

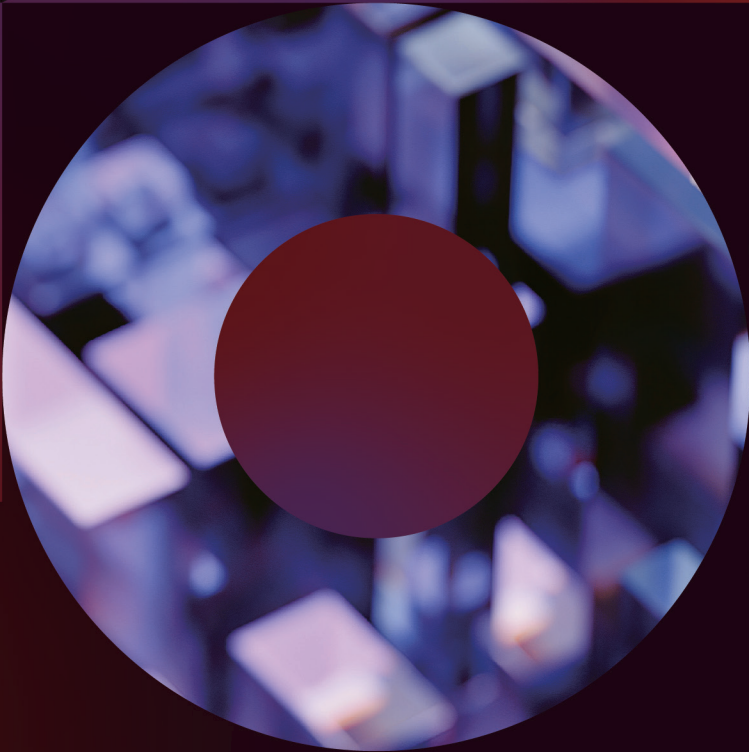
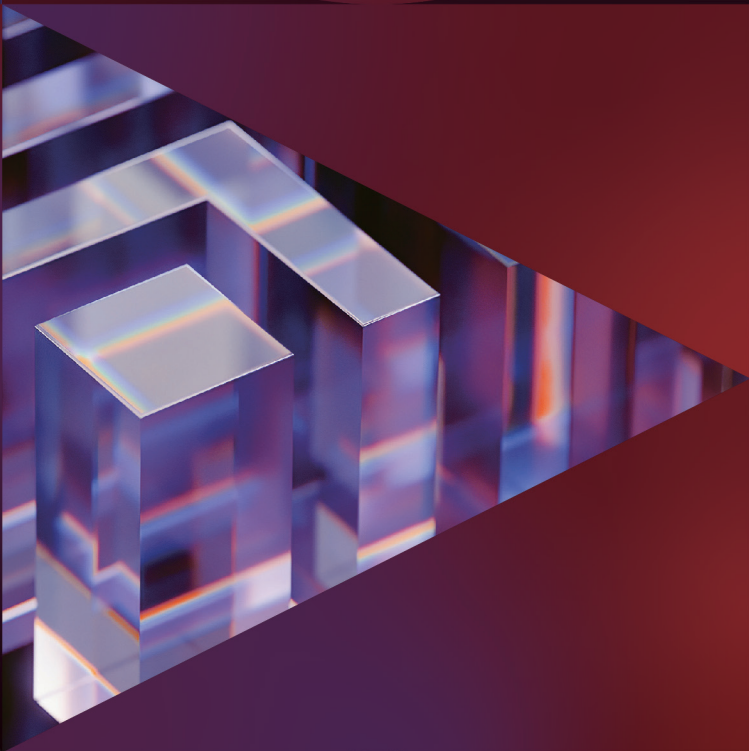
Smarter technology for all

Lenovo



港幣櫃台股份代號 992
人民幣櫃台股份代號 80992

聯想集團有限公司
2025/26 年報



關於聯想

聯想集團¹是一家年收入831億美元的全球化科技巨頭，位列《財富》世界500強第196名，服務遍布全球180個市場數以百萬計的客戶。聯想秉持「智能，為每一個可能」的**公司願景**，積極推進**混合式人工智能戰略**，涵蓋「一體多端」的個人智能和助力客戶將數據轉化為洞察與價值的企業智能。憑借對**世界一流創新能力**的不懈追求，聯想擁有全棧人工智能的完整產品路線圖，包括終端（個人電腦、工作站、智能手機、平板電腦）、基礎設施解決方案（服務器、存儲、邊緣計算、高性能計算以及軟件定義），以及軟件、解決方案和服務。聯想業務遍及全球，在全球設有20多個研發中心，並在10個市場設有30多個生產基地，其全球供應鏈憑借**卓越的運營能力**廣受認可。聯想集團有限公司在香港交易所上市（港交所：992）（美國預托證券代號：LNVGY）。歡迎訪問聯想官方網站<https://www.lenovo.com>，並關注「聯想集團」微博及微信公眾號等社交媒體官方賬號，獲取聯想最新動態。

目錄

財務摘要	4
董事長兼首席執行官報告書	8
聯想管理團隊	12
管理層討論及分析	16
企業管治報告	58
審核委員會報告	118
薪酬委員會報告	125
董事會報告	142
獨立核數師報告	168
綜合損益表	173
綜合全面收益表	174
綜合資產負債表	175
綜合現金流量表	177
綜合權益變動表	179
財務報表附註	181
五年財務摘要	267
公司資料	268

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

聯想創新： 以技術 追逐想像

聯想與夢工廠攜手以工業級技術引擎賦能遼闊電影夢

作為夢工廠首選的計算服務、解決方案及工作站供應商，聯想為其生產流程的每個環節提供支持。夢工廠的電影皆由電腦成像從零構建，需要大量算力、快速迭代及絕對可靠性。聯想通過涵蓋藝術家工作站、高性能數據中心基礎設施及維持生產不間斷的服務，建構出完整的端到端生態系統，完美回應上述需求。

在製作現場，聯想專業工作站賦能藝術家實時迭代，在不斷演進的工作流程實現靈活性與高效能。在幕後，夢工廠的渲染與模擬工作負載則運行於聯想ThinkSystem™服務器及高性能計算基礎設施上。一項突出的創新是聯想Neptune™液冷技術，與傳統風冷環境相比，其性能提升約20% — 不僅提高渲染速度，實現更高頻的迭代循環，在既有數據中心條件限制下提升效率。

此次合作最突出一點是其以服務為導向的營運模式。借助聯想TruScale™基礎設施即服務，夢工廠可隨著製作週期同步擴展本地計算容量，同時保留對數據的控制、安全性和主權，並由聯想提供主動式監控與託管服務，使基礎設施與生產動態化需求更緊密對齊。

聯想亦通過人工智能賦能解決方案助力夢工廠開展新篇章，其覆蓋範圍從工作站到數據中心，遍及整個製作環境。此架構聚焦工作流程與管道優化，而非影像生成，體現了夢工廠對負責任使用人工智能的堅持。聯想正協助夢工廠實現更高智能的資源搜尋與索引，並通過預測分析及智能化工作流程管理，降低流程阻礙，為每部作品背後的團隊提供支持。



Lenovo

瀏覽更多內容



財務摘要

截至三月三十一日止年度	二零二六年 百萬美元	二零二五年 百萬美元	年比年變化
集團業績			
收入	83,075	69,077	20%
毛利	12,809	11,098	15%
毛利率(%)	15.4	16.1	(0.7) 百分點
經營費用	(9,547)	(8,934)	7%
經營費用佔收入比率(%)	11.5	12.9	(1.4) 百分點
除稅前溢利	2,670	1,481	80%
除稅前溢利率(%)	3.2	2.1	1.1 百分點
公司權益持有人應佔溢利	1,912	1,384	38%
每股盈利 – 基本(美仙)	15.63	11.30	4.33
每股盈利 – 攤薄(美仙)	13.91	10.62	3.29
每股中期股息(港仙)	8.5	8.5	-
每股末期股息(港仙) ¹	33.7	30.5	3.2
每股全年股息(港仙)	42.2	39.0	3.2
集團業績(非香港財務報告準則計量)			
除利息、稅項、折舊及攤銷前溢利	5,015	3,874	29%
除利息、稅項、折舊及攤銷前溢利率(%)	6.0	5.6	0.4 百分點
經調整經營溢利	3,125	2,454	27%
經調整除稅前溢利	2,651	1,815	46%
經調整年內溢利	2,118	1,504	41%
經調整公司權益持有人應佔溢利	2,049	1,441	42%
經調整公司權益持有人應佔溢利率(%)	2.5	2.1	0.4 百分點
現金及營運資金			
銀行存款、現金及現金等價物	4,983	4,817	3%
貸款總額	(4,741)	(5,368)	(12)%
淨現金／(債務)	242	(551)	793
現金週轉期(天)	17	2	15

附註：

¹ 需於即將舉行的股東週年大會上獲得股東批准。

關鍵業務焦點

二五／二六財年收入

831 億美元

按年 +20%

二五／二六財年經調整淨溢利¹

20 億美元

按年 +42%

二五／二六財年人工智能相關收入²

33% 集團總收入，

按年 +105%

創紀錄股息³

每股 42.2 港仙

按年 +8%

個人電腦全球市佔率⁴

第一

涵蓋商用、消費、人工智能個人電腦、
高階及遊戲個人電腦

第三大

全球服務器市佔率排名⁴

192 億美元

基礎設施方案業務集團全年收入，

按年 +32%

全年盈利

方案服務業務集團收入⁵

62%

來自運維服務和項目與解決方案服務

1. 經調整淨溢利不包括非控制性權益
2. 人工智能相關收入包括來自人工智能個人電腦、人工智能手機、人工智能服務器及人工智能服務
3. 二五／二六財年建議宣派末期股息，須待應屆股東週年大會上獲股東批准後，方告作實
4. 根據IDC報告，二零二六曆年第一季度
5. 於二五／二六財年第四季

聯想全力支持 環球盛事登場

作為國際足協官方科技夥伴，聯想全力投入支持史上最大規模盛事 - 2026年國際足協世界盃™。

作為獨家官方科技合作夥伴，聯想獲委以重任，透過獨家提供的解決方案與基礎設施打造今屆賽事端到端的科技骨幹。

基於轉播不容有失，國際足協深信聯想的AI解決方案、屢經實證的硬件設備及應對重大時刻的專業經驗，攜手為48支參賽代表隊及全球60億觀眾呈獻這場盛事。AI個人電腦、全棧混合型AI基礎設施及客製化設備數據中心，確保整項賽事的精確順利運作。

憑藉聯想人工智能驅動的嶄新體驗，球迷不論在球場、安坐家中抑或旅途上均可享受前所未有的國際足協世界盃™體驗。數碼化身(Digital

Avatars)將在關鍵時刻提供豐富背景資訊與解說；同時「裁判視角」(Referee View)能為球迷賦予實時觀賽的獨特視點。

聯想與國際足協將透過指定足球互動工具「FIFA AI Pro」為2026年國際足協世界盃™所有參賽球隊提供前所未有的數據與分析支援。該工具能協調多個智能體，搜羅數百萬個數據點、分析逾2,000項不同指標，並迅速獻上精闢見解。向各地觀眾提供如此龐大數據，實屬史無前例。

國際足協世界盃™是全球最大舞台，而聯想肩負主辦方委以的重任，為此盛事提供核心技術動力。



Lenovo Lenovo Lenovo Lenovo Lenovo Lenovo Lenovo Lenovo

瀏覽更多內容



董事長兼 首席執行官報告書

2025/2026財年已圓滿收官，聯想不僅業績再創新高，在夯實混合式人工智能領導力方面也取得了突破性進展。我們將繼續發揮並擴大既有優勢，全力把握AI普惠的機遇，不斷實現業務增長，為股東創造價值。



最好的一年

過去的這一財年是聯想史上最好的一年。儘管面對地緣政治和零部件成本的不確定性，我們依然取得了創紀錄的營收，淨利潤的增長更為顯著。特別值得一提的是，AI相關的營收大幅提升，標志著AI已經成為聯想最重要的增長引擎。

在**智能設備業務領域**，我們在全球個人電腦市場的市場份額創下歷史新高，成為全球AI PC市場冠軍，並在智能手機市場持續快速擴張。我們的**智能基礎設施業務**不僅實現了超高速的增長，還顯著改善了盈利能力，正在全力把握AI推理的機遇，以成為聯想的又一個增長和利潤引擎。不僅如此，**方案與服務業務**保持了高增長和高利潤率，在客戶留存率和客戶滿意度方面表現卓越。我們將繼續深耕，在關鍵垂直行業和通用解決方案領域打造AI解決方案。

強勁的業績離不開兩大支柱，其一是我們對**創新**的堅定承諾。在拉斯維加斯標志性建築Sphere舉辦的Tech World @ CES上，我們系統地展示了混合式人工智能的願景、戰略和創新成果。此次活動匯聚了整個科技行業乃至更廣泛領域的生態合作夥伴，成功提升了聯想的品牌形象，加速了從個人電腦王者到全棧AI領導者的躍遷。

另一大支柱是卓越運營。面對頻繁多變的關稅政策和全行業範圍的供應短缺，我們依托全球布局與韌性運營，尤其是在全球領先供應鏈的加持之下，處變不驚，從容應對，持續、全面兌現承諾。同時，我們致力於運用技術創造社會價值，為所在社區和地球家園帶來積極影響。

董事長兼首席執行官報告書

奠定混合式人工智能領導力

過去十年間，AI技術發展的速度之迅猛、變革之劇烈、影響之深遠，前所未有。在經歷了由算力和模型先後驅動的兩個階段之後，AI的發展已經進入了由數據驅動，特別是私域數據驅動的階段。這是一個AI普惠的新時代，也是空前的機遇，我們一定會牢牢把握，乘勢而上。

因此聯想立志成為一家AI原生的企業，我們的每一款產品、每一個解決方案、每一項服務，都將以人工智能為核心來設計。

在**個人智能領域**，我們將持續聚焦「一體多端」。聯想的個人超級智能體Lenovo Qira /天禧正是這一戰略的核心。目前，我們已經開始將搭載Qira /天禧的智能設備推向市場，為用戶打造全新的個人智能體驗。與此同時，我們正積極擴展Qira /天禧應用版圖，構建一個更繁榮的智能應用生態。我們還將探索並打造更多AI原生設備，包括可穿戴設備、專為智能體使用的新形態個人電腦和手機以及可提供高性能、可擴展AI算力的個人算力中樞。

在**企業智能領域**，我們將繼續運用聯想混合式人工智能優勢集，幫助企業客戶將運營數據轉化為真正的洞察與價值。這意味著進一步夯實基礎設施業務，包括持續完善端一雲基礎架構布局，並且把握AI推理向本地和邊緣側轉移的機遇。同時，在聯想聚焦的三大垂直行業——製造業、零售業和體育行業，我們將開發和部署更多可規模化、可複制的解決方案，以服務於更多客戶。

作為FIFA和F1的官方技術合作夥伴，聯想將2026年視為意義非凡的一年。我們會把握好FIFA世界杯和全球22站F1大獎賽的機遇，全力釋放聯想技術潛能，為參賽隊伍提供有力的技術支持，也為全球球迷和賽車迷帶來極致的觀賽體驗，同時加速戰略落地並進一步提升品牌價值。

2025/2026財年無疑為聯想人工智能新十年奠定了堅實的開局。在AI普惠新時代的浪潮中，我們將持續創新，引領變革，勇於行動。正如我們曾經把電腦交付給每一個家庭、每一個人一樣，這一次，我們將把AI送進千家萬戶、千行百業。



聯想集團董事長兼CEO **楊元慶**

楊元慶

董事長兼首席執行官

David C. Carroll

高級副總裁兼
首席法務兼
企業責任官

鄭孝明

高級副總裁兼首席財務官

高嵐

人力資源高級副總裁



劉軍

執行副總裁兼中國區總裁

喬健

高級副總裁兼
首席戰略官、首席市場官

聯想 管理團隊

Ashley Gorakhpurwalla

執行副總裁兼
基礎設施方案業務集團總裁

Tolga Kurtoglu

高級副總裁兼
首席技術官



Luca Rossi

執行副總裁兼
智能設備業務集團總裁

Che Min (Jammi) Tu

高級副總裁兼
聯想集團運營官

黃建恒

執行副總裁兼
方案服務業務集團總裁

Matthew Zielinski

執行副總裁兼
國際銷售總裁

聯想人工智能 解決方案： 助力 AI 工廠 實現規模化部署

瀏覽更多內容



 NSCALE

聯想助力客戶加快部署AI工廠，應對日益增長的AI工作負載需求。

這一能力體現在聯想與AI基礎設施供應商Nscale的合作項目中。Nscale目前正在冰島建設一座全新的AI工廠，以支援可擴展且可持續的AI部署。Nscale揀選聯想與NVIDIA協助部署該站點，目標為提升AI解決方案的回應速度，並縮短客戶實現價值所需時間(time to value)。

隨著市場對AI解決方案的需求與日俱增，Nscale積極尋求能迅速高效部署的高性能基礎設施，支援繁複的AI工作量。對Nscale而言，關鍵性能基準是「首字延遲時間」(time-to-first-token, TTFT)，該公司將其視為衡量系統回應能力與運行就緒度的重要指標。Nscale重視在AI工廠設計中採用標準化、模組化方法，能更快將產能上線，並讓客戶以更短時間獲取GPU資源。

聯想透過其AI基礎設施解決方案、部署能力及相關服務為該項目提供支援，協助Nscale冰島AI工廠實現可複製架構。這次合作的範疇涵蓋聯想的部署與託管服務，而Nscale提出聯想與NVIDIA的即用型組件、專家指導及工業化構建流程為加快部署進程的重要因素。Nscale亦特別指出，隨著業務增長，由此打造的架構日後可在其他站點複製，過程迅速兼具成本效益。

該項目充分顯示聯想在協助客戶部署可擴展AI工廠方面所擔當的角色，不僅提升部署速度、可複製能力與營運效率，也為新一代AI創新提供強大支援。



管理層 討論及分析



業務回顧及展望

全年集團業績表現

截至二零二六年三月三十一日止財政年度，聯想（「本集團」）錄得歷來最高收入，總收入同比增長20%至831億美元，突破800億美元收入里程碑。三大業務集團均錄得強勁的雙位數同比收入增長，其動能建立在人工智能驅動的增速，並涵蓋完整的產品及服務展現。

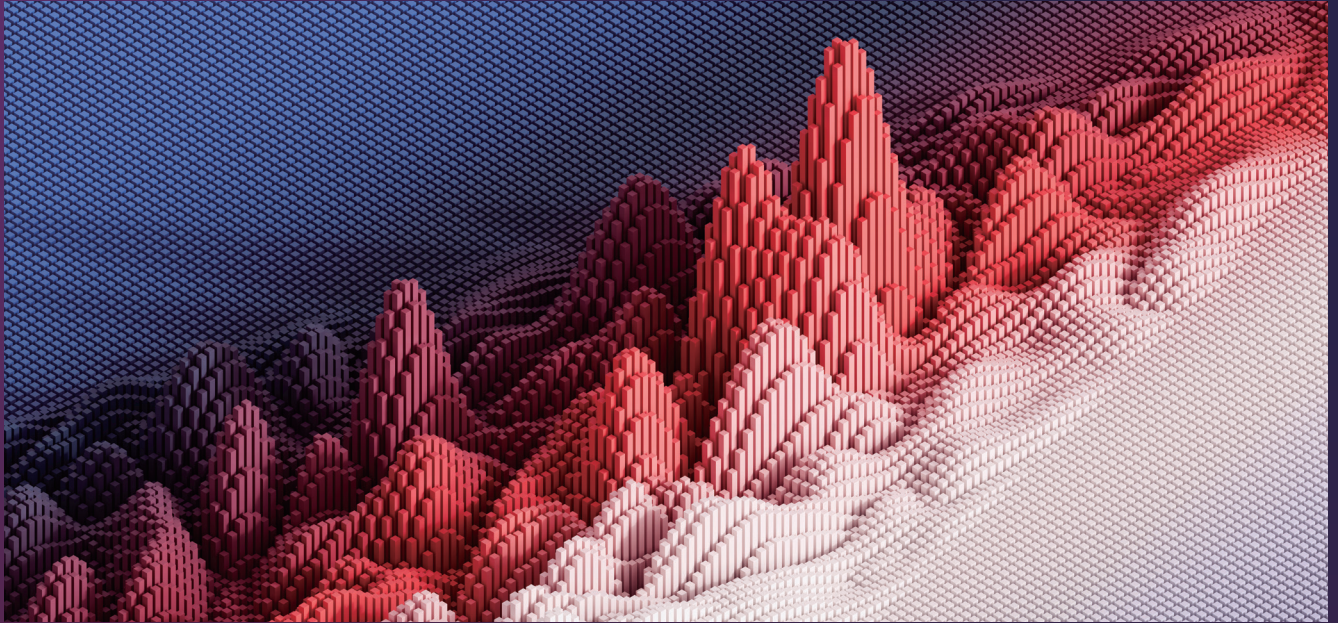
本年度經調整權益持有人應佔溢利達20億美元，同比增長42%，增速達收入增長的兩倍。已呈報的權益持有人應佔溢利為19億美元，同比增長38%。主要調整項目包括一次性重組費用2.85億美元、所得稅抵免4,500萬美元、認股權證的非現金公允值收益2.30億美元、可換股債券的名義利息1.14億美元，以及其他非現金調整1,300萬美元。

受惠於本集團整體運營效率提升、嚴格執行及持續創新，經調整經營溢利率及淨溢利率分別上升3.8%及2.5%。本集團將繼續致力通過擴大規模、嚴格執行、創新，以及持續聚焦於高增長的人工智能機遇，加快提升盈利能力。

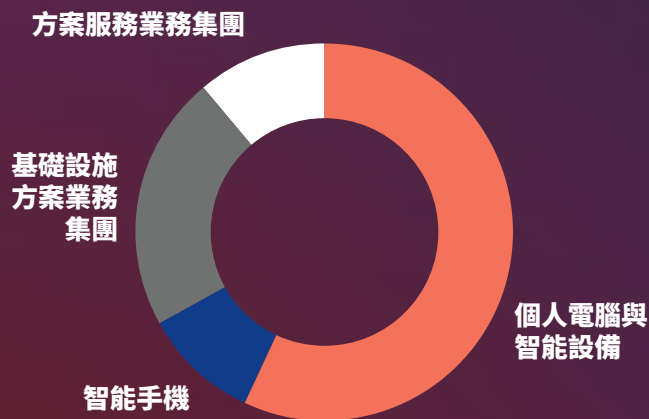
在本財政年度，人工智能勢頭進一步加快，人工智能相關收入同比增長105%，佔本集團總收入的33%。其中，人工智能設備及人工智能服務均錄得三位數同比收入增長；人工智能服務器收入亦同比實現高雙位數增長。

本集團進一步擴大在個人電腦、智能手機、基礎設施、服務及解決方案等領域的市場份額。智能設備業務集團的收入同比增長17%，經營溢利率維持於7.2%的穩健水平，受惠於其在人工智能個人電腦、高端個人電腦、遊戲個人電腦及周邊業務的領先地位。基礎設施方案業務集團的全年收入創192億美元新高，全年經營溢利達7,300萬美元，反映轉型取得穩健進展，可持續盈利增長路徑更為清晰。方案服務業務集團實現100億美元收入新里程碑，過去五年經營溢利超過翻倍¹，收入增速約為IT服務業增長率的四倍。

¹ 經營溢利成長於二零二一財年至二五二六財年期間。



二五／二六財年各業務板塊收入*



* 抵銷前收入

第四財季集團業績表現

截至二零二六年三月三十一日止第四財季，本集團的收入創第四財季新高，達216億美元，同比增長27%。經調整權益持有人應佔溢利增至5.59億美元，同比增長101%。在人工智能相關設備、基礎設施及服務的強勁需求帶動下，人工智能相關收入同比增長84%，佔本集團總收入的38%。

於本季度，三大業務集團均錄得高雙位數同比收入增長。儘管零部件供需失衡加劇，智能設備業務集團的盈利能力仍然保持強韌，全球個人電腦市場份額於第四財季創下24.4%的新高，較去年同期上升1.3個百分點。摩托羅拉品牌智能手機業務錄得自收購以來最高的第四財季出貨量，受惠於同比雙位數的收入增長及經營溢利率上升。基礎設施方案業務集團實現新高的季度收入、經營溢利及經營溢利率，為可持續增長奠定基礎，並推動盈利能力強勁提升，向行業水平邁進。運維服務和項目與解決方案在方案服務業務集團總收入中的佔比達62%，進一步向可擴展、技術驅動、低人力投入的企業人工智能解決方案轉型。

管理層討論及分析

各業務集團表現回顧

智能設備業務集團

智能設備業務集團全年收入同比增長17%至589億美元，經營溢利率保持7.2%的穩健水平。本集團進一步鞏固其於消費和商業個人電腦、人工智能個人電腦、高端個人電腦及遊戲個人電腦領域的全球領導地位，周邊業務收入加速增長，錄得同比雙位數增幅，利潤率亦明顯提升。於財政年度末，本集團個人電腦累計銷量達11億台，達致歷史新高及新里程碑。

在個人電腦業務方面，本集團保持領先於市場的表現。於第四財季，受惠於個人電腦出貨量增速超越市場5.6個百分點，全球市場份額同比提升1.3個百分點，創下24.4%的歷史新高。本集團於第四財季實現15年以來最大的市場份額領先優勢，而高端個人電腦出貨量亦佔總出貨量的50%。周邊業務於第四財季錄得高雙位數收入增長，其中平板電腦及顯示器產品亦帶動盈利能力的提升。

智能手機業務錄得自收購以來全年收入的新高，受Razr、Edge及Signature系列需求增長的驅動，高端產品出貨量佔總出貨量的比重創下19%的新紀錄。摩托羅拉亦於二五／二六財年在摺疊屏幕手機品牌中排名第一，在北美及拉丁美洲佔據領先市場份額。

於第四財季，摩托羅拉品牌智能手機業務錄得自收購以來最高出貨量，並實現收入雙位數同比增長及經營溢利率擴張。該業務已連續11個季度於中國以外的市場跑贏大市增長，出貨量增幅達6%，同期整體市場則下滑3%。

展望未來，人工智能設備與周邊業務創新、高端化、人工智能與軟件生態系統發展，以及新的變現機會，有望推動智能設備業務集團的市場份額及盈利能力進一步提升。

基礎設施方案業務集團

基礎設施方案業務集團全年收入創192億美元新高，同比增長32%，並錄得全年經營溢利7,300萬美元，標誌著此業務集團轉型取得顯著進展，穩步邁向可持續增長與盈利的目標。

受惠於雲基礎設施與企業基礎設施兩大領域強勁的人工智能驅動，人工智能服務器全年收入實現高雙位數同比增長，年末AI服務器項目儲備擴大至210億美元。

於第四財季，基礎設施方案業務集團的季度收入創56億美元新高，同比增長37%，並錄得歷來最高季度經營溢利2.02億美元。此業績反映出，隨著客戶日益重視效能、能源效率、供應可預測性及部署就緒度，聯想針對雲基礎設施與企業基礎設施業務優化的人工智能基礎設施產品組合，正獲得客戶的高度採用。

這亦標誌著基礎設施方案業務集團的一個重要轉折點。本集團的戰略轉型工作正按計劃推進，致力將基礎設施業務打造為兼具增長與盈利能力的更強勁引擎。

基礎設施方案業務集團創紀錄的第四財季及全年表現，進一步鞏固其在人工智能超級週期的地位，其超高速增長明顯優於整體市場。本集團在全球服務器供應商中位列前三¹，並持續加強其人工智能基礎設施能力及長期增長基礎。

聯想的英偉達GB300 NVL72平台已於第四財季全面出貨，而下一代基於Rubin架構的平台預計將於二零二六年下半年推出市場。本集團已完成部署超過5,800項人工智能客戶，並持續擴大機架級執行規模，目前年產能超過70,000個機架，直接液冷服務器產能超過11,000個機架。

於四月初完成收購Infinidat進一步加強本集團在高端企業級存儲市場的地位，擴大潛在覆蓋市場規模及長期利潤率增長機會。Infinidat帶來行業領先的創新能力，聯想則賦予其全球化規模、更廣泛的基礎設施產品組合，以及經驗證的執行能力，有助本集團在全球擴展高端企業級存儲解決方案，並在金融服務、醫療保健、電訊及公共行業開拓更高價值的商機。

方案服務業務集團

方案服務業務集團全年收入突破100億美元新里程碑，同比增長19%。經營溢利增長至22億美元，較二零／二一財年至二五／二六財年期間增長了一倍以上，五年複合年增長率達21%。該業務集團已連續二十個季度實現收入雙位數同比增長，增速約為IT服務行業增長率的四倍，進一步鞏固其作為本集團關鍵增長及盈利引擎的角色。方案服務業務集團持續受惠於差異化、技術驅動及減少對人力投入依賴的交付模式，將深厚的專業能力與自動化相結合，在協助客戶優化服務成本的同時維持利潤率韌性。

¹ 根據IDC報告，二零二六曆年第一季

於第四財季，方案服務業務集團收入同比增長19%至26億美元，經營溢利率穩定於22.4%。運維服務和項目與解決方案服務的收入佔該業務集團總營收的比例達62%，進一步推動業務向高附加值服務組合及持續性服務模式轉型。

方案服務業務集團把握多個高增長領域的有利市場趨勢，包括數位化工作場所解決方案、混合雲、可持續發展解決方案、TruScale，以及人工智能驅動的服務。TruScale是重要的增長引擎，亦是聯想向人工智能價值鏈上游攀升的關鍵，透過涵蓋設計、構建及持續管理的端到端模式，協助客戶實現從基礎設施到人工智能生產應用的跨越。隨著企業及雲端服務供應商日益採用TruScale，以解決供應、成本及複雜性方面的限制，TruScale在設備即服務和基礎設施即服務的採用持續擴大，反映出市場向靈活、按需求付費模式轉變的廣泛趨勢。

聯想的混合式人工智能優勢集™加快推動客戶從試驗階段邁向規模化人工智能生產應用階段，並實現可量化的業務成效。人工智能工廠提供可直接部署的環境，首個token生成時間約90日，電力使用效率(PUE)低於1.1，可提升資源使用率，推動更具成本效益的大規模人工智能部署。人工智能資料庫提供超60個可供企業使用、經驗證的人工智能使用案例，所部署行業覆蓋製造、零售及體育等，實現可複製、結果驅動的執行，並提升每個token的價值。

區域表現

本集團業務覆蓋全球180個市場，憑藉多元市場佈局實現全球區域均衡成長。於本財政年度，亞太區、中國、歐洲—中東—非洲市場及美洲區分別為本集團總收入帶來19%至34%的貢獻。

由於三大業務集團均保持增長勢頭，亞太區(除中國外)的收入同比增加23%。該區域在個人電腦消費及商業領域均穩居第一。摩托羅拉在強勁需求帶動下，實現高於市場水平的雙位數增長，而基礎設施方案業務集團則憑藉於主要市場獲得的多項重要訂單錄得穩健表現。

中國市場達穩固的雙位數成長，全年收入同比增長16%。在智能設備業務集團方面，受人工智能個人電腦出貨量雙位數增長帶動，個人電腦市場份額得以提升。基礎設施方案業務集團則受惠於企業基礎設施業務的強勁執行力，加上雲基礎設施業務動能穩健，以及多年雲端需求能見度的支撐，持續成長。方案服務業務集團在解決方案與即服務方面進一步加速，主要受聯想混合式人工智能優勢集推動的人工智能解決方案採用增加，以及TruScale持續強勁需求所帶動。

歐洲—中東—非洲市場方面，在區內增長動能持續加速的推動下，該市場於本財政年度的收入同比增加21%，並連續第

十六個季度保持領先個人電腦市場地位，市場份額達28.2%。該區域個人電腦業務在消費及商業兩大領域均維持領導地位，並首次在中小企業板塊躍升至第一位，達成重要里程碑。

受三大業務集團的穩健表現所帶動，美洲區於本財政年度的收入同比增長21%。得益於強勁消費者需求及電子商務持續拓展，智能設備業務集團在商業環境復甦之際持續擴大市場份額。值得注意的是，本集團於第四財季躍升至北美個人電腦市場第二位，出貨量佔比達20.4%。基礎設施方案業務集團受惠於圖形處理器需求持續旺盛，帶動服務器業務強勁增長，存儲業務亦錄得超高速增長。方案服務業務集團則在設備即服務及基礎設施即服務的帶動下，持續累積增長動能。

展望及戰略亮點

展望未來，本集團將繼續憑藉其全球規模、卓越營運能力、創新實力及多元化業務組合，透過混合式人工智能戰略，應對市場不確定性並把握增長機遇。而本集團的首要工作將繼續聚焦於加速提升盈利能力、強化執行力、推動人工智能引領的增長，透過全球化營運與生產製造布局構建長期韌性。

個人人工智能領域方面，本集團於二零二六年四月透過Qira正式在其生態系統內引入跨設備智能功能。該功能覆蓋廣泛產品組合，包括個人電腦、平板電腦、智能手機及其他設備。在中國，天禧進行功能升級，帶動用戶參與度及黏性同比改善，其核心特點是個人環境智能系統—隨時在線、具備情境感知、自主代理、多模態、擁有私隱保護設計，並由融合知識驅動。高端設備、服務組合及合作夥伴帶來的變現機會，將進一步支持智能設備業務集團的長期增長及盈利能力。

在企業智能方面，聯想的混合式人工智能優勢集旨在加快由邊緣端至超級工廠的生產級企業人工智能部署。隨著人工智能由模型訓練逐步轉向實時決策，推理正成為企業創造價值的關鍵。智能體人工智能有望驅動推理需求呈指數級增長，從而提升市場對兼具規模效益與經濟效益、經驗證的混合式人工智能平台的需求。聯想的混合式人工智能平台融合私有及公有人工智能環境，有助客戶縮短首個token生成時間、提升token效率，並將每個token的價值最大化。

透過整合本集團旗下規模化設備生態系統、擴大的人工智能基礎設施組合，以及技術驅動的服務模式，本集團正加速邁向一個盈利能力提升的增長新階段，將以更強的韌性及執行力為各方持有者創造更大價值。

管理層討論及分析

企業戰略亮點

聯想矢志成為智能化轉型的領導者及賦能者，在這項使命引領下，我們已升格「3S戰略」（智能物聯、智能基礎設施、智能解決方案）並制定明確的執行藍圖，向「聯想人工智能雙胞胎」願景昂然邁進。憑靠清晰的戰略佈局、卓越營運能力加上領先創新實力，我們得以交出破紀錄的財務業績，鞏固市場領導優勢，並奠定聯想作為混合式人工智能先驅的權威身份。

智能物聯網方面，在「一體多端」戰略的指導下，我們進一步穩固於人工智能設備領域的領航角色，在人工智能個人電腦市場建立毋庸置疑的超前優勢。同時，我們積極拓展新一代原生人工智能形態產品，包括在聯想創新科技大會(Tech World)上展示的Maxwell AI Pin，並加速在整體終端產品組合中的智能體部署進程。在智能體層面，Qira面世標誌一項重大里程碑，表明我們在建構跨裝置的統一人工智能入口方面邁進關鍵一步。同時，天禧持續快速演進，進一步提升我們在中國市場的用戶參與度及黏性。上述進展共同奠立我們在個人智能領域的前沿位置。

智能基礎設施方面，我們通過穩步推進轉型、把握人工智能發展勢頭及加強執行力，進一步務實業務基礎。在雲服務IT基礎設施業務領域，我們深化與主要超大規模客戶的合作關係並持續擴展客戶基礎。同時，我們在中小型企業IT基礎設施業務領域推動高速轉型，由此帶來具盈利能力的增長。受惠上述因素，我們收入再創新高，並達致全年收支平衡。同時，對人工智能領域的持續投入正轉化為全新增長引擎，GPU伺服器業務發展迅速。收購Infinidat進一步增強我們在人工智能時代的能力，補強高端存儲方案並拓寬整體產品組合。憑藉更堅實雄厚的基礎，我們穩踞有利位置以把握不斷提速的人工智能基礎設施需求。

智能解決方案業務繼續作為本集團的主要利潤貢獻來源，於本年度一直交付高利潤及穩健的增長。我們繼續加強於重點行業的縱深專業能力並構建更多可複製解決方案，持續豐富混合式人工智能優勢集；同時，我們的xIQ技術平台為企業級大規模落地及運行人工智能提供基礎。以上佈局將有助我們把握企業智能需求快速增長所帶來的機遇。

展望未來，儘管外部環境必將相當波動 — 包括供應鏈衝擊、地緣政治局勢緊張及人工智能發展格局快速演進，惟我們已建立更穩健及更具前瞻性的發展基礎，分述如下：

1. 我們已確立更穩固的業務基礎，在終端設備領域進一步擴大領先優勢，同時在基礎設施方案業務轉型取得顯著進展，實現業務規模與盈利能力的同步提升。
2. 我們在混合式人工智能領域保持領先，並制定清晰戰略及執行藍圖，引領下階段增長。
3. 我們堅實的「全球資源+本地交付」營運模式使我們能夠在市場波動下保持高度韌性與靈敏應對的能力。
4. 我們兩大核心支柱 — 卓越營運能力和領先創新實力 — 穩健可靠更勝從前，持續為我們帶來競爭優勢。

憑藉過去一年所奠立的堅實基礎，我們有信心進一步提升競爭力，並於混合式人工智能時代中脫穎而出。

人力資源

截至二零二五/二六財年底，本集團全球總人數約73,500人。本集團按業績及個別僱員績效，實行薪酬政策、獎金、僱員持股計劃及長期激勵計劃。本集團同時為僱員提供保險、醫療及退休金等福利，以維持本集團競爭力。

聯想集團重大風險

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

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

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

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

風險描述	主要改進措施
戰略風險	
競爭	
聯想所在行業競爭激烈，硬件、軟件及服務方面技術快速進步，客戶喜好也不斷演變。本集團在產品供應、定價及創新方面面臨著來自老牌企業與新進者的激烈競爭。倘差異化措施未見成效或應對競爭壓力不果，可能會對市場份額及盈利能力產生不利影響。	本集團密切留意市場趨勢及競爭發展動態，致力投資研發，以增強產品創新及差異化，擴大產品及服務組合，強化品牌定位，並優先考慮客戶體驗，從而支持業務增長。
創新	
持續創新對聯想的競爭力及長期增長至關重要。在科技日新月異的環境下，若未能及時並以具備成本效益的方式研發新產品、解決方案及服務並將其商業化，或未能預計及回應客戶不斷演變的需求，或會削弱本集團的競爭地位，並限制未來增長機遇。AI的加速普及正重塑科技格局，並使設備、基礎設施及解決方案領域的競爭加劇。隨著競爭對手紛紛增加對AI能力與創新的投資，聯想必須繼續執行混合式人工智能戰略、提供具備與別不同的產品與服務，並保持旗下產品組合的領導地位，以把握新興機遇並維持長遠的價值創造。	創新已融入聯想的戰略，並在研發領域持續投資的支持下，聚焦提供能夠應對客戶不斷演變需求的產品、解決方案及服務。在成為「混合式AI變革的領導者與賦能者」的使命所引領下，聯想在智能物聯網、智能基礎設施和智能解決方案領域全面執行其升級後的3S戰略。這戰略框架支持本集團整個產品組合的創新，並推動開發出具備差異化且面向未來的產品與服務。戰略合作夥伴關係、收購項目以及生態系統的合作，進一步增強本集團的創新能力，並拓寬獲取新興技術的渠道。 為了把握AI日漸普及所帶來的機遇，聯想透過定向投資與具結構的創新方法，持續擴大其具備AI功能的設備、基礎設施及解決方案組合。此舉基於聯想「Smarter AI for All」的願景以及混合式人工智能戰略，該戰略將AI能力整合至客戶、技術端、雲端和網絡環境，以提供具備擴展性、安全且負責任的解決方案。

管理層討論及分析

風險描述	主要改進措施
<p>業務轉型</p> <p>聯想正在實施智能化轉型戰略，從主要以硬件為中心的業務轉型為以解決方案及服務為導向的模式，並將人工智能融入產品、平台及內部營運。該轉型涵蓋智能物聯網、智能基礎設施及行業智能的新業務模式及組織能力，並由企業級舉措所支持，旨在實現技術平台現代化及人才技能的提升，從而適應人工智能驅動的工作方式。該轉型的規模及速度帶來執行風險，包括交付一致性、人員、流程與系統的整合，以及能否在全球範圍內增強新能力。</p> <p>額外挑戰包括以負責任的方式擴展人工智能應用、協調業務與市場推廣活動，以及在轉型期間維持產品與服務的品質。倘未能有效執行，增長與利潤結構可能會受到影響。</p>	<p>聯想的轉型植根於其以服務為導向的方針及3S戰略，引領業務模式演化與營運整合。透過清晰的戰略排序、跨職能的協調以及對領導力、系統及才能作出針對性的投資，實現執行。強力的資訊科技及數據管治確保平台可擴增、安全及與轉型目標一致。集團上下的人工智能戰略支持效率、決策制定及數碼化能力，而結構化的變革管理和人才計劃有助於將新的工作方式融入日常營運。多舉並施加強聯想的敏捷度、營運韌性及實現可持續增長的能力。</p>
<p>併購</p> <p>聯想為配合其業務戰略而不時進行併購。然而，潛在收購涉及與經濟狀況不利、資本市場動盪、監管不確定性、地緣政治發展及快速技術變革有關的風險，其中包括人工智能等新興領域。人工智能的快速發展及其對更廣泛技術生態系統的影響，可能增加評估目標公司（包括其技術能力和長期戰略契合度）的複雜性。此外，市場競爭的加劇使得與AI相關的目標企業估值上升，增加了過高支付的風險。如果盡職審查不足或假設不準確，收購可能導致整合挑戰，或無法實現預期的協同效應。這可能會對集團的財務表現產生不利影響，包括可能的商譽或無形資產減值。</p>	<p>聯想進行嚴謹的盡職審查，以評估潛在目標（包括在人工智能等關鍵領域）的戰略適用性、財務可行性及技術能力。所有交易均需遵循既定的管治架構及審批流程。定期進行收購後檢討，以監察該等投資的整合情況及表現。</p> <p>更多詳情，請參閱「財務報表附註」（第209至210頁）及「關鍵審計事項」（第169頁）。</p>

風險描述

主要改進措施

全球經營環境

聯想在全球的業務使本集團面臨各種外部不確定性，包括宏觀經濟波動、地緣政治局勢緊張，監管環境變化多端及公共衛生或環境事件。

如跨境貿易限制、出口管制、數據本地化授權及外交或安全關係變化無常等地緣政治風險，均可能干擾聯想的全球供應鏈，限制進入關鍵市場或影響其在各司法權區有效率地營運的能力。

該等因素可能增加營運成本、抑制客戶需求或延誤業務執行。在若干情況下，外部風險亦可能激化併購、投資規劃或組織架構等戰略領域的挑戰。

聯想集團已分散其地理版圖，以降低任何單一市場的風險。其監察全球經濟、政治及監管發展，以預測及應對經營環境出現的風險。

本集團將地緣政治及宏觀經濟因素融入戰略規劃、市場優次及供應鏈決策中。

本集團亦在聯想風險管理計劃的其他領域嵌入與外部不確定性有關的緩解措施，例如業務延續性規劃、監管合規、供應鏈多元化及網絡安全，詳情在本風險章節其他部分闡述。

管理層討論及分析

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

風險描述

主要改進措施

人工智能合規

人工智能正從根本上重塑全球科技格局。隨著人工智能應用加快，世界各地政府及監管機構均聚焦於如何發展、部署及規管該等科技。

在這個高速發展的環境中，本集團面臨有關產品、服務及內部營運應用人工智能須符合新興法律、準則及道德期望的風險。違規行為可能導致失去市場准入資格、法律或監管制裁、聲譽受損或客戶信心及採用度下降。

聯想明白，實現「Smarter AI for All」的願景取決於人工智能的負責任、道德及安全發展、部署及應用。本集團已建立人工智能管治框架並實施支持合規的慣例，包括明確的政策、標準、流程和培訓計劃，以及對監管發展的持續監控，以指導人工智能在其產品、服務和內部營運中的負責任使用。

人工智能管治由集中監管和跨職能協作支持。集團上下正在推進統一的管治框架，該框架由首席安全與人工智能官和首席法律官共同領導，並有專門的團隊與法律、道德與合規部門以及其他關鍵利益相關者協同工作。這一框架涵蓋了用於產品開發的人工智能應用以及基於人工智能的產品和服務，支持一致的管治、安全及合規方法。

該等措施支持與不斷發展的全球法律、法規和負責任的人工智能標準保持一致，同時促進透明度、問責制和客戶信任。

營運風險

供應鏈管理

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

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

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

管理層討論及分析

風險描述	主要改進措施
<p>潛在中斷可能來自一系列因素，包括：</p> <ul style="list-style-type: none">• 自然災害、流行病，或製造或物流設施的損壞；• 供應商財務不穩定；• 地區衝突、網絡攻擊或其他安全威脅；• 法規變動，例如不斷變化的全球貿易關稅或政府出口管制；• 關鍵原材料或組件的短缺或供應受限。 <p>該等事件可能增加成本、延長交貨時間，並需要大量時間和資源來解決。如果無法在維持法律及監管合規的前提下以有利條件確保替代供應來源，聯想的收入、盈利能力及競爭地位可能會受到不利影響。</p> <p>此外，聯想的全球供應鏈面臨可能來自供應商的直接和間接行為的環境、社會及治理(ESG)風險。這些風險包括與氣候有關的中斷、自然資源耗竭、勞工或人權侵犯。在法律或監管標準較不健全的司法權區營運的供應商，可能無法符合聯想所服務市場的期望或要求，造成合規性缺口及聲譽風險。任何供應商的違規行為，尤其是在與負責任採購或勞工實務相關的領域，可能會中斷供應的連續性，導致監管處罰，或損害集團的營運許可權。ESG考量在客戶採購決策中亦愈發重要。未能滿足與環境影響、道德採購或供應商操守相關的日益變化的期望，可能會導致業務流失或品牌價值降低。</p>	<p>為了解決關鍵組件的供應限制，聯想與戰略供應商密切合作，支持供應的持續性，同時保持具有競爭力的商業條款。在上游層面，聯想利用風險監控和預警機制來識別潛在的脆弱性，並在適當的情況下實施多元化措施。</p> <p>聯想通過結合自有設施和原始設計製造商(ODM)合作夥伴，持續將全球製造布局多元化至多個地區。同時，採購部門保持關鍵組件的多源策略，以減少對單一供應商的依賴。</p> <p>業務連續性透過全面的災難恢復計劃和基於情境的風險評估得到支持，旨在減少區域性中斷(如自然災害或地緣政治不穩定)帶來的影響。</p> <p>聯想致力於在其端對端供應鏈中融入ESG原則。供應商遵守勞工、環境、健康與安全，以及道德標準，均有正式政策、合約要求及監控系統支持。本集團是責任企業聯盟(RBA)的成員，積極推動聯想供應商行為準則在其供應鏈的多個層級中落實，並與RBA及其他第三方合作，進行獨立審計以驗證合規性。</p> <p>為了強化ESG盡職調查，聯想已將EcoVadis ESG風險管理平台及供應商ESG管理模組整合至其數字供應商管理系統中。該平台有助於評估供應商的績效、識別風險領域、建議改善措施，並追蹤每年在提升ESG成果方面的進展。</p>

風險描述

主要改進措施

產品及解決方案品質

聯想提供複雜的產品和服務，維持高標準的品質對其聲譽、客戶忠誠度和長期成功至關重要。如果無法在研發、解決方案設計、服務交付、製造和供應鏈中維持有效的品質管理，可能會對集團的品牌、營運及財務表現造成重大影響。

產品及解決方案品質問題可能導致成本高昂的回收、生產或部署中斷，或增加保固、維修及更換費用。對於服務及綜合解決方案，質量問題亦可能導致服務交付中斷、無法達到合約規定的服務水平或無法實現客戶期望的成果。這可能導致服務扣分、合約罰款、項目延期、成本超支或與客戶發生糾紛。

此外，服務或解決方案的問題，特別是涉及託管環境、數據處理或第三方產品的問題，可能使本集團面臨網絡安全風險、數據外洩或監管違規的情況。此類事件可能導致財務損失、法律責任及聲譽受損。

這些問題可能對客戶滿意度、持續收入來源和市場信心造成負面影響。如果使用聯想的產品或解決方案造成人身傷害、財產損害、業務中斷或其他損失（無論過失與否），聯想可能面臨產品責任索賠。為此類索償抗辯可能需要大量的時間和資源，任何不利的判決均可能導致重大的財務罰款或聲譽損害。

聯想持續強化其品質流程，以確保產品在整個生命週期中的一致表現。集團的品質管理系統(QMS)已通過外部認證機構的ISO 9001:2015標準認證，加強了其對全球品質基準的承諾。

QMS支持高效率的營運、提升客戶滿意度，並向客戶及持份者展示聯想維持健全且標準化的品質保證常規。該等流程涵蓋產品開發、製造及售後支持，有助於降低缺陷率、管理品質相關風險，並加強品牌信任度。

對於解決方案及服務，本集團採用既定的解決方案開發及交易治理流程，包括跨部門審批，以確保在交付前滿足客戶、技術、監管及安全要求。第三方產品及解決方案在部署前均需經過盡職調查、合約保障及驗收控制。部署後，我們將對服務表現進行監控，並透過既定流程管理突發事件，而發佈後審查則著重於驗證安全控制措施，以支持持續的監管合規。

對於涉及託管環境或數據處理的解決方案及服務，我們將相關網絡安全及數據保護要求納入設計及交付流程，並與本集團更廣泛的網絡安全及資訊保護框架保持一致，以支援安全且合規的服務交付。

知識產權(IP)

聯想集團致力於擴充並豐富其專利組合，以便在面臨第三方侵權索賠時，能有效運用該等專利進行防禦。

本集團因專利持有人的授權要求、為應對侵權索賠所需支付的法律費用，或和解及損害賠償而增加成本。

知識產權爭議的不利判決亦可能導致禁令或排除令，限制聯想在若干司法權區銷售或分銷產品的能力。在部分情況下，本集團可能需要修改產品設計或調整供應鏈安排，這可能會對客戶或合作夥伴關係造成壓力。侵權調查結果亦可能損害聯想的品牌及市場信譽。

聯想維持知識產權訴訟的防禦策略，並在適當的情況下，積極運用其專利組合，以降低成本並鞏固其談判地位。此外，本集團積極參與產業合作，提倡改革，以促進更平衡且更具成本效益的全球專利體系。聯想亦善用供應商提供的合約賠償救濟措施，以協助管理第三方風險與潛在損失。

管理層討論及分析

風險描述

信息、產品及網絡安全

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

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

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

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

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

主要改進措施

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

該計劃的關鍵要素包括：

- 網絡安全治理和控制：聯想已建立與行業標準和領先控制框架相一致的全球網絡安全風險治理框架。該框架包括政策、程序、事件響應流程以及業務連續性計劃。本集團的全球資訊科技網絡擁有九項ISO 27001：2022信息安全認證，而業務連續性亦已獲得ISO 22301：2019認證。
- 威脅檢測與應對：聯想通過先進的技術控制、威脅情報服務、基於人工智能的對策和實時攻擊檢測，不斷提升其網絡安全實務。這些功能可支持對新興威脅的快速應對並加強組織的應變能力。
- 遵守法律及合規性：聯想遵守與人工智能、隱私、信息安全和產品安全相關的多項全球法律法規及行業標準。這包括遵守與客戶及合作夥伴的合約義務。
- 產品和數據安全標準：本集團執行政策和流程，確保其硬件、軟件及應用程序（無論是內部開發或從第三方採購）均符合嚴格的安全和數據保護標準。
- 安全產品生命周期管理：安全措施貫穿整個產品生命周期，從供應商代碼審查和第三方風險評估到產品發佈後的漏洞管理。該做法有助於確保交付安全可靠的產品，限制客戶風險，並在問題被發現時支持迅速修復。

風險描述

主要改進措施

人力資本管理

聯想的長期成功依賴於其吸引、培養、挽留和激勵高績效、多元化員工的能力。隨著本集團繼續執行其「Smarter AI for All」願景和3S戰略，人力資本仍然是創新、營運執行和戰略轉型的關鍵推動力。

人工智能技術的快速發展，使得對專業技能的需求日益迫切。倘我們無法在全球範圍內引進關鍵專業人才，或無法成功轉型並提升內部人才技能以滿足不斷變化的技術及領導力要求，則可能影響本集團的創新能力與競爭優勢。

此外，不斷變化的監管環境，特別是關於薪酬透明度和各個司法權區（尤其是歐盟）內的公平性，再加上全球包容性，要求持續適應以確保合規並維護聯想對公平和包容性僱傭實務的承諾。

聯想不斷提升其僱主價值主張(EVP)以吸引、激勵及挽留與本集團智能轉型相契合的人才。本集團在內部及外部推廣其對人工智能和創新的重視，以加強品牌知名度及吸引具備新技能的應徵者。

聯想透過在各關鍵樞紐戰略性地佈局全球據點，藉此接觸全球人才並跟上最新技術進步，從而推動人工智能人才培育。

本集團透過全公司範圍的培訓及戰略性領導力發展計劃，優先推動內部人才轉型。該等措施提升人工智能技術能力及領導素質，確保為人工智能轉型時代打造可持續的人才儲備。

聯想持續檢視及更新其薪酬戰略，以確保其薪酬及福利方案以績效為導向，具有競爭力，並能靈活適應日益多元化的業務環境及員工群體。

為了應對不斷變化的監管要求，尤其是在薪酬公平性及透明度方面，聯想透過建立可擴展、數據驅動的方法，加強公司在全球範圍內的薪酬公平治理及監管合規準備，以監控合規要求、評估薪酬公平風險並實現及時透明的報告。

財務風險

作為一家全球企業，聯想面臨一系列可能對其財務狀況、營運表現或戰略靈活性造成重大影響的財務風險。該等風險包括財務報告風險、流動資金及信貸風險、外匯波動及稅務相關的不確定因素。

聯想已建立全面的財務風險管理計劃，旨在將金融市場波動對本集團財務表現及戰略目標造成的潛在不利影響降至最低。該計劃包含結構化流程、監督機制及控制措施，以管理財務報告、流動資金、信貸、外匯及稅務等主要領域面臨的風險。

更多詳情，請參閱「財務報表附註」（第242至250頁）。

管理層討論及分析

風險描述	主要改進措施
<p>財務報告</p> <p>聯想須遵守各司法權區複雜且不斷演進的財務報告要求。該等要求包括會計準則的應用、重要管理判斷和估計的使用及就財務報告維持有效內部控制的必要性。倘未能維持財務報告的合規性或透明度，可能會導致監管審查、重列或聲譽受損。</p>	<p>聯想維持著健全的內部控制架構，以確保其財務報告的準確性、完整性及適時性。這包括遵守香港財務報告準則及本集團營運所在司法權區的其他適用會計及監管要求。</p> <p>本集團定期審閱及改進其會計政策及財務報告程序，包括在適當情況下聘用合資格的財務專業人士及外部顧問。關鍵的會計估計及判斷均需要經過正式的審閱及管理，包括受聯想審核委員會的監督。內部審核及財務團隊定期進行風險評估及監控測試，以監察財務報告監控的有效性。我們會就識別出的監控缺陷立即實施補救措施。</p>
<p>流動資金及信貸風險</p> <p>不利的經濟狀況、金融市場動盪或地緣政治事件可能會對聯想的現金流量及營運資金造成負面影響。關鍵組件供應的限制，無論是由於行業短缺還是局部性中斷，都可能影響生產計劃、庫存餘量和履約成本，從而對流動性造成額外壓力。本集團或會因客戶面臨財務壓力而須延遲收回或被拖欠應收款項。在若干情況下，貿易信貸保險的承保能力或會降低或撤銷，增加聯想承受未投保信貸損失的風險。資本市場的波動或會限制可獲得的外部資金或增加獲得外部資金的成本，從而可能限制投資或營運的靈活性。</p>	<p>聯想透過集中式庫務運作，並輔以穩健的現金流量預測、全球資金戰略及嚴謹的信貸管理常規積極管理流動資金及信貸風險。</p> <p>本集團密切監察市況及融資機會，以維持財務靈活性及確保及時獲得資金。其保有多元化的資金來源，包括已承諾的信貸融資及公開債務市場渠道。</p> <p>本集團全球一體化的供應鏈和製造網絡也支持其管理營運資本的能力，並應對潛在的中斷風險。這包括持續努力多元化其製造布局和供應商基礎，以及對供應狀況和風險的持續監控，詳情於「供應鏈管理」一節進一步說明。</p> <p>客戶信貸風險乃透過正式的信貸政策、持續檢討應收款項情況及加強收款能力予以管理。聯想利用內部風險評估及第三方數據評估客戶信用度，並據此調整信貸期。</p> <p>為降低客戶違約風險，聯想積極與經紀及保險公司合作，以維持貿易信貸保險的承保額度，特別是在經濟波動的時期。</p>

風險描述

主要改進措施

外匯風險

聯想於多個國際市場營運，並因以功能貨幣以外貨幣計值的交易、資產、負債及投資而面臨外幣風險。宏觀經濟不確定性及地緣政治持續，使匯率波動加劇。外匯市場持續波動，可能繼續影響本集團的財務表現。

在集團對沖政策指導下，聯想透過中央庫務職能管理外匯風險。積極監察貨幣風險，並因應市場發展在政策參數內靈活調整對沖戰略。

稅務管理

聯想於多個稅務管轄區營運，受當地及國際稅務法規的不斷變化影響。反覆無常的詮釋及新法例可能造成模糊或增加稅務合規的複雜性。稅務規則變動可能影響聯想的實際稅率、稅務負債及稅務相關資產的價值。

遞延稅項資產的確認取決於本集團未來產生足夠應課稅溢利的能力。業務表現變差或預測盈利能力出現重大變動均可能導致遞延稅項資產撇減，從而對盈利產生負面影響。

聯想密切監察業務發展及全球稅務環境，以確保稅務規則得到適當應用，並盡量緩解風險。本集團維持中央稅務管治架構，並由內部專家及外部顧問提供支援，以管理多個司法權區的合規性。

聯想積極評估監管變動的潛在影響，評價其稅務狀況及實施監控，以確保稅務申報準確和及時。本集團亦進行定期審查，根據當前及預測業務表現驗證遞延稅項資產的可收回性。

此外，聯想利用以科技驅動的稅務系統提高合規效率，並不時與稅務機關溝通，以便在複雜或不斷變化的稅務事宜上保持合規。

更多詳情，請參閱「財務報表附註」（第192至193頁及第212至214頁）及「關鍵審計事項」（第170頁）。

管理層討論及分析

環境

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

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

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

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

通過聯想ISO 14001：2015認證EMS計劃，公司每年進行一次重要環境因素(SEA)評估。該流程評估重要或重大環境因素，同時識別可能會影響業務或營運的風險或機會。為管理SEAs，聯想以處理現場營運、產品及全球供應鏈功能的關鍵績效指標設立有關環境目標及指標。作為聯想ISO 14001：2015認證EMS的一部分，每半年對目標及指標進行監測及計量以了解進展情況。聯想二零二五／二六財年部分環境目標及指標的表現將於我們的二零二五／二六財年環境、社會及管治報告登載。

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

通過與SBTi合作並向其淨零標準看齊(即全球第一個企業淨零目標設定框架)，聯想正採取科學、合作和負責任的方法來減少排放。

將自身目標與SBTi要求一致有助於讓企業對自身減排負責。如不與SBTi要求一致，則很難驗證或測量淨零目標的達成進度。

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

更多有關聯想對氣候相關風險和機會、參數的識別流程及評估以及應對氣候變化的措施，請於www.cdp.net參閱聯想對CDP氣候變化問卷的回應。

聯想知悉對氣候相關風險及機遇披露透明度的需求日益增加。投資者和其他持份者關注與氣候變化及相關財務影響有關的實際和過渡風險的公司披露。聯想的年度環境、社會及管治報告遵循香港聯合交易所有限公司(「聯交所」)證券上市規則並參照全球報告倡議組織(GRI)標準，切合眾多聯想持份者的需求。

氣候變化

管治

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

戰略

聯想透過其風險管理實務(包括使用氣候相關情境分析)，識別可能影響其業務、戰略及財務規劃的氣候相關實體及過渡風險及機遇。這些因素包括法規、技術、聲譽、消費者行為或極端天氣事件。聯想使用IBM Climate Risk Insights工具進行探索氣候相關情境分析，以了解在不同氣候相關情景下對業務的潛在影響。相關結果有助評估其業務策略的韌性，包括財務影響，並提升其因應氣候變化調整業務戰略的能力。

聯想的氣候及能源政策是其氣候變化戰略的基礎，該戰略專注於其展現出推動減排方面的影響及支持向低碳經濟全球過渡的五個關鍵領域：

- 內部營運
- 能源供應商及其營運排放
- 供應鏈
- 客戶
- 政府、非盈利組織及公眾人士

風險管理

與氣候變化有關的重大風險被識別及評估為聯想業務管理體系內兩大程序的一部分。此等程序包括其企業風險管理(ERM)程序及其年度氣候相關風險及機會評估。此外，聯想將氣候變化視為環境、社會及管治重要性評估過程的一部分。此等程序有助於聯想識別氣候相關風險及機會。

