聯想的進入市場戰略現代化，以支援集團轉型為全線技術解決方案供應商。彼領導ISO地區，即亞太、日本、歐洲／中東／非洲、拉丁美洲及北美洲。此前，彼擔任北美洲智能設備業務集團的總裁，負責美國及加拿大的銷售、日常營運、業務增長及盈利。於加入聯想集團前，他曾擔任AMD的公司副總裁及總經理、全球OEM銷售主管，負責領導AMD所有戰略性OEM的端到端工作，並負責通過所有消費者及商業途徑向市場進行終端用戶的全球性銷售。Zielinski先生持有密歇根大學 (University of Michigan) 的電機工程理學學士學位。

### 董事服務合約

擬於股東週年大會上膺選連任之董事，概無與本公司訂立任何不可由本公司於一年內在不予賠償 (法定賠償除外) 下終止之服務合約。

### **董事於交易、安排或合約的重大權益**

本公司、其控股公司、各附屬公司或同系附屬公司於本年度年終或於年內任何時間內並無訂立任何與本集團業務有關之任何重大交易、安排或合約，導致本公司的任何董事或其關連實體直接或間接獲得重大利益。

### **董事的彌償及保險**

本公司組織章程細則允許本公司董事或前董事可在法律允許的範圍內，除本公司或本公司相聯公司以外因該董事為本公司董事而產生的任何責任均獲得從本公司於其資產中的補償。此等允許的彌償條款於全年度內及直至本報告日期仍為有效。

本公司於年內已購買及維持董事及高級職員責任保險，為其董事及高級職員面對若干法律行動時提供適當的保障。

### **董事及最高行政人員的權益**

於二零二五年三月三十一日，本公司依據證券及期貨條例第352條規定保存之登記冊中記載或根據上市規則上市發行人董事進行證券交易的標準守則（「標準守則」）須另外知會本公司及聯交所者，本公司董事及最高行政人員於本公司或其相聯法團（定義見證券及期貨條例（「證券及期貨條例」）第XV部分）之股份、相關股份及債權證中之權益及淡倉如下：

# 董事會報告

## 董事及最高行政人員的權益 (續)

### (i) 於本公司股份及相關股份中的權益

| 董事姓名                           | 於股份／相關股份中的權益<br>(附註1) | 身份及所持股份／相關股份數量 |             |                                   | 總好倉           | 權益概約百分比<br>(附註2) |
|--------------------------------|-----------------------|----------------|-------------|-----------------------------------|---------------|------------------|
|                                |                       | 個人權益           | 公司權益        | 證券及期貨條例第317(1)(a)條所述購買股份協議的一致行動人士 |               |                  |
| 楊元慶先生                          | 普通股                   | 179,633,040    | 557,004,000 | -                                 | 736,637,040   | 48.06%           |
|                                |                       |                | (附註3)       |                                   |               |                  |
|                                | 獎勵股份                  | 220,829,321    | -           | -                                 | 220,829,321   |                  |
|                                | 認股權證                  | -              | 273,200,000 | 4,731,098,290                     | 5,004,298,290 |                  |
|                                |                       |                |             |                                   | 5,961,764,651 |                  |
| 朱立南先生                          | 普通股                   | 3,645,025      | -           |                                   | 3,645,025     | 0.03%            |
|                                | 獎勵股份                  | 451,781        | -           |                                   | 451,781       |                  |
|                                |                       |                |             |                                   | 4,096,806     |                  |
| 趙令歡先生                          | 普通股                   | 3,542,767      | -           |                                   | 3,542,767     | 0.03%            |
|                                | 獎勵股份                  | 451,781        | -           |                                   | 451,781       |                  |
|                                |                       |                |             |                                   | 3,994,548     |                  |
| John Lawson Thornton先生         | 普通股                   | 59,171         | -           |                                   | 59,171        | 0.00%            |
|                                | 獎勵股份                  | 312,334        | -           |                                   | 312,334       |                  |
|                                |                       |                |             |                                   | 371,505       |                  |
| Gordon Robert Halyburton Orr先生 | 普通股                   | 3,270,726      | -           |                                   | 3,270,726     | 0.03%            |
|                                | 獎勵股份                  | 451,782        | -           |                                   | 451,782       |                  |
|                                |                       |                |             |                                   | 3,722,508     |                  |
| 胡展雲先生                          | 普通股                   | 1,234,958      | -           |                                   | 1,234,958     | 0.01%            |
|                                | 獎勵股份                  | 451,781        | -           |                                   | 451,781       |                  |
|                                |                       |                |             |                                   | 1,686,739     |                  |
| 楊瀾女士                           | 普通股                   | 922,273        | -           |                                   | 922,273       | 0.01%            |
|                                | 獎勵股份                  | 593,805        | -           |                                   | 593,805       |                  |
|                                |                       |                |             |                                   | 1,516,078     |                  |
| 王雪紅女士                          | 普通股                   | 282,975        | -           |                                   | 282,975       | 0.01%            |
|                                | 獎勵股份                  | 450,660        | -           |                                   | 450,660       |                  |
|                                |                       |                |             |                                   | 733,635       |                  |
| 薛瀾教授                           | 普通股                   | 278,895        | -           |                                   | 278,895       | 0.01%            |
|                                | 獎勵股份                  | 451,781        | -           |                                   | 451,781       |                  |
|                                |                       |                |             |                                   | 730,676       |                  |
| Kasper Bo Roersted先生           | 普通股                   | -              | -           |                                   | -             | 0.00%            |
|                                | 獎勵股份                  | 243,825        | -           |                                   | 243,825       |                  |
|                                |                       |                |             |                                   | 243,825       |                  |

**董事及最高行政人員的權益 (續)**

**(ii) 於本公司之相聯法團股份及相關股份中的權益**

| 董事姓名  | 相聯法團名稱                                             | 好倉／淡倉 | 身份／<br>權益性質  | 所持股份／<br>相關股份／<br>註冊資本數目<br>及類別 | 權益概約<br>百分比<br>(附註5) |
|-------|----------------------------------------------------|-------|--------------|---------------------------------|----------------------|
| 楊元慶先生 | 茄子技術控股有限公司                                         | 好倉    | 於受控制法團<br>權益 | 4,996,633 股<br>A 類優先股           | 16.06%               |
|       | 陽光雨露信息技術服務<br>(北京)有限公司                             | 好倉    | 於受控制法團<br>權益 | 人民幣 157,500 元<br>註冊資本           | 0.32%                |
|       | 北京平安聯想智慧醫療信息<br>技術有限公司(前稱<br>北京聯想智慧醫療信息技<br>術有限公司) | 好倉    | 實益擁有人        | 人民幣 2,400,000 元<br>註冊資本         | 1.25%                |
|       | 北京聯想雲科技有限公司                                        | 好倉    | 實益擁有人        | 人民幣 1,199,900 元<br>註冊資本         | 5.74%                |
|       | 北京聯想雲計算有限公司                                        | 好倉    | 實益擁有人        | 人民幣 2,000,100 元<br>註冊資本         | 5.74%                |
|       | 國民認證科技(重慶)<br>有限公司(前稱國民認證<br>科技(北京)有限公司)           | 好倉    | 實益擁有人        | 人民幣 1,097,144 元<br>註冊資本         | 3.29%                |
|       | 廣東聯想懂的通信<br>有限公司                                   | 好倉    | 實益擁有人        | 人民幣 2,584,615 元<br>註冊資本         | 2.56%                |
|       | 新陽光(天津)技術服務<br>有限公司                                | 好倉    | 實益擁有人        | 人民幣 157,500 元<br>註冊資本           | 0.32%                |
|       | 聯想教育科技(北京)<br>有限公司                                 | 好倉    | 實益擁有人        | 人民幣 1,000,000 元<br>註冊資本         | 2.00%                |
|       | 鼎道智聯(北京)科技<br>有限公司                                 | 好倉    | 實益擁有人        | 人民幣 2,100,000 元<br>註冊資本         | 1.05%                |
|       | 聯晟智達(海南)供應鏈<br>管理有限責任公司                            | 好倉    | 實益擁有人        | 人民幣 490,918 元<br>註冊資本           | 1.29%                |

# 董事會報告

## 董事及最高行政人員的權益 (續)

附註：

1. 獎勵股份指可轉換成為普通股的相關股份。獎勵股份詳情載於薪酬委員會報告內「長期激勵計劃」一節內。
2. 權益概約百分比乃根據股份／相關股份（組成所持權益）佔本公司緊接有關事項完成後之同類全部已發行股份之百分比計算，並已記錄於根據證券及期貨條例第352條規定存置的登記冊中。
3. 股份由Sureinvest持有，而楊元慶先生持有其股東大會上逾三分之一的投票權。因此，根據證券及期貨條例，楊先生被視為擁有557,004,000股股份之權益，而該權益亦同時列載在以下「主要股東及其他人士的權益」一節內。
4. 黃偉明先生及Laura Green Quatela女士自二零二五年四月一日起獲委任為本公司非執行董事。按本公司根據證券及期貨條例第352條規定存置的登記冊記錄，截至二零二五年四月一日，黃先生持有63,517,293股股份及32,035,270股相關股份之權益，而Quatela女士則持有18,936,230股股份及30,101,260股相關股份之權益。
5. 權益概約百分比乃根據股份（組成所持權益）佔相聯法團緊接有關事項完成後相同類別之全部已發行股份之百分比計算，並已記錄於根據證券及期貨條例第352條規定記錄在登記冊中。

除上述所披露者外，於二零二五年三月三十一日，本公司依據證券及期貨條例第352條規定備存之登記冊中記載，或根據標準守則須另外知會本公司及聯交所者，概無本公司董事或最高行政人員或彼等之聯繫人士於本公司或其任何相聯法團（定義見證券及期貨條例第XV部分）之股份、相關股份或債權證中擁有任何權益或淡倉。

## 董事購買股份或債權證的權利

根據本公司長期激勵計劃，董事會或該計劃的受託人須挑選本集團僱員（包括但不限於董事）參與計劃，並決定獎勵的股份數目。

截至二零二五年三月三十一日止年度，股份獎勵的變動情況載於薪酬委員會報告的「長期激勵計劃」一節及財務報表附註7內。

除本報告「董事及最高行政人員的權益」，以及薪酬委員會報告內「長期激勵計劃」所披露者外，本公司或本公司的指明企業於截至二零二五年三月三十一日止年度內概無任何安排，使本公司董事能藉購入本公司或任何其他法團之股份或債權證而獲益。

## 主要股東及其他人士的權益

於二零二五年三月三十一日，據董事所知，根據證券及期貨條例第XV部分第2及第3分部的條文規定須向本公司披露的股份及／或相關股份或根據證券及期貨條例第336條規定已登記於本公司而備存之登記冊，下列公司（除上文所披露之本公司董事及最高行政人員外）於本公司之股份及／或相關股份中擁有或被視為或當作擁有的權益或淡倉：

| 名稱                                                      | 好倉／淡倉 | 實益擁有人         | 法團權益          | 身份及所持有的股份／相關股份數目                                    |               | 權益概約百分比<br>(附註1) |
|---------------------------------------------------------|-------|---------------|---------------|-----------------------------------------------------|---------------|------------------|
|                                                         |       |               |               | 證券及期貨條例<br>第317(1)(a)條<br>所述一項購買<br>股份協議的一致<br>行動人士 | 總好倉／淡倉        |                  |
| 聯想控股股份有限公司(附註2、3及4)                                     | 好倉    | 2,867,636,724 | 1,028,263,805 | 2,107,466,361                                       | 6,003,366,890 | 48.39%           |
| 南明有限公司                                                  | 好倉    | -             | 1,028,263,805 | -                                                   | 1,028,263,805 | 8.29%            |
| 佳碧有限公司                                                  | 好倉    | 548,263,805   | -             | -                                                   | 548,263,805   | 4.42%            |
| 眾傑有限公司                                                  | 好倉    | 480,000,000   | -             | -                                                   | 480,000,000   | 3.87%            |
| Sureinvest Holdings Limited<br>(附註4及5)                  | 好倉    | 830,204,000   | -             | 5,173,162,890                                       | 6,003,366,890 | 48.39%           |
| 誼誠有限公司(附註4)                                             | 好倉    | 326,000,000   | -             | 5,677,366,890                                       | 6,003,366,890 | 48.39%           |
| 胡道鑫(附註4)                                                | 好倉    | -             | 6,003,366,890 | -                                                   | 6,003,366,890 | 48.39%           |
| Wisdom Summit Limited                                   | 好倉    | 221,600,000   | -             | 5,781,766,890                                       | 6,003,366,890 | 48.39%           |
| 航嘉(香港)集團有限公司(附註4)                                       | 好倉    | 108,600,000   | -             | 5,894,766,890                                       | 6,003,366,890 | 48.39%           |
| Asiamax Development Limited                             | 好倉    | -             | 6,003,366,890 | -                                                   | 6,003,366,890 | 48.39%           |
| 羅健坤                                                     | 好倉    | -             | 6,003,366,890 | -                                                   | 6,003,366,890 | 48.39%           |
| 仁寶電腦工業股份有限公司(附註4)                                       | 好倉    | 48,900,000    | -             | 5,954,466,890                                       | 6,003,366,890 | 48.39%           |
| 緯創資通股份有限公司(附註4)                                         | 好倉    | 48,900,000    | -             | 5,954,466,890                                       | 6,003,366,890 | 48.39%           |
| 光寶電子有限公司(附註4)                                           | 好倉    | 48,000,000    | -             | 5,955,366,890                                       | 6,003,366,890 | 48.39%           |
| Lite-On Technology Corporation                          | 好倉    | -             | 6,003,366,890 | -                                                   | 6,003,366,890 | 48.39%           |
| 拓印科技香港有限公司(附註4)                                         | 好倉    | 32,600,000    | -             | 5,970,766,890                                       | 6,003,366,890 | 48.39%           |
| 海勤通訊香港有限公司                                              | 好倉    | -             | 6,003,366,890 | -                                                   | 6,003,366,890 | 48.39%           |
| 華勤技術股份有限公司                                              | 好倉    | -             | 6,003,366,890 | -                                                   | 6,003,366,890 | 48.39%           |
| 美深威投資有限公司(附註4)                                          | 好倉    | 27,500,000    | -             | 5,975,866,890                                       | 6,003,366,890 | 48.39%           |
| Huajun Wang Ltd.                                        | 好倉    | -             | 6,003,366,890 | -                                                   | 6,003,366,890 | 48.39%           |
| 王華君                                                     | 好倉    | -             | 6,003,366,890 | -                                                   | 6,003,366,890 | 48.39%           |
| 群光電子股份有限公司(附註4)                                         | 好倉    | 5,000,000     | -             | 5,998,366,890                                       | 6,003,366,890 | 48.39%           |
| Vestion Equity GmbH & Co. KG<br>(附註4)                   | 好倉    | 7,000,000     | -             | 5,996,366,890                                       | 6,003,366,890 | 48.39%           |
| Vestion Verwaltungs und<br>Beteiligungsgesellschaft mbH | 好倉    | -             | 6,003,366,890 | -                                                   | 6,003,366,890 | 48.39%           |
| Gerhard Brachmann                                       | 好倉    | -             | 6,003,366,890 | -                                                   | 6,003,366,890 | 48.39%           |
| Waterwood Acquisition<br>Corporation(附註4)               | 好倉    | 2,700,000     | -             | 6,000,666,890                                       | 6,003,366,890 | 48.39%           |
| 劉偉傑                                                     | 好倉    | -             | 6,003,366,890 | -                                                   | 6,003,366,890 | 48.39%           |
| Alat Technologies Company(附註6)                          | 好倉    | -             | 1,559,181,636 | -                                                   | 1,559,181,636 | 12.57%           |
| Public Investment Fund(附註6)                             | 好倉    | -             | 1,559,181,636 | -                                                   | 1,559,181,636 | 12.57%           |
| BlackRock, Inc.                                         | 好倉    | -             | 638,822,462   | -                                                   | 638,822,462   | 5.15%            |
|                                                         | 淡倉    | -             | 8,588,000     | -                                                   | 8,588,000     | 0.07%            |
|                                                         |       |               |               |                                                     | (附註7)         |                  |

(附註7)

# 董事會報告

## 主要股東及其他人士的權益 (續)

附註：

- 該百分比乃根據本公司於二零二五年三月三十一日已發行12,404,659,302股普通股計算。
- 佳碧由南明全資擁有，而南明則由聯想控股全資擁有。根據證券及期貨條例，南明及聯想控股被視為擁有佳碧所持有的本公司548,263,805股普通股的權益。
- 眾傑由南明全資擁有，而南明則由聯想控股全資擁有。根據證券及期貨條例，南明及聯想控股被視為擁有眾傑所持有的本公司480,000,000股普通股的權益。
- 根據認股權證認購協議的條款，所有認股權證認購人承諾，出售彼等名下各自的認股權證及相關認股權證股份時，遵守若干限制。因此，各認股權證認購人均成為一致行動人士集團的成員。更多詳情請參閱本公司日期為二零二四年八月十九日的通函。為免生疑問，本公司發行的認股權證不附帶任何投票權，直至及除非因行使認股權證而發行認股權證股份。
- 楊元慶先生持有Sureinvest成員大會上逾三分之一的投票權。因此，根據證券及期貨條例，楊先生被視為於Sureinvest持有的本公司該等股份中擁有權益。
- 於二零二五年一月八日，本公司向Alat Technologies Company (「Alat Technologies」) 的全資附屬公司發行2,000,000,000美元於2028年到期的零息可換股債券。於到期日及假設零息可換股債券按初步換股價每股10.02港元悉數轉換，可換股債券可轉換為本公司1,559,181,636股普通股。Alat International Investments Company (「Alat International」) 由Alat Technologies全資擁有，而Alat Technologies則由Public Investment Fund (「PI Fund」) 全資擁有。根據證券及期貨條例，Alat Technologies及PI Fund被視為於Alat International持有的1,559,181,636股普通股中擁有權益。
- 該等權益包括相關股份如下：

| 名稱              | 非上市衍生工具 — 以現金交收 |           |
|-----------------|-----------------|-----------|
|                 | 好倉              | 淡倉        |
| BlackRock, Inc. | 9,646,000       | 8,458,000 |
|                 | 上市衍生工具 — 可轉換文書  |           |
|                 | 好倉              | 淡倉        |
|                 | 2,189,525       | -         |

除上述所披露者外，於二零二五年三月三十一日，本公司根據證券及期貨條例第336條規定而備存之登記冊所記錄，概無其他人士在本公司股份及／或相關股份中擁有任何權益或淡倉，惟本公司董事及最高行政人員除外，彼等之權益已載於上文「董事及最高行政人員的權益」一節中。

## 退休計劃安排

本集團透過為其僱員提供界定福利退休金計劃、界定供款計劃及／或向若干司法權區的各類公共退休金計劃供款，保障其僱員的退休收入。此等福利構成本集團之補償及福利總體計劃的重要部分，目的是吸引及挽留高技術及有才能之僱員。

### 界定福利退休金計劃

#### 中國大陸 — 退休計劃

本集團於中國大陸 (「中國大陸」) 參加國家規定的社會養老及失業保險基金計劃，按規定每年應繳的養老保險費不超過地方政府規定的每月社會平均工資總額三倍的20%計算。地方政府承諾支付所有符合條件的中國大陸退休僱員的退休福利支出。於二零零六年七月，本集團已為其中國大陸僱員設立補充退休計劃。該計劃為界定供款計劃，由僱員自願參與。

此外，本集團有基本涵蓋所有正式僱員的界定福利計劃及／或界定供款計劃及涵蓋若干行政人員的補充退休計劃。關於本集團提供的主要退休金計劃的資料於本節內進行概述。

## 退休計劃安排 (續)

### 界定福利退休金計劃 (續)

#### 美利堅合眾國 (「美國」) — 聯想退休金計劃

透過聯想退休金計劃，本集團為之前受僱於IBM及身為IBM個人退休金計劃 (「個人退休金計劃」) 成員而後獲本集團聘用的美國的固定、全職及兼職僱員提供非供款式界定福利退休金計劃。於二零一五年十二月三十一日，該計劃已被凍結。

聯想退休金計劃由稅務合資格計劃及稅務非合資格計劃 (非合資格計劃) 組成。合資格計劃的資金來源為本集團對僅惠及參與者及受益人的不可撤銷信託基金的供款。非合資格計劃提供的福利超過美國稅務局對稅務合資格計劃的限制，為未獲供款。

退休金福利使用根據參與者的薪金及服務年資 (包括之前於IBM的服務年資) 決定福利的五年平均最後薪金公式來計算福利，福利由二零零五年五月一日應計的IBM個人退休金計劃的款項中減去，並將由IBM的信託支付。

截至二零二五年三月三十一日止年度，根據合資格計劃及非合資格計劃，一筆1,375,125美元之款項已計入綜合損益表。

於二零二五年三月三十一日，該計劃最近的精算評估主要結果如下：

- 該精算評估由Fidelity作出，涉及的乃根據美國法律規定完全合資格的精算師。
- 使用的精算方法為預計單位給付成本法，主要精算假設為：

|             |       |
|-------------|-------|
| — 貼現率：      | 5.20% |
| — 計劃資產預計收益： | 5.10% |
| — 未來薪酬增長：   | 不適用   |
- 合資格計劃於精算評估日已獲注資78%資金。
- 由於該原因，合資格計劃於精算評估日有15,271,332美元之虧絀。

#### 日本 — 退休金計劃

本集團運營一項由達到年度可扣減稅務上限的界定供款及供款為薪金7%的現金結餘計劃組成的混合計劃。該計劃的資金來源為本集團對僅惠及參與者及受益人的合資格退休金基金的供款。

截至二零二五年三月三十一日止年度，根據該計劃，一筆828,893,375日圓之款項已計入綜合損益表。

於二零二五年三月三十一日，該計劃最近的精算評估主要結果如下：

- 該精算評估由JP Actuary Consulting Co., Ltd. 作出。涉及的乃根據日本法律規定完全合資格的精算師。
- 使用的精算方法為預計單位給付成本法，主要精算假設為：

|             |             |
|-------------|-------------|
| — 貼現率：      | 2.30%-2.60% |
| — 計劃資產預計收益： | 2.10%       |
| — 未來薪酬增長：   | 按年齡組別       |
- 該計劃於精算評估日已獲注資93%資金。
- 該計劃於精算評估日有1,869,049,436日圓之虧絀。

# 董事會報告

## 退休計劃安排 (續)

### 界定福利退休金計劃 (續)

#### 德國一 退休金計劃

本集團運營一項混合計劃，為部分參與者提供界定供款並為其他參與者提供最後薪金界定福利，視乎彼等參與前IBM何種計劃而定。本集團亦為前摩托羅拉移動僱員運營界定福利計劃。

於一九九二年一月一日之前獲IBM僱用的僱員根據最後薪金公式享有界定福利。於一九九二年至一九九九年間獲僱用的僱員享有基於最後薪金公式之界定福利以及一項界定供款計劃（該項計劃要求僱員按其薪金超過社會保障上限部分之7%供款及100%公司付款）之組合。

於二零零零年及以後獲僱用的僱員享有現金餘額計劃（該項計劃要求僱主按僱員薪金低於社會保障上限部分之2.95%供款）以及一項自願界定供款計劃（該項計劃規定僱員可通過自其薪金當中扣除之方式向該計劃作特定額度之供款）之組合。摩托羅拉移動的僱員按最終薪金公式基準享有界定福利。

該項計劃的資金部分來自本集團供款，部分來自僱員向DBV-Winterthur之保險支持基金之供款（金額最高至扣稅上限）。按照德國的常規做法，其餘部分概無資金來源（作為賬面儲備）。

截至二零二五年三月三十一日止年度，根據該計劃，一筆4,305,914歐元之款項已計入綜合收益表。

於二零二五年三月三十一日，該計劃的最近期精算評估主要結果如下：

- 該精算評估由Kern, Mauch & Kollegen作出（摩托羅拉移動評估則由韋萊韜悅作出），涉及的乃根據德國法律完全合資格的精算師。
- 使用的精算方法為預計單位給付成本法，主要精算假設為：

|            |       |
|------------|-------|
| — 貼現率：     | 3.90% |
| — 未來薪酬增長：  | 按年齡組別 |
| — 未來退休金增長： | 2.00% |
- 該計劃於精算評估日已獲注資41%資金。
- 該計劃於精算評估日有91,717,249歐元之虧絀。

## **退休計劃安排 (續)**

### **界定供款計劃**

#### **美國聯想儲蓄計劃**

Lenovo (United States) Inc. 的美國固定、全職及兼職僱員，包括 Motorola Mobility LLC 的僱員均可參與聯想儲蓄計劃，根據當地稅法第 401(k) 條，該計劃為徵稅界定供款計劃。摩托羅拉移動 401(k) 計劃自二零一五年十二月三十一日起合併到聯想儲蓄計劃。本集團向不超過僱員合資格薪酬首 6% 之僱員供款配對供款 100%。僱員供款屬自願性質。所有供款 (包括本集團配對供款) 乃根據參與者之投資選擇以現金作出。本集團付款須立即歸屬。

#### **美國聯想行政人員遞延薪酬計劃**

本集團亦維持一項無資金之非合資格固定供款計劃，即聯想行政人員遞延薪酬計劃，該計劃允許合資格行政人員就超逾國內稅務署 (Internal Revenue Service) 稅項認可計劃限制之金額遞延薪酬，並收取本集團配對供款。根據計劃的遞延薪酬及本集團配對供款而向計劃作出之供款列賬為負債。

遞延薪酬金額可由參與者撥入一個賬戶，該賬戶反映倘該金額經已投資於類似聯想儲蓄計劃投資選擇權而應可收取之回報。本集團配對供款被撥入參與者賬戶，而波幅基於相關投資組合股價變動。

#### **大英聯合王國 (「英國」) — 聯想利益相關者計劃**

英國固定、全職、兼職及聯想定期合約的僱員均可參與聯想利益相關者計劃，該計劃為稅項認可固定供款「利益相關者」計劃。本集團每年向僱員退休金賬戶提供薪酬 8.7% 之僱員供款，而僱主供款乃根據僱員向同一基金供款不少於彼等薪酬之 3%。

#### **加拿大 — 界定供款退休金計劃**

加拿大固定、全職及兼職僱員均可參與界定供款退休金計劃，該計劃為稅項認可固定供款計劃。本集團提供 4% 僱員合資格薪酬之供款，此外本集團將僱員供款 50% 之上限與僱員合資格薪酬的首 4% 掛鉤。所有供款乃根據參與者之投資選擇以現金作出。僱員供款為自願性供款。

#### **中國香港特別行政區 — 強制性公積金**

本集團為所有於中國香港特別行政區聘用並符合條件的僱員成立了強制性公積金計劃。彼等須支付薪酬的 5% 作為供款 (受強制性公積金法例規定的每月最高額限制，現為 1,500 港元)，而僱主則分別為服務滿五年、五至九年及十年的相關僱員支付由 5% 分別增加至 7.5% 及 10% 的供款。

# 董事會報告

## 持續關連交易

年內，本集團與富士通株式會社（「富士通」）及其聯屬公司（統稱為「富士通集團」），為本公司的關連人士（定義見上市規則），進行了須根據上市規則第14A.49條及第14A.71條規定作出披露的持續關連交易。

根據於二零一七年十一月二日本公司與（其中包括）富士通訂立，並於二零一八年五月二日（「完成日期」）生效的合營協議，Fujitsu Client Computing Limited（「FCCL」）為本公司（透過Lenovo International Coöperatief U.A.）持有51%及由富士通持有44%以從事個人電腦及其相關產品業務之合營公司。

於完成日期或之前，富士通集團與FCCL就向FCCL提供或由FCCL提供若干服務及產品訂立多項協議（「富士通持續關連交易協議」），以促進其在日本的個人電腦業務營運。富士通持續關連交易協議的詳情載於本公司於二零一八年五月二日刊發的公告。

完成日期後，FCCL已成為本公司的間接非全資附屬公司。由於富士通為FCCL的主要股東，因此富士通為本公司於附屬公司層面的關連人士，其於二零二三年從第三方收購FCCL的股份後，於FCCL的持股比例由44%增至49%。根據上市規則第14A章，富士通持續關連交易協議項下擬進行的交易構成本公司的持續關連交易，並須遵守上市規則的申報規定。

於二零二零年二月二十一日，借調協議、製造協議（FIT）及富士通商標及品牌許可協議（均構成富士通持續關連交易協議的一部分）的截至二零二零年、二零二一年、二零二二年及二零二三年三月三十一日止四個財政年度的年度上限已經修訂。該些年度上限的修訂詳情載於日期為二零二零年二月二十一日的公告。

於二零二三年一月十六日，FCCL行使其選擇權，透過向富士通發出延期通知將富士通商標及品牌許可協議的期限延長至二零二六年五月二日及於二零二三年三月三十一日，已設定該協議截至二零二四年三月三十一日及二零二五年三月三十一日止財政年度及截至二零二六年三月三十一日止財政年度的年度上限。

於二零二三年三月三十一日，FCCL與過渡服務協議、借調協議、製造協議（FIT）以及銷售及分銷協議（「其他二零二三年經重續富士通持續關連交易協議」，連同富士通商標及品牌許可協議統稱為「二零二三年經重續富士通持續關連交易協議」）的訂約各方訂立附函，將其他二零二三年經重續富士通持續關連交易協議的期限延長至二零二四年五月二日，並就其他二零二三年經重續富士通持續關連交易協議設定截至二零二四年三月三十一日止財政年度的年度上限。有關續訂二零二三年經重續富士通持續關連交易協議的詳情載於日期為二零二三年三月三十一日的公告。

於二零二四年三月二十八日，FCCL與其他二零二三年經重續富士通持續關連交易協議的訂約各方訂立附函，將其他二零二三年經重續富士通持續關連交易協議的期限延長至二零二五年五月二日，並就其他二零二三年經重續富士通持續關連交易協議設定截至二零二五年三月三十一日止財政年度的年度上限。有關續訂其他二零二三年經重續富士通持續關連交易協議的詳情載於日期為二零二四年三月二十八日的公告。

於二零二四年十月三十一日，本公司與富士通訂立新的借調協議（「新借調協議」），作為一項為期三年的最低豁免水平交易，內容有關從富士通集團成員公司借調僱員至FCCL，按借調協議所適用的相同條款及條件進行，而借調協議已於二零二五年五月二日屆滿，屆滿後並無續期。於二零二五年二月二十八日，已就新借調協議設定截至二零二五年三月三十一日止財政年度、截至二零二六年三月三十一日及二零二七年三月三十一日止兩個財政年度及截至二零二七年十月三十一日止七個月的年度上限。

於二零二五年二月二十八日，鑑於FCCL於二零二四／二五財年業務表現強勁，故截至二零二五年三月三十一日止財政年度的製造協議（FIT）及銷售及分銷協議（均構成二零二三年經重續富士通持續關連交易協議的一部分）的年度上限已作出修訂（「修訂」）。此外，過渡服務協議、製造協議（FIT）及銷售及分銷協議（「二零二五年經重續富士通持續關連交易協議」）的期限已透過FCCL與各訂約方訂立附函延長至二零二六年五月二日，而二零二五年經重續富士通持續關連交易協議已就截至二零二六年三月三十一日止財政年度設定年度上限。有關修訂、續訂二零二五年經重續富士通持續關連交易協議及新借調協議的詳情載於日期為二零二五年二月二十八日的公告。

除上述提及的修訂外，構成二零二三年經重續富士通持續關連交易協議的餘下部分並未續訂。

### 持續關連交易 (續)

年內，本集團與富士通集團進行的二零二三年經重續富士通持續關連交易協議及新借調協議項下擬進行的持續關連交易詳情如下：

#### (i) 過渡服務協議

|            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 日期：        | 二零一八年五月二日及分別於二零二三年三月三十一日、二零二四年三月二十八日及二零二五年二月二十八日訂立附函                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 訂約各方：      | FCCL及富士通                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 所提供／獲得的服務： | 由富士通向FCCL或由FCCL向富士通提供不同的過渡服務，包括軟硬件研發、銷售及市場推廣、資訊科技支援、開發及管理、客戶服務支援、品質控制、生產支援、供應鏈管理、採購及企業管理。                                                                                                                                                                                                                                                |
| 年期：        | 期限自二零一八年五月二日起至二零二三年五月二日止，鑒於本公司與富士通相互發展需要及目標，隨後分別於二零二三年三月三十一日、二零二四年三月二十八日及二零二五年二月二十八日通過訂立附函延長至二零二四年五月二日、二零二五年五月二日及二零二六年五月二日。<br><br>訂約方可經相互協定按相同條款及條件延長年期。                                                                                                                                                                                |
| 年度上限：      | FCCL使用富士通提供之服務所產生的費用為：<br><br>二零二四年四月一日至二零二五年三月三十一日：6,442,000,000 日圓<br>(約 42,800,000 美元) (附註1)<br>二零二五年四月一日至二零二六年三月三十一日：6,161,000,000 日圓<br>(約 41,100,000 美元) (附註2)<br><br>FCCL向富士通提供服務所產生的收入為：<br><br>二零二四年四月一日至二零二五年三月三十一日：514,000,000 日圓<br>(約 3,400,000 美元) (附註1)<br>二零二五年四月一日至二零二六年三月三十一日：426,000,000 日圓<br>(約 2,800,000 美元) (附註2) |

# 董事會報告

## 持續關連交易 (續)

### (ii) 借調協議

|            |                                                                                                       |
|------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 日期：        | 二零一八年五月二日及分別於二零二三年三月三十一日及二零二四年三月二十八日訂立附函                                                              |
| 訂約各方：      | FCCL及富士通                                                                                              |
| 所提供／獲得的服務： | 富士通向FCCL借調若干富士通僱員。                                                                                    |
| 年期：        | 期限自二零一八年五月二日起至二零二三年五月二日止，鑒於本公司與富士通相互發展需要及目標，隨後分別於二零二三年三月三十一日及二零二四年三月二十八日通過訂立附函延長至二零二四年五月二日及二零二五年五月二日。 |
| 年度上限：      | FCCL使用富士通提供之服務所產生的費用為：<br><br>二零二四年四月一日至二零二五年三月三十一日：55,000,000日圓<br>(約400,000美元) (附註1)                |

### (iii) 製造協議(FIT) (附註3)

|            |                                                                                                                                                                                                |
|------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 日期：        | 二零一八年五月二日及分別於二零二三年三月三十一日、二零二四年三月二十八日及二零二五年二月二十八日訂立附函                                                                                                                                           |
| 訂約各方：      | FCCL及Fujitsu Isotec Limited (「FIT」)                                                                                                                                                            |
| 所提供／獲得的服務： | FIT同意向FCCL提供製造服務。FCCL同意為FIT提供部件採購服務。                                                                                                                                                           |
| 年期：        | 期限自二零一八年五月二日起至二零二三年五月二日止，鑒於本公司與富士通相互發展需要及目標，隨後分別於二零二三年三月三十一日、二零二四年三月二十八日及二零二五年二月二十八日通過訂立附函延長至二零二四年五月二日、二零二五年五月二日及二零二六年五月二日。<br><br>訂約方可經相互協定按相同條款及條件延長年期。                                      |
| 年度上限：      | FCCL使用FIT提供之服務所產生的費用為：<br><br>二零二四年四月一日至二零二五年三月三十一日：由386,000,000日圓<br>(約2,600,000美元) (附註1) 修訂為470,000,000日圓(約3,100,000美元) (附註2)<br>二零二五年四月一日至二零二六年三月三十一日：503,000,000日圓<br>(約3,400,000美元) (附註2) |

