

联想控股

LEGEND HOLDINGS

— 成就卓越企业 —

(於中華人民共和國註冊成立的股份有限公司)
股份代號：03396

2025
年度報告

目錄

2	釋義
7	公司資料
8	董事長致辭
13	管理層討論與分析
48	董事、監事及高級管理人員簡歷
56	董事會報告
98	監事會報告
99	企業管治報告
120	獨立核數師報告
131	合併收益表
132	合併綜合收益表
133	合併資產負債表
136	合併權益變動表
138	合併現金流量表
140	財務報表附註
316	五年財務摘要

釋義

於本報告內，除非文義另有所指，否則下列詞彙具有以下涵義：

「AI」	指	人工智能
「聯營公司」	指	就本報告而言，本公司及其附屬公司對其擁有重大影響的所有實體。重大影響是指參與被投資方財務和經營決策的權力，但不具有對這些政策的控制權或者共同控制權
「審計委員會」	指	董事會下設之審計委員會
「盧森堡國際銀行」	指	盧森堡國際銀行(Banque Internationale à Luxembourg S.A.)，一家在盧森堡註冊並以有限責任公司形式設立的信貸機構及我們的附屬公司
「董事會」	指	本公司董事會
「鑫果佳源」	指	深圳市鑫果佳源現代農業有限公司，一家根據中國法律註冊成立的有限責任公司及佳沃集團的附屬公司
「拜博口腔」	指	泰康口腔集團有限公司(前稱泰康拜博醫療集團有限公司)，一家根據中國法律註冊成立的有限責任公司及我們的聯營公司
「國科控股」	指	中國科學院控股有限公司，本公司之主要股東
「中國泛海」	指	中國泛海控股集團有限公司，本公司之主要股東
「青島國星」	指	青島國星食品股份有限公司，一家根據中國法律註冊成立的股份有限公司及佳沃食品的附屬公司
「本公司」或「聯想控股」	指	聯想控股股份有限公司，一家根據中國法律註冊成立的股份有限公司，其境外上市股份於香港聯交所主板上市(股份代號：03396)
「董事」	指	本公司之董事
「內資股」	指	本公司普通股股本中每股面值人民幣1.00元的內資股
「東航物流」	指	東方航空物流股份有限公司，一家根據中國法律註冊成立的股份有限公司，於上交所上市(股份代碼：601156.SH)及我們的聯營公司

「EO」	指	環氧乙烷
「ESG委員會」	指	董事會下設之環境、社會及管治委員會
「EVA」	指	乙烯－醋酸乙烯共聚物
「富瀚微」	指	上海富瀚微電子股份有限公司，一家根據中國法律註冊成立的股份有限公司，於深交所創業板上市(股份代碼：300613.SZ)
「本集團」	指	本公司及其附屬公司
「H股」	指	本公司普通股股本中每股面值人民幣1.00元的境外上市股份，於香港聯交所主板上市並以港元買賣
「漢口銀行」	指	漢口銀行股份有限公司，一家根據中國法律註冊成立的股份有限公司及我們的聯營公司
「香港」	指	中國香港特別行政區
「香港聯交所」	指	香港聯合交易所有限公司
「弘毅投資」或「弘毅」	指	一系列私募股權投資基金，連同其各自的管理公司／普通合夥人
「IPO」	指	首次公開發行
「IT」	指	信息技術
「君創租賃」	指	君創國際融資租賃有限公司，一家根據中國法律註冊成立的有限責任公司及我們的附屬公司
「鑫榮懋」	指	鑫榮懋果業科技集團股份有限公司，一家中國大規模的水果產業鏈公司。其為根據中國法律註冊成立的股份有限公司及佳沃集團的附屬公司
「佳沃食品」	指	佳沃食品股份有限公司，一家根據中國法律註冊成立的股份有限公司，其股份於深交所創業板上市(股份代碼：300268.SZ)，佳沃集團的附屬公司
「佳沃集團」	指	佳沃集團有限公司，一家根據中國法律註冊成立的有限責任公司及我們的附屬公司

釋義

「KB Food」	指	KB Food International Holding (Pte.) Limited，一家根據新加坡法律註冊成立的有限公司及佳沃集團附屬公司
「拉卡拉」	指	拉卡拉支付股份有限公司，一家根據中國法律註冊成立的股份有限公司及我們的聯營公司，其股份於深交所創業板上市(股份代碼：300773.SZ)
「君聯資本」	指	一系列風險投資基金，連同其各自的管理公司／合夥人
「聯想之星」	指	一系列天使投資基金，連同其各自的管理公司／合夥人
「聯想集團」	指	聯想集團有限公司，一家根據香港法律註冊成立的有限公司及於香港聯交所主板上市(股份代號：992)及我們的附屬公司
「聯泓新科」	指	聯泓新材料科技股份有限公司，一家根據中國法律註冊成立的股份有限公司，其股份於深交所主板上市(股份代碼：003022.SZ)，本公司的附屬公司
「聯泓化學」	指	聯泓(山東)化學有限公司，一家根據中國法律註冊成立的有限責任公司及聯泓新科的附屬公司
「聯泓集團」	指	聯泓集團有限公司，一家根據中國法律註冊成立的有限責任公司及我們的附屬公司
「上市規則」	指	香港聯交所證券上市規則(經不時修訂、補充或以其他方式修改)
「中小微企業」	指	微型、小型及中型企業
「N/A」	指	不適用
「新三板」	指	全國中小企業股份轉讓系統，是一個予中小企業出售現有股份或配售新股的平台
「神經專科」	指	研究中樞神經系統(腦、脊髓)器質性及功能性疾病的臨床學科的總稱，根據疾病種類及診療方法的不同，臨床上對應科室為神經外科、神經內科
「提名委員會」	指	董事會下設之提名委員會

「泛海集團」	指	泛海集團有限公司，本公司之主要股東
「普通股」或「股份」	指	本公司發行的普通股
「我們」	指	本公司及其所有附屬公司，或文義所指其中任何一家附屬公司
「PLA」	指	聚乳酸
「POE」	指	聚烯烴彈性體
「PP」	指	聚丙烯
「PPC」	指	聚碳酸亞丙酯
「融科物業投資」	指	融科物業投資有限公司，一家根據中國法律註冊成立的有限責任公司及我們的附屬公司
「融科股份」	指	融科智地科技股份有限公司，一家根據中國法律註冊成立的股份有限公司及我們的附屬公司
「薪酬委員會」	指	董事會下設之薪酬委員會
「報告期」	指	截至2025年12月31日止年度
「人民幣」	指	中國法定貨幣
「證券及期貨條例」	指	香港法例第571章證券及期貨條例(經不時修訂、補充或以其他方式修改)
「德濟醫院」	指	上海德濟醫院有限公司，一家根據中國法律註冊成立的有限責任公司及我們的附屬公司
「上交所」	指	上海證券交易所
「股東」	指	本公司股份持有人
「深交所」	指	深圳證券交易所
「中小企業」	指	小型及中型企業
「戰略委員會」	指	董事會下設之戰略委員會
「附屬公司」	指	具有上市規則所賦予之涵義
「監事」	指	本公司監事

釋義

「TMT」	指	科技、媒體和通訊
「通海」	指	通海控股有限公司，本公司之主要股東
「UHMWPE」	指	超高分子量聚乙烯
「VA」	指	醋酸乙烯
「XDI」	指	特種異氰酸酯
「正奇能科」	指	正奇能源科技集團股份有限公司(前稱正奇控股股份有限公司)，一家根據中國法律註冊成立的股份有限公司及我們的附屬公司
「正奇光能」	指	正奇光能科技有限公司，一家根據中國法律註冊成立的有限責任公司及正奇能科的附屬公司

董事會

執行董事

寧 旻先生(董事長)

非執行董事

朱立南先生

趙令歡先生

陳 靜女士

楊紅梅女士

獨立非執行董事

郝 荃女士

印建安先生

袁 力先生

監事會

監事

高 強先生(主席)

羅 成先生

裴小鳳女士

提名委員會

寧 旻先生(主席)

陳 靜女士

郝 荃女士

印建安先生

袁 力先生

審計委員會

郝 荃女士(主席)

楊紅梅女士

印建安先生

薪酬委員會

印建安先生(主席)

陳 靜女士

袁 力先生

董事會秘書

王 威先生

H股證券登記處

卓佳證券登記有限公司

香港夏慤道16號

遠東金融中心17樓

核數師

羅兵咸永道會計師事務所

註冊公眾利益實體核數師

合規顧問

新百利融資有限公司

註冊辦事處

中國北京市海澱區

科學院南路2號院1號樓

17層1701

中國總部

中國北京市海澱區

科學院南路2號院1號樓

17層1701

主要往來銀行

中國建設銀行(北京中關村分行)

中國銀行(北京分行)

中國農業銀行(總行營業部)

中國工商銀行(北京分行)

香港主要營業地點

香港中環金融街8號國際金融中心二期70樓06室

公司網站

www.legendholdings.com.cn

股份代號

03396

董事長致辭



尊敬的聯想控股股東：

2025年是十四五的收官之年，世界百年變局加速演進，地緣政治風險持續上升，國際經濟格局充滿變化，產業鏈供應鏈安全問題凸顯，產業周期波動隨之加劇，同時，AI帶來的科技革命與產業變革浪潮澎湃，為動蕩中的世界經濟點燃了希望之光。中國經濟在壓力和變局中展現出強大韌性，經濟運行平穩，國內生產總值超過140萬億元，增長5%，是全球經濟的穩定器與增長極，向新向優發展突出，創新成果層出不窮，AI、具身智能、生物醫藥、商業航天、可控核聚變、量子科技等前沿領域成果不斷涌現，引領世界科技革命浪潮。面對複雜多變的宏觀環境，聯想控股始終堅持產業報國初心，牢記服務國家發展大局的使命，緊扣國家戰略導向，聚焦實體經濟，大力推動新質生產力發展，以先立後破、穩中求進的姿態，向科技創新的深水區邁進，為國家的高質量發展貢獻自己的力量。

回首十四五，計於始，圖其終，於變局中開新局

十四五是百年未有之大變局的加速演進期，中美兩國力量的變化帶來國際格局的深刻變化，全球經濟進入重塑與調整期，一方面貿易保護主義和單邊主義抬頭，導致全球化遭遇逆流，全球產業鏈、供應鏈面臨收縮和重構的壓力，另一方面，以AI為代表的新一輪科技革命和產業變革正在中美蓬勃發展並席捲全球，科技成為大國戰略博弈的主戰場。與此同時，我們的主要業務在十四五期間遭遇到了一系列行業因素的挑戰，PC和光伏行業都出現了巨大波動，創投行業持續收縮，資本市場高低起伏，消費行業需求不振，聯想控股的業務遍及全球，涉及的行業多、產業鏈條長、輻射面廣、管理難度大，面對風高浪急的外部挑戰，我們堅守產業報國初心，牢記服務國家發展大局的使命，發揮自身多元業務優勢，堅定不移地實施創新驅動發展戰略，構建了獨具聯想控股特色的科技創新體系，聚焦實體經濟，打造了堅實的產業基礎，不斷推動企業高質量發展結出豐碩成果：

圍繞主業大幅增加研發投入，實現多個全球第一：我們積極響應國家創新驅動發展戰略，搶抓時代機遇，回應各方期待，大幅加大研發投入，研發費用規模超過750億元，較十三五期間增長超過60%，創下歷史新高，研發投入規模超過同期淨利潤，敢於犧牲短期利潤指標，加大長期研發投入，為我們在這個科技大爆炸的時代帶來了核心競爭優勢。公司於十四五期間推出了全球首款AI PC並引領行業變革，目前PC市佔率超過25%，創造行業統計數據歷史，牢牢佔據行業第一並拉開了與第二名的差距；我們推出的AI服務器和海神液冷系統在全球市場獲得了高度認可，保持了快速增長的勢頭，佔據服務器全球前三；我們的智能服務業務登頂中國IT服務榜首，並推出了一系列生成式AI解決方案，賦能千行萬業，引領行業從IT服務走向AI服務……

圍繞中國科技生態加大投資佈局力度，碩果累累：我們發揮作為中國科創領軍企業的先發優勢，以中國科技生態的參與者與賦能者為目標，加大了對中國前沿科技的投資，我們圍繞國家新興支柱產業和未來產業，在包括AI、具身智能、商業航天、低空經濟、新能源新材料、可控核聚變、芯片半導體、量子計算、生物新藥等前沿領域，保持了平均每年新投資和追加投資超100家中國科技企業的投資節奏，行業領先；尤其是在AI領域，我們投資了超300家企業，是中國在AI領域投資時間最長，覆蓋最全面的機構；十四五期間我們共推動了76家被投企業登陸資本市場，IPO數量每年均位列創投行業直投領域前三，近兩年更是蟬聯冠軍……

圍繞早期技術展開商業化探索，道路逐漸清晰：我們加大了在早期技術成果商業化方向的嘗試，成立了聯想控股前瞻技術研究院，邀請具有豐富產學研經驗的于浩博士加入公司，擔任研究院院長，並隨後出任公司CEO，系統性的對全球早期技術進行篩選，選擇具有前景的技術展開商業化嘗試。在于浩博士的帶領下，前瞻技術研究院已與60餘家企業及科研機構建立聯繫，與兩所高校及7家國內外企業啟動了深度合作，並篩選了39項種子技術，我們與北京大學光子傳輸與通信全國重點實驗室合作成立北京大學－聯想控股先進光子集成技術聯合實驗室，這是我們在早期技術領域商業化的初步嘗試。此外，聯想集團下屬的聯想研究院聚焦AI領域，推出了天禧、聯想Qira等全球領先的L3級超級智能體，研發了X-Engine端側推理引擎，大幅提升了AI PC體驗等；聯泓新科下屬的聯泓研究院聚焦新材料領域，通過「自主研發+合作開發」的模式，在固態與半固態電池材料、PEEK材料等領域不斷填補國內空白，和中國科學院合作的兩個課題被列入國家科技部的國家重點研發計劃……