指標及目標

聯想設立了以科學為基礎的短期減排目標，該目標先後於二零二零年六月及二零二三年一月經以SBTi驗證。其範圍1及2減排目標與巴黎協議最進取的目標將升溫限制為1.5°C相一致，而根據SBTi方法，其範圍3減排目標均符合進取標準，並符合當前的最佳範例。聯想每年於環境、社會及管治報告中披露範圍1、2及3排放及減排目標的進度。聯想的長期減排目標已根據SBTi的企業淨零標準得到驗證，聯想承諾於二零五零年之前達成溫室氣體淨零排放的目標。

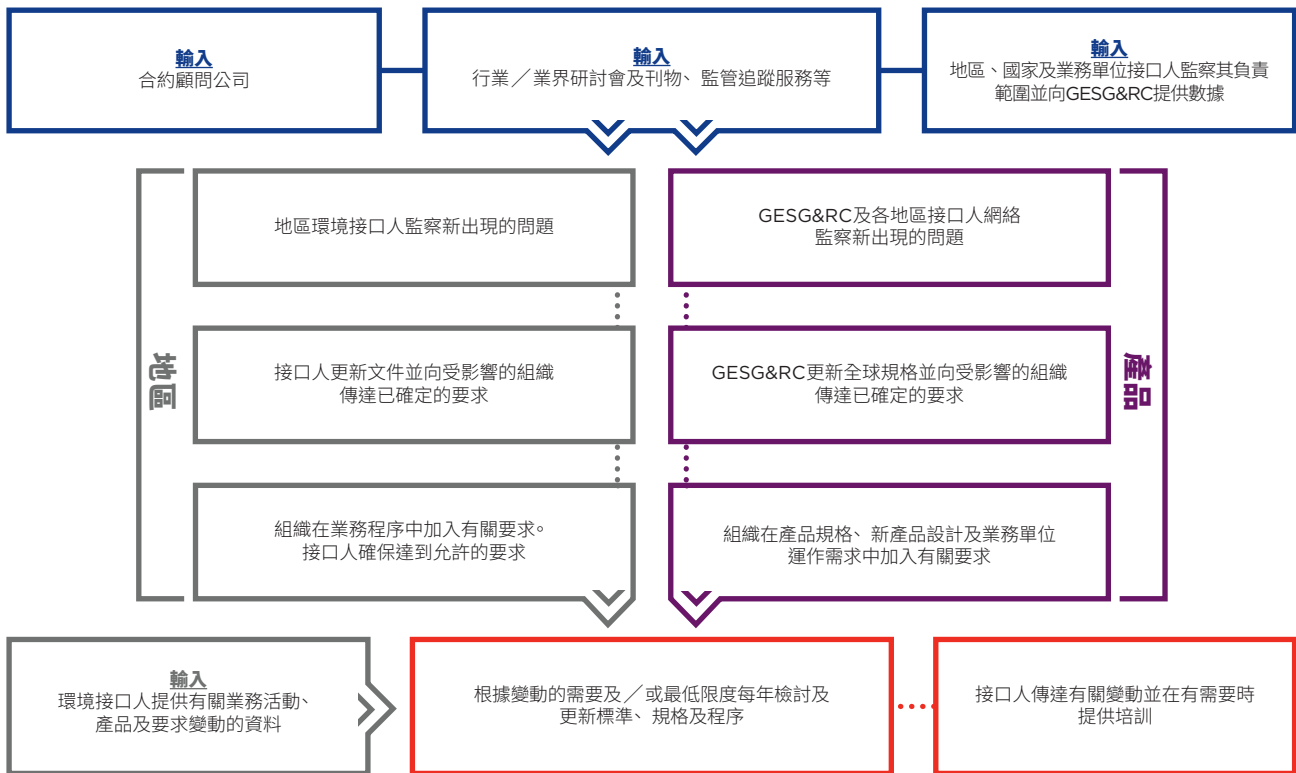
管理層討論及分析

遵守環境法律及法規

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

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

建立、監察及維持環境合規的流程



道德及合規相關法律及法規

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

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

ECO得到以下委員會的支持：

董事委員會

- **審核委員會**每年獲ECO通報有關ESG報告的資源充足性等事項
- **提名及企業管治委員會**監督有關管治及遵守法律和法規要求的企業政策及常規

其他委員會

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

業務常規

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

反賄賂及反貪污

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

反競爭行為及公平競爭

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

管理層討論及分析

知識產權

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

貿易合規

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

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

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

私隱及數據保護

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

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

- 提供合約性保護以確保涉及第三方的數據流相關風險透過適當的供應商、客戶及合作夥伴合約條款保障；包括支持聯想全球合約團隊(GCT)應用合約模板及改善以私隱及安全為重點關注的合約展示文件
- 透過將私隱檢查納入正式開發計劃以向產品及服務開發團隊提供初步輸入數據，包括私隱影響評估，並進行產品、軟件、服務、網站、營銷計劃、內部系統及供應商關係啟動前的私隱合規審核
- 發佈透明的網站及產品私隱聲明，當中說明聯想的私隱常規、數據處理及個人選項
- 對個人提出獲取、審查、更正、修改或刪除其個人資料的請求作出回應
- 協調聯想對執法機關及其他政府部門就個人、用戶或設備可識別資料提出的請求作出的回應
- 開展及傳達重點關注私隱的現場及虛擬培訓項目，與首席安全辦公室(CSO)、公司基礎設施安全室(Corporate Infrastructure Security Office)(CISO)及產品安全團隊緊密合作，以及時識別信息事件及對其作出回應
- 為聯想社區維持內部全球私隱及數據保護計劃網站，提供資源載列有關一系列私隱及數據保護關注範疇的政策、培訓、最新消息、分析及額外指引

提出問題或顧慮

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

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

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



LenovoLine
聯想的保密舉報熱線

勇敢發聲

如發現任何可能違反我們的守則、似乎不道德、違法或可疑的行為，請勇敢發聲。

LenovoLine由獨立外部公司營運，允許個人以匿名方式舉報疑慮。聯想無法取得舉報者的電話號碼、電郵或IP地址，且所有提供的數據均受到高級加密保護。

造訪LenovoLine網站或下載流動應用程式：
<https://lenovo.whispli.com/speakup>

LenovoLine免費號碼：
+966 8008803031

嚴禁報復

聯想堅決對任何基於善意舉報而遭到報復的行為採取零容忍政策。如欲了解更多詳情，請參閱聯想的行為守則。

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

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

持份者的參與

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

直接和間接的持份者參與是通過定期商業常規或通過針對關鍵持份者的互動進行。



持份者參與以各種方式推動，包括：

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

管理層討論及分析

聯想亦通過支持其社會投資目標的針對性活動與持份者接洽，包括但不限於：

- Love on全球服務月項目：二零二五年九月為聯想第九屆年度Love on全球服務月，全球辦事處的僱員參與其中，為其社區發揮積極影響。項目與聯想基金會的使命一致，為有需要人士提供技術及教育。不論志願者人數、志願服務時間、參與辦事處或受益人，活動自二零一七年起逐年壯大。
- AI for Social Impact: 聯想慈善事業繼續透過「AI for Social Impact」連結非營利組織與教育及資源，協助其利用人工智能來增強其使命。透過與Tech to the Rescue合作，提供AI for Social Impact實驗室的課程與資源，聯想正為非營利組織提供資源，以開發及部署人工智能解決方案，從而增強其使命。

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

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

由於聯想的目標是將該等價值觀和原則整合至其開展業務的任何地方，聯想亦為人類和地球作出有意義的貢獻，並為長期成功奠定基礎。此奉獻目標在董事長兼首席執行官楊元慶先生的支持及認可下，從上到下得到全面貫徹執行。聯想對全球專業及傑出計劃將其公認為企業環境、社會及管治常規的領導者而深感為榮。以下資料載有聯想二零二五/二六財年環境、社會及管治所取得的若干成就。聯想二零二五/二六財年環境、社會及管治表現的詳細審閱，已刊載於環境、社會及管治報告內。

主要環境、社會及管治表彰及成就

環境

二零二五年，聯想在CDP氣候變化(A)及用水安全(A)問卷中獲評領導等級。這是聯想首次在同一年度同時於氣候變化及水安全獲得A評級。憑藉該等優異成績，聯想亦入選CDP二零二五年度氣候與水資源企業A名單，彰顯其對環境透明度及全面披露的承諾。

聯想榮獲SERI電子可持續發展冠軍，此殊榮突顯公司在負責任電子產品再利用、回收及循環經濟方面領先行業的承諾。該認可反映聯想長期致力將負責任回收(R2)標準融入其全球資產回收服務，確保廢舊電子產品在環境及數據安全合規達致最高標準。

二零二五年，聯想多項舉措在商業智能集團可持續發展頒獎禮中獲獎。聯想方案服務業務集團的智慧可持續發展解決方案顧問(LISSA)榮獲「年度可持續發展倡議」，而其資產回收服務(ARS)則榮獲「年度可持續服務」。

社會

聯想於美國、英國及巴西獲殘疾人士平等指數選為「二零二五年殘疾人士包容性最佳工作場所」。該指數為全球最全面衡量職場殘疾共融的基準工具。二零二五年為聯想在美國連續第五年獲得此認可，亦是其在英國及巴西連續第二年獲得該榮譽。

聯想連續第二年於2025 Workplace Pride Global Benchmark中獲授予「大使」稱號，進一步鞏固其在LGBTIQ+職場共融的領導地位。除獲Workplace Pride認可外，聯想亦連續第八年入選人權戰線基金會二零二六年度企業平等指數，突顯其在美國推動職場共融的承諾。

二零二五年，聯想入選《福布斯》全球最佳女性僱主及《福布斯》全球最佳僱主榜單。該等認可基於獨立全球調查，反映來自不同行業及企業數以千計員工的聲音，亦印證聯想持續致力建立及強化共融文化的成果。

管治

聯想榮獲香港會計師公會於新設「優秀過往得主」類別頒發的「最佳可持續發展機構」獎項。「優秀過往得主」類別於今年推出，旨在表彰過去十年至少五次獲香港會計師公會認可且持續表現卓越的企業。是次獲獎亦標誌著聯想已連續第十三年獲香港會計師公會認可。

聯想獲納入二零二五年恒生可持續發展企業指數，並獲AA+評級。聯想於其行業中在環境及社會範疇取得最高評分。

根據在達沃斯世界經濟論壇期間，於Corporate Knights年度首席執行官圓桌會議上發佈的二零二六年度全球百大最佳可持續發展企業排名，聯想榮列其中。

聯想獲全球領先的企業可持續發展評級機構EcoVadis頒發白金獎章。憑86/100的得分，聯想在EcoVadis評定的全球所有公司中位列前1%。

管理層討論及分析

We are Lenovo

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

在「We Are Lenovo」核心價值觀指引下，聯想推出「創業精神 5.0」，推動全集團完成面向人工智能時代的全面轉型。我們鼓勵全體聯想人錨定集團願景，引領創新與變革，果敢行動應對市場機遇與挑戰。這一升級，是聯想鍛造組織韌性、構建長期競爭力的關鍵一步。

僱員績效及全面獎勵

聯想繼續充分利用其績效管理及全面獎勵方案，強化對業務「精益求精」及客戶體驗的堅定承諾，同時為僱員及其家人營造一個能夠蓬勃發展的環境。

績效管理方法包括年度目標設定與審核、持續的發展回饋、跨組織校準個人績效評級以確保公平公正的評估，以及認可個人和團隊的貢獻，同時推動業務目標與職涯發展，使僱員能透過具挑戰性且令人興奮的工作獲得成長並取得成功。

聯想全面獎勵的理念，是將具競爭力的績效薪酬與全面的福利及健康福祉方案相結合，並以「身體、心理、財務福祉、人際連結及使命感」五大支柱為框架，以此強化對員工全面發展的承諾。

聯想全面獎勵的制度植根於當地市場慣例，並透過一套統一的全球框架實施，藉此強化制度的公平性、市場相關性，以及績效、貢獻與獎勵結果之間的明確關聯。薪酬方案的設計具備靈活性，以支援各業務單位的特定需求；而福利及健康計劃則在全球協調的運作模式下運作，該模式致力於促進一致性、合規性、成本可持續管理及嚴謹的決策流程，同時允許進行本地化調整，以因應多元化的僱員需求及市場狀況。

聯想透過績效、薪酬、福利及健康福祉的整合設計，致力培養一支健康、堅韌及高度投入的工作團隊，以推動卓越績效，助力人才招攬及留任，並提供貫徹一致且積極的僱員體驗，與業務重點及不斷演變的工作需求相契合。

組織及人才管理

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

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

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

培訓及發展

我們增強了管理層及領導力發展計劃，通過在管理人員職業生涯的關鍵節點提供特定的培訓及發展體驗，例如高管影響力工作坊(EPW)、轉型領導力提升項目(LAT)、高效能教練(CWI)及矩陣環境中的領導力(LIME)等，為彼等在聯想擔任領導職位的晉升過程中提供支援。

聯想亦高度重視行政領袖的發展，每年匯聚高層領導，透過全球領導團隊(GLT)會議、轉型時代卓越領導力(ELITE)及追求卓越工作坊(SEED)，分享最佳實踐、向外部專家學習，並推動整個企業的戰略一致性。

為加速我們邁向成為人工智能導向組織的進程，我們已開發並提供一系列全面的人工智能培訓課程。該等舉措正在建立我們的人才在業務中負責任地採用人工智能及提升全公司生產力所需的能力。

財務摘要

業績

截至三月三十一日止年度	二零二六年 千美元	二零二五年 千美元
收入	83,074,555	69,076,968
毛利	12,809,422	11,097,610
毛利率	15.4%	16.1%
經營費用	(9,547,679)	(8,933,457)
經營溢利	3,261,743	2,164,153
其他非經營收入／(費用)－淨額	(591,835)	(683,283)
除稅前溢利	2,669,908	1,480,870
年內溢利	2,159,913	1,461,952
公司權益持有人應佔溢利	1,911,951	1,384,445
公司權益持有人應佔每股盈利(美仙)		
— 基本	15.63	11.30
— 攤薄	13.91	10.62
除利息、稅項、折舊及攤銷前溢利	5,015,022	3,873,533
經調整經營溢利	3,124,639	2,454,124
經調整除稅前溢利	2,651,215	1,815,110
經調整年內溢利	2,118,450	1,503,757
經調整公司權益持有人應佔溢利	2,048,739	1,441,291
每股普通股股息(港仙)		
— 中期股息	8.5	8.5
— 擬派末期股息	33.7	30.5

管理層討論及分析

截至二零二六年三月三十一日止全年，集團的總銷售額約為830.75億美元。與去年相比，毛利率下降0.7百分點至15.4%，主要由於產品組合變化和基礎設施方案業務集團較低的利潤率；年內權益持有人應佔溢利增加5.28億美元至約19.12億美元。每股基本及攤薄盈利分別為15.63美仙和13.91美仙，分別上升4.33美仙和3.29美仙。公司權益持有人應佔淨溢利率上升0.3百分點至2.3%。

針對分類所作的進一步銷售分析載於本年報第16至19頁業務回顧及展望部分。

對截至二零二六年及二零二五年三月三十一日止全年經營費用按功能分類的分析載列如下：

	二零二六年 千美元	二零二五年 千美元
銷售及分銷費用	(4,049,100)	(3,584,534)
行政費用	(3,092,286)	(2,822,604)
研發費用	(2,490,403)	(2,288,204)
其他經營收入／(費用)－淨額	84,110	(238,115)
	(9,547,679)	(8,933,457)

年內經營費用較去年增加7%。年內，基礎設施方案業務集團實施了重組，以加速業務組合優化、提升員工技能，以及強化生產力與營運效率，因而錄得重組費用2.85億美元(二零二五年：無)。該等費用主要包括無形資產及在建工程減值及遣散費用。由於僱員人數、遣散費用、長期激勵計劃、績效獎金及銷售佣金增加，僱員福利成本增加7.14億美元。廣告及宣傳費用增加1.22億美元用於新產品發佈和特別活動。由於集團持續加大對新產品研發的投資，與研發相關的實驗室測試、服務和供應增加1.15億美元。集團錄得與認股權證相關的衍生金融負債公允值收益2.30億美元(二零二五年：公允值虧損1.18億美元)。戰略性投資公允值收益3.30億美元(二零二五年：6,000萬美元)，反映集團投資組合的價值變化。集團錄得聯營公司股權減值5,800萬美元(二零二五年：無)。

主要費用類別包含：

	二零二六年 千美元	二零二五年 千美元
物業、廠房及設備折舊	(209,360)	(199,762)
使用權資產折舊	(97,330)	(96,283)
無形資產攤銷，不包括自用電腦軟件	(109,930)	(151,419)
無形資產減值及撇銷	(234,316)	(123,140)
在建工程減值及撇銷	(3,258)	-
物業、廠房及設備減值及撇銷	(284)	-
僱員福利成本，包括	(5,551,266)	(4,837,162)
— 長期激勵計劃	(335,048)	(290,245)
— 遣散及相關費用	(92,112)	(21,541)
租金支出	(15,231)	(12,570)
淨匯兌虧損	(55,100)	(21,467)
廣告及宣傳費用	(1,192,304)	(1,070,447)
法律、專業及諮詢費用	(422,525)	(412,448)
信息技術費用，包括	(346,301)	(385,538)
— 自用電腦軟件攤銷	(210,803)	(240,242)
增加應收貿易賬款虧損撥備	(94,035)	(102,905)
反沖未使用應收貿易賬款虧損撥備	45,331	57,623
增加應收租賃款虧損撥備	(15,046)	(3,671)
反沖未使用應收租賃款虧損撥備	655	-
與研發相關的實驗室測試、服務和供應	(536,952)	(422,427)
出售物業、廠房及設備虧損	(4,316)	(3,596)
出售在建工程虧損	(385)	(535)
出售無形資產虧損	(812)	(2,954)
以公允值計量且其變動計入損益的金融資產公允值收益	330,266	59,552
與認股權證相關的衍生金融負債公允值收益／(虧損)	230,423	(118,275)
聯營公司股權減值	(58,117)	-
合營公司之股權攤薄收益	2,204	-
聯營公司之股權攤薄收益	752	-
出售聯營公司股權收益	826	-
視作出售附屬公司收益	-	22,627
其他	(1,211,268)	(1,108,660)
	(9,547,679)	(8,933,457)

管理層討論及分析

截至二零二六年及二零二五年三月三十一日止全年其他非經營收入/(費用)一淨額包括：

	二零二六年 千美元	二零二五年 千美元
財務收入	110,929	109,964
財務費用	(688,102)	(773,269)
應佔聯營公司及合營公司虧損	(14,662)	(19,978)
	(591,835)	(683,283)

財務收入主要來自銀行存款的利息。

年內財務費用較去年減少11%。減少的主要原因是保理成本減少1.07億美元，票據利息減少5,300萬美元及銀行貸款及透支利息減少1,400萬美元，部分被可換股債券利息增加7,800萬美元所抵銷。

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

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

	二零二六年		二零二五年	
	收入 千美元	經營溢利 千美元	收入 千美元	經營 溢利／(虧損) 千美元
智能設備業務集團	58,935,405	4,219,900	50,534,350	3,622,559
基礎設施方案業務集團	19,187,742	73,367	14,523,268	(68,501)
方案服務業務集團	10,028,274	2,241,311	8,457,084	1,784,832
合計	88,151,421	6,534,578	73,514,702	5,338,890
抵銷	(5,076,866)	(1,794,435)	(4,437,734)	(1,421,467)
	83,074,555	4,740,143	69,076,968	3,917,423
未分配項目：				
總部及企業收入／(費用)－淨額		(1,941,641)		(1,733,060)
折舊及攤銷		(373,154)		(437,179)
無形資產減值及撇銷		(216,272)		(114,478)
在建工程減值		(3,137)		-
財務收入		99,947		85,306
財務費用		(124,058)		(181,502)
應佔聯營公司及合營公司虧損		(16,181)		(22,242)
出售物業、廠房及設備虧損		(874)		(4,108)
以公允值計量且其變動計入損益的金融 資產公允值收益		326,645		58,777
與認股權證相關的衍生金融負債公允值 收益／(虧損)		230,423		(118,275)
聯營公司股權減值		(58,117)		-
合營公司之股權攤薄收益		2,204		-
聯營公司之股權攤薄收益		752		-
出售聯營公司股權收益		99		-
視作出售附屬公司收益		-		22,627
股息收入		3,129		7,581
綜合除稅前溢利		2,669,908		1,480,870

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19.42億美元(二零二五年：17.33億美元)。增加主要來自僱員福利成本上升，其中包括績效獎金以及與重組相關的遣散費用。增加亦反映廣告及宣傳費用及淨匯兌虧損較去年增加。

使用非香港財務報告準則計量

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

我們將經調整溢利定義為年內溢利，並通過剔除(i)以公允值計量且其變動計入損益的金融資產公允值變動淨額；(ii)併購產生的無形資產攤銷；(iii)視作出售附屬公司收益；(iv)無形資產、物業、廠房及設備及在建工程減值及撇銷；(v)與認股權證相關的衍生金融負債公允值變動；(vi)可換股債券的名義利息；(vii)聯營公司及合營公司之股權攤薄收益；(viii)聯營公司股權減值；(ix)重組費用；及(x)一次性所得稅抵免，以及相應所得稅影響(如有)。

更具體而言，管理層出於以下原因剔除上述各項：

- (i) 聯想確認其戰略投資的公允值收益或虧損。公允值變動包括非上市持股的新一輪投資的重估收益或虧損以及上市持股按市值計價的收益或虧損。就計算非香港財務報告準則計量目的，聯想剔除了該項目，以便對聯想當前的經營表現進行更有意義的評估，並與其他期間的經營表現進行比較。
- (ii) 聯想產生與併購相關的無形資產攤銷。該等費用計入根據香港財務報告準則編製的聯想淨溢利。聯想收購的時間及規模以及任何相關減值費用對該等費用的影響重大。因此，就計算非香港財務報告準則計量目的，聯想剔除了該等費用，以便對聯想當前的經營表現進行更有意義的評估，並與其他期間的經營表現進行比較。
- (iii) 聯想確認其視作出售附屬公司收益。該等收益或虧損在金額及頻率上並不一致，並受交易時間及性質的重大影響。就計算非香港財務報告準則計量目的，聯想剔除了該項目，以便對聯想當前的經營表現進行更有意義的評估，並與其他期間的經營表現進行比較。
- (iv) 聯想錄得無形資產、物業、廠房及設備及在建工程減值及撇銷，該等費用在金額及頻率上並不一致。就計算非香港財務報告準則計量目的，聯想剔除了該項目，以便對聯想當前的經營表現進行更有意義的評估，並與其他期間的經營表現進行比較。
- (v) 聯想確認與認股權證相關的衍生金融負債公允值變動。就計算非香港財務報告準則計量目的，聯想剔除了該項目，以便對聯想當前的經營表現進行更有意義的評估，並與其他期間的經營表現進行比較。
- (vi) 聯想產生非現金性質的可換股債券的名義利息。就計算非香港財務報告準則計量目的，聯想剔除了該費用，以便對聯想當前的經營表現進行更有意義的評估，並與其他期間的經營表現進行比較。
- (vii) 聯想確認其聯營公司及合營公司之股權攤薄收益。該等收益或虧損在金額及頻率上並不一致，並受交易時間及性質的重大影響。就計算非香港財務報告準則計量目的，聯想剔除了該項目，以便對聯想當前的經營表現進行更有意義的評估，並與其他期間的經營表現進行比較。

- (viii) 聯想錄得聯營公司股權減值，該等費用在金額及頻率上並不一致。就計算非香港財務報告準則計量目的，聯想剔除了該費用，以便對聯想當前的經營表現進行更有意義的評估，並與其他期間的經營表現進行比較。
- (ix) 聯想產生重組費用主要為與重組計劃相關的費用，其中包括員工離職的費用及非經常性資產減值。就計算非香港財務報告準則計量目的，聯想剔除了該費用，以便對聯想當前的經營表現進行更有意義的評估，並與其他期間的經營表現進行比較。
- (x) 聯想確認一次性所得稅抵免，該等所得稅抵免為非經常性性質。為支持集團未來的業務規劃和全球業務增長，集團進行了組織變革，從而獲得一次性所得稅抵免。就計算非香港財務報告準則計量目的，聯想剔除了該項目，以便對聯想當前的經營表現進行更有意義的評估，並與其他期間的經營表現進行比較。

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

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

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

截至二零二六年三月三十一日止全年

	經營溢利 千美元	除稅前溢利 千美元	年內溢利 千美元	公司權益持有 人應佔溢利 千美元
呈報	3,261,743	2,669,908	2,159,913	1,911,951
非香港財務報告準則調整				
以公允值計量且其變動計入損益的金融 資產公允值變動淨額	(330,266)	(330,266)	(284,630)	(104,053)
併購產生的無形資產攤銷	65,152	69,884	54,581	54,581
無形資產、物業、廠房及設備及在建工程 減值及撇銷	18,449	18,449	18,075	17,668
與認股權證相關的衍生金融負債公允值收益	(230,423)	(230,423)	(230,423)	(230,423)
可換股債券的名義利息	-	113,679	113,679	113,679
聯營公司及合營公司之股權攤薄收益	(2,956)	(2,956)	(2,583)	(2,306)
聯營公司股權減值	58,117	58,117	50,497	48,301
重組費用	284,823	284,823	284,823	284,823
一次性所得稅抵免	-	-	(45,482)	(45,482)
經調整	3,124,639	2,651,215	2,118,450	2,048,739

管理層討論及分析

截至二零二五年三月三十一日止全年

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

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	二零二六年 千美元	二零二五年 千美元
物業、廠房及設備	2,323,913	2,026,280
使用權資產	648,835	592,340
在建工程	546,072	282,309
無形資產	7,920,745	8,232,977
於聯營公司及合營公司權益	266,950	315,704
遞延所得稅項資產	3,761,785	3,055,905
以公允值計量且其變動計入損益的金融資產	2,030,501	1,464,384
以公允值計量且其變動計入其他全面收益的金融資產	49,648	45,382
其他非流動資產	378,349	311,448
	17,926,798	16,326,729

物業、廠房及設備

物業、廠房及設備主要包括本集團的土地及樓宇、租賃物業裝修、廠房及機械、傢俬及裝置、辦公設備、租賃設備及汽車。15%的增長主要由於本集團對租賃設備、辦公設備及廠房及機械的投資、已完工之在建工程轉撥以應付業務增長及匯率變動所致，部分增幅被年內折舊所抵消。

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的土地及樓宇租賃。10%的升幅主要由於年內租賃續期及新租賃所致，部分升幅被年內折舊及解除租賃所抵消。

在建工程

在建工程主要包括本集團對生產地點及辦公樓宇、研發中自用電腦軟件及專利權及技術的投資。其中研發中自用電腦軟件主要為公司經營所需的線上平台開發及系統升級。93%的升幅主要由於年內對自用電腦軟件、技術及在建樓宇的進一步投資所致，部分升幅被已建成資產轉移至物業、廠房及設備及無形資產所抵消。

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。4%的跌幅主要由於年內攤銷，專利與技術減值及撤銷所致，部分跌幅被因應業務增長而添置的專利權及技術、轉自在建工程之已建成自用電腦軟件及匯率變動所抵銷。

本集團透過比較其於報告日期各現金產生單位的可收回值及賬面值，完成就分配至本集團各現金產生單位的商譽進行年度減值評估。現金產生單位的可收回值乃按使用價值釐定。該等評估所採用的除稅前現金流量預測乃基於管理層核准的五年期財務預算及五年期後用恆定預測來推斷現金產生單位的未來現金流量估算出的最終價值釐定。根據履行的減值評估，董事認為商譽並無減值。

於聯營公司及合營公司權益

於聯營公司及合營公司權益包括所佔資產淨值及貸款予聯營公司及合營公司。減少15%主要由於對聯營公司的減值及承擔應佔虧損所致，部分減幅被年內新增投資及匯率變動所抵消。

遞延所得稅項資產

於二零二六年三月三十一日，遞延所得稅項資產為37.62億美元，較去年上升23%，主要是由於自正常業務過程中產生與稅項折舊撥備、撥備及預提及遞延收入相關的暫時性差異所致，部分升幅被稅務虧損的抵扣及轉回所抵銷。公司以未來可能取得的應納稅所得額為限，確認遞延所得稅項資產。

以公允值計量且其變動計入損益的金融資產

以公允值計量且其變動計入損益的金融資產年內增加39%，主要由於額外投資，公允值淨收益及匯率變動所致，部分增幅被出售金融資產所抵消。

管理層討論及分析

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上升9%，主要由於公允值淨收益及匯率變動所致。

流動資產	二零二六年 千美元	二零二五年 千美元
存貨	11,720,885	7,923,804
應收貿易賬款、租賃款及票據	14,502,738	10,506,610
衍生金融資產	174,916	53,690
按金、預付款項及其他應收賬款	7,429,782	4,223,658
可收回所得稅款	390,444	379,590
銀行存款	96,369	88,607
現金及現金等價物	4,887,162	4,728,124
	39,202,296	27,904,083

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48%主要由於業界零部件短缺以致零部件成本上升，本集團相應上調原材料庫存水平，以配合市場需求的增長。

應收貿易賬款、租賃款及票據

應收貿易賬款、租賃款及票據增加38%，主要由於本年度第四季度收入較去年同期上升所致。本集團已訂立信貸政策並持續監察相關信貸風險。應收貿易賬款賬齡主要集中在按發票日計算三十日內。

衍生金融資產

衍生工具與外幣遠期合約有關，該等外幣遠期合約被指定為已確認資產或負債的公允值或確實承諾的對沖工具或很可能發生的預期交易的對沖工具。衍生工具首先以訂立衍生合約日期的公允值確認，其後再以其公允值重新計量。226%的增長主要由於年內確認的公允值收益。

按金、預付款項及其他應收賬款

本集團的按金、預付款項及其他應收賬款大部份為在日常經營活動中向分包商交付原材料而應收的賬款及其他應收稅款。增加76%主要由於向分包商應收的賬款因第四季度業務較去年同期增加所致。

現金及現金等價物

增加3%主要由於經營活動所產生的現金淨額所致，部分增幅被投資活動及融資活動所耗的現金淨額抵消。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	二零二六年 千美元	二零二五年 千美元
股本	3,500,987	3,500,987
儲備及其他	4,942,626	3,158,930
	8,443,613	6,659,917

總權益

儲備及其他由31.59億美元上升至49.43億美元，主要由於年內溢利、股權報酬所增加之儲備、匯率變動、遠期外匯合約的現金流量對沖公允價值變動及其他非控制性權益資本投入所致，部分升幅被支付股息、僱員股票基金購入股票、長期激勵計劃下的股票歸屬所抵消。

非流動負債	二零二六年 千美元	二零二五年 千美元
貸款	3,862,595	4,337,806
保修費撥備	169,547	159,400
遞延收益	1,969,201	1,628,942
退休福利責任	203,822	220,784
遞延所得稅項負債	310,638	270,268
衍生金融負債	45,182	241,778
其他非流動負債	766,920	717,784
	7,327,905	7,576,762

貸款

非流動貸款減少4.75億美元，主要由於2029可換股債券因債券持有人將有權於未來十二個月內的特定日期要求本公司贖回債券而非流動負債重新分類至流動負債所致，部分減幅被其他可換股債券及票據的名義利息所抵消。

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。

管理層討論及分析

遞延收益

非流動遞延收益主要是與本集團於報告日期已收取代價但未履行之保修服務責任有關。上升21%主要由於年內業務增長所致。

退休福利責任

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

遞延所得稅項負債

於二零二六年三月三十一日，遞延所得稅項負債為3.11億美元，較去年上升15%，主要包括未分配利潤的預扣稅及加速稅務折舊。

衍生金融負債

非流動衍生金融負債為本公司發行的認股權證。衍生工具首先以訂立認股權證合約日期的公允值確認，其後再以其公允值重新計量。減少81%的主因是於年內確認之認股權證公允值淨收益及部分重新分類至流動負債所致。

其他非流動負債

其他非流動負債主要包括長期租賃負債、遞延對價、預收政府獎勵及補助產生的負債。上升7%主要由於本年度新簽訂的租約所致。

流動負債	二零二六年 千美元	二零二五年 千美元
應付貿易賬款及票據	19,236,706	11,978,933
衍生金融負債	99,239	197,196
其他應付賬款及應計費用	17,279,079	13,904,384
撥備	945,068	852,593
遞延收益	1,987,839	1,565,459
應付所得稅項	931,202	465,216
貸款	878,443	1,030,352
	41,357,576	29,994,133

應付貿易賬款及應付票據

應付貿易賬款和應付票據增加61%，主要由於本年度第四季度業務較去年同期上升所致。

衍生金融負債

流動衍生金融負債與本公司發行的認股權證及外幣遠期合約有關，該等外幣遠期合約被指定為已確認資產或負債的公允值或確實承諾的對沖工具或很可能發生的預期交易的對沖工具。衍生工具首先以訂立衍生合約日期的公允值確認，其後再以其公允值重新計量。減少50%主要由於年內確認之外幣遠期合約及認股權證的公允值淨收益所致，部分減幅被部分認股權證重新分類至流動負債所抵銷。

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及服務與未來批量折扣、價格保護、回扣及客戶退貨有關的銷售調整準備、應計薪金、銷售佣金及獎金、簽出認沽期權負債及租賃負債。上升24%是由於應付加工商的委託加工商款項、銷售調整準備及應計薪金、銷售佣金及獎金因業務增長而上升所致。

撥備

撥備由保養維修服務費（於一年內到期）、環境修復費用及重組費用組成。11%的增長由於業務增加帶動保養維修服務費撥備淨增加及重組費用撥備上升所致。

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。上升27%主要因業務增長所致。

應付所得稅

本年度應付所得稅翻倍，主要由於集團的應課稅利潤增加，以及本集團之附屬公司於各經營所在地盈利能力變動所致。

貸款

流動貸款減少1.52億美元，主要由於2025年票據到期償還所致，部分減幅被2029可換股債券因持有人將有權於未來十二個月內的特定日期要求本公司贖回債券而非流動負債重新分類至流動負債所抵銷。

資本性支出

截至二零二六年三月三十一日止全年，本集團之資本性支出為18.59億美元（二零二五年：11.51億美元），主要用於購置物業、廠房及設備、新增在建工程項目及無形資產。年內的資本性支出較高，主要由於對專利權及技術、在建資產及租賃設備的投資增加所致。

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。

流動資金及財務資源

於二零二六年三月三十一日，本集團之總資產為571.29億美元（二零二五年：442.31億美元），其中公司權益持有人應佔權益為76.35億美元（二零二五年：60.69億美元），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8.09億美元（二零二五年：5.91億美元），及總負債為486.85億美元（二零二五年：375.71億美元）。於二零二六年三月三十一日，本集團之流動比率為0.95（二零二五年：0.93）。

管理層討論及分析

於二零二六年三月三十一日，銀行存款、現金及現金等價物合共為49.83億美元(二零二五年：48.17億美元)，按主要貨幣分析如下：

	二零二六年 %	二零二五年 %
美元	47.0	43.6
人民幣	22.1	21.2
日圓	5.7	8.4
歐元	5.3	5.7
澳元	0.5	1.2
其他貨幣	19.4	19.9
總數	100.0	100.0

本集團在投資經營活動產生的盈餘現金方面採取保守的策略。於二零二六年三月三十一日，75% (二零二五年：68%) 的現金為銀行存款，25% (二零二五年：32%) 的現金為投資級別流動貨幣市場基金投資。

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	已動用金額	
				二零二六年 百萬美元	二零二五年 百萬美元
循環貸款融資	二零二二年七月四日	2,000	5年	-	-
循環貸款融資	二零二五年三月十一日	500	1年	不適用	-
循環貸款融資	二零二五年三月十二日	350	1年	不適用	-

本集團亦已安排其他短期信用額度載列如下：

信用額度	可動用金額		已動用金額	
	二零二六年 百萬美元	二零二五年 百萬美元	二零二六年 百萬美元	二零二五年 百萬美元
貿易信用額度	7,225	6,200	4,930	4,370
短期貨幣市場信貸	3,488	3,194	269	62
遠期外匯合約	17,678	16,009	17,651	15,982

除了以上的額度，於二零二六年三月三十一日本集團發行的未償還票據及可換股債券載列如下。貸款的詳情載於財務報表附註24。

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

於二零二六年及二零二五年三月三十一日，本集團之淨現金／(債務)狀況和貸款權益比率如下：

	二零二六年 百萬美元	二零二五年 百萬美元
銀行存款、現金及現金等價物	4,983	4,817
貸款		
— 短期貸款	281	65
— 票據	2,053	3,015
— 可換股債券	2,407	2,288
淨現金／(債務)	242	(551)
總權益	8,444	6,660
貸款權益比率(貸款除以總權益)	0.56	0.81

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

本集團就業務交易採用一致的對沖政策，以降低因外幣匯率變化而對日常營運所造成之影響。於二零二六年三月三十一日，本集團就未完成遠期外匯合約之承擔為176.51億美元(二零二五年：159.82億美元)。本集團的遠期外匯合約用於對沖部份未來極可能進行的交易或用於對沖可辨認資產與負債的公允值。

聯想為一級方程式 (Formula 1®) 打造更高速、 智能化兼可持續 的賽車運動

瀏覽更多內容



Lenovo

一級方程式的全球科技夥伴®

The F1 FORMULA 1 logo, F1 logo, F1, FORMULA 1, FIA FORMULA ONE WORLD CHAMPIONSHIP, GRAND PRIX and related marks are trademarks of Formula One Licensing BV, a Formula 1 company. All rights reserved.

一級方程式依託聯想提供技術支柱，將比賽日的澎湃體驗帶給全球逾8.2億名賽車迷。

從賽道現場到位於英國比金山(Biggin Hill)的媒體與技術中心，聯想提供AI設備、創新解決方案以及強大的IT基礎設施，車隊管理層到賽道旁營運工程師的每位團隊成員，均得到全方位支援。

每逢賽事週末，一級方程式負責安全蒐集並分發海量數據，當中包括實時計時、賽車遙測與輪胎數據，以及車隊無線電通話和所有的畫面與音訊源。這些數據會與各車隊及國際汽車聯會(FIA)共享，並在短短數秒內轉化為教人眼前一亮的內容，分發至全球180多個國家與地區。每個賽事週末，傳輸的數據總量超過650 TB (太字節)，助力打造全季超過500小時的電視直播，以及逾200小時的後期製作內容。

每場賽事產生的海量數據，結合該項運動全球巡迴舉行的特質 — 在短短九個月內橫跨五大洲

24座城市 — 意味一級方程式對性能、移動性及可靠性有著極致嚴謹的要求。聯想的技術基礎設施正為滿足這種需求而建，旨在為瞬息萬變的決策提供動力，並與賽車運動日新月異的創新步伐同步。

聯想的技術亦有力支持一級方程式宏大的可持續發展目標。通過提升性能與處理能力來實現硬件整合，並結合聯想的「資產回收服務」(Asset Recovery Service)，為已經淘汰的科技設備制定以可持續為先的處置策略。一級方程式同時部署Neptune[®]液冷技術，不但增強高效能運算(HPC)能力以應對更強大的AI和數據工作量，且與傳統風冷系統相比可大幅提升能源效益。



企業管治報告

1 企業管治原則及架構

我們如何確保健全的管治標準及架構

- 遵守企業管治守則
- 管治架構
- 企業文化

2 領導

董事會如何領導本集團

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

3 董事會績效

董事會如何運作

- 董事會職責及授權予管理層
- 董事會程序
- 董事委員會
- 會議及出席情況
- 董事會及董事委員會績效審視

4 問責及審核

董事會如何履行其監督職責

- 財務匯報
- 風險管理及內部監控
- 外聘核數師

5 投資者關係

我們如何保持與投資者的關係

- 與投資者的溝通
- 市場認可
- 指數認證

6 股東

我們如何與股東溝通及彼等的權利

- 與股東的溝通
- 股東權利
- 股息政策
- 股東資料
- 股權架構

7 主要的股份資料

我們如何披露主要上市及市場資料

- 上市資料
- 市值

▶ 企業管治原則及架構

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

遵守企業管治守則

於截至二零二六年三月三十一日止財政年度(「二零二五/二六財年」)全年,本公司已遵守載於香港聯合交易所有限公司證券上市規則(「上市規則」)附錄C1之企業管治守則(「企業管治守則」)內的守則條文,並在適當的情況下採納企業管治守則內之建議最佳常規,惟本公司董事會主席(「主席」)及首席執行官(「首席執行官」)的角色並未按企業管治守則內守則條文第C.2.1條予以區分除外。

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

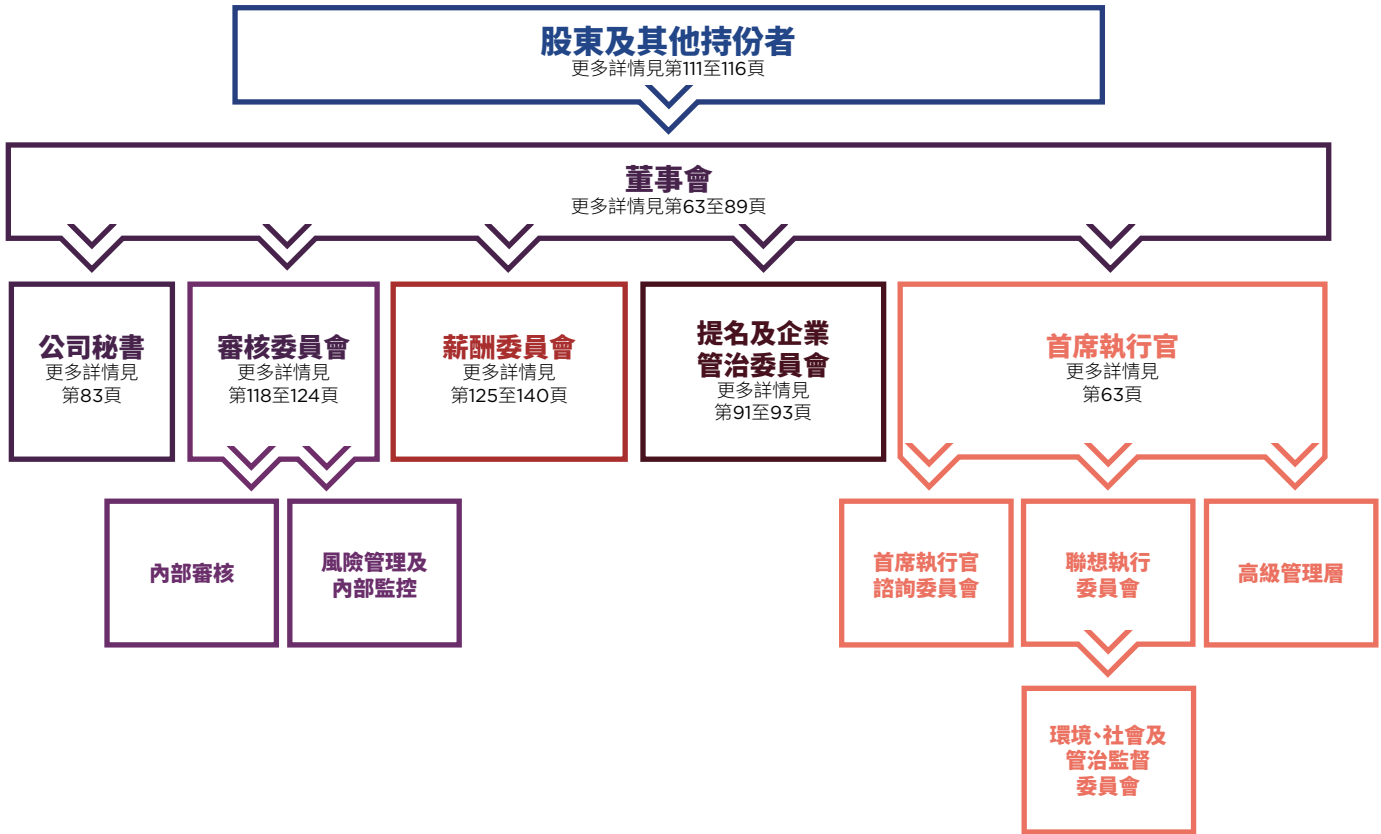
董事會亦委任John Lawson Thornton先生擔任首席獨立董事(「首席獨立董事」),並授予廣泛權力及職責。此等職責包括當提名及企業管治委員會及/或董事會考慮合併董事會主席及首席執行官的角色時,擔任該等會議的主席;於諮詢所有董事會成員的意見後,編制主席及/或首席執行官績效的評估;就有關被視為適當事宜,每年至少召開及主持一次與所有非執行董事的會議,並向董事會主席及/或首席執行官提供反饋;以及在董事會評核過程中擔當主要角色。因此,董事會相信現時的董事會架構(由一人兼任董事會主席及首席執行官,委任首席獨立董事及多數均為獨立非執行董事)可有效制衡本公司董事會與管理層之間的權力及授權。

有關企業管治守則內的建議最佳常規,本公司已在適當情況下採納該等常規,以提升其企業管治架構。除中期及全年業績外,值得注意的常規包括刊發有關季度的財務業績及業務回顧,此舉有助提升股東評估本公司的表現、財務狀況及前景的能力。季度財務業績採用的會計準則與中期及年度財務報表所採用者一致。

企業管治報告

董事會已建立清晰的管治架構(如下圖所示)，其設計旨在支持本集團的組織架構，以確保其在營運和與持份者溝通方面保持問責、公平及透明度，同時令本集團能夠有效應對未來的挑戰。

管治架構



由董事會作出決定的主要事項

- 董事會已就有關戰略、財務及企業管治的主要事宜制定框架，並保留其決策權。
- 由董事會作出決定的主要事項載列於第84頁圖表內。

董事委員會架構

- 董事會就其主要管治職能已授權予三個董事委員會，即審核委員會、薪酬委員會以及提名及企業管治委員會(「董事委員會」)，其職責載於第90頁。
- 董事委員會於年內所進行的活動及所作的決定詳載於相關委員會報告內。

首席執行官、聯想執行委員會及授權

首席執行官

- 遵照董事會議定的戰略管理業務，並對董事會負責。有關首席執行官職責的詳情載於第63頁；
- 由首席執行官及所有高級管理層所組成的聯想執行委員會支持，並協助其執行戰略及管理營運表現；及
- 透過本集團所採納的授權框架，將若干管理決策權授予特定人士及管理層。

首席執行官諮詢委員會

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

環境、社會及管治監督委員會

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

企業文化

「我們，就是聯想」體現了公司深植的文化，以及員工如何攜手合作、同心同德。其核心價值觀－服務客戶、創業精神、開拓創新，以及誠信共贏－為員工行為提供指引，並支持公司願景、使命與戰略的執行。

為應對不斷變化的外部環境，包括人工智能技術的迅速發展，聯想推出「創業精神5.0」，作為現有文化框架的延伸，旨在釐清當前業務環境下所期望的行為準則與領導實踐。

「創業精神5.0」聚焦於三個維度，如下圖所示：

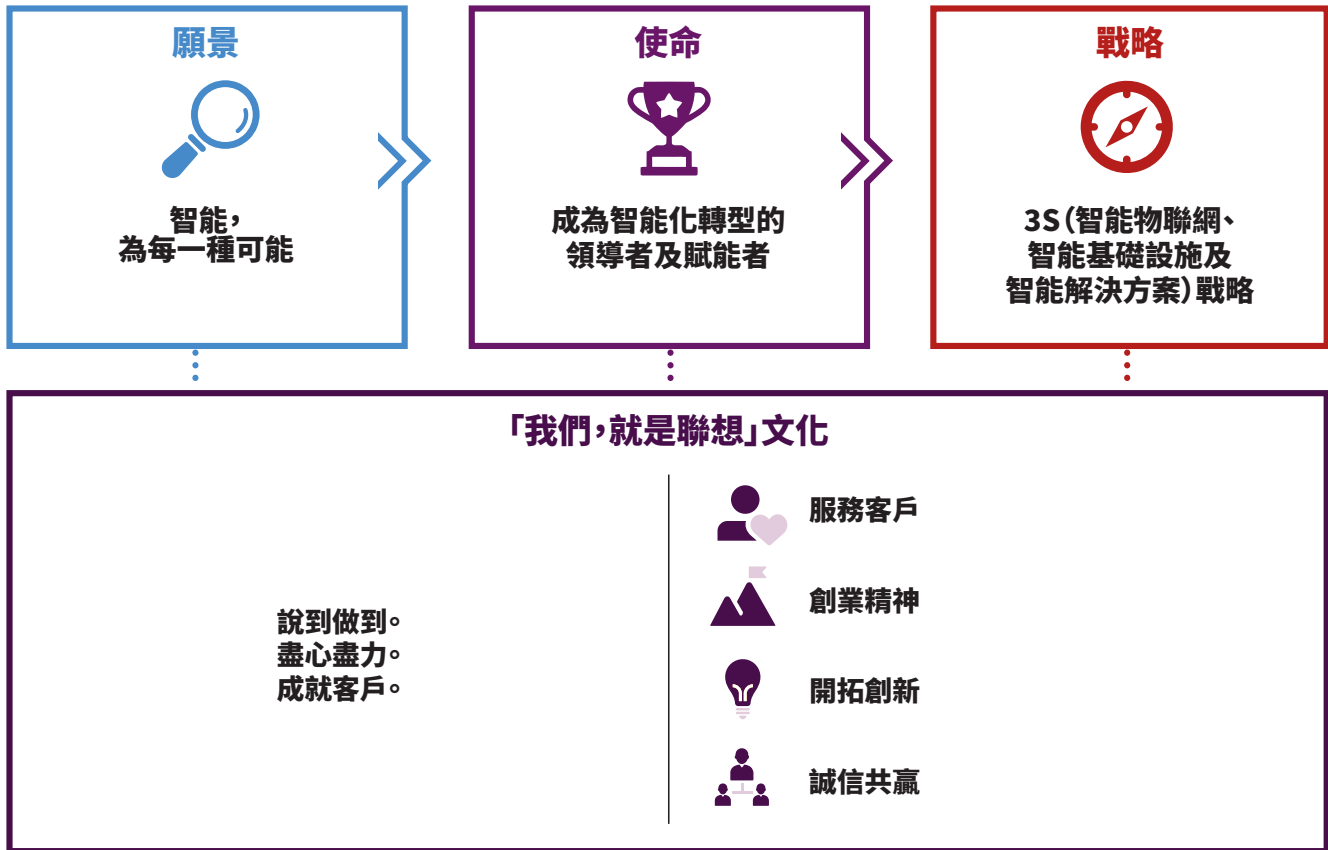
- 使命必達
- 創新變革
- 勇於行動



「創業精神5.0」由主席兼首席執行官於二零二五／二六財年誓師大會上正式提出，並於二零二五年九月舉行的全球領導團隊會議上正式推出，作為人工智能時代的關鍵文化焦點。自推出以來，本公司觀察到這些原則在組織內的採納程度日益提高，員工及管理層已開始在日常工作及決策中應用。

企業管治報告

董事會深知，聯想的企業文化對其戰略執行及實現願景與使命至關重要。「我們，就是聯想」的文化理念，在「創業精神5.0」的強化下，指導領導層行為及決策，支持創新、問責及靈活應變，以推動「3S」戰略及智能化轉型。董事會監督企業文化與本公司宗旨、願景、使命及戰略重點的一致性。



董事會負責確保本公司的文化與願景、使命、價值觀及戰略保持一致。董事會每季度至少召開一次會議，期間首席執行官及首席財務官會提交報告以及有關關鍵戰略舉措的最新資料予董事會審議。該等報告使董事會能夠監察及評估本集團戰略的執行情況及其表現。有關本公司文化及3S戰略的相關資料於本年報「董事長兼首席執行官報告書」及「管理層討論及分析」章節中披露。

▶ 領導



董事會組成、角色及主要特點

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

董事會主席

楊元慶先生 ^N

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

首席獨立董事

John Lawson Thornton先生 ^N

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

非執行董事

獨立非執行董事：

- John Lawson Thornton先生 ^N
- Gordon Robert Halyburton Orr先生 ^{C A}
- 胡展雲先生 ^A
- 楊瀾女士 ^N
- 王雪紅女士
- 薛瀾教授 ^N
- Kasper Bo Roersted先生 ^{A C}
(別名Kasper Bo Rorsted先生)

非執行董事^{附註1}：

- 朱立南先生
- 趙令歡先生 ^C
- 黃偉明先生 ^A
- Laura Green Quatela女士 ^N

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

首席執行官

楊元慶先生 ^N

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

標示

^A 審核委員會

^C 薪酬委員會

^N 提名及企業管治委員會

[●] 委員會主席

附註：

1. 年內，Amit Midha先生獲委任為本公司非執行董事，自二零二五年八月十三日起生效，其後辭任該職務，自二零二六年四月十六日起生效。

企業管治報告

董事會的主要特點



平衡組成及多元化

董事會在性別、種族、文化背景、技能及經驗方面保持適當平衡，並融合了彼等的地區與行業專長，有助進行有效的商議及決策。



強大的獨立監督

董事會現時的組成超過上市規則第3.10條及第3.10A條的規定，多數成員均為獨立非執行董事，並具備作出獨立判斷的能力。

董事會已委任本公司獨立非執行董事John Lawson Thornton先生為首席獨立董事，以加強董事會的監督及管治。此與董事會並未設立獨立主席的情況之下之《企業管治守則》的規定一致。首席獨立董事的角色與職責載於本年報第63頁。



完善的董事會技能表

董事會透過技能表，確保具備與本集團戰略重點、全球營運及不斷演變的商業環境相符的均衡能力組合。董事會技能表的詳情載於本年報第69頁。



提名及企業管治委員會的積極監督

提名及企業管治委員會定期檢討董事會的組成、獨立性及繼任規劃，以維持其效能。



定期董事會評核

董事會每兩年進行評核其表現及效能，以推動持續改進。該董事會評核的詳情載於本年報第96及97頁。



企業文化及環境、社會及管治事宜的監督

董事會負責監督企業文化及環境、社會及管治事宜，確保其與本集團策略保持一致，並對環境、社會及管治優先事項、風險及績效提供策略監督。

董事會多元化及任期

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，並考慮(其中包括)性別、年齡、技能、經驗及服務任期，以確保董事會保持適當均衡的技能與專長，能有效領導本公司及滿足本集團的需要。

董事會已採納董事會多元化政策(「董事會多元化政策」)，旨在闡明本公司促進並重視董事會多元化企業文化的承諾。董事會多元化政策摘要(包括所採納觀點及可衡量目標)載於本年報第66頁。

下圖說明了於本年報日期多元化概況，而董事會技能及經驗的詳情載於本年報第69頁，以及各董事的詳細簡歷則載於本年報第147至150頁。

職位



性別



年齡






企業管治報告

董事會多元化政策

董事會重視多元化，將其視為甄選董事會成員候選人的重要因素之一，並相信其組成所體現的多元化為董事會及本公司帶來重要裨益，亦為董事會所採納之提名政策（「提名政策」）的重要組成部分。

董事會相信有效的董事會的成功關鍵在於其由具備多元及均衡的技能、經驗、知識及獨立性的人士組成，並作為團體運作。董事會於甄選候選人時採納董事會多元化政策，以確保董事會繼續保持最廣泛意義上的多元化。董事會所有委任均按董事會整體有效運作所需要的技能、經驗及性別多元化而作出。委任程序的詳情載於本年報第70頁。

提名及企業管治委員會已獲授權就董事會多元化政策進行年度審閱，其中包括踐行該政策的情況及成效。於二零二五／二六財年，提名及企業管治委員會已檢視以下可計量目標及達成此等目標的進度：

可計量目標	達成目標的進度	
	<p>目標一</p> <p>從廣泛人選（包括從背景、技能、經驗及能否切合現時董事會需要的觀點）中考慮委任為董事的候選人，以補充現時董事會的多元化</p>	<ul style="list-style-type: none"> 於本年報日期，董事會的女性代表比例為25%（即12名董事中有三名女性董事），已超過董事會於二零二二年設立的目標，於二零二五／二六財年或之前實現董事會女性比例達到20% 於日常董事會繼任過程中，董事會持續物色合適人選，以委任為獨立非執行董事，以提升其獨立性，並進一步加強董事會多元化
	<p>目標二</p> <p>每年就提倡多元化本集團所訂目標及其他舉措作出報告</p>	<ul style="list-style-type: none"> 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 每年進行
	<p>目標三</p> <p>每年就董事會組成及架構，以及董事會在多元化組成的事宜及所面對的挑戰作出報告</p>	<ul style="list-style-type: none"> 善用董事會評核過程為重要的途徑以檢視有關進度 繼續致力於董事會組成與了解及管理本集團在環球資訊科技範疇，尤其在互聯網、移動電話、數據中心、軟件、雲端、服務及解決方案、通訊、人工智能及環境、社會及管治方面所面臨的挑戰的工作上達致平衡 每年進行

高級管理層多元化

多元化管理團隊的支持對董事會的有效性至關重要。於本年報日期，女性約佔本集團高級管理層的18.18%，而本集團的高級管理層在多元化（包括下圖所示之性別和年齡）等方面保持平衡，各高級管理層的簡歷詳情則載於本年報第151至154頁。

性別



年齡



員工包容性

作為全球科技領導者，聯想的員工包容性計劃及措施推動我們的業務向前發展。聯想深知，包容性對創新至關重要，並力求營造一個讓每位員工都感受到被重視、被尊重，並能充分發揮潛能的工作場所。近20年來，聯想在全球各地提供多項計劃與機會，促進員工之間的理解與包容，其中包括針對為職業生涯不同階段（從基層員工到管理層）的個人發展而設計的特別訓練，以及協助招聘主管緩解偏見的相關指導。在達成並超越二零二零年管理層佔比目標後，聯想繼續推進從管理層職級到產品開發團隊及初級人才招聘的包容性。目前，聯想的女性管理層佔比為25%，女性在技術團隊中的比例為行業領先的29%，女性在全球員工中的比例為37%。聯想正不懈努力，推動更加公平且具包容性的員工招聘及晉升制度。

聯想亦在全球各地積極推動一系列僱員資源小組，以促進對不同員工群體在性別、文化背景及能力等方面的理解與包容。聯想的包容性文化亦透過「包容性產品設計辦公室」(IPDO)延伸至產品層面，為求在產品開發初期整合來自各消費者群體的反饋。截至二零二六年三月三十一日，IPDO已達成審視聯想75%產品的目標，確保其設計對所有用戶（不論其背景與能力）而言均具包容性。聯想是聯合國《賦權予婦女原則》(Women Empowerment Principles)的簽署方，並於二零二五年獲美國、巴西及英國評選為殘障人士最佳工作場所。聯想的員工分佈在全球60多個國家，為180個市場的客戶提供服務，相互尊重與包容的原則不僅是聯想企業文化的核心價值，更是驅動其全球業務發展的獨特優勢。

企業管治報告

任期

根據本公司組織章程細則（「組織章程細則」），全體董事均須輪值退任，至少每三年一次。於每屆股東週年大會上，佔現任董事人數三分之一的董事須輪值退任並將合資格膺選連任。任何新委任的董事（不論屬填補空缺或董事會新增委任）須經本公司股東於本公司下屆股東週年大會上重選連任。以下的圖表顯示截至本年報日期董事會成員的任期。

董事會成員任期



所有非執行董事（包括獨立非執行董事）已與本公司簽訂三年任期的委任函。彼等的委任須根據組織章程細則至少每三年於股東週年大會上輪值退任一次及重選連任。

本公司深知，董事的獨立性是良好企業管治的重要原則。董事會採納了一項原則，即本公司各獨立非執行董事的每次任期均不得超過三年，並須於任何其後的本公司股東週年大會上經股東重選後方可作實。有關任期為可連任額外三年至合共最多九年。該原則反映本公司既有的管治實踐，並與現行企業管治最佳常規（包括《企業管治守則》所載規定）保持一致。經提名及企業管治委員會推薦並遵守企業管治守則適用要求的前提下，董事會可視乎個別情況邀請獨立非執行董事再額外連任三年，即最多為12年，惟須於任何其後的本公司股東週年大會上重選連任。該延長安排屬過渡性質，將於本公司二零三一年股東週年大會後停止適用，以其實現與現行《企業管治守則》中有關董事任期的規定全面一致。

根據組織章程細則，趙令歡先生、John Lawson Thornton先生、Gordon Robert Halyburton Orr先生及王雪紅女士將於二零二六年七月二十三日應屆股東週年大會（「二零二六年股東週年大會」）輪值退任，並符合資格於二零二六年股東週年大會上膺選連任。

