

聯想集團有限公司

2020/21年報

股份代號 992

Smarter  
technology  
for all

Lenovo



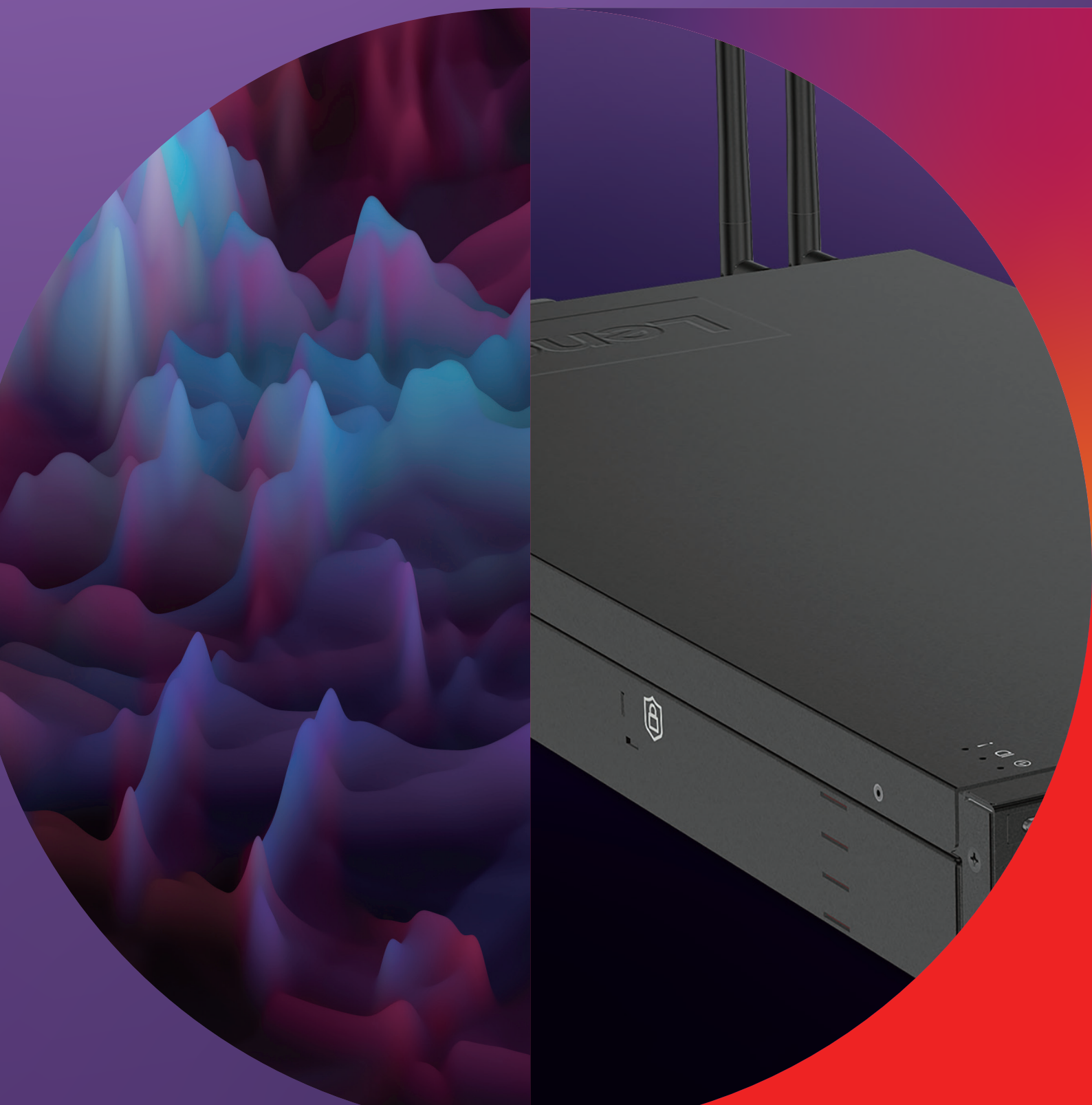
# 關於聯想

聯想(HKSE: 992)(ADR: LNVGY)是一家年收入600億美元的《財富》世界500強公司，服務遍佈全球180個市場的客戶。為實現「智能，為每一個可能」的公司願景，我們通過開發改變世界的技術，提供創新智能設備與基礎設施，打造智能化解決方案、服務與軟件，賦能全球億萬消費者，攜手成就一個更加包容、值得信賴和可持續發展的數字化未來。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	64
審核委員會報告	119
薪酬委員會報告	126
董事會報告	138
獨立核數師報告	168
綜合損益表	174
綜合全面收益表	175
綜合資產負債表	176
綜合現金流量表	178
綜合權益變動表	180
財務報表附註	182
五年財務摘要	279
公司資料	280

# 讓智能設備永遠在線



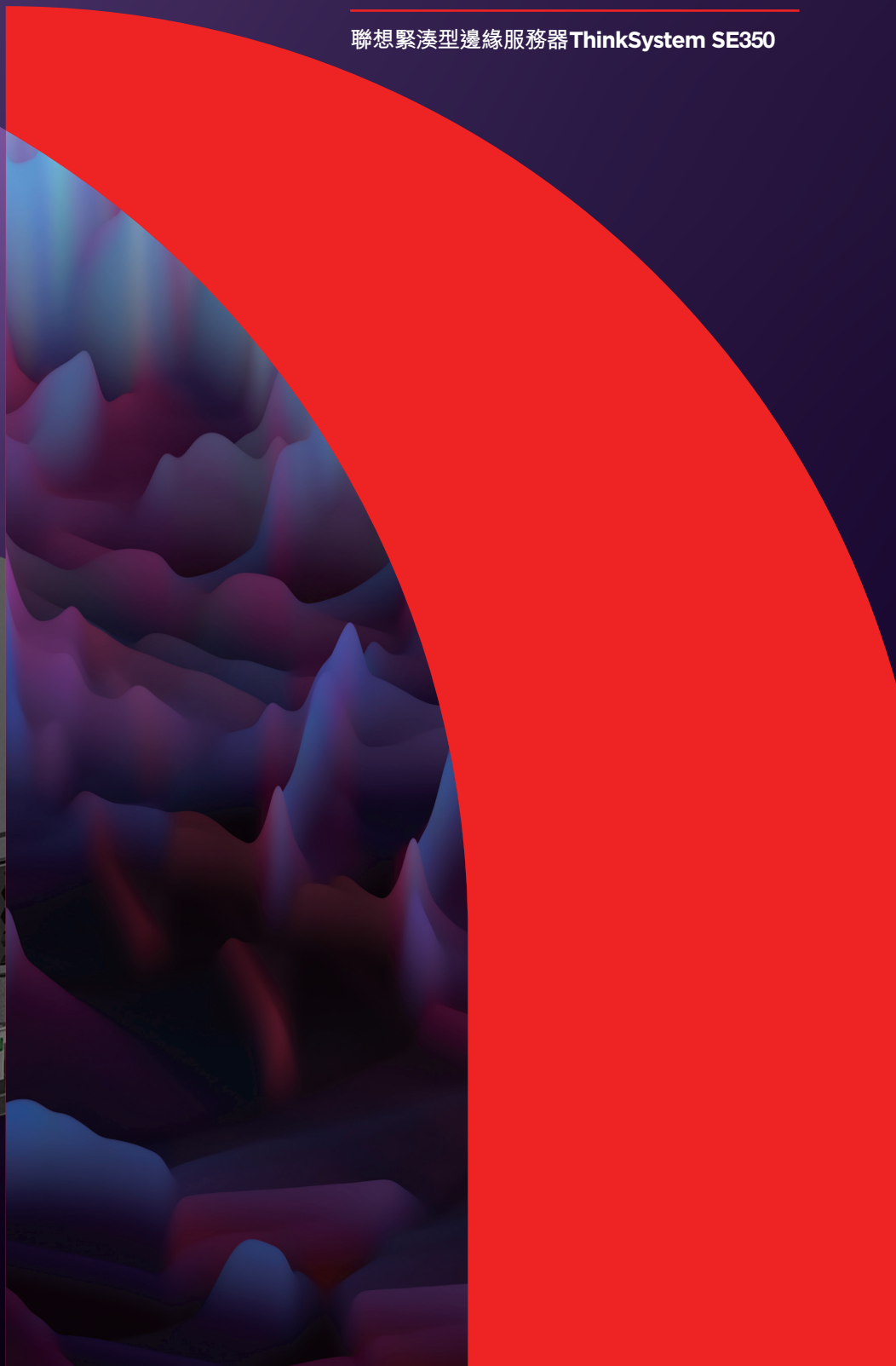
聯想ThinkSystem SE350堅固耐用，外觀精巧，為適應極限條件而設計。該產品幾乎可在任意場景下部署並隨時使用，無需任何網絡連接點或專用電源。同時，該產品還能夠在各種溫度條件下運行，在灰塵和振動環境下保持性能的穩定與可靠。

### 案例應用

Cellnex Telecom通過使用聯想的邊緣服務器，將服務更貼近客戶，並提高數據傳輸速度。ThinkSystem邊緣服務器的可靠性使得維護大型和地域分散的網絡變得更加輕鬆。

---

聯想緊湊型邊緣服務器ThinkSystem SE350



# 財務摘要

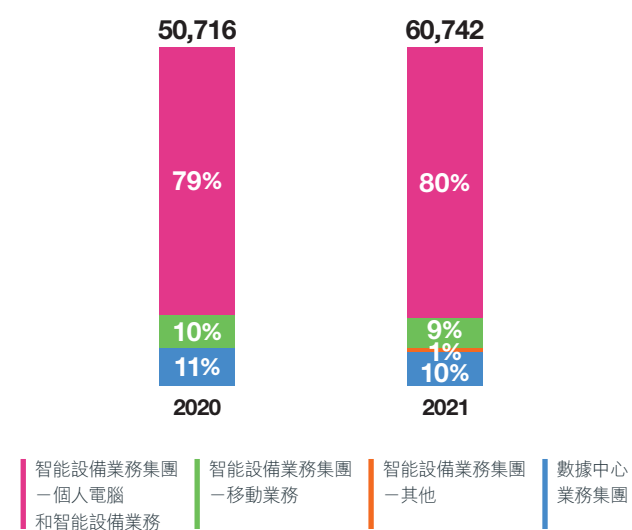
截至三月三十一日止年度	二零二一年 百萬美元	二零二零年 百萬美元	年比年變化
<strong>集團業績</strong>			
收入	<strong>60,742</strong>	50,716	20%
毛利	<strong>9,768</strong>	8,357	17%
毛利率(%)	<strong>16.1</strong>	16.5	(0.4)百分點
經營費用	<strong>(7,588)</strong>	(6,918)	10%
經營費用佔收入比率(%)	<strong>12.5</strong>	13.6	(1.1)百分點
除利息、稅項、折舊及攤銷前溢利	<strong>3,532</strong>	2,667	32%
除稅前溢利	<strong>1,774</strong>	1,018	74%
除稅前溢利率(%)	<strong>2.9</strong>	2.0	0.9百分點
公司權益持有人應佔溢利	<strong>1,178</strong>	665	77%
每股盈利－基本(美仙)	<strong>9.54</strong>	5.58	3.96
每股盈利－攤薄(美仙)	<strong>8.91</strong>	5.43	3.48
每股中期股息(港仙)	<strong>6.6</strong>	6.3	0.3
每股末期股息(港仙) <sup>1</sup>	<strong>24.0</strong>	21.5	2.5
每股全年股息(港仙)	<strong>30.6</strong>	27.8	2.8
<strong>現金及營運資金</strong>			
銀行存款、現金及現金等價物	<strong>3,128</strong>	3,617	(14)%
貸款總額	<strong>(3,998)</strong>	(4,860)	(18)%
淨債務	<strong>(870)</strong>	(1,243)	(30)%
現金週轉期(天)	<strong>3</strong>	(5)	8

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。

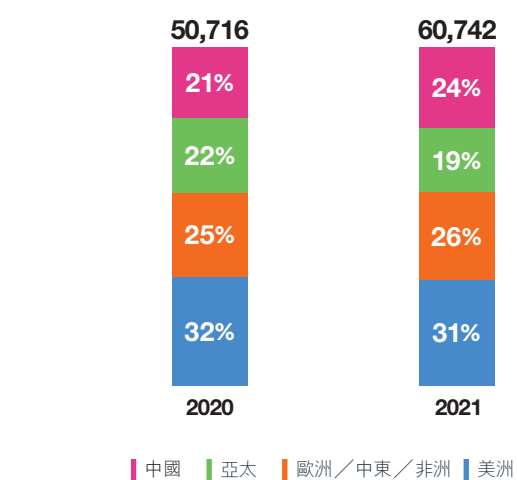
### 按業務劃分之收入分析

截至三月三十一日止年度 (百萬美元)



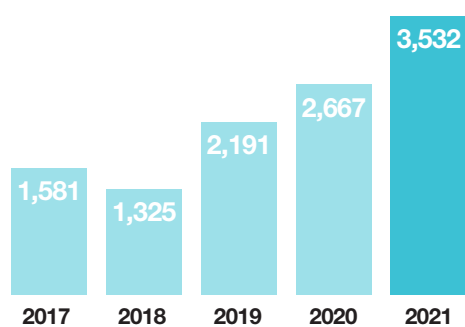
### 按地域劃分之收入分析

截至三月三十一日止年度 (百萬美元)



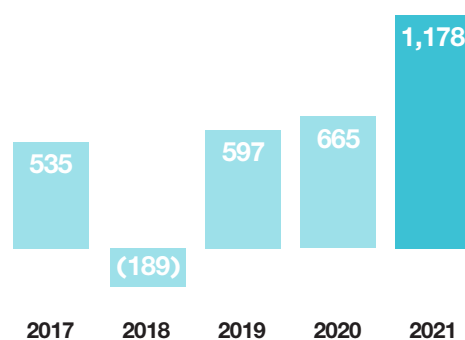
### 除利息、稅項、折舊及攤銷前溢利

截至三月三十一日止年度 (百萬美元)



### 公司權益持有人應佔溢利 / (虧損)

截至三月三十一日止年度 (百萬美元)





ThinkBook Plus Gen 2 *i*



# 讓智能產品 更具生產力



ThinkBook Plus Gen 2 的設計從客戶需求出發，旨在簡化繁瑣的操作步驟，提升用戶體驗。全新界面包括一個12英寸的電子墨水屏及內置電子筆，就像在使用平板電腦，產品體驗全面升級。

# 董事長兼 首席執行官報告書

克服重重挑戰，我們收穫了史上最好的財務表現。憑藉我們的技術創新和客戶導向的承諾，聯想助力困境中的企業繼續運營，學生繼續學習，公共服務繼續正常運轉。



時光荏苒，跌宕起伏的2020年終於成為歷史。在去年的寄語中，我談到了此前12個月裏人類社會所面對的全球性變革和挑戰，譬如日益緊迫的氣候危機，未來的工作模式，以及技術如何推動社會的持續進步等。當時誰也料想不到一場波及全球的新冠疫情即將帶來的巨變。人們的生活方式、工作環境、學習模式，以及我們的城市和社區都與以往大為不同，而科技也因此發揮出更為舉足輕重的作用。

面對過去一年的重重挑戰和複雜多變的局勢，聯想攻堅克難，取得了創紀錄的業績。全年營業額年比年提升20%，高達600億美元，達到了新的里程碑；盈利能力強勁，稅前利潤和淨利潤分別高達18億美元和12億美元，分別比前一年增長了74%和77%。我們的智能化轉型持續見效，服務、軟件和解決方案已經佔到集團整體營業額的8%，且年比年增速兩倍於集團整體。尤其是在第四財季，所有主營業務全部實現了大雙位數的顯著增長，為我們的未來發展奠定了極為堅實的基礎。同時，出色的業績、轉型的成效、靈活的運營、審慎的財務管理以及要做「負責任的企業公民」的堅定承諾，讓聯想市值在過去的一年中大幅提升，漲勢喜人。

2020/2021財年，我們內心篤定，逆勢前行，收穫的不僅僅是史上最好業績，更有來自世界各地的客戶、

合作夥伴和聯想同仁們的同舟共濟和相互支持。在充滿不確定性的世界裏，我們不僅在業務領域全力拼搏，還充分發揮技術手段去聯結彼此，治愈創傷，回饋社會。我想，「智能，為每一個可能」這一願景也許比以往任何時候都更契合時代的需求。能夠用我們的技術創新和客戶導向的承諾助力困境中的企業繼續運營、學生繼續學習、公共服務繼續正常運轉，我們深感榮幸。

而聯想全球團隊為保障業務持續運轉所付出的努力，也同樣鼓舞著我。在合肥的洪水中，我們的同事划著橡皮艇，把庫房裏的零部件搶運出來；同一個團隊用短短47天的時間新建了一個廠房。在墨西哥，我們面對罕見的暴風雪天氣和大規模停電，堅持為客戶送貨。在日本，我們快速滿足了700萬中小學生遠程學習的設備需要。在北美，我們為推動全社會的多元包容和種族平等，捐款60萬美元。在歐洲荷比盧，我們為救助疫情中的兒童籌款數十萬歐元……為滿足客戶需求，回饋社區，這樣的事例不勝枚舉。



ThinkBook Plus Gen 2 i

# 董事長兼首席執行官報告書

## 未來的機遇

面向未來，我們將乘勢而上，把握新機遇，主動擁抱並積極塑造有利於我們業務發展的趨勢。事實上，我們的行業正面臨三個明顯的趨勢。第一個就是信息消費升級。在新常態下，我們每個人都將擁有更多的智能設備，並將在上面花費更多的時間，設備的更換與升級也將更加頻繁。以創新技術和產品去滿足並提升消費者日益增長的需求是聯想理所當然的責任和選擇。

目前，我們已經看到一些關鍵技術正在成為設備創新的強大推動力。舉例來說，計算攝影技術可改善用戶在視頻通話中的形象，具備A.I.人工智能主動降噪功能的麥克風可提高通話清晰度，低藍光無閃屏可提升觀看舒適度，緩解眼睛疲勞等。5G等更快的連接技術正在支持工作模式的變化，ThinkBook Plus Gen 2 i、ThinkReality A3智能眼鏡和Yoga AIO 7等新型設備在設計時就已經充分考慮到了客戶不斷演進的設備使用方式，而智能協作工具和智能會議解決方案則刷新了遠程和虛擬工作體驗。層出不窮的創新，為客戶提供了廣泛的設備形態與尺寸的選擇。

第二個趨勢是信息基礎設施升級。過去，客戶購買的是服務器、存儲、網絡等傳統的IT基礎設施，是產品導向的。今天，客戶購買的是算力和解決方案。而聯想在這個領域有着獨特的定位，我們擁有廣泛的基礎設施方案產品組合，既能提供傳統的數據中心產品，也可以提供私有雲和公有雲基礎設施，實現了邊緣計算到雲計算的全覆蓋；既能直接觸達中小企業，也能服務於企業級客戶，甚至提供雲計算／雲服務的大型客戶。我們旨在提供全面的基礎設施解決方案和服務，不僅僅是硬件產品銷售，也包含諮詢顧問、建設實施、運維服務這三個環節。

第三個趨勢，是從數字化向智能化的應用升級，其核心是建築在數據、算力和算法這三大要素基礎之上的智能。

首先是數據。數字化、智能化時代的數據不僅僅來自於智能設備和信息化系統及互聯網，而是更多地來自於被智能化的醫療器械、機床等物聯網設備。

其次，採集來的數據需要存儲、整理、學習、分析才具有價值，那就需要計算力。簡單的存儲和計算在「端」上就可以完成，但更多的需要在雲上進行。而要連接「端」和「雲」，高速傳輸的「網」絡，也就是5G或者高速光纖網，就必不可少。當在「端」和雲之間傳輸過多數據時，必然會造成交通堵塞或延時。因此，一種介於「端」和「雲」之間的可加速響應並降低延遲的「邊」緣計算就應運而生。這種「端—邊—雲—網」的架構就是我們的「計算力」架構。最後，還需要算法去學習現有流程中的邏輯並提供推理，與數據和算力同時發力，讓智能解決方案成為可能。

## 重組架構，決勝未來

我相信，憑藉我們創新技術、產品組合、客戶基礎和業務模式，聯想必將能充分把握這三大趨勢帶來的機遇，大有作為。在市場與技術演進的大勢所趨之下，自2021年4月1日起，我們主動將公司的組織架構調整為三個業務集團，分別承接我們的智能化變革3S戰略，也就是智能



Lenovo Tab P11 Pro



## Yoga 9i

物聯網、智能基礎設施和行業智能的業務落地。三大業務集團包括專注於各種智能設備和物聯網的IDG智能設備業務集團、專注智能基礎設施的ISG基礎設施方案業務集團(原DCG數據中心業務集團)以及專注行業智能與服務的SSG方案服務業務集團。新的SSG方案服務業務集團將致力於推動垂直市場的智能解決方案、附加服務、運維服務以及包括DaaS和Truscale™在內的「X即服務」的穩步增長，起到公司轉型的先鋒作用。

### 踐行企業社會責任

「智能，為每一個可能」的願景是基於這樣一個信念：在我們共同的數字化未來，人人都應享有科技創造的美好生活。過去一年裏，技術展現出了驅動平等的力量，但同時我們也看到，如果技術不夠先進，不夠普及，或是不夠經濟實惠，同樣會嚴重影響和限制人們的生活和未來發展。為了更好地賦能社區，我們通過包括聯想基金會在內的各種方式，讓更多的人享受技術便利，接受STEM科學、技術、工程和數學教育。我們與慈善機構、教育機構和其他變革者展開的各類合作，也變得前所未有的重要。

與此同時，我們還清楚認識到，像聯想這樣的大企業在助力人類應對氣候變化、疾病、自然災害等共同的挑戰時所肩負的義不容辭的責任。在聯想2020年度ESG報告中，我們宣佈了第一類與第二類溫室氣體排放量比起十年前降低92%的成果，以及為下一個十年制定的積極進取的科學碳排放目標。我們的ESG理念與實踐得到了外界的高度認可，近日還入選了Corporate Knights年度指數榜單，被評為全球最佳可持續發展企業百強。但我們的目標遠不止於此。未

來，我們將繼續採取多種多樣的創新舉措，從產品設計和包裝的可持續性，到工作場所與工作氛圍的多元包容，致力於為客戶、同事、社區乃至我們共同的地球建設一個更美好、更可持續發展的未來。

聯想高度重視產品的包容性、普適性和創新性，並為此專門於2020年成立了公司首個產品多樣性辦公室，其使命就是要通過建立「設計多樣性審查委員會」，在產品規劃、開發和執行的各個階段設立核查點，以確保我們的解決方案既具包容性、又易於獲取和使用。我們的目標是，到2025年，包容性設計專家將對聯想未來75%的產品開展審核，確保我們的產品都將適用於包括殘障人士在內的所有人。我們深知，客戶選擇聯想，是對我們的供應鏈和產品安全性等的極大信任，為此我們同樣在2020年新設置了首席安全官的角色，全方位管理公司運營中與安全相關的要素，包括產品安全、數據隱私、供應鏈安全、網絡安全以及實物資產安全等。

展望未來，我們將清晰而堅定地繼續打造長期可持續發展的業務，讓我們的客戶、合作夥伴、投資者、供應商和員工都可以從我們共同創造的價值中受益。過去一年的加速轉型創造了更多的機會。在「新常態」下，我們將不僅用產品，還要用服務和解決方案支持為客戶和社會賦能，同時變挑戰為機遇，與我們的合作夥伴和客戶一道，攜手共進，勇攀新高峰。

楊元慶

董事長兼首席執行官



Gianfranco Lanci

企業總裁兼首席營運官



高嵐

人力資源高級副總裁



賀志強

高級副總裁兼

聯想創投集團總裁



# 聯想管理團隊

芮勇

高級副總裁兼

首席技術官



Kirk Skaugen

執行副總裁兼

基礎架構解決方案集團總裁



劉軍  
執行副總裁兼  
聯想中國區總裁



喬健  
高級副總裁兼  
首席戰略官、首席市場官



Laura Quatela  
高級副總裁兼  
首席法務官



Luca Rossi  
高級副總裁兼  
智能設備業務集團總裁



黃建恒  
高級副總裁兼  
聯想方案與服務業務集團總裁



黃偉明  
執行副總裁兼  
首席財務官



Matthew Zielinski  
高級副總裁兼  
國際銷售總裁



# 讓智能 設備打破 時空界限

---

工作場所不斷進化，打破原有的時間、空間限制。聯想ThinkReality助力客戶創建工作場所，實現變革。



## 案例應用

ThinkReality A3

貝克休斯(Baker Hughes)是一家國際能源公司，該公司使用ThinkReality的解決方案通過觸手可及的虛擬視角遠程管控設備。ThinkReality為貝克休斯帶來了深浸式體驗，支持遠程操作管理、培訓、虛擬協作等。



# 管理層 討論及分析

## 業務回顧及展望

### 亮點

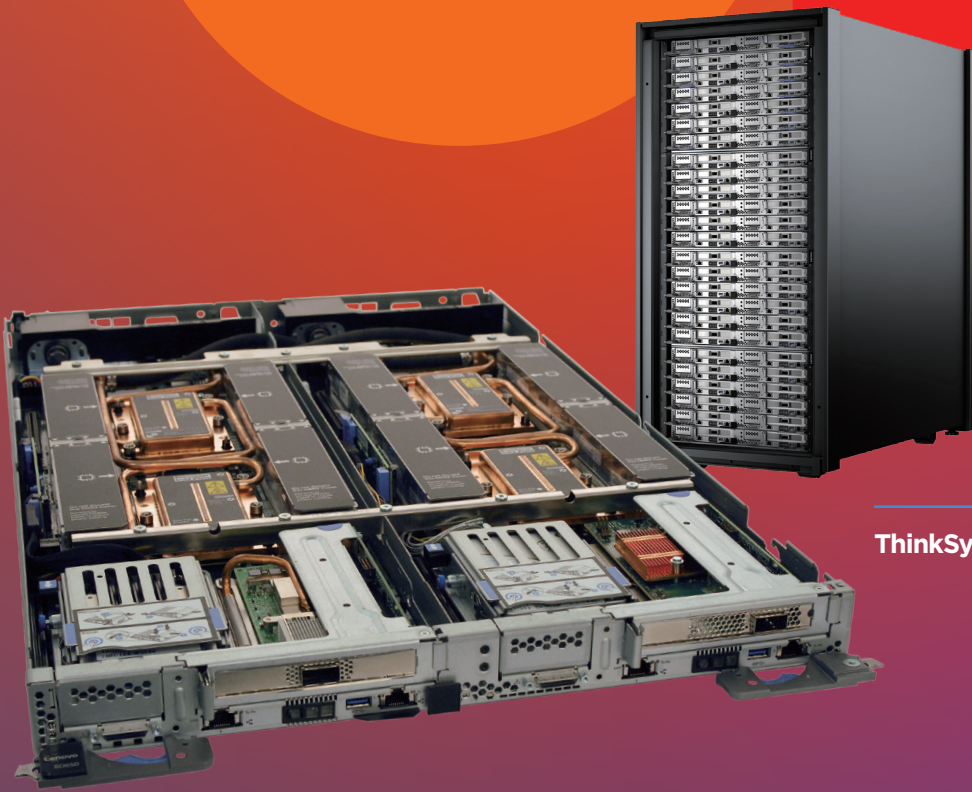
截至2021年3月31日財年，聯想(集團)實現了多項創紀錄的業績，儘管行業內零部件短缺帶來了挑戰。收入創下9年來最高的20%的增長，財年收入增加了創紀錄的100億美元。集團除稅前溢利達到13年以來最高水平，股東應佔溢利取得空前增長，同比增長了77%。個人電腦和智能設備業務部門、數據中心業務部門以及智能設備業務部門持續的利潤擴張成為集團強勁的盈利能力的重要驅動力。智能化轉型的成功，

也是加速方案銷售和創新的另一有力引擎。在所有產品中利潤率最高的軟體和服務業務，佔本財年集團收入的8%，已開發票收入和遞延收入分別同比增長39%和32%，這是由創紀錄的滲透率和具有指標意義的案件所推動。

儘管當今世界格局越來越分散，聯想的運營仍維持全球化公司的運行。個人電腦和智能設備業務連續第三年在個人電腦領域保持全球第一的排名。智能設備業務集團在其重點市場(拉丁美洲和北美)贏得了最高的市場份額。數據中心業務集團業務不僅在高性能計算(HPC)/人工智慧(AI)領域保持了全球領先地位，並且作為基礎存儲供應商，其排名從去年世界第五的上升至今年的第二。集團的治理、業績表現和卓越運營持續贏得全球認可。《企業騎士》雜誌將集團列入「全球2021年全球最具可持續性100家公司」之列，以表彰其持續致力於可持續性發展和社會責任的履行，集團排名比去年上升了19位至第78位。



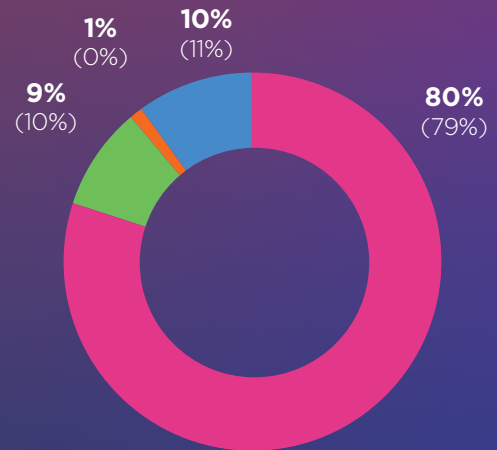
Moto g100



ThinkSystem SD650

本財年經營活動產生的淨現金為37億美元，同比增長了14億美元。在營運現金流改善的基礎上，集團淨債務同比減少3.72億美元，並償還了10.45億美元的永續證券，在20/21財年第三季度，集團首次獲得了投資級信貸評級。之後，集團通過發長債，進一步優化了長期債務結構，利用低利率降低融資成本。這些資本行動同比節省13%的融資成本和永續證券股息。

按業務集團分佈之收入(%)



智能設備業務集團 — 個人電腦和智能設備業務

智能設備業務集團 — 移動業務

智能設備業務集團 — 其他

數據中心業務集團

# 管理層討論及分析

## 集團財務表現

在本財年，集團收入達到**607**億美元，同比增長**20%**。聯想集團實現破紀錄的業績，主要得益於其利用卓越運營、產品創新、快速上市時間以及全球化佈局方面的核心競爭力來把握新需求。集團一直堅持不懈以客戶為中心，也優化了其分部業務和智能轉型的發展。

儘管聯想的毛利率同比下降了**40**個基點至**16.1%**，但毛利增長了**17%**。個人電腦和智能設備業務部門、數據中心業務部門在高利潤率產品的規模擴張和增加方案銷售，以及雲服務IT基礎設施盈利能力的改善，為穩定這些業務部門的利潤組合奠定了基礎。今年早些時候，移動業務集團盈利能力下降使集團的毛利率受壓，因為該業務集團經歷了新冠肺炎疫情

導致的挑戰，包括運輸成本的上升。移動業務集團利用更廣泛的運營商範圍和擴大的產品組合至涵蓋一系列高端和5G型號，在年內逐季改善其盈利能力。

得益於其嚴格的費用控制，集團的經營費用佔收入比率全年下降**1.1**個百分點至**12.5%**。股東應佔溢利增長**77%**至**12**億美元。

從業務類別來看，受強勁增長和在高增長、高端細分市場份額的增長帶動，個人電腦和智能設備業務部門將其除稅前溢利同比提高了**34%**。數據中心業務集團和移動業務集團稅前虧損收窄，同比減少了**5,900**萬美元，已連續第四年實現改善。

本財年集團在戰略投資上的公允值收益達**2.33**億美元，其變動包括持有未上市公司新一輪投資的重估收益（損失）和持有的上市公司股票按市值計價的收益（損失）。



ThinkBook Plus Gen 2 i



Tab P11 Pro

## 區域表現

聯想是一家業務遍及180個市場的全球化企業。回顧本財年，美國、歐洲—中東—非洲和中國的收入均實現兩位數增長。在商用電腦支出急劇放緩的亞太地區（不包括中國），受益於教育類的旺盛需求和蓬勃發展的雲市場，集團收入仍實現同比5%的增長率。

在中國，得益於市場的迅速復蘇以及個人電腦和智能設備集團業務和數據中心集團旗下的企業IT基礎設施的巨大市場份額增長，集團收入同比增長了31%。在社

交媒體平台的成功部署和產品實力增強的支持下，集團實現了優於市場的顯著增長。在數據中心業務集團的企業IT基礎設施領域，中國市場成為貫穿全年的亮點，主要是其覆蓋率的擴張和本地化的解決方案提供支持。在歐洲—中東—非洲地區，集團在個人電腦和智能手機業務上都取得了強勁的表現，並在今年下半年首次成為該地區最大的電腦供應商。教育類、消費類和中小企業業務是集團在歐洲—中東—非洲地區個人電腦運營的亮點。同時，得益於智能手機的運營商數量是去年的三倍，智能手機銷量幾乎按年翻一番。在北美地區，三大業務集團的銷售均呈現兩位數的強勁增長，展示了公司利用核心競爭力把握住新需求。

# 管理層討論及分析

## 各產品業務集團的表現

### 智能設備業務集團

智能設備業務集團由個人電腦和智能設備以及移動業務集團組成，在從新冠肺炎疫情帶來的動盪中迅速復蘇後，集團在本財年創造了許多紀錄且表現優於行業。智能設備業務集團收入和除稅前溢利均創下歷史新高，收入同比增長**20%**至**544**億美元，除稅前溢利增長**35%**至**31**億美元。個人電腦在全年的強勁表現和智能手機業務在今年下半年銷售的復蘇，突顯了智能設備業務集團的實力。個人電腦和智能設備集團業務保持世界第一市場份額，並維持行業領先的盈利能力。移動業務集團在拉丁美洲和北美取得創紀錄的市場份額，得益於其產品組合、更廣泛的運營商的擴展以及**5G**產品的推出。

### 智能設備業務集團 – 個人電腦和智能設備業務

本財年，個人電腦和智能設備集團業務的收入和除稅前溢利達到歷史新高，並進一步將其行業領先的盈利能力提高了一個新的水準。在充滿挑戰性的一年裏，新冠肺炎疫情爆發帶來了許多生活方式的改變，包括一人一電腦的趨勢，在此背景下，全球個人電腦市場繼續迎來超出預期的增長勢頭。個人電腦產品的使用強度因包括在家辦公、在線學習，和電子商務等變革的深化，跟隨市場趨勢加速而上升。集團在卓越運營、產品創新和市場回應能力方面的實力被肯定，成為把握「新常態」下需求變化的重要驅動力。全球化運營和深度瞭解當地市場相結合的混合生產策略，使集團能優化其運營靈活性，並進一步擴大與排名第二的品牌市場份額差距。



Legion Tower

個人電腦和智慧設備業務收入同比增長**22%**，實現創紀錄的**485億美元**，佔集團總收入**80%**。其除稅前溢利率同比增長**0.6個百分點**達到**6.5%**，創下歷史新高，除稅前溢利同比增長**34%**，達到**31億美元**。

集團在方案銷售的投資已經在高增長領域和高利潤率的服務方面取得了良好的收成，推動了銷售組合的結構性轉變，進而推動了長期盈利能力。軟體和服務業務在此期間展現了強勁的增長，已開發票收入同比增長了**47%**。集團電子商務的快速起飛，使客戶的直接參與增加以及消費者市場和中小企業的市場份額提升。這使得集團獲得創紀錄的交易量，使電子商務收入同比增長**45%**。高增長細分市場銷售同樣表現良好。在家辦公的需求仍是推動輕薄筆記本電腦和平板電腦銷售的強勁推動力，這兩類產品的銷量分別同比增長了**40%**和**127%**。遊戲本電腦一直是休閒遊戲需求的受益者。其不斷完善的產品組合使收入同比增長**67%**。在線學習的流行已經轉化為同比增長高達**219%**的Chromebook出貨量。

### 智能設備業務集團 — 移動業務集團

儘管今年年初受到新冠肺炎導致的諸多挑戰重創，但移動業務集團收入在本財年增長了**9%**，達到**57億美元**。今年下半年，由於不斷改善產品組合，加入了高端機型，移動業務集團利潤水平擴張，收入同比增長了**39%**。隨著「全民5G」戰略的部署，移動業務集團在運營商拓展方面取得突破，推動了市場份額的增長，並在拉丁美洲和北美洲實現了創紀錄的市場份額，在歐洲的銷售額幾乎同比增長一倍。移動業務集團收入佔集團總收入**9%**。

新冠肺炎疫情造成的業務挑戰對移動業務集團的運營產生了負面影響，導致今年上半年稅前虧損**7,200萬美元**。今年下半年，有賴進一步增強產品組合和擴大市場准入的快速行動，移動業務集團盈利同比顯著提高了**8,700萬**，達到創紀錄的**3,100萬美元**。移動業務集團將通過部署「全民5G」戰略繼續推動盈利增長和獲取市場份額，同時進一步擴大運營商範圍實現地域性擴張。

### 數據中心業務集團

回顧本財年，數據中心業務集團收入同比增長**15%**，達到歷史新高**63億美元**，佔集團總銷售額**10%**。數據中心業務盈利能力已連續第**4年**逐年改善，虧損收窄**5,700萬美元**，稅前虧損**1.69億美元**。這一成就主要是通過齊心協力提高其雲服務IT基礎設施分部盈利能力而實現的，雖然零零件和物流成本顯著提高。數據中心業務持續專注於推動其內部設計、製造、產品開發和客戶多樣化。

按部門劃分，針對雲服務提供商的銷售額同比增長強勁，達到兩位數，而在本財年內，盈利能力進一步提高。強勁的雲需求和持續的客戶多樣化導致了所有地區的強勁增長。儘管新冠肺炎疫情導致市場需求低迷，但數據中心業務集團中的企業IT基礎設施業務的收入仍同比增長了個位數，這得益於其在多個高增長產品中的市場份額的提升，包括：軟體定義基礎設施(SDI)、存儲、高性能計算、軟體和服務這四種產品均創造了新的銷售紀錄。數據中心業務的服務附加率已經提高到歷史的最高水準。集團與DreamWork和SAP的戰略合作夥伴關係加強了其在高性能計算／人工智能方面的業務機會和渠道。在高性能計算／人工智能方面，該業務在全球**500強超級電腦**排行榜中繼續保持第一的排名。

# 管理層討論及分析

## 展望

隨著地區經濟的快速擴張，以及企業支出在某些細分的反彈跡象，儘管零部件供應仍然是一個挑戰，集團將繼續把握復蘇主導下的機會，及利用其卓越的運營和全球佈局來實現可持續性增長。為充分利用這些結構性增長的機會，集團於近期公佈了新的組織架構調整，主要是組建一個專門的業務集團－方案服務業務集團－將整個公司的服務業務的團隊和能力聚集在一起。新業務集團將在三個關鍵細分領域－附加服務、運維服務、行業智能項目上，提供更好的服務能力和新穎的解決方案，來強化其增長勢頭。該業務集團一直在為**附加服務**建立強大的新訂單管道，提高已安裝設備的滲透率。涵蓋現在很流行的「即服務」產品的**運維服務**，將通過其強化的交付方式、差異化的服務解決方案和核心的基礎平台，加強其端到端的解決方案。對於「**行業智能項目**」，集團將服務和解決方案團隊聚集在一起，以促進其在製造業、教育、零售和智慧城市領域的垂直增長。

個人電腦和智能設備業務集團將持續把握從該行業結構性變化中產生的機遇並擴大其領先地位。利用其卓越的運營、創新、解決方案能力和全球專營權，以滿足強勁的細分市場需求，推動持續的優於市場增長並保持盈利能力的領先地位。

移動業務集團將主力維持其在北美和歐洲強勁的增長勢頭，同時保持其在拉丁美洲的領先市場地位。將進一步推動產品創新，加速**5G**智能手機的推出，以在更多市場中取勝並保持盈利增長的進度。

數據中心業務集團將通過同一個聯想平台發展其管道業務，同時實現優於市場的增長和提升盈利能力。在企業IT基礎設施領域，集團將提高其高利潤率服務的附加率、追加優質方案銷售、擴展混合雲解決方案，通過其「**邊到雲**」的解決方案，來推動算力範式的轉變。對於雲服務IT基礎設施業務，

集團將繼續使其客戶基礎多樣化，並擴大其與現有客戶的份額。為實現這一目標，業務集團將利用其在內部定制設計和覆蓋全球的製造能力等獨特優勢，並通過高級配置和存儲平台來擴展其產品組合。

## 轉型亮點

集團繼續實施其戰略，致力成為智能轉型的引領者和賦能者。聯想的願景是通過智能基礎架構，行業智能和智能物聯網為所有人提供更具智能的技術。這**3S**戰略與以客戶為中心的定位雙輔相成，使軟體和服務業務等新業務迎來結構性增長。

**智能基礎架構**提供計算、存儲和網路功能，以支援智能設備。集團在下一代混合雲中數據中心解決方案基於**ThinkAgile**平台，來自智慧城市的強勁增長和數據中心項目在中國的成功。集團的智能基礎架構已開發票收入同比增長**12%**。

**行業智能**結合了智能設備裏的大數據和智能基礎架構的計算能力，為客戶提供更多前瞻性建議和流程改進。集團擴大了業務範圍，贏得了不同行業垂直領域的多個項目，例如北美的智慧城市，智慧教育和中國大陸的智慧城市專案。回顧期內，已開發票收入同比增長**62%**。

集團將繼續投資**智能物聯網**，為我們所處的互聯世界提供多個接觸點。具體來說，集團的投資將加速在垂直行業的邊緣計算、雲、大數據和人工智能領域，以增強集團在智能轉型時代作為競爭性端到端解決方案提供商的能力。智能物聯網業務的已開發票收入實現了**43%**的同比增長。特別值得一提的是，由憑借其全球科技領導者、體育賽事、食品分銷的領先零售商和金融服務行業領導者地位，聯想的附加服務和運維服務也都取得了顯著增長。



## 企業策略亮點

集團已在成為智能轉型的引領者和賦能者方面取得長足進步。自去年推出3S策略(智能物聯網、智能基礎架構及行業智能)以來，集團在過去12個月中通過開展以服務為導向的轉型，朝著既定目標穩步前進，成果顯著。

尤其是隨著疫情肆虐全球，集團的服務已逐步成為核心競爭力，其客戶(無論大小)，都非常重視其能力。集團不僅能夠提供傳統的IT服務支持(如在封鎖期間向企業員工提供IT設備方面的幫助)，而且還能夠為其企業的整体數字化轉型之旅保駕護航。

展望未來，集團樂於看到各類智能物聯網設備的需求不斷增加。集團努力幫助客戶轉型，使他們適應後疫情時代在工作、學習及娛樂需求方面的新常態。

就智能基礎架構而言，集團對客戶在數字化轉型、雲遷移、及創建強大且具備推動未來發展的混合系統等需求了然於心。這有助於聯想繼續在此細分領域中實現優於市場的增長。

隨著方案與服務業務集團的創建，集團進一步聚焦行業智能。集團的服務業務將會進行整合，並加強其作為端到端解決方案供應商的執行力。

## 人力資源

於二零二一年三月三十一日，本集團全球總人數約**71,500**人，其中**52,000**名為正式員工及**19,500**名為長期工廠合同工人。

本集團參照本集團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。本集團同時向僱員提供保險、醫療及退休金等福利，以確保本集團的競爭力。

## 本集團的重大風險

以下為本集團認為就現狀而言對本集團意義重大的主要風險。這些風險可能會對本集團的業務造成嚴重的不利影響。

對於每一類風險發生時可能對本集團產生的影響，我們都作了詳細描述，並制定了相應的改進計劃來管理該類風險。

除此之外，本集團的其他業務也面臨著一些風險及不確定性，此類風險並未歸入以下主要風險類別。

隨著時間的推移，不同風險的嚴重性將增大或減小，以下列表內容也有可能發生變化。本集團業務的規模、複雜程度、經營範圍以及本集團業務所在地的外部環境的不斷變化也意味著此列表不可能包含所有可能影響本集團的重大風險。

# 管理層討論及分析

風險描述	主要改進措施
<p><b>業務風險</b></p> <p>本集團所在的行業競爭極為激烈，且面臨多變的市場趨勢、消費者喜好以及在硬件性能和軟件特色及功能方面不斷演變的技術進步。本集團在產品及價格方面面臨著與新進入者及原有競爭對手的激烈競爭。</p> <p>在這樣的競爭環境當中，品牌認知度以及良好的客戶體驗是本集團成功的重要因素。倘不能吸引客戶並與之產生共鳴，則可能會對本集團的業績造成不利影響，導致客戶忠誠度下降或品牌聲譽受損。</p>	<p>本集團積極審視競爭環境與市場趨勢。</p> <p>本集團通過承諾創新、創建豐富的產品組合、提升品牌知名度及客戶體驗來推動本集團實現差異化並獲得市場份額及認可，保持其競爭地位。本集團更新3S策略（智能物聯網、智能基礎架構及行業智能）來保護並提升業務的盈利能力，致力成為智能化轉型的領導者。</p>
<p>該行業將繼續經歷技術進步及顛覆。如若不能及時推出新產品或以具有競爭力的價格有效應對市場趨勢或消費者喜好的變化，本集團的競爭地位將會受損。</p> <p>隨著業務及經營的規模及範圍的擴大，本集團面臨與實施策略舉措有關的風險。與相應的競爭對手相比，本集團可能不會在其業務的部份領域投入同樣多的財務、技術、營銷及其他資源，因此可能無法在該等領域取得競爭優勢。</p>	<p>本集團的策略規劃流程包括劃分優先等級及專注於策略目標，以指導執行計劃所需資源的有效分配。</p>

## 風險描述

## 主要改進措施

### 業務風險

本集團從事全球化業務，因此其業績可能受到全球及地區宏觀經濟、地緣政治及社會條件以及監管環境變化、自然災害事件及公共衛生問題(比如新冠肺炎疫情爆發)的影響。該等外部因素超出我們的控制範圍，令本集團更加難以掌控其財務表現。

經濟狀況下滑可能導致消費者降低預期，進而推遲或減少消費。此外，還可能導致供應鏈的不穩定，造成產品短缺。

各國的政治條件存在持續不確定性，而監管或法律規定存在變動。政策決定及嚴格的法規可能影響與客戶及／或供應商的營商便利度，從而增加本集團的運營成本並使本集團面臨潛在的責任。

本集團已經擴寬收入及利潤的地區來源，以降低對單一國家或地區的依賴性。本集團繼續監控其外部環境、追蹤行動計劃及進行敏感度與場景分析，力求取得更佳表現。

本集團亦警覺地追蹤及監察政治環境的發展，並調整其策略應對地區和國家的動態變化，以優化本集團的定位。本集團密切關注法律與監管變動，並維持合規計劃。

本集團提供複雜的產品。若未能對本集團的開發和生產設施及其供應鏈維持有效的質量管理體系，會對本集團的業務營運、品牌形象及客戶的忠誠度造成重大不利影響。處理質量問題可能成本高昂，或會導致產品召回、生產中斷、產生額外保修、維修、退換及其他成本，從而對本集團的財務業績造成不利影響。倘使用我們的產品導致人身傷害、財產損失或其他損失，則無論是否有過錯，本集團還可能面臨來自其客戶或經銷商的产品責任索賠。如果針對產品責任提起法律訴訟，我們可能需要花費大量資源及時間來為自身辯護。成功認定產品責任索賠可能要求我們支付巨額賠償金。

本集團繼續致力改進其流程與程序。其質量管理體系(QMS)定期通過內部及外部審核且符合ISO 9001:2015，令本集團的業務單位更有效地運營、提高客戶滿意度及與潛在客戶溝通，使其具有完善的質量流程。其環境管理體系(EMS)符合ISO 14001:2015，並被證明適合、充分且有效地支持我們的產品、場地位置及供應鏈營運。

本集團通過了中國境外的DEKRA及中國境內的電子技術標準化研究院(CESI)的ISO 9001及ISO 14001認證。其致力於維持QMS及EMS認證，以確保其履行客戶、投資者及僱員環境、社會及管治(ESG)責任。

# 管理層討論及分析

風險描述	主要改進措施
<p data-bbox="148 414 260 448"><b>併購風險</b></p> <p data-bbox="148 483 718 548">作為本集團擴展計劃的一部分，我們會收購公司或業務、訂立策略聯盟及聯合經營並作出投資。</p> <p data-bbox="148 586 718 687">本集團面臨經濟、政治及監管不確定性、市場波動、流行病等風險，以及與我們的收購有關的其他挑戰。</p> <p data-bbox="148 723 718 790">我們的盡職調查程序可能無法發現嚴重問題，導致對估值預測過分樂觀。</p> <p data-bbox="148 826 732 896">我們也可能無法完全落實所有預期的協同效益／利益，從而導致巨大的成本及開支以及盈利扣減。</p>	<p data-bbox="813 483 1380 548">推進嚴格的盡職調查及財務預測程序，確保適當地評估資產。</p>

## 風險描述

## 主要改進措施

### 網絡攻擊及安全風險

若本集團遭受網絡攻擊及其他數據安全方面的侵犯，導致其業務運營中斷或聲譽受到損害，則其運營可能會受到不利影響。

本集團管理及存儲著各種與其業務有關的專有資料及敏感或機密數據。此外，本集團雲計算業務亦需經常按規定處理、存儲及傳輸大量其客戶的數據，包括敏感的、可以識別個人身份的資料。本集團可能會受到駭客及其他有害軟件程式的攻擊，試圖滲透其網絡並查找系統及產品中的任何安全性漏洞。

本集團自行研發或者向合作廠商購買的硬件、操作系統、產品軟件及應用程式中可能存在「設計缺陷」，可能會擾亂系統運行，從而引發安全風險。

違反本集團安全規定、濫用專有資料、洩露本集團及客戶敏感或機密數據等，倘未能及時有效處理，可能使本集團聲譽受損，業務中斷，面臨潛在訴訟及責任，從而導致收入蒙受損失，成本增加。

關於客戶、消費者以及公司僱員數據的搜集、使用及安全，本集團須遵守當地法律法規的要求。本集團需要進行正常的業務活動，包括搜集、使用並保留與該等活動有關的個人數據。根據若干法律，本集團在數據安全遭到侵犯時須通知個人或監管機構。

越來越多的客戶詢問本集團所遵守的行業準則。該等準則包括本集團的安全控制是否落實到位、營運是否有效及是否遵守法規及行業準則的問題。倘本集團未能遵守有關準則，可能無法參與競標。

本集團將繼續在以下方面作出投資：

- (a) 通過完善的政策、健全的事件響應計劃與流程及圍繞重要數據保護措施培訓我們的員工，發展及保持穩健的網絡安全文化。
- (b) 提高網絡安全控制及資料安全、產品安全及隱私意識。
- (c) 遵守法律、法規、行業準則或合約責任施加的強制性隱私和安全標準及協議並在適當的情況下尋求證明。
- (d) 制定政策及程序，以確保本集團自行研發或者向第三方購買的硬件、操作系統、產品軟件及應用程式可以保護並負責任地使用客戶數據。

# 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>由於本集團在全球範圍內運營，嚴重或長期的經濟不穩定或金融市場環境惡化可能會對本集團的財務狀況造成嚴重不利影響。</p> <p>本集團面臨各種財務風險，例如外匯風險、現金流風險、信貸風險及流動性風險。</p>	<p>本集團的司庫部已設立一套財務風險管理程式，專注於金融市場的不可預見性，盡力降低有關風險對本集團財務表現的潛在不利影響。</p> <p>更詳盡分析，請參閱「財務報表附註」(第204至214頁)。</p>
<p>由於全球爆發新冠肺炎疫情，供應鏈中斷與需求萎縮可能會影響客戶持續為商品及服務付款的能力。本集團收入或有所減少，從而導致現金流量減少，以及延遲收回應收款項。</p> <p>隨著保險公司積極管理其風險敞口，貿易信貸保險能力可能削弱，進而可能導致本集團未承保虧損增加。</p> <p>新冠肺炎疫情的傳播亦引致金融市場動盪，並可能令融資機會減少。</p>	<p>本集團密切監控市場發展、檢討收款表現及加強收款能力。</p> <p>本集團與經紀和信貸保險公司積極配合，保持信貸保險的覆蓋範圍，共克時艱。</p> <p>本集團密切監察金融市場環境與融資機會。</p>