董事長致辭

聚焦實體經濟，投資中國熱土：我們在中國這片生機勃勃的熱土上，聚焦科技創新、扎根實體經濟，以先進製造業為骨幹，新增投資超人民幣200億元，預計實現產值超千億元。其中聯想集團在深圳建成其全球智能製造的母本工廠—深圳南方基地，獲評國家《智能製造能力成熟度模型》最高等級認證，在天津建設了全球ICT領域的首個零碳工廠，也被評為全球最高等級的「生態級零碳工廠」，並成功入選全球燈塔工廠，通過在中國構建起東西南北中四座大型工廠確保了中國IT相關產業鏈供應鏈的穩定安全並帶動了地方經濟的蓬勃發展；聯泓新科在山東新建了聯泓格潤新能源材料和生物可降解材料一體化項目，年產20萬噸／年EVA、30萬噸／年PO，在江蘇新建10萬噸／年POE(熱塑性聚乙烯彈性體)項目，並先後在多地建設了可降解材料PLA、超高分子量聚乙烯、鋰電添加劑VC、高純電子特氣等項目，其中多個項目填補中國在相關領域的空白……

穩步推進資產組合優化，通過內生增長實現跨越式發展：我們以高質量發展為主線，大幅調整業務發展模式，強調通過強化自主創新，持續迭代產品，深化運營管理，加強風險管控，激發內生動能的方式推動高質量發展，在主業所在行業都遭遇到了歷史級別大調整的情況下，我們迎難而上，高質量發展取得一系列成績，我們的收入規模從十三五期間的平均每年人民幣3,553億元大幅提升至十四五期間的平均每年人民幣5,057億元，增長超過40%，同時我們的負債率水平實現了穩中有降，經營性現金流較十三五實現超過100%的增長。在外部環境劇烈動蕩的情況下，我們穩步推進資產組合優化，通過分紅、減持、退出等方式加強資源回收，全部或部分退出了包括神州租車、PIC、蘇州信託等一些項目，十四五期間我們通過分紅與退出方式合計回流資金超人民幣450億元，回流的資源有力地支撐了我們對科技創新和實體經濟的大規模投入。

積極踐行企業社會責任，融入國家高質量發展大局：企業社會責任對於聯想從來就是必答題，十四五期間，我們堅持服務國家高質量發展大局，追求經濟價值、社會價值、環境價值的和諧統一與共同提升。我們堅持走綠色發展之路，旗下聯想集團榮獲MSCI ESG的最高AAA評級，並連續蟬聯4屆，是中國非綠色產業的唯一企業，承諾到2050年底實現整體價值鏈溫室氣體淨零排放，並已通過SBTi驗證，是中國首家獲此認證的高科技製造企業；旗下聯泓新科圍繞綠色產業打造綠色產品矩陣，鞏固了光伏膠膜料產業龍頭地位，陸續進入生物可降解材料、新能源電池材料等領域，並通過工藝升級、資源循環利用等方式大幅降低自身排放，榮膺國家級綠色工廠。我們的成長源於社會也更要回饋社會，我們堅持免費為國內的科技創業者提供創業培訓，打造了獨具特色的聯想之星創業CEO特訓班，十四五期間培訓了超過300名創業者，遍佈芯片、人工智能、生物醫藥、新能源、新材料等前沿領域，目前聯想之星學員創辦的企業總市值已經超過人民幣1.6萬億，創造了40多萬個就業崗位。此外我們在鄉村振興、共同富裕、科技普惠、培育專精特新企業、帶動中小企業發展等方面均有豐碩成果。

2025年是十四五的收官之年，在這一年我們的業務穩中有進，收入同比增長18%，一舉突破六千億元大關，創下歷史新高，利潤也實現同比大幅回升。科創引領繼續取得佳績：研發費用超人民幣170億元，同比增長10%，創下歷史新高；投資了近150家中國科技企業，覆蓋AI、具身智能、生物醫藥、腦機接口、新能源新材料等前沿領域，推動了15家被投企業登陸資本市場，蟬聯創投行業直投領域榜首；我們在早期技術商業化上取得了初步成果，與北大成立了聯合實驗室共同探索先進光子集成技術。同時，我們旗下業務與AI的結合更加緊密，成長動能更加充沛：AI PC實現三位數增長，Windows AI PC類別中市場份額達31%，銷量穩居全球第一；推出自研超級智能體矩陣，覆蓋個人、企業和城市三大核心場景；攜手英偉達推出新型AI推理服務器和「人工智能雲超級工廠」，AI服務器實現三位數增長，項目儲備超千億元；推出AI原生技術平台，幫助企業實現AI快速部署，目前AI相關收入已佔聯想控股收入超25%。此外，我們致力於構建充滿活力和創新力的AI生態圈，已累計投資AI企業超300家，其中眾多企業與我們的業務形成了緊密協同。我們的綠色發展也表現不俗，聯想集團連續四年蟬聯MSCI AAA評級；聯泓新科新佈局的EVA、POE、UHMWPE、PLA、VC、PPG等多個綠色產業項目陸續建成投產，進入產能爬坡期，並積極推進固態電池、半固態電池關鍵材料的開發……

展望十五五，山海尋夢不覺其遠，前路迢迢闊步而行

展望十五五，國際政治經濟局勢高度複雜，經濟貿易秩序和供應鏈安全遇到嚴峻挑戰，世界經濟增長動能不足，並將出現更多不確定難預料的情況。同時以AI為代表的新一輪科技革命和產業變革正在加速突破，如星火燎原般快速滲透進千行百業以及每個人的生活中，為我們帶來了前所未有的發展機遇。中國在以習近平同志為核心的黨中央的堅強領導下，以超強的戰略定力識變應變求變，充分發揮經濟基礎穩、優勢多、韌性強、潛能大的特點，保持了長期向好的穩定態勢，續寫經濟快速發展和社會長期穩定新篇章，開創中國式現代化建設新局面。

董事長致辭

聯想控股誕生於中國改革開放的浪潮，在黨和國家的關懷下茁壯成長，始終堅守產業報國的初心，站在這個承前啟後、攻堅突破的關鍵歷史節點，我們看到了國家與時代賦予我們的信任和機遇。面對全球AI浪潮、科技自立自強、綠色低碳轉型等高質量發展的核心議題，我們看到的不是挑戰，而是與我們前瞻佈局的高度契合，與我們核心能力的精準匹配，以及中國獨特優勢為我們帶來的廣闊發展天地。變局蘊含機遇、挑戰激發鬥志。我們將不忘初心、牢記使命，發揚企業家精神和聯想扎實的企業文化根基，主動融入高質量發展的時代大潮，強化科技創新引領，聚焦實體經濟，以智能化、綠色化、融合化為方向，以長期主義的耐心和戰略定力，發揮自身獨特的多元業務優勢，大力推動新質生產力發展，堅定支持高水平科技自立自強；持續加大在人工智能、新材料等國家戰略性領域的科技研發投入；繼續保持對中國科創生態以及創新創業企業的體系化支持；加大資產組合調整，構建起符合時代特徵的產業佈局；推動多元業務協同創新，打造獨具特色的聯想控股創新生態；在全球前沿技術商業化領域建立起有聯想特色的可複製的商業模式，並持續產出成果，將未來科技的命脈牢牢掌握在我們自己手中。此外，聯想控股的產業方陣連接著硬件與軟件、製造與服務、消費與供給、國內與國際，我們將以開放共贏的胸懷，發揮自身多元產業生態的獨特優勢，夯實產業基礎，強化核心競爭力，在擴大內需、出海發展、促進產業鏈協同創新、提升產業鏈供應鏈安全穩定等方面發揮龍頭企業和鏈主企業作用，助力做強國內大循環、暢通國內國際雙循環。同時，我們將繼續自覺踐行以人民為中心的發展思想，積極履行社會責任，推動美麗中國建設，力爭為中國特色社會主義和中國式現代化做出更大的貢獻。

藍圖繪就，征程已啟。聯想控股願與時代同行，與國家共進，不僅用優異的經營業績回報股東，更要用實實在在的產業進步、技術突破和綠色成果，為中國高質量發展貢獻力量。讓我們以更大的決心和智慧，共同譜寫屬於中華民族偉大復興時代的聯想新篇章！

由衷感謝各位股東長期以來的支持！感謝管理層和員工的努力與付出！

聯想控股股份有限公司

董事長

寧旻

管理層討論與分析

本公司及其附屬公司業務之收入貢獻

單位：人民幣百萬元

	2025年	2024年	變動金額	變動%
產業運營	601,037	508,201	92,836	18%
聯想集團	560,408	468,886	91,522	20%
聯泓集團	7,024	6,441	583	9%
佳沃集團	27,709	27,199	510	2%
盧森堡國際銀行	5,896	5,675	221	4%
產業孵化與投資	4,914	4,645	269	6%
抵銷	(6)	(40)	34	N/A
總計	605,945	512,806	93,139	18%

本公司及其附屬公司業務之歸屬於本公司權益持有人淨利潤貢獻

單位：人民幣百萬元

	2025年	2024年	變動金額	變動%
產業運營	3,958	3,963	(5)	0%
聯想集團	3,271	3,440	(169)	(5%)
聯泓集團	67	70	(3)	(4%)
佳沃集團	(863)	(648)	(215)	N/A
盧森堡國際銀行	1,483	1,101	382	35%
產業孵化與投資	(1,477)	(2,216)	739	N/A
未分攤	(1,420)	(1,614)	194	N/A
總計	1,061	133	928	698%

本公司及其附屬公司業務之資產配置

單位：人民幣百萬元

	2025年 12月31日	2024年 12月31日	變動金額	變動%
產業運營	654,991	574,363	80,628	14%
聯想集團	346,065	296,994	49,071	17%
聯泓集團	27,070	21,802	5,268	24%
佳沃集團	21,915	22,082	(167)	(1%)
盧森堡國際銀行	259,941	233,485	26,456	11%
產業孵化與投資	94,556	97,845	(3,289)	(3%)
未分攤	35,482	32,534	2,948	9%
抵銷	(10,505)	(8,774)	(1,731)	N/A
總計	774,524	695,968	78,556	11%

業務回顧

報告期內，聯想控股實現收入人民幣605,945百萬元，同比增長18%，收入增長主要由於本公司產業運營板塊之附屬公司聯想集團收入同比大幅增長；實現淨利潤人民幣9,799百萬元，同比增長28%；實現歸屬於本公司權益持有人淨利潤人民幣1,061百萬元，同比增長698%，利潤增長主要由於本公司產業孵化與投資板塊受益於資本市場回暖影響，業務虧損同比減少所致。

產業運營

概覽

聯想控股以產業報國為己任，作為控股股東，在聚焦的行業和領域長期培育和深度佈局，通過實質性投管、精細化管理等多重手段，打造出具有行業領先地位、規模優勢及優秀盈利能力的企業。產業運營板塊包括：

- 我們的附屬公司聯想集團(股份代碼：0992.HK)，主要提供創新智能設備與基礎設施，打造智能化解決方案、服務與軟件；
- 我們的附屬公司聯泓集團，從事新材料產品的研發、生產與銷售；
- 我們的附屬公司盧森堡國際銀行，主要提供綜合性銀行服務，包括公司及機構銀行、零售銀行、私人銀行、資本市場等業務；及
- 我們的附屬公司佳沃集團，主要從事現代農業和食品領域的相關業務。

業績亮點

- 聯想集團牢牢把握混合式人工智能崛起機遇，所有主營業務收入均實現雙位數的增長。其中個人電腦業務表現強勁，第四季度市場份額達25.3%，是有統計數據以來首家超過25%市佔率的PC廠商，市佔率領先第二名達5個百分點。AI PC實現三位數增長，滲透率持續加速，第四季度已經佔到聯想個人電腦總出貨量超過30%，在Windows AI PC類別中穩居全球第一。多元化增長引擎動力充沛，非個人電腦業務的佔比提升至47%，其中Moto品牌銷量和激活量雙雙創歷史新高；基礎設施方案業務錄得收入同比增長超37%，AI服務器實現同比三位數增長，第四季度項目儲備超千億元人民幣，並推動了業務架構重組；方案服務業務收入同比增長19%，並繼續維持超過20%的高營運利潤率水平。目前人工智能已成為聯想集團最重要的增長引擎，AI相關收入同比增速超140%，已佔到聯想集團收入比重近30%。
- 聯泓新科多個重大項目陸續投產，20萬噸／年EVA裝置已於2025年12月順利投產，5萬噸／年PPC項目已於2026年1月建成中交，10萬噸／年POE項目已於2026年2月建成中交。新投產項目逐漸進入產能釋放階段，新產品開發成效顯著，市場導入順利，UHMWPE開發包括鋰電隔膜料、高端纖維料等多個牌號，實現全產全銷；電子級氯化氫、氯氣產品持續推進多家頭部客戶認證；PLA開發出了高、中、低光純系列產品，完成300餘家客戶開發，形成了穩定客戶群體；VC、PPG、PO等新投產產品實現批量銷售；POE、PPC等產品預銷售工作有序推進。技術成果產業化持續推進，積極推動XDI項目建設，啟動PEEK項目規劃建設，均預計於2027年建成投產。研發創新持續取得新進展，新增授權專利47項，新能源材料方向推進固態電池、半固態電池用關鍵功能材料的開發；生物材料方向開展生物染料、生物表面活性劑、非糧生物基產品等技術開發；電子材料方向完善分離過程工藝開發小試驗證平台，提升工藝開發能力；其他特種材料方向開發出多款聚烯烴新型催化劑，完成21個新產品／新工藝的實驗室研發、18個新產品的生產工藝開發、15個新產品的產業化。
- 報告期內，盧森堡國際銀行主動應對歐洲經濟的波動，優化商業銀行的業務架構，深耕核心市場與客戶群體，提升資源配置效率，業績逆勢增長。2025年，盧森堡國際銀行先後退出Belair House和BIL Manage Invest兩家附屬公司，以集中資源聚焦高附加值的財富管理業務；2025年6月，巴黎分行正式投入運營，完善盧森堡國際銀行的歐洲網絡並推動跨境業務增長。盧森堡國際銀行對可持續發展做出堅定承諾，在投資組合方面，截至2025年末，綠色、社會和可持續發展債券佔投資組合的比重達33.04%，超額完成其制定的2025年末30%的投資配置於可持續資產的目標。