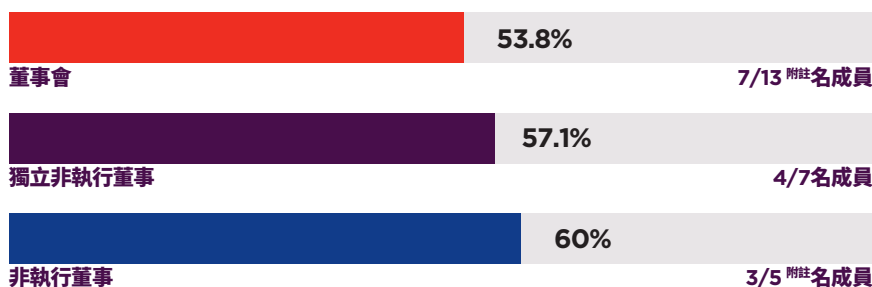
董事會更新

董事會透過定期更新自身組成，以促進其多元化及本集團的長遠成功。董事會更新不僅有助提升技能、知識、經驗及性別多元化的平衡，亦確保董事會能保持靈活性，並具備充分能力透過採納有效的長遠策略，預視及回應本集團未來的需求。下圖闡述自二零二二年五月以來董事會的更新情況。

二零二二年五月至二零二六年五月期間



新成員百分比



附註：有關計算已計及本公司非執行董事 Amit Midha 先生，彼於二零二五年八月十三日獲委任，並於其後在二零二六年四月十六日辭任該職務。

董事會技能及經驗

為確保董事會持續具備支持本集團業務及戰略發展所需的適當技能、經驗及多元化平衡，提名及企業管治委員會定期參照董事會技能表檢討董事會組成。技能表用於評估董事會的整體能力，識別任何不足之處，並支持繼任規劃及董事委任。

董事會技能表乃經考慮本集團的戰略重點、全球業務營運及不斷演變的營商環境後制定。下表及第147至150頁列載董事會整體所具備的相關技能、經驗及專業範疇，展示董事會成員為董事會及董事委員會討論所帶來的多元化的能力組合。

技能範疇	董事會覆蓋情況	說明
 戰略及戰略規劃	100%	具備識別戰略機遇及風險的能力，並監督制定及執行符合聯想長遠願景及業務目標的戰略
 行業知識及經驗	67.7%	了解本集團的業務及行業，包括電腦及移動設備、數據中心、雲端及企業解決方案、供應鏈及製造，以及新興議題(如人工智能)，並掌握相關市場趨勢、科技及創新
 領導能力	91.7%	能夠有效領導企業團隊及推行符合本集團長遠目標之計劃及政策
 全球經驗	83.3%	具備監督不同地域市場業務及投資的經驗，了解國際營運、跨境監管環境及全球資本市場，從而能有效審視本集團全球業務及財務活動
 財務知識 / 商業觸覺	75%	能夠理解及審慎評估財務報表、公司賬目及財務匯報要求，並具備金融、會計及審計、資本市場及股權投資，以及包括併購交易在內的相關經驗，以支持有效的財務監督及戰略決策
 風險管理及內部監控	91.7%	具備實施、管理或監督風險管理及內部監控制度的能力及經驗，以支持本集團有效管治、合規及可持續營運
 法律及監管合規	75%	具備管理法律、監管及合規框架的能力及經驗，以確保本集團全球營運符合相關法律、管治標準及道德規範
 人才管理經驗	100%	具備高級管理層經驗，並負責人才管理及成功推行變革
 資歷 — 相關領域的正式專業資格，以支持董事會決策	100%	具備金融、管治、科技、投資及交易等範疇的相關專業資格及專長，以支持董事會作出知情的監督及決策

就未來委任董事時將考慮的技能及經驗而言，可能包括財務專業資格、環境、社會及管治和人工智能方面的專長。

企業管治報告

提名、委任及選任

提名政策

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

提名及委任程序

董事會深知必須確保董事會及高級管理層一直獲得充足的資源，由具備所需技能和經驗均合適的人才組成，以執行本集團的戰略。

本公司設有一個正式並具透明度的委任新董事的程序，其主要職責已授權予提名及企業管治委員會執行。提名及企業管治委員會由一名獨立非執行董事擔任主席，由主席（亦為執行董事）、一名非執行董事及兩名其他獨立非執行董事所組成。此組成有助於以客觀及獨立方式作出符合本公司最佳利益的決策。

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

提名程序涉及一套具系統性的評估及遴選程序，包括以下所述的關鍵階段。提名及企業管治委員會將向董事會提出建議，而董事會則對董事的委任負最終責任。



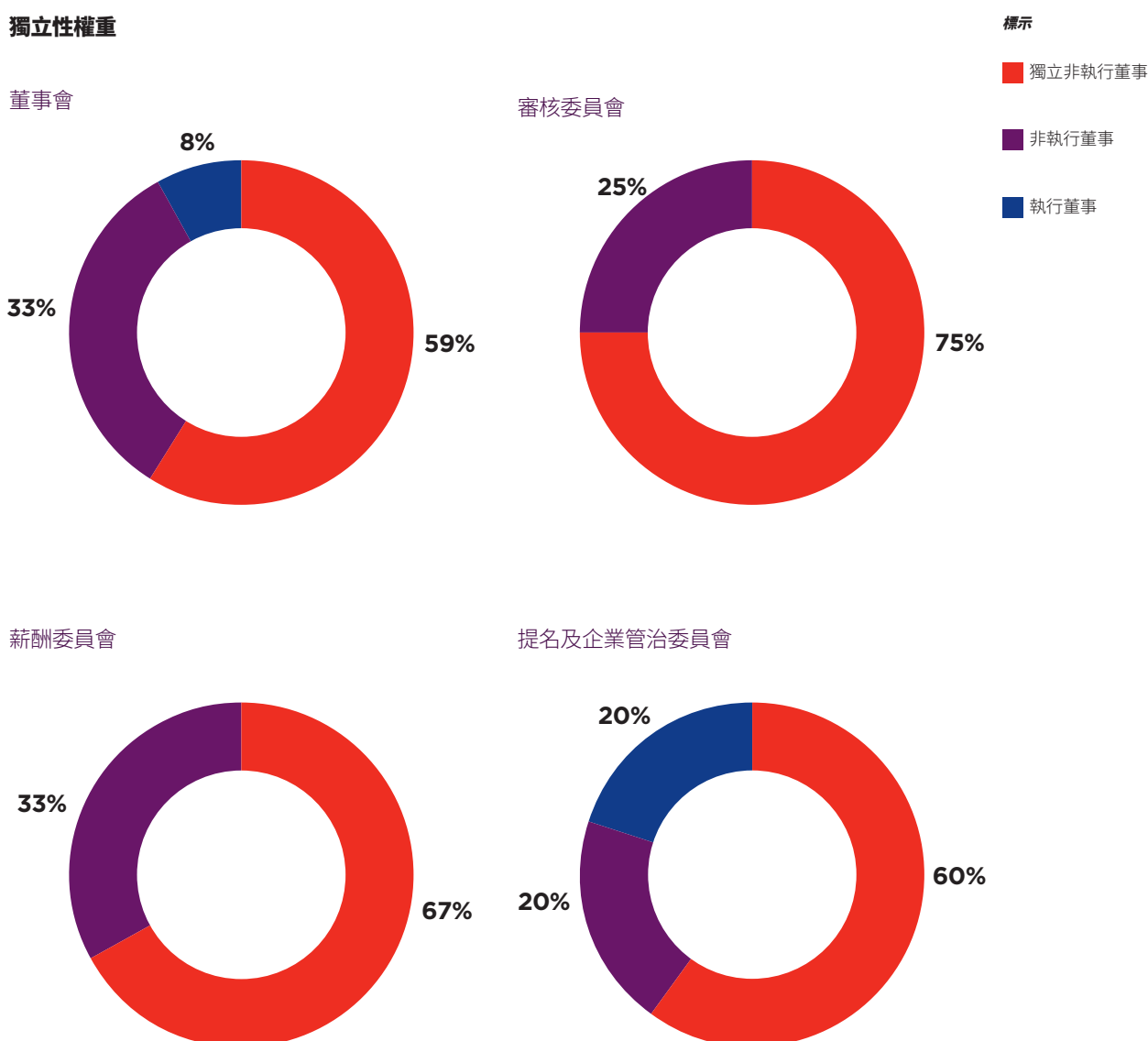
獨立性

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

各獨立非執行董事已向本公司提供獨立性的確認函。於二零二六年五月二十日，提名及企業管治委員會已就二零二五／二六財年本公司所有獨立非執行董事的獨立性作出年度審視。經考慮上市規則第3.13條所載的因素評核獨立非執行董事的獨立性後，提名及企業管治委員會（相關委員會成員就有關其自身獨立性的決議案沒有投票權）認為，所有獨立非執行董事均符合上市規則所載有關獨立性的準則。根據提名及企業管治委員會審視及透過第72頁所載列之獨立性評估流程，本公司確認全體獨立非執行董事均為獨立。

提名及企業管治委員會確認，本公司所有獨立非執行董事構成董事會強大的獨立性元素，並且概無牽涉任何能重大妨礙其行使判斷的業務或其他關係，不存在任何可能導致影響其判斷的重大干擾因素，並於二零二五／二六財年內及截至本年報日期保持獨立。下圖顯示董事會及董事委員會截至本年報日期的獨立性權重。

獨立性權重



企業管治報告

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、技能和經驗，提名該候選人(如適合)供董事會考慮及批准。
- 該候選獨立非執行董事須根據上市規則第3.13條向本公司確認其獨立性。



持續的過程

- 各獨立非執行董事若有任何或可能影響其獨立性情況的變動，均須盡快通知本公司及聯交所。
- 獨立非執行董事每半年需向本公司確認彼等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參考上市規則第3.13條的準則向本公司確認其獨立性。
- 提名及企業管治委員會每年評估及審視獨立非執行董事的獨立性。

確保獨立觀點及意見的機制

本公司已建立機制以確保董事會可獲得獨立的觀點及意見。經檢討實施情況及成效並考慮了以下渠道後，我們認為此機制仍然有效，可確保董事會具備強大的獨立元素：

- 董事會由多數獨立非執行董事組成，截至本年報日期佔董事會人數的58%。
- 首席獨立董事獲委任及授予廣泛權力及職責。其中包括，首席獨立董事每年至少與全體非執行董事召開一次管理層及執行董事避席的會議，並於會上擔任主席。於二零二五／二六財年，首席獨立董事及董事委員會主席在董事會會議及委員會會議後進行執行會議會見所有其他非執行董事(不包括管理層)(如適用)。
- 全體獨立非執行董事通過定期季度會議分享彼此的觀點和意見，核心部門及特定業務部門的負責人獲邀列席，並匯報業務最新資訊。
- 獨立非執行董事有權在必要時尋求獨立專業意見以便履行其職責，費用由本公司承擔。
- 董事會主席與各董事進行一對一會面，董事可藉此向董事會主席直接表達意見。

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。董事會已制定以下相關程序和指引，以處理董事的實際或潛在的利益衝突：

- 董事會按個別情況及顧及所有相關情況下考慮各項任命。
- 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，並確保在其他公司擔任職務時不會發生任何潛在衝突。
- 有關涉及董事或其關聯方之交易的決定均應由其他董事處理，例如，與執行董事薪酬有關的事宜須由薪酬委員會處理。
- 在組織章程細則規定下，董事須就其與本公司業務及董事或其聯繫人或與董事有關連的實體的利益屬重大的任何建議、交易、安排或合同，申報彼等直接或間接利益(如有)。

所有潛在利益衝突將予以記錄，並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

董事會認為所有董事均為本公司的事務投入足夠的時間及精力。董事獲提供有關其時間投入的指引，並透過其委任書及年度披露書提供適當確認。董事亦已向本公司披露其於香港及／或海外上市公司或機構所擔任職位的數目及性質，以及其他主要職銜，包括其職位及所需時間的概略說明。彼等須就任何變動及時通知本公司，並每半年作出一次確認書。下圖載列截至本年報日期，董事於其他上市公司所擔任的董事職位數目。

提名及企業管治委員會檢討並評估各董事的時間投入、對董事會及各委員會的貢獻及履行職責的能力，並信納各董事於二零二五／二六財年已對本公司事務投入充足時間及關注，作出適當貢獻，並妥善履行其職責。

將於二零二六年股東週年大會上膺選連任的董事，彼等於過去三年出任上市公司董事職務的詳情披露於隨附二零二六年股東週年大會通告的通函中。

股份擁有權

董事會已採納非僱員董事之股權持有指引。董事會相信，股份擁有權使其董事的利益符合股東長遠利益，並進一步加強本公司致力實行良好的企業管治。一般而言，該等指引要求非僱員董事在出任本公司董事期間的股權獎勵維持於特定的水平。

董事擔任其他上市公司董事職務的數目



企業管治報告

董事的證券交易

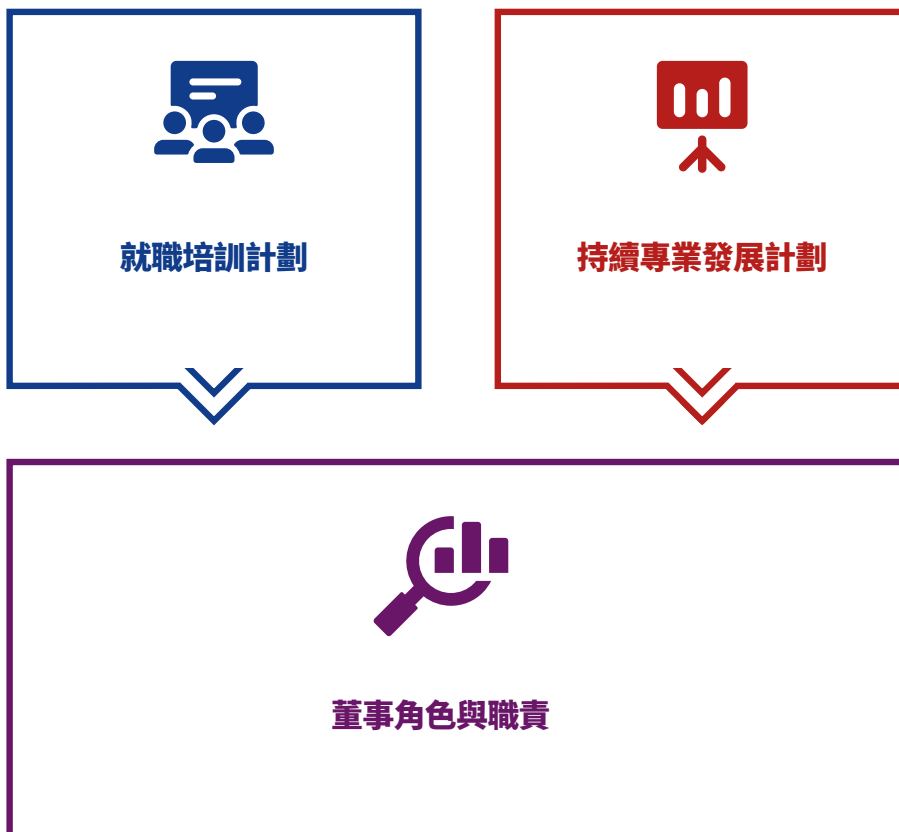
本公司已採納載於上市規則附錄 C3 的上市發行人董事進行證券交易的標準守則（「標準守則」）。根據標準守則原則，本公司已制定綜合及有效的公司政策，以規管董事的證券交易。經本公司作出具體查詢後，本公司全體董事已確認於二零二五／二六財年內均已遵守所規定的標準。

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

就職培訓及持續專業發展

董事應持續緊貼監管的发展和變化，以有效履行職責，並確保彼了解其於上市規則及其他相關監管下需承擔的責任和義務。

本公司向新董事提供就職培訓，並定期檢討及與各董事協定其培訓需要，確保其獲悉主要業務發展的最新資訊，以提升其履行董事職責的效率。



新任董事就職培訓計劃

為了讓董事更為明瞭本集團的業務、營運及市場，董事於加入本公司後，均獲提供定制的就職培訓計劃。就職培訓計劃乃根據董事的經驗及背景而量身制定。一般而言，一個全面、正式及量身制定的就職培訓計劃，涵蓋(其中包括)以下內容：

董事亦獲提供就職手冊，旨在向董事會成員提供有關彼等角色與職責的重要資訊、董事會及董事委員會的年度議程，以及本公司各董事委員會的一般資訊，讓董事能更有效履行職責。

委任前



提供外聘律師的培訓

確保董事充分知悉上市規則及其他適用的監管規定下彼等的責任、義務和職責

委任時



提供董事就職手冊

確保董事能正確了解本集團營運、業務及管治政策

委任後



與董事會主席、董事及高級行政人員會面

確保董事能正確了解本集團的文化、戰略及營運



提供高級行政人員的簡介會及簡報會，以及實地參觀業務運作

確保董事能正確了解本集團營運及發展



持續專業發展計劃

為確保董事持續掌握主要監管、管治及業務發展的最新情況

企業管治報告

持續專業發展計劃

聯想相信持續學習支持有效的領導力。本公司每年為董事及高級管理人員提供有系統及全面的持續專業發展計劃，以確保彼等維持及提升有效履行職責所需的技能及知識。

該計劃旨在加深參與者對本集團業務及行業發展的了解、加強管治及監督能力，董事及高級管理人員獲悉新興趨勢及監管發展。該計劃包括但不限於以下內容：

- 由高級行政人員及外部專家就科技、地緣政治及企業戰略最新趨勢，以及環境、社會及管治、企業管治、風險管理及內部監控的更新以及主要法律及法規發展作出演講；
- 參與全球內部及外部行業活動，以緊貼行業趨勢、監管發展及新興技術；
- 對聯想全球園區及廠房進行互動實地考察，讓董事切身感受本集團的營運及供應鏈；及
- 針對主要新興議題進行重點討論，以支持戰略思考。

於年內，董事及高級行政人員獲邀參加以下專業發展活動：

活動事項

全球領導團隊會議

為加深董事對聯想文化及其與本集團價值觀、願景及戰略一致性的了解，董事獲邀出席於二零二五年九月二十三日至二十五日在美國洛杉磯舉行的全球領導團隊會議。

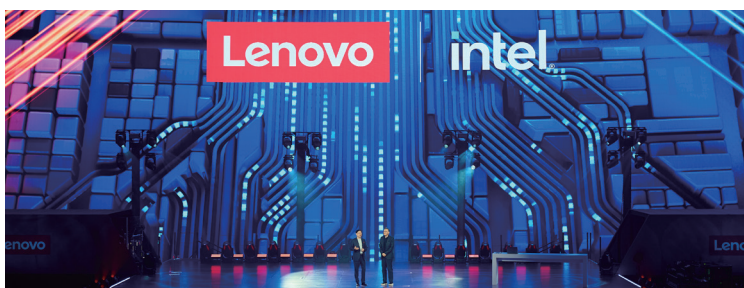
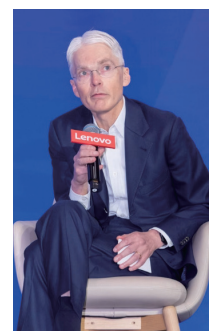
會議主題為「Smarter AI for All」，涵蓋聯想的人工智能戰略及執行、科技與人工智能賦能、領導力與交流，以及「創業精神5.0」文化框架。討論內容包括人工智能趨勢及實踐、個人及企業人工智能、未來人工智能研發，以及地緣政治議題。



除戰略討論外，董事亦參與團隊建設活動，並與各職能部門的高級管理層密切交流，加強跨職能協作的一致性。全球領導團隊會議為董事與高級管理層之間提供了寶貴的交流平台，進一步加深董事對企業文化、願景及戰略融合的理解，並支持彼等持續履行引領本集團長遠發展的角色。

聯想創新科技大會@消費電子展

本集團歷來規模最大的活動—聯想創新科技大會@消費電子展於二零二六年一月六日在拉斯維加斯正式啟動，並以主題「Smarter AI for All」全球直播。大會其後進一步延伸至在全球主要地點舉行一系列巡迴路演，包括沙特阿拉伯王國、印度、日本、香港特別行政區及拉丁美洲國家。聯想主要業務合作夥伴及行業同儕（包括AMD、FIFA、英特爾、微軟、輝達及高通）的首席執行官及高級領導人員與聯想高級管理團隊一同在台上參與。該活動展示了「One Lenovo」戰略於各業務集團的執行情況，重點涵蓋混合式人工智能、企業及個人人工智能、核心技術以及戰略合作夥伴關係。



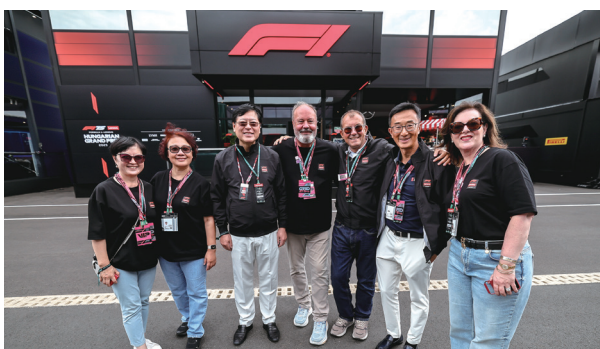
企業管治報告

參與聯想創新科技大會@消費電子展的董事，透過主題演講、解決方案展示，以及與業界合作夥伴及客戶的交流，深入了解聯想的技術路線圖、創新能力及市場定位。相關參與構成董事持續專業發展的一部分，有助於提升其對本集團策略、技術領導地位及行業趨勢的理解，並支持對本集團長遠發展的有效監督。

一級方程式®

於二零二五年，聯想延續與一級方程式®的技術合作夥伴關係，成為該組織的全球合作夥伴。藉此加強聯想的業務發展戰略，並透過其先進解決方案支持一級方程式賽事現場及遠端運作，展示其技術領導地位。

於八月，董事出席了「2025年一級方程式賽車聯想匈牙利大獎賽」，並親身了解聯想智能技術於複雜全球環境中的應用，以及本集團與世界級合作夥伴的戰略協作。這加深彼等對聯想長遠戰略及科技驅動增長的了解。

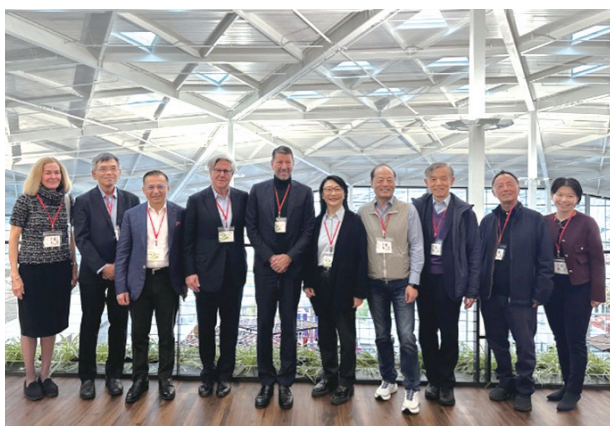


實地考察

於二零二五年八月，董事親身探訪聯想位於匈牙利布達佩斯的生產設施深度實地考察。該次考察讓董事了解聯想的全球供應鏈及其基礎設施解決方案的複雜性，同時親身接觸內部生產戰略及營運實務，從而加深彼等對本集團營運及執行能力的了解。



於二零二五年十一月，董事獲邀參觀聯想主要業務夥伴輝達位於美國加州的總部。董事參觀了聯想展示攤位，體驗輝達的人工智能平台演示，並與輝達管理團隊進行交流，從而加深董事對人工智能技術、戰略夥伴關係及聯想業務及長遠戰略的了解。



企業管治報告

業界大會

聯想所在科技行業的市場趨勢演變迅速、消費者偏好不斷變化，以及科技創新不斷推進。為確保董事能持續掌握最新行業發展、新興技術及產品進展，本公司已實施措施及時提供相關科技及市場資訊。於二零二六年一月，董事獲邀出席於拉斯維加斯舉行的消費電子展(CES) (連同本年度聯想創新科技大會) 以及於二零二六年三月在巴塞羅那舉行的全球移動通訊大會(MWC)。上述活動提供最佳產品評論、演示及陳列，展示了利用本集團及其他市場參與者的人工智力量所開發的技術。

該等活動亦讓持份者 (包括董事及客戶) 了解聯想如何在多變的市場上緊握商機及滿足客戶需求，關鍵主題涵蓋「混合人工智能定義我們的時代」、「個人人工智能」、「企業人工智能」及「人工智能為善」。



透過參與包括領導論壇、全球科技展示、戰略夥伴合作、實地考察及業界大會等的主要戰略活動，董事深入接觸聯想的技術能力、智能製造實踐及創新生態系統。這些實地體驗使董事獲得行業趨勢、合作夥伴觀點及營運卓越方面的洞見，進一步加深彼等對創新及嚴謹執行如何支持本集團戰略目標、長遠願景及可持續增長的了解。

專家簡介會及講座

本公司定期安排內部專家簡介會及講座，使董事持續了解與本集團業務、戰略及營運環境相關的事項。本公司亦鼓勵董事在適當情況下參與相關外部專業培訓課程 (如適用)，讓彼等緊貼本集團所在更廣泛商業及監管環境的發展，費用由本公司承擔。

於二零二五／二六財年，董事參與多項內部及外部培訓活動，包括內部及外部專家簡介會及講座，內容涵蓋人工智能、地緣政治發展及關稅影響、企業戰略更新及監管發展等深入討論。此外，年內亦提供反賄賂及反貪污培訓，使董事了解本集團所適用相關全球監管要求的最新消息。

法規新訊

董事持續獲公司秘書提供最新監管發展資訊，包括聯交所及其他相關監管機構頒佈的最新規則及指引，以及其修訂內容，並說明該等變更對本公司、本集團及董事職責的影響。

此外，董事入職手冊載列本集團的組織架構、董事會政策、企業規則及政策，以及其他相關法律及監管參考資料，並不時更新，以反映最新發展。

二零二五／二六財年董事培訓範疇及持續專業發展摘要

董事須按照上市規則第3.09G條之規定，接受持續專業發展，內容涵蓋以下列明的五個指定範疇。本公司備存董事培訓記錄，供提名及企業管治委員會審閱，以支持董事培訓活動的適當及透明披露。

提名及企業管治委員會將持續評估及釐定董事的培訓及發展需要，尤其就以下五個指定範疇（「五個指定範疇」）作出安排：

- (a) 董事會、其委員會及董事的角色、職能及職責，以及董事會效能；
- (b) 本公司在香港法例及上市規則下的責任及董事職責，以及與履行該等責任及職責相關的主要法律及監管發展（包括上市規則最新發展）；
- (c) 企業管治及環境、社會及管治事宜（包括與本公司及其業務相關的可持續發展或氣候相關風險及機遇的發展）；
- (d) 風險管理及內部監控；及
- (e) 與本公司相關的行業發展、業務趨勢及戰略最新發展。

董事已向本公司提供其於二零二五／二六財年完成之培訓記錄，涵蓋上述五個指定範疇，包括透過董事會及其委員會會議進行的內部培訓、外部專業培訓（如適用），以及自修。相關詳情載列如下：

於二零二五／二六財年已接受之持續專業發展培訓模式				於二零二五／二六財年完成之概約持續專業發展時數
董事姓名	1. 內部培訓 - 完成時數及 涵蓋主題 <small>附註1</small>	2. 外部培訓 - 完成時數及 涵蓋主題 <small>附註2</small>	3. 自修 - 完成時數及 涵蓋主題 <small>附註3</small>	
執行董事				
楊元慶先生	23.8 (c), (e)	—	9.3 (a)至(e)	33.1
非執行董事				
朱立南先生	0.6 (e)	—	21 (a)至(e)	21.6
趙令歡先生	13.3 (c), (e)	—	13 (a)至(e)	26.3
黃偉明先生	9 (c), (e)	—	30.9 (a)至(e)	39.9
Laura Green Quatela 女士	32.8 (c), (e)	—	5.5 (a)至(e)	38.3
Amit Midha 先生 <small>附註4</small>	9.4 (e)	—	—	9.4

企業管治報告

於二零二五／二六財年已接受之持續專業發展培訓模式				
董事姓名	1. 內部培訓 - 完成時數及 涵蓋主題 附註1	2. 外部培訓 - 完成時數及 涵蓋主題 附註2	3. 自修 - 完成時數及 涵蓋主題 附註3	於二零二五／ 二六財年完成之 概約持續專業 發展時數
獨立非執行董事				
John Lawson Thornton 先生	14.8 (c), (e)	—	6.7 (a)至(e)	21.5
Gordon Robert Halyburton Orr 先生	33.8 (c), (e)	220 (a)至(e)	34.5 (a)至(e)	288.3
胡展雲先生	13.3 (c), (e)	31.5 (b), (c), (d), (e)	20 (a)至(e)	64.8
楊瀾女士	23.3 (c), (e)	—	11.2 (a)至(e)	34.5
王雪紅女士	13.3 (c), (e)	6 (e)	11 (a)至(e)	30.3
薛瀾教授	14.8 (c), (e)	21 (a), (e)	18.5 (a)至(e)	54.3
Kasper Bo Roersted 先生	32.8 (c), (e)	—	12.4 (a)至(e)	45.2

附註：

- 「內部培訓」包括由聯想舉辦的持續專業發展或同等培訓課程，以及透過首席執行官諮詢委員會會議及董事會會議議程項目、簡介會及討論所提供的培訓，並包括參與相關行業活動。
- 「外部培訓」包括由專業機構、監管機構、政府部門、行業協會或其他合資格或公認機構舉辦的持續專業發展培訓、專家簡介會、講座或會議（不論以參與者、講者或小組討論成員身份出席），董事可親身或以線上方式參與。
- 「自修」包括閱讀已出版材料，以及參與預錄或自訂進度之網上培訓課程。
- Amit Midha 先生於二零二五年八月十三日獲委任。彼獲委任前，於二零二五年八月七日確認，已獲得上市規則第3.09D條所指的法律意見，並且明白在上市規則下，身為聯交所上市公司董事的義務、職責及責任。彼其後於二零二六年四月十六日辭任。

董事及高級管理層的薪酬

本公司就釐定董事及高級管理層的薪酬待遇設有正式及透明的程序。薪酬政策、高級管理層的薪酬支付及其他有關資料的詳情載於本年報第125至140頁的薪酬委員會報告內。

彌償及保險

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

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

公司秘書

公司秘書林雁玲女士（「林女士」）在支援董事會扮演重要的角色，彼負責促進董事會程序，董事會成員之間以及董事會、股東及管理層之間的溝通。於二零二五／二六財年，林女士已接受合適的專業培訓以更新其技能及知識。

企業管治報告

▶ 董事會績效

董事會職責及授權予管理層

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

董事會對本集團的領導、策略及管治承擔整體責任，包括監督風險管理及內部控制系統。董事會亦確保透過相關的董事委員會，設有適當安排，對繼任計劃及薪酬進行有效監督。

本公司已就董事會與管理層之間的權責劃分建立清晰框架。董事會保留正式的事項清單，而其他事項則授權予管理層負責。

董事會仍負責處理關鍵事項，包括監督本公司及其業務的管理。下表總結了保留予董事會的主要事項：

董事會已向管理層發出清晰指引，明確在代表本公司作出決定或代表本集團作出承諾之前，必須獲得董事會批准的事項。

董事會在首席執行官的領導下，將本集團的日常管理、行政及運營授權予管理層負責，包括：

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

該等安排將會定期審查，以確保有關安排仍符合本集團所需。

由董事會批准的主要事項

財務



- 批准本集團的財務報表及業績公告
- 建議委任或續聘外聘核數師
- 建議派發或宣派股息
- 根據計劃和預算，監控本集團的業務
- 監督本集團的風險管理及內部控制系統

集團戰略及管理



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

董事會成員及委員會



- 董事會及其委員會成員任命
- 制定、審閱和修訂(如需要)董事委員會的職權範圍書
- 審視董事及高級管理層的繼任計劃

企業管治及環境、社會及管治



- 審視董事會及其委員會的表現
- 審視本集團的環境、社會及管治的實踐及批准本公司的環境、社會及管治報告
- 審視及/或批准本集團若干政策，包括：
 - 提名政策
 - 行為準則
 - 董事會多元化政策
 - 股息政策(「股息政策」)
 - 持續披露政策(「持續披露政策」)
 - 股東通訊政策(「股東通訊政策」)
 - 聯想舉報與調查政策
 - 聯想反賄賂及反腐敗政策
 - 確保董事會獲得獨立觀點及意見的機制
- 監督董事及高級管理層的薪酬政策
- 批准股東通訊、通函及股東大會通告
- 批准本集團的企業管治框架及常規

董事會程序

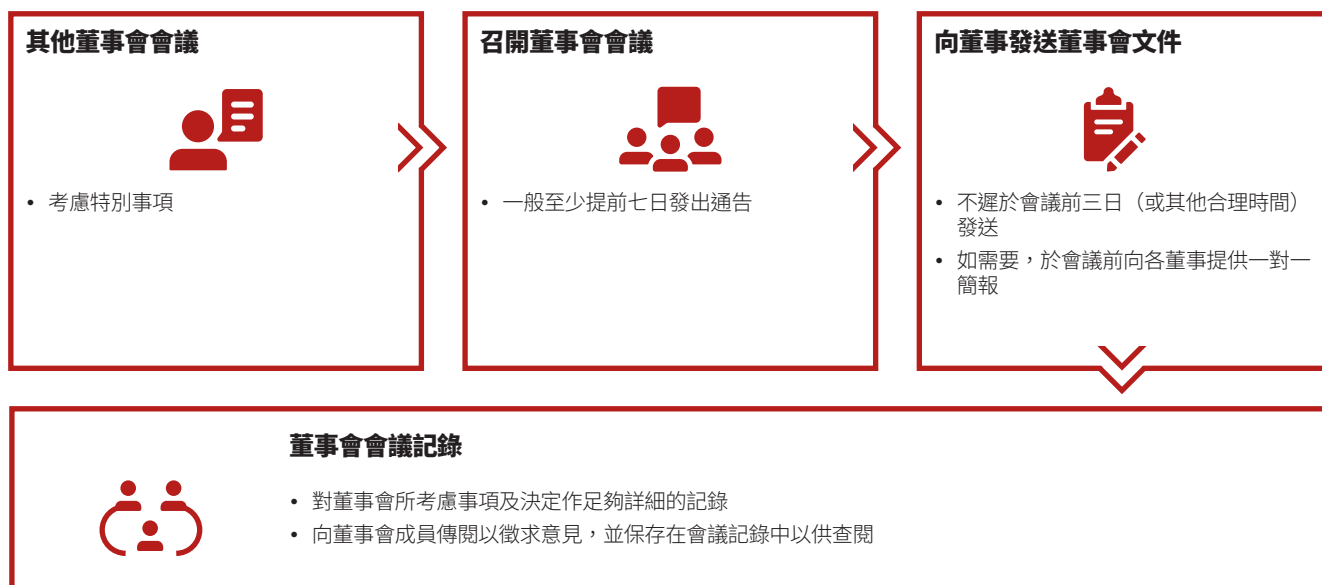
董事會明白適時向董事提供合適資料的重要性，以使彼等作出知情決定，並能有效履行其職責及責任。

董事會會議

常規董事會會議



其他董事會會議



企業管治報告

董事會程序的其他主要特色	
<p>適時的更新及討論</p> 	<p>董事獲適時提供所有相關的會議文件及財務資料，以協助彼等履行職責。於每次常規董事會會議之間，每月向董事會提供本集團最新的財務表現資料。</p> <p>除了常規議程項目外，亦會納入「深入探討」的議題並進行討論(如適用)。於二零二五／二六財年，「深入探討」的議題包括本集團的特定戰略最新發展、特定項目及董事會組成變動。</p> <p>除季度常規董事會(收益)會議，如有需要，專注於本集團戰略的董事會會議亦將於常規董事會(收益)會議前或後舉行。</p> <p>高級管理層獲邀出席董事會會議(如適合)，匯報與彼等的職責範圍有關的事宜；就彼等提呈供董事會審議的建議簡報；及提供額外資料或說明，尤其是提呈董事會的複雜及技術性的事宜。</p>
<p>執行會議</p> 	<p>作為良好的企業管治實踐，安排：(i)在管理層避席的情況下，董事會主席會見獨立非執行董事；及(ii)在執行董事及管理層避席的情況下，首席獨立董事與其他非執行董事進行會議，以討論彼等任何關注問題或事宜。</p>
<p>專業意見</p> 	<p>全體董事可直接接觸本公司首席法務兼企業責任官及公司秘書，彼等負責就企業管治、環境、社會及管治及合規事宜向董事會提供意見。</p> <p>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。</p>
<p>獲取信息</p> 	<p>所有董事均獲提供平板電腦及／或筆記本電腦以通過電子平台獲取董事會及董事委員會的會議材料。</p>
<p>與高級管理層的溝通</p> 	<p>為促進董事與高級管理層之間的溝通及了解本集團的管理規劃及戰略，董事及高級管理層獲邀出席聯想全球領導團隊會議及多項持續發展活動，與會者積極討論、緊密合作。高級管理層亦獲邀出席董事會會議，並向董事會匯報本集團企業及戰略的相關事宜，以及必要時提供報告項目的額外資料。</p>

董事會會議議程

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

以下圖表呈列董事會的關注重點，該等重點已包括在二零二五／二六財年內相關時間的董事會會議議程。集中討論此等項目能幫助董事會以本集團的長遠商業機會為考慮作出合適的決定。

財務及營運表現



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

戰略及風險



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

企業管治及環境、社會及管治



- 審視及討論公司政策、管治常規及可持續發展事宜
- 董事會及董事委員會績效審視
- 董事會多元化及繼任計劃
- 董事會及董事委員會組成
- 董事委員會報告
- 董事會評核方案、報告及跟進行動
- 環境、社會及管治的最新資訊，以及審閱環境、社會及管治報告
- 貿易合規及法規的最新資訊
- 反賄賂及反腐敗培訓

其他



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

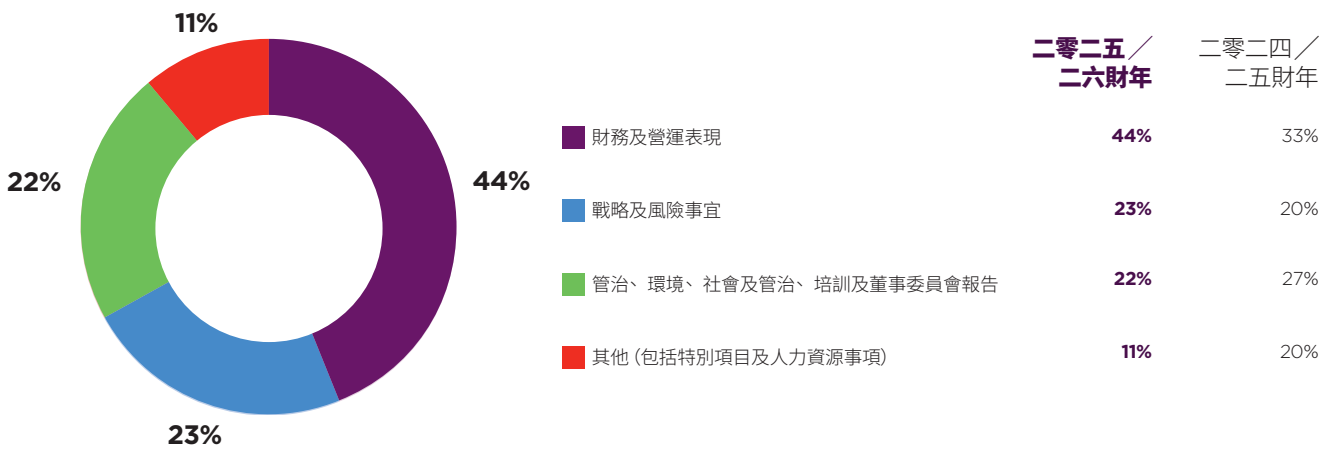
企業管治報告

二零二五／二六財年主要議程

於二零二五／二六財年，本公司舉行了六次董事會會議，當中四次常規董事會會議主要審視季度業務表現及戰略的執行，兩次為集中審視企業及業務戰略，及其他對本集團發展

有重大影響的重要議題的董事會會議。作為全球科技公司，我們以混合形式舉行董事會會議，其中四次會議以親身參會形式在中國香港特別行政區及美國三藩市舉行。下圖顯示及概述董事會於年內的議程時間分配。

議程時間分配



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

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

於二零二五／二六財年，董事會在會議上審視及考慮的主要事項及範疇如下：

	二零二五年 五月	二零二五年 八月	二零二五年 十一月	二零二六年 二月
財務及營運表現				
• 首席執行官及首席財務官報告	●	●	●	●
• 業績公告	●	●	●	●
• 年報／中期報告	●		●	
• 末期／中期股息	●		●	
• 股東週年大會項目（其中包括）回購股份及發行股份的一般授權、重選董事以及股東週年大會通告	●			
• 續聘外聘核數師	●			
• 融資最新進展		●		●
• 二零二六／二七財年預算規劃				●
戰略及風險				
• 企業戰略	●		●	
• 地緣政治政策及關稅影響最新發展		●		
管治及環境、社會及管治				
• 反賄賂及反腐敗培訓	●			
• 董事會組成、多元化及董事會評核報告		●	●	●
• 環境、社會及管治的最新資訊	●			●
• 環境、社會及管治報告	●			
• 全球領導團隊會議、創新科技大會會後檢討及FIFA世界杯計劃簡報				●
• 審核委員會的報告	●	●	●	●
• 提名及企業管治委員會的報告	●		●	
• 薪酬委員會的報告	●		●	●
其他				
• 人力資源組織規劃	●			
• 修訂組織章程細則及更改香港特別行政區股份過戶登記處	●			
• 持續關連交易續訂				●
• 特別項目			●	
執行會議	●	●	●	●


企業管治報告

董事委員會

於本年報日期，本公司設有下列董事委員會，其主要職責載於下文，內容乃摘錄自相關職權範圍書。該等職權範圍書已

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

董事會



主要職責

- 在企業文化支持下制定戰略、願景、使命及價值
- 領導並全面指導管理層，同時監督戰略目標的貫徹落實
- 對本集團長遠的成功負有集體責任及向股東負責
- 審視管理層表現、本集團營運、財務及環境、社會及管治表現
- 確保本集團遵守適用法律及法規要求，並維持高水平的企業管治

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

審核委員會



主要職責

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

薪酬委員會



主要職責

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

提名及企業管治委員會



主要職責

- 協助董事會審視董事會及董事委員會組成、繼任計劃，並研訂及審視企業管治原則及政策
- 審視及評估董事會主席及首席執行官的合併角色、董事投入的時間和貢獻及獨立非執行董事的獨立性

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，包括彼等的決定及建議。董事委員會的成員名單亦已登載於本集團網站及港交所網站。

審核委員會

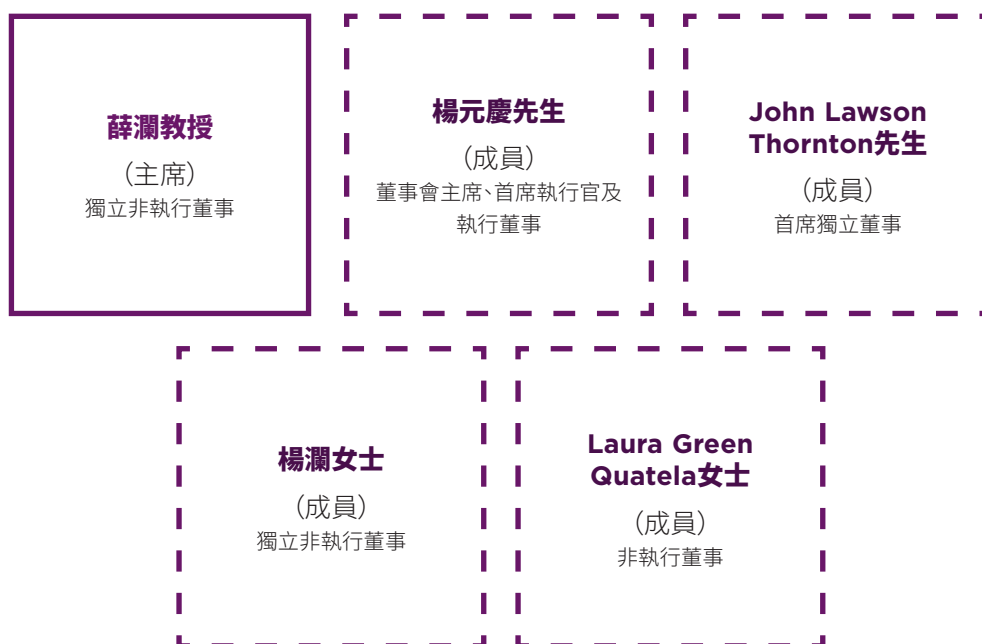
審核委員會獲董事會授權於其職權範圍內履行其職責。有關審核委員會的詳情(包括其成員、職責及於二零二五/二六財年內已完成的工作)已概述於本年報第118至124頁的審核委員會報告內。

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、職責及二零二五/二六財年內已完成的工作)已概述於本年報第125至140頁的薪酬委員會報告內。

提名及企業管治委員會

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



更多委員會成員的技能及經驗詳載於本年報第147頁至150頁的董事簡歷內。

除委員會成員外，定期出席委員會會議的人士包括：



企業管治報告

職責

委員會獲董事會授權，負責履行其職權範圍內的職責，其中包括下列各項：

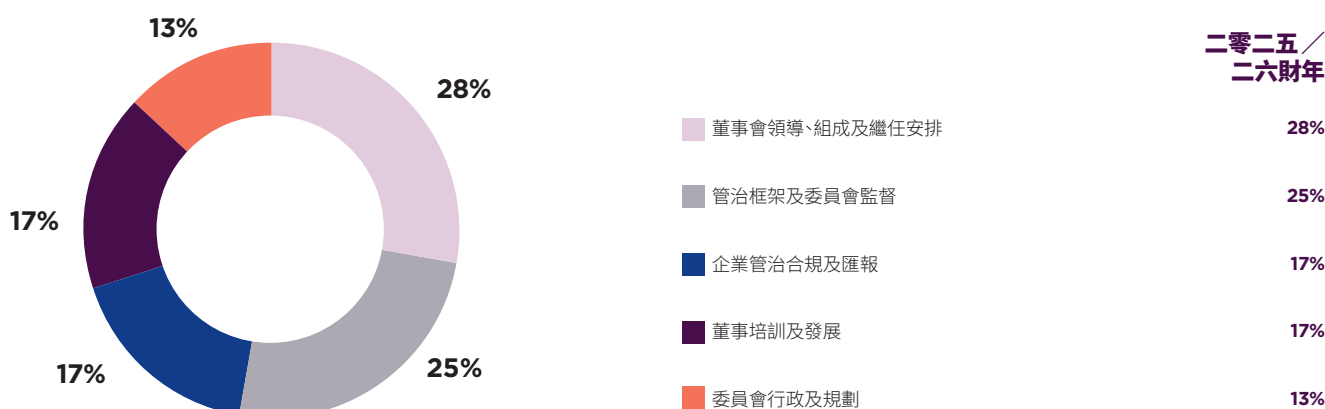
- 審視董事會及董事委員會的組成，以確保其在技能、經驗和多元化方面的組成得到適當的平衡；
- 就董事及首席執行官的繼任計劃向董事會提出建議；
- 根據上市規則的規定審視及評估獨立非執行董事的獨立性；
- 監察企業管治事宜及發展，以確保本公司符合國際最佳常規；
- 審視本公司的企業管治政策及常規，以及在法律及法規方面的遵守；
- 審視及制定董事就職培訓及董事及高級管理層的持續專業發展計劃；
- 審視及支援董事會就董事會及董事委員會評核，以及監督實施行動的進度；及
- 定期檢討及評估各董事對董事會所投入的時間及作出的貢獻，以及董事履行其職責的能力。

主要特點

- 委員會根據職權範圍書運作，當中清晰列明其成員、職權及職責，並已登載於本集團網站及聯交所網站。
- 委員會獲提供足夠資源以履行其職責。
- 委員會可尋求外部法律或其他獨立專業意見，以履行其職責，有關費用由本公司支付。
- 首席法務兼企業責任官及公司秘書獲邀出席委員會會議，以便提供見解及加強委員會對企業管治事項及發展的認識。
- 本公司已作出適當安排以管理利益衝突，包括在必要時要求成員迴避相關審議。

二零二五／二六財年的主要議程

於二零二五／二六財年，委員會舉行一次會議並通過兩份書面決議案。委員會會議及書面決議案均涵蓋屬於委員會職責範圍內的所有企業管治事項，並按下圖所示分類。委員會成員的出席記錄已於本年報第95頁披露，而下圖亦概述委員會於年內會議議程時間的分配情況。



於二零二五／二六財年，委員會審閱及考慮的主要事項及內容載列如下：

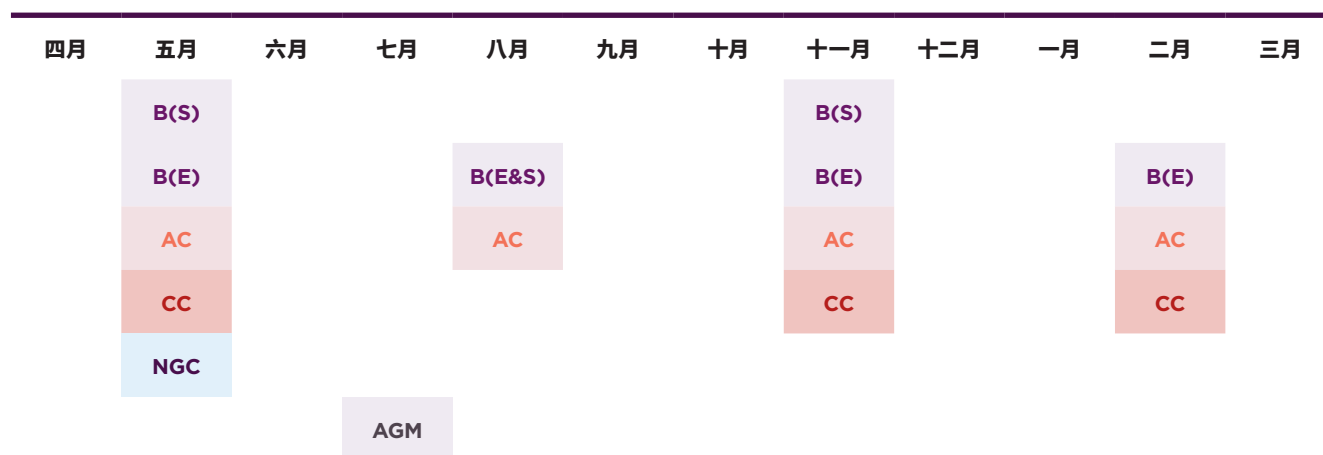
事項／範疇		二零二五年		
		五月	八月	十一月
董事會及董事委員會的組成	<ul style="list-style-type: none"> 就董事會及董事委員會的組成 (其中包括，董事會的女性代表及董事任命) 作出審視、討論及建議。 從性別、技能、知識、資歷、經驗等方面討論新董事會成員候選人的要求及物色潛在候選人。 審視及討論董事會多元化目標的進展。 審視董事會達成性別多元化設定的目標數字及時間表。 	●	●	●
審視董事會主席及首席執行官的角色合併	<ul style="list-style-type: none"> 審視二零二五／二六財年由同一人擔任董事會主席及首席執行官的安排。 	●		
企業管治	<ul style="list-style-type: none"> 審閱於二零二四／二五年報及二零二五／二六年中期報告內企業管治守則的遵守及企業管治的相關披露。 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。 審視及討論董事及高級管理層的持續專業發展計劃。 審視本集團的企業管治政策及常規，包括但不限於 聯想行為準則、董事會多元化政策、股息政策、提名政策及股東通訊政策，以及在法律及法規規定方面的遵守。 	●		●
董事會及董事委員會的評核	<ul style="list-style-type: none"> 檢討上市規則項下優化董事會表現評核程序，並批准評核安排及問卷。 			●

企業管治報告

會議及出席情況

董事會會議、董事委員會會議及股東大會

下圖載列於二零二五／二六財年舉行董事會會議、董事委員會會議及股東大會的次數。



標示

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

董事出席記錄

於二零二五／二六財年，董事出席董事會及董事委員會會議的整體出席率約為91.5%（二零二四／二五年：92.3%）。於二零二五／二六財年（出席／舉行）董事會會議、董事委員會會議以及股東大會的董事出席記錄詳情載列於下表：

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

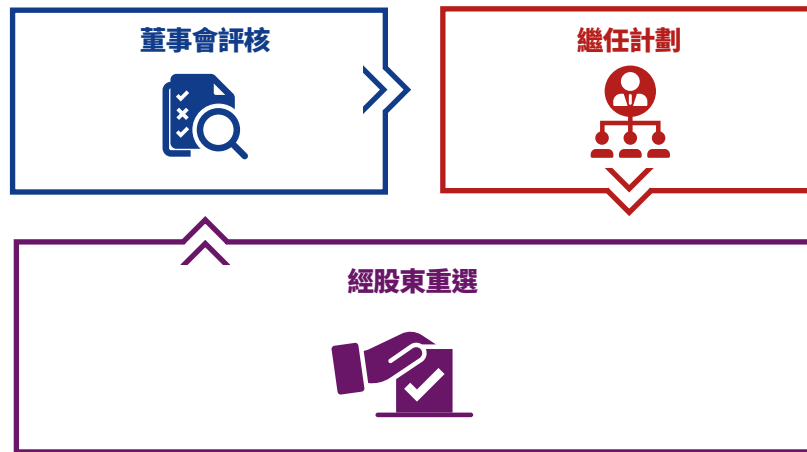
附註：

1. 出席記錄為董事實際出席有關會議的次數／合資格出席的次數。
2. 年內，董事會舉行了四次常規收益會議及兩次戰略會議。
3. 外聘核數師代表於年內均有出席每次審核委員會會議及股東週年大會。
4. 本公司於二零二五年七月十七日舉行股東週年大會（「二零二五年股東週年大會」）。
5. 由於朱立南先生年內身體抱恙，未能出席若干董事會會議。
6. 由於商務行程限制，趙令歡先生未能出席於二零二五年十一月十八日舉行的薪酬委員會會議及董事會會議（戰略部份）。
7. Amit Midha先生於二零二五年八月十三日獲委任及於二零二六年四月十六日辭任。
8. 由於先前已安排其他行程及時差原因，楊瀾女士及王雪紅女士未能出席於二零二五年十一月十八日舉行的董事會會議（戰略部份）。

企業管治報告

董事會及董事委員會的績效審視

董事會深知持續評估自身表現對其支持本集團領導力的重要性。董事會已建立正式程序，並在提名及企業管治委員會的協助及首席獨立董事的領導下，評核董事會及董事委員會的表現，確保其繼續有效運作並履行其相關職責。有關程序涉及定期評估董事會及董事委員會、考慮繼任計劃，以及由股東重選董事。



董事會評核

本公司已建立正式的董事會評估程序，每兩年進行一次，以支持持續改進，並確保董事會及其委員會持續有效運作及履行各自職責。

於二零二五／二六財年，董事會進行了一次正式評估，藉此有系統地檢視其整體效能、識別優勢與待改進之處，並進一步提升未來整體的貢獻。

監督及職責

董事會評核程序由首席獨立董事主導，並由首席法務兼企業責任官及公司秘書提供支援。提名及企業管治委員會負責監督整個程序並審閱評核結果，此為其在董事會效能及企業管治職責的一部分。

方法及範圍

於二零二五／二六財年，評核以內部方式並主要以問卷形式進行。該評核透過向全體董事發出有系統且保密的電子問卷進行，以評核董事會及其委員會的表現及效能。所有匿名回覆均以保密方式處理。

評核重點涵蓋以下範疇：

- 董事會角色及職責
- 董事會文化
- 董事會及委員會組成與技能
- 董事會行為、常規、程序及效能
- 董事會貢獻
- 戰略及營運監督
- 持續專業發展
- 風險管理及內部監控
- 與高級管理層的關係
- 股東及持份者參與

程序

評核程序包括三個階段：

階段1—準備及設計	階段2 —評核及審視	階段3 —跟進及改進
<p>釐定範圍及方法</p> <ul style="list-style-type: none">• 確定董事會及董事委員會為評核範圍• 每兩年透過電子問卷以內部方式進行評估 <p>設計問卷</p> <ul style="list-style-type: none">• 與首席獨立董事及提名及企業管治委員會商討後設計及敲定問卷	<p>評核董事反饋意見</p> <ul style="list-style-type: none">• 向董事發出問卷以供填寫，並以匿名方式收集回覆• 由公司秘書整合及分析結果（「結果」） <p>審視及匯報董事會評核結果</p> <ul style="list-style-type: none">• 由首席獨立董事、各董事委員會主席及提名及企業管治委員會審視結果• 由提名及企業管治委員會敲定並向董事會匯報結果，以不具名方式供董事會審視及討論，從而促進公開、坦誠及具建設性的反饋	<p>協定跟進行動</p> <ul style="list-style-type: none">• 董事於董事會會議上審視及討論結果，並協定適當的跟進行動及實施計劃 <p>監察及匯報進展</p> <ul style="list-style-type: none">• 每半年監察實施進度或所採取的行動• 由提名及企業管治委員會向董事會匯報進展

二零二五／二六財年主要結果及跟進重點範疇

透過二零二五／二六財年的董事會評核程序（涵蓋全體董事並包括股東、高級管理層及核數師等關鍵持份者的意見），董事會確認整體成效很高，並認為現行內部評核程序於現階段仍然有效。評核亦識別若干可進一步加強管治的範疇，包括繼任規劃、能力發展、董事會與管理層之間之溝通及董事會會議進行等。提名及企業管治委員會已提出並審議相應措施，並向董事會推薦，作為董事會持續提升效能工作的一部分。

繼任計劃

董事會對董事職位及關鍵管理角色的繼任計劃承擔最終責任。在提名及企業管治委員會的支持下，董事會定期評估董事會的結構、人數、組成及繼任計劃，以確保物色關鍵角色的繼任人並對其表現進行評估。董事會將根據提名及企業管治委員會的建議，考慮並批准董事會及董事會轄下各委員會成員的委任。董事會相信已制定適當的計劃以實現董事會恰當的繼任，並支持董事會持續保持效能及成功履行其職責。

由股東重選連任

根據組織章程細則，現任三分之一的董事須於每屆股東週年大會上退任，並符合資格重選連任。任何為填補臨時空缺或作為董事會新增成員而獲委任的新董事，亦須於本公司其後首個股東週年大會上接受股東重選。提名及企業管治委員會已參考董事會評核程序的結果，並考慮到每位擬重選連任的董事之表現、對董事會及其轄下各委員會的貢獻以及持續獨立性（如適用），對該等董事進行了審視。年報及通函中已提供待重選連任的董事之充分履歷及其他資料，以使股東能夠在知情的情況下作出決定。

企業管治報告

4 問責及審核

財務匯報

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

數師對股東的責任載列於本年報第168至172頁獨立核數師報告內。

本公司財務業績及其相關報告的公布時間的常規載列如下。

全年業績



- 於兩個月內公布
- 於公布全年業績後約一個月刊發年報

中期業績



- 於約八星期內公布
- 於公布中期業績後約15日刊發中期報告

季度業績

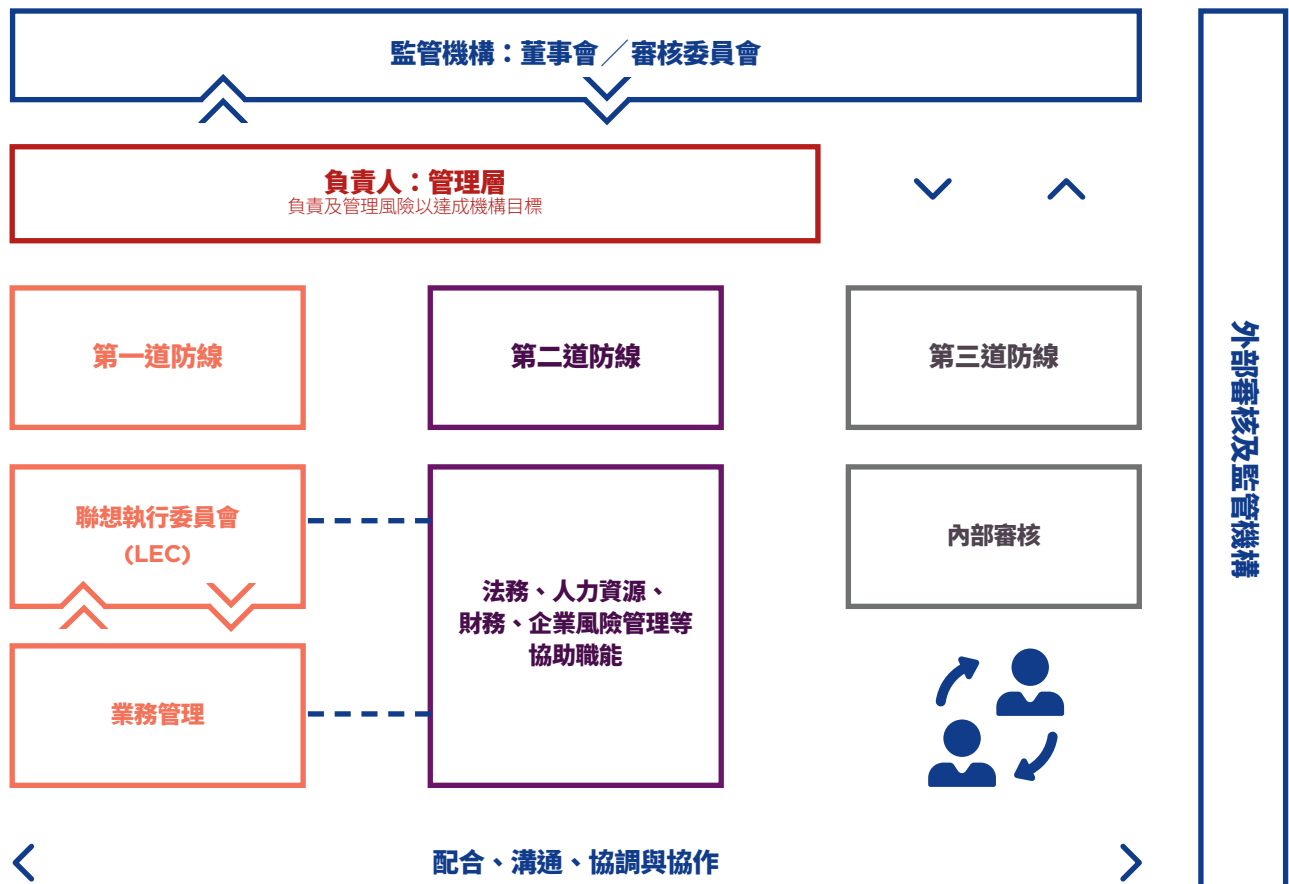


- 於季度結束後約七星期內公布
(視乎節日假期時間而定)