## 風險描述

## 主要改進措施

### 財務風險

由於其業務的國際性質和地方及國際稅務規則及法規的不斷轉變，在營運及交易中應用該規則及法規存在固有的不確定性，並可能會影響其課稅情況及資產負債表所列的應稅資產及負債的價值。

遞延稅項資產的價值主要取決於能產生足夠應納稅溢利以利用稅務利益的業務。倘有關業務的預測應納稅溢利出現重大不利變動，可能需要削減部分遞延稅項資產並自損益表扣除。

本集團收購其他業務及無形資產，可能無法自該等收購變現所有經濟利益，從而可能導致商譽或無形資產減值。

本集團嚴格監控其業務發展，及時關注國際稅務環境變化，確保業務合規，並盡最大努力降低風險。

請參閱「財務報表附註」(第215頁)及「關鍵審計事項」(第170頁)。

請參閱「財務報表附註」(第214頁及第235至236頁)及「關鍵審計事項」(第169頁)。

# 管理層討論及分析

風險描述	主要改進措施
<p><b>知識產權風險</b></p> <p>倘若本集團不能開發及保護自有知識產權或其供應商不能開發或保護合宜的技術或取得任何必要的技術許可證，則本集團的運營將會受到影響。</p> <p>風險包括：</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• 專利持有人的授權要求更嚴厲，導致業務成本增加；</li><li>• 由於司法調查結果無法強制執行，或者對產權或所有權存在爭議，知識產權的資產價值受到損失或減少；</li><li>• 對侵犯知識產權的索償進行辯護及潛在和解或賠償的司法成本較高；</li><li>• 產品設計成本及對客戶或供應商關係的負面影響；</li><li>• 由於針對聯想的侵犯知識產權案件的不利判決而導致特定國家發佈禁令或排除令，可能產生中斷聯想產品出貨能力的風險；</li><li>• 倘聯想被發現侵犯第三方的有效專利，其聲譽會受損。</li></ul>	<p>採取適當的法律措施保護專有技術和商業秘密，申請及執行專利，以及註冊及保護商標和版權。</p> <p>於適當時授權知識產權，並監督其持續有效性及對本集團的價值。</p> <p>向供應商獲得知識產權賠償或以其他方式將知識產權保護責任轉移予供應商。</p> <p>監督、開發及實施知識產權訴訟及辯護策略。</p> <p>如適合，繼續開發及使用聯想專利組合來降低潛在成本。</p> <p>與其他技術／產品公司合作，遊說進行專利制度改革，以降低成本。</p>



## 風險描述

## 主要改進措施

### 供應風險

本集團的供應鏈極其複雜，涉及廣泛的供應商及自有和第三方生產基地。

在地理上，供應鏈跨越多個國家，但供應或生產可能集中在某些地方、某些國家或國家的某些地區。

本集團亦擁有多個層級的供應商。鑒於本集團的產品種類繁多，部分產品可能依賴少數零部件供應商。任何產品、零部件、系統或服務的供應出現中斷均可能影響產品的供應情況及客戶滿意度。

供應中斷的原因多種多樣，其中包括自有或供應商的生產活動或物流中心因災難性事件、自然災害、流行病（如COVID-19）的大面積爆發或其他地方或全球衛生問題、供應商無力償付、不利的商業、政治或經濟因素而受損。可能引致巨額的復蘇開支或冗長的復蘇時間。倘若無法在供應短缺期間以優惠的價格獲得其他供應，其收入、盈利能力及競爭地位可能會受到不利影響。

本集團積極管理其複雜的供應鏈上的風險。利用成本及運營分析了解潛在影響。不斷努力優化效率。

其通過廣泛的供應商來源（即避免單一／單個來源）及遍佈世界各地的生產足跡來管理集中風險。

本集團通過不斷投資風險工程改善項目建立自有生產地點（尤其是關鍵地點）的韌性。

其開展了災後恢復計劃以盡量減少區域性災難（如COVID-19的爆發、自然災害）的影響並確保適應計劃實施到位。

# 管理層討論及分析

風險描述	主要改進措施
<p><b>供應風險</b></p> <p>本集團複雜的供應鏈亦可能導致面臨通常由環境、社會及管治(ESG)因素帶動的隱藏及不可控的風險，如自然資源枯竭、侵犯人權或勞工行為。例如，其間接供應商運營所在的若干國家的法律及監管標準可能不健全，因此難以達到向其進行產品銷售的其他國家的監管標準。任何供應商違規(不論直接或間接)均可能損害本集團的聲譽及供應鏈運行或導致吊銷經營許可證。隨著企業社會責任(CSR)在客戶的採購決策過程中越來越成為凸顯因素，本集團亦可能失去更加關注供應商遵守行為守則、環境影響以及負責任地採購材料的客戶。</p>	<p>本集團致力於在整個端到端供應鏈過程中踐行CSR及可持續發展。其已設立受合約規定支持的系統，助力確保供應商遵守所有適用勞動、環境、健康及安全及道德標準。</p> <p>聯想以責任商業聯盟(RBA)(前稱電子行業行為準則(EICC))成員身份與電子行業攜手解決供應鏈問題。聯想按合約執行RBA行為準則及相關審計要求。其亦直接證實了幾個層級的供應商對RBA計劃及獨立審計的遵守情況。</p>

風險描述	主要改進措施
<p><b>人力資本風險</b></p> <p>由於市場動態瞬息萬變及業務格局日漸多元化，本集團在熟練且經驗豐富的人才方面面臨著激烈競爭。為實現持續成功，本集團必須在公司各部門持續地吸引、發展、保留和激勵優秀及多樣化人才，同時確保在持續業務轉型中平穩過渡。</p>	<p>建立與智能轉型一致的僱主品牌以吸引具有新技能及經驗的人才。</p> <p>持續檢閱及更新薪酬策略，並確保薪酬及福利計劃由績效驅動以及具有競爭力及靈活性，以支持日益多元化的業務格局及員工隊伍。</p> <p>進一步投資於人才及領導力發展計劃，以培養人才能力、加快頂尖人才的內部流動及確保未來領導人員的素質。</p>

## 風險描述

## 主要改進措施

### 營運風險

由於市場環境及客戶需求快速變化，本集團必須不斷推出新產品、服務及技術，並成功管理向新產品及升級產品的過渡。競爭環境要求快速及高效。如本集團的跨部門支持及團隊協作流程功能失調，本集團的策略執行或會受到影響。

本集團的持續成功取決於其各項營運的順利運作，包括但不限於需求預測、製造資源規劃、訂單履行及庫存管理，以及使用有效可靠的資訊科技基礎設施促進運營。

營運中斷或會妨礙產品的製造及運輸，並對本集團履行訂單、提供在線服務、響應客戶要求以及及時中斷其他流程（如交易處理及財務報告）的能力產生不利影響，從而或會損害其聲譽。

建立跨部門參與並整合跨部門活動，以支持策略執行。

本集團專注於及正在努力優化其運營的效果及效率。

由於目前新冠肺炎疫情持續，本集團繼續與客戶、僱員及供應商密切配合，以應對新冠肺炎疫情爆發帶來的影響。

# 管理層討論及分析

風險描述	主要改進措施
<p><b>新冠肺炎疫情爆發</b></p> <p>大流行病既是獨立的業務風險，也加劇了當前的困境。</p> <p>新冠肺炎被世界衛生組織於二零二零年三月列為大流行病。儘管若干國家在過渡回常態方面取得部分進展，但其他國家仍在與新一波疫情及新的變種病毒作鬥爭以及仍在實施持續封鎖。</p> <p>與許多其他公司一樣，本集團的供應鏈、生產、物流及業務經營的許多其他方面因新冠肺炎疫情而中斷。這可能包括部分國家強制性關閉設施及延長停工時間。</p> <p>疫情爆發的規模以及許多國家前所未有的管控措施可能會帶來全球經濟挑戰，並導致客戶的重心及需求發生變化。</p>	<p>本集團繼續與客戶、僱員及供應商密切配合，減輕新冠肺炎疫情爆發帶來的影響，從而平穩度過這一危機時期。</p> <p>本集團密切監控需求與存貨水平的變化，以確定供應與產能之間的差距。本集團積極預測並準備應急計劃，以盡量避免業務中斷，包括充分利用自身的全球生產網絡以及與供應商的合作。</p> <p>本集團在現有環境下不斷探索新的和新興的商機，包括在線醫療與教育。本集團同時充分利用其電子商務平台及其他數字工具以虛擬方式吸引客戶，推動線上銷售。</p>
<p>倘本集團無法完全履行義務，商業安排亦可能中斷，並引致法律後果。</p>	<p>本集團檢閱現有合約的條款，評估無法履行合約義務的可能性及後果，並制定策略解決潛在問題。</p>

### 新冠肺炎疫情爆發

新冠肺炎構成了嚴重的公共健康風險，而聯想致力於保障僱員的安全及健康。此外，本集團須遵守全球各國及各地政府就針對新冠肺炎傳播而頒佈的法令、指令、指南及指引。該等法令包括限制本地及全球旅行，而此對僱員自由往返聯想及客戶工作地點的能力構成了限制。為應對此危機，本集團視地方條件及規定實行坐班或在家辦公模式，工作場所高度靈活化，確保在疫情肆虐的情況下仍可持續經營並同時保護僱員福祉。

在這一敏感時期，本集團成立了全球聯想疫情防控制委員會(LEPCC)，以制定及調整符合法律規定及公司責任所需的勞動力政策及流程。LEPCC與各區域Site Leader及工作團隊一道，密切監控新冠肺炎疫情形勢的進展，確保辦公地點的安全措施落實到位及加強。LEPCC與僱員及經理保持溝通，確保僱員及經理獲得與聯想的政策及指引有關的最新資料。此外，LEPCC推出多項旨在提高僱員在艱難時期保持身體健康和心理健康的舉措。本集團持續監控新冠肺炎疫情對勞動力的影響，並已實施員工應急計劃盡量減少客戶出現中斷及確保業務的連續性。

遠程工作的僱員或承包商可能會遭受更多的網絡攻擊，如社會工程(網絡誘騙)。公司內僱員的計算機具有額外的防護牆(網絡控制)，可用於阻止眾多此類攻擊。

本集團為其網絡、筆記本電腦、服務器、移動設備及物聯網配置了高級防護。儘管基本目標為抵禦攻擊，本集團亦配置了檢測技術以應對更高級的威脅。最後，本集團透過開展定期培訓及交流會提高僱員及承包商的網絡安全意識。

新冠肺炎的未來發展仍充滿不確定性且難以預測，可能會對本集團的業務、經營業績及財務狀況造成重大不利影響。本集團或需重新制定其策略目標的優先次序。

# 管理層討論及分析

## 環境

聯想在此領域的計劃乃基於我們對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協會及聯想所加入的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。該方針形成了聯想獲得ISO 14001:2015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、開發及製造活動的合規。

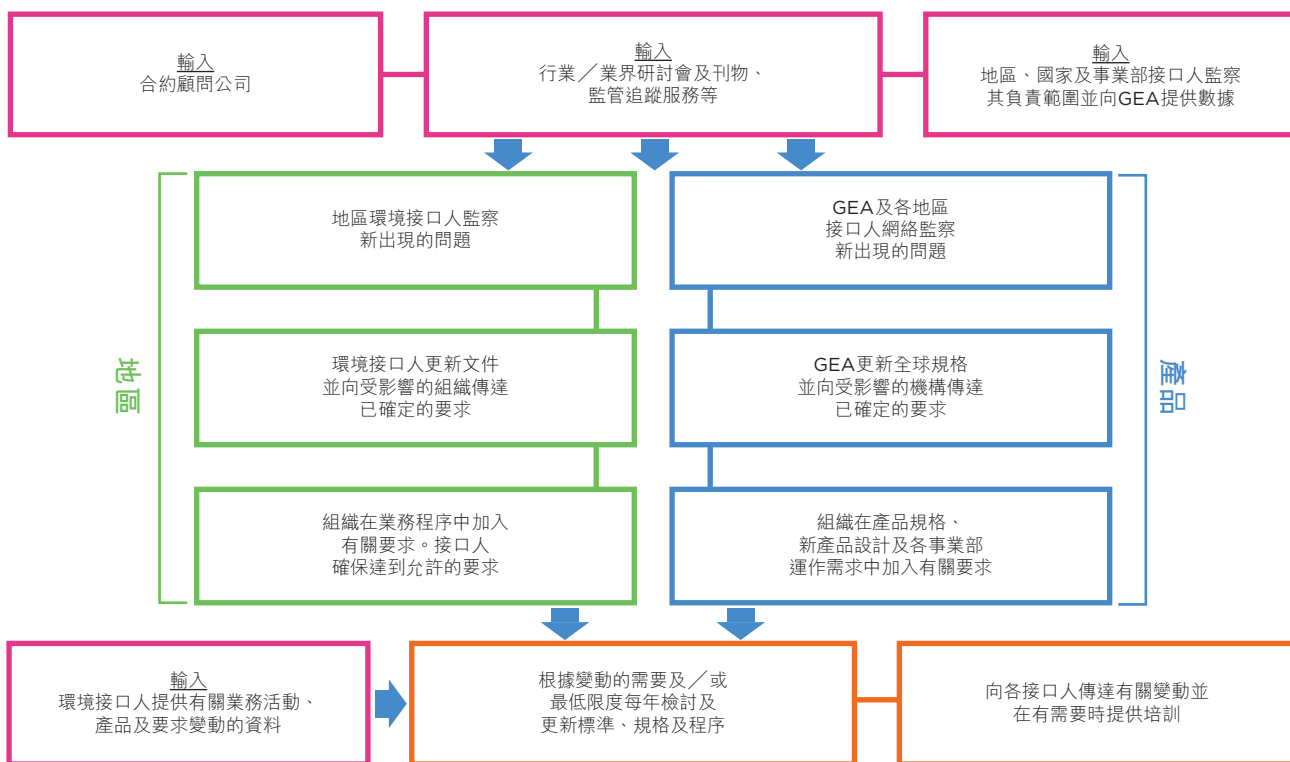
聯想的目標乃利用EMS幫助解決並改進我們作為全球性組織所面臨的一些最為重大的環境挑戰。EMS的其他益處包括監控我們就先前所識別的重大顧慮的進展以及更加迅速地發現新出現的問題。除該等公司層面的風險管理計劃外，全球供應鏈組織(Global Supply Chain Organization)等個別業務單位組織其風險管理流程並納入公司層面計劃及披露。

我們EMS的關注領域包括：

- 氣候變化改進計劃
- 環保意識產品計劃及其對產品能源效率的關注
- 環保物料計劃，以推動回收及可回收物料的使用以及激發我們產品及包裝的設計
- 我們生產設施內的無害環境運行
- 全球供應鏈環保計劃

聯想積極與多種利益相關者接洽，作為其管理環境風險的部分程序，推動改進環境表現，確保合規並滿足客戶期望。合規工作由全球環境事務部(GEA)及可持續發展組織(Sustainability Organization)推動，並獲網絡遍佈全球的地理焦點、發展組織及關鍵功能地區以及外部合作夥伴的支持。我們利用可靠完善的流程加上明確的分工，確保聯想持續合規。作為ISO 14001:2015環境管理體系的一部分，聯想在EMS範圍內的地點經認證機構的審核，以在內部及外部符合這些標準。以下顯示有關確保聯想的產品和地點環境合規的流程。

### 建立、監察及保持合規的流程



聯想正規企業風險管理(ERM)流程詳述各種業務風險，並包括環境、社會及管治風險類別。我們規定各業務單位須每年識別各項風險，就其對聯想執行策略上所造成的影響進行評估，並制定減低風險的計劃。評估結果幫助確保恰當及有效的風險管理及內部監控系統就位。

作為聯想ISO 14001:2015 EMS計劃的一部分，我們每年至

少進行一次重要環境因素(SEA)評估。該流程評估聯想的重要或重大環境因素，同時識別氣候變化相關風險或可能會影響業務或營運的機會。為管理SEA，我們在參考關鍵績效指標的同時針對現場運行、產品及全球供應鏈功能設立有關環境目標及指標。目標及指標的進展每半年會予以監測及計量。聯想二零二零／二一財政年度環境目標和指標的表現將於二零二零／二一財政年度環境、社會及管治報告中刊發。

## 氣候變化

管治	在聯想，我們意識到氣候變化為嚴重的威脅，就此而言，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策略及我們氣候變化減緩的進度。聯想的首席企業責任官執行對聯想環境、社會及管治狀況的領導，包括氣候變化計劃。此外，新近成立的环境、社會及管治監督委員會提供策略指導並促進整個公司環境、社會及管治工作的協調。
策略	聯想的氣候及能源政策是我們氣候變化策略的基礎，該策略專注於我們展現出推動減排影響方面的影響及對向低碳經濟全球過渡的支持的五個關鍵領域： <ul style="list-style-type: none"><li>— 內部經營</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、非盈利組織及支持向低碳經濟過渡的公眾人士</li></ul>
風險管理	氣候變化風險及機會被識別及評估為聯想業務管理體系內兩大程序範圍的一部分。此等程序包括作為我們ERM及年度SEA評估一部分的全球風險登記程序。我們將氣候變化視為聯想環境、社會及管治報告重大評估的一部分。我們二零二零／二一財政年度的氣候風險評估亦包括用於探索氣候變化的實際及過渡風險及機會可如何影響我們的業務的氣候情景分析。

# 管理層討論及分析

## 指標及目標

我們設立了以科學為基礎的減排目標，該目標於二零二零年六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雄心的目標將升溫限制為1.5°C相一致，而根據SBTi的方法，我們的範圍3減排目標均符合雄心標準，意味著彼等符合當前的最佳範例。我們每年披露範圍1、2及3排放，而實現減排目標的進度將於二零二零／二一財政年度環境、社會及管治報告中公佈。

更多有關我們與氣候有關的風險的識別及評估以及解決氣候變化的機會、度量及措施，請於[www.cdp.net](http://www.cdp.net) 參閱我們對CDP氣候問卷的回應。

## 道德及合規

聯想致力於合法、道德及誠信經營業務。我們的道德及合規部門(ECO)監督整個組織的道德及合規功能，並宣揚致力於道德業務操守的文化。ECO與其遍佈全球的業務單位合作，確保彼等營運時遵守法律及道德責任。ECO致力加強聯想對道德及合規重要性的重視，並在為僱員提供其所需的資料、資源及培訓方面發揮著重要作用，進而幫助僱員作出知情決定。ECO監督聯想的操守守則(「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載於內聯網及其他定期通訊。

ECO得到三個委員會的支持。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密切合作以監督本公司的內部調查過程。地區道德及合規委員會向道德及合規部門提供全球支持、遠景及觀點。

## 業務常規

聯想的操守守則授權遵守我們開展業務所在市場的適用法律。我們的政策極力維護道德及負責的業務常規，包括但不限於：

### 反賄賂及反腐敗

聯想制定了反賄賂及反腐敗的政策及我們守則內關於禮品、娛樂、企業招待及差旅強化條文政策，並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。僱員或不會直接或間接提供或給予任何人士(包括政府官員)有價值的東西，以影響官方措施或獲得適用法律所界定的不當獲利。



## 反競爭行為及公平競爭

聯想的反競爭行為及公平競爭守則及政策禁止員工從事反競爭行為，例如訂立可導致在市場上壟斷產品價格、限制產品或服務供應的協議或參與此類談判，或達成協議抵制某客戶或供應商。

## 知識產權

聯想政策是避免侵犯其他公司及個人的任何版權或其他知識產權。僱員預期會獲得並遵守適用的許可證或其他許可。

## 提出問題或顧慮

聯想已建立清晰流程及匯報渠道以供提出問題或報告顧慮。指導僱員如何就有關其工作任何方面提出問題或顧慮。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（包括有關已知或有疑慮的問題）提出顧慮：

- 欺詐行為或針對聯想的欺詐行為
- 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

此外，聯想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，該熱線為每週七天每天24小時運作且備有翻譯服務的保密檢舉系統，可透過安全網絡或免費電話撥打。在法律許可下，員工可匿名檢舉有關業務行為的事件。

## 私隱

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。本公司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。為確保遵守聯想的私隱政策、原則及流程，聯想維持一項全球私隱計劃，由法律部及跨部門私隱工作組（由信息安全、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之私隱計劃主要人員組成）領導。聯想確保私隱合法合規的主要途徑包括：

- 監察私隱監管動態，改善聯想的私隱常規。
- 參考全球數據私隱規定制定一系列企業內部的私隱指導原則，旨在指導聯想處理個人資料的方式，包括制定及更新私隱政策及程序。

# 管理層討論及分析

- 提供合約性保護以確保與任何數據流相關的風險有適當的合約條款保障；其中包括協助聯想的法律卓越中心(COE)更新合約模板及改善重點關注私隱的合約附件。
- 透過將私隱檢查納入正式產品開發計劃以向產品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、網站、營銷計劃、內部系統及供應商關係的推出前私隱合規審核。
- 對個人提出有關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身份數據提出的請求作出的回應。
- 開展及傳達重點關注私隱的培訓項目，與公司信息安全室(CISO)緊密合作，以及時識別涉及個人資料的信息事件及對其作出回應。
- 為僱員維持私隱計劃網站，以作為載有指引文件、合約模板、合規檢查清單及與私隱小組溝通的見解的資源。

## 持份者的參與

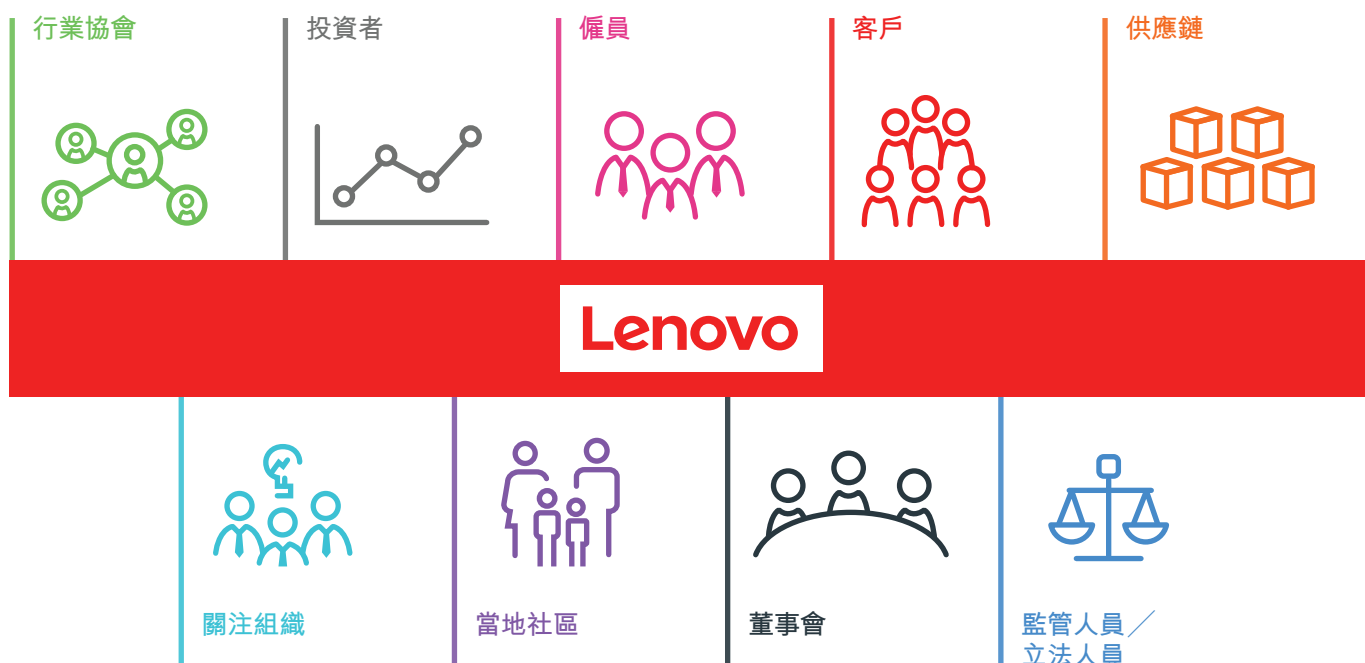
聯想認識到在制定及推進環境、社會及管治項目時，各種知情意見的重要性。由於多位內部及外部持份者的持續參與，我們在重申聯想業務運營相關的內容、制定環境、社會及管治項目策略以及制定我們目標時會考慮其反饋意見。上述合作有助了解傳達持份者所期望的環境、社會及管治資料的途徑及幫助其評估聯想在主要環境、社會及管治關注領域的承擔及進展。

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，該等人士的行動能夠影響公司表現及價值。我們與持份者接洽的方式包括：

- 客戶及市場調查以及直接與客戶互動
- 員工調查及聯想組織的社區服務活動
- 供應商審核、會議及季度業務檢討
- 就監管事宜與行業貿易團體進行網絡研討會及會面
- 與當地社區保持持續互動
- 應對投資者、分析師及非政府組織(NGO)的調查及查詢

聯想的年度環境、社會及管治報告內對公司上一財政年度的環境、社會及管治責任表現作出陳述。報告的範圍根據重要性評估釐定，聯想會於此過程中與多名持份者接洽，以知悉對業務具有重大影響且對持份者而言十分重要的環境、社會及管治議題。本評估乃於二零二一年初進行。

除上述各項及與持份者其他正式的互動接觸外，當有需要時我們亦與持份者群組合作。我們的環境、品質及其他管理系統已就如何獲取及分析持份者的反饋制定了相關流程，以此提升我們的績效並管理風險。聯想各地區環境事務協調中心網絡定期與當地銷售團隊及客戶進行接洽。這主要體現在我們會詳細解答客戶疑問，與客戶召開會議。聯想透過這些討論可直接獲得與環境及其他項目有關的反饋。相關反饋包括有關氣候變化承擔、生態標籤選擇、包裝優化要求等信息以及要求提供有助於持份者教育的進一步信息。



聯想知悉環境、社會及管治報告的格局正在發生變化。投資者及其他持份者關注公司披露與氣候變化有關的自然、責任及過渡風險披露，以及相關財務影響。聯想的年度環境、社會及管治報告符合香港聯合交易所有限公司（「聯交所」）證券上市規則、全球報告倡議組織（GRI）標準，切合眾多聯想持份者的需求。儘管部分該等要求基本符合金融穩定理事會TCFD在近期提案中的推薦建議，聯想仍努力制定準確、具有意義的氣候相關財務披露，以在二零二五年前符合TCFD標準的要求。

# 管理層討論及分析

作為全球最大的先進製造企業之一，我們關注環境、社會及管治對全球市場產生巨大影響。自二零零九年，聯想繼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項國際公認、可靠的框架，為全人類實現更好、更可持續發展未來的藍圖。作為聯合國全球契約的企業單位，我們擁護實現更高水平的可持續發展表現的理想。聯想將聯合國全球契約的十項原則納入其策略。該等原則形成的價值觀，體現了我們營運所在市場的人權、勞工、環境及反腐敗領域的基本責任。

聯想卓越的環境、社會及管治常規在主席兼首席執行官楊元慶先生的支持及許可下，從上到下得到全面貫徹執行。在聯想，我們對全球專業及傑出計劃將我們視為環境、社會及管治常規的領導者而深感為榮。以下資料載有聯想二零二零／二一財政年度環境、社會及管治所取得的若干成就。二零二零／二一財政年度環境、社會及管治表現的詳細審閱，將於環境、社會及管治報告內刊發。

## 主要環境、社會及管治表彰及成就

### 環境

**二零三零年減排目標** — 由於我們較目標提前一年實現及超過二零二零年氣候變化目標，持續改進環境表現的推動力引導我們制定全新的二零三零年減排目標，同時遵守氣候科學的最新科學發現。二零二零年六月，我們建議的範圍一、二及三的減排目標根據SBTi驗證為科學。

**聯合國CEO水之使命** — 二零二零／二一財政年度，我們在整個營運及供應鏈過程中不遺餘力、更密切地評估用水及風險，故我們採納彈性用水的公司政策，簽署聯合國CEO水之使命(該計劃動員業內領先企業透過企業用水管理來應對全球水資源挑戰)。

**二零二零年CDP** — 聯想在CDP氣候變化問卷(CDP氣候A表)中獲評A「領導級」及在CDP供應商參與度評級(CDP供應商參與額額度排行榜)中獲評A，在營運及供應鏈中透過氣候變化緩解措施評估環境管理的進度。

**二零二零年EcoVadis** — 聯想榮獲CSR金獎評級，整體得分在接受評估的科技行業公司中位列前百分之四。

**二零二一年全球100強** — 聯想獲評Corporate Knights全球可持續發展企業100強。在全球可持續發展企業100強中年度排名第17位，乃對全球收入超過10億美元的企業進行的嚴格評估篩選出來的結果。

## 社會

**二零二零年全球最具吸引力僱主** – 聯想被優興諮詢(Universum)評為全球最具吸引力僱主之一。優興諮詢調查未來的人才以了解彼等認為潛在僱主最具吸引力的公司特徵，以及彼等心中理想的僱主。

**二零二一年企業平等指數** – 聯想連續第三年達成二零二一年人權運動基金會企業平等指數的所有指標，並獲得100分，被評為LGBTQ的最佳工作場所。

**二零二零年亞洲最佳企業僱主獎** – 二零二零年，聯想榮獲HR Asia亞洲最佳企業僱主獎。該獎項乃對公司在員工敬業度、員工發展、企業文化以及人力資源運營卓越性方面的高度認可。

# 管理層討論及分析

## 管治

**二零二零年恒生可持續發展企業指數** — 聯想獲香港品質保證局評為AA級，取得IT行業最佳總成績。這是聯想連續第十年獲得此評級。聯想亦被提名為全新恒生科技指數的成份股，該指數乃為表彰香港聯交所上市前30大合資格科技公司。

**二零二零年彭博商業周刊ESG領先企業大獎** — 聯想在以下三個獲獎領域得到彭博商業周刊中文版的認可：ESG領先企業大獎、領先環境倡議大獎及領先社會倡議大獎。該等獎項表彰在踐行ESG目標及活動中表現卓越的企業及取得傑出的業務表現及增長的企業。

**二零二一年BDO ESG大獎** — 聯想因在環境、社會及管治(ESG)方面的傑出貢獻而獲獎，獲授以下三類獎項：ESG年度大獎 — (資訊科技)大獎、ESG最佳表現獎 — 主板大市值及最佳報告獎 — 主板大市值。

**MSCI ESG評級** — 二零二零年十二月，聯想因整體ESG指標有明顯改善而從「A」級調升為「AA」級。MSCI ESG評級旨在衡量企業對長期ESG風險的抗跌能力。

**二零二零年公司治理卓越獎** — 聯想榮獲二零二零年香港公司管治卓越獎。該獎項由香港上市公司商會(CHKLC)及香港浸會大學公司管治與金融政策研究中心(CCGFP)主辦，以表彰上市公司在股東權利、合規、誠實、公平、責任、問責、透明度、董事會獨立性及領導力、企業社會責任及可持續發展方面的突出表現。



## 組織發展、 人才和文化

### We are Lenovo

「We Are Lenovo」(我們，就是聯想)以服務客戶、創新、企業家精神以及誠信合作為文化價值觀，這些是聯想人才管理的核心。「遵循一種聯想文化，我們將文化價值觀植根於日常，並希望藉此為客戶創造更多價值，為世人打造一個智能星球。」—楊元慶(二零二零年六月)

### 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「精益求精」的主人翁精神和客戶體驗。該方案包括年度目標設定與審核、組織校準個人業績評定以確保公平公正，以及認可個人和團隊的貢獻。聯想薪酬理念強調以績效薪酬為主，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。

### 組織發展

「去年，聯想的服務主導型轉型戰略一直是集團上下的重中之重，而本人亦對迄今取得的重大進展倍感自豪。附加服務、運維服務和設備即服務(DaaS)以及解決方案服務將成為本公司未來業務增長的中堅力量。」—楊元慶(二零二一年三月)

聯想在追求成為智能轉型的引領者和賦能者的道路上從未止步，於二零二一年四月一日對集團架構進行更新疊代。聯想將透過組建解決方案及服務集團(SSG)整合其所有服務及解決方案，以驅動行業智能、附加服務、運維服務及設備即服務等服務產品實現增長。除此以外，聯想將由三大主要業務集團組成，體現了針對本公司3S策略的三大領域而授權開展業務：

- IDG(智能設備業務集團)-智能物聯網

- ISG(基礎架構解決方案集團，原稱數據中心集團)-智能基礎架構

- SSG(解決方案及服務集團)-行業智能及服務

同時，為進一步打造「同一個聯想」，我們推動所有業務增長，鞏固聯想的以客為本的文化，整合以往各地區的模式結構，打造兩大銷售組織：

- 中國GEO
- 國際銷售組織(ISO)

未來數月，聯想的各級領導將進一步界定其業務的特定客戶群、優化其業務模式並加速培養新的組織能力及人才。

### 人才招募

聯想的人才策略一如既往聚焦於投資招賢納士以促進未來增長。我們的目標是吸引並挽留世界頂尖人才，並以此自我武裝，務求激勵、融入並創建我們的團隊。

我們相信聯想的員工將以全球視野根植本地，在尊重與信任的環境中，用新興技術引領世界的智能化轉型，實現個人與公司的共同成長。

### 培訓及發展

我們增強了管理人員及領導發展計劃，在這些管理和領導人員職業生涯的關鍵點提供特別培訓，比如高級總監飛躍項目(EDAP)、總監領導力提升項目(DLEP)、經理領導力提升項目(MLEP)、領導創新團隊(LIT)、女性領導力發展項目(WLDP)等，為他們在聯想提升領導能力提供支持。聯想全年都會舉辦由導師引導的職業發展課程和論壇，同時通過我們的全球學習管理系統—Grow@Lenovo提供豐富的在線學習資源。員工可隨時隨地通過Grow@Lenovo學習有關智能轉型的重點課程。除正式培訓外，聯想在員工發展方面的「70-20-10」理論支持員工通過三種不同的體驗方式獲

# 管理層討論及分析

得學習與成長：70%通過實際工作及實踐，20%通過教練輔導和導師指導，10%通過課程和培訓。聯想也高度重視高管的發展，通過全球領導團隊(GLT)會議和聯想高管飛躍項目(LEAP)，每年組織高管在一起分享最佳實踐、向外部專家學習、並推動公司整體的策略協同和統一。

## 品牌創建

這不平凡的一年考驗了聯想更智能科技的品牌承諾，這是前所未有的。全世界在生活、工作及學習的方方面面對科技的依賴非常明顯，而傳遞科技對聯想來說義不容辭。為每個人傳遞更智能科技的承諾，要求公司各個部門集中執行，利用我們的核心優勢在全球範圍內執行，快速創新，並始終將客戶需求放在首位。

客戶及行業領導均認可此等努力。本公司的聲譽一直保持穩定，而我們在Gartner 25強供應鏈榜單中獲得了重要認可，並躋身於《財富》雜誌「最受讚賞公司」。意識到傳遞更智能的科技意味著要對我們的運營進行全面思考，聯想以其ESG承諾為基礎，發佈迄今為止最激進基於科學的可持續目標，並承諾採取全球舉措，包括簽約聯合國全球契約「CEO水之使命」以減少全球用水量。

聯想通過簽署Valuable 500承諾，將包容殘疾納入業務議程，以進一步實現本公司向所有人傳遞更智能科技的目標，從而朝著實現多元化及融合目標邁進一步。

儘管這一年充滿挑戰，大多數品牌健康措施仍維持不變。內部創意團隊模式在面對全球生產挑戰時展現出韌性，並且能在全年開發出新內容。內容的性質轉變為注重與客戶的生活變化有關的事項。在家STEM系列展示了聯想僱員進行的簡易在家科學實驗，該等僱員亦在家工作，並了解疫情期間子女及父母繼續學習的需求。在眾多地方措施中，有一項為在北美開展的(「創造影響」)活動，目的是通過公眾認可、技術捐贈及諮詢支持小型企業。

在公司內部，解決方案和服務團隊的創建標誌著品牌已由設備轉變為解決方案公司。隨著跨部門解決方案滿足複雜的現實世界需求的重要性日益提高，產品團隊更加契合聯想品牌及更智能科技對所有人的總體承諾。聯想的核心品牌要素正在被強調，以使其更易於識別並提供統一形象。來年，隨著聯想品牌在我們的營銷溝通中更加出眾，該品牌將在市場上擁有更為統一的形象。



# 財務摘要

## 業績

截至三月三十一日止年度	二零二一年 千美元	二零二零年 千美元
收入	<b>60,742,312</b>	50,716,349
毛利	<b>9,767,887</b>	8,357,304
毛利率	<b>16.1%</b>	16.5%
經營費用	<b>(7,587,480)</b>	(6,918,708)
經營溢利	<b>2,180,407</b>	1,438,596
其他非經營收入／(費用)－淨額	<b>(406,209)</b>	(420,889)
除稅前溢利	<b>1,774,198</b>	1,017,707
年內溢利	<b>1,312,999</b>	804,503
公司權益持有人應佔溢利	<b>1,178,307</b>	665,091
公司權益持有人應佔每股盈利(美仙)		
－ 基本	<b>9.54</b>	5.58
－ 攤薄	<b>8.91</b>	5.43
除利息、稅項、折舊及攤銷前溢利	<b>3,532,162</b>	2,666,993
每股普通股股息(港仙)		
－ 中期股息	<b>6.6</b>	6.3
－ 擬派末期股息	<b>24.0</b>	21.5

# 管理層討論及分析

截至二零二一年三月三十一日止年度，本集團的總銷售額約為607.42億美元。與去年相比，年內權益持有人應佔溢利增加5.13億美元至約11.78億美元。毛利率較去年下降0.4百分點至16.1%，主要由於移動業務集團在第一季度受新冠肺炎疫情影響，令貨運成本上升且利潤率下降，而每股基本及攤薄盈利分別為9.54美仙和8.91美仙，增加3.96美仙和3.48美仙。

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。

對截至二零二一年及二零二零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：

截至三月三十一日止年度	二零二一年 千美元	二零二零年 千美元
銷售及分銷費用	<b>(3,044,967)</b>	(2,972,260)
行政費用	<b>(2,984,356)</b>	(2,524,818)
研發費用	<b>(1,453,912)</b>	(1,335,744)
其他經營收入／(費用)－淨額	<b>(104,245)</b>	(85,886)
	<b>(7,587,480)</b>	(6,918,708)

由於年內業務增長，經營費用較去年增加10%。僱員福利成本增加5.38億美元，反映各種建基於績效的福利增加，與集團本年度強勁的收入和溢利增長吻合，亦反映第一季度確認的7,500萬美元遣散費用。隨著專利權及技術和內部使用軟件的投資增加，無形資產攤銷增加4,200萬美元。同時，集團錄得與專利權和技術相關的無形資產減值損失5,300萬美元（二零二零年：無）。集團亦增加研發投資，致相關費用增加8,700萬美元。受新冠肺炎疫情影響，應收貿易賬款虧損撥備增加9,700萬美元以反映我們對預期信用損失的評估。儘管如此，已逾期應收貿易賬款較去年減少。另一方面，集團錄得出售非核心物業資產收益1.17億美元（二零二零年：無），出售附屬公司收益3,600萬美元（二零二零年：1,300萬美元），以及戰略性投資的公允值收益2.36億美元（二零二零年：6,600萬美元），其中包括聯營公司之股權攤薄收益3,100萬美元（二零二零年：無）以及視作出售附屬公司收益300萬美元（二零二零年：無），以反映集團投資組合的價值變化。

主要費用類別包含：

截至三月三十一日止年度	二零二一年 千美元	二零二零年 千美元
物業、廠房及設備折舊	(161,468)	(155,156)
使用權資產折舊	(84,224)	(89,278)
無形資產攤銷	(615,586)	(573,608)
無形資產減值	(52,606)	-
僱員福利成本，包括	(4,372,841)	(3,835,085)
— 長期激勵計劃	(291,737)	(258,610)
— 遣散及相關費用	(75,006)	-
租金支出	(7,484)	(11,356)
淨匯兌虧損	(116,046)	(92,614)
廣告及宣傳費用	(815,879)	(796,090)
法律、專業及諮詢費用	(216,057)	(205,334)
信息技術費用	(149,320)	(121,053)
應收貿易賬款虧損撥備	(108,070)	(11,099)
與研發相關的服務和供應	(309,026)	(222,221)
出售物業、廠房及設備收益／(虧損)	110,004	(11,467)
以公允值計量且其變動計入損益的金融資產公允值收益	201,597	66,036
以公允值計量且其變動計入損益的金融負債公允值虧損	(13,721)	(23,826)
聯營公司之股權攤薄收益	31,374	-
視作出售附屬公司收益	2,964	-
出售附屬公司收益	36,029	12,844
出售聯營公司股權收益	-	3,922
其他	(947,120)	(853,323)
	<b>(7,587,480)</b>	<b>(6,918,708)</b>

# 管理層討論及分析

截至二零二一年及二零二零年三月三十一日止年度其他非經營收入／(費用)－淨額包含以下項目：

截至三月三十一日止年度	二零二一年 千美元	二零二零年 千美元
財務收入	<b>34,754</b>	47,850
財務費用	<b>(408,640)</b>	(454,194)
應佔聯營公司及合營公司虧損	<b>(32,323)</b>	(14,545)
	<b>(406,209)</b>	(420,889)

財務收入主要來自銀行存款的利息。

由於集團被三大信用評級機構授予強勁的投資評級從而降低借款利率，且保理計劃的效率得到改善，集團年內財務費用較去年減少10%。費用轉變是由於銀行貸款利息減少4,400萬美元和保理成本減少5,300萬美元，部分被票據利息增加4,600萬美元抵銷的綜合影響。

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。

本集團採用集團分類為呈報格式。集團分類包括智能設備業務集團及數據中心業務集團。有關分類資料的計量基準，請參閱財務報表附註5。可報告分部之分部收入與除稅前溢利／(虧損)呈列如下：

截至三月三十一日止年度	二零二一年		二零二零年	
	外部客戶 收入 千美元	除稅前 溢利／(虧損) 千美元	外部客戶 收入 千美元	除稅前 溢利／(虧損) 千美元
智能設備業務集團	<b>54,411,212</b>	<b>3,107,456</b>	45,216,190	2,301,621
數據中心業務集團	<b>6,331,100</b>	<b>(168,766)</b>	5,500,159	(225,497)
分部合計	<b>60,742,312</b>	<b>2,938,690</b>	50,716,349	2,076,124
未分配項目：				
總部及企業收入／(費用)－淨額		<b>(967,114)</b>		(725,457)
折舊及攤銷		<b>(242,225)</b>		(168,485)
無形資產減值		<b>(52,606)</b>		-
財務收入		<b>19,699</b>		24,959
財務費用		<b>(221,937)</b>		(216,106)
應佔聯營公司及合營公司虧損		<b>(32,323)</b>		(14,545)
出售物業、廠房及設備收益／(虧損)		<b>85,038</b>		(9,423)
以公允值計量且其變動計入損益的金融資產 公允值收益		<b>201,597</b>		66,036
以公允值計量且其變動計入損益的金融負債 公允值虧損		<b>(13,721)</b>		(23,826)
聯營公司之股權攤薄收益		<b>31,374</b>		-
視作出售附屬公司收益		<b>2,964</b>		-
出售附屬公司收益		<b>22,978</b>		-
出售聯營公司股權收益		<b>-</b>		3,922
股息收入		<b>1,784</b>		4,508
綜合除稅前溢利		<b>1,774,198</b>		1,017,707

# 管理層討論及分析

年內的總部及企業收入／(費用)－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9.67億美元(二零二零年：7.25億美元)。增幅主要是由於僱員福利成本增加2.08億美元，反映各種建基於績效的福利增加，與集團本年度強勁的溢利增長吻合，亦反映第一季度確認的7,500萬美元遣散費用。集團錄得淨匯兌虧損1.16億美元(二零二零年：9,300萬美元)。此外，紅利認股權證公允值收益較去年下降2,000萬美元。

## 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	二零二一年 千美元	二零二零年 千美元
物業、廠房及設備	1,573,875	1,398,440
使用權資產	893,422	812,235
在建工程	207,614	304,241
無形資產	8,405,005	7,984,582
於聯營公司及合營公司權益	65,455	60,307
遞延所得稅項資產	2,344,740	2,059,582
以公允值計量且其變動計入損益的金融資產	805,013	494,807
以公允值計量且其變動計入其他全面收益的金融資產	84,796	56,136
其他非流動資產	275,359	224,396
	<b>14,655,279</b>	13,394,726

## 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、辦公設備及汽車。增加13%主要由於本集團對廠房及機器和辦公設備的進一步投資及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及出售抵銷。

## 使用權資產

使用權資產主要包括與來自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土地及樓宇的租賃。增加10%主要由於新增中國大陸總部的土地使用權租賃所致。

## 在建工程

在建工程主要包括本集團對中國大陸總部、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營銷、價格管理及合同管理等應用軟件。減少32%主要是由於已建成資產轉移至物業、廠房及設備及無形資產所致，部分減幅被本集團進一步投資在建設中樓宇及自用電腦軟件所抵銷。

## 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。增加5%主要歸因於添置專利權及技術及轉自在建工程之已建成自用電腦軟件以應付業務增長所致，部分增幅被本年度攤銷所抵銷。

本集團通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金額，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測試。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。增加3%主要歸因於貨幣換算差額所致。

## 於聯營公司及合營公司權益

於聯營公司及合營公司的權益增加9%，主要由於聯營公司之股權攤薄收益所致，部分增幅被年內承擔應佔聯營公司及合營公司虧損所抵銷。

# 管理層討論及分析

## 遞延所得稅項資產

於二零二一年三月三十一日，遞延所得稅項資產為**23.45**億美元，較去年增加**14%**，主要由於稅務虧損以及自正常業務過程中產生與股權報酬、撥備及預提及遞延收入相關的暫時性差異所致。公司對未來期間可通過應納稅溢利變現而結轉的遞延所得稅項資產作出確認。

## 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**63%**，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增加**51%**，主要由於額外投資所致。

流動資產	二零二一年 千美元	二零二零年 千美元
存貨	<b>6,380,576</b>	4,946,914
應收貿易賬款	<b>8,397,825</b>	6,263,012
應收票據	<b>78,939</b>	11,529
衍生金融資產	<b>118,299</b>	138,813
按金、預付款項及其他應收賬款	<b>4,977,501</b>	3,559,239
可收回所得稅款	<b>254,442</b>	196,464
銀行存款	<b>59,385</b>	66,480
現金及現金等價物	<b>3,068,385</b>	3,550,990
	<b>23,335,352</b>	18,733,441

## 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超過**60%**。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**29%**主要由於製成品及原材料存貨水平上升以應付因新冠肺炎疫情引致的供應鏈風險及全球因在家工作、在線學習和電子商務等變革所帶動的市場需求上升所致。



### 應收貿易賬款及應收票據

應收貿易賬款及應收票據增加35%，主要由於本年度第四季度收入較去年增加所致。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的30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

本集團的其他應收賬款大部份為在日常經營活動中向分包商銷售部件應收的賬款及其他應收稅款。增加主要因年內業務增長而帶動向分包商銷售部件數量上升所致。

### 現金及現金等價物

減少14%主要由於年內回購永續證券、償還貸款、向僱員股票基金供款及資本性支出所致，部分跌幅被經營活動產生的現金淨額及發行長期票據所抵銷。持續的業務增長及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	二零二一年 千美元	二零二零年 千美元
股本	3,203,913	3,185,923
儲備及其他	406,620	873,372
	<b>3,610,533</b>	4,059,295

# 管理層討論及分析

## 總權益

總權益由40.59億美元下降至36.11億美元，主要由於回購永續證券、向僱員股票基金供款及支付股息所致，部分跌幅被年內溢利及股權報酬所增加之儲備所抵銷。

非流動負債	二零二一年 千美元	二零二零年 千美元
貸款	3,299,582	1,564,619
保修費撥備	266,313	258,840
遞延收益	1,183,247	864,805
退休福利責任	431,905	458,386
遞延所得稅項負債	391,258	342,805
其他非流動負債	1,436,156	1,321,296
	<b>7,008,461</b>	4,810,751

## 貸款

非流動貸款增加17.35億美元，主要由於發行兩項長期票據共20億美元及因贖回權屆滿致使可換股債券重新分類至非流動負債所致，部分增幅被贖回票據及可換股優先股因觸發特定條件以使持有人可行使其權利要求本集團在未來十二個月內按預定價格回購或贖回全部股份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已收取代價但未履行之保修服務責任有關。增加37%主要由於年內附加服務增加所致。

## 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

遞延所得稅項負債包括未分配利潤的預扣稅、業務合併產生的無形資產估值上升的稅務負債及加速折舊免稅額。

## 其他非流動負債

其他非流動負債主要包括向富士通株式會社（「富士通」）及合肥源嘉創業投資合夥企業（有限合夥）（「源嘉」）簽出認沽期權負債、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。增加9%主要由於其他長期應付款上升所致，部分增幅被向源嘉簽出認沽期權負債因將於年後12個月內到期而重新分類至流動負債所抵銷。

流動負債	二零二一年 千美元	二零二零年 千美元
應付貿易賬款	10,220,796	7,509,724
應付票據	885,628	1,458,645
衍生金融負債	35,944	73,784
其他應付賬款及應計費用	13,178,498	9,025,643
撥備	910,380	718,771
遞延收益	1,046,677	819,199
應付所得稅項	395,443	357,375
貸款	698,271	3,294,980
	<b>27,371,637</b>	23,258,121

## 應付貿易賬款及應付票據

應付貿易賬款和應付票據增加24%，主要由於因應市場需求上升及業務增長以致生產及採購活動增加所致。

## 衍生金融負債

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。

# 管理層討論及分析

## 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加工商的委託加工商款項、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。增幅是由於應付加工商的委託加工商款項因應業務增長而增加、較高之獎金及佣金撥備、租賃負債及銷售調整撥備上升、以及因授予源嘉的認沽期權負債將於12個月內結算而非流動負債重新分類至流動負債所致，部分增幅被向富士通支付或有代價所抵銷。

## 撥備

撥備由保養維修服務費（於一年內到期）和環境修復費用組成。增加27%主要由於預計基本保養維修服務成本因年內收入上升所致。

## 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。增加28%主要由於年內附加服務增加所致。

## 貸款

流動貸款減少79%，主要由於償還短期借款、可換股債券由非流動負債重新分類至流動負債及償還部份票據所致，部分減幅被可換股優先股由非流動負債重新分類至流動負債所抵銷。

## 資本性支出

截至二零二一年三月三十一日止年度，本集團之資本性支出為8.44億美元（二零二零年：9.53億美元），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。去年的資本性支出較高，主要由於對專利權及技術，特別是在雲端技術和內部使用軟件的投資增加所致。

## 流動資金及財務資源

於二零二一年三月三十一日，本集團之總資產為379.91億美元（二零二零年：321.28億美元），其中公司權益持有人應佔權益為35.59億美元（二零二零年：31.97億美元），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5,200萬美元（二零二零年：負1.32億美元），（二零二零年：永續證券為9.94億美元），及總負債為343.80億美元（二零二零年：280.69億美元）。於二零二一年三月三十一日，本集團之流動比率為0.85（二零二零年：0.81）。

於二零二一年三月三十一日，銀行存款、現金及現金等價物合共為**31.28**億美元(二零二零年：**36.17**億美元)，按主要貨幣分析如下：

	二零二一年 %	二零二零年 %
美元	<b>34.9</b>	35.3
人民幣	<b>25.7</b>	25.4
日圓	<b>11.3</b>	10.3
歐元	<b>5.5</b>	7.8
英鎊	<b>1.4</b>	4.2
其他貨幣	<b>21.2</b>	17.0
總數	<b>100.0</b>	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。於二零二一年三月三十一日，**100%**(二零二零年：**85.6%**)的現金為銀行存款，**0.0%**(二零二零年：**14.4%**)的現金為投資級別流動貨幣市場資金投資。

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 百萬美元	年期	於三月三十一日 已動用金額	
				二零二一年 百萬美元	二零二零年 百萬美元
貸款融資	二零一五年五月二十六日	300	5年	不適用	300
循環貸款融資	二零一八年三月二十八日	1,500	5年	-	1,500
貸款融資	二零二零年五月十二日	300	5年	-	不適用
循環貸款融資	二零二零年五月十四日	200	5年	-	不適用