管理層討論與分析

- 報告期內，佳沃集團水果業務維持增長態勢，鑫榮懋持續鞏固藍莓、車厘子、榴蓮與奇異果四大核心單品的領先地位，在保持市場佔有率的同時，毛利同比實現較大提升；鑫果佳源藍莓品種迭代取得顯著效果，新換品種當年實現全部盈利，產量突破歷史峰值，產銷量均實現雙位數增長。動物蛋白業務降本增效措施的效果逐漸顯現，虧損有一定收窄，經營情況呈現一定優化。

報告期內，產業運營板塊的收入和淨利潤列示如下：

單位：人民幣百萬元

	2025年	2024年
收入	601,037	508,201
淨利潤	12,683	11,570
歸屬於聯想控股權益持有人淨利潤	3,958	3,963

報告期內，產業運營板塊實現收入為人民幣601,037百萬元，同比增長18%，主要由於產業運營板塊之附屬公司聯想集團收入同比增長所致；實現歸屬於本公司權益持有人淨利潤為人民幣3,958百萬元，同比保持穩定。

聯想集團

聯想集團是一家開發、生產及銷售高端科技產品的全球財富500強公司，並向消費者及企業提供各類相關服務。截至2025年12月31日，本公司直接及間接持有聯想集團合計32.95%股權。

報告期內，儘管面對美國關稅政策不確定性及供需失衡導致零部件短缺和成本上升的挑戰，聯想集團仍牢牢把握混合式人工智能崛起機遇，憑藉前瞻的佈局和高效的執行，以創新驅動各業務協同共進，推動整體業績持續提升，所有主營業務收入均實現雙位數的增長。其中個人電腦業務表現強勁，銷量增速連續十個季度高於市場，推動市佔率不斷創下歷史新高，第四季度市場份額達25.3%，是有統計數據以來首家超過25%市佔率的PC廠商，市佔率領先第二名達5個百分點。AI PC實現三位數增長，滲透率持續加速，第四季度已經佔到聯想個人電腦總出貨量超過30%，在Windows AI PC類別中穩居全球第一。多元化增長引擎動力充沛，非個人電腦業務的佔比提升至47%，其中Moto品牌銷量和激活量雙雙創歷史新高；基礎設施方案業務錄得收入增長同比超37%，AI服務器實現同比三位數增長，第四季度項目儲備超千億元人民幣，並推動了業務架構重組；方案服務業務收入同比增長19%，並繼續維持超過20%的高營運利潤率水平。目前人工智能已成為聯想集團最重要的增長引擎，AI相關收入同比增速超140%，已佔到聯想集團收入比重近30%。

報告期內，聯想集團的收入和淨利潤列示如下：

單位：人民幣百萬元

	2025年	2024年
收入	560,408	468,886
淨利潤	11,908	11,295
歸屬於聯想控股權益持有人淨利潤	3,271	3,440

報告期內，聯想集團專注於混合式人工智能，收入受多項業務推動同比增長20%至人民幣5,604億元，主要系：1)智能設備業務收入同比增長15%，受益於個人電腦業務全球市場份額增長，以及Moto品牌智能手機業務銷量和激活量雙雙創歷史新高；2)基礎設施方案業務受益於客戶群擴大令雲基礎設施業務收入創新高，以及企業基礎設施業務的持續轉型，收入同比增長37%；3)方案服務業務受惠於企業將人工智能從試驗階段加速邁向生產階段，垂直行業解決方案的增長加速，收入連續十九個季度保持同比雙位數的增長。

歸屬於聯想控股權益持有人淨利潤下降5%至人民幣3,271百萬元，主要系基礎設施業務重組產生的一次性非經營性影響約人民幣20億元及一次性所得稅抵免同比減少約人民幣17億元，抵銷收入增長帶動利潤規模的增長。

智能設備業務(IDG)

智能設備業務由個人電腦、平板電腦、智能手機和其他智能設備業務組成。報告期內，智能設備業務實現收入為人民幣4,009億元，同比增長15%。其中，個人電腦業務持續強化行業領導地位，根據第三方數據顯示，第四季度聯想集團個人電腦全球市場份額達25.3%，是有統計數據以來首家超過25%市佔率的PC廠商，市佔率領先第二名達5個百分點。AI PC實現三位數增長，滲透率持續加速，第四季度已經佔到聯想集團個人電腦總出貨量超過30%，在Windows AI PC類別中穩居全球第一。同時，智能設備業務持續保持行業領先的盈利水平，營運利潤同比增長12%至人民幣286億元，營運利潤率7.1%。

與此同時，智能手機業務收入同比增長6%至人民幣635億元，銷量連續十個季度同比增速超過市場增速，Moto品牌手機銷量和設備激活量雙雙創歷史新高；個人電腦周邊業務收入也實現同比雙位數增長。

在2026年1月的CES創新科技大會上，聯想集團推出專為跨設備協同工作設計的超級智能體聯想Qira。Qira是大型語言模型與終端用戶直接交互的入口點，同時也是聯想全生態系統的智能層，它能夠理解語境，協同端側與雲端人工智能執行任務，持續學習並恪守隱私保護設計原則，幫助用戶無縫切換不同設備，實現了「一體多端」能力，引領了人工智能行業的發展。

管理層討論與分析

基礎設施方案業務(ISG)

聯想集團以全棧式的產品和方案組合、廣闊的客戶群體覆蓋以及特有的ODM+模式(自主設計和生產製造)為核心競爭力，持續構建行業領先的端到端綜合解決方案。報告期內，聯想集團基礎設施方案業務在人工智能浪潮推動下，加速推進雲基礎設施業務和人工智能服務器業務的快速增長，企業基礎設施業務積極轉型，收入同比增長37%至人民幣1,262億元，創下歷史新高。其中人工智能服務器業務實現三位數的收入增長，訂單儲備超千億元人民幣；海神液冷技術方案的收入同比實現三位數增長。

報告期內，基礎設施方案業務推行戰略重組計劃，產生一次性重組費用人民幣20億元。通過調整產品組合、提升員工技能，實現成本結構優化、持續推動運營能力改善等方式，基礎設施方案業務預計將在未來三年每年淨成本節省超過人民幣14億元，加速推動該業務重回盈利軌道、並提升盈利能力。報告期內，該業務虧損人民幣9億元，主要由於增加了用於擴大人工智能能力及加快企業基礎設施業務轉型的投資，以及擴展其人工智能基礎設施產品組合的影響。

在2026年1月的CES創新科技大會上，聯想集團展示了更強大的AI優化推理系統產品，可將已完成訓練的模型轉化為實時業務成果，鞏固了在高增長的企業AI基礎設施領域競爭優勢；並攜手英偉達推出了新型人工智能推理服務器和「聯想人工智能雲超級工廠」，進一步深化合作夥伴關係，以加快推動混合式人工智能在企業、公有雲和人工智能生產環境中的應用。

方案服務業務(SSG)

方案服務業務專注於高速增長的「新IT」服務，以推動聯想集團以服務為導向的轉型。該業務板塊下設支持服務、運維服務、項目與解決方案服務三塊業務。方案服務業務連續19個季度保持收入同比雙位數增長和於報告期內保持超過20%的營運利潤率，收入同比增長19%至人民幣687億元；實現營運利潤人民幣154億元，同比增長了28%，營運利潤率22.4%，較去年同期上升1.7個百分點。

支持服務業務收入實現穩健的雙位數收入增長，主要得益於高端附加服務的應用率增加及穩健提升的滲透率；運維服務業務以及項目與解決方案業務的增速更高，已佔到方案服務業務總收入的59.2%，其中，聯想臻算(TruScale)設備即服務及基礎設施即服務正在快速增長，於第四季度，與澳洲人工智能基礎設施供應商Sharon AI達成史上最大的TruScale基礎設施即服務訂單，與資生堂在設備即服務領域展開大規模合作等。

在2026年1月的CES創新科技大會上，聯想集團正式推出聯想Agentic AI—用於創建、部署和管理智能體的全生命周期企業解決方案，以及聯想xIQ—旨在簡化、加速企業智能化的全新人工智能原生管理和交付平台。這些創新平台可幫助客戶構建企業超級智能體，統一工作流程、自動化決策制定，並提供實在的運營成果。

聯泓集團

我們通過附屬公司聯泓集團持有聯泓新科(股份代碼：003022.SZ)，聯泓新科主要從事先進高分子材料和特種精細材料的研發、生產與銷售。截至2025年12月31日，本公司持有聯泓新科48.77%的股權。

戰略佈局方面，聯泓新科聚焦新材料方向，在新能源材料、生物材料、電子材料、其他特種材料等領域積極投資佈局，包括：

- (1) 新能源材料領域，聯泓新科重點佈局新能源光伏材料和新能源電池材料兩大領域。其中，新能源光伏材料主要為光伏膠膜料，擁有EVA與POE兩大主流產品。聯泓新科在國內率先開發出EVA光伏膠膜料，填補市場空白，現有全球領先的兩套EVA生產裝置，年產能超過35萬噸，其中一套採用ExxonMobil釜式法工藝技術，產能超過15萬噸/年；另一套採用LyondellBasell管式法工藝技術，於2025年12月順利投產，產能為20萬噸/年；兩套生產裝置高度協同，產品結構可靈活調整，能夠生產多種VA含量的EVA產品，滿足光伏、線纜、熱熔膠、發泡等不同領域應用需求。此外，聯泓新科9萬噸/年VA裝置可保障EVA裝置VA原料穩定供應。在鞏固EVA產品競爭優勢的同時，聯泓新科積極佈局POE產品，採用自主開發的溶液法工藝技術路線和催化劑，可生產POE光伏膠膜料、增韌料等高端產品，10萬噸/年POE項目已於2026年2月建成中交。在新能源電池材料領域，聯泓新科已佈局UHMWPE、鋰電電解液溶劑、鋰電電解液添加劑、固態/半固態電池/鈉離子電池等新型電池關鍵功能材料等系列產品，協同優勢顯著。2萬噸/年UHMWPE裝置採用合作開發的新型連續法工藝技術，已產出高端隔膜料、纖維料等多個牌號產品；鋰電電解液溶劑碳酸酯鋰電溶劑裝置採用行業領先技術，所需主要原料EO、二氧化碳均為聯泓新科自產，與現有產業鏈深度協同；鋰電電解液添加劑項目4,000噸/年VC裝置以自產的EC為主要原料，在多個關鍵生產環節實現自主技術突破，具備更高轉化率和更低能耗，技術優勢和產業鏈優勢突出，裝置於2025年12月建成投產，市場銷售情況良好。聯泓新科緊跟新能源行業的發展趨勢，積極開發、佈局新型新能源電池材料，附屬公司聯泓衛藍持續開發固態電池、半固態電池等新型電池關鍵功能材料，並開始工業化應用；戰略投資溫州鈉術新能源科技有限公司，從事鈉離子電池及相關材料的開發。

管理層討論與分析

- (2) 生物可降解材料領域，聯泓新科依託自有技術，實現PLA、PPC等多產品佈局。PLA項目採用自主開發的「澱粉—高光純乳酸—高光純丙交酯—聚乳酸」全產業鏈技術，產能包括4萬噸／年PLA裝置、10萬噸／年乳酸裝置等，產品具有高收率、高純度的優勢，現已開發出高、中、低光純PLA系列產品推向市場。5萬噸／年PPC項目採用與中國科學院相關院所共同開發的最新一代催化劑技術，該技術課題被國家科學技術部列入國家重點研發計劃，項目已於2026年1月建成中交，所產PPC產品在自然條件下可以完全降解，具有剛韌平衡性好、阻隔性好、透明度高優點，主要原料PO、二氧化碳均為自產，產業鏈優勢明顯，並可有效降低二氧化碳排放。
- (3) 電子材料領域，聯泓新科主要佈局電子特氣和光刻膠樹脂單體BCB。聯泓新科掌握多項超高純電子特種氣體製備技術，擁有完全自主知識產權，生產經驗豐富，產品開發能力強，電子級高純特氣裝置主要產品超高純電子級氯化氫、電子級氯氣質量優異，供應台積電、上海新升等行業領先企業，同時正在積極開發其他多品類電子特氣產品。聯泓新科戰略投資半導體先進封裝材料企業綿陽達高特科技有限公司（「達高特」），為該公司第二大股東。達高特已實現BCB的量產銷售，成功打破了國外技術壟斷。BCB單體是合成光刻膠樹脂PBCB的主要原料，可用於先進封裝的介電材料及平坦化材料、封裝光刻膠、高頻覆銅板樹脂材料、醫藥中間體、人工晶狀體等多個領域。

- (4) 其他特種材料領域，聯泓新科已佈局EOD特種表面活性劑、PP專用料、PPG等，正在推進XDI、PEEK項目建設。聯泓新科EOD裝置採用國際領先的烷氧基化生產工藝，產品緊貼消費升級趨勢，聚焦各行業高端細分應用市場，已累計開發出40多個節能高效、環境友好、高端差異化的特種表面活性劑產品系列，實現產業化產品100餘個；PP裝置全部生產PP高端專用料產品，其中主要用於餐飲外賣包裝領域的PP薄壁注塑專用料產品市場佔有率和影響力持續居於國內領先水平，主要用於現制飲品包裝領域的PP高熔無規共聚專用料市場認可度高，多年來出貨量持續位居行業前列；PPG裝置採用自主開發的連續法工藝技術，主要原料PO、EO為聯泓新科自產，具備產業鏈一體化優勢，產品定位高端，於2025年11月建成投產；XDI是高端光學樹脂、TPU隱形車衣、特種塗層和膠粘劑的關鍵材料，長期依賴進口，具有廣闊的市場空間，聯泓新科正在積極推動XDI項目建設，預計於2027年建成投產，該項目技術課題為聯泓新科與中國科學院相關院所共同開發，被國家科學技術部列入國家重點研發計劃。PEEK是綜合性能最佳的特種工程塑料之一，具備高剛性韌性、優異的耐熱性、生物相容性、耐磨、自潤滑等特性，在醫療、半導體、人形機器人等高端新興領域發展前景廣闊，聯泓新科2025年戰略併購泰興普理，基於泰興普理在PEEK材料開發與產業化方面的良好基礎，結合聯泓新科在PEEK領域的技術儲備和研發積累，現已啟動PEEK項目規劃建設，預計於2027年建成投產。