風險管理及內部監控

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

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



企業管治報告

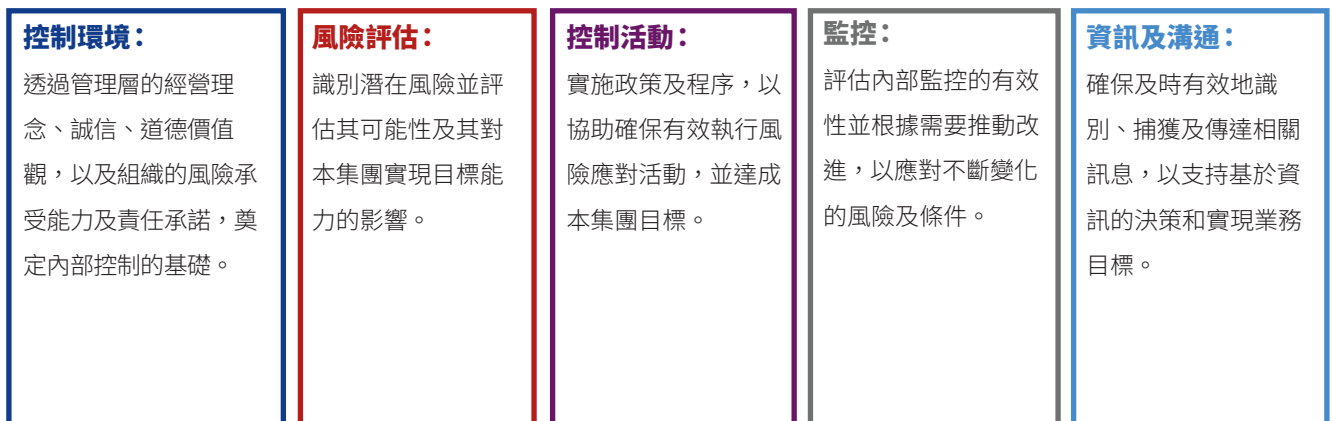
管治及監督	董事會	負責聯想的風險管理及內部監控系統的整體管治。
		透過授權審核委員會以及與管理層就本集團的戰略、目標與風險相關事項的定期互動，監督及監察風險管理及內部監控系統的有效性。
	審核委員會	由董事會授權，評估本集團風險管理及內部監控系統的有效性。
		定期接收來自管理層及內部審核的關於本集團風險管理與監控系統的設計與運作情況的報告。
		評估內部審核職能的充分性及有效性，包括其審核計劃、範疇及執行。
		審閱本集團的企業風險管理方法，包括識別、評估及報告風險的程序以及相關的應對措施及行動計劃。

第一道防線 — 負責及管理風險以達成機構目標	聯想執行委員會	為識別、改進及監控本集團的重大業務風險設定整體基調及期望。
		設計、實施及審閱本集團的風險管理架構。
		向審核委員會重點說明主要風險，並報告為加強風險管理所採取行動的執行情況。
		在適當情況下，制定全集團範圍適用的政策與規範以推動一致性和問責性。
	業務管理	在其所負責的領域識別風險並確定其優先級別，落實應對措施並監控其執行情況。
		委任風險管理(RM)聯絡員與企業風險管理(ERM)團隊密切合作。
		提供管理層季度披露及財務認證(作為本集團季度結算流程的一部分)。



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

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



企業管治報告

風險評估

聯想董事會及管理層意識到風險管理是本集團整體的共同責任，當業務職能部門直接負責識別及管理其領域內的風險時，風險管理最為有效。

風險評估並非被視為一項獨立的活動，而是融入本集團所有主要業務職能的策略及營運規劃流程。作為該等規劃活動的一部分，每個職能部門均需要識別並評估可能影響實現業務目標的重大風險。該等風險包括策略、營運、財務、合規及新興風險。企業風險管理團隊整合並分析有關風險，以建立全面的企業風險概況，與高級管理層協調關鍵主題及優先事項，並將結果提交予審核委員會進行監督及討論。該等風險包括：



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

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

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

有關聯想主要風險的詳情請參閱第21至31頁的「本集團的重大風險」。

內部控制活動及監控

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

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

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

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

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

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

為確保僱員充分了解該等要求，本集團提供有關反賄賂及反貪污的全面培訓。於二零二五／二六財年，培訓透過網上培訓提供，使可使用網上培訓平台的員工的完成率達到99%。新員工亦會接受包括反賄賂及反貪污主題的行為準則培訓。最後董事會及高級管理層亦接受有關反賄賂及反貪污的培訓課程。

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

舉報道德疑慮

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

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

為提高員工的意識，本集團定期提供有關內部調查程序的培訓和溝通，並鼓勵員工暢所欲言而無懼報復。於二零二五／二六財年，有關舉報及調查的培訓被整合到前文所述的聯想強制性反賄賂及反貪污網上培訓中。其他提高意識的措施包括詳細的 LenovoLine 說明、總結調查心得的 IOC 季度通訊（不含身份識別資訊）、電腦鎖屏訊息、海報及其他內部通訊。

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

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

企業管治報告

內幕消息

有關處理及發佈內幕消息的程序及內部監控，本集團：

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

風險管理監督

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

內部審核部門的使命是向董事會及管理層提供下列事宜：

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

財務風險管理及數據管治團隊負責推動季度財務披露流程，統籌季度披露及相關確認程序，以支持財務報告的準確性及完整性，並確保符合適用的財務報告準則及上市規則。

為完成該項使命，內部審核部門可不受任何限制地接觸所有本集團內經營、記錄、數據、系統、物業及人事之資料。為保持獨立性，審計長在職能上向審核委員會匯報，並在行政上向首席財務官匯報。審計長亦獲授權直接與董事會主席、審核委員會主席及(倘必要)其他董事會成員溝通。內部審核部門根據內部核數師協會頒佈的國際內部審計專業實務標準，維持全面的品質保證與改善計畫。此外，審核委員會定期委聘外部人員對內部審核職能進行獨立質量審查。審核委員會亦審閱設計、實施及監察本集團風險管理及內部監控制度所需資源(包括內部及外部資源)的充足性。包括評估本集團會計、內部審核、財務匯報及環境、社會及管治相關職能的組織架構、人手編制、資格及經驗、培訓計劃以及預算，以確保該等職能獲適當資源支持，並能有效支援本集團的風險管理及內部監控制度。

內部審核部門以六個月的滾動審核規劃週期運作，讓內部審核部門功能對新興風險和業務環境的變化保持敏捷的反應。每個週期從風險評估開始，過程中會參考流程所有人、企業風險管理團隊、高級行政人員、外聘核數師、道德與合規部門以及董事會的意見。由此產生的審核計劃會優先處理重大風險領域，並由審核委員會核准。委員會每季會收到有關計劃執行、主要發現及任何必要調整的最新資訊，以反映不斷演變的優先順序。內部審核部門亦會視需要應管理層或審核委員會的要求進行專案審查。內部審核職能負責檢討本集團風險管理及內部監控制度的成效。該等檢討採用以風險為本的方法，透過有系統的審核規劃程序進行，並定期開展審核工作，主要發現則按季度向審核委員會匯報。此外，外聘核數師及獨立外部檢討機構亦就本集團監控環境的特定範疇提供核證，包括定期對內部審核職能進行外部質量評估。

於二零二五／二六財年，內部審核部門發佈多份報告，涵蓋本集團的主要營運及財務領域。內部審核部門追蹤管理層執行糾正行動的情況，並於每季度向審核委員會報告進度。報告內容亦包括內部審核部門所發現的重大監控問題，以確保全面了解本集團監控環境的狀況。

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

董事會審查及有效性確認

在審核委員會的協助下，董事會對本集團的風險管理及內部監控系統進行定期審查。審查範圍涵蓋所有重大風險（包括環境、社會及管治風險）及相關重要控制（包括財務、營運、信息技術及合規領域）。

董事會並不知悉可能影響股東的任何重大事件。於報告期內，本集團對風險（包括環境、社會及管治風險）的評估並無重大變動，亦未發現重大監控失誤或缺陷。如發現需要改善之處，本集團已採取或正實施適當補救措施以處理相關事項。

本集團風險管理及內部監控制度的設計及運作亦無重大變動。董事會對本集團風險管理及內部監控制度成效的結論，乃基於管理層、審核委員會、內部審核及獨立外聘核數師，以及其他相關內部及外部人士所提供的資料及確認作出。

董事會確認，本集團已全面遵守企業管治守則條文。

外聘核數師的酬金

於二零二五／二六財年，已付或應付羅兵咸永道的審核及非審核服務費用連同截至二零二五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	二零二五／二六財年 百萬美元	二零二四／二五財年 百萬美元
審核服務	12.3	10.9
非審核服務		
— 稅務	0.1	0.1
— 非稅務	0.2	0.1
— 其他鑒證服務	0.4	0.3
合計	13.0	11.4

外聘核數師

外聘核數師的獨立性

本集團的外聘核數師為羅兵咸永道會計師事務所（「羅兵咸永道」），其主要通過向本集團提供審核服務而收取酬金。本公司已採納一套聘用外聘核數師提供非鑒證服務的政策。根據該政策，外聘核數師須遵守香港會計師公會頒佈的專業會計師操守準則的獨立性規定。外聘核數師可向本集團提供若干非鑒證服務，有關服務不涉及代替或代表本集團行使任何管理或決策功能、不進行任何自我評估及不為本集團作提倡。若干類型的非鑒證服務已在政策中獲預先同意，如果建議的服務沒有獲預先同意或該非鑒證服務的價值超過 320,000 美元，則須另經審核委員會同意。

於二零二五／二六財年，羅兵咸永道向本集團提供審核及非審核服務，包括稅務、非稅務及其他鑒證服務。

企業管治報告

▶ 投資者關係

與投資者的溝通

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

股東通訊政策

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

投資者參與及溝通

投資者及分析員可根據股東通訊政策所載的溝通渠道，按季度直接與主席兼首席執行官、首席財務官及其他高級管理層交流。該等渠道包括投資者會議、非交易路演、一對一／小組會議、創新科技大會展示活動及公司參觀。投資者關係團隊亦隨時向投資者及分析員提供相關公開資料，以支持市場對本公司股權作出適當估值。

於二零二五／二六財年，本公司與近900名機構投資者及分析員會面，主要來自大中華區、亞太地區、英國、歐洲及北美。年內若干主要渠道概述如下。

季度投資者關係溝通

業績公告

高級管理層透過網上直播、電話會議、社交媒體及與國際及本地股東、投資者及分析員的面對面會議，發佈年度及季度業績。該等溝通渠道加深了資本市場對本集團業務戰略、執行方式及競爭優勢的了解。

業績後非交易路演、全球會議及主要投資者會議

投資者關係團隊及高級管理層每季度均參與非交易路演（「非交易路演」），與現有及潛在投資者會面。於二零二五／二六財年，聯想於美國、英國、歐洲大陸、大中華區及亞太地區舉辦實體非交易路演，與當地投資者及分析員進行交流。投資者關係團隊亦與主要投資者舉行一對一會議，並持續加強與投資界的有效溝通渠道。

聯想企業活動：消費電子展及香港創新科技大會

投資者關係團隊持續透過消費電子展及香港創新科技大會等旗艦企業活動擴展投資者接觸層面。於與消費電子展同期舉行的二零二六年全球創新科技大會中，投資者關係團隊接待了全球主要投資者及分析員，安排高級管理層會議、專設基礎設施方案業務集團環節及產品展示，展示聯想的願景及創新能力，並加強市場對我們人工智能驅動戰略及長遠增長前景的信心。於香港舉行的二零二六年創新科技大會活動中，設有高級管理層午宴及人工智能創新導覽，由各業務集團領導分享混合式人工智能、TruScale業務模式，以及基礎設施方案業務集團透過積極互動實現持續盈利能力的進展。

對環境、社會及管治舉措進行溝通

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

投資者會議

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

二零二五／二六財年業績公佈後出席的活動

日期	業績公佈後活動 (二零二五／二六財年第四季)	出席人數	聯想代表
二零二六年 一月七日至八日	全球創新科技大會 @ CES 投資者巡展及 小組會議 (拉斯維加斯)	79名投資者及分析師	首席財務官、 投資者關係團隊
二零二六年 一月八日	全球創新科技大會 @ CES ISG 分析師圓桌 會議 (拉斯維加斯)	37名投資者及分析師	ISG 總裁、首席財務官、 投資者關係團隊
二零二六年 二月十三日	透過麥格裡舉行的業績公佈後非交易路演 午餐會 (香港)	12名投資者	首席財務官、 投資者關係團隊
二零二六年二月 十三日至二十五日	透過里昂證券、星展銀行、匯豐及麥格裡舉 行的業績公佈後非交易路演電話會議 (線上)	73名投資者	首席財務官、 投資者關係團隊
二零二六年二月 二十六日至三月二日	上海及北京業績公佈後非交易路演 (上海、北京)	21名投資者	投資者關係團隊及 China Comms 團隊
二零二六年 三月十日	全球創新科技大會 @ Hong Kong 投資者 午餐會及 AI 創新巡展 (香港)	50名投資者及分析師	SSG 總裁、ISG 及 SSG 其他高管、首席財務官、 投資者關係團隊
二零二六年 三月十一日	摩根大通台灣 CEO-CFO 大會 (台北)	22名投資者	投資者關係團隊
二零二六年 三月十七日	美國銀行亞洲科技大會 (台北)	31名投資者	投資者關係團隊
二零二六年 三月十八日	傑富瑞亞洲論壇 (香港)	60名投資者	首席財務官、 投資者關係團隊
二零二六年 三月二十三日	Barrenjoey 澳洲投資者小組會議 (香港)	8名投資者	首席財務官、 投資者關係團隊
二零二六年一月一日 至三月三十一日*	其他投資者電話會議／會面	10名投資者	首席財務官、 投資者關係團隊

日期	業績公佈後活動 (二零二五／二六財年第三季)	出席人數	聯想代表
二零二五年十一月 十一日至二十五日	透過星展銀行及麥格裡舉行的業績公佈後 非交易路演 (香港)	14名投資者	投資者關係團隊
二零二五年十一月 二十四日至二十五日	美國銀行 2025 亞洲互聯網及 AI 大會 (台北)	29名投資者	投資者關係團隊
二零二五年 十一月二十六日	摩根士丹利新加坡非交易路演 (新加坡)	5名投資者	投資者關係團隊
二零二五年 十二月二日	CFO 與內地投資者小組會議 (深圳)	40名投資者及分析師	首席財務官、 投資者關係團隊
二零二五年 十二月二日	CFO 午餐會及未來中心巡展 - 南非投資者團 (深圳)	18名投資者及分析師	首席財務官、 投資者關係團隊
二零二五年十月一日 至十二月三十一日*	其他投資者電話會議／會面	12名投資者	首席財務官、 投資者關係團隊

企業管治報告

日期	業績公佈後活動 (二零二五／二六財年第二季)	出席人數	聯想代表
二零二五年 八月十五日	麥格理非交易路演午餐會(香港)	22名投資者	首席財務官、 投資者關係團隊
二零二五年 八月十八日	里昂證券非交易路演午餐會(香港)	10名投資者	首席財務官、 投資者關係團隊
二零二五年 八月二十八日	摩根士丹利中國 BEST 會議秋季系列 (深圳)	12名投資者	首席財務官、 投資者關係團隊
二零二五年 九月一日至二日	匯豐第十二屆年度中國會議(香港)	25名投資者	首席財務官、 投資者關係團隊
二零二五年 九月一日	Inside Innovation：深圳未來中心分析師 巡展(深圳)	17名投資者及分析師	首席財務官、 投資者關係團隊
二零二五年 九月三日至四日	高盛亞洲領袖大會(香港)	62名投資者	首席財務官、 投資者關係團隊
二零二五年 九月八日至九日	美國銀行亞太大會(香港)	32名投資者	投資者關係團隊
二零二五年 九月十五日	瑞銀台灣峰會(台北)	21名投資者	投資者關係團隊
二零二五年 九月十七日至十八日	麥格理亞洲科技及互聯網大會(香港)	15名投資者	投資者關係團隊
二零二五年 七月一日至 九月三十日*	其他投資者電話會議／會面	13名投資者	首席財務官、 投資者關係團隊

日期	業績公佈後活動 (二零二五／二六財年第一季)	出席人數	聯想代表
二零二五年五月 二十六日至二十九日	摩根士丹利非交易路演(香港)	16名投資者	投資者關係團隊
二零二五年五月 二十七日至二十八日	瑞銀亞洲投資大會 2025(香港)	37名投資者	首席財務官、 投資者關係團隊
二零二五年六月六日	股票評論員午餐會(香港)	12名投資者	首席財務官、 投資者關係團隊
二零二五年四月一日 至六月三十日*	其他投資者電話會議／會面	25名投資者	首席財務官、 投資者關係團隊

* 於禁售期內並無與投資者舉行任何會議。

股東通訊政策的有效性

本公司的股東通訊政策訂明與投資界溝通的清晰原則及標準。於二零二五／二六財年，本公司獲多個機構頒發一系列獎項，以表彰其推動開放及有效溝通的努力。

市場認可

全球燈塔工廠網絡獎：聯想位於墨西哥蒙特雷的工廠成為本公司第二個獲世界經濟論壇全球燈塔工廠網絡認可的設施。該認證表彰在大規模應用第四次工業革命技術的製造企業，以實現營運、績效及可持續發展方面的重大提升。

聯想連續第四年獲得MSCI ESG評級AAA級（最高評級），反映其在管理ESG風險及機遇方面的行業領先地位。

CDP: 聯想於二零二五年在氣候變化及水資源安全兩方面均獲CDP評為A級。CDP的A級為其最高評級，代表全球在環境透明度及可持續發展表現方面的領導者。

EcoVadis: 聯想再次獲得EcoVadis白金獎章，為該機構的最高榮譽，並在全球受評企業中排名前1%，反映其在環境、社會及道德方面的卓越表現。

香港會計師公會：聯想獲香港會計師公會於「優秀過往得主」類別中頒發「最佳可持續發展機構」獎，該獎項表彰持續獲獎的企業。此為聯想連續第13年獲香港會計師公會嘉許。

恒生指數公司：聯想獲納入二零二五年恒生可持續發展企業指數，評級為AA+，並在其所屬行業中於環境及社會表現方面取得最高評分。

指數認證

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

- 恒生指數
- 恒生科技指數
- 恒生中國企業指數
- 彭博全球大中型股票價格回報指數
- 恒生綜合指數
- 彭博全球大中小型股票價格回報指數
- 彭博ESG數據指數
- 彭博中國大中型股票價格回報指數美元
- Solactive G2 AI 50精選淨總回報指數
- 標普全球BMI (美元)
- 香港交易所科技100指數
- STOXX全球1800指數 (歐元計價)
- 彭博亞太除日本大中型股票價格回報指數
- 彭博全球綜合價格回報指數
- Solactive Harvest Tiger G2科技50精選淨總回報指數
- 彭博亞洲新興市場大中型股票價格回報指數
- 彭博全球 (美國除外) 大中型股票價格回報指數
- 未來資產中國科技十強指數
- Solactive亞洲半導體精選淨總回報指數
- 彭博新興市場大、中、小型股票價格回報指數
- 泛歐交易所低碳300全球PAB淨回報指數
- 彭博全球科技大中型股票價格回報指數

企業管治報告

投資者關係網頁、通訊及社交媒體

本公司定期更新投資者關係網站，讓公眾人士能夠輕鬆查閱有關本公司的資料，包括財務報告、業績公告及其他法定公布、匯報材料、新聞稿、主要企業新聞、財務日程及股息公告。有意聯繫投資者關係團隊的持份者亦可於該網站找到投資者關係的聯絡資料。

投資者關係聯絡資料

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

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

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

請關注我們

請搜索微信號： **Lenovo_IR**  或

掃描下方二維碼



你還可以通過以下網址關注聯想的其他平台：




视频号



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

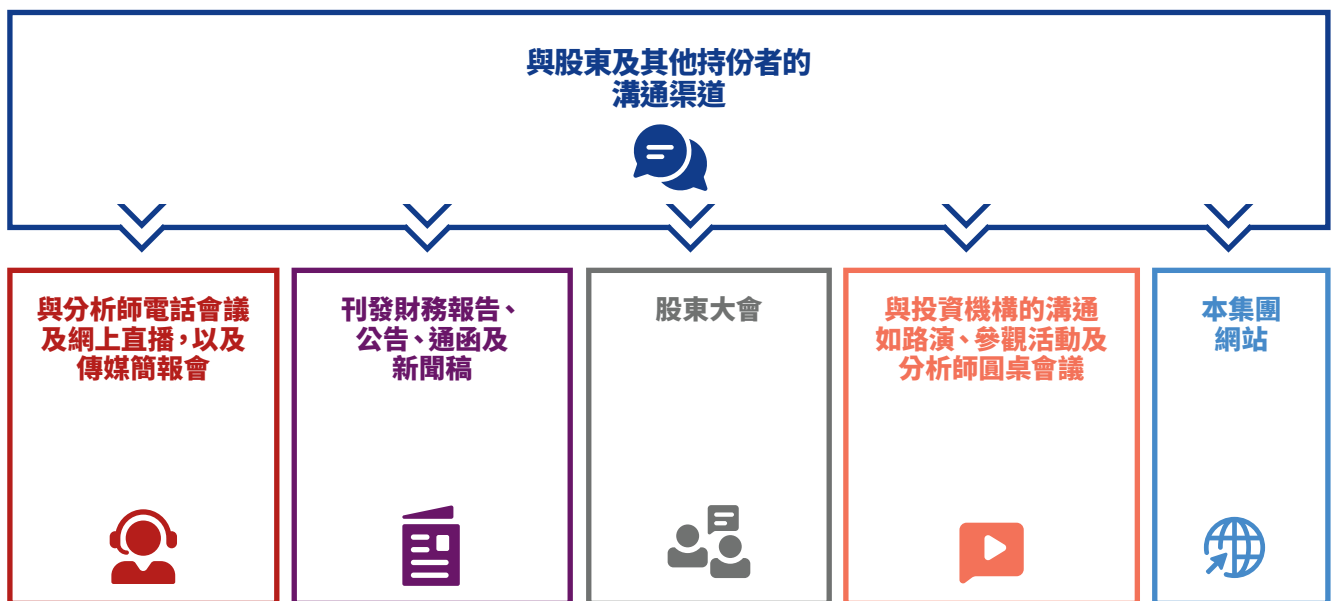
6 股東

與股東的溝通

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

股東通訊政策，訂明多種與股東及其他持份者的正式溝通渠道，以確保本公司的表現及活動得以公平披露及全面且具透明度的報告。

本公司的提名及企業管治委員會每年審視股東通訊政策，並認為股東通訊政策在二零二五／二六財年已妥為實施，並且通過已設立的多種渠道有效促進與股東的雙向溝通及積極參與。



建設性地運用股東大會

本公司股東大會乃本公司與股東之間溝通的主要平台。本公司鼓勵股東出席及參與會議，無論親身或(如適用)透過電子方式參與。股東週年大會通告及相關文件將於會議日期前至少21日寄發予股東，而其他股東大會通告則按照適用法律及法規的規定，於相關會議日期前至少14日寄發。向股東提供的資料包括(其中包括)將於股東大會處理事項的概要，而每項實質事項均會以獨立決議案形式提出。

本公司鼓勵股東參與股東大會，因為該大會為股東提供與董事及高級管理層對話的寶貴機會，並可與股東討論本集團事

務，包括其財務及營運表現、社會可持續發展、未來計劃及對股東的承諾。此外，每次股東大會均設有問答環節，以促進持份者與本公司之間的直接溝通。

於二零二五／二六財年，本公司舉行二零二五年股東週年大會(「二零二五年股東週年大會」)。與近年股東週年大會的安排一致，二零二五年股東週年大會以混合形式舉行，讓本公司股東可親身出席，或透過設有即時視像直播的網上平台參與，並可即時表達意見及行使投票權。

有關二零二五年股東週年大會的進一步詳情載於下文。

企業管治報告

二零二五年股東週年大會

二零二五年股東週年大會為本集團企業日程中的重要活動。於二零二五年股東週年大會上，本集團展示最新產品及人工智能技術，以加深股東對本集團當前業務發展、產品組合及戰略方向的了解。

董事會主席、各董事委員會主席、首席獨立董事、本公司其他董事、首席財務官、首席法務兼企業責任官、公司秘書，以及本公司外聘核數師羅兵咸永道會計師事務所的代表均出席二零二五年股東週年大會，積極參與會議，回應股東提問，並與股東進行直接交流。



會上就下列事項提呈獨立決議案，以供股東批准。於二零二五年股東週年大會之決議事項的投票結果詳情載於本集團網站及港交所網站可供查閱。

於二零二五年股東週年大會之決議事項^{附註}



接納經審核綜合財務報表與董事會報告及獨立核數師報告



宣派末期股息



重選退任董事及授權董事會釐定董事袍金



續聘羅兵咸永道為本公司核數師，並授權董事會釐定核數師酬金



授予董事一般性授權，以發行不超過已發行股份總數目20%的股份



授予董事一般性授權，以購回不超過已發行股份總數目10%的股份



擴大董事發行新股的一般性授權，在其上加上購回股份的數目



批准對本公司組織章程細則的建議修訂，並採納本公司的新組織章程細則

附註：決議案全文載於二零二五年股東週年大會通告。

二零二六年股東週年大會

二零二六年股東週年大會亦將以混合模式進行，預期於二零二六年七月二十三日舉行。二零二六年股東週年大會的詳情將載於二零二六年股東週年大會通告，該通告構成致股東的通函一部分，並將根據上市規則的規定與本年報一併送予股東。

企業管治報告

股東權利

召開股東大會的程序

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

在股東週年大會上提呈建議的程序

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

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

組織章程文件

股東的權利亦已於組織章程細則內闡述。於二零二五/二六財年內，本公司已於二零二五年七月十七日舉行之二零二五年股東週年大會上經股東批准後，採納經修訂組織章程細則。組織章程細則的最新綜合版本已登載於本集團網站及港交所網站，可供閱覽。

公司通訊發布

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

股息政策

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

股東資料

於二零二六年三月三十一日的本公司股東資料詳情如下：

登記股東所屬地詳情

根據本公司於二零二六年三月三十一日的股東名冊，共有621名登記股東，其中約97.75%登記股東的註冊地址位於中國香港特別行政區，餘下位於中國內地、英國、加拿大及中國澳門特別行政區。然而，由於大部份股份為透過所屬地在中國香港特別行政區的香港中央結算(代理人)有限公司^{附註1}持有，(該公司代表投資者持有股份)，本公司普通股的實際實益股東人數可能多於註冊股東。

股東類別詳情

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

類別	持有的股份數目	佔已發行股份總數的百分比 ^{附註2}
機構投資者 ^{附註3}	3,802,073,962	30.65%
非機構投資者		
私人投資者 ^{附註4}	1,205,770,630	9.72%
關聯人士 ^{附註5}	4,195,504,529	33.82%
其他人士 ^{附註6}	3,201,310,181	25.81%
合計	12,404,659,302	100%

機構股東所屬地詳情

參照上述披露的機構投資者，共有538名機構股東，其所屬地組成如下：

所屬地	機構股東數目	佔機構股東總數的百分比	持有的股份數目	佔已發行股份總數的百分比 ^{附註2}
中國香港特別行政區	59	10.96%	742,624,641	5.99%
英國及愛爾蘭	56	10.41%	359,942,598	2.90%
歐洲(英國及愛爾蘭除外)	159	29.55%	434,146,881	3.50%
美洲	149	27.70%	1,991,255,202	16.05%
亞洲(中國香港特別行政區除外)	100	18.59%	255,354,455	2.06%
全球其他地區	15	2.79%	18,750,185	0.15%
機構股東小計	538	100%	3,802,073,962	30.65%

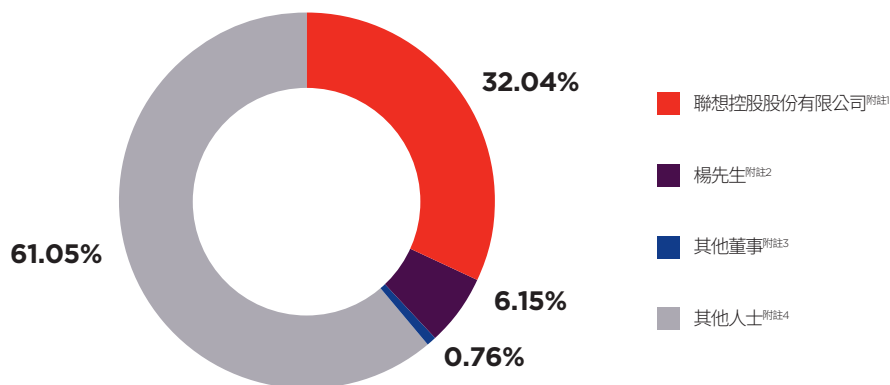
附註：

1. 中國香港特別行政區的登記股東包括香港中央結算(代理人)有限公司，其持有本公司全部已發行普通股約89.17%。
2. 概約百分比數字根據本公司於二零二六年三月三十一日的已發行普通股12,404,659,302股編製而成。
3. 機構投資者一般指提供退休金、投資及保險產品的金融機構。
4. 私人投資者指直接透過市場或公開發售購入上市公司股份的個人。該等投資者並不包括透過持有本公司股份的共同基金進行投資的個人。
5. 關聯人士指透過行業及個人關係為其投資增值的企業或個人投資者，可協助公司籌集額外資金及在營銷及銷售過程提供協助。
6. 其他人士包括(其中包括)經紀、託管商及代理人。

企業管治報告

股權架構

以下列示本公司於二零二六年三月三十一日的股權架構：



附註：

1. 股權概約百分比乃根據本公司於二零二六年三月三十一日的已發行普通股12,404,659,302股計算。
2. 聯想控股股份有限公司、楊先生及其他董事的股權概約百分比乃根據本年報第155頁至第160頁的「董事及最高行政人員的權益」及「主要股東及其他人士的權益」章節中各自所披露該等股東擁有個人／實益及公司權益(如適用)的本公司已發行普通股計算。於上述年報章節所披露的該等股東於本公司相關股份的權益並無計入上圖所示的股權。
3. 其他董事指楊先生以外的本公司董事。
4. 其他人士指持有本公司已發行普通股但未有在上文披露的本公司股東。

▶ 主要的股份資料

上市資料

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

市值

於二零二六年三月三十一日，按本公司已發行股份總數12,404,659,302股普通股及收市價每股9.15港元計算，本公司上市股份的市值約為1,135億港元。

於二零二五／二六財年，每日平均交易股份數量約為9,010萬股。股份最高的收市價為二零二五年十月九日的每股12.56港元，最低收市價為二零二五年四月八日及二零二五年四月九日的每股7.50港元。

普通股（於二零二六年三月三十一日）	
上市	香港聯交所
股份代號	港幣櫃台股份代號：992 人民幣櫃台股份代號：80992
每手交易股數	2,000股
於二零二六年三月三十一日之已發行普通股	12,404,659,302股
於二零二六年三月三十一日之市值	1,135億港元 (約145億美元)
美國存託憑證第一級計劃	
普通股與美國存託憑證比例	20:1
股份代號	LNVGY
每股基本盈利	
二零二五／二六財年的每股基本盈利	15.63美仙
每股股息	
二零二五／二六財年的每股普通股股息	
—中期	8.5港仙
—末期 ^{附註}	33.7港仙

附註：須經股東於二零二六年股東週年大會上批准。

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。截至本年報日期，審核委員會乃由以下成員組成：



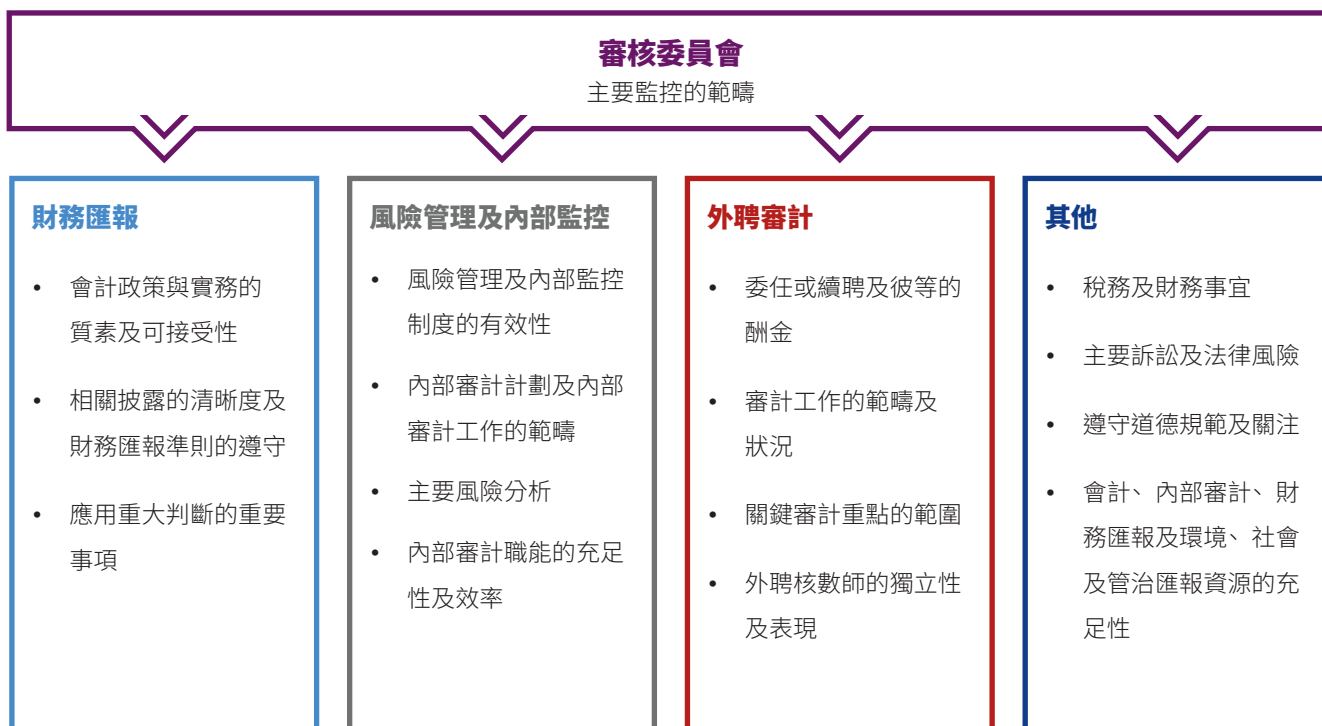
審核委員會主席胡先生擁有香港聯合交易所有限公司證券上市規則（「上市規則」）規定具備適當的專業資格或具備適當的會計或相關的財務管理專長。更多審核委員會成員的技能及經驗詳情載於本年報第147至150頁的董事簡歷內。

除成員外，定期出席審核委員會會議的人士包括：



職責

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



審核委員會報告

主要特點

- 涵蓋審核委員會的成員、職權、職責及會議次數的職權範圍書，已登載於本公司及其附屬公司（統稱「本集團」）網站及香港交易及結算所有限公司網站。
- 審核委員會每年與外聘核數師、首席財務官、首席法務兼企業責任官、審計長及本公司會計和財務匯報職能部門的管理層舉行至少四次季度會議，並獲提供充足資源以履行其職責。
- 審核委員會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。
- 審核委員會獲安排與(i)外聘核數師及(ii)審計長及首席法務兼企業責任官在管理層避席的情況下分別進行執行會議，以討論審核衍生的任何相關事宜，以及有關人士提出的任何其他事宜。
- 業務的其他管理層亦不時獲邀出席若干會議，以便提供及加強審核委員會對主要事項及發展的了解。
- 於正式會議外，外聘核數師、審計長及首席法務兼企業責任官可直接向審核委員會提出任何關注。
- 除常規議程事項外，審核委員會可要求就特定「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。
- 於每次會議後的合理時間內，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跟進事項清單。

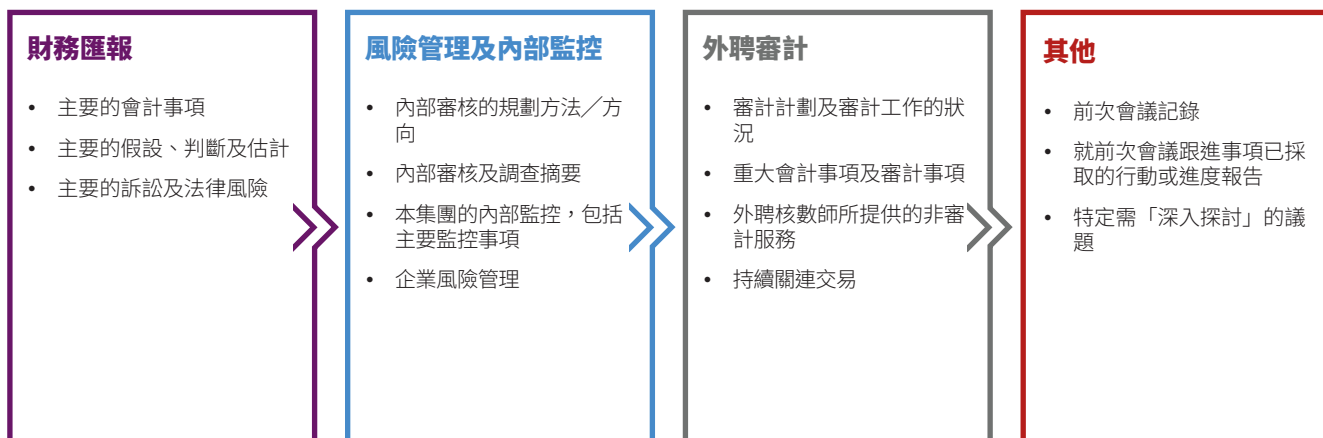
二零二五／二六財年的主要議程

審核委員會根據年度工作計劃施行，跟進財務匯報、風險管理及內部監控、外部審計的監督，以及檢討與外聘核數師羅兵咸永道之間的關係。審核委員會於二零二五／二六財年的主要議程事項列於下圖。

特別事項

	五月	二零二五年 八月	十一月	二零二六年 二月
審閱全年／中期／季度業績				
• 由首席財務官、首席法務兼企業責任官、審計長及外聘核數師向審核委員會提交的報告	●	●	●	●
• 業績公告	●	●	●	●
• 載有董事會報告、企業管治報告及財務報表的年報	●			
• 中期報告			●	
審閱企業風險管理（「企業風險管理」）	●		●	
審閱外聘核數師的表現及獨立性	●			
審閱審核委員會年度議程	●			
在管理層避席的情況下與外聘核數師進行會議	●		●	
在管理層避席的情況下與審計長及首席法務兼企業責任官進行會議	●			●
審閱本集團道德及合規計劃		●		
審閱資源、員工資歷及經驗、員工培訓課程及預算的充足性				
• 會計、內部審核、財務匯報職能				●
• 環境、社會及管治表現及匯報	●			
建議董事會事項				
• 全年／中期／季度業績，年報／中期報告及相關業績公告	●	●	●	●
• 續聘外聘核數師	●			

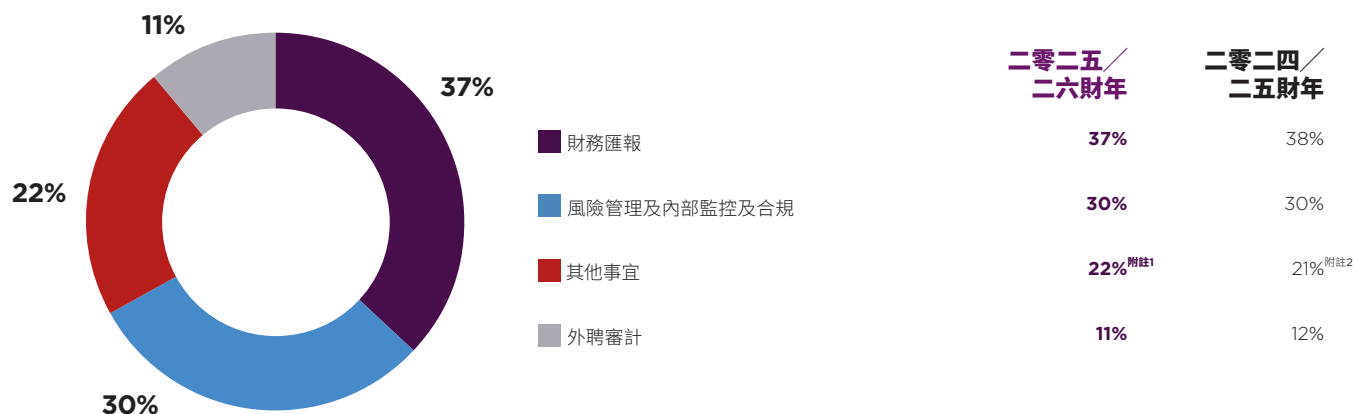
常規事項



審核委員會報告

於二零二五／二六財年，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95頁的企業管治報告內，另下圖顯示審核委員會在二零二五／二六財年的議程時間分配。

議程時間分配



附註：

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

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

財務匯報

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

- 與管理層及外聘核數師討論後，審閱及建議董事會批准本集團的財務業績：
 - (a) 本集團截至二零二五年三月三十一日止年度的經審核財務業績連同相關全年業績公告，以及載有董事會報告與企業管治報告的年報；
 - (b) 本集團截至二零二五年九月三十日止六個月的未經審核中期業績連同相關中期業績公告，以及中期報告；及截至二零二五年六月三十日止三個月及截至二零二五年十二月三十一日止九個月的季度業績連同其相關業績公告；
- 接獲外聘核數師及內部核數師的報告，並與彼等召開會議，討論彼等的審閱工作範疇及結果；
- 審閱商譽及可使用年期不確定的其他無形資產的減值評估；及
- 審閱並與管理層討論所採用的重大判斷及主要假設，連同影響本集團財務報表及財務業績公告的會計準則及詮釋指引相關的呈報及披露事宜；所審閱及討論的事項包括：
 - (a) 淨流動負債狀況及遞延所得稅資產；
 - (b) 就重大交易和項目的會計處理方法；
 - (c) 就本集團商譽的會計處理方法；及
 - (d) 就遞延所得稅項資產、庫存、持續關連交易、合併及收購以及其他資本性交易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，及按需要可要求管理層，包括法律及其他業務部門提交報告。在每次會議上，審核委員會審閱本集團的識別、評估及報告主要風險和監控問題的過程。審核委員會：

- 審閱由內部審核工作所識別的本集團內部監控弱項(如有)；
- 討論本集團的半年度內部審計計劃，以確保對本集團的活動所進行的審計範疇及覆蓋範圍恰當，並討論執行其職能所需的內部審計資源要求；
- 檢討設計、實施及監察風險管理及內部監控系統的內部及外部資源(包括員工資歷及經驗、培訓課程以及在會計、內部審核及財務匯報職能方面的預算)以及環境、社會及管治表現和匯報相關的資源是否足夠；
- 每半年審閱本集團的企業風險管理，包括企業風險管理方針、企業風險總結、外界環境分析、風險評估、主要風險、緩解活動和行動以及進一步行動；
- 審閱本集團訴訟案件的風險評估；及
- 審閱風險管理及內部監控系統的成效。

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：

- 審閱重大會計事宜及近期發展、外聘核數師提出的觀察結果與建議(如有)；
- 審閱及審議外聘核數師就二零二四／二五財年的法定審核範疇及結果，包括董事會就截至二零二五年三月三十一日止財政年度發出的陳述書；

- 審閱及審議外聘核數師就二零二五／二六財年所制定的審核計劃及範疇；
- 審閱截至二零二五年三月三十一日止財政年度的核數師報告以及關鍵審計事項及相關審計程序；
- 評估外聘核數師的獨立性及客觀性，包括審閱外聘核數師提供的非審計服務；
- 評估羅兵咸永道的表現，並建議董事會批准續聘羅兵咸永道為本集團截至二零二六年三月三十一日止財政年度的外聘核數師；及
- 審閱外聘核數師提供的持續關連交易的年度報告。

其他

於二零二五／二六財年，審核委員會同時審閱(其中包括)：

- 首席法務兼企業責任官就本集團的主要訴訟及其他法律事宜所提呈的報告；
- 道德及合規計劃，包括培訓計劃、聯想反賄賂及反貪污政策以及聯想舉報及調查政策，讓僱員可就財務匯報、內部監控或其他方面可能發生的不正當行為提出關注，以及對計劃的改善建議；
- 環境、社會及管治合規及披露演變的更新事項；
- 稅收模式及合規的更新事項；
- 採納人工智能的更新事項；
- 審核委員會報告，以供納入二零二四／二五財年年報；及
- 審核委員會二零二五／二六財年的年度議程。

審核委員會報告

審閱二零二五／二六財年財務業績

於二零二六年五月二十日舉行的會議上，審核委員會：

- 已審閱並確認主要會計判斷及本集團所採納的政策屬恰當。審核委員會與管理層連同外聘核數師識別的重大判斷範圍，以及審核委員會認為本集團二零二五／二六財年綜合財務報表中其他重大事項已載於第168至172頁的獨立核數師報告內；
- 已與管理層及外聘核數師討論後及考慮到本集團的財務狀況，審核委員會認為本集團及本公司有足夠資源於可見的將來繼續營運並向董事會確認，本集團擬備的二零二五／二六財年綜合財務報表以持續經營為基準屬適當；及
- 已審閱本集團二零二五／二六財年綜合財務報表以及本年報的敘述部分。整體而言，審核委員會滿意本年報對本集團的表現，狀況及前景作出了平衡、清晰及全面的評估。

根據上述的審閱及討論，審核委員會建議董事會批准本集團二零二五／二六財年經審核綜合財務報表連同相關全年業績公告，以及載有董事會報告與企業管治報告的本年報。

審閱風險管理及內部監控系統

本集團的內部監控制度涵蓋各項活動及交易。在此框架內，管理層定期進行整個企業的風險評估及持續監控及呈報針對重大風險而採取的行動的進展情況。有關風險管理及內部監控架構及監控過程的詳細資料已載於第99頁至第103頁的企業管治報告內。

根據管理層、外聘核數師及內部核數師的資料及確認，審核委員會認為，於二零二五／二六財年，本集團的風險管理及內部監控制度屬完善有效。審核委員會亦確認，本集團於二零二五／二六財年已符合上市規則附錄C1企業管治守則內所載的風險管理及內部監控守則條文。

續聘外聘核數師的建議

審核委員會明白維持外聘核數師獨立性的重要性。與其職權範圍書一致，審核委員會已評估羅兵咸永道（包括主要審計合夥人）的資格、表現及獨立性。本公司已訂立一項預先許可某些類型的非鑒證服務的政策，由外聘核數師提供的非鑒證服務（非預先許可類型的服務或金額高於320,000美元）須分開經審核委員會許可。該政策的詳情已載於第105頁的企業管治報告內。審核委員會認為，該節提及所提供的非鑒證服務與維持羅兵咸永道的獨立性並無任何衝突。此外，羅兵咸永道已向審核委員會提供一份獨立性聲明，確認於二零二五／二六財年及隨後日期至本年報日期，根據香港會計師公會的獨立性規定，彼等乃獨立於本集團。

基於上述檢討及討論，審核委員會信納外聘核數師的工作、其獨立性及客觀性，並因此已向董事會建議續聘羅兵咸永道為本集團截至二零二七年三月三十一日止財政年度的外聘核數師，予股東於擬定於二零二六年七月二十三日即將舉行的應屆股東週年大會上批准通過。

二零二六／二七財年首要工作

展望未來，審核委員會於二零二六／二七財年的首要工作為：

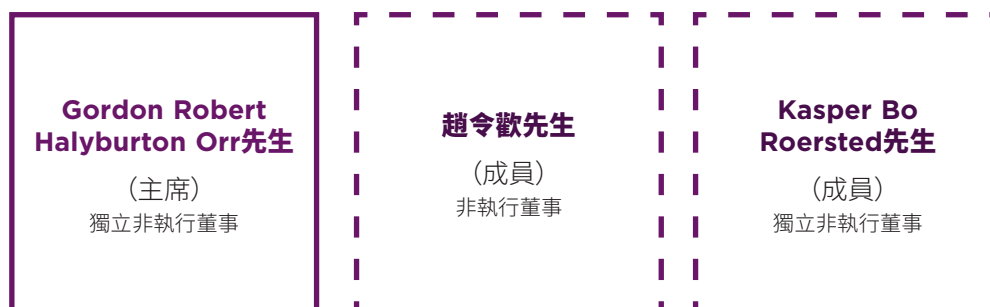
- 保持專注於高標準的財務會計與匯報、審計質素、有效風險管理和內部監控；
- 保持掌握資料安全、產品安全、網絡安全、人工智能的最新發展及影響以及監管合規性的事項；及
- 在地緣政治及宏觀經濟持續影響下，時刻警惕業務狀況對本集團造成的影響。

薪酬委員會報告

薪酬委員會

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

於本年報日期的在任成員為：



更多薪酬委員會成員的技能及經驗詳情載於本年報第147頁至第150頁的董事簡歷內。

除成員外，定期出席薪酬委員會會議的人士包括：



薪酬委員會報告

職責

薪酬委員會獲董事會授權，負責以下各項：

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

主要特點

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

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

薪酬委員會獲授權尋求外部獨立專業意見，以履行其職責，有關費用由本公司支付。

薪酬委員會須確保董事不會參與決定其自身的個人薪酬。

薪酬委員會獲安排與其外聘獨立專業顧問在執行董事及管理層避席的情況下進行執行會議，以討論相關事宜。

於每次薪酬委員會會議結束後，主席向董事會報告有關會議之決定或建議。

二零二五／二六財年的工作概要

於截至二零二六年三月三十一日止財政年度（「二零二五／二六財年」）內，薪酬委員會曾舉行三次會議。薪酬委員會成員的出席記錄載於第95頁的企業管治報告內。

年內，薪酬委員會審閱的主要事項及內容載列如下：

審閱本公司及市場資訊

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

薪酬計劃

- 審閱首席執行官薪酬與績效評估流程；
- 審閱及批准二零二五／二六財年表現獎金計劃；
- 審閱及批准二零二五／二六財年長期激勵（「長期激勵」）計劃，包括獎勵組合、績效指標、授予及歸屬計劃等主要計劃特徵及整間公司的長期激勵預算；
- 審閱及批准二零二五／二六財年目標薪酬水平及主席兼首席執行官及高級管理層的實際激勵薪酬；
- 審閱高級管理層及非執行董事之控股權及股份持有情況；
- 審閱由獨立專業顧問就二零二五／二六財年非執行董事袍金安排所作出的分析及建議；
- 審閱僱員股份購買計劃；

其他

- 審閱載於二零二五／二六財年年報的薪酬委員會報告；及
- 審閱及批准薪酬委員會的二零二五／二六財年的年度議程。

薪酬委員會報告

薪酬政策

整體原則

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

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

薪酬委員會定期檢視聯想的薪酬慣例，堅持遵循以下五項核心原則及目標。



非執行董事

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

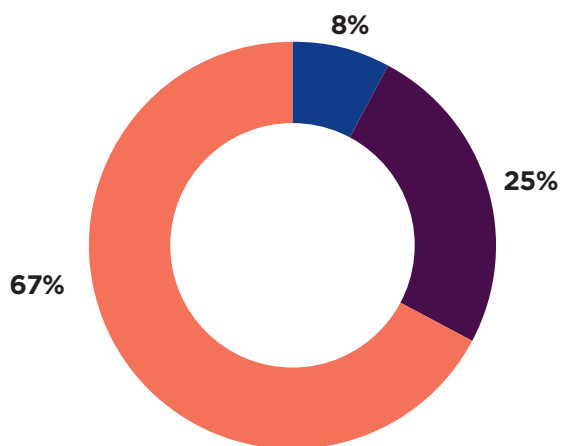
主席／首席執行官及高級管理層

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

聯想為主席／首席執行官及高級管理層提供的薪酬架構包括基本薪金、津貼、表現獎金、長期激勵、退休福利及非金錢利益。薪酬組成部分及其組合方式於下文予以詳述。

主席／首席執行官薪酬組合圖反映於財務報表附註8披露之二零二五／二六財年薪金。高級管理層薪酬組合圖反映包括長期激勵的會計成本之二零二五／二六財年平均薪金。

主席／首席執行官薪酬組合



■ 固定薪酬 ■ 表現獎金 ■ 長期激勵

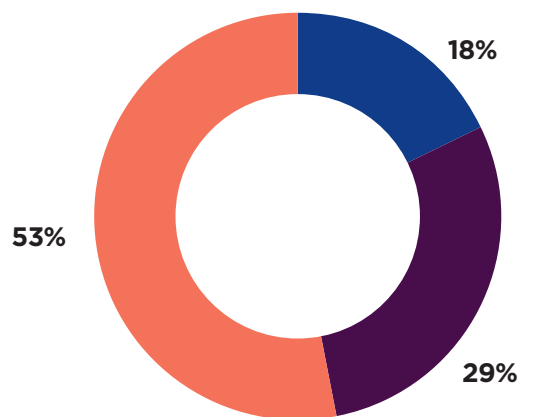
固定薪酬

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視，以反映行政人員的職責、經驗、同類職位中的市場競爭定位以及本公司業績與僱員個人對本公司業務的貢獻。本公司亦向僱員提供津貼(如有)以促進臨時及永久的僱員調配工作。非金錢利益則會按相關行業及當地的市場慣例而作出定期檢討。

表現獎金

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

高級管理層薪酬組合(平均)



■ 固定薪酬 ■ 表現獎金 ■ 長期激勵

長期激勵計劃

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

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

薪酬委員會報告

(i) 股份增值權 (「股份增值權」)

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

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

(ii) 受限制股份單位 (「受限制股份單位」)

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

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

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

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

於二零二五／二六財年，長期激勵計劃繼續通過從市場上購買現有股份營運，及本公司並無根據該計劃發行任何新股份。

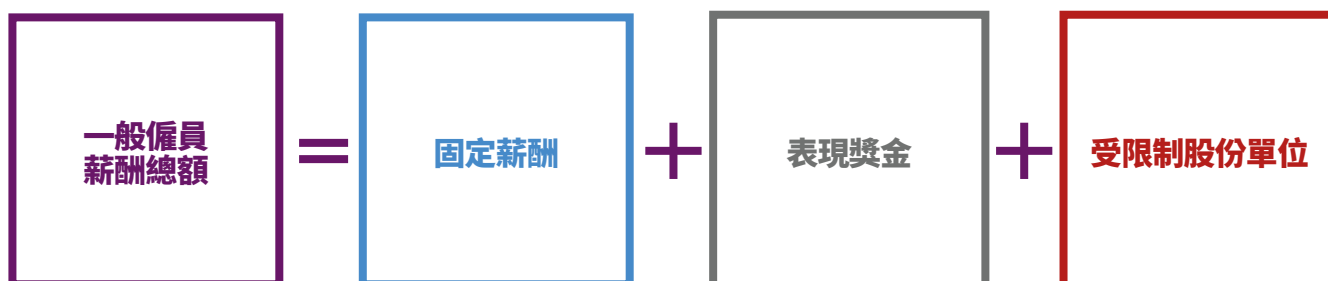
退休福利

本公司為其僱員 (包括執行董事及高級管理層) 設立多項退休計劃。該等計劃定期予以檢討，旨在提供與當地市場慣例一致之福利水平。有關退休計劃之詳情載於第161至163頁的董事會報告內。

一般僱員

於本財政年度末，本集團全球總人數約73,500人。

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



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

薪酬檢討

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

二零二五／二六財年非執行董事薪酬檢討

於二零二五年五月，薪酬委員會聘請一家國際獨立薪酬諮詢公司分析非執行董事的薪酬組合。根據獨立諮詢公司的推薦建議，董事會同意維持目前董事會成員的薪酬結構，不作改變。

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

薪酬部分	二零二五／二六財年 (美元)	二零二四／二五財年 (美元)
現金聘任費	100,000 (約780,000港元)	100,000
長期激勵獎勵	240,000 (約1,872,000港元)	240,000
薪酬總額	340,000 (約2,652,000港元)	340,000

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

董事會亦考慮並批准了國際獨立薪酬諮詢公司關於增加首席獨立董事的額外現金聘任費15,000美元（約117,000港元）的建議：

薪酬部分	二零二五／二六財年 (美元)	二零二四／二五財年 (美元)
首席獨立董事	50,000 (約390,000港元)	35,000
審核委員會主席	35,000 (約273,000港元)	35,000
薪酬委員會主席	25,000 (約195,000港元)	25,000
提名及企業管治委員會主席	20,000 (約156,000港元)	20,000
審核委員會成員	15,000 (約117,000港元)	15,000
薪酬委員會成員	15,000 (約117,000港元)	15,000
提名及企業管治委員會成員	12,250 (約95,550港元)	12,250

薪酬委員會報告

非執行董事的薪酬詳情載於財務報表附註8。截至二零二六年三月三十一日根據長期激勵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。

二零二五／二六財年主席／首席執行官及高級管理層薪酬檢討

固定薪酬

作為年度檢討過程的一部分，薪酬委員會聘請國際獨立薪酬諮詢公司於二零二五年五月審閱有關主席／首席執行官及高級管理層的基本薪酬及目標直接薪酬總額。

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

表現獎金

主席／首席執行官及高級管理層的二零二五／二六財年的表現獎金已於二零二六年五月舉行的薪酬委員會會議上批准發放。主席／首席執行官及高級管理層的最終獎金發放乃基於二零二五／二六財年整體稅前收入、總收入、服務及軟件收入及客戶滿意度以至個人表現而釐定。

高級管理層薪酬

截至二零二六年三月三十一日止年度，高級管理層的薪酬範圍如下：

薪酬範圍	高級管理層人數
3,000,000美元以下	1
3,000,001美元至6,000,000美元	5
6,000,001美元至9,000,000美元	3
9,000,001美元以上	2

長期激勵計劃

最近期的長期激勵獎勵包括股份增值權及受限制股份單位之完整週期已於二零二五年六月完成。下一個長期激勵獎勵包括股份增值權及受限制股份單位週期預期將於二零二六年六月完成。

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

僱員持股計劃

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

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

二零二五／二六財年董事及最高薪五位人士的酬金

董事及最高薪五位人士的酬金詳情載於財務報表附註8。

二零二五／二六財年僱員薪酬檢討

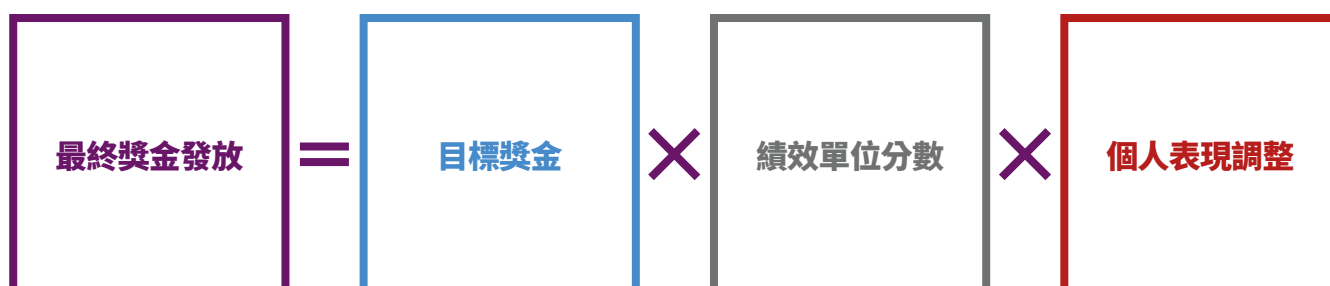
固定薪酬

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

表現獎金

一般僱員的表現獎金乃基於個人表現及各自所屬的業務單位或「績效組別」而定。就二零二五／二六財年，本公司內一共約有110個不同的績效單位，各自擁有不同的績效指標及目標，由財務部分、服務及軟件部分及客戶體驗部分組成。