# 管理層討論及分析

於二零二一年三月三十一日本集團發行的未償還票據、可換股債券及可換股優先股載列如下：

	發行日期	本金	年期	年息率／ 票息率	到期日	款項用途
2022票據	二零一七年三月十六日	3.37億美元	5年	3.875%	二零二二年三月	償還向Google Inc.發行的承兌票據項下的未償還款項及一般企業用途
2023票據	二零一八年三月二十九日	6.87億美元	5年	4.75%	二零二三年三月	償還過往票據及一般企業用途
可換股債券	二零一九年一月二十四日	6.75億美元	5年 (附註(a))	3.375%	二零二四年一月	償還過往票據及一般企業用途
可換股優先股	二零一九年六月二十一日	2.8億美元	不適用 (附註(b))	4%	不適用 (附註(b))	一般企業資金及資本開支
2025票據	二零二零年四月二十四日 及二零二零年五月十二日	10億美元	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	10億美元	10年	3.421%	二零三零年十一月	回購永續證券及過往票據

附註：

(a) 詳情請參閱財務報表的附註26(c)。

(b) 詳情請參閱財務報表的附註26(d)。

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	
	二零二一年 百萬美元	二零二零年 百萬美元	二零二一年 百萬美元	二零二零年 百萬美元
貿易信用額度	2,003	2,547	1,637	2,047
短期貨幣市場信貸	1,029	1,034	47	334
遠期外匯合約	12,023	9,278	11,975	9,222

於二零二一年及二零二零年三月三十一日本集團之淨債務狀況和貸款權益比率如下：

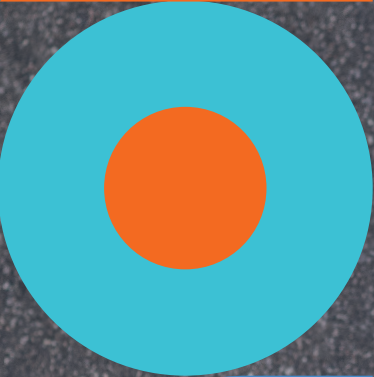
	二零二一年 百萬美元	二零二零年 百萬美元
銀行存款、現金及現金等價物	3,128	3,617
貸款		
— 短期貸款	58	2,125
— 長期貸款	2	3
— 票據	3,011	1,807
— 可換股債券	624	607
— 可換股優先股	303	318
淨債務	(870)	(1,243)
總權益	3,611	4,059
貸款權益比率(貸款除以總權益)	1.11	1.20

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。

本集團為業務交易採用一致對沖政策，以降低因外幣匯率變化而對日常營運所造成之影響。於二零二一年三月三十一日，本集團就未完成遠期外匯合約之承擔為119.75億美元(二零二零年：92.22億美元)。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。

### 或有負債

本集團在日常業務過程中不時涉及各類其他申索、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。





# 聯想為一家大型食品配送公司提供智能解決方案

亞太區一家知名的送餐平台尋求聯想解決方案及服務的支持。聯想幫助企業加快新餐廳入駐該送餐平台，處理不斷增加的在線訂單量。

亞太區受疫情影響嚴重，許多餐廳選擇調整運營策略，改變經營模式，專注在線平台的送餐業務，以減少損失。

送餐平台每天收到超過萬份訂單，新餐廳的入駐申請與日俱增。更大的挑戰還包括該公司需要同時管理多個客戶接觸渠道，確保平台上的所有餐廳能夠高效準確地完成訂單。

聯想協助該公司為終端客戶提供更加優質便捷的解決方案，讓其能夠專注業務平台，確保新餐廳的順利入駐。

聯想將解決核心痛點作為突破口，團隊提供集成全部所需套件的平板電腦，並配備成體系的應用程序，滿足客戶需求。

聯想服務團隊設置並運營大型呼叫中心，確保服務平台和入駐餐廳能夠同時有效地利用送餐平台的資源。聯想在服務中引入加盟工作表，當餐廳店主使用平板電腦接受訂單遇到困難時，可以通過聯想的熱線服務得以解決。

因此，數字化優勢幫助客戶更快接受新餐廳的入駐，並提供了長期支持。聯想的數字化運營減少了餐廳的停工時間，維持在線業務，大大提升了日常營業額。

聯想解決方案及服務不僅為客戶提供了有效的解決方案，也為喜愛本地餐廳的消費者帶來了生活上的便捷。

# 企業 管治報告

## 01

### 企業管治原則及架構

- 企業管治守則的遵守
- 管治架構

## 02

### 領導

董事會如何引領本集團

- 董事會角色
- 董事會組成
- 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

## 03

### 績效

董事會如何運作

- 董事會職責及授權
- 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查

## 04

### 問責及審核

董事會如何履行其監督職責

- 財務匯報
- 風險管理及內部控制
- 外聘核數師

## 05

### 投資者關係

我們如何保持與投資者的關係

- 與投資者溝通
- 市場認可
- 指數認證

## 06

### 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
- 股權架構

## 07

### 主要股東的資料

## 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，「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，包括但不限於顧客、供應商、僱員及一般公眾的利益。本公司嚴格遵守營運地所屬司法權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。本公司對其企業管治制度進行定期審查，以確保其符合國際及當地最佳常規。

### 企業管治守則的遵守

於截至二零二一年三月三十一日止年度全年，本公司已遵守香港聯合交易所有限公司（「聯交所」）證券上市規則（「上市規則」）附錄十四之企業管治守則及企業管治報告（「企業管治守則」）內的守則條文，並在適當的情況下採納多項企業管治守則內之建議最佳常規，惟本公司董事會主席（「董事會主席」）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A.2.1條予以區分除外。

自二零一一年十一月三日起，楊元慶先生（「楊先生」）履行董事會主席及首席執行官兩者的職務。董事會已檢討本公司人力資源組織規劃，並認為於現階段由楊先生繼續擔任該兩個

職務最為合適及符合本公司的最佳利益，因可維持本公司策略執行的連續性及業務運作的穩定性。董事會由大部份獨立非執行董事所組成，並定期於每季舉行會議以檢討由楊先生領導的公司營運。

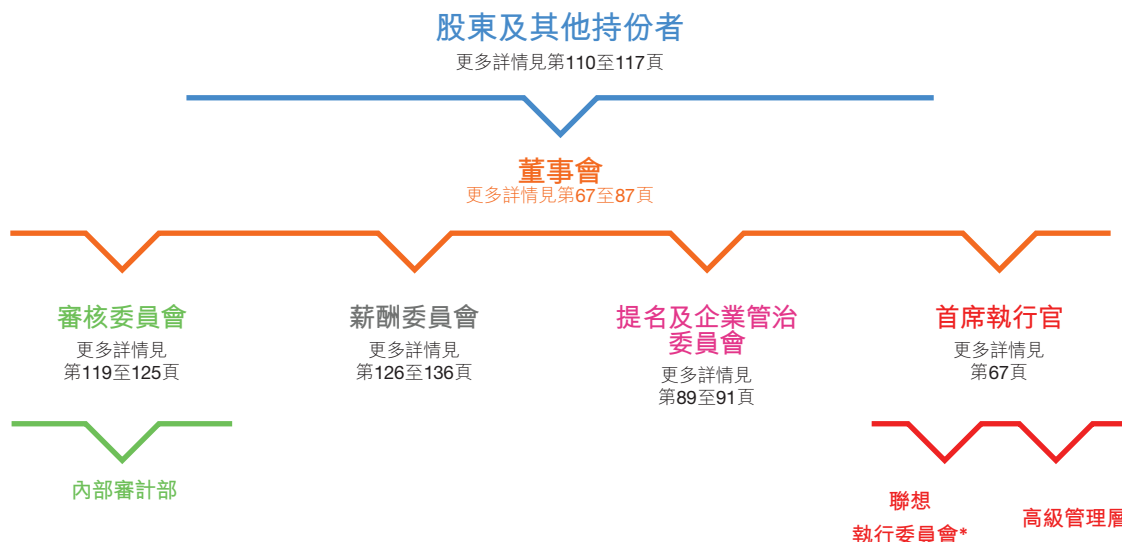
董事會同時已委任William O. Grabe先生為首席獨立董事（「首席獨立董事」）並授予廣泛權力及責任。在其他職責方面，首席獨立董事會在當提名及企業管治委員會及／或董事會考慮(i)合併董事會主席及首席執行官的角色；及(ii)評核董事會主席及／或首席執行官表現等相關事項時，主持該等委員會會議及／或董事會會議。首席獨立董事亦會就有關被視為適當事宜，每年至少召開一次及主持在管理層及執行董事避席的情況下與所有獨立非執行董事進行的會議。因此，董事會相信現時董事會架構（由一人兼任董事會主席及首席執行官，委任首席獨立董事及大部份均為獨立非執行董事），能使本公司董事會與管理層達致有效的均衡權責。

除上文所述者外，本報告的相關章節內載有本公司達到企業管治守則內建議最佳常規的詳情。尤其是，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。季度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標準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，而整體規劃設計旨在為本公司的組織架構提供支持及互相配合運作，以便迎接日後的挑戰。

## 管治架構



\* 此管理委員會乃由首席執行官及若干高級管理層所組成

### 由董事會作出決定的主要事項

董事會已就有關策略、財務及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主要委員會，其職責載於第88頁。此等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策略管理業務，並對董事會負責。有關首席執行官職責的詳情載於第67頁。

首席執行官在聯想執行委員會的支持下展開工作。聯想執行委員會協助執行策略及管理營運表現。首席執行官亦透過本集團所採納的授權框架，藉此將若干管理決策權轉授予特定人士及管理層。

# 領導

## 董事會角色

於本年報日期，本公司共有十名董事會成員，包括一名執行董事、兩名非執行董事及七名獨立非執行董事。董事會具備清晰界定的責任與問責關係的一個緊密框架，目的為保障及增進長遠股東利益，以及提供一個穩健活躍的平台以實施本集團的策略。本公司領導層以及首席獨立董事的職責摘要見下圖所述。



### 董事會主席

楊元慶先生

- 領導董事會制定策略及達成目標
- 領導及管理董事會，以確保全體董事對董事會議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
- 通過董事會會議議程，充分考慮董事會成員提出的問題及關注。董事會會議議程的安排旨在預留充足時間討論議程上的各事項，尤其是策略事宜
- 促進及鼓勵董事會成員積極參與，尤其是在本集團的策略或其他重大建議上，運用各董事的技能、經驗與知識
- 確保良好健全的企業管治常規程序，以及與股東及其他持份者之間的有效溝通

### 非執行董事

獨立非執行董事：

Nicholas C. Allen先生  
William O. Grabe先生  
William Tudor Brown先生  
楊致遠先生  
Gordon Robert Halyburton Orr先生  
胡展雲先生  
楊瀾女士

非執行董事：

朱立南先生  
趙令歡先生

- 參與董事會會議，在涉及策略、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引導作用
- 詳細審閱本集團的表現是否達到公司既定的目標，並監督表現報告
- 透過發表獨立、具建設性的知情意見，對本集團的策略及政策制定政策作出積極貢獻
- 與高級管理層及其他相關人士（如外部或內部核數師及本公司法律部門）聯絡，以確保各種與本公司及本集團業務與營運的管理和監督相關的事務及問題得以妥善處理

### 首席獨立董事

William O. Grabe先生

- 當提名及企業管治委員會及／或董事會會議考慮(i)合併董事會主席及首席執行官的角色；及(ii)評核董事會主席及／或首席執行官表現等相關事項時，主持該等會議
- 就有關被視為適當事宜，每年至少召開一次及主持所有在管理層及執行董事缺席的情況下與獨立非執行董事進行的會議，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
- 如在主要股東的要求下，確保彼適時可進行諮詢和直接溝通
- 執行董事會指定的其他職務

### 首席執行官

楊元慶先生

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

# 企業管治報告

## 董事會組成

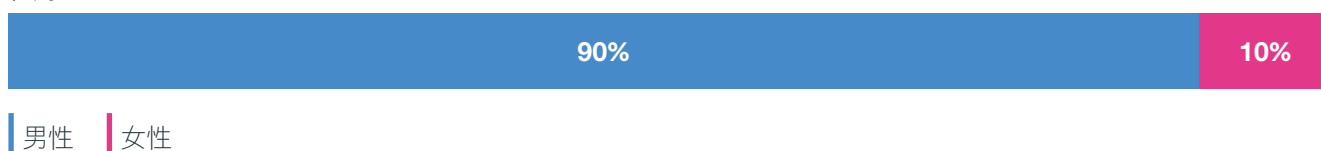
提名及企業管治委員會不時檢討董事會的架構、規模及組成（包括但不限於性別、年齡、技能、經驗及服務年期），以確保董事會擁有均衡的技能與專長，能有效領導本公司及滿足本集團的需要。

於本年報日期，董事會的多元化組合列於下圖，而詳細簡歷及董事會經驗簡介則載於本年報第143至146頁。

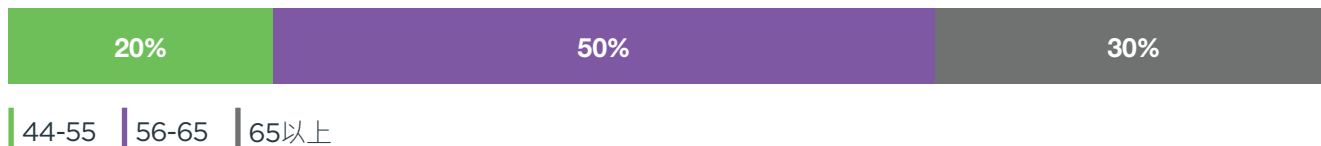
### 職位



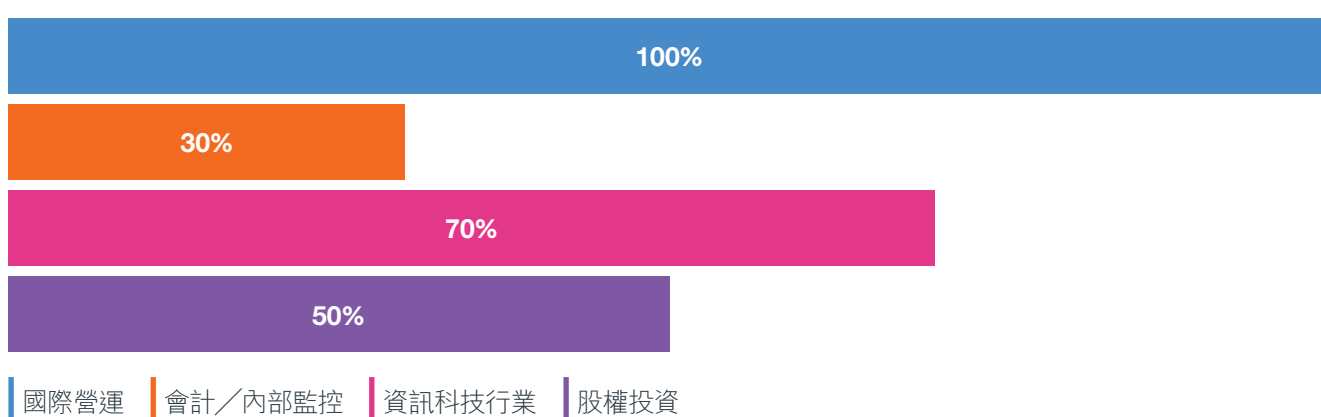
### 性別



### 年齡組別



### 領域經驗



## 董事會組成的主要特點

### 多元化

董事會已採納有關甄選候選人進入董事會的董事會多元化政策（「董事會多元化政策」）。董事會多元化政策的摘要包括觀點及可計量目標已載於本報告第70頁。

### 獨立性

董事會目前的組成已超過上市規則第3.10A條的規定，超過一半的成員均為獨立非執行董事，顯示董事會具很強的獨立性，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William O. Grabe先生為首席獨立董事。首席獨立董事的角色與職責載於本報告第67頁。

本公司已於其網站及香港交易及結算所有限公司網站（「港交所網站」）上載最新的董事會成員名單，並列明其角色和職能，以及註明其是否為獨立非執行董事。

獨立非執行董事的身份亦已於所有載列本公司董事姓名的公司通訊中說明。

### 專業資格

本公司獨立非執行董事Nicholas C. Allen先生及胡展雲先生均擁有上市規則規定的適當專業資格或會計或相關財務管理專業知識。

### 董事之間之關係

本公司非執行董事朱立南先生及趙令歡先生，於根據證券及期貨條例（香港法例第571章）（「證券及期貨條例」）而備存的登記冊內記錄權益中持有本公司截至二零二一年三月三十一日之已發行股份總數約37.38%的聯想控股股份有限公司的董事會任職。詳情已載於本報告第117頁及本年報的董事會報告第152頁內。

就董事會成員所深知，除本報告及本年報第143至146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

## 委任及選任

### 提名政策

董事會採納一項提名政策，該政策在提名董事會候選人方面為提名及企業管治委員會及董事會提供指引。此政策載列甄選標準、任期、選舉／重選要求及提名程序，詳情載列如下。

### 多元化

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，並構成提名政策的重要一環。

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

選候選人時所採納的董事會多元化政策，以確保多元化之最廣泛意義繼續保持董事會的特色。董事會所有委任均按董事會整體有效運作所需要的技能、經驗及多元化作出。委任程序的詳情載於本報告第72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。於二零二零／二一財政年度，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
目標一	將從廣泛人士(包括從背景、技能、經驗及能否切合現時董事會需要的觀點)中考慮委任為獨立非執行董事的候選人及以增加多元化優先	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 持續物色合適人選以委任獨立非執行董事</li> <li>• 受新型冠狀病毒疫情及現時國際關係影響，物色合適人選困難重重。儘管如此，本公司的目標是在二零二一／二二財政年度會有新成員加入及增加現有董事會多元化。</li> <li>• 於日常董事會繼任過程中</li> </ul>
目標二	每年就提倡多元化所訂目標及本公司內部實行的其他項目作出報告	<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>• 二零二一／二二財政年度及以後</li> </ul>
目標三	每年就董事會組成及架構，以及任何董事會考慮本公司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公司在環球資訊科技範疇管理上，尤其在互聯網、移動電話、軟件，數據中心、人工智能及雲端領域所面臨的挑戰作出平衡</li> <li>• 二零二一／二二財政年度及以後</li> </ul>

# 企業管治報告

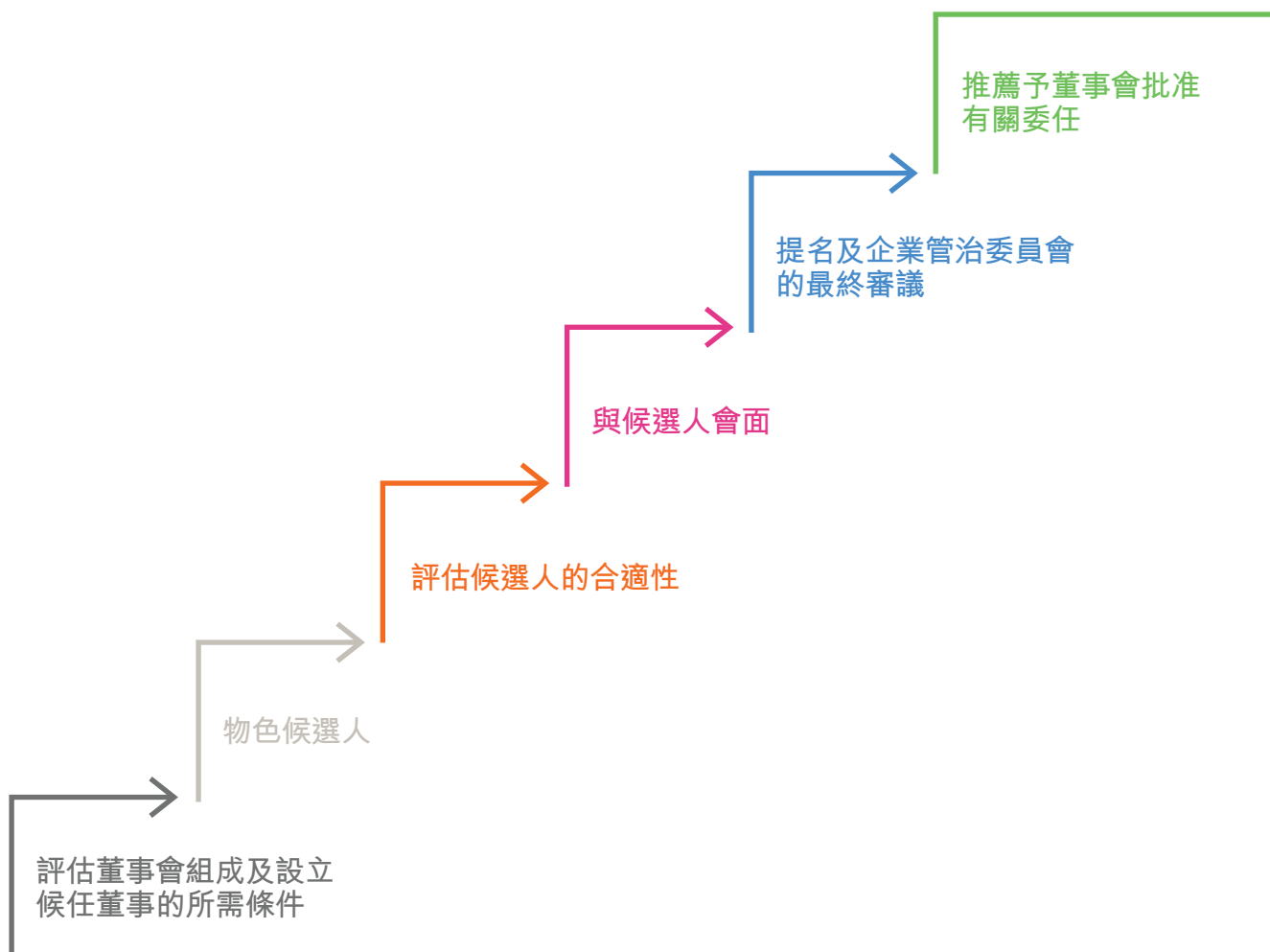
## 委任程序

董事會意識到必須確保董事會及高級管理層中擁有在技能和經驗方面均合適的人選，以執行本集團的策略。

本公司設有一個正式並具透明度的委任董事會新董事的程序，有關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董事會主席及兩名獨立非執行董事所組成。此組成方式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將包括（但不限於）考慮相關知識和多元化的背景、技能、經驗及能否切合現時董事會的需要觀點。

提名及企業管治委員會亦確保候選人具備所需技能及合適的核心實力以勝任為董事。提名程序包括以下六個階段：



### 繼任

提名及企業管治委員會定期檢討董事會所需的架構、規模及組成（包括技能、知識及經驗），並向董事會作出適當建議。董事會已確認，已備有董事會繼任的適當計劃及程序確保董事會及其轄下的委員會內均擁有均衡的技能人才。董事會和提名及企業管治委員會已定期討論及檢討董事會的組成及繼任計劃，並於二零二一／二二財政年度繼續有關檢討。

於年內，(i)本公司獨立非執行董事及提名及企業管治委員會成員出井伸之先生，在董事會任職九年之後，於二零二零年七月九日舉行之股東週年大會結束後退任；(ii)楊瀾女士分別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及於二零二零年七月九日獲委任為提名及企業管治委員會成員。

### 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。以下的圖表顯示二零二一年三月三十一日董事會成員的任期。

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守則，董事會採納一項原則即本公司每名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，可連任額外三年，惟連任的期限合共九年。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，即連任期限最多為十二年，惟須於任何其後的本公司股東週年大會上重選連任。

### 董事會成員任期



# 企業管治報告

## 獨立性

獨立非執行董事不參與本公司的日常管理，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根據上市規則第3.13條確認其獨立性。於二零二一年五月二十六日，提名及企業管治委員會已就本公司所有獨立非執行董事截至二零二一年三月三十一日止年度的獨立性作出年度審視。經考慮上市規則第3.13條所載的因素評估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。

此外，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構成董事會具強獨立性的元素，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，亦於截至二零二一年三月三十一日止年度內保持獨立性。

## 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
- 於委任時，董事需就上市規則第3.13條向聯交所書面確認其獨立性

### 持續的過程

- 各獨立非執行董事若有任何可影響其獨立性的個人資料變更，均須盡快通知聯交所及本公司
- 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條每年向本公司書面確認其獨立性
- 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

### 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合適的程序和指引，以處理董事的實際或潛在利益衝突：

- 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，董事須對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而言的任何建議、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力。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，並提供有關公司或組織機構的名稱。董事已獲提醒應向本公司及時披露上述資料的任何變更，並每半年度向本公司確認有關資料或變更。本段以下的圖表顯示於二零二一年三月三十一日董事擔任其他上市公司董事職務的數目。

### 董事擔任其他上市公司董事職務的數目



# 企業管治報告

將於應屆股東週年大會上膺選連任的董事，有關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應屆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健全的企業管治。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。

## 就職培訓及持續專業發展

本公司明白與各董事定期審查及協商培訓的需要。獲得主要業務發展的最新資訊乃董事維持及提升效率的要點。

## 董事的證券交易

本公司已採納載於上市規則附錄十的上市發行人董事進行證券交易的標準守則（「標準守則」）及根據標準守則制定的綜合及有效的公司政策，以規管本公司董事及指定高級管理層進行證券交易。經本公司作出具體查詢後，本公司全體董事已確認於截至二零二一年三月三十一日止年度內均已遵守所規定的標準。

本公司亦已採納適用於本公司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。



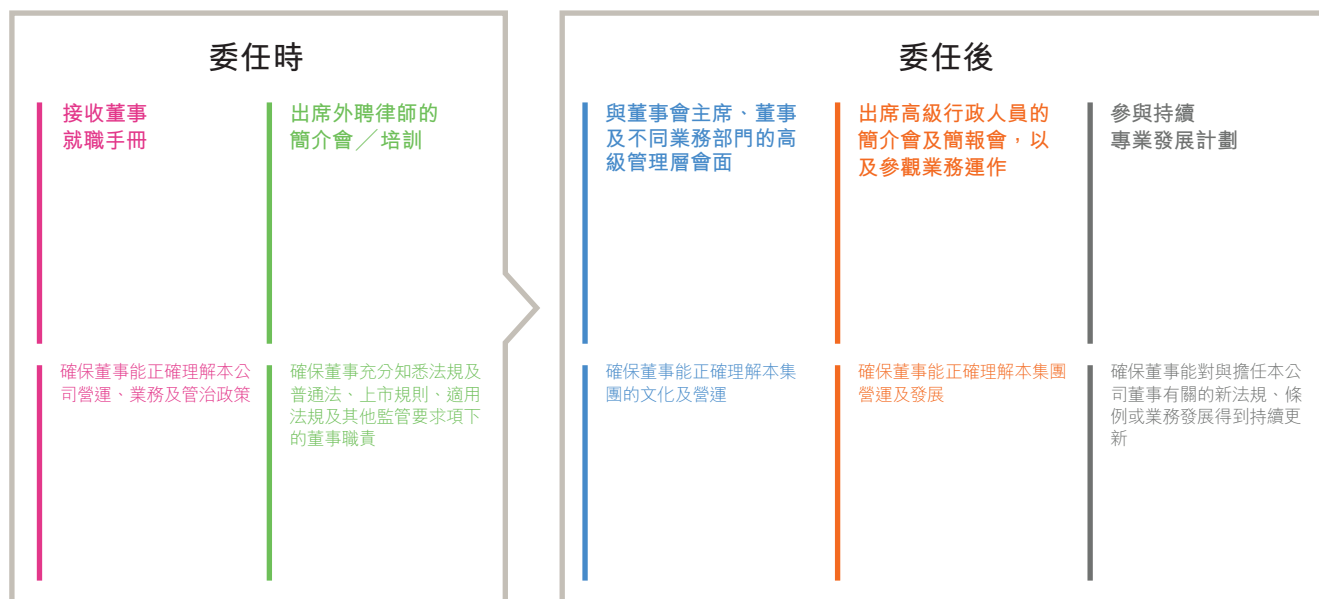
### 就職培訓計劃

#### 對於新董事

為了讓董事進一步了解本公司的性質、業務及營運所在的市場，以及加深彼等對本集團、其營運及僱員的認識，董事於加入本公司後均獲提供量身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、正式及量身定制的就職培訓計劃，當中涵蓋（其中包括）：

#### 對於新董事委員會成員

獲委任為董事委員會成員之董事均獲提供就職手冊，目的旨在向董事委員會成員提供有關委員會成員角色，充分善用彼等在委員會的時間、委員會會議年度議程，以及本公司該董事委員會的一般資料。



# 企業管治報告

## 持續專業發展計劃

作為持續專業發展計劃的一部分，董事會成員不時參與高級行政人員就重要業務事宜作出的簡報會。董事會定期開會討論包括預算及預測的財務計劃及環境、社會及管治（「ESG」）事宜的更新。本公司會為董事安排參觀及涵蓋本集團營運、行業及管治方面的講座，以便加深他們對本集團業務的理解，並更明白本集團的營運風險。然而，在新型冠狀病毒疫情的全球影響下，難以橫跨各董事所在地安排面對面的培訓及活動。截至二零二一年三月三十一日止年度，董事大部分的培訓及活動均以線上形式進行。

## 活動事項



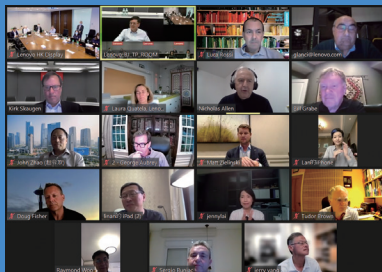
為增進董事會成員與高級管理層之間的互動，本公司安排董事參與全球領導團隊（「全球領導團隊」）週年大會。全球領導團隊大會於二零二零年十月十二日至十四日在線上及於中國北京、中國香港特別行政區、意大利及巴西面對面形式舉行，會議為期三天，分為全體會議及分組會議。會議一方面為聯想領導層提供了一個一起工作、交流思想、辨識各種挑戰、及最重要的就特定議題制定解決方案的難得機會；另一方面得以建立跨部門網絡。



於二零二零年十月二十八日及二十九日，本公司以線上形式舉行聯想創新科技大會並邀請董事與會。舉辦科技創新大會旨在展示聯想的創新能力及目前實驗室正在開發的技術。大會包括主題演講、示範以及140多個內容豐富的討論及分組討論，當中包括「新遠程環境的科技及業務」、「邊緣創新」、「智能自動化及人工智能」、「行業智能」、「優化遠程學習」、「端到端物聯網解決方案」及「娛樂、串流及遊戲」等主要議題。與會人士包括董事、客戶及來自世界各地科技行業的高管。

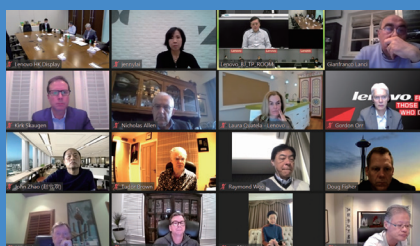
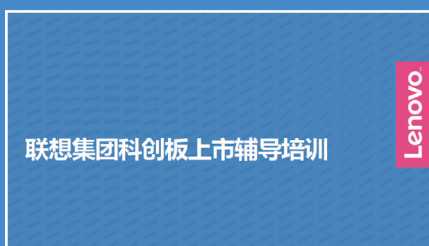


## 專家簡介會及講座



本公司亦安排內部專家簡介會及講座以提升董事對本公司事務的了解。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。

麥肯錫 (McKinsey & Company) 的高級合夥人 Martin Hirt 先生受邀擔任演講嘉賓，分享其有關「提前應對新型冠狀病毒危機的下一階段」的研究論文。



年內，本公司為董事安排了有關新型冠狀病毒疫情的影響及建議發行中國存託憑證（「中國存託憑證」）及在上海證券交易所科創板上市的專家簡介會及內部講座。

於二零二一年一月，中金公司、中倫律師事務所及羅兵咸永道各代表就本公司擬於上海證券交易所科創板上市（英語及中文環節）進行了上市前輔導。

## 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所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。

董事會認為董事出席及／或參與上述培訓，及閱讀持續法律更新足以提升董事履行董事職務的技能及知識。

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閱。提名及企業管治委員會將持續評估及釐定董事的培訓需要，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，以令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

年內，除董事出席會議及審閱由高級管理層提供的相關資料外，董事出席的專業培訓載列如下：

董事姓名	培訓種類	
	閱讀法規新訊／本公司政策	出席與本公司業務或董事職責相關的專業簡介會／研討會／會議
<b>執行董事</b>		
楊元慶先生	√	√
<b>非執行董事</b>		
朱立南先生	√	√
趙令歡先生	√	√
<b>獨立非執行董事</b>		
Nicholas C. Allen先生	√	√
William O. Grabe先生	√	√
William Tudor Brown先生	√	√
楊致遠先生	√	√
Gordon Robert Halyburton Orr先生	√	√
胡展雲先生	√	√
楊瀾女士	√	√
出井伸之先生 (於二零二零年七月九日退任獨立非執行董事)	√	√

## 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126至136頁的薪酬委員會報告內。

## 公司秘書

公司秘書莫仲夫先生主要負責促進董事會程序，以及董事會成員之間和董事與股東及管理層的溝通。年內，公司秘書已接受合適的專業培訓以更新其技能及知識。

## 績效

### 董事會職責及授權

本集團通過董事會監控，以負責任的態度和有效方法監控整體策略，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，以確保本公司運作的完整性，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。管理層在首席執行官領導下負責本集團日常業務運作及行政

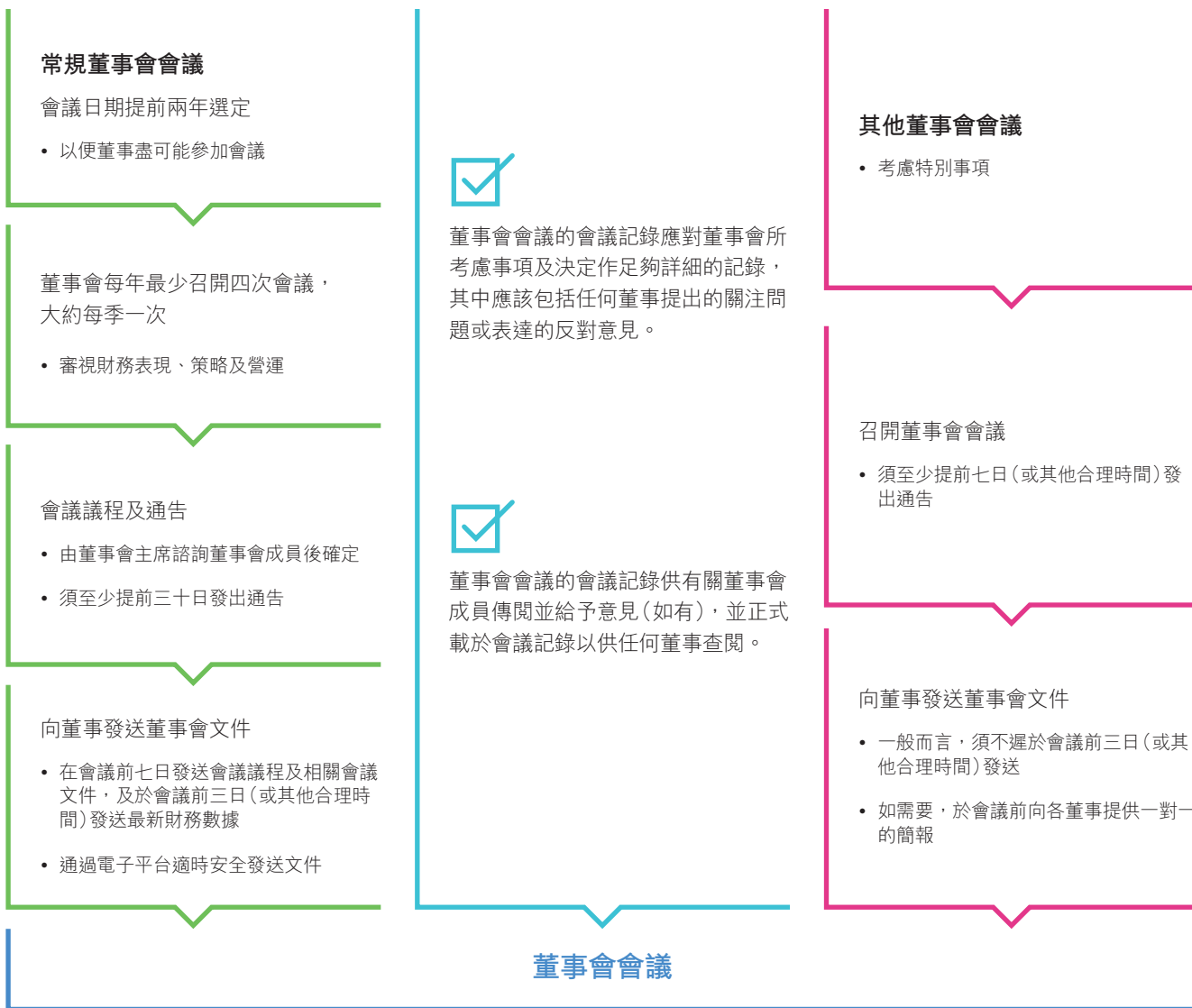
職能。對於須經董事會批准的事項，董事會會先行給予管理層清晰指示，再由管理層代表本公司作出決策或代表本集團作出任何承諾。董事會授予管理層決策的事項包括有關實行董事會釐定的策略及指引、本集團業務運作、編製財務報表及營運預算，以及遵守適用法律及法規。該等安排將會定期審查，以確保有關安排仍符合本公司所需。高級管理層名單及簡歷載於本年報第146至149頁。

由董事會批准的主要決定事項	
<b>集團策略及管理</b>	<b>財務</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>制定本集團的策略及長遠目標</li><li>批准股權架構的變更</li><li>批准主要資本及股權交易</li><li>批准主要出售及收購</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>批准本集團的財務報表及業績公告</li><li>建議委任或續聘外聘核數師</li><li>建議派發或宣派股息</li><li>根據計劃和預算，監控本集團的業務</li></ul>
<b>董事會成員及委員會</b>	<b>企業管治及可持續發展</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>董事會成員任命</li><li>制定董事委員會的職權範圍書</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>審查董事會及其委員會的表現</li><li>批准股東通訊、通函及會議通告</li><li>審視本集團的環境、社會及管治的實踐及批准環境、社會及管治報告</li><li>審視及批准本集團若干政策，包括提名政策、董事會多元化政策、股息政策、持續披露政策及股東通訊政策</li></ul>

# 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公司最新的財務表現資料。

除了常規議程項目外，亦就需「深入探討」的議題進行討論。年內，「深入探討」的議題包括本集團的特定策略及特定業務單位和職能。

除了季度常規董事會會議(收益)，由二零一七／一八財政年度開始，通常於每個常規董事會會議(收益)前一天舉行專注於本集團策略的董事會會議。年內，舉行了一次討論策略及一次合併討論收益及策略的董事會會議。

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，以及向董事簡報及提呈供董事會審議的建議詳情。有關提呈董事會的複雜性及技術性議題的資料可能須提供額外資料或澄清。

本公司已制定持續披露政策(「持續披露政策」)及其實施指引以監察、報告和發佈內幕消息。有關本集團之營運及發展的主要事宜將適時通告董事會。

### 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，董事會主席與獨立非執行董事；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獨立非執行董事分別進行會議，以討論該等人士提出的任何關注問題或其他事宜。應首席獨立董事的要求，可邀請其他董事參加該會議以回答獨立非執行董事的問題。

為促進全體董事之間的溝通及加強董事作出的貢獻，董事會主席至少每年一次單獨與各非執行董事會面。

作為二零一七／一八財政年度董事會評核的跟進項目，本公司安排最少每年一次一對一的會議，讓(1)首席獨立董事與各獨立非執行董事面議；及(2)委員會主席與委員會成員面議。

# 企業管治報告

## 董事會程序的其他主要特色

### 專業意見

全體董事可直接接觸負責就企業管治及合規事務向董事會提供意見的本公司首席法務官及公司秘書。

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。年內，就項目外部顧問獲聘向董事提供獨立專業意見。

### 獲取信息

所有董事均獲提供平板電腦和／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管理策劃，董事獲邀出席聯想全球領導團隊大會，並與相關高級管理層一同參與小組討論。此外，高級管理層亦獲邀出席董事會會議，彼等可匯報企業相關事宜及回答董事提出的任何疑問。

### 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。

本公司已為董事安排合適的保險，以保障其因企業活動而引起的任何責任賠償。投保範圍乃按年審視。

## 董事會活動

董事會活動乃旨在協助董事會達到支持高級管理層及於具透明度的企業框架下就高級管理層履行本集團策略提供意見。

以下圖表呈列董事會的關注重點，該等重點乃於財政年度內相關時間的董事會議程項目。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
- 財務事項

### 管治及可持續發展

- 審視及商討管治實踐及可持續發展事宜
- 環境、社會及管治報告
- 董事會及董事委員會績效審查
- 董事會多元化及繼任計劃
- 董事委員會報告

### 策略及風險

- 商討有關各業務集團、地區及結構各方面的主要策略事宜
- 審視策略及營運風險的過程及監控

### 其他

- 新型冠狀病毒疫情影響
- 政府關係及貿易新訊
- 員工敬業度調查
- 特別項目

# 企業管治報告

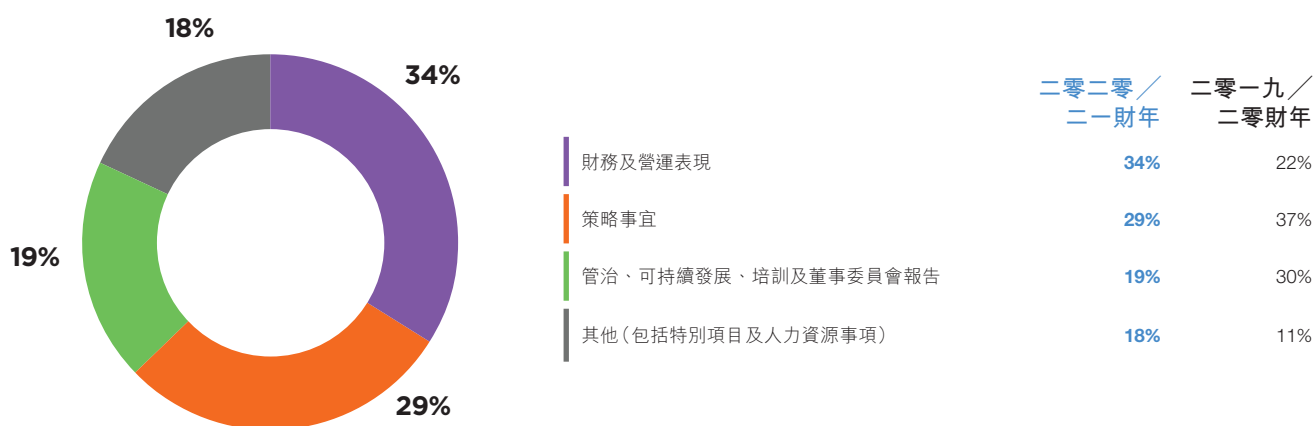
## 二零二零／二一財年主要活動

於二零二零／二一財年，舉行了共七次董事會會議，當中四次主要為審視季度業務表現及策略實施（其中一次包括策略部份），一次為檢視有關業務或其他相關範疇的策略，一次為更新董事本公司計劃建議發行中國存託憑證並在上海證券交易所科創板上市，及一次為更新董事本集團的架構重組規劃。

由於本集團業務地域廣闊，本公司通常在中國香港特別行政區、紐約及北京舉行面對面會議。鑒於年內受新型冠狀病毒疫情影響而採取的全球的旅遊限制，本公司善用北京及香港辦事處的視頻會議設施及其他電話會議設施舉行董事會會議。下圖顯示董事會於年內的議程時間分配。

## 董事會

### 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，彼等收到會議文件亦讓彼等有機會提前向董事會主席提出任何問題。

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。會議的編排是要使各事項能獲得審議及辯論。

在每個已排程的會議上，董事會會收到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近匯報。相關董事委



年內，董事會在其七次會議（包括一次具體關於策略的會議）上審視及考慮的主要事項及範圍如下：

董事會審議的 二零二零／二一財年事項	財務及營運表現	策略項目	管治及可持續發展	人力資源／ 特別項目
二零二零年五月	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 首席執行官及首席財務官報告</li> <li>• 全年業績公告及年報</li> <li>• 末期股息</li> <li>• 回購股份以及發行股份的一般授權、重選董事以及股東週年大會通告</li> <li>• 審核委員會、薪酬委員會及提名及企業管治委員會主席的報告</li> <li>• 續聘外聘核數師</li> <li>• 董事會組成、多元化及董事會評核報告</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 中美貿易新訊</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 可持續發展更新</li> <li>• 委任提名及企業管治委員會成員</li> <li>• 轉授權利更新</li> <li>• 首席獨立董事與所有其他獨立非執行董事在沒有管理層參加的情況下召開執行會議</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 制定人力資源規劃</li> </ul>
二零二零年六月		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 外部專家分享「提前應對新型冠狀病毒危機的下一階段」</li> <li>• 二零二零／二一財年企業策略</li> <li>• 5G IP及產品策略</li> </ul>		
二零二零年八月	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 首席執行官及首席財務官報告</li> <li>• 季度業績公告</li> <li>• 審核委員會及薪酬委員會主席（或代理主席）的報告</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 政府關係及貿易新訊</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 可持續發展更新及環境、社會及管治報告</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 籌資活動</li> <li>• 中國業務更新</li> </ul>
二零二零年十一月	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 首席執行官及首席財務官報告</li> <li>• 中期業績公告及中報</li> <li>• 中期股息</li> <li>• 審核、薪酬及提名及企業管治委員會主席的報告</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 全球領導團隊大會匯報</li> <li>• 科技創新大會匯報</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 員工敬業度調查</li> </ul>
二零二零年十二月				<ul style="list-style-type: none"> <li>• 建議發行中國存託憑證及於上海證券交易所科創板上市</li> </ul>
二零二一年二月	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 首席執行官及首席財務官報告</li> <li>• 季度業績公告</li> <li>• 二零二一／二二財年預算</li> <li>• 審核委員會及薪酬委員會主席的報告</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 企業策略更新</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 架構重組規劃</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 建議發行中國存託憑證及於上海證券交易所科創板上市的更新</li> </ul>

# 企業管治報告

## 董事委員會

於本年報日期，本公司已設立三個董事會轄下委員會（「董事委員會」），並制定有關職權範圍書（已於本公司網站及港交所網站登載），三個董事委員會為審核委員會、薪酬委員會，以

及提名及企業管治委員會。審核委員會、薪酬委員會，以及提名及企業管治委員會的職權範圍乃參考企業管治守則不時所載的內容。

## 董事會

### 主要職責

- 訂定策略、使命及價值
- 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，以及本集團營運及財務表現

## 審核委員會

### 主要職責

- 協助董事會履行有關財務匯報、風險管理及內部監控，以及保持與外聘核數師關係的監督責任

## 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，以及負責釐定董事會主席、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，以及負責對董事會主席及／或首席執行官的表現及獨立非執行董事的獨立性進行評估

董事會在有必要時亦會就特別的項目成立委員會，以審批有關事項。倘有需要，董事會將授權由獨立非執行董事組成的獨立董事委員會審閱、批准並監督須由董事會批准的關連交易（包括持續關連交易）。

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供予董事會的建議，惟倘其能力受法律或規例所限則除外。董事委員會的成員名單亦已登載於本公司網站及港交所網站。

## 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、職責及於二零二零／二一財政年度內已進行的主要工作)已概述於本年報第119頁至125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、職責及二零二零／二一財政年度內工作概要)已概述於本年報第126頁至136頁的薪酬委員會報告內。

## 提名及企業管治委員會

### 成員

提名及企業管治委員會(於本節定義為「委員會」)於本年報日期由三名成員所組成，當中兩名為本公司之獨立非執行董事。

年內及至本年報日期的在任成員為：

主席	楊元慶先生	董事會主席、首席執行官及執行董事
成員	William O. Grabe先生	獨立非執行董事及首席獨立董事
成員	楊瀾女士 (於二零二零年七月九日 獲委任為委員會成員)	獨立非執行董事
成員	出井伸之先生 (於二零二零年七月九日退任)	獨立非執行董事

更多委員會成員的技能及經驗詳載於本年報第143頁至146頁的董事簡歷內。

# 企業管治報告

## 職責

委員會負責檢視董事會及董事委員會的組成，以確保其在技能、經驗和多樣性方面的組成上得到適當的平衡。此外，委員會同時負責：

- 就董事及首席執行官的繼任計劃向董事會提出建議；
- 對董事會主席及／或首席執行官的表現進行評估並向薪酬委員會提出建議；
- 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，以及在法律及監管規定方面的遵守；
- 審視及制定董事就職培訓及持續專業發展計劃；及
- 審視及監察董事會及董事委員會評核，以及實施行動的進度。

## 主要特點

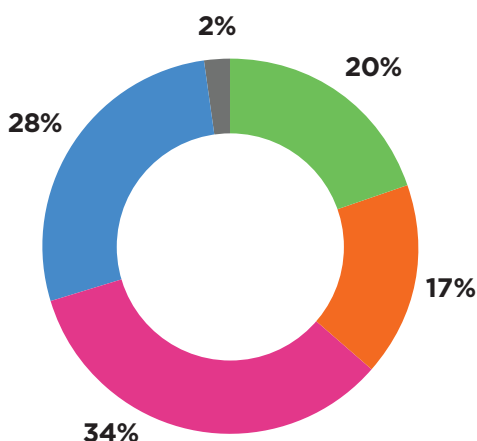
- 列明委員會的成員、職權，職責及會議次數的職權範圍書，已登載於本公司網站及港交所網站。
- 委員會獲提供足夠資源以履行其職責。
- 委員會可尋求外部法律或其他獨立專業意見，以履行其職責，有關費用由本公司支付。並無任何成員於年內提出尋求該等意見。
- 首席法務官及公司秘書獲邀出席委員會會議，以便提供及加強委員會對企業管治事項及發展的了解。
- 倘委員會會議處理有關董事會主席及／或首席執行官的繼任計劃，以及評核董事會主席及／或首席執行官的表現時，身為董事會主席兼首席執行官的委員會主席將避席相關議項。

## 二零二零／二一財政年度的主要工作概要

於截至二零二一年三月三十一日止財政年度內，委員會曾舉行兩次會議，全體成員均有出席。委員會成員的出席記錄載於本報告第92頁內，下圖顯示委員會在二零二零／二一財政年度的議程時間分配。

## 提名及企業管治委員會

議程時間分配



	二零二零／二一財政年度	二零一九／二零財政年度
董事會及董事委員會的組成	20%	4%
評核董事會主席及首席執行官表現	17%	29%
企業管治	34%	47%
董事會及董事委員會的評核	28%	18%
其他	2%	2%

年內，委員會審閱及考慮的主要事項及內容載列如下：

<p><b>董事會及董事委員會的組成</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>就董事會架構、規模及組成(包括多元化及董事技能、知識及經驗的均衡性)作出審查及作出建議。</li> <li>從性別、技能、知識、資質、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>考慮及建議委任楊瀾女士為提名及企業管治委員會成員。</li> <li>審視及討論對董事會多元化目標的進展。</li> </ul>
<p><b>評核董事會主席及首席執行官表現</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>就董事會主席及首席執行官於二零一九／二零財年的表現進行評估並向薪酬委員會提出建議。</li> <li>審視由同一人出任董事會主席及首席執行官的安排。</li> </ul>
<p><b>企業管治</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>審閱於二零一九／二零年年報及二零二零／二一年中期報告內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，以及在法律及監管規定方面的遵守。</li> </ul>
<p><b>董事會及董事委員會的評核</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>審閱二零一九／二零財政年度董事會評核結果報告及討論並建議將採取的行動。</li> <li>討論董事會評核後續行動進展。</li> </ul>