生產運行方面，聯泓新科繼續推進技術攻關與運營優化，通過生產運營挖潛增效、重點攻關項目實施技改，多套裝置運行效率進一步提升，降本增效成效明顯；優化採購源頭、控制儲運成本，降低主要原材料煤炭採購成本；高效完成聯泓化學裝置大檢修，為產能與效益雙提升奠定基礎。同時，聯泓新科持續完善安全生產管理體系，提升HSE管理效能。

管理層討論與分析

市場開拓方面，聯泓新科繼續發揮新材料細分領域的市場優勢，不斷豐富產品結構，成功開發出多款高毛利新產品。EVA產品產銷量創新高，全部排產高附加值產品，高端鞋材料UL01233持續放量，開發新產品UL00214並完成銷售超萬噸，塗覆料市場開發穩步推進。EOD產品結構持續優化，高附加值特種表面活性劑產品銷量同比增長約12.6%，高端產品銷量及毛利貢獻比例提升；國際業務繼續保持高速增長，全年出口量同比增長54.7%，產品銷往東南亞、歐洲、拉美等27個國家和地區，品牌在海外市場的知名度與影響力顯著提升。PP薄壁注塑專用料產品市場佔有率和影響力繼續保持國內領先。EC等碳酸酯系列產品全產全銷，穩定供應下游電解液行業主要客戶。新建裝置產品銷售工作有序推進，銷量持續提升；UHMWPE產品包括鋰電隔膜料、高端纖維料等多個牌號，裝置保持高負荷穩定運行，產品全產全銷，與行業頭部主要客戶形成穩定合作關係；電子級氯化氫、氯氣產品銷售持續推進，積極開展多家頭部客戶認證；PLA產品完成300餘家客戶開發，形成了穩定的客戶群體，行業影響力不斷提升；VC、PPG、PO等新投產產品實現批量銷售；POE、PPC等產品預銷售工作有序推進，持續儲備客戶資源。

創新發展方面，聯泓新科通過自主研發、成果轉化、戰略併購等方式，深化在戰略方向的技術儲備，形成多項創新成果，新增授權專利47項。新能源材料方向，利用新型電池材料研發應用平台，推進固態電池、半固態電池用關鍵功能材料的開發。生物材料方向，依託合成生物學平台，開展生物染料、生物表面活性劑、非糧生物基產品等技術開發。電子材料方向，完善分離過程工藝開發小試驗證平台，提升高純特種氣體和濕電子化學品的工藝技術開發能力。其他特種材料方向，建立催化劑合成及烯烴聚合評價平台，開發出多款聚烯烴新型催化劑；推動特種精細材料向高端化延伸，完成21個新產品／新工藝的實驗室研發、18個新產品的生產工藝開發、15個新產品的產業化。

信息化、智能化發展方面，聯泓新科高度重視AI應用工具與工業化生產經營場景相結合，積極推動生產運行、供應鏈、設備管理、人力資源等模塊信息化建設。報告期內，聯泓新科搭建工業互聯網平台，陸續上線11個信息化項目，完成智能巡檢、儀控監測、智慧物流等系統一體化部署，自控率進一步提升，提高了人效和智能化運營水平。

此外，聯泓新科入選「2025全球新能源企業500強」，「全國工業和信息化系統先進集體」，「2025中國石油和化工企業500強」，「2025年度中國精細化工TOP100企業」，「2025中國石油和化工民營企業百強」，「2025中國卓越管理公司」，「2025年中國民營企業社會責任優秀案例」；獲得深交所2024-2025年度信息披露工作考評A級，以及中國上市公司協會「2025上市公司董事會最佳實踐案例」、中國基金報「英華獎A股價值示範案例」、中國證券報「ESG金牛獎百強」、上海證券報「上證鷹•金質量公司治理獎」等榮譽。聯泓新科股票已入選深股通、深證成指、富時羅素大盤股、中證500指數及融資融券標的。

報告期內，聯泓集團的收入和淨利潤列示如下：

單位：人民幣百萬元

	2025年	2024年
收入	7,024	6,441
淨利潤	218	220
歸屬於聯想控股權益持有人淨利潤	67	70

報告期內，聯泓集團實現收入人民幣7,024百萬元，實現歸屬於聯想控股權益持有人淨利潤人民幣67百萬元。報告期內，聯泓集團核心業務穩中有升，但受減持聯泓新科帶來的所得稅影響，淨利潤同比略降。

盧森堡國際銀行

盧森堡國際銀行創建於1856年，是盧森堡歷史最悠久的金融機構之一，在盧森堡社會和經濟發展中持續發揮積極作用。按市場份額計，盧森堡國際銀行位居盧森堡前三大銀行之列，並被歐洲中央銀行列為系統重要性銀行。截至2025年12月31日，本公司共持有盧森堡國際銀行89.98%的股權。

2025年，受融資成本高企和外需疲軟拖累，歐元區的整體經濟活動擴張動能持續減弱，歐盟經濟增長持續乏力，深度融入全球市場的歐洲小型開放經濟體普遍承壓。儘管如此，盧森堡經濟在經歷2023年的衰退後已步入逐漸復蘇軌道，得益於私人消費增長和通脹壓力緩解，預計2025年實際GDP增速將達到1%左右。盧森堡國際銀行致力於在盧森堡等核心優勢市場成為企業家以及具有企業家精神的高淨值人群的首選銀行，進一步鞏固本土零售銀行業務，並積極拓展至周邊國家市場。秉持這一目標，盧森堡國際銀行於2025年啟動業務轉型，陸續推出一系列具體舉措，重塑業務架構，增強組織效能，整合資源優勢，充分發揮數字銀行、零售銀行、私人銀行以及企業和機構銀行業務之間的優勢互補作用。

管理層討論與分析

報告期內，為應對外部變化，盧森堡國際銀行主動優化商業銀行的業務架構，深耕核心市場與客戶群體，以提升資源配置效率。2024年底，盧森堡國際銀行整合退出了香港資產管理附屬公司，同時全面提升了北京代表處的運營能力，盧森堡國際銀行繼續通過位於盧森堡和瑞士的兩個財富管理中心為中國客戶提供服務。2025年，盧森堡國際銀行先後退出Belair House和BIL Manage Invest兩家附屬公司，以集中資源聚焦高附加值的財富管理業務。2025年6月，巴黎分行正式投入運營，完善盧森堡國際銀行的歐洲網絡並推動跨境業務增長。

盧森堡國際銀行對可持續發展做出堅定承諾，在投資組合方面，截至2025年末，盧森堡國際銀行綠色、社會和可持續發展債券佔投資組合的比重達33.04%，超額完成其制定的2025年末30%的投資配置於可持續資產的目標。

報告期內，面對複雜的宏觀環境，盧森堡國際銀行憑藉業務韌性和抗風險能力取得了穩健的財務表現：

- 報告期內，盧森堡國際銀行錄得收入7.08億歐元，同比微降0.4%，稅後淨利潤為2.1億歐元，同比上升24%，利潤上升主要得益於出售附屬公司BIL Manage Invest獲得的資本收益、有效的成本控制等。
- 報告期內，資產管理規模由2024年末的468億歐元增至2025年末501億歐元，客戶存款餘額由2024年末的188億歐元微降至2025年末187億歐元，客戶貸款餘額為162億歐元，與2024年底基本持平。
- 資產質量和流動性指標健康，2025年末核心一級資本充足率(2025年利潤分配前)為13.64%，流動性覆蓋率為177%。
- 評級表現穩健，2025年末，盧森堡國際銀行的穆迪及標準普爾評級分別為A2/穩定/P-1和A-/負面/A-2。

報告期內，盧森堡國際銀行的收入及淨利潤列示如下：

單位：人民幣百萬元

	2025年	2024年
收入	5,896	5,675
淨利潤	1,648	1,223
歸屬於聯想控股權益持有人淨利潤	1,483	1,101

佳沃集團

佳沃集團作為我們培育的現代農業食品產業平台，以高端水果產業鏈與優質動物蛋白供應鏈為核心業務，並積極培育農業數字化解決方案、智慧供應鏈服務等新興業務板塊，構建覆蓋「從田間到餐桌」全鏈路的現代農業食品產業生態體系。截至2025年12月31日，本公司持有佳沃集團85.537%的股權。

水果供應鏈方面，佳沃集團擁有中國最大的水果全產業鏈公司鑫榮懋和中國領先的水果生產企業鑫果佳源，形成了全產業鏈、全球化和全數智化的領先產業運營平台。動物蛋白供應鏈方面，擁有智利三文魚公司Australis Seafoods S.A.、澳大利亞領先的海產品供應鏈企業KB Food、以及佳沃食品旗下國內領先的狹鱈魚和北極甜蝦企業青島國星，並以此為基礎進行全球動物蛋白產品供應鏈體系的拓展與整合。

報告期內，佳沃集團的收入和淨虧損列示如下：

單位：人民幣百萬元

	2025年	2024年
收入	27,709	27,199
淨虧損	(1,091)	(1,168)
歸屬於聯想控股權益持有人淨虧損	(863)	(648)

報告期內，佳沃集團整體收入略有增長，主要是受水果業務收入增長所致。錄得歸屬於聯想控股權益持有人淨虧損人民幣863百萬元，同比增虧33%，主要由於三文魚業務及智慧營養服務業務計提了資產減值準備所致。

(1) 水果業務

報告期內，鑫榮懋持續鞏固藍莓、車厘子、榴蓮與奇異果四大核心單品的領先地位，核心品類銷量保持快速增長，在保持市場佔有率的同時，毛利同比實現較大提升。截至2025年12月31日，佳沃集團持有鑫榮懋39.46%的股權。

報告期內，鑫果佳源藍莓品種的迭代取得顯著效果，新換品種當年實現全部盈利，產量突破歷史峰值，產銷量均實現雙位數增長。截至2025年12月31日，佳沃集團持有鑫果佳源65.37%的股權。

(2) 動物蛋白業務

報告期內，位於智利的Australis Seafoods S.A.受益於飼料價格回落及降本增效舉措逐步落地，經營虧損較上年同期有所收窄；但受三文魚市場價格下行、持續的合規產能補償等不利因素影響，報告期內產銷量下滑，虧損未完全扭轉。

管理層討論與分析

報告期內，佳沃食品旗下的青島國星受國際原料供應短缺，關稅政策突變，以及下游消費市場去庫存售價承壓等多重因素綜合影響，收入與淨利潤同比均有所下滑。截至2025年12月31日，佳沃集團持有佳沃食品46.08%的股權。

報告期內，KB Food淨利潤實現同比較大幅度提升。商超業務依託澳大利亞全國加工網絡佈局的獨特優勢實現收入、毛利同比雙增長；餐飲業務在十分低迷的市場環境下，實現增值產品的銷售破局；龍蝦業務受益於中國對澳洲活龍蝦進口限制的解除，實現業務的良性恢復；東海岸加工廠產能利用率進一步提升，為後續業務規模擴張奠定基礎。截至2025年12月31日，佳沃集團持有KB Food 100%的股權。

產業孵化與投資

概覽

聯想控股結合自身產業報國的初心和推動中國科技創新發展的使命，在充分發揮助力科技成果產業化經驗和基金投資專業優勢的基礎上，以謀求未來企業長遠發展或獲取豐厚財務回報為目標，在多個行業和領域打造或佈局一批有潛力成長為具有行業領先地位及優秀盈利能力的企業。產業孵化與投資板塊包括：

- 君聯資本，是聯想控股旗下專注於早期風險投資及成長期私募股權投資的基金管理公司；
- 聯想之星，是聯想控股的早期投資和孵化板塊，為創業者提供早期投資+深度孵化的特色服務；
- 富瀚微(股份代碼：300613.SZ)主要專注於以視頻為核心的智慧安防、智能家居、智慧車行領域芯片設計開發；
- 拉卡拉(股份代碼：300773.SZ)主要從支付、科技、貨源、物流、金融、品牌、營銷等方面為商戶經營提供全方位數字化服務；
- 東航物流(股份代碼：601156.SH)主要從事航空物流相關業務；
- 正奇能科，專注於新能源與科技創新產業的集團公司，通過產業運營、產業投資和產業金融服務於新能源及科創產業；全資附屬公司正奇光能專注於高效電池片和組件的研發、製造和銷售；
- 君創租賃，主要為中小微企業提供融資租賃服務；
- 弘毅投資，目前擁有私募股權投資、不動產投資、公募基金、對沖基金及風險創投資務；

- 德濟醫院，主要提供以神經專科為主的「強專科小綜合」醫療健康服務；
- 漢口銀行，主要從事商業銀行服務；
- 拜博口腔，主要提供連鎖口腔醫療健康服務；及
- 融科物業投資及融科股份，主要包括持有的投資性物業融科資訊中心。

報告期內，產業孵化與投資板塊的收入和淨虧損列示如下：

單位：人民幣百萬元

	2025年	2024年
收入	4,914	4,645
淨虧損	(1,464)	(2,273)
歸屬於聯想控股權益持有人淨虧損	(1,477)	(2,216)

報告期內，產業孵化與投資板塊實現收入人民幣4,914百萬元，同比增長6%；錄得歸屬於聯想控股權益持有人淨虧損人民幣1,477百萬元，受益於資本市場回暖影響，業務虧損同比減少，但由於行業和市場的變化，我們對部分投資項目計提了資產減值準備，導致板塊仍錄得虧損，以上減值屬非現金性質，不影響本公司運營和現金流。

君聯資本

君聯資本是中國領先的私募股權投資機構之一。截至2025年12月31日，君聯資本共管理九期美元TMT基金(其中共三期基金已清算)，七期人民幣綜合成長基金(其中共兩期基金已清算)，四期人民幣TMT創新基金，三期醫療美元專業基金，四期醫療人民幣專業基金，一期醫療人民幣前沿基金，兩期人民幣文化體育專業基金，兩期地方政府合作基金(其中一期基金已清算)，一期紅籌回歸概念專業基金，兩期美元續期基金，一期人民幣續期基金及一期專項基金，募集基金規模超過人民幣884億元。