就二零二五／二六財年表現獎金，年中進度款項已於二零二五年十二月向一般僱員發放，而基於全年業務成績所釐定之全額款項，將根據獲批准最終獎金之金額於二零二六年六月作出調整。



長期激勵計劃

就二零二五／二六財年，25.0%合資格僱員可根據長期激勵計劃收取獎勵。

薪酬委員會報告

長期激勵計劃

二零二五/二六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	授出日期 (月、日、年)	實際價格 (港元)	緊接授出獎勵 日期前的股份 收市價 (港元)	獎勵於授出 日期的公允值 (港元)	緊接獎勵獲行使或 歸屬日期前的股份 加權平均收市價 (港元)
楊元慶先生	股份增值權	06.03.2019	5.79	-	-	11.91
	股份增值權	06.01.2020	4.22	-	-	-
	股份增值權	06.20.2022	7.34	-	-	-
	股份增值權	06.01.2023	7.46	-	-	-
	股份增值權	06.03.2024	11.34	-	-	-
	股份增值權	06.03.2024	11.34	-	-	-
	股份增值權	06.02.2025	8.93	9.04	23,531,073	-
	股份增值權	06.02.2025	8.93	9.04	26,668,550	-
	受限制股份單位	06.20.2022	7.54	-	-	8.97
	受限制股份單位	06.20.2022	7.54	-	-	9.88
	受限制股份單位	06.01.2023	7.57	-	-	9.88
	受限制股份單位	06.01.2023	7.57	-	-	-
	受限制股份單位	06.03.2024	11.24	-	-	9.88
	受限制股份單位	06.03.2024	11.24	-	-	9.52
	受限制股份單位	06.02.2025	9.54	9.04	35,296,612	9.45
	受限制股份單位	06.02.2025	9.54	9.04	40,002,822	-
朱立南先生	受限制股份單位	09.14.2022	6.26	-	-	11.83
	受限制股份單位	09.27.2023	8.00	-	-	11.51
	受限制股份單位	09.27.2024	9.57	-	-	11.51
	受限制股份單位	09.29.2025	11.84	11.51	1,867,622	-
趙令歡先生	受限制股份單位	09.14.2022	6.26	-	-	11.83
	受限制股份單位	09.27.2023	8.00	-	-	11.51
	受限制股份單位	09.27.2024	9.57	-	-	11.51
	受限制股份單位	09.29.2025	11.84	11.51	1,867,622	-
黃偉明先生	股份增值權	06.01.2020	4.22	-	-	-
	股份增值權	06.01.2021	9.45	-	-	-
	股份增值權	06.16.2022	7.13	-	-	-
	股份增值權	06.01.2023	7.46	-	-	-
	股份增值權	06.03.2024	11.34	-	-	-
	股份增值權	06.03.2024	11.34	-	-	-
	受限制股份單位	06.16.2022	7.62	-	-	9.15
	受限制股份單位	06.01.2023	7.57	-	-	9.88
	受限制股份單位	06.03.2024	11.24	-	-	9.88
Laura Green Quatela 女士	股份增值權	06.03.2019	5.79	-	-	-
	股份增值權	06.01.2020	4.22	-	-	-
	股份增值權	06.01.2021	9.45	-	-	-
	股份增值權	06.01.2022	7.63	-	-	-
	股份增值權	06.01.2023	7.46	-	-	-
	股份增值權	06.03.2024	11.34	-	-	-
	股份增值權	06.03.2024	11.34	-	-	-
	受限制股份單位	06.01.2022	7.65	-	-	9.04
	受限制股份單位	06.01.2023	7.57	-	-	9.88
	受限制股份單位	06.03.2024	11.24	-	-	9.88
	受限制股份單位	06.03.2024	11.24	-	-	9.52
	受限制股份單位	09.29.2025	11.84	11.51	1,867,622	-

單位數目

於二零二五年 四月一日 (未歸屬)	期內新授出	期內歸屬	期內行使	於二零二六年 三月三十一日 (未歸屬)	於二零二六年 三月三十一日 尚未行使總數 (附註1)	歸屬期 (月、日、年)
-	-	-	79,451,149	-	-	06.03.2020 - 06.03.2022
-	-	-	-	-	76,048,055	06.01.2021 - 06.01.2023
12,794,125	-	10,235,300	-	2,558,825	30,705,901	06.01.2024 - 06.01.2026
3,066,024	-	2,452,520	-	613,504	7,356,097	06.01.2024 - 06.01.2026
1,539,190	-	1,231,202	-	307,988	3,692,871	06.03.2024 - 06.01.2026
7,729,265	-	4,507,705	-	3,221,560	7,729,265	06.01.2025 - 06.01.2027
-	9,723,584	5,670,792	-	4,052,792	9,723,584	06.02.2025 - 06.01.2027
-	10,540,929	-	-	10,540,929	10,540,929	06.01.2026 - 06.01.2028
4,987,562	-	4,987,562	-	-	-	06.20.2025
4,479,641	-	3,583,713	-	895,928	895,928	06.01.2024 - 06.01.2026
1,099,640	-	879,600	-	220,040	220,040	06.01.2024 - 06.01.2026
1,046,821	-	-	-	1,046,821	1,046,821	06.01.2026
684,009	-	547,140	-	136,869	136,869	06.03.2024 - 06.01.2026
3,548,310	-	2,069,373	-	1,478,937	1,478,937	06.01.2025 - 06.01.2027
-	3,699,079	2,157,302	-	1,541,777	1,541,777	06.02.2025 - 06.01.2027
-	4,192,289	-	-	4,192,289	4,192,289	06.01.2026 - 06.01.2028
100,356	-	100,356	-	-	-	09.14.2023 - 09.14.2025
156,365	-	78,182	-	78,183	78,183	09.27.2024 - 09.27.2026
195,060	-	65,020	-	130,040	130,040	09.27.2025 - 09.27.2027
-	157,765	-	-	157,765	157,765	09.29.2026 - 09.29.2028
100,356	-	100,356	-	-	-	09.14.2023 - 09.14.2025
156,365	-	78,182	-	78,183	78,183	09.27.2024 - 09.27.2026
195,060	-	65,020	-	130,040	130,040	09.27.2025 - 09.27.2027
-	157,765	-	-	157,765	157,765	09.29.2026 - 09.29.2028
-	-	-	-	-	2,154,619	06.01.2021 - 06.01.2023
-	-	-	-	-	12,160,642	06.01.2022 - 06.01.2024
1,064,884	-	1,064,884	-	-	8,519,069	06.16.2023 - 06.16.2025
1,587,120	-	1,269,538	-	317,582	3,807,862	06.01.2024 - 06.01.2026
445,754	-	356,558	-	89,196	1,069,465	06.03.2024 - 06.01.2026
2,500,645	-	1,458,377	-	1,042,268	2,500,645	06.01.2025 - 06.01.2027
356,359	-	356,359	-	-	-	06.16.2023 - 06.16.2025
569,227	-	455,322	-	113,905	113,905	06.01.2024 - 06.01.2026
132,060	-	105,636	-	26,424	26,424	06.03.2024 - 06.01.2026
765,322	-	446,335	-	318,987	318,987	06.01.2025 - 06.01.2027
-	157,765	-	-	157,765	157,765	09.29.2026 - 09.29.2028
-	-	-	-	-	13,711,578	06.03.2020 - 06.03.2022
-	-	-	-	-	2,084,885	06.01.2021 - 06.01.2023
-	-	-	-	-	6,920,466	06.01.2022 - 06.01.2024
320,347	-	320,347	-	-	3,841,086	06.01.2023 - 06.01.2025
563,607	-	450,831	-	112,776	1,352,224	06.01.2024 - 06.01.2026
122,353	-	97,812	-	24,541	293,551	06.03.2024 - 06.01.2026
710,410	-	414,311	-	296,099	710,410	06.01.2025 - 06.01.2027
103,056	-	103,056	-	-	-	06.01.2023 - 06.01.2025
359,847	-	323,384	-	36,463	36,463	06.01.2024 - 06.01.2026
101,773	-	86,934	-	14,839	14,839	06.03.2024 - 06.01.2026
622,384	-	380,399	-	241,985	241,985	06.01.2025 - 06.01.2027
-	157,765	-	-	157,765	157,765	09.29.2026 - 09.29.2028

薪酬委員會報告

長期激勵計劃 (續)

姓名	獎勵類型	授出日期 (月、日、年)	實際價格 (港元)	緊接授出獎勵 日期前的股份 收市價 (港元)	獎勵於授出 日期的公允值 (港元)	緊接獎勵獲行使或 歸屬日期前的股份 加權平均收市價 (港元)
John Lawson Thornton 先生	受限制股份單位	09.27.2023	8.00	-	-	11.51
	受限制股份單位	09.27.2024	9.57	-	-	11.51
	受限制股份單位	09.29.2025	11.84	11.51	1,867,622	-
Gordon Robert Halyburton Orr先生	受限制股份單位	09.14.2022	6.26	-	-	11.83
	受限制股份單位	09.27.2023	8.00	-	-	11.51
	受限制股份單位	09.27.2024	9.57	-	-	11.51
	受限制股份單位	09.29.2025	11.84	11.51	1,867,622	-
胡展雲先生	受限制股份單位	09.14.2022	6.26	-	-	11.83
	受限制股份單位	09.27.2023	8.00	-	-	11.51
	受限制股份單位	09.27.2024	9.57	-	-	11.51
	受限制股份單位	09.29.2025	11.84	11.51	1,867,622	-
楊瀾女士	受限制股份單位	09.14.2022	6.26	-	-	11.83
	受限制股份單位	09.26.2022	6.09	-	-	11.61
	受限制股份單位	09.27.2023	8.00	-	-	11.51
	受限制股份單位	09.27.2023	8.00	-	-	11.51
	受限制股份單位	09.27.2024	9.57	-	-	11.51
	受限制股份單位	09.27.2024	9.57	-	-	11.51
	受限制股份單位	09.29.2025	11.84	11.51	1,867,622	-
	受限制股份單位	09.29.2025	11.84	11.51	583,625	-
王雪紅女士	受限制股份單位	11.15.2022	6.31	-	-	10.50
	受限制股份單位	09.27.2023	8.00	-	-	11.51
	受限制股份單位	09.27.2024	9.57	-	-	11.51
	受限制股份單位	09.29.2025	11.84	11.51	1,867,622	-
薛瀾教授	受限制股份單位	09.14.2022	6.26	-	-	11.83
	受限制股份單位	09.27.2023	8.00	-	-	11.51
	受限制股份單位	09.27.2024	9.57	-	-	11.51
	受限制股份單位	09.29.2025	11.84	11.51	1,867,622	-
Kasper Bo Roersted先生	受限制股份單位	09.27.2024	9.57	-	-	11.51
	受限制股份單位	09.29.2025	11.84	11.51	1,867,622	-
Amit Midha先生 (於二零二六年 四月十六日辭任)	受限制股份單位	09.29.2025	11.84	11.51	1,400,708	-

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

附註2：股份增值權的行使期為授出日期起七年。

附註3：於本財政年度內並無單位失效/作廢及註銷。

單位數目

於二零二五年 四月一日 (未歸屬)	期內新授出	期內歸屬	期內行使	於二零二六年 三月三十一日 (未歸屬)	於二零二六年 三月三十一日 尚未行使總數 (附註1)	歸屬期 (月、日、年)
117,274	-	58,637	-	58,637	58,637	09.27.2024 - 09.27.2026
195,060	-	65,020	-	130,040	130,040	09.27.2025 - 09.27.2027
-	157,765	-	-	157,765	157,765	09.29.2026 - 09.29.2028
100,357	-	100,357	-	-	-	09.14.2023 - 09.14.2025
156,365	-	78,182	-	78,183	78,183	09.27.2024 - 09.27.2026
195,060	-	65,020	-	130,040	130,040	09.27.2025 - 09.27.2027
-	157,765	-	-	157,765	157,765	09.29.2026 - 09.29.2028
100,356	-	100,356	-	-	-	09.14.2023 - 09.14.2025
156,365	-	78,182	-	78,183	78,183	09.27.2024 - 09.27.2026
195,060	-	65,020	-	130,040	130,040	09.27.2025 - 09.27.2027
-	157,765	-	-	157,765	157,765	09.29.2026 - 09.29.2028
100,356	-	100,356	-	-	-	09.14.2023 - 09.14.2025
32,204	-	32,204	-	-	-	09.26.2023 - 09.26.2025
156,365	-	78,182	-	78,183	78,183	09.27.2024 - 09.27.2026
48,864	-	24,432	-	24,432	24,432	09.27.2024 - 09.27.2026
195,060	-	65,020	-	130,040	130,040	09.27.2025 - 09.27.2027
60,956	-	20,318	-	40,638	40,638	09.27.2025 - 09.27.2027
-	157,765	-	-	157,765	157,765	09.29.2026 - 09.29.2028
-	49,301	-	-	49,301	49,301	09.29.2026 - 09.29.2028
99,235	-	99,235	-	-	-	11.15.2023 - 11.15.2025
156,365	-	78,182	-	78,183	78,183	09.27.2024 - 09.27.2026
195,060	-	65,020	-	130,040	130,040	09.27.2025 - 09.27.2027
-	157,765	-	-	157,765	157,765	09.29.2026 - 09.29.2028
100,356	-	100,356	-	-	-	09.14.2023 - 09.14.2025
156,365	-	78,182	-	78,183	78,183	09.27.2024 - 09.27.2026
195,060	-	65,020	-	130,040	130,040	09.27.2025 - 09.27.2027
-	157,765	-	-	157,765	157,765	09.29.2026 - 09.29.2028
243,825	-	81,275	-	162,550	162,550	09.27.2025 - 09.27.2027
-	157,765	-	-	157,765	157,765	09.29.2026 - 09.29.2028
-	118,323	-	-	118,323	118,323	09.29.2026 - 09.29.2028

薪酬委員會報告

長期激勵計劃 (續)

二零二五/二六財年內其他合資格參與者的股份獎勵如下：

參與者類別	獎勵類型	授出獎勵日期 所屬財政年度	實際價格 (港元)	緊接授出獎勵 日期前的股份 收市價 (港元)	獎勵於授出 日期的公允值 (港元)	緊接獎勵獲行使或 歸屬日期前的股份 加權平均收市價 (港元)
五名最高薪人士 (不包括身為 本公司首席執行官的一名董事)	股份增值權	19/20	5.79	-	-	10.99
	股份增值權	22/23	7.63	-	-	12.56
	股份增值權	23/24	7.46	-	-	12.56
	股份增值權	24/25	11.34	-	-	-
	股份增值權	25/26	8.93	9.04	23,782,375	12.56
	受限制股份單位	22/23	7.65	-	-	9.04
	受限制股份單位	23/24	7.57	-	-	9.88
	受限制股份單位	24/25	9.10-11.24	-	-	9.70
	受限制股份單位	25/26	9.54	9.04	93,339,042	9.49
所有其他員工	股份增值權	18/19	4.00	-	-	9.37
	股份增值權	19/20	5.34-5.79	-	-	10.44
	股份增值權	20/21	4.22-7.01	-	-	10.75
	股份增值權	21/22	9.45	-	-	11.76
	股份增值權	22/23	7.63	-	-	11.25
	股份增值權	23/24	7.46	-	-	11.06
	股份增值權	24/25	11.34	-	-	11.64
	股份增值權	25/26	8.93	9.04	188,435,157	11.41
	受限制股份單位	22/23	5.84-8.05	-	-	9.32
	受限制股份單位	23/24	7.57-10.47	-	-	9.90
	受限制股份單位	24/25	9.10-12.55	-	-	9.58
	受限制股份單位	25/26	9.22-11.82	9.04-11.55	2,046,802,877	9.51
	其他合資格參與者	股份增值權	18/19	4.00-4.39	-	-
股份增值權		19/20	5.79	-	-	10.18
股份增值權		20/21	4.22-4.78	-	-	10.52
股份增值權		21/22	9.45	-	-	10.92
股份增值權		22/23	7.63	-	-	10.18
股份增值權		23/24	7.46	-	-	10.34
股份增值權		24/25	11.34	-	-	11.78
股份增值權		25/26	8.93	9.04	7,340,318	10.75
受限制股份單位		22/23	5.84-7.93	-	-	9.39
受限制股份單位		23/24	7.57-10.47	-	-	9.87
受限制股份單位		24/25	9.10-12.55	-	-	9.52
受限制股份單位		25/26	9.22-11.84	9.04-11.51	79,719,224	8.49

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

附註2：股份增值權的行使期為授出日期起七年。

單位數目

於二零二五年 四月一日 (未歸屬)	年內新授出	期內歸屬	期內行使	期內失效/作廢	期內註銷	於二零二六年 三月三十一日 (未歸屬)
-	-	-	7,042,375	-	-	-
1,941,496	-	1,941,496	372,277	-	-	-
2,497,153	-	1,997,478	277,244	-	-	499,675
4,623,249	-	2,856,942	-	-	-	1,766,307
-	9,518,281	1,584,585	371,294	-	-	7,933,696
825,700	-	825,700	-	-	-	-
1,791,222	-	1,432,801	-	-	-	358,421
15,479,139	-	7,823,684	-	-	-	7,655,455
-	9,781,916	1,205,625	-	-	-	8,576,291
-	-	-	1,873,920	16	-	-
-	-	-	9,875,648	-	-	-
-	-	-	4,303,695	-	-	-
-	-	-	2,138,686	-	-	-
10,458,112	-	10,458,112	17,146,664	-	-	-
24,996,058	-	19,994,066	9,343,205	-	-	5,001,992
39,778,044	-	24,053,618	2,303,150	-	-	15,724,426
-	75,133,426	8,760,697	1,665,672	-	-	66,372,729
20,512,045	-	20,511,564	-	-	481	-
81,952,727	-	63,447,010	-	-	23,806	18,481,911
147,273,194	-	82,712,784	-	-	31,597	64,528,813
-	214,501,699	3,742,852	-	-	486,222	210,272,625
-	-	-	3,690,562	-	-	-
-	-	-	3,462,971	-	-	-
-	-	-	1,675,048	-	-	-
3,274,369	-	3,274,369	2,177,393	281,213	-	-
2,950,586	-	2,939,795	3,402,755	-	10,791	-
5,318,616	-	3,763,378	2,455,918	-	753,700	801,538
3,858,524	-	2,002,030	215,463	488,591	954,419	902,075
-	2,920,769	348,364	47,038	-	1,010,752	1,561,653
3,355,519	-	3,176,828	-	-	178,691	-
9,343,146	-	5,745,716	-	-	2,848,114	749,316
12,804,838	-	5,816,570	-	-	5,007,841	1,980,427
-	8,270,936	632,265	-	-	5,796,210	1,842,461

薪酬委員會報告

其他針對股東利益之事項

股權持有指引

聯想為選定行政人員制定股權持有指引，包括主席／首席執行官及高級管理層。該等指引要求行政人員持有一定數量的股份，有助使行政人員與股東的利益保持一致，並讓行政人員專注於聯想的長期業績表現。該等指引(以基本薪酬的倍數衡量)因應行政人員的角色及等級而異，並需於成為合資格行政人員起計五年內達到指引要求。倘未能達到指引要求，行政人員則須透過聯想的獎勵計劃保留最少量的已歸屬股份，直至符合指引要求為止。就首席執行官及高級管理層而言，最低持股要求分別設定為年度基本薪金的五倍及三倍。此等指引預期將於各行政人員餘下任期內維持。截至財政年度結束時，所有高級管理層已達到最低持股水平，只有一名行政人員仍在五年股權持有建立期內。另外，非執行董事亦受制於類似指引，所有非執行董事符合指引，只有一名董事仍在五年股權持有指引建立期內。

撤回政策

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

董事會報告	142
獨立核數師報告	168
綜合損益表	173
綜合全面收益表	174
綜合資產負債表	175
綜合現金流量表	177
綜合權益變動表	179
財務報表附註	181
五年財務摘要	267
公司資料	268

董事會報告

聯想集團有限公司(「本公司」)董事會謹此呈奉截至二零二六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37。

本集團本年度的業績表現按經營分部的詳細分析載於財務報表附註3。

業務審視

就公司條例(香港法例第622章)附表5所要求而進行之討論和分析,包括對業務的中肯審視、對本集團面對的主要風險及不明朗因素的討論、自二零二五財年底後發生並對本集團有影響的重大事件的詳情,以及本集團業務相當可能進行的未來發展的揭示,已載於本年報「五年財務摘要」、「董事長兼首席執行官報告書」及「管理層討論及分析」幾節內。以上討論屬本董事會報告的一部分。

業績及分派

本集團本年度的業績載於本年報第173頁的綜合損益表。

本集團及本公司於二零二六年三月三十一日的整體業務狀況分別載於本年報第175及176頁的綜合資產負債表及載於財務報表附註36(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177及178頁的綜合現金流量表內。

年內向股東派發中期股息每股本公司普通股(「股份」)8.5港仙(二零二五年:8.5港仙),總金額約為1.354億美元(二零二五年:約1.355億美元)。

董事會已議決建議派發截至二零二六年三月三十一日止年度之末期股息每股33.7港仙(二零二五年:30.5港仙)。倘建議於二零二六年七月二十三日舉行之本公司應屆股東週年大會(「股東週年大會」)上獲股東批准通過,建議末期股息將於二零二六年八月十九日派發予於二零二六年八月七日或前後登記在本公司股東登記冊之股東。

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

(i) 為確定股東出席股東週年大會並於會上投票的資格:

交回股份過戶文件以作登記的最後時限	二零二六年七月十六日下午四時三十分
暫停辦理股份過戶登記手續	二零二六年七月十七日至七月二十三日
記錄日期	二零二六年七月十七日

(ii) 為確定股東可獲派建議末期股息的權利:

交回股份過戶文件以作登記的最後時限	二零二六年八月六日下午四時三十分
暫停辦理股份過戶登記手續	二零二六年八月七日
記錄日期	二零二六年八月七日

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

五年財務摘要

本集團於二零二六年三月三十一日及最近四個財政年度的年度業績，以及資產及負債摘要載於本年報第267頁。

可供分派儲備

於二零二六年三月三十一日，本公司的可供分派儲備為1,991,527,000美元（二零二五年：1,747,166,000美元）。

銀行貸款

於二零二六年三月三十一日的銀行貸款詳情載於財務報表附註24。

捐款

本集團於年內的慈善及其他捐款金額為12,819,000美元（二零二五年：11,942,000美元）。

股本

年內，本公司的股本變動詳情載於財務報表附註28。

可換股債券

於二零二二年八月二十六日，本公司向專業投資者發行了於二零二九年到期675,000,000美元2.50%的可換股債券（「二零二九可換股債券」），該等債券在香港聯合交易所有限公司（「聯交所」）上市。股份於二零二二年八月十八日（即釐定二零二九可換股債券發行條款之日）的市價（即股份於當日的收市價）為每股6.99港元。假設按經調整的換股價每股8.67港元悉數轉換，二零二九可換股債券將可轉換為610,263,840股股份（「二零二九換股股份」），相當於(i)於二零二六年三月三十一日的已發行股份約4.92%；(ii)透過發行二零二九換股股份而擴大的已發行股份約4.69%（假設已發行股份總數並無發生其他變動）。於二零二六年三月三十一日，二零二九可換股債券的未償還本金總額為675,000,000美元。

有關二零二九可換股債券之進一步詳情，請參閱財務報表附註24及本公司日期為二零二二年八月十七日、二零二二年八月十八日、二零二二年八月二十六日、二零二二年八月二十九日及二零二五年七月十七日之公告。

於二零二五年一月八日，本公司向Alat Technologies Company的全資附屬公司Alat International Investments Company（「Alat」）發行於二零二八年到期的2,000,000,000美元零息可換股債券（「二零二八可換股債券」）。股份於二零二四年五月二十七日的市價（即緊接債券認購協議日期前最後一個交易日的收市價）為12.04港元。發行二零二八可換股債券是戰略合作的一部分，本公司可以促進再融資活動並每年穩定節省利息，同時提升本公司財務和業務的彈性以及產品上市速度。發行之所得款項總額為2,000,000,000美元，並已及將用於債務再融資及一般營運資金用途。截至二零二五年三月三十一日，已動用965百萬美元，而餘額1,035百萬美元則已於二零二五年九月三十日悉數動用，兩次均按照先前所披露的意向進行。假設按經調整的換股價每股9.70港元悉數轉換，二零二八可換股債券可轉換為1,610,618,556股股份（「二零二八換股股份」），相當於：(i)於二零二六年三月三十一日已發行股份約12.98%；及(ii)透過發行二零二八換股股份而擴大的已發行股份約11.49%（假設發行股份總數並無其他變動）。截至二零二六年三月三十一日，二零二八可換股債券的未償還本金總額為2,000,000,000美元。根據二零二八可換股債券的條款及條件，二零二八可換股債券僅可於到期時轉換為股份，且僅可於到期前發生特定贖回事件時贖回。

有關二零二八可換股債券及發行的理由及裨益的進一步詳情，請參閱財務報表附註24及本公司日期為二零二四年五月二十九日、二零二五年一月八日及二零二五年七月十七日的公告，以及日期為二零二四年八月十九日的通函。

本公司於截至二零二六年三月三十一日止財政年度概無轉換任何二零二九可換股債券及二零二八可換股債券，且無就二零二九可換股債券及二零二八可換股債券行使任何贖回權。

董事會報告

可換股債券 (續)

假設二零二九可換股債券及二零二八可換股債券於二零二六年三月三十一日獲悉數轉換，則本公司緊接及緊隨悉數轉換二零二九可換股債券及二零二八可換股債券前後的股權架構載列如下：

股東	緊接轉換任何二零二九可換股債券及二零二八可換股債券前的股權架構		按經調整換股價悉數轉換二零二九可換股債券後		按經調整換股價悉數轉換二零二八可換股債券後	
	股份數目	佔已發行股份的概約百分比	股份數目	佔已發行股份的概約百分比	股份數目	佔已發行股份的概約百分比
聯想控股股份有限公司 ⁽¹⁾	2,867,636,724	23.12%	2,867,636,724	22.03%	2,867,636,724	20.47%
眾傑有限公司 ⁽²⁾	480,000,000	3.87%	480,000,000	3.69%	480,000,000	3.43%
佳碧有限公司 ⁽³⁾	548,263,805	4.42%	548,263,805	4.22%	548,263,805	3.91%
鈞諾有限公司 ⁽⁴⁾	79,358,000	0.64%	79,358,000	0.61%	79,358,000	0.57%
本公司董事 ⁽⁵⁾	858,531,517	6.92%	858,531,517	6.60%	858,531,517	6.13%
二零二九可換股債券持有人	-	-	610,263,840	4.69%	-	-
Alat	-	-	-	-	1,610,618,556	11.49%
其他公眾股東	7,570,869,256	61.03%	7,570,869,256	58.16%	7,570,869,256	54.00%
總計	12,404,659,302	100.00%	13,014,923,142	100.00%	14,015,277,858	100.00%

附註：

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

基於本公司於二零二六年三月三十一日的現金及現金等價物以及經營活動所得現金流量，本公司有能力履行其於二零二九可換股債券及二零二八可換股債券項下的贖回義務。

根據二零二九可換股債券及二零二八可換股債券在未來一系列日期的隱含回報率，可使相關債券持有人選擇轉換時，亦會獲得同等有利的經濟回報的本公司股價分析如下：

二零二九可換股債券

轉換日期	本公司的股價 港元	債券持有人的 隱含回報率
二零二六年九月三十日	8.49	8%
二零二七年三月三十一日	8.56	7%

可換股債券 (續)

二零二八可換股債券

在遵守二零二八可換股債券的條款及條件的情況下，對二零二八可換股債券持有人而言，當本公司股價在未來接近換股價時，根據其隱含內部回報比率轉換或贖回可換股證券，在財務上同樣有利。

認股權證

於二零二五年一月八日，本公司按發行價每份認股權證1.43港元向Sureinvest Holdings Limited (「Sureinvest」，一家由楊元慶先生(本公司的關連人士)全資擁有的公司)、Wisdom Summit Limited(本公司若干管理層成員(包括本公司附屬公司層面的關連人士)的投資控股工具)及若干專業投資者發行1,150,000,000份認股權證(「認股權證」)。股份於二零二四年五月二十七日的市價(即緊接二零二四年五月二十八日(即董事會批准認股權證指示性主要條款)前最後一個交易日的收市價)為12.04港元。發行認股權證是戰略合作的一部分，其支持本公司的戰略舉措。發行之所得款項總額為1,645百萬港元(約212百萬美元)，並已及將用於中東及非洲地區之業務擴展。截至二零二六年三月三十一日，150百萬美元已按照先前所披露的意向動用。其餘所得款項約62百萬美元預期將於二零二六年底前用於在中東及非洲地區進行業務擴張。按經調整行使價每股11.92港元悉數行使認股權證，預料本公司將可獲額外資本約18億美元，以進一步增強其股本基礎。本公司擬將該所得款項之40%用於進一步擴展本公司業務(包括未來潛在收購機會)、該所得款項之50%用於研發及人工智能投資，以及該所得款項之10%用於一般營運資金用途(如供應鏈投資)，以滿足日常營運需求。

假設按經調整行使價每股11.92港元悉數行使認股權證，將發行1,187,625,838股股份(「認股權證股份」)，相當於：(i)於二零二六年三月三十一日已發行股份約9.57%；及(ii)透過發行認股權證股份而擴大的已發行股份約8.74%(假設已發行股份總數並無其他變動)。

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

債權證

除所披露內容外，本公司於截至二零二六年三月三十一日止年度內並無發行、購買、贖回或註銷任何債權證。

股票掛鈎協議

除本報告所述長期激勵計劃外，本公司於年內並無訂立任何股票掛鈎協議。

附屬公司、聯營公司及合營公司

於二零二六年三月三十一日，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37及15。

管理合約

年內，本公司並無就整體或任何重要業務的管理及行政工作簽訂或存在任何合約。

董事會報告

主要客戶及供應商

年內，本集團向其五位最大客戶出售了少於27%的貨品及服務。本集團的主要供應商佔本集團年內之採購額百分比如下：

最大供應商	10%
五位最大供應商合計	39%

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

購買、出售或贖回本公司之上市證券

除上述披露及本公司長期激勵計劃及僱員持股計劃的相關受託人於市場購入合共466,370,409股股份，用作於歸屬時獎勵僱員之外，截至二零二六年三月三十一日止年度內，本公司或其任何附屬公司概無購買、出售或贖回本公司任何上市證券。該等計劃詳情分別載於本年報第129及132頁薪酬委員會報告的「長期激勵計劃」及「僱員持股計劃」內。

董事

於本年度內及截至本報告日期的董事為：

主席及執行董事

楊元慶先生

非執行董事

朱立南先生

趙令歡先生

黃偉明先生

Laura Green Quatela女士

Amit Midha先生（於二零二五年八月十三日獲委任及於二零二六年四月十六日辭任）

獨立非執行董事

John Lawson Thornton先生

Gordon Robert Halyburton Orr先生

胡展雲先生

楊瀾女士

王雪紅女士

薛瀾教授

Kasper Bo Roersted (別名 Kasper Bo Rorsted) 先生

根據本公司組織章程細則第107條，趙令歡先生、John Lawson Thornton先生、Gordon Robert Halyburton Orr先生及王雪紅女士須於股東週年大會上輪值告退，彼等符合資格並願意膺選連任。

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

於截至二零二六年三月三十一日止年度或由二零二六年四月一日至本報告日期止期間，所有出任本公司附屬公司董事會的董事名單已載於本集團網站 (https://investor.lenovo.com/tc/publications/list_directors.php)。

董事及高級管理層簡歷

名譽主席

柳傳志先生，82歲，自二零一一年十一月三日起出任本公司名譽主席及高級顧問。柳先生為本集團的創辦人，自一九九三年的不同期間曾擔任本公司執行董事、非執行董事及董事會主席之職務至二零一一年十一月三日辭任董事會職務。作為名譽主席，柳先生並非本公司或其任何附屬公司之董事或高級人員，及並無於本公司或其任何附屬公司具有任何管理職能。彼於一九六六年畢業於中國人民解放軍軍事電信工程學院（現稱西安電子科技大學）的雷達導航系，並擁有豐富的企業管理經驗。

董事簡歷

主席及執行董事

楊元慶先生，61歲，為本公司董事會主席、首席執行官兼執行董事。彼亦為持有本公司已發行股份權益的Sureinvest的董事及股東。楊先生於二零零九年二月五日起出任本公司首席執行官。在此之前，彼自二零零五年四月三十日為董事會主席。出任主席之前，楊先生為本公司首席執行官，並自一九九七年十二月十六日起出任本公司執行董事。

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

非執行董事

朱立南先生，63歲，於二零零五年四月三十日獲委任為本公司非執行董事。朱先生畢業於上海交通大學，持有電子工程學碩士學位，並擁有超過二十年管理經驗。他曾出任本集團高級副總裁。朱先生自二零二零年一月一日起調任為持有本公司已發行股份重大權益之聯想控股(香港聯交所上市)之非執行董事，此前，彼為該公司之執行董事、總裁及執行委員會成員。

趙令歡先生，63歲，於二零一一年十一月三日獲委任為本公司非執行董事。趙先生持有美國西北大學凱洛格商學院工商管理碩士學位，美國北伊利諾伊州大學電子工程碩士及物理學碩士學位，以及南京大學物理學學士學位。彼自二零二零年一月一日起調任為持有本公司已發行股份重大權益之聯想控股(香港聯交所上市)之非執行董事，此前，彼為該公司之執行董事、常務副總裁及執行委員會成員。彼亦為弘毅投資有限公司董事長。

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

趙先生曾出任中聯重科股份有限公司(香港聯交所及深圳證券交易所上市)及中國玻璃控股有限公司(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)

黃偉明先生，68歲，自二零二五年四月一日起為本公司非執行董事。彼曾為本集團的執行副總裁及首席財務官，並於擔任本集團逾17年的首席財務官後，於二零二五年三月三十一日退任有關職務。彼亦曾擔任本集團若干內部委員會的成員及本公司若干附屬公司的董事。於獲委任為本集團首席財務官前，黃先生於一九九九年三月三十日至二零零七年五月二十三日期間曾擔任本公司獨立非執行董事。黃先生曾擔任Lenovo Computer AG (本公司附屬公司，曾於法蘭克福證券交易所上市及前稱為「Medion AG」) 監事會副主席及中國聯合網絡通信(香港)股份有限公司之獨立非執行董事(香港聯交所上市)。黃先生現時為持有本公司已發行股份權益的Sureinvest之董事。加入本集團之前，彼於投資銀行業務擁有逾15年經驗。黃先生持有英國曼徹斯特維多利亞大學(Victoria University of Manchester)管理學學士學位。彼為香港會計師公會及英格蘭及威爾斯特許會計師公會會員。

Laura Green Quatela女士，68歲，自二零二五年四月一日起為本公司非執行董事。彼於二零一六年十月加入本集團為高級副總裁及首席法務官(隨後於二零二三年一月改任為首席法務兼企業責任官)，並於二零二五年三月三十一日退任有關職務。Quatela女士曾負責本集團全球的法務、知識產權、政府關係及ESG(環境、社會及管治)事務。彼曾擔任本集團若干內部委員會的成員，及本公司附屬公司的董事。

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

獨立非執行董事

John Lawson Thornton先生，72歲，於二零二三年八月十八日獲委任為本公司獨立非執行董事，並於二零二五年二月二十一日獲委任為本公司首席獨立董事。Thornton先生現時為Barrick Mining Corporation (於多倫多交易所及紐約交易所(「紐交所」)上市)的主席。彼亦為福特汽車公司(Ford Motor Company) (於紐交所上市)首席獨立董事及Paramount Skydance Corporation (於納斯達克證券交易所上市)非執行董事。

Thornton先生為一家私募投資機構RedBird Capital Partners主席，及一家環球資產管理公司Heron View Investments非執行主席。Thornton先生亦擔任一家工業人工智能公司Avathon, Inc.首席董事。

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

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

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

董事及高級管理層簡歷 (續)

董事簡歷 (續)

獨立非執行董事 (續)

Gordon Robert Halyburton Orr先生，63歲，於二零一六年九月一日調任為本公司獨立非執行董事。在此之前，彼自二零一五年九月起為本公司非執行董事。彼持有英國牛津大學(Oxford University)工程科學文學碩士學位及哈佛大學(Harvard University)工商管理學碩士學位。

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

於過去20年，Orr先生負責亞洲地區的廣泛客戶，主要集中於中國和亞洲地區的相關科技行業。Orr先生現為香港交易及結算所有限公司(「港交所」)及美團(前稱「美團點評」)(皆於香港聯交所上市)之獨立非執行董事。Orr先生亦為EQT AB(於Nasdaq Stockholm上市)之獨立董事會成員、太古股份有限公司(香港聯交所上市)之非執行董事(於二零二六年五月十四日由獨立非執行董事調任)以及Fidelity China Special Situations PLC(倫敦證券交易所(「倫交所」)上市)之非執行董事。彼亦擔任美團審核委員會的主席及企業管治委員會成員、港交所稽核委員會及提名及管治委員會的成員，以及英中貿易協會的副主席。他曾出任Sondrel(Holdings) plc(倫交所上市)之獨立非執行董事。

胡展雲先生，71歲，於二零一九年二月二十二日獲委任為本公司獨立非執行董事。胡先生亦擔任中國銀行股份有限公司(香港聯交所上市)之獨立非執行董事、關聯交易控制委員會主席及委員、審計委員會委員、提名和薪酬委員會委員。彼為安永會計師事務所(「安永」)退休合夥人。於二零一五年六月退休前，彼於安永的大中華區擔任不同的高級職務，曾擔任安永華明會計師事務所的董事兼總經理、安永的大中華區領導小組成員及安永的大中華區業務管理合夥人。彼具備逾30年專業經驗，專門從事審計、企業重組、首次公開招股、風險管理及收購合併。胡先生為香港註冊會計師，彼於一九八二年獲加拿大約克大學授予工商管理碩士學位。胡先生曾為交通銀行股份有限公司(香港聯交所上市)之獨立非執行董事。

楊瀾女士，58歲，於二零二零年五月十五日獲委任為本公司獨立非執行董事。楊女士現為中國電視節目主持人及傳媒企業家，於業內擁有逾30年經驗。彼為陽光媒體集團董事長及陽光未來藝術教育基金會董事長，陽光媒體集團為領先的媒體公司，擁有綜合通訊及行銷能力，其業務橫跨媒體、教育、藝術、旅遊、展覽等領域。集團以其優質內容、女性賦權及生活方式群體以及為企業和城市提供的品牌服務。在業界享負盛名，並於促進中國與世界的文化交流、推動可持續發展方面發揮了重要作用。陽光未來藝術教育基金會是一個以推動兒童美育發展為宗旨的非營利組織。楊女士於一九九零年獲北京外國語大學授予英語學士學位，於一九九六年獲美國紐約哥倫比亞大學授予國際事務碩士學位。

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

董事會報告

董事及高級管理層簡歷 (續)

董事簡歷 (續)

獨立非執行董事 (續)

王雪紅女士，67歲，於二零二二年六月二十日獲委任為本公司獨立非執行董事。王女士為宏達國際電子股份有限公司(台灣證券交易所上市)共同創立人及現任董事長，在資訊及通訊科技相關業務建立了多項卓越成就，擁有業內逾40年經驗。王女士於一九八二年獲柏克萊加利福尼亞大學授予工業社會政治經濟學系學士學位。

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

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

薛瀾教授，66歲，於二零二二年六月二十日獲委任為本公司獨立非執行董事。薛教授現為清華大學教授，任教及研究領域包括公共政策及管理、科技政策、危機管理及全球治理。彼擔任清華大學蘇世民書院院長及人工智能國際治理研究院院長。彼亦擔任清華大學中國科技政策研究中心主任及可持續發展研究院聯席院長。彼為國務院公共管理學科評議組召集人。彼亦為卡內基梅隆大學工程與公共政策兼職教授、布魯金斯學會非常駐資深研究員、聯合國可持續發展解決方案網絡領導委員會成員和聯合國公共行政專家委員會成員。

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

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

Kasper Bo Roersted (別名 Kasper Bo Rorsted) 先生，64歲，於二零二四年二月二十三日獲委任為本公司獨立非執行董事。Roersted先生現任A.P. 穆勒 - 馬士基(A.P. Møller-Mærsk A/S)(納斯達克證券交易所上市)的獨立董事及提名委員會、薪酬委員會和能源轉型委員會(前稱「環境、社會及管治委員會」)成員，及西門子有限公司(Siemens AG)(法蘭克福證券交易所上市)的監事會及創新及財務委員會成員。

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

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

董事及高級管理層簡歷 (續)

高級管理層簡歷

David C. Carroll先生，58歲，自二零一四年摩托羅拉被收購後加入本集團，現為本集團高級副總裁兼首席法務兼企業責任官(「CLO」)，負責本集團全球的法務、知識產權、政府關係及ESG(環境、社會及管治)事務。於二零二五年四月一日晉升為CLO前，Carroll先生為摩托羅拉業務集團的總法律顧問，近期更同時擔任智能設備業務集團與集團運營的總法律顧問，並支援商標與行銷、資料隱私與安全，同時也負責全球品牌授權業務。Carroll先生是三屆聯想卓越獎的得獎者，因其對聯想的傑出貢獻而獲得個人卓越領導獎及兩項團隊卓越獎。於加入聯想前，Carroll先生曾為Sears及Amway Corporation內部律師，專門從事行銷及廣告法律工作。Carroll先生擁有伊利諾伊大學哲學學士學位，並在芝加哥西北大學法學院取得法律學位。Carroll先生是集團內知名、經驗豐富且受人尊敬的領導者，彼貢獻逾30年的寶貴機構知識，並專注於創意與協作。

鄭孝明先生，53歲，為本集團高級副總裁兼首席財務官，負責監督集團的全球財務營運以及企業發展與併購、企業財務和投資者關係。鄭先生為集團投資委員會成員。在加入聯想前，鄭先生為香港上海滙豐銀行有限公司(「滙豐」)科技、媒體與電信及投資銀行業務的全球聯席主管。在此之前，彼為京東集團國際總裁及投資委員會成員。

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

高嵐女士，60歲，二零零九年加入本集團，現為本集團人力資源高級副總裁，負責人力資源、組織發展、環球人才、薪酬及福利，以及本公司文化建設。在出任此職位前，高女士於多個人力資源職能部門擔任副總裁領導角色，包括新興市場集團、亞太，拉丁美洲及中國地區，人才和組織能力發展及人力資源戰略與營運。加入本集團之前，高女士曾於多間跨國公司擔任人力資源的高級職務。高女士持有南開大學理學士學位，英國劍橋大學(Cambridge University)哲學碩士學位課程及於北京西方管理學院完成人力資源管理課程，並完成美國斯坦福大學(Stanford University)的商業人力資源卓越領導課程。

Ashley Gorakhpurwalla先生，57歲，於二零二四年加入本集團，現為本集團執行副總裁兼基礎設施方案集團總裁。彼負責監管聯想全球業務，專注於利用人工智能導向的基礎設施推動智能轉型，基礎設施涵蓋從邊緣到雲端的數據中心全領域。

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

董事會報告

董事及高級管理層簡歷 (續)

高級管理層簡歷 (續)

Tolga Kurtoglu 博士，50歲，現為聯想首席技術官、聯想技術委員會副主席，以及聯想執行委員會成員。彼負責領導聯想全球技術策略、研發規劃與管治，並主管聯想研究院，推動人工智能、智能裝置與基礎架構運算、無線通訊、網絡安全及機器人等領域的創新。在其領導下，聯想正透過 Agentic AI 平台轉型為一家以人工智能為核心的企業，並採用任務導向的創新模式。

Kurtoglu 博士創立並領導聯想人工智能技術中心 (LATC)，該中心是一個全球性平台團隊，致力於提升個人電腦、行動裝置、邊緣運算及雲端領域的邊緣人工智能能力。彼負責監督橫濱、特拉維夫、利雅德、倫敦及愛丁堡的研發擴展，並與全球科技巨頭、新創公司及頂尖大學建立戰略合作夥伴關係，以加速開放式創新。

Kurtoglu 博士擁有超過二十年的先進科技領導經驗，包括早期於 NASA Ames Research Center 任職期間獲頒 NASA 卓越服務獎章，以及擔任 Dell 團隊主管。彼擁有 18 項美國專利，並發表超過 100 篇有關自動化、機器智能、容錯系統及數位製造的論文。之後，彼曾擔任 HP Inc. 首席技術官，以及 PARC (Xerox PARC) 首席執行官，在人工智能商業化與深科技創業領域開創先河。彼亦共同創立 Leap AI，推出聚焦數位健康與生物科技的生成式人工智能企業。

Kurtoglu 博士目前擔任薩班哲大學 (Sabanci University)、Encube、Pearl Street 董事會成員，並曾任 Omidyar Network 董事。此外，彼亦是 CNBC 技術執行委員會及 Innovating 50 的成員，積極參與全球企業轉型與負責任人工智能管治的相關討論。其觀點曾刊登於《華爾街日報》、《哈佛商業評論》、《經濟學人》創新論壇以及世界經濟論壇。

Kurtoglu 博士擁有德州大學 (The University of Texas) 奧斯汀分校機械工程博士學位、卡內基梅隆大學 (Carnegie Mellon University) 碩士學位，以及中東技術大學 (Middle East Technical University) 學士學位。

劉軍先生，57歲，於一九九三年加入本集團，現為執行副總裁兼聯想中國區總裁，負責透過整合進入市場戰略領導所有三個聯想業務集團的中國業務平台及銷售。在擔任此職務前，彼曾於聯想擔任多個領導職務，包括本集團高級副總裁、移動業務集團總裁、產品集團總裁、全球消費集團總裁、全球供應鏈負責人、聯想中國的首席運營官、企劃與運作系統負責人及消費 IT 業務群總裁。

劉先生在諸多領域都取得了成就。他成功領導聯想多項產品創新 (如全球首台家用電腦；全球首台網際網路電腦；全球首台具備五大特徵的 AI PC 等)。他持續創新業務模式 (打造了聯想消費業務連鎖零售模式；開發了聯想重要模式「雙模式之道」(交易型及關係型模式) 並運營至今；建立起行業領先的客戶直達模式)。他不斷開創新業務 (帶領聯想全球消費集團從中國拓展到全球 100 多個國家和地區；成功完成摩托羅拉併購，並帶領聯想智慧手機業務躋身全球前三；帶領伺服器業務闖入中國市場前三；率先將服務業務作為新增長引擎打造並在中國取得市場第一的成績)。

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

喬健女士，58歲，一九九零年加入本集團，現為本集團高級副總裁兼首席戰略官及首席市場官，全面負責聯想的戰略及計劃、國際品牌、市場營銷及傳訊之工作。在出任此職位前，喬女士為移動業務聯席總裁，專注於聯想中國的移動業務。此前，喬女士擔任人力資源高級副總裁。喬女士曾於本集團出任不同高級職位，包括戰略及計劃的高級副總裁及於收購國際商業機器 (IBM) 個人電腦業務前後的人力資源副總裁。喬女士在戰略、營銷和品牌及人力資源、業務管理方面擁有豐富經驗。彼持有復旦大學頒發的管理學學士學位及中歐國際工商學院的高級管理人員工商管理碩士學位。

董事及高級管理層簡歷 (續)

高級管理層簡歷 (續)

Luca Rossi先生，53歲，於二零一五年加入本集團，現為本集團執行副總裁及智能設備業務集團總裁，負責集團的全球個人電腦、智能手機、平板電腦、商用解決方案，以及其他人工智能產品(包括人工智能軟件/智能體，以及穿戴式裝置和環境人工智能等原生人工智能裝置)的業務。在擔任此職務前，他曾出任歐洲/中東/非洲(EMEA)及拉丁美洲(LATAM)地區的總裁，領導個人電腦、智能手機、平板電腦及服務器業務。在加入聯想前，Rossi先生曾於歐洲擔任不同全球領導職務，包括擔任宏碁(Acer)EMEA總裁，領導Packard Bell的消費業務及產品業務，以及華碩歐洲地區總經理。Rossi先生於19歲時以企業家身份開展其職業生涯，創立了Geo Microsystems品牌下的意大利系統集成商。Rossi先生持有會計學文憑並曾於博科尼大學(Bocconi University)深造。

Che Min (Jammi) Tu先生，54歲，於二零一二年加入本集團，現為本集團高級副總裁兼聯想集團運營官，負責推動聯想的卓越運營，及通過跨業務集團的工作，識別協同效應及標準化和簡化流程，從而提高同一個聯想的運營效率。在擔任此職務前，他曾擔任聯想智能設備業務集團首席運營官，在領導該集團創下業績紀錄方面發揮了關鍵作用，及擔任歐洲/中東/非洲(EMEA)地區的首席財務官。在加入聯想之前，Tu先生於二零零九年至二零一一年擔任宏碁股份有限公司(Acer Inc.)的首席財務官，彼亦於該公司擔任眾多領導職務，包括司庫總監、EMEA首席財務官及首席執行官特別助理。Tu先生持有曼徹斯特大學(University of Manchester)工商管理碩士學位。

黃建恒先生，52歲，現為本集團執行副總裁兼方案服務業務集團(「SSG」)總裁。在聯想轉型進程中，黃先生發揮了關鍵作用，成功帶領集團從全球個人電腦領導者邁向全球IT解決方案與服務領導者。彼主導打造了涵蓋數字化工作場所、混合雲、可持續發展以及人工智慧垂直行業的領先解決方案，全面提升了聯想的市場競爭力和行業影響力。

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

在他的領導下，聯想方案服務業務實現了快速增長。彼現正積極推進聯想「混合式人工智慧」(Hybrid AI)戰略的落地，為各行業提供可擴展、定製化的AI解決方案，以創新技術引領IT行業的未來發展。作為IT行業的資深人士，黃先生在聯想服務三十年，曾在多個重要管理崗位上，為聯想全球戰略的制定與實施發揮了重要作用。

此外，彼還積極參與香港地區的科技創新事業，現為香港數碼港管理有限公司董事，以及香港中國企業協會會董。彼亦受邀出任多間大專院校之顧問委員會委員。

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

董事會報告

董事及高級管理層簡歷 (續)

高級管理層簡歷 (續)

Matthew Zielinski先生，47歲，於二零一八年加入本集團，現為本集團執行副總裁以及本集團國際銷售總裁。Zielinski先生負責領導本集團於北美、亞太、拉丁美洲、歐洲、中東、土耳其及非洲地區的市場策略與業務執行。自二零二一年接任此全球職務以來，Zielinski先生推動各業務集團實現顯著的營收與利潤增長，同時現代化聯想的銷售、營銷與營運模式，以支持本集團從全球領先的個人電腦供應商轉型為全方位科技解決方案領導者。

從智能裝置及邊緣運算到先進基礎架構及產業專屬解決方案，Zielinski先生負責將聯想完整的人工智能驅動產品組合推向全球市場客戶。彼同時擔任聯想執行委員會成員，以及NAF董事會成員。NAF是聯想的社群合作夥伴，也是由教育界、商界與社區領袖共同組成的全國性網絡，致力於協助高中生做好升學、職涯與未來發展準備。

在領導國際市場業務之前，Zielinski先生自二零一八年起擔任北美洲智能設備業務集團的總裁，負責美國與加拿大地區的銷售、日常營運、業務增長及盈利。

在二零一八年二月加入聯想之前，Zielinski先生曾任AMD企業副總裁兼全球OEM銷售總經理，負責領導AMD對所有策略性OEM客戶的端到端業務，同時全面負責透過各類消費與商業通路進行的終端用戶銷售。彼在AMD任職超過十二年，歷任多項全球銷售要職。更早之前，彼亦曾於Infineon Technologies及Sun Microsystems擔任多項銷售職務。

Zielinski先生擁有密西根大學(University of Michigan)電機工程學士學位。

董事服務合約

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

董事於交易、安排或合約的重大權益

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

董事的彌償及保險

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

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

董事及最高行政人員的權益

於二零二六年三月三十一日，本公司依據證券及期貨條例第352條規定保存之登記冊中記載或根據上市規則上市發行人董事進行證券交易的標準守則（「標準守則」）須另外知會本公司及聯交所者，本公司董事及最高行政人員於本公司或其相聯法團（定義見證券及期貨條例（「證券及期貨條例」）第XV部分）之股份、相關股份及債權證中之權益及淡倉如下：

(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			證券及期貨條例第317(1)(a)條所述購買股份協議的一致行動人士	總好倉	權益概約百分比 (附註2)
		個人權益	公司權益				
楊元慶先生	普通股	206,914,710	557,004,000	-	763,918,710	47.80%	
			(附註3)				
	獎勵股份	155,309,363	-	-	155,309,363		
	認股權證	-	273,200,000	-	273,200,000		
	作為一致行動人士持有的權益	-	-	4,736,986,531	4,736,986,531		
					5,929,414,604		
朱立南先生	普通股	3,888,583	-	-	3,888,583	0.03%	
	獎勵股份	365,988	-	-	365,988		
					4,254,571		
趙令歡先生	普通股	3,786,325	-	-	3,786,325	0.03%	
	獎勵股份	365,988	-	-	365,988		
					4,152,313		
黃偉明先生	普通股	58,730,945	-	-	58,730,945	0.72%	
	獎勵股份	30,829,383	-	-	30,829,383		
					89,560,328		
Laura Green Quatela女士	普通股	20,523,367	-	-	20,523,367	0.40%	
	獎勵股份	29,365,252	-	-	29,365,252		
					49,888,619		

董事會報告

董事及最高行政人員的權益 (續)

(i) 於本公司股份及相關股份中的權益 (續)

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			總好倉	權益概約百分比 (附註2)
		個人權益	公司權益	證券及期貨條例第 317(1)(a)條所述購買股份協議的一致行動人士		
John Lawson Thornton先生	普通股	186,021	-	-	186,021	0.00%
	獎勵股份	346,442	-	-	346,442	
					532,463	
Gordon Robert Halyburton Orr先生	普通股	3,634,154	-	-	3,634,154	0.03%
	獎勵股份	365,988	-	-	365,988	
					4,000,142	
胡展雲先生	普通股	1,478,516	-	-	1,478,516	0.01%
	獎勵股份	365,988	-	-	365,988	
					1,844,504	
楊瀾女士	普通股	1,242,785	-	-	1,242,785	0.01%
	獎勵股份	480,359	-	-	480,359	
					1,723,144	
王雪紅女士	普通股	537,685	-	-	537,685	0.01%
	獎勵股份	365,988	-	-	365,988	
					903,673	
薛瀾教授	普通股	522,453	-	-	522,453	0.01%
	獎勵股份	365,988	-	-	365,988	
					888,441	
Kasper Bo Roersted 先生	普通股	81,973	-	-	81,973	0.00%
	獎勵股份	320,315	-	-	320,315	
					402,288	
Amit Midha先生 (於二零二六年 四月十六日辭任)	普通股	0	-	-	0	0.00%
	獎勵股份	118,323	-	-	118,323	
					118,323	

董事及最高行政人員的權益 (續)

(ii) 於本公司之相聯法團股份及相關股份中的權益

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

董事會報告

董事及最高行政人員的權益 (續)

附註：

1. 獎勵股份指可轉換成為普通股的相關股份。獎勵股份詳情載於薪酬委員會報告「長期激勵計劃」內。
2. 權益概約百分比乃根據股份／相關股份 (組成所持權益) 佔本公司緊接有關事項完成後之同類全部已發行股份之百分比計算，並已記錄於根據證券及期貨條例第352條規定存置的登記冊中。
3. 股份由Sureinvest持有，而楊元慶先生持有其股東大會上逾三分之一的投票權。因此，根據證券及期貨條例，楊先生被視為擁有557,004,000股股份之權益，而該權益亦同時列載在以下「主要股東及其他人士的權益」一節內。
4. 權益概約百分比乃根據股份 (組成所持權益) 佔相聯法團緊接有關事項完成後相同類別之全部已發行股份之百分比計算，並已記錄於根據證券及期貨條例第352條規定記錄在登記冊中。

除上述所披露者外，於二零二六年三月三十一日，本公司依據證券及期貨條例第352條規定備存之登記冊中記載，或根據標準守則須另外知會本公司及聯交所者，概無本公司董事或最高行政人員或彼等之聯繫人士於本公司或其任何相聯法團 (定義見證券及期貨條例第XV部分) 之股份、相關股份或債權證中擁有任何權益或淡倉。

董事購買股份或債權證的權利

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

截至二零二六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」及財務報表附註7內。

除本報告「董事及最高行政人員的權益」，以及薪酬委員會報告內「長期激勵計劃」所披露者外，本公司或本公司的指明企業於截至二零二六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

於二零二六年三月三十一日，據董事所知，根據證券及期貨條例第XV部分第2及第3分部的條文規定須向本公司披露的股份及／或相關股份或根據證券及期貨條例第336條規定已登記於本公司而備存之登記冊，下列公司（除上文所披露之本公司董事及最高行政人員外）於本公司之股份及／或相關股份中擁有或被視為或當作擁有的權益或淡倉：

名稱	身份及所持有的股份／相關股份數目					權益概約百分比 (附註1)
	好倉／淡倉	實益擁有人	法團權益	證券及期貨條例 第317(1)(a)條 所述一項購買 股份協議的一致 行動人士	總好倉／淡倉	
聯想控股股份有限公司 (附註2、3、4及5)	好倉	2,867,636,724	1,107,621,805	1,861,078,742	5,836,337,271	47.04%
南明有限公司 (附註2、3、4及5)	好倉	-	1,107,621,805	-	1,107,621,805	8.92%
Sureinvest Holdings Limited (附註6及7)	好倉	830,204,000	-	5,006,133,271	5,836,337,271	47.04%
誼誠有限公司 (附註6)	好倉	209,887,334	-	5,626,449,937	5,836,337,271	47.04%
胡道鑫 (附註6)	好倉	-	5,836,337,271	-	5,836,337,271	47.04%
Wisdom Summit Limited	好倉	177,856,668	-	5,658,480,603	5,836,337,271	47.04%
航嘉(香港)集團有限公司 (附註6)	好倉	108,600,000	-	5,727,737,271	5,836,337,271	47.04%
Asiamax Development Limited	好倉	-	5,836,337,271	-	5,836,337,271	47.04%
羅健坤	好倉	-	5,836,337,271	-	5,836,337,271	47.04%
仁寶電腦工業股份有限公司 (附註6)	好倉	35,860,000	-	5,800,477,271	5,836,337,271	47.04%
緯創資通股份有限公司 (附註6)	好倉	35,860,000	-	5,800,477,271	5,836,337,271	47.04%
光寶電子有限公司 (附註6)	好倉	35,200,000	-	5,801,137,271	5,836,337,271	47.04%
Lite-On Technology Corporation	好倉	-	5,836,337,271	-	5,836,337,271	47.04%
拓印科技香港有限公司 (附註6)	好倉	23,906,667	-	5,812,430,604	5,836,337,271	47.04%
海勤通訊香港有限公司	好倉	-	5,836,337,271	-	5,836,337,271	47.04%
華勤技術股份有限公司	好倉	-	5,836,337,271	-	5,836,337,271	47.04%
美深威投資有限公司 (附註6)	好倉	27,500,000	-	5,808,837,271	5,836,337,271	47.04%
Huajun Wang Ltd.	好倉	-	5,836,337,271	-	5,836,337,271	47.04%
王華君	好倉	-	5,836,337,271	-	5,836,337,271	47.04%
Vestion Equity GmbH & Co. KG (附註6)	好倉	7,000,000	-	5,829,337,271	5,836,337,271	47.04%
Vestion Verwaltungs und Beteiligungsgesellschaft mbH	好倉	-	5,829,625,271	-	5,829,625,271	46.99%
Gerhard Brachmann	好倉	-	5,829,625,271	-	5,829,625,271	46.99%
群光電子股份有限公司 (附註6)	好倉	5,000,000	-	5,831,337,271	5,836,337,271	47.04%
Waterwood Acquisition Corporation (附註6)	好倉	1,980,000	-	5,834,357,271	5,836,337,271	47.04%
劉偉傑	好倉	-	5,836,337,271	-	5,836,337,271	47.04%
Alat Technologies Company (附註8)	好倉	-	1,559,181,636	-	1,559,181,636	12.57%
Public Investment Fund (附註8)	好倉	-	1,559,181,636	-	1,559,181,636	12.57%
JPMorgan Chase & Co.	好倉	847,347,086	-	-	847,347,086 (附註9及10)	6.83%
	淡倉	361,939,106	-	-	361,939,106 (附註9及10)	2.91%
	可供借出 的股份	-	-	-	440,742,560 (附註9及10)	3.55%
BlackRock, Inc.	好倉	-	717,449,118	-	717,449,118 (附註9)	5.78%
	淡倉	-	4,578,000	-	4,578,000 (附註9)	0.04%

董事會報告

主要股東及其他人士的權益 (續)