# 企業管治報告

## 董事會及董事委員會會議

於截至二零二一年三月三十一日止年度內，董事會及董事委員會會議的整體出席率為99%（二零一九／二零年：92%）。

各董事於截至二零二一年三月三十一日止年度內出席股東週年大會、董事會、審核委員會、薪酬委員會、以及提名及企業管治委員會會議的詳情載列如下：

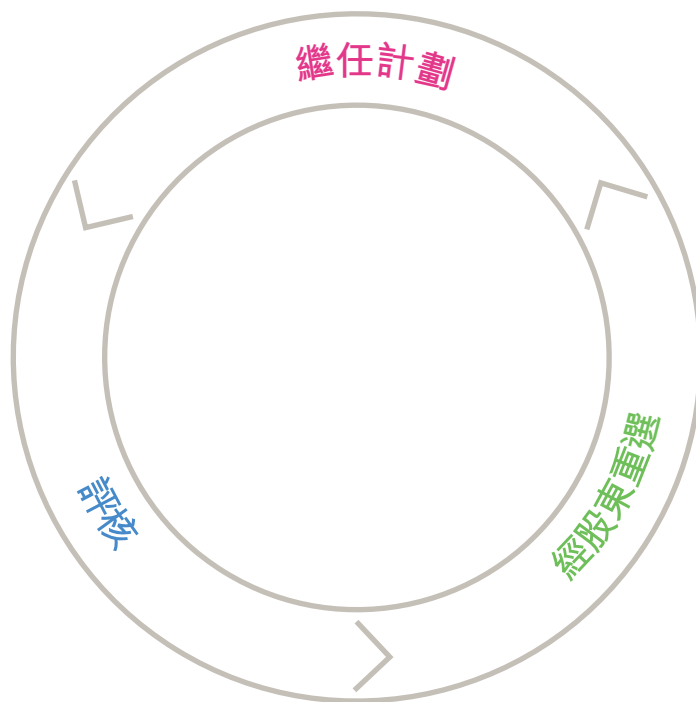
董事姓名	出席／舉行會議					
	董事會 (附註1及2)	審核委員會 (附註1及4)	薪酬委員會 (附註1)	提名及企業 管治委員會 (附註1及5)	股東週年大會 (附註3及4)	於二零二一年 二月四日舉行的 股東大會
<b>執行董事</b>						
楊元慶先生 (主席及首席執行官)	7/7	-	-	2/2	1/1	1/1
<b>非執行董事</b>						
朱立南先生	6/7	-	-	-	0/1	0/1
趙令歡先生	7/7	-	4/4	-	0/1	0/1
<b>獨立非執行董事</b>						
Nicholas C. Allen先生	7/7	4/4	-	-	1/1	1/1
William O. Grabe先生 (首席獨立董事)	7/7	-	4/4	2/2	1/1	1/1
William Tudor Brown先生	7/7	4/4	4/4	-	1/1	0/1
楊致遠先生	7/7	-	-	-	0/1	0/1
Gordon Robert Halyburton Orr先生	7/7	4/4	4/4	-	1/1	1/1
胡展雲先生	7/7	4/4	-	-	1/1	1/1
楊瀾女士 <sup>(7)</sup>	7/7	-	-	1/1	0/1	1/1
出井伸之先生 <sup>(6)</sup>	2/2	-	-	1/1	1/1	-

附註：

- 出席數字為董事實際出席有關會議的次數／有資格出席的次數。
- 年內，董事會舉行了四次常規會議、一次策略會議及兩次特別會議。
- 本公司於二零二零年七月九日舉行股東週年大會。
- 外聘核數師代表於年內均有出席每次審核委員會會議、股東週年大會及股東大會。
- 就企業管治原因而言，楊元慶先生須避席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表現的相關議項，以避免利益衝突。
- 於二零二零年七月九日舉行的二零二零年股東週年大會結束後，出井伸之先生退任獨立非執行董事及提名及企業管治委員會成員。
- 楊瀾女士於二零二零年七月九日獲委任為提名及企業管治委員會成員。

## 董事會及董事委員會績效審視

董事會明白其支持本集團領導的表現受到持續評核的重要性。董事會已成立正式程序，由提名及企業管治委員會主導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。有關過程將涉及以下幾方面：



### 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。年內，董事會與提名及企業管治委員會已討論和檢討董事委員會的組成和繼任計劃，以確保主要職位的繼任者得以確定並評估其表現。

### 評核

董事會相信，評核有助於並提供了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，從而提高董事會作為一個整體的集體貢獻，以及每位個別董事亦具競爭力及有效性。經董事會成員同意，評核每兩年進行一次。

首席獨立董事William O. Grabe先生已獲授權於董事評核過程中擔當主導角色。Grabe先生在諮詢董事會主席，及於首席法務官與公司秘書協助下，編製及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。

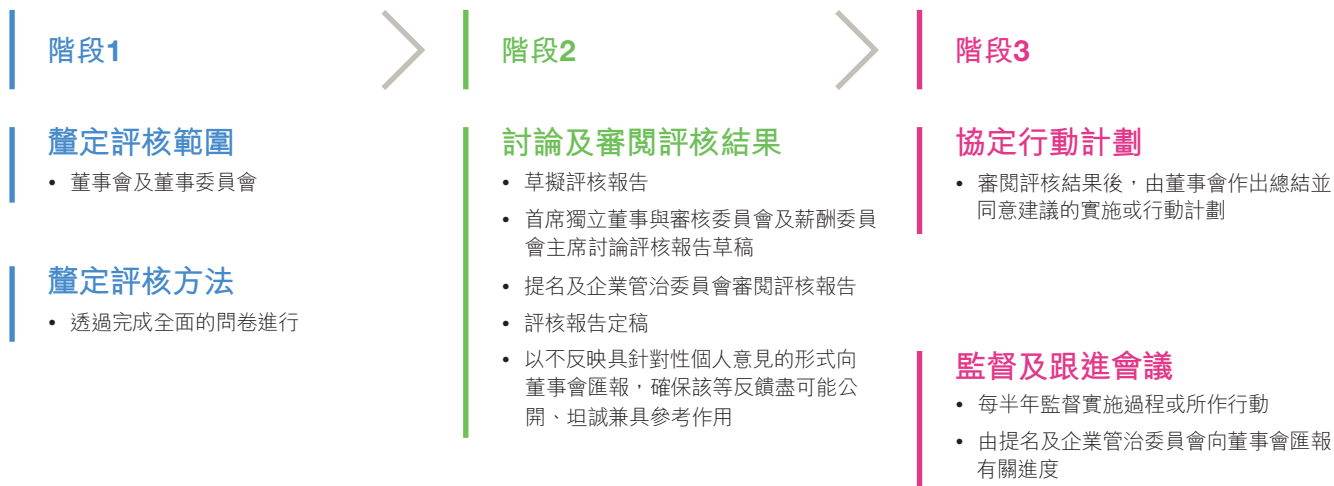
評核範圍涵蓋：

- 董事會程序及其績效
- 董事會會議的時間管理
- 董事會組成及動態
- 策略及營運洞察力
- 專業發展
- 繼任計劃
- 董事會支援
- 與股東及持份者的溝通

# 企業管治報告

## 評核過程

評核過程涉及以下三個階段：



## 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，並經董事會審閱及考慮。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。

## 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告退。退任董事合資格膺選連任。新委任的董事（填補空缺或新增委任）亦須經股東於本公司下屆股東週年大會上重選。提名及企業管治委員會已就每位膺選連任的董事進行審查。膺選連任董事的履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。



## 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、清晰及全面評審。董事會亦須負責以持續經營基準編製真實及公允反映本集團財務狀況的各財政年度財務報表，外

聘核數師對股東的責任載列於本年報第168頁至173頁獨立核數師報告內。

本公司財務業績及其相關報告的公佈時間的常規載列如下：

<b>全年業績</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>於兩個月內公佈</li><li>於公佈全年業績後十五天之內刊發年報</li></ul>
<b>中期業績</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>於一個半月內公佈</li><li>於公佈中期業績後十五天之內刊發中期報告</li></ul>
<b>季度業績</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>於季度結束後七星期內公佈</li></ul>

### 風險管理及內部監控

聯想將風險定義為可對本公司達成策略目標產生有利或不利影響的潛在的行為、事件或情況。由於風險為本公司固有的部分，我們必須理解並有效管理相關風險，從而為本公司的持續發展奠定基礎。

為了達成締造可持續價值的承諾，聯想採取全面的風險管理及內部監控架構以積極管理風險。該架構由聯想董事會及審核委員會建立，協助董事會監察風險承擔情況、設計以及加強相關風險管理及內部監控系統的操作有效性。

# 企業管治報告

---

## 董事會

- 對聯想的風險管理及內部監控系統負整體責任。
- 通過審核委員會監督及監察風險管理系統與內部審核職能的整體有效性。

---

## 審核委員會

- 協助董事會審查及監察風險管理系統及主要風險及內部監控系統的表現。
- 審查識別、評估及匯報本公司主要風險及監控問題的程序。
- 審查本公司內部審核職能的充足性及有效性。
- 審查企業風險管理方法。
- 審查在年度風險登記報告中提出的風險以及其他的風險及關注問題。
- 批准本公司的可承受風險水平。

---

## 內部審核

- 協助審核委員會審查內部監控系統的有效性。
- 利用審核程序對既定的監控系統的有效性進行獨立評估。
- 就若干欺詐行為及違反聯想行為準則（「行為準則」）以及其他公司政策的指控進行獨立調查。

---

## 高級管理層

- 就風險與回報之間取得平衡提供領導及指引。
- 設計、實施及審查聯想的風險管理架構。
- 確保提請審核委員會注意重大風險，以及匯報管理該等風險而採取的行動狀況。

---

## 企業風險管理

- 負責設計、實施、審查及更新聯想的企業風險管理架構。
- 協調風險識別及評估程序，提請審核委員會注意所識別的風險，以及匯報管理該等風險而採取的行動狀況。
- 風險管理項目。

---

## 業務職能

- 在每個已建立風險管理責任制的部門均委任企業風險管理的首席風險負責人。
- 在其所負責的領域識別風險、評估及啟動風險控制及改進措施。
- 必要時制定集團範圍內的政策及指引。
- 管理層季度披露及驗證程序觸發一般業務過程中出現的，可能帶來重大財務或業務風險的異常事項的報告機制。

---

該風險管理及內部監控框架乃為加強與管理層有關已識別風險的溝通，估算已識別風險的影響及便於風險改進措施的實施。

## 內部控制

多年來，本公司採用整合的內部監控方法，該方法與the Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)內部控制框架一致。



### 監控：

持續監控內部控制流程。因應監控過程的結果作出修正，以改善內部控制活動。



### 控制環境：

以管理運作理念、風險偏好、誠信及道德價值驅動的內部組織環境。



### 資訊及溝通：

以認可方式及時傳達相關資訊，令組織達成目標。



### 控制活動：

實行政策及程序，確保組織目標實現及有效執行減低風險活動。



### 風險評估：

識別風險，及評估風險對組織可能產生的影響。

在該框架內，管理層負責從頂層建立恰當的控制基調、進行風險評估及設計、執行及維護內部監控。財務、法律及人力資源等其他團隊為管理層履行其職責提供協助及專業知識。在外部及內部核數師的協助下，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。聯想的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。

### 內部監控管理

此內部監控系統不可或缺的一環是妥善訂立清晰的書面政策和流程，並向員工傳達。公司政策構成本公司所有主要方針和流程的基礎，並規定了本公司的業務實體營運所需的控制標準。

# 企業管治報告

此外，聯想擁有以道德的商業行為為基礎的健康企業文化。聯想的行為準則（「行為準則」）構成我們致力以合法、道德及誠信的方式進行業務的基礎。該行為準則對合法及道德的商業行為，及需要遵循公司政策建立了清晰的預期。由於行為準則不擬說明適用於聯想的每一項法律、政策、程序或業務流程，因此該行為準則會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。

該準則在公司的網站內有多種語言可供查閱。聯想亦提供有關該行為準則及相關政策的培訓，以增強本公司的合規承諾及誠信經營。聯想視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，包括終止僱傭或合作關係。

聯想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。聯想訂有反賄賂及反腐敗政策，利益衝突政策，以及禮物、娛樂、公司款待及差旅政策。

聯想認為，一個能讓員工坦然提出疑慮的守法文化對於本公司內部監控系統的成功屬必要。在適用法律允許的前提下，聯想令員工可以保密及匿名的方法提出疑慮或舉報可疑不當行為。聯想承諾保持舉報機密性、調查一切涉嫌不當行為及杜絕打擊報復。聯想絕不容忍任何員工、顧問或合約員工因

舉報任何問題或提出其認為真實的疑慮、配合調查或審計或拒絕參加違反行為準則、法律或公司政策的活動而遭受打擊報復。

聯想內部監控系統的另一特徵是管理層實行關鍵控制自我測試，以合理確保內部監控的有效執行且及時採取必要的改進措施應對監控上的薄弱環節。各個業務職能均配備擁有內控知識及專長的特定僱員以進一步協助管理層設計、執行及監控內部監控。

本公司的綜合內部監控系統涵蓋各項活動及交易。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改進措施的進展情況。管理層亦在制定公司策略時評估業務風險，並跟進及定期向董事會呈報戰略規劃、業務計劃、預算及財務業績。此外，作為聯想對財務誠信承諾的一部份，所有相關高級行政人員須定期核實季度財務報表的準確性及完整性，並確認已遵守主要內部監控規定。

為協助審核委員會之監督及監察活動，本公司設立獨立的全球內部審核部門。內部審核部門為審核委員會提供客觀保證，以保證內部監控系統如期有效運行。內部審核部門的使命是向董事會及聯想管理層提供下列事宜：

- 獨立及客觀評估聯想內部監控系統；
- 為聯想利益相關者提供風險管理改善的指引；

- 主動支持以改進聯想控制措施；及
- 獨立調查部份有關舞弊及違反行為準則及其他公司政策的舉報。

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企業經營、記錄、數據文件、電腦程序、物業及人事之資料。為保持內部審核部門的獨立性，總審計師直接向審核委員會匯報所有審核事宜及直接向首席財務官匯報日常行政事宜。總審計師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。為幫助確保內部審核職能的質量及確保該內部審核職能符合內部審計師協會的標準，內部審核部門已實施一項完善及持續質量保證程序，涵蓋所有內部審核活動。此外，審核委員會定期委聘外部人員對內部審核職能進行獨立質量認證審查。

內部審核部門利用從流程負責人、企業風險管理團隊、高級行政人員、外聘核數師及董事會處收集的資料進行風險評估，以及過往審核問題的分析及其他數據以挑選每年的審核項目。內部審核部門制定了一套審核計劃，重點審查存在重大風險或被視為對業務具有戰略影響的領域。該審核計劃經由審核委員會審閱，審核委員會亦會於每個季度收到有關計劃執行的最新情況及主要審核發現。在全年的任何時間，當有需要時我們將修改審核計劃以反映新出現的風險或業務規劃的變動。內部審核部門亦會就管理層或審核委員會所關注部分進行特別審閱。年內，內部審核部門刊發多份審計報

告，涵蓋全球所有重要的營運及財務單位。內部審核部門定期追蹤管理層對發現的審計問題的整改情況，以確保有關行動經已完成，並每季度向審核委員會匯報進度。

審核委員會報告亦包括已辨識的主要內控問題，務求使審核委員會充份掌握聯想的整體內控環境狀況。

此外，內部審核部門亦會負責調查部份可能違反行為準則或任何其他公司政策(如適用)的舉報。內部審核部門與法律部、道德及合規部、人力資源部及(在有需要時)其他有關方面專家合作，確保有適當的專業知識進行該等調查。管理層及審核委員會將獲告知該等調查的結果、任何其後需採取的行動及行動的最新進展。

#### 內幕消息

有關處理及發佈內幕消息的程序及內部監控，本公司：

- 知悉根據證券及期貨條例、上市規則以及首要原則，其有責任根據證券及期貨條例的要求及當中規定的避風港原則立即公佈內幕消息；
- 嚴格遵照中國香港特別行政區現行適用法律及法規執行本公司事務；
- 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守則；

# 企業管治報告

(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公司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。

## 控制成效

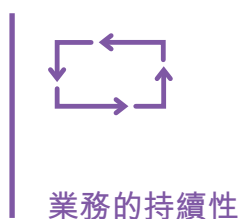
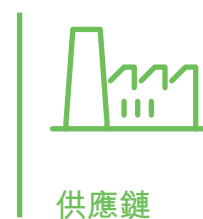
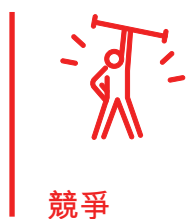
董事會(透過本公司之審核委員會)對本公司的內部監控系統運作的有效性進行持續審查，並認為本公司的內部監控系統是充分且有效的。審查範圍涵蓋所有重要控制，包括財務、營運、信息技術、合規控制，以及風險管理職能。董事會並不知悉可能影響股東的任何重大事件。董事會深信本公司已全面遵守企業管治守則所載的內部監控守則條文。

## 企業風險管理

聯想的企業風險管理框架由聯想的董事會及管理團隊建立，並應用於本公司的策略制定及所有主要職能部門。該框架包括：

- 企業風險管理團隊，負責設計、執行、回顧及更新聯想的企業風險管理框架。
- 聯想的所有主要職能部門，通過在各職能部門內委任首席企業風險管理人員，以明確風險管理職責。

聯想認為，風險管理是聯想內每位成員的責任，管理風險的最佳方式是業務職能部門對風險承擔相應的責任。風險管理並非個別及單獨的程序，而是本公司涉及各個主要職能部門的年度策略規劃過程的一部份。在策略規劃過程中，所有業務職能部門均需識別可能影響其策略目標的重大風險，並識別、估計和評估運營風險。各方面的風險均予以考慮。



同時，聯想將發展並實施降低已識別風險的相關計劃，以繼續實現可持續價值。

憑藉此可行而有效的框架，風險管理已滲入每一個職能部門。業務職能部門所面臨的重大及主要風險，特別是在營商環境的變化，已根據可對風險進行評級並確定風險管理工作優先順序的風險評級矩陣進行識別與評估，以確定合適的風險減緩計劃。

**風險評級矩陣**

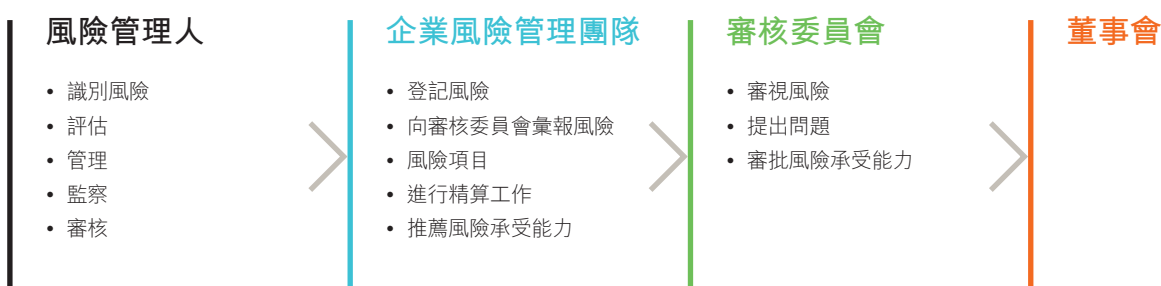
影響	4	極高	H	H	VH	VH
	3	高	M	M	H	H
	2	中等	L	L	M	M
	1	低	L	L	L	L
			不可能	不大可能	可能	幾乎肯定
		1	2	3	4	

可能性

**風險評級**

VH - 極高	H - 高	M - 中等	L - 低
---------	-------	--------	-------

風險由各業務職能部門及在集團層面進行監察與審核。企業風險管理團隊至少每年組織一次風險識別及評估流程，並向審核委員會匯報已識別的風險及其相應風險管理措施的實施進度。



有關此等部分風險的詳情請參閱第23頁的「本集團的重大風險」。此框架將持續優化，以建立穩固和全面的風險管理文化，保障本公司的價值。

在企業層面，聯想也會定期對其風險承受能力進行審核，相關調整由審核委員會批准。企業風險管理團隊進行精算研究以量化風險，並對本公司的風險承受能力適時作出調整。風險承受能力代表本公司在完成其策略及業務目標時願意承擔的風險大小。企業風險管理在必要時會通過保險管理實施風險轉移策略。企業風險管理也會實施風險項目來提高風險意識。

# 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」），其主要向本集團提供核數服務而收取酬金。本公司已採納一套聘用外聘核數師提供非核數服務的政策。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核數服務，只要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提倡。倘

聘任外聘核數師提供已獲同意及批准的非核數服務涉及該等非核數服務的價值等於或超過320,000美元，須經審核委員會批准。

羅兵咸永道於年內向本集團提供核數及非核數服務。

### 外聘核數師的酬金

截至二零二一年三月三十一日止財政年度已付或應付羅兵咸永道的核數及非核數服務費用連同截至二零二零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	二零二一年 百萬美元	二零二零年 百萬美元
核數服務	11.1	8.6
非核數服務		
— 稅務	0.4	0.5
— 資訊科技	0.6	1.4
— 諮詢	0.1	-
— 其他服務	3.0	0.7
合計	15.2	11.2



## 投資者關係

聯想致力於與股東、投資者及證券分析師建立有效的雙向溝通，以提高本公司的透明度。投資者關係（「投資者關係」）團隊致力於與資本市場保持互動溝通，以促進投資界更好地瞭解聯想的智能轉型策略、業務運營及最新發展。投資者關係團隊亦積極回應資本市場關心的主要問題，及時準確地提供所有必要資訊。

### 與投資者溝通

於二零二零／二零二一財政年度，本公司繼續通過多種渠道促進與其股東、投資者及分析師進行有效溝通，該等渠道包括投資者會議、路演、一對一及小組會議、電話會議、公司訪問、投資者關係網站、社交媒體、投資者關係通訊及投資者關係快訊等。

#### 貝萊德公司CEO線上圓桌會議

二零二零年六月十二日 | 線上

聯想集團董事會主席兼CEO楊元慶，以及多家知名上市公司首席執行官共同參加了這場世界上最大、最負盛名的資產管理公司所組織的活動，並交換寶貴意見。



#### 聯想創新科技大會

二零二零年十月二十八至二十九日 | 線上

聯想集團年度全球創新科技大會(Tech World)於2020年10月首次雲端起幕，使更多的全球觀眾有機會在線上共享內容盛宴。由於採用了新型的線上參會形式，本次活動實現了自2015年首次舉辦至今最大、最豐富的主題演講嘉賓陣容、創新主題演講、管理層深度分享以及產品展示效果。

董事會主席楊元慶先生就科技行業和聯想集團業務發展的未來願景發表主題演講，除此以外，大會還舉辦了超過140場分組會議，使參會人員更深入地瞭解聯想集團的未來科技。

聯想集團投資者關係團隊邀請全球投資者及證券分析師線上加入。為呼應本次活動，投資者關係團隊還組織了一場線上專家專題研討會議，由聯想集團數據中心業務集團總裁Kirk Skaugen先生主講，分享了聯想集團在涵蓋整個邊緣雲領域的數據基礎設施方面獨特定位，和未來市場發展空間。



## 聯想投資者日

二零二一年三月三十日 | 北京、線上

聯想集團投資者日今年再次舉辦，並邀請投資者和分析師來到北京。投資者們利用參觀未來中心的機會，切實體驗聯想最新科技成就。由於新冠肺炎疫情出行受限而無法參與北京現場活動的投資者和分析師，我們還專門為其安排了現場直播。

參觀結束後，觀眾還受邀參加了由聯想集團高級副總裁、聯想企業科技集團CEO童夫堯和聯想集團副總裁、中國區服務事業部總經理戴煒先生主持的管理者討論，讓與會者瞭解聯想在中國新基建的大環境下，數據中心業務的發展，並分享了聯想在該地區服務業務的見解和有趣案例。

## 其他季度投資者關係活動

### 業績公告

集團的高管團隊通過網路廣播、電話會議、社交媒體和面對面會議展示年度和季度業績結果，與國際和國內股東、投資者和分析師溝通。多維度溝通使資本市場增強了對公司業務戰略、發展策略和競爭優勢的瞭解。

### 專家主題演講系列

投資者關係團隊今年推出了新的專家主題演講系列，為投資圈提供更多關於科技板塊和最新發展趨勢。每一個季度，投資者關係團隊將根據投資者感興趣的話題設計特定主題，並邀請不同業務部門的專家進行演講。20/21財年的專家演講主題主要包括公司軟體和服務業務方面的發展、數據中心業務的獨特地位和市場前景，以及在中國大陸市場的潛在增長潛力。

### 業績披露後的非交易路演和主要投資者會議

每季度，投資者關係團隊會進行非交易路演(NDR)，會見現有和潛在的投資者。在20/21財年，所有海外非交易性路演全部移至線上，並為我們提供與歐洲、北美和亞洲的投資者聯絡的渠道。團隊在2020年12月的上海和2021年3月的北京累計安排了兩次線下非交易性路演，以接觸更多中國大陸的投資者。

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，並堅持不懈努力與投資圈維持高效的溝通渠道。

### 投資者關係網頁及快訊

於本財政年度內，投資者關係團隊繼續使用其網頁及快訊在出現新動態時告知其買方及賣方投資者及分析師。

### 社交媒體

聯想致力於發揮各個社交媒體平台的優勢，以及時發佈有關業績公告及重要公司活動的最新資訊，並透過社交媒體與本公司的利益持份者在多個平台維持聯繫。團隊亦積極發佈最新資訊及重要活動資訊總覽，例如聯想創新科技大會 (Lenovo Tech World)、國際消費電子展(CES)、移動通信大會(MWC)及業績公告，以向投資者提供一站式概覽。

於本財年內，本公司社交媒體平台的關注人數及提及次數均持續上升。

請通過以下途徑關注聯想：



# 企業管治報告

## 投資者會議

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

### 二零二零／二一財政年度投資者會議出席情況

日期	會議	地點
二零二零年六月二日	美銀美林2020年全球科技線上會議	線上
二零二零年六月三日	銀河－聯昌證券第7屆年度中國香港智能手機及5G高峰會	線上
二零二零年六月九日	美銀美林2020年創新中國線上會議	線上
二零二零年七月八日	大和證券中國香港投資研討會	線上
二零二零年八月十九日	廣發證券科技企業日	線上
二零二零年九月一日	摩根士丹利線上亞洲TMT會議	線上
二零二零年九月七日	瑞士信貸第21屆亞洲科技會議	線上
二零二零年九月七日	摩根大通亞太地區CEO-CFO會議	線上
二零二零年九月九日	第27屆中信里昂年度旗艦投資者論壇	線上
二零二零年十一月四日	高盛中國市場會議	線上
二零二零年十一月五日	花旗集團2020年中國投資者會議	線上
二零二零年十一月十六日	摩根大通2020年全球TMT會議(亞洲)	線上
二零二零年十一月十八日	摩根士丹利亞太地區線上峰會	線上
二零二零年十一月十八日	統一證券2021年投資論壇	線上
二零二零年十一月三十日	大和投資2020年會議	線上
二零二一年三月十五日	美銀美林2021年亞太TMT會議	線上
二零二一年三月十六日	光大證券線上策略會	線上
二零二一年三月二十二日	瑞士信貸第24屆亞洲投資會議	線上

## 市場認可

聯想持續致力於投資者關係工作，且本公司已獲得投資界的高度認可。公司在本年度內獲得了多家機構頒發的獎項，以表彰其在投資者關係活動的開展上所做的努力：

- **IR雜誌大中華獎2020**

- 最佳危機管理
- 最佳利用IR多媒體



- **2020 ARC 獎項**

- 金獎：攝影：IT服務與解決方案
- 金牌：資訊圖表：IT服務與解決方案
- 金獎：攝影：技術／工程
- 大獎：最佳類別：攝影



- **香港管理專業協會2020年最佳年度報告獎**

- H股和紅籌股優秀獎



- **香港投資者關係協會第六屆投資者關係獎**

- 優秀證書



# 企業管治報告

- **2020 ESG領先企業獎**
  - ESG領先企業獎 - 市值超過200億港元
  - 領先環境倡議獎
  - 領先社會倡議獎
- **第五屆金港股獎**
  - 金港股大獎
  - 最佳CEO獎



- **新財富最佳IR港股公司**
- **2019年Quam IR大獎 - 可持續發展類別**



- **香港會計師公會 2020年最佳企業管治大獎 - 金獎**
- **香港上市公司商會 企業管治卓越獎**



- **BDO環境、社會及管治大獎**
  - 年度ESG報告(科技)獎
  - 最佳報告獎(主板 - 大市值)
  - 最佳ESG獎(主板 - 大市值)



## 指數認證

聯想一直受到資本市場認同，聯想現為以下指數的成份股：

- BBG HKSE 綜合指數
- BI中國高收益債券發行人最佳同行指數
- BI全球計算機硬體和存儲競爭力同行指數
- BI全球計算機硬體評估同行指數
- BI全球手機製造商具競爭力同行指數
- BI全球個人計算競爭力同行指數
- 彭博亞太科技指數
- 彭博亞太地區 — 世界指數
- 彭博ESG數據指數
- 彭博社ESG得分總括
- 彭博世界計算機指數
- 彭博世界指數
- 彭博世界技術指數
- 藍星亞洲科技指數淨總收益
- 中銀國際中國國際指數
- CES SCHK100指數
- CES SHSC300指數
- 企業騎士全球百強
- 中證海峽500指數
- 中證香港股息指數
- 中證香港100指數
- 中證香港國有內地企業指數
- CSI RAFI香港50指數
- Democracy Investments International 指數
- EDE15BL指數
- EDE15BV指數
- 新興市場高股息收益指數
- FactSet中國全球領導者指數(NTR)
- Fidelity除美國外全球指數
- 富時全球除希臘美元指數
- 富時全球除北美外美元指數
- 富時亞洲(日本除外) ESG價格回報指數
- 富時亞太區(日本除外) 澳大利亞和新西蘭澳元淨指數
- FTSE定制英國綜合股票50%淨稅率指數
- FTSE定制英國綜合股票(不含英國稅前)全歐洲60%開發歐洲
- FTSE亞太發達地區所有上限淨稅(US RIC)指數
- 富時發達地區NE NI CO2優化PGGM定制混合(022和045) PGGM
- 富時(FTSE)除北美發達地區高股息收益率淨稅率指數
- 富時(FTSE)除美國發達地區全部上限淨稅(US RIC)指數
- 富時發達地區大型股總回報指數
- 恒生中國(香港上市) 100指數
- 恒生中國高股息收益率指數
- 恒生綜合指數
- 恒生綜合資訊技術指數
- 恒生綜合大型股指數
- 恒生企業可持續發展指數
- 恒生科技指數
- 景順中國全市值ETF INAV指數
- 景順MSCI新興市場國家均價ETF INAV指數
- iSTOXX北方信託新興市場高股息氣候ESG美元淨收益
- iSTOXX北方信託新興市場低波動性氣候ESG美元淨收益
- 約翰·漢考克新興市場規模指數
- MSCI AC亞洲(日本除外) 10/40指數
- MSCI AC亞太地區ESG領導者指數STRD美元EOD
- MSCI ACWI除澳大利亞初步美元淨總收益指數
- MSCI EM IMI (VRS稅) 淨回報美元指數
- MSCI新興市場精選ESG5%發行人上限指數
- MSCI新興市場(印度淨收益美元指數除外)
- MSCI新興市場IMI，來自TOBACCO AUD STRD
- MSCI IR和SD ACWI除美國(NJD)美元價格回報指數
- MSCI OFI收入加權全球ESG RT價格回報美元指數
- 納斯達克AlphaDEX®中國淨總收益指數
- 紐約證交所FactSet全球機器人與人工智能指數
- 標普亞太區新興BMI(美元)
- 標普中國500美元指數
- 標普中國BMI(美元)
- 標普新興BMI(美元)
- 標普新興大中型股(美元)
- 標普新興加大型中型股(美元)
- 標普全球BMI(美元)
- 標普全球BMI資訊技術美元PR
- 標普全球Dristo Avd指數
- S & P全球(日本除外) 大型中型股(日元)
- 標普全球(美國) BMI(美元)
- 標普全球大型股指數
- 標普全球大型中型股(美元)
- 標普汎亞BMI(美元)
- 標普 /IFCI中國(美元)
- SG全球價值Beta指數價格回報歐元
- SG全球價值Beta淨總回報指數歐元
- 主動式ISS ESG全球低碳自定義索引NTR
- 活躍式L & G新興市場未來核心ESG(不含化石燃料) 指數NTR
- STOXX亞洲1200價格指數
- STOXX新興市場1500指數
- STOXX全球3000價格指數
- STOXX全球市場總價格指數
- 先鋒ESG國際股票ETF INAV指數
- 先鋒富時太平洋ETF INAV
- 先鋒道達爾國際股票指數基金ETF IOPV
- Vident核心國際股票指數
- WisdomTree新興市場股息指數
- WisdomTree新興市場股票收入UCITS指數
- WisdomTree新興市場高股息指數
- WisdomTree全球股票收入基金IOPV
- WisdomTree全球高股息指數
- WisdomTree國際股票指數
- WT全球股息指數

# 企業管治報告

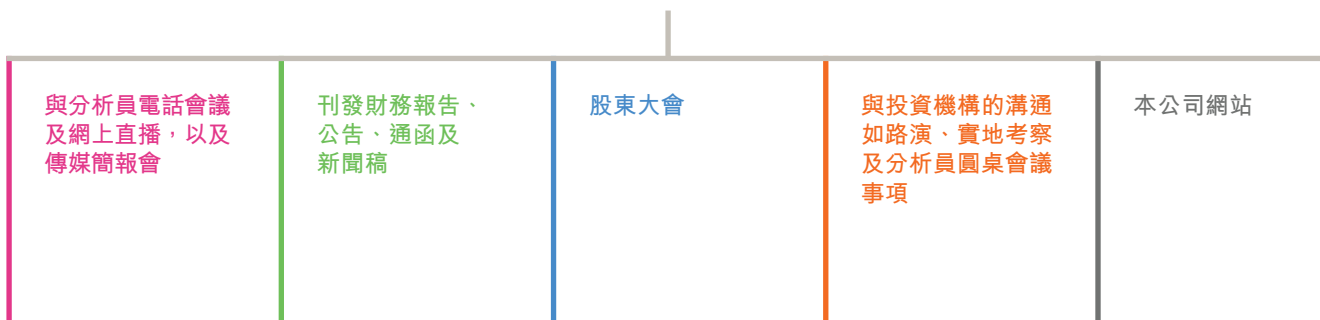
## 股東

### 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策略的理解極為重要。就此，本公司已制定股東通

訊政策（「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、全面且具透明度的披露及報告。本公司的提名及企業管治委員會定期審查股東通訊政策，以確保其有效性。

### 與股東及其他持份者的溝通渠道



### 建設性地運用股東大會

本公司股東週年大會及其他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。由於股東大會為討論本公司、其企業管治及其他重要事宜的良機，因此董事會鼓勵股東參與股東大會。股東週年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二十個營業日及其他股東大會舉行日期前至少足十個營業日寄發予股東。寄發予股東的資

料包括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。

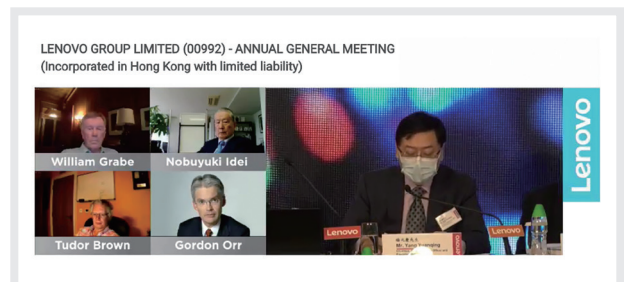
本公司於股東大會上安排問答環節，讓股東與媒體直接與董事會主席及高級管理層進行溝通。



## 二零二零年度股東週年大會

受新型冠狀病毒爆發的影響，本公司於二零二零年七月九日以混合模式舉行了股東週年大會（「二零二零年度股東週年大會」），股東可親身出席或通過網上參與會議。董事會主席兼

首席執行官、首席財務官、審核委員會、薪酬委員會和提名及企業管治委員會主席、首席獨立董事及外聘核數師羅兵咸永道之代表等均出席了二零二零年度股東週年大會，並於會上回答股東的提問。



# 企業管治報告

會上就各事項提呈獨立決議案，包括重選個別退任董事。決議事項及投票贊成決議案的票數百分比概述如下：

投票通過之議案	贊成票數百分比
接納及省覽截至二零二零年三月三十一日止年度的經審核綜合財務報表與董事會及獨立核數師報告	100%
宣派本公司截至二零二零年三月三十一日止年度已發行股份的末期股息	100%
重選退任董事、批准不填補因董事退任而產生的席位空缺及授權董事會釐定董事袍金	就各獨立決議案而言， 89.34%至99.99%
續聘羅兵咸永道會計師事務所為核數師，並授權董事會釐定核數師酬金	98.93%
批准授予董事一般性授權，以配發、發行及處理不超過本公司已發行股份總數目20%的額外股份	67.86%
批准授予董事一般性授權，以購回不超過本公司已發行股份總數目10%的股份	99.86%
批准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	68.04%

### 股東大會

年內，受新型冠狀病毒爆發的影響，本公司於二零二一年二月四日以混合模式召開及舉行了股東大會（「二零二一年二月股東大會」），以省覽及批准建議發行中國存託憑證（「中國存託憑證」）及上市相關事宜以及建議修訂本公司組織章程細

則，並授權董事會及其獲授權人士處理有關的事宜。董事會主席兼首席執行官、首席財務官、首席法務官、首席獨立董事及審核委員會、薪酬委員會和提名及企業管治委員會主席或其代表以及外聘核數師羅兵咸永道之代表等均出席了會議。



# 企業管治報告

會上就各事項提呈獨立決議案，包括重選個別退任董事。決議事項及投票贊成決議案的票數百分比概述如下：

投票通過之議案	贊成票數百分比
普通決議案－考慮及批准建議發行中國存託憑證及上市以及特別授權	99.30%
普通決議案－考慮及批准授權董事會及其獲授權人士處理與建議發行中國存託憑證及上市相關事宜	99.39%
普通決議案－考慮及批准於建議發行中國存託憑證及上市前的滾存未分配利潤的方案*	99.41%
普通決議案－考慮及批准建議發行中國存託憑證及上市後三年內穩定中國存託憑證的價格的預案*	99.40%
普通決議案－考慮及批准建議發行中國存託憑證及上市後三年股東分紅回報規劃*	99.50%
普通決議案－考慮及批准使用建議發行中國存託憑證及上市募集資金用途*	99.48%
普通決議案－考慮及批准公開發行中國存託憑證攤薄即期回報的風險提示及相關填補措施*	99.39%
普通決議案－考慮及批准關於未履行建議發行中國存託憑證及上市相關的承諾的約束措施*	99.39%
普通決議案－考慮及批准採納股東大會議事規則*	99.53%
普通決議案－考慮及批准董事會會議議事規則*	99.53%
特別決議案－考慮及批准修訂組織章程細則及採納本公司經修訂及經重列組織章程細則*	99.39%

\* 附註：該等決議案將於中國存託憑證於科创板上市後生效。

於二零二零年度股東週年大會及二零二一年二月股東大會上提呈的所有決議案均以投票表決方式通過。投票表決程序由董事會主席於大會開始時說明。本公司股份過戶登記處卓佳雅柏勤有限公司作為監票人對投票進行監督，投票結果詳情已分別於二零二零年七月九日及二零二一年二月四日登載於本公司網站(<https://investor.lenovo.com/tc/publications/news.php>)及港交所網站([www.hkexnews.hk](http://www.hkexnews.hk))。

## 二零二一年度股東週年大會

為使股東能夠在新型冠狀病毒肺炎疫情爆發的影響下參與本公司二零二一年度股東週年大會，股東將可選擇親身出席或網上參與股東週年大會。如同親身出席大會一樣，網上參與大會的登記股東將有權在線表決及提出問題。將於二零二一年度股東週年大會上提呈的決議案及混合會議安排的詳情將載於連同本年報寄發予本公司股東的通函內。

## 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)持有有權於該股東週年大會上就該決議案表決的本公司全體股東的總表決權至少2.5%的股東；或(b)至少50名有權於該股東週年大會上就該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。有關書面請求書必須(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士參選董事的建議的詳細程序已登載於本公司網站「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。

### 組織章程文件

股東的權利亦已於組織章程細則內闡述。於回顧年內，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公司網站及港交所網站，可供閱覽。

## 股息政策

本公司採納每半年向股東提供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)，經考慮包括本公司的運營、業務計劃及策略、現金流量、財務狀況、運營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。

# 企業管治報告

## 股權架構

### 於二零二一年三月三十一日之股權架構

根據本公司於二零二一年三月三十一日的股東名冊，共有759名登記股東，其中98.16%登記股東的註冊地址為中國香港特別行政區地址，餘下為中國內地、英國、加拿大及澳門地址。根據外部研究公司提供的最佳可得數據，股東包括機構、私人投資者，而關聯人士包括主要股東、本公司董事及員工。

(i) 於二零二一年三月三十一日之股東類別詳情如下：

類別	持有的股份數目	佔已發行股份總數的百分比
機構	4,140,317,274	34.38%
私人投資者	749,784,733	6.23%
關聯人士	5,247,414,870	43.58%
其他包括經紀、託管人及代理人等	1,904,188,737	15.81%
<b>合計</b>	<b>12,041,705,614</b>	<b>100.00%</b>

(ii) 於二零二一年三月三十一日之機構股東所屬地詳情如下：

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
中國香港特別行政區	40	11.02%	371,123,928	3.08%
英國及愛爾蘭	48	13.22%	537,439,438	4.46%
歐洲(英國及愛爾蘭除外)	73	20.11%	490,381,819	4.07%
美洲	127	34.99%	2,134,898,929	17.73%
亞洲(中國香港特別行政區除外)	55	15.15%	575,210,879	4.78%
全球其他地區	20	5.51%	31,262,281	0.26%
<b>機構股東小計</b>	<b>363</b>	<b>100.00%</b>	<b>4,140,317,274</b>	<b>34.38%</b>

備註：

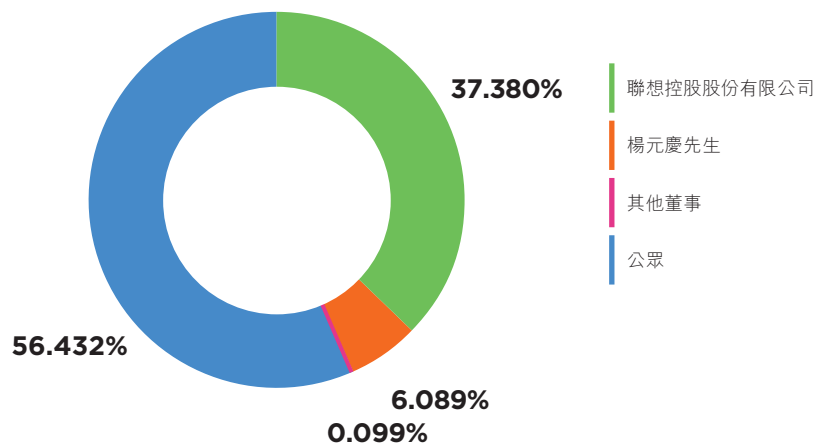
(i) 每手買賣股數為2,000股股份。

(ii) 根據本公司股東名冊所登記／顯示的地址。

(iii) 全部已發行股份的73.34%乃透過香港中央結算(代理人)有限公司持有。

於二零二一年三月三十一日，根據證券及期貨條例的權益披露下之股權架構

於二零二一年三月三十一日的股權架構



備註：

- (i) 股權概約百分比乃基於根據證券及期貨條例而存置的登記冊內記錄的相關持有人或一組持有人於本公司總發行股份數目中持有的好倉（於股本衍生工具或根據股本衍生工具持有之好倉除外）總數計算。
- (ii) 股權概約百分比乃按於二零二一年三月三十一日本公司之已發行股份12,041,705,614股股份為計算基準。

## 主要股東的資料

### 上市資料

聯想集團有限公司的股份於香港聯合交易所上市。此外，其股份亦以美國存託憑證第一級計劃的形式在美國買賣。

### 市值及公眾持股量

於二零二一年三月三十一日，按本公司已發行股份總數12,041,705,614股及收市價每股11.06港元計算，本公司上市股份的市值約為1,331.8億港元。

於二零二零／二一財政年度，股份的每日平均交易量約為6,160萬股，而可自由交易的股份數量約為67.95億股。股份最高的收市價為二零二一年三月三十日的每股11.28港元，最低收市價為二零二零年五月二十二日的每股4.00港元。

### 普通股（於二零二一年三月三十一日）

上市	香港聯合交易所
股份代號	992
每手交易股數	2,000股
於二零二一年三月三十一日之已發行普通股	12,041,705,614股
自由交易股數	約67.95億股
於二零二一年三月三十一日之市值	1,331.8億港元（約171.4億美元）

# 企業管治報告

## 聯想於二零二零年四月一日至二零二一年三月三十一日的股價表現

於本財政年度，聯想股價表現高於恒生指數150個百分點。



## 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

截至二零二一年三月三十一日止年度每股基本盈利

9.54美仙

## 每股股息

截至二零二一年三月三十一日止年度每股普通股股息

— 中期

6.6港仙

— 末期<sup>1</sup>

24.0港仙

## 二零二零／二一財年的財務日程 (香港時間)

第一季業績公佈

二零二零年八月十三日

中期業績公佈

二零二零年十一月三日

第三季業績公佈

二零二一年二月三日

全年業績公佈

二零二一年五月二十七日

股東大會

二零二一年二月四日

股東週年大會

二零二一年七月二十日

本公司的投資者關係團隊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)。

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。



# 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，至本年報日期，由四名成員組成，全體成員均為本公司之獨立非執行董事(「獨立非執行董事」)(包括審核委員會主席在內)。

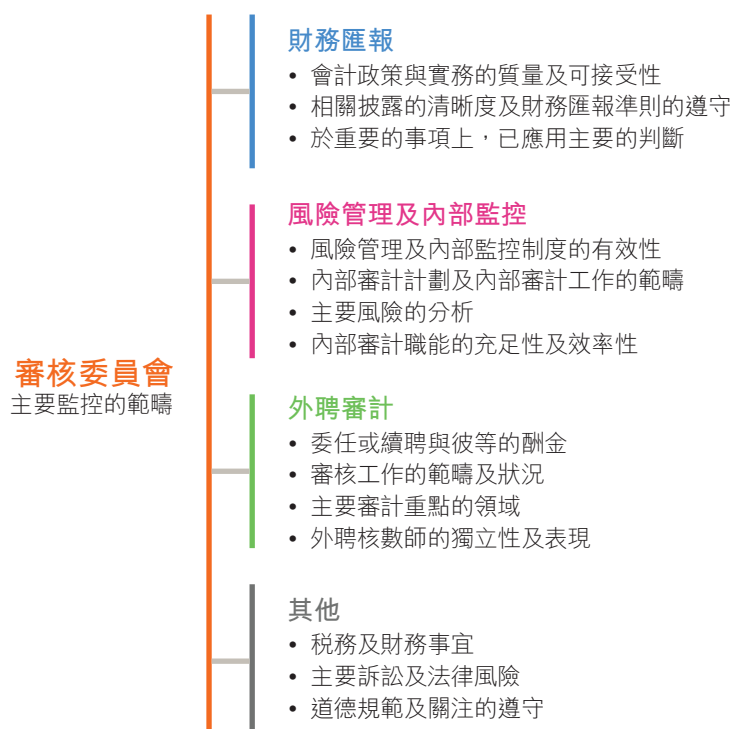
年內及至本年報日期的在任成員為：

主席	Nicholas C. Allen先生	獨立非執行董事
成員	William Tudor Brown先生	獨立非執行董事
成員	Gordon Robert Halyburton Orr先生	獨立非執行董事
成員	胡展雲先生	獨立非執行董事

主席Allen先生及其中一位成員胡先生均擁有適當專業資格，並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143頁至第146頁的董事簡歷內。

## 職責

審核委員會獲董事會授權，負責財務匯報獨立審閱、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」)之間的關係進行檢討。審核委員會的主要職責可歸納為以下不同範疇：



# 審核委員會報告

## 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。並無任何成員於年內提出尋求該等意見。
- 其他業務的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。
- 審核委員會獲安排與外聘核數師、審計長及首席法務官在管理層避席的情況下進行獨立執行會議，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。
- 於正式會議外，外聘核數師、審計長及首席法務官可直接接觸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的「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。
- 於有關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。

## 二零二零／二一財年的主要工作概要

審核委員會的工作乃遵循商定的年度工作計劃，主要涵蓋三個主要領域：財務匯報、風險管理及內部監控、外部審核的監督，以及與外聘核數師羅兵咸永道之間的關係進行檢討。審核委員會於二零二零／二一財年的時間表列於下圖。

### 特別事項

#### 五月

- 全年業績，包括審閱：
  - 首席財務官、審計長及外聘核數師向審核委員會提交的報告
  - 載有董事會報告、企業管治報告及財務報表的年報草稿
  - 業績公告草稿
- 審閱及評估企業風險管理
- 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官進行會議
- 建議董事會批准：
  - 全年業績，年報及其相關業績公告
  - 續聘外聘核數師

#### 八月／二月

- 季度業績，包括審閱：
  - 首席財務官、審計長、及外聘核數師向審核委員會提交的報告
  - 業績公告草稿
- 審閱本集團道德與合規計劃包括舉報機制的安排
- 審閱及年度審閱資源充足性、員工資歷及經驗、培訓計劃及會計預算、內部審核及財務報告功能
- 建議董事會批准季度業績及其相關業績公告

#### 十一月

- 中期業績，包括審閱：
  - 首席財務官、審計長、及外聘核數師向審核委員會提交的報告
  - 中期報告草稿
  - 業績公告草稿
- 每半年審閱及評估企業風險管理中的很高風險項目
- 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官進行會議
- 建議董事會批准中期業績、中期報告及其相關業績公告

### 常規事項

#### 財務匯報

- 主要會計事項
- 主要的假設、判斷及估計
- 主要的訴訟及法律風險

#### 風險管理及內部監控

- 內部審計的規劃方法／方向
- 內部審計及調查摘要
- 外聘核數師所提供的非審計服務
- 本集團的內部監控包括主要監控事項

#### 外聘審計

- 審核計劃
- 審核工作的範疇及狀況
- 主要審計重點的領域
- 重大會計事項

#### 其他

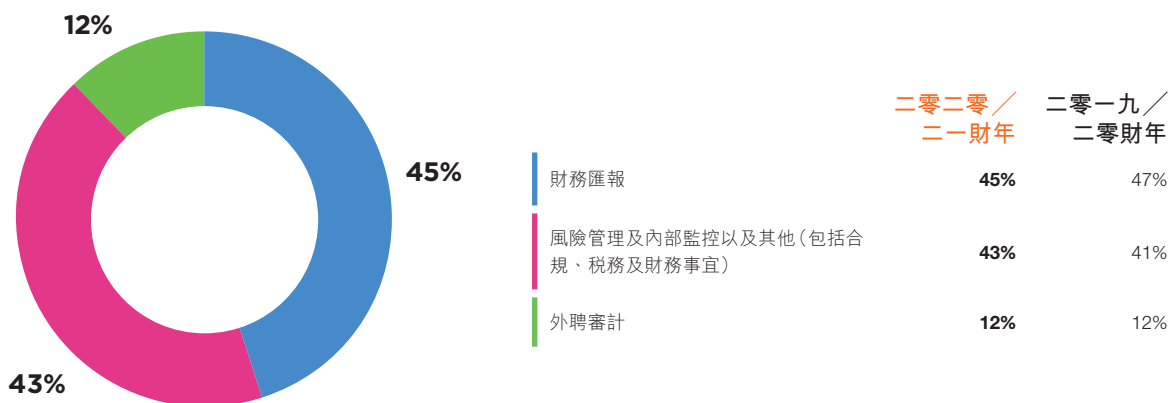
- 前次會議記錄
- 就前次會議跟進事項已採取的行動或進度報告
- 討論特定的「深入探討」的議題

# 審核委員會報告

於截至二零二一年三月三十一日止財年，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二零二零／二一財年的議程時間分配。

## 審核委員會

議程時間分配



於每次會議上，審核委員會收到由出席會議的管理層所提交的主要財務匯報、內部監控及審計事項的報告及匯報，以報告重大議題並解答審核委員會所提出的問題。年內，審核委員會在其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，審核委員會評估合適的會計政策是否已被採納，管理層是否已作出適當的估計和判斷，並且相關的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公司及其附屬公司(統稱「本集團」)截至二零二零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；
- 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截至二零二零年九月三十日止六個月的未經審核中期財務業績連同相關中期業績公告，以及中期報告；
- 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截至二零二零年六月三十日止三個月及截至二零二零年十二月三十一日止九個月的未經審核財務業績連同其各自的業績公告；
- 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圍及結果；
- 審閱商譽及可使用年期不確定的無形資產的減值評核；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；所審閱及討論的項目包括(a)淨流動負債狀況及遞延所得稅資產；(b)就策略業務發展事宜的會計處理方法；(c)重大交易和項目的會計處理方法；(d)本集團商譽的會計處理方法；及(e)就應收間接稅、庫存及僱員福利計劃的會計規定及處理手法。