報告期內，君聯資本新增及追加投資項目接近60個，涵蓋先進製造、科技及服務、TMT、醫療健康等行業內的創新及成長期企業；全部或部分退出項目接近80個；在管企業有5家在國內外資本市場完成上市，分別為布魯可集團有限公司、漢朔科技股份有限公司、江蘇漢邦科技股份有限公司、派格生物醫藥(杭州)股份有限公司和道生天合材料科技(上海)股份有限公司。截至2025年12月31日，君聯資本累計共有122家投資企業成功上市(不含新三板上市企業)。

管理層討論與分析

聯想之星

聯想之星是中國領先的天使投資機構。自2008年成立以來，持續舉辦提升科技創業者綜合素質的公益特訓班－聯想之星創業CEO特訓班，專注在前沿科技、醫療健康等領域投資佈局，形成了系統性投資、孵化科技創新企業的生態平台。

截至2025年12月31日，聯想之星共管理十二支基金，在管資產規模近人民幣50億元，累計投資境內外項目近400個，包括小馬智行、國科天成、思必馳、希迪智駕、孔輝科技、愛芯元智、自變量機器人、圖靈量子、中儲國能、康諾亞生物、派格生物、精鋒醫療、微納芯等優質企業。

報告期內，聯想之星投資境內外項目近30個，涵蓋具身智能、航空航天、新能源新材料、芯片半導體、量子計算、生物新藥、數智醫療等細分方向，在管項目超100個獲下輪融資，近30個項目實現退出，被投企業派格生物、希迪智駕及小馬智行於港交所掛牌上市。

富瀚微

富瀚微長期深耕視覺領域，是以視頻為中心的芯片和完整解決方案提供商，業務覆蓋專業視頻處理、智能物聯、智能車行等應用領域。截至2025年12月31日，聯想控股通過附屬公司持有富瀚微15.62%的股權。

富瀚微產品矩陣完整，包括系列化端側ISP/IPC芯片、系列化邊緣側XVR/NVR芯片，以及視頻傳輸鏈路Rx芯片等，具備完整的一站式解決方案供應能力，覆蓋全球行業領先品牌的終端產品，通過持續的技術創新，富瀚微已成為智能視覺方面「國際知名，國內領先」的芯片產品和技術服務提供商。

2025年，富瀚微緊跟市場需求，積極投入研發，及時對現有產品及技術進行升級換代，推出了一系列富有競爭力的新產品，包括：在傳統ISP領域推出了支持雙向音頻的多種新產品；在IPC領域推出了配備AOV以及快速啟動功能，能同時支持多攝像頭的新型芯片等。富瀚微通過產品力提升，加快新產品導入和AIoT、智能駕駛等新市場的開拓，不斷鞏固行業領先地位，注入發展新動能。

未來，富瀚微將依託在智能視覺領域積累的AI技術能力，協同下游客戶共同培育各類新興場景下視覺應用產品，以滿足日益增長的需求。同時，富瀚微將發揮自身在芯片領域的研發和設計優勢，不斷滿足客戶對高性能芯片的需求，並將致力於在工業視覺、機器人、AI芯片等領域實現新的技術突破，在保持國內市場優勢的同時，積極拓展海外市場空間。

拉卡拉

拉卡拉主要從事數字支付業務和科技服務業務。拉卡拉堅持「商戶數字化經營服務」的定位，積極推進「推廣數字支付、共享數字科技、兌現數據價值」的經營理念。截至2025年12月31日，本公司持有拉卡拉23.88%的股權。

報告期內，拉卡拉持續提升數字支付綜合服務能力，加快全球業務佈局，掃碼支付交易金額持續增長，跨境支付交易金額快速增長，外卡交易金額較去年同期翻倍，數字支付業務結構更加均衡，大力推進「支付+SaaS」轉型，進一步提升商戶服務附加值，帶動科技服務收入實現較快增長。

東航物流

東航物流主要從事航空物流業務。截至2025年12月31日，本公司持有東航物流11.29%股權。

報告期內，東航物流堅持穩中求進，聚焦主責主業，有序擴大機隊規模，優化國際化航網佈局，深化客貨協同，推進智慧貨站建設，打造綜合物流產品體系，鞏固生鮮冷链業務領先優勢，做大溫敏醫藥業務，高質量發展穩步推進。

東航物流錨定「打造具有全球核心競爭力的航空物流企業」的目標，穩健實施飛機引進規劃，強化貨機航線擴容織網，深化客貨航網聯動，推動資源協同從「物理疊加」向「有機融合」轉變，多措並舉推動經營效率不斷提升。報告期內，東航物流引進了4架B777全貨機，截至2025年末，共有18架B777全貨機，機隊平均機齡為4.25年，機型統一且年輕，有助於降低運行成本。持續優化航網佈局，報告期內，東航物流依託「18(全貨機)+800(客機腹艙)+N(外採運力)」運力體系，夯實上海主樞紐地位，前瞻佈局華南、西南次樞紐，鏈接長三角、大灣區、成渝三個國內主要經濟圈，並輻射周邊市場，逐步形成「一核兩翼多聯動」的國內、國際航網佈局；開拓東南亞新興市場，深耕歐洲成熟市場，開拓「一帶一路」新興市場，開通首條中東第五航權貨運航線，深化聯盟合作，將航網進一步延伸至非洲、南美。全面深化客貨聯動，東航物流用足用好客機腹艙資源，統籌客貨航線編排，以航班整體收益最大化為原則動態調整客機機型；依託客機航線時效性強、高頻次的優勢拓展中轉貨源，將客運網絡優勢轉化為貨運經營優勢；聯合拓展市場，協同設計產品，推進客戶相互轉化，在「南向通道」等新開客機航線上同步開啟貨運業務首航。

管理層討論與分析

東航物流不斷豐富產品與服務，通過打響「極速達」、「準時達」等時效產品，為客戶提供差異化的產品與服務；針對跨境電商客戶推出「跨境退」等產品，應對合規升級與運營轉型挑戰；針對高科技產品運輸，提供模塊化定制方案，保障精密產品全鏈路安全；針對特種物流推出「珍品運」、「良駒行」等物流產品。按照「航線+產業+生態」的佈局，東航物流聚焦生鮮、醫藥等溫敏貨物供應鏈領域，構建「世界連中國，中國鏈世界」溫敏網絡，在北美龍蝦、南美空運車厘子和三文魚、俄羅斯帝王蟹等拳頭產品的市場份額居領先地位，連續12年穩居智利空運車厘子進口的最大承運商，同時積極拓展核藥、診斷試劑等新業務領域的物流解決方案，推進醫藥島項目建設，形成集運輸、倉儲、分撥為一體的醫藥供應鏈服務體系，為深耕醫藥供應鏈領域謀篇佈局。

正奇能科

正奇能科秉持長期價值主義的經營理念，積極踐行「錨定綠色發展，助力科創產業」的使命擔當，致力於成為一家具有影響力的能源科技產業投資集團。正奇能科全資附屬公司正奇光能專注於210R N型TOPCon電池片和組件的研發、製造和銷售。截至2025年12月31日，本公司持有正奇能科94.62%的股權。

光伏產業方面，正奇光能始終秉持「精進技術、以質取勝」的發展思路，持續推進技術改進與工藝優化，核心指標顯著提升。報告期內，其自產TOPCon電池片入庫量產轉換效率提升至25.5%，良率接近98%，銀漿單耗達到行業一線水準，降本增效成果顯著。截至報告期末，正奇光能申請並獲授權的專利共20項，於2025年6月被評為安徽省首批省級創新型中小企業。

股權投資及債務業務方面，正奇能科持續深化「投貸聯動」特色打法，聚焦新一代信息技術、新能源、生物醫藥等戰略性新興產業強化佈局。報告期內，被投企業漢朔科技於2025年3月11日登陸深交所創業板，佰澤醫療於2025年6月23日登陸港交所。截至報告期末，正奇能科累計投資企業76家，其中17家被投企業成功登陸資本市場，以投資金額統計的IPO率達到48%，旗下全資附屬公司安徽志道投資有限公司在管私募股權投資基金七支；同時，正奇能科強化區域深耕，持續優化債權業務結構，發揮多牌照協同優勢，以靈活多元化的金融產品服務實體經濟。

君創租賃

君創租賃是聯想控股旗下專門從事融資租賃及相關業務的專業化公司。在積極與國內外知名設備廠商展開合作的基礎上，君創租賃聚焦行業和產業鏈，圍繞先進製造業、節能環保、民生消費、公共服務、小微企業、交通運輸等代表中國經濟新增長點的領域開展融資租賃業務。截至2025年12月31日，本公司持有君創租賃52.79%的股權。

報告期內，君創租賃繼續推動業務穩健增長，期末租賃資產餘額達到人民幣15,501百萬元，較年初增長3.9%，營業收入和淨利潤較上年同期均有所提升。君創租賃持續堅守服務實體經濟主陣地，為超過6,400家各類中小微企業的產能升級提供助力，為企業的提質增效注入動能。報告期內，君創租賃共發行4期定向資產支持票據，發行總規模人民幣62.2億元，募集資金定向用於支持民營企業，幫助創造就業機會，踐行可持續發展理念。報告期內，君創租賃獲評「金桂獎」年度十佳產品獎、「金桂獎」最受歡迎原始權益人機構獎等多項融資獎項，資本市場美譽度進一步提升。

弘毅投資

弘毅投資擁有私募股權、不動產、證券基金(境內公募、境外私募)、直管實控平台等業務板塊。截至2025年12月31日，弘毅投資管理的基金主要包括：八期股權投資基金、三期不動產投資基金、文化產業投資基金、創投基金、綠創創投基金、弘生基金、江蘇弘材基金、前海青年夢工場基金等。

弘毅私募股權投資專注中國市場，聚焦人工智能、半導體、新能源新材料、醫療健康、消費及服務等產業賽道，通過全方位賦能打造超100家行業領軍企業，已助力中國玻璃、石藥集團、先聲藥業、中聯重科、字節跳動、紫光展銳、錦江股份、新奧股份等企業實現價值增長。弘毅私募不動產專注中國中心城市商用物業價值增值型投資，以「投資+運營」雙輪驅動，在國內不動產投資領域建立起規模與特色優勢，管理一線城市商用物業資產規模約為200萬平方米。弘毅遠方基金是弘毅集團旗下專事二級市場投資及管理業務的公募基金管理有限公司，秉持弘毅投資「價值創造、價格實現」的核心理念，致力於為投資者提供風險收益特徵清晰、策略風格鮮明、長期業績穩定的各類投資精品。金涌投資為香港上市公司，股份代號是1328.HK，是一個以投資管理和策略直投業務為核心，專注於為優質企業提供持續、創新及全面服務的投資和企業服務平台，致力於通過投資和戰略合作，為企業的資金、戰略和業務成長提供賦能。

德濟醫院

德濟醫院是按照三級專科醫院規模建設、以臨床腦科學為主的「強專科小綜合」的專科醫院。截至2025年12月31日，本公司通過附屬公司持有德濟醫院58%的股權。

管理層討論與分析

報告期內，德濟醫院不斷強化優勢神經專科及其他綜合性科室的發展，持續推進學科建設和醫療技術提升；高度重視高層次人才的引進，引入神經內科和小兒神經科學科主任和學科帶頭人級別教授，不斷完善神經系統疾病診療體系，提升醫療團隊的專業素養、臨床實踐經驗和前沿學術視野，在專注臨床治療的同時，德濟醫院在公益領域的行動同樣體現著醫者擔當，醫院已連續舉辦十九屆國際癲癇關愛日活動，惠及全國數千個貧困癲癇患者家庭；承擔上海市對口幫扶公益項目，組建專家團隊每年開展上門篩查與醫療幫扶，助力基層癲癇診療能力提升。

德濟醫院也持續關注神經技術前沿進展。2025年12月，上海市醫學會功能神經外科2025年度學術年會在德濟醫院舉辦。會議重點探討了腦電大模型等人工智能技術在腦機接口系統中的關鍵作用，該類技術為癲癇診治、神經功能康復等領域提供了新的技術路徑，會議匯聚臨床、工程與AI多方專家展開深入交流，有效促進「基礎研究—臨床驗證—產業轉化」的深度對話和協同創新，也將為服務國家十五五規劃腦機接口戰略部署、守護全民腦健康注入重要科技動能與臨床力量。

漢口銀行

漢口銀行的主營業務包括公司銀行業務、零售銀行業務和金融市場業務，網點佈局覆蓋湖北省各市(州)，亦在重慶設有分行。截至2025年12月31日，本公司持有漢口銀行11.10%的股權。

2025年，漢口銀行緊緊圍繞「四個銀行」建設為重點，聚焦服務地方經濟社會發展大局，與地方經濟同頻共振。一是持續做強「本土銀行」，積極支持區域重大項目、「三資」盤活和大財政體系建設，深耕供應鏈金融，強化綜合化服務，優化政務金融服務，成為湖北離境退稅唯一代理機構。二是以科技金融、綠色金融為重點，持續做亮「特色銀行」，科技金融全面提速，科技金融貸款餘額較年初增長36%，落地全市首筆「共贏貸」、全行首單科創票據；綠色金融產能釋放，綠色貸款規模較年初增長27%，碳減排支持工具運用突破人民幣5億元，湖北省內法人銀行第一；普惠小微貸款完成「兩增兩控」目標，積極支持養老產業及養老機構，為養老金代發客群提供專屬產品服務；推進核心系統換代升級，完成對公數字化管理平台等系統迭代升級。三是以平衡發展為著力點，持續做優「質效銀行」，夯實合規基礎，提升經營效益。四是強化「技術底座+數字賦能」，持續做精「數字銀行」，夯實技術底座，加力數字運用。五是統籌發展與安全，持續夯實管理基礎，加強公司治理，提升品牌形象。

2025年，漢口銀行獲評武漢市績效管理綜合考核「立功單位」；獲評人民銀行「地方法人銀行類A類金融機構」，「金融機構執行信貸政策優秀單位」；「中國銀行業前100名單」排名升至66位；聯合資信主體長期信用等級從AA+上調至AAA；榮獲「十佳黨建文化品牌銀行」；信息科技監管評級連續12年獲2B評級；成為唯一獲評年度「估值業務傑出機構」的城商行。