## 持續關連交易 (續)

### (iv) 銷售及分銷協議

|            |                                                                                                                                                                                                                                                                |
|------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 日期：        | 二零一八年五月二日及分別於二零二三年三月三十一日、二零二四年三月二十八日及二零二五年二月二十八日訂立附函                                                                                                                                                                                                           |
| 訂約各方：      | FCCL及富士通                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 所提供／獲得的服務： | FCCL同意向富士通供應富士通品牌的產品及其他訂約方協定的產品。                                                                                                                                                                                                                               |
| 年期：        | <p>期限自二零一八年五月二日起至二零二三年五月二日止，鑒於本公司與富士通相互發展需要及目標，隨後分別於二零二三年三月三十一日、二零二四年三月二十八日及二零二五年二月二十八日通過訂立附函延長至二零二四年五月二日、二零二五年五月二日及二零二六年五月二日。</p> <p>訂約方可經相互協定按相同條款及條件延長年期。</p>                                                                                               |
| 年度上限：      | <p>FCCL向富士通提供服務所產生的收入為：</p> <p>二零二四年四月一日至二零二五年三月三十一日：由151,561,000,000日圓<br/>(約1,006,200,000美元)<sup>(附註1)</sup>修訂為196,900,000,000日圓(約1,314,100,000美元)<sup>(附註2)</sup></p> <p>二零二五年四月一日至二零二六年三月三十一日：239,980,000,000日圓<br/>(約1,601,600,000美元)<sup>(附註2)</sup></p> |

### (v) 富士通商標及品牌許可協議

|            |                                                                                                                                                                                    |
|------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 日期：        | 二零一八年五月二日及於二零二三年一月十六日發出延期通知                                                                                                                                                        |
| 訂約各方：      | FCCL及富士通                                                                                                                                                                           |
| 所提供／獲得的服務： | 富士通向FCCL授予使用其名稱及商標的許可。                                                                                                                                                             |
| 年期：        | <p>期限自二零一八年五月二日起至二零二三年五月二日止。隨後鑒於本公司與富士通相互發展需要及目標，FCCL行使其選擇權，透過於二零二三年一月十六日向富士通發出延期通知延長至二零二六年五月二日。</p> <p>訂約方可經相互協定按相同條款及條件延長年期。</p>                                                 |
| 年度上限：      | <p>需向富士通支付的版權使用費為：</p> <p>二零二四年四月一日至二零二五年三月三十一日：685,000,000日圓<br/>(約5,200,000美元)<sup>(附註4)</sup></p> <p>二零二五年四月一日至二零二六年三月三十一日：639,000,000日圓<br/>(約4,900,000美元)<sup>(附註4)</sup></p> |

# 董事會報告

## 持續關連交易 (續)

### (vi) 新借調協議

|            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 日期：        | 二零二四年十月三十一日                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 訂約各方：      | FCCL及富士通                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 所提供／獲得的服務： | 富士通向FCCL借調若干富士通僱員。                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 年期：        | 期限自二零二四年十一月一日起及於二零二七年十月三十一日屆滿。                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 年度上限：      | FCCL使用富士通提供之服務所產生的費用為：<br><br>二零二四年十一月一日至二零二五年三月三十一日：100,000,000 日圓<br>(約700,000美元) <sup>(附註2)</sup><br>二零二五年四月一日至二零二六年三月三十一日：161,000,000 日圓<br>(約1,100,000美元) <sup>(附註2)</sup><br>二零二六年四月一日至二零二七年三月三十一日：162,000,000 日圓<br>(約1,100,000美元) <sup>(附註2)</sup><br>二零二七年四月一日至二零二七年十月三十一日：96,000,000 日圓<br>(約600,000美元) <sup>(附註2)</sup> |

附註：

1. 日圓轉為美元乃根據1.00日圓兌0.006639美元的兌換率，資料僅供參考之用。
2. 日圓轉為美元乃根據1.00日圓兌0.006674美元的兌換率，資料僅供參考之用。
3. FCCL已終止，並於截至二零二五年三月三十一日止財政年度，沒有根據製造協議(FIT)向FIT提供任何部件採購服務。
4. 日圓轉為美元乃根據1.00日圓兌0.007645美元的兌換率，資料僅供參考之用。

就上述持續關連交易之全文，已載於本公司二零一七年十一月二日、二零一八年五月二日、二零二零年二月二十一日、二零二三年三月三十一日、二零二四年三月二十八日及二零二五年二月二十八日刊發之公告，以及本集團與香港交易及結算有限公司之網站。

根據上市規則第14A.55條，本公司獨立非執行董事已審閱上述之持續關連交易並確認該等交易的訂立是：

- (1) 屬本集團的日常業務；
- (2) 按照一般商務條款或更佳條款進行；及
- (3) 根據有關交易的協議條款進行，而交易條款屬公平合理，並且符合本集團股東的整體利益。

根據上市規則第14A.56條，本公司的外聘核數師羅兵咸永道會計師事務所（「羅兵咸永道」）獲聘遵照香港會計師公會發出的《香港核證聘用準則3000》（經修訂）的「歷史財務資料審計或審閱以外的核證聘用」（Hong Kong Standard on Assurance Engagements 3000(Revised)「Assurance Engagements Other Than Audits or Reviews of Historical Financial Information」），並參照《實務說明》第740號（經修訂）「關於香港《上市規則》所述持續關連交易的核數師函件」（Practice Note 740 (Revised)「Auditor's Letter on Continuing Connected Transactions under the Hong Kong Listing Rules」），就本集團的持續關連交易作出匯報。羅兵咸永道已根據上市規則第14A.56條發出載有本集團於上文所披露之持續關連交易的審驗結果的無保留意見函件。

## **重大關聯方交易**

年內，本集團與根據適用於會計原則被視為「關聯方」的人士訂立若干交易。於日常業務過程中進行之重大關聯方交易詳情已載於財務報表附註34內。此等交易並無構成上市規則所界定下之須予披露關連交易。

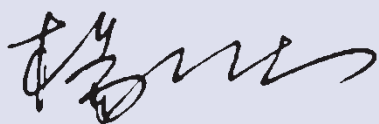
## **核數師**

本年度的財務報表已由羅兵咸永道審核，該核數師任期屆滿，因符合資格，將應聘連任。

## **公眾持股量**

根據本公司取得的公開資料及據本公司董事所知，於本報告日期，公眾持股量達本公司總發行股份數目的25%以上，符合上市規則的規定。

承董事會命



**楊元慶**

主席兼首席執行官

二零二五年五月二十二日

# 獨立核數師報告

## 獨立核數師報告 致聯想集團有限公司成員

(於香港註冊成立的有限公司)

### 意見

#### 我們已審計的內容

聯想集團有限公司 (以下簡稱「貴公司」) 及其附屬公司 (以下統稱「貴集團」) 列載於第171至266頁的綜合財務報表，包括：

- 於二零二五年三月三十一日的綜合資產負債表、
- 截至該日止年度的綜合損益表、
- 截至該日止年度的綜合全面收益表、
- 截至該日止年度的綜合權益變動表、
- 截至該日止年度的綜合現金流量表及
- 綜合財務報表附註，包括重大會計政策信息及其他解釋信息。

#### 我們的意見

我們認為，該等綜合財務報表已根據香港會計師公會頒佈的《香港財務報告會計準則》真實而中肯地反映了 貴集團於二零二五年三月三十一日的綜合財務狀況及其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》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。

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。

### 獨立性

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」)，我們獨立於 貴集團，並已履行守則中的其他專業道德責任。

### 關鍵審計事項

關鍵審計事項是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。這些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。我們不會對這些事項提供單獨的意見。

## 關鍵審計事項 (續)

我們在審計中識別的關鍵審計事項概述如下：

- 商譽和可使用年期不確定的無形資產的減值評估
- 遞延所得稅資產確認

| 關鍵審計事項                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 我們的審計如何處理關鍵審計事項                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>商譽和可使用年期不確定的無形資產的減值評估</b></p> <p>請參閱綜合財務報表附註14</p> <p>於二零二五年三月三十一日，貴集團商譽和可使用年期不確定的無形資產總值為6,118百萬美元。管理層至少每年對商譽和可使用年期不確定的無形資產進行減值評估。</p> <p>為進行減值評估，資產乃按可個別識別現金流量之最低層次(現金產生單位)組合。管理層根據以財務預算為基礎的使用價值計算模型釐定各現金產生單位組合的可收回值。</p> <p>我們關注商譽和可使用年期不確定的無形資產的減值評估，是由於可收回值的估計存在高度的估計不確定性。由於在進行減值評估時，管理層須就合理劃分現金產生單位及制定收入增長率、經營溢利和貼現率等關鍵假設作出重要判斷，因此商譽和可使用年期不確定的無形資產的減值評估存在重大的固有風險。</p> <p>管理層認為，於二零二五年三月三十一日，商譽和可使用年期不確定的無形資產並未出現減值。</p> | <p>我們針對有關集團的減值評估的程序包括：</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• 評估管理層採納的使用價值計算模型；</li><li>• 了解了管理層與確定可收回值相關的內部控制和流程，並通過考慮估計不確定性的程度和釐定假設時涉及的判斷，評估了重大錯報的固有風險；</li><li>• 根據集團會計政策及我們對集團業務的理解，評估了管理層確定的現金產生單位組合；</li><li>• 結合對行業和業務環境的了解，對管理層在收入增長率、經營溢利和貼現率等關鍵假設的合理性進行了評估；</li><li>• 將輸入數據核對至相關支持性證據，例如經批准的未來財務預算及策略計劃；</li><li>• 比較了未來財務預算及策略計劃與過往實際經營成果，以評估未來財務預算與策略計劃的合理性；</li><li>• 評估了管理層對關鍵假設所執行的敏感性分析，在評估中考慮了相關不利變化，單個以及合併而言，將對該等商譽和可使用年期不確定的無形資產的減值評估結果產生的影響。</li></ul> <p>基於上述已執行的程序，我們發現管理層在商譽和可使用年期不確定的無形資產的減值評估中所作出的相關估計及判斷可以被已獲得的審計證據所支持。</p> |

# 獨立核數師報告

## 關鍵審計事項 (續)

| 關鍵審計事項                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 我們的審計如何處理關鍵審計事項                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>遞延所得稅資產確認</b></p> <p>請參閱綜合財務報表附註16</p> <p>於二零二五年三月三十一日，貴集團遞延所得稅資產為3,056百萬美元。</p> <p>管理層以未來期間很可能取得的用來抵扣可抵扣暫時性差異的應納稅所得額為限，確認相關的遞延所得稅資產。</p> <p>遞延所得稅採用在資產負債表日已頒佈或已實質頒佈，並在有關的遞延所得稅資產實現時預期將會適用的稅率（及法例）而釐定。</p> <p>我們關注遞延所得稅資產確認，是由於未來應納稅所得額的估計存在高度的估計不確定性。由於已確認遞延所得稅資產之納稅主體的未來財務預算涉及重大的判斷，在考慮是否存在證據表明遞延稅資產最終很有可能變現時，涉及多項因素的估計及判斷，於未來可使用期間是否有足夠的應納稅所得額，是否存在應納稅暫時性差異、集團稅項寬免及稅務規劃策略，因此遞延所得稅項資產確認存在重大的固有風險。</p> <p>管理層於二零二五年三月三十一日已對遞延所得稅資產確認進行了評估，認為這些資產在未來期間有可能實現。</p> | <p>我們針對有關遞延所得稅資產確認的程序包括：</p> <ul style="list-style-type: none"><li>了解了管理層與確認遞延所得稅資產相關的內部控制和流程，並通過考慮估計不確定性的程度和釐定假設時涉及的判斷，評估了重大錯報的固有風險；</li><li>對管理層根據未來財務預算和策略計劃作出的未來期間是否有足夠的應納稅所得額以及應納稅暫時性差異以支持確認遞延所得稅資產的判斷進行了評估；</li><li>結合對行業和業務環境的了解，通過將歷史經營成果與未來策略、稅務規劃策略及行業情況進行比較，評估了管理層未來財務預算的假設（包括收入增長率和經營溢利）；</li><li>以抽樣方式，測試了管理層編制的預測的未來財務預算與預測應納稅所得額調節表中的支持性證據；</li><li>將可抵扣稅務虧損以及預測相應到期期限，與相應附屬公司的納稅申報表和與稅務機關往來函件進行了核對；</li><li>使用在資產負債表日已頒佈或已實質頒佈的稅率測試了遞延所得稅資產的計算。</li></ul> <p>基於上述已執行的程序，我們發現管理層就遞延所得稅資產的確認所作出的相關估計及判斷可以被已獲得的審計證據所支持。</p> |

## 其他信息

貴公司董事須對其他信息負責。其他信息包括年報內的所有信息，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的意見並不涵蓋其他信息，我們亦不對該等其他信息發表任何形式的鑒證結論。

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。

## 董事及審核委員會就綜合財務報表須承擔的責任

貴公司董事須負責根據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》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。

審核委員會須負責監督 貴集團的財務報告過程。

## 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。我們僅按照香港《公司條例》第405條向 閣下（作為整體）報告我們的意見，除此之外本報告別無其他目的。我們不會就本報告的內容向任何其他人士負上或承擔任何責任。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滙總起來可能影響綜合財務報表使用者依賴綜合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。
- 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。

# 獨立核數師報告

## 核數師就審計綜合財務報表承擔的責任 (續)

- 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 貴集團內實體或業務單位財務信息的充足和適當的審計憑證，以對綜合財務報表形成審計意見提供基礎。我們負責指導、監督和覆核為集團審計而執行的審計工作。我們為審計意見承擔總體責任。

除其他事項外，我們與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，以及在適用的情況下，用以消除對獨立性產生威脅的行動或採取的防範措施。

從與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余雪園 (執業證書編號：PO5129)。



**羅兵咸永道會計師事務所**

執業會計師

香港，二零二五年五月二十二日

# 綜合損益表

截至二零二五年三月三十一日止年度

|                | 附註   | 二零二五年<br>千美元        | 二零二四年<br>千美元 |
|----------------|------|---------------------|--------------|
| 收入             | 3    | <b>69,076,968</b>   | 56,863,784   |
| 銷售成本           |      | <b>(57,979,358)</b> | (47,060,601) |
| 毛利             |      | <b>11,097,610</b>   | 9,803,183    |
| 銷售及分銷費用        |      | <b>(3,584,534)</b>  | (3,308,889)  |
| 行政費用           |      | <b>(2,822,604)</b>  | (2,491,839)  |
| 研發費用           |      | <b>(2,288,204)</b>  | (2,027,532)  |
| 其他經營收入／(費用)－淨額 |      | <b>(238,115)</b>    | 30,861       |
| 經營溢利           | 4    | <b>2,164,153</b>    | 2,005,784    |
| 財務收入           | 5(a) | <b>109,964</b>      | 148,134      |
| 財務費用           | 5(b) | <b>(773,269)</b>    | (762,805)    |
| 應佔聯營公司及合營公司虧損  | 15   | <b>(19,978)</b>     | (25,659)     |
| 除稅前溢利          |      | <b>1,480,870</b>    | 1,365,454    |
| 稅項             | 6    | <b>(18,918)</b>     | (263,142)    |
| 年內溢利           |      | <b>1,461,952</b>    | 1,102,312    |
| 溢利歸屬：          |      |                     |              |
| 公司權益持有人        |      | <b>1,384,445</b>    | 1,010,506    |
| 其他非控制性權益持有人    |      | <b>77,507</b>       | 91,806       |
|                |      | <b>1,461,952</b>    | 1,102,312    |
| 公司權益持有人應佔每股盈利  |      |                     |              |
| 基本             | 9(a) | <b>11.30美仙</b>      | 8.41美仙       |
| 攤薄             | 9(b) | <b>10.62美仙</b>      | 8.05美仙       |

# 綜合全面收益表

截至二零二五年三月三十一日止年度

|                                         | 附註    | 二零二五年<br>千美元 | 二零二四年<br>千美元 |
|-----------------------------------------|-------|--------------|--------------|
| 年內溢利                                    |       | 1,461,952    | 1,102,312    |
| 其他全面收益／(虧損)：                            |       |              |              |
| <u>不會被重新分類至損益表的項目</u>                   |       |              |              |
| 離職後福利責任的重新計量 (扣除稅項)                     | 6, 27 | 5,561        | (6,674)      |
| 以公允值計量且其變動計入其他全面收益的金融資產<br>公允值變動 (扣除稅項) | 6, 17 | (11,369)     | (7,802)      |
| <u>已被重新分類或往後可被重新分類至損益表的項目</u>           |       |              |              |
| 現金流量對沖 (遠期外匯合約) 公允值變動 (扣除稅項)            | 6     |              |              |
| — 公允值收益 (扣除稅項)                          |       | 80,174       | 143,653      |
| — 重新分類至綜合損益表                            |       | (182,314)    | (92,356)     |
| 貨幣換算差額                                  | 6     | (377,729)    | (366,849)    |
| 年內其他全面虧損                                |       | (485,677)    | (330,028)    |
| 年內總全面收益                                 |       | 976,275      | 772,284      |
| 總全面收益歸屬：                                |       |              |              |
| 公司權益持有人                                 |       | 893,258      | 718,173      |
| 其他非控制性權益持有人                             |       | 83,017       | 54,111       |
|                                         |       | 976,275      | 772,284      |

# 綜合資產負債表

於二零二五年三月三十一日

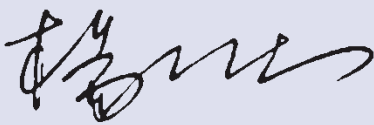
|                         | 附註    | 二零二五年<br>千美元                | 二零二四年<br>千美元 |
|-------------------------|-------|-----------------------------|--------------|
| <strong>非流動資產</strong>  |       |                             |              |
| 物業、廠房及設備                | 11    | 2,026,280                   | 2,010,178    |
| 使用權資產                   | 12    | 592,340                     | 571,305      |
| 在建工程                    | 13    | 282,309                     | 337,648      |
| 無形資產                    | 14    | 8,232,977                   | 8,345,407    |
| 於聯營公司及合營公司權益            | 15    | 315,704                     | 318,803      |
| 遞延所得稅項資產                | 16    | 3,055,905                   | 2,633,302    |
| 以公允值計量且其變動計入損益的金融資產     | 17    | 1,464,384                   | 1,393,666    |
| 以公允值計量且其變動計入其他全面收益的金融資產 | 17    | 45,382                      | 55,973       |
| 其他非流動資產                 |       | 311,448                     | 397,489      |
|                         |       | 16,326,729                  | 16,063,771   |
| <strong>流動資產</strong>   |       |                             |              |
| 存貨                      | 18    | 7,923,804                   | 6,702,677    |
| 應收貿易賬款及票據               | 19(a) | 10,506,610                  | 8,147,695    |
| 衍生金融資產                  |       | 53,690                      | 69,568       |
| 按金、預付款項及其他應收賬款          | 19(c) | 4,223,658                   | 3,782,366    |
| 可收回所得稅款                 |       | 379,590                     | 359,491      |
| 銀行存款                    | 20    | 88,607                      | 65,555       |
| 現金及現金等價物                | 20    | 4,728,124                   | 3,559,831    |
|                         |       | 27,904,083                  | 22,687,183   |
| <strong>總資產</strong>    |       | <strong>44,230,812</strong> | 38,750,954   |

# 綜合資產負債表

於二零二五年三月三十一日

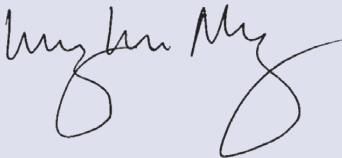
|               | 附註    | 二零二五年<br>千美元 | 二零二四年<br>千美元 |
|---------------|-------|--------------|--------------|
| 股本            | 28    | 3,500,987    | 3,500,987    |
| 儲備            |       | 2,568,000    | 2,081,606    |
| 公司權益持有人應佔權益   |       | 6,068,987    | 5,582,593    |
| 其他非控制性權益      |       | 1,138,283    | 1,045,947    |
| 向非控制性權益簽出認沽期權 | 22(b) | (547,353)    | (547,353)    |
| 總權益           |       | 6,659,917    | 6,081,187    |
| 非流動負債         |       |              |              |
| 貸款            | 24    | 4,337,806    | 3,569,229    |
| 保修費撥備         | 23    | 159,400      | 161,261      |
| 遞延收益          |       | 1,628,942    | 1,436,484    |
| 退休福利責任        | 27    | 220,784      | 241,402      |
| 遞延所得稅項負債      | 16    | 270,268      | 447,523      |
| 衍生金融負債        | 25    | 241,778      | -            |
| 其他非流動負債       | 26    | 717,784      | 754,705      |
|               |       | 7,576,762    | 6,610,604    |
| 流動負債          |       |              |              |
| 應付貿易賬款及票據     | 21    | 11,978,933   | 10,505,427   |
| 衍生金融負債        | 25    | 197,196      | 42,555       |
| 其他應付賬款及應計費用   | 22    | 13,904,384   | 12,751,775   |
| 撥備            | 23    | 852,593      | 920,950      |
| 遞延收益          |       | 1,565,459    | 1,512,645    |
| 應付所得稅項        |       | 465,216      | 275,380      |
| 貸款            | 24    | 1,030,352    | 50,431       |
|               |       | 29,994,133   | 26,059,163   |
| 總負債           |       | 37,570,895   | 32,669,767   |
| 總權益及負債        |       | 44,230,812   | 38,750,954   |

承董事會命



楊元慶

主席兼首席執行官



黃偉明

董事

# 綜合現金流量表

截至二零二五年三月三十一日止年度

|                            | 附註    | 二零二五年<br>千美元 | 二零二四年<br>千美元 |
|----------------------------|-------|--------------|--------------|
| 經營活動的現金流量                  |       |              |              |
| 經營業務產生的現金淨額                | 31(a) | 2,312,940    | 3,368,939    |
| 已付利息                       |       | (725,686)    | (744,049)    |
| 已付稅項                       |       | (487,432)    | (613,899)    |
| 經營活動產生的現金淨額                |       | 1,099,822    | 2,010,991    |
| 投資活動的現金流量                  |       |              |              |
| 購置物業、廠房及設備                 |       | (352,979)    | (275,096)    |
| 出售物業、廠房及設備                 |       | 38,918       | 28,010       |
| 收購業務，扣除所得現金淨額              | 31(c) | (1,537)      | (135,059)    |
| 購入聯營公司權益                   |       | (8,917)      | (12,378)     |
| 視作出售附屬公司，扣除所得現金淨額          |       | (14,272)     | -            |
| 聯營公司及合營公司貸款                |       | (26,564)     | (6,738)      |
| 聯營公司及合營公司償還貸款              |       | 29,971       | 30,563       |
| 支付在建工程款                    |       | (313,499)    | (454,681)    |
| 支付無形資產款                    |       | (484,674)    | (556,120)    |
| 購入以公允值計量且其變動計入損益的金融資產      |       | (155,775)    | (179,192)    |
| 購入以公允值計量且其變動計入其他全面收益的金融資產  |       | (14)         | -            |
| 出售以公允值計量且其變動計入損益的金融資產所得淨款項 |       | 138,041      | 124,314      |
| 出售聯營公司權益所得淨款項              |       | -            | 313          |
| 銀行存款 (增加) / 減少             |       | (23,052)     | 5,608        |
| 已收股息                       |       | 8,114        | 2,933        |
| 已收利息                       |       | 109,964      | 144,073      |
| 投資活動所耗的現金淨額                |       | (1,056,275)  | (1,283,450)  |

# 綜合現金流量表

截至二零二五年三月三十一日止年度

|                   | 附註    | 二零二五年<br>千美元 | 二零二四年<br>千美元 |
|-------------------|-------|--------------|--------------|
| 融資活動的現金流量         | 31(b) |              |              |
| 其他非控制性權益資本投入      |       | 91,783       | 112,646      |
| 分配予其他非控制性權益       |       | (12,516)     | (8,868)      |
| 僱員股票基金購入股票        |       | (252,389)    | (469,955)    |
| 收購附屬公司的額外權益       |       | (12,861)     | (76,722)     |
| 租賃付款的本金成分         |       | (121,071)    | (134,545)    |
| 已付股息              |       | (608,351)    | (583,273)    |
| 已付其他非控制性權益股息      |       | (59,286)     | (36,995)     |
| 發行認股權證所得款         |       | 211,652      | -            |
| 發行可換股債券所得款        |       | 2,000,000    | -            |
| 發行可換股債券成本         |       | (20,192)     | -            |
| 借貸所得款             |       | 17,014,380   | 11,792,697   |
| 償還貸款              |       | (17,041,262) | (11,799,007) |
| 回購票據              |       | -            | (132,083)    |
| 融資活動產生／(所耗) 的現金淨額 |       | 1,189,887    | (1,336,105)  |
| 現金及現金等價物增加／(減少)   |       | 1,233,434    | (608,564)    |
| 匯兌變動的影響           |       | (65,141)     | (81,690)     |
| 年初現金及現金等價物        |       | 3,559,831    | 4,250,085    |
| 年末現金及現金等價物        | 20    | 4,728,124    | 3,559,831    |

# 綜合權益變動表

截至二零二五年三月三十一日止年度

|                        | 公司權益持有人歸屬 |                   |                   |                     |             |             |             |             | 其他<br>非控制性<br>權益<br>千美元 | 向非控制性<br>權益發出<br>認沽期權<br>千美元 | 合計<br>千美元 |
|------------------------|-----------|-------------------|-------------------|---------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------------------|------------------------------|-----------|
|                        | 股本<br>千美元 | 投資<br>重估儲備<br>千美元 | 僱員<br>股票基金<br>千美元 | 股權報酬<br>計劃儲備<br>千美元 | 對沖儲備<br>千美元 | 匯兌儲備<br>千美元 | 其他儲備<br>千美元 | 保留盈利<br>千美元 |                         |                              |           |
| 於二零二三年四月一日             | 3,282,318 | (60,860)          | (153,385)         | (344,218)           | (9,154)     | (2,096,441) | 163,411     | 4,805,919   | 1,006,784               | (547,353)                    | 6,047,021 |
| 年內溢利                   | -         | -                 | -                 | -                   | -           | -           | -           | 1,010,506   | 91,806                  | -                            | 1,102,312 |
| 其他全面 (虧損) / 收益         | -         | (7,802)           | -                 | -                   | 51,297      | (329,154)   | -           | (6,674)     | (37,695)                | -                            | (330,028) |
| 年內總全面 (虧損) / 收益        | -         | (7,802)           | -                 | -                   | 51,297      | (329,154)   | -           | 1,003,832   | 54,111                  | -                            | 772,284   |
| 轉撥至法定儲備                | -         | -                 | -                 | -                   | -           | -           | 19,370      | (19,370)    | -                       | -                            | -         |
| 收購附屬公司                 | -         | -                 | -                 | -                   | -           | -           | -           | -           | (3,462)                 | -                            | (3,462)   |
| 長期激勵計劃下的股票歸屬           | -         | -                 | 415,853           | (579,749)           | -           | -           | -           | -           | -                       | -                            | (163,896) |
| 長期激勵計劃下的遞延稅項           | -         | -                 | -                 | (6,487)             | -           | -           | -           | -           | -                       | -                            | (6,487)   |
| 通過長期激勵計劃結算獎金           | -         | -                 | -                 | 2,445               | -           | -           | -           | -           | -                       | -                            | 2,445     |
| 股權報酬                   | -         | -                 | -                 | 277,574             | -           | -           | -           | -           | -                       | -                            | 277,574   |
| 僱員股票基金購入股票             | -         | -                 | (469,955)         | -                   | -           | -           | -           | -           | -                       | -                            | (469,955) |
| 已付股息                   | -         | -                 | -                 | -                   | -           | -           | -           | (583,273)   | -                       | -                            | (583,273) |
| 已付其他非控制性權益股息           | -         | -                 | -                 | -                   | -           | -           | -           | -           | (36,995)                | -                            | (36,995)  |
| 其他非控制性權益資本投入           | -         | -                 | -                 | -                   | -           | -           | 6,844       | -           | 106,008                 | -                            | 112,852   |
| 分配予其他非控制性權益            | -         | -                 | -                 | -                   | -           | -           | -           | -           | (8,868)                 | -                            | (8,868)   |
| 不會導致失去控制權之附屬公司<br>權益變動 | -         | -                 | -                 | -                   | -           | -           | (5,091)     | -           | (71,631)                | -                            | (76,722)  |
| 轉換可換股債券                | 218,669   | -                 | -                 | -                   | -           | -           | -           | -           | -                       | -                            | 218,669   |
| 於二零二四年三月三十一日           | 3,500,987 | (68,662)          | (207,487)         | (650,435)           | 42,143      | (2,425,595) | 184,534     | 5,207,108   | 1,045,947               | (547,353)                    | 6,081,187 |

# 綜合權益變動表

截至二零二五年三月三十一日止年度

|                                          | 公司權益持有人歸屬 |                   |                   |                     |             |             |             |             | 其他<br>非控制性<br>權益<br>千美元 | 向非控制性<br>權益簽出<br>認沽期權<br>千美元 | 合計<br>千美元 |
|------------------------------------------|-----------|-------------------|-------------------|---------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------------------|------------------------------|-----------|
|                                          | 股本<br>千美元 | 投資<br>重估儲備<br>千美元 | 僱員<br>股票基金<br>千美元 | 股權報酬<br>計劃儲備<br>千美元 | 對沖儲備<br>千美元 | 匯兌儲備<br>千美元 | 其他儲備<br>千美元 | 保留盈利<br>千美元 |                         |                              |           |
| 於二零二四年四月一日                               | 3,500,987 | (68,662)          | (207,487)         | (650,435)           | 42,143      | (2,425,595) | 184,534     | 5,207,108   | 1,045,947               | (547,353)                    | 6,081,187 |
| 年內溢利                                     | -         | -                 | -                 | -                   | -           | -           | -           | 1,384,445   | 77,507                  | -                            | 1,461,952 |
| 其他全面(虧損)/收益                              | -         | (11,369)          | -                 | -                   | (102,140)   | (383,239)   | -           | 5,561       | 5,510                   | -                            | (485,677) |
| 年內總全面(虧損)/收益                             | -         | (11,369)          | -                 | -                   | (102,140)   | (383,239)   | -           | 1,390,006   | 83,017                  | -                            | 976,275   |
| 轉撥至法定儲備                                  | -         | -                 | -                 | -                   | -           | -           | 16,895      | (16,895)    | -                       | -                            | -         |
| 視作出售附屬公司                                 | -         | -                 | -                 | -                   | -           | (13,513)    | (135)       | -           | (718)                   | -                            | (14,366)  |
| 轉撥已出售以公允值計量且其變動計入其他全面收益的金融資產的投資重估儲備至保留盈利 | -         | 290               | -                 | -                   | -           | -           | -           | (290)       | -                       | -                            | -         |
| 長期激勵計劃下的股票歸屬                             | -         | -                 | 318,524           | (448,422)           | -           | -           | -           | -           | -                       | -                            | (129,898) |
| 長期激勵計劃下的遞延稅項                             | -         | -                 | -                 | 5,322               | -           | -           | -           | -           | -                       | -                            | 5,322     |
| 通過長期激勵計劃結算獎金                             | -         | -                 | -                 | 561                 | -           | -           | -           | -           | -                       | -                            | 561       |
| 股權報酬                                     | -         | -                 | -                 | 290,245             | -           | -           | -           | -           | -                       | -                            | 290,245   |
| 僱員股票基金購入股票                               | -         | -                 | (252,389)         | -                   | -           | -           | -           | -           | -                       | -                            | (252,389) |
| 已付股息                                     | -         | -                 | -                 | -                   | -           | -           | -           | (608,351)   | -                       | -                            | (608,351) |
| 已付其他非控制性權益股息                             | -         | -                 | -                 | -                   | -           | -           | -           | -           | (59,286)                | -                            | (59,286)  |
| 其他非控制性權益資本投入                             | -         | -                 | -                 | -                   | -           | -           | 13,067      | -           | 92,319                  | -                            | 105,386   |
| 分配予其他非控制性權益                              | -         | -                 | -                 | -                   | -           | -           | -           | -           | (12,516)                | -                            | (12,516)  |
| 不會導致失去控制權之附屬公司權益變動                       | -         | -                 | -                 | -                   | -           | -           | (2,381)     | -           | (10,480)                | -                            | (12,861)  |
| 發行可換股債券(附註24(c))                         | -         | -                 | -                 | -                   | -           | -           | 290,608     | -           | -                       | -                            | 290,608   |
| 於二零二五年三月三十一日                             | 3,500,987 | (79,741)          | (141,352)         | (802,729)           | (59,997)    | (2,822,347) | 502,588     | 5,971,578   | 1,138,283               | (547,353)                    | 6,659,917 |

# 財務報表附註

截至二零二五年三月三十一日止年度

## 1 基本資料及編製基礎

聯想集團有限公司（「本公司」）及其附屬公司（統稱為「本集團」）開發、製造和銷售可靠、優質、安全易用的科技產品及提供優質專業的服務，產品線包含 Think 品牌商用個人電腦、Idea 品牌的消費者個人電腦、服務器、工作站以及包括平板電腦和智能手機等一系列的移動互聯網設備。

本公司為一家於中國香港成立的有限責任公司，其註冊辦事處位於中國香港鰂魚涌英皇道 979 號太古坊林肯大廈 23 樓。本公司的股份於香港聯合交易所有限公司上市。

本綜合財務報表及附註乃根據香港財務報告準則編製。如財務報表相應附註所載的重要會計政策所闡述，此等綜合財務報表乃根據歷史成本法編製，惟按公允值計算的界定福利計劃下的計劃資產、若干金融資產和金融負債除外。

編製符合香港財務報告準則的綜合財務報表需要使用若干關鍵會計估計。這亦需要管理層在應用本集團會計政策的過程中運用其判斷。編製本財務報表所使用的估算及判斷會根據過往經驗和其他因素受到持續評估，包括預期未來可能發生並且認為是合理的事件的財務影響。如其定義，會計估算很少會與實際結果相同。當中涉及較多判斷或較高複雜性，又或涉及對綜合財務報表作出重大假設和估算的範疇，已於綜合財務報表相應附註中披露。

### 會計政策和披露的變動

#### 集團已採用的現有準則之詮釋與修訂

以下對現有準則的詮釋及修訂於本年度開始適用。集團無須因採用這些詮釋及對現有準則的修訂而變更其會計政策或進行追溯調整。

- 香港詮釋第 5 號（經修訂），「財務報表呈報 — 借款人對載有按要求償還條款之有期貸款分類」
- 香港會計準則第 1 號（修訂本），「流動或非流動負債分類」
- 香港會計準則第 1 號（修訂本），「附有契約條款的非流動負債」
- 香港財務報告準則第 16 號（修訂本），「售後租回交易中的租賃負債」
- 香港會計準則第 7 號及香港財務報告準則第 7 號（修訂本），「供應商融資安排」