## 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，及若需要可要求管理層，包括法律及其他業務部門提交報告。在每次會議上，審核委員會已審閱本集團的識別過程，主要風險和監控問題的評估及報告。審核委員會：

- 討論本集團的年度內部審核計劃，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，以及每季檢討內部審計工作的結果；
- 檢討本集團運作的內部監控制度的成效（包括本集團在內部審計、會計及財務匯報職能方面的資源、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（「企業風險管理」），包括本集團企業風險管理方法、風險管理狀況及總結、二零二零／二一財年的風險登記結果、二零一三至二零二零年內前五大風險、COVID-19及製造及供應鏈風險管理更新；
- 檢討本集團管理書狀況，並審閱本集團所採取的措施及程序；
- 檢討有關網絡安全需關注的事件、風險及事宜，及本集團已採取及將採取的行動；及
- 檢討本集團訴訟案件的風險評估。

## 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二零一九／二零財年的法定審核範疇及結果，包括彼等的計劃及委聘條款，以及董事會就截至二零二零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二零二零／二一財年所制定的審核計劃及範疇；
- 審閱外聘核數師提交的審計結果及報告，當中概述彼等就本集團截至二零二一年三月三十一日止年度的審計工作所產生的事宜，連同管理層對有關結果的回應及／或意見；
- 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二零二一年三月三十一日止年度的外聘核數師；
- 審閱外聘核數師提供的持續關連交易的年度報告；及
- 審閱及討論外聘核數師提供的建議發行中國存託憑證並納入上海證券交易所科創板的財務報告規定更新事項。

# 審核委員會報告

## 其他

於二零二零／二一財年，審核委員會同時：

- 審閱本集團財務組織的繼任計劃；
- 接獲並審閱首席法務官就本集團的主要訴訟及其他法律事宜所提呈的報告；
- 審閱本集團道德及合規計劃，包括本集團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的舉報機制流程，以及對該機制的改善建議；
- 審閱司庫的更新事項，包括風險及成本分析；
- 審閱中國網絡安全的更新事項；
- 審閱稅務模式的更新事項；
- 審閱並批准審核委員會報告納入二零一九／二零財年年報；及
- 審閱並批准審核委員會二零二零／二一財年的年度議程。

## 審閱財務業績

於二零二一年五月二十六日舉行的會議上，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領域，以及審核委員會認為本集團截至二零二一年三月三十一日止年度的綜合財務報表中其他重大事項已載於第168頁至第173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，本集團擬備的截至二零二一年三月三十一日止年度的綜合財務報表以持續經營為基準屬適當；及
- 已審閱本集團截至二零二一年三月三十一日止年度的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已體現對本集團的表現，狀況及前景作出了平衡、清晰及全面的評審。

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截至二零二一年三月三十一日止年度的經審核綜合財務報表連同相關年度業績公告，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、內部監控架構及監控過程的詳細資料已載於第95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，於截至二零二一年三月三十一日止年度，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，本集團於二零二零／二一財年已符合上市規則附錄十四企業管治守則及企業管治報告內所載的風險管理及內部監控守則條文。

## 續聘外聘核數師的建議

審核委員會明白維持外聘核數師的獨立性的重要性。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。本公司已訂立一項政策，據此，由外聘核數師提供的非審計服務（等於或高於320,000美元）須預先經審核委員會批准。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審計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，確認於截至二零二一年三月三十一日止年度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二零二二年三月三十一日止財政年度的外聘核數師，於股東於擬定於二零二一年七月二十日即將舉行的股東週年大會上批准通過。

## 二零二一／二二財年展望

展望未來，審核委員會於二零二一／二二財年的首要工作為：

- 仍保持專注於高標準的財務會計與匯報、審計質量、有效風險管理和內部監控。
- 就經濟情況對本集團的影響保持警惕。

# 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」）由四名成員組成，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」）。

年內及直至本年報日期的在任成員為：

主席	William Tudor Brown先生	獨立非執行董事
成員	William O. Grabe先生	獨立非執行董事及首席獨立董事
成員	Gordon Robert Halyburton Orr先生	獨立非執行董事
成員	趙令歡先生	非執行董事

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143頁至第146頁的董事簡歷內。

## 職責

薪酬委員會獲董事會授權，負責以下各項

- 為董事會主席（「主席」）、首席執行官（「首席執行官」）、其他董事及高級管理層建立正式及透明的程序制定薪酬政策；
- 批准將提供予主席、首席執行官、其他董事及高級管理層的薪酬數額及形式；
- 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；
- 評估是否需要為行政要員提供離職補償安排；及
- 審閱獨立專業顧問對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舉行至少四次季度會議，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。



## 主要特點

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缺席的情況下進行獨立執行會議，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決定或建議。

## 二零二零／二一的工作概要

於截至二零二一年三月三十一日止財年，薪酬委員會曾舉行四次會議，每次會議全體成員均有出席。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

- 審閱整體薪酬策略；
- 審閱及批准首席執行官及高級管理層的同級薪酬；
- 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；
- 審閱薪酬效率，以了解整間公司對薪酬的負擔能力和可持續性；
- 審閱科技產業的薪酬和報酬趨勢以及規管發展。

### 薪酬計劃

- 審閱首席執行官薪酬與績效評估流程；
- 審閱及批准二零一九／二零財年獎金、長期激勵（「長期激勵」）及二零二零／二一財年的主席及首席執行官及高級管理層建議目標薪酬水平；
- 審閱及批准二零二零／二一財年獎金計劃；

- 審閱及批准二零二零／二一財年長期激勵計劃，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；
- 審閱由獨立顧問就二零二零／二一財年非執行董事袍金安排所作出的分析及建議；

### 其他

- 審閱載於二零一九／二零財年年報的薪酬委員會報告；及
- 審閱及批准薪酬委員會的二零二零／二一財年的年度議程。

## 薪酬政策

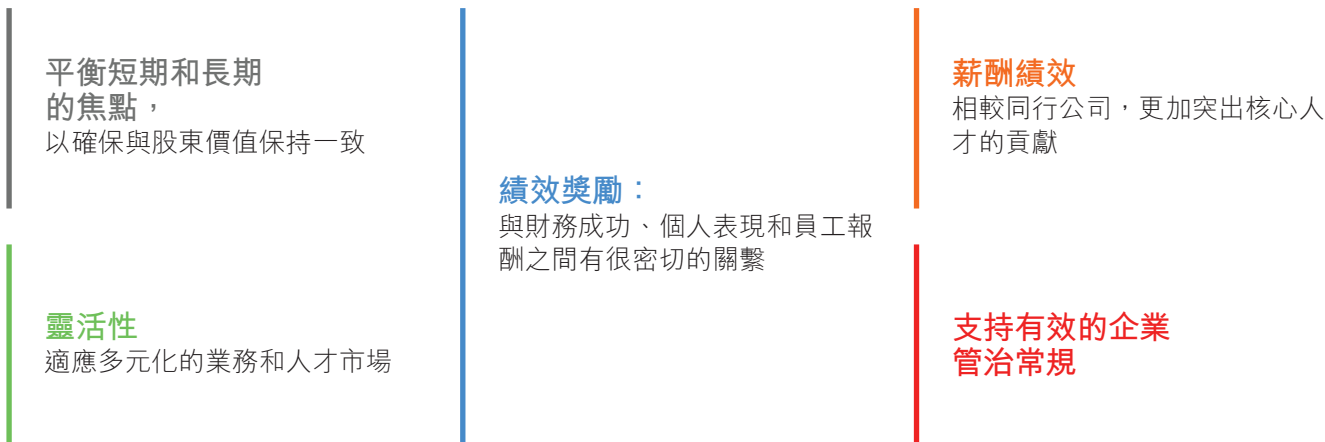
### 整體原則

聯想深明吸引及挽留頂尖人才的重要性，並積極奉行有效的企業管治。為堅守此理念，本公司對董事、高級管理層及一般僱員推行一套正規、高透明度及以績效為基礎的薪酬政策。

一般而言，聯想的薪酬政策用來支持本公司的業務策略、協助吸引及挽留優秀人才、強化本公司的績效薪酬文化，同時反映了其他領先的國際信息科技企業（尤其是與聯想最相若的競爭對手）的市場慣例。

# 薪酬委員會報告

薪酬委員會定期檢討聯想的薪酬慣例以確保反映以下五項整體原則及目標。



## 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

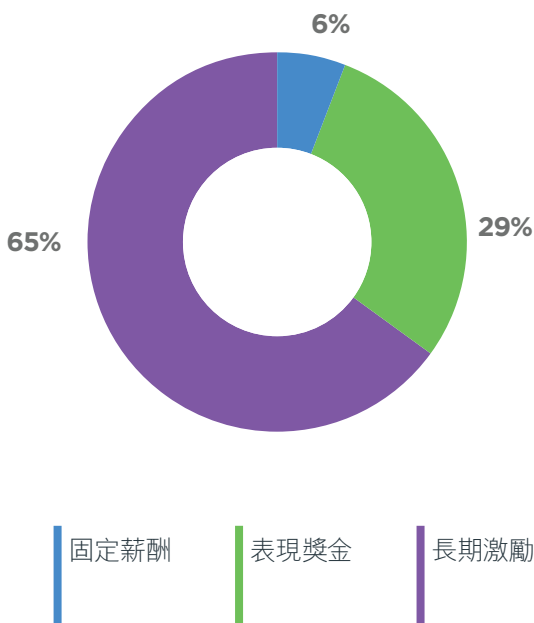
為確保聯想的主席／首席執行官及高級管理層的薪酬反映上述政策及原則，薪酬委員會考慮許多相關因素，包括業內公司所支付的工資及薪酬總額、工作職責及範圍、本公司業績及個人表現，以釐定彼等的薪酬。

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。該等部份在下文予以詳述。

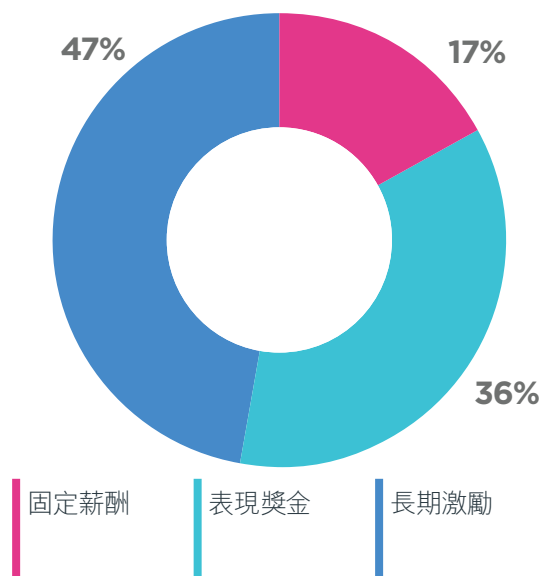
主席／首席執行官薪酬組合圖反映載於財務報表附註10之二零二零／二一年財年薪金。高級管理層薪酬組合圖反映包括於二零二零年六月獲頒的長期激勵之二零二零／二一年財年平均薪金。

主席／首席執行官薪酬組合圖反映載於財務報表附註10之二零二零／二一年財年薪金。高級管理層薪酬組合圖反映包括於二零二零年六月獲頒的長期激勵之二零二零／二一年財年平均薪金。

主席／首席執行官薪酬組合



高級管理層薪酬組合（平均）



### **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。根據此計劃支付的金額視乎本公司以財務及非財務的指標及其附屬公司的業績、相關業務組別及／或地區(如適用)及個人表現而定。

### **長期激勵計劃(「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及二零一六年所修訂的長期激勵計劃。該計劃之目的乃是吸引、挽留、獎勵及激勵執行及非執行董事、高級管理層、本公司及其附屬公司所選定的優秀表現僱員，同時直接加強與股東之間利益掛鉤。

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。

#### **(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值。股份增值權之歸屬期一般不超過三年。

#### **(ii) 受限制股份單位(「受限制股份單位」)**

受限制股份單位等於一股本公司普通股股份的價值。一旦歸屬，受限制股份單位將轉化為普通股股份或其等值現金。受限制股份單位之歸屬期一般不超過三年。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長期激勵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。倘為股份增值權，則股份於收受人行使權利後須予支付。倘為受限制股份單位，則股份於僱員達致任何歸屬條件後須予支付。

根據長期激勵計劃所授出單位的數目按年制定及檢討，經考慮各個人對本公司的長期績效貢獻、聯想的績效及其薪酬總額的競爭市場定位。在若干情況下，可根據長期激勵計劃授予獎勵以推動策略性吸引新僱員。

於二零二零／二一財年，本公司並無根據本計劃發行任何新股份，及該計劃目前通過從市場上購買現有股票來營運。

### **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153至156頁的董事會報告內。

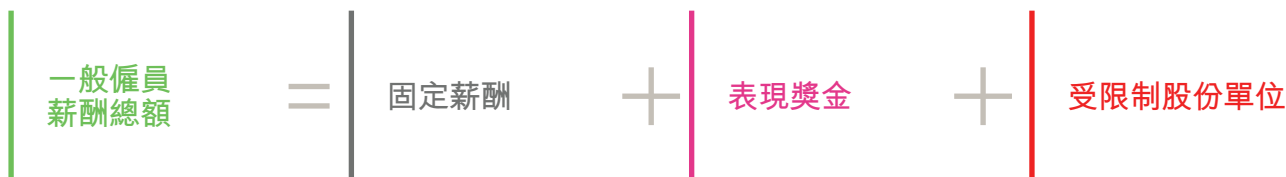
# 薪酬委員會報告

## 一般僱員

於二零二一年三月三十一日，本集團全球總人數約71,500人，其中52,000名為正式員工及19,500名為長期工廠合同工人。

聯想認為僱員是其最重要的策略資源，並認為每位僱員應受到重視以及獲得公平及平等對待。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。聯想可辨識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，此將全部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，本公司每年檢討基本薪金、表現獎金及長期激勵獎勵。本公司亦會每年檢討非執行董事袍金，以確保與市場慣例一致。

據評估，向聯想董事提供的現有薪酬組合較聯想50%的同行公司及廣大市場更具競爭力，因此，建議二零／二一財年保持不變。

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：

### 二零二零／二一財年非執行董事薪酬檢討

於二零二零年五月，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

薪酬部份	二零二零／二一年 (美元)	二零一九／二零年 (美元)
現金聘任費	100,000	100,000
長期激勵獎勵	230,000	230,000
<b>薪酬總額</b>	<b>330,000</b>	330,000

\* 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現金等值項目結算。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。

為維持與過往慣例的一致性，本公司審核委員會主席收取額外現金等同27,500美元（約港幣213,700元），而本公司薪酬委員會主席收取額外現金等同20,000美元（約港幣155,000元），及首席獨立董事收取每年的額外現金等同35,000美元（約港幣272,000元）。

非執行董事的薪酬詳情載於財務報表附註10。截至二零二一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。

## 二零二零／二一財年主席／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份，薪酬委員會已於二零二零年五月審閱及批准有關主席／首席執行官及高級管理層的基本薪酬，由二零二零年七月一日起生效。

主席／首席執行官的基本薪酬維持不變，仍為人民幣8,808,815元(約1,301,202美元)(附註：人民幣轉

為美元乃根據人民幣1.00元兌0.147715美元的兌換率，資料僅供參考之用)(實際以當地貨幣支付)。鑒於COVID-19及其相關不確定性，高級管理層的基本薪酬亦保持不變。

### 表現獎金

主席／首席執行官及高級管理層的一九／二零財年的表現獎金已於二零二零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整體稅前收入、總收入、客戶滿意度以至個人表現而釐定。

薪酬委員會已批准將服務及軟件添加為二零／二一財年表現獎金計劃的主要績效指標，以與本公司專注於以服務為導向型的轉型保持一致。



獲批准的二零／二一財年表現獎金將於二零二一年六月發放。

### 長期激勵計劃

最近期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二零二零年六月完成。於二零一九／二零財年，選定的行政人員，包括主席／首席執行官及高級管理層亦取得以本公司表現及個人績效為基礎的長期激勵獎勵。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將在二零二一年六月。

### 僱員持股計劃(「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」)。該計劃旨在促進和推廣聯想股份持有權予一般僱員。根據該計劃，合資格僱員經合資格僱員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。

於二零二零／二一財年，本公司並無根據本計劃發行任何新股份，及該計劃目前通過從市場上購買現有股份來營運。

# 薪酬委員會報告

## 高級管理層薪酬

截至二零二一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
3,418,162美元 – 3,482,655美元	1
4,579,048美元 – 4,643,540美元	1
4,643,541美元 – 4,708,034美元	1
4,772,529美元 – 4,837,021美元	1
4,901,516美元 – 4,966,008美元	1
4,966,010美元 – 5,030,502美元	1
5,352,971美元 – 5,417,464美元	1
6,255,882美元 – 6,320,375美元	1
8,061,704美元 – 8,126,196美元	1
8,319,678美元 – 8,384,171美元	1
8,706,640美元 – 8,771,133美元	1
30,376,499美元 – 30,440,992美元	1

## 二零二零／二一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10。

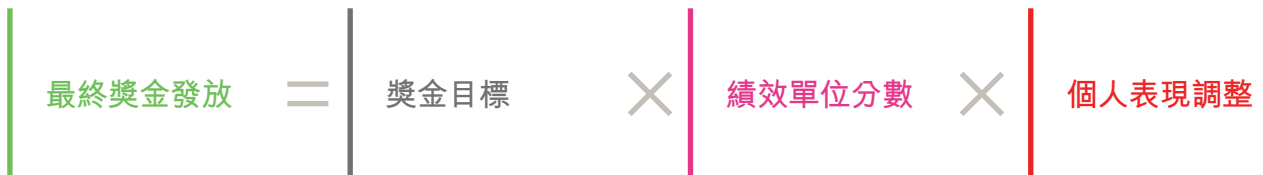
## 二零二零／二一財年僱員薪酬檢討

### 固定薪酬

管理層每年均會進行市場檢討以確保固定薪酬符合市場趨勢並保持競爭性。該檢討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。於二零／二一財年，鑒於COVID-19疫情盛行，本公司於所有市場實施了工資凍結，惟阿根廷因通脹率高企除外。

### 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。就二零二零／二一財年，本公司內一共約有120個不同的績效單位，各自擁有不同的績效指標及目標，包括財務部分、服務及軟件部分及客戶體驗部分。就二零二零／二一財年表現獎金，年中進度款項已於二零二零十二月發放，而全額款項基於全年業務成績，將根據獲准最終獎金基金於二零二一年六月作出調整。



績效單位分數基於最終業績對比目標，可介乎0%至300%之間。個人表現調整介乎0%至150%之間，與僱員表現評估掛鉤，及與既定關鍵績效指標增進。

為加強聚焦長期表現，並與股東利益保持一致，就主席／首席執行官、高級管理層及其他執行人員而言，當實際發放的獎金超過目標獎金的200%，超出200%的實際激勵獎金部分將以遞延長期激勵獎勵的形式派付，並於一年後完全歸屬於受限制股份單位。

### 長期激勵計劃

就二零二零／二一財年，有15.9%合資格僱員（不包括執行董事）根據長期激勵計劃收取獎勵。該等獎勵已於二零二零年六月發放。

# 薪酬委員會報告

## 長期激勵計劃

本公司實行長期激勵計劃以吸引、挽留、獎勵及激勵執行及非執行董事、高級管理層及本公司及其附屬公司所選定的優秀表現僱員。

財年內執行及非執行董事的股份獎勵變動如下：

姓名	獎勵類型	獲獎財年	單位數目							歸屬期 (月、日、年)
			實際價格 (港幣)	於二零二零年		期內行使	期內註銷/ 失效 (附註1)	於		
				四月一日 (未歸屬)	期內獎授			二零二一年 三月三十一日 (未歸屬)	二零二一年 三月三十一日 尚未行使總數	
楊元慶先生	股份增值權	13/14	9.815	-	-	-	-	-	14,520,062	06.03.2015 - 06.03.2018
	股份增值權	15/16	12.29	-	-	-	-	-	12,703,664	06.01.2016 - 06.01.2019
	股份增值權	16/17	4.90	-	-	-	-	-	126,972,471	06.01.2017 - 06.01.2019
	股份增值權	17/18	4.95	15,297,925	-	15,297,925	-	-	45,893,773	06.01.2018 - 06.01.2020
	股份增值權	18/19	4.00	19,652,821	-	13,104,502	-	6,548,319	39,305,643	06.01.2019 - 06.01.2021
	股份增值權	19/20	5.79	79,451,149	-	46,346,504	-	33,104,645	79,451,149	06.03.2020 - 06.03.2022
	股份增值權	20/21	4.22	-	76,048,055	-	-	76,048,055	76,048,055	06.01.2021 - 06.01.2023
	受限制股份單位	17/18	4.95	3,965,222	-	3,965,222	-	-	-	06.01.2018 - 06.01.2020
	受限制股份單位	18/19	4.00	4,684,250	-	3,122,833	-	1,561,417	1,561,417	06.01.2019 - 06.01.2021
	受限制股份單位	19/20	5.79	15,564,480	-	9,079,280	-	6,485,200	6,485,200	06.03.2020 - 06.03.2022
受限制股份單位	20/21	4.22	-	18,776,263	-	-	18,776,263	18,776,263	06.01.2021 - 06.01.2023	
受限制股份單位	20/21	4.22	-	3,988,776	-	-	-	3,988,776	3,988,776	06.01.2021
朱立南先生	股份增值權	13/14	7.88	-	-	-	242,723	-	-	08.16.2014 - 08.16.2016
	股份增值權	14/15	11.48	-	-	-	-	-	275,884	08.15.2015 - 08.15.2017
	股份增值權	15/16	7.49	-	-	-	-	-	403,970	08.14.2016 - 08.14.2018
	股份增值權	16/17	5.38	-	-	-	-	-	205,253	08.19.2017 - 08.19.2019
	股份增值權	17/18	4.74	318,438	-	318,438	-	-	636,877	08.21.2018 - 08.21.2020
	股份增值權	18/19	4.39	750,155	-	375,077	-	375,078	1,125,232	08.17.2019 - 08.17.2021
	受限制股份單位	17/18	4.74	55,027	-	55,027	-	-	-	08.21.2018 - 08.21.2020
	受限制股份單位	18/19	4.39	119,199	-	59,599	-	59,600	59,600	08.17.2019 - 08.17.2021
	受限制股份單位	19/20	5.48	328,629	-	109,543	-	219,086	219,086	09.19.2020 - 09.19.2022
受限制股份單位	20/21	5.01	-	355,877	-	-	355,877	355,877	09.01.2021 - 09.01.2023	
趙令歡先生	股份增值權	13/14	7.88	-	-	-	364,084	-	-	08.16.2014 - 08.16.2016
	股份增值權	14/15	11.48	-	-	-	-	-	275,884	08.15.2015 - 08.15.2017
	股份增值權	15/16	7.49	-	-	-	-	-	403,970	08.14.2016 - 08.14.2018
	股份增值權	16/17	5.38	-	-	-	-	-	615,761	08.19.2017 - 08.19.2019
	股份增值權	17/18	4.74	318,438	-	318,438	-	-	955,316	08.21.2018 - 08.21.2020
	股份增值權	18/19	4.39	750,155	-	375,077	-	375,078	1,125,232	08.17.2019 - 08.17.2021
	受限制股份單位	17/18	4.74	55,027	-	55,027	-	-	-	08.21.2018 - 08.21.2020
	受限制股份單位	18/19	4.39	119,199	-	59,599	-	59,600	59,600	08.17.2019 - 08.17.2021
	受限制股份單位	19/20	5.48	328,629	-	109,543	-	219,086	219,086	09.19.2020 - 09.19.2022
受限制股份單位	20/21	5.01	-	355,877	-	-	355,877	355,877	09.01.2021 - 09.01.2023	



單位數目											
姓名	獎勵類型	獲獎財年	實際價格 (港幣)	於二零二零年			期內行使	期內註銷/ 失效 (附註1)	於		歸屬期 (月、日、年)
				四月一日 (未歸屬)	期內獎授	期內歸屬			二零二一年 三月三十一日 (未歸屬)	二零二一年 三月三十一日 尚未行使總數	
Nicholas C. Allen先生	股份增值權	13/14	7.88	-	-	-	-	364,084	-	-	08.16.2014 - 08.16.2016
	股份增值權	14/15	11.48	-	-	-	-	-	-	275,884	08.15.2015 - 08.15.2017
	股份增值權	15/16	7.49	-	-	-	-	-	-	403,970	08.14.2016 - 08.14.2018
	股份增值權	16/17	5.38	-	-	-	615,761	329,796	-	-	08.19.2017 - 08.19.2019
	股份增值權	17/18	4.74	318,439	-	318,439	-	-	-	955,316	08.21.2018 - 08.21.2020
	股份增值權	18/19	4.39	750,155	-	375,077	750,154	327,843	375,078	375,078	08.17.2019 - 08.17.2021
	受限制股份單位	17/18	4.74	55,027	-	55,027	-	-	-	-	08.21.2018 - 08.21.2020
	受限制股份單位	18/19	4.39	119,200	-	59,600	-	-	59,600	59,600	08.17.2019 - 08.17.2021
	受限制股份單位	19/20	5.48	328,629	-	109,543	-	-	219,086	219,086	09.19.2020 - 09.19.2022
	受限制股份單位	20/21	5.01	-	355,877	-	-	-	355,877	355,877	09.01.2021 - 09.01.2023
William O. Grabe先生	股份增值權	13/14	7.88	-	-	-	-	364,084	-	-	08.16.2014 - 08.16.2016
	股份增值權	14/15	11.48	-	-	-	-	-	-	275,884	08.15.2015 - 08.15.2017
	股份增值權	15/16	7.49	-	-	-	-	-	-	403,970	08.14.2016 - 08.14.2018
	股份增值權	16/17	5.38	-	-	-	-	-	-	615,761	08.19.2017 - 08.19.2019
	股份增值權	17/18	4.74	318,439	-	318,439	-	-	-	955,316	08.21.2018 - 08.21.2020
	股份增值權	18/19	4.39	750,155	-	375,077	-	-	375,078	1,125,232	08.17.2019 - 08.17.2021
	受限制股份單位	17/18	4.74	55,027	-	55,027	-	-	-	-	08.21.2018 - 08.21.2020
	受限制股份單位	18/19	4.39	119,200	-	59,600	-	-	59,600	59,600	08.17.2019 - 08.17.2021
	受限制股份單位	19/20	5.48	328,629	-	109,543	-	-	219,086	219,086	09.19.2020 - 09.19.2022
	受限制股份單位	20/21	5.01	-	355,877	-	-	-	355,877	355,877	09.01.2021 - 09.01.2023
	受限制股份單位(遞延)	19/20	4.23	-	61,851	61,851	-	-	-	-	附註2
	受限制股份單位(遞延)	19/20	4.23	-	61,851	61,851	-	-	-	-	附註2
	受限制股份單位(遞延)	20/21	5.01	-	52,221	52,221	-	-	-	-	附註2
受限制股份單位(遞延)	20/21	10.27	-	25,495	25,495	-	-	-	-	附註2	
受限制股份單位(遞延)	20/21	10.27	-	25,495	25,495	-	-	-	-	附註2	
William Tudor Brown先生	股份增值權	13/14	7.88	-	-	-	-	364,084	-	-	08.16.2014 - 08.16.2016
	股份增值權	14/15	11.48	-	-	-	-	-	-	275,884	08.15.2015 - 08.15.2017
	股份增值權	15/16	7.49	-	-	-	-	-	-	403,970	08.14.2016 - 08.14.2018
	股份增值權	16/17	5.38	-	-	-	-	-	-	615,761	08.19.2017 - 08.19.2019
	股份增值權	17/18	4.74	318,439	-	318,439	-	-	-	955,316	08.21.2018 - 08.21.2020
	股份增值權	18/19	4.39	750,155	-	375,077	-	-	375,078	1,125,232	08.17.2019 - 08.17.2021
	受限制股份單位	17/18	4.74	55,027	-	55,027	-	-	-	-	08.21.2018 - 08.21.2020
	受限制股份單位	18/19	4.39	119,200	-	59,600	-	-	59,600	59,600	08.17.2019 - 08.17.2021
	受限制股份單位	19/20	5.48	328,629	-	109,543	-	-	219,086	219,086	09.19.2020 - 09.19.2022
	受限制股份單位	20/21	5.01	-	355,877	-	-	-	355,877	355,877	09.01.2021 - 09.01.2023
楊致遠先生	股份增值權	13/14	7.88	-	-	-	-	245,757	-	-	08.16.2014 - 08.16.2016
	股份增值權	14/15	11.48	-	-	-	-	-	-	186,221	08.15.2015 - 08.15.2017
	股份增值權	14/15	11.07	-	-	-	-	-	-	37,202	11.16.2015 - 11.16.2017
	股份增值權	15/16	7.49	-	-	-	-	-	-	403,970	08.14.2016 - 08.14.2018
	股份增值權	16/17	5.38	-	-	-	-	-	-	615,761	08.19.2017 - 08.19.2019
	股份增值權	17/18	4.74	318,439	-	318,439	-	-	-	955,316	08.21.2018 - 08.21.2020
	股份增值權	18/19	4.39	750,155	-	375,077	-	-	375,078	1,125,232	08.17.2019 - 08.17.2021
	受限制股份單位	17/18	4.74	55,027	-	55,027	-	-	-	-	08.21.2018 - 08.21.2020
	受限制股份單位	18/19	4.39	119,200	-	59,600	-	-	59,600	59,600	08.17.2019 - 08.17.2021
	受限制股份單位	19/20	5.48	328,629	-	109,543	-	-	219,086	219,086	09.19.2020 - 09.19.2022
	受限制股份單位	20/21	5.01	-	355,877	-	-	-	355,877	355,877	09.01.2021 - 09.01.2023

# 薪酬委員會報告

姓名	獎勵類型	獲獎財年	單位數目								歸屬期 (月、日、年)
			實際價格 (港幣)	於二零二零年		期內歸屬	期內行使	期內註銷/ 失效 (附註1)	於		
				四月一日 (未歸屬)	三月三十一日 (未歸屬)				二零二一年 三月三十一日	二零二一年 三月三十一日 尚未行使總數	
Gordon Robert	股份增值權	15/16	7.25	-	-	-	-	-	-	224,107	09.18.2016 - 09.18.2018
Halyburton Orr 先生	股份增值權	16/17	5.38	-	-	-	-	-	-	615,761	08.19.2017 - 08.19.2019
	股份增值權	17/18	4.74	318,439	-	318,439	-	-	-	955,316	08.21.2018 - 08.21.2020
	股份增值權	18/19	4.39	750,155	-	375,077	-	-	375,078	1,125,232	08.17.2019 - 08.17.2021
	受限制股份單位	17/18	4.74	55,027	-	55,027	-	-	-	-	08.21.2018 - 08.21.2020
	受限制股份單位	18/19	4.39	119,200	-	59,600	-	-	59,600	59,600	08.17.2019 - 08.17.2021
	受限制股份單位	19/20	5.48	328,629	-	109,543	-	-	219,086	219,086	09.19.2020 - 09.19.2022
	受限制股份單位	20/21	5.01	-	355,877	-	-	-	355,877	355,877	09.01.2021 - 09.01.2023
胡展雲先生	受限制股份單位	19/20	5.48	358,380	-	119,460	-	-	238,920	238,920	09.19.2020 - 09.19.2022
	受限制股份單位	20/21	5.01	-	355,877	-	-	-	355,877	355,877	09.01.2021 - 09.01.2023
楊灝女士	受限制股份單位	20/21	5.01	-	312,733	-	-	-	312,733	312,733	09.01.2021 - 09.01.2023

附註1： 該等單位乃根據股份增值權計劃規則操作予以註銷。

附註2： 季度遞延授出獎勵所得款項僅於終止董事會任命或不可預見的緊急狀況下方獲支付。

## 其他針對股東利益之事項

### 股份持有指引

聯想為包括主席／首席執行官及高級管理層等選定行政人員制定股份持有指引。該等指引要求行政人員擁有相當數量的股份，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，行政人員預期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，直至符合指引為止，而該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，指引所覆蓋的**94%**行政人員已達到目標持有水平與連同將於二零二一年六月授予的年度長期激勵，則指引所覆蓋的**100%**行政人員已達目標持有水平。另外，非執行董事亦受制於類似指引並全部符合指引。

### 撤回政策

聯想為包括主席／首席執行官及高級管理層等選定行政人員制定撤回政策。該政策訂明，倘本公司因出錯、遺漏、欺詐或違規而重列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列而受到不利影響的任何財年試圖收回全部或部份薪酬。

董事會報告	138
獨立核數師報告	168
綜合損益表	174
綜合全面收益表	175
綜合資產負債表	176
綜合現金流量表	178
綜合權益變動表	180
財務報表附註	182
五年財務摘要	279
公司資料	280

# 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二零二一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5。

## 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、自二零二零財政年度終結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174頁的綜合損益表。

本集團及本公司於二零二一年三月三十一日的整體業務狀況分別載於本年報第176頁及177頁的綜合資產負債表及載於財務報表附註30(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178頁及179頁的綜合現金流量表內。

年內向股東派發中期股息每股6.6港仙(二零二零年:6.3港仙),總金額約為1.023億美元(二零二零年:約9,660萬美元)。

董事會已議決建議派發截至二零二一年三月三十一日止年度之末期股息,每股24.0港仙(二零二零年:21.5港仙)。倘建議於二零二一年七月二十日即將舉行之本公司股東週年大會(「股東週年大會」)上獲股東批准通過,建議的末期股息將於二零二一年八月十日派發予二零二一年七月二十八日名列於本公司股東名冊之股東。

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

暫停辦理股份過戶登記手續

記錄日期

二零二一年七月十二日下午四時三十分

由二零二一年七月十三日至七月二十日

二零二一年七月十三日

## 業績及分派(續)

(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	二零二一年七月二十七日下午四時三十分
暫停辦理股份過戶登記手續	二零二一年七月二十八日
記錄日期	二零二一年七月二十八日

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雅柏勤有限公司辦理股份過戶登記手續，地址為香港皇后大道東183號合和中心54樓。

## 五年財務摘要

本集團於二零二一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279頁。

## 可供分派儲備

於二零二一年三月三十一日，本公司的可供分派儲備為**1,354,102,000**美元(二零二零年：1,227,188,000美元)。

## 銀行貸款

於二零二一年三月三十一日的銀行貸款詳情載於財務報表附註26。

## 捐款

本集團於年內的慈善及其他捐款金額為**10,937,000**美元(二零二零年：6,811,000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

於二零一九年一月二十四日，本公司僅向第三方專業投資者發行於二零二四年到期**675,000,000**美元**3.375%**的可換股債券(「該等債券」)，該等債券於二零一九年一月二十五日於香港聯合交易所有限公司(「聯交所」)上市。

本公司股份於二零一九年一月十五日(即釐定該等債券發行條款之日)的市價為每股港幣**5.710**元。於二零二一年三月三十一日，該等債券按可調整轉換價每股港幣**7.13**元轉換為最多**741,902,700**股普通股(「轉換股份」)，佔(i)於二零二一年三月三十一日本公司現有已發行股本約**6.16%**；及(ii)經該等債券獲悉數轉換後擴大的本公司已發行股本約**5.80%**(假設本公司的已發行股份概無其他變動)。

於該等債券轉換時將予發行的轉換股份將為已繳足股款及在所有方面與本公司於相關登記日期已發行股份享有同等地位。轉換股份(倘發行)將根據於二零一八年七月五日舉行的本公司股東週年大會上通過的普通決議案授予本公司董事的一般授權發行。

# 董事會報告

## 可換股債券(續)

於二零二一年一月二十四日，債券持有人行使贖回權要求本公司贖回且本公司以本金額50萬美元(即本公司支付的總金額)贖回部分債券。自該等債券發行日期起，本公司於截至二零二一年三月三十一日止期間概無轉換任何該等債券，且並無行使任何贖回權。截至二零二一年三月三十一日，該等債券的尚未行使本金總額為6.745億美元。

假設該等債券於二零二一年三月三十一日獲悉數行使，則本公司緊接悉數行使該等債券前後的股權架構載列如下：

股東	於緊接悉數行使 該等債券前的股權架構		於按經調整轉換價 每股港幣7.13元悉數轉換 該等債券後	
	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
聯想控股股份有限公司 <sup>(1)</sup>	2,867,636,724	23.81%	2,867,636,724	22.43%
南明有限公司 <sup>(2)</sup>	388,819,317	3.23%	388,819,317	3.04%
眾傑有限公司 <sup>(3)</sup>	480,900,000	3.99%	480,900,000	3.76%
Sureinvest Holdings Limited <sup>(4)</sup>	622,804,000	5.17%	622,804,000	4.87%
Union Star Limited <sup>(5)</sup>	764,868,248	6.35%	764,868,248	5.99%
本公司董事 <sup>(6)</sup>	121,642,300	1.01%	121,642,300	0.95%
該等債券的認購人	-	-	741,902,700	5.80%
其他公眾股東	6,795,035,025	56.44%	6,795,035,025	53.16%
總計	12,041,705,614	100.00%	12,783,608,314	100.00%

附註：

(1) 聯想控股股份有限公司(「聯想控股」)，一家於中國註冊成立的公司，其H股於聯交所上市(股份代號：3396)。

(2) 南明有限公司(「南明」)，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) 眾傑有限公司(「眾傑」)，一家於英屬處女群島註冊成立的公司，為南明的全資附屬公司。

(4) Sureinvest Holdings Limited(「SHL」)，一家於英屬處女群島註冊成立的公司及投資控股公司，由楊元慶先生、本公司首席財務官黃偉明先生及八名其他個別人士分別持有大約87.00%、4.65%及8.35%。

(5) Union Star Limited(「Union Star」)，一家於開曼群島註冊成立的公司，由SHL、聯想控股(通過眾傑)及Red Eagle Group (PTC) Limited(通過Harvest Star Limited)分別持有大約24.49%、37.91%及37.60%。Harvest Star Limited是一家於開曼群島註冊成立的公司，為Red Eagle Group (PTC) Limited(一家於英屬處女群島註冊成立的公司，為本公司僱員福利信託的信託控股公司)的全資附屬公司。

(6) 概無計及董事持有的股份獎勵權益。

基於本公司於二零二一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該等債券項下的贖回義務。

### 可換股債券(續)

根據可換股債券的隱含回報率，就著多個不同的未來日期，可使債券持有人不論選擇轉換或被贖回，亦會獲得同等有利的經濟回報的本公司股價分析如下：

轉換日期	本公司 的股價 港元	債券持有人的 隱含回報率
二零二一年九月三十日	7.47	10%
二零二二年三月三十一日	7.41	8%

該等債券的進一步詳情請參閱財務報表附註26及本公司日期為二零一九年一月十五日的公告。

### 已發行債權證

於二零二零年四月二十四日，本公司根據其於二零二零年三月八日設立的中期票據計劃發行於二零二五年到期650,000,000美元5.875%的無抵押票據。本公司收到代價649,846,340美元，所得款項乃用於再融資及一般企業用途。於二零二零年五月十二日，本公司進一步發行於二零二五年到期350,000,000美元5.875%的無抵押票據。本公司收到代價354,493,125美元，所得款項乃用於再融資及一般企業用途。二零二五年票據已於聯交所上市。

於二零二零年十一月二日，本公司發行於二零三零年到期1,000,000,000美元3.421%票據。該等票據於聯交所上市。本公司已收到發行代價1,000,000,000美元。根據本公司於二零二零年十月二十二日宣佈的要約條款，本次發行所得款項乃用於購回部分(i)Lenovo Perpetual Securities Limited(「LPSL」)(本公司全資附屬公司)發行並由本公司擔保未償還的1,000,000,000美元5.375%永續證券，(ii)本公司二零二二年到期的500,000,000美元3.875%票據(「二零二二年票據」)，及(iii)本公司二零二三年到期的750,000,000美元4.750%票據(「二零二三年票據」)。二零二二年票據及二零二三年票據均於聯交所上市。有關LPSL購買的該等未償還永續證券及本公司購回的票據的本金總額以及該等未償還的證券及票據的本金總額的詳情載於本公司日期為二零二零年十一月三日有關結算收購要約的公告。

### 股票掛鈎協議

根據本公司與Union Star於二零一七年九月二十九日訂立的認購協議，Union Star於二零一七年十一月十七日按初始行使價每份紅利認股權證港幣5.17元認購了90,613,689份紅利認股權證(「紅利認股權證」)。附予紅利認股權證之認購權獲全數行使，90,613,689股本公司普通股獲發行。於二零二零年十一月十六日，26,914,000份紅利認股權證按經調整的行使價每份紅利認股權證港幣5.1445元行使，餘下未行使的紅利認股權證已失效。行使紅利認股權證所得款項總額為約港幣138,459,073元。於二零二一年三月三十一日，概無未獲行使的紅利認股權證。就紅利認股權證之進一步詳情，請參閱財務報表附註11，亦可參閱本公司有關發行紅利認股權證及完成發行認股權證股份之二零一七年九月二十九日、二零一七年十一月十七日及二零二零年十一月十七日之公告。

# 董事會報告

## 附屬公司、聯營公司及合營公司

於二零二一年三月三十一日，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17。

## 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的貨品及服務少於21%。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	19%
五間最大供應商合計	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

除上文所披露者外，截至二零二一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，惟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707,963,793股股份，用作於歸屬時獎勵僱員除外。該等計劃詳情分別載於本年報第129頁及第131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

### 獨立非執行董事

Nicholas C. Allen先生

William O. Grabe先生

William Tudor Brown先生

楊致遠先生

Gordon Robert Halyburton Orr先生

胡展雲先生

楊瀾女士

出井伸之先生（於二零二零年七月九日退任）

根據本公司組織章程細則第107條，朱立南先生、趙令歡先生及Nicholas C. Allen先生須於股東週年大會上輪值告退，彼等符合資格並願膺選連任，惟Nicholas C. Allen先生已出任本公司獨立非執行董事約12年，故其不再膺選連任。



## 董事(續)

本公司收到各獨立非執行董事每年根據聯交所證券上市規則(「上市規則」)第3.13條確認其獨立性的書面確認。提名及企業管治委員會已審閱每名董事之獨立性。本公司認為所有獨立非執行董事已符合上市規則第3.13條所載之所有獨立指引，且具備根據該指引條款之獨立性。

於截至二零二一年三月三十一日止年度或由二零二零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公司網站([https://investor.lenovo.com/tc/publications/list\\_directors.php](https://investor.lenovo.com/tc/publications/list_directors.php))。

## 董事及高級管理層簡歷

### 名譽主席

**柳傳志先生**，七十七歲，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。柳先生現為持有本公司已發行股份重大權益之聯想控股股份有限公司(香港聯交所上市)董事會名譽主席及高級顧問(曾為董事長及執行董事)。

### 董事簡歷

#### 主席及執行董事

**楊元慶先生**，五十六歲，為本公司董事會主席、首席執行官及執行董事。彼亦為持有本公司已發行股份中權益的Sureinvest Holdings Limited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。

楊先生在信息行業擁有逾三十年的經驗。在其領導下，聯想自一九九七年起成為中國最暢銷的計算機品牌，聯想現為全球個人計算機的領導廠商，全球智能手機市場和服務器市場的主要廠商。楊先生持有中國科學技術大學計算機科學系的碩士學位和上海交通大學計算機科學及工程學士學位。楊先生現為Baidu, Inc.(百度公司)(納斯達克及香港聯交所上市)及泰康保險集團股份有限公司的獨立董事。楊先生亦為中國科學技術大學之客席教授及布魯金斯學會國際顧問委員會成員。

#### 非執行董事

**朱立南先生**，五十八歲，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，擁有電子工程學碩士學位，並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股份有限公司(香港聯交所上市)之非執行董事(前為執行董事、總裁及執行委員會成員)。彼曾為神州租車有限公司(香港聯交所上市)的非執行董事。

# 董事會報告

## 董事及高級管理層簡歷(續)

### 董事簡歷(續)

#### 非執行董事(續)

**趙令歡先生**，五十八歲，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股份有限公司(香港聯交所上市)之非執行董事(前為執行董事、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兼總裁。

此外，彼現為以下公司的董事：中國玻璃控股有限公司非執行董事、百福控股有限公司董事會主席及執行董事、金湧投資有限公司(前名為精英國際有限公司)董事會主席及執行董事(皆於香港聯交所上市)、上海錦江國際酒店股份有限公司(前名為上海錦江國際酒店發展股份有限公司)及新奧天然氣股份有限公司(前名為新奧生態控股股份有限公司)的非執行董事(皆於上海證券交易所上市)、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)、先聲藥業集團有限公司(香港聯交所上市)及Eros STX Global Corporation(於紐約證券交易所上市)的非執行董事。

趙先生曾出任上海環境集團股份有限公司的副董事長及弘和仁愛醫療集團有限公司董事會主席及非執行董事。

#### 獨立非執行董事

**Nicholas C. Allen先生**，六十六歲，於二零零九年十一月六日獲委任為本公司獨立非執行董事。Allen先生持有英國曼徹斯特大學經濟與社會系文學學士學位。彼為英格蘭及威爾斯特許會計師公會資深會員和香港會計師公會會員。Allen先生於會計及審計兩方面均擁有豐富經驗。於二零零七年六月退休前，Allen先生為羅兵咸永道會計師事務所的合夥人。Allen先生亦為領展房地產投資信託基金之董事會主席及獨立非執行董事，及亦為中電控股有限公司的獨立非執行董事及香港交易及結算所有限公司(皆於香港聯交所上市)之獨立非執行董事。他曾出任希慎興業有限公司及VinaLand Limited的獨立非執行董事。

**William O. Grabe先生**，八十三歲，於二零一二年二月八日獲委任為本公司獨立非執行董事及於二零一三年五月二十三日獲委任為本公司首席獨立董事。在此之前，彼自二零零五年五月十七日為本公司非執行董事。Grabe先生目前為Gartner Inc.(於紐約證券交易所上市)之董事。他曾擔任Compuware Corporation的獨立董事及Covisint Corporation及QTS Realty Trust, Inc.的董事。Grabe先生為General Atlantic LLC的顧問董事。他曾出任General Atlantic LLC的董事總經理，並自一九九二年起已加入General Atlantic Group。在此之前，Grabe先生為IBM的企業副總裁及主管。

## 董事及高級管理層簡歷 (續)

### 董事簡歷 (續)

#### 獨立非執行董事 (續)

**William Tudor Brown**先生，六十二歲，於二零一三年一月三十日獲委任為本公司獨立非執行董事。Brown先生為註冊工程師，並持有劍橋大學(Cambridge University)電子科學碩士學位。彼並為英國工程及科技學會與英國皇家工程學院的資深會員。彼於二零一三年六月十五日獲頒大英帝國員佐勳章。

Brown先生為ARM Holdings plc(安謀國際科技股份有限公司)(「安謀」)(倫敦證券交易所及納斯達克上市)的其中一位創辦人。於安謀，彼曾先後擔任不同領導職位，包括工程總監、首席技術官、全球發展的執行副總裁、首席營運官及總裁。彼負責建立與行業合作夥伴及政府機構和區域發展的高層次關係。彼曾於二零零一年十月至二零一二年五月三日於安謀擔任董事職務。在加入安謀之前，彼為Acorn Computers Ltd.的首席工程師，自一九八四年起專門從事安謀研究及發展計劃。

Brown先生現為中芯國際集成電路製造有限公司(香港聯交所及上海證券交易所上市)及Ceres Power Holdings plc(倫敦證券交易所上市)的獨立非執行董事及Marvell Technology Group Ltd(納斯達克上市)的董事。彼曾擔任P2i Limited及Xperi Corporation的獨立非執行董事。直至二零一二年五月，彼亦為英國政府亞洲工作組(UK Government Asia Task Force)組員。

**楊致遠**先生，五十二歲，自二零一四年十一月六日獲委任為本公司獨立非執行董事。在此之前，彼自二零一三年二月二十日起獲委任為本公司董事會監察員。彼持有斯坦福大學(Stanford University)理學碩士學位及電機工程系理學學士。彼於二零零五年六月至二零一五年九月及二零一七年十月至今擔任斯坦福大學(Stanford University)信託董事會成員。

楊先生共同創辦了雅虎公司(Yahoo! Inc.)(納斯達克上市)，並由二零零七年六月至二零零九年一月期間擔任該公司首席執行官一職。彼直至二零一二年一月十七日亦為雅虎公司(Yahoo! Inc.)的董事會成員。於此期間，楊先生專注於雅虎的企業策略及科技的長遠發展。楊先生亦協助雅虎建立策略合作夥伴關係、國際合資企業和招攬主要人才。

楊先生由一九九六年一月至二零一二年一月期間亦曾擔任雅虎!日本公司(Yahoo! Japan Corporation)的董事，於二零零零年七月至二零一二年十一月期間出任思科系統公司(Cisco Systems, Inc.)的獨立董事。楊先生現為Workday Inc.(納斯達克上市)及阿里巴巴集團控股有限公司(Alibaba Group Holding Limited)(紐約證券交易所及香港聯交所上市)之獨立董事。

**Gordon Robert Halyburton Orr**先生，五十八歲，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層職位，直至彼於二零一五年八月退休。於麥肯錫，彼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。

於過去二十年，Orr先生負責亞洲地區的廣泛客戶，主要集中於中國和整個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(前名為「美團點評」)(皆香港聯交所上市)之獨立非執行董事，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。彼亦為英中貿易協會的副主席。

# 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)

**胡展雲先生**，六十六歲，自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。彼具備逾三十年專業經驗，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。胡先生為加拿大特許會計師和香港註冊會計師，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。

胡先生現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。胡先生曾出任長城環亞控股有限公司之獨立非執行董事及大昌行集團有限公司之獨立非執行董事。

**楊瀾女士**，五十三歲，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，於業內約有三十年經驗。彼為陽光媒體集團及陽光文化基金會聯合創辦人及主席，陽光媒體集團為民營媒體集團，其業務範圍包括製作高質量影視節目、影視綜合營銷、教育、女性社區、出版及文化旅遊規劃與大型文化演出創制等領域，業務遍及中國內地、中國香港特別行政區及美國，而陽光文化基金會為非牟利團體旨在改善教育、傳播慈善文化。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國際事務碩士學位。

在此之前，彼於鳳凰衛視擔任創作者、執行製作人和「楊瀾工作室」(現稱為「楊瀾訪談錄」)的主持人。楊女士對人工智慧進行了深入的研究，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、林肯中心總裁理事會成員及中國慈善聯合會副會長兼常務理事。她曾分別應邀出任北京申辦二零零八年奧運會和二零二二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。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。

### 高級管理層簡歷

**Gianfranco Lanci先生**，六十六歲，二零一二年四月加入本集團，現為本公司企業總裁及首席營運官，負責本集團所有五個地區的主要營運，及智能設備集團業務(包括個人電腦業務、智能設備業務和移動設備業務)。出任企業總裁之前，Lanci先生為本公司首席營運官及執行副總裁和個人電腦業務集團、聯想歐洲、中東和非洲地區及亞太區市場的總裁。Lanci先生在個人電腦業務擁有豐富經驗，包括在德州儀器(Texas Instruments)及宏碁(Acer)擔任領導角色。他曾於二零零五年獲宏碁股份有限公司(Acer Inc.)委任為總裁及於二零零八年擔任首席執行官及總裁。在彼領導下宏碁成為全球排名第二及於歐洲、中東和非洲地區排名第一且連續三年錄得最高盈利紀錄。彼持有Politecnico of Turin的機械工程學士學位。Lanci先生將於本財年從本集團退休。

## 董事及高級管理層簡歷 (續)

### 高級管理層簡歷 (續)

**高嵐女士**，五十五歲，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，以至培育本公司文化。在出任此職位前，高女士於多個人力資源職能部門擔任高級領導角色，包括新興市場集團、亞太、拉丁美洲及中國地區，人力和組織功能及人力資源策略與營運。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士學位，英國劍橋大學(Cambridge University)哲學碩士學位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。