拜博口腔

拜博口腔致力於提供優質口腔醫療與健康服務，打造中國口腔連鎖頭部企業。截至2025年12月31日，本公司持有拜博口腔21.23%的股權。

報告期內，拜博口腔積極推進醫師分科定級與培訓賦能體系建設，學科賦能聚焦「基礎夯實」與「專業精進」雙主線，一方面系統強化臨床基礎技能，另一方面針對種植、正畸等核心領域開展專項提升，著力強化骨幹醫師的臨床技術與帶教能力，推動學科建設與醫療質量同步提升。拜博口腔以「醫療為本、科技為擎、產品為錨」重塑口腔醫療服務範式，深度應用數字化技術，用AI全面推進智能化轉型：在前端，自主研發的AI牙醫系統能精準識別患者診療需求；臨床端，智能中樞通過病歷質控、語音生成病歷等模塊自動化處理大量非診療工作；服務端，AI根據客戶健康檔案自動生成個性化隨訪方案，在供應鏈端實現了全流程的透明追蹤，運營效率與服務質量的雙重提升。報告期內，拜博口腔還亮相第七屆世界大健康博覽會，以AI智能診療、口腔健康管理服務為核心亮點，展示了AI技術驅動的診療革新。截至2025年12月31日，拜博口腔併表門店數為142家，其中包括19家醫院和123家診所，覆蓋19個省和直轄市，拜博口腔的牙科專用椅數量為1,471台。

融科物業投資及融科股份

本公司通過附屬公司融科物業投資及融科股份持有位於北京中關村地區的高檔寫字樓融科資訊中心A/B/C座^註，作為高級寫字樓、商鋪的出租以及自用使用，並因其高標準的節能環保設計榮獲綠色建築協會「領先能源與環境設計(LEED)」認證。截至2025年12月31日，融科資訊中心的出租率約為90%，投資性物業的公允價值為人民幣113.1億元(不含自用部份)。

註：融科資訊中心A、B及C座的地址為北京市海淀区科學院南路2號院，郵編100190，相關土地使用權的終止日期分別為2051年、2057年及2053年。

財務回顧 財務成本

我們扣除資本化金額之財務成本由2024年度之人民幣9,397百萬元下降至2025年度之人民幣8,274百萬元。財務成本下降，主要是受銀行貸款及授信利息及保理成本下降的影響。

稅項

我們的稅項由2024年度之人民幣9百萬元上升至2025年度之人民幣3,713百萬元。稅項之增加主要是2024年度受本公司附屬公司聯想集團的遞延稅項抵免影響以及本年度稅前利潤較上年增加所致。

資本開支及資本承擔

我們的資本開支主要用於購置物業、廠房及設備、新增在建工程及無形資產，以及投資款的支付。資本開支主要通過內部產生的資源及外部借款提供資金。有關各業務板塊之資本開支詳情載於財務報表附註5。

於2025年12月31日，我們已訂約但尚未產生的資本開支為人民幣4,797百萬元。這些資本承擔主要用於購置物業、廠房及設備及進行投資。有關資本承擔詳情載於財務報表附註51。

流動資金及財務資源

我們的主要資金來源為營運所得現金、各種短期及長期銀行借款、信貸額度以及債務融資(包括公司債券及私募債券)，且我們預期繼續利用該等資源應付未來的資金需要。

貨幣資金

我們的貨幣資金包含現金及現金等價物、存放中央銀行款項、銀行存款及受限存款。截至2025年12月31日，我們的貨幣資金為人民幣75,956百萬元，其中，人民幣佔25%，瑞士法郎佔10%，美元佔26%，歐元佔21%，港元佔1%，其他幣種佔17%。而截至2024年12月31日為人民幣66,764百萬元，其中，人民幣佔30%，瑞士法郎佔8%，美元佔18%，歐元佔25%，港元佔1%，其他幣種佔18%。我們的政策是將我們的計息保本活期或短期存款存入國內外信譽良好的銀行。

在可見將來，在公司歷年累積以及未來將取得的營運所得現金的基礎之上，我們預期將保持適度規模的銀行貸款、其他貸款及公司債券來為我們的資本開支提供資金。

債項

下表載列截至所示日期我們的未償還銀行貸款、其他貸款及公司債券：

單位：人民幣百萬元

	2025年 12月31日	2024年 12月31日
銀行貸款		
— 無抵押貸款	38,193	31,633
— 已擔保貸款	22,957	22,880
— 已抵押貸款	11,536	14,063
其他貸款		
— 無抵押貸款	501	500
— 已擔保貸款	302	325
— 已抵押貸款	10,137	9,834
公司債券		
— 無抵押債券	54,250	48,727
— 已擔保債券	929	344
— 已抵押債券	4,868	2,939
	143,673	131,245
減：非即期部分	(85,581)	(71,896)
即期部分	58,092	59,349

截至2025年12月31日，我們的借款總額中，48%為人民幣借款(2024年12月31日：49%)，28%為美元借款(2024年12月31日：28%)，其他幣種借款為24%(2024年12月31日：23%)。如按利率是否固定劃分，其中51%為固定利率借款(2024年12月31日：53%)，49%為浮動利率借款(2024年12月31日：47%)。我們的債項增加主要是由於銀行貸款及公司債券增加所致。

管理層討論與分析

下表載列截至各截止日期我們的債項的到期情況：

單位：人民幣百萬元

	2025年 12月31日	2024年 12月31日
1年內	58,092	59,349
1年後但2年內	19,135	24,039
2年後但5年內	49,275	26,233
5年後	17,171	21,624
	143,673	131,245

於2025年12月31日，我們發行在外的主要公司債券如下：

發行人	債券類型	貨幣	發行日期	年期	本金額
本公司	公司債券	人民幣	2016年7月6日	10年	人民幣2,000百萬元
聯想集團	中期票據	美元	2020年11月2日	10年	900百萬美元
聯想集團	中期票據	美元	2022年7月27日	5.5年	600百萬美元
聯想集團	中期票據	美元	2022年7月27日	10年	563百萬美元
聯想集團	可換股債券	美元	2022年8月26日	7年	675百萬美元
聯想集團	可換股債券	美元	2025年1月8日	3年	2,000百萬美元
佳沃集團	短期票據	美元	2025年1月24日	1年	20百萬美元
佳沃集團	短期票據	人民幣	2025年4月3日	1年	人民幣219百萬元
佳沃集團	短期票據	人民幣	2025年11月19日	1年	人民幣210百萬元
盧森堡國際銀行	銀行次級債	歐元	2016年6月8日	12年	50百萬歐元
盧森堡國際銀行	銀行次級債	美元	2016年10月18日	12年	100百萬美元
盧森堡國際銀行	銀行次級債	歐元	2021年5月18日	10.25年	100百萬歐元
盧森堡國際銀行	銀行次級債	歐元	2023年2月1日	10.25年	100百萬歐元
盧森堡國際銀行	銀行次級債	歐元	2025年10月29日	6年	200百萬歐元
盧森堡國際銀行	中期票據	日元	2021年9月1日及 2022年2月8日	5年	1,000百萬日元
盧森堡國際銀行	中期票據	歐元	2014年至2025年	0.8-23年	1,920百萬歐元
盧森堡國際銀行	中期票據	美元	2021年至2024年	3-5年	25百萬美元
盧森堡國際銀行	中期票據	英鎊	2021年11月5日及 2022年1月19日	5年	6百萬英鎊
盧森堡國際銀行	中期票據	離岸人民幣	2023年11月3日	3年	離岸人民幣300百萬元
君創租賃	資產支持票據	人民幣	2024年3月28日	2-3年	人民幣47百萬元
君創租賃	資產支持票據	人民幣	2024年10月15日	2-3年	人民幣546百萬元
君創租賃	資產支持票據	人民幣	2025年1月22日	1-2年	人民幣848百萬元
君創租賃	資產支持票據	人民幣	2025年5月29日	1-2年	人民幣862百萬元
君創租賃	資產支持票據	人民幣	2025年8月15日	2-3年	人民幣1,133百萬元
君創租賃	資產支持票據	人民幣	2025年11月12日	2-3年	人民幣1,426百萬元
君創租賃	公司債券	人民幣	2024年1月5日	3年	人民幣350百萬元

截至2025年12月31日，我們上述債券的年度利率介乎0至8%。

流動比率及總債務佔總資本比率

	2025年 12月31日	2024年 12月31日
流動比率(倍)	0.7	0.7
總債務佔總資本比率	57%	57%

流動比率

流動比率為各財務期間末我們的流動資產除以流動負債的比率。報告期末與2024年12月31日相比，我們的流動比率保持穩定。我們的流動比率小於1主要由於合併盧森堡國際銀行所致。銀行業與一般行業的流動性衡量標準並不相同，盧森堡國際銀行自身的財務報表並不像一般行業一樣區分流動與非流動資產和負債，為滿足會計政策一致性的要求，我們將其賬面資產及負債進行了流動性劃分，並不反映銀行業務所在行業的流動性應有特徵。截至本報告期末，盧森堡國際銀行的核心一級資本充足率為13.64%(2025年利潤分配前)，保持了穩健的經營。此外，結合未來的經營現金流預測、本公司及其附屬公司未使用的銀行信貸額度，儘管流動比率小於1，我們有信心可以按時清償即期債務。

總債務佔總資本比率

總債務佔總資本比率為各財務期末總債務(借款總額)除以權益及總債務合計計算。報告期末與2024年12月31日相比總債務佔總資本比率保持穩定。

抵押資產

截至2025年12月31日，我們將人民幣219億元(2024年12月31日：人民幣278億元)的資產抵押以獲得貸款，將人民幣13億元(2024年12月31日：人民幣14億元)的資產作為貿易應付款、其他應付款項及預提費用及其他非流動負債的質押物。

於2025年12月31日，盧森堡國際銀行賬面價值合計為人民幣98億元的其他以攤餘成本計量的金融資產、以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益的金融資產以及向客戶及金融機構發放的貸款為受限資產。於2024年12月31日，盧森堡國際銀行賬面價值合計為人民幣46億元的其他以攤餘成本計量的金融資產以及向客戶及金融機構發放的貸款為受限資產。

於2025年12月31日，其他受限資產主要為人民幣25億元的受限存款。於2024年12月31日，其他受限資產主要為人民幣27億元的受限存款和人民幣0.8億元的以公允價值計量且其變動計入損益的金融資產。

或有事項

我們的或有事項主要包含(i)我們的附屬公司從事銀行業務向客戶提供的各類擔保，及(ii)我們就商業銀行及其他金融機構向聯營公司及第三方提供用於彼等業務經營的貸款提供的擔保。

我們定期評估銀行業務下提供的各類擔保的風險狀況並相應做出撥備。截至2025年12月31日以及2024年12月31日，我們做出的撥備分別為人民幣87百萬元及人民幣98百萬元。

下表列示截至所示日期我們的或有負債總額：

單位：人民幣百萬元

	2025年 12月31日	2024年 12月31日
擔保業務的財務擔保	4,484	4,775
其他擔保		
— 關聯方	545	544
— 非關聯方	—	75

主要風險及應對管理

作為一家產業運營投資公司，聯想控股自身及其附屬公司和被投企業都需要對各類風險進行識別、判斷與管理，特別是被投企業對於風險的管理，是我們投後管理工作的一項重要內容，我們通過有效的管控與服務來實現風險管理和投資價值提升的協調與統一。

宏觀經濟及市場風險

當前全球各經濟體經濟增速分化顯著，大國戰略博弈加劇，區域地緣衝突頻發，貿易壁壘、投資限制、技術封鎖等地緣政治舉措持續升級，全球經濟增長前景面臨諸多不確定性影響。本公司的成員企業涉及信息技術、金融服務、新材料生產研發及現代農業和食品等較多領域，業務範圍覆蓋全球多個國家，本公司多元的業務佈局雖能實現一定的風險分散，但宏觀經濟環境變化、行業競爭格局調整、全球股市持續波動等一系列情形，都可能影響我們成員企業的運營環境和盈利能力，從而造成本公司整體經營業績發生波動的風險。此外，利率、匯率、二級市場價格等市場因素的不利變動，可能引發非預期損失，影響公司存量業務資產質量及未來資產定價，減少投資預期現金回流。

為了應對上述風險，我們將持續監控宏觀經濟、監管政策、市場環境等變動情況，緊跟國家重大戰略方向佈局核心業務，聚焦實體經濟、科技創新、綠色發展等政策支持領域優化業務結構和投資組合，同時持續提升對此類風險的識別、評估、計量和分析應對能力，預判可能出現的問題，並快速作出可行的調整，包括要求成員企業調整業務結構、改變運營策略、充實資本水平等。本公司也定期評估整體組合的風險，並根據評估結果進行適時的優化與調整，及時順應有關變化而調整我們的戰略發展路線，以確保實現我們可持續穩定發展的核心目標。

原材料價格及產成品銷售價格波動風險

本公司附屬公司的業務橫跨多領域，相關原材料範圍涵蓋動物蛋白、水果，以及煤炭、甲醇、醋酸乙烯等，受國際市場價格波動以及相關大宗商品價格影響，上述原材料價格波動較大。若本公司附屬公司在原材料採購節奏、銷售產品定價、庫存成本控制等方面未能有效應對，將會影響我們經營業績的穩定性。

我們附屬公司緊密跟蹤原材料價格走勢和市場供需，一方面與重要客戶簽訂年度銷售合同和制定有效的採購計劃，另一方面借助產品類別與通路優勢及多年來與上游核心供貨商形成的戰略合作關係，在價格出現較大波動時，進行彈性調整，以期最大程度減少採購價格波動給本公司附屬公司帶來的經營風險，同時積極尋求上游核心資源的併購整合機會。

行業競爭風險

本公司附屬公司業務涉及IT製造業，該行業產品及技術迭代速度快，競爭對手層出不窮，行業競爭愈發激烈，如若不能及時推出新產品或以具有競爭力的價格應對市場趨勢或消費者喜好，我們附屬公司的競爭地位將可能受損。為此，我們附屬公司積極審視競爭環境與市場趨勢，通過承諾創新、創建豐富的產品組合、提升品牌知名度及客戶體驗來推動公司實現差異化並獲得市場份額及認可，保持其競爭地位。同時，我們附屬公司提出並實施3S戰略(智能物聯網、智能基礎架構及行業智能)，持續加大創新投入，致力成為智能化轉型的領導者，從而保護並提升其業務的盈利能力。