# 財務報表附註

截至二零二五年三月三十一日止年度

## 1 基本資料及編製基礎 (續)

### 會計政策和披露的變動 (續)

#### 未生效的新準則及經修訂準則

以下針對本集團可能適用的新準則、準則修訂和準則提升已發佈，但對截至二零二五年三月三十一日的年度尚未生效，也未提前採納：

|                                                          | 於下列日期或之後開始之<br>年度期間生效 |
|----------------------------------------------------------|-----------------------|
| 香港會計準則第21號 (修訂本)，「缺乏可兌換性」                                | 二零二五年四月一日             |
| 香港財務報告準則第9號及香港財務報告準則第7號 (修訂本)，「金融工具的分類與計量」               | 二零二六年四月一日             |
| 香港財務報告準則第9號及香港財務報告準則第7號 (修訂本)，「依賴自然資源的電力合同」              | 二零二六年四月一日             |
| 香港財務報告準則年度改進—第11號                                        | 二零二六年四月一日             |
| 香港財務報告準則第18號，「財務報表列報和披露」                                 | 二零二七年四月一日             |
| 香港財務報告準則第10號及香港會計準則第28號 (修訂本)，「投資者與其聯營公司或合營公司之間的資產銷售或貢獻」 | 待確定日期                 |

香港財務報告準則第18號將取代香港會計準則第1號「財務報表列報」，並引入新的要求，將有助加強對同類型實體財務表現的可比性，以及為財務報表使用者提供更相關及更具透明度的信息。儘管香港財務報告準則第18號不會影響財務報表賬項的確認或計量，但預計會對列報和披露帶來廣泛的影響。集團預計將於二零二七年四月一日強制生效日起開始應用新準則。由於需要追溯應用，因此截至二零二七年三月三十一日止年度的比較信息將根據香港財務報告準則第18號的要求重新列報。

除上述有關列報和披露的改變外，此等新準則和準則修訂預期不會對集團的綜合財務報表造成重大影響。

## 2 重要會計政策

除綜合財務報表相應附註中包含的重要會計政策外，編製此等綜合財務報表時所採用的重要會計政策載列如下。除另有說明，此等政策在所列示的所有年度內貫徹應用。

### (a) 綜合原則及權益會計處理

#### (i) 附屬公司

本綜合財務報表包括本公司及其所有附屬公司截至三月三十一日止的財務報表。

附屬公司指本集團就所有實體需承擔其可變回報的風險或享有其可變回報的權益，並有能力通過對該實體行使權力而影響以上回報（包括特殊目的實體）。

附屬公司的賬目自控制權轉讓予本集團之日起綜合入賬，並自該控制權終止之日起停止綜合入賬。

集團通過可變利益實體（「VIE」）在中國大陸經營若干業務，其股權由本集團若干主要管理人員持有。本集團通過與法定股東（也稱為名義股東）訂立一系列合同安排，獲得了對該等VIE的控制權。該等名義股東是VIE的合法所有者。然而，該等名義股東的權利已通過合同安排轉移至本集團。

## 2 重要會計政策 (續)

### (a) 綜合原則及權益會計處理 (續)

#### (i) 附屬公司 (續)

用於控制VIE的合同安排包括貸款協議、授權書、獨家諮詢服務協議、獨家業務合作協議、股權質押協議和獨家期權協議。管理層得出結論認為，集團通過合同安排，有權指導對VIE的經濟績效影響最大的活動，承擔通常與VIE所有權相關的風險並享受通常與VIE所有權相關的回報，因此集團是該等VIE的最終主要受益人。VIE的財務業績相應地包含在集團的綜合財務報表中。

本集團採用收購法將業務合併入賬。

集團內公司間交易、結餘及集團公司間交易的未變現收益已對銷。除非交易提供所轉讓資產減值的證據，否則未變現虧損亦予以對銷。

附屬公司的財務報表已按需要作出調整，以確保其會計政策與本集團採用的會計政策一致。

對於以十二月三十一日作為法定報告的會計年度結算日的附屬公司而言，其截至二零二五年及二零二四年三月三十一日止年度的財務報表已用作編製本集團的綜合財務報表。

#### (ii) 業務合併

本集團應用收購法將業務合併入賬。收購附屬公司所轉讓的對價，為所轉讓資產、對被收購方的前所有人產生的負債以及本集團發行的股本權益的公允值。在業務合併中所購買的可識別資產以及所承擔的負債及或有負債，首先以其於購買日期的公允值計量。就個別收購基準，本集團可按公允值或按非控制性權益應佔被收購方可識別淨資產的比例，計量被收購方的非控制性權益。

收購相關成本在產生時支銷。

如業務合併分階段進行，收購方之前在被收購方持有的權益按收購日期的公允值重新計量，所產生的任何盈虧在損益中確認。

商譽初步計量為轉讓對價與被收購方的非控制性權益的公允值總額，以及任何之前權益於購買日期的公允值之合計，超過所購入可識別資產和所承擔負債淨值的差額(附註14)。若對價低於所購入附屬公司淨資產的公允值，則該差額直接在綜合損益表中確認。

#### 關鍵會計估計及判斷

本集團採用收購法將業務合併入賬，本集團所收購資產及所承擔負債，須以收購日期的公允值計量。估計所收購資產及負債的公允值須運用重大判斷，包括估計來自所收購業務的未來現金流、釐定適用貼現率、資產的可使用年期及其他假設。

# 財務報表附註

截至二零二五年三月三十一日止年度

## 2 重要會計政策 (續)

### (a) 綜合原則及權益會計處理 (續)

#### (iii) 附屬公司權益變動

本集團與非控制性權益交易中，將不會導致其失去控制權的交易視為與本集團權益擁有人的交易。所有權權益變動導致控制性與非控制性權益賬面值之間的調整，以反映其在附屬公司的相關權益。非控制性權益調整金額與任何已付或已收對價之間的任何差額於本公司擁有人應佔權益中的獨立儲備內確認。

若由於本集團失去控制權、共同控制權或重大影響力導致不再綜合入賬或按權益會計法入賬投資，則其於該實體的任何保留權益將按其公允值重新計量，而賬面值變動在損益中確認。就其後入賬列作聯營公司、合營公司或金融資產的保留權益而言，該贖回金額的現值為初始賬面值。此外，先前在其他全面收益確認與該實體有關的任何金額按本集團已直接處置有關資產或負債的方式入賬。這可能意味著先前在其他全面收益確認的金額在適用香港財務報告準則所指明／允許之下重新分類至損益或轉撥至另一權益類別。

若於合營公司或聯營公司的所有權權益被削減但仍保留共同控制權或重大影響力，則僅按比例將之前在其他全面收益中確認的金額重新分類至損益 (若適用)。

#### (iv) 獨立財務報表

附屬公司投資按成本扣除減值列賬。附屬公司的業績由本公司按已收及應收股利入賬。

如股息超過宣派股息年內附屬公司的總全面收益，或如在獨立財務報表的投資賬面值超過綜合財務報表中被投資公司淨資產 (包括商譽) 的賬面值，則必須對附屬公司投資作減值測試。

#### (v) 聯營公司及合營安排

聯營公司指本集團對其有重大影響力而無控制權的實體，一般附帶有20%-50%投票權的股權。

合營安排的投資可分類為共同經營或合營公司，根據每個投資者的合同權益和義務而定，而非合營安排之法律結構。本集團已評估其合營安排的性質並按香港財務報告準則第11號而編製綜合財務報表。

##### (A) 聯營公司及合營公司

於聯營公司及合營公司權益以權益法入賬，初始以成本確認。本集團於聯營公司及合營公司權益包括收購時已辨認的商譽，並扣除任何累計減值虧損。

本集團佔聯營公司及合營公司收購後利潤或虧損於綜合損益表中確認，而佔其收購後其他全面收益／虧損的變動則於其他全面收益或虧損中確認，並相應調整投資賬面值。如本集團佔聯營公司或合營公司虧損等於或超過其佔聯營公司或合營公司的權益 (包括任何其他無抵押應收賬項)，則本集團不確認進一步的虧損，除非本集團對聯營公司或合營公司已產生法律或推定義務或已代聯營公司或合營公司作出付款。

## 2 重要會計政策 (續)

### (a) 綜合原則及權益會計處理 (續)

#### (v) 聯營公司及合營安排 (續)

##### (A) 聯營公司及合營公司 (續)

本集團在每個報告日期釐定是否有客觀證據證明於聯營公司及合營公司權益已減值，如有客觀證據，本集團計算減值，金額為聯營公司或合營公司可收回金額與其賬面值的差額，並在綜合損益表中確認及列示於「應佔聯營公司及合營公司溢利／(虧損)」旁。

本集團與其聯營公司或合營公司之間的上流和下流交易的利潤和虧損，在集團的綜合財務報表中確認，但僅限於無關連投資者在聯營公司或合營公司權益的金額。除非交易提供證據顯示所轉讓資產已減值，否則未實現虧損亦予以抵銷。

聯營公司及合營公司的會計政策已按需要作出調整，以確保其會計政策與本集團採用的會計政策一致。

對於以十二月三十一日作為法定報告的會計年度結算日的聯營公司及合營公司而言，其截至二零二五年及二零二四年三月三十一日止年度的財務報表已用作編製本集團的綜合財務報表。

##### (B) 共同經營

共同經營指投資者對其安排有資產權利與債務責任。於共同經營的投資的入賬方法為各共同經營者均確認其資產(包括應佔任何共同持有資產)、其負債(包括應佔任何共同產生負債)、其收入(包括應佔共同經營銷售產品的收入)及其開支(包括應佔任何共同產生開支)。各共同經營者根據適用準則就其於共同經營中的權益將資產及負債以及收入及開支入賬。

### (b) 外幣換算

- (i) 本集團每個實體的財務報表中所列的項目均以該實體營運所在的主要經濟環境的貨幣計量(「功能貨幣」)。本公司及本集團的財務報表以美元呈報，美元為本公司的功能貨幣及本集團的列賬貨幣。
- (ii) 外幣交易按交易日期的匯率折算為功能貨幣。因該等交易結算及因按年結日匯率換算外幣貨幣性資產及負債而產生的匯兌損益，一般於綜合損益表中確認。若彼等與合資格現金流量對沖有關，或於海外經營中投資淨額部分應佔收益及虧損，則於權益內遞延。

與外幣貨幣性資產及負債有關的匯兌損益在綜合損益表中的「其他經營收入／(費用)－淨額」中列示。

以外幣公允值計算的非貨幣項目則按公允值當日的匯率換算。按公允值列賬的金融資產及負債的換算差額作為公允值損益的一部分。例如，以公允值計量的非貨幣性資產及負債(例如以公允值計量且其變動計入損益的股權證券)的換算差額於綜合損益表中確認為公允值損益的一部分。非貨幣性資產(例如以公允值計量且其變動計入其他全面收益的股權證券)的換算差額於其他全面收益或虧損中確認。

# 財務報表附註

截至二零二五年三月三十一日止年度

## 2 重要會計政策 (續)

### (b) 外幣換算 (續)

(iii) 所有功能貨幣有別於本集團列賬貨幣的集團實體的業績及財務狀況，均按以下方式換算為列賬貨幣：

- 於各資產負債表列示的資產及負債按結算日的收市匯率換算；
- 於各損益表列示的收支按平均匯率換算 (除非該平均匯率並非在有關交易當日的匯率的累積影響的合理近似值，在該情況下，收支按有關交易當日的匯率換算)；及
- 所有因此而產生的匯兌差額在其他全面收益或虧損中確認。

因收購海外實體而產生的商譽及公允值調整，均作為有關海外實體的資產與負債，並按收市匯率換算。產生的匯兌差額在其他全面收益或虧損中確認，並包括在權益中的匯兌儲備。

(iv) 對於境外經營的處置 (即處置本集團在境外經營中的全部權益，或處置涉及失去對擁有境外經營的附屬公司的控制權，或涉及失去對擁有境外經營的合營公司的共同控制權，或涉及失去對擁有境外經營的聯營公司的控制權)，就該項經營累計計入權益的歸屬於公司權益持有人的所有匯兌差額均重分類至綜合損益表。

對於並不導致本集團失去對其擁有的境外經營的附屬公司的控制權的部分處置，本集團在累計匯兌差額中的比例份額重新歸屬於非控制性權益，且不會在綜合損益表中確認。對於所有其他部分處置 (即集團於聯營公司或合營公司權益的減少，但不構成本集團喪失其重大影響或共同控制權)，本集團在累計匯兌差額中的比例份額重分類至綜合損益表。

### 3 分類資料

#### 會計政策

##### (a) 分部報告

經營分部的呈報方式與提供給首席運營決策者的內部報告的方式一致。首席運營決策者被認為作出戰略性決定的Lenovo Executive Committee (「LEC」)，負責分配資源和評估經營分部的表現。

##### (b) 銷售貨品與提供服務

銷售電腦硬體、軟件、輔件及移動設備和所提供服務的所得收入於控制權轉移至客戶時，按本集團預期對該等產品或服務有權獲得的承諾對價金額確認，惟不包括代表第三方收取的有關金額。收入不包括增值稅、估計退貨的撥備、回扣及折扣。

本集團與客戶簽訂了不同的裝運條款。電腦硬體、軟件、輔件及移動設備的控制權於交付上述產品時轉移。一旦貨物獲裝運，一般會被視為交付已發生。就本集團於裝運過程中保持控制權的若干交易而言，本集團延遲確認該等產品的收入及成本，直至貨物運抵指定地點為止。本集團有義務根據標準保修條款維修或更換有缺陷的產品，這被確認為一項撥備。

系統集成服務及有關資訊科技的技術服務以及延保服務的控制權在合同期間或提供服務期間轉移。

本集團根據集團於交易中擔任主理人或代理而按總額或淨額確認收入。

由於銷售信用期為零至一百二十天乃符合市場慣例，故概無融資成份。應收賬款於貨品或服務交付時確認，由於該賬款只須經歷時間即會到期，對價在此時視為無條件。

##### (c) 股息收入

股息收入在收取股息的權利確定時確認。

##### (d) 租賃收入

本集團作為出租人時，在租賃訂立日釐定每項租賃是融資租賃或經營租賃。若租賃將資產擁有權的大部分風險和回報已轉移給承租人，則該租賃被分類為融資租賃。否則，該租賃被分類為經營租賃。

本集團在融資租賃開始日確認利潤，同時租賃合同下的應收客戶款項在綜合資產負債表上確認為應收融資租賃賬款。利息收入按實際利率法在租賃期內確認。

經營租賃的租賃收入在租賃期內按等額分期確認。授予的租賃激勵在損益表確認為應收租賃賬款淨額的一部分。不取決於指數或比率的可變租賃付款額在其賺取的會計期間確認為租賃收入。

當合同同時包含租賃和非租賃部分時，本集團將合同對價按單獨售價的相對比例分攤至各組成部分。

租賃設備在附註11綜合資產負債表中的「物業、廠房和設備」中列示。

# 財務報表附註

截至二零二五年三月三十一日止年度

## 3 分類資料 (續)

### 關鍵會計估計及判斷

應用有關收入計量及確認的各種會計原則要求本集團作出判斷和估算。具體而言，附有非標準條款和條件的複雜安排可能需要大量的合同詮釋，以確定適當的會計處理，包括多元素安排中指定的應交付項目是否應被視為獨立的履約責任。其他重要判斷包括確定本集團或經銷商是否作為交易的當事人及數份單獨合同應否被視為同一項安排的組成部分。

本集團向渠道商銷售貨品。通過渠道商的銷售主要根據協議進行，而協議提供渠道商在批量折扣、價格保護及回扣以及市場開發資金方面的安排。本集團經參考歷史數據後監察渠道商的存貨水平。收入確認亦受本集團估計批量折扣、價格保護及回扣以及市場開發資金的能力的影響。本集團於計算該等撥備及準備時會考慮多種因素，包括審查具體交易、歷史經驗、市場和經濟狀況及渠道商的存貨水平 (附註22)。收入僅在極大可能不會發生重大轉回的情況下予以確認。

貨品銷售收入於貨品控制權轉移予客戶時確認，通常於裝運時發生。對於本集團於貨品在途過程中保留控制權的某些交易，本集團於交付產品時記錄收入及該等產品成本。

管理層已根據首席運營決策者 LEC 審議並用於制定策略性決策的報告釐定經營分部。業務分部包括智能設備業務集團，基礎設施方案業務集團和方案服務業務集團。

LEC 根據經營溢利／虧損的一項計量措施評估經營分部的表現。此項計量基準不包括非現金併購相關的會計費用和非經常性支出的影響，例如業務集團重組成本。此項計量基準亦不包括某些由總部及中央職能所推動的活動的收入和支出的影響，例如金融工具公允值變動和出售物業、廠房及設備收益／虧損。若財務收入和成本直接歸屬於業務活動時，則該部分財務收入及費用會分配給相關業務集團。

### 3 分類資料 (續)

#### (a) 可報告分部之收入與經營溢利／(虧損)

|                              | 二零二五年       |                      | 二零二四年       |                      |
|------------------------------|-------------|----------------------|-------------|----------------------|
|                              | 收入<br>千美元   | 經營<br>溢利／(虧損)<br>千美元 | 收入<br>千美元   | 經營<br>溢利／(虧損)<br>千美元 |
| 智能設備業務集團                     | 50,534,350  | 3,622,559            | 44,599,450  | 3,180,761            |
| 基礎設施方案業務集團                   | 14,523,268  | (68,501)             | 8,921,929   | (248,260)            |
| 方案服務業務集團                     | 8,457,084   | 1,784,832            | 7,472,310   | 1,545,465            |
| 合計                           | 73,514,702  | 5,338,890            | 60,993,689  | 4,477,966            |
| 抵銷                           | (4,437,734) | (1,421,467)          | (4,129,905) | (1,314,362)          |
|                              | 69,076,968  | 3,917,423            | 56,863,784  | 3,163,604            |
| 未分配項目：                       |             |                      |             |                      |
| 總部及企業收入／(費用)－淨額              |             | (1,733,060)          |             | (1,339,370)          |
| 重組費用                         |             | -                    |             | (46,000)             |
| 折舊及攤銷                        |             | (437,179)            |             | (449,551)            |
| 物業、廠房及設備減值及撇銷                |             | -                    |             | (10,474)             |
| 無形資產減值及撇銷                    |             | (114,478)            |             | (24,723)             |
| 財務收入                         |             | 85,306               |             | 132,183              |
| 財務費用                         |             | (181,502)            |             | (323,141)            |
| 應佔聯營公司及合營公司虧損                |             | (22,242)             |             | (27,822)             |
| 出售物業、廠房及設備 (虧損)／收益           |             | (4,108)              |             | 550                  |
| 以公允值計量且其變動計入損益的<br>金融資產公允值收益 |             | 58,777               |             | 150,681              |
| 與認股權證相關的衍生金融負債公允值虧損          |             | (118,275)            |             | -                    |
| 簽出認沽期權負債的重新計量收益              |             | -                    |             | 143,430              |
| 視作出售附屬公司收益                   |             | 22,627               |             | -                    |
| 聯營公司股權減值                     |             | -                    |             | (6,690)              |
| 股息收入                         |             | 7,581                |             | 2,777                |
| 綜合除稅前溢利                      |             | 1,480,870            |             | 1,365,454            |

# 財務報表附註

截至二零二五年三月三十一日止年度

## 3 分類資料 (續)

### (b) 區域收入分析

|          | 二零二五年<br>千美元 | 二零二四年<br>千美元 |
|----------|--------------|--------------|
| 中國       | 15,901,218   | 12,578,275   |
| 亞太       | 12,942,052   | 10,028,732   |
| 歐洲／中東／非洲 | 16,936,250   | 14,640,785   |
| 美洲       | 23,297,448   | 19,615,992   |
|          | 69,076,968   | 56,863,784   |

### (c) 按收入確認時間的收入分析

|         | 二零二五年<br>千美元 | 二零二四年<br>千美元 |
|---------|--------------|--------------|
| 於某一時點確認 | 66,028,793   | 53,802,468   |
| 隨時間確認   | 2,779,104    | 2,897,504    |
| 租賃收入    | 269,071      | 163,812      |
|         | 69,076,968   | 56,863,784   |

### (d) 有關遞延收益和預收款項的收入確認

遞延收益和預收款項 (列示為「其他應付賬款及應計費用」) 合計 3,580,044,000 美元 (二零二四年：3,145,851,000 美元) 主要是與本集團於報告日期已收取的有關延保服務的對價但未履行之責任有關。收入於履約責任獲履行之期間內確認。年初此餘額內有 1,709,367,000 美元 (二零二四年：1,780,441,000 美元) 已於年內被確認為收入。

### (e) 分配至餘下履約責任之交易價

下表載列與於報告日期尚未履行 (或部分未履行) 主要有關延保服務的履約責任而預期將於日後確認之收入。

|      | 二零二五年<br>千美元 | 二零二四年<br>千美元 |
|------|--------------|--------------|
| 一年內  | 2,166,337    | 1,919,190    |
| 多於一年 | 2,371,060    | 2,019,627    |
|      | 4,537,397    | 3,938,817    |

### (f) 其他分部資料

|       | 智能設備業務集團     |              | 基礎設施方案業務集團   |              | 方案服務業務集團     |              | 合計           |              |
|-------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
|       | 二零二五年<br>千美元 | 二零二四年<br>千美元 | 二零二五年<br>千美元 | 二零二四年<br>千美元 | 二零二五年<br>千美元 | 二零二四年<br>千美元 | 二零二五年<br>千美元 | 二零二四年<br>千美元 |
| 折舊及攤銷 | 716,066      | 737,499      | 248,622      | 206,034      | 17,268       | 20,069       | 981,956      | 963,602      |
| 財務收入  | 19,735       | 12,184       | 3,059        | 2,814        | 1,864        | 953          | 24,658       | 15,951       |
| 財務費用  | 334,089      | 293,499      | 254,816      | 144,083      | 2,862        | 2,082        | 591,767      | 439,664      |

位於中國大陸及其他國家的非流動資產總額 (不包括金融工具、遞延所得稅項資產和離職後福利資產 (沒有基於保險合同的權利)) 分別為 4,999,355,000 美元 (二零二四年：5,327,891,000 美元) 及 6,761,703,000 美元 (二零二四年：6,652,939,000 美元)。

#### 4 經營溢利

經營溢利已扣除／(計入) 下列項目：

|                           | 二零二五年<br>千美元 | 二零二四年<br>千美元 |
|---------------------------|--------------|--------------|
| 物業、廠房及設備折舊 (附註11)         | 453,861      | 428,472      |
| 使用權資產折舊 (附註12)            | 115,965      | 151,899      |
| 無形資產攤銷 (附註14)             | 849,309      | 832,782      |
| 物業、廠房及設備減值及撇銷 (附註11)      | -            | 10,474       |
| 無形資產減值及撇銷 (附註14)          | 123,140      | 29,745       |
| 僱員福利成本 (附註7)              | 6,220,476    | 5,571,043    |
| 已售存貨成本                    | 54,802,676   | 43,877,276   |
| (反沖)／增加銷售成本內的存貨撥備         | (62,123)     | 114,569      |
| 核數師酬金 (附註)                |              |              |
| — 核數費用                    | 12,848       | 11,991       |
| — 非核數費用                   | 480          | 669          |
| 租金支出                      | 15,816       | 11,641       |
| 政府補助 (附註26(b))            | (98,578)     | (93,338)     |
| 淨匯兌虧損                     | 21,467       | 73,915       |
| 從權益重新分類以現金流量對沖的遠期外匯合約淨收益  | (182,314)    | (92,356)     |
| 增加應收貿易賬款虧損撥備 (附註19(a))    | 106,576      | 105,644      |
| 反沖未使用應收貿易賬款虧損撥備 (附註19(a)) | (57,623)     | (39,040)     |
| 出售物業、廠房及設備虧損              | 3,596        | 3,479        |
| 出售無形資產虧損                  | 2,954        | 25           |
| 出售在建工程虧損                  | 535          | 13,827       |
| 以公允值計量且其變動計入損益的金融資產公允值收益  | (59,552)     | (153,113)    |
| 與認股權證相關的衍生金融負債公允值虧損       | 118,275      | -            |
| 簽出認沽期權負債的重新計量收益 (附註22(b)) | -            | (143,430)    |
| 視作出售附屬公司收益                | (22,627)     | -            |
| 出售聯營公司股權收益                | -            | (12)         |
| 聯營公司股權減值                  | -            | 6,690        |

附註：在上述核數費用中，10,940,000美元（二零二四年：9,900,000美元）是已付或應付予本公司之核數師。

# 財務報表附註

截至二零二五年三月三十一日止年度

## 5 財務收入及費用

### (a) 財務收入

#### 會計政策

利息收入使用實際利率法確認。於應收款項減值時，本集團會將賬面值減至其可收回金額，即按工具的最初實際利率貼現的估計日後現金流量，並繼續將貼現的金額撥作利息收入。已減值應收款的利息收入按最初實際利率確認。

|          | 二零二五年<br>千美元 | 二零二四年<br>千美元 |
|----------|--------------|--------------|
| 銀行存款利息   | 83,997       | 112,274      |
| 償還票據的淨收益 | -            | 4,061        |
| 貨幣市場基金利息 | 8,625        | 22,410       |
| 融資租賃利息   | 17,342       | 9,389        |
|          | 109,964      | 148,134      |

### (b) 財務費用

#### 會計政策

所有借貸成本於產生期間在損益內確認。

|            | 二零二五年<br>千美元 | 二零二四年<br>千美元 |
|------------|--------------|--------------|
| 銀行貸款及透支利息  | 57,730       | 49,263       |
| 可換股債券利息    | 58,580       | 42,914       |
| 票據利息       | 161,678      | 165,957      |
| 租賃負債利息     | 13,953       | 14,627       |
| 保理成本       | 476,525      | 484,802      |
| 簽出認沽期權負債利息 | 1,654        | 2,442        |
| 其他         | 3,149        | 2,800        |
|            | 773,269      | 762,805      |

## 6 稅項

### 會計政策

本年間的稅項支出包括當期和遞延所得稅項(附註16)。

當期所得稅項支出根據本公司的附屬公司、共同控制主體及聯營公司經營及產生應納稅收入的國家於結算日已頒佈或實質上已頒佈的稅務法例計算。管理層就適用稅務法例解釋所規限的情況定期評估報稅表的狀況，並在適用情況下根據預期須向稅務機關支付的稅款撥備及考慮稅務機關是否有可能接受不確定的稅務處理。

當期及遞延稅項在損益中確認，惟關乎於其他全面收益或直接在權益中確認的項目除外。在該情況下，稅項亦分別於其他全面收益或直接在權益中確認。

### 關鍵會計估計及判斷

本集團需在多個司法權區繳納所得稅項。在釐定全球所得稅項撥備時，需要作出重大判斷。在一般業務過程中，有許多交易和計算所涉及的最終稅務釐定均存在不確定因素。已確認的所得稅項負債乃基於管理層考慮到有關司法權區的稅收裁定先例對最可能出現的結果的評估。

本集團根據估計是否須繳付額外稅款，就預計稅務審計事宜確認負債。

倘該等事宜的最終稅項結果與初始記錄數額不同，則有關差額將會在作出決定期間影響所得稅撥備以及遞延所得稅項資產和負債金額。

在綜合損益表中的稅項如下：

|              | 二零二五年<br>千美元 | 二零二四年<br>千美元 |
|--------------|--------------|--------------|
| 當期稅項         |              |              |
| — 中國香港利得稅    | 33,093       | 61,752       |
| — 中國香港以外地區稅項 | 584,217      | 391,787      |
| 遞延稅項(附註16)   |              |              |
| — 年內抵免       | (598,392)    | (190,397)    |
|              | 18,918       | 263,142      |

中國香港利得稅已按年內估計應納稅溢利的16.5%(二零二四年：16.5%)計提撥備。中國香港以外地區的稅項所指的是於中國大陸及海外經營的附屬公司的所得稅及不可退回的預扣稅，並按各司法權區適用的稅率計算。

本集團獲中國大陸及海外稅務機關授予若干稅務優惠。據此，附屬公司於所屬司法權區營運將享有相關所得稅稅務優惠。

# 財務報表附註

截至二零二五年三月三十一日止年度

## 6 稅項 (續)

本集團按相關國家的適用稅率計算的預期稅項開支與本集團年內稅項開支的差額如下：

|                       | 二零二五年<br>千美元 | 二零二四年<br>千美元 |
|-----------------------|--------------|--------------|
| 除稅前溢利                 | 1,480,870    | 1,365,454    |
| 按相關國家適用稅率計算的稅項        | 354,212      | 273,509      |
| 無須課稅的收入               | (431,278)    | (333,945)    |
| 不可扣稅的支出               | 258,211      | 258,051      |
| 確認／使用往年未確認的暫時性差異／稅務虧損 | (75,366)     | (76,434)     |
| 未確認的遞延所得稅項資產          | 185,207      | 190,700      |
| 組織變革的稅務影響 (附註)        | (282,000)    | -            |
| 之前年度撥備不足／(超額)         | 9,932        | (48,739)     |
|                       | 18,918       | 263,142      |

附註：截至二零二五年三月三十一日止年度，為支持集團未來的業務規劃和全球業務增長，集團進行了組織變革，從而獲得2.82億美元一次性所得稅抵免，主要來自遞延稅項抵免。

年內加權平均適用稅率為23.9% (二零二四年：20.0%)。稅率上升主要歸因於海外稅務機關的稅務優惠及在其營運的附屬公司溢利之變動。

### 經合組織發佈的支柱二範本規則

本集團屬於經合組織發佈的支柱二範本規則的適用範圍。在本集團部分附屬公司所在的稅務管轄區已頒佈支柱二法規，並已於二零二四年一月一日起生效。根據該立法，本集團有責任就集團須就全球反稅基侵蝕提案中各司法管轄區的實際稅率與第二支柱規則的徵收規定所訂的15%最低稅率之間的差額繳納補足稅。

本集團已就支柱二過渡安全港規則及完整支柱二規則進行影響評估，並作出必要稅務撥備以反映支柱二立法之影響。

本集團適用了於二零二三年七月發佈的對香港會計準則第12號的修訂中提供的豁免確認及披露與支柱二所得稅相關的遞延所得稅資產與負債。

## 6 稅項 (續)

與其他全面收益相關的稅項開支如下：

|                                      | 二零二五年      |             |            | 二零二四年      |             |            |
|--------------------------------------|------------|-------------|------------|------------|-------------|------------|
|                                      | 除稅前<br>千美元 | 稅項開支<br>千美元 | 除稅後<br>千美元 | 除稅前<br>千美元 | 稅項開支<br>千美元 | 除稅後<br>千美元 |
| 以公允值計量且其變動計入<br>其他全面收益的金融資產<br>公允值變動 | (11,360)   | (9)         | (11,369)   | (7,712)    | (90)        | (7,802)    |
| 現金流量對沖公允值變動                          | (102,140)  | -           | (102,140)  | 51,297     | -           | 51,297     |
| 離職後福利責任的重新計量<br>(附註27)               | 5,561      | -           | 5,561      | (6,674)    | -           | (6,674)    |
| 貨幣換算差額                               | (377,729)  | -           | (377,729)  | (366,849)  | -           | (366,849)  |
| 其他全面虧損                               | (485,668)  | (9)         | (485,677)  | (329,938)  | (90)        | (330,028)  |
| 遞延稅項 (附註16)                          |            | (9)         |            |            | (90)        |            |

## 7 僱員福利成本

### 會計政策

#### (a) 退休金責任

本集團運作多個退休金計劃。該計劃一般經由定期精算而釐定並通過向保險公司或受託管理基金供款注資。本集團設有界定福利 (附註27) 和界定供款兩種計劃。

界定供款計劃是一項本集團向一個單獨實體支付供款的退休計劃。對於界定供款計劃，本集團以強制性、合約性或自願性方式向公開或私人管理的退休保險計劃供款。若該基金並無持有足夠資產向所有職工就其在當期及以往期間的服務支付福利，本集團亦無法律或推定義務支付進一步供款。供款在應付時確認為僱員福利開支，且扣除全數歸屬前離開計劃的僱員所放棄的僱主自願性供款部分。預付供款按照現金退款或可減少未來付款而確認為資產。

本集團亦參加中國大陸各地方政府設立的退休計劃，供款乃於產生時支銷。中國大陸地方政府負責合資格的退休僱員的退休福利承擔。

#### (b) 長期激勵計劃

本集團推行長期激勵計劃以肯定僱員的個人及整體貢獻。此計劃有兩種獎勵：包括股份增值權和受限制股份單位 (「長期激勵獎勵」)。本公司保留權利酌情決定以現金或本公司普通股支付獎勵。就僱員提供服務而授予的長期激勵獎勵以公允值確認為僱員福利費用。長期激勵獎勵總額以公允值 (例如公司股價) 釐定並於歸屬期內列支，不包括任何非市場歸屬條件 (例如盈利能力和銷售增長目標) 的影響。非市場歸屬條件包括在有關預期將成為可行使／歸屬的長期激勵獎勵假設中。費用的總金額在歸屬期間內確認，歸屬期間指將符合所有特定歸屬權條件的期間。

# 財務報表附註

截至二零二五年三月三十一日止年度

## 7 僱員福利成本 (續)

### 會計政策 (續)

#### (b) 長期激勵計劃 (續)

於各結算日，本集團會調整預期將成為可行使的長期激勵獎勵數目的估算。就調整原有估算所產生的影響 (若有) 將在綜合損益表中確認，並對權益內的股權報酬計劃儲備作出相應調整。

僱員股票基金的設立是為本集團在長期激勵計劃下，以股份獎勵合資格僱員之用。該僱員股票基金由獨立基金託管人管理，由本集團以現金供款，並記入權益項下僱員股票基金內。基金託管人於公開市場購買本公司股份作為歸屬時授予僱員的獎勵股份。

於歸屬時，股權報酬計劃儲備的相應金額將轉撥至股本；如以僱員股票基金以股份獎勵僱員，則轉撥至僱員股票基金。

#### (c) 離職福利

離職福利在本集團於正常退休日期前終止僱傭關係，或當僱員接納自願遣散以換取該福利時應付。本集團在以下較早日期發生時確認離職福利：(a) 當本集團不再能夠撤回該等福利的要約時；及 (b) 當實體確認的重組成本屬於香港會計準則第 37 號的範圍並涉及支付離職福利時。就提出鼓勵自願遣散的要約而言，離職福利按預期接納要約的僱員人數計量。在結算日後超過 12 個月支付的福利應貼現至其現值。

|                                                        | 二零二五年<br>千美元 | 二零二四年<br>千美元 |
|--------------------------------------------------------|--------------|--------------|
| 工資及薪酬，包括遣散及相關費用 21,541,000 美元<br>(二零二四年：54,991,000 美元) | 4,837,355    | 4,281,038    |
| 授予的長期激勵獎勵                                              | 290,245      | 277,574      |
| 社會保障成本                                                 | 400,146      | 391,171      |
| 退休金成本                                                  |              |              |
| — 界定供款計劃                                               | 332,317      | 319,272      |
| — 界定福利計劃 (附註 27)                                       | 18,372       | 23,059       |
| 其他                                                     | 342,041      | 278,929      |
|                                                        | 6,220,476    | 5,571,043    |