**賀志強先生**，五十八歲，一九八六年加入本集團，現為本公司高級副總裁及聯想創投集團總裁。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，包括生態系統和雲服務業務集團的總裁及曾出任首席技術官負責管理聯想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。

**劉軍先生**，五十二歲，於一九九三年加入本集團，現為執行副總裁及聯想中國區總裁，負責透過整合進入市場策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，包括本公司高級副總裁、移動業務集團總裁、聯想業務集團、產品集團、消費者業務集團、全球供應鏈總裁以及聯想中國區的首席營運官。聯想著名的「雙模式之道」(交易型及關係型模式)乃由劉先生直接帶領下開發，其至今仍為聯想業務的重要組成部分。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**，五十三歲，一九九零年加入本集團，現為本公司高級副總裁、首席策略官及首席市場官，負責監督聯想的策略及計劃、國際品牌、市場營銷和傳訊之工作。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。喬女士於本集團出任不同高級職位，包括策略及計劃的高級副總裁及於收購國際商業機器(IBM)個人電腦業務前後均為中國人力資源副總裁。喬女士在策略、營銷和品牌及人力資源方面擁有豐富經驗。彼持有復旦大學頒發的管理科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。

**Laura G. Quatela女士**，六十三歲，二零一六年十月加入本集團為高級副總裁及首席法律官，負責本集團全球的法務、知識產權、訴訟、政府關係事務及ESG(環境、社會及管治)。在加入本集團之前，Quatela女士在伊士曼柯達公司(Eastman Kodak Company)(「柯達」)工作了十五年，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。彼曾負責柯達的許可技術、專利和商標，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。Quatela女士熟悉普通話。

# 董事會報告

## 董事及高級管理層簡歷(續)

### 高級管理層簡歷(續)

**Luca Rossi**先生，四十八歲，於二零一五年加入本集團，現為本公司高級副總裁及智能設備業務集團(IDG)總裁，負責監控聯想的全球個人電腦、智能手機、平板電腦、工作站及其他產品的業務。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先生曾於歐洲擔任眾多全球領導職務，包括擔任宏碁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歲時作為企業家開啟了職業生涯，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，博科尼大學(Bocconi University)深造。

**芮勇**博士，五十一歲，二零一六年加入本集團為高級副總裁及公司首席技術官。彼負責監督聯想的企業技術策略，研究和發展方向及領導聯想企業研究院。彼推動聯想在人工智能(AI)、增強現實(AR)、第五代移動通信技術(5G)、邊緣／雲計算(Edge/Cloud Computing)、設備創新(Device Innovation)及各種行業智能解決方案方面的成果。在加入本集團之前，彼於微軟(Microsoft)工作十八年曾擔任研究及發展策略、基礎研究、技術孵化及產品開發多個領導職位。芮博士是計算機科學及人工智能方面的世界聞名技術專家，並為國際計算機協會(ACM)、電機電子工程師學會(IEEE)、國際模式識別學會(IAPR)及國際光電工程學會(SPIE)會士以及歐洲科學院外籍院士(Foreign Member of Academia Europaea)。彼持有東南大學理學士學位，清華大學理學碩士學位及伊利諾大學厄巴納－香檳分校(University of Illinois at Urbana-Champaign)博士學位。

**Kirk Skaugen**先生，五十歲，二零一六年十一月加入本集團為本公司執行副總裁及基礎架構解決方案集團的總裁。在此範疇，彼領導包括超大規模及雲、高性能計算及人工智能、軟件定義基礎設施、邊緣／物聯網服務器、通訊、聯想的相關服務器、存儲、軟件及服務業務在內的端到端數據中心業務。這包括聯想基礎架構解決方案集團五個地區(涉及180個國家的業務)的策略規劃、架構、硬件和軟件工程、供應鏈和採購、質量、客戶服務、銷售和營銷。在加入本集團之前，Skaugen先生於英特爾(Intel)已工作二十四年，而最後擔任高級副總裁領導數據中心集團及客戶端計算集團。作為客戶端計算的領導，Skaugen先生負責英特爾最大收入及利潤之業務包括個人電腦、平板電腦及手機業務。Skaugen先生持有普度大學(Purdue University)電子工程理學士學位。

**黃建恒**先生，四十七歲，他曾於IBM任職，於二零零五年隨聯想收購IBM的個人電腦部門而加入聯想。彼為本公司高級副總裁及解決方案及服務集團(SSG)的總裁，領導公司全球智能、附加服務、運維服務業務及「即服務」產品，包括設備即服務及Truscale™。在擔任此職務前，他曾領導聯想亞太區個人電腦及智能設備達五年，並使業務增長至領先地位。自二零一六年至二零二一年初，彼擔任NEC Lenovo Japan Group的主席，及自二零一八年至二零二一年初，彼擔任Fujitsu Client Computing Limited的主席，現時仍為該公司董事會成員。此前，彼負責推動聯想全球企業戰略的制定及實施，並直接向公司首席執行官及主席楊元慶先生匯報。彼畢業於香港大學，持有計算機科學工程學士學位，亦持有香港大學、哥倫比亞大學及倫敦商學院聯合授予的行政工商管理碩士學位。

## 董事及高級管理層簡歷 (續)

### 高級管理層簡歷 (續)

**黃偉明先生**，六十三歲，現為本公司執行副總裁兼首席財務官。彼於投資銀行業務擁有逾十五年經驗，並曾於香港多間上市公司出任高級管理層職務。自一九九九年三月三十日起，彼為本公司獨立非執行董事至二零零七年獲委任為首席財務官止。黃先生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，並持有英國曼徹斯特維多利亞大學(Victoria University of Manchester)管理科學學士學位。

**Matthew Zielinski先生**，四十二歲，二零一八年加入本集團，現為本公司高級副總裁及國際銷售組織(ISO)的總裁，負責推動所有聯想業務的收入及利潤增長，同時鞏固以客戶為中心的文化。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(IDG)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，彼曾擔任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)的電氣工程理學學士學位。

### 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於一年內須作出賠款(法定補償除外)方可終止之服務合約。

### 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。

### 董事的權益

於二零二一年三月三十一日，本公司依據證券及期貨條例第352條規定保存之名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部份)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 (附註1)	身份及所持股份／相關股份數量			權益概約 百分比 (附註2)
		個人權益	公司權益	總好倉	
楊元慶先生	普通股	110,461,722	622,804,000 (附註3)	733,265,722	
	獎勵股份	425,706,473	-	425,706,473	
				1,158,972,195	9.62%
朱立南先生	普通股	2,987,155	-	2,987,155	
	獎勵股份	3,281,779	-	3,281,779	
				6,268,934	0.05%
趙令歡先生	普通股	990,262	-	990,262	
	獎勵股份	4,010,726	-	4,010,726	
				5,000,988	0.04%
Nicholas C. Allen先生	普通股	748,503	-	748,503	
	獎勵股份	2,644,811	-	2,644,811	
				3,393,314	0.03%
William O. Grabe先生	普通股	3,886,668	744,281	4,630,949	
	獎勵股份	4,010,726	-	4,010,726	
				8,641,675	0.07%
William Tudor Brown先生	普通股	963,861	-	963,861	
	獎勵股份	4,010,726	-	4,010,726	
				4,974,587	0.04%
楊致遠先生	普通股	848,016	-	848,016	
	獎勵股份	3,958,265	-	3,958,265	
				4,806,281	0.04%
Gordon Robert Halyburton Orr先生	普通股	636,653	-	636,653	
	獎勵股份	3,554,979	-	3,554,979	
				4,191,632	0.03%
胡展雲先生	普通股	119,460	-	119,460	
	獎勵股份	594,797	-	594,797	
				714,257	0.01%
楊瀾女士	獎勵股份	312,733	-	312,733	0.00%



董事的權益(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／ 權益性質	所持股份／ 相關股份／ 註冊資本數目 及類別	權益概約 百分比 (附註4)
楊元慶先生	茄子技術控股有限公司	好倉	實益擁有人 持有的個人權益	4,996,633股 A類優先股	16.06%
	北京平安聯想智慧 醫療信息技術 有限公司(前稱 北京聯想智慧醫療 信息技術有限公司)	好倉	實益擁有人 持有的個人權益	人民幣2,400,000元 註冊資本	1.25% (附註5)
	國民認證科技(北京) 有限公司	好倉	實益擁有人 持有的個人權益	人民幣1,097,144元 註冊資本	4.09% (附註5)
	北京聯想雲科技 有限公司	好倉	實益擁有人 持有的個人權益	人民幣3,200,000元 註冊資本	5.74% (附註5)
	深圳聯想懂的通信 有限公司	好倉	實益擁有人 持有的個人權益	人民幣2,584,615元 註冊資本	3.69% (附註5)
	聯想教育科技(北京) 有限公司	好倉	實益擁有人 持有的個人權益	人民幣1,000,000元 註冊資本	2.00% (附註5)
	鼎道智聯(北京)科技 有限公司	好倉	實益擁有人 持有的個人權益	人民幣2,100,000元 註冊資本	2.10% (附註5)

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條規定存置的名冊中。
3. 股份由Sureinvest Holdings Limited持有而楊元慶先生持有其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，楊先生被視為擁有622,804,000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. 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條規定存置的名冊中。
5. 楊元慶先生分別於北京平安聯想智慧醫療信息技術有限公司、國民認證科技(北京)有限公司、北京聯想雲科技有限公司、深圳聯想懂的通信有限公司、聯想教育科技(北京)有限公司及鼎道智聯(北京)科技有限公司的註冊資本中持有人民幣2,400,000元(即1.25%)、人民幣1,097,144元(即4.09%)、人民幣3,200,000元(即5.74%)、人民幣2,584,615元(即3.69%)、人民幣1,000,000元(即2.00%)及人民幣2,100,000元(即2.10%)之權益。

除上述所披露者外，於二零二一年三月三十一日，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相聯法團(定義見證券及期貨條例第XV部份)之股份、相關股份或債權證中擁有任何權益或淡倉。

# 董事會報告

## 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。

截至二零二一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28內。

除本報告「董事的權益」，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二零二一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

於二零二一年三月三十一日，根據證券及期貨條例第336條規定而備存之登記冊所記錄，下列人士（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／或相關股份中擁有的權益或淡倉：

名稱	好倉／淡倉	身份及所持股份／ 相關股份數量		總好倉及淡倉 (附註2)	權益概約 百分比 (附註1)
		實益擁有人	公司權益		
聯想控股股份有限公司	好倉	2,867,636,724	1,634,587,565 (附註3)	4,502,224,289	37.39%
南明有限公司	好倉	388,819,317	1,245,768,248 (附註4)	1,634,587,565	13.57%
眾傑有限公司	好倉	480,900,000	764,868,248 (附註5)	1,245,768,248	10.34%
Red Eagle Group (PTC) Limited	好倉	-	764,868,248	764,868,248 (附註6)	6.35%
Harvest Star Limited	好倉	-	764,868,248	764,868,248 (附註7)	6.35%
Union Star Limited	好倉	764,868,248	-	764,868,248	6.35%
Sureinvest Holdings Limited	好倉	622,804,000	-	622,804,000 (附註8)	5.17%
BlackRock, Inc.	好倉	-	673,834,479	673,834,479	5.60%
	淡倉	-	238,000	238,000	0.00%

## 主要股東及其他人士的權益(續)

附註：

1. 該百分比乃根據本公司於二零二一年三月三十一日已發行普通股12,041,705,614股計算。
2. 該等權益包括相關股份如下：

名稱	現金結算的非上市權益衍生工具	
	好倉	淡倉
BlackRock, Inc.	2,898,000	238,000

3. 此等由聯想控股股份有限公司持有公司權益的1,634,587,565股股份中，388,819,317股股份由聯想控股股份有限公司直接全資附屬公司南明有限公司(「南明」)直接持有；480,900,000股股份由南明的全資附屬公司眾傑有限公司(「眾傑」)持有；及764,868,248股股份由Union Star Limited(「Union Star」)持有，該公司於股東大會的三分之一以上投票權由眾傑持有，故根據證券及期貨條例，眾傑被視為於Union Star持有的本公司764,868,248股股份中擁有權益。
4. 部分股份由眾傑直接／間接持有。
5. 此等股份由Union Star直接持有。
6. 此等股份由Harvest Star Limited透過Union Star間接持有。
7. 此等股份由Union Star直接持有。
8. 楊元慶先生持有逾三分之一於Sureinvest Holdings Limited(「Sureinvest」)股東大會的投票權。因此，根據證券及期貨條例，楊先生被視為擁有由Sureinvest所持有本公司622,804,000股股份之權益。此權益已載於上文「董事的權益」一節中所披露有關楊先生持有之公司權益內。

除上述所披露者外，於二零二一年三月三十一日，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「董事的權益」一節中。

## 退休計劃安排

本公司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。此等福利構成本公司之補償及福利總體計劃的重要部份，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。

# 董事會報告

## 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，本公司為之前受僱於IBM及身為IBM個人退休金計劃(「個人退休金計劃」)成員而後獲本公司聘用的美國的正式、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公司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。

截至二零二一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998,159美元之款項已計入綜合損益表。

於二零二一年三月三十一日，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：	2.50%
- 計劃資產預計收益：	2.50%
- 未來薪酬增長：	不適用
- 合資格計劃於精算評估日已獲注資65%資金。
- 由於該原因，合資格計劃於精算評估日有35,948,130美元之虧絀。

#### 日本 – 退休金計劃

本公司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公司對僅惠及參與者及受益人的合資格退休金基金的供款。

截至二零二一年三月三十一日止年度，根據該計劃，一筆1,243,861,094日圓之款項已計入綜合損益表。

### 退休計劃安排(續)

#### 界定福利退休金計劃(續)

##### 日本 – 退休金計劃(續)

於二零二一年三月三十一日，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：0.75%
  - 計劃資產預期收益：0.75%
  - 未來薪酬增長：按年齡組別
- 該計劃於精算評估日已獲注資73%資金。
- 該計劃於精算評估日有8,838,486,404日圓之虧絀。

##### 德國 – 退休金計劃

本公司運營一項混合計劃，為部份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。本公司亦為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份之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份之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。

該項計劃的資金部份來自公司供款，部份來自僱員向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，其餘部份概無資金來源(作為賬面儲備)。

截至二零二一年三月三十一日止年度，根據該計劃，一筆2,629,436歐元之款項已計入綜合收益表。

於二零二一年三月三十一日，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：0.50%
  - 未來薪酬增長：按年齡組別
  - 未來退休金增長：1.75%

# 董事會報告

## 退休計劃安排 (續)

### 界定福利退休金計劃 (續)

#### 德國 – 退休金計劃 (續)

- 該計劃於精算評估日已獲注資30%資金。
- 該計劃於精算評估日有170,744,573歐元之虧絀。

### 界定供款計劃

#### 美利堅合眾國 (「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，根據稅收法第401(k)條，該計劃為徵稅界定供款計劃。摩托羅拉移動401(k)計劃合併到聯想儲蓄計劃，由二零一五年十二月三十一日起生效。本公司向不超過僱員合適薪酬首6%之僱員供款配對供款100%。僱員供款屬自願性質。所有供款(包括本公司配對供款)乃根據參與者之投資選擇以現金作出。本公司付款須立即歸屬。

#### 美國聯想行政人員遞延薪酬計劃

本公司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，並收取本公司配對供款。根據計劃的遞延薪酬及本公司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。本公司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。本公司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。本公司提供4%僱員合資格薪酬之供款，此外本公司將僱員供款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(受強制性公積金法例規定的最高額限制)的5%作為供款，而僱主則分別為服務滿五年及十年的相關僱員支付由5%增加至7.5%及10%的供款。

## 持續關連交易

年內，本集團與若干關連人士（定義見上市規則）已進行若干項根據上市規則第14A.49條及第14A.71條規定作出披露的持續關連交易。

### (i) 與NEC Corporation及其聯營公司之持續關連交易

年內，本集團與NEC Corporation及其聯營公司進行下列之持續關連交易，有關詳情載列如下：

根據於二零一一年一月二十七日日本公司與（其中包括）NEC Corporation（「NEC」，連同其附屬公司統稱為「NEC集團」）訂立，並於二零一一年七月一日（「交割日」）生效以及於二零一四年十月七日經修訂之業務合併協議，Lenovo NEC Holdings B.V.（「合營公司」，連同其附屬公司統稱為「合營公司集團」），為本公司之間接全資附屬公司（透過Lenovo International Coöperatief U.A.（前稱Lenovo (International) B.V.）持有66.6%及由NEC持有33.4%以擁有及經營彼等各自之日本個人電腦業務之合營公司。

於交割日或之前，NEC或NEC集團的其他成員公司與本公司、合營公司或合營公司集團的其他成員公司就向合營公司集團提供或由合營公司集團提供若干服務及產品訂立多項協議（「持續關連交易協議」），以促進其在日本的個人電腦業務營運。持續關連交易協議的詳情載於日期為二零一一年四月二十一日之公告及本公司於二零一一年五月十一日向股東發出的通函。NEC出售於NEC Mobiling, Ltd. 的股份後，NEC Mobiling協議項下的持續關連交易其後於二零一三年六月終止。

於交割日後，合營公司成為本公司的間接非全資附屬公司。由於NEC為合營公司的主要股東，因此NEC為本公司的關連人士，根據上市規則第14A章，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。

於二零一七年五月二十五日，基於本公司與NEC之間的穩健業務關係，以及雙方業務發展需要及目標一致，就由二零一七年五月二十五日至二零一八年三月三十一日止期間，以及截至二零一九年及二零二零年三月三十一日止兩個財政年度的持續關連交易設立年度上限。

於二零二零年二月二十一日，基於本公司與NEC之間的穩健業務關係，以及雙方業務發展需要及目標一致，就截至二零二一年、二零二二年及二零二三年三月三十一日止三個財政年度的持續關連交易設立年度上限（「經修訂年度上限」）。持續關連交易協議之期限可自動重續額外一年至指定日期，或除非任何一方於期限屆滿前向另一方發出通知，指出其有意終止該等協議（「自動重續」）。

# 董事會報告

## 持續關連交易 (續)

### (i) 與NEC Corporation及其聯營公司之持續關連交易 (續)

下文載列持續關連交易協議詳情：

#### 供應協議

日期：	二零一一年二月二十八日及於二零一四年十月七日經修訂
訂約各方：	NEC及NEC Embedded Products, Ltd. (「NECP」) (前稱NEC Personal Products, Ltd.)，一家NEC全資擁有的附屬公司(其權利及義務已於交割日及其後轉移至合營公司集團的成員公司NEC Personal Computers, Ltd. (「NECPC」))。
所提供／獲得的服務：	提供若干「NEC」品牌個人電腦予NECPC。
期限：	由二零一一年七月一日起，並持續直至二零一六年七月一日，其後受自動重續所規限。
經修訂年度上限 <sup>(附註)</sup> ：	二零二零年四月一日至二零二一年三月三十一日：167,606,000,000日圓 (約1,525,216,000美元) 二零二一年四月一日至二零二二年三月三十一日：167,606,000,000日圓 (約1,525,216,000美元) 二零二二年四月一日至二零二三年三月三十一日：167,606,000,000日圓 (約1,525,216,000美元)

#### NEC Fielding協議

日期：	二零零四年一月十五日
訂約各方：	NEC Fielding, Ltd.，一家NEC的附屬公司，與NECP(其權利與義務已於交割日及其後轉移至合營公司集團的成員公司NECPC)
所提供／獲得的服務：	NEC Fielding, Ltd.同意由交割日起為NECPC所出售或出租及使用之若干設備提供維護及其他輔助服務。
期限：	初步期限於二零零四年三月三十一日終止，並自動重續額外一年直至二零一六年七月一日，其後受自動重續所規限。
經修訂年度上限 <sup>(附註)</sup> ：	二零二零年四月一日至二零二一年三月三十一日：3,009,000,000日圓 (約27,382,000美元) 二零二一年四月一日至二零二二年三月三十一日：3,009,000,000日圓 (約27,382,000美元) 二零二二年四月一日至二零二三年三月三十一日：3,009,000,000日圓 (約27,382,000美元)



持續關連交易 (續)

(i) 與NEC Corporation及其聯營公司之持續關連交易 (續)

**NESIC協議**

日期：	二零零三年八月十八日
訂約各方：	NEC Networks & System Integration Corporation (「NESIC」) · NEC的附屬公司，與NECP (其權利與義務已於交割日及其後轉移至合營公司集團的成員公司NECPC)
所提供／獲得的服務：	NESIC同意於交割日起就NECPC的內部網絡及其他內部通訊系統向NECPC提供營運及維護服務。
期限：	初步期限於二零零四年三月三十一日終止，並自動重續額外一年直至二零一六年七月一日，其後受自動重續所規限。
經修訂年度上限 <sup>(附註)</sup> ：	二零二零年四月一日至二零二一年三月三十一日：123,000,000日圓 (約1,119,000美元) 二零二一年四月一日至二零二二年三月三十一日：123,000,000日圓 (約1,119,000美元) 二零二二年四月一日至二零二三年三月三十一日：123,000,000日圓 (約1,119,000美元)

**NEC新公司品牌授權協議及附屬協議**

日期：	二零一一年七月一日及於二零一四年十月七日經修訂
訂約各方：	NEC及NECPC (於交割日起及其後為合營公司集團的成員公司)
所提供／獲得的服務：	NEC同意授予NECPC、合營公司及Lenovo Japan LLC (前稱Lenovo (Japan) Ltd.) (合營公司集團的成員公司) 許可，以使用若干與字母及標識「NEC」有關之權利，由NECPC向NEC支付專利權費。
經修訂期限：	由二零一一年七月一日起至二零一八年六月三十日，並受自動重續所規限直至二零二六年六月三十日。
經修訂年度上限 <sup>(附註)</sup> ：	二零二零年四月一日至二零二一年三月三十一日：338,000,000日圓 (約3,076,000美元) 二零二一年四月一日至二零二二年三月三十一日：338,000,000日圓 (約3,076,000美元) 二零二二年四月一日至二零二三年三月三十一日：338,000,000日圓 (約3,076,000美元)

# 董事會報告

## 持續關連交易 (續)

### (i) 與NEC Corporation及其聯營公司之持續關連交易 (續)

#### 過渡服務協議

日期：二零一一年五月三十日

訂約各方：本公司及NEC

所提供／獲得的服務：由NEC集團向合營公司集團或由合營公司集團向NEC集團提供服務，該等服務包括業務基礎設施相關服務、開發及生產服務、銷售相關服務、維護及支援服務、房地產服務及資訊科技服務。

經修訂期限：由二零一一年七月一日起及於二零一六年六月三十日到期，惟已延續至二零一七年六月三十日，其後受自動重續所規限。

經修訂年度上限<sup>(附註)</sup>：由NEC集團向合營公司集團提供服務的年度費用(應繳付予NEC)為：  
二零二零年四月一日至二零二一年三月三十一日：17,779,000,000日圓  
(約161,789,000美元)  
二零二一年四月一日至二零二二年三月三十一日：17,779,000,000日圓  
(約161,789,000美元)  
二零二二年四月一日至二零二三年三月三十一日：17,779,000,000日圓  
(約161,789,000美元)

由合營公司集團向NEC集團提供服務的年度費用(由NEC應繳付)為：  
二零二零年四月一日至二零二一年三月三十一日：824,000,000日圓  
(約7,498,000美元)  
二零二一年四月一日至二零二二年三月三十一日：824,000,000日圓  
(約7,498,000美元)  
二零二二年四月一日至二零二三年三月三十一日：824,000,000日圓  
(約7,498,000美元)

附註：日圓轉為美元乃根據1.00日圓兌0.0091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，已刊發於本公司二零一一年一月二十七日、二零一一年四月二十一日、二零一一年五月十一日、二零一四年一月二十日、二零一四年二月二十四日、二零一四年十月七日、二零一七年五月二十五日及二零二零年二月二十一日之公告及通函，以及本公司與香港交易及結算所有限公司之網站。

### 持續關連交易 (續)

#### (ii) 與富士通株式會社及其聯營公司的持續關連交易

年內，本集團與富士通株式會社及其聯營公司進行以下持續關連交易，詳情載列如下：

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%及由富士通株式會社(「富士通」，連同其附屬公司統稱為「富士通集團」)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，富士通或富士通集團的其他成員公司與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的關連人士，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)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(「經修訂年度上限」)。經修訂年度上限的詳情載於日期為二零二零年二月二十一日的公告。

# 董事會報告

## 持續關連交易 (續)

### (ii) 與富士通株式會社及其聯營公司的持續關連交易 (續)

富士通持續關連交易協議詳情載列如下：

#### 過渡服務協議

日期：二零一八年五月二日

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、生產支援、供應鏈管理、採購及企業管理。

年期：自二零一八年五月二日開始至根據過渡服務協議的條款或二零一八年五月二日第五個週年日，以較早之日期屆滿。

年度上限<sup>(附註1)</sup>：FCCL使用富士通提供之服務所產生的費用為：  
二零一八年四月一日至二零一九年三月三十一日：21,300,000,000日圓  
(約195,000,000美元)  
二零一九年四月一日至二零二零年三月三十一日：21,300,000,000日圓  
(約195,000,000美元)  
二零二零年四月一日至二零二一年三月三十一日：21,300,000,000日圓  
(約195,000,000美元)  
二零二一年四月一日至二零二二年三月三十一日：21,300,000,000日圓  
(約195,000,000美元)  
二零二二年四月一日至二零二三年三月三十一日：21,300,000,000日圓  
(約195,000,000美元)

FCCL向富士通提供服務所產生的收入為：  
二零一八年四月一日至二零一九年三月三十一日：1,300,000,000日圓  
(約12,000,000美元)  
二零一九年四月一日至二零二零年三月三十一日：1,300,000,000日圓  
(約12,000,000美元)  
二零二零年四月一日至二零二一年三月三十一日：1,300,000,000日圓  
(約12,000,000美元)  
二零二一年四月一日至二零二二年三月三十一日：1,300,000,000日圓  
(約12,000,000美元)  
二零二二年四月一日至二零二三年三月三十一日：1,300,000,000日圓  
(約12,000,000美元)

#### 借調協議

日期：二零一八年五月二日

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：自二零一八年五月二日開始至所有借調僱員的僱傭關係由富士通轉入FCCL(或因其他原因而終止)或根據合營協議條款終止或二零一八年五月二日的第五個週年日，以較早之日期屆滿。

經修訂年度上限<sup>(附註2)</sup>：FCCL使用富士通提供之服務所產生的費用為：  
二零一八年四月一日至二零一九年三月三十一日：6,500,000,000日圓  
(約60,000,000美元)  
二零一九年四月一日至二零二零年三月三十一日：7,350,000,000日圓  
(約67,000,000美元)  
二零二零年四月一日至二零二一年三月三十一日：8,350,000,000日圓  
(約76,000,000美元)  
二零二一年四月一日至二零二二年三月三十一日：8,350,000,000日圓  
(約76,000,000美元)  
二零二二年四月一日至二零二三年三月三十一日：8,350,000,000日圓  
(約76,000,000美元)

## 持續關連交易 (續)

### (ii) 與富士通株式會社及其聯營公司的持續關連交易 (續)

#### 服務協議

- 日期： 二零一八年五月二日
- 訂約各方： FCCL、Fujitsu Technology Solutions GMBH (「FTS」) 及 Fujitsu Technology Solutions IP GMBH
- 所提供／獲得的服務： FTS同意向FCCL提供產品管理服務、VAT支援服務、採購及供應鏈管理服務以及知識產權支援服務。
- 年期： 自二零一八年五月二日開始並應為期五年。訂約方可經相互協定延長年期。
- 年度上限<sup>(附註1)</sup>： FCCL使用FTS提供之服務所產生的費用為：  
二零一八年四月一日至二零一九年三月三十一日：400,000,000日圓  
(約4,000,000美元)  
二零一九年四月一日至二零二零年三月三十一日：400,000,000日圓  
(約4,000,000美元)  
二零二零年四月一日至二零二一年三月三十一日：400,000,000日圓  
(約4,000,000美元)  
二零二一年四月一日至二零二二年三月三十一日：400,000,000日圓  
(約4,000,000美元)  
二零二二年四月一日至二零二三年三月三十一日：400,000,000日圓  
(約4,000,000美元)

#### 製造協議(FPE)

- 日期： 二零一八年五月二日
- 訂約各方： FCCL及Fujitsu Peripherals Limited (「FPE」)
- 所提供／獲得的服務： FPE須向FCCL提供製造服務。FCCL同意為FPE提供部件採購服務。
- 年期： 自二零一八年五月二日開始並應為期五年。訂約方可按相同條款及條件延長年期。
- 年度上限<sup>(附註1)</sup>： FCCL使用FPE提供之服務所產生的費用為：  
二零一八年四月一日至二零一九年三月三十一日：300,000,000日圓  
(約3,000,000美元)  
二零一九年四月一日至二零二零年三月三十一日：300,000,000日圓  
(約3,000,000美元)  
二零二零年四月一日至二零二一年三月三十一日：300,000,000日圓  
(約3,000,000美元)  
二零二一年四月一日至二零二二年三月三十一日：300,000,000日圓  
(約3,000,000美元)  
二零二二年四月一日至二零二三年三月三十一日：300,000,000日圓  
(約3,000,000美元)
- FCCL向FPE提供服務所產生的收入為：  
二零一八年四月一日至二零一九年三月三十一日：100,000,000日圓  
(約1,000,000美元)  
二零一九年四月一日至二零二零年三月三十一日：200,000,000日圓  
(約2,000,000美元)  
二零二零年四月一日至二零二一年三月三十一日：100,000,000日圓  
(約1,000,000美元)  
二零二一年四月一日至二零二二年三月三十一日：100,000,000日圓  
(約1,000,000美元)  
二零二二年四月一日至二零二三年三月三十一日：100,000,000日圓  
(約1,000,000美元)

# 董事會報告

## 持續關連交易 (續)

### (ii) 與富士通株式會社及其聯營公司的持續關連交易 (續)

#### 製造協議(FIT)

日期：	二零一八年五月二日
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：	自二零一八年五月二日開始並應為期五年。訂約方可按相同條款及條件延長年期。
經修訂年度上限：	FCCL使用FIT提供之服務所產生的費用為 <sup>(附註1)</sup> ： 二零一八年四月一日至二零一九年三月三十一日：53,200,000,000日圓 (約488,000,000美元) 二零一九年四月一日至二零二零年三月三十一日：55,700,000,000日圓 (約511,000,000美元) 二零二零年四月一日至二零二一年三月三十一日：49,200,000,000日圓 (約451,000,000美元) 二零二一年四月一日至二零二二年三月三十一日：50,800,000,000日圓 (約466,000,000美元) 二零二二年四月一日至二零二三年三月三十一日：52,400,000,000日圓 (約481,000,000美元)  FCCL向FIT提供服務所產生的收入為 <sup>(附註2)</sup> ： 二零一八年四月一日至二零一九年三月三十一日：22,000,000,000日圓 (約202,000,000美元) 二零一九年四月一日至二零二零年三月三十一日：27,500,000,000日圓 (約250,000,000美元) 二零二零年四月一日至二零二一年三月三十一日：31,250,000,000日圓 (約284,000,000美元) 二零二一年四月一日至二零二二年三月三十一日：31,250,000,000日圓 (約284,000,000美元) 二零二二年四月一日至二零二三年三月三十一日：31,250,000,000日圓 (約284,000,000美元)

#### 銷售及分銷協議

日期：	二零一八年五月二日
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及服務。
年期：	自二零一八年五月二日開始並應為期五年。訂約方可按相同條款及條件延長年期。
年度上限 <sup>(附註1)</sup> ：	FCCL向富士通提供服務所產生的收入為： 二零一八年四月一日至二零一九年三月三十一日：333,800,000,000日圓 (約3,062,000,000美元) 二零一九年四月一日至二零二零年三月三十一日：337,600,000,000日圓 (約3,097,000,000美元) 二零二零年四月一日至二零二一年三月三十一日：325,600,000,000日圓 (約2,987,000,000美元) 二零二一年四月一日至二零二二年三月三十一日：336,000,000,000日圓 (約3,083,000,000美元) 二零二二年四月一日至二零二三年三月三十一日：346,700,000,000日圓 (約3,181,000,000美元)

### 持續關連交易 (續)

#### (ii) 與富士通株式會社及其聯營公司的持續關連交易 (續)

##### 富士通商標及品牌許可協議

日期： 二零一八年五月二日

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： 自二零一八年五月二日開始並應為期五年。該年期可經雙方相互協定按相同條款及條件予以延長或按FCCL選擇延長三年。

經修訂年度上限<sup>(附註2)</sup>： 需向富士通支付的版權使用費為：  
二零一八年四月一日至二零一九年三月三十一日：500,000,000日圓  
(約5,000,000美元)  
二零一九年四月一日至二零二零年三月三十一日：605,000,000日圓  
(約6,000,000美元)  
二零二零年四月一日至二零二一年三月三十一日：685,000,000日圓  
(約6,000,000美元)  
二零二一年四月一日至二零二二年三月三十一日：685,000,000日圓  
(約6,000,000美元)  
二零二二年四月一日至二零二三年三月三十一日：685,000,000日圓  
(約6,000,000美元)

##### 製造及服務協議

日期： 二零一八年五月二日

訂約各方： FCCL及FTS

所提供／獲得的服務： FTS同意為FCCL製造的產品及提供採購及供應鏈管理服務。FCCL同意為FTS提供部件採購服務。

年期： 自二零一八年五月二日開始並應為期五年。訂約方可經協定按相同條款及條件延長年期。

年度上限<sup>(附註1)</sup>： FCCL使用FTS提供之服務所產生的費用為：  
二零一八年四月一日至二零一九年三月三十一日：130,400,000,000日圓  
(約1,196,000,000美元)  
二零一九年四月一日至二零二零年三月三十一日：139,700,000,000日圓  
(約1,282,000,000美元)  
二零二零年四月一日至二零二一年三月三十一日：125,700,000,000日圓  
(約1,153,000,000美元)  
二零二一年四月一日至二零二二年三月三十一日：129,700,000,000日圓  
(約1,190,000,000美元)  
二零二二年四月一日至二零二三年三月三十一日：133,900,000,000日圓  
(約1,228,000,000美元)

FCCL向FTS提供服務所產生的收入為：  
二零一八年四月一日至二零一九年三月三十一日：52,400,000,000日圓  
(約481,000,000美元)  
二零一九年四月一日至二零二零年三月三十一日：55,500,000,000日圓  
(約509,000,000美元)  
二零二零年四月一日至二零二一年三月三十一日：45,600,000,000日圓  
(約418,000,000美元)  
二零二一年四月一日至二零二二年三月三十一日：47,000,000,000日圓  
(約431,000,000美元)  
二零二二年四月一日至二零二三年三月三十一日：48,500,000,000日圓  
(約445,000,000美元)

# 董事會報告

## 持續關連交易 (續)

### (ii) 與富士通株式會社及其聯營公司的持續關連交易 (續)

#### 研發服務協議

日期：二零一八年五月二日

訂約各方：FCCL及FTS

所提供／獲得的服務：FTS同意向FCCL提供研發服務。

年期：自二零一八年五月二日開始及於初步業務計劃期內維持生效。於初步業務計劃期後，年期將每年自動重續並於二零一八年五月二日後第五週年結束時屆滿。

年度上限<sup>(附註1)</sup>：FCCL使用FTS提供之服務所產生的費用為：  
二零一八年四月一日至二零一九年三月三十一日：2,600,000,000日圓  
(約24,000,000美元)  
二零一九年四月一日至二零二零年三月三十一日：2,600,000,000日圓  
(約24,000,000美元)  
二零二零年四月一日至二零二一年三月三十一日：2,600,000,000日圓  
(約24,000,000美元)  
二零二一年四月一日至二零二二年三月三十一日：2,600,000,000日圓  
(約24,000,000美元)  
二零二二年四月一日至二零二三年三月三十一日：2,600,000,000日圓  
(約24,000,000美元)

附註：

(1) 日圓轉為美元乃根據1.00日圓兌0.0092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0.0091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，已刊發於本公司二零一七年十一月二日、二零一八年五月二日及二零二零年二月二十一日之公告，以及本公司與香港交易及結算所有限公司之網站。

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第(i)及(ii)節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「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「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。本公司已將該核數師函件副本呈交聯交所。



### 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31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。

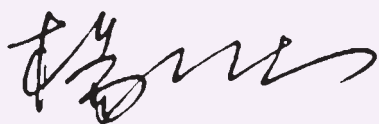
### 核數師

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

二零二一年五月二十七日

# 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174至278頁的綜合財務報表，包括：

- 於二零二一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，包括主要會計政策概要。

### 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布的《香港財務報告準則》真實而中肯地反映了 貴集團於二零二一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布的《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布的《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4(a)及附註16</p> <p>於2021年3月31日，貴集團商譽和可使用年期不確定的無形資產總值為6,119百萬美元。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、貼現率和受新冠肺炎影響時間的長短及嚴重性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2021年3月31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>我們的審計如何處理關鍵審計事項</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、貼現率和受新冠肺炎影響時間的長短及嚴重性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4(b)及附註19</p> <p>於2021年3月31日，貴集團遞延所得稅資產為2,345百萬美元。</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，包括經考慮受新冠肺炎影響時間的長短及嚴重性後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2021年3月31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。

### 董事及審計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布的《香港財務報告準則》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。

審計委員會須負責監督 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責或承擔任何責任。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匯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。

# 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)

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。
- 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。
- 就 貴集團內實體或業務活動的財務信息獲取充足、適當的審計憑證，以便對綜合財務報表發表意見。我們負責 貴集團審計的方向、監督和執行。我們為審計意見承擔全部責任。

除其他事項外，我們與審計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。

我們還向審計委員會提交聲明，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。

**核數師就審計綜合財務報表承擔的責任 (續)**

從與審計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鄭煥然先生。



**羅兵咸永道會計師事務所**  
執業會計師

香港，二零二一年五月二十七日

# 綜合損益表

截至二零二一年三月三十一日止年度

	附註	二零二一年 千美元	二零二零年 千美元
收入	5	<b>60,742,312</b>	50,716,349
銷售成本		<b>(50,974,425)</b>	(42,359,045)
毛利		<b>9,767,887</b>	8,357,304
銷售及分銷費用		<b>(3,044,967)</b>	(2,972,260)
行政費用		<b>(2,984,356)</b>	(2,524,818)
研發費用		<b>(1,453,912)</b>	(1,335,744)
其他經營收入／(費用)－淨額		<b>(104,245)</b>	(85,886)
經營溢利	6	<b>2,180,407</b>	1,438,596
財務收入	7(a)	<b>34,754</b>	47,850
財務費用	7(b)	<b>(408,640)</b>	(454,194)
應佔聯營公司及合營公司虧損	17	<b>(32,323)</b>	(14,545)
除稅前溢利		<b>1,774,198</b>	1,017,707
稅項	8	<b>(461,199)</b>	(213,204)
年內溢利		<b>1,312,999</b>	804,503
溢利歸屬：			
公司權益持有人		<b>1,178,307</b>	665,091
永續證券持有人		<b>32,532</b>	53,760
其他非控制性權益持有人		<b>102,160</b>	85,652
		<b>1,312,999</b>	804,503
公司權益持有人應佔每股盈利			
基本	11(a)	<b>9.54美仙</b>	5.58美仙
攤薄	11(b)	<b>8.91美仙</b>	5.43美仙
股息	12	<b>474,573</b>	429,902



# 綜合全面收益表

截至二零二一年三月三十一日止年度

	附註	二零二一年 千美元	二零二零年 千美元
年內溢利		<b>1,312,999</b>	804,503
其他全面收益／(虧損)：			
不會被重新分類至損益表的項目			
離職後福利責任的重新計量(扣除稅項)	8, 35	<b>35,735</b>	(46,275)
以公允值計量且其變動計入其他全面收益的金融資產公允值變動(扣除稅項)	8, 20	<b>(5,081)</b>	(10,925)
已被重新分類或往後可被重新分類至損益表的項目			
現金流量對沖(遠期外匯合約)公允值變動(扣除稅項)	8		
— 公允值(虧損)／收益(扣除稅項)		<b>(240,325)</b>	177,545
— 重新分類至綜合損益表		<b>255,312</b>	(142,296)
貨幣換算差額	8	<b>104,133</b>	(424,422)
年內其他全面收益／(虧損)		<b>149,774</b>	(446,373)
年內總全面收益		<b>1,462,773</b>	358,130
總全面收益歸屬：			
公司權益持有人		<b>1,336,074</b>	216,055
永續證券持有人		<b>32,532</b>	53,760
其他非控制性權益持有人		<b>94,167</b>	88,315
		<b>1,462,773</b>	358,130

# 綜合資產負債表

於二零二一年三月三十一日

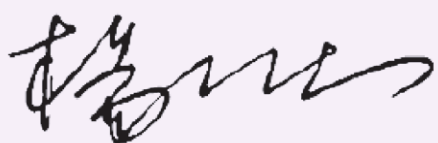
	附註	二零二一年 千美元	二零二零年 千美元
<b>非流動資產</b>			
物業、廠房及設備	13	<b>1,573,875</b>	1,398,440
使用權資產	14	<b>893,422</b>	812,235
在建工程	15	<b>207,614</b>	304,241
無形資產	16	<b>8,405,005</b>	7,984,582
於聯營公司及合營公司權益	17	<b>65,455</b>	60,307
遞延所得稅項資產	19	<b>2,344,740</b>	2,059,582
以公允值計量且其變動計入損益的金融資產	20	<b>805,013</b>	494,807
以公允值計量且其變動計入其他全面收益的金融資產	20	<b>84,796</b>	56,136
其他非流動資產		<b>275,359</b>	224,396
		<b>14,655,279</b>	13,394,726
<b>流動資產</b>			
存貨	21	<b>6,380,576</b>	4,946,914
應收貿易賬款	22(a)	<b>8,397,825</b>	6,263,012
應收票據	22(b)	<b>78,939</b>	11,529
衍生金融資產		<b>118,299</b>	138,813
按金、預付款項及其他應收賬款	22(c)	<b>4,977,501</b>	3,559,239
可收回所得稅款		<b>254,442</b>	196,464
銀行存款	23	<b>59,385</b>	66,480
現金及現金等價物	23	<b>3,068,385</b>	3,550,990
		<b>23,335,352</b>	18,733,441
<b>總資產</b>		<b>37,990,631</b>	32,128,167

# 綜合資產負債表

於二零二一年三月三十一日

	附註	二零二一年 千美元	二零二零年 千美元
股本	28	<b>3,203,913</b>	3,185,923
儲備		<b>355,123</b>	11,619
公司權益持有人應佔權益		<b>3,559,036</b>	3,197,542
永續證券	29	-	993,670
其他非控制性權益		<b>817,735</b>	634,321
向非控制性權益簽出認沽期權	27(b)	<b>(766,238)</b>	(766,238)
<b>總權益</b>		<b>3,610,533</b>	4,059,295
<b>非流動負債</b>			
貸款	26	<b>3,299,582</b>	1,564,619
保修費撥備	25(b)	<b>266,313</b>	258,840
遞延收益		<b>1,183,247</b>	864,805
退休福利責任	35	<b>431,905</b>	458,386
遞延所得稅項負債	19	<b>391,258</b>	342,805
其他非流動負債	27	<b>1,436,156</b>	1,321,296
		<b>7,008,461</b>	4,810,751
<b>流動負債</b>			
應付貿易賬款	24(a)	<b>10,220,796</b>	7,509,724
應付票據	24(b)	<b>885,628</b>	1,458,645
衍生金融負債		<b>35,944</b>	73,784
其他應付賬款及應計費用	25(a)	<b>13,178,498</b>	9,025,643
撥備	25(b)	<b>910,380</b>	718,771
遞延收益		<b>1,046,677</b>	819,199
應付所得稅項		<b>395,443</b>	357,375
貸款	26	<b>698,271</b>	3,294,980
		<b>27,371,637</b>	23,258,121
<b>總負債</b>		<b>34,380,098</b>	28,068,872
<b>總權益及負債</b>		<b>37,990,631</b>	32,128,167

承董事會命



楊元慶  
主席兼首席執行官



朱立南  
董事

# 綜合現金流量表

截至二零二一年三月三十一日止年度

	附註	二零二一年 千美元	二零二零年 千美元
經營活動的現金流量			
經營業務產生的現金淨額	34	<b>4,585,995</b>	3,006,556
已付利息		<b>(309,361)</b>	(404,691)
已付稅項		<b>(623,861)</b>	(391,942)
經營活動產生的現金淨額		<b>3,652,773</b>	2,209,923
投資活動的現金流量			
購置物業、廠房及設備		<b>(302,920)</b>	(246,663)
出售物業、廠房及設備		<b>89,344</b>	15,338
收購附屬公司，扣除所得現金淨額		<b>(5,049)</b>	-
出售附屬公司，扣除失去現金淨額		<b>(37,289)</b>	(18,155)
視作出售附屬公司，扣除失去現金淨額		<b>(1,816)</b>	-
購入聯營公司及合營公司權益		<b>(3,657)</b>	(1,616)
預付土地租賃款項		-	(15,734)
支付在建工程款項		<b>(394,084)</b>	(417,552)
支付無形資產款項		<b>(146,746)</b>	(273,131)
購入以公允值計量且其變動計入損益的金融資產		<b>(210,661)</b>	(86,498)
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		<b>(29,556)</b>	(429)
合營公司貸款		-	(72,603)
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		<b>139,622</b>	99,296
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所得淨款項		<b>557</b>	2,803
支付或有對價		<b>(117,390)</b>	-
銀行存款減少		<b>7,095</b>	3,730
已收股息		<b>1,897</b>	6,411
已收利息		<b>34,754</b>	47,850
投資活動所耗的現金淨額		<b>(975,899)</b>	(956,953)

# 綜合現金流量表

截至二零二一年三月三十一日止年度

	附註	二零二一年 千美元	二零二零年 千美元
融資活動的現金流量			
發行認股權證股份		17,990	-
其他非控制性權益資本投入		87,175	76,357
僱員股票基金供款		(737,867)	(159,147)
發行可換股優先股		-	300,000
發行票據		2,003,500	-
票據發行成本		(14,383)	-
償還票據		(791,555)	(786,244)
租賃付款的本金成分		(165,150)	(130,993)
已付股息		(434,269)	(431,148)
已付其他非控制性權益股息		(5,156)	(4,620)
已付永續證券持有人票息		(34,772)	(53,760)
已付可換股優先股持有人股息		(11,600)	(6,000)
回購可換股優先股		(16,575)	-
借貸所得款項		4,925,628	4,092,870
償還貸款		(7,005,300)	(3,135,800)
回購永續證券		(1,045,320)	-
贖回可換股債券		(500)	-
融資活動所耗的現金淨額		(3,228,154)	(238,485)
現金及現金等價物(減少)/增加		(551,280)	1,014,485
匯兌變動的影響		68,675	(126,349)
年初現金及現金等價物		3,550,990	2,662,854
年末現金及現金等價物	23	3,068,385	3,550,990

# 綜合權益變動表

截至二零二一年三月三十一日止年度

	公司權益持有人歸屬											
	股本 千美元	投資 重估儲備 千美元	僱員 股票基金 千美元	股權報 酬計劃儲備 千美元	對沖儲備 千美元	匯兌儲備 千美元	其他儲備 千美元	保留盈利 千美元	永續證券 千美元	其他 非控制性 權益 千美元	向非控制性 權益簽出 認沽期權 千美元	合計 千美元
於二零一九年四月一日	3,185,923	(36,095)	(140,209)	311,540	23,240	(1,371,932)	163,241	1,260,745	993,670	473,178	(766,238)	4,097,063
年內溢利	-	-	-	-	-	-	-	665,091	53,760	85,652	-	804,503
其他全面(虧損)/收益	-	(10,925)	-	-	35,249	(427,085)	-	(46,275)	-	2,663	-	(446,373)
年內總全面(虧損)/收益	-	(10,925)	-	-	35,249	(427,085)	-	618,816	53,760	88,315	-	358,130
轉撥至法定儲備	-	-	-	-	-	-	11,995	(11,995)	-	-	-	-
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	-	(1,696)	-	-	-	-	-	1,696	-	-	-	-
長期激勵計劃下的股票歸屬	-	-	197,889	(275,551)	-	-	-	-	-	-	-	(77,662)
長期激勵計劃下的遞延稅項	-	-	-	(7,025)	-	-	-	-	-	-	-	(7,025)
出售附屬公司	-	-	-	-	-	-	(267)	-	-	-	-	(267)
股權報酬	-	-	-	258,610	-	-	-	-	-	-	-	258,610
僱員股票基金供款	-	-	(159,147)	-	-	-	-	-	-	-	-	(159,147)
已付股息	-	-	-	-	-	-	-	(431,148)	-	-	-	(431,148)
其他非控制性權益資本投入	-	-	-	-	-	-	-	-	-	79,121	-	79,121
不會導致失去控制權附屬公司 權益變動	-	-	-	-	-	-	1,673	-	-	(1,673)	-	-
已付其他非控制性權益股息	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(4,620)	-	(4,620)
已付永續證券持有人票息	-	-	-	-	-	-	-	-	(53,760)	-	-	(53,760)
於二零二零年三月三十一日	3,185,923	(48,716)	(101,467)	287,574	58,489	(1,799,017)	176,642	1,438,114	993,670	634,321	(766,238)	4,059,295

# 綜合權益變動表

截至二零二一年三月三十一日止年度

	公司權益持有人歸屬											
	股本	投資	僱員	股權報	對沖儲備	匯兌儲備	其他儲備	保留盈利	永續證券	其他	向非控制性	合計
	千美元	重估儲備	股票基金	酬計劃儲備						非控制性	權益	
於二零二零年四月一日	3,185,923	(48,716)	(101,467)	287,574	58,489	(1,799,017)	176,642	1,438,114	993,670	634,321	(766,238)	4,059,295
年內溢利	-	-	-	-	-	-	-	1,178,307	32,532	102,160	-	1,312,999
其他全面(虧損)/收益	-	(5,081)	-	-	14,987	112,126	-	35,735	-	(7,993)	-	149,774
年內總全面(虧損)/收益	-	(5,081)	-	-	14,987	112,126	-	1,214,042	32,532	94,167	-	1,462,773
轉撥至法定儲備	-	-	-	-	-	-	8,890	(8,890)	-	-	-	-
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	-	4,664	-	-	-	-	-	(4,664)	-	-	-	-
回購永續證券	-	-	-	-	-	-	(53,890)	-	(991,430)	-	-	(1,045,320)
發行認股權證股份	17,990	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	17,990
長期激勵計劃下的股票歸屬	-	-	339,057	(472,153)	-	-	-	-	-	-	-	(133,096)
長期激勵計劃下的遞延稅項	-	-	-	45,774	-	-	-	-	-	-	-	45,774
收購附屬公司	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2,113	-	2,113
出售及視作出售附屬公司	-	-	-	-	-	(4,057)	(1,819)	-	-	3,006	-	(2,870)
通過長期激勵計劃結算獎金	-	-	-	34,444	-	-	-	-	-	-	-	34,444
股權報酬	-	-	-	291,737	-	-	-	-	-	-	-	291,737
僱員股票基金供款	-	-	(737,867)	-	-	-	-	-	-	-	-	(737,867)
已付股息	-	-	-	-	-	-	-	(434,269)	-	-	-	(434,269)
已付其他非控制性權益股息	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(5,156)	-	(5,156)
其他非控制性權益資本投入	-	-	-	-	-	-	-	-	-	89,758	-	89,758
不會導致失去控制權之附屬公司權益變動	-	-	-	-	-	-	474	-	-	(474)	-	-
已付永續證券持有人票息	-	-	-	-	-	-	-	-	(34,772)	-	-	(34,772)
贖回可換股債券	-	-	-	-	-	-	(57)	56	-	-	-	(1)
於二零二一年三月三十一日	3,203,913	(49,133)	(500,277)	187,376	73,476	(1,690,948)	130,240	2,204,389	-	817,735	(766,238)	3,610,533

# 財務報表附註

## 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鯉魚涌英皇道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。誠如附註2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。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，已於附註4中披露。

### 會計政策和披露的變動

以下經修訂的準則適用於本報告期。本集團毋須因採用此等經修訂的準則而更改會計政策或進行追溯調整。

- 香港財務報告準則第3號(修訂本)，「業務的定義」
- 香港會計準則第1號及香港會計準則第8號(修訂本)，「重大的定義」
- 香港財務報告準則第9號，香港會計準則第39號及香港財務報告準則第7號(修訂本)，「利率基準改革」