附註：

- 該百分比乃根據本公司於二零二六年三月三十一日已發行12,404,659,302股普通股計算。
- 佳碧有限公司(「佳碧」)由南明有限公司(「南明」)全資擁有，而南明則由聯想控股全資擁有。根據證券及期貨條例，南明及聯想控股被視為擁有佳碧所持有的本公司548,263,805股普通股的權益。
- 眾傑有限公司(「眾傑」)由南明全資擁有，而南明則由聯想控股全資擁有。根據證券及期貨條例，南明及聯想控股被視為擁有眾傑所持有的本公司480,000,000股普通股的權益。
- 鈞諾有限公司(「鈞諾」)由南明全資擁有，而南明則由聯想控股全資擁有。根據證券及期貨條例，南明及聯想控股被視為擁有鈞諾所持有的79,358,000股普通股的權益。
- 截至二零二六年三月三十一日，聯想控股連同南明、佳碧、眾傑及鈞諾直接或間接持有本公司32.04%的普通股。
- 根據認股權證認購協議的條款，所有認股權證認購人承諾，出售彼等名下各自的認股權證及相關認股權證股份時，遵守若干限制。因此，各認股權證認購人均成為一致行動人士集團的成員。更多詳情請參閱本公司日期為二零二四年八月十九日的通函。為免生疑問，本公司發行的認股權證不附帶任何投票權，直至及除非因行使認股權證而發行認股權證股份。行使價因宣派二零二四/二五財年末期股息而調整至每股11.92港元，自二零二五年八月二日起生效。
- 楊元慶先生持有Sureinvest成員大會上逾三分之一的投票權。因此，根據證券及期貨條例，楊先生被視為於Sureinvest持有的本公司該等股份中擁有權益。
- 於二零二五年一月八日，本公司向Alat Technologies Company(「Alat Technologies」)的全資附屬公司發行2,000,000,000美元於2028年到期的零息可換股債券(「二零二八可換股債券」)。於到期日及假設零息可換股債券按初步換股價每股10.02港元悉數轉換，可換股債券可轉換為本公司1,559,181,636股普通股。Alat International Investments Company(「Alat International」)由Alat Technologies全資擁有，而Alat Technologies則由Public Investment Fund(「PI Fund」)全資擁有。根據證券及期貨條例，Alat Technologies及PI Fund被視為於Alat International持有的1,559,181,636股普通股中擁有權益。初步換股價因宣派二零二四/二五財年末期股息而調整至每股9.70港元，自二零二五年八月二日起生效。假設二零二八可換股債券按經調整換股價每股9.70港元獲悉數轉換，二零二八可換股債券將轉換為1,610,618,556股股份。
- 該等權益包括相關股份如下：

名稱	上市衍生工具			非上市衍生工具	
	以實物交收	以現金交收	可轉換文書	以實物交收	以現金交收
JPMorgan Chase & Co.					
— 好倉	49,904,000	13,400	31,910,016	32,315,600	185,464,235
— 淡倉	28,440,000	2,744,400	2,741,214	85,734,725	63,733,281
BlackRock, Inc.					
— 好倉	—	—	—	—	36,746,000
— 淡倉	—	—	—	—	4,578,000

- 除上述於「實益擁有人」欄所披露的權益之外，所持有的其他身份及其股份數量如下：

名稱	身份及股份數量			
	投資經理	持有股份的保證權益的人	受託人	核准借出代理人
JPMorgan Chase & Co.				
— 好倉	20,532,768	29,205,973	100,120	440,742,560
— 淡倉	4,390,000	—	—	—

除上述所披露者外，於二零二六年三月三十一日，本公司根據證券及期貨條例第336條規定而備存之登記冊所記錄，概無其他人士在本公司股份及/或相關股份中擁有任何權益或淡倉，惟本公司董事及最高行政人員除外，彼等之權益已載於上文「董事及最高行政人員的權益」中。

退休計劃安排

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

界定福利退休金計劃

中國大陸－退休計劃

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

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

美利堅合眾國（「美國」）－聯想退休金計劃

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

聯想退休金計劃由稅務合資格計劃及稅務非合資格計劃（非合資格計劃）組成。合資格計劃的資金來源為本集團對僱員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。

截至二零二六年三月三十一日止年度，根據合資格計劃及非合資格計劃，一筆1,321,928美元之款項已計入綜合損益表。

於二零二六年三月三十一日，該計劃最近的精算評估主要結果如下：

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

— 貼現率：	5.30%
— 計劃資產預計收益：	5.20%
— 未來薪酬增長：	不適用
- 合資格計劃於精算評估日已獲注資76%資金。
- 由於該原因，合資格計劃於精算評估日有15,812,405美元之虧絀。

董事會報告

退休計劃安排 (續)

界定福利退休金計劃 (續)

日本一 退休金計劃

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

截至二零二六年三月三十一日止年度，根據該計劃，一筆 720,691,501 日圓之款項已計入綜合損益表。

於二零二六年三月三十一日，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：	3.10%-3.40%
— 計劃資產預計收益：	2.60%
— 未來薪酬增長：	按年齡組別
- 該計劃於精算評估日已獲注資 102% 資金。
- 該計劃於精算評估日有 548,335,294 日圓之淨資產。

德國一 退休金計劃

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

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

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

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

截至二零二六年三月三十一日止年度，根據該計劃，一筆 8,971,252 歐元之款項已計入綜合收益表。

於二零二六年三月三十一日，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：	4.40%
— 未來薪酬增長：	按年齡組別
— 未來退休金增長：	2.00%
- 該計劃於精算評估日已獲注資 45% 資金。
- 該計劃於精算評估日有 83,624,827 歐元之虧絀。

退休計劃安排 (續)

界定供款計劃

美國聯想儲蓄計劃

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

美國聯想行政人員遞延薪酬計劃

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

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

大英聯合王國 (「英國」) — 聯想利益相關者計劃

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

加拿大 — 界定供款退休金計劃

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

中國香港特別行政區 — 強制性公積金

本集團為所有於中國香港特別行政區聘用並符合條件的僱員成立了強制性公積金計劃。彼等須支付薪酬的 5% 作為供款 (受強制性公積金法例規定的每月最高額限制，現為 1,500 港元)，而僱主則分別為服務滿五年及滿十年的相關僱員支付由 5% 分別增加至 7.5% 及 10% 的供款。

持續關連交易

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

Fujitsu Client Computing Limited (「FCCL」) 為本公司的間接非全資附屬公司，由本集團持有 51% 及由富士通持有 49%。因此，富士通為本公司於附屬公司層面的關連人士，根據上市規則第 14A 章，相關協議項下擬進行的交易構成本公司的持續關連交易。

於二零一八年五月二日 FCCL 合營協議完成或之前，FCCL 與富士通集團成員訂立多份協議，以促進其業務營運。隨後，部分該等協議不時透過附函進行重續及/或延期，最新修訂及重續已分別於二零二五年二月及二零二六年二月獲批准，有關詳情分別載於日期為二零二五年二月二十八日及二零二六年二月二十七日的公告。

董事會報告

持續關連交易 (續)

此外，本公司於二零二四年十月三十一日與富士通訂立為期三年的新借調協議，其被歸類為最低豁免水平交易，用以規範富士通集團成員公司借調特定僱員至FCCL，有關詳情載於前述日期為二零二五年二月二十八日的公告。

除上文披露者外，若干協議已到期且並未續訂。截至報告期末，仍有效的持續協議（「富士通持續關連交易協議」）包括：

- 過渡服務協議
- 製造協議 (FIT)
- 銷售及分銷協議
- 富士通商標及品牌許可協議
- 新借調協議

年內，富士通持續關連交易協議項下擬進行的持續關連交易詳情如下：

(i) 過渡服務協議

日期：	二零一八年五月二日及分別於二零二三年三月三十一日、二零二四年三月二十八日、二零二五年二月二十八日及二零二六年二月二十七日訂立附函
訂約各方：	FCCL及富士通
所提供／獲得的服務：	由富士通向FCCL或由FCCL向富士通提供不同的過渡服務，包括軟硬件研發、銷售及市場推廣、資訊科技支援、開發及管理、客戶服務支援、品質控制、生產支援、供應鏈管理、採購及企業管理。
年期：	期限自二零一八年五月二日起至二零二三年五月二日止，鑒於本公司與富士通相互發展需要及目標，隨後分別於二零二三年三月三十一日、二零二四年三月二十八日、二零二五年二月二十八日及二零二六年二月二十七日通過訂立附函延長至二零二四年五月二日、二零二五年五月二日、二零二六年五月二日及二零二七年五月一日。 訂約方可經相互協定按相同條款及條件延長年期。
年度上限：	FCCL使用富士通提供之服務所產生的費用為： 二零二五年四月一日至二零二六年三月三十一日：6,161,000,000日圓 (約41,100,000美元) ^(附註1) 二零二六年四月一日至二零二七年三月三十一日：3,966,000,000日圓 (約25,600,000美元) ^(附註2) FCCL向富士通提供服務所產生的收入為： 二零二五年四月一日至二零二六年三月三十一日：426,000,000日圓 (約2,800,000美元) ^(附註1) 二零二六年四月一日至二零二七年三月三十一日：319,000,000日圓 (約2,100,000美元) ^(附註2)

持續關連交易 (續)

(ii) 製造協議 (FIT)

日期：	二零一八年五月二日及分別於二零二三年三月三十一日、二零二四年三月二十八日、二零二五年二月二十八日及二零二六年二月二十七日訂立附函
訂約各方：	FCCL及Fujitsu Isotec Limited (「FIT」)
所提供／獲得的服務：	FIT同意向FCCL提供製造服務。FCCL同意為FIT提供部件採購服務。
年期：	期限自二零一八年五月二日起至二零二三年五月二日止，鑒於本公司與富士通相互發展需要及目標，隨後分別於二零二三年三月三十一日、二零二四年三月二十八日、二零二五年二月二十八日及二零二六年二月二十七日通過訂立附函延長至二零二四年五月二日、二零二五年五月二日、二零二六年五月二日及二零二七年五月一日。 訂約方可經相互協定按相同條款及條件延長年期。
年度上限：	FCCL使用FIT提供之服務所產生的費用為： 二零二五年四月一日至二零二六年三月三十一日：由503,000,000日圓 (約3,200,000美元) ^(附註2) 修訂為554,000,000日圓(約3,600,000美元) ^(附註2) 二零二六年四月一日至二零二七年三月三十一日：623,000,000日圓 (約4,000,000美元) ^(附註2)

(iii) 銷售及分銷協議

日期：	二零一八年五月二日及分別於二零二三年三月三十一日、二零二四年三月二十八日、二零二五年二月二十八日及二零二六年二月二十七日訂立附函
訂約各方：	FCCL及富士通
所提供／獲得的服務：	FCCL同意向富士通供應富士通品牌的產品及其他訂約方協定的產品。
年期：	期限自二零一八年五月二日起至二零二三年五月二日止，鑒於本公司與富士通相互發展需要及目標，隨後分別於二零二三年三月三十一日、二零二四年三月二十八日、二零二五年二月二十八日及二零二六年二月二十七日通過訂立附函延長至二零二四年五月二日、二零二五年五月二日、二零二六年五月二日及二零二七年五月一日。 訂約方可經相互協定按相同條款及條件延長年期。
年度上限：	FCCL向富士通提供服務所產生的收入為： 二零二五年四月一日至二零二六年三月三十一日：239,980,000,000日圓 (約1,601,600,000美元) ^(附註1) 二零二六年四月一日至二零二七年三月三十一日：190,120,000,000日圓 (約1,227,600,000美元) ^(附註2)

董事會報告

持續關連交易 (續)

(iv) 富士通商標及品牌許可協議

日期：	二零一八年五月二日及於二零二三年一月十六日發出延期通知及二零二六年二月二十七日訂立附函
訂約各方：	FCCL及富士通
所提供／獲得的服務：	富士通向FCCL授予使用其名稱及商標的許可。
年期：	期限自二零一八年五月二日起至二零二三年五月二日止。隨後鑒於本公司與富士通相互發展需要及目標，FCCL行使其選擇權，透過於二零二三年一月十六日向富士通發出延期通知及於二零二六年二月二十七日訂立附函分別延長至二零二六年五月二日及二零二七年五月一日。 訂約方可經相互協定按相同條款及條件延長年期。
年度上限：	需向富士通支付的版權使用費為： 二零二五年四月一日至二零二六年三月三十一日：639,000,000日圓 (約4,900,000美元) ^(附註3) 二零二六年四月一日至二零二七年三月三十一日：692,000,000日圓 (約4,500,000美元) ^(附註2)

(v) 新借調協議

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

附註：

1. 日圓轉為美元乃根據1.00日圓兌0.006674美元的兌換率，資料僅供參考之用。
2. 日圓轉為美元乃根據1.00日圓兌0.006457美元的兌換率，資料僅供參考之用。
3. 日圓轉為美元乃根據1.00日圓兌0.007645美元的兌換率，資料僅供參考之用。

持續關連交易 (續)

就上述持續關連交易之全文，已載於本公司二零一七年十一月二日、二零一八年五月二日、二零二零年二月二十一日、二零二三年三月三十一日、二零二四年三月二十八日、二零二五年二月二十八日及二零二六年二月二十七日刊發之公告，以及本集團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之持續關連交易並確認該等交易的訂立是：

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

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

重大關聯方交易

年內，本集團與根據適用於會計原則被視為「關聯方」的人士訂立若干交易。於日常業務過程中進行之重大關聯方交易詳情已載於財務報表附註35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。

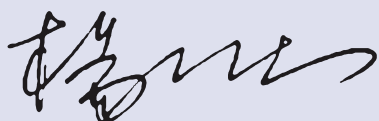
核數師

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

二零二六年五月二十二日

獨立核數師報告

獨立核數師報告 致聯想集團有限公司成員

(於香港註冊成立的有限公司)

意見

我們已審計的內容

聯想集團有限公司(以下簡稱「貴公司」)及其附屬公司(以下統稱「貴集團」)列載於第173至266頁的綜合財務報表，包括：

- 於二零二六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利潤表；
- 截至該日止年度的綜合全面收益表；
- 截至該日止年度的綜合權益變動表；
- 截至該日止年度的綜合現金流量表；及
- 綜合財務報表附註，包括重大會計政策信息及其他解釋信息。

我們的意見

我們認為，該等綜合財務報表已根據香港會計師公會頒佈的《香港財務報告會計準則》真實而中肯地反映了 貴集團於二零二六年三月三十一日的綜合財務狀況及其截至該日止年度的綜合財務表現及綜合現金流量，並已遵照香港《公司條例》妥為擬備。

意見的基礎

我們已根據香港會計師公會頒佈的《香港審計準則》進行審計。我們在該等準則下承擔的責任已在本報告「核數師就審計綜合財務報表承擔的責任」部分中作進一步闡述。

我們相信，我們所獲得的審計憑證能充足及適當地為我們的審計意見提供基礎。

獨立性

根據香港會計師公會頒佈的《專業會計師道德守則》(以下簡稱「守則」)中適用於公眾利益實體財務報表審計的相關要求，我們獨立於 貴集團。我們亦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>商譽和可使用年期不確定的無形資產的減值評估</p> <p>請參閱綜合財務報表附註14</p> <p>於二零二六年三月三十一日，貴集團商譽和可使用年期不確定的無形資產總值為6,203百萬美元。管理層至少每年對商譽和可使用年期不確定的無形資產進行減值評估。</p> <p>為進行減值評估，資產乃按可個別識別現金流量之最低層次(現金產生單位)組合。管理層根據以財務預算為基礎的使用價值計算模型釐定各現金產生單位組合的可收回值。</p> <p>我們關注商譽和可使用年期不確定的無形資產的減值評估，是由於可收回值的估計存在高度的估計不確定性。由於在進行減值評估時，管理層須就合理劃分現金產生單位及制定收入增長率、經營溢利和貼現率等關鍵假設作出重要判斷，因此商譽和可使用年期不確定的無形資產的減值評估存在重大的固有風險。</p> <p>管理層認為，於二零二六年三月三十一日，商譽和可使用年期不確定的無形資產並未出現減值。</p>	<p>我們針對有關集團的減值評估的程序包括：</p> <ul style="list-style-type: none">• 評估管理層採納的使用價值計算模型；• 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；• 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；• 結合對行業和業務環境的了解，對管理層在收入增長率、經營溢利和貼現率等關鍵假設的合理性進行了評估；• 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；• 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；• 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。 <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>遞延所得稅資產確認</p> <p>請參閱綜合財務報表附註16</p> <p>於二零二五年三月三十一日，貴集團遞延所得稅資產為3,762百萬美元。</p> <p>管理層以未來期間很可能取得的用來抵扣可抵扣暫時性差異的應納稅所得額為限，確認相關的遞延所得稅資產。</p> <p>遞延所得稅採用在資產負債表日已頒佈或已實質頒佈，並在有關的遞延所得稅資產實現時預期將會適用的稅率(及法例)而釐定。</p> <p>我們關注遞延所得稅資產確認，是由於未來應納稅所得額的估計存在高度的估計不確定性。由於已確認遞延所得稅資產之納稅主體的未來財務預算涉及重大的判斷，在考慮是否存在證據表明遞延稅資產最終很有可能變現時，涉及多項因素的估計及判斷，於未來可使用期間是否有足夠的應納稅所得額，是否存在應納稅暫時性差異、集團稅項寬免及稅務規劃策略，因此遞延所得稅項資產確認存在重大的固有風險。</p> <p>管理層於二零二六年三月三十一日已對遞延所得稅資產確認進行了評估，認為這些資產在未來期間有可能實現。</p>	<p>我們針對有關遞延所得稅資產確認的程序包括：</p> <ul style="list-style-type: none">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；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；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)；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；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；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。 <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佈的《香港財務報告會計準則》及香港《公司條例》擬備真實而中肯的綜合財務報表，並對其認為為使綜合財務報表的擬備不存在由於欺詐或錯誤而導致的重大錯誤陳述所需的內部控制負責。

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

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

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

- 識別和評估由於欺詐或錯誤而導致綜合財務報表存在重大錯誤陳述的風險，設計及執行審計程序以應對這些風險，以及獲取充足和適當的審計憑證，作為我們意見的基礎。由於欺詐可能涉及串謀、偽造、蓄意遺漏、虛假陳述，或凌駕於內部控制之上，因此未能發現因欺詐而導致的重大錯誤陳述的風險高於未能發現因錯誤而導致的重大錯誤陳述的風險。
- 了解與審計相關的內部控制，以設計適當的審計程序，但目的並非對 貴集團內部控制的有效性發表意見。
- 評價董事所採用會計政策的恰當性及作出會計估計和相關披露的合理性。

獨立核數師報告

核數師就審計綜合財務報表承擔的責任 (續)

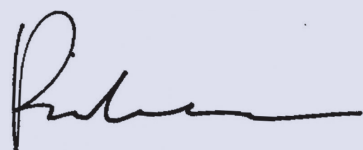
- 對董事採用持續經營會計基礎的恰當性作出結論。根據所獲取的審計憑證，確定是否存在與事項或情況有關的重大不確定性，從而可能導致對 貴集團的持續經營能力產生重大疑慮。如果我們認為存在重大不確定性，則有必要在核數師報告中提請使用者注意綜合財務報表中的相關披露。假若有關的披露不足，則我們應當發表非無保留意見。我們的結論是基於核數師報告日止所取得的審計憑證。然而，未來事項或情況可能導致 貴集團不能持續經營。
- 評價綜合財務報表的整體列報方式、結構和內容，包括披露，以及綜合財務報表是否中肯反映交易和事項。
- 計劃和執行集團審計，以獲取關於 貴集團內實體或業務單位財務信息的充足和適當的審計憑證，以對綜合財務報表形成審計意見提供基礎。我們負責指導、監督和覆核為集團審計而執行的審計工作。我們為審計意見承擔總體責任。

除其他事項外，我們與審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。

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余雪園 (執業證書編號：PO5129)。



羅兵咸永道會計師事務所

執業會計師

香港，二零二六年五月二十二日

綜合損益表

截至二零二六年三月三十一日止年度

	附註	二零二六年 千美元	二零二五年 千美元
收入	3	83,074,555	69,076,968
銷售成本		(70,265,133)	(57,979,358)
毛利		12,809,422	11,097,610
銷售及分銷費用		(4,049,100)	(3,584,534)
行政費用		(3,092,286)	(2,822,604)
研發費用		(2,490,403)	(2,288,204)
其他經營收入／(費用)－淨額		84,110	(238,115)
經營溢利	4	3,261,743	2,164,153
財務收入	5(a)	110,929	109,964
財務費用	5(b)	(688,102)	(773,269)
應佔聯營公司及合營公司虧損	15	(14,662)	(19,978)
除稅前溢利		2,669,908	1,480,870
稅項	6	(509,995)	(18,918)
年內溢利		2,159,913	1,461,952
溢利歸屬：			
公司權益持有人		1,911,951	1,384,445
其他非控制性權益持有人		247,962	77,507
		2,159,913	1,461,952
公司權益持有人應佔每股盈利			
基本	9(a)	15.63 美仙	11.30 美仙
攤薄	9(b)	13.91 美仙	10.62 美仙

綜合全面收益表

截至二零二六年三月三十一日止年度

	附註	二零二六年 千美元	二零二五年 千美元
年內溢利		2,159,913	1,461,952
其他全面收益／(虧損)：			
<u>不會被重新分類至損益表的項目</u>			
離職後福利責任的重新計量 (扣除稅項)	6, 27	11,746	5,561
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)	6, 17	2,735	(11,369)
<u>已被重新分類或往後可被重新分類至損益表的項目</u>			
現金流量對沖 (遠期外匯合約) 公允值變動 (扣除稅項)	6		
— 公允值 (虧損)／收益 (扣除稅項)		(95,438)	80,174
— 重新分類至綜合損益表		259,914	(182,314)
貨幣換算差額	6	359,741	(377,729)
年內其他全面收益／(虧損)		538,698	(485,677)
年內總全面收益		2,698,611	976,275
總全面收益歸屬：			
公司權益持有人		2,474,902	893,258
其他非控制性權益持有人		223,709	83,017
		2,698,611	976,275

綜合資產負債表

於二零二六年三月三十一日

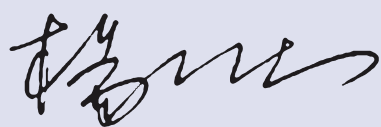
	附註	二零二六年 千美元	二零二五年 千美元
非流動資產			
物業、廠房及設備	11	2,323,913	2,026,280
使用權資產	12	648,835	592,340
在建工程	13	546,072	282,309
無形資產	14	7,920,745	8,232,977
於聯營公司及合營公司權益	15	266,950	315,704
遞延所得稅項資產	16	3,761,785	3,055,905
以公允值計量且其變動計入損益的金融資產	17	2,030,501	1,464,384
以公允值計量且其變動計入其他全面收益的金融資產	17	49,648	45,382
其他非流動資產	19(b)	378,349	311,448
		17,926,798	16,326,729
流動資產			
存貨	18	11,720,885	7,923,804
應收貿易賬款、租賃款及票據	19(a)	14,502,738	10,506,610
衍生金融資產		174,916	53,690
按金、預付款項及其他應收賬款	19(e)	7,429,782	4,223,658
可收回所得稅款		390,444	379,590
銀行存款	20	96,369	88,607
現金及現金等價物	20	4,887,162	4,728,124
		39,202,296	27,904,083
總資產		57,129,094	44,230,812

綜合資產負債表

於二零二六年三月三十一日

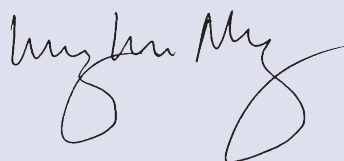
	附註	二零二六年 千美元	二零二五年 千美元
股本	28	3,500,987	3,500,987
儲備		4,134,062	2,568,000
公司權益持有人應佔權益		7,635,049	6,068,987
其他非控制性權益		1,355,917	1,138,283
向非控制性權益簽出認沽期權	22(b)	(547,353)	(547,353)
總權益		8,443,613	6,659,917
非流動負債			
貸款	24	3,862,595	4,337,806
保修費撥備	23	169,547	159,400
遞延收益		1,969,201	1,628,942
退休福利責任	27	203,822	220,784
遞延所得稅項負債	16	310,638	270,268
衍生金融負債	25	45,182	241,778
其他非流動負債	26	766,920	717,784
		7,327,905	7,576,762
流動負債			
應付貿易賬款及票據	21	19,236,706	11,978,933
衍生金融負債	25	99,239	197,196
其他應付賬款及應計費用	22	17,279,079	13,904,384
撥備	23	945,068	852,593
遞延收益		1,987,839	1,565,459
應付所得稅項		931,202	465,216
貸款	24	878,443	1,030,352
		41,357,576	29,994,133
總負債		48,685,481	37,570,895
總權益及負債		57,129,094	44,230,812

承董事會命



楊元慶

主席兼首席執行官



黃偉明

董事

綜合現金流量表

截至二零二六年三月三十一日止年度

	附註	二零二六年 千美元	二零二五年 千美元
經營活動的現金流量			
經營業務產生的現金淨額	31(a)	5,304,003	2,312,940
已付利息		(585,595)	(725,686)
已付稅項		(694,703)	(487,432)
經營活動產生的現金淨額		4,023,705	1,099,822
投資活動的現金流量			
購置物業、廠房及設備		(653,978)	(352,979)
出售物業、廠房及設備		46,390	38,918
收購業務，扣除所得現金淨額	31(c)	-	(1,537)
購入聯營公司權益		(7,145)	(8,917)
視作出售附屬公司，扣除所得現金淨額		-	(14,272)
聯營公司及合營公司貸款		(49,785)	(26,564)
聯營公司償還貸款		15,703	29,971
支付在建工程款		(608,017)	(313,499)
支付無形資產款		(596,979)	(484,674)
購入以公允值計量且其變動計入損益的金融資產		(284,028)	(155,775)
購入以公允值計量且其變動計入其他全面收益的金融資產		-	(14)
出售以公允值計量且其變動計入損益的金融資產所得淨款項		117,709	138,041
出售聯營公司權益所得淨款項		4,144	-
銀行存款增加		(7,762)	(23,052)
已收股息		3,682	8,114
已收利息		110,929	109,964
投資活動所耗的現金淨額		(1,909,137)	(1,056,275)

綜合現金流量表

截至二零二六年三月三十一日止年度

	附註	二零二六年 千美元	二零二五年 千美元
融資活動的現金流量	31(b)		
其他非控制性權益資本投入		86,949	91,783
分配予其他非控制性權益		(3,649)	(12,516)
僱員股票基金購入股票		(565,261)	(252,389)
收購附屬公司的額外權益		-	(12,861)
租賃付款的本金成分		(102,058)	(121,071)
已付股息		(612,512)	(608,351)
已付其他非控制性權益股息		(66,218)	(59,286)
發行認股權證所得款		-	211,652
發行可換股債券所得款		-	2,000,000
發行可換股債券成本		-	(20,192)
借貸所得款		13,193,602	17,014,380
償還貸款		(12,985,189)	(17,041,262)
償還票據		(965,000)	-
應收經營租賃保理所得款		25,531	-
償還已保理之應收經營租賃款		(3,607)	-
融資活動(所耗)/產生的現金淨額		(1,997,412)	1,189,887
現金及現金等價物增加		117,156	1,233,434
匯兌變動的影響		41,882	(65,141)
年初現金及現金等價物		4,728,124	3,559,831
年末現金及現金等價物	20	4,887,162	4,728,124

綜合權益變動表

截至二零二六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	其他 非控制性 權益 千美元	向非控制性 權益發出 認沽期權 千美元	合計 千美元
於二零二四年四月一日	3,500,987	(68,662)	(207,487)	(650,435)	42,143	(2,425,595)	184,534	5,207,108	1,045,947	(547,353)	6,081,187
年內溢利	-	-	-	-	-	-	-	1,384,445	77,507	-	1,461,952
其他全面(虧損)/收益	-	(11,369)	-	-	(102,140)	(383,239)	-	5,561	5,510	-	(485,677)
年內總全面(虧損)/收益	-	(11,369)	-	-	(102,140)	(383,239)	-	1,390,006	83,017	-	976,275
轉撥至法定儲備	-	-	-	-	-	-	16,895	(16,895)	-	-	-
視作出售附屬公司	-	-	-	-	-	(13,513)	(135)	-	(718)	-	(14,366)
轉撥已出售以公允值計量且其變動計入其他全面收益的金融資產的投資重估儲備至保留盈利	-	290	-	-	-	-	-	(290)	-	-	-
長期激勵計劃下的股票歸屬	-	-	318,524	(448,422)	-	-	-	-	-	-	(129,898)
長期激勵計劃下的遞延稅項	-	-	-	5,322	-	-	-	-	-	-	5,322
通過長期激勵計劃結算獎金	-	-	-	561	-	-	-	-	-	-	561
股權報酬	-	-	-	290,245	-	-	-	-	-	-	290,245
僱員股票基金購入股票	-	-	(252,389)	-	-	-	-	-	-	-	(252,389)
已付股息	-	-	-	-	-	-	-	(608,351)	-	-	(608,351)
已付其他非控制性權益股息	-	-	-	-	-	-	-	-	(59,286)	-	(59,286)
其他非控制性權益資本投入	-	-	-	-	-	-	13,067	-	92,319	-	105,386
分配予其他非控制性權益	-	-	-	-	-	-	-	-	(12,516)	-	(12,516)
不會導致失去控制權之附屬公司權益變動	-	-	-	-	-	-	(2,381)	-	(10,480)	-	(12,861)
發行可換股債券(附註24(c))	-	-	-	-	-	-	290,608	-	-	-	290,608
於二零二五年三月三十一日	3,500,987	(79,741)	(141,352)	(802,729)	(59,997)	(2,822,347)	502,588	5,971,578	1,138,283	(547,353)	6,659,917

綜合權益變動表

截至二零二六年三月三十一日止年度

	公司權益持有人歸屬								其他 非控制性 權益 千美元	向非控制性 權益發出 認沽期權 千美元	合計 千美元
	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			
於二零二五年四月一日	3,500,987	(79,741)	(141,352)	(802,729)	(59,997)	(2,822,347)	502,588	5,971,578	1,138,283	(547,353)	6,659,917
年內溢利	-	-	-	-	-	-	-	1,911,951	247,962	-	2,159,913
其他全面收益/(虧損)	-	2,735	-	-	164,476	383,994	-	11,746	(24,253)	-	538,698
年內總全面收益	-	2,735	-	-	164,476	383,994	-	1,923,697	223,709	-	2,698,611
轉撥至法定儲備	-	-	-	-	-	-	21,813	(21,813)	-	-	-
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	-	10,988	-	-	-	-	-	(10,988)	-	-	-
長期激勵計劃下的股票歸屬	-	-	292,266	(368,636)	-	-	-	-	-	-	(76,370)
長期激勵計劃下的遞延稅項	-	-	-	(2,816)	-	-	-	-	-	-	(2,816)
通過長期激勵計劃結算獎金	-	-	-	13,071	-	-	-	-	-	-	13,071
股權報酬	-	-	-	335,048	-	-	-	-	-	-	335,048
僱員股票基金購入股票	-	-	(565,261)	-	-	-	-	-	-	-	(565,261)
已付股息	-	-	-	-	-	-	-	(612,512)	-	-	(612,512)
已付其他非控制性權益股息	-	-	-	-	-	-	-	-	(66,218)	-	(66,218)
其他非控制性權益資本投入	-	-	-	-	-	-	-	-	63,792	-	63,792
分配予其他非控制性權益	-	-	-	-	-	-	-	-	(3,649)	-	(3,649)
於二零二六年三月三十一日	3,500,987	(66,018)	(414,347)	(826,062)	104,479	(2,438,353)	524,401	7,249,962	1,355,917	(547,353)	8,443,613

財務報表附註

截至二零二六年三月三十一日止年度

1 基本資料及編製基礎

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

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

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

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

會計政策和披露的變動

集團已採用的修訂準則

以下修訂準則於本年度開始適用。集團無須因採用這些修訂準則而變更其會計政策或進行追溯調整。

- 一 香港會計準則第 21 號 (修訂本)，「缺乏可兌換性」

未生效的新準則及經修訂準則

以下針對本集團可能適用的新準則、準則修訂和準則改進已發佈，但對截至二零二六年三月三十一日的年度尚未生效，也未提前採納：

	於下列日期或之後開始之 年度期間生效
香港財務報告準則第 9 號及香港財務報告準則第 7 號 (修訂本)，「金融工具的分類與計量」	二零二六年四月一日
香港財務報告準則第 9 號及香港財務報告準則第 7 號 (修訂本)，「依賴自然資源的電力合同」	二零二六年四月一日
香港財務報告準則年度改進一第 11 號	二零二六年四月一日
香港財務報告準則第 18 號，「財務報表列報和披露」	二零二七年四月一日
香港財務報告準則第 19 號，「非公共受託責任附屬公司的披露」	二零二七年四月一日
香港會計準則第 21 號 (修訂本)，「換算為惡性通貨膨脹呈列貨幣」	二零二七年四月一日
香港財務報告準則第 10 號及香港會計準則第 28 號 (修訂本)，「投資者與其聯營公司或合營公司之間的資產銷售或貢獻」	待確定日期

財務報表附註

截至二零二六年三月三十一日止年度

1 基本資料及編製基礎 (續)

會計政策和披露的變動 (續)

未生效的新準則及經修訂準則 (續)

香港財務報告準則第18號將取代香港會計準則第1號「財務報表列報」，並引入新的要求，將有助加強對同類型實體財務表現的可比性，以及為財務報表使用者提供更多相關及更具透明度的信息。儘管香港財務報告準則第18號不會影響財務報表項目的確認或計量，但預計會對列報和披露帶來廣泛的影響，尤其是與綜合損益表相關的項目以及於財務報告中提供的管理層定義的業績指標。

管理層現正評估應用新準則對集團綜合財務報表的詳細影響。集團預計將於二零二七年四月一日強制生效日起開始應用新準則。由於需要追溯應用，因此截至二零二七年三月三十一日止年度的比較信息將根據香港財務報告準則第18號的要求重新列報。

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

2 重要會計政策

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

(a) 綜合原則及權益會計處理

(i) 附屬公司

本綜合財務報表包括本公司及其所有附屬公司截至三月三十一日止的財務報表。

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

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

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

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

2 重要會計政策 (續)

(a) 綜合原則及權益會計處理 (續)

(i) 附屬公司 (續)

本集團採用收購法將業務合併入賬。

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

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

對於以十二月三十一日作為法定報告的會計年度結算日的附屬公司而言，其截至二零二六年及二零二五年三月三十一日止年度的財務報表已用作編製本集團的綜合財務報表。

(ii) 業務合併

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

收購相關成本在產生時支銷。

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

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

關鍵會計估計及判斷

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

財務報表附註

截至二零二六年三月三十一日止年度

2 重要會計政策 (續)

(a) 綜合原則及權益會計處理 (續)

(iii) 附屬公司權益變動

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

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

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

(iv) 獨立財務報表

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

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

(v) 聯營公司及合營安排

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

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

(A) 聯營公司及合營公司

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

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

2 重要會計政策 (續)

(a) 綜合原則及權益會計處理 (續)

(v) 聯營公司及合營安排 (續)

(A) 聯營公司及合營公司 (續)

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

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

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

對於以十二月三十一日作為法定報告的會計年度結算日的聯營公司及合營公司而言，其截至二零二六年及二零二五年三月三十一日止年度的財務報表已用作編製本集團的綜合財務報表。

(B) 共同經營

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

(b) 外幣換算

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

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

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

財務報表附註

截至二零二六年三月三十一日止年度

2 重要會計政策 (續)

(b) 外幣換算 (續)

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

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

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

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

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

3 分類資料

會計政策

(a) 分部報告

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

(b) 銷售貨品與提供服務

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

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

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

本集團根據集團於交易中擔任主理人或代理而按總額或淨額確認收入。

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

3 分類資料 (續)

會計政策 (續)

(c) 股息收入

股息收入在收取股息的權利確定時確認。

(d) 租賃收入

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

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

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

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

租賃設備主要為屬經營租賃的電腦及伺服器，並在附註11綜合資產負債表中的「物業、廠房和設備」中列示。

關鍵會計估計及判斷

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

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

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

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

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

財務報表附註

截至二零二六年三月三十一日止年度

3 分類資料 (續)

(a) 可報告分部之收入與經營溢利／(虧損)

	二零二六年		二零二五年	
	收入 千美元	經營溢利 千美元	收入 千美元	經營 溢利／(虧損) 千美元
智能設備業務集團	58,935,405	4,219,900	50,534,350	3,622,559
基礎設施方案業務集團	19,187,742	73,367	14,523,268	(68,501)
方案服務業務集團	10,028,274	2,241,311	8,457,084	1,784,832
合計	88,151,421	6,534,578	73,514,702	5,338,890
抵銷	(5,076,866)	(1,794,435)	(4,437,734)	(1,421,467)
	83,074,555	4,740,143	69,076,968	3,917,423
未分配項目：				
總部及企業收入／(費用)－淨額		(1,941,641)		(1,733,060)
折舊及攤銷		(373,154)		(437,179)
無形資產減值及撇銷		(216,272)		(114,478)
在建工程減值		(3,137)		-
財務收入		99,947		85,306
財務費用		(124,058)		(181,502)
應佔聯營公司及合營公司虧損		(16,181)		(22,242)
出售物業、廠房及設備虧損		(874)		(4,108)
以公允值計量且其變動計入損益的 金融資產公允值收益		326,645		58,777
與認股權證相關的衍生金融負債公允值 收益／(虧損)		230,423		(118,275)
聯營公司股權減值		(58,117)		-
合營公司之股權攤薄收益		2,204		-
聯營公司之股權攤薄收益		752		-
出售聯營公司股權收益		99		-
視作出售附屬公司收益		-		22,627
股息收入		3,129		7,581
綜合除稅前溢利		2,669,908		1,480,870

3 分類資料 (續)

(b) 區域收入分析

	二零二六年 千美元	二零二五年 千美元
中國	18,471,599	15,901,218
亞太	15,874,137	12,942,052
歐洲／中東／非洲	20,540,077	16,936,250
美洲	28,188,742	23,297,448
	83,074,555	69,076,968

(c) 按收入確認時間的收入分析

	二零二六年 千美元	二零二五年 千美元
於某一時點確認	79,205,191	66,028,793
隨時間確認	3,432,800	2,779,104
租賃收入	436,564	269,071
	83,074,555	69,076,968

(d) 有關遞延收益和預收款項的收入確認

遞延收益和預收款項(列示為「其他應付賬款及應計費用」)合計4,640,742,000美元(二零二五年:3,580,044,000美元)主要是與本集團於報告日期已收取的有關延保服務的對價但未履行之責任有關。收入於履約責任獲履行之期間內確認。年初此餘額內有1,951,102,000美元(二零二五年:1,709,367,000美元)已於年內被確認為收入。

(e) 分配至餘下履約責任之交易價

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

	二零二六年 千美元	二零二五年 千美元
一年內	2,871,273	2,166,337
多於一年	2,472,532	2,371,060
	5,343,805	4,537,397

(f) 其他分部資料

	智能設備業務集團		基礎設施方案業務集團		方案服務業務集團		合計	
	二零二六年 千美元	二零二五年 千美元	二零二六年 千美元	二零二五年 千美元	二零二六年 千美元	二零二五年 千美元	二零二六年 千美元	二零二五年 千美元
折舊及攤銷	735,808	716,066	291,518	248,622	17,751	17,268	1,045,077	981,956
財務收入	9,020	19,735	293	3,059	1,669	1,864	10,982	24,658
財務費用	319,420	334,089	241,952	254,816	2,672	2,862	564,044	591,767

位於中國大陸及其他國家的非流動資產總額(不包括金融工具、遞延所得稅項資產和離職後福利資產(沒有基於保險合同的權利))分別為4,012,053,000美元(二零二五年:4,999,355,000美元)及8,072,811,000美元(二零二五年:6,761,703,000美元)。

財務報表附註

截至二零二六年三月三十一日止年度

4 經營溢利

經營溢利已扣除／(計入) 下列項目：

	二零二六年 千美元	二零二五年 千美元
物業、廠房及設備折舊 (附註11)	521,892	453,861
使用權資產折舊 (附註12)	118,381	115,965
無形資產攤銷 (附註14)	777,958	849,309
物業、廠房及設備減值及撇銷 (附註11)	284	-
在建工程減值及撇銷 (附註13)	3,258	-
無形資產減值及撇銷 (附註14)	234,316	123,140
僱員福利成本 (附註7)	6,906,355	6,220,476
已售存貨成本	66,655,069	54,802,676
增加／(反沖) 銷售成本內的存貨撥備	139,049	(62,123)
核數師酬金 (附註)		
— 核數費用	14,106	12,848
— 非核數費用	706	480
租金支出	18,715	15,816
政府補助 (附註26(b))	(102,517)	(98,578)
淨匯兌虧損	55,100	21,467
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)	259,914	(182,314)
增加應收貿易賬款虧損撥備 (附註19(c))	94,035	102,905
反沖未使用應收貿易賬款虧損撥備 (附註19(c))	(45,331)	(57,623)
增加應收租賃款虧損撥備 (附註19(c))	15,046	3,671
反沖未使用應收租賃款虧損撥備 (附註19(c))	(655)	-
出售物業、廠房及設備虧損	4,316	3,596
出售在建工程虧損	385	535
出售無形資產虧損	812	2,954
以公允值計量且其變動計入損益的金融資產公允值收益	(330,266)	(59,552)
與認股權證相關的衍生金融負債公允值 (收益)／虧損	(230,423)	118,275
聯營公司股權減值	58,117	-
合營公司之股權攤薄收益	(2,204)	-
聯營公司之股權攤薄收益	(752)	-
出售聯營公司股權收益	(826)	-
視作出售附屬公司收益	-	(22,627)

附註：在上述核數費用中，12,300,000美元 (二零二五年：10,940,000美元) 是已付或應付予本公司之核數師。

5 財務收入及費用

(a) 財務收入

會計政策

利息收入使用實際利率法確認。於應收款項減值時，本集團會將賬面值減至其可收回金額，即按工具的最初實際利率貼現的估計日後現金流量，並繼續將貼現的金額撥作利息收入。已減值應收款的利息收入按最初實際利率確認。

	二零二六年 千美元	二零二五年 千美元
銀行存款利息	95,179	83,997
貨幣市場基金利息	15,750	8,625
融資租賃利息	-	17,342
	110,929	109,964

(b) 財務費用

會計政策

所有借貸成本於產生期間在損益內確認。

	二零二六年 千美元	二零二五年 千美元
銀行貸款及透支利息	43,659	57,730
可換股債券利息	136,990	58,580
票據利息	108,699	161,678
租賃負債利息	22,366	13,953
保理成本	369,676	476,525
簽出認沽期權負債利息	2,376	1,654
其他	4,336	3,149
	688,102	773,269

財務報表附註

截至二零二六年三月三十一日止年度

6 稅項

會計政策

本年間的稅項支出包括當期和遞延所得稅項(附註16)。

當期所得稅項支出根據本公司的附屬公司、共同控制主體及聯營公司經營及產生應納稅收入的國家於結算日已頒佈或實質上已頒佈的稅務法例計算。管理層就適用稅務法例解釋所規限的情況定期評估報稅表的狀況，並在適用情況下根據預期須向稅務機關支付的稅款撥備及考慮稅務機關是否有可能接受不確定的稅務處理。

當期及遞延稅項在損益中確認，惟關乎於其他全面收益或直接在權益中確認的項目除外。在該情況下，稅項亦分別於其他全面收益或直接在權益中確認。

關鍵會計估計及判斷

本集團需在多個司法權區繳納所得稅項。在釐定全球所得稅項撥備時，需要作出重大判斷。在一般業務過程中，有許多交易和計算所涉及的最終稅務釐定均存在不確定因素。已確認的所得稅項負債乃基於管理層考慮到有關司法權區的稅收裁定先例對最可能出現的結果的評估。

本集團根據估計是否須繳付額外稅款，就預計稅務審計事宜確認負債。

倘該等事宜的最終稅項結果與初始記錄數額不同，則有關差額將會在作出決定期間影響所得稅撥備以及遞延所得稅項資產和負債金額。

在綜合損益表內的稅項如下：

	二零二六年 千美元	二零二五年 千美元
當期稅項		
— 中國香港利得稅	2,067	33,093
— 中國香港以外地區稅項	1,164,222	584,217
遞延稅項(附註16)		
年內抵免	(656,294)	(598,392)
	509,995	18,918

中國香港利得稅已按年內估計應納稅溢利的16.5%(二零二五年：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務優惠。

6 稅項 (續)

本集團按相關國家的適用稅率計算的預期稅項開支與本集團年內稅項開支的差額如下：

	二零二六年 千美元	二零二五年 千美元
除稅前溢利	2,669,908	1,480,870
按相關國家適用稅率計算的稅項	585,631	354,212
無須課稅的收入	(257,798)	(431,278)
不可扣稅的支出	241,065	258,211
確認／使用往年未確認的暫時性差異／稅務虧損	(9,936)	(75,366)
未確認的遞延所得稅項資產	65,696	185,207
組織變革的稅務影響 (附註)	(45,482)	(282,000)
之前年度撥備 (超額)／不足	(69,181)	9,932
	509,995	18,918

附註：截至二零二六年及二零二五年三月三十一日止年度，為支持集團未來的業務規劃和全球業務增長，集團進行了組織變革，從而獲得4,500萬美元 (二零二五年：2.82億美元) 一次性所得稅抵免，主要來自遞延稅項抵免。

年內加權平均適用稅率為21.9% (二零二五年：23.9%)。稅率下降主要歸因於海外稅務機關的稅務優惠及在其營運的附屬公司溢利之變動。

經合組織發佈的支柱二範本規則

本集團屬於經合組織發佈的支柱二範本規則的適用範圍。在本集團部分附屬公司所在的稅務管轄區已頒佈支柱二法規，並已於二零二四年一月一日起生效。根據該立法，本集團有責任就集團須就各司法管轄區根據全球反稅基侵蝕提案 (「GloBE」) 計算的實際稅率與15%最低稅率之間的差額繳納補足稅。

本集團已就支柱二過渡安全港規則及完整支柱二規則進行影響評估，並作出充分稅務撥備以反映支柱二立法之影響。

本集團適用了於二零二三年七月發佈，對香港會計準則第12號的修訂中提供的豁免確認及披露與支柱二所得稅相關的遞延所得稅資產與負債。

與其他全面收益相關的稅項開支如下：

	二零二六年			二零二五年		
	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	稅項開支 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 公允值變動	3,036	(301)	2,735	(11,360)	(9)	(11,369)
現金流量對沖公允值變動	164,476	-	164,476	(102,140)	-	(102,140)
離職後福利責任的重新計量 (附註27)	11,746	-	11,746	5,561	-	5,561
貨幣換算差額	359,741	-	359,741	(377,729)	-	(377,729)
其他全面收益／(虧損)	538,999	(301)	538,698	(485,668)	(9)	(485,677)
遞延稅項 (附註16)		(301)			(9)	

財務報表附註

截至二零二六年三月三十一日止年度

7 僱員福利成本

會計政策

(a) 退休金責任

本集團運作多個退休金計劃。該計劃一般經由定期精算而釐定並通過向保險公司或受託管理基金供款注資。本集團設有界定福利(附註27)和界定供款兩種計劃。

界定供款計劃是一項本集團向一個單獨實體支付供款的退休計劃。對於界定供款計劃，本集團以強制性、合約性或自願性方式向公開或私人管理的退休保險計劃供款。若該基金並無持有足夠資產向所有職工就其在當期及以往期間的服務支付福利，本集團亦無法律或推定義務支付進一步供款。供款在應付時確認為僱員福利開支，且扣除全數歸屬前離開計劃的僱員所放棄的僱主自願性供款部分。預付供款按照現金退款或可減少未來付款而確認為資產。

本集團亦參加中國大陸各地方政府設立的退休計劃，供款乃於產生時支銷。中國大陸地方政府負責合資格的退休僱員的退休福利承擔。

(b) 長期激勵計劃

本集團推行長期激勵計劃以肯定僱員的個人及整體貢獻。此計劃有兩種獎勵：包括股份增值權和受限制股份單位(「長期激勵獎勵」)。本公司保留權利酌情決定以現金或本公司普通股支付獎勵。就僱員提供服務而授予的長期激勵獎勵以公允值確認為僱員福利費用。長期激勵獎勵總額以公允值(例如公司股價)釐定並於歸屬期內列支，不包括任何非市場歸屬條件(例如盈利能力和銷售增長目標)的影響。非市場歸屬條件包括在有關預期將成為可行使/歸屬的長期激勵獎勵假設中。費用的總金額在歸屬期間內確認，歸屬期間指將符合所有特定歸屬條件的期間。

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)將在綜合損益表中確認，並對權益內的股權報酬計劃儲備作出相應調整。

僱員股票基金的設立是為本集團在長期激勵計劃下，以股份獎勵合資格僱員之用。該僱員股票基金由獨立基金託管人管理，由本集團以現金供款，並記入權益項下僱員股票基金內。基金託管人於公開市場購買本公司股份作為歸屬時授予僱員的獎勵股份。

於歸屬時，股權報酬計劃儲備的相應金額將轉撥至股本；如以僱員股票基金以股份獎勵僱員，則轉撥至僱員股票基金。

7 僱員福利成本 (續)

會計政策 (續)

(c) 離職福利

離職福利在本集團於正常退休日期前終止僱傭關係，或當僱員接納自願遣散以換取該福利時應付。本集團在以下較早日期發生時確認離職福利：(a) 當本集團不再能夠撤回該等福利的要約時；及(b) 當實體確認的重組成本屬於香港會計準則第37號的範圍並涉及支付離職福利時。就提出鼓勵自願遣散的要約而言，離職福利按預期接納要約的僱員人數計量。在結算日後超過十二個月支付的福利應貼現至其現值。

	二零二六年 千美元	二零二五年 千美元
工資及薪酬，包括遣散及相關費用92,112,000美元 (二零二五年：21,541,000美元)	5,363,142	4,837,355
授予的長期激勵獎勵	335,048	290,245
社會保障成本	443,456	400,146
退休金成本		
— 界定供款計劃	367,669	332,317
— 界定福利計劃 (附註27)	26,793	18,372
其他	370,247	342,041
	6,906,355	6,220,476

本集團向中國大陸各地方政府退休金計劃作出供款，所有合資格僱員皆可參與。該等計劃之供款乃依據地方政府規定的每月平均工資計算。

本集團為所有合資格員工參與各類自願或強制性的界定供款計劃。界定供款計劃的資產與集團的資產分開持有，由獨立管理的基金保管。

本集團亦向若干界定福利退休金計劃作出供款，有關詳情載於附註27。

長期激勵計劃

一項與表現掛鈎的長期激勵計劃已於二零零五年五月二十六日獲批准，其目的在於獎勵及激勵本公司及其附屬公司的董事、行政人員及突出表現的員工（「參與者」）。長期激勵計劃旨在吸引及挽留最佳員工，通過結合參與者利益與本公司股東權益，鼓勵及激勵彼等致力增強本公司及其股份的價值。

本公司亦批准一項為非執行董事而設的股權報酬計劃。

根據長期激勵計劃，本公司可酌情決定以下列兩類股權補償的任何一種授予參與者股份獎勵：(a) 股份增值權及(b) 受限制股份單位，其主要條款如下：

(a) 股份增值權

股份增值權賦予持有人權利以高於預定水平的本公司股份價格賺取升值。

(b) 受限制股份單位

一個受限制股份單位等於一股本公司普通股的價值。一旦歸屬，每個受限制股份單位將轉換成為一股普通股。

在此兩類股權補償下，本公司保留權利酌情以現金或本公司普通股支付獎勵。

財務報表附註

截至二零二六年三月三十一日止年度

7 僱員福利成本 (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
於二零二四年四月一日尚未行使	240,462,601	395,970,104
年內已授出	72,476,952	194,141,722
年內已歸屬	(169,276,272)	(256,409,652)
年內已註銷	(11,523,350)	(17,649,103)
於二零二五年三月三十一日尚未行使	132,139,931	316,053,071
年內已授出	107,836,989	242,348,958
年內已歸屬	(113,505,107)	(215,541,186)
年內已註銷	(2,729,662)	(14,372,962)
於二零二六年三月三十一日尚未行使	123,742,151	328,487,881
於授出日每單位平均公允值 (港元)		
— 於二零二五年三月三十一日	2.57	9.58
— 於二零二六年三月三十一日	2.63	9.76

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。截至二零二六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 45.93 至 46.28% (二零二五年：42.91 至 43.05%)、歸屬年內的預期股息 4.37% (二零二五年：3.35%)、3.90 至 4.40 年 (二零二五年：3.90 至 4.40 年) 的合約期限及無風險利率 2.08 至 2.19% (二零二五年：3.68 至 3.77%)。

於二零二六年三月三十一日，長期獎勵計劃授出的獎勵單位的餘下歸屬期介乎 0.15 至 2.92 年不等 (二零二五年：0.15 至 2.92 年)。

8 董事及最高薪人士的酬金

(a) 董事及高级管理层酬金

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。下表列示截至二零二六年及二零二五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	二零二六年						
	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
執行董事							
楊元慶先生 (首席執行官)	-	1,348	6,199	16,549	19	618	24,733
非執行董事							
朱立南先生	100	-	-	237	-	-	337
趙令歡先生	115	-	-	237	-	-	352
黃偉明先生	115	-	-	61	-	-	176
Laura Green Quatela女士	112	-	-	61	-	-	173
Amit Midha先生	63	-	-	46	-	-	109
獨立非執行董事							
Gordon Robert Halyburton Orr先生	140	-	-	237	-	-	377
胡展雲先生	135	-	-	237	-	-	372
楊瀾女士	112	-	-	311	-	-	423
薛瀾教授	120	-	-	237	-	-	357
王雪紅女士	100	-	-	242	-	-	342
John Lawson Thornton 先生	162	-	-	211	-	-	373
Kasper Bo Roersted先生	130	-	-	202	-	-	332
	1,404	1,348	6,199	18,868	19	618	28,456

財務報表附註

截至二零二六年三月三十一日止年度

8 董事及最高薪人士的酬金 (續)

(a) 董事及高級管理層酬金 (續)

董事姓名	二零二五年							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		
執行董事								
楊元慶先生(首席執行官)	-	1,331	5,904	14,598	56	497	22,386	
非執行董事								
朱立南先生	100	-	-	232	-	-	332	
趙令歡先生	111	-	-	232	-	-	343	
獨立非執行董事								
William O. Grabe先生	145	-	-	489	-	-	634	
William Tudor Brown先生	156	-	-	489	-	-	645	
Gordon Robert Halyburton Orr先生	123	-	-	232	-	-	355	
胡展雲先生	135	-	-	232	-	-	367	
楊瀾女士	109	-	-	300	-	-	409	
薛瀾教授	115	-	-	221	-	-	336	
王雪紅女士	100	-	-	227	-	-	327	
John Lawson Thornton 先生	109	-	-	146	-	-	255	
Kasper Bo Roersted先生	108	-	-	76	-	-	184	
	1,311	1,331	5,904	17,474	56	497	26,573	

8 董事及最高薪人士的酬金 (續)

(a) 董事及高級管理層酬金 (續)

附註：

- (i) 上表呈列的應收酌情獎金為於二零二六年及二零二五年三月三十一日與該兩個年度表現掛鉤的花紅。
- (ii) 有關本公司長期激勵計劃的詳情載於附註7。換取授出長期激勵獎勵的已接受僱員服務的公允值確認為開支。於歸屬期攤銷的總額乃參考長期激勵獎勵於授出當日的公允值釐定。上文所披露的款項為截至二零二六年及二零二五年三月三十一日止年度的攤銷金額。
- (iii) 截至二零二六年及二零二五年三月三十一日止年度，本公司每年支付150萬美元退休金予已退休董事柳傳志先生。
- (iv) 黃偉明先生及Laura Green Quatela女士於二零二五年四月一日被任命為非執行董事。
- (v) Amit Midha先生於二零二五年八月十三日被任命為非執行董事並於二零二六年四月十六日退任非執行董事。
- (vi) William O. Grabe先生及William Tudor Brown先生於二零二五年二月二十一日退任獨立非執行董事。
- (vii) 截至二零二五年三月三十一日止上半年度，William O. Grabe先生選擇延遲收取其應收董事袍金的現金，以換取按長期激勵計劃完全歸屬股份單位(附註7)。

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(二零二五年：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(二零二五年：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(二零二五年：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(二零二五年：無)。

(b) 五位最高薪人士

本年度本集團最高薪酬的五位人士其中一位(二零二五年：一位)為董事兼集團首席執行官，他的薪酬詳情已於上文呈報的分析中反映。本年度其餘四位(二零二五年：四位)人士的薪酬如下：

	二零二六年 千美元	二零二五年 千美元
底薪、津貼及其他福利(i)	5,803	7,000
酌情獎金(ii)	10,265	9,146
長期激勵獎勵(iii)	21,252	13,293
退休金及僱主的退休金計劃供款	850	478
	38,170	29,917

附註：

- (i) 於二零二六年及二零二五年三月三十一日止年度，底薪、津貼及其他福利包括120萬美元及280萬美元為加入本公司之激勵費用。於僱用期首兩年的特定情況下，該費用最高予以全數追回。
- (ii) 上表呈列的應收酌情獎金為於二零二六年及二零二五年三月三十一日與該兩個年度表現掛鉤的花紅。
- (iii) 有關本公司長期激勵計劃的詳情載於附註7。換取授出長期激勵獎勵的已接受僱員服務的公允值確認為開支。於歸屬期攤銷的總額乃參考長期激勵獎勵於授出當日的公允值釐定。上文所披露的款項為截至二零二六年及二零二五年三月三十一日止年度的攤銷金額。

財務報表附註

截至二零二六年三月三十一日止年度

8 董事及最高薪人士的酬金 (續)

(b) 五位最高薪人士 (續)

各員工酬金範圍如下：

	人數	
	二零二六年	二零二五年
酬金範圍		
6,471,269美元至6,535,340美元	-	1
6,791,629美元至6,855,700美元	1	-
7,111,989美元至7,176,060美元	-	1
7,880,853美元至7,944,923美元	1	-
8,008,996美元至8,073,067美元	-	1
8,201,212美元至8,265,283美元	-	1
9,674,868美元至9,738,939美元	1	-
13,711,402美元至13,775,473美元	1	-

9 每股盈利

(a) 基本

每股基本盈利是按本公司權益持有人應佔溢利除以年內已發行普通股加權平均股數計算。已發行普通股加權平均股數已調整僱員股票基金持有的本公司股票用作長期激勵計劃下獎勵合資格的員工。

	二零二六年	二零二五年
已發行普通股加權平均股數	12,404,659,302	12,404,659,302
僱員股票基金中的調整股數	(174,439,954)	(150,624,455)
用於計算每股基本盈利的分母的普通股加權平均股數	12,230,219,348	12,254,034,847

	二零二六年 千美元	二零二五年 千美元
用於計算每股基本盈利的公司權益持有人應佔溢利	1,911,951	1,384,445

9 每股盈利 (續)

(b) 攤薄

每股攤薄盈利金額是按公司權益持有人應佔溢利計算，經調整以反映本集團流通在外的攤薄潛在普通股之影響 (按適用)。計算每股攤薄盈利所用的普通股加權平均股數，是計算每股基本盈利所用的普通股加權平均數以及假設所有會攤薄的潛在普通股被視為行使或轉換為普通股後無償發行的普通股加權平均數。

本公司擁有四類 (二零二五年：四類) 潛在普通股，為長期激勵獎勵、認股權證、向非控制性權益簽出認沽期權和可換股債券 (二零二五年：長期激勵獎勵、認股權證、向非控制性權益簽出認沽期權和可換股債券)。長期激勵獎勵和可換股債券分別於截至二零二六年及二零二五年三月三十一日止年度均會攤薄。認股權證及向非控制性權益簽出認沽期權於截至二零二六年及二零二五年三月三十一日止年度均不會攤薄。

	二零二六年	二零二五年
用於計算每股基本盈利的分母的普通股加權平均股數	12,230,219,348	12,254,034,847
長期激勵獎勵相應的調整股數	351,263,091	409,681,272
可換股債券相應的調整股數	2,150,353,424	928,245,369
用於計算每股攤薄盈利的分母的普通股加權平均股數	14,731,835,863	13,591,961,488

	二零二六年 千美元	二零二五年 千美元
用於計算每股基本盈利的公司權益持有人應佔溢利	1,911,951	1,384,445
可換股債券利息相應的調整 (扣除稅項)	136,990	58,580
用於計算每股攤薄盈利的公司權益持有人應佔溢利	2,048,941	1,443,025

10 股息

會計政策

向本公司股東分派的中期股息及末期股息分別在本公司董事及股東批准該等股息期間的本集團及本公司財務報表內確認為負債。

	二零二六年 千美元	二零二五年 千美元
已於二零二五年十二月二十四日派發中期股息每股普通股8.5港仙 (二零二五年：8.5港仙)	135,417	135,518
擬派末期股息每股普通股33.7港仙 (二零二五年：30.5港仙)	533,748	483,338
	669,165	618,856