本集團向中國大陸各地方政府退休金計劃作出供款，所有合資格僱員皆可參與。該等計劃之供款乃依據地方政府規定的每月平均工資計算。

本集團為所有合資格員工參與各類自願或強制性的界定供款計劃。界定供款計劃的資產與集團的資產分開持有，由獨立管理的基金保管。

本集團亦向若干界定福利退休金計劃作出供款，有關詳情載於附註 27。

## 7 僱員福利成本 (續)

### 長期激勵計劃

一項與表現掛鈎的長期激勵計劃已於二零零五年五月二十六日獲批准，其目的在於獎勵及激勵本公司及其附屬公司的董事、行政人員及突出表現的員工（「參與者」）。長期激勵計劃旨在吸引及挽留最佳員工，通過結合參與者利益與本公司股東權益，鼓勵及激勵彼等致力增強本公司及其股份的價值。

本公司亦批准一項為非執行董事而設的股權報酬計劃。

根據長期激勵計劃，本公司可酌情決定以下列兩類股權補償的任何一種授予參與者股份獎勵：(a) 股份增值權及(b) 受限制股份單位，其主要條款如下：

#### (a) 股份增值權

股份增值權賦予持有人權利以高於預定水平的本公司股份價格賺取升值。

#### (b) 受限制股份單位

一個受限制股份單位等於一股本公司普通股的價值。一旦歸屬，每個受限制股份單位將轉換成為一股普通股。

在此兩類股權補償下，本公司保留權利酌情以現金或本公司普通股支付獎勵。

年內授出的獎勵單位數目及其相關加權平均公允值的變動如下：

|                   | 單位數目                 |                      |
|-------------------|----------------------|----------------------|
|                   | 股份增值權                | 受限制股份單位              |
| 於二零二三年四月一日尚未行使    | 406,548,313          | 466,579,356          |
| 年內已授出             | 100,422,928          | 247,119,181          |
| 年內已歸屬             | (257,053,733)        | (301,023,379)        |
| 年內已註銷             | (9,454,907)          | (16,705,054)         |
| 於二零二四年三月三十一日尚未行使  | <b>240,462,601</b>   | <b>395,970,104</b>   |
| 年內已授出             | <b>72,476,952</b>    | <b>194,141,722</b>   |
| 年內已歸屬             | <b>(169,276,272)</b> | <b>(256,409,652)</b> |
| 年內已註銷             | <b>(11,523,350)</b>  | <b>(17,649,103)</b>  |
| 於二零二五年三月三十一日尚未行使  | <b>132,139,931</b>   | <b>316,053,071</b>   |
| 於授出日每單位平均公允值 (港元) |                      |                      |
| — 於二零二四年三月三十一日    | 1.84                 | 7.69                 |
| — 於二零二五年三月三十一日    | <b>2.57</b>          | <b>9.58</b>          |

長期獎勵計劃授出的股份增值權的公允值採用柏力克－舒爾斯定價模式計算。截至二零二五年三月三十一日止年度，該模式輸入數據乃本公司股份於授出日期的公允值（即市值），計入預期波動率42.91至43.05%（二零二四年：40.30%）、歸屬年內的預期股息3.35%（二零二四年：5.10%）、3.90至4.40年（二零二四年：4.40年）的合約期限及無風險利率3.68至3.77%（二零二四年：3.47%）。

於二零二五年三月三十一日，長期獎勵計劃授出的獎勵單位的餘下歸屬期介乎0.15年至2.92年不等（二零二四年：0.14年至2.92年）。

# 財務報表附註

截至二零二五年三月三十一日止年度

## 8 董事及最高薪人士的酬金

### (a) 董事及高級管理層酬金

董事酬金包括因管理與本公司及其附屬公司有關的事務而由本集團付予本公司董事的款項。下表列示截至二零二五年及二零二四年三月三十一日止年度各董事及身為董事之最高行政人員的薪酬：

| 董事姓名                              | 二零二五年     |           |                    |                           |                                   |             |           |
|-----------------------------------|-----------|-----------|--------------------|---------------------------|-----------------------------------|-------------|-----------|
|                                   | 袍金<br>千美元 | 薪金<br>千美元 | 酌情獎金<br>(i)<br>千美元 | 長期<br>激勵獎勵<br>(ii)<br>千美元 | 退休金及<br>僱主的<br>退休金<br>計劃供款<br>千美元 | 其他福利<br>千美元 | 合計<br>千美元 |
| <strong>執行董事</strong>             |           |           |                    |                           |                                   |             |           |
| 楊元慶先生 (首席執行官)                     | -         | 1,331     | 5,904              | 14,598                    | 56                                | 497         | 22,386    |
| <strong>非執行董事</strong>            |           |           |                    |                           |                                   |             |           |
| 朱立南先生                             | 100       | -         | -                  | 232                       | -                                 | -           | 332       |
| 趙令歡先生                             | 111       | -         | -                  | 232                       | -                                 | -           | 343       |
| <strong>獨立非執行董事</strong>          |           |           |                    |                           |                                   |             |           |
| William O. Grabe先生                | 145       | -         | -                  | 489                       | -                                 | -           | 634       |
| William Tudor Brown先生             | 156       | -         | -                  | 489                       | -                                 | -           | 645       |
| Gordon Robert<br>Halyburton Orr先生 | 123       | -         | -                  | 232                       | -                                 | -           | 355       |
| 胡展雲先生                             | 135       | -         | -                  | 232                       | -                                 | -           | 367       |
| 楊瀾女士                              | 109       | -         | -                  | 300                       | -                                 | -           | 409       |
| 薛瀾教授                              | 115       | -         | -                  | 221                       | -                                 | -           | 336       |
| 王雪紅女士                             | 100       | -         | -                  | 227                       | -                                 | -           | 327       |
| John Lawson Thornton<br>先生        | 109       | -         | -                  | 146                       | -                                 | -           | 255       |
| Kasper Bo Roersted先生              | 108       | -         | -                  | 76                        | -                                 | -           | 184       |
|                                   | 1,311     | 1,331     | 5,904              | 17,474                    | 56                                | 497         | 26,573    |

## 8 董事及最高薪人士的酬金 (續)

### (a) 董事及高級管理層酬金 (續)

| 董事姓名                              | 二零二四年     |           |                    |                           |                                   |             | 合計<br>千美元 |
|-----------------------------------|-----------|-----------|--------------------|---------------------------|-----------------------------------|-------------|-----------|
|                                   | 袍金<br>千美元 | 薪金<br>千美元 | 酌情獎金<br>(i)<br>千美元 | 長期<br>激勵獎勵<br>(ii)<br>千美元 | 退休金及<br>僱主的<br>退休金<br>計劃供款<br>千美元 | 其他福利<br>千美元 |           |
| <b>執行董事</b>                       |           |           |                    |                           |                                   |             |           |
| 楊元慶先生 (首席執行官)                     | –         | 1,332     | 5,148              | 11,950                    | 133                               | 854         | 19,417    |
| <b>非執行董事</b>                      |           |           |                    |                           |                                   |             |           |
| 朱立南先生                             | 100       | –         | –                  | 224                       | –                                 | –           | 324       |
| 趙令歡先生                             | 100       | –         | –                  | 224                       | –                                 | –           | 324       |
| <b>獨立非執行董事</b>                    |           |           |                    |                           |                                   |             |           |
| William O. Grabe先生                | 135       | –         | –                  | 224                       | –                                 | –           | 359       |
| William Tudor Brown先生             | 125       | –         | –                  | 224                       | –                                 | –           | 349       |
| 楊致遠先生                             | 88        | –         | –                  | 473                       | –                                 | –           | 561       |
| Gordon Robert<br>Halyburton Orr先生 | 100       | –         | –                  | 224                       | –                                 | –           | 324       |
| 胡展雲先生                             | 135       | –         | –                  | 224                       | –                                 | –           | 359       |
| 楊瀾女士                              | 100       | –         | –                  | 281                       | –                                 | –           | 381       |
| 薛瀾教授                              | 100       | –         | –                  | 168                       | –                                 | –           | 268       |
| 王雪紅女士                             | 100       | –         | –                  | 181                       | –                                 | –           | 281       |
| John Lawson Thornton<br>先生        | 37        | –         | –                  | 46                        | –                                 | –           | 83        |
| Kasper Bo Roersted先生              | –         | –         | –                  | –                         | –                                 | –           | –         |
|                                   | 1,120     | 1,332     | 5,148              | 14,443                    | 133                               | 854         | 23,030    |

# 財務報表附註

截至二零二五年三月三十一日止年度

## 8 董事及最高薪人士的酬金 (續)

### (a) 董事及高級管理層酬金 (續)

附註：

- (i) 上表呈列的應收酌情獎金為於二零二五年及二零二四年三月三十一日與該兩個年度表現掛鉤的花紅。
- (ii) 有關本公司長期激勵計劃的詳情載於附註7。換取授出長期激勵獎勵的已接受僱員服務的公允值確認為開支。於歸屬期攤銷的總額乃參考長期激勵獎勵於授出當日的公允值釐定。上文所披露的款項為截至二零二五年及二零二四年三月三十一日止年度的攤銷金額。
- (iii) 截至二零二五年三月三十一日止上半年度及二零二四年三月三十一日止年度，William O. Grabe先生選擇延遲收取其應收董事袍金的現金，以換取按長期激勵計劃完全歸屬股份單位(附註7)。
- (iv) 截至二零二五年及二零二四年三月三十一日止年度，本公司每年支付150萬美元退休金予已退休董事柳傳志先生。
- (v) William O. Grabe先生及William Tudor Brown先生於二零二五年二月二十一日退任獨立非執行董事。
- (vi) John Lawson Thornton先生於二零二三年八月十八日被任命為獨立非執行董事。
- (vii) 楊致遠先生於二零二三年十一月十六日退任獨立非執行董事。
- (viii) Kasper Bo Roersted先生(別名Kasper Bo Rorsted)於二零二四年二月二十三日被任命為獨立非執行董事。

年內概無直接或間接向董事提供退休福利、就終止董事服務支付款項、提供福利或應付任何款項(二零二四年：無)。概無就獲取提供董事服務而給予第三者或其應收的對價(二零二四年：無)。概無向董事、彼等之受控制法人團體作出貸款、類似貸款或以其為受益人的其他交易(二零二四年：無)。

於本年度年末或於年內任何時間內，本公司並無簽訂任何涉及本公司之業務而本公司之董事直接或間接在其中擁有重大權益之重要交易、安排或合同(二零二四年：無)。

### (b) 五位最高薪人士

本年度本集團最高薪酬的五位人士其中一位(二零二四年：一位)為董事兼集團首席執行官，他的薪酬詳情已於上文呈報的分析中反映。本年度其餘四位(二零二四年：四位)人士的薪酬如下：

|                | 二零二五年<br>千美元 | 二零二四年<br>千美元 |
|----------------|--------------|--------------|
| 底薪、津貼及其他福利(i)  | 7,000        | 5,797        |
| 酌情獎金(ii)       | 9,146        | 6,205        |
| 長期激勵獎勵(iii)    | 13,293       | 19,085       |
| 退休金及僱主的退休金計劃供款 | 478          | 459          |
|                | 29,917       | 31,546       |

附註：

- (i) 於二零二五年三月三十一日止年度，底薪、津貼及其他福利包括280萬美元為加入本公司之激勵費用。於僱用期首兩年的特定情況下，該費用最高予以全數追回。
- (ii) 上表呈列的應收酌情獎金為於二零二五年及二零二四年三月三十一日與該兩個年度表現掛鉤的花紅。
- (iii) 有關本公司長期激勵計劃的詳情載於附註7。換取授出長期激勵獎勵的已接受僱員服務的公允值確認為開支。於歸屬期攤銷的總額乃參考長期激勵獎勵於授出當日的公允值釐定。上文所披露的款項為截至二零二五年及二零二四年三月三十一日止年度的攤銷金額。

## 8 董事及最高薪人士的酬金 (續)

### (b) 五位最高薪人士 (續)

各員工酬金範圍如下：

|                            | 人數    |       |
|----------------------------|-------|-------|
|                            | 二零二五年 | 二零二四年 |
| 酬金範圍                       |       |       |
| 6,416,234 美元至 6,480,395 美元 | 1     | -     |
| 7,122,020 美元至 7,186,181 美元 | 1     | -     |
| 7,186,182 美元至 7,250,343 美元 | -     | 1     |
| 7,571,156 美元至 7,635,317 美元 | -     | 1     |
| 7,891,968 美元至 7,956,129 美元 | -     | 1     |
| 8,020,292 美元至 8,084,454 美元 | 1     | -     |
| 8,212,779 美元至 8,276,941 美元 | 1     | -     |
| 8,790,240 美元至 8,854,402 美元 | -     | 1     |

## 9 每股盈利

### (a) 基本

每股基本盈利是按本公司權益持有人應佔溢利除以年內已發行普通股加權平均股數計算。已發行普通股加權平均股數已調整僱員股票基金持有的本公司股票用作長期激勵計劃下獎勵合資格的員工。

|                         | 二零二五年          | 二零二四年          |
|-------------------------|----------------|----------------|
| 已發行普通股加權平均股數            | 12,404,659,302 | 12,214,994,626 |
| 僱員股票基金中的調整股數            | (150,624,455)  | (192,498,286)  |
| 用於計算每股基本盈利的分母的普通股加權平均股數 | 12,254,034,847 | 12,022,496,340 |

|                        | 二零二五年<br>千美元 | 二零二四年<br>千美元 |
|------------------------|--------------|--------------|
| 用於計算每股基本盈利的公司權益持有人應佔溢利 | 1,384,445    | 1,010,506    |

# 財務報表附註

截至二零二五年三月三十一日止年度

## 9 每股盈利 (續)

### (b) 攤薄

每股攤薄盈利金額是按公司權益持有人應佔溢利計算，經調整以反映本集團流通在外的攤薄潛在普通股之影響 (按適用)。計算每股攤薄盈利所用的普通股加權平均股數，是計算每股基本盈利所用的普通股加權平均數以及假設所有會攤薄的潛在普通股被視為行使或轉換為普通股後無償發行的普通股加權平均數。

本公司擁有四類 (二零二四年：三類) 潛在普通股，為長期激勵獎勵、認股權證、向非控制性權益簽出認沽期權和可換股債券 (二零二四年：長期激勵獎勵、向非控制性權益簽出認沽期權和可換股債券)。長期激勵獎勵和可換股債券分別於截至二零二五年及二零二四年三月三十一日止年度均會攤薄。認股權證於截至二零二五年三月三十一日止年度不會攤薄。向非控制性權益簽出認沽期權於截至二零二五年及二零二四年三月三十一日止年度均不會攤薄。

|                         | 二零二五年          | 二零二四年          |
|-------------------------|----------------|----------------|
| 用於計算每股基本盈利的分母的普通股加權平均股數 | 12,254,034,847 | 12,022,496,340 |
| 長期激勵獎勵相應的調整股數           | 409,681,272    | 232,535,133    |
| 可換股債券相應的調整股數            | 928,245,369    | 739,193,667    |
| 用於計算每股攤薄盈利的分母的普通股加權平均股數 | 13,591,961,488 | 12,994,225,140 |

|                        | 二零二五年<br>千美元 | 二零二四年<br>千美元 |
|------------------------|--------------|--------------|
| 用於計算每股基本盈利的公司權益持有人應佔溢利 | 1,384,445    | 1,010,506    |
| 可換股債券利息相應的調整 (扣除稅項)    | 58,580       | 35,833       |
| 用於計算每股攤薄盈利的公司權益持有人應佔溢利 | 1,443,025    | 1,046,339    |

## 10 股息

### 會計政策

向本公司股東分派的中期股息及末期股息分別在本公司董事及股東批准該等股息期間的本集團及本公司財務報表內確認為負債。

|                                              | 二零二五年<br>千美元 | 二零二四年<br>千美元 |
|----------------------------------------------|--------------|--------------|
| 已於二零二四年十二月十二日派發中期股息每股普通股8.5港仙<br>(二零二四年：8港仙) | 135,518      | 124,319      |
| 擬派末期股息每股普通股30.5港仙<br>(二零二四年：30港仙)            | 483,338      | 476,821      |
|                                              | 618,856      | 601,140      |

## 11 物業、廠房及設備

### 會計政策

物業、廠房及設備按歷史成本值扣除累計折舊及累計減值虧損入賬。

後續成本只有在很可能為本集團帶來與該項目有關的未來經濟利益，而該項目的成本能可靠計量時，才包括在資產的賬面值或確認為一項單獨資產（按適用）。已更換部分的賬面值亦被終止確認。所有其他維修費用在產生的財政期間內於綜合損益表支銷。

投資物業於綜合資產負債表中，建築物部分列示為「物業、廠房及設備」及租賃土地部分列示為「使用權資產」（附註12）。投資物業（主要為辦公大樓）為獲取長期租金收益而持有，並無由本集團佔用。它們按歷史成本減累計折舊呈列。所有土地位於中國香港境外及不會計提折舊。

物業、廠房及設備和投資物業的折舊乃採用直線法按未到期的租賃期限或其估計可供本集團使用年期的較短者分攤其成本值至其估計殘餘價值。所採用的主要折舊年率為：

|                   |            |
|-------------------|------------|
| 樓宇與樓宇相關的設備及租賃物業裝修 | 2% - 10%   |
| 廠房及機械             |            |
| 工具設備              | 50% - 100% |
| 其他機械              | 14% - 20%  |
| 傢俬及裝置             | 20% - 25%  |
| 辦公設備              | 20% - 33%  |
| 租賃設備              | 按租賃期限分攤    |
| 汽車                | 20%        |

資產的殘餘價值及可使用年期於各結算日均會進行檢查，並在適當情況下作出調整。當有事件或情況變化顯示資產賬面值可能無法收回時就減值進行測試。若資產賬面值高於其估計可收回金額，則會立即將該資產的賬面值撇減至其可收回金額。

出售資產的收益或虧損指出售收入淨額與相關資產賬面值之間的差額，有關金額已於綜合損益表中「其他經營收入／（費用）－淨額」中確認。

# 財務報表附註

截至二零二五年三月三十一日止年度

## 11 物業、廠房及設備 (續)

|                  | 土地及樓宇<br>千美元 | 租賃物業<br>裝修<br>千美元 | 廠房及機械<br>千美元 | 傢俬及裝置<br>千美元 | 辦公設備<br>千美元 | 租賃設備<br>千美元 | 汽車<br>千美元 | 合計<br>千美元 |
|------------------|--------------|-------------------|--------------|--------------|-------------|-------------|-----------|-----------|
| 於二零二三年四月一日       |              |                   |              |              |             |             |           |           |
| 成本               | 1,202,352    | 570,169           | 1,148,567    | 167,324      | 837,246     | 159,932     | 13,843    | 4,099,433 |
| 累計折舊及減值          | 206,412      | 393,821           | 817,124      | 111,312      | 532,644     | 26,056      | 5,607     | 2,092,976 |
| 賬面淨值             | 995,940      | 176,348           | 331,443      | 56,012       | 304,602     | 133,876     | 8,236     | 2,006,457 |
| 截至二零二四年三月三十一日止年度 |              |                   |              |              |             |             |           |           |
| 年初賬面淨值           | 995,940      | 176,348           | 331,443      | 56,012       | 304,602     | 133,876     | 8,236     | 2,006,457 |
| 匯兌調整             | (41,355)     | (6,204)           | (5,709)      | (2,877)      | (20,702)    | (3,656)     | (522)     | (81,025)  |
| 收購業務             | 8,092        | -                 | 2,443        | 430          | 424         | 67,721      | -         | 79,110    |
| 添置               | 8,783        | 26,933            | 100,543      | 3,711        | 79,667      | 88,443      | 4,175     | 312,255   |
| 轉撥               | 82,118       | 33,781            | 36,843       | 2,245        | 8,807       | -           | 22        | 163,816   |
| 出售               | (1,276)      | (521)             | (3,699)      | (941)        | (10,136)    | (14,637)    | (279)     | (31,489)  |
| 折舊               | (38,020)     | (48,967)          | (134,599)    | (26,362)     | (101,375)   | (76,521)    | (2,628)   | (428,472) |
| 減值及撇銷            | -            | -                 | (8,623)      | -            | (1,851)     | -           | -         | (10,474)  |
| 年末賬面淨值           | 1,014,282    | 181,370           | 318,642      | 32,218       | 259,436     | 195,226     | 9,004     | 2,010,178 |
| 於二零二四年三月三十一日     |              |                   |              |              |             |             |           |           |
| 成本               | 1,246,851    | 615,987           | 1,245,921    | 147,112      | 818,629     | 284,758     | 15,444    | 4,374,702 |
| 累計折舊及減值          | 232,569      | 434,617           | 927,279      | 114,894      | 559,193     | 89,532      | 6,440     | 2,364,524 |
| 賬面淨值             | 1,014,282    | 181,370           | 318,642      | 32,218       | 259,436     | 195,226     | 9,004     | 2,010,178 |
| 截至二零二五年三月三十一日止年度 |              |                   |              |              |             |             |           |           |
| 年初賬面淨值           | 1,014,282    | 181,370           | 318,642      | 32,218       | 259,436     | 195,226     | 9,004     | 2,010,178 |
| 匯兌調整             | (6,871)      | (844)             | (773)        | (187)        | (1,253)     | (599)       | (888)     | (11,415)  |
| 視作出售附屬公司         | -            | -                 | (1)          | (1)          | (81)        | -           | -         | (83)      |
| 添置               | 20,470       | 21,738            | 106,141      | 2,282        | 116,661     | 155,167     | 4,181     | 426,640   |
| 轉撥               | 22,039       | 12,905            | 47,961       | 3,457        | 10,900      | -           | 73        | 97,335    |
| 出售               | (2,697)      | (2,073)           | (23,047)     | (469)        | (6,681)     | (7,237)     | (310)     | (42,514)  |
| 折舊               | (36,198)     | (51,808)          | (138,082)    | (8,644)      | (110,988)   | (105,282)   | (2,859)   | (453,861) |
| 年末賬面淨值           | 1,011,025    | 161,288           | 310,841      | 28,656       | 267,994     | 237,275     | 9,201     | 2,026,280 |
| 於二零二五年三月三十一日     |              |                   |              |              |             |             |           |           |
| 成本               | 1,278,093    | 634,513           | 1,226,414    | 145,104      | 854,152     | 410,302     | 17,232    | 4,565,810 |
| 累計折舊及減值          | 267,068      | 473,225           | 915,573      | 116,448      | 586,158     | 173,027     | 8,031     | 2,539,530 |
| 賬面淨值             | 1,011,025    | 161,288           | 310,841      | 28,656       | 267,994     | 237,275     | 9,201     | 2,026,280 |

附註：於二零二五年三月三十一日，「土地及樓宇」中包括95,578,000美元（二零二四年：107,766,000美元）投資物業的樓宇部分，而相關的租賃土地使用權部分96,255,000美元（二零二四年：117,087,000美元）計入「使用權資產」（附註12）。於二零二五年三月三十一日，投資物業公允值為277,449,000美元（二零二四年：335,395,000美元）。

## 12 使用權資產

### 會計政策

本集團在可使用租賃資產之日確認使用權資產和相應負債。每筆租賃付款額均在相應負債與財務費用之間分攤。財務費用在租賃期限內計入損益，以使各期負債餘額產生的利息率保持一致。使用權資產按照直線法在資產可使用年期與租賃期兩者中較短的一個年期內計提折舊。

租賃產生的資產和負債在現值基礎上進行初始計量。租賃負債包括下列租賃付款額的淨現值：

- 固定付款額（包括實質固定付款額），扣除應收的租賃激勵；
- 取決於指數或比率的可變租賃付款額；
- 承租人根據擔保餘值預計應付的金額；
- 購買選擇權的行權價，前提是承租人合理確定將行使該選擇權；以及
- 終止租賃的罰款金額，前提是租賃期反映出承租人將行使終止租賃選擇權。

租賃付款額按照租賃內含利率貼現。如果無法確定該利率，則應採用承租人的增量貸款利率，即承租人為在類似經濟環境下獲得價值相近的資產，以類似條款和條件借入資金而必須支付的利率。

部分物業租賃包含與店舖產生的銷售額掛鈎的可變付款額條款，可變付款額採用不同的銷售額百分比收取。使用可變付款額條款的原因有多種，包括使新設店舖的固定成本基數最小化。取決於銷售額的可變租賃付款額在觸發可變租賃付款額的條件發生當期在損益中確認。

使用權資產按照成本計量，其中成本包括以下項目：

- 租賃負債初始計量金額；
- 在租賃期開始日或之前支付的租賃付款額，扣除收到的租賃激勵；
- 任何初始直接費用；以及
- 還原成本。

與低價值資產租賃相關的付款額按照直線法在綜合損益表中確認為費用。低價值資產主要包括辦公設備。

本集團的「使用權資產」項下的包括預付土地租賃款項及土地及樓宇租賃的權益。預付土地租賃項指本集團根據10至50年租約於中國大陸持有的土地使用權款項。土地及樓宇的租賃合同一般為固定1至25年期。每份合同的租賃條款均單獨商定，並且包括眾多不同的條款和條件。租賃協議不包含財務契約條款，但租賃資產不得用作貸款抵押。

租賃負債於綜合資產負債表「其他應付賬款及應計費用」（流動部分）及「其他非流動負債」（非流動部分）中呈列。

|          | 二零二五年<br>千美元 | 二零二四年<br>千美元 |
|----------|--------------|--------------|
| 年初       | 571,305      | 659,360      |
| 匯兌調整     | (5,430)      | (20,266)     |
| 收購業務     | -            | 1,440        |
| 視作出售附屬公司 | (305)        | -            |
| 添置       | 180,908      | 102,835      |
| 撤銷       | (38,173)     | (20,165)     |
| 折舊       | (115,965)    | (151,899)    |
| 年末       | 592,340      | 571,305      |

# 財務報表附註

截至二零二五年三月三十一日止年度

## 13 在建工程

### 會計政策

在建工程指建設中及等待安裝的樓宇、廠房、機器及供自用電腦軟件，並按歷史成本值扣除任何累計減值虧損入賬。歷史成本包括收購或興建或安裝有關樓宇、廠房及機器或自用電腦軟件的所有直接及間接成本，以及在興建、安裝及測試期間和當資產可供使用日期前所借入有關資金的利息費用及匯兌差額。賬內並無對在建工程作出折舊或攤銷。樓宇、廠房及機器或自用電腦軟件之賬面值於完成後將由在建工程轉撥至物業、廠房及設備或無形資產。

當有事件或情況變化顯示資產賬面值可能無法收回時，對資產作減值測試。減值虧損按資產賬面金額超過其可收回金額部分確認。可收回金額是指扣除銷售成本後的資產公允值與資產使用價值中的較高者。

出售在建工程的收益／虧損是出售收入淨額與相關資產賬面值之間的差額，有關金額已於綜合損益表內「其他經營收入／（費用）－淨額」中確認。

|      | 物業、廠房及設備     |              | 無形資產         |              | 合計           |              |
|------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
|      | 二零二五年<br>千美元 | 二零二四年<br>千美元 | 二零二五年<br>千美元 | 二零二四年<br>千美元 | 二零二五年<br>千美元 | 二零二四年<br>千美元 |
| 年初   | 80,042       | 103,372      | 257,606      | 534,675      | 337,648      | 638,047      |
| 匯兌調整 | (110)        | (7,314)      | (1,039)      | (15,477)     | (1,149)      | (22,791)     |
| 撤銷   | (465)        | (26)         | (70)         | (13,801)     | (535)        | (13,827)     |
| 添置   | 85,607       | 147,826      | 227,892      | 306,855      | 313,499      | 454,681      |
| 轉撥   | (97,335)     | (163,816)    | (269,819)    | (554,646)    | (367,154)    | (718,462)    |
| 年末   | 67,739       | 80,042       | 214,570      | 257,606      | 282,309      | 337,648      |

### 會計政策

#### (a) 商譽

商譽指於收購日所付出的轉讓對價、被收購公司的任何非控制性權益的金額，以及被收購公司的任何股權在收購日的公允值超過本集團應佔該等被收購公司可識別資產及所承擔負債的公允值的差額。收購附屬公司產生的商譽包括在無形資產內。收購聯營公司及合營公司的商譽則包括在聯營公司及合營公司權益內。

就減值測試而言，在業務合併中購入的商譽會分配至每個現金產生單位或現金產生單位組（預期可從合併中獲取協同利益）。商譽被分配的每個現金產生單位或現金產生單位組指在主體內商譽被監控作內部管理用途的最底層次。商譽在經營分部層次進行監控。

每年進行對商譽的減值檢查，或如事件或情況轉變顯示可能存在減值，則更頻密地檢查。商譽賬面值與可收回金額（使用價值與公允值減出售成本較高者）比較。任何減值須即時確認費用及不得在之後期間撥回。

#### (b) 商標及商品命名

另外購入的商標及商品命名按歷史成本入賬。在業務合併中收購的商標費用及商品命名按購買日公允值確認。

就可使用年期不確定的商標及商品命名會每年進行減值測試及按成本減累計減值虧損列賬。由於它們預計能產生淨現金流入的時段沒有可預見的期限，它們被認為可使用年期不確定。有限定的可使用年期的商標及商品命名是按成本減累計攤銷列賬。

#### (c) 自用電腦軟件

購入的電腦軟件許可權，按購入價及使該特定軟件達至可使用時所產生的成本資本化。

如符合下列條件，由本集團控制的可識別和獨有軟件產品在設計和測試中的直接歸因開發成本，可確認為無形資產：

- 完成該軟件以致其可供使用在技術上是可行的；
- 管理層有意完成該軟件並使用或出售；
- 有能力使用或出售該軟件；
- 可證明該軟件將如何產生未來可能的經濟效益；
- 有足夠的技術、財務和其他資源完成開發並使用或出售該軟件；及
- 該軟件在開發期內應佔的支出能可靠地計量。

開發成本包括軟件開發的職工成本和相關費用的適當部分。

不符合以上條件的其他開發支出在產生時確認為費用。以往確認為費用的開發成本不會在往後期間確認為資產。

與維護電腦軟件有關的成本於產生時確認為費用。

購入電腦軟件許可權的成本及電腦軟件開發成本是按成本減累計攤銷列賬。

# 財務報表附註

截至二零二五年三月三十一日止年度

## 14 無形資產 (續)

### 會計政策 (續)

#### (d) 客戶關係

在業務合併中購入的客戶關係按購買日的公允值確認。客戶關係有限定的可使用年期，並按成本減累計攤銷列賬。

#### (e) 專利權及技術

購入專利權及技術的開支須以歷史成本值資本化，並按成本減累計攤銷列賬。

#### (f) 專有權利

因業務合併取得的專有權利於收購日期以公允值確認。專有權利具有確定的使用年期，並按成本減累計攤銷列賬。

本集團利用直線法按以下的年期攤銷有確定使用年期的無形資產：

|         |        |
|---------|--------|
| 商標及商品命名 | 不超過10年 |
| 自用電腦軟件  | 不超過8年  |
| 客戶關係    | 不超過15年 |
| 專利權及技術  | 不超過10年 |
| 專有權利    | 不超過15年 |

### 有確定使用年期的無形資產的減值

當有事件或情況變化顯示資產賬面值可能無法收回時，對資產作減值測試。減值虧損按資產賬面金額超過其可收回金額部分確認。可收回金額是指扣除銷售成本後的資產公允值與資產使用價值中的較高者。

## 14 無形資產 (續)

(a)

|                      | 商譽<br>(b)<br>千美元 | 商標及<br>商品命名<br>(b)<br>千美元 | 自用<br>電腦軟件<br>千美元 | 客戶關係<br>千美元      | 專利權及<br>技術<br>(c)<br>千美元 | 專有權利<br>千美元    | 合計<br>千美元         |
|----------------------|------------------|---------------------------|-------------------|------------------|--------------------------|----------------|-------------------|
| 於二零二三年四月一日           |                  |                           |                   |                  |                          |                |                   |
| 成本                   | 4,997,218        | 1,323,642                 | 2,060,132         | 1,563,650        | 3,755,488                | 53,426         | 13,753,556        |
| 累計攤銷及減值              | -                | 39,012                    | 1,637,493         | 1,115,035        | 2,680,450                | 14,452         | 5,486,442         |
| 賬面淨值                 | 4,997,218        | 1,284,630                 | 422,639           | 448,615          | 1,075,038                | 38,974         | 8,267,114         |
| 截至二零二四年三月三十一日<br>止年度 |                  |                           |                   |                  |                          |                |                   |
| 年初賬面淨值               | 4,997,218        | 1,284,630                 | 422,639           | 448,615          | 1,075,038                | 38,974         | 8,267,114         |
| 匯兌調整                 | (125,451)        | (558)                     | (9,664)           | (2,881)          | (4,097)                  | (475)          | (143,126)         |
| 收購業務                 | 32,508           | 9,700                     | 2,342             | -                | 4,100                    | -              | 48,650            |
| 添置                   | -                | -                         | 23,962            | -                | 456,713                  | -              | 480,675           |
| 轉撥                   | -                | -                         | 401,178           | -                | 153,468                  | -              | 554,646           |
| 撤銷                   | -                | -                         | (25)              | -                | -                        | -              | (25)              |
| 攤銷                   | -                | (4,493)                   | (227,444)         | (145,986)        | (451,630)                | (3,229)        | (832,782)         |
| 減值及撤銷 (附註)           | -                | -                         | (5,231)           | -                | (24,514)                 | -              | (29,745)          |
| 年末賬面淨值               | 4,904,275        | 1,289,279                 | 607,757           | 299,748          | 1,209,078                | 35,270         | 8,345,407         |
| 於二零二四年三月三十一日         |                  |                           |                   |                  |                          |                |                   |
| 成本                   | 4,904,275        | 1,332,817                 | 2,411,980         | 1,538,011        | 4,337,870                | 52,741         | 14,577,694        |
| 累計攤銷及減值              | -                | 43,538                    | 1,804,223         | 1,238,263        | 3,128,792                | 17,471         | 6,232,287         |
| 賬面淨值                 | 4,904,275        | 1,289,279                 | 607,757           | 299,748          | 1,209,078                | 35,270         | 8,345,407         |
| 截至二零二五年三月三十一日<br>止年度 |                  |                           |                   |                  |                          |                |                   |
| 年初賬面淨值               | <b>4,904,275</b> | <b>1,289,279</b>          | <b>607,757</b>    | <b>299,748</b>   | <b>1,209,078</b>         | <b>35,270</b>  | <b>8,345,407</b>  |
| 匯兌調整                 | <b>(57,137)</b>  | <b>(470)</b>              | <b>(154)</b>      | <b>(350)</b>     | <b>(176)</b>             | <b>(135)</b>   | <b>(58,422)</b>   |
| 收購業務                 | <b>4,034</b>     | -                         | -                 | -                | -                        | -              | <b>4,034</b>      |
| 添置                   | -                | -                         | <b>13,009</b>     | -                | <b>634,533</b>           | -              | <b>647,542</b>    |
| 轉撥                   | -                | -                         | <b>216,434</b>    | -                | <b>53,385</b>            | -              | <b>269,819</b>    |
| 撤銷                   | -                | -                         | <b>(2,555)</b>    | -                | <b>(399)</b>             | -              | <b>(2,954)</b>    |
| 攤銷                   | -                | <b>(4,201)</b>            | <b>(250,329)</b>  | <b>(110,912)</b> | <b>(480,156)</b>         | <b>(3,711)</b> | <b>(849,309)</b>  |
| 減值及撤銷 (附註)           | -                | -                         | -                 | -                | <b>(123,140)</b>         | -              | <b>(123,140)</b>  |
| 年末賬面淨值               | <b>4,851,172</b> | <b>1,284,608</b>          | <b>584,162</b>    | <b>188,486</b>   | <b>1,293,125</b>         | <b>31,424</b>  | <b>8,232,977</b>  |
| 於二零二五年三月三十一日         |                  |                           |                   |                  |                          |                |                   |
| 成本                   | <b>4,851,172</b> | <b>1,332,603</b>          | <b>2,609,841</b>  | <b>1,529,956</b> | <b>4,979,273</b>         | <b>52,502</b>  | <b>15,355,347</b> |
| 累計攤銷及減值              | -                | <b>47,995</b>             | <b>2,025,679</b>  | <b>1,341,470</b> | <b>3,686,148</b>         | <b>21,078</b>  | <b>7,122,370</b>  |
| 賬面淨值                 | <b>4,851,172</b> | <b>1,284,608</b>          | <b>584,162</b>    | <b>188,486</b>   | <b>1,293,125</b>         | <b>31,424</b>  | <b>8,232,977</b>  |