## 1 基本資料及編製基礎(續)

### 會計政策和披露的變動(續)

#### 未生效的現有準則的新修訂本

以下認為適當及與本集團業務相關的現有準則的新修訂本已頒佈，但於截至二零二一年三月三十一日止年度尚未生效及未予提早採用：

	於下列日期或之後開始之 年度期間生效
香港財務報告準則第16號(修訂本)，「2019冠狀病毒疫情相關租金優惠」	二零二零年六月一日
香港財務報告準則第9號、香港會計準則第39號、香港財務報告準則第7號、香港財務報告準則第4號及香港財務報告準則第16號(修訂本)，「利率基準改革 – 第二階段」	二零二一年一月一日
香港財務報告準則第16號(修訂本)，「二零二一年六月三十日後的2019冠狀病毒疫情相關租金優惠」	二零二一年四月一日
香港會計準則第37號(修訂本)，「虧損合約 – 履行合約之成本」	二零二二年一月一日
2018年至2020年香港財務報告準則週期年度改進	二零二二年一月一日
香港會計準則第16號(修訂本)，「物業、廠房及設備 – 作擬定用途前之所得款項」	二零二二年一月一日
香港財務報告準則第3號(修訂本)，「概念框架之提述」	二零二二年一月一日
香港會計準則第1號(修訂本)，「流動或非流動負債分類」	二零二三年一月一日
香港財務報告準則第10號及香港會計準則第28號(修訂本)，「綜合財務報表及聯營公司之投資」	待確定日期

本集團正在評估這些發展對初次應用期間的影響。到目前為止，本集團得出結論為採用這些準則的新修訂本對其綜合財務報表不會造成重大影響。

# 財務報表附註

## 2 重要會計政策

在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。

本集團採用收購法將業務合併入賬（參閱(ii)）。

集團內公司之間的交易、結餘、收入及費用予以對銷。來自集團內公司間交易的利潤和損失（確認於資產）亦予以抵銷。

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，其截至二零二一年及二零二零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。所轉讓的對價包括或有對價安排所產生的任何資產和負債的公允值。在業務合併中所購買的可辨認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辨認淨資產的比例，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。

## 2 重要會計政策(續)

### (a) 綜合原則及權益會計處理(續)

#### (ii) 業務合併(續)

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。

集團轉讓的任何或有對價按收購日期的公允值計量。被視為資產或負債的或有對價公允值的其後變動，在綜合損益表中確認。分類為權益的或有對價不重新計量，其之後的結算在權益中入賬。

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，以及在分階段進行的業務合併被收購方任何之前權益於購買日期的公允值之合計，超過所購入可辨認資產和所承擔負債淨值的差額(附註2(g)(i))。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。

#### (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)。

# 財務報表附註

## 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(續)

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。

#### (iv) 出售附屬公司

當集團失去控制權時，在實體的任何保留權益於失去控制權當日重新計量至公允值，賬面值的變動在綜合損益表中確認。就作為聯營公司、合營公司或金融資產的保留權益的後續入賬而言，公允值為其初始賬面值。此外，之前在其他全面收益或虧損中確認的任何金額猶如本集團已直接處置相關資產和負債記賬處理。即之前在其他全面收益或虧損中確認的金額重新分類至綜合損益表。

#### (v) 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。

### (b) 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。

## 2 重要會計政策(續)

### (b) 聯營公司及合營安排(續)

#### **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內確認，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內確認，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。

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聯營公司及合營公司而言，其截至二零二一年及二零二零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。

#### **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。

# 財務報表附註

## 2 重要會計政策(續)

### (c) 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策略性決定的Lenovo Executive Committee (「LEC」)，負責分配資源和評估經營分部的表現。

### (d) 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，一般於損益表中確認。若彼等與合資格現金流量對沖及合資格投資淨額對沖有關，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。

- (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。

## 2 重要會計政策(續)

### (d) 外幣換算(續)

(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份處置，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。對於所有其他部份處置(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。

### (e) 物業、廠房及設備

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)。已更換部份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。

土地及樓宇主要包括工廠和辦公室。所有土地位於中國香港境外及不會計提折舊。樓宇、與樓宇相關的設備及租賃物業裝修折舊乃採用直線法按其租約尚餘年期或預計可供本集團使用的10-50年期(取其較短者)分攤其成本值至其估計殘餘價值。

其他的物業、廠房及設備的折舊乃採用直線法按其估計可供本集團使用年期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：

廠房及機器	
工具設備	50%-100%
其他機器	14%-20%
傢俬及裝置	20%-25%
辦公設備	20%-33%
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。若資產賬面值高於其估計可收回金額(附註2(h))，則會立即將該資產的賬面值撇減至其可收回金額。

出售物業、廠房及設備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內「其他經營收入／(費用)－淨額」中確認。

# 財務報表附註

## 2 重要會計政策(續)

### (f) 在建工程

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。

出售在建工程的收益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。

### (g) 無形資產

#### (i) 商譽

商譽指於收購日所付出的轉讓對價超過本集團應佔該等被收購公司可辨認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於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及不得在之後期間撥回。

#### (ii) 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及商品命名按購買日公允值確認。

就沒有確定使用年期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，它們被認為沒有確定使用年期。

#### (iii) 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，利用直線法按估計可使用年期不超過15年攤銷。



## 2 重要會計政策(續)

### (g) 無形資產(續)

#### (iv) 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，由本集團控制的可辨認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份。

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按估計可使用年期不超過8年直線攤銷。

#### (v) 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，並利用直線法按估計可使用年期不超過10年攤銷。

#### (vi) 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，利用直線法按估計可使用年期不超過15年攤銷。

# 財務報表附註

## 2 重要會計政策(續)

### (h) 非金融資產減值

沒有確定使用年期或尚未可供使用的資產無需折舊或攤銷，且每年須就減值進行測試。須作折舊或攤銷的資產，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份確認。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。經減值的非金融資產(不包括商譽)於各報告日期測試撥回減值的可能性。

### (i) 金融資產

#### (i) 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。

#### (ii) 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份風險和回報轉讓時，金融資產即被終止確認。

#### (iii) 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。

## 2 重要會計政策(續)

### (i) 金融資產(續)

#### (iii) 計量(續)

##### 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。

##### 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。有關項目為策略性投資，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3(d)披露。

# 財務報表附註

## 2 重要會計政策(續)

### (i) 金融資產(續)

#### (iv) 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。

### (j) 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。

就應收貿易賬款而言，本集團應用香港財務報告準則第9號所允許的簡化方法，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用信用風險特徵及逾期日數將分組。

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。

### (k) 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，其後按其公允值重新計量。確認所產生的收益或損失的方法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策略作檔記錄。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。

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。

#### (i) 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。

## 2 重要會計政策(續)

### (k) 衍生金融工具及對沖活動(續)

#### (ii) 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份於其他全面收益或虧損中確認。與無效部份有關的損益即時在綜合損益表確認。

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份有關的收益或損失在綜合損益表「財務費用」內確認。與無效部份有關的收益或損失在綜合損益表「其他經營收入／(費用)－淨額」內確認。

當一項對沖工具到期或售出後，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損益表。

#### (iii) 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，即時於綜合損益表內確認。

### (l) 財務擔保合同

財務擔保合同於擔保發出之時確認為金融負債。負債初始按公允值計量，其後則按下列的較高者計量：

- 根據香港財務報告準則第9號按照預期信用損失模型釐定的金額；及
- 初始確認的金額減(如適用)按照香港財務報告準則第15號的原則確認的累計收入。

財務擔保的公允值釐定為債務工具項下合約付款與在並無擔保下原應需要的付款或就承擔責任應付予第三方的估計金額之間的淨現金流量差額的現值。

若有關聯營公司的貸款或其他應付款的擔保乃無償提供，公允值會入賬為出資，並確認為投資成本的一部分。

# 財務報表附註

## 2 重要會計政策(續)

### (m) 存貨

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份。貿易商品的成本則按購貨時的發票金額減退貨及折扣。可變現淨值則按預期銷售所得減估計銷售開支的基準計算。

### (n) 應收貿易賬款及其他應收賬款

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。其他應收賬款大部份為在日常經營活動中向分包商銷售部件而應收的款項。應收貿易賬款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。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。有關本集團應收貿易賬款會計處理的進一步資料請參閱附註2(i)及有關本集團減值政策之闡述請參閱附註2(j)。

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。

### (o) 現金及現金等價物

就現金流量表而言，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。

### (p) 股本

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(庫存股份)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。

### (q) 貸款及貸款成本

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。

## 2 重要會計政策(續)

### (q) 貸款及貸款成本(續)

於特定日期強制贖回的優先股被分類為負債。該等優先股的股息在損益中確認為財務費用。

本集團指定可換股優先股為以公允值計量且其變動計入損益的金融負債。初始確認後，可換股優先股按公允值列賬，公允值的變動在其發生期間在損益中確認。

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。

除非本集團有無條件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。

收購、建造或生產合資格資產(該等資產需要一段長時間以準備作擬定用途或出售)直接歸因的一般及特別借貸成本會計入該資產的成本，直至該資產大致上已作好準備作擬定用途或出售。

所有其他借貸成本於產生期間在損益內確認。

### (r) 應付貿易及其他賬款

應付貿易賬款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。其他應付賬款大部份為在日常經營活動中向分包商購買製成品而應付的責任。應付貿易及其他賬款初步按公允值確認，其後利用實際利率法按攤銷成本計量。

如應付貿易及其他賬款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。

### (s) 撥備

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。

# 財務報表附註

## 2 重要會計政策(續)

### (s) 撥備(續)

#### (i) 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。

#### (ii) 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。

### (t) 當期及遞延所得稅

本期間的稅項支出包括當期和遞延所得稅項。

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。

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，以及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，則不作記賬。遞延所得稅採用在資產負債表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。



## 2 重要會計政策(續)

### (u) 或有負債

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。

### (v) 收入

本集團將其日常業務過程中源自銷售貨品或提供服務的收益分類為收入。

#### (i) 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0至120天乃符合市場慣例，故概無融資成份。應收賬款於貨品交付時確認，由於該賬款只須經歷時間即會到期，對價在此時點視為無條件。

#### (ii) 利息收入

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。

#### (iii) 股息收入

股息收入在收取股息的權利確定時確認。

# 財務報表附註

## 2 重要會計政策(續)

### (w) 非基本製造成本

與特定產品成本相反，非基本製造成本為週期性成本支出。非基本製造成本一般於產品實際完成後發生，包括境內製成品對外貨運費、保養維修服務費用、工程變動、存儲及倉儲成本等項目，該等成本為使存貨實現到達地點及條件的成本。非基本製造成本用於計算毛利率但並不會確認為存貨成本。

### (x) 僱員福利

#### (i) 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和界定供款兩種計劃。

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價值。絕大部份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價值，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。

過往服務成本即時確認在綜合損益表。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。

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份。預付供款按照現金退款或可減少未來付款而確認為資產。

## 2 重要會計政策(續)

### (x) 僱員福利(續)

#### (i) 退休金責任(續)

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。

#### (ii) 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。

#### (iii) 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條件的期間。

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)將在綜合損益表內確認，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。

# 財務報表附註

## 2 重要會計政策(續)

### (x) 僱員福利(續)

#### (iv) 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。在報告期末後超過12個月支付的福利應貼現至其現值。

### (y) 政府補助

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。

與購置物業、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。

### (z) 租賃(作為承租人)

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。

## 2 重要會計政策(續)

### (z) 租賃(作為承租人)(續)

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9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「其他應付帳款及應計費用」(流動部分)及「其他非流動負債」(非流動部分)中呈列。

### (aa) 關聯方交易

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。

#### (i) 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。

# 財務報表附註

## 2 重要會計政策(續)

### (aa) 關聯方交易(續)

#### (ii) 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(i)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。

### (ab) 股息分派

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。

## 3 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份預期現金流量(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。

### 3 財務風險管理(續)

#### (a) 財務風險因素(續)

##### (i) 外匯風險(續)

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為本集團列賬貨幣產生的差額不予計算。

	二零二一年			二零二零年		
	美元 千美元	人民幣 千美元	歐元 千美元	美元 千美元	人民幣 千美元	歐元 千美元
應收貿易及其他應收賬款	345,911	23,149	175,220	242,131	3,760	95,724
銀行存款、現金及現金等價物	45,456	20,857	33,212	20,703	3,790	175,614
應付貿易及其他應付賬款	(483,935)	(38,425)	(35,240)	(221,554)	(26,077)	(11,084)
貸款	-	-	-	-	(563,249)	-
未作抵銷之集團內部往來	(1,514,790)	1,037,500	(195,056)	(3,579,291)	468,450	(371,022)
總額結算	(1,607,358)	1,043,081	(21,864)	(3,538,011)	(113,326)	(110,768)
作經濟對沖的外匯遠期合約 名義金額	2,315,015	(586,253)	85,961	3,516,807	204,153	91,638
淨風險額	707,657	456,828	64,097	(21,204)	90,827	(19,130)

##### (ii) 現金流利率風險

本集團的利率風險主要源自於美元短期及長期貸款。本集團的政策為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。

本集團經營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。

# 財務報表附註

## 3 財務風險管理(續)

### (a) 財務風險因素(續)

#### (iii) 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。

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，該方法允許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：

二零二一年三月三十一日	賬面總額 千美元	虧損撥備 千美元	預期信用 損失率
未逾期	7,835,578	(401)	0%
逾期少於31日	332,967	(183)	0%
逾期31至60日	95,218	(7)	0%
逾期61至90日	53,418	(177)	0%
逾期多於90日	225,850	(144,438)	64%
	<b>8,543,031</b>	<b>(145,206)</b>	

二零二零年三月十一日	賬面總額 千美元	虧損撥備 千美元	預期信用 損失率
未逾期	5,457,313	(42)	0%
逾期少於31日	521,561	(17)	0%
逾期31至60日	149,097	(1)	0%
逾期61至90日	72,908	(262)	0%
逾期多於90日	157,589	(95,134)	60%
	<b>6,358,468</b>	<b>(95,456)</b>	



### 3 財務風險管理(續)

#### (a) 財務風險因素(續)

##### (iv) 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(請參閱附註26)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比率，新冠肺炎疫情的影響，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，本集團並未持有貨幣市場資金(二零二零年：持有522,379,000美元貨幣市場資金)(附註23)。

# 財務報表附註

## 3 財務風險管理(續)

### (a) 財務風險因素(續)

#### (iv) 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 或不超過 三個月 千美元	三個月以上 至一年 千美元	一年以上 至三年 千美元	三年以上 至五年 千美元	五年以上 千美元	合計 千美元
於二零二零年三月三十一日						
貸款	2,683,046	799,893	1,713,860	-	-	5,196,799
應付貿易賬款、應付票據、其他 應付賬款及應計費用	13,293,339	2,872,936	-	-	-	16,166,275
遞延對價	-	-	25,072	-	-	25,072
或有對價	117,387	-	-	-	-	117,387
簽出認沽期權負債	-	-	312,365	552,933	-	865,298
租賃負債	29,753	79,836	158,485	106,345	120,576	494,995
其他	-	-	27,382	34,993	-	62,375
衍生金融工具(總額結算):						
遠期外匯合約						
— 流出	7,040,808	672,034	-	-	-	7,712,842
— 流入	(7,093,967)	(676,556)	-	-	-	(7,770,523)
於二零二一年三月三十一日						
貸款	66,924	802,622	1,630,089	1,157,539	1,173,711	4,830,885
應付貿易賬款、應付票據、其他 應付賬款及應計費用	20,033,088	1,329,875	-	-	-	21,362,963
遞延對價	-	-	25,072	-	-	25,072
簽出認沽期權負債	-	338,370	542,691	-	-	881,061
租賃負債	32,085	121,863	201,583	107,650	78,641	541,822
其他	-	-	215,312	248,436	-	463,748
衍生金融工具(總額結算):						
遠期外匯合約						
— 流出	10,542,111	56,608	-	-	-	10,598,719
— 流入	(10,616,227)	(58,000)	-	-	-	(10,674,227)

### 3 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

於二零二一年三月三十一日，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減少／增加1,900,000美元(二零二零年：增加／減少900,000美元)，主要由於換算未對沖保值部份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

於二零二一年三月三十一日，若貸款的利率上升／下降25個基點，而所有其他變量維持不變，則年內除稅前溢利將減少／增加4,900,000美元(二零二零年：減少／增加6,000,000美元)。

於二零二一年三月三十一日，倘貿易融資計劃的利率上升／下降25個基點，而所有其他變量維持不變，則年內除稅前溢利將減少／增加10,000,000美元(二零二零年：減少／增加9,700,000美元)。此乃基於假設貿易融資計劃所涵蓋的所有貨幣的利率在同一時間按相同幅度上升或下降而計算；惟該等假設實際上不一定出現。

# 財務報表附註

## 3 財務風險管理(續)

### (b) 市場風險敏感性分析(續)

#### (iii) 價格風險敏感性分析

##### 風險敞口

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20(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20(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样化。

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3(d)所述的估值技術釐定。

##### 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期權益及稅前溢利的影響。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	
	二零二一年 千美元	二零二零年 千美元	二零二一年 千美元	二零二零年 千美元
上升5%	<b>40,251</b>	24,740	<b>4,240</b>	2,807
下降5%	<b>(40,251)</b>	(24,740)	<b>(4,240)</b>	(2,807)

### (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。

### 3 財務風險管理(續)

#### (c) 資本風險管理(續)

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。本集團的策略維持不變，本集團於二零二一年及二零二零年三月三十一日的資本負債比率及淨債務載列如下：

	二零二一年 百萬美元	二零二零年 百萬美元
銀行存款、現金及現金等價物	3,128	3,617
減：貸款總額	(3,998)	(4,860)
淨債務	(870)	(1,243)
總權益	3,611	4,059
資本負債比率	1.11	1.20

#### (d) 公允值估算

下表利用估值法分析按公允值入賬的金融工具。不同層級的定義如下：

- 第1層 相同資產或負債在活躍市場的報價(未經調整)。
- 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)。
- 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。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。估值技術儘量利用可觀察市場數據(如有)，儘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。

# 財務報表附註

## 3 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。

下表顯示於二零二一年及二零二零年三月三十一日本集團的公允值計量的資產和負債。

	二零二一年				二零二零年			
	第1層 千美元	第2層 千美元	第3層 千美元	合計 千美元	第1層 千美元	第2層 千美元	第3層 千美元	合計 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	138,039	-	217,025	355,064	77,539	-	-	77,539
非上市股權證券	-	-	449,949	449,949	-	-	417,268	417,268
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	56,914	-	-	56,914	24,382	-	-	24,382
非上市股權證券	-	-	27,882	27,882	-	-	31,754	31,754
應收貿易賬款	-	8,397,825	-	8,397,825	-	6,263,012	-	6,263,012
衍生金融資產	-	118,299	-	118,299	-	138,813	-	138,813
	<b>194,953</b>	<b>8,516,124</b>	<b>694,856</b>	<b>9,405,933</b>	101,921	6,401,825	449,022	6,952,768
負債								
衍生金融負債	-	35,944	-	35,944	-	73,784	-	73,784
或有對價	-	-	-	-	-	-	117,387	117,387
可換股優先股	-	-	303,372	303,372	-	-	317,826	317,826
	<b>-</b>	<b>35,944</b>	<b>303,372</b>	<b>339,316</b>	-	73,784	435,213	508,997

### 3 財務風險管理(續)

#### (d) 公允值估算(續)

下表顯示截至二零二一年及二零二零年三月三十一日止年度第3層公允值等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	
	二零二一年 千美元	二零二零年 千美元	二零二一年 千美元	二零二零年 千美元
年初	417,268	253,138	31,754	40,628
匯兌調整	34,212	(11,687)	1,629	(1,587)
於其他全面收益確認的公允值變動	-	-	(9,993)	(4,913)
於損益確認的公允值變動	8,157	90,117	-	-
購入	210,661	91,406	5,049	429
出售	(3,324)	(5,706)	(557)	(2,803)
年末	666,974	417,268	27,882	31,754

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。

#### 或有對價

	二零二一年 千美元	二零二零年 千美元
年初	117,387	113,283
匯兌調整	3	2,254
支付	(117,390)	-
於損益確認的公允值變動	-	1,850
年末	-	117,387
計入本年度損益中「財務費用」下的總虧損	-	1,850

或有對價乃參照Fujitsu Client Computing Limited及其附屬公司Shimane Fujitsu Limited(「FCCL」)的績效指標進行估值。

# 財務報表附註

## 3 財務風險管理(續)

### (d) 公允值估算(續)

#### 可換股優先股

	二零二一年 千美元	二零二零年 千美元
年初	317,826	-
發行可換股優先股	-	300,000
回購可換股優先股	(16,575)	-
已付股息	(11,600)	(6,000)
於損益確認的公允值變動	13,721	23,826
年末	303,372	317,826

倘貼現率增加／減少0.5%，則可換股優先股將分別減少／增加約7,000,000美元及8,000,000美元(二零二零年：分別為12,000,000美元及14,000,000美元)，相應的收益／虧損將於綜合損益表內確認。

## 4 關鍵會計估計及判斷

編製財務報表經常需要使用判斷，以便從多個可接受方法中選用特定的會計方法及政策。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，包括在有關情況下對未來事件相信為合理的預測期望等。集團對未來作出估算及假設。所得的會計估計如其定義，很少會與實際結果相同。編製本財務報表所採用的重大假設、估算、會計政策和方法如下：

### (a) 非金融資產減值

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。其他需折舊及攤銷的資產則在當有事件出現或情況改變顯示賬面值可能無法收回時就減值進行評估。資產或現金產生單位組合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。主要的假設包括預期的收入與經營利潤增長、估算的複合增長率、貼現率的選擇，及新冠肺炎疫情的影響。

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。



#### 4 關鍵會計估計及判斷(續)

##### (b) 所得稅

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。

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考慮到新冠肺炎疫情的影響而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份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、稅務規劃策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內。

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。

##### (c) 保養維修費撥備

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产品數量、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）。

# 財務報表附註

## 4 關鍵會計估計及判斷(續)

### (d) 收入確認

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份。

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。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。

### (e) 退休福利

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。

### (f) 衍生工具及其他金融工具的公允值

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。

### (g) 通過業務合併收購的可辨認資產及負債的公允值

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量、釐定適用折扣率、資產的可使用年期及其他假設。

## 5 分類資料

管理層已根據首席運營決策者Lenovo Executive Committee (「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和數據中心業務集團。

LEC根據除稅前溢利／(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經營分部非經常性支出的影響，例如重組成本。此項計量基準也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)。若某類活動是由負責管理本集團現金狀況的中央司庫部所推動，則該部分財務收入及費用不會分配至分部。

下述分部資產及負債的補充數據主要基於其實體資產及負債所屬業務集團而呈示。如其資產及負債用於履行集團中央職能，將不會分配到任何分部。

# 財務報表附註

## 5 分類資料(續)

### (a) 可報告分部的分部收入與除稅前溢利／(虧損)

	二零二一年		二零二零年	
	外部客戶收入 千美元	除稅前 溢利／(虧損) 千美元	外部客戶收入 千美元	除稅前 溢利／(虧損) 千美元
智能設備業務集團	54,411,212	3,107,456	45,216,190	2,301,621
數據中心業務集團	6,331,100	(168,766)	5,500,159	(225,497)
分部合計	<b>60,742,312</b>	<b>2,938,690</b>	<b>50,716,349</b>	<b>2,076,124</b>
未分配項目：				
總部及企業收入／(費用)－淨額		(967,114)		(725,457)
折舊及攤銷		(242,225)		(168,485)
無形資產減值		(52,606)		-
財務收入		19,699		24,959
財務費用		(221,937)		(216,106)
應佔聯營公司及合營公司虧損		(32,323)		(14,545)
出售物業、廠房及設備收益／(虧損)		85,038		(9,423)
以公允值計量且其變動計入損益的 金融資產公允值收益		201,597		66,036
以公允值計量且其變動計入損益的 金融負債公允值虧損		(13,721)		(23,826)
聯營公司之股權攤薄收益		31,374		-
視作出售附屬公司收益		2,964		-
出售附屬公司收益		22,978		-
出售聯營公司股權收益		-		3,922
股息收入		1,784		4,508
綜合除稅前溢利		<b>1,774,198</b>		<b>1,017,707</b>

5 分類資料(續)

(b) 可報告分部的分部資產

	二零二一年 千美元	二零二零年 千美元
智能設備業務集團	<b>24,832,408</b>	20,045,317
數據中心業務集團	<b>5,192,122</b>	4,656,685
可報告分部的分部資產	<b>30,024,530</b>	24,702,002
未分配項目：		
遞延所得稅項資產	<b>2,344,740</b>	2,059,582
以公允值計量且其變動計入損益的金融資產	<b>805,013</b>	494,807
以公允值計量且其變動計入其他全面收益的金融資產	<b>84,796</b>	56,136
衍生金融資產	<b>118,299</b>	138,813
於聯營公司及合營公司權益	<b>65,455</b>	60,307
銀行存款及現金及現金等價物	<b>3,127,770</b>	3,617,470
按金、預付款項及其他應收賬款	<b>650,892</b>	379,429
可收回所得稅款	<b>254,442</b>	196,464
其他資產	<b>514,694</b>	423,157
綜合資產負債表總資產	<b>37,990,631</b>	32,128,167

# 財務報表附註

## 5 分類資料(續)

### (c) 可報告分部的分部負債

	二零二一年 千美元	二零二零年 千美元
智能設備業務集團	<b>26,543,826</b>	20,271,781
數據中心業務集團	<b>2,202,485</b>	1,666,557
可報告分部的分部負債	<b>28,746,311</b>	21,938,338
未分配項目：		
遞延所得稅項負債	<b>391,258</b>	342,805
衍生金融負債	<b>35,944</b>	73,784
貸款	<b>3,997,853</b>	4,859,599
其他應付賬款及應計費用	<b>786,028</b>	470,200
其他非流動負債	<b>27,261</b>	26,771
應付所得稅項	<b>395,443</b>	357,375
綜合資產負債表總負債	<b>34,380,098</b>	28,068,872

### (d) 區域收入分析

	二零二一年 千美元	二零二零年 千美元
中國	<b>14,257,290</b>	10,857,955
亞太	<b>11,797,083</b>	11,263,518
歐洲／中東／非洲	<b>15,882,576</b>	12,419,641
美洲	<b>18,805,363</b>	16,175,235
	<b>60,742,312</b>	50,716,349

### (e) 按收入確認時間的收入分析

	二零二一年 千美元	二零二零年 千美元
於某一時點確認	<b>59,080,578</b>	49,406,643
隨時間確認	<b>1,661,734</b>	1,309,706
	<b>60,742,312</b>	50,716,349

## 5 分類資料(續)

### (f) 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23.74億美元(二零二零年：18.66億美元)主要是與本集團於報告日期已收取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10.02億美元(二零二零年：9.97億美元)已於年內被確認為收入。

### (g) 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)之履約責任有關而預期將於日後確認之收入。

	二零二一年 千美元	二零二零年 千美元
一年內	1,190,970	1,001,557
多於一年	1,183,247	864,805
	<b>2,374,217</b>	1,866,362

### (h) 其他分部資料

	智能設備業務集團		數據中心業務集團		合計	
	二零二一年 千美元	二零二零年 千美元	二零二一年 千美元	二零二零年 千美元	二零二一年 千美元	二零二零年 千美元
折舊及攤銷	571,606	562,748	246,187	238,554	817,793	801,302
財務收入	13,781	20,101	1,274	2,790	15,055	22,891
財務費用	133,327	218,726	53,376	19,362	186,703	238,088
新增非流動資產(附註)	1,394,699	919,915	177,283	244,487	1,571,982	1,164,402

附註：不包括其他非流動資產及包括通過收購附屬公司所得的非流動資產。

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5,097,235,000美元(二零二零年：4,515,808,000美元)及6,323,495,000美元(二零二零年：6,268,393,000美元)。

# 財務報表附註

## 6 經營溢利

經營溢利已扣除／(計入)下列項目：

	二零二一年 千美元	二零二零年 千美元
物業、廠房及設備折舊	301,483	276,453
使用權資產折舊	99,795	103,600
無形資產攤銷	658,740	589,734
無形資產減值	52,606	-
僱員福利成本(附註9)	5,149,862	4,446,884
已售存貨成本	48,230,328	40,097,169
核數師酬金(附註)		
— 核數費用	9,871	9,952
— 非核數費用	1,625	2,615
租金支出	14,361	15,820
政府補助(附註27(c))	(54,623)	(85,470)
淨匯兌虧損	116,046	92,614
從權益重新分類以現金流量對沖的遠期外匯合約淨虧損／(收益)	255,312	(142,296)
出售物業、廠房及設備(收益)／虧損	(110,004)	11,467
出售無形資產虧損	1,574	1,067
以公允值計量且其變動計入損益的金融資產公允值收益	(201,597)	(66,036)
以公允值計量且其變動計入損益的金融負債公允值虧損	13,721	23,826
聯營公司之股權攤薄收益	(31,374)	-
視作出售附屬公司收益	(2,964)	-
出售附屬公司收益	(36,029)	(12,844)
出售聯營公司股權收益	-	(3,922)

附註：計劃發行中國存託憑證時相關的已付或應付予本公司核數師的核數費用2,960,000美元及非核數費用2,460,000美元未在損益中確認，在中國存託憑證發行完成後將從權益中扣除。在上述核數費用中，8,172,000美元(二零二零年：8,600,000美元)是應付予本公司之核數師。



## 7 財務收入及費用

### (a) 財務收入

	二零二一年 千美元	二零二零年 千美元
銀行存款利息	<b>32,788</b>	40,050
貨幣市場資金利息	<b>1,966</b>	7,800
	<b>34,754</b>	47,850

### (b) 財務費用

	二零二一年 千美元	二零二零年 千美元
銀行貸款及透支利息	<b>43,845</b>	87,859
可換股債券利息	<b>39,853</b>	39,488
票據利息	<b>136,983</b>	90,529
租賃負債利息	<b>20,005</b>	17,270
保理成本	<b>136,820</b>	189,363
或有對價及簽出認沽期權負債利息成本	<b>26,329</b>	26,556
其他	<b>4,805</b>	3,129
	<b>408,640</b>	454,194

## 8 稅項

在綜合損益表內的稅項如下：

	二零二一年 千美元	二零二零年 千美元
當期稅項		
— 中國香港利得稅	<b>118,751</b>	73,957
— 中國香港以外地區稅項	<b>537,973</b>	398,905
遞延稅項(附註19)		
— 年內抵免	<b>(195,525)</b>	(259,658)
	<b>461,199</b>	213,204

# 財務報表附註

## 8 稅項(續)

中國香港利得稅已按年內估計應納稅溢利的16.5%(二零二零年: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。

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:

	二零二一年 千美元	二零二零年 千美元
除稅前溢利	<b>1,774,198</b>	1,017,707
按相關國家適用稅率計算的稅項	<b>576,223</b>	333,430
無須課稅的收入	<b>(517,533)</b>	(408,883)
不可扣稅的支出	<b>279,905</b>	307,631
確認/使用往年未確認的暫時性差異/稅務虧損	<b>(46,216)</b>	(50,924)
未確認的遞延所得稅項資產	<b>155,670</b>	32,278
過往年度撥備不足/(超額)	<b>13,150</b>	(328)
	<b>461,199</b>	213,204

年內加權平均適用稅率為32.5%(二零二零年:32.8%)。稅率變動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。

與其他全面收益相關的稅項(開支)/抵免如下:

	二零二一年			二零二零年		
	除稅前 千美元	稅項開支 千美元	除稅後 千美元	除稅前 千美元	稅項抵免 千美元	除稅後 千美元
以公允值計量且其變動計入其他 全面收益的金融資產之公允值變動	<b>(4,398)</b>	<b>(683)</b>	<b>(5,081)</b>	(11,305)	380	(10,925)
現金流量對沖之公允值變動	<b>14,987</b>	-	<b>14,987</b>	35,249	-	35,249
離職後福利責任的重新計量 (附註35)	<b>35,735</b>	-	<b>35,735</b>	(46,275)	-	(46,275)
貨幣換算差額	<b>104,133</b>	-	<b>104,133</b>	(424,422)	-	(424,422)
其他全面收益/(虧損)	<b>150,457</b>	<b>(683)</b>	<b>149,774</b>	(446,753)	380	(446,373)
遞延稅項(附註19)		<b>(683)</b>			380	

## 9 僱員福利成本

	二零二一年 千美元	二零二零年 千美元
工資及薪酬，包括遣散及相關費用75,006,000美元 (二零二零年：無)	<b>4,028,934</b>	3,401,087
社會保障成本	<b>282,753</b>	266,126
授予的長期激勵獎勵(附註28)	<b>291,737</b>	258,610
退休金成本		
— 界定供款計劃	<b>188,551</b>	197,318
— 界定福利計劃(附註35)	<b>26,157</b>	21,610
其他	<b>331,730</b>	302,133
	<b>5,149,862</b>	4,446,884

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35。

# 財務報表附註

## 10 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。下表列示截至二零二一年及二零二零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	二零二一年						
	袍金 千美元	薪金 千美元	酌情獎金(i) 千美元	長期激勵 獎勵(ii) 千美元	退休金及僱主 的退休金 計劃供款 千美元	其他福利 千美元	合計 千美元
<b>執行董事</b>							
楊元慶先生(首席執行官)	-	1,301	5,855	18,448	137	425	26,166
<b>非執行董事</b>							
朱立南先生	100	-	-	220	-	-	320
趙令歡先生	100	-	-	220	-	-	320
<b>獨立非執行董事</b>							
Nicholas C. Allen先生	128	-	-	220	-	-	348
出井伸之先生	53	-	-	289	-	-	342
William O. Grabe先生	135	-	-	220	-	-	355
William Tudor Brown先生	120	-	-	220	-	-	340
楊致遠先生	100	-	-	220	-	-	320
Gordon Robert Halyburton Orr先生	100	-	-	220	-	-	320
胡展雲先生	100	-	-	182	-	-	282
楊瀾女士	63	-	-	62	-	-	125
	999	1,301	5,855	20,521	137	425	29,238

## 10 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	二零二零年						合計 千美元
	袍金 千美元	薪金 千美元	酌情獎金(i) 千美元	長期激勵 獎勵(ii) 千美元	退休金及僱主 的退休金 計劃供款 千美元	其他福利 千美元	
<b>執行董事</b>							
楊元慶先生(首席執行官)	-	1,270	7,533	15,041	133	686	24,663
<b>非執行董事</b>							
朱立南先生	98	-	-	204	-	-	302
趙令歡先生	98	-	-	204	-	-	302
<b>獨立非執行董事</b>							
田溯寧博士	74	-	-	178	-	-	252
Nicholas C. Allen先生	125	-	-	204	-	-	329
出井伸之先生	98	-	-	204	-	-	302
William O. Grabe先生	135	-	-	204	-	-	339
William Tudor Brown先生	101	-	-	204	-	-	305
馬雪征女士	78	-	-	431	-	-	509
楊致遠先生	98	-	-	204	-	-	302
Gordon Robert Halyburton Orr先生	98	-	-	204	-	-	302
胡展雲先生	85	-	-	76	-	-	161
	1,088	1,270	7,533	17,358	133	686	28,068

# 財務報表附註

## 10 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) 截至二零二一年及二零二零年三月三十一日止兩個年度支付的酌情獎金分別為截至二零二零年及二零一九年三月三十一日止兩個年度與表現掛鉤的花紅有關之金額。
- (ii) 有關本公司長期激勵計劃的詳情載於附註28。換取授出長期激勵獎勵的已收取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二零二一年及二零二零年三月三十一日止兩個年度的攤銷金額。
- (iii) 截至二零二一年及二零二零年三月三十一日止兩個年度，根據長期激勵計劃，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28)。
- (iv) 截至二零二一年及二零二零年三月三十一日止兩個年度，本公司支付150萬美元退休金予已退休董事柳傳志先生。
- (v) 楊瀾女士於二零二零年五月十五日被任命為獨立非執行董事。
- (vi) 出井伸之先生於二零二零年七月九日退任獨立非執行董事一職。
- (vii) 田溯寧博士於二零一九年七月九日退任獨立非執行董事一職。馬雪征女士於二零一九年八月三十一日辭世並退任本公司獨立非執行董事之職務。

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(二零二零年：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(二零二零年：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(二零二零年：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(二零二零年：無)。

## 10 董事及最高薪人士的酬金 (續)

### (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(二零二零年：一位)為董事，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(二零二零年：四位)人士的薪酬如下：

	二零二一年 千美元	二零二零年 千美元
底薪、津貼及其他福利	4,590	4,400
酌情獎金(i)	17,739	18,503
退休金及僱主的退休金計劃供款	4,730	5,828
長期激勵獎勵	28,871	26,094
其他	1,046	503
	<b>56,976</b>	<b>55,328</b>

附註：

- (i) 截至二零二一年及二零二零年三月三十一日止兩個年度已付酌情獎金指分別有關截至二零二零年及二零一九年三月三十一日止兩個年度績效獎金的金額。

各員工酬金範圍如下：

	人數	
	二零二一年	二零二零年
酬金範圍		
8,319,678美元至8,384,171美元	1	2
8,706,640美元至8,771,133美元	1	-
9,480,564美元至9,545,056美元	1	-
9,867,525美元至9,932,018美元	-	1
28,699,665美元至28,764,158美元	-	1
30,376,499美元至30,440,992美元	1	-

# 財務報表附註

## 11 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。

	二零二一年	二零二零年
已發行普通股加權平均股數	<b>12,024,746,107</b>	12,014,791,614
僱員股票基金中的調整股數	<b>(114,835,047)</b>	(92,013,352)
計算每股基本盈利的已發行普通股加權平均股數	<b>11,909,911,060</b>	11,922,778,262

	二零二一年 千美元	二零二零年 千美元
每股基本盈利公司權益持有人應佔溢利	<b>1,178,307</b>	665,091
收購要約永續證券溢價的調整	<b>(42,609)</b>	-
計算每股基本盈利的公司權益持有人應佔溢利	<b>1,135,698</b>	665,091

### (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發行的攤薄潛在普通股之影響（按適用）。計算所用的普通股加權平均數是計算每股基本盈利所用的年內已發行普通股加權平均股數，以及假設於所有攤薄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。



## 11 每股盈利(續)

### (b) 攤薄(續)

本公司擁有五類(二零二零年：五類)潛在普通股，為長期激勵獎勵、紅利認股權證、向非控制性權益簽出認沽期權、可換股債券和可換股優先股。長期激勵獎勵和可換股債券分別於截至二零二一年及二零二零年三月三十一日止年度均會攤薄。向非控制性權益簽出認沽期權和可換股優先股分別於截至二零二一年及二零二零年三月三十一日止年度均不會攤薄。紅利認股權證於截至二零二一年三月三十一日止年度不會攤薄及於截至二零二零年三月三十一日止年度會攤薄。26,914,000份紅利認股權證已於二零二零年十一月十六日行使，餘下份數已在年內到期。

	二零二一年	二零二零年
計算每股基本盈利的已發行普通股加權平均股數	<b>11,909,911,060</b>	11,922,778,262
長期激勵獎勵相應的調整股數	<b>471,364,397</b>	233,802,440
紅利認股權證相應的調整股數	-	7,856,832
可換股債券相應的調整股數	<b>741,902,700</b>	694,709,646
計算每股攤薄盈利的已發行普通股加權平均股數	<b>13,123,178,157</b>	12,859,147,180

	二零二一年 千美元	二零二零年 千美元
計算每股基本盈利的公司權益持有人應佔溢利	<b>1,135,698</b>	665,091
可換股債券利息相應的調整(扣除稅項)	<b>33,278</b>	32,972
計算每股攤薄盈利的公司權益持有人應佔溢利	<b>1,168,976</b>	698,063

## 12 股息

	二零二一年 千美元	二零二零年 千美元
已於二零二零年十二月十日派發中期股息 每股普通股6.6港仙(二零二零年：6.3港仙)	<b>102,298</b>	96,640
擬派末期股息每股普通股24.0港仙 (二零二零年：21.5港仙)	<b>372,275</b>	333,262
	<b>474,573</b>	429,902

# 財務報表附註

## 13 物業、廠房及設備

	土地及樓宇 千美元	租賃物業裝修 千美元	廠房及機械 千美元	傢俬及裝置 千美元	辦公設備 千美元	汽車 千美元	合計 千美元
於二零一九年四月一日							
成本	858,096	479,171	788,336	76,589	650,985	9,736	2,862,913
累計折舊及減值	109,356	247,627	554,565	57,028	458,640	4,880	1,432,096
賬面淨值	748,740	231,544	233,771	19,561	192,345	4,856	1,430,817
截至二零二零年三月三十一日止年度							
年初賬面淨值	748,740	231,544	233,771	19,561	192,345	4,856	1,430,817
匯兌調整	(35,966)	(4,187)	(6,161)	(973)	(12,505)	(1,010)	(60,802)
出售附屬公司	-	-	-	-	(152)	-	(152)
添置	13,861	11,652	118,532	4,884	95,966	1,768	246,663
轉撥	8,331	43,320	6,386	26,689	446	-	85,172
出售	(5,690)	(253)	(13,748)	(1,188)	(5,701)	(225)	(26,805)
折舊	(22,586)	(49,482)	(104,489)	(14,983)	(83,565)	(1,348)	(276,453)
年末賬面淨值	706,690	232,594	234,291	33,990	186,834	4,041	1,398,440
於二零二零年三月三十一日							
成本	833,471	515,678	837,614	92,798	677,408	8,210	2,965,179
累計折舊及減值	126,781	283,084	603,323	58,808	490,574	4,169	1,566,739
賬面淨值	706,690	232,594	234,291	33,990	186,834	4,041	1,398,440
截至二零二一年三月三十一日止年度							
年初賬面淨值	706,690	232,594	234,291	33,990	186,834	4,041	1,398,440
匯兌調整	30,960	2,292	5,053	1,295	5,026	171	44,797
收購附屬公司	322	-	-	-	19	7	348
出售附屬公司	(7)	(206)	(207)	(27)	(2,011)	-	(2,458)
添置	21,092	25,877	150,333	5,377	99,298	943	302,920
轉撥	124,225	14,761	46,360	34,121	6,823	6	226,296
出售	(71,899)	(3,886)	(13,110)	(301)	(5,342)	(447)	(94,985)
折舊	(24,920)	(53,437)	(105,327)	(29,863)	(86,577)	(1,359)	(301,483)
年末賬面淨值	786,463	217,995	317,393	44,592	204,070	3,362	1,573,875
於二零二一年三月三十一日							
成本	946,688	547,309	955,603	128,635	651,667	8,262	3,238,164
累計折舊及減值	160,225	329,314	638,210	84,043	447,597	4,900	1,664,289
賬面淨值	786,463	217,995	317,393	44,592	204,070	3,362	1,573,875

## 14 使用權資產

	二零二一年 千美元	二零二零年 千美元
年初	812,235	-
會計政策變動	-	784,170
調整後年初	812,235	784,170
匯兌調整	37,743	(32,114)
收購附屬公司	28	-
出售附屬公司	(16)	-
添置	168,750	218,056
撤銷	(14,842)	(44,720)
折舊	(110,476)	(113,157)
年末	893,422	812,235

## 15 在建工程

	建設中樓宇		自用電腦軟件		其他		合計	
	二零二一年 千美元	二零二零年 千美元	二零二一年 千美元	二零二零年 千美元	二零二一年 千美元	二零二零年 千美元	二零二一年 千美元	二零二零年 千美元
年初	62,918	38,056	228,234	174,878	13,089	19,163	304,241	232,097
匯兌調整	15,771	(21,348)	7,115	(13,018)	(1,394)	(2,524)	21,492	(36,890)
出售附屬公司	(36,626)	-	-	-	-	-	(36,626)	-
添置	137,155	80,002	277,386	297,315	52,077	40,235	466,618	417,552
轉撥	(155,928)	(33,792)	(343,835)	(230,941)	(48,348)	(43,785)	(548,111)	(308,518)
年末	23,290	62,918	168,900	228,234	15,424	13,089	207,614	304,241

# 財務報表附註

## 16 無形資產

(a)	商譽(b) 千美元	商標及商品 命名(b) 千美元	自用 電腦軟件 千美元	客戶關係 千美元	專利權及 技術(c) 千美元	專有權利 千美元	合計 千美元
於二零一九年四月一日							
成本	4,942,289	1,307,330	1,288,725	1,544,885	1,988,698	48,600	11,120,527
累計攤銷及減值	-	38,745	907,345	596,505	1,253,357	-	2,795,952
賬面淨值	4,942,289	1,268,585	381,380	948,380	735,341	48,600	8,324,575
截至二零二零年三月三十一日止年度							
年初賬面淨值	4,942,289	1,268,585	381,380	948,380	735,341	48,600	8,324,575
匯兌調整	(226,976)	(871)	(12,081)	(5,256)	(7,161)	(2,324)	(254,669)
添置	-	-	21,888	-	260,243	-	282,131
從在建工程轉撥	-	-	197,515	-	25,831	-	223,346
撤銷	-	-	(196)	-	(871)	-	(1,067)
攤銷	-	-	(151,989)	(141,940)	(292,160)	(3,645)	(589,734)
年末賬面淨值	4,715,313	1,267,714	436,517	801,184	721,223	42,631	7,984,582
於二零二零年三月三十一日							
成本	4,715,313	1,304,568	1,467,163	1,528,255	2,269,831	46,159	11,331,289
累計攤銷及減值	-	36,854	1,030,646	727,071	1,548,608	3,528	3,346,707
賬面淨值	4,715,313	1,267,714	436,517	801,184	721,223	42,631	7,984,582
截至二零二一年三月三十一日止年度							
年初賬面淨值	<b>4,715,313</b>	<b>1,267,714</b>	<b>436,517</b>	<b>801,184</b>	<b>721,223</b>	<b>42,631</b>	<b>7,984,582</b>
匯兌調整	<b>120,972</b>	<b>4,143</b>	<b>33,613</b>	<b>11,741</b>	<b>3,547</b>	<b>4,339</b>	<b>178,355</b>
收購附屬公司	<b>11,106</b>	-	<b>568</b>	<b>156</b>	<b>297</b>	<b>4,807</b>	<b>16,934</b>
出售附屬公司	-	-	<b>(145)</b>	-	-	-	<b>(145)</b>
添置	-	-	<b>34,905</b>	-	<b>581,479</b>	-	<b>616,384</b>
從在建工程轉撥	-	-	<b>252,049</b>	-	<b>69,766</b>	-	<b>321,815</b>
撤銷	-	-	<b>(658)</b>	-	<b>(916)</b>	-	<b>(1,574)</b>
攤銷	-	-	<b>(190,786)</b>	<b>(142,865)</b>	<b>(321,848)</b>	<b>(3,241)</b>	<b>(658,740)</b>
減值	-	-	-	-	<b>(52,606)</b>	-	<b>(52,606)</b>
年末賬面淨值	<b>4,847,391</b>	<b>1,271,857</b>	<b>566,063</b>	<b>670,216</b>	<b>1,000,942</b>	<b>48,536</b>	<b>8,405,005</b>
於二零二一年三月三十一日							
成本	<b>4,847,391</b>	<b>1,308,752</b>	<b>1,811,116</b>	<b>1,553,325</b>	<b>2,835,244</b>	<b>55,693</b>	<b>12,411,521</b>
累計攤銷及減值	-	<b>36,895</b>	<b>1,245,053</b>	<b>883,109</b>	<b>1,834,302</b>	<b>7,157</b>	<b>4,006,516</b>
賬面淨值	<b>4,847,391</b>	<b>1,271,857</b>	<b>566,063</b>	<b>670,216</b>	<b>1,000,942</b>	<b>48,536</b>	<b>8,405,005</b>

## 16 無形資產 (續)

### (a) (續)

攤銷當中43,154,000美元(二零二零年：16,127,000美元)、11,057,000美元(二零二零年：8,366,000美元)、445,904,000美元(二零二零年：413,894,000美元)及158,625,000美元(二零二零年：151,347,000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」。

### (b) 商譽及可使用年期不確定的無形資產的減值評估

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 百萬美元	亞太 百萬美元	歐洲/ 中東/非洲 百萬美元	美洲 百萬美元	成熟市場 百萬美元	新興市場 百萬美元	合計 百萬美元
於二零二一年三月三十一日							
商譽							
— 個人電腦和智能設備業務	1,089	683	234	295	-	-	2,301
— 移動業務	-	-	-	-	676	774	1,450
— 數據中心業務	508	159	85	344	-	-	1,096
商標及商品命名							
— 個人電腦和智能設備業務	209	59	107	67	-	-	442
— 移動業務	-	-	-	-	197	263	460
— 數據中心業務	162	54	31	123	-	-	370
於二零二零年三月三十一日							
商譽							
— 個人電腦和智能設備業務	1,002	686	215	297	-	-	2,200
— 移動業務	-	-	-	-	666	799	1,465
— 數據中心業務	471	159	77	343	-	-	1,050
商標及商品命名							
— 個人電腦和智能設備業務	209	59	103	67	-	-	438
— 移動業務	-	-	-	-	197	263	460
— 數據中心業務	162	54	31	123	-	-	370

# 財務報表附註

## 16 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)

本集團通過比較其於報告日期各現金產生單位組合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組合的商譽進行年度減值評估。現金產生單位組合的可收回值乃按使用價值計算模型釐定。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組合推斷未來現金流量有關的最終價值釐定。此採納的估計增長率並無超出現金產生單位組合所經營業務的長遠平均增長率。

個人電腦和智能設備業務、移動業務及數據中心業務的未來現金流量分別按10%、12%、11% (二零二零年：分別為9%、11%、10%) 的比率貼現。用於計算五年期財政預算內使用價值的估計年均複合增長率呈列如下：

	二零二一年			二零二零年		
	個人電腦和智能設備業務	移動業務	數據中心業務	個人電腦和智能設備業務	移動業務	數據中心業務
中國	-1%	不適用	16%	2%	不適用	29%
亞太	-4%	不適用	20%	-3%	不適用	22%
歐洲／中東／非洲	-5%	不適用	17%	0%	不適用	23%
美洲	-4%	不適用	24%	-2%	不適用	29%
成熟市場	不適用	25%	不適用	不適用	30%	不適用
新興市場	不適用	19%	不適用	不適用	17%	不適用

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。預算增長率乃基於管理層預期和考慮到新冠肺炎疫情的影響，及若認為適當，參考行業報告 (就商譽減值評估而言更保守) 作出調整。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，商譽及商標及商品命名於二零二一年三月三十一日並未減值 (二零二零年：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。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組合賬面值超過可收回值。

### (c) 於二零二一年三月三十一日，專利權及技術內包括發展中項目 77,163,000 美元 (二零二零年：34,545,000 美元)。

## 17 於聯營公司及合營公司權益

	二零二一年 千美元	二零二零年 千美元
所佔資產淨值		
— 聯營公司	<b>60,618</b>	53,291
— 合營公司	<b>4,837</b>	7,016
	<b>65,455</b>	60,307

主要聯營公司及合營公司如下：

公司名稱	註冊／成立地點	間接持有權益		主要業務
		二零二一年	二零二零年	
<b>聯營公司</b>				
北京閃聯雲視信息技術有限公司	中國大陸	<b>23.7%</b>	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	<b>38.0%</b>	43.7%	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	<b>25.4%</b>	25.4%	開發醫院和區域醫療信息系統
<b>合營公司</b>				
聯想新視界(北京)科技有限公司	中國大陸	<b>37.6%</b>	37.1%	軟件開發
聯想教育科技(北京)有限公司	中國大陸	<b>49.0%</b>	49.0%	職業教育中的人才發展

附註：

(i) 以上大部份聯營公司及合營公司主要於各自的註冊或成立地點經營。

本集團應佔聯營公司及合營公司呈列如下：

	二零二一年 千美元	二零二零年 千美元
應佔聯營公司虧損	<b>27,087</b>	13,381
應佔合營公司虧損	<b>5,236</b>	1,164
	<b>32,323</b>	14,545