財務報表附註

截至二零二六年三月三十一日止年度

11 物業、廠房及設備

會計政策

物業、廠房及設備按歷史成本值扣除累計折舊及累計減值虧損入賬。

後續成本只有在很可能為本集團帶來與該項目有關的未來經濟利益，而該項目的成本能可靠計量時，才包括在資產的賬面值或確認為一項單獨資產（按適用）。已更換部分的賬面值亦被終止確認。所有其他維修費用在產生的財政期間內於綜合損益表支銷。

投資物業於綜合資產負債表中，建築物部分列示為「物業、廠房及設備」及租賃土地部分列示為「使用權資產」（附註12）。投資物業（主要為辦公大樓）為獲取長期租金收益而持有，並無由本集團佔用。它們按歷史成本減累計折舊呈列。所有土地位於中國香港境外及不會計提折舊。

物業、廠房及設備和投資物業的折舊乃採用直線法按未到期的租賃期限或其估計可供本集團使用年期的較短者分攤其成本值至其估計殘餘價值。所採用的主要折舊年率為：

樓宇與樓宇相關的設備及租賃物業裝修	2% - 10%
廠房及機械	
工具設備	50% - 100%
其他機械	14% - 20%
傢俬及裝置	20% - 25%
辦公設備	20% - 33%
租賃設備	按租賃期限分攤
汽車	20%

資產的殘餘價值及可使用年期於各結算日均會進行檢查，並在適當情況下作出調整。當有事件或情況變化顯示資產賬面值可能無法收回時就減值進行測試。若資產賬面值高於其估計可收回金額，則會立即將該資產的賬面值撇減至其可收回金額。

出售資產的收益或虧損指出售收入淨額與相關資產賬面值之間的差額，有關金額已於綜合損益表中「其他經營收入／（費用）－淨額」中確認。

11 物業、廠房及設備 (續)

	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	租賃設備 千美元	汽車 千美元	合計 千美元
於二零二四年四月一日								
成本	1,246,851	615,987	1,245,921	147,112	818,629	284,758	15,444	4,374,702
累計折舊及減值	232,569	434,617	927,279	114,894	559,193	89,532	6,440	2,364,524
賬面淨值	1,014,282	181,370	318,642	32,218	259,436	195,226	9,004	2,010,178
截至二零二五年三月三十一日止年度								
年初賬面淨值	1,014,282	181,370	318,642	32,218	259,436	195,226	9,004	2,010,178
匯兌調整	(6,871)	(844)	(773)	(187)	(1,253)	(599)	(888)	(11,415)
視作出售附屬公司	-	-	(1)	(1)	(81)	-	-	(83)
添置	20,470	21,738	106,141	2,282	116,661	155,167	4,181	426,640
轉撥	22,039	12,905	47,961	3,457	10,900	-	73	97,335
出售	(2,697)	(2,073)	(23,047)	(469)	(6,681)	(7,237)	(310)	(42,514)
折舊	(36,198)	(51,808)	(138,082)	(8,644)	(110,988)	(105,282)	(2,859)	(453,861)
年末賬面淨值	1,011,025	161,288	310,841	28,656	267,994	237,275	9,201	2,026,280
於二零二五年三月三十一日								
成本	1,278,093	634,513	1,226,414	145,104	854,152	410,302	17,232	4,565,810
累計折舊及減值	267,068	473,225	915,573	116,448	586,158	173,027	8,031	2,539,530
賬面淨值	1,011,025	161,288	310,841	28,656	267,994	237,275	9,201	2,026,280
截至二零二六年三月三十一日止年度								
年初賬面淨值	1,011,025	161,288	310,841	28,656	267,994	237,275	9,201	2,026,280
匯兌調整	35,078	1,605	3,142	9	7,521	2,710	811	50,876
添置	9,452	21,113	139,556	1,301	144,000	401,891	6,418	723,731
轉撥	32,192	35,253	47,708	2,851	5,911	337	137	124,389
出售	(35,591)	(629)	(9,375)	(1,283)	(8,698)	(22,496)	(1,115)	(79,187)
折舊	(38,133)	(55,799)	(149,382)	(7,784)	(121,631)	(145,656)	(3,507)	(521,892)
減值及撇銷	-	(17)	-	-	(267)	-	-	(284)
年末賬面淨值	1,014,023	162,814	342,490	23,750	294,830	474,061	11,945	2,323,913
於二零二六年三月三十一日								
成本	1,317,642	696,225	1,373,593	132,225	885,842	745,312	21,130	5,171,969
累計折舊及減值	303,619	533,411	1,031,103	108,475	591,012	271,251	9,185	2,848,056
賬面淨值	1,014,023	162,814	342,490	23,750	294,830	474,061	11,945	2,323,913

附註：於二零二六年三月三十一日，「土地及樓宇」中包括97,205,000美元（二零二五年：95,578,000美元）投資物業的樓宇部分，而相關的租賃土地使用權部分97,802,000美元（二零二五年：96,255,000美元）計入「使用權資產」（附註12）。於二零二六年三月三十一日，投資物業公允值為271,932,000美元（二零二五年：277,449,000美元）。

財務報表附註

截至二零二六年三月三十一日止年度

12 使用權資產

會計政策

本集團在可使用租賃資產之日確認使用權資產和相應負債。每筆租賃付款額均在相應負債與財務費用之間分攤。財務費用在租賃期限內計入損益，以使各期負債餘額產生的利息率保持一致。使用權資產按照直線法在資產可使用年期與租賃期兩者中較短的一個年內計提折舊。

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，即承租人在類似經濟環境下獲得價值相近的資產，以類似條款和條件借入資金而必須支付的利率。

部分物業租賃包含與店舖產生的銷售額掛鉤的可變付款額條款，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。

與低價值資產租賃及短期租賃相關的付款額按照直線法在綜合損益表中確認為費用。低價值資產主要包括辦公設備。

本集團的「使用權資產」項下的包括預付土地租賃款項及土地及樓宇租賃的權益。預付土地租賃項指本集團根據十至五十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一至二十五年期。每份合同的租賃條款均單獨商定，並且包括眾多不同的條款和條件。租賃協議不包含財務契約條款，但租賃資產不得用作貸款抵押。

租賃負債於綜合資產負債表「其他應付賬款及應計費用」(流動部分)及「其他非流動負債」(非流動部分)中呈列。

	二零二六年 千美元	二零二五年 千美元
年初	592,340	571,305
匯兌調整	9,501	(5,430)
視作出售附屬公司	-	(305)
添置	193,077	180,908
撤銷	(27,702)	(38,173)
折舊	(118,381)	(115,965)
年末	648,835	592,340

13 在建工程

會計政策

在建工程指建設中及等待安裝的樓宇、廠房、機器及供自用電腦軟件，並按歷史成本值扣除任何累計減值虧損入賬。歷史成本包括收購或興建或安裝有關樓宇、廠房及機器或自用電腦軟件的所有直接及間接成本，以及在興建、安裝及測試期間和當資產可供使用日期前所借入有關資金的利息費用及匯兌差額。賬內並無對在建工程作出折舊或攤銷。樓宇、廠房及機器或自用電腦軟件之賬面值於完成後將由在建工程轉撥至物業、廠房及設備或無形資產。

當有事件或情況變化顯示資產賬面值可能無法收回時，對資產作減值測試。減值虧損按資產賬面金額超過其可收回金額部分確認。可收回金額是指扣除銷售成本後的資產公允值與資產使用價值中的較高者。

出售在建工程的收益／虧損是出售收入淨額與相關資產賬面值之間的差額，有關金額已於綜合損益表內「其他經營收入／（費用）－淨額」中確認。

	物業、廠房及設備		無形資產		合計	
	二零二六年 千美元	二零二五年 千美元	二零二六年 千美元	二零二五年 千美元	二零二六年 千美元	二零二五年 千美元
年初	67,739	80,042	214,570	257,606	282,309	337,648
匯兌調整	651	(110)	7,111	(1,039)	7,762	(1,149)
撤銷	(570)	(465)	-	(70)	(570)	(535)
添置	295,151	85,607	307,094	227,892	602,245	313,499
轉撥	(124,389)	(97,335)	(218,027)	(269,819)	(342,416)	(367,154)
減值及撤銷(附註)	-	-	(3,258)	-	(3,258)	-
年末	238,582	67,739	307,490	214,570	546,072	282,309

附註：於截至二零二六年三月三十一日止年度，因在建工程之賬面值高於其可收回金額，確認資產減值及撤銷金額3,258,000美元（二零二五年：無）。

財務報表附註

截至二零二六年三月三十一日止年度

14 無形資產

會計政策

(a) 商譽

商譽指於收購日所付出的轉讓對價、被收購公司的任何非控制性權益的金額，以及被收購公司的任何股權在收購日的公允值超過本集團應佔該等被收購公司可識別資產及所承擔負債的公允值的差額。收購附屬公司產生的商譽包括在無形資產內。收購聯營公司及合營公司的商譽則包括在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費用及不得在之後期間撥回。

(b) 商標及商品命名

另外購入的商標及商品命名按歷史成本入賬。在業務合併中收購的商標費用及商品命名按購買日公允值確認。

就可使用年期不確定的商標及商品命名會每年進行減值測試及按成本減累計減值虧損列賬。由於它們預計能產生淨現金流入的時段沒有可預見的期限，它們被認為可使用年期不確定。有限定的可使用年期的商標及商品命名是按成本減累計攤銷列賬。

(c) 自用電腦軟件

購入的電腦軟件許可權，按購入價及使該特定軟件達至可使用時所產生的成本資本化。

如符合下列條件，由本集團控制的可識別和獨有軟件產品在設計和測試中的直接歸因開發成本，可確認為無形資產：

- 完成該軟件以致其可供使用在技術上是可行的；
- 管理層有意完成該軟件並使用或出售；
- 有能力使用或出售該軟件；
- 可證明該軟件將如何產生未來可能的經濟效益；
- 有足夠的技術、財務和其他資源完成開發並使用或出售該軟件；及
- 該軟件在開發期內應佔的支出能可靠地計量。

開發成本包括軟件開發的職工成本和相關費用的適當部分。

不符合以上條件的其他開發支出在產生時確認為費用。以往確認為費用的開發成本不會在往後期間確認為資產。

與維護電腦軟件有關的成本於產生時確認為費用。

購入電腦軟件許可權的成本及電腦軟件開發成本是按成本減累計攤銷列賬。

14 無形資產 (續)

會計政策 (續)

(d) 客戶關係

在業務合併中購入的客戶關係按購買日的公允值確認。客戶關係有限定的可使用年期，並按成本減累計攤銷列賬。

(e) 專利權及技術

購入專利權及技術的開支須以歷史成本值資本化，並按成本減累計攤銷列賬。

(f) 專有權利

因業務合併取得的專有權利於收購日期以公允值確認。專有權利具有確定的使用年期，並按成本減累計攤銷列賬。

本集團利用直線法按以下的年期攤銷有確定使用年期的無形資產：

商標及商品命名	不超過十年
自用電腦軟件	不超過八年
客戶關係	不超過十五年
專利權及技術	不超過十年
專有權利	不超過十五年

有確定使用年期的無形資產的減值

當有事件或情況變化顯示資產賬面值可能無法收回時，對資產作減值測試。減值虧損按資產賬面金額超過其可收回金額部分確認。可收回金額是指扣除銷售成本後的資產公允值與資產使用價值中的較高者。

財務報表附註

截至二零二六年三月三十一日止年度

14 無形資產 (續)

(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
於二零二四年四月一日							
成本	4,904,275	1,332,817	2,411,980	1,538,011	4,337,870	52,741	14,577,694
累計攤銷及減值	-	43,538	1,804,223	1,238,263	3,128,792	17,471	6,232,287
賬面淨值	4,904,275	1,289,279	607,757	299,748	1,209,078	35,270	8,345,407
截至二零二五年三月三十一日 止年度							
年初賬面淨值	4,904,275	1,289,279	607,757	299,748	1,209,078	35,270	8,345,407
匯兌調整	(57,137)	(470)	(154)	(350)	(176)	(135)	(58,422)
收購業務	4,034	-	-	-	-	-	4,034
添置	-	-	13,009	-	634,533	-	647,542
轉撥	-	-	216,434	-	53,385	-	269,819
撤銷	-	-	(2,555)	-	(399)	-	(2,954)
攤銷	-	(4,201)	(250,329)	(110,912)	(480,156)	(3,711)	(849,309)
減值及撤銷 (附註)	-	-	-	-	(123,140)	-	(123,140)
年末賬面淨值	4,851,172	1,284,608	584,162	188,486	1,293,125	31,424	8,232,977
於二零二五年三月三十一日							
成本	4,851,172	1,332,603	2,609,841	1,529,956	4,979,273	52,502	15,355,347
累計攤銷及減值	-	47,995	2,025,679	1,341,470	3,686,148	21,078	7,122,370
賬面淨值	4,851,172	1,284,608	584,162	188,486	1,293,125	31,424	8,232,977
截至二零二六年三月三十一日 止年度							
年初賬面淨值	4,851,172	1,284,608	584,162	188,486	1,293,125	31,424	8,232,977
匯兌調整	82,125	2,903	23,228	(61)	3,214	1,399	112,808
添置	-	-	16,577	-	354,930	-	371,507
轉撥	-	-	215,333	-	2,694	-	218,027
撤銷	-	-	(2,300)	-	-	-	(2,300)
攤銷	-	(4,972)	(221,944)	(58,383)	(488,939)	(3,720)	(777,958)
減值及撤銷 (附註)	-	-	(21,853)	-	(212,463)	-	(234,316)
年末賬面淨值	4,933,297	1,282,539	593,203	130,042	952,561	29,103	7,920,745
於二零二六年三月三十一日							
成本	4,933,297	1,336,163	2,841,137	1,536,053	5,323,283	53,246	16,023,179
累計攤銷及減值	-	53,624	2,247,934	1,406,011	4,370,722	24,143	8,102,434
賬面淨值	4,933,297	1,282,539	593,203	130,042	952,561	29,103	7,920,745

附註：於截至二零二六年三月三十一日止年度，因無形資產之賬面值高於其可收回金額，確認資產減值及撤銷金額234,316,000美元 (二零二五年：123,140,000美元)。

14 無形資產 (續)

(a) (續)

攤銷當中457,225,000美元(二零二五年：457,648,000美元)、5,947,000美元(二零二五年：6,089,000美元)、249,912,000美元(二零二五年：322,368,000美元)及64,874,000美元(二零二五年：63,204,000美元)分別在綜合損益表內計入「銷售成本」、「銷售及分銷費用」、「行政費用」及「研發費用」。

商譽及可使用年期不確定的商標及商品命名的賬面值呈列如下：

	中國 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	合計 百萬美元
於二零二六年三月三十一日					
商譽					
— 智能設備業務集團	944	471	300	1,583	3,298
— 基礎設施方案業務集團	490	122	65	349	1,026
— 方案服務業務集團(附註)	不適用	不適用	不適用	不適用	609
可使用年期不確定的商標及 商品命名					
— 智能設備業務集團	182	55	125	480	842
— 基礎設施方案業務集團	162	54	31	123	370
— 方案服務業務集團(附註)	不適用	不適用	不適用	不適用	58
於二零二五年三月三十一日					
商譽					
— 智能設備業務集團	905	493	286	1,558	3,242
— 基礎設施方案業務集團	468	132	59	344	1,003
— 方案服務業務集團(附註)	不適用	不適用	不適用	不適用	606
可使用年期不確定的商標及 商品命名					
— 智能設備業務集團	182	55	122	480	839
— 基礎設施方案業務集團	162	54	31	123	370
— 方案服務業務集團(附註)	不適用	不適用	不適用	不適用	58

附註：方案服務業務集團是整體監控，並沒有區域或市場的分配。

(b) 商譽及可使用年期不確定的無形資產的減值評估

會計政策

可使用年期不確定的資產每年須就減值進行測試。減值虧損按資產賬面金額超過其可收回金額部分確認。可收回金額是指扣除銷售成本後的資產公允值與資產使用價值中的較高者。為進行減值評估時，資產乃分配至可個別識別現金流入之最低層次(現金產生單位)組合。

財務報表附註

截至二零二六年三月三十一日止年度

14 無形資產 (續)

(b) 商譽及可使用年期不確定的無形資產的減值評估 (續)

關鍵會計估計及判斷

本集團至少每年就商譽及可使用年期不確定的其他資產進行減值評估，以確定是否出現減值。資產或現金產生單位的可收回值按照使用價值計算模型釐定。該等計算方法需要利用估算。

使用價值計算模型使用獲管理層批准之五年財務預算的現金流量預測及五年後用恆定預測來推斷的未來現金流量估算出的最終價值。在編製獲批准之預算所覆蓋年內的現金流量預測及估算最終價值時，需使用大量的假設與估算。主要的假設包括收入增長率、營業利潤率及貼現率，並參考商業和行業情況。

管理層編製財務預算以反映實際與之前年度的業績及市場發展預期。於現金流量預測中所採用的主要假設須作出判斷才能確定，主要假設的變化可能對此等現金流量預測產生重大影響，並最終影響減值評估的結果。

本集團通過比較其於報告日期各現金產生單位的可收回值及賬面值，完成就分配至本集團各現金產生單位的商譽進行年度減值評估。現金產生單位的可收回值乃按使用價值釐定。該等評估所採用的除稅前現金流量預測乃基於獲管理層核准的五年期財務預算及五年後用恆定預測來推斷現金產生單位的未來現金流量估算出的最終價值釐定。此採納的估計增長率並無超出現金產生單位所經營業務的長遠平均增長率。

智能設備業務集團、基礎設施方案業務集團及方案服務業務集團的未來現金流量分別按13%至14%、14%至16%及18% (二零二五年：13%至14%、14%至17%及18%) 的稅前比率貼現。用於計算五年期財政預算內使用價值的估計收入年均複合增長率呈列如下：

	二零二六年			二零二五年		
	智能設備 業務集團	基礎設施 方案 業務集團	方案服務 業務集團	智能設備 業務集團	基礎設施 方案 業務集團	方案服務 業務集團
中國	1%	8%	不適用	3%	13%	不適用
亞太	2%	12%	不適用	2%	15%	不適用
歐洲/中東/非洲	2%	7%	不適用	4%	8%	不適用
美洲	2%	13%	不適用	3%	13%	不適用
方案服務業務集團	不適用	不適用	14%	不適用	不適用	9%

管理層編製現金流量預測，採用主要的假設包括收入增長率、經營溢利率及貼現率，並參考商業和行業情況，以評估商譽的減值。該貼現率乃稅前貼現率，並已反映與分部有關的特殊風險。

董事認為，根據履行的減值評估，商譽及可使用年期不確定的商標及商品命名於二零二六年三月三十一日並無減值 (二零二五年：無)。

本集團履行對商譽年度減值評估的關鍵假設進行敏感性分析。除了中國及亞太的基礎設施方案業務集團，適度地變動用於商譽減值評估的關鍵假設將不會引起任何現金產生單位賬面值超過可收回值。於二零二六年三月三十一日，中國及亞太的基礎設施方案業務集團的可收回值 (根據使用價值計算) 分別超過賬面值2.91億美元 (二零二五年：2.75億美元) 及1.56億美元 (二零二五年：7,800萬美元)。倘中國及亞太的基礎設施方案業務集團的預測年均複合增長率分別低於管理層估算5.0百分點 (二零二五年：4.7百分點) 及8.3百分點 (二零二五年：4.0百分點)，各自的剩餘空間將會消除。

(c) 於二零二六年三月三十一日，專利權及技術內包括發展中項目109,350,000美元 (二零二五年：234,795,000美元)。

15 於聯營公司及合營公司權益

	二零二六年 千美元	二零二五年 千美元
所佔資產淨值		
— 聯營公司	154,204	208,737
— 合營公司	57,070	62,945
	211,274	271,682
貸款予		
— 合營公司(a)	55,676	44,022
於聯營及合營公司權益(b)	266,950	315,704

附註：

(a) 該等貸款構成本集團對合營公司的股權權益，並作出相應確認。

(b) 於二零二六年及二零二五年三月三十一日，沒有未確認應佔虧損，承擔及或有負債。

主要聯營公司及合營公司如下：

公司名稱	註冊／成立地點	持有權益		主要業務
		二零二六年	二零二五年	
聯營公司				
北京閃聯雲視信息技術有限公司	中國大陸	23.7%	23.7%	分銷及開發資訊科技技術
茄子技術控股有限公司	開曼群島	37.3%	37.3%	軟件開發
北京平安聯想智慧醫療信息技術有限公司	中國大陸	25.4%	25.4%	開發醫院和區域醫療信息系統
北京聯想協同科技有限公司	中國大陸	33.0%	33.0%	分銷及開發資訊科技技術
天津聯博基業科技發展有限公司	中國大陸	39.0%	39.0%	分銷及開發資訊科技技術
PCCW Network Services Limited	英屬處女群島	20.0%	20.0%	投資控股
鼎道智聯(北京)科技有限公司	中國大陸	40.0%	40.0%	分銷及開發資訊科技技術、服務及軟件
AleveR Robotics Limited (ii)	開曼群島	12.4%	11.6%	分銷及開發資訊科技技術
合營公司				
聯想新視界(北京)科技有限公司	中國大陸	37.2%	37.7%	軟件開發
深圳市浦瑞置業有限公司	中國大陸	50.0%	50.0%	商業物業營運及管理

附註：

(i) 以上大部分聯營公司及合營公司主要於各自的註冊或成立地點經營。

(ii) 本集團持有 AleveR Robotics Limited 12.4% (二零二五年：11.6%) 的股權權益，並因其參與董事會而被視為對該公司具有重大影響力。

財務報表附註

截至二零二六年三月三十一日止年度

15 於聯營公司及合營公司權益 (續)

本集團應佔聯營公司及合營公司總金額呈列如下：

	二零二六年 千美元	二零二五年 千美元
應佔聯營公司虧損	937	3,264
應佔合營公司虧損	13,725	16,714
	14,662	19,978

16 遞延所得稅資產及負債

會計政策

遞延所得稅項使用負債法確認資產和負債的稅基與資產和負債在財務報表的賬面值的差額而產生的暫時性差異。然而，若遞延所得稅負債來自對商譽的初始確認，則不作記賬。若遞延所得稅來自於交易（不包括業務合併）中對資產或負債的初始確認，而在交易時不影響會計損益或應納稅利潤或損失以及不會產生相等的應稅和可扣除的暫時性差異，則不作記賬。遞延所得稅採用在結算日前已頒佈或實質上已頒佈，並在有關的遞延所得稅資產實現或遞延所得稅負債結算時預期將會適用的稅率（及法例）而釐定。

遞延所得稅項資產是以未來期間很可能取得的用來抵扣可抵扣暫時性差異的應納稅所得額為限而確認。

遞延稅項就附屬公司、合營公司和聯營公司投資產生的暫時性差異而準備，但若本集團可以控制暫時性差異的轉回時間，而暫時性差異在可預見將來很可能不會轉回則除外。

當有法定可執行權力將當期稅項資產與當期稅務負債抵銷，且遞延所得稅資產和負債涉及由同一稅務機關對該應納稅實體或不同的應納稅實體但有意向以淨額基準結算所得稅結餘時，則可將遞延所得稅資產與負債互相抵銷。

關鍵會計估計及判斷

本集團會就財務報表內資產及負債的稅基與其賬面值之間的暫時差異採用負債法將遞延所得稅項全數撥備。

由保養維修服務費撥備、應計銷售回扣、預提獎金及其他預提開支等產生的暫時差異及未動用結轉稅務虧損，惟以根據所有可得的憑證顯示未來可能出現應納稅溢利用作扣減暫時差異及未動用稅務虧損為限，予以確認遞延所得稅項資產。確認主要涉及的判斷為有關遞延稅項資產已予確認的特定法定實體或稅務團體的未來財務預算。在考慮是否存在有力的憑證證明部分或全部遞延所得稅項資產最終有可能會變現時亦將評估多項其他因素，例如存在應納稅暫時差異、集團稅項寬免、稅務規劃戰略及可動用估計稅務虧損的期間。遞延所得稅項資產的賬面值及有關財務模式與預算會於每個結算日予以檢查，若沒有足夠有力的憑證證明在可動用年內有足夠應納稅溢利以扣減結轉稅務虧損，屆時將調低資產值，並將差額記入綜合損益表中。

16 遞延所得稅資產及負債 (續)

遞延所得稅的暫時性差異採用負債法以各司法權區適用稅率作全數計算。

若稅項涉及相同稅務管轄機關，並且稅項資產和負債的相互抵銷是具有法定效力，則遞延所得稅資產及負債會相互抵銷。以下是進行適當抵銷後的金額，並於綜合資產負債表內分項載列：

	二零二六年 千美元	二零二五年 千美元
遞延所得稅資產：		
在十二個月內收回	1,939,515	1,419,303
超過十二個月後收回	1,822,270	1,636,602
	3,761,785	3,055,905
遞延所得稅負債：		
超過十二個月後清還	(310,638)	(270,268)
遞延所得稅資產淨額	3,451,147	2,785,637

遞延所得稅資產淨額的變動如下：

	二零二六年 千美元	二零二五年 千美元
年初	2,785,637	2,185,779
匯兌調整	12,333	(3,847)
計入綜合損益表(附註6)	656,294	598,392
扣除自其他全面收益(附註6)	(301)	(9)
(扣除自)／計入股權報酬計劃儲備	(2,816)	5,322
年末	3,451,147	2,785,637

(a) 年內遞延所得稅資產(於相同稅務管轄機關抵銷前之金額)按主要組成部分分析的變動如下：

	撥備及預提 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	租賃負債 千美元	合計 千美元
於二零二四年四月一日	615,412	1,437,830	289,184	240,770	35,169	62,549	2,680,914
匯兌調整	37,432	(27,413)	(19,350)	(2,938)	(2,605)	9,172	(5,702)
計入／(扣除自)綜合損益表	136,508	(370,180)	907,917	13,747	(3,590)	(10,810)	673,592
計入股權報酬計劃儲備	-	-	-	-	5,322	-	5,322
於二零二五年三月三十一日	789,352	1,040,237	1,177,751	251,579	34,296	60,911	3,354,126
匯兌調整	(61,273)	23,407	23,402	(11,091)	2,664	5,617	(17,274)
計入／(扣除自)綜合損益表	503,763	(109,697)	270,055	80,477	(5,598)	(169)	738,831
扣除自股權報酬計劃儲備	-	-	-	-	(2,816)	-	(2,816)
於二零二六年三月三十一日	1,231,842	953,947	1,471,208	320,965	28,546	66,359	4,072,867

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

截至二零二六年三月三十一日止年度

16 遞延所得稅資產及負債 (續)

(a) (續)

於二零二六年三月三十一日，本集團有未確認遞延所得稅資產的可抵扣暫時性差異2,229,467,000美元(二零二五年：2,777,429,000美元)和可結轉以抵銷未來應納稅收入稅務虧損2,494,114,000美元(二零二五年：3,229,464,000美元)。未確認稅務虧損中1,218,999,000美元(二零二五年：1,959,261,000美元)可無限期滾存，以下為其餘未確認稅務虧損的到期年份：

	二零二六年 千美元	二零二五年 千美元
到期於		
—二零二五年	-	60,135
—二零二六年	29,711	37,580
—二零二七年	136,988	166,810
—二零二八年	248,184	294,189
—二零二九年	250,521	213,267
—二零三零年	364,869	431,924
—二零三一年	203,722	-
—二零三二年	40,616	2,712
—二零三三年	-	581
—二零三四年	-	395
—二零三五年及之後	504	62,610
	1,275,115	1,270,203

(b) 年內遞延所得稅負債 (於相同稅務管轄機關抵銷前之金額) 按主要組成部分分析的變動如下：

	無形資產 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	使用權 資產 千美元	其他 千美元	合計 千美元
於二零二四年四月一日	62,716	118,545	3,842	184,637	64,940	60,455	495,135
匯兌調整	(2,839)	300	(2,050)	(5,983)	9,293	(576)	(1,855)
(計入)/扣除自綜合損益表	(10,858)	682	-	103,578	(15,117)	(3,085)	75,200
扣除自其他全面收益	-	-	-	-	-	9	9
於二零二五年三月三十一日	49,019	119,527	1,792	282,232	59,116	56,803	568,489
匯兌調整	(2,983)	(9,966)	1,109	(21,816)	5,450	(1,401)	(29,607)
(計入)/扣除自綜合損益表	(5,975)	27,162	(2,901)	32,928	(10,989)	42,312	82,537
扣除自其他全面收益	-	-	-	-	-	301	301
於二零二六年三月三十一日	40,061	136,723	-	293,344	53,577	98,015	621,720

17 金融資產

(a) 以公允值計量且其變動計入損益的金融資產

	二零二六年 千美元	二零二五年 千美元
年初	1,464,384	1,393,666
匯兌調整	69,532	(6,568)
於損益確認的公允值變動	330,266	59,552
購入	284,028	155,775
出售	(117,709)	(138,041)
年末	2,030,501	1,464,384
股權證券上市於：		
— 中國香港	203,243	26,910
— 中國香港以外地區	538,384	236,885
	741,627	263,795
非上市的股權證券	1,288,874	1,200,589
	2,030,501	1,464,384

(b) 以公允值計量且其變動計入其他全面收益的金融資產

	二零二六年 千美元	二零二五年 千美元
年初	45,382	55,973
匯兌調整	1,230	755
於其他全面收益確認的公允值變動	3,036	(11,360)
購入	-	14
年末	49,648	45,382
股權證券上市於：		
— 中國香港	4,055	5,389
— 中國香港以外地區	30,160	25,724
	34,215	31,113
非上市的股權證券	15,433	14,269
	49,648	45,382

財務報表附註

截至二零二六年三月三十一日止年度

18 存貨

會計政策

存貨按成本及可變現淨值兩者的較低者列賬。成本乃按加權平均基準釐定。製成品（貿易商品除外）及在製品的成本包括直接材料、直接人工及間接生產開支的應佔部分。貿易商品的成本則按購貨時的發票金額減退貨及折扣。可變現淨值則按日常經營活動中的估計銷售價減去完成製品的估計成本和進行銷售所需的估計成本。

	二零二六年 千美元	二零二五年 千美元
原材料及在製品	7,042,166	3,995,173
製成品	4,151,949	3,320,441
保修部件	526,770	608,190
	11,720,885	7,923,804

19 應收貿易賬款、租賃款及票據

會計政策

應收貿易賬款為在日常經營活動中就商品銷售或執行服務而應收客戶的款項。其他應收賬款大部分為在日常經營活動中向分包商交付部件而應收的款項。應收貿易賬款以無條件的成交金額為初始確認，除非包含重要的融資成份則以公允值為初始確認，其後以公允值計量且其變動計入其他全面收益並扣除減值撥備。

就應收貿易賬款而言，本集團應用香港財務報告準則第9號所要求的簡化方法，當中要求於初始確認應收賬款時確認預期全期虧損。為計量預期信用損失，應收貿易賬款已根據共同信用風險特徵及逾期日數分組。應收貿易賬款的減值虧損乃以減值虧損淨額在綜合損益表列示。其後收回過往已撇銷之款項乃抵銷相同項目。

其他應收賬款以公允值為初始確認，其後利用實際利率法按攤銷成本計量並扣除減值撥備。

如應收貿易賬款及其他應收賬款預期在一年或以內（如仍在正常經營週期中，則可較長時間）收回，則被分類為流動資產；否則分類為非流動資產。

本集團作為出租人的租賃按融資租賃或經營租賃分類，相關詳情載於附註3(d)的會計政策。

融資租賃項下來自承租人的應收款於租賃開始日按租賃淨投資額確認為應收款，並按各項租賃的內含利率計量。經營租賃產生的租金收入按租賃期以直線法確認為應收款。

就應收租賃款而言，本集團應用香港財務報告準則第9號所要求的簡化方法，於初始確認時確認預期全期信用損失。為計量預期信用損失，應收租賃款已根據共同信用風險特徵及內部信貸評級分組。應收租賃款的減值虧損在綜合損益表確認，其後收回過往已撇銷之款項乃抵銷相同項目。

19 應收貿易賬款、租賃款及票據 (續)

(a) 應收貿易賬款、租賃款及票據詳情如下：

	二零二六年 千美元	二零二五年 千美元
應收貿易賬款	14,134,149	10,257,738
應收租賃款 (b)	308,663	188,330
應收票據 (d)	59,926	60,542
	14,502,738	10,506,610

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：

	二零二六年 千美元	二零二五年 千美元
零至三十日	12,340,792	7,641,864
三十一至六十日	1,051,467	1,542,382
六十一至九十日	355,763	398,285
九十日以上	589,663	839,886
	14,337,685	10,422,417
減：虧損撥備	(203,536)	(164,679)
應收貿易賬款－淨額	14,134,149	10,257,738

於二零二六年三月三十一日，已逾期應收貿易賬款扣除虧損撥備為590,155,000美元（二零二五年：879,681,000美元）。該等按到期日計算的應收貿易賬款的賬齡分析如下：

	二零二六年 千美元	二零二五年 千美元
三十日內	327,205	445,354
三十一至六十日	93,254	189,241
六十一至九十日	49,018	83,515
九十日以上	120,678	161,571
	590,155	879,681

財務報表附註

截至二零二六年三月三十一日止年度

19 應收貿易賬款、租賃款及票據 (續)

(b) 本集團主要就電腦及伺服器以出租人身份訂立租賃安排。所訂立租賃之平均租期通常為一至六年(二零二五年：一至六年)。截至二零二六年三月三十一日止年度，融資租賃應收款的增加主要由於本年度融資租賃業務的增長所致。

應收租賃款之詳情如下：

	二零二六年 千美元	二零二五年 千美元
應收租賃款包括：		
一年內	326,155	192,233
一至二年	134,546	100,838
二至三年	87,292	54,030
三至四年	35,349	28,813
四至五年	5,612	6,398
五年以上	-	1,948
	588,954	384,260
未擔保剩餘價值	34,138	22,171
租賃總投資額	623,092	406,431
減：未賺取融資收入	(70,674)	(44,689)
最低租賃付款額之現值	552,418	361,742
減：虧損撥備	(15,095)	(2,425)
	537,323	359,317
分析如下：		
流動部分	308,663	188,330
非流動部分(計入其他非流動資產)	228,660	170,987
年末	537,323	359,317

19 應收貿易賬款、租賃款及票據 (續)

(c) 應收貿易賬款及租賃款之虧損撥備變動如下：

	應收貿易賬款 千美元	應收租賃款 千美元	總計 千美元
截至二零二五年三月三十一日止年度			
年初	132,095	672	132,767
匯兌調整	161	-	161
於損益中確認的虧損撥備增加	102,905	3,671	106,576
撇銷不可收回的應收款	(12,859)	(1,918)	(14,777)
於損益中反沖未使用金額	(57,623)	-	(57,623)
年末	164,679	2,425	167,104
截至二零二六年三月三十一日止年度			
年初	164,679	2,425	167,104
匯兌調整	1,395	100	1,495
於損益中確認的虧損撥備增加	94,035	15,046	109,081
撇銷不可收回的應收款	(11,242)	(1,821)	(13,063)
於損益中反沖未使用金額	(45,331)	(655)	(45,986)
年末	203,536	15,095	218,631

附註：於二零二六年三月三十一日，應收租賃款虧損撥備包括流動部分6,243,000美元（二零二五年：1,504,000美元）及非流動部分8,852,000美元（二零二五年：921,000美元）。

(d) 本集團應收票據主要為六個月內到期的銀行承兌匯票。

(e) 按金、預付款項及其他應收賬款詳情如下：

	二零二六年 千美元	二零二五年 千美元
按金	36,037	26,779
其他應收賬款	5,744,849	2,874,521
預付款項	1,648,896	1,322,358
	7,429,782	4,223,658

附註：其他應收賬款大部分為在日常經營活動中向分包商交付原材料而應收的賬款。

(f) 應收貿易賬款、租賃款及票據、按金及其他應收賬款的賬面值與其公允值相若。於結算日的最高信用風險為上述各類應收賬款的公允值。

財務報表附註

截至二零二六年三月三十一日止年度

20 銀行存款、現金及現金等價物

會計政策

就綜合現金流量表而言，現金及現金等價物主要包括現金、銀行通知存款、其他短期及高度可變現且預計價值波動風險較低的投資及銀行透支。銀行透支於綜合資產負債表流動負債之貸款中顯示。

不再符合現金及現金等價物定義的受限制的銀行存款，在綜合財務報表中列示為受限制的銀行存款。

	二零二六年 千美元	二零二五年 千美元
銀行存款		
— 原始到期日為三個月至十二個月內	16,398	31,461
— 受限制的銀行存款	79,971	57,146
	96,369	88,607
現金及現金等價物		
— 銀行及手頭現金	3,658,162	3,234,351
— 貨幣市場資金	1,229,000	1,493,773
	4,887,162	4,728,124
	4,983,531	4,816,731
最高信用風險	4,983,531	4,816,731
實際年利率	0%-14.75%	0%-14.25%

21 應付貿易賬款及票據

會計政策

應付貿易賬款及票據為在日常經營活動中向供應商購買部件或服務而應付的責任。應付貿易賬款及票據初步按公允值確認，其後利用實際利率法按攤銷成本計量。

如應付貿易賬款及票據的支付日期在一年或以內(如仍在正常經營週期中，則可較長時間)，則被分類為流動負債，否則分類為非流動負債。

集團與其供應商合作，與幾家金融機構建立了供應商融資安排，以促進供應商發票付款的高效處理。這些安排使供應商和分包商能夠在相關發票到期日後按時或提前收到付款，從而改善了他們的流動性和現金流管理。與此同時，集團在管理流動資金方面也獲得了更大的靈活性。在決定是否將這些安排下對金融機構的負債與綜合資產負債表中的應付貿易賬款、應付票據及其他應付賬款(附註22)分開列報時，管理層考慮了這些負債的性質和功能是否與應付貿易賬款、應付票據及其他應付賬款有本質區別。本集團將供應商融資安排產生的金融負債歸入綜合資產負債表中的應付貿易賬款、應付票據及其他應付賬款中。在列報綜合現金流量表時，與供應商融資安排產生的負債有關的現金流量(歸類為應付貿易賬款、應付票據及其他應付賬款)仍是本集團主要創收活動所用營運資金的一部分，並作為經營活動產生的現金流量列報。

(a) 應付貿易賬款及票據詳情如下：

	二零二六年 千美元	二零二五年 千美元
應付貿易賬款	15,338,443	8,561,393
應付票據	3,898,263	3,417,540
	19,236,706	11,978,933

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：

	二零二六年 千美元	二零二五年 千美元
零至三十日	9,551,590	4,527,503
三十一至六十日	3,685,844	2,465,757
六十一至九十日	1,494,616	898,452
九十日以上	606,393	669,681
	15,338,443	8,561,393

(b) 於二零二六年三月三十一日，餘額103,692,000美元和3,717,418,000美元(二零二五年：111,331,000美元和3,275,421,000美元)，為供應商融資安排，並分別計入應付貿易賬款及應付票據，供應商已從相關金融機構收取該金額。這些供應商融資安排的付款到期日範圍主要為發票日期後五十至一百三十天(二零二五年：六十至一百四十五天)，與不屬於供應商融資安排的可比應付貿易賬款及應付票據的付款到期日範圍相似。

(c) 本集團的應付票據主要須於三個月內償還。

(d) 應付貿易賬款及票據的賬面值與公允值相若。

財務報表附註

截至二零二六年三月三十一日止年度

22 其他應付賬款及應計費用

會計政策

其他應付賬款及應計費用大部分為在日常經營活動中應付加工商的委託加工商款項及服務。

銷售調整準備主要與未來批量折扣、價格保護、回扣及客戶退貨有關，相關詳情載於附註3。

當本集團就附屬公司股權發行的認沽期權有關的潛在現金付款列作金融負債。於期權獲行使時可能應付的金額初步按贖回金額的現值確認為簽出認沽期權負債，並相應直接計入權益。隨後於各結算日，因預期表現之改變，簽出認沽期權負債將重新計量，所產生的任何收益或虧損將於綜合損益表中確認。若有關期權於屆滿時仍未獲行使，簽出認沽期權負債將終止確認，並將就權益作出相應調整。

其他應付賬款及應計費用詳情如下：

	二零二六年 千美元	二零二五年 千美元
應計費用	5,128,209	4,391,239
銷售調整準備	3,166,899	2,152,336
簽出認沽期權負債(b)	291,101	303,099
其他應付賬款(c)	8,582,853	6,962,738
租賃負債	110,017	94,972
	17,279,079	13,904,384

附註：

(a) 其他應付賬款及應計費用的賬面值與其公允值相若。

(b) (i) 根據本公司與富士通株式會社(「富士通」)的合營協議，本公司及富士通分別獲授予認購及認沽期權，使本公司有權向富士通和日本政策投資銀行(「DBJ」)購買或富士通和DBJ有權向本公司出售 Fujitsu Client Computing Limited 及其附屬公司(統稱「FCCL」)的49%股權。富士通現持有FCCL的49%股權。於二零二六年及二零二五年三月三十一日，兩種期權均可以行使。認購及認沽期權的行使價將根據行使日的49%股權的公允值釐定。

(ii) 於截至二零一九年三月三十一日止年度內，合肥智聚晟實股權投資有限公司(「智聚晟實」)從仁寶電腦工業股份有限公司收購合營公司(「合營公司」)49%權益。本公司和智聚晟實分別擁有合營公司51%和49%的權益。根據本公司通過全資附屬公司與合肥源嘉創業投資合夥企業(有限合伙)(「源嘉」)訂立的期權協議，該公司持有智聚晟實99.31%股權，而本集團與源嘉則分別獲授予認購期權及認沽期權，使本集團有權向源嘉購買或源嘉有權向本集團出售智聚晟實的99.31%權益。

期權可行使期內，源嘉已通知本集團其有意行使認沽期權。根據智聚晟實、源嘉和本集團於二零二一年十二月二十八日訂立的協議，智聚晟實以行使價18.95億人民幣(約2.97億美元)轉讓合營公司39%權益予本集團。於二零二二年一月十日交易完成時，本公司及智聚晟實分別擁有合營公司90%和10%的權益。

源嘉繼續持有智聚晟實99.31%權益，根據於二零二二年一月十一日新簽訂的期權協議，本集團與源嘉則分別獲授予認購期權及認沽期權，使本集團有權向源嘉購買或源嘉有權向本集團出售智聚晟實的99.31%權益。此認購及認沽期權可分別於新期權協議簽訂後54個月及由48個月至54個月內行使。認購期權及認沽期權的行使價將根據新期權協議釐定，最高為5億人民幣(約7,200萬美元)。於二零二六年及二零二五年三月三十一日，由於向源嘉簽出的認沽期權負債將在未來十二個月內可行使，簽出認沽期權負債分類為流動負債。

於認沽期權行使時可能應付的金額初步按贖回金額的現值計入「其他非流動負債」，並相應直接計入權益下的向非控制性權益簽出認沽期權。

22 其他應付賬款及應計費用 (續)

附註：(續)

(b) (續)

於每個結算日，認沽期權負債需要根據預期表現變動重新計算，所產生的收益或虧損於綜合損益表中確認。倘認沽期權於屆滿時未獲行使，則有關負債將終止確認，並於權益作出相應調整。

(c) 於二零二六年三月三十一日，餘額631,378,000美元(二零二五年：1,180,060,000美元)為供應商融資安排，並已計入其他應付賬款，分包商已從相關金融機構收取該金額。這些供應商融資安排的付款到期日範圍主要為發票日期後五十至一百三十天(二零二五年：六十至一百四十五天)，與不屬於供應商融資安排的比其他應付賬款的付款到期日範圍相似。

23 撥備

會計政策

若出現多項類似責任，則需消耗資源以解除責任的可能性則經考慮整體責任類別後釐定。即使就同類責任中的任何一項而消耗資源的可能性不大，仍會確認撥備。

撥備就預期用於償付責任所需支出的現值計算，按反映當時市場對時間價值的評估及該責任的特有風險的稅前貼現率計算。因時間流逝而增加的撥備確認為利息開支。

(a) 保養維修服務費撥備

於銷售時，本集團就基本的有限度維修保養將產生的估計費用計提保養維修服務費撥備。特定保養維修服務條款和條件則因產品及銷售產品國家不同而各異，但一般包括技術支援、修理零件以及與保養維修服務及服務活動有關的勞動力，保養期限介乎一至三年不等。保養維修服務費撥備的估計涉及判斷，包括對相關產品的歷史及預期保養索償率，以及履行保養責任的每宗索償成本作出假設，該等假設存在不確定性。本集團會按每季基準重估其估計值，以確定已撥備的保養維修服務費金額是否足夠，並於必要時對金額作出調整。

(b) 其他撥備

在出現以下情況時，會就環境修復、重組費用和法律索償作出撥備，該等情況為：本集團因過往的事件而產生現有的法律或推定責任；較可能需要有資源流出以償付責任；及金額能可靠估計。該等撥備的計量涉及判斷，尤其在估計預期資源流出的時間及金額方面，並存在不確定性。重組費用撥備包括終止租賃罰款和僱員離職付款。未來營運虧損概不確認撥備。

關鍵會計估計及判斷

保養維修費撥備乃根據確認收入時估計的產品保養維修成本計算。影響本集團保養維修責任的各種因素包括已銷售且仍處於保修年內的产品數量、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。保養維修費撥備的估計涉及判斷，並存在不確定性，實際結果可能與該等估計存在差異。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

截至二零二六年三月三十一日止年度

23 撥備 (續)

撥備的組成部分如下：

	保修費 千美元	環境修復 千美元	重組 千美元	合計 千美元
截至二零二五年三月三十一日止年度				
年初	969,591	25,336	108,939	1,103,866
匯兌調整	(6,690)	(313)	546	(6,457)
撥備	725,885	16,443	-	742,328
已用金額	(718,097)	(14,935)	(71,553)	(804,585)
	970,689	26,531	37,932	1,035,152
列作非流動負債的長期部分	(159,400)	(23,159)	-	(182,559)
年末	811,289	3,372	37,932	852,593
截至二零二六年三月三十一日止年度				
年初	970,689	26,531	37,932	1,035,152
匯兌調整	9,333	(866)	709	9,176
撥備	851,276	26,035	54,783	932,094
已用金額	(776,622)	(23,854)	(38,231)	(838,707)
	1,054,676	27,846	55,193	1,137,715
列作非流動負債的長期部分	(169,547)	(23,100)	-	(192,647)
年末	885,129	4,746	55,193	945,068

本集團於銷售時根據估計成本記錄預期的保修責任。根據過往維修率資料，保修費申索可合理預計。保修費撥備每季審閱一次，以核實該撥備可適當地反映保修期間的剩餘責任。根據與供應商之間的相關條款安排，該等費用若干部分將由供應商償付。

本集團根據回收自終端客戶棄置的電動及電子廢料的預計成本(棄置方法須無害環境)以及參考過往及預計未來的回收率，於銷售時將環境修復撥備入賬。環境修復撥備須每年最少檢討一次，以評估其是否足以履行本集團的責任。

重組費用撥備主要包括由一系列重組方案而產生的員工解僱付款，以降低成本及提高營運效率。本集團因重組行動而承擔現有的法律或推定責任時，將重組費用撥備入賬。

24 貸款

會計政策

貸款初步按公允值並扣除產生的交易成本確認。交易成本為收購、發行或出售某項金融資產或金融負債直接所佔的新增成本，包括支付予代理人、顧問、經紀和交易商的費用和佣金、監管機關及證券交易所的徵費，以及過戶和印花稅。貸款其後按攤銷成本列賬；所得款（扣除交易成本）與贖回價值的任何差額利用實際利率法於貸款期間內在綜合損益表確認。

可換股債券的負債部分的公允值則使用相等之不可換股債券的市場利率釐定。該金額按攤銷成本基準記錄為負債，直至債券轉換或到期時終止。所得款項餘額分配至換股權。該款項在扣除所得稅影響後確認並計入股東權益內。

除非本集團在結算日有權利將負債的結算遞延至結算日後最少十二個月，否則貸款分類為流動負債。

	二零二六年 千美元	二零二五年 千美元
流動負債		
短期貸款(a)	280,678	65,364
票據(b)	-	964,988
可換股債券(c)	597,765	-
	878,443	1,030,352
非流動負債		
票據(b)	2,052,709	2,050,271
可換股債券(c)	1,809,886	2,287,535
	3,862,595	4,337,806
	4,741,038	5,368,158

附註：

- (a) 大部分短期貸款以美元計值。於二零二六年三月三十一日，本集團可動用的循環及短期貸款信用額度為54.88億美元（二零二五年：60.44億美元），已動用之信用額度為2.69億美元（二零二五年：6,200萬美元）。

財務報表附註

截至二零二六年三月三十一日止年度

24 貸款 (續)

附註：(續)

(b) 未償還票據如下：

發行日期	未償還本金	年期	年利率	到期日	二零二六年 千美元	二零二五年 千美元
二零二零年四月二十四日及 二零二零年五月十二日	9.65 億美元	5 年	5.875%	二零二五年四月	-	964,988
二零二零年十一月二日	9 億美元	10 年	3.421%	二零三零年十一月	895,922	895,032
二零二二年七月二十七日	6 億美元	5.5 年	5.831%	二零二八年一月	597,628	596,607
二零二二年七月二十七日	5.63 億美元	10 年	6.536%	二零三二年七月	559,159	558,632
					2,052,709	3,015,259

(c) 未償還可換股債券如下：

發行日期	未償還本金	年期	票息率	到期日	二零二六年 千美元	二零二五年 千美元
二零二二年八月二十六日 (i)	6.75 億美元	7 年	2.5%	二零二九年八月	597,765	576,812
二零二五年一月八日 (ii)	20 億美元	3 年	0%	二零二八年一月	1,809,886	1,710,723
					2,407,651	2,287,535

- (i) 於二零二二年八月二十六日，本公司完成向債券持有人發行於二零二九年八月到期的七年年期年息率為 2.5% 之 6.75 億美元可換股債券（「2029 可換股債券」）。所得款項用於償還過往可換股債券及一般企業用途。債券持有人可選擇於發行日期後 41 日起至到期日前第 10 日，將部分或全部尚未償還的 2029 可換股債券本金金額，以轉換價每股 9.94 港元轉換本公司的普通股（可予調整）。轉換價於二零二五年八月二日起調整為每股 8.67 港元。假設 2029 可換股債券按轉換價每股 8.67 港元獲悉數轉換，2029 可換股債券將可轉換為 610,263,840 股股份。

本公司將於二零二九年八月二十六日 2029 可換股債券到期時，償還先前未獲贖回、轉換或購回及註銷的 2029 可換股債券的未贖回本金金額。於二零二六年八月二十六日，債券持有人將有權選擇要求本公司按其本金金額贖回部分或全部 2029 可換股債券。由於贖回選擇權可於二零二六年八月二十六日行使，而該日期為未來十二個月內，2029 可換股債券於二零二六年三月三十一日被分類為流動負債。

於二零二六年九月九日之後及二零二九年八月二十六日之前任何時間，本公司將有權在出現若干特定條件時按本金金額贖回當時仍未贖回的全部（但並非部分）2029 可換股債券。

- (ii) 於二零二五年一月八日，本公司完成向債券持有人發行於二零二八年一月到期的三年年期零息之 20 億美元可換股債券（「2028 可換股債券」），並可於出現若干特定條件時延長三個月。所得款項用於償還現有債務及一般企業用途。債券持有人有權於到期日前 15 個曆日內任何時間行使轉換權，將部分或全部尚未償還的 2028 可換股債券本金金額，以轉換價每股 10.02 港元（可予調整）轉換為本公司的普通股。轉換價於二零二五年八月二日起調整為每股 9.70 港元。換股將於轉換權行使後，於到期日進行。假設 2028 可換股債券按轉換價每股 9.70 港元獲悉數轉換，2028 可換股債券將可轉換為 1,610,618,556 股股份。

本公司將於二零二八年一月八日 2028 可換股債券到期時，償還先前未獲贖回或轉換的 2028 可換股債券的未贖回本金金額。於到期日之前之任何時間，債券持有人有權要求本公司按本金金額贖回全部 2028 可換股債券，或在出現若干特定條件時另外加息，年利率為 4.5%。

可換股債券負債部分的初始公允值，是以於債券發行日等值的不可換股債券的市場利率計算。債券負債隨後按攤銷成本計量直至因轉換而註銷、贖回或債券到期。剩餘的所得款項在扣除所得後，將於股東權益中確認為轉換期權，隨後並不會作重新計算。

若 2029 可換股債券及 2028 可換股債券於到期日未獲行使轉換，根據本集團的財務狀況，本集團預期將能夠履行其贖回責任。

24 貸款 (續)

於二零二六年及二零二五年三月三十一日，本集團貸款的償還日如下：

	二零二六年 千美元	二零二五年 千美元
一年內	878,443	1,030,352
一至二年	2,407,514	-
二至五年	895,922	2,884,142
五年以上	559,159	1,453,664
	4,741,038	5,368,158

於二零二六年三月三十一日，票據及可換股債券的公允值分別為20.66億美元及26.64億美元（二零二五年：分別為30.13億美元及26.81億美元）。其他貸款的賬面值皆等於公允值或折現影響並不重大而與其公允值相若。

於二零二六年及二零二五年三月三十一日，本集團的銀行信用總額列明如下：

	可動用金額		已動用金額	
	二零二六年 千美元	二零二五年 千美元	二零二六年 千美元	二零二五年 千美元
循環貸款	2,000,000	2,850,000	-	-
短期貨幣市場信貸	3,487,934	3,193,522	269,458	62,433
遠期外匯合約	17,678,125	16,008,524	17,650,549	15,982,263
貿易信用	7,225,140	6,199,943	4,929,840	4,369,806
	30,391,199	28,251,989	22,849,847	20,414,502

於二零二六年及二零二五年三月三十一日，所有貸款均沒有抵押，相關實際年利率如下：

	美元	
	二零二六年	二零二五年
短期貸款及票據	1.24%-6.63%	0.99%-6.63%
可換股債券	5.65%-6.07%	5.65%-6.07%

財務報表附註

截至二零二六年三月三十一日止年度

25 衍生金融負債

會計政策

衍生金融負債包括與外匯遠期合約相關之衍生工具（相關會計政策詳見附註29），以及本公司發行之認股權證。

本公司發行之認股權證分類為以公允值計量且其變動計入損益的金融負債，因該等認股權證賦予本公司於認股權行使時可選擇結算方式。此後，認股權證於每個結算日重新計量，所產生之損益均計入綜合損益表。在判定認股權證應列為流動或非流動項目時，本集團考量持有人可要求結算之日期。凡結算日後十二個月內可行使之認股權證，於資產負債表日分類為流動負債。

	二零二六年 千美元	二零二五年 千美元
流動負債		
外匯遠期及期權合約	47,602	109,277
認股權證 (附註)	51,637	87,919
	99,239	197,196
非流動負債		
認股權證 (附註)	45,182	241,778
	144,421	438,974

附註：

於二零二五年一月八日，共1,150,000,000張認股權證已獲悉數認購及發行，所得款項總額為16.45億港元（約2.12億美元）。

根據認股權證的條款，包括自發行日期起計每十二個月期間的轉讓及行使限制，認股權證持有人有權於二零二八年一月八日（可延長三個月）前任何時間按初步認購價每股12.31港元（可予調整）認購本公司股份。認購價已於二零二五年八月二日起調整至每股11.92港元。本公司可選擇以配發及發行本公司股票的方式，或以現金支付的方式來履行該等行使權，現金支付的方式將參考本公司股票的市價而釐定。

本公司發行的認股權證初始確認為以公允值計量且其變動計入損益的金融負債，並在每個結算日進行重新計量，所產生的收益或虧損在綜合損益表中「其他經營收入／（費用）－淨額」中確認。所使用之估值方式及輸入數據載於附註30(d)。

於二零二六年三月三十一日，認股權證衍生負債的公允值於確認公允值收益230,423,000美元（二零二五年：公允值虧損118,275,000美元）後為96,819,000美元（二零二五年：329,697,000美元）。

有關外匯遠期合約（包含於衍生金融工具內）的衍生工具詳情載於附註29及30。

26 其他非流動負債

會計政策

當能夠合理地保證政府補助將可收取，而本集團將會符合所有附帶條件時，政府提供的補助將按其公允值確認入賬。

與成本有關之政府補助遞延入賬，並按擬補償之成本配合其所需期間在綜合損益表「其他經營收入／(費用)－淨額」中確認。

與購買物業、廠房及設備有關之政府補助列入「其他非流動負債」作為遞延政府補助，並按有關資產之預計年期以直線法在綜合損益表確認。

其他非流動負債詳情如下：

	二零二六年 千美元	二零二五年 千美元
遞延對價(a)	25,072	25,072
租賃負債	305,397	269,828
環境修復費用(附註23)	23,100	23,159
預收政府獎勵及補助(b)	133,731	98,350
其他	279,620	301,375
	766,920	717,784

附註：

- (a) 根據本公司與NEC Corporation的合營協議，本集團須向NEC Corporation以現金支付遞延對價。於二零二六年三月三十一日，本集團就遞延對價於未來應付的潛在款項未貼現金額為2,500萬美元(二零二五年：2,500萬美元)。
- (b) 若干集團公司預先收到而納入「其他非流動負債」的政府獎勵及補助主要與研究開發項目及物業、廠房及設備建造有關。此等集團公司需要滿足政府獎勵及補助條款項下的若干條件。滿足該等條件後，政府獎勵及補助將直接計入綜合損益表，或按有關資產之預計可使用年期以直線法確認。

財務報表附註

截至二零二六年三月三十一日止年度

27 退休福利責任

會計政策

(a) 退休金責任

本集團運作多個退休金計劃。該計劃一般經由定期精算而釐定並通過向保險公司或受託管理基金供款注資。

界定福利計劃一般會釐定職工在退休時可收取的退休福利金額，通常根據年齡、服務年資和薪酬補償等一個或多個因素而定。

在綜合資產負債表內就有關界定福利計劃而確認的負債，為結算日界定福利責任的現值減相關計劃資產的公允價值。絕大部分的界定福利責任每年由獨立精算師利用預計單位貸記法計算。界定福利責任的現值按將用以支付福利的貨幣為單位計值且到期日與有關的退休金責任的年期近似的高質素企業債券的利率，估計未來現金流出量貼現計算。於沒有高質素企業債券國家，則採用政府債券的利率。

淨利息成本按設定受益債務的淨結餘和計劃資產公允價值，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。

某些界定福利計劃要求員工供款以降低集團的福利成本。員工的供款與服務掛鉤，因此，該供款降低了服務成本，集團將員工的供款按照直線法於服務期確認。

因修訂或縮減計劃而令界定福利責任的現值變動，其變動將即時在綜合損益中確認為過往服務成本。

(b) 離職後醫療福利

本集團亦有多個離職後醫療福利計劃，其中最大的計劃在美國。享受該福利的條件通常為僱員服務至退休年齡並任職滿某一最低服務期。該福利的預期費用採用與界定福利計劃相似的會計方法於僱員僱用期間內計提。根據經驗作出的調整以及精算假設的變動而產生的精算盈虧，在發生年度確認在其他全面收益／虧損。該等美國計劃的責任每年由獨立合資格精算師估值。

關鍵會計估計及判斷

退休金及其他離職後福利費用及責任須視乎多種假設而定。本集團的主要假設主要包括貼現率，預計資產回報及薪酬增長。於釐定貼現率時，本集團乃參考於結算日的高質量公司債券市場收益率。該債券的幣種及期限與被估值的福利責任幣種及預計期限一致。計劃資產的預期回報乃基於對相關資產及責任於其年期的回報的市場預期。薪酬增長假設乃反映本集團的長期實際經驗以及未來及近期的展望。與本集團假設不符的實際結果通常在其發生年度確認。

27 退休福利責任 (續)

	二零二六年 千美元	二零二五年 千美元
計入非流動負債的退休金責任		
退休金福利	174,385	191,561
離職後醫療福利	29,437	29,223
	203,822	220,784
綜合損益表支銷		
退休金福利 (附註7)	26,793	18,372
離職後醫療福利	1,618	1,562
	28,411	19,934
重新計量：		
界定退休金福利	(11,788)	(5,922)
離職後醫療福利	42	361
	(11,746)	(5,561)

本集團現時最大的退休金負債位於德國，本集團於德國設有一個具有界定福利和界定供款特色的劃分計劃，包括根據最後薪金公式計算的福利。此計劃不適用於新員工。摩托羅拉移動於德國的界定福利計劃沒有員工，但有大量退休人員及福利已完全歸屬但尚未達退休年齡的前員工。

本集團繼續於日本維持大量退休金負債，為大部分員工提供現金結餘福利。

於美國，界定福利計劃不適用於新員工，現僅覆蓋少於1%的員工。現時亦有覆蓋若干行政人員的補充界定福利計劃。

本集團亦因為過往的收購而於多個國家經營最終薪酬界定福利計劃。

本集團退休計劃每年由合資格精算師以預計單位給付成本法進行估值。

經調整及精算假設變動產生的精算收益及虧損於產生年內計入或扣除自其他全面收益。

(a) 退休金福利

在綜合資產負債表確認的金額釐定如下：

	二零二六年 千美元	二零二五年 千美元
已注資責任現值	446,741	444,455
計劃資產的公允值	(395,446)	(383,508)
已注資計劃的虧絀	51,295	60,947
未注資責任現值	123,090	130,614
綜合資產負債表中負債	174,385	191,561
相當於：		
退休福利責任	174,385	191,561