附註：於截至二零二五年三月三十一日止年度，因無形資產之賬面值高於使用價值，確認資產減值及撤銷金額123,140,000美元（二零二四年：29,745,000美元）。

# 財務報表附註

截至二零二五年三月三十一日止年度

## 14 無形資產 (續)

### (a) (續)

攤銷當中457,648,000美元(二零二四年：424,000,000美元)、6,089,000美元(二零二四年：6,163,000美元)、322,368,000美元(二零二四年：333,697,000美元)及63,204,000美元(二零二四年：68,922,000美元)分別在綜合損益表內計入「銷售成本」、「銷售及分銷費用」、「行政費用」及「研發費用」。

商譽及可使用年期不確定的商標及商品命名的賬面值呈列如下：

|                      | 中國<br>百萬美元 | 亞太<br>百萬美元 | 歐洲/<br>中東/非洲<br>百萬美元 | 美洲<br>百萬美元 | 合計<br>百萬美元 |
|----------------------|------------|------------|----------------------|------------|------------|
| 於二零二五年三月三十一日         |            |            |                      |            |            |
| 商譽                   |            |            |                      |            |            |
| — 智能設備業務集團           | 905        | 493        | 286                  | 1,558      | 3,242      |
| — 基礎設施方案業務集團         | 468        | 132        | 59                   | 344        | 1,003      |
| — 方案服務業務集團(附註)       | 不適用        | 不適用        | 不適用                  | 不適用        | 606        |
| 可使用年期不確定的商標及<br>商品命名 |            |            |                      |            |            |
| — 智能設備業務集團           | 182        | 55         | 122                  | 480        | 839        |
| — 基礎設施方案業務集團         | 162        | 54         | 31                   | 123        | 370        |
| — 方案服務業務集團(附註)       | 不適用        | 不適用        | 不適用                  | 不適用        | 58         |
| 於二零二四年三月三十一日         |            |            |                      |            |            |
| 商譽                   |            |            |                      |            |            |
| — 智能設備業務集團           | 911        | 488        | 287                  | 1,611      | 3,297      |
| — 基礎設施方案業務集團         | 472        | 132        | 59                   | 341        | 1,004      |
| — 方案服務業務集團(附註)       | 不適用        | 不適用        | 不適用                  | 不適用        | 603        |
| 可使用年期不確定的商標及<br>商品命名 |            |            |                      |            |            |
| — 智能設備業務集團           | 182        | 54         | 121                  | 480        | 837        |
| — 基礎設施方案業務集團         | 162        | 54         | 31                   | 123        | 370        |
| — 方案服務業務集團(附註)       | 不適用        | 不適用        | 不適用                  | 不適用        | 58         |

附註：方案服務業務集團是整體監控，並沒有區域或市場的分配。

### (b) 商譽及可使用年期不確定的無形資產的減值評估

#### 會計政策

可使用年期不確定的資產每年須就減值進行測試。減值虧損按資產賬面金額超過其可收回金額部分確認。可收回金額是指扣除銷售成本後的資產公允值與資產使用價值中的較高者。為進行減值評估時，資產乃分配至可個別識別現金流量之最低層次(現金產生單位)組合。

## 14 無形資產 (續)

### (b) 商譽及可使用年期不確定的無形資產的減值評估 (續)

#### 關鍵會計估計及判斷

本集團至少每年就商譽及可使用年期不確定的其他資產進行減值評估，以確定是否出現減值。資產或現金產生單位的可收回值按照使用價值計算模型釐定。該等計算方法需要利用估算。

使用價值計算模型使用獲管理層批准之五年財務預算的現金流量預測及五年後用恆定預測來推斷的未來現金流量估算出的最終價值。在編製獲批准之預算所覆蓋年內的現金流量預測及估算最終價值時，需使用大量的假設與估算。主要的假設包括收入增長率、營業利潤率及貼現率，並參考商業和行業情況。

管理層編製財務預算以反映實際與之前年度的業績及市場發展預期。於現金流量預測中所採用的主要假設須作出判斷才能確定，主要假設的變化可能對此等現金流量預測產生重大影響，並最終影響減值評估的結果。

本集團通過比較其於報告日期各現金產生單位的可收回值及賬面值，完成就分配至本集團各現金產生單位的商譽進行年度減值評估。現金產生單位的可收回值乃按使用價值釐定。該等評估所採用的除稅前現金流量預測乃基於獲管理層批准的五年期財務預算的現金流量預測及五年後用恆定預測來推斷現金產生單位的未來現金流量估算出的最終價值釐定。此採納的估計增長率並無超出現金產生單位所經營業務的長遠平均增長率。

智能設備業務集團、基礎設施方案業務集團及方案服務業務集團的未來現金流量分別按13%至14%、14%至17%及18% (二零二四年：13%至14%、14%至18%及18%) 的稅前比率貼現。用於計算五年期財政預算內使用價值的估計收入年均複合增長率呈列如下：

|          | 二零二五年        |                    |              | 二零二四年        |                    |              |
|----------|--------------|--------------------|--------------|--------------|--------------------|--------------|
|          | 智能設備<br>業務集團 | 基礎設施<br>方案<br>業務集團 | 方案服務<br>業務集團 | 智能設備<br>業務集團 | 基礎設施<br>方案<br>業務集團 | 方案服務<br>業務集團 |
| 中國       | 3%           | 13%                | 不適用          | 7%           | 20%                | 不適用          |
| 亞太       | 2%           | 15%                | 不適用          | 1%           | 22%                | 不適用          |
| 歐洲／中東／非洲 | 4%           | 8%                 | 不適用          | 4%           | 11%                | 不適用          |
| 美洲       | 3%           | 13%                | 不適用          | 5%           | 16%                | 不適用          |
| 方案服務業務集團 | 不適用          | 不適用                | 9%           | 不適用          | 不適用                | 11%          |

# 財務報表附註

截至二零二五年三月三十一日止年度

## 14 無形資產 (續)

### (b) 商譽及可使用年期不確定的無形資產的減值評估 (續)

管理層根據過往表現及其對市場發展的預測釐定預算毛利率。就商譽減值評估主要的假設包括收入增長率、營業利潤率及貼現率，並參考商業和行業情況。該貼現率乃稅前貼現率，並已反映與分部有關的特殊風險。

董事認為，根據履行的減值評估，商譽及可使用年期不確定的商標及商品命名於二零二五年三月三十一日並無減值 (二零二四年：無)。

本集團履行對商譽年度減值評估的關鍵假設進行敏感性分析。除了中國及亞太的基礎設施方案業務集團，適度地變動用於商譽減值評估的關鍵假設將不會引起任何現金產生單位賬面值超過可收回值。於二零二五年三月三十一日，中國及亞太的基礎設施方案業務集團的可收回值 (根據使用價值計算) 分別超過賬面值 2.75 億美元 (二零二四年：2.09 億美元) 及 7,800 萬美元 (二零二四年：9,600 萬美元)。倘中國及亞太的基礎設施方案業務集團的預測年均複合增長率分別低於管理層估算 4.7 百分點 (二零二四年：3.5 百分點) 及 4.0 百分點 (二零二四年：4.6 百分點)，各自的剩餘空間將會消除。

(c) 於二零二五年三月三十一日，專利權及技術內包括發展中項目 234,795,000 美元 (二零二四年：245,291,000 美元)。

## 15 於聯營公司及合營公司權益

|               | 二零二五年<br>千美元 | 二零二四年<br>千美元 |
|---------------|--------------|--------------|
| 所佔資產淨值        |              |              |
| — 聯營公司        | 208,737      | 181,031      |
| — 合營公司        | 62,945       | 93,551       |
|               | 271,682      | 274,582      |
| 貸款予           |              |              |
| — 合營公司(a)     | 44,022       | 44,221       |
|               | 44,022       | 44,221       |
| 於聯營及合營公司權益(b) | 315,704      | 318,803      |

附註：

- (a) 該等貸款構成本集團對合營公司的股權權益，並作出相應確認。
- (b) 於二零二五年及二零二四年三月三十一日，沒有未確認應佔虧損，承擔及或有負債。

15 於聯營公司及合營公司權益 (續)

主要聯營公司及合營公司如下：

| 公司名稱                          | 註冊／成立地點 | 持有權益  |       | 主要業務              |
|-------------------------------|---------|-------|-------|-------------------|
|                               |         | 二零二五年 | 二零二四年 |                   |
| 聯營公司                          |         |       |       |                   |
| 北京閃聯雲視信息技術有限公司                | 中國大陸    | 23.7% | 23.7% | 分銷及開發資訊科技技術       |
| 茄子技術控股有限公司                    | 開曼群島    | 37.3% | 37.3% | 軟件開發              |
| 北京平安聯想智慧醫療信息技術有限公司            | 中國大陸    | 25.4% | 25.4% | 開發醫院和區域醫療信息系統     |
| 北京聯想協同科技有限公司                  | 中國大陸    | 33.0% | 33.0% | 分銷及開發資訊科技技術       |
| 天津聯博基業科技發展有限公司                | 中國大陸    | 39.0% | 39.0% | 分銷及開發資訊科技技術       |
| PCCW Network Services Limited | 英屬處女群島  | 20.0% | 20.0% | 投資控股              |
| 鼎道智聯 (北京) 科技有限公司(ii)          | 中國大陸    | 40.0% | 53.3% | 分銷及開發資訊科技技術、服務及軟件 |
| AleveR Robotics Limited       | 開曼群島    | 11.6% | 不適用   | 分銷及開發資訊科技技術       |
| 合營公司                          |         |       |       |                   |
| 聯想新視界 (北京) 科技有限公司             | 中國大陸    | 37.7% | 37.7% | 軟件開發              |
| 深圳市浦瑞置業有限公司                   | 中國大陸    | 50.0% | 50.0% | 房地產開發             |

附註：

- (i) 以上大部分聯營公司及合營公司主要於各自的註冊或成立地點經營。
- (ii) 該公司於年內因視作出售附屬公司而由附屬公司重新分類為聯營公司。

本集團應佔聯營公司及合營公司總金額呈列如下：

|          | 二零二五年<br>千美元 | 二零二四年<br>千美元 |
|----------|--------------|--------------|
| 應佔聯營公司虧損 | 3,264        | 10,035       |
| 應佔合營公司虧損 | 16,714       | 15,624       |
|          | 19,978       | 25,659       |

# 財務報表附註

截至二零二五年三月三十一日止年度

## 16 遞延所得稅資產及負債

### 會計政策

遞延所得稅項使用負債法確認資產和負債的稅基與資產和負債在財務報表的賬面值的差額而產生的暫時性差異。然而，若遞延所得稅負債來自對商譽的初始確認，則不作記賬。若遞延所得稅來自於交易（不包括業務合併）中對資產或負債的初始確認，而在交易時不影響會計損益或應納稅利潤或損失以及不會產生相等的應稅和可扣除的暫時性差異，則不作記賬。遞延所得稅採用在結算日前已頒佈或實質上已頒佈，並在有關的遞延所得稅資產實現或遞延所得稅負債結算時預期將會適用的稅率（及法例）而釐定。

遞延所得稅項資產是以未來期間很可能取得的用來抵扣可抵扣暫時性差異的應納稅所得額為限而確認。

遞延稅項就附屬公司、合營公司和聯營公司投資產生的暫時性差異而準備，但若本集團可以控制暫時性差異的轉回時間，而暫時性差異在可預見將來很可能不會轉回則除外。

當有法定可執行權力將當期稅項資產與當期稅務負債抵銷，且遞延所得稅資產和負債涉及由同一稅務機關對該應納稅實體或不同的應納稅實體但有意向以淨額基準結算所得稅結餘時，則可將遞延所得稅資產與負債互相抵銷。

### 關鍵會計估計及判斷

本集團會就財務報表內資產及負債的稅基與其賬面值之間的暫時差異採用負債法將遞延所得稅項全數撥備。

由保養維修服務費撥備、應計銷售回扣、預提獎金及其他預提開支等產生的暫時差異及未動用結轉稅務虧損，惟以根據所有可得的憑證顯示未來可能出現應納稅溢利用作扣減暫時差異及未動用稅務虧損為限，予以確認遞延所得稅項資產。確認主要涉及的判斷為有關遞延稅項資產已予確認的特定法定實體或稅務團體的未來財務預算。在考慮是否存在有力的憑證證明部分或全部遞延所得稅項資產最終有可能會變現時亦將評估多項其他因素，例如存在應納稅暫時差異、集團稅項寬免、稅務規劃戰略及可動用估計稅務虧損的期間。遞延所得稅項資產的賬面值及有關財務模式與預算會於每個結算日予以檢查，若沒有足夠有力的憑證證明在可動用年內有足夠應納稅溢利以扣減結轉稅務虧損，屆時將調低資產值，並將差額記入綜合損益表中。

## 16 遞延所得稅資產及負債 (續)

遞延所得稅的暫時性差異採用負債法以各司法權區適用稅率作全數計算。

若稅項涉及相同稅務管轄機關，並且稅項資產和負債的相互抵銷是具有法定效力，則遞延所得稅資產及負債會相互抵銷。以下是進行適當抵銷後的金額，並於綜合資產負債表內分項載列：

|           | 二零二五年<br>千美元 | 二零二四年<br>千美元 |
|-----------|--------------|--------------|
| 遞延所得稅資產：  |              |              |
| 在十二個月內收回  | 1,419,303    | 1,135,149    |
| 超過十二個月後收回 | 1,636,602    | 1,498,153    |
|           | 3,055,905    | 2,633,302    |
| 遞延所得稅負債：  |              |              |
| 超過十二個月後清還 | (270,268)    | (447,523)    |
| 遞延所得稅資產淨額 | 2,785,637    | 2,185,779    |

遞延所得稅資產淨額的變動如下：

|                   | 二零二五年<br>千美元 | 二零二四年<br>千美元 |
|-------------------|--------------|--------------|
| 年初                | 2,185,779    | 2,035,593    |
| 重新分類及匯兌調整         | (3,847)      | (28,547)     |
| 計入綜合損益表(附註6)      | 598,392      | 190,397      |
| 扣除自其他全面收益(附註6)    | (9)          | (90)         |
| 計入／(扣除自) 股權報酬計劃儲備 | 5,322        | (6,487)      |
| 收購業務              | -            | (5,087)      |
| 年末                | 2,785,637    | 2,185,779    |

財務報表附註

截至二零二五年三月三十一日止年度

16 遞延所得稅資產及負債 (續)

(a) 年內遞延所得稅資產 (於相同稅務管轄機關抵銷前之金額) 按主要組成部分分析的變動如下：

|                | 撥備及預提<br>千美元 | 稅務虧損<br>千美元 | 稅項折舊撥備<br>千美元 | 遞延收入<br>千美元 | 股權報酬<br>千美元 | 租賃負債<br>千美元 | 合計<br>千美元 |
|----------------|--------------|-------------|---------------|-------------|-------------|-------------|-----------|
| 於二零二三年四月一日     | 677,842      | 1,396,232   | 134,478       | 222,769     | 46,640      | 59,406      | 2,537,367 |
| 重新分類及匯兌調整      | (7,320)      | 7,299       | (15,636)      | (2,932)     | (93)        | (3,430)     | (22,112)  |
| (扣除自)/計入綜合損益表  | (65,629)     | 34,299      | 170,342       | 20,933      | (4,891)     | 6,573       | 161,627   |
| 扣除自股權報酬計劃儲備    | -            | -           | -             | -           | (6,487)     | -           | (6,487)   |
| 收購業務           | 10,519       | -           | -             | -           | -           | -           | 10,519    |
| 於二零二四年三月三十一日   | 615,412      | 1,437,830   | 289,184       | 240,770     | 35,169      | 62,549      | 2,680,914 |
| 重新分類及匯兌調整      | 37,432       | (27,413)    | (19,350)      | (2,938)     | (2,605)     | 9,172       | (5,702)   |
| 計入/(扣除自) 綜合損益表 | 136,508      | (370,180)   | 907,917       | 13,747      | (3,590)     | (10,810)    | 673,592   |
| 計入股權報酬計劃儲備     | -            | -           | -             | -           | 5,322       | -           | 5,322     |
| 於二零二五年三月三十一日   | 789,352      | 1,040,237   | 1,177,751     | 251,579     | 34,296      | 60,911      | 3,354,126 |

遞延所得稅資產乃因可抵扣暫時性差異及相關稅務利益可通過未來應納稅溢利變現而就結轉的稅務虧損作出確認。

於二零二五年三月三十一日，本集團有未確認遞延所得稅資產的可抵扣暫時性差異約2,777,429,000美元 (二零二四年：2,618,834,000美元) 和可結轉以抵銷未來應納稅收入稅務虧損約3,229,464,000美元 (二零二四年：2,810,140,000美元)。未確認稅務虧損中1,959,261,000美元 (二零二四年：1,748,044,000美元) 可無限期滾存，以下為其餘未確認稅務虧損的到期年份：

|           | 二零二五年<br>千美元 | 二零二四年<br>千美元 |
|-----------|--------------|--------------|
| 到期於       |              |              |
| 一二零二四年    | -            | 170,627      |
| 一二零二五年    | 60,135       | 61,724       |
| 一二零二六年    | 37,580       | 51,646       |
| 一二零二七年    | 166,810      | 146,096      |
| 一二零二八年    | 294,189      | 306,294      |
| 一二零二九年    | 213,267      | 298,117      |
| 一二零三零年    | 431,924      | -            |
| 一二零三二年    | 2,712        | 6,763        |
| 一二零三三年    | 581          | 1,566        |
| 一二零三四年及之後 | 63,005       | 19,263       |
|           | 1,270,203    | 1,062,096    |

## 16 遞延所得稅資產及負債 (續)

(b) 年內遞延所得稅負債 (於相同稅務管轄機關抵銷前之金額) 按主要組成部分分析的變動如下：

|               | 無形資產<br>估值<br>千美元 | 未分配<br>利潤<br>千美元 | 物業估值<br>千美元    | 貨稅項<br>折舊<br>千美元 | 使用權<br>資產<br>千美元 | 其他<br>千美元      | 合計<br>千美元      |
|---------------|-------------------|------------------|----------------|------------------|------------------|----------------|----------------|
| 於二零二三年四月一日    | 81,665            | 117,878          | 2,843          | 184,535          | 57,240           | 57,613         | 501,774        |
| 重新分類及匯兌調整     | (1,116)           | (658)            | (199)          | 8,269            | (1,110)          | 1,249          | 6,435          |
| (計入)／扣除自綜合損益表 | (22,608)          | 1,325            | 1,198          | (18,998)         | 8,810            | 1,503          | (28,770)       |
| 扣除自其他全面收益     | -                 | -                | -              | -                | -                | 90             | 90             |
| 收購業務          | 4,775             | -                | -              | 10,831           | -                | -              | 15,606         |
| 於二零二四年三月三十一日  | <b>62,716</b>     | <b>118,545</b>   | <b>3,842</b>   | <b>184,637</b>   | <b>64,940</b>    | <b>60,455</b>  | <b>495,135</b> |
| 重新分類及匯兌調整     | <b>(2,839)</b>    | <b>300</b>       | <b>(2,050)</b> | <b>(5,983)</b>   | <b>9,293</b>     | <b>(576)</b>   | <b>(1,855)</b> |
| (計入)／扣除自綜合損益表 | <b>(10,858)</b>   | <b>682</b>       | <b>-</b>       | <b>103,578</b>   | <b>(15,117)</b>  | <b>(3,085)</b> | <b>75,200</b>  |
| 扣除自其他全面收益     | <b>-</b>          | <b>-</b>         | <b>-</b>       | <b>-</b>         | <b>-</b>         | <b>9</b>       | <b>9</b>       |
| 於二零二五年三月三十一日  | <b>49,019</b>     | <b>119,527</b>   | <b>1,792</b>   | <b>282,232</b>   | <b>59,116</b>    | <b>56,803</b>  | <b>568,489</b> |

# 財務報表附註

截至二零二五年三月三十一日止年度

## 17 金融資產

### (a) 以公允值計量且其變動計入損益的金融資產

|             | 二零二五年<br>千美元 | 二零二四年<br>千美元 |
|-------------|--------------|--------------|
| 年初          | 1,393,666    | 1,233,969    |
| 匯兌調整        | (6,568)      | (48,294)     |
| 於損益確認的公允值變動 | 59,552       | 153,113      |
| 購入          | 155,775      | 179,192      |
| 出售          | (138,041)    | (124,314)    |
| 年末          | 1,464,384    | 1,393,666    |
| 股權證券上市於：    |              |              |
| — 中國香港      | 26,910       | 24,874       |
| — 中國香港以外地區  | 236,885      | 241,992      |
|             | 263,795      | 266,866      |
| 非上市的股權證券    | 1,200,589    | 1,126,800    |
|             | 1,464,384    | 1,393,666    |

### (b) 以公允值計量且其變動計入其他全面收益的金融資產

|                 | 二零二五年<br>千美元 | 二零二四年<br>千美元 |
|-----------------|--------------|--------------|
| 年初              | 55,973       | 66,178       |
| 匯兌調整            | 755          | (2,493)      |
| 於其他全面收益確認的公允值變動 | (11,360)     | (7,712)      |
| 購入              | 14           | -            |
| 年末              | 45,382       | 55,973       |
| 股權證券上市於：        |              |              |
| — 中國香港          | 5,389        | 8,931        |
| — 中國香港以外地區      | 25,724       | 28,814       |
|                 | 31,113       | 37,745       |
| 非上市的股權證券        | 14,269       | 18,228       |
|                 | 45,382       | 55,973       |

## 18 存貨

### 會計政策

存貨按成本及可變現淨值兩者的較低者列賬。成本乃按加權平均基準釐定。製成品（貿易商品除外）及在製品的成本包括直接材料、直接人工及間接生產開支的應佔部分。貿易商品的成本則按購貨時的發票金額減退貨及折扣。可變現淨值則按日常經營活動中的估計銷售價減去完成製品的估計成本和進行銷售所需的估計成本。

|         | 二零二五年<br>千美元 | 二零二四年<br>千美元 |
|---------|--------------|--------------|
| 原材料及在製品 | 3,995,173    | 3,857,581    |
| 製成品     | 3,320,441    | 2,265,554    |
| 保修部件    | 608,190      | 579,542      |
|         | 7,923,804    | 6,702,677    |

## 19 應收賬款

### 會計政策

應收貿易賬款為在日常經營活動中就商品銷售或執行服務而應收客戶的款項。其他應收賬款大部分為在日常經營活動中向分包商交付部件而應收的款項。應收貿易賬款以無條件的成交金額為初始確認，除非包含重要的融資成份則以公允值為初始確認，其後以公允值計量且其變動計入其他全面收益並扣除減值撥備。

就應收貿易賬款而言，本集團應用香港財務報告準則第9號所要求的簡化方法，當中要求於初始確認應收賬款時確認預期全期虧損。為計量預期信用損失，應收貿易賬款已根據共同信用風險特徵及逾期日數分組。應收貿易賬款的減值虧損乃以減值虧損淨額在綜合損益表列示。其後收回過往已撇銷之款項乃抵銷相同項目。

其他應收賬款以公允值為初始確認，其後利用實際利率法按攤銷成本計量並扣除減值撥備。

如應收貿易賬款及其他應收賬款預期在一年或以內（如仍在正常經營週期中，則可較長時間）收回，則被分類為流動資產；否則分類為非流動資產。

(a) 應收貿易賬款及票據詳情如下：

|        | 二零二五年<br>千美元 | 二零二四年<br>千美元 |
|--------|--------------|--------------|
| 應收貿易賬款 | 10,446,068   | 8,130,697    |
| 應收票據   | 60,542       | 16,998       |
|        | 10,506,610   | 8,147,695    |

# 財務報表附註

截至二零二五年三月三十一日止年度

## 19 應收賬款 (續)

### (a) (續)

客戶一般享有零至一百二十日信用期。本集團於結算日按發票日計算的應收貿易賬款的賬齡分析如下：

|           | 二零二五年<br>千美元 | 二零二四年<br>千美元 |
|-----------|--------------|--------------|
| 零至三十日     | 7,832,619    | 6,185,814    |
| 三十一至六十日   | 1,542,382    | 1,080,594    |
| 六十一至九十日   | 398,285      | 235,405      |
| 九十日以上     | 839,886      | 761,651      |
|           | 10,613,172   | 8,263,464    |
| 減：虧損撥備    | (167,104)    | (132,767)    |
| 應收貿易賬款－淨額 | 10,446,068   | 8,130,697    |

於二零二五年三月三十一日，已逾期應收貿易賬款扣除虧損撥備為879,681,000美元（二零二四年：915,714,000美元）。該等按到期日計算的應收貿易賬款的賬齡分析如下：

|         | 二零二五年<br>千美元 | 二零二四年<br>千美元 |
|---------|--------------|--------------|
| 三十日內    | 445,354      | 486,984      |
| 三十一至六十日 | 189,241      | 178,430      |
| 六十一至九十日 | 83,515       | 61,662       |
| 九十日以上   | 161,571      | 188,638      |
|         | 879,681      | 915,714      |

應收貿易賬款的虧損撥備變動如下：

|               | 二零二五年<br>千美元 | 二零二四年<br>千美元 |
|---------------|--------------|--------------|
| 年初            | 132,767      | 104,823      |
| 匯兌調整          | 161          | (3,171)      |
| 於損益中確認的虧損撥備增加 | 106,576      | 105,644      |
| 撇銷不可收回的應收貿易賬款 | (14,777)     | (35,489)     |
| 於損益中反沖未使用金額   | (57,623)     | (39,040)     |
| 年末            | 167,104      | 132,767      |

### (b) 本集團應收票據主要為六個月內到期的銀行承兌匯票。

## 19 應收賬款 (續)

(c) 按金、預付款項及其他應收賬款詳情如下：

|        | 二零二五年<br>千美元     | 二零二四年<br>千美元 |
|--------|------------------|--------------|
| 按金     | 26,779           | 52,852       |
| 其他應收賬款 | 2,874,521        | 2,429,511    |
| 預付款項   | 1,322,358        | 1,300,003    |
|        | <b>4,223,658</b> | 3,782,366    |

附註：其他應收賬款大部分為在日常經營活動中向分包商交付原材料而應收的賬款。

(d) 應收貿易賬款及票據、按金及其他應收賬款的賬面值與其公允值相若。於結算日的最高信用風險為上述各類應收賬款的公允值。

## 20 銀行存款、現金及現金等價物

### 會計政策

就綜合現金流量表而言，現金及現金等價物主要包括現金、銀行通知存款、其他短期及高度可變現且預計價值波動風險較低的投資及銀行透支。銀行透支於綜合資產負債表流動負債之貸款中顯示。

不再符合現金及現金等價物定義的受限制的銀行存款，在綜合財務報表中列示為受限制的銀行存款。

|                   | 二零二五年<br>千美元     | 二零二四年<br>千美元 |
|-------------------|------------------|--------------|
| 銀行存款              |                  |              |
| — 原始到期日為三個月至十二個月內 | 31,461           | 7,571        |
| — 受限制的銀行存款        | 57,146           | 57,984       |
|                   | <b>88,607</b>    | 65,555       |
| 現金及現金等價物          |                  |              |
| — 銀行及手頭現金         | 3,234,351        | 3,206,279    |
| — 貨幣市場資金          | 1,493,773        | 353,552      |
|                   | <b>4,728,124</b> | 3,559,831    |
|                   | <b>4,816,731</b> | 3,625,386    |
| 最高信用風險            | 4,816,731        | 3,625,386    |
| 實際年利率             | 0%-14.25%        | 0%-10.75%    |

# 財務報表附註

截至二零二五年三月三十一日止年度

## 21 應付貿易賬款及票據

### 會計政策

應付貿易賬款及票據為在日常經營活動中向供應商購買部件或服務而應付的責任。應付貿易賬款及票據初步按公允值確認，其後利用實際利率法按攤銷成本計量。

如應付貿易賬款及票據的支付日期在一年或以內（如仍在正常經營週期中，則可較長時間），則被分類為流動負債，否則分類為非流動負債。

集團與其供應商合作，與幾家金融機構建立了供應商融資安排，以促進供應商發票付款的高效處理。這些安排使供應商和分包商能夠在相關發票到期日後按時或提前收到付款，從而改善了他們的流動性和現金流管理。與此同時，集團在管理流動資金方面也獲得了更大的靈活性。在決定是否將這些安排下對金融機構的負債與綜合資產負債表中的應付貿易款項、應付票據及其他應付款項（附註22）分開列報時，管理層考慮了這些負債的性質和功能是否與應付貿易款項、應付票據及其他應付款項有本質區別。本集團將供應商融資安排產生的金融負債歸入綜合資產負債表中的應付貿易款項、應付票據及其他應付款項中。在列報綜合現金流量表時，與供應商融資安排產生的負債有關的現金流量（歸類為應付貿易款項、應付票據及其他應付款項）仍是本集團主要創收活動所用營運資金的一部分，並作為經營活動產生的現金流量列報。

(a) 應付貿易賬款及票據詳情如下：

|        | 二零二五年<br>千美元 | 二零二四年<br>千美元 |
|--------|--------------|--------------|
| 應付貿易賬款 | 8,561,393    | 8,473,990    |
| 應付票據   | 3,417,540    | 2,031,437    |
|        | 11,978,933   | 10,505,427   |

本集團於結算日按發票日計算的應付貿易賬款的賬齡分析如下：

|         | 二零二五年<br>千美元 | 二零二四年<br>千美元 |
|---------|--------------|--------------|
| 零至三十日   | 4,527,503    | 5,201,965    |
| 三十一至六十日 | 2,465,757    | 2,002,588    |
| 六十一至九十日 | 898,452      | 643,980      |
| 九十日以上   | 669,681      | 625,457      |
|         | 8,561,393    | 8,473,990    |

- (b) 於二零二五年三月三十一日，餘額11,331,000美元和3,275,421,000美元（二零二四年：無及1,913,114,000美元），為供應商融資安排，並分別計入應付貿易賬款及應付票據，供應商已從相關金融機構收取該金額。這些供應商融資安排的付款到期日範圍主要為發票日期後六十至一百四十五天，與不屬於供應商融資安排的可比應付貿易賬款及應付票據的付款到期日範圍相似。
- (c) 本集團的應付票據主要須於三個月內償還。
- (d) 應付貿易賬款及票據的賬面值與公允值相若。

## 22 其他應付賬款及應計費用

### 會計政策

其他應付賬款及應計費用大部分為在日常經營活動中應付分包商的委託加工商款項及服務。

銷售調整準備主要與未來批量折扣、價格保護、回扣及客戶退貨有關(附註3)。

當本集團就附屬公司股權發行的認沽期權有關的潛在現金付款列作金融負債。於期權獲行使時可能應付的金額初步按贖回金額的現值確認為簽出認沽期權負債，並相應直接計入權益。隨後於各結算日，因預期表現之改變，簽出認沽期權負債將重新計量，所產生的任何收益或虧損將於綜合損益表中確認。若有關期權於屆滿時仍未獲行使，簽出認沽期權負債將終止確認，並將就權益作出相應調整。

其他應付賬款及應計費用詳情如下：

|             | 二零二五年<br>千美元 | 二零二四年<br>千美元 |
|-------------|--------------|--------------|
| 應計費用        | 4,391,239    | 3,327,359    |
| 銷售調整準備      | 2,152,336    | 2,277,947    |
| 簽出認沽期權負債(b) | 303,099      | 253,482      |
| 其他應付賬款(c)   | 6,962,738    | 6,791,407    |
| 租賃負債        | 94,972       | 101,580      |
|             | 13,904,384   | 12,751,775   |

附註：

(a) 其他應付賬款及應計費用的賬面值與其公允值相若。

(b) (i) 根據本公司與富士通株式會社(「富士通」)的合營協議，本公司及富士通分別獲授予認購及認沽期權，使本公司有權向富士通和日本政策投資銀行(「DBJ」)購買或富士通和DBJ有權向本公司出售Fujitsu Client Computing Limited及其附屬公司(統稱「FCCL」)的49%股權。於二零二五年及二零二四年三月三十一日，兩種期權均可以行使。認購及認沽期權的行使價將根據行使日的49%股權的公允值釐定。

(ii) 於截至二零一九年三月三十一日止年度內，合肥智聚晟實股權投資有限公司(「智聚晟實」)從仁寶電腦工業股份有限公司收購合營公司(「合營公司」)49%權益。本公司和智聚晟實分別擁有合營公司51%和49%的權益。根據本公司通過全資附屬公司與合肥源嘉創業投資合夥企業(有限合夥)(「源嘉」)訂立的期權協議，該公司持有智聚晟實99.31%股權，而本集團與源嘉則分別獲授予認購期權及認沽期權，使本集團有權向源嘉購買或源嘉有權向本集團出售智聚晟實的99.31%權益。

期權可行使期內，源嘉已通知本集團其有意行使認沽期權。根據智聚晟實、源嘉和本集團於二零二一年十二月二十八日訂立的協議，智聚晟實以行使價18.95億人民幣(約2.97億美元)轉讓合營公司39%權益予本集團。於二零二二年一月十日交易完成時，本公司及智聚晟實分別擁有合營公司90%和10%的權益。

源嘉繼續持有智聚晟實99.31%權益，根據於二零二二年一月十一日新簽訂的期權協議，本集團與源嘉則分別獲授予認購期權及認沽期權，使本集團有權向源嘉購買或源嘉有權向本集團出售智聚晟實的99.31%權益。此認購及認沽期權可分別於新期權協議簽訂後54個月及由48個月至54個月內行使。認購期權及認沽期權的行使價將根據新期權協議釐定，最高為5億人民幣(約6,900萬美元)。於二零二五年三月三十一日，由於向源嘉簽出的認沽期權負債將在未來十二個月內可行使，簽出認沽期權負債已重新分類為流動負債。