我們也有附屬公司從事新材料行業，該行業屬於資本密集、技術密集型產業，具有較高的行業壁壘，但未來仍面臨新進入市場者的競爭壓力，對附屬公司的行業地位帶來挑戰。附屬公司將發揮技術先進、產業鏈長、產品結構獨特等優勢，進一步提高裝置運行效率，優化產品結構，鞏固競爭優勢；加快新項目建設，早日達產達效，增強盈利能力和競爭力。

投資活動的風險

本公司通過直接投資為產業集聚資源，由於投資領域較為廣泛，我們對行業發展趨勢的判斷可能與實際情況存在差異，由此導致投資不達預期的風險。我們在充分研究、跟蹤國內外行業發展趨勢、國家產業政策的基礎上，加強對目標公司的調研，謹慎選擇投資新項目，並及時根據條件變化對投資策略進行動態調整。

本公司在海內外多個領域開展產業投資，在收購完成後，將對被收購企業進行戰略管控，面臨與被投企業在經營管理、文化融合等方面的投後管理和整合風險。本公司在開展投資前即對擬併購企業的企業文化、管理團隊等進行深入分析，確保被投企業與我們在發展戰略和運營管理上具有共同理念，在文化上具有融合性。同時，我們採取多種措施加強對被投企業的管控與服務，持續深入瞭解被投企業的經營情況，密切關注被投企業流動性，堅守財務安全底線；加強財稅、文化建設等方面培訓，有針對性地協助被投企業有效管理風險並提升經營管理效益。

供應鏈管理風險

本公司附屬公司的供應鏈非常複雜，涉及廣泛的供應商及遍佈世界各地的多個生產基地(包括由附屬公司及第三方所擁有者)。附屬公司的營運表現取決於需求預測、生產規劃、訂單履行及庫存管理等關鍵職能的無縫銜接與高效執行。儘管我們的附屬公司業務遍及全球，但部分供應或生產仍集中在特定地區，致使其對局部中斷風險更為敏感。此外，對少數零部件供應商的依賴，也可能在供應短缺時期削弱其運營靈活性。

潛在中斷可能來自一系列因素，包括：

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

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

此外，本公司附屬公司的全球供應鏈面臨由直接及間接供應商的經營行為所引發的環境、社會及管治(ESG)相關風險。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管轄區運營的供應商，可能無法符合本公司附屬公司所服務市場的期望或要求，造成合規性缺口以及聲譽風險。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，或損害其營運許可權。ESG考量在客戶採購決策中亦愈發重要。未能滿足與環境影響、道德採購或供應商操守相關的日益變化的期望，可能會導致業務流失或品牌價值降低。

本公司附屬公司通過戰略採購、營運規劃、監管合規及ESG監督，積極管理與其複雜的全球供應鏈相關的風險。其中包括一個健全成熟的全球供應鏈風險管理計劃，持續監控外部發展、識別新出現的風險或風險環境的轉變，並制定動態的緩解策略。此計劃支持跨職能合作，並為採購、製造、物流及合規功能的決策提供資料。為了降低集中風險，該附屬公司多元化其供應商基礎及全球生產足跡，盡量減少對唯一或單一來源供應商的依賴。透過在關鍵製造基地進行持續的風險工程改善投資，強化實體復原能力。業務連續性透過全面的災難恢復計劃和基於情境的風險評估得到支持，旨在減少區域性中斷(如自然災害或地緣政治不穩定)帶來的影響。該附屬公司亦深度致力於在其端對端供應鏈中融入ESG原則。供應商遵守勞工、環境、健康與安全，以及道德標準，均有正式政策、合約要求及監控系統支持。該附屬公司是責任企業聯盟(RBA)的成員，在供應鏈的多個層面積極推廣RBA標準，並進行獨立審核以驗證合規性。為了強化ESG盡職調查，其已將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。

安全環保風險

本公司附屬公司所從事的新材料行業在環保方面受到國家嚴格監管，隨著我國加快改變經濟增長方式和推進經濟高質量發展，環保意識不斷增強，本公司附屬公司面臨更高的監管要求。本公司附屬公司堅持嚴格執行國家環保政策，投產以來污染物排放達標率連續多年保持100%，除加大節能環保投入，確保原有環保設施正常運行並及時升級，亦將持續進行生產工藝優化，注重綠色環保技術應用。本公司附屬公司動物蛋白業務的三文魚培育環境選取了自然環境、衛生條件優異的培育區域，嚴格遵守智利漁業和水產相關的法律法規，並為預防可能面臨環境污染及自然災害等影響購買了商業保險。

極端氣候變遷風險

全球氣候持續變暖導致全球海水升溫，從而影響三文魚養殖環境，可能造成赤潮、疫病發生頻率上升。本公司附屬公司通過優選養殖區域、合理規劃佈局及採取多種防範措施，有效降低自然災害帶來的潛在風險。此外，本公司附屬公司利用人工智能、機器視覺等先進養殖和監控技術，不斷提升精細化養殖水平，可以有效應對赤潮、疫病等災害。如果發生極端氣候變遷，我們旗下基金中的部分被投公司，尤其是生鮮物流、消費餐飲、旅遊、線下服務、製造業等領域的公司，業績將會受到一定程度的衝擊，存在估值波動風險，影響退出進程。為此，我們採取積極主動的投後管理，緊密關注極端氣候變遷的發展態勢，督促被投企業進行壓力測試，準備應急預案，盡可能降低相關影響。

信息、產品及網絡安全風險

本公司之附屬公司在網絡安全、數據隱私以及信息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該附屬公司的企業系統、雲基礎設施、產品生態系統或第三方供應商。這與該附屬公司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該附屬公司產品的創新，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。該附屬公司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。該附屬公司須遵守一系列數據隱私法律和安全法規，以規範此類信息的收集、使用、跨國傳輸和保留。根據司法權區的不同，當出現安全漏洞或隱患時，該附屬公司可能需要通知個人或監管機構。產品安全也是一個關鍵問題。硬件、操作系統、軟件及應用程序，不論是內部開發或來自第三方，均可能含有干擾系統性能或引發安全風險的錯誤或隱藏漏洞。該附屬公司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。

為應對網絡攻擊及安全風險，本公司之附屬公司制定了網絡安全及信息保護計劃，該計劃關鍵要素包括：

- 網絡安全治理和控制：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。該附屬公司的全球資訊科技網絡已通過ISO 27001：2022信息安全認證，而業務連續性亦已獲得ISO 22301：2019認證。
- 威脅檢測與應對：通過先進的技術控制、威脅情報服務、基於人工智能的對策和實時風險評估，不斷提升其網絡安全實務。這些功能可支持對新興威脅的快速應對並加強組織的應變能力。
- 遵守法律及合規性：遵守與人工智能、隱私、信息安全和產品安全相關的全球法律法規及行業標準。這包括遵守與客戶及合作夥伴的合約義務。
- 產品和數據安全標準：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。
- 安全產品生命週期管理：安全措施貫穿整個產品生命週期，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。

知識產權風險

本公司之附屬公司面臨知識產權風險包括無法充分保護自身的創新成果，以及遭受第三方侵權索賠。例如，如果專有技術得不到充分保護，可能導致專有權的喪失，從而削弱其創新成果的商業價值。反之，本公司之附屬公司可能因專利持有人的授權要求、為應對侵權索賠所需支付的法律費用，或和解及損害賠償而增加成本。

此外，知識產權爭議的不利判決亦可能導致禁令或排除令，限制本公司之附屬公司在若干司法權區銷售或分銷產品的能力。在部分情況下，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本公司之附屬公司的品牌及市場信譽。

本公司之附屬公司採取主動及多層次的方式管理知識產權風險，一方面對其創新成果實施法律保護，包括獲得專利、註冊商標和版權，以及保護商業機密，另一方面亦採用適當的授權策略，並定期監控其知識產權資產的有效性及其價值。本公司之附屬公司法務部門的知識產權團隊與業務團隊緊密合作，使專利申請符合戰略性研發優先順序及競爭定位。本公司之附屬公司團亦會向供應商取得知識產權賠償，或在適當時轉移知識產權責任，以管理第三方風險。本公司之附屬公司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，本公司之附屬公司積極參與產業合作，提倡改革，以促進更平衡且更具成本效益的全球專利體系。

食品安全風險

隨著我國對食品安全的日趨重視，消費者對食品安全意識的加深以及權益保護意識的增強，同時政府相關部門不斷加大對食品安全的監管力度，食品質量安全控制已經成為食品企業的重中之重，如發生食品質量問題，將對生產經營及聲譽產生重大不利影響。我們附屬公司高度重視產品加工的安全衛生和質量控制，積極推行標準化生產和管理，建立並實行從原材料到成品的食品安全保證體系，通過了GMP(良好操作規範)、SSOP(衛生標準操作程序)、HACCP(危害分析與關鍵控制點)和BRC(英國零售商協會食品技術標準)等質量管理體系認證，符合中國、歐美等國家相關食品安全法律法規，在源頭管理、質量體系運行以及企業自檢自控能力等方面均達行業較高水平。我們附屬公司建立了消費者投訴和質量問題的應急系統，最大程度的降低由此產生的食品安全風險。

財務風險

本公司及附屬公司的業務遍及全球，經濟和金融市場的波動可能會對我們的財務狀況造成不利影響。我們的業務活動承受多種財務風險，如市場風險(包括外匯風險、利率風險及價格風險)、信用風險及流動資金風險。我們的整體財務風險管理計劃專注於財務市場的難預測性，務求盡量減低對財務表現造成的潛在不利影響。我們已實施統一和分級的財務控制管理體系。我們指導及監控附屬公司的財務管理的主要方面，且各附屬公司會在其各自層面管理其財務風險。我們及若干附屬公司使用衍生金融工具對沖若干風險。有關財務風險管理的詳情載於財務報表附註3。

- **外匯風險**

我們在全球運營，因此承受多種不同貨幣產生的外匯風險，主要涉及美元、人民幣、歐元及瑞士法郎。外匯風險來自非以本公司及其附屬公司功能貨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。我們及各附屬公司密切監察以外幣計價的資產和負債及交易的金額以將外匯風險降至最低，並在必要時訂立遠期外匯合約以減輕外匯風險。

- **價格風險**

我們因本身持有及於我們的合併資產負債表分類為以公允價值計量且其變動計入損益的投資和以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益的投資而面臨權益性證券價格風險。為管理權益性證券投資產生的價格風險，我們多元化我們的組合併不斷判斷和處理價格變化所帶來的潛在影響。

我們於其他實體的股權投資包括於香港、中國內地、歐洲、美國及日本公開買賣的公司。

- **利率風險**

我們的利率風險主要源於生息資產和付息負債的合同到期日或重新定價日的不匹配。我們的各運營實體建立了其自身的涵蓋市場風險識別、計量、監測和控制環節的利率風險管理制度體系，結合市場情況對利率風險進行管理，將潛在的利率風險損失控制在可接受水平。

- **衍生工具之應用**

我們會適時採用適當衍生工具對沖上述面臨的風險，將潛在風險控制在可接受水平。

- **信用風險**

信用風險是我們的客戶或交易對手未能履行其對我們的合同義務而導致我們遭受財務損失的風險。我們面臨的信用風險，主要源於銀行類附屬公司及非銀行類附屬公司向客戶發放的貸款以及我們的應收款項的信用風險敞口，也包括債券及與交易性投資活動及為客戶提供表外承諾和擔保業務等有關的信用風險。我們採用內部信用風險評級反映單個交易對手的違約概率評估結果，將徵信機構借款人評級等外部資料作為補充信息，將信用風險管理人員的專家判斷納入到逐筆信用敞口的最終內部信用評級中，從而將可能未被其他來源考慮的因素納入評級模型。對於應收款項的信用風險，我們的各運營主體均根據實際情況制定信用政策，對客戶進行信用評估以確定除銷額度。

- **流動資金風險**

流動性風險主要指本公司或附屬公司無法及時獲得充足資金或無法及時以合理成本獲得充足資金，以支付到期債務或履行其他支付義務的風險。我們採取審慎穩健的財務策略，密切監控附屬公司短期及長期流動資產需求及其滾存預測，確保有足夠的現金及可隨時兌換為現金的證券以滿足運營需要，同時保持足夠的可用金融機構信用額度，以滿足短期及長期現金流量需求。

合規風險

合規風險指本公司、各附屬公司及其董事、監事、高級管理人員及其員工因不合規的經營管理或執業行為引發法律責任、監管處罰、財務損失或者聲譽損失的風險。我們的業務活動及投資涵蓋包括但不限於中國大陸、香港、歐洲、澳洲、南美洲，面臨遵守不同司法管轄區的法律及監管規則的要求及行業監管機構的廣泛監管。同時，隨著人工智能應用加快，各地政府及監管機構亦加強對該等技術的發展、部署及監管，附屬公司在產品、服務及內部營運中應用人工智能時亦須符合新興法律、準則及道德期望。中國相關部門出台多項與金融及基金管理相關的法律法規和政策，行業監管日益趨嚴，上述因素均可能限制本公司及附屬公司的運營並增加合規成本，若出現不合規行為，亦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，進而對財務業績產生影響。

我們一直密切關注監察我們在合規方面的政策調整，堅持合規經營的理念，加強對最新法律法規及監管政策的研究和認識，加強檢討我們的內部監控和風險管理的有效性，推進問責機制的完善和實施，加大對違規行為的監督與懲處，提升合規管理工作質量。我們不時就合規事宜徵詢合規顧問、內部及外部律師的意見，及時順應有關變化而調整合規企業發展路線。同時，針對人工智能相關合規風險，本公司之附屬公司已實施基本人工智能管治及合規做法，並在首席安全和人工智能官的領導及與法律團隊和其他關鍵持份者的合作下，著手制定統一全企業管治框架。於報告期內，我們已於重大方面遵守對於我們的業務及經營而言有重大影響的相關法規。