財務報表附註

截至二零二六年三月三十一日止年度

27 退休福利責任 (續)

(a) 退休金福利 (續)

採用的主要精算假設如下：

	二零二六年	二零二五年
貼現率	1.1%-5.5%	1.1%-5.2%
未來薪酬增長	0%-5.0%	0%-3.5%
未來退休金增長	0%-2.0%	0%-2.0%
對60歲男仕的預計尚餘壽命	26	26
對60歲女仕的預計尚餘壽命	29	29

界定福利責任對加權關鍵假設變動的敏感度如下：

二零二六年	假設變動	對界定福利責任的影響	
		假設調高	假設調低
貼現率	0.5%	減少5.1%	增加5.6%
薪酬增長率	0.5%	增加1.4%	減少1.3%
退休金增長率	0.5%	增加3.3%	減少3.1%
預計壽命	一年	增加1.0%	減少1.3%

二零二五年	假設變動	對界定福利責任的影響	
		假設調高	假設調低
貼現率	0.5%	減少5.4%	增加5.9%
薪酬增長率	0.5%	增加0.8%	減少0.8%
退休金增長率	0.5%	增加3.5%	減少3.3%
預計壽命	一年	增加1.1%	減少1.4%

以上敏感性分析乃基於一項假設出現變動而其餘所有假設不變而作出。實際上，這種情況不大可能發生，而某些假設之變動亦可能互相關聯。在計算界定福利責任對重要精算假設之敏感度時，所應用的方法與計算在綜合資產負債表內確認之退休金負債之方法相同（界定福利責任之現值乃於結算日以預測單位信用法計算）。

編製敏感性分析所採用的方法及假設類別與去年無異。

27 退休福利責任 (續)

(b) 離職後醫療福利

本集團設有多項離職後醫療福利計劃，主要在美國施行。其會計方法、假設和估值頻率與界定福利退休計劃類似。

此項美國計劃(Lenovo Future Health Account Plan)當前為未注資的計劃，會通過一般的資產向合資格的退休人員及家屬提供福利。

由於離職後醫療福利計劃未有對未來福利水平的改變作出承諾，未來醫療成本趨勢費率變動對離職後醫療福利負債沒有影響。

在綜合資產負債表確認負債29,437,000美元(二零二五年：29,223,000美元)為未注資責任的現值。

(c) 離職後福利(退休金及醫療)的額外資料

本集團計劃資產包括：

	二零二六年			二零二五年		
	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						
權益工具						
資訊科技	1,487	-	1,487	1,324	-	1,324
能源	302	-	302	254	-	254
製造	4,119	-	4,119	3,467	-	3,467
其他	12,911	-	12,911	11,708	-	11,708
	18,819	-	18,819	16,753	-	16,753
債務工具						
政府	52,451	-	52,451	56,632	-	56,632
公司債券(投資評級)	78,848	-	78,848	63,660	-	63,660
公司債券(非投資評級)	33,902	-	33,902	57,756	-	57,756
	165,201	-	165,201	178,048	-	178,048
其他						
物業	-	31,001	31,001	-	29,313	29,313
合資格保單	-	46,356	46,356	-	44,529	44,529
現金及現金等價物	12,176	-	12,176	10,410	-	10,410
投資基金	-	99,045	99,045	-	83,317	83,317
結構性債券	-	19,157	19,157	-	16,990	16,990
其他	-	3,691	3,691	-	4,148	4,148
	12,176	199,250	211,426	10,410	178,297	188,707
	196,196	199,250	395,446	205,211	178,297	383,508

計劃受託人經考慮成員和責任的概況及計劃的流動性要求後，會不時制定及檢查有關計劃的長遠戰略資產分配。

界定福利責任的加權平均期限為11.27年(二零二五年：11.62年)。

財務報表附註

截至二零二六年三月三十一日止年度

27 退休福利責任 (續)

(c) 離職後福利 (退休金及醫療) 的額外資料 (續)

未貼現退休金和離職後醫療福利的預期到期日：

	少於一年 千美元	一至二年 千美元	二至五年 千美元	超過五年 千美元	總計 千美元
於二零二六年三月三十一日					
退休金福利	34,242	33,086	100,320	780,799	948,447
離職後醫療福利	1,770	2,020	7,163	36,935	47,888
總計	36,012	35,106	107,483	817,734	996,335
於二零二五年三月三十一日					
退休金福利	29,351	32,673	97,487	731,011	890,522
離職後醫療福利	1,718	1,925	6,887	37,644	48,174
總計	31,069	34,598	104,374	768,655	938,696

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 (二零二五年：無)。

本集團計劃資產的公允值調整：

	退休金		醫療	
	二零二六年 千美元	二零二五年 千美元	二零二六年 千美元	二零二五年 千美元
年初公允值	383,508	373,512	-	-
匯兌調整	707	(459)	-	(15)
利息收益	13,768	13,231	26	38
重新計量：				
經驗虧損	(2,137)	(11,125)	-	-
僱主供款	13,916	26,285	1,537	1,276
計劃參加者供款	2,110	1,956	-	-
已付福利	(16,426)	(19,892)	(1,563)	(1,299)
年末公允值	395,446	383,508	-	-
計劃資產實際回報	11,631	2,106	26	38

預計於二零二七年三月三十一日止年度支付的供款為20,784,000美元。

27 退休福利責任 (續)

(c) 離職後福利 (退休金及醫療) 的額外資料 (續)

本集團界定福利責任現值的變動調整：

	退休金		醫療	
	二零二六年 千美元	二零二五年 千美元	二零二六年 千美元	二零二五年 千美元
年初界定福利責任	575,069	586,353	29,223	28,561
匯兌調整	3,236	(3,815)	91	-
即期服務成本	16,104	12,218	149	178
往期服務成本	5,642	337	-	-
利息成本	21,201	19,254	1,495	1,422
重新計量：				
人口統計假設改變產生的 虧損／(收益)	938	(33)	-	(55)
財務假設改變產生的 (收益)／虧損	(24,500)	(21,455)	99	84
經驗虧損／(收益)	9,637	4,441	(57)	332
計劃參加者供款	1,672	1,415	-	-
已付福利	(20,452)	(23,440)	(1,563)	(1,299)
轉出	(16,330)	-	-	-
縮減收益	(2,386)	(206)	-	-
年末界定福利責任	569,831	575,069	29,437	29,223

年內，本集團已履行4,026,000美元的福利責任 (二零二五年：3,548,000美元)。

本集團退休金及離職後醫療福利概要：

	二零二六年 千美元	二零二五年 千美元	二零二四年 千美元	二零二三年 千美元	二零二二年 千美元
界定福利責任現值	599,268	604,292	614,914	624,468	750,069
計劃資產公允值	395,446	383,508	373,512	367,224	409,527
虧絀	203,822	220,784	241,402	257,244	340,542
計劃資產的精算虧損／(收益) 金額	2,137	11,125	(3,764)	35,788	17,780
計劃負債的精算 (收益)／虧損金額	(13,883)	(16,686)	10,438	(94,312)	(75,974)
	(11,746)	(5,561)	6,674	(58,524)	(58,194)

財務報表附註

截至二零二六年三月三十一日止年度

27 退休福利責任 (續)

(c) 離職後福利 (退休金及醫療) 的額外資料 (續)

於綜合損益表中確認的金額如下：

	退休金		醫療	
	二零二六年 千美元	二零二五年 千美元	二零二六年 千美元	二零二五年 千美元
即期服務成本	16,104	12,218	149	178
往期服務成本	5,642	337	-	-
利息成本	21,201	19,254	1,495	1,422
利息收益	(13,768)	(13,231)	(26)	(38)
縮減收益	(2,386)	(206)	-	-
於綜合損益表中確認的總費用	26,793	18,372	1,618	1,562

28 股本

會計政策

普通股分類列作權益。

直接歸因於發行新股或期權的新增成本在權益中列為所得款的減少 (扣除稅項)。

本集團成員公司購買本公司股本時，所支付的對價 (包括任何直接歸因增量成本 (已扣除所得稅)) 自本公司權益持有人應佔權益中扣除，直至股份被註銷或重新發行為止。於隨後重新發行該等股份時，所收取的對價 (已扣除任何直接歸因增量交易成本及有關所得稅影響) 計入本公司權益持有人應佔權益。

	二零二六年		二零二五年	
	股份數目	千美元	股份數目	千美元
已發行及繳足股本：				
有投票權普通股：				
年初及年末	12,404,659,302	3,500,987	12,404,659,302	3,500,987

29 財務工具種類

會計政策

金融資產

(a) 分類

本集團將其金融資產分類為下列計量類別：

- 通過以公允值計量且其變動計入其他全面收益或以公允值計量且其變動計入損益計量；及
- 將按攤銷成本計量。

分類根據本集團管理金融資產的業務模式及現金流量的合同條款而定。

就以公允值計量的資產而言，其收益及虧損會於損益或其他全面收益列賬。對於並非持作買賣的權益工具投資，則取決於本集團是否於初始確認時不可撤銷地選擇以公允值計量且其變動計入其他全面收益對權益投資列賬。

僅當該等資產的業務模式發生變動時，本集團方會對債務投資進行重新分類。

(b) 確認及終止確認

常規購入及出售的金融資產在交易日確認，交易日指本集團承諾購入或出售該資產之日期。當從金融資產收取現金流量的權利經已到期或經已轉讓，而本集團已將擁有權的大部分風險和回報轉讓時，金融資產即被終止確認。

(c) 計量

如非以公允值計量且其變動計入損益的金融資產，本集團按金融資產的公允值再加上於購入該金融資產時直接歸因產生的交易成本作初步確認。以公允值計量且其變動計入損益的金融資產的交易成本於損益內支銷。

確定現金流量是否純粹為支付本金及利息時，附帶嵌入衍生工具的金融資產會整體考慮。

(i) 債務工具

債務工具的后續計量取決於本集團管理資產及資產現金流量特徵的業務模式。本集團將債務工具分為三個計量類別：

- 攤銷成本：就持有用作收回合約現金流量的資產而言，若有關資產的現金流量純粹為支付本金及利息，則按攤銷成本計量。來自該等金融資產的利息收入、減值虧損、外匯收益及虧損以及因終止確認產生的收益或虧損直接於損益內確認。
- 以公允值計量且其變動計入其他全面收益：就持有用作收回合約現金流量及出售金融資產的資產而言，若有關資產的現金流量純粹為支付本金及利息，則以公允值計量且其變動計入其他全面收益計量。賬面值變動計入其他全面收益，惟於損益內確認的減值虧損、利息收入及外匯收益及虧損除外。終止確認金融資產時，先前於其他全面收益確認的累計收益或虧損由權益重新分類至損益。
- 以公允值計量且其變動計入損益：未達按攤銷成本或以公允值計量且其變動計入其他全面收益標準的資產則以公允值計量且其變動計入損益計量。其後以公允值計量且其變動計入損益計量債務投資所產生的收益或虧損於產生期間於損益內確認。

財務報表附註

截至二零二六年三月三十一日止年度

29 財務工具種類 (續)

會計政策 (續)

金融資產 (續)

(c) 計量 (續)

(ii) 權益工具

本集團後續按公允值計量所有權益投資。若本集團管理層選擇於其他全面收益列示權益投資的公允值收益及虧損，則公允值收益及虧損不會於有關投資終止確認後重新分類至損益。當本集團確立股息的收款權利時，該等投資的股息將繼續於損益內確認。出售該等權益投資時，投資重估儲備內的任何相關結餘將重新分類至保留盈利。按公允值通過損益列賬的金融資產的公允值變動於損益內確認 (如適用)。

以公允值計量且其變動計入其他全面收益的金融資產包括並非持作買賣的權益投資，而本集團於初步確認時已不可撤回地選擇在該類別中確認。有關項目為戰略性投資，本集團認為此分類更具關聯性。

以公允值計量且其變動計入損益的金融資產包括持作買賣的權益投資，而本集團並未選擇通過其他全面收益確認公允值收益及虧損。

有關如何釐定金融工具公允值的詳情於附註30(d)披露。

金融資產減值

本集團按前瞻基準評估與按攤銷成本及以公允值計量且其變動計入其他全面收益的債務工具相關的預期信用損失。適用的減值方法取決於信用風險是否有顯著增加。

衍生金融工具及對沖活動

衍生工具初步按於衍生工具合約訂立日的公允值確認，其後於每個結算日按其公允值重新計量。公允值其後變動的會計處理取決於該衍生工具是否被指定作對沖工具，如被指定為對沖工具，則取決於其所對沖項目的性質。本集團指定若干衍生工具作為：(i) 對沖已確認資產或負債或一項確定承擔的公允值 (公允值對沖) 或 (ii) 對沖已確認資產和負債的現金流以及對沖非常可能的預期交易 (現金流量對沖)。

本集團於訂立交易時就對沖工具與被對沖項目的關係，其風險管理目標及執行多項對沖交易的戰略作檔記錄。本集團亦於訂立對沖交易時和按持續經營基準，記錄其對於該等用於對沖交易的衍生工具，是否高度有效地抵銷被對沖項目公允值或現金流量變動的評估。

29 財務工具種類 (續)

會計政策 (續)

衍生金融工具及對沖活動 (續)

當被對沖項目的剩餘期限超過十二個月時，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十二個月時，對沖衍生工具的全數公允值會被分類為流動資產或負債。交易性衍生工具則分類為流動資產或負債。

(a) 公允值對沖

被指定並符合資格作為公允值對沖的衍生工具的公允值變動，連同受對沖風險的被對沖資產或負債公允值的任何變動，於綜合損益表列賬。

(b) 現金流量對沖

被指定並符合資格作為現金流量對沖的衍生工具的公允值變動的有效部分於其他全面收益或虧損中確認。與無效部分有關的損益即時在綜合損益表中確認。

在權益累計的金額於被對沖項目影響損益時 (例如：當被對沖的預期銷售或購買發生時) 將重新分類至該期間的綜合損益表。與利率互換對沖浮息貸款的有效部分有關的收益或虧損在綜合損益表「財務費用」內確認。與無效部分有關的收益或虧損在綜合損益表「其他經營收入／(費用)－淨額」中確認。

當一項對沖工具到期，售出或終止後，或當對沖不再符合對沖會計處理的條件時，當其對沖有效時在其他全面收益中確認的任何累計盈虧，應獨立保留在權益內直至預期交易發生。當某項預期交易預計不會發生時，其對沖有效時在其他全面收益中確認的任何累計盈虧，應即時從權益中轉撥入綜合損益表。

(c) 不符合對沖會計處理的衍生工具

若干衍生工具不符合採用對沖會計處理條件。任何不符合對沖會計處理條件的衍生工具的公允值變動，即時於綜合損益表中確認。

關鍵會計估計及判斷

沒有在活躍市場買賣的金融工具 (例如場外衍生工具) 的公允值乃利用估值技術釐定。本集團利用其判斷選擇多種方法，並根據每個結算日當時的市場情況作出假設。

財務報表附註

截至二零二六年三月三十一日止年度

29 財務工具種類 (續)

	按攤銷成本 計量的 金融資產 千美元	以公允值 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
資產						
於二零二六年三月三十一日						
以公允值計量且其變動計入 損益的金融資產	-	2,030,501	-	-	-	2,030,501
以公允值計量且其變動計入 其他全面收益的金融資產	-	-	-	49,648	-	49,648
其他非流動資產	88,745	-	-	-	-	88,745
應收貿易賬款及票據	59,926	-	-	-	14,134,149	14,194,075
衍生金融資產	-	-	174,916	-	-	174,916
按金及其他應收賬款	5,605,106	-	-	-	-	5,605,106
銀行存款	96,369	-	-	-	-	96,369
現金及現金等價物	4,887,162	-	-	-	-	4,887,162
	10,737,308	2,030,501	174,916	49,648	14,134,149	27,126,522
於二零二五年三月三十一日						
以公允值計量且其變動計入 損益的金融資產	-	1,464,384	-	-	-	1,464,384
以公允值計量且其變動計入 其他全面收益的金融資產	-	-	-	45,382	-	45,382
其他非流動資產	77,790	-	-	-	-	77,790
應收貿易賬款及票據	60,542	-	-	-	10,257,738	10,318,280
衍生金融資產	-	-	53,690	-	-	53,690
按金及其他應收賬款	2,746,721	-	-	-	-	2,746,721
銀行存款	88,607	-	-	-	-	88,607
現金及現金等價物	4,728,124	-	-	-	-	4,728,124
	7,701,784	1,464,384	53,690	45,382	10,257,738	19,522,978

29 財務工具種類 (續)

	按攤銷成本 計值的 金融負債 千美元	用作對沖的 衍生工具 千美元	以公允值 計量且 其變動計入 損益的 衍生工具 千美元	合計 千美元
負債				
於二零二六年三月三十一日				
應付貿易賬款及票據	19,236,706	-	-	19,236,706
衍生金融負債	-	47,602	96,819	144,421
其他應付賬款及應計費用	12,426,047	-	-	12,426,047
貸款	4,741,038	-	-	4,741,038
遞延對價	25,072	-	-	25,072
簽出認沽期權負債	291,101	-	-	291,101
其他	279,620	-	-	279,620
	36,999,584	47,602	96,819	37,144,005
於二零二五年三月三十一日				
應付貿易賬款及票據	11,978,933	-	-	11,978,933
衍生金融負債	-	109,277	329,697	438,974
其他應付賬款及應計費用	10,503,181	-	-	10,503,181
貸款	5,368,158	-	-	5,368,158
遞延對價	25,072	-	-	25,072
簽出認沽期權負債	303,099	-	-	303,099
其他	301,375	-	-	301,375
	28,479,818	109,277	329,697	28,918,792

財務報表附註

截至二零二六年三月三十一日止年度

30 財務風險管理

本集團業務的活動承受著多種的財務風險：如市場風險（包括外匯風險、現金流利率風險及價格風險）、信用風險及流動資金風險。本集團的整體財務風險管理計劃專注於財務市場的難預測性，並尋求盡量減低對本集團財務表現的潛在不利影響。本集團利用衍生金融工具對沖若干承受的風險。財務風險管理由中央司庫部執行（「集團司庫」）。

(a) 財務風險因素

(i) 外匯風險

本集團在全球營運，故此承受多種不同貨幣產生的外匯風險，而主要涉及的外幣為美元、人民幣及歐元。外匯風險來自以非該主體的功能貨幣之外幣計價的未來商業交易、已確認資產和負債及境外經營淨投資。

本集團管理層已制定政策，要求集團公司管理其各自功能貨幣的外匯風險。本集團的外匯遠期合約用於對沖很有可能發生的部分預期現金流量（主要為出口銷售及採購存貨）或用於對沖已識別資產及負債的公允值。

就分部呈報而言，有關資產、負債或預期交易的外部對沖合約因應情況指定予各經營分部。

下表詳列本集團於結算日所面對有關以其相關實體功能貨幣以外的貨幣計值的已確認資產或負債產生的貨幣風險，惟因美元與港元乃根據聯繫匯率制度，故並無呈列該兩種貨幣之間的貨幣風險。就呈報目的而言，風險金額按結算日的即期匯率換算為美元。換算海外業務財務報表至本集團列賬貨幣產生的差額不予計算。

	二零二六年			二零二五年		
	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
應收貿易賬款、租賃款及其他 應收賬款	964,815	59,664	263,988	716,915	20,488	182,482
銀行存款、現金及現金等價物	145,021	42,636	35,653	51,284	51,879	106,073
應付貿易及其他應付賬款	(640,693)	(110,704)	(28,893)	(590,815)	(73,663)	(107,042)
未作抵銷之集團內部往來	1,053,995	4,517,764	(585,327)	1,838,813	4,611,989	(401,751)
總額結算	1,523,138	4,509,360	(314,579)	2,016,197	4,610,693	(220,238)
作經濟對沖的外匯遠期合約 名義金額	3,871,548	671,691	234,555	2,645,733	263,551	291,687
淨風險額	5,394,686	5,181,051	(80,024)	4,661,930	4,874,244	71,449

30 財務風險管理 (續)

(a) 財務風險因素 (續)

(ii) 現金流利率風險

本集團的利率風險一般源自於美元短期及長期貸款。本集團的政策為按需要使用適當的利率對沖工具來減低利率風險。通常，本集團利用浮動轉固定利率掉期來管理其現金流利率風險。此利率掉期工具有將貸款從浮動利率轉為固定利率的經濟效力。根據利率掉期，本集團與其他公司協議，在特定的相隔時段內（主要為每季）結算固定合約利率與名義金額的浮動利率利息款額產生的現金流之間的差額。

本集團參與不同的貿易融資計劃。本集團承受此等計劃所涵蓋的所有貨幣的利率波動風險。

(iii) 價格風險

本集團面臨的股權證券價格風險源於集團持有的投資。這類投資於綜合資產負債表中分類為以公允值計量且其變動計入損益的金融資產（附註17(a)）或以公允值計量且其變動計入其他全面收益的金融資產（附註17(b)）。

為管理股權證券投資帶來的價格風險，本集團根據自設的限制條件增加了多種投資組合，實現了投資組合的多元化。

本集團的上市股權投資按市場報價釐定。非上市股權投資的公允值是按附註30(d)所述的估值技術釐定。

(iv) 信用風險

信用風險按組別進行管理。信用風險來自現金及現金等價物、衍生金融工具、應收票據、其他應收賬款及存放於銀行及金融機構的存款，以及客戶及分包商信用（包括未償還應收賬款及承諾交易）。

就銀行及其他金融機構而言，本集團通過監控對方的信用評級及設定對方的信用上限並定期進行檢查以控制其信用風險。

本集團並無重大集中的客戶信用風險。本集團已訂立信用政策並持續監察此等信用風險。於報告年內並無任何客戶及分包商超出信用限額，且管理層預期並不會因此等客戶未能還款而引致任何重大虧損。

除應收貿易賬款及租賃款外，本集團計量虧損撥備等於十二個月的預期信用損失，除非自初始確認以來信用風險有顯著增加令本集團確認整個存續期的預期信用損失。預期信用損失很小。

財務報表附註

截至二零二六年三月三十一日止年度

30 財務風險管理 (續)

(a) 財務風險因素 (續)

(iv) 信用風險 (續)

本集團應用香港財務報告準則第9號訂明的簡化方法就預期信用損失計提撥備，該方法要求對所有應收貿易賬款及租賃款採用整個存續期的預期信用損失撥備。為計量預期信用損失，應收貿易賬款已根據共同信用風險特徵及逾期天數分組，而應收租賃款則根據共同信用風險特徵及內部信貸評級進行分類。

應收貿易賬款的賬面總額與虧損撥備按賬齡段分析如下：

	賬面總額 千美元	虧損撥備 千美元	預期信用 損失率
於二零二六年三月三十一日			
未逾期	13,598,643	(54,649)	0%
逾期少於三十日	329,635	(2,430)	1%
逾期三十一至六十日	93,259	(5)	0%
逾期六十一至九十日	49,045	(27)	0%
逾期多於九十日	267,103	(146,425)	55%
	14,337,685	(203,536)	
於二零二五年三月三十一日			
未逾期	9,392,830	(14,773)	0%
逾期少於三十日	445,630	(276)	0%
逾期三十一至六十日	189,349	(108)	0%
逾期六十一至九十日	83,704	(189)	0%
逾期多於九十日	310,904	(149,333)	48%
	10,422,417	(164,679)	

30 財務風險管理 (續)

(a) 財務風險因素 (續)

(iv) 信用風險 (續)

應收租賃款的賬面總額與虧損撥備按內部信貸評級分析如下：

	賬面總額 千美元	虧損撥備 千美元	預期信用 損失率
於二零二六年三月三十一日			
低風險	284,227	(1,444)	1%
中等風險	225,297	(5,412)	2%
高風險	42,894	(8,239)	19%
	552,418	(15,095)	
於二零二五年三月三十一日			
低風險	185,853	(99)	0%
中等風險	171,297	(597)	0%
高風險	4,592	(1,729)	38%
	361,742	(2,425)	

(v) 流動資金風險

集團對未來最少十二個月的現金流量預測是由集團司庫執行。集團司庫監控本集團流動資金需求的滾存預測，確保有足夠的現金以滿足經營、融資及投資需要，同時於任何時候保持足夠未動用承諾信用額度(附註24)有足夠的向上空間，使集團不會違反任何銀行信用的借貸上限或協議條款(如適用)。此預測考慮到集團的債務融資計劃、淨流動負債狀況、合約條款的遵守、符合內部資產負債的目標比率，及如有適用的外部監管或法律規定，例如貨幣管制。

由經營實體持有的超過及高於營運資金管理所需的現金盈餘均轉移到集團司庫。集團司庫選擇適當到期日或有足夠流動性的工具，將現金盈餘投資於計息往來存款、定期存款、貨幣市場資金及有價證券，以提供上述預測所釐定的有足夠向上空間。於結算日，本集團持有1,229,000,000美元貨幣市場資金(二零二五年：1,493,773,000美元)(附註20)。

如附註21和22所述，本集團利用供應商融資安排作為其營運資金戰略的一部分，以提高運營靈活性。這些安排是與多家財務狀況良好的金融機構達成的。這種安排使本集團能夠集中向金融機構支付應付貿易賬款、應付票據及其他應付賬款，而不是向每個供應商和分包商單獨付款。由於涉及的金額分佈在不同的金融機構，董事認為這些安排無法實現的可能性很小以及不會給本集團帶來重大的流動性風險。

財務報表附註

截至二零二六年三月三十一日止年度

30 財務風險管理 (續)

(a) 財務風險因素 (續)

(v) 流動資金風險 (續)

下表乃本集團的非衍生金融工具負債及衍生金融工具負債，按相關的到期組別，根據由結算日至合約到期日的剩餘期間進行分析。如衍生金融工具負債的合約到期對了解現金流量的時間性是必要的，則會包括在分析內。表內披露的金額為合約性未貼現現金流出／(流入)。

	按要求償還或 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
於二零二六年三月三十一日						
貸款	309,656	761,191	2,765,998	1,024,265	611,929	5,473,039
應付貿易賬款及票據、 其他應付賬款及應計費用	30,261,862	1,400,891	-	-	-	31,662,753
遞延對價	-	-	25,072	-	-	25,072
簽出認沽期權負債	240,112	50,989	-	-	-	291,101
租賃負債	34,321	98,921	111,368	67,921	235,673	548,204
其他	-	-	244,265	6,739	28,616	279,620
衍生金融工具(總額結算)：						
遠期外匯合約						
一流出	14,131,290	1,070,716	-	-	-	15,202,006
一流入	(14,232,023)	(1,081,790)	-	-	-	(15,313,813)
於二零二五年三月三十一日						
貸款	1,036,424	119,038	2,835,236	835,657	1,567,701	6,394,056
應付貿易賬款及票據、 其他應付賬款及應計費用	21,167,447	1,314,667	-	-	-	22,482,114
遞延對價	-	-	25,072	-	-	25,072
簽出認沽期權負債	256,852	49,221	-	-	-	306,073
租賃負債	31,920	88,342	183,072	70,264	36,466	410,064
其他	-	-	229,022	20,998	51,355	301,375
衍生金融工具(淨額結算)：						
遠期外匯合約	707	-	-	-	-	707
衍生金融工具(總額結算)：						
遠期外匯合約						
一流出	12,343,419	1,514,555	-	-	-	13,857,974
一流入	(12,282,766)	(1,520,618)	-	-	-	(13,803,384)

30 財務風險管理 (續)

(b) 市場風險敏感性分析

香港財務報告準則第7號「金融工具：披露」要求披露市場風險的敏感性分析，顯示有關市場風險變量的假設性變化對本集團於結算日損益及總權益的影響。

各類市場風險的敏感性分析並不反映風險變量之間的相互關係。敏感性分析乃假設市場風險變量的假設性變化已於結算日發生並應用於當日存在的有關風險變數。編製該等分析時所採納的基準及假設如其定義很少相等於相關實際結果。

市場風險敏感性分析的披露僅為遵守香港財務報告準則第7號有關金融工具的披露規定，且僅供說明用途；並須留意所產生的假設數值並不代表未來可能發生的事件及本集團損益的預測。

(i) 外幣匯率敏感性分析

於二零二六年三月三十一日，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290萬美元(二零二五年：增加/減少280萬美元)，主要由於換算未對沖保值部分的應收及應付賬款結餘而產生的外匯收益/虧損所致。

上述分析乃基於假設美元兌所有其他貨幣以相同趨勢及幅度貶值或升值而作出，惟該假設實際上不一定出現。

(ii) 利率敏感性分析

於二零二六年三月三十一日，若貸款利率在所有其他變量維持不變的情況下增加/減少25個基點，則集團的浮動利率短期貸款對年內除稅前溢利沒有重大影響(二零二五年：沒有重大影響)。

(iii) 價格風險敏感性分析

下表概述了上市股權投資市場報價和非上市股權投資價格的增減對本集團當年稅前溢利及權益的影響。該分析是在假設於所有其他可變因素保持不變的情況下，該股權投資的公允值增加/減少5%。

	對稅前溢利的影響		對其他權益組成部分的稅前影響	
	二零二六年 千美元	二零二五年 千美元	二零二六年 千美元	二零二五年 千美元
上升5%	101,525	73,219	2,482	2,269
下降5%	(101,525)	(73,219)	(2,482)	(2,269)

財務報表附註

截至二零二六年三月三十一日止年度

30 財務風險管理 (續)

(c) 資本風險管理

本集團管理資本的目標為保障本集團持續營運的能力，從而為股東提供回報和為其他利益相關者提供利益及維持最佳資本架構以減低資本成本。

為維持或調整資本架構，本集團可調整向股東派付的股息、向股東退還資本、發行新股或出售資產以減少債務。

與業內慣例一致，本集團通過資本負債比率監察其資本。該比率乃以貸款總額 (包括流動及非流動貸款) 除以總權益計算。本集團的戰略維持不變，本集團於二零二六年及二零二五年三月三十一日的資本負債比率及淨現金／(債務) 載列如下：

	二零二六年 百萬美元	二零二五年 百萬美元
銀行存款、現金及現金等價物	4,983	4,817
減：貸款總額	(4,741)	(5,368)
淨現金／(債務)	242	(551)
總權益	8,444	6,660
資本負債比率	0.56	0.81

(d) 公允值估算

按公允值入賬的金融工具於不同層級的定義如下：

- 一 第1層 相同資產或負債在活躍市場的報價 (未經調整)。
- 一 第2層 除了第1層所包括的報價外，該資產和負債的可觀察的資料，可為直接 (即價格) 或間接 (即源自價格)。
- 一 第3層 資產和負債並非依據可觀察市場數據的資料 (即非可觀察資料)。

在活躍市場買賣的金融工具的公允值根據結算日的市場報價列賬。當報價可即時和定期從證券交易所、交易商、經紀、業內人士、定價服務者或監管代理獲得，而該等報價代表按公平交易基準進行的實際和常規市場交易時，該市場被視為活躍。本集團持有的金融資產的市場報價為當時買方報價。市場報價已納入市場對經濟環境變化 (如利率上升和通貨膨脹) 以及環境、社會和治理風險 (「ESG 風險」) 變化的假設。此等工具包括在第1層。

沒有在活躍市場買賣的金融工具 (例如場外衍生工具) 的公允值利用估值技術釐定。估值技術盡量利用可觀察市場數據 (如有)，盡量少依賴實體的特定估計。如計算一金融工具的公允值所需的所有重大數據為可觀察數據，則該金融工具歸入第2層。

如一項或多項重大資料並非根據可觀察市場數據，則該金融工具歸入第3層。這是非上市的股權證券和 ESG 風險導致重大不可觀察調整的金融工具的情況。

30 財務風險管理 (續)

(d) 公允值估算 (續)

用以估值金融工具的特定估值技術包括：

- 利率掉期的公允值根據可觀察收益率曲線，按預計未來現金流量的現值計算。
- 遠期外匯合同的公允值利用結算日期的遠期匯率釐定，而所得價值貼現至現值。
- 其餘金融工具的公允值則以其他技術釐定，例如預計貼現現金流量以及類似工具的最近交易。

下表顯示於二零二六年及二零二五年三月三十一日本集團的公允值計量的資產和負債。

	二零二六年				二零二五年			
	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	121,178	-	620,449	741,627	156,001	-	107,794	263,795
非上市股權證券	-	-	1,288,874	1,288,874	-	-	1,200,589	1,200,589
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	34,215	-	-	34,215	31,113	-	-	31,113
非上市股權證券	-	-	15,433	15,433	-	-	14,269	14,269
應收貿易賬款	-	14,134,149	-	14,134,149	-	10,257,738	-	10,257,738
衍生金融資產	-	174,916	-	174,916	-	53,690	-	53,690
	155,393	14,309,065	1,924,756	16,389,214	187,114	10,311,428	1,322,652	11,821,194
負債								
衍生金融負債	-	47,602	96,819	144,421	-	109,277	329,697	438,974
	-	47,602	96,819	144,421	-	109,277	329,697	438,974

財務報表附註

截至二零二六年三月三十一日止年度

30 財務風險管理 (續)

(d) 公允值估算 (續)

下表顯示截至二零二六年及二零二五年三月三十一日止年度第3層公允值層級金融資產和負債的變動：

股權證券

	以公允值計量且其變動計入損益的金融資產		以公允值計量且其變動計入其他全面收益的金融資產	
	二零二六年 千美元	二零二五年 千美元	二零二六年 千美元	二零二五年 千美元
年初	1,308,383	1,283,093	14,269	18,228
匯兌調整	62,816	(6,834)	444	(43)
於其他全面收益確認的公允值變動	-	-	720	(3,930)
於損益確認的公允值變動	297,367	(49,853)	-	-
轉撥至第1層	-	(51,765)	-	-
購入	284,028	155,775	-	14
出售	(43,271)	(22,033)	-	-
年末	1,909,323	1,308,383	15,433	14,269

第3層股權證券主要基於最新獲得的財務報表來估值。本集團或會根據所提供的結算日資產淨值、自最新結算日以來的現金流量、地域和行業風險、市場走勢以及相關股權證券的會計基礎等因素考慮作出調整。適度地變動用於股權證券公允值計量的關鍵假設不會導致任何重大的潛在財務影響。

截至二零二六年三月三十一日止年度，無(二零二五年：四項)被歸入第3層的投資已在交易所上市或已取消若干出售限制。隨著活躍市場的公佈報價，相關公允值計量由第3層轉撥至第1層。

與認股權證相關的衍生金融負債

	二零二六年 千美元	二零二五年 千美元
年初	329,697	-
匯兌調整	(2,455)	(230)
發行	-	211,652
於損益確認的公允值變動	(230,423)	118,275
年末	96,819	329,697

對無公開報價之認股權證的估值採用柏力克-舒爾斯估值模型，其中使用不可觀察輸入數據，包括2.4%(二零二五年：3.3%)之無風險利率及28.7%(二零二五年：36.7%)之預期波動率。若無風險利率增加/減少0.5%，認股權證的公允值將分別增加/減少約300萬美元及300萬美元(二零二五年：900萬美元及700萬美元)；而若預期波動率增加/減少0.5%，公允值則將分別增加/減少約300萬美元及300萬美元(二零二五年：600萬美元及400萬美元)，相關虧損/收益已於綜合收益表中確認。

(e) 抵銷金融工具

當有法定可執行權力可抵銷已確認金額，並有意圖按淨額基準結算或同時變現資產和結算負債時，金融資產與負債可互相抵銷，並在綜合資產負債表報告其淨額。法定可執行權利不可依賴未來事件而定，而在一般業務過程中若集團或交易對手一旦出現違約、無償債能力或破產時，這也必須具有約束力。

31 綜合現金流量表附註

(a) 除稅前溢利與經營業務產生的現金淨額對賬表

	二零二六年 千美元	二零二五年 千美元
除稅前溢利	2,669,908	1,480,870
應佔聯營公司及合營公司虧損	14,662	19,978
財務收入	(110,929)	(109,964)
財務費用	688,102	773,269
物業、廠房及設備折舊	521,892	453,861
使用權資產折舊	118,381	115,965
無形資產攤銷	777,958	849,309
物業、廠房及設備減值及撇銷	284	-
在建工程減值及撇銷	3,258	-
無形資產減值及撇銷	234,316	123,140
聯營公司股權減值	58,117	-
增加／(反沖) 存貨撥備	139,049	(62,123)
增加應收貿易賬款虧損撥備	94,035	102,905
反沖未使用應收貿易賬款虧損撥備	(45,331)	(57,623)
增加應收租賃款虧損撥備	15,046	3,671
反沖未動用應收租賃款虧損撥備	(655)	-
股權報酬	335,048	290,245
出售物業、廠房及設備虧損	4,316	3,596
出售在建工程虧損	385	535
出售無形資產虧損	812	2,954
視作出售附屬公司收益	-	(22,627)
出售聯營公司股權收益	(826)	-
聯營公司之股權攤薄收益	(752)	-
合營公司之股權攤薄收益	(2,204)	-
金融工具公允值變動	(18,424)	(19,541)
以公允值計量且其變動計入損益的金融資產公允值變動	(330,266)	(59,552)
與認股權證相關的衍生金融負債公允值(收益)／虧損	(230,423)	118,275
股息收入	(3,682)	(8,114)
存貨增加	(3,935,889)	(1,294,730)
應收貿易賬款、租賃款及票據、按金、預付款項及其他應收賬款增加	(7,060,703)	(3,001,091)
應付貿易賬款及票據、撥備、其他應付賬款及應計費用增加	11,377,932	2,562,146
匯率變動影響	(9,414)	47,586
經營業務產生的現金淨額	5,304,003	2,312,940

財務報表附註

截至二零二六年三月三十一日止年度

31 綜合現金流量表附註 (續)

(b) 融資負債對賬表

本節載列年內融資負債分析及融資負債變動。

融資負債	二零二六年 千美元	二零二五年 千美元
短期貸款 — 流動	280,678	65,364
票據 — 流動	-	964,988
票據 — 非流動	2,052,709	2,050,271
可換股債券 — 流動	597,765	-
可換股債券 — 非流動	1,809,886	2,287,535
與認股權證相關的衍生金融負債 — 流動	51,637	87,919
與認股權證相關的衍生金融負債 — 非流動	45,182	241,778
租賃負債 — 流動	110,017	94,972
租賃負債 — 非流動	305,397	269,828
其他應付賬款 — 流動	8,447	-
其他應付賬款 — 非流動	13,395	-
	5,275,113	6,062,655
短期貸款 — 浮動利率	270,979	36,415
短期貸款 — 固定利率	9,699	28,949
票據 — 固定利率	2,052,709	3,015,259
可換股債券 — 固定利率	2,407,651	2,287,535
與認股權證相關的衍生金融負債 — 無利息	96,819	329,697
租賃負債 — 固定利率	415,414	364,800
其他應付賬款 — 固定利率	21,842	-
	5,275,113	6,062,655

31 綜合現金流量表附註 (續)

(b) 融資負債對賬表 (續)

	短期貸款 流動 千美元	票據 流動 千美元	票據 非流動 千美元	可換股 債券 流動 千美元	可換股 債券 非流動 千美元	與認股權證 相關的衍生 金融負債 流動 千美元	與認股權證 相關的衍生 金融負債 非流動 千美元	租賃負債 流動 千美元	租賃負債 非流動 千美元	其他應付 賬款 流動 千美元	其他應付 賬款 非流動 千美元	總計 千美元
於二零二四年四月一日的融資負債	50,431	-	3,012,637	-	556,592	-	-	101,580	240,449	-	-	3,961,689
借貸所得款	17,014,380	-	-	-	2,000,000	-	-	-	-	-	-	19,014,380
發行認股權證所得款	-	-	-	-	-	56,440	155,212	-	-	-	-	211,652
償還貸款	(17,041,262)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(17,041,262)
發行貸款成本	-	-	-	-	(20,192)	-	-	-	-	-	-	(20,192)
重新分類	-	964,814	(964,814)	-	-	-	-	92,620	(92,620)	-	-	-
租賃付款的本金成分	-	-	-	-	-	-	-	(121,071)	-	-	-	(121,071)
外匯調整	41,815	-	-	-	-	(61)	(169)	(1,044)	(7,863)	-	-	32,678
發行可換股債券的權益部分	-	-	-	-	(290,608)	-	-	-	-	-	-	(290,608)
其他非現金變動	-	174	2,448	-	41,743	31,540	86,735	22,887	129,862	-	-	315,389
於二零二五年三月三十一日的融資負債	65,364	964,988	2,050,271	-	2,287,535	87,919	241,778	94,972	269,828	-	-	6,062,655
借貸所得款	13,193,602	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	13,193,602
償還貸款	(12,985,189)	(965,000)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(13,950,189)
重新分類	-	-	-	597,765	(597,765)	25,827	(25,827)	93,241	(93,241)	-	-	-
租賃付款的本金成分	-	-	-	-	-	-	-	(102,058)	-	-	-	(102,058)
外匯調整	6,901	-	-	-	-	(663)	(1,792)	834	1,639	(57)	(90)	6,772
其他非現金變動	-	12	2,438	-	120,116	(61,446)	(168,977)	23,028	127,171	29	36	42,407
應收經營租賃保理所得款	-	-	-	-	-	-	-	-	-	12,082	13,449	25,531
償還已保理之應收經營租賃款	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(3,607)	-	(3,607)
於二零二六年三月三十一日的融資負債	280,678	-	2,052,709	597,765	1,809,886	51,637	45,182	110,017	305,397	8,447	13,395	5,275,113

(c) 收購業務的現金所耗，扣除所得現金

	二零二六年 千美元	二零二五年 千美元
已付現金對價	-	1,537
減：所得現金及現金等價物	-	-
現金所耗淨額－投資活動	-	1,537

財務報表附註

截至二零二六年三月三十一日止年度

32 經營租賃安排

經營租賃安排下未貼現的應收租賃款如下：

	二零二六年 千美元	二零二五年 千美元
一年內	179,261	179,972
一至二年	91,279	97,330
二至三年	36,225	30,484
三至四年	6,637	5,214
四至五年	10	2,099
	313,412	315,099

33 資本承擔

除本財務報表內文披露外，於二零二六年及二零二五年三月三十一日本集團其他資本承擔如下：

	二零二六年 千美元	二零二五年 千美元
已訂約但未撥備：		
— 物業、廠房及設備	287,823	89,648
— 無形資產	3,335	1,298
— 金融資產投資	29,851	17,951
	321,009	108,897

34 或有負債

會計政策

或有負債乃一項因過往事件產生的承擔，而該等過往事件的存在僅可由一項或多項並非由本集團全權控制之日後不明朗事件的存在與否確定。或有負債亦可為一項因不大可能需要耗用經濟資源或承擔的金額未能可靠地計算而未有確認的過往事件產生的現有承擔。

或有負債未有予以確認，惟已於財務報表附註中披露。若耗用經濟資源的可能性出現變動致使有可能需耗用經濟資源，則或有負債將確認為撥備。

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

35 重大關聯方交易

會計政策

關聯方交易指本集團及本集團的關聯方之間不論是否收取價格而進行的資源、服務或責任轉讓。

(a) 若屬以下人士，即該人士或該人士的近親為本集團的關聯方：

- 控制或共同控制本集團；
- 對本集團有重大影響；或
- 為本集團或本集團母公司的主要管理層成員。

(b) 若符合下列條件，即該實體為本集團的關聯方：

- 該實體與本集團屬同一集團的成員公司（即各母公司、附屬公司及同系附屬公司彼此間有關聯）。
- 一間實體為另一實體的聯營公司或合營公司（或另一實體為成員公司的集團旗下成員公司的聯營公司或合營公司）。
- 兩間實體均為同一第三方的合營公司。
- 一間實體為第三方實體的合營公司，而另一實體為該第三方實體的聯營公司。
- 實體為本集團或與本集團有關聯的實體就僱員利益設立的離職福利計劃。
- 實體受上文(a)所識別人士控制或受共同控制。
- 控制或共同控制本集團的人士或該人士的近親對實體有重大影響力或屬該實體（或該實體的母公司）主要管理層成員。
- 實體或集團的成員公司提供主要管理人員之服務予本集團或其母公司。

財務報表附註

截至二零二六年三月三十一日止年度

35 重大關聯方交易 (續)

(a) 年內本集團於日常業務過程中進行下列重大關聯方交易：

	二零二六年 千美元	二零二五年 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	757	3,217
PCCW Solutions Limited (聯營公司的附屬公司)		
— 提供服務	66,511	75,270
— 接受服務	-	1,423
天津聯博基業科技發展有限公司 (聯營公司及其附屬公司)		
— 已發放貸款	110,841	77,612

(b) 主要管理層酬金

主要管理層酬金呈列如下。以下年內酬金包括一位 (二零二五年：一位) 董事及十一位 (二零二五年：十二位) 高級管理層。

	二零二六年 千美元	二零二五年 千美元
底薪、津貼及其他福利	13,014	15,542
酌情獎金	26,280	26,760
長期激勵獎勵	52,753	45,100
退休金及僱主的退休金計劃供款	1,247	1,061
	93,294	88,463

36 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	
	二零二六年 千美元	二零二五年 千美元
非流動資產		
物業、廠房及設備	138	156
使用權資產	7,813	2,800
在建工程	3,992	-
無形資產	-	4
於聯營公司權益	103,851	103,851
於附屬公司投資	16,265,211	14,881,038
以公允值計量且其變動計入損益的金融資產	69,327	43,253
以公允值計量且其變動計入其他全面收益的金融資產	6,666	7,259
其他非流動資產	3,486	669
	16,460,484	15,039,030
流動資產		
衍生金融資產	490	295
按金、預付款項及其他應收賬款	206,904	216,389
應收附屬公司賬款	11,038,121	8,951,173
可收回所得稅款	-	4,564
現金及現金等價物	45,126	15,107
	11,290,641	9,187,528
總資產	27,751,125	24,226,558

財務報表附註

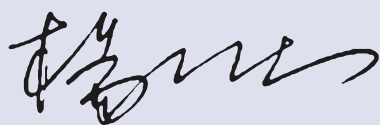
截至二零二六年三月三十一日止年度

36 資產負債表及儲備的變動－公司 (續)

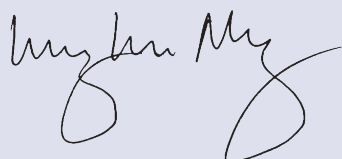
(a) 本公司的資產負債表 (續)

	於三月三十一日	
	二零二六年 千美元	二零二五年 千美元
股本	3,500,987	3,500,987
儲備 (附註36(b))	1,599,122	1,365,282
總權益	5,100,109	4,866,269
非流動負債		
衍生金融負債	45,182	241,778
貸款	3,862,595	4,337,806
遞延所得稅項負債	14,044	1,266
其他非流動負債	31,761	27,298
	3,953,582	4,608,148
流動負債		
衍生金融負債	51,637	87,919
其他應付賬款及應計費用	81,770	107,103
貸款	866,209	964,988
應付所得稅項	5,019	-
應付附屬公司賬款	17,692,799	13,592,131
	18,697,434	14,752,141
總負債	22,651,016	19,360,289
總權益及負債	27,751,125	24,226,558

承董事會命



楊元慶
主席兼首席執行官



黃偉明
董事

36 資產負債表及儲備的變動 — 公司 (續)

(b) 本公司儲備的變動

截至二零二六年及二零二五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
於二零二四年四月一日	(26,563)	(655,113)	10,204	165,608	1,784,540	1,278,676
年內溢利	-	-	-	-	575,795	575,795
其他全面虧損	(9,012)	-	-	-	-	(9,012)
年內總全面(虧損)/收益	(9,012)	-	-	-	575,795	566,783
長期激勵計劃下的股票歸屬	-	(448,422)	-	-	-	(448,422)
通過長期激勵計劃結算獎金	-	561	-	-	-	561
股權報酬	-	290,245	-	-	-	290,245
發行可換股債券	-	-	-	290,608	-	290,608
已付股息	-	-	-	-	(613,169)	(613,169)
於二零二五年三月三十一日	(35,575)	(812,729)	10,204	456,216	1,747,166	1,365,282
年內溢利	-	-	-	-	872,472	872,472
其他全面虧損	(571)	-	-	-	-	(571)
年內總全面(虧損)/收益	(571)	-	-	-	872,472	871,901
長期激勵計劃下的股票歸屬	-	(368,636)	-	-	-	(368,636)
通過長期激勵計劃結算獎金	-	13,071	-	-	-	13,071
股權報酬	-	335,048	-	-	-	335,048
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	10,567	-	-	-	(10,567)	-
已付股息	-	-	-	-	(617,544)	(617,544)
於二零二六年三月三十一日	(25,579)	(833,246)	10,204	456,216	1,991,527	1,599,122

財務報表附註

截至二零二六年三月三十一日止年度

37 主要附屬公司

下列包括由本公司直接及間接持有的主要附屬公司，董事認為該等附屬公司對本年度業績有重大貢獻，或組成本集團資產淨值的重要部分。董事認為詳列其他附屬公司的資料會引致篇幅冗長。

公司名稱	註冊/成立地點	已發行及繳足股本/ 註冊資本	持有已發行股本百分比		主要業務
			二零二六年	二零二五年	
直接持有：					
聯想(北京)有限公司 (外商獨資企業)	中國大陸	港幣5,650,000,000元	100%	100%	製造及分銷資訊科技產品及 提供資訊科技服務
間接持有：					
Fujitsu Client Computing Limited	日本	400,000,000日圓	51%	51%	製造及分銷資訊科技產品
聯寶(合肥)電子科技有限公司 (外商獨資企業)	中國大陸	265,000,000美元	90%	90%	製造及分銷資訊科技產品
Lenovo (Asia Pacific) Limited	中國香港	港幣3,045,209,504.92元	100%	100%	投資控股及分銷資訊科技產品
北京聯想軟件有限公司 (外商獨資企業)	中國大陸	港幣5,000,000元	100%	100%	分銷資訊科技產品及提供資訊 科技服務
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	6,771,978.25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%	100%	投資控股及分銷資訊科技產品

37 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/ 註冊資本	持有已發行股本百分比		主要業務
			二零二六年	二零二五年	
聯想(北京)電子科技有限公司	中國大陸	人民幣150,000,000元	100%	100%	分銷資訊科技產品及提供資訊科技服務
Lenovo (Canada) Inc.	加拿大	100加拿大元	100%	100%	分銷資訊科技產品
Lenovo Computer Limited	中國香港	港幣2元	100%	100%	投資控股
Lenovo (Danmark) ApS	丹麥	126,000丹麥克朗	100%	100%	分銷資訊科技產品
Lenovo (Deutschland) GmbH	德國	25,100歐元	100%	100%	分銷資訊科技產品
Lenovo Enterprise Solutions (Singapore) Pte. Ltd.	新加坡	55,958,592新加坡元	100%	100%	製造及批發電腦、電腦硬件及周邊設備
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	1,499,999,496美元	100%	100%	投資控股、分銷資訊科技產品及數據庫管理方案
Lenovo (France) SAS	法國	1,837,000歐元	100%	100%	分銷資訊科技產品
Lenovo HK Services Limited	中國香港	港幣2元	100%	100%	提供業務規劃、管理、全球供應鏈、財務及會計和行政服務
Lenovo Global Technology (Asia Pacific) Limited	中國香港	2,128,924.89美元	100%	100%	投資控股及分銷資訊科技產品
Lenovo Global Technology HK Limited	中國香港	10,000,001美元	100%	100%	採購代理及分銷資訊科技產品

財務報表附註

截至二零二六年三月三十一日止年度

37 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／ 註冊資本	持有已發行股本百分比		主要業務
			二零二六年	二零二五年	
Lenovo Global Technologies Ireland International Limited	愛爾蘭	100 歐元	100%		- 知識產權，採購代理及分銷資訊科技產品
Lenovo Global Technology (Hong Kong) Distribution Limited	中國香港	1 美元	100%	100%	分銷資訊科技產品
Lenovo Global Technologies International Limited	中國香港	1,892,072,637 美元	100%	100%	投資控股
Lenovo Global Technology (United States) Inc.	美國	10 美元	100%	100%	分銷資訊科技產品及提供資訊科技服務
Lenovo (Hong Kong) Limited	中國香港	港幣 74,256,023 元	100%	100%	分銷資訊科技產品
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% (iv)	95.10% (iv)	分銷資訊科技產品
Lenovo Korea LLC	韓國	3,580,940,000 韓圓	100%	100%	批發和零售電腦，周邊設備和軟件
Lenovo Mexico, S. de R.L. de C.V.	墨西哥	3,426,638,114 墨西哥比索	100%	100%	分銷資訊科技產品

37 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/ 註冊資本	持有已發行股本百分比		主要業務
			二零二六年	二零二五年	
摩托羅拉移動通信技術有限公司 (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 (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%	51%	分銷資訊科技產品及數據庫 管理方案
Lenovo PC HK Limited	中國香港	港幣2,377,934,829.50元 之普通股及港幣 1,000,000元之 無投票權遞延股	100%	100%	採購代理及分銷資訊科技產品
Lenovo Ireland International Limited	愛爾蘭	100 歐元	100%	-	知識產權、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	6,346,398,233.74 新加坡元	100%	100%	製造及批發電腦、電腦硬件及 周邊設備
Lenovo (Spain), S.L.U.	西班牙	37,475,456.40 歐元	100%	100%	分銷資訊科技產品

財務報表附註

截至二零二六年三月三十一日止年度

37 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/ 註冊資本	持有已發行股本百分比		主要業務
			二零二六年	二零二五年	
Lenovo (Sweden) AB	瑞典	200,000瑞典克朗	100%	100%	分銷資訊科技產品
聯想系統集成(深圳)有限公司 (有限責任公司(法人獨資))	中國大陸	人民幣263,407,660元	100%	100%	製造及分銷資訊科技產品
Lenovo Technology (United Kingdom) Limited	英國	8,629,511英鎊	100%	100%	分銷資訊科技產品
Lenovo Technology B.V.	荷蘭	20,000歐元	100%	100%	投資控股
Lenovo Technology Sdn. Bhd.	馬來西亞	1,000,000 馬來西亞林吉特	100%	100%	零售電腦、電腦設備及物資
Lenovo Tecnologia (Brasil) Ltda	巴西	8,311,660,307 巴西雷亞爾	100%	100%	製造及分銷資訊科技產品
Lenovo (Thailand) Limited	泰國	263,000,000泰國銖	100%	100%	分銷資訊科技產品、移動 電話、智能電話與平板 電腦、服務器與儲存
Lenovo (United States) Inc.	美國	1美元	100%	100%	分銷資訊科技產品
Lenovo Computer AG (前名為Medion AG)	德國	48,418,400歐元	100% (iii)	100% (iii)	零售電腦、電腦設備及物資
Motorola Mobility Comércio de Produtos Eletronicos Ltda.	巴西	756,663,401巴西雷亞爾	100%	100%	通訊產品分銷、通訊硬件及 軟件開發商、擁有人、 授權人及賣方
Motorola Mobility International Sales LLC	美國	-	100%	100%	控股公司

37 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/ 註冊資本	持有已發行股本百分比		主要業務
			二零二六年	二零二五年	
Motorola Mobility LLC	美國	-	100%	100%	通訊硬件及軟件開發商、 擁有人、授權人及賣方
NEC Personal Computers, Ltd.	日本	500,000,000 日圓	95.10% (iv)	95.10% (iv)	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	804,020,300 美元	100%	100%	投資管理
Shimane Fujitsu Limited	日本	450,000,000 日圓	51%	51%	製造及分銷資訊科技產品
Stoneware, Inc.	美國	0.1 美元	100%	100%	開發及分銷資訊科技產品

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二零二六年及二零二五年三月三十一日止年度之財務報表。
- (iii) Lenovo Computer AG (前名為 Medion AG) 為一間於德國法蘭克福證券交易所上市的股份制公司，已於二零二五年一月退市。於二零二六年三月三十一日，持有已發行股本 (包括庫存股份) 百分比相當於 100% (二零二五年：100%)。
- (iv) 於二零二六年及二零二五年三月三十一日，本集團持有 95.10% Lenovo NEC Holdings B.V. 的普通股，該公司為 Lenovo Japan LLC 和 NEC Personal Computers, Ltd. 的直接控股公司，而 Lenovo NEC Holdings B.V. 剩餘的 4.90% 普通股和 42,700 股遞延股由 NEC Corporation 持有。

財務報表附註

截至二零二六年三月三十一日止年度

37 主要附屬公司 (續)

重大非控制性權益

下列為FCCL及其附屬公司的財務信息摘要。以下信息披露是與集團其他公司之公司間抵銷前的金額。

	二零二六年 千美元	二零二五年 千美元
收入	1,689,850	1,660,459
年內溢利	123,897	115,095
其他全面(虧損)/收益	(43,282)	7,491
總全面收益	80,615	122,586
淨資產		
非流動資產	174,676	134,474
流動資產	908,177	880,597
流動負債	(383,731)	(298,594)
非流動負債	(47,016)	(48,353)
	652,106	668,124
現金流量		
經營活動產生的現金淨額	57,199	72,669
投資活動所耗的現金淨額	(60,314)	(14,202)
融資活動所耗的現金淨額	(4,459)	(4,522)
匯兌變動的影響	(22,629)	5,094
年初現金及現金等價物	360,928	301,889
年末現金及現金等價物	330,725	360,928

38 報告期後的非調整事項

於二零二六年四月九日，本集團完成收購 Infinidat Ltd. (「Infinidat」) 之100%股權。Infinidat為全球高性能企業級存儲解決方案供應商。該交易進一步鞏固本集團於企業存儲領域的地位，並提升本集團向全球客戶提供具備韌性、智能化及支持人工智能的數據基礎設施之能力。Infinidat將納入基礎設施方案業務集團內營運，並持續專注於產品創新、客戶成功及全球業務拓展。於綜合財務報表獲授權刊發當日，業務合併之初始會計處理尚未完成。因此，由於估值程序仍在進行中，包括所收購可識別資產及承擔負債之公允值，以及商譽金額在內之若干資料尚未披露。

39 財務報表之核准

本財務報表已由董事會於二零二六年五月二十二日核准。

五年財務摘要

簡明綜合損益表

	二零二六年 千美元	二零二五年 千美元	二零二四年 千美元	二零二三年 千美元	二零二二年 千美元
收入	83,074,555	69,076,968	56,863,784	61,946,854	71,618,216
除稅前溢利	2,669,908	1,480,870	1,365,454	2,135,987	2,767,731
稅項	(509,995)	(18,918)	(263,142)	(455,156)	(622,399)
年內溢利	2,159,913	1,461,952	1,102,312	1,680,831	2,145,332
溢利歸屬：					
公司權益持有人	1,911,951	1,384,445	1,010,506	1,607,722	2,029,818
其他非控制性權益持有人	247,962	77,507	91,806	73,109	115,514
	2,159,913	1,461,952	1,102,312	1,680,831	2,145,332
公司權益持有人應佔每股盈利 (美仙)					
基本	15.63	11.30	8.41	13.50	17.45
攤薄	13.91	10.62	8.05	12.74	15.77

簡明綜合資產負債表

	二零二六年 千美元	二零二五年 千美元	二零二四年 千美元	二零二三年 千美元	二零二二年 千美元
非流動資產	17,926,798	16,326,729	16,063,771	15,979,204	15,513,581
流動資產	39,202,296	27,904,083	22,687,183	22,940,853	28,996,863
總資產	57,129,094	44,230,812	38,750,954	38,920,057	44,510,444
非流動負債	7,327,905	7,576,762	6,610,604	6,779,679	6,357,008
流動負債	41,357,576	29,994,133	26,059,163	26,093,357	32,758,735
總負債	48,685,481	37,570,895	32,669,767	32,873,036	39,115,743
資產淨值	8,443,613	6,659,917	6,081,187	6,047,021	5,394,701

公司資料

名譽主席

柳傳志先生

董事會

主席及執行董事

楊元慶先生

非執行董事

朱立南先生

趙令歡先生

黃偉明先生

Laura Green Quatela 女士

獨立非執行董事

John Lawson Thornton 先生

Gordon Robert Halyburton Orr 先生

胡展雲先生

楊瀾女士

王雪紅女士

薛瀾教授

Kasper Bo Roersted (別名 Kasper Bo Rorsted) 先生

首席財務官

鄭孝明先生

公司秘書

林雁玲女士

註冊辦事處

香港鰂魚涌英皇道979號

太古坊林肯大廈23樓

主要往來銀行

中國銀行

法國巴黎銀行

花旗銀行

星展銀行

獨立核數師

羅兵咸永道會計師事務所

執業會計師及註冊公眾利益實體核數師

香港中環

太子大廈22樓

股份過戶登記處

卓佳證券登記有限公司

香港夏愨道16號

遠東金融中心17樓

美國存托憑證

(存托及登記處)

花旗銀行

26th Floor, 388 Greenwich Street

New York, NY 10013, USA

股份編號

香港聯合交易所：

— 港幣櫃台 992

— 人民幣櫃台 80992

美國存托憑證： LNVGY

網址

www.lenovo.com

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