於認沽期權行使時可能應付的金額初步按贖回金額的現值計入「其他非流動負債」，並相應直接計入權益下的向非控制性權益簽出認沽期權。

# 財務報表附註

截至二零二五年三月三十一日止年度

## 22 其他應付賬款及應計費用 (續)

附註：(續)

(b) (續)

於每個結算日，認沽期權負債需要根據預期表現變動重新計算，所產生的收益或虧損於綜合損益表中確認(附註4)。倘認沽期權於屆滿時未獲行使，則有關負債將終止確認，並於權益作出相應調整。

(c) 於二零二五年三月三十一日，餘額1,180,060,000美元(二零二四年：1,533,201,000美元)為供應商融資安排，並已計入其他應付賬款，分包商已從相關金融機構收取該金額。這些供應商融資安排的付款到期日範圍主要為發票日期後六十至一百四十五天，與不屬於供應商融資安排的可比其他應付賬款的付款到期日範圍相似。

## 23 撥備

### 會計政策

若出現多項類似責任，則需消耗資源以解除責任的可能性則經考慮整體責任類別後釐定。即使就同類責任中的任何一項而消耗資源的可能性不大，仍會確認撥備。

撥備就預期用於償付責任所需支出的現值計算，按反映當時市場對時間價值的評估及該責任的特有風險的稅前貼現率計算。因時間流逝而增加的撥備確認為利息開支。

### (a) 保養維修服務費撥備

於銷售時，本集團就基本的有限度維修保養將產生的估計費用計提保養維修服務費撥備。特定保養維修服務條款和條件則因產品及銷售產品國家不同而各異，但一般包括技術支援、修理零件以及與保養維修服務及服務活動有關的勞動力，保養期限介乎一至三年不等。本集團會按每季基準重估其估計值，以確定已撥備的保養維修服務費金額是否足夠，並於必要時對金額作出調整。

### (b) 其他撥備

在出現以下情況時，會就環境修復、重組費用和法律索償作出撥備，該等情況為：本集團因過往的事件而產生現有的法律或推定責任；較可能需要有資源流出以償付責任；及金額能可靠估計。重組費用撥備包括終止租賃罰款和僱員離職付款。未來營運虧損概不確認撥備。

### 關鍵會計估計及判斷

保養維修費撥備乃根據確認收入時估計的產品保養維修成本計算。影響本集團保養維修責任的各種因素包括已銷售且仍處於保修年內的產品數量、該等產品的歷史及預期保養維修索償率，以及為履行本集團保養維修責任而針對每一項索償產生的成本。本集團持續檢查該估計基準，並於適當時候作出修訂。若干此等成本可根據與供應商訂立的相關安排的條款向供應商追討。如大致上可確定當本集團償付責任後將收到補償，則該等款項可另行確認為資產(以所作撥備款額為限)。

## 23 撥備 (續)

撥備的組成部分如下：

|                  | 保修費<br>千美元       | 環境修復<br>千美元     | 重組<br>千美元       | 合計<br>千美元        |
|------------------|------------------|-----------------|-----------------|------------------|
| 截至二零二四年三月三十一日止年度 |                  |                 |                 |                  |
| 年初               | 1,051,839        | 26,084          | 162,577         | 1,240,500        |
| 匯兌調整             | (25,797)         | (2,703)         | (521)           | (29,021)         |
| 撥備               | 660,534          | 18,051          | 54,991          | 733,576          |
| 已用金額             | (716,985)        | (16,096)        | (108,108)       | (841,189)        |
|                  | 969,591          | 25,336          | 108,939         | 1,103,866        |
| 列作非流動負債的長期部分     | (161,261)        | (21,655)        | -               | (182,916)        |
| 年末               | 808,330          | 3,681           | 108,939         | 920,950          |
| 截至二零二五年三月三十一日止年度 |                  |                 |                 |                  |
| 年初               | <b>969,591</b>   | <b>25,336</b>   | <b>108,939</b>  | <b>1,103,866</b> |
| 匯兌調整             | <b>(6,690)</b>   | <b>(313)</b>    | <b>546</b>      | <b>(6,457)</b>   |
| 撥備               | <b>725,885</b>   | <b>16,443</b>   | <b>-</b>        | <b>742,328</b>   |
| 已用金額             | <b>(718,097)</b> | <b>(14,935)</b> | <b>(71,553)</b> | <b>(804,585)</b> |
|                  | <b>970,689</b>   | <b>26,531</b>   | <b>37,932</b>   | <b>1,035,152</b> |
| 列作非流動負債的長期部分     | <b>(159,400)</b> | <b>(23,159)</b> | <b>-</b>        | <b>(182,559)</b> |
| 年末               | <b>811,289</b>   | <b>3,372</b>    | <b>37,932</b>   | <b>852,593</b>   |

本集團於銷售時根據估計成本記錄預期的保修責任。根據過往維修率資料，保修費申索可合理預計。保修費撥備每季審閱一次，以核實該撥備可適當地反映保修期間的剩餘責任。根據與供應商之間的相關條款安排，該等費用若干部分將由供應商償付。

本集團根據回收自終端客戶棄置的電動及電子廢料的預計成本（棄置方法須無害環境）以及參考過往及預計未來的回收率，於銷售時將環境修復撥備入賬。環境修復撥備須每年最少檢討一次，以評估其是否足以履行本集團的責任。

重組費用撥備主要包括由一系列重組方案而產生的員工解僱付款，以降低成本及提高營運效率。本集團因重組行動而承擔現有的法律或推定責任時，將重組費用撥備入賬。

# 財務報表附註

截至二零二五年三月三十一日止年度

## 24 貸款

### 會計政策

貸款初步按公允值並扣除產生的交易成本確認。交易成本為收購、發行或出售某項金融資產或金融負債直接所佔的新增成本，包括支付予代理人、顧問、經紀和交易商的費用和佣金、監管機關及證券交易所的徵費，以及過戶和印花稅。貸款其後按攤銷成本列賬；所得款（扣除交易成本）與贖回價值的任何差額利用實際利率法於貸款期間內在綜合損益表確認。

可換股債券的負債部分的公允值則使用相等之不可換股債券的市場利率釐定。該金額按攤銷成本基準記錄為負債，直至債券轉換或到期時終止。所得款項餘額分配至換股權。該款項在扣除所得稅影響後確認並計入股東權益內。

除非本集團在結算日有權利將負債的結算遞延至結算日後最少12個月，否則貸款分類為流動負債。

|          | 二零二五年<br>千美元 | 二零二四年<br>千美元 |
|----------|--------------|--------------|
| 流動負債     |              |              |
| 短期貸款(a)  | 65,364       | 50,431       |
| 票據(b)    | 964,988      | -            |
|          | 1,030,352    | 50,431       |
| 非流動負債    |              |              |
| 票據(b)    | 2,050,271    | 3,012,637    |
| 可換股債券(c) | 2,287,535    | 556,592      |
|          | 4,337,806    | 3,569,229    |
|          | 5,368,158    | 3,619,660    |

附註：

- (a) 大部分短期貸款以美元計值。於二零二五年三月三十一日，本集團可動用的循環及短期貸款信用額度為60.44億美元（二零二四年：54.26億美元），已動用之信用額度為6,200萬美元（二零二四年：4,100萬美元）。

## 24 貸款 (續)

附註：(續)

(b) 未償還票據如下：

| 發行日期                       | 未償還本金    | 年期    | 年利率    | 到期日      | 二零二五年<br>千美元     | 二零二四年<br>千美元 |
|----------------------------|----------|-------|--------|----------|------------------|--------------|
| 二零二零年四月二十四日及<br>二零二零年五月十二日 | 9.65 億美元 | 5 年   | 5.875% | 二零二五年四月  | <b>964,988</b>   | 964,798      |
| 二零二零年十一月二日                 | 9 億美元    | 10 年  | 3.421% | 二零三零年十一月 | <b>895,032</b>   | 894,145      |
| 二零二二年七月二十七日                | 6 億美元    | 5.5 年 | 5.831% | 二零二八年一月  | <b>596,607</b>   | 595,587      |
| 二零二二年七月二十七日                | 5.63 億美元 | 10 年  | 6.536% | 二零三二年七月  | <b>558,632</b>   | 558,107      |
|                            |          |       |        |          | <b>3,015,259</b> | 3,012,637    |

(c) 未償還可換股債券如下：

| 發行日期            | 未償還本金    | 年期  | 年利率  | 到期日     | 二零二五年<br>千美元     | 二零二四年<br>千美元 |
|-----------------|----------|-----|------|---------|------------------|--------------|
| 二零二二年八月二十六日 (i) | 6.75 億美元 | 7 年 | 2.5% | 二零二九年八月 | <b>576,812</b>   | 556,592      |
| 二零二五年一月八日 (ii)  | 20 億美元   | 3 年 | 0%   | 二零二八年一月 | <b>1,710,723</b> | -            |
|                 |          |     |      |         | <b>2,287,535</b> | 556,592      |

- (i) 於二零二二年八月二十六日，本公司完成向債券持有人發行於二零二九年八月到期的七年年期年息率為2.5%之6.75億美元可換股債券（「2029可換股債券」）。所得款項用於償還過往可換股債券及一般企業用途。債券持有人可選擇於發行日期後41日起至到期日前第10日，將部分或全部尚未償還的2029可換股債券本金金額，以轉換價每股9.94港元轉換本公司的普通股（可予調整）。轉換價於二零二五年一月八日起調整為每股8.95港元。假設2029可換股債券按轉換價每股8.95港元獲悉數轉換，2029可換股債券將可轉換為591,171,787股股份。

本公司將於二零二九年八月二十六日2029可換股債券到期時，償還先前未獲贖回、轉換或購回及註銷的2029可換股債券的未贖回本金金額。於二零二六年八月二十六日，債券持有人將有權選擇要求本公司按其本金金額贖回部分或全部2029可換股債券。

於二零二六年九月九日之後及二零二九年八月二十六日之前任何時間，本公司將有權在出現若干特定條件時按本金金額贖回當時仍未贖回的全部（但並非部分）2029可換股債券。

# 財務報表附註

截至二零二五年三月三十一日止年度

## 24 貸款 (續)

附註：(續)

(c) (續)

- (ii) 於二零二五年一月八日，本公司完成向債券持有人發行於二零二八年一月到期的三年年期零息之20億美元可換股債券（「2028可換股債券」），並可於出現若干特定條件時延長三個月。所得款項用於償還現有債務及一般企業用途。債券持有人有權於到期日前15個曆日內任何時間，將部分或全部尚未償還的2028可換股債券本金金額，以轉換價每股10.02港元（可予調整）轉換為本公司的普通股。換股將於到期日進行。假設2028可換股債券按轉換價每股10.02港元獲悉數轉換，2028可換股債券將可轉換為1,559,181,636股股份。

2028年可換股債券於初始確認時的負債及權益部分列示如下：

|              | 千美元       |
|--------------|-----------|
| 可換股債券於發行日的面值 | 2,000,000 |
| 減：交易成本       | (20,192)  |
| 所得款項淨額       | 1,979,808 |
| 減：權益部分       | (290,608) |
| 於初始確認時的負債部分  | 1,689,200 |

本公司將於二零二八年一月八日2028可換股債券到期時，償還先前未獲贖回或轉換的2028可換股債券的未贖回本金金額。於到期日之前之任何時間，債券持有人有權要求本公司按本金金額贖回全部2028可換股債券，或在出現若干特定條件時另外加息，年利率為4.5%。

可換股債券負債部分的初始公允值，是以於債券發行日等值的不可換股債券的市場利率計算。債券負債隨後按攤銷成本計量直至因轉換而註銷、贖回或債券到期。剩餘的所得款項在扣除所得後，將於股東權益中確認為轉換期權，隨後並不會作重新計算。

若2029可換股債券及2028可換股債券於到期日未獲行使轉換，根據本集團的財務狀況，本集團預期將能夠履行其贖回責任。

## 24 貸款 (續)

於二零二五年及二零二四年三月三十一日，本集團貸款的償還日如下：

|      | 二零二五年<br>千美元 | 二零二四年<br>千美元 |
|------|--------------|--------------|
| 一年內  | 1,030,352    | 50,431       |
| 一至二年 | -            | 964,798      |
| 二至五年 | 2,884,142    | 595,587      |
| 五年以上 | 1,453,664    | 2,008,844    |
|      | 5,368,158    | 3,619,660    |

於二零二五年三月三十一日，票據及可換股債券的公允值分別為30.13億美元及26.81億美元（二零二四年：分別為29.54億美元及8.27億美元）。其他貸款的賬面值皆等於公允值或折現影響並不重大而與其公允值相若。

於二零二五年及二零二四年三月三十一日，本集團的銀行信用總額列明如下：

|          | 可動用金額        |              | 已動用金額        |              |
|----------|--------------|--------------|--------------|--------------|
|          | 二零二五年<br>千美元 | 二零二四年<br>千美元 | 二零二五年<br>千美元 | 二零二四年<br>千美元 |
| 循環貸款     | 2,850,000    | 3,500,000    | -            | -            |
| 短期貨幣市場信貸 | 3,193,522    | 1,925,683    | 62,433       | 41,300       |
| 遠期外匯合約   | 16,008,524   | 11,587,905   | 15,982,263   | 11,554,595   |
| 貿易信用     | 6,199,943    | 4,676,387    | 4,369,806    | 2,861,146    |
|          | 28,251,989   | 21,689,975   | 20,414,502   | 14,457,041   |

於二零二五年及二零二四年三月三十一日，所有貸款均沒有抵押，相關實際年利率如下：

|         | 美元          |              |
|---------|-------------|--------------|
|         | 二零二五年       | 二零二四年        |
| 短期貸款及票據 | 0.99%-6.63% | 3.29%-10.02% |
| 可換股債券   | 5.65%-6.07% | 6.07%        |

# 財務報表附註

截至二零二五年三月三十一日止年度

## 25 衍生金融負債

### 會計政策

衍生金融負債包括與外匯遠期合約相關之衍生工具（相關會計政策詳見附註29），以及本公司發行之認股權證。

本公司發行之認股權證分類為以公允價值計量且其變動計入損益的金融負債，因該等認股權證賦予本公司於認股權行使時可選擇結算方式。此後，認股權證於每個結算日重新計量，所產生之損益均計入綜合損益表。在判定認股權證應列為流動或非流動項目時，本集團考量持有人可要求結算之日期。凡結算日後12個月內可行使之認股權證，於資產負債表日分類為流動負債。

於二零二五年一月八日，共1,150,000,000張認股權證已獲悉數認購及發行，所得款項總額為16.45億港元（約2.12億美元）。

根據認股權證的條款，包括自發行日期起計每十二個月期間的轉讓及行使限制，認股權證持有人有權於二零二八年一月八日（可延長三個月）前任何時間按初步認購價每股12.31港元（可予調整）認購本公司股份。本公司可選擇以配發及發行本公司股票的方式，或以現金支付的方式來履行該等行使權，現金支付的方式將參考本公司股票的市價而釐定。

本公司發行的認股權證初始確認為以公允價值計量且其變動計入損益的金融負債，並在每個結算日進行重新計量，所產生的收益或虧損在綜合損益表中「其他經營收入／（費用）－淨額」中確認。所使用之估值方式及輸入數據於附註30(d)中披露。

於二零二五年三月三十一日，與認股權證相關的流動和非流動衍生金融負債分別為87,919,000美元和241,778,000美元。

有關外匯遠期合約（包含於衍生金融工具內）的衍生工具詳情載於附註29及附註30。

## 26 其他非流動負債

### 會計政策

當能夠合理地保證政府補助將可收取，而本集團將會符合所有附帶條件時，政府提供的補助將按其公允值確認入賬。

與成本有關之政府補助遞延入賬，並按擬補償之成本配合其所需期間在綜合損益表「其他經營收入／（費用）－淨額」中確認。

與購買物業、廠房及設備有關之政府補助列入「其他非流動負債」作為遞延政府補助，並按有關資產之預計年期以直線法在綜合損益表確認。

其他非流動負債詳情如下：

|                       | 二零二五年<br>千美元 | 二零二四年<br>千美元 |
|-----------------------|--------------|--------------|
| 遞延對價(a)               | 25,072       | 25,072       |
| 簽出認沽期權負債(附註22(b)(ii)) | -            | 44,251       |
| 租賃負債                  | 269,828      | 240,449      |
| 環境修復費用(附註23)          | 23,159       | 21,655       |
| 預收政府獎勵及補助(b)          | 98,350       | 101,095      |
| 其他                    | 301,375      | 322,183      |
|                       | 717,784      | 754,705      |

附註：

- (a) 根據本公司與NEC Corporation的合營協議，本集團須向NEC Corporation以現金支付遞延對價。於二零二五年三月三十一日，本集團就遞延對價於未來應付的潛在款項未貼現金額為2,500萬美元（二零二四年：2,500萬美元）。
- (b) 若干集團公司預先收到而納入「其他非流動負債」的政府獎勵及補助主要與研究開發項目及物業、廠房及設備建造有關。此等集團公司需要滿足政府獎勵及補助條款項下的若干條件。滿足該等條件後，政府獎勵及補助將直接計入綜合損益表，或按有關資產之預計可使用年期以直線法確認。

# 財務報表附註

截至二零二五年三月三十一日止年度

## 27 退休福利責任

### 會計政策

#### (a) 退休金責任

本集團運作多個退休金計劃。該計劃一般經由定期精算而釐定並通過向保險公司或受託管理基金供款注資。

界定福利計劃一般會釐定職工在退休時可收取的退休福利金額，通常根據年齡、服務年資和薪酬補償等一個或多個因素而定。

在綜合資產負債表內就有關界定福利計劃而確認的負債，為結算日界定福利責任的現值減相關計劃資產的公允值。絕大部分的界定福利責任每年由獨立精算師利用預計單位貸記法計算。界定福利責任的現值按將用以支付福利的貨幣為單位計值且到期日與有關的退休金責任的年期近似的高質素企業債券的利率，估計未來現金流出量貼現計算。於沒有高質素企業債券國家，則採用政府債券的利率。

淨利息成本按設定受益債務的淨結餘和計劃資產公允值，應用貼現率計算。此成本包含在綜合損益表的職工福利開支中。

根據經驗而調整的精算盈虧以及精算假設的變動在發生年度扣除或計入其他全面收益／虧損。計入權益變動表及綜合資產負債表的保留盈利。

某些界定福利計劃要求員工供款以降低集團的福利成本。員工的供款與服務掛鉤，因此，該供款降低了服務成本，集團將員工的供款按照直線法於服務期確認。

因修訂或縮減計劃而令界定福利責任的現值變動，其變動將即時在綜合損益中確認為過往服務成本。

#### (b) 離職後醫療福利

本集團亦有多個離職後醫療福利計劃，其中最大的計劃在美國。享受該福利的條件通常為僱員服務至退休年齡並任職滿某一最低服務期。該福利的預期費用採用與界定福利計劃相似的會計方法於僱員僱用期間內計提。根據經驗作出的調整以及精算假設的變動而產生的精算盈虧，在發生年度確認在其他全面收益／虧損。該等美國計劃的責任每年由獨立合資格精算師估值。

### 關鍵會計估計及判斷

退休金及其他離職後福利費用及責任須視乎多種假設而定。本集團的主要假設主要包括貼現率，預計資產回報及薪酬增長。於釐定貼現率時，本集團乃參考於結算日的高質量公司債券市場收益率。該債券的幣種及期限與被估值的福利責任幣種及預計期限一致。計劃資產的預期回報乃基於對相關資產及責任於其年期的回報的市場預期。薪酬增長假設乃反映本集團的長期實際經驗以及未來及近期的展望。與本集團假設不符的實際結果通常在其發生年度確認。

## 27 退休福利責任 (續)

|               | 二零二五年<br>千美元 | 二零二四年<br>千美元 |
|---------------|--------------|--------------|
| 計入非流動負債的退休金責任 |              |              |
| 退休金福利         | 191,561      | 212,841      |
| 離職後醫療福利       | 29,223       | 28,561       |
|               | 220,784      | 241,402      |
| 綜合損益表支銷       |              |              |
| 退休金福利 (附註7)   | 18,372       | 23,059       |
| 離職後醫療福利       | 1,562        | 1,498        |
|               | 19,934       | 24,557       |
| 重新計量：         |              |              |
| 界定退休金福利       | (5,922)      | 5,740        |
| 離職後醫療福利       | 361          | 934          |
|               | (5,561)      | 6,674        |

本集團現時最大的退休金負債位於德國，本集團於德國設有一個具有界定福利和界定供款特色的劃分計劃，包括根據最後薪金公式計算的福利。此計劃不適用於新員工。摩托羅拉移動於德國的界定福利計劃沒有員工，但有大量退休人員及福利已完全歸屬但尚未達退休年齡的前員工。

本集團繼續於日本維持大量退休金負債，為大部分員工提供現金結餘福利。

於美國，界定福利計劃不適用於新員工，現僅覆蓋少於1%的員工。現時亦有覆蓋若干行政人員的補充界定福利計劃。

本集團亦因為過往的收購而於多個國家經營最終薪酬界定福利計劃。

本集團退休計劃每年由合資格精算師以預計單位給付成本法進行估值。

經調整及精算假設變動產生的精算收益及虧損於產生年內計入或扣除自其他全面收益。

### (a) 退休金福利

在綜合資產負債表確認的金額釐定如下：

|            | 二零二五年<br>千美元 | 二零二四年<br>千美元 |
|------------|--------------|--------------|
| 已注資責任現值    | 444,455      | 451,205      |
| 計劃資產的公允值   | (383,508)    | (373,512)    |
| 已注資計劃的虧絀   | 60,947       | 77,693       |
| 未注資責任現值    | 130,614      | 135,148      |
| 綜合資產負債表中負債 | 191,561      | 212,841      |
| 相當於：       |              |              |
| 退休福利責任     | 191,561      | 212,841      |

# 財務報表附註

截至二零二五年三月三十一日止年度

## 27 退休福利責任 (續)

### (a) 退休金福利 (續)

採用的主要精算假設如下：

|               | 二零二五年     | 二零二四年     |
|---------------|-----------|-----------|
| 貼現率           | 1.1%-5.2% | 1.5%-5.1% |
| 未來薪酬增長        | 0%-3.5%   | 0%-5.4%   |
| 未來退休金增長       | 0%-2.0%   | 0%-2.5%   |
| 對60歲男仕的預計尚餘壽命 | 26        | 25        |
| 對60歲女仕的預計尚餘壽命 | 29        | 29        |

界定福利責任對加權關鍵假設變動的敏感度如下：

| 二零二五年  | 假設變動 | 對界定福利責任的影響 |        |
|--------|------|------------|--------|
|        |      | 假設調高       | 假設調低   |
| 貼現率    | 0.5% | 減少5.4%     | 增加5.9% |
| 薪酬增長率  | 0.5% | 增加0.8%     | 減少0.8% |
| 退休金增長率 | 0.5% | 增加3.5%     | 減少3.3% |
| 預計壽命   | 一年   | 增加1.1%     | 減少1.4% |

| 二零二四年  | 假設變動 | 對界定福利責任的影響 |        |
|--------|------|------------|--------|
|        |      | 假設調高       | 假設調低   |
| 貼現率    | 0.5% | 減少5.6%     | 增加6.2% |
| 薪酬增長率  | 0.5% | 增加1.0%     | 減少0.9% |
| 退休金增長率 | 0.5% | 增加3.7%     | 減少3.5% |
| 預計壽命   | 一年   | 增加1.4%     | 減少1.4% |

以上敏感性分析乃基於一項假設出現變動而其餘所有假設不變而作出。實際上，這種情況不大可能發生，而某些假設之變動亦可能互相關聯。在計算界定福利責任對重要精算假設之敏感度時，所應用的方法與計算在綜合資產負債表內確認之退休金負債之方法相同（界定福利責任之現值乃於結算日以預測單位信用法計算）。

編製敏感性分析所採用的方法及假設類別與去年無異。

## 27 退休福利責任 (續)

### (b) 離職後醫療福利

本集團設有多項離職後醫療福利計劃，主要在美國施行。其會計方法、假設和估值頻率與界定福利退休計劃類似。

此項美國計劃(Lenovo Future Health Account Plan)當前為未注資的計劃，會通過一般的資產向合資格的退休人員及家屬提供福利。

由於離職後醫療福利計劃未有對未來福利水平的改變作出承諾，未來醫療成本趨勢費率變動對離職後醫療福利負債沒有影響。

在綜合資產負債表確認負債29,223,000美元(二零二四年：28,561,000美元)為未注資責任的現值。

### (c) 離職後福利(退休金及醫療)的額外資料

本集團計劃資產包括：

|             | 二零二五年      |            |           | 二零二四年      |            |           |
|-------------|------------|------------|-----------|------------|------------|-----------|
|             | 有報價<br>千美元 | 無報價<br>千美元 | 總計<br>千美元 | 有報價<br>千美元 | 無報價<br>千美元 | 總計<br>千美元 |
| 退休金計劃       |            |            |           |            |            |           |
| 權益工具        |            |            |           |            |            |           |
| 資訊科技        | 1,324      | -          | 1,324     | 1,429      | -          | 1,429     |
| 能源          | 254        | -          | 254       | 234        | -          | 234       |
| 製造          | 3,467      | -          | 3,467     | 2,026      | -          | 2,026     |
| 其他          | 11,708     | -          | 11,708    | 10,420     | -          | 10,420    |
|             | 16,753     | -          | 16,753    | 14,109     | -          | 14,109    |
| 債務工具        |            |            |           |            |            |           |
| 政府          | 56,632     | -          | 56,632    | 58,423     | -          | 58,423    |
| 公司債券(投資評級)  | 63,660     | -          | 63,660    | 61,439     | -          | 61,439    |
| 公司債券(非投資評級) | 57,756     | -          | 57,756    | 57,916     | -          | 57,916    |
|             | 178,048    | -          | 178,048   | 177,778    | -          | 177,778   |
| 其他          |            |            |           |            |            |           |
| 物業          | -          | 29,313     | 29,313    | -          | 23,449     | 23,449    |
| 合資格保單       | -          | 44,529     | 44,529    | -          | 49,951     | 49,951    |
| 現金及現金等價物    | 10,410     | -          | 10,410    | 7,048      | -          | 7,048     |
| 投資基金        | -          | 83,317     | 83,317    | -          | 77,328     | 77,328    |
| 結構性債券       | -          | 16,990     | 16,990    | -          | 19,519     | 19,519    |
| 其他          | -          | 4,148      | 4,148     | -          | 4,330      | 4,330     |
|             | 10,410     | 178,297    | 188,707   | 7,048      | 174,577    | 181,625   |
|             | 205,211    | 178,297    | 383,508   | 198,935    | 174,577    | 373,512   |

計劃受託人經考慮成員和責任的概況及計劃的流動性要求後，會不時制定及檢查有關計劃的長遠戰略資產分配。

界定福利責任的加權平均期限為11.62年(二零二四年：12.04年)。

# 財務報表附註

截至二零二五年三月三十一日止年度

## 27 退休福利責任 (續)

### (c) 離職後福利 (退休金及醫療) 的額外資料 (續)

未貼現退休金和離職後醫療福利的預期到期日：

|              | 少於1年<br>千美元 | 1-2年<br>千美元 | 2-5年<br>千美元 | 超過5年<br>千美元 | 總計<br>千美元 |
|--------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-----------|
| 於二零二五年三月三十一日 |             |             |             |             |           |
| 退休金福利        | 29,351      | 32,673      | 97,487      | 731,011     | 890,522   |
| 離職後醫療福利      | 1,718       | 1,925       | 6,887       | 37,644      | 48,174    |
| 總計           | 31,069      | 34,598      | 104,374     | 768,655     | 938,696   |
| 於二零二四年三月三十一日 |             |             |             |             |           |
| 退休金福利        | 28,815      | 28,610      | 94,889      | 741,916     | 894,230   |
| 離職後醫療福利      | 1,555       | 1,747       | 14,200      | 38,671      | 56,173    |
| 總計           | 30,370      | 30,357      | 109,089     | 780,587     | 950,403   |

退休金及醫療計劃資產並不包括本公司任何普通股或本集團佔用的任何美國房地產 (二零二四年：無)。

本集團計劃資產的公允值調整：

|              | 退休金          |              | 醫療           |              |
|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
|              | 二零二五年<br>千美元 | 二零二四年<br>千美元 | 二零二五年<br>千美元 | 二零二四年<br>千美元 |
| 年初公允值        | 373,512      | 367,224      | -            | -            |
| 匯兌調整         | (459)        | (20,973)     | (15)         | 16           |
| 利息收益         | 13,231       | 11,371       | 38           | 17           |
| 重新計量：        |              |              |              |              |
| 經驗 (虧損) / 收益 | (11,125)     | 3,764        | -            | -            |
| 僱主供款         | 26,285       | 31,329       | 1,276        | 1,110        |
| 計劃參加者供款      | 1,956        | 1,349        | -            | -            |
| 已付福利         | (19,892)     | (20,552)     | (1,299)      | (1,143)      |
| 年末公允值        | 383,508      | 373,512      | -            | -            |
| 計劃資產實際回報     | 2,106        | 15,135       | 38           | 17           |

預計於二零二六年三月三十一日止年度支付的供款為17,701,000美元。

## 27 退休福利責任 (續)

### (c) 離職後福利 (退休金及醫療) 的額外資料 (續)

本集團界定福利責任現值的變動調整：

|                        | 退休金          |              | 醫療           |              |
|------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
|                        | 二零二五年<br>千美元 | 二零二四年<br>千美元 | 二零二五年<br>千美元 | 二零二四年<br>千美元 |
| 年初界定福利責任               | 586,353      | 597,181      | 28,561       | 27,287       |
| 匯兌調整                   | (3,815)      | (30,959)     | -            | (32)         |
| 即期服務成本                 | 12,218       | 15,007       | 178          | 226          |
| 往期服務成本                 | 337          | 1,231        | -            | -            |
| 利息成本                   | 19,254       | 18,427       | 1,422        | 1,289        |
| 重新計量：                  |              |              |              |              |
| 人口統計假設改變產生的<br>(收益)／虧損 | (33)         | (326)        | (55)         | 3            |
| 財務假設改變產生的 (收益)／虧損      | (21,455)     | 405          | 84           | (1,107)      |
| 經驗虧損                   | 4,441        | 9,425        | 332          | 2,038        |
| 計劃參加者供款                | 1,415        | 1,337        | -            | -            |
| 已付福利                   | (23,440)     | (25,140)     | (1,299)      | (1,143)      |
| 縮減收益                   | (206)        | (235)        | -            | -            |
| 年末界定福利責任               | 575,069      | 586,353      | 29,223       | 28,561       |

年內，本集團已履行3,548,000美元的福利責任 (二零二四年：4,588,000美元)。

本集團退休金及離職後醫療福利概要：

|                   | 二零二五年<br>千美元 | 二零二四年<br>千美元 | 二零二三年<br>千美元 | 二零二二年<br>千美元 | 二零二一年<br>千美元 |
|-------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| 界定福利責任現值          | 604,292      | 614,914      | 624,468      | 750,069      | 876,077      |
| 計劃資產公允值           | 383,508      | 373,512      | 367,224      | 409,527      | 444,172      |
| 虧絀                | 220,784      | 241,402      | 257,244      | 340,542      | 431,905      |
| 計劃資產的精算虧損／(收益) 金額 | 11,125       | (3,764)      | 35,788       | 17,780       | (6,196)      |
| 計劃負債的精算 (收益)／虧損金額 | (16,686)     | 10,438       | (94,312)     | (75,974)     | (29,539)     |
|                   | (5,561)      | 6,674        | (58,524)     | (58,194)     | (35,735)     |

# 財務報表附註

截至二零二五年三月三十一日止年度

## 27 退休福利責任 (續)

### (c) 離職後福利 (退休金及醫療) 的額外資料 (續)

於綜合損益表中確認的金額如下：

|               | 退休金          |              | 醫療           |              |
|---------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
|               | 二零二五年<br>千美元 | 二零二四年<br>千美元 | 二零二五年<br>千美元 | 二零二四年<br>千美元 |
| 即期服務成本        | 12,218       | 15,007       | 178          | 226          |
| 往期服務成本        | 337          | 1,231        | -            | -            |
| 利息成本          | 19,254       | 18,427       | 1,422        | 1,289        |
| 利息收益          | (13,231)     | (11,371)     | (38)         | (17)         |
| 縮減收益          | (206)        | (235)        | -            | -            |
| 於綜合損益表中確認的總費用 | 18,372       | 23,059       | 1,562        | 1,498        |

## 28 股本

### 會計政策

普通股分類列作權益。

直接歸因於發行新股或期權的新增成本在權益中列為所得款的減少 (扣除稅項)。

本集團成員公司購買本公司股本時，所支付的對價 (包括任何直接歸因增量成本 (已扣除所得稅)) 自本公司權益持有人應佔權益中扣除，直至股份被註銷或重新發行為止。於隨後重新發行該等股份時，所收取的對價 (已扣除任何直接歸因增量交易成本及有關所得稅影響) 計入本公司權益持有人應佔權益。

|           | 二零二五年          |           | 二零二四年          |           |
|-----------|----------------|-----------|----------------|-----------|
|           | 股份數目           | 千美元       | 股份數目           | 千美元       |
| 已發行及繳足股本： |                |           |                |           |
| 有投票權普通股：  |                |           |                |           |
| 年初        | 12,404,659,302 | 3,500,987 | 12,128,130,291 | 3,282,318 |
| 轉換可換股債券   | -              | -         | 276,529,011    | 218,669   |
| 年末        | 12,404,659,302 | 3,500,987 | 12,404,659,302 | 3,500,987 |

### 會計政策

#### 金融資產

##### (a) 分類

本集團將其金融資產分類為下列計量類別：

- 通過以公允值計量且其變動計入其他全面收益或以公允值計量且其變動計入損益計量；及
- 將按攤銷成本計量。

分類根據本集團管理金融資產的業務模式及現金流量的合同條款而定。

就以公允值計量的資產而言，其收益及虧損會於損益或其他全面收益列賬。對於並非持作買賣的權益工具投資，則取決於本集團是否於初始確認時不可撤銷地選擇以公允值計量且其變動計入其他全面收益對權益投資列賬。

僅當該等資產的業務模式發生變動時，本集團方會對債務投資進行重新分類。

##### (b) 確認及終止確認

常規購入及出售的金融資產在交易日確認，交易日指本集團承諾購入或出售該資產之日期。當從金融資產收取現金流量的權利經已到期或經已轉讓，而本集團已將擁有權的大部分風險和回報轉讓時，金融資產即被終止確認。

##### (c) 計量

如非以公允值計量且其變動計入損益的金融資產，本集團按金融資產的公允值再加上於購入該金融資產時直接歸因產生的交易成本作初步確認。以公允值計量且其變動計入損益的金融資產的交易成本於損益內支銷。