# 財務報表附註

## 18 財務工具種類

	按攤銷成本計量的金融資產 千美元	以公允價值計量且其變動計入損益的金融資產 千美元	用作對沖的衍生工具 千美元	以公允價值計量且其變動計入其他全面收益的金融資產(不可劃轉) 千美元	其他以公允價值計量且其變動計入其他全面收益的金融資產(可劃轉) 千美元	合計 千美元
<b>資產</b>						
於二零二一年三月三十一日						
以公允價值計量且其變動計入損益的金融資產	-	805,013	-	-	-	805,013
以公允價值計量且其變動計入其他全面收益的金融資產	-	-	-	84,796	-	84,796
衍生金融資產	-	179	118,120	-	-	118,299
應收貿易賬款	-	-	-	-	8,397,825	8,397,825
應收票據	78,939	-	-	-	-	78,939
按金及其他應收賬款	3,804,465	-	-	-	-	3,804,465
銀行存款	59,385	-	-	-	-	59,385
現金及現金等價物	3,068,385	-	-	-	-	3,068,385
	<b>7,011,174</b>	<b>805,192</b>	<b>118,120</b>	<b>84,796</b>	<b>8,397,825</b>	<b>16,417,107</b>
於二零二零年三月三十一日						
以公允價值計量且其變動計入損益的金融資產	-	494,807	-	-	-	494,807
以公允價值計量且其變動計入其他全面收益的金融資產	-	-	-	56,136	-	56,136
衍生金融資產	-	-	138,813	-	-	138,813
應收貿易賬款	-	-	-	-	6,263,012	6,263,012
應收票據	11,529	-	-	-	-	11,529
按金及其他應收賬款	2,394,352	-	-	-	-	2,394,352
銀行存款	66,480	-	-	-	-	66,480
現金及現金等價物	3,550,990	-	-	-	-	3,550,990
	<b>6,023,351</b>	<b>494,807</b>	<b>138,813</b>	<b>56,136</b>	<b>6,263,012</b>	<b>12,976,119</b>



18 財務工具種類(續)

	按攤銷成本 計值的 金融負債 千美元	以公允值 計量且其變動 計入損益的 金融負債 千美元	用作對沖的 衍生工具 千美元	合計 千美元
負債				
於二零二一年三月三十一日				
應付貿易賬款	10,220,796	-	-	10,220,796
應付票據	885,628	-	-	885,628
衍生金融負債	-	202	35,742	35,944
其他應付賬款及應計費用	10,256,539	-	-	10,256,539
租賃負債	466,926	-	-	466,926
貸款	3,694,481	303,372	-	3,997,853
遞延對價	25,072	-	-	25,072
簽出認沽期權負債	842,776	-	-	842,776
其他	463,748	-	-	463,748
	<b>26,855,966</b>	<b>303,574</b>	<b>35,742</b>	<b>27,195,282</b>
於二零二零年三月三十一日				
應付貿易賬款	7,509,724	-	-	7,509,724
應付票據	1,458,645	-	-	1,458,645
衍生金融負債	-	10,052	63,732	73,784
其他應付賬款及應計費用	7,197,906	-	-	7,197,906
租賃負債	438,782	-	-	438,782
貸款	4,541,773	317,826	-	4,859,599
遞延對價	25,072	-	-	25,072
或有對價	-	117,387	-	117,387
簽出認沽期權負債	802,273	-	-	802,273
其他	62,375	-	-	62,375
	22,036,550	445,265	63,732	22,545,547

# 財務報表附註

## 19 遞延所得稅資產及負債

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：

	二零二一年 千美元	二零二零年 千美元
遞延所得稅資產：		
在十二個月內收回	935,870	745,307
超過十二個月後收回	1,408,870	1,314,275
	<b>2,344,740</b>	2,059,582
遞延所得稅負債：		
超過十二個月後清還	(391,258)	(342,805)
遞延所得稅資產淨額	<b>1,953,482</b>	1,716,777

遞延所得稅資產淨額的變動如下：

	二零二一年 千美元	二零二零年 千美元
年初	1,716,777	1,503,223
重新分類及匯兌調整	(2,465)	(39,459)
計入綜合損益表(附註8)	195,525	259,658
(扣除自)／計入其他全面收益(附註8)	(683)	380
計入／(扣除自)股權報酬計劃儲備	45,774	(7,025)
收購附屬公司	(1,446)	-
年末	<b>1,953,482</b>	1,716,777

## 19 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)按主要組成部份分析的變動如下:

	撥備及預提 千美元	稅務虧損 千美元	稅項 折舊撥備 千美元	遞延收入 千美元	股權報酬 千美元	其他 千美元	合計 千美元
於二零一九年四月一日	560,203	1,089,351	73,569	109,967	36,517	1,548	1,871,155
重新分類及匯兌調整	(21,961)	(8,150)	(3,053)	(2,566)	-	(579)	(36,309)
(扣除自)/計入綜合損益表	(15,628)	233,598	13,734	44,520	(11,921)	267	264,570
扣除自股權報酬計劃儲備	-	-	-	-	(7,025)	-	(7,025)
於二零二零年三月三十一日	<b>522,614</b>	<b>1,314,799</b>	<b>84,250</b>	<b>151,921</b>	<b>17,571</b>	<b>1,236</b>	<b>2,092,391</b>
重新分類及匯兌調整	<b>6,430</b>	<b>992</b>	<b>318</b>	<b>(788)</b>	<b>-</b>	<b>(151)</b>	<b>6,801</b>
計入綜合損益表	<b>46,634</b>	<b>86,658</b>	<b>11,425</b>	<b>35,321</b>	<b>45,600</b>	<b>-</b>	<b>225,638</b>
計入股權報酬計劃儲備	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>45,774</b>	<b>-</b>	<b>45,774</b>
於二零二一年三月三十一日	<b>575,678</b>	<b>1,402,449</b>	<b>95,993</b>	<b>186,454</b>	<b>108,945</b>	<b>1,085</b>	<b>2,370,604</b>

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。

# 財務報表附註

## 19 遞延所得稅資產及負債(續)

### (a) (續)

於二零二一年三月三十一日，本集團有未確認遞延所得稅資產的可抵扣暫時性差異約1,841,623,000美元(二零二零年：1,247,291,000美元)和可結轉以抵銷未來應納稅收入稅務虧損約2,667,943,000美元(二零二零年：2,420,630,000美元)。未確認稅務虧損中1,269,280,000美元(二零二零年：1,062,078,000美元)可無限期滾存，其餘未確認稅務虧損的到期如下：

	二零二一年 千美元	二零二零年 千美元
到期於		
—2020	-	54,107
—2021	<b>321,978</b>	137,612
—2022	<b>185,616</b>	380,786
—2023	<b>297,610</b>	128,383
—2024	<b>79,408</b>	185,843
—2025	<b>175,976</b>	326,975
—2026	<b>250,998</b>	9,577
—2027	<b>17,618</b>	18,364
—2028	<b>3,198</b>	528
—2029	<b>187</b>	116,377
—2030	<b>66,074</b>	-
	<b>1,398,663</b>	1,358,552

## 19 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)按主要組成部份分析的變動如下:

	無形資產估值 千美元	未分配利潤 千美元	物業估值 千美元	貸稅項折舊 千美元	其他 千美元	合計 千美元
於二零一九年四月一日	146,830	80,729	2,164	135,935	2,274	367,932
重新分類及匯兌調整	(10,737)	466	(427)	13,668	180	3,150
(計入)/扣除自綜合損益表	(7,825)	599	-	11,399	739	4,912
計入其他全面收益	-	-	-	-	(380)	(380)
於二零二零年三月三十一日	<b>128,268</b>	<b>81,794</b>	<b>1,737</b>	<b>161,002</b>	<b>2,813</b>	<b>375,614</b>
重新分類及匯兌調整	<b>(1,447)</b>	<b>(768)</b>	<b>1,936</b>	<b>9,642</b>	<b>(97)</b>	<b>9,266</b>
(計入)/扣除自綜合損益表	<b>(16,782)</b>	<b>17,434</b>	<b>-</b>	<b>18,999</b>	<b>10,462</b>	<b>30,113</b>
扣除自其他全面收益	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>683</b>	<b>683</b>
收購附屬公司	<b>1,446</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>1,446</b>
於二零二一年三月三十一日	<b>111,485</b>	<b>98,460</b>	<b>3,673</b>	<b>189,643</b>	<b>13,861</b>	<b>417,122</b>

# 財務報表附註

## 20 金融資產

### (a) 以公允值計量且其變動計入損益的金融資產

	二零二一年 千美元	二零二零年 千美元
年初	<b>494,807</b>	449,363
匯兌調整	<b>37,570</b>	(12,702)
於損益確認的公允值變動	<b>201,597</b>	66,036
購入	<b>210,661</b>	91,406
出售	<b>(139,622)</b>	(99,296)
年末	<b>805,013</b>	494,807
股權證券上市於：		
— 中國香港	<b>42,613</b>	34,345
— 中國香港以外地區	<b>312,451</b>	43,194
	<b>355,064</b>	77,539
非上市的股權證券	<b>449,949</b>	417,268
	<b>805,013</b>	494,807

## 20 金融資產(續)

### (b) 以公允值計量且其變動計入其他全面收益的金融資產

	二零二一年 千美元	二零二零年 千美元
年初	56,136	71,486
匯兌調整	4,059	(1,671)
於其他全面收益確認的公允值變動	(4,398)	(11,305)
購入	29,556	429
出售	(557)	(2,803)
年末	84,796	56,136
股權證券上市於：		
— 中國香港	14,211	7,845
— 中國香港以外地區	42,703	16,537
	56,914	24,382
非上市的股權證券	27,882	31,754
	84,796	56,136

# 財務報表附註

## 21 存貨

	二零二一年 千美元	二零二零年 千美元
原材料及在製品	4,155,268	3,571,141
製成品	1,920,660	1,020,718
保修部件	304,648	355,055
	<b>6,380,576</b>	<b>4,946,914</b>

## 22 應收賬款

(a) 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：

	二零二一年 千美元	二零二零年 千美元
零至三十日	6,301,112	4,768,436
三十一至六十日	1,315,788	878,135
六十一至九十日	457,658	192,075
九十日以上	468,473	519,822
	<b>8,543,031</b>	<b>6,358,468</b>
減：虧損撥備	<b>(145,206)</b>	<b>(95,456)</b>
應收貿易賬款－淨額	<b>8,397,825</b>	<b>6,263,012</b>

於二零二一年三月三十一日，已逾期應收貿易賬款扣除虧損撥備為562,648,000美元（二零二零年：805,741,000美元）。該等按到期日計算的應收貿易賬款的賬齡分析如下：

	二零二一年 千美元	二零二零年 千美元
三十日之內	332,784	521,544
三十一至六十日	95,211	149,096
六十一至九十日	53,241	72,646
九十日以上	81,412	62,455
	<b>562,648</b>	<b>805,741</b>



## 22 應收賬款(續)

### (a) (續)

應收貿易賬款的虧損撥備變動如下：

	二零二一年 千美元	二零二零年 千美元
年初	95,456	100,342
匯兌調整	(4,954)	(1,059)
於損益中確認的虧損撥備增加	142,663	44,423
撇銷不可收回的應收貿易賬款	(53,366)	(14,926)
反沖未使用金額	(34,593)	(33,324)
年末	145,206	95,456

(b) 本集團應收票據主要為六個月內到期的銀行承兌匯票。

(c) 按金、預付款項及其他應收賬款如下：

	二零二一年 千美元	二零二零年 千美元
按金	16,731	14,502
其他應收賬款	3,787,734	2,379,850
預付款項	1,173,036	1,164,887
	4,977,501	3,559,239

附註：本集團的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。

(d) 應收貿易賬款、應收票據、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。

# 財務報表附註

## 23 銀行存款、現金及現金等價物

	二零二一年 千美元	二零二零年 千美元
銀行存款		
— 三個月至十二個月內到期	13,211	15,930
— 受限制的銀行存款	46,174	50,550
	<b>59,385</b>	66,480
現金及現金等價物		
— 銀行及手頭現金	3,068,385	3,028,611
— 貨幣市場資金	-	522,379
	<b>3,068,385</b>	3,550,990
	<b>3,127,770</b>	3,617,470
最高信用風險	<b>3,127,770</b>	3,617,470
實際年利率	<b>0% -2.75%</b>	0%-3.75%

## 24 應付賬款

(a) 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：

	二零二一年 千美元	二零二零年 千美元
零至三十日	6,824,377	4,793,837
三十一至六十日	2,049,369	1,699,192
六十一至九十日	949,294	596,027
九十日以上	397,756	420,668
	<b>10,220,796</b>	7,509,724

(b) 本集團的應付票據主要須於三個月內償還。

(c) 應付貿易賬款及應付票據的賬面值與公允值相若。

## 25 撥備、其他應付賬款及應計費用

(a) 其他應付賬款及應計費用的詳情載列如下：

	二零二一年 千美元	二零二零年 千美元
應計費用	<b>3,385,903</b>	2,340,811
銷售調整準備(i)	<b>2,464,020</b>	1,618,374
或有對價(附註27(a))	-	117,387
簽出認沽期權負債(附註27(b)(ii))	<b>324,277</b>	-
其他應付賬款(ii)	<b>6,870,636</b>	4,857,095
租賃負債	<b>133,662</b>	91,976
	<b>13,178,498</b>	9,025,643

附註：

- (i) 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。
- (ii) 其他應付賬款大部份為在日常經營活動中應付加工商的委托加工商款項。
- (iii) 其他應付賬款及應計費用的賬面值與其公允值相若。

# 財務報表附註

## 25 撥備、其他應付賬款及應計費用(續)

(b) 撥備的組成部份如下：

	保修費 千美元	環境修復 千美元	重組 千美元	合計 千美元
截至二零二零年三月三十一日止年度				
年初	976,278	33,297	15,486	1,025,061
匯兌調整	(32,815)	626	(91)	(32,280)
撥備	824,687	20,126	-	844,813
已用金額	(793,311)	(18,445)	(15,395)	(827,151)
	974,839	35,604	-	1,010,443
列作非流動負債的長期部份	(258,840)	(32,832)	-	(291,672)
年末	715,999	2,772	-	718,771
截至二零二一年三月三十一日止年度				
年初	<b>974,839</b>	<b>35,604</b>	-	<b>1,010,443</b>
匯兌調整	<b>42,328</b>	<b>(431)</b>	-	<b>41,897</b>
撥備	<b>992,112</b>	<b>18,172</b>	-	<b>1,010,284</b>
已用金額	<b>(835,397)</b>	<b>(21,195)</b>	-	<b>(856,592)</b>
	<b>1,173,882</b>	<b>32,150</b>	-	<b>1,206,032</b>
列作非流動負債的長期部份	<b>(266,313)</b>	<b>(29,339)</b>	-	<b>(295,652)</b>
年末	<b>907,569</b>	<b>2,811</b>	-	<b>910,380</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。保修費撥備按每季審閱，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，該等費用若干部份將由供應商償付。

本集團根據回收自最終用家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測試一次，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以降低成本及提高運作效率而產生的終止租賃罰款和僱員離職付款。本集團因重組而產生現有的法律或推定責任時將重組費用撥備入賬。

## 26 貸款

	二零二一年 千美元	二零二零年 千美元
流動負債		
短期貸款(a)	58,190	2,124,562
票據(b)	336,709	563,249
可換股債券(c)	-	607,169
可換股優先股(d)	303,372	-
	698,271	3,294,980
非流動負債		
長期貸款(a)	2,070	3,079
票據(b)	2,673,688	1,243,714
可換股債券(c)	623,824	-
可換股優先股(d)	-	317,826
	3,299,582	1,564,619
	3,997,853	4,859,599

附註：

(a) 大部分短期貸款和長期貸款以美元計值。於二零二一年三月三十一日，本集團可動用的循環及短期貸款信用額度為30.29億美元（二零二零年：28.34億美元），已動用之信用額度為4,700萬美元（二零二零年：21.34億美元）。

(b)

發行日期	本金	年期	年利率	到期日	二零二一年 千美元	二零二零年 千美元
二零一五年六月十日	40億人民幣	5年	4.95%	二零二零年 六月	-	563,249
二零一七年三月十六日	3.37億美元／ 5億美元	5年	3.875%	二零二二年 三月	336,709	498,225
二零一八年三月二十九日	6.87億美元／ 7.5億美元	5年	4.75%	二零二三年 三月	683,982	745,489
二零二零年四月二十四日及 二零二零年五月十二日	10億美元	5年	5.875%	二零二五年 四月	999,199	-
二零二零年十一月二日	10億美元	10年	3.421%	二零三零年 十一月	990,507	-
					3,010,397	1,806,963

於二零二零年十一月三日，2022票據本金中的約1.63億美元和2023票據本金中的約6,300萬美元已被本集團回購。2022票據本金中的約3.37億美元和2023票據本金中的約6.87億美元尚未償還。

(c) 於二零一九年一月二十四日，本公司完成發行於二零二四年一月到期的五年期年息率為3.375%之6.75億美元可換股債券（「債券」）給予第三方專業投資者（「債券持有人」）。所得款項用於償還先前的票據及一般企業用途。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債券本金金額，以轉換價每股7.99港元轉換本公司的普通股（可予調整）。轉換價於二零二零年十一月二十八日起調整為每股7.13港元。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。

# 財務報表附註

## 26 貸款(續)

### (c) (續)

債券負債部分的初始公允值，是以於發行債券日以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或債券到期日。剩餘的所得款項在扣除所得稅後，將於股東權益中確認為轉換期權，隨後並不會作重新計算。

本公司將於二零二四年一月二十四日以債券本金金額贖回未獲贖回、轉換或購回及註銷的債券。於二零二一年一月二十四日，債券持有人有權選擇要求公司按其本金贖回部分或全部債券，當中50萬美元本金已於二零二一年一月二十四日贖回。由於債券未償還本金金額的贖回權已屆滿，已重新分類為非流動負債。假設債券按調整後轉換價每股7.13港元獲悉數轉換，債券將可轉換為741,902,700股股份。

### (d) 於二零一九年六月二十一日，本集團通過其全資附屬公司聯想企業科技有限公司(「LETCL」)完成發行2,054,791可換股優先股。

可換股優先股可轉換成LETCL經擴大後已發行股本的20% (按已轉換及悉數稀釋基準計算)。可換股優先股的持有人將享有每年4%的現金股息，每半年按原始認購價支付，直至二零二三年十二月三十一日。於二零二一年三月三十一日，若干特定條件已發生，可換股優先股的持有人有權要求LETCL贖回或本公司按預定對價購買所有可換股優先股，可換股優先股已重新分類為流動負債。可換股優先股被分類為金融負債。

可換股優先股的總認購價約3億美元。發行可換股優先股所得款項淨額將由LETCL及其附屬公司用於LETCL及其附屬公司的一般企業資金及資本開支。

用於確定可轉換優先股公允值的主要假設包括貼現率。

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。

於二零二一年及二零二零年三月三十一日，本集團的貸款在利率變動及合同重新定價日所承擔的風險如下：

	二零二一年 千美元	二零二零年 千美元
一年內	698,271	3,294,980
一至二年	685,008	499,234
二年至五年	1,624,067	1,065,385
五年以上	990,507	-
	<b>3,997,853</b>	4,859,599

於二零二一年三月三十一日，票據及可換股債券的公允值分別為32.15億美元及11.40億美元(二零二零年：分別為18.48億美元及6.56億美元)。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。

## 26 貸款(續)

本集團的銀行信用總額列明如下：

	信用額度		已動用金額	
	二零二一年 千美元	二零二零年 千美元	二零二一年 千美元	二零二零年 千美元
循環性貸款	2,000,000	1,800,000	-	1,800,000
短期貸款	1,028,706	1,033,800	46,958	333,800
外匯合約	12,022,799	9,278,064	11,975,409	9,221,635
其他貿易融資信用	2,002,760	2,547,270	1,637,437	2,046,845
	<b>17,054,265</b>	14,659,134	<b>13,659,804</b>	13,402,280

於二零二一年及二零二零年三月三十一日，所有貸款均沒有抵押，相關實際年利率如下：

	美元	
	二零二一年	二零二零年
短期貸款	1.72%-5.85%	1.66%-5.84%
可換股債券	6.15%	6.15%

## 27 其他非流動負債

	二零二一年 千美元	二零二零年 千美元
遞延對價(a)	25,072	25,072
簽出認沽期權負債(b)	518,499	802,273
租賃負債	333,264	346,806
環境修復費用(附註25(b))	29,339	32,832
預收政府獎勵及補助(c)	66,234	51,938
其他	463,748	62,375
	<b>1,436,156</b>	1,321,296

# 財務報表附註

## 27 其他非流動負債 (續)

附註：

- (a) 根據完成的業務合併，本集團須參考於相關協議中列明的若干表現指標，向相關賣方以現金支付或有對價及遞延對價。因此，或有對價的公允值和遞延對價的現值已計入流動和非流動負債。於每個結算日，或有對價需根據預期表現變動計算公允值，所產生的收益或虧損於綜合損益表中確認。遞延對價隨後按攤銷成本列賬。

富士通株式會社(「富士通」)的或有對價已於二零二零年五月支付(附註25(a))。於二零二一年三月三十一日，於此等安排下，本集團就遞延對價於未來應付相關賣方的潛在款項未貼現金額如下：

與NEC Corporation成立的合營公司	2,500萬美元
-------------------------	----------

- (b) (i) 根據本公司與富士通的合營協議，本公司及富士通分別向對方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Shimane Fujitsu Limited(統稱「FCCL」)的49%股權。認購及認沽期權均可於交割日期第五週年屆滿後行使。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。在轉移至儲備和撥備後，在合營協議期間的每一個財政年度，根據合適的法律，FCCL在可供分配利潤內將以各自的股權比例向股東支付股息。
- (ii) 二零一九年三月三十一日止年度內，合肥智聚晟寶股權投資有限公司(「智聚晟寶」)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。本公司和智聚晟寶分別擁有合營公司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，該公司持有智聚晟寶99.31%股權，而本集團與源嘉則分別向對方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寶的99.31%權益。此認購及認沽期權可分別於二零二二年八月三十一日及二零二一年八月三十一日後任何時間行使。認購期權及認沽期權的行使價將根據合營協議釐定，最高為23億人民幣(約3.51億美元)。於二零二一年三月三十一日，因授予源嘉的認沽期權負債將於十二個月內結算，已重新分類為流動負債。

於認沽期權和股息需求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項下的向非控制性權益簽出認沽期權。

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。若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) 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，政府獎勵及補助將計入損益表，並分別按有關資產之預計可使用年期以直線法確認。



## 28 股本

	二零二一年		二零二零年	
	股份數目	千美元	股份數目	千美元
<b>已發行及繳足股本：</b>				
有投票權普通股：				
年初	<b>12,014,791,614</b>	<b>3,185,923</b>	12,014,791,614	3,185,923
發行認股權證股份	<b>26,914,000</b>	<b>17,990</b>	-	-
年末	<b>12,041,705,614</b>	<b>3,203,913</b>	12,014,791,614	3,185,923

於二零二零年十一月十六日，本公司以每股行使價5.1445港元完成發行26,914,000份認証權股份。

### 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：(i) 股份增值權及(ii) 受限制股份單位，其主要條款如下：

#### (i) 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。

#### (ii) 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。

# 財務報表附註

## 28 股本(續)

### 長期激勵計劃(續)

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
於二零一九年四月一日尚未行使	989,503,512	600,379,592
年內已授出	767,102,217	298,713,376
年內已歸屬	(549,532,751)	(325,175,587)
年內已註銷	(38,222,743)	(36,788,134)
於二零二零年三月三十一日尚未行使	<b>1,168,850,235</b>	<b>537,129,247</b>
年內已授出	<b>777,991,660</b>	<b>395,749,492</b>
年內已歸屬	<b>(766,516,032)</b>	<b>(358,490,323)</b>
年內已註銷	<b>(72,718,578)</b>	<b>(35,268,323)</b>
於二零二一年三月三十一日尚未行使	<b>1,107,607,285</b>	<b>539,120,093</b>
每單位平均公允值(港元)		
— 於二零二零年三月三十一日	0.74	5.12
— 於二零二一年三月三十一日	<b>0.71</b>	<b>4.69</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。截至二零二一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**32.82%**(二零二零年：**28.83%**)、歸屬年內的預期股息**4.75%**(二零二零年：**6.03%**)、**4.4年**(二零二零年：**4.4年**)的合約期限及無風險利率**0.39%**(二零二零年：**1.72%**)。

於二零二一年三月三十一日，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**2.84年**不等(二零二零年：**0.15年**至**2.89年**)。

## 29 永續證券

於二零一七年三月，本集團透過其全資附屬公司Lenovo Perpetual Securities Limited(「發行人」)發行合共**8.50**億美元永續證券。所得款項淨額約**8.42**億美元。證券於首**5年**為永續、不可贖回，並賦予持有人權利於首**5年**按每年**5.375%**的票息率收取票息，其後票息率浮動，且有固定遞升利率，須於每半年支付，累積並按複利計。根據香港會計準則第**32**號，按發行條款和條件，永續證券並不包括任何支付現金或其他金融資產的合約責任，故其分類為權益，且就會計處理中作為非控股權益的一部分。

於二零一七年四月，本集團以相同條款額外發行**1.50**億美元永續證券。該**1.50**億美元永續證券可與上述**8.50**億美元永續證券互換並與其構成單一系列。

於二零二零年十一月三日，永續證券本金中的約**8.19**億美元已被發行人根據發行人於二零二零年十月二十二日作出的收購要約回購及註銷，永續證券本金中餘下的約**1.81**億美元已於二零二零年十二月十日被回購及註銷。

### 30 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	
	二零二一年 千美元	二零二零年 千美元
<b>非流動資產</b>		
物業、廠房及設備	1,398	785
使用權資產	561	2,081
無形資產	425	609
於聯營公司權益	1,887	1,887
於附屬公司投資	9,676,753	9,137,538
以公允值計量且其變動計入損益的金融資產	35,633	45,628
以公允值計量且其變動計入其他全面收益的金融資產	15,080	11,851
其他非流動資產	-	22,500
	<b>9,731,737</b>	9,222,879
<b>流動資產</b>		
衍生金融資產	179	-
按金、預付款項及其他應收賬款	292,028	242,929
應收附屬公司賬款	6,802,788	6,893,599
現金及現金等價物	185,150	12,198
	<b>7,280,145</b>	7,148,726
<b>總資產</b>	<b>17,011,882</b>	16,371,605

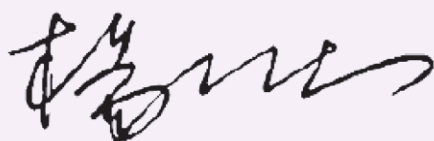
# 財務報表附註

## 30 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	
	二零二一年 千美元	二零二零年 千美元
股本	<b>3,203,913</b>	3,185,923
儲備(附註30(b))	<b>1,565,116</b>	1,580,951
<b>總權益</b>	<b>4,769,029</b>	4,766,874
<b>非流動負債</b>		
貸款	<b>3,297,512</b>	1,243,714
應付附屬公司賬款	-	1,000,000
遞延所得稅項負債	<b>1,345</b>	1,106
其他非流動負債	<b>25,579</b>	26,472
	<b>3,324,436</b>	2,271,292
<b>流動負債</b>		
衍生金融負債	<b>202</b>	10,052
其他應付賬款及應計費用	<b>91,269</b>	171,843
貸款	<b>336,709</b>	3,255,188
應付附屬公司賬款	<b>8,490,237</b>	5,896,356
	<b>8,918,417</b>	9,333,439
<b>總負債</b>	<b>12,242,853</b>	11,604,731
<b>總權益及負債</b>	<b>17,011,882</b>	16,371,605

承董事會命



楊元慶  
主席兼首席執行官



朱立南  
董事

### 30 資產負債表及儲備的變動－公司(續)

#### (b) 本公司儲備的變動

截至二零二一年及二零二零年三月三十一日止年度本公司儲備的變動如下：

	投資 重估儲備 千美元	股權報酬 計劃儲備 千美元	匯兌儲備 千美元	其他儲備 千美元	保留盈利 千美元	合計 千美元
於二零一九年四月一日	(19,642)	304,516	10,204	79,557	1,014,943	1,389,578
年內溢利	-	-	-	-	644,256	644,256
其他全面虧損	(3,931)	-	-	-	-	(3,931)
年內總全面(虧損)/收益	(3,931)	-	-	-	644,256	640,325
長期激勵計劃下的股票歸屬	-	(275,551)	-	-	-	(275,551)
股權報酬	-	258,610	-	-	-	258,610
已付股息	-	-	-	-	(432,011)	(432,011)
於二零二零年三月三十一日	<b>(23,573)</b>	<b>287,575</b>	<b>10,204</b>	<b>79,557</b>	<b>1,227,188</b>	<b>1,580,951</b>
年內溢利	-	-	-	-	562,621	562,621
其他全面收益	3,280	-	-	-	-	3,280
年內總全面收益	3,280	-	-	-	562,621	565,901
長期激勵計劃下的股票歸屬	-	(472,153)	-	-	-	(472,153)
股權報酬	-	291,737	-	-	-	291,737
通過長期激勵計劃結算獎金	-	34,444	-	-	-	34,444
贖回可換股債券	-	-	-	(57)	56	(1)
已付股息	-	-	-	-	(435,763)	(435,763)
於二零二一年三月三十一日	<b>(20,293)</b>	<b>141,603</b>	<b>10,204</b>	<b>79,500</b>	<b>1,354,102</b>	<b>1,565,116</b>

# 財務報表附註

## 31 重大關聯方交易

(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：

	二零二一年 千美元	二零二零年 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	7,186	15,152
異能者(南京)電子科技有限公司(聯營公司) — 銷售貨物	2,700	-

## (b) 主要管理層酬金

主要管理層酬金詳情載於附註10。

## 32 資本承擔

除本財務報表內文披露外，於二零二一年及二零二零年三月三十一日本集團資本承擔如下：

	二零二一年 千美元	二零二零年 千美元
已訂約但未撥備：		
— 物業、廠房及設備	131,073	66,182
— 無形資產	2,927	2,749
— 金融資產投資	7,578	14,799
	141,578	83,730

### 33 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。

### 34 除稅前溢利與經營業務產生的現金淨額對賬表

	二零二一年 千美元	二零二零年 千美元
除稅前溢利	<b>1,774,198</b>	1,017,707
應佔聯營公司及合營公司虧損	<b>32,323</b>	14,545
財務收入	<b>(34,754)</b>	(47,850)
財務費用	<b>408,640</b>	454,194
物業、廠房及設備折舊	<b>301,483</b>	276,453
使用權資產折舊	<b>99,795</b>	103,600
無形資產攤銷	<b>658,740</b>	589,734
無形資產減值	<b>52,606</b>	-
股權報酬	<b>291,737</b>	258,610
出售物業、廠房及設備(收益)/虧損	<b>(110,004)</b>	11,467
出售無形資產虧損	<b>1,574</b>	1,067
聯營公司之股權攤薄收益	<b>(31,374)</b>	-
視作出售附屬公司收益	<b>(2,964)</b>	-
出售附屬公司收益	<b>(36,029)</b>	(12,844)
出售聯營公司股權收益	-	(3,922)
紅利認股權證公允值變動	<b>(1,138)</b>	(20,856)
金融工具公允值變動	<b>(1,201)</b>	(12,378)
以公允值計量且其變動計入損益的金融資產公允值變動	<b>(201,597)</b>	(66,036)
以公允值計量且其變動計入損益的金融負債公允值變動	<b>13,721</b>	23,826
股息收入	<b>(1,897)</b>	(6,411)
存貨增加	<b>(1,481,367)</b>	(1,526,131)
應收貿易賬款、應收票據、按金、預付款項及其他應收賬款 (增加)/減少	<b>(3,646,837)</b>	674,050
應付貿易賬款、應付票據、撥備、其他應付賬款及應計費用增加	<b>6,789,649</b>	1,128,570
匯率變動影響	<b>(289,309)</b>	149,161
經營業務產生的現金淨額	<b>4,585,995</b>	3,006,556

# 財務報表附註

## 34 除稅前溢利與經營業務產生的現金淨額對賬表(續)

### (a) 融資負債對賬表

本節載列年度融資負債分析及融資負債變動。

融資負債	二零二一年 千美元	二零二零年 千美元
短期貸款－流動	58,190	2,124,562
長期貸款－非流動	2,070	3,079
票據－流動	336,709	563,249
票據－非流動	2,673,688	1,243,714
可換股債券－流動	-	607,169
可換股債券－非流動	623,824	-
可換股優先股－流動	303,372	-
可換股優先股－非流動	-	317,826
租賃負債－流動	133,662	91,976
租賃負債－非流動	333,264	346,806
	<b>4,464,779</b>	5,298,381
短期貸款－浮動利率	39,672	2,123,571
短期貸款－固定利率	18,518	991
長期貸款－固定利率	2,070	3,079
票據－固定利率	3,010,397	1,806,963
可換股債券－固定利率	623,824	607,169
可換股優先股－公允值	303,372	317,826
租賃負債－固定利率	466,926	438,782
	<b>4,464,779</b>	5,298,381



### 34 除稅前溢利與經營業務產生的現金淨額對賬表(續)

#### (a) 融資負債對賬表(續)

	短期貸款	長期貸款	票據	票據	可換股債券	可換股債券	可換股優先股	可換股優先股	租賃負債	租賃負債	總計
	流動	非流動	流動	非流動	流動	非流動	流動	非流動	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	千美元
於二零一九年四月一日											
的融資負債	1,166,907	-	786,136	1,836,264	-	590,506	-	-	-	-	4,379,813
會計政策變動	-	-	-	-	-	-	-	-	77,903	331,441	409,344
借貸所得款	4,089,791	3,079	-	-	-	-	-	-	-	-	4,092,870
償還貸款	(3,135,800)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(3,135,800)
償還票據	-	-	(786,244)	-	-	-	-	-	-	-	(786,244)
轉撥	-	-	581,389	(581,389)	602,983	(602,983)	-	-	91,422	(91,422)	-
發行可換股優先股	-	-	-	-	-	-	-	300,000	-	-	300,000
租賃付款的本金成分	-	-	-	-	-	-	-	-	(130,993)	-	(130,993)
已付股息	-	-	-	-	-	-	-	(6,000)	-	-	(6,000)
外匯調整	-	-	(18,770)	(13,548)	-	-	-	-	(370)	(863)	(33,551)
其他非現金變動	3,664	-	738	2,387	4,186	12,477	-	23,826	54,014	107,650	208,942
於二零二零年三月三十一日											
的融資負債	2,124,562	3,079	563,249	1,243,714	607,169	-	-	317,826	91,976	346,806	5,298,381
借貸所得款	4,925,628	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4,925,628
償還貸款	(7,005,300)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(7,005,300)
償還票據	-	-	(565,643)	(225,912)	-	-	-	-	-	-	(791,555)
回購可換股優先股	-	-	-	-	-	-	-	(16,575)	-	-	(16,575)
贖回可換股債券	-	-	-	-	-	(500)	-	-	-	-	(500)
轉撥	1,009	(1,009)	336,709	(336,709)	(619,537)	619,537	303,372	(303,372)	107,474	(107,474)	-
發行票據	-	-	-	2,003,500	-	-	-	-	-	-	2,003,500
票據發行成本	-	-	-	(14,383)	-	-	-	-	-	-	(14,383)
租賃付款的本金成分	-	-	-	-	-	-	-	-	(165,150)	-	(165,150)
收購附屬公司	1,770	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1,770
已付股息	-	-	-	-	-	-	-	(11,600)	-	-	(11,600)
外匯調整	292	-	2,058	-	-	-	-	-	13,907	5,474	21,731
其他非現金變動	10,229	-	336	3,478	12,368	4,787	-	13,721	85,455	88,458	218,832
於二零二一年三月三十一日											
的融資負債	58,190	2,070	336,709	2,673,688	-	623,824	303,372	-	133,662	333,264	4,464,779

# 財務報表附註

## 35 退休福利責任

	二零二一年 千美元	二零二零年 千美元
計入非流動負債的退休金責任		
退休金福利	<b>401,699</b>	430,272
離職後醫療福利	<b>30,206</b>	28,114
	<b>431,905</b>	458,386
綜合損益表支銷		
退休金福利(附註9)	<b>26,157</b>	21,610
離職後醫療福利	<b>894</b>	1,389
	<b>27,051</b>	22,999
重新計量：		
界定退休金福利	<b>(37,211)</b>	45,937
離職後醫療福利	<b>1,476</b>	338
	<b>(35,735)</b>	46,275

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付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覆蓋員工，但包括大量退休人士及已歸屬福利但支付遞延至彼等退休的前員工在內。

本集團繼續於日本維持大量退休金負債，為大部份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。

本集團主要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期內計入或扣除自其他全面收益。

### 35 退休福利責任(續)

#### (a) 退休金福利

在綜合資產負債表確認的金額釐定如下：

	二零二一年 千美元	二零二零年 千美元
已注資責任現值	641,174	629,242
計劃資產的公允值	(444,172)	(396,192)
已注資計劃的虧絀	197,002	233,050
未注資責任現值	204,697	197,222
綜合資產負債表中負債	401,699	430,272
相當於：		
退休福利責任	401,699	430,272

採用的主要精算假設如下：

	二零二一年	二零二零年
貼現率	0.3%-2.5%	0.5%-2.0%
未來薪酬增長	0%-3.0%	0%-4.5%
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	25	25
對60歲女仕的預計尚餘壽命	26	28

界定福利責任對加權關鍵假設變動的敏感度如下：

二零二一年	對界定福利責任的影響		
	假設變動	假設調高	假設調低
貼現率	0.5%	減少7.3%	增加8.3%
薪酬增長率	0.5%	增加0.5%	減少1.1%
退休金增長率	0.5%	增加6.9%	減少6.5%
預計壽命	一年	增加1.9%	減少2.0%

# 財務報表附註

## 35 退休福利責任(續)

### (a) 退休金福利(續)

二零二零年	對界定福利責任的影響		
	假設變動	假設調高	假設調低
貼現率	0.5%	減少7.7%	增加8.7%
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8.0%	減少7.2%
預計壽命	一年	增加2.0%	減少2.0%

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報告期末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。

### (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的金額釐定如下：

	二零二一年 千美元	二零二零年 千美元
已注資責任的現值	-	27,414
計劃資產公允值	-	(468)
已注資計劃的虧絀	-	26,946
未注資責任的現值	<b>30,206</b>	1,168
綜合資產負債表中的負債	<b>30,206</b>	28,114

### 35 退休福利責任(續)

#### (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：

	二零二一年			二零二零年		
	有報價 千美元	無報價 千美元	總計 千美元	有報價 千美元	無報價 千美元	總計 千美元
退休金計劃						
權益證券						
資訊科技	2,610	-	2,610	2,472	-	2,472
能源	270	-	270	199	-	199
製造	2,675	-	2,675	2,503	-	2,503
其他	10,240	-	10,240	8,099	-	8,099
	15,795	-	15,795	13,273	-	13,273
債務工具						
政府	108,187	-	108,187	65,074	-	65,074
公司債券(投資評級)	79,419	-	79,419	59,022	-	59,022
公司債券(非投資評級)	55,083	-	55,083	38,205	-	38,205
	242,689	-	242,689	162,301	-	162,301
其他						
物業	-	16,595	16,595	-	11,667	11,667
合資格保單	-	76,232	76,232	-	59,801	59,801
現金及現金等價物	12,092	-	12,092	20,777	-	20,777
投資基金	-	32,813	32,813	-	19,170	19,170
結構性債券	-	42,356	42,356	-	104,833	104,833
其他	-	5,600	5,600	-	4,370	4,370
	12,092	173,596	185,688	20,777	199,841	220,618
	270,576	173,596	444,172	196,351	199,841	396,192
醫療計劃						
現金及現金等價物	-	-	-	468	-	468

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策略資產分配。

界定福利責任的加權平均期限為16.0年。

# 財務報表附註

## 35 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分析：

於二零二一年三月三十一日	少於1年 千美元	1-2年 千美元	2-5年 千美元	超過5年 千美元	總計 千美元
退休金福利	27,731	32,706	92,479	819,398	972,314
離職後醫療福利	1,303	1,446	5,158	34,527	42,434
總計	29,034	34,152	97,637	853,925	1,014,748

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(二零二零年：無)。

本集團計劃資產的公允值調整：

	退休金		醫療	
	二零二一年 千美元	二零二零年 千美元	二零二一年 千美元	二零二零年 千美元
年初公允值	396,192	346,348	468	1,453
匯兌調整	29,379	9,148	1	(1)
利息收益	3,050	4,568	20	46
重新計量：				
經驗收益/(虧損)	6,314	11,487	(118)	(11)
僱主供款	26,326	38,385	447	34
計劃參加者供款	1,698	1,130	-	-
已付福利	(18,787)	(14,874)	(818)	(1,053)
年末公允值	444,172	396,192	-	468
計劃資產實際回報	9,364	16,055	(98)	35

預計於二零二二年三月三十一日止年度支付的供款為22,660,000美元。

### 35 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	
	二零二一年 千美元	二零二零年 千美元	二零二一年 千美元	二零二零年 千美元
年初界定福利責任	<b>826,464</b>	754,071	<b>28,582</b>	27,976
匯兌調整	<b>42,417</b>	5,527	<b>170</b>	(103)
即期服務成本	<b>22,733</b>	17,555	<b>453</b>	530
往期服務成本	<b>(925)</b>	-	<b>-</b>	-
利息成本	<b>6,223</b>	9,085	<b>461</b>	905
重新計量：				
人口統計假設改變產生的虧損／(收益)	<b>188</b>	3,377	<b>(22)</b>	25
財務假設改變產生的(收益)／虧損	<b>(31,747)</b>	53,641	<b>1,424</b>	307
經驗虧損／(收益)	<b>662</b>	406	<b>(44)</b>	(5)
計劃參加者供款	<b>896</b>	359	<b>-</b>	-
已付福利	<b>(22,216)</b>	(17,095)	<b>(818)</b>	(1,053)
縮減虧損／(收益)	<b>1,176</b>	(462)	<b>-</b>	-
年末界定福利責任	<b>845,871</b>	826,464	<b>30,206</b>	28,582

年內，本集團已履行3,429,000美元的福利責任(二零二零年：2,221,000美元)。

本集團退休金及離職後醫療福利概要：

	二零二一年 千美元	二零二零年 千美元	二零一九年 千美元	二零一八年 千美元	二零一七年 千美元
界定福利責任現值	<b>876,077</b>	855,046	782,047	750,470	674,647
計劃資產公允值	<b>444,172</b>	396,660	347,801	336,988	304,440
虧絀	<b>431,905</b>	458,386	434,246	413,482	370,207
計劃資產的精算(收益)／虧損金額	<b>(6,196)</b>	(11,476)	(3,639)	(5,962)	6,620
計劃負債的精算(收益)／虧損金額	<b>(29,539)</b>	57,751	29,280	25,759	(49,398)
	<b>(35,735)</b>	46,275	25,641	19,797	(42,778)

# 財務報表附註

## 35 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	
	二零二一年 千美元	二零二零年 千美元	二零二一年 千美元	二零二零年 千美元
即期服務成本	<b>22,733</b>	17,555	<b>453</b>	530
往期服務成本	<b>(925)</b>	-	-	-
利息成本	<b>6,223</b>	9,085	<b>461</b>	905
利息收益	<b>(3,050)</b>	(4,568)	<b>(20)</b>	(46)
縮減虧損／(收益)	<b>1,176</b>	(462)	-	-
於綜合損益表中確認的總費用	<b>26,157</b>	21,610	<b>894</b>	1,389

## 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份。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	持有已發行股本百分比		主要業務
			二零二一年	二零二零年	
<i>直接持有：</i>					
聯想(北京)有限公司(外商獨資企業)	中國大陸	港幣175,481,300元	<b>100%</b>	100%	製造及分銷資訊科技產品及提供資訊科技服務
聯想(上海)有限公司(外商獨資企業)	中國大陸	港幣10,000,000元	<b>100%</b>	100%	分銷資訊科技產品及提供資訊科技服務



### 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	持有已發行股本百分比		主要業務
			二零二一年	二零二零年	
<i>間接持有：</i>					
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 (外商獨資企業)	中國大陸	265,000,000美元	51%	51%	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(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科技產品
Lenovo (Australia & New Zealand) 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
聯想(北京)信息技術有限公司 (外商獨資企業)	中國大陸	272,300,000美元	100% (iv)	100% (iv)	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%	提供資訊科技服務及分銷資訊科技產品
Lenovo (Canada) Inc.	加拿大	100加拿大元	100%	100%	分銷資訊科技產品
聯想電腦系統有限公司	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

# 財務報表附註

## 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	持有已發行股本百分比		主要業務
			二零二一年	二零二零年	
Lenovo (Deutschland) GmbH	德國	25,100歐元	100%	100%	分銷資訊科技產品
Lenovo Enterprise Solutions (Singapore) Pte. Ltd.	新加坡	55,958,592新加坡元	100%	100%	製造及分銷電腦、電腦硬件及周邊設備
Lenovo Enterprise Solutions LLC	日本	50,000,000日圓	100%	100%	分銷資訊科技產品
Lenovo Enterprise Technology Company Limited	中國香港	1,200,000,010美元之普通股及299,999,486美元之可換股優先股	100% (iv)	100% (iv)	投資控股及分銷資訊科技產品
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、全球供應鏈、金融和行政服務
Lenovo Global Technology (Asia Pacific) Limited	中國香港	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

### 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	持有已發行股本百分比		主要業務
			二零二一年	二零二零年	
Lenovo Global Technologies International Limited	中國香港	137,872,637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%	提供資訊科技服務及分銷資訊科技產品
聯想(香港)有限公司	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% (v)	95.10% (v)	分銷資訊科技產品
Lenovo Korea LLC	韓國	3,580,940,000韓圓	100%	100%	銷售及分銷和零售電腦, 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

# 財務報表附註

## 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	持有已發行股本百分比		主要業務
			二零二一年	二零二零年	
摩托羅拉移動通信技術有限公司前稱「聯想移動通信科技有限公司」 (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 前稱「聯想移動通信(武漢)有限公司」 (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(中外合資企業)	中國大陸	10,000,000美元	51% (iv)	51% (iv)	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	4,920,639,596.44 新加坡元	100%	100%	製造及分銷電腦、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	持有已發行股本百分比		主要業務
			二零二一年	二零二零年	
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.	西班牙	37,475,456.40歐元	100%	100%	分銷資訊科技產品
Lenovo (Sweden) AB	瑞典	200,200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 (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	8,629,510英鎊	100%	100%	分銷資訊科技產品
Lenovo Technology B.V.	荷蘭	20,000歐元	100%	100%	分銷資訊科技產品
Lenovo Technology Sdn. Bhd.	馬來西亞	1,000,000 馬來西亞林吉特	100%	100%	銷售及分銷電腦軟硬件、周邊設備 及服務
Lenovo Tecnologia (Brasil) Ltda	巴西	4,424,321,818 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%	分銷資訊科技產品及移動電話、 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	717,184,632委內瑞拉幣	100%	100%	分銷資訊科技產品

# 財務報表附註

## 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	持有已發行股本百分比		主要業務
			二零二一年	二零二零年	
聯想(西安)有限公司(中外合資企業)	中國大陸	人民幣10,000,000元	100%	100%	提供資訊科技服務及分銷資訊科技產品
LLC "Lenovo (East Europe/Asia)"	俄羅斯	1,910,000盧布	100%	100%	分銷及推廣資訊科技產品
Medion AG	德國	48,418,400歐元	80.08% (iii)	79.84% (iii)	消費電子產品的零售及服務業務
Motorola Mobility Comércio de Produtos Eletronicos Ltda.	巴西	756,663,401巴西雷亞爾	100%	100%	通訊硬件及軟件開發商、 擁有者、授權人及賣方
Motorola Mobility International 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% (v)	95.10% (v)	製造及分銷資訊科技產品
深圳聯想海外控股有限公司(外國法人獨資)	中國大陸	776,822,799.24美元	100%	100%	投資管理

### 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	持有已發行股本百分比		主要業務
			二零二一年	二零二零年	
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	1美元	100%	100%	開發及分銷資訊科技產品
陽光雨露信息技術服務(北京)有限公司 (中外合資企業)	中國大陸	人民幣50,000,000元	100%	100%	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

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二零二零年及二零二一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。持有已發行股本(不包括庫存股份)百分比相當於約86.77%(二零二零年：86.52%)。
- (iv) 於二零二一年三月三十一日，本集團持有100% LETCL的普通股，該公司為聯想(北京)信息技術有限公司的直接控股公司和聯想凌拓科技有限公司的中間控股公司。LETCL已發行的1,917,805股可換股優先股仍未行使，並由獨立第三方持有，詳情請參閱附註26(d)。
- (v) 於二零二零年及二零二一年三月三十一日，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

## 36 主要附屬公司(續)

### 重大非控制性權益

下列為FCCL的財務信息摘要。以下信息披露是公司間抵銷前的金額。

	二零二一年 千美元	二零二零年 千美元
收入	<b>2,939,273</b>	3,350,163
年內溢利	<b>152,433</b>	186,148
其他全面(虧損)/收益	<b>(7,454)</b>	3,019
總全面收益	<b>144,979</b>	189,167
淨資產		
非流動資產	<b>168,974</b>	160,151
流動資產	<b>1,197,049</b>	1,112,946
流動負債	<b>(748,828)</b>	(795,108)
非流動負債	<b>(59,051)</b>	(61,580)
	<b>558,144</b>	416,409
現金流量		
經營活動產生的現金淨額	<b>113,417</b>	118,644
投資活動所耗的現金淨額	<b>(25,453)</b>	(50,953)
融資活動所耗的現金淨額	<b>(6,861)</b>	(3,881)
匯兌變動的影響	<b>(6,184)</b>	2,020
年初現金及現金等價物	<b>163,376</b>	97,546
年末現金及現金等價物	<b>238,295</b>	163,376

## 37 財務報表之核准

本財務報表已由董事會於二零二一年五月二十七日核准。



# 五年財務摘要

## 簡明綜合損益表

	二零二一年 千美元	二零二零年 千美元	二零一九年 千美元	二零一八年 千美元	二零一七年 千美元
收入	<b>60,742,312</b>	50,716,349	51,037,943	45,349,943	43,034,731
除稅前溢利	<b>1,774,198</b>	1,017,707	856,664	153,202	489,927
稅項	<b>(461,199)</b>	(213,204)	(199,460)	(279,977)	40,514
年內溢利／(虧損)	<b>1,312,999</b>	804,503	657,204	(126,775)	530,441
溢利／(虧損)歸屬：					
公司權益持有人	<b>1,178,307</b>	665,091	596,343	(189,323)	535,084
永續證券持有人	<b>32,532</b>	53,760	53,760	53,680	1,872
其他非控制性權益持有人	<b>102,160</b>	85,652	7,101	8,868	(6,515)
	<b>1,312,999</b>	804,503	657,204	(126,775)	530,441
公司權益持有人應佔 每股盈利／(虧損)(美仙)					
基本	<b>9.54</b>	5.58	5.01	(1.67)	4.86
攤薄	<b>8.91</b>	5.43	4.96	(1.67)	4.86

## 簡明綜合資產負債表

	二零二一年 千美元	二零二零年 千美元	二零一九年 千美元	二零一八年 千美元	二零一七年 千美元
非流動資產	<b>14,655,279</b>	13,394,726	13,102,282	12,830,853	12,317,587
流動資產	<b>23,335,352</b>	18,733,441	16,886,203	15,663,318	14,868,387
總資產	<b>37,990,631</b>	32,128,167	29,988,485	28,494,171	27,185,974
非流動負債	<b>7,008,461</b>	4,810,751	5,401,079	4,488,461	4,756,906
流動負債	<b>27,371,637</b>	23,258,121	20,490,343	19,459,722	18,333,846
總負債	<b>34,380,098</b>	28,068,872	25,891,422	23,948,183	23,090,752
資產淨值	<b>3,610,533</b>	4,059,295	4,097,063	4,545,988	4,095,222

# 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

### 獨立非執行董事

Nicholas C. Allen先生

William O. Grabe先生

William Tudor Brown先生

楊致遠先生

Gordon Robert Halyburton Orr先生

胡展雲先生

楊瀾女士

## 首席財務官

黃偉明先生

## 公司秘書

莫仲夫先生

## 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

卓佳雅柏勤有限公司

香港皇后大道東183號

合和中心54樓

## 美國存托憑證

(存托及登記處)

花旗銀行

4th Floor, 388 Greenwich Street,

New York, NY 10013, USA

## 股份編號

香港聯合交易所：992

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