確定現金流量是否純粹為支付本金及利息時，附帶嵌入衍生工具的金融資產會整體考慮。

##### (i) 債務工具

債務工具的後續計量取決於本集團管理資產及資產現金流量特徵的業務模式。本集團將債務工具分為三個計量類別：

- 攤銷成本：就持有用作收回合約現金流量的資產而言，若有關資產的現金流量純粹為支付本金及利息，則按攤銷成本計量。來自該等金融資產的利息收入、減值虧損、外匯收益及虧損以及因終止確認產生的收益或虧損直接於損益內確認。
- 以公允值計量且其變動計入其他全面收益：就持有用作收回合約現金流量及出售金融資產的資產而言，若有關資產的現金流量純粹為支付本金及利息，則以公允值計量且其變動計入其他全面收益計量。賬面值變動計入其他全面收益，惟於損益內確認的減值虧損、利息收入及外匯收益及虧損除外。終止確認金融資產時，先前於其他全面收益確認的累計收益或虧損由權益重新分類至損益。
- 以公允值計量且其變動計入損益：未達按攤銷成本或以公允值計量且其變動計入其他全面收益標準的資產則以公允值計量且其變動計入損益計量。其後以公允值計量且其變動計入損益計量債務投資所產生的收益或虧損於產生期間於損益內確認。

# 財務報表附註

截至二零二五年三月三十一日止年度

## 29 財務工具種類 (續)

### 會計政策 (續)

#### 金融資產 (續)

##### (c) 計量 (續)

##### (ii) 權益工具

本集團後續按公允值計量所有權益投資。若本集團管理層選擇於其他全面收益列示權益投資的公允值收益及虧損，則公允值收益及虧損不會於有關投資終止確認後重新分類至損益。當本集團確立股息的收款權利時，該等投資的股息將繼續於損益內確認。出售該等權益投資時，投資重估儲備內的任何相關結餘將重新分類至保留盈利。按公允值通過損益列賬的金融資產的公允值變動於損益內確認 (如適用)。

以公允值計量且其變動計入其他全面收益的金融資產包括並非持作買賣的權益投資，而本集團於初步確認時已不可撤回地選擇在該類別中確認。有關項目為戰略性投資，本集團認為此分類更具關聯性。

以公允值計量且其變動計入損益的金融資產包括持作買賣的權益投資，而本集團並未選擇通過其他全面收益確認公允值收益及虧損。

有關如何釐定金融工具公允值的詳情於附註30(d)披露。

#### 金融資產減值

本集團按前瞻基準評估與按攤銷成本及以公允值計量且其變動計入其他全面收益的債務工具相關的預期信用損失。適用的減值方法取決於信用風險是否有顯著增加。

#### 衍生金融工具及對沖活動

衍生工具初步按於衍生工具合約訂立日的公允值確認，其後於每個結算日按其公允值重新計量。公允價值其後變動的會計處理取決於該衍生工具是否被指定作對沖工具，如被指定為對沖工具，則取決於其所對沖項目的性質。本集團指定若干衍生工具作為：(i) 對沖已確認資產或負債或一項確定承擔的公允值 (公允值對沖) 或(ii) 對沖已確認資產和負債的現金流以及對沖非常可能的預期交易 (現金流量對沖)。

本集團於訂立交易時就對沖工具與被對沖項目的關係，其風險管理目標及執行多項對沖交易的戰略作檔記錄。本集團亦於訂立對沖交易時和按持續經營基準，記錄其對於該等用於對沖交易的衍生工具，是否高度有效地抵銷被對沖項目公允值或現金流量變動的評估。

## 29 財務工具種類 (續)

### 會計政策 (續)

#### 衍生金融工具及對沖活動 (續)

當被對沖項目的剩餘期限超過12個月時，對沖衍生工具的全數公允值會被分類為非流動資產或負債，而當被對沖項目的剩餘期限少於12個月時，對沖衍生工具的全數公允值會被分類為流動資產或負債。交易性衍生工具則分類為流動資產或負債。

##### (a) 公允值對沖

被指定並符合資格作為公允值對沖的衍生工具的公允值變動，連同受對沖風險的被對沖資產或負債公允值的任何變動，於綜合損益表列賬。

##### (b) 現金流量對沖

被指定並符合資格作為現金流量對沖的衍生工具的公允值變動的有效部分於其他全面收益或虧損中確認。與無效部分有關的損益即時在綜合損益表中確認。

在權益累計的金額於被對沖項目影響損益時 (例如：當被對沖的預期銷售或購買發生時) 將重新分類至該期間的綜合損益表。與利率互換對沖浮息貸款的有效部分有關的收益或虧損在綜合損益表「財務費用」內確認。與無效部分有關的收益或虧損在綜合損益表「其他經營收入／(費用)－淨額」中確認。

當一項對沖工具到期，售出或終止後，或當對沖不再符合對沖會計處理的條件時，當其對沖有效時在其他全面收益中確認的任何累計盈虧，應獨立保留在權益內直至預期交易發生。當某項預期交易預計不會發生時，其對沖有效時在其他全面收益中確認的任何累計盈虧，應即時從權益中轉撥入綜合損益表。

##### (c) 不符合對沖會計處理的衍生工具

若干衍生工具不符合採用對沖會計處理條件。任何不符合對沖會計處理條件的衍生工具的公允值變動，即時於綜合損益表中確認。

### 關鍵會計估計及判斷

沒有在活躍市場買賣的金融工具 (例如場外衍生工具) 的公允值乃利用估值技術釐定。本集團利用其判斷選擇多種方法，並根據每個結算日當時的市場情況作出假設。

財務報表附註

截至二零二五年三月三十一日止年度

29 財務工具種類 (續)

|                              | 按攤銷成本<br>計量的<br>金融資產<br>千美元 | 以公允<br>價值<br>計量且<br>其變動<br>計入損益的<br>金融資產<br>千美元 | 用作對沖的<br>衍生工具<br>千美元 | 以公允<br>價值<br>計量且<br>其變動計入<br>其他全面<br>收益的<br>金融資產<br>(不可劃轉)<br>千美元 | 其他<br>以公允<br>價值<br>計量且其<br>變動計入<br>其他全面<br>收益的<br>金融資產<br>(可劃轉)<br>千美元 | 合計<br>千美元  |
|------------------------------|-----------------------------|-------------------------------------------------|----------------------|-------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|------------|
| 資產                           |                             |                                                 |                      |                                                                   |                                                                        |            |
| 於二零二五年三月三十一日                 |                             |                                                 |                      |                                                                   |                                                                        |            |
| 以公允價值計量且其變動計入<br>損益的金融資產     | -                           | 1,464,384                                       | -                    | -                                                                 | -                                                                      | 1,464,384  |
| 以公允價值計量且其變動計入<br>其他全面收益的金融資產 | -                           | -                                               | -                    | 45,382                                                            | -                                                                      | 45,382     |
| 其他非流動資產                      | 248,777                     | -                                               | -                    | -                                                                 | -                                                                      | 248,777    |
| 應收貿易賬款及票據                    | 60,542                      | -                                               | -                    | -                                                                 | 10,446,068                                                             | 10,506,610 |
| 衍生金融資產                       | -                           | -                                               | 53,690               | -                                                                 | -                                                                      | 53,690     |
| 按金及其他應收賬款                    | 2,746,721                   | -                                               | -                    | -                                                                 | -                                                                      | 2,746,721  |
| 銀行存款                         | 88,607                      | -                                               | -                    | -                                                                 | -                                                                      | 88,607     |
| 現金及現金等價物                     | 4,728,124                   | -                                               | -                    | -                                                                 | -                                                                      | 4,728,124  |
|                              | 7,872,771                   | 1,464,384                                       | 53,690               | 45,382                                                            | 10,446,068                                                             | 19,882,295 |
| 於二零二四年三月三十一日                 |                             |                                                 |                      |                                                                   |                                                                        |            |
| 以公允價值計量且其變動計入<br>損益的金融資產     | -                           | 1,393,666                                       | -                    | -                                                                 | -                                                                      | 1,393,666  |
| 以公允價值計量且其變動計入<br>其他全面收益的金融資產 | -                           | -                                               | -                    | 55,973                                                            | -                                                                      | 55,973     |
| 其他非流動資產                      | 365,640                     | -                                               | -                    | -                                                                 | -                                                                      | 365,640    |
| 應收貿易賬款及票據                    | 16,998                      | -                                               | -                    | -                                                                 | 8,130,697                                                              | 8,147,695  |
| 衍生金融資產                       | -                           | -                                               | 69,568               | -                                                                 | -                                                                      | 69,568     |
| 按金及其他應收賬款                    | 2,347,121                   | -                                               | -                    | -                                                                 | -                                                                      | 2,347,121  |
| 銀行存款                         | 65,555                      | -                                               | -                    | -                                                                 | -                                                                      | 65,555     |
| 現金及現金等價物                     | 3,559,831                   | -                                               | -                    | -                                                                 | -                                                                      | 3,559,831  |
|                              | 6,355,145                   | 1,393,666                                       | 69,568               | 55,973                                                            | 8,130,697                                                              | 16,005,049 |

## 29 財務工具種類 (續)

|              | 按攤銷成本<br>計值的<br>金融負債<br>千美元 | 用作對沖的<br>衍生工具<br>千美元 | 以公允值<br>計量且<br>其變動計入<br>損益的<br>衍生工具<br>千美元 | 合計<br>千美元         |
|--------------|-----------------------------|----------------------|--------------------------------------------|-------------------|
| <b>負債</b>    |                             |                      |                                            |                   |
| 於二零二五年三月三十一日 |                             |                      |                                            |                   |
| 應付貿易賬款及票據    | 11,978,933                  | -                    | -                                          | 11,978,933        |
| 衍生金融負債       | -                           | 109,277              | 329,697                                    | 438,974           |
| 其他應付賬款及應計費用  | 10,503,181                  | -                    | -                                          | 10,503,181        |
| 租賃負債         | 364,800                     | -                    | -                                          | 364,800           |
| 貸款           | 5,368,158                   | -                    | -                                          | 5,368,158         |
| 遞延對價         | 25,072                      | -                    | -                                          | 25,072            |
| 簽出認沽期權負債     | 303,099                     | -                    | -                                          | 303,099           |
| 其他           | 301,375                     | -                    | -                                          | 301,375           |
|              | <b>28,844,618</b>           | <b>109,277</b>       | <b>329,697</b>                             | <b>29,283,592</b> |
| 於二零二四年三月三十一日 |                             |                      |                                            |                   |
| 應付貿易賬款及票據    | 10,505,427                  | -                    | -                                          | 10,505,427        |
| 衍生金融負債       | -                           | 42,555               | -                                          | 42,555            |
| 其他應付賬款及應計費用  | 9,552,604                   | -                    | -                                          | 9,552,604         |
| 租賃負債         | 342,029                     | -                    | -                                          | 342,029           |
| 貸款           | 3,619,660                   | -                    | -                                          | 3,619,660         |
| 遞延對價         | 25,072                      | -                    | -                                          | 25,072            |
| 簽出認沽期權負債     | 297,733                     | -                    | -                                          | 297,733           |
| 其他           | 322,183                     | -                    | -                                          | 322,183           |
|              | 24,664,708                  | 42,555               | -                                          | 24,707,263        |

# 財務報表附註

截至二零二五年三月三十一日止年度

## 30 財務風險管理

本集團業務的活動承受著多種的財務風險：如市場風險（包括外匯風險、現金流利率風險及價格風險）、信用風險及流動資金風險。本集團的整體財務風險管理計劃專注於財務市場的難預測性，並尋求盡量減低對本集團財務表現的潛在不利影響。本集團利用衍生金融工具對沖若干承受的風險。財務風險管理由中央司庫部執行（「集團司庫」）。

### (a) 財務風險因素

#### (i) 外匯風險

本集團在全球營運，故此承受多種不同貨幣產生的外匯風險，而主要涉及的外幣為美元、人民幣及歐元。外匯風險來自以非該主體的功能貨幣之外幣計價的未來商業交易、已確認資產和負債及境外經營淨投資。

本集團管理層已制定政策，要求集團公司管理其各自功能貨幣的外匯風險。本集團的外匯遠期合約用於對沖很有可能發生的部分預期現金流量（主要為出口銷售及採購存貨）或用於對沖已識別資產及負債的公允值。

就分部呈報而言，有關資產、負債或預期交易的外部對沖合約因應情況指定予各經營分部。

下表詳列本集團於結算日所面對有關以其相關實體功能貨幣以外的貨幣計值的已確認資產或負債產生的貨幣風險，惟因美元與港元乃根據聯繫匯率制度，故並無呈列該兩種貨幣之間的貨幣風險。就呈報目的而言，風險金額按結算日的即期匯率換算為美元。換算海外業務財務報表至本集團列賬貨幣產生的差額不予計算。

|                      | 二零二五年     |            |           | 二零二四年     |            |           |
|----------------------|-----------|------------|-----------|-----------|------------|-----------|
|                      | 美元<br>千美元 | 人民幣<br>千美元 | 歐元<br>千美元 | 美元<br>千美元 | 人民幣<br>千美元 | 歐元<br>千美元 |
| 應收貿易及其他應收賬款          | 716,915   | 20,488     | 182,482   | 725,286   | 9,155      | 164,159   |
| 銀行存款、現金及現金等價物        | 51,284    | 51,879     | 106,073   | 108,167   | 87,364     | 171,657   |
| 應付貿易及其他應付賬款          | (590,815) | (73,663)   | (107,042) | (479,478) | (9,851)    | (92,222)  |
| 未作抵銷之集團內部往來          | 1,838,813 | 4,611,989  | (401,751) | 1,297,061 | 3,250,149  | (696,053) |
| 總額結算                 | 2,016,197 | 4,610,693  | (220,238) | 1,651,036 | 3,336,817  | (452,459) |
| 作經濟對沖的外匯遠期合約<br>名義金額 | 2,645,733 | 263,551    | 291,687   | 2,079,772 | 597,298    | 523,050   |
| 淨風險額                 | 4,661,930 | 4,874,244  | 71,449    | 3,730,808 | 3,934,115  | 70,591    |

### 30 財務風險管理 (續)

#### (a) 財務風險因素 (續)

##### (ii) 現金流利率風險

本集團的利率風險一般源自於美元短期及長期貸款。本集團的政策為按需要使用適當的利率對沖工具來減低利率風險。通常，本集團利用浮動轉固定利率掉期來管理其現金流利率風險。此利率掉期工具有將貸款從浮動利率轉為固定利率的經濟效力。根據利率掉期，本集團與其他公司協議，在特定的相隔時段內（主要為每季）結算固定合約利率與名義金額的浮動利率利息款額產生的現金流之間的差額。

本集團參與不同的貿易融資計劃。本集團承受此等計劃所涵蓋的所有貨幣的利率波動風險。

##### (iii) 價格風險

本集團面臨的股權證券價格風險源於集團持有的投資。這類投資於綜合資產負債表中分類為以公允值計量且其變動計入損益的金融資產（附註17(a)）或以公允值計量且其變動計入其他全面收益的金融資產（附註17(b)）。

為管理股權證券投資帶來的價格風險，本集團根據自設的限制條件增加了多種投資組合，實現了投資組合的多元化。

本集團的上市股權投資按市場報價釐定。非上市股權投資的公允值是按附註30(d)所述的估值技術釐定。

##### (iv) 信用風險

信用風險按組別進行管理。信用風險來自現金及現金等價物、衍生金融工具、應收票據、其他應收賬款及存放於銀行及金融機構的存款，以及客戶及分包商信用（包括未償還應收賬款及承諾交易）。

就銀行及其他金融機構而言，本集團通過監控對方的信用評級及設定對方的信用上限並定期進行檢查以控制其信用風險。

本集團並無重大集中的客戶信用風險。本集團已訂立信用政策並持續監察此等信用風險。於報告年內並無任何客戶及分包商超出信用限額，且管理層預期並不會因此等客戶未能還款而引致任何重大虧損。

除應收貿易賬款外，本集團計量虧損撥備等於12個月的預期信用損失，除非自初始確認以來信用風險有顯著增加令本集團確認整個存續期的預期信用損失。預期信用損失很小。

# 財務報表附註

截至二零二五年三月三十一日止年度

## 30 財務風險管理 (續)

### (a) 財務風險因素 (續)

#### (iv) 信用風險 (續)

本集團應用香港財務報告準則第9號訂明的簡化方法就預期信用損失計提撥備，該方法要求對所有應收貿易賬款採用整個存續期的預期信用損失撥備。為計量預期信用損失，應收貿易賬款已根據共同信用風險特徵及逾期天數分組。應收貿易賬款的賬面總額與虧損撥備按賬齡段分析如下：

|             | 賬面總額<br>千美元 | 虧損撥備<br>千美元 | 預期信用<br>損失率 |
|-------------|-------------|-------------|-------------|
| 二零二五年三月三十一日 |             |             |             |
| 未逾期         | 9,583,585   | (17,198)    | 0%          |
| 逾期少於31日     | 445,630     | (276)       | 0%          |
| 逾期31至60日    | 189,349     | (108)       | 0%          |
| 逾期61至90日    | 83,704      | (189)       | 0%          |
| 逾期多於90日     | 310,904     | (149,333)   | 48%         |
|             | 10,613,172  | (167,104)   |             |
| 二零二四年三月三十一日 |             |             |             |
| 未逾期         | 7,246,766   | (31,783)    | 0%          |
| 逾期少於31日     | 487,343     | (359)       | 0%          |
| 逾期31至60日    | 178,547     | (117)       | 0%          |
| 逾期61至90日    | 62,326      | (664)       | 1%          |
| 逾期多於90日     | 288,482     | (99,844)    | 35%         |
|             | 8,263,464   | (132,767)   |             |

#### (v) 流動資金風險

集團對未來最少十二個月的現金流量預測是由集團司庫執行。集團司庫監控本集團流動資金需求的滾存預測，確保有足夠的現金以滿足經營、融資及投資需要，同時於任何時候保持足夠未動用承諾信用額度（附註24）有足夠的向上空間，使集團不會違反任何銀行信用的借貸上限或協議條款（如適用）。此預測考慮到集團的債務融資計劃、淨流動負債狀況、合約條款的遵守、符合內部資產負債的目標比率，及如有適用的外部監管或法律規定，例如貨幣管制。

由經營實體持有的超過及高於營運資金管理所需的現金盈餘均轉移到集團司庫。集團司庫選擇適當到期日或有足夠流動性的工具，將現金盈餘投資於計息往來存款、定期存款、貨幣市場資金及有價證券，以提供上述預測所釐定的有足夠向上空間。於結算日，本集團持有1,493,773,000美元貨幣市場資金（二零二四年：353,552,000美元）（附註20）。

如附註21和22所述，本集團利用供應商融資安排作為其營運資金戰略的一部分，以提高運營靈活性。這些安排是與多家財務狀況良好的金融機構達成的。這種安排使本集團能夠集中向金融機構支付應付貿易賬款、應付票據及其他應付賬款，而不是向每個供應商和分包商單獨付款。由於涉及的金額分佈在不同的金融機構，董事認為這些安排無法實現的可能性很小以及不會給本集團帶來重大的流動性風險。

### 30 財務風險管理 (續)

#### (a) 財務風險因素 (續)

##### (v) 流動資金風險 (續)

下表乃本集團的非衍生金融工具負債及衍生金融工具負債，按相關的到期組別，根據由結算日至合約到期日的剩餘期間進行分析。如衍生金融工具負債的合約到期對了解現金流量的時間性是必要的，則會包括在分析內。表內披露的金額為合約性未貼現現金流出／(流入)。

|                           | 按要求償還或<br>不超過<br>三個月<br>千美元 | 三個月以上至<br>一年<br>千美元 | 一年以上<br>至三年<br>千美元 | 三年以上<br>至五年<br>千美元 | 五年以上<br>千美元 | 合計<br>千美元    |
|---------------------------|-----------------------------|---------------------|--------------------|--------------------|-------------|--------------|
| 於二零二五年三月三十一日              |                             |                     |                    |                    |             |              |
| 貸款                        | 1,036,424                   | 119,038             | 2,835,236          | 835,657            | 1,567,701   | 6,394,056    |
| 應付貿易賬款及票據、<br>其他應付賬款及應計費用 | 21,167,447                  | 1,314,667           | -                  | -                  | -           | 22,482,114   |
| 遞延對價                      | -                           | -                   | 25,072             | -                  | -           | 25,072       |
| 簽出認沽期權負債                  | 256,852                     | 49,221              | -                  | -                  | -           | 306,073      |
| 租賃負債                      | 31,920                      | 88,342              | 183,072            | 70,264             | 36,466      | 410,064      |
| 其他                        | -                           | -                   | 229,022            | 20,998             | 51,355      | 301,375      |
| 衍生金融工具 (淨額結算)：            |                             |                     |                    |                    |             |              |
| 遠期外匯合約                    | 707                         | -                   | -                  | -                  | -           | 707          |
| 衍生金融工具 (總額結算)：            |                             |                     |                    |                    |             |              |
| 遠期外匯合約                    |                             |                     |                    |                    |             |              |
| 一流出                       | 12,343,419                  | 1,514,555           | -                  | -                  | -           | 13,857,974   |
| 一流入                       | (12,282,766)                | (1,520,618)         | -                  | -                  | -           | (13,803,384) |
| 於二零二四年三月三十一日              |                             |                     |                    |                    |             |              |
| 貸款                        | 21,187                      | 210,657             | 1,210,193          | 805,524            | 2,335,798   | 4,583,359    |
| 應付貿易賬款及票據、<br>其他應付賬款及應計費用 | 18,168,239                  | 1,889,792           | -                  | -                  | -           | 20,058,031   |
| 遞延對價                      | -                           | -                   | 25,072             | -                  | -           | 25,072       |
| 簽出認沽期權負債                  | 253,482                     | -                   | 49,452             | -                  | -           | 302,934      |
| 租賃負債                      | 36,013                      | 96,358              | 166,189            | 78,986             | 32,302      | 409,848      |
| 其他                        | -                           | -                   | 224,297            | 87,095             | 10,791      | 322,183      |
| 衍生金融工具 (總額結算)：            |                             |                     |                    |                    |             |              |
| 遠期外匯合約                    |                             |                     |                    |                    |             |              |
| 一流出                       | 9,217,616                   | 603,633             | -                  | -                  | -           | 9,821,249    |
| 一流入                       | (9,229,714)                 | (612,837)           | -                  | -                  | -           | (9,842,551)  |

# 財務報表附註

截至二零二五年三月三十一日止年度

## 30 財務風險管理 (續)

### (b) 市場風險敏感性分析

香港財務報告準則第7號「金融工具：披露」要求披露市場風險的敏感性分析，顯示有關市場風險變量的假設性變化對本集團於結算日損益及總權益的影響。

各類市場風險的敏感性分析並不反映風險變量之間的相互關係。敏感性分析乃假設市場風險變量的假設性變化已於結算日發生並應用於當日存在的有關風險變數。編製該等分析時所採納的基準及假設如其定義很少相等於相關實際結果。

市場風險敏感性分析的披露僅為遵守香港財務報告準則第7號有關金融工具的披露規定，且僅供說明用途；並須留意所產生的假設數值並不代表未來可能發生的事件及本集團損益的預測。

#### (i) 外幣匯率敏感性分析

於二零二五年三月三十一日，若美元兌本集團面對風險的主要貨幣貶值／升值1%，而所有其他變量維持不變，則年內除稅前溢利將增加／減少2,800,000美元（二零二四年：增加／減少2,700,000美元），主要由於換算未對沖保值部分的應收及應付賬款結餘而產生的外匯收益／虧損所致。

上述分析乃基於假設美元兌所有其他貨幣以相同趨勢及幅度貶值或升值而作出，惟該假設實際上不一定出現。

#### (ii) 利率敏感性分析

於二零二五年三月三十一日，若貸款利率在所有其他變量維持不變的情況下增加／減少25個基點，則集團的浮動利率短期貸款對年內除稅前溢利沒有重大影響（二零二四年：沒有重大影響）。

#### (iii) 價格風險敏感性分析

下表概述了上市股權投資市場報價和非上市股權投資價格的增減對本集團當年稅前溢利及權益的影響。該分析是在假設於所有其他可變因素保持不變的情況下，該股權投資的公允值增加／減少5%。

|      | 對稅前溢利的影響     |              | 對其他權益組成部分的稅前影響 |              |
|------|--------------|--------------|----------------|--------------|
|      | 二零二五年<br>千美元 | 二零二四年<br>千美元 | 二零二五年<br>千美元   | 二零二四年<br>千美元 |
| 上升5% | 73,219       | 69,683       | 2,269          | 2,799        |
| 下降5% | (73,219)     | (69,683)     | (2,269)        | (2,799)      |

### 30 財務風險管理 (續)

#### (c) 資本風險管理

本集團管理資本的目標為保障本集團持續營運的能力，從而為股東提供回報和為其他利益相關者提供利益及維持最佳資本架構以減低資本成本。

為維持或調整資本架構，本集團可調整向股東派付的股息、向股東退還資本、發行新股或出售資產以減少債務。

與業內慣例一致，本集團通過資本負債比率監察其資本。該比率乃以貸款總額（包括流動及非流動貸款）除以總權益計算。本集團的戰略維持不變，本集團於二零二五年及二零二四年三月三十一日的資本負債比率及淨（債務）／現金載列如下：

|               | 二零二五年<br>百萬美元 | 二零二四年<br>百萬美元 |
|---------------|---------------|---------------|
| 銀行存款、現金及現金等價物 | 4,817         | 3,626         |
| 減：貸款總額        | (5,368)       | (3,620)       |
| 淨（債務）／現金      | (551)         | 6             |
| 總權益           | 6,660         | 6,081         |
| 資本負債比率        | 0.81          | 0.60          |

#### (d) 公允值估算

按公允值入賬的金融工具於不同層級的定義如下：

- 一 第1層 相同資產或負債在活躍市場的報價（未經調整）。
- 一 第2層 除了第1層所包括的報價外，該資產和負債的可觀察的資料，可為直接（即價格）或間接（即源自價格）。
- 一 第3層 資產和負債並非依據可觀察市場數據的資料（即非可觀察資料）。

在活躍市場買賣的金融工具的公允值根據結算日的市場報價列賬。當報價可即時和定期從證券交易所、交易商、經紀、業內人士、定價服務者或監管代理獲得，而該等報價代表按公平交易基準進行的實際和常規市場交易時，該市場被視為活躍。本集團持有的金融資產的市場報價為當時買方報價。市場報價已納入市場對經濟環境變化（如利率上升和通貨膨脹）以及環境、社會和治理風險（「ESG風險」）變化的假設。此等工具包括在第1層。

沒有在活躍市場買賣的金融工具（例如場外衍生工具）的公允值利用估值技術釐定。估值技術盡量利用可觀察市場數據（如有），盡量少依賴實體的特定估計。如計算一金融工具的公允值所需的所有重大數據為可觀察數據，則該金融工具歸入第2層。

如一項或多項重大資料並非根據可觀察市場數據，則該金融工具歸入第3層。這是非上市的股權證券和ESG風險導致重大不可觀察調整的金融工具的情況。

# 財務報表附註

截至二零二五年三月三十一日止年度

## 30 財務風險管理 (續)

### (d) 公允值估算 (續)

用以估值金融工具的特定估值技術包括：

- 利率掉期的公允值根據可觀察收益率曲線，按預計未來現金流量的現值計算。
- 遠期外匯合同的公允值利用結算日期的遠期匯率釐定，而所得價值貼現至現值。
- 其餘金融工具的公允值則以其他技術釐定，例如預計貼現現金流量以及類似工具的最近交易。

下表顯示於二零二五年及二零二四年三月三十一日本集團的公允值計量的資產和負債。

|                         | 二零二五年      |            |            |            | 二零二四年      |            |            |           |
|-------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|-----------|
|                         | 第1層<br>千美元 | 第2層<br>千美元 | 第3層<br>千美元 | 合計<br>千美元  | 第1層<br>千美元 | 第2層<br>千美元 | 第3層<br>千美元 | 合計<br>千美元 |
| 資產                      |            |            |            |            |            |            |            |           |
| 以公允值計量且其變動計入損益的金融資產     |            |            |            |            |            |            |            |           |
| 上市股權證券                  | 156,001    | -          | 107,794    | 263,795    | 110,573    | -          | 156,293    | 266,866   |
| 非上市股權證券                 | -          | -          | 1,200,589  | 1,200,589  | -          | -          | 1,126,800  | 1,126,800 |
| 以公允值計量且其變動計入其他全面收益的金融資產 |            |            |            |            |            |            |            |           |
| 上市股權證券                  | 31,113     | -          | -          | 31,113     | 37,745     | -          | -          | 37,745    |
| 非上市股權證券                 | -          | -          | 14,269     | 14,269     | -          | -          | 18,228     | 18,228    |
| 應收貿易賬款                  | -          | 10,446,068 | -          | 10,446,068 | -          | 8,130,697  | -          | 8,130,697 |
| 衍生金融資產                  | -          | 53,690     | -          | 53,690     | -          | 69,568     | -          | 69,568    |
|                         | 187,114    | 10,499,758 | 1,322,652  | 12,009,524 | 148,318    | 8,200,265  | 1,301,321  | 9,649,904 |
| 負債                      |            |            |            |            |            |            |            |           |
| 衍生金融負債                  | -          | 109,277    | 329,697    | 438,974    | -          | 42,555     | -          | 42,555    |
|                         | -          | 109,277    | 329,697    | 438,974    | -          | 42,555     | -          | 42,555    |

### 30 財務風險管理 (續)

#### (d) 公允值估算 (續)

下表顯示截至二零二五年及二零二四年三月三十一日止年度第3層公允值層級金融資產和負債的變動：

##### 股權證券

|                 | 以公允值計量且其變動計入損益的金融資產 |              | 以公允值計量且其變動計入其他全面收益的金融資產 |              |
|-----------------|---------------------|--------------|-------------------------|--------------|
|                 | 二零二五年<br>千美元        | 二零二四年<br>千美元 | 二零二五年<br>千美元            | 二零二四年<br>千美元 |
| 年初              | 1,283,093           | 1,053,541    | 18,228                  | 21,152       |
| 匯兌調整            | (6,834)             | (42,544)     | (43)                    | (448)        |
| 於其他全面收益確認的公允值變動 | -                   | -            | (3,930)                 | (2,476)      |
| 於損益確認的公允值變動     | (49,853)            | 167,267      | -                       | -            |
| 轉撥至第1層          | (51,765)            | (53,512)     | -                       | -            |
| 購入              | 155,775             | 179,192      | 14                      | -            |
| 出售              | (22,033)            | (20,851)     | -                       | -            |
| 年末              | 1,308,383           | 1,283,093    | 14,269                  | 18,228       |

第3層股權證券主要基於最新獲得的財務報表來估值。本集團或會根據所提供的結算日資產淨值、自最新結算日以來的現金流量、地域和行業風險、市場走勢以及相關股權證券的會計基礎等因素考慮作出調整。適度地變動用於股權證券公允值計量的關鍵假設不會導致任何重大的潛在財務影響。

截至二零二五年三月三十一日止年度，四項（二零二四年：三項）被歸入第3層的投資已在交易所上市或已取消若干出售限制。隨著活躍市場的公佈報價，相關公允值計量由第3層轉撥至第1層。

##### 與認股權證相關的衍生金融負債

|             | 二零二五年<br>千美元 | 二零二四年<br>千美元 |
|-------------|--------------|--------------|
| 年初          | -            | -            |
| 匯兌調整        | (230)        | -            |
| 發行          | 211,652      | -            |
| 於損益確認的公允值變動 | 118,275      | -            |
| 年末          | 329,697      | -            |

對無公開報價之認股權證的估值採用柏力克-舒爾斯估值模型，其中使用不可觀察輸入數據，包括3.3%之無風險利率及36.7%之預期波動率。若無風險利率增加／減少0.5%，認股權證的公允值將分別增加／減少約900萬美元及700萬美元；而若預期波動率增加／減少0.5%，公允值則將分別增加／減少約600萬美元及400萬美元，相關虧損／收益已於綜合收益表中確認。

#### (e) 抵銷金融工具

當有法定可執行權力可抵銷已確認金額，並有意圖按淨額基準結算或同時變現資產和結算負債時，金融資產與負債可互相抵銷，並在綜合資產負債表報告其淨額。法定可執行權利不可依賴未來事件而定，而在一般業務過程中若集團或交易對手一旦出現違約、無償債能力或破產時，這也必須具有約束力。

# 財務報表附註

截至二零二五年三月三十一日止年度

## 31 綜合現金流量表附註

### (a) 除稅前溢利與經營業務產生的現金淨額對賬表

|                            | 二零二五年<br>千美元 | 二零二四年<br>千美元 |
|----------------------------|--------------|--------------|
| 除稅前溢利                      | 1,480,870    | 1,365,454    |
| 應佔聯營公司及合營公司虧損              | 19,978       | 25,659       |
| 財務收入                       | (109,964)    | (148,134)    |
| 財務費用                       | 773,269      | 762,805      |
| 物業、廠房及設備折舊                 | 453,861      | 428,472      |
| 使用權資產折舊                    | 115,965      | 151,899      |
| 無形資產攤銷                     | 849,309      | 832,782      |
| 物業、廠房及設備減值及撇銷              | -            | 10,474       |
| 無形資產減值及撇銷                  | 123,140      | 29,745       |
| 聯營公司股權減值                   | -            | 6,690        |
| 股權報酬                       | 290,245      | 277,574      |
| 出售物業、廠房及設備虧損               | 3,596        | 3,479        |
| 出售無形資產虧損                   | 2,954        | 25           |
| 出售在建工程虧損                   | 535          | 13,827       |
| 出售聯營公司股權收益                 | -            | (12)         |
| 視作出售附屬公司收益                 | (22,627)     | -            |
| 金融工具公允值變動                  | (19,541)     | (755)        |
| 以公允值計量且其變動計入損益的金融資產公允值變動   | (59,552)     | (153,113)    |
| 與認股權證相關的衍生金融負債公允值虧損        | 118,275      | -            |
| 簽出認沽期權負債的重新計量收益            | -            | (143,430)    |
| 股息收入                       | (8,114)      | (2,933)      |
| 存貨增加                       | (1,356,853)  | (360,686)    |
| 應收貿易賬款及票據、按金、預付款項及其他應收賬款增加 | (2,952,138)  | (190,928)    |
| 應付貿易賬款及票據、撥備、其他應付賬款及應計費用增加 | 2,562,146    | 401,076      |
| 匯率變動影響                     | 47,586       | 58,969       |
| 經營業務產生的現金淨額                | 2,312,940    | 3,368,939    |

### 31 綜合現金流量表附註 (續)

#### (b) 融資負債對賬表

本節載列年內融資負債分析及融資負債變動。

| 融資負債                 | 二零二五年<br>千美元 | 二零二四年<br>千美元 |
|----------------------|--------------|--------------|
| 短期貸款 — 流動            | 65,364       | 50,431       |
| 票據 — 流動              | 964,988      | —            |
| 票據 — 非流動             | 2,050,271    | 3,012,637    |
| 可換股債券 — 非流動          | 2,287,535    | 556,592      |
| 與認股權證相關的衍生金融負債 — 流動  | 87,919       | —            |
| 與認股權證相關的衍生金融負債 — 非流動 | 241,778      | —            |
| 租賃負債 — 流動            | 94,972       | 101,580      |
| 租賃負債 — 非流動           | 269,828      | 240,449      |
|                      | 6,062,655    | 3,961,689    |
| 短期貸款 — 浮動利率          | 36,415       | 43,423       |
| 短期貸款 — 固定利率          | 28,949       | 7,008        |
| 票據 — 固定利率            | 3,015,259    | 3,012,637    |
| 可換股債券 — 固定利率         | 2,287,535    | 556,592      |
| 與認股權證相關的衍生金融負債 — 無利息 | 329,697      | —            |
| 租賃負債 — 固定利率          | 364,800      | 342,029      |
|                      | 6,062,655    | 3,961,689    |

# 財務報表附註

截至二零二五年三月三十一日止年度

## 31 綜合現金流量表附註 (續)

### (b) 融資負債對賬表 (續)

|              | 短期貸款         | 票據      | 票據        | 可換股債券     | 可換股債券     | 與認股權證<br>相關的衍生 | 與認股權證<br>相關的衍生 | 租賃負債      | 租賃負債     |              |
|--------------|--------------|---------|-----------|-----------|-----------|----------------|----------------|-----------|----------|--------------|
|              | 流動           | 流動      | 非流動       | 流動        | 非流動       | 金融負債           | 金融負債           | 流動        | 非流動      | 總計           |
|              | 千美元          | 千美元     | 千美元       | 千美元       | 千美元       | 千美元            | 千美元            | 千美元       | 千美元      | 千美元          |
| 於二零二三年四月一日   |              |         |           |           |           |                |                |           |          |              |
| 的融資負債        | 57,032       | -       | 3,146,148 | 214,584   | 537,030   | -              | -              | 123,719   | 280,837  | 4,359,350    |
| 借貸所得款        | 11,792,697   | -       | -         | -         | -         | -              | -              | -         | -        | 11,792,697   |
| 償還／回購貸款      | (11,799,007) | -       | (132,083) | -         | -         | -              | -              | -         | -        | (11,931,090) |
| 轉換可換股債券      | -            | -       | -         | (218,669) | -         | -              | -              | -         | -        | (218,669)    |
| 重新分類         | -            | -       | -         | -         | -         | -              | -              | 96,859    | (96,859) | -            |
| 租賃付款的本金成分    | -            | -       | -         | -         | -         | -              | -              | (134,545) | -        | (134,545)    |
| 外匯調整         | (295)        | -       | -         | -         | -         | -              | -              | (1,465)   | (7,039)  | (8,799)      |
| 其他非現金變動      | 4            | -       | (1,428)   | 4,085     | 19,562    | -              | -              | 17,012    | 63,510   | 102,745      |
| 於二零二四年三月三十一日 |              |         |           |           |           |                |                |           |          |              |
| 的融資負債        | 50,431       | -       | 3,012,637 | -         | 556,592   | -              | -              | 101,580   | 240,449  | 3,961,689    |
| 借貸所得款        | 17,014,380   | -       | -         | -         | 2,000,000 | -              | -              | -         | -        | 19,014,380   |
| 發行認股權證所得款    | -            | -       | -         | -         | -         | 56,440         | 155,212        | -         | -        | 211,652      |
| 償還貸款         | (17,041,262) | -       | -         | -         | -         | -              | -              | -         | -        | (17,041,262) |
| 發行貸款成本       | -            | -       | -         | -         | (20,192)  | -              | -              | -         | -        | (20,192)     |
| 重新分類         | -            | 964,814 | (964,814) | -         | -         | -              | -              | 92,620    | (92,620) | -            |
| 租賃付款的本金成分    | -            | -       | -         | -         | -         | -              | -              | (121,071) | -        | (121,071)    |
| 外匯調整         | 41,815       | -       | -         | -         | -         | (61)           | (169)          | (1,044)   | (7,863)  | 32,678       |
| 發行可換股債券的權益部分 | -            | -       | -         | -         | (290,608) | -              | -              | -         | -        | (290,608)    |
| 其他非現金變動      | -            | 174     | 2,448     | -         | 41,743    | 31,540         | 86,735         | 22,887    | 129,862  | 315,389      |
| 於二零二五年三月三十一日 |              |         |           |           |           |                |                |           |          |              |
| 的融資負債        | 65,364       | 964,988 | 2,050,271 | -         | 2,287,535 | 87,919         | 241,778        | 94,972    | 269,828  | 6,062,655    |

### (c) 收購業務的現金所耗，扣除所得現金

|              | 二零二五年<br>千美元 | 二零二四年<br>千美元 |
|--------------|--------------|--------------|
| 已付現金對價       | 1,537        | 151,870      |
| 減：所得現金及現金等價物 | -            | (16,811)     |
| 現金所耗淨額－投資活動  | 1,537        | 135,059      |

### 32 資本承擔

除本財務報表內文披露外，於二零二五年及二零二四年三月三十一日本集團資本承擔如下：

|            | 二零二五年<br>千美元 | 二零二四年<br>千美元 |
|------------|--------------|--------------|
| 已訂約但未撥備：   |              |              |
| — 物業、廠房及設備 | 89,648       | 151,716      |
| — 無形資產     | 1,298        | 3,216        |
| — 金融資產投資   | 17,951       | 17,454       |
|            | 108,897      | 172,386      |

### 33 或有負債

#### 會計政策

或有負債乃一項因過往事件產生的承擔，而該等過往事件的存在僅可由一項或多項並非由本集團全權控制之日後不明朗事件的存在與否確定。或有負債亦可為一項因不大可能需要耗用經濟資源或承擔的金額未能可靠地計算而未有確認的過往事件產生的現有承擔。

或有負債未有予以確認，惟已於財務報表附註中披露。若耗用經濟資源的可能性出現變動致使有可能需耗用經濟資源，則或有負債將確認為撥備。

本集團在日常業務過程中不時涉及各類申索、訴訟、調查及法律程序。儘管本集團並不預期任何該等法律程序的結果（個別或整體）對其財務狀況或經營業績造成重大不利影響，惟法律程序結果難以預料。因此，本集團或會面對索賠裁決或與索賠方達成和解協議而可能對本集團任何特定期間的經營業績或現金流量造成不利影響。

# 財務報表附註

截至二零二五年三月三十一日止年度

## 34 重大關聯方交易

### 會計政策

關聯方交易指本集團及本集團的關聯方之間不論是否收取價格而進行的資源、服務或責任轉讓。

(a) 若屬以下人士，即該人士或該人士的近親為本集團的關聯方：

- 控制或共同控制本集團；
- 對本集團有重大影響；或
- 為本集團或本集團母公司的主要管理層成員。

(b) 若符合下列條件，即該實體為本集團的關聯方：

- 該實體與本集團屬同一集團的成員公司 (即各母公司、附屬公司及同系附屬公司彼此間有關聯)。
- 一間實體為另一實體的聯營公司或合營公司 (或另一實體為成員公司的集團旗下成員公司的聯營公司或合營公司)。
- 兩間實體均為同一第三方的合營公司。
- 一間實體為第三方實體的合營公司，而另一實體為該第三方實體的聯營公司。
- 實體為本集團或與本集團有關聯的實體就僱員利益設立的離職福利計劃。
- 實體受上文(a)所識別人士控制或受共同控制。
- 控制或共同控制本集團的人士或該人士的近親對實體有重大影響力或屬該實體 (或該實體的母公司) 主要管理層成員。
- 實體或集團的成員公司提供主要管理人員之服務予本集團或其母公司。

### 34 重大關聯方交易 (續)

(a) 年內本集團於日常業務過程中進行下列重大關聯方交易：

|                                                 | 二零二五年<br>千美元 | 二零二四年<br>千美元 |
|-------------------------------------------------|--------------|--------------|
| 閃聯信息技術工程中心有限公司 (聯營公司)                           |              |              |
| — 採購貨物                                          | 3,217        | 7,219        |
| 異能者 (南京) 電子科技有限公司 (聯營公司)                        |              |              |
| — 採購貨物                                          | -            | 7,260        |
| — 銷售貨物                                          | -            | 482          |
| 浙江恆雲智聯數字科技有限公司 (前聯營公司，股權已於二零二三年十二月二十八日出售予第三方公司) |              |              |
| — 採購貨物                                          | -            | 18,975       |
| — 銷售貨物                                          | -            | 65           |
| PCCW Solutions Limited (聯營公司的附屬公司)              |              |              |
| — 提供服務                                          | 75,270       | 84,220       |
| — 接受服務                                          | 1,423        | 4,162        |
| 天津聯博基業科技發展有限公司 (聯營公司及其附屬公司)                     |              |              |
| — 已發放貸款                                         | 77,612       | 85,455       |

### (b) 主要管理層酬金

主要管理層酬金呈列如下。以下年內酬金包括一位 (二零二四年：一位) 董事及十二位 (二零二四年：十二位) 高級管理層。

|                | 二零二五年<br>千美元 | 二零二四年<br>千美元 |
|----------------|--------------|--------------|
| 底薪、津貼及其他福利     | 15,542       | 13,372       |
| 酌情獎金           | 26,760       | 19,490       |
| 長期激勵獎勵         | 45,100       | 49,644       |
| 退休金及僱主的退休金計劃供款 | 1,061        | 1,292        |
|                | 88,463       | 83,798       |

# 財務報表附註

截至二零二五年三月三十一日止年度

## 35 資產負債表及儲備的變動 — 公司

### (a) 本公司的資產負債表

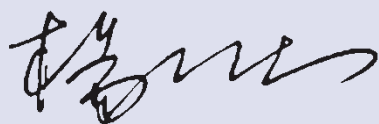
|                         | 於三月三十一日                     |              |
|-------------------------|-----------------------------|--------------|
|                         | 二零二五年<br>千美元                | 二零二四年<br>千美元 |
| <strong>非流動資產</strong>  |                             |              |
| 物業、廠房及設備                | 156                         | 200          |
| 使用權資產                   | 2,800                       | 619          |
| 無形資產                    | 4                           | 14           |
| 於聯營公司權益                 | 103,851                     | 103,851      |
| 於附屬公司投資                 | 14,881,038                  | 14,389,781   |
| 以公允值計量且其變動計入損益的金融資產     | 43,253                      | 40,286       |
| 以公允值計量且其變動計入其他全面收益的金融資產 | 7,259                       | 16,219       |
| 其他非流動資產                 | 669                         | 664          |
|                         | 15,039,030                  | 14,551,634   |
| <strong>流動資產</strong>   |                             |              |
| 衍生金融資產                  | 295                         | -            |
| 按金、預付款項及其他應收賬款          | 216,389                     | 216,685      |
| 應收附屬公司賬款                | 8,951,173                   | 8,010,112    |
| 可收回所得稅款                 | 4,564                       | 4,564        |
| 現金及現金等價物                | 15,107                      | 30,994       |
|                         | 9,187,528                   | 8,262,355    |
| <strong>總資產</strong>    | <strong>24,226,558</strong> | 22,813,989   |

### 35 資產負債表及儲備的變動 — 公司 (續)

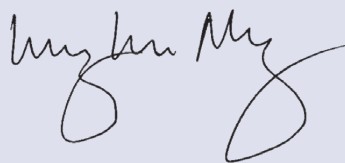
#### (a) 本公司的資產負債表 (續)

|               | 於三月三十一日           |              |
|---------------|-------------------|--------------|
|               | 二零二五年<br>千美元      | 二零二四年<br>千美元 |
| 股本            | 3,500,987         | 3,500,987    |
| 儲備 (附註 35(b)) | 1,365,282         | 1,278,676    |
| <b>總權益</b>    | <b>4,866,269</b>  | 4,779,663    |
| <b>非流動負債</b>  |                   |              |
| 衍生金融負債        | 241,778           | –            |
| 貸款            | 4,337,806         | 3,569,229    |
| 遞延所得稅項負債      | 1,266             | 1,669        |
| 其他非流動負債       | 27,298            | 25,576       |
|               | <b>4,608,148</b>  | 3,596,474    |
| <b>流動負債</b>   |                   |              |
| 衍生金融負債        | 87,919            | 43           |
| 其他應付賬款及應計費用   | 107,103           | 104,204      |
| 貸款            | 964,988           | –            |
| 應付附屬公司賬款      | 13,592,131        | 14,333,605   |
|               | <b>14,752,141</b> | 14,437,852   |
| <b>總負債</b>    | <b>19,360,289</b> | 18,034,326   |
| <b>總權益及負債</b> | <b>24,226,558</b> | 22,813,989   |

承董事會命



**楊元慶**  
主席兼首席執行官



**黃偉明**  
董事

# 財務報表附註

截至二零二五年三月三十一日止年度

## 35 資產負債表及儲備的變動－公司 (續)

### (b) 本公司儲備的變動

截至二零二五年及二零二四年三月三十一日止年度本公司儲備的變動如下：

|              | 投資<br>重估儲備<br>千美元 | 股權報酬<br>計劃儲備<br>千美元 | 匯兌儲備<br>千美元 | 其他儲備<br>千美元 | 保留盈利<br>千美元 | 合計<br>千美元 |
|--------------|-------------------|---------------------|-------------|-------------|-------------|-----------|
| 於二零二三年四月一日   | (18,496)          | (355,383)           | 10,204      | 165,608     | 1,659,991   | 1,461,924 |
| 年內溢利         | -                 | -                   | -           | -           | 716,142     | 716,142   |
| 其他全面虧損       | (8,067)           | -                   | -           | -           | -           | (8,067)   |
| 年內總全面(虧損)/收益 | (8,067)           | -                   | -           | -           | 716,142     | 708,075   |
| 長期激勵計劃下的股票歸屬 | -                 | (579,749)           | -           | -           | -           | (579,749) |
| 通過長期激勵計劃結算獎金 | -                 | 2,445               | -           | -           | -           | 2,445     |
| 股權報酬         | -                 | 277,574             | -           | -           | -           | 277,574   |
| 已付股息         | -                 | -                   | -           | -           | (591,593)   | (591,593) |
| 於二零二四年三月三十一日 | (26,563)          | (655,113)           | 10,204      | 165,608     | 1,784,540   | 1,278,676 |
| 年內溢利         | -                 | -                   | -           | -           | 575,795     | 575,795   |
| 其他全面虧損       | (9,012)           | -                   | -           | -           | -           | (9,012)   |
| 年內總全面(虧損)/收益 | (9,012)           | -                   | -           | -           | 575,795     | 566,783   |
| 長期激勵計劃下的股票歸屬 | -                 | (448,422)           | -           | -           | -           | (448,422) |
| 通過長期激勵計劃結算獎金 | -                 | 561                 | -           | -           | -           | 561       |
| 股權報酬         | -                 | 290,245             | -           | -           | -           | 290,245   |
| 發行可換股債券      | -                 | -                   | -           | 290,608     | -           | 290,608   |
| 已付股息         | -                 | -                   | -           | -           | (613,169)   | (613,169) |
| 於二零二五年三月三十一日 | (35,575)          | (812,729)           | 10,204      | 456,216     | 1,747,166   | 1,365,282 |

### 36 主要附屬公司

下列包括由本公司直接及間接持有的主要附屬公司，董事認為該等附屬公司對本年度業績有重大貢獻，或組成本集團資產淨值的重要部分。董事認為詳列其他附屬公司的資料會引致篇幅冗長。

| 公司名稱                                            | 註冊／成立地點 | 已發行及繳足股本／<br>註冊資本   | 持有已發行股本百分比 |       | 主要業務                     |
|-------------------------------------------------|---------|---------------------|------------|-------|--------------------------|
|                                                 |         |                     | 二零二五年      | 二零二四年 |                          |
| 直接持有：                                           |         |                     |            |       |                          |
| 聯想（北京）有限公司<br>（外商獨資企業）                          | 中國大陸    | 港幣5,650,000,000元    | 100%       | 100%  | 製造及分銷資訊科技產品及<br>提供資訊科技服務 |
| 聯想（上海）有限公司<br>（外商獨資企業）                          | 中國大陸    | 港幣1,546,000,000元    | 100%       | 100%  | 分銷資訊科技產品及提供資訊<br>科技服務    |
| 間接持有：                                           |         |                     |            |       |                          |
| Fujitsu Client Computing Limited                | 日本      | 400,000,000日圓       | 51%        | 51%   | 製造及分銷資訊科技產品              |
| 聯寶（合肥）電子科技有限公司<br>（外商獨資企業）                      | 中國大陸    | 265,000,000美元       | 90%        | 90%   | 製造及分銷資訊科技產品              |
| Lenovo (Asia Pacific) Limited                   | 中國香港    | 港幣3,045,209,504.92元 | 100%       | 100%  | 投資控股及分銷資訊科技產品            |
| 北京聯想軟件有限公司<br>（外商獨資企業）                          | 中國大陸    | 港幣5,000,000元        | 100%       | 100%  | 提供資訊科技服務及分銷資訊<br>科技產品    |
| Lenovo (Australia & New Zealand)<br>Pty Limited | 澳大利亞    | 45,860,993.40 澳元    | 100%       | 100%  | 分銷資訊科技產品                 |
| Lenovo (Belgium) BV                             | 比利時     | 639,099.20 歐元       | 100%       | 100%  | 投資控股及分銷資訊科技產品            |

# 財務報表附註

截至二零二五年三月三十一日止年度

## 36 主要附屬公司 (續)

| 公司名稱                                                 | 註冊／成立地點 | 已發行及繳足股本／<br>註冊資本 | 持有已發行股本百分比 |       | 主要業務                               |
|------------------------------------------------------|---------|-------------------|------------|-------|------------------------------------|
|                                                      |         |                   | 二零二五年      | 二零二四年 |                                    |
| 聯想 (北京) 信息技術有限公司<br>(外商獨資企業)                         | 中國大陸    | 272,300,000 美元    | 100%       | 100%  | 投資控股及分銷資訊科技產品                      |
| 聯想 (北京) 電子科技有限公司                                     | 中國大陸    | 人民幣150,000,000 元  | 100%       | 100%  | 分銷資訊科技產品及提供資訊<br>科技服務              |
| Lenovo (Canada) Inc.                                 | 加拿大     | 100 加拿大元          | 100%       | 100%  | 分銷資訊科技產品                           |
| Lenovo Computer Limited                              | 中國香港    | 港幣2元              | 100%       | 100%  | 採購代理及分銷資訊科技產品                      |
| Lenovo (Danmark) ApS                                 | 丹麥      | 126,000 丹麥克朗      | 100%       | 100%  | 分銷資訊科技產品                           |
| Lenovo (Deutschland) GmbH                            | 德國      | 25,100 歐元         | 100%       | 100%  | 分銷資訊科技產品                           |
| Lenovo Enterprise Solutions<br>(Singapore) Pte. Ltd. | 新加坡     | 55,958,592 新加坡元   | 100%       | 100%  | 製造及批發電腦、電腦硬件及<br>周邊設備              |
| Lenovo Enterprise Solutions LLC                      | 日本      | 50,000,000 日圓     | 100%       | 100%  | 分銷資訊科技產品                           |
| Lenovo Enterprise Technology<br>Company Limited      | 中國香港    | 1,499,999,496 美元  | 100%       | 100%  | 投資控股、分銷資訊科技產品<br>及數據庫管理方案          |
| Lenovo (France) SAS                                  | 法國      | 1,837,000 歐元      | 100%       | 100%  | 分銷資訊科技產品                           |
| Lenovo HK Services Limited                           | 中國香港    | 港幣2元              | 100%       | 100%  | 提供業務規劃、管理、全球<br>供應鏈、財務及會計和<br>行政服務 |

### 36 主要附屬公司 (續)

| 公司名稱                                                      | 註冊／成立地點 | 已發行及繳足股本／<br>註冊資本 | 持有已發行股本百分比     |                | 主要業務              |
|-----------------------------------------------------------|---------|-------------------|----------------|----------------|-------------------|
|                                                           |         |                   | 二零二五年          | 二零二四年          |                   |
| Lenovo Global Technology (Asia Pacific) Limited           | 中國香港    | 2,128,924.89美元    | 100%           | 100%           | 投資控股及分銷資訊科技產品     |
| Lenovo Global Technology HK Limited                       | 中國香港    | 10,000,001美元      | 100%           | 100%           | 採購代理及分銷資訊科技產品     |
| Lenovo Global Technology (Hong Kong) Distribution Limited | 中國香港    | 1美元               | 100%           | 100%           | 分銷資訊科技產品          |
| Lenovo Global Technologies International Limited          | 中國香港    | 1,342,072,637美元   | 100%           | 100%           | 投資控股及知識產權         |
| Lenovo Global Technology (United States) Inc.             | 美國      | 10美元              | 100%           | 100%           | 分銷資訊科技產品及提供資訊科技服務 |
| Lenovo (Hong Kong) Limited                                | 中國香港    | 港幣74,256,023元     | 100%           | 100%           | 分銷資訊科技產品          |
| 惠陽聯想電子工業有限公司 (外商獨資企業)                                     | 中國大陸    | 港幣31,955,500元     | 100%           | 100%           | 製造及分銷資訊科技產品       |
| Lenovo (India) Private Limited                            | 印度      | 8,607,471,514印度盧比 | 100%           | 100%           | 製造及分銷資訊科技產品       |
| 聯想信息產品(深圳)有限公司 (有限責任公司(法人獨資))                             | 中國大陸    | 人民幣643,966,800元   | 100%           | 100%           | 製造及分銷資訊科技產品       |
| Lenovo (Israel) Ltd.                                      | 以色列     | 132,853.12以色列謝克   | 100%           | 100%           | 分銷資訊科技產品          |
| Lenovo (Italy) S.r.l                                      | 意大利     | 100,000歐元         | 100%           | 100%           | 分銷資訊科技產品          |
| Lenovo Japan LLC                                          | 日本      | 100,000,000日圓     | 95.10%<br>(iv) | 95.10%<br>(iv) | 分銷資訊科技產品          |

# 財務報表附註

截至二零二五年三月三十一日止年度

## 36 主要附屬公司 (續)

| 公司名稱                               | 註冊／成立地點 | 已發行及繳足股本／<br>註冊資本                            | 持有已發行股本百分比 |       | 主要業務                 |
|------------------------------------|---------|----------------------------------------------|------------|-------|----------------------|
|                                    |         |                                              | 二零二五年      | 二零二四年 |                      |
| Lenovo Korea LLC                   | 韓國      | 3,580,940,000 韓圓                             | 100%       | 100%  | 批發和零售電腦，周邊設備和軟件      |
| Lenovo Mexico, S. de R.L. de C.V.  | 墨西哥     | 3,426,638,114 墨西哥比索                          | 100%       | 100%  | 分銷資訊科技產品             |
| 摩托羅拉移動通信技術有限公司<br>(外商投資企業法人獨資)     | 中國大陸    | 人民幣187,500,000元                              | 100%       | 100%  | 製造及分銷資訊科技產品及提供資訊科技服務 |
| 摩托羅拉(武漢)移動技術通信有限公司<br>(外商投資企業法人獨資) | 中國大陸    | 人民幣60,000,000元                               | 100%       | 100%  | 製造移動產品               |
| 聯想凌拓科技有限公司<br>(中外合資企業)             | 中國大陸    | 10,000,000 美元                                | 51%        | 51%   | 分銷資訊科技產品及數據庫管理方案     |
| Lenovo PC HK Limited               | 中國香港    | 港幣2,377,934,829.50元之普通股及港幣1,000,000元之無投票權遞延股 | 100%       | 100%  | 採購代理及分銷資訊科技產品        |
| Lenovo PC International Limited    | 中國香港    | 港幣4,758,857,785元                             | 100%       | 100%  | 知識產權                 |
| Lenovo (Schweiz) GmbH              | 瑞士      | 2,000,000 瑞士法郎                               | 100%       | 100%  | 製造及分銷資訊科技產品          |
| Lenovo (Singapore) Pte.Ltd.        | 新加坡     | 5,855,010,233.74 新加坡元                        | 100%       | 100%  | 製造及批發電腦、電腦硬件及周邊設備    |

### 36 主要附屬公司 (續)

| 公司名稱                                       | 註冊／成立地點 | 已發行及繳足股本／<br>註冊資本   | 持有已發行股本百分比 |       | 主要業務                           |
|--------------------------------------------|---------|---------------------|------------|-------|--------------------------------|
|                                            |         |                     | 二零二五年      | 二零二四年 |                                |
| Lenovo (South Africa) (Pty) Limited        | 南非      | 177,500 南非蘭特        | 100%       | 100%  | 分銷及推廣資訊科技產品                    |
| Lenovo (Spain), S.L.U.                     | 西班牙     | 37,475,456.40 歐元    | 100%       | 100%  | 分銷資訊科技產品                       |
| Lenovo (Sweden) AB                         | 瑞典      | 200,000 瑞典克朗        | 100%       | 100%  | 分銷資訊科技產品                       |
| 聯想系統集成 (深圳) 有限公司<br>(有限責任公司 (法人獨資))        | 中國大陸    | 人民幣 263,407,660 元   | 100%       | 100%  | 製造及分銷資訊科技產品                    |
| Lenovo Technology (United Kingdom) Limited | 英國      | 8,629,511 英鎊        | 100%       | 100%  | 分銷資訊科技產品                       |
| Lenovo Technology B.V.                     | 荷蘭      | 20,000 歐元           | 100%       | 100%  | 投資控股                           |
| Lenovo Technology Sdn. Bhd.                | 馬來西亞    | 1,000,000 馬來西亞林吉特   | 100%       | 100%  | 銷售電腦、電腦設備及物資                   |
| Lenovo Tecnologia (Brasil) Ltda            | 巴西      | 7,650,940,307 巴西雷亞爾 | 100%       | 100%  | 製造及分銷資訊科技產品                    |
| Lenovo (Thailand) Limited                  | 泰國      | 252,000,000 泰國銖     | 100%       | 100%  | 分銷資訊科技產品、移動電話、智能電話與平板電腦、服務器與儲存 |
| Lenovo (United States) Inc.                | 美國      | 1 美元                | 100%       | 100%  | 分銷資訊科技產品                       |
| Lenovo (Venezuela), SA                     | 委內瑞拉    | 0 委內瑞拉幣             | 100%       | 100%  | 分銷資訊科技產品                       |

# 財務報表附註

截至二零二五年三月三十一日止年度

## 36 主要附屬公司 (續)

| 公司名稱                                                        | 註冊／成立地點 | 已發行及繳足股本／<br>註冊資本 | 持有已發行股本百分比     |                 | 主要業務                         |
|-------------------------------------------------------------|---------|-------------------|----------------|-----------------|------------------------------|
|                                                             |         |                   | 二零二五年          | 二零二四年           |                              |
| 聯想 (西安) 有限公司<br>(中外合資企業)                                    | 中國大陸    | 人民幣10,000,000元    | 100%           | 100%            | 分銷資訊科技產品及提供資訊科技服務            |
| Medion AG                                                   | 德國      | 48,418,400 歐元     | 100%<br>(iii)  | 90.50%<br>(iii) | 消費電子產品和配套數字服務的零售及服務業務        |
| Motorola Mobility Comércio de<br>Produtos Eletronicos Ltda. | 巴西      | 756,663,401 巴西雷亞爾 | 100%           | 100%            | 通訊產品分銷、通訊硬件及軟件開發商、擁有者、授權人及賣方 |
| Motorola Mobility International<br>Sales LLC                | 美國      | -                 | 100%           | 100%            | 控股公司                         |
| Motorola Mobility LLC                                       | 美國      | -                 | 100%           | 100%            | 通訊硬件及軟件開發商、擁有者、授權人及賣方        |
| NEC Personal Computers, Ltd.                                | 日本      | 500,000,000 日圓    | 95.10%<br>(iv) | 95.10%          | 製造及分銷資訊科技產品<br>(iv)          |
| 深圳聯想海外控股有限公司<br>(外國法人獨資)                                    | 中國大陸    | 804,020,300 美元    | 100%           | 100%            | 投資管理                         |
| Shimane Fujitsu Limited                                     | 日本      | 450,000,000 日圓    | 51%            | 51%             | 製造及分銷資訊科技產品                  |
| Stoneware, Inc.                                             | 美國      | 0.1 美元            | 100%           | 100%            | 開發及分銷資訊科技產品                  |

### 36 主要附屬公司 (續)

| 公司名稱                           | 註冊／成立地點 | 已發行及繳足股本／<br>註冊資本 | 持有已發行股本百分比 |        | 主要業務                                   |
|--------------------------------|---------|-------------------|------------|--------|----------------------------------------|
|                                |         |                   | 二零二五年      | 二零二四年  |                                        |
| 陽光雨露信息技術服務(北京)有限公司<br>(中外合資企業) | 中國大陸    | 人民幣50,000,000元    | 47.25%     | 47.25% | 電子設備維修(包括電腦硬件及軟件系統的維修服務)及提供資訊外包和系統整合服務 |
| Edgebricks Pte. Limited        | 新加坡     | 10新加坡元            | 87%        | 90%    | 開發軟件及應用程序                              |

附註：

- (i) 所有上述附屬公司均主要在其註冊或成立地點營業。
- (ii) 所有在中國大陸的附屬公司皆為有限責任公司，均以十二月三十一日作為其財政年度之法定申報結日。編製綜合財務報表時，所採用者乃該等中國大陸附屬公司截至二零二五年及二零二四年三月三十一日止年度之財務報表。
- (iii) Medion AG為一間於德國法蘭克福證券交易所上市的股份制公司，已於二零二五年一月退市。持有已發行股本(包括庫存股份)百分比相當於100%(二零二四年：約98.21%)。
- (iv) 於二零二五年及二零二四年三月三十一日，本集團持有95.10% Lenovo NEC Holdings B.V.的普通股，該公司為Lenovo Japan LLC和NEC Personal Computers, Ltd.的直接控股公司，而Lenovo NEC Holdings B.V.剩餘的4.90%普通股和42,700股遞延股由NEC Corporation持有。

# 財務報表附註

截至二零二五年三月三十一日止年度

## 36 主要附屬公司 (續)

### 重大非控制性權益

下列為FCCL及其附屬公司的財務信息摘要。以下信息披露是與集團其他公司之公司間抵銷前的金額。

|             | 二零二五年<br>千美元 | 二零二四年<br>千美元 |
|-------------|--------------|--------------|
| 收入          | 1,660,459    | 1,766,130    |
| 年內溢利        | 115,095      | 116,981      |
| 其他全面收益／(虧損) | 7,491        | (68,638)     |
| 總全面收益       | 122,586      | 48,343       |
| 淨資產         |              |              |
| 非流動資產       | 134,474      | 145,675      |
| 流動資產        | 880,597      | 888,486      |
| 流動負債        | (298,594)    | (390,328)    |
| 非流動負債       | (48,353)     | (49,691)     |
|             | 668,124      | 594,142      |
| 現金流量        |              |              |
| 經營活動產生的現金淨額 | 72,669       | 134,785      |
| 投資活動所耗的現金淨額 | (14,202)     | (29,284)     |
| 融資活動所耗的現金淨額 | (4,522)      | (4,822)      |
| 匯兌變動的影響     | 5,094        | (31,599)     |
| 年初現金及現金等價物  | 301,889      | 232,809      |
| 年末現金及現金等價物  | 360,928      | 301,889      |

## 37 財務報表之核准

本財務報表已由董事會於二零二五年五月二十二日核准。

# 五年財務摘要

## 簡明綜合損益表

|                    | 二零二五年<br>千美元 | 二零二四年<br>千美元 | 二零二三年<br>千美元 | 二零二二年<br>千美元 | 二零二一年<br>千美元 |
|--------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| 收入                 | 69,076,968   | 56,863,784   | 61,946,854   | 71,618,216   | 60,742,312   |
| 除稅前溢利              | 1,480,870    | 1,365,454    | 2,135,987    | 2,767,731    | 1,774,198    |
| 稅項                 | (18,918)     | (263,142)    | (455,156)    | (622,399)    | (461,199)    |
| 年內溢利               | 1,461,952    | 1,102,312    | 1,680,831    | 2,145,332    | 1,312,999    |
| 溢利歸屬：              |              |              |              |              |              |
| 公司權益持有人            | 1,384,445    | 1,010,506    | 1,607,722    | 2,029,818    | 1,178,307    |
| 永續證券持有人            | -            | -            | -            | -            | 32,532       |
| 其他非控制性權益持有人        | 77,507       | 91,806       | 73,109       | 115,514      | 102,160      |
|                    | 1,461,952    | 1,102,312    | 1,680,831    | 2,145,332    | 1,312,999    |
| 公司權益持有人應佔每股盈利 (美仙) |              |              |              |              |              |
| 基本                 | 11.30        | 8.41         | 13.50        | 17.45        | 9.54         |
| 攤薄                 | 10.62        | 8.05         | 12.74        | 15.77        | 8.91         |

## 簡明綜合資產負債表

|       | 二零二五年<br>千美元 | 二零二四年<br>千美元 | 二零二三年<br>千美元 | 二零二二年<br>千美元 | 二零二一年<br>千美元 |
|-------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| 非流動資產 | 16,326,729   | 16,063,771   | 15,979,204   | 15,513,581   | 14,655,279   |
| 流動資產  | 27,904,083   | 22,687,183   | 22,940,853   | 28,996,863   | 23,335,352   |
| 總資產   | 44,230,812   | 38,750,954   | 38,920,057   | 44,510,444   | 37,990,631   |
| 非流動負債 | 7,576,762    | 6,610,604    | 6,779,679    | 6,357,008    | 7,008,461    |
| 流動負債  | 29,994,133   | 26,059,163   | 26,093,357   | 32,758,735   | 27,371,637   |
| 總負債   | 37,570,895   | 32,669,767   | 32,873,036   | 39,115,743   | 34,380,098   |
| 資產淨值  | 6,659,917    | 6,081,187    | 6,047,021    | 5,394,701    | 3,610,533    |

# 公司資料

## 名譽主席

柳傳志先生

## 董事會

### 主席及執行董事

楊元慶先生

### 非執行董事

朱立南先生

趙令歡先生

黃偉明先生

Laura Green Quatela 女士

### 獨立非執行董事

John Lawson Thornton 先生

Gordon Robert Halyburton Orr 先生

胡展雲先生

楊瀾女士

王雪紅女士

薛瀾教授

Kasper Bo Roersted (別名 Kasper Bo Rorsted) 先生

## 首席財務官

黃偉明先生 (於二零二五年三月三十一日退任)

鄭孝明先生 (於二零二五年四月一日獲委任)

## 公司秘書

林雁玲女士

## 註冊辦事處

香港鰂魚涌英皇道979號

太古坊林肯大廈23樓

## 主要往來銀行

中國銀行

法國巴黎銀行

花旗銀行

星展銀行

## 獨立核數師

羅兵咸永道會計師事務所

執業會計師及註冊公眾利益實體核數師

香港中環

太子大廈22樓

## 股份過戶登記處

卓佳證券登記有限公司

香港夏慤道16號

遠東金融中心17樓

## 美國存托憑證

(存托及登記處)

花旗銀行

26th Floor, 388 Greenwich Street

New York, NY 10013, USA

## 股份編號

香港聯合交易所：

一 港幣櫃台 992

一 人民幣櫃台 80992

美國存托憑證： LNVGY

## 網址

[www.lenovo.com](http://www.lenovo.com)



[www.lenovo.com](http://www.lenovo.com)



本年報採用基本無氯氣漂染紙漿製造之環保紙印刷  
使用免化學沖洗版材及大豆油墨印刷