有關僱員的人數、酬金政策、花紅的詳情及董事薪酬準則

截至2025年12月31日，本公司及其附屬公司共僱傭員工約89,105名。

本公司針對核心管理人員及一般僱員，建立了一套與本公司業務特點、資產規模及經營業績相匹配的總體薪酬體系。該體系由年度薪酬、中長期激勵(如適用)及福利三部分構成，其中年度薪酬包含基本工薪與目標獎金兩大板塊。

- 本公司核心管理人員年度薪酬方案的制定與落地，嚴格遵循上市公司公司治理相關要求，履行規範的決策程序，充分發揮股東的監督管理作用。方案制定過程中，首先選取與本公司規模、業務性質、發展階段、業績回報水平等多維度匹配的可比市場標桿公司進行對標分析，確保核心管理人員薪酬標準公平合理、契合中國市場實際情況；在此基礎上，結合公司整體經營業績，綜合考量核心管理人員所承擔的工作職責、績效目標的達成情況，最終確定其績效結果及對應薪酬方案。

對於一般僱員的薪酬方案，公司將根據僱員所承擔的工作職責，結合公司年度經營業績及僱員個人年度業績評價結果，進行綜合核定。

- 本公司中長期激勵堅持強業績導向，激勵水平與經營業績深度綁定、同向掛鉤。員工激勵回報隨公司經營業績持續提升而同步增長，實現員工價值創造與公司價值增長的協同共贏。
- 本公司嚴格按照國家相關法律法規，為僱員足額繳納五險一金，全面落實法定福利保障。在此基礎上，為進一步提升僱員保障水平與歸屬感，公司還搭建了完善的多元化補充福利體系，涵蓋企業年金、補充醫療保障、年度健康體檢等項目，全方位守護僱員權益。
- 獨立非執行董事的薪酬根據彼等所投入的時間、工作量、所承擔的工作職責及市場薪酬標準釐定。薪酬委員會定期審閱獨立非執行董事的薪酬。

員工發展與培訓

聯想控股堅信人才是公司最寶貴的資產。我們密切關注人才發展體系構建，保證人才晉升通道的暢通，為員工提供豐富的培訓與學習資源，為本公司穩健發展持續輸入新鮮血液。

有關本公司員工培訓的詳細情況請參見本公司刊發的2025年度環境、社會及管治報告。

建議末期股息

董事會建議派發截至2025年12月31日止年度現金股息每股普通股人民幣0.10元(除稅前)(2024年：無)。倘建議於2026年6月26日(星期五)舉行的2025年度股東週年會上獲股東批准通過，建議派付的現金股息將於2026年8月28日(星期五)前後派發予於2026年7月8日(星期三)名列於本公司股東名冊之股東。關於年度股息派發的具體安排(包括代扣代繳所得稅安排)，本公司將在2025年度股東週年會通告中另行披露。內資股股息將以人民幣現金派付，H股股息將以人民幣計值並以港元現金派付(人民幣與港元兌換率將按緊接2025年度股東週年會前一個公曆星期中國人民銀行宣佈人民幣兌換港元的平均賣出價兌換)。

暫停辦理股份過戶登記

為確定有權出席2025年度股東週年會並於會上投票的股東名單，本公司將於2026年6月22日(星期一)至2026年6月26日(星期五)(包括首尾兩天在內)，暫停辦理H股股份過戶登記手續。本公司之未登記H股股東最遲須於2026年6月18日(星期四)下午四時三十分前將股份過戶文件送呈本公司H股證券登記處卓佳證券登記有限公司，其地址為香港夏慤道16號遠東金融中心17樓。

為確定有權收取2025年度末期股息之H股股東名單，本公司將於2026年7月3日(星期五)至2026年7月8日(星期三)(包括首尾兩天)暫停辦理H股股份過戶登記手續。H股股東如欲收取2025年度末期股息，須於2026年7月2日(星期四)下午四時三十分前，將股票連同股份過戶文件一併送交本公司H股證券登記處卓佳證券登記有限公司，其地址為香港夏慤道16號遠東金融中心17樓。

董事、監事及高級管理人員簡歷



寧旻先生 董事長及執行董事

寧旻先生，56歲，於2020年1月1日獲委任為本公司董事長及提名委員會主席，自2018年12月27日獲委任為本公司執行董事，曾於2018年12月27日至2023年9月29日期間出任本公司薪酬委員會成員，現為本公司戰略委員會主席。寧先生於1991年加盟本公司，歷任本公司企劃辦副主任、董事會秘書兼企劃辦副主任、資產管理部總經理、副總裁及高級副總裁。寧先生曾長期擔任本公司執委會成員和首席財務官，全面負責公司的財務與資金、風控與審計，以及資本市場和公共關係等相關工作，並主持聯想控股財務投資業務的運營管理，在公司的戰略制定、業務發展、組織建設等方面發揮了重要作用。目前寧先生亦擔任聯泓集團、佳沃集團、弘毅投資、聯想之星、君聯資本、東航物流、富瀚微等多家成員公司董事。

寧先生現為西安陝鼓動力股份有限公司(於上交所上市)的董事，彼曾任中國玻璃控股有限公司(於香港聯交所上市)非執行董事、北京電子城高科技集團股份有限公司(於上交所上市)董事、聯泓新科(於深交所上市)董事及國科控股的董事。

寧先生於1997年獲得中國人民大學頒發的經濟學學士學位，並於2001年完成中國人民大學研究生院開設的工商管理碩士課程。



朱立南先生 非執行董事

朱立南先生，63歲，於2020年1月1日起由本公司執行董事調任為非執行董事，現為本公司戰略委員會成員。朱先生2001年加入本公司，歷任董事兼常務副總裁及執行董事兼總裁。朱先生於1989年加入本公司之附屬公司深圳聯想電腦有限公司出任總經理。1997年至2001年，他加入聯想集團，歷任業務發展部總經理、助理總裁、企劃辦常務副主任和主任及高級副總裁。朱先生於2001年創立了君聯資本管理股份有限公司的前身聯想投資有限公司，並自成立時起擔任其董事職務。朱先生當前為聯想集團(於香港聯交所上市)的非執行董事。

朱先生於1987年獲得上海交通大學頒發的電子工程碩士學位。



趙令歡先生 非執行董事

趙令歡先生，63歲，於2020年1月1日起由本公司執行董事調任為非執行董事，現為本公司戰略委員會成員。趙先生於2003年加入本公司，彼時他創立了弘毅投資，於2003年至2011年，歷任本公司常務副總裁、高級副總裁及董事兼常務副總裁，目前趙先生還擔任弘毅投資的董事長。趙先生具有豐富的企業管理經驗。

趙先生現任聯想集團的非執行董事、百福控股有限公司主席及執行董事、金涌投資有限公司董事會主席及執行董事及弘毅文化集團的主席及非執行董事(均於香港聯交所上市)。他曾出任中國玻璃控股有限公司(於香港聯交所上市)的非執行董事、Eros STX Global Corporation(於紐約交易所上市)的非執行董事、先聲藥業集團有限公司非執行董事(於香港聯交所上市)、上海錦江國際酒店股份有限公司、新奧天然氣股份有限公司(均於上交所上市)的董事及中聯重科股份有限公司(於香港聯交所和深交所上市)的非執行董事。

趙先生於1984年獲得中國南京大學頒發的物理學學士學位，於1990年取得美國北伊利諾依州大學頒發電子工程及物理學碩士學位，以及於1996年取得美國西北大學凱洛格商學院頒發的工商管理碩士學位。

董事、監事及高級管理人員簡歷



陳靜女士 非執行董事

陳靜女士，52歲，於2024年6月27日獲委任為本公司非執行董事、薪酬委員會及提名委員會成員。陳女士現任國科控股黨委副書記、董事及總經理，聯泓新科(於深交所上市)董事。陳女士曾任中科院成都信息技術股份有限公司(於深交所上市)董事、北京中科科儀股份有限公司副總經理，總經理，董事長，黨委書記，以及國科科儀控股有限公司總經理，董事長，黨支部書記等職務。

陳女士於2001年獲江蘇大學管理學碩士學位，正高級工程師。



楊紅梅女士 非執行董事

楊紅梅女士，54歲，於2024年6月27日獲委任為本公司非執行董事及審計委員會成員。楊女士現任國科控股黨委常委、副總經理，中科院成都信息技術股份有限公司(於深交所上市)董事，曾任中國科技出版傳媒集團有限公司黨委副書記、紀委書記、監事會主席、副總裁。

楊女士於2006年獲得中國科學院研究生院管理學院工商管理碩士學位。



郝荃女士 獨立非執行董事

郝荃女士，67歲，於2015年3月15日獲委任為本公司董事，並於2015年6月29日本公司上市之日起生效。郝女士亦於2015年6月29日獲委任為本公司審計委員會主席及薪酬委員會成員，彼於2024年6月27日退任本公司薪酬委員會成員，獲委任為本公司提名委員會成員。郝女士於1982年至1989年任中國人民大學講師，於1993年加入畢馬威會計師事務所(美國)，並自2001年至2015年擔任畢馬威華振會計師事務所(特殊普通合伙)及其前身的合夥人。郝女士現為興勝創建控股有限公司(於香港聯交所上市)的獨立非執行董事。彼曾於2018年至2024年擔任滙豐銀行(中國)有限公司獨立董事。

郝女士於1982年獲得中國人民大學頒發的經濟學學士學位，並於1993年獲得美國天普大學工商管理碩士學位。郝女士於1995年取得美國加利佛尼亞州執業註冊會計師資格，於2002年取得中國註冊會計師資格。



印建安先生 獨立非執行董事

印建安先生，68歲，於2020年2月13日獲委任為本公司董事、薪酬委員會主席及提名委員會成員，及於2021年6月10日獲委任為本公司審計委員會成員。印先生現任隆基綠能科技股份有限公司(於上交所上市)董事。印先生於1999年加入西安陝鼓動力股份有限公司(於上交所上市)，於2001年至2017年出任董事長。印先生於2001年至2017年曾任陝西鼓風機(集團)有限公司董事長、於2012年至2015年擔任陝西秦風氣體股份有限公司董事長、於2008年至2017年擔任陝鼓能源動力與自動化工程研究院院長。

印先生分別於2004年及1992年獲得浙江大學頒發的流體力學專業博士及專業碩士。



袁力先生 獨立非執行董事

袁力先生，63歲，於2024年6月27日獲委任為本公司董事、薪酬委員會及提名委員會成員。袁先生現任北京阿爾山金融科技有限公司董事長。袁先生曾於1984年9月至1990年9月任中國人民保險公司吉林市分公司國際業務處處長助理，1990年9月至1998年12月任平安保險(美國)公司總經理、平安保險管理本部總經理、產險協理(副總經理)，1998年12月至2011年5月任中國保險監督管理委員會(保監會)政策法規部、發展改革部主任，保監會黨委委員、主席助理，2011年5月至2012年3月任中國人壽保險(集團)公司黨委書記、總裁，兼任中國人壽保險股份有限公司(於香港聯交所及上交所上市)董事長、中國人壽財產保險股份有限公司董事長，2012年3月至2016年5月任國家開發銀行黨委委員、副行長，兼任國開證券有限責任公司黨委書記、董事長。

袁先生於2004年獲得北京大學經濟學博士學位。



高強先生 監事

高強先生，57歲，於2020年1月1日獲委任為本公司監事會主席。高先生現任本公司黨委副書記、工會主席及管理學院院長，負責公司黨委及工會的日常工作，以及公司企業文化建設。高先生於2006年加入聯想控股，歷任公關外聯部副總經理、人力資源部總經理及管理學院執行院長。高先生目前擔任北京中巖大地科技股份有限公司(於深交所上市)獨立董事。

高先生於2016年在中歐國際工商學院取得工商管理碩士學位。



羅成先生 監事

羅成先生，47歲，於2018年1月16日獲委任為本公司監事。羅先生現任中國泛海控股集團有限公司董事兼總經理，泛海控股股份有限公司董事，曾任中國泛海控股集團有限公司副總裁、董事會秘書，泛海實業股份有限公司董事兼總經理，民生控股股份有限公司監事。

羅先生於2002年獲得英國利茲大學會計與金融專業文學碩士學位。

董事、監事及高級管理人員簡歷



裴小鳳女士 監事

裴小鳳女士，48歲，於2024年6月27日獲委任為本公司監事。裴女士現任國科控股財務管理部總經理，中科院成都信息技術股份有限公司(於深交所上市)董事。裴女士歷任國科控股股權管理部高級經理，財務管理部高級經理，總經理助理，副總經理，總經理，曾任中科院成都信息技術股份有限公司監事。

裴女士於2007年獲得中國科學院大學工商管理碩士學位，彼持有中國註冊會計師(CICPA)資格。



于浩先生 首席執行官

于浩先生，55歲，於2025年11月17日獲委任為本公司首席執行官。于先生於2021年加入本公司，曾任本公司副總裁。彼現擔任本公司創新發展中心董事總經理，聯想控股前瞻技術研究院院長，北京聯想前瞻技術有限公司執行董事兼經理，正奇能科董事長，並在聯泓新科及佳沃集團等多家成員公司擔任董事。彼亦擔任中國中文信息學會監事，中國人工智能學會NLU專委會副主任，國家工業信息安全發展研究中心科學技術委員會顧問及中關村100企業傢俱樂部理事。加入本公司前，于先生曾在哈爾濱工業大學計算機科學與技術系從事科研與教學工作，後在多家知名跨國企業負責研發工作，推動工業視覺、物聯網、大數據處理、區塊鏈、虛擬現實／增強現實等創新技術在國內環保、能源及高端製造領域的產業化落地。

于先生於1993年獲得哈爾濱工業大學頒發的電氣工程學士學位，於1998年獲得哈爾濱工業大學頒發的電力系統及其自動化博士學位，以及於2006年從哈爾濱工業大學計算機科學與技術博士後流動站博士後出站。



楊秋燕女士 高級管理人員

楊秋燕女士，50歲，現任本公司財務負責人，助理總裁兼財務部總經理，負責本公司財務管理工作，在財務管理方面有超過20年的工作經驗。彼於2007年8月加入聯想控股，歷任財務部經理、助理總經理、副總經理，總經理，在財務管理等方面有豐富的經驗。加入聯想控股前，彼於1998年至2007年間先後就職於北京五維地下工程有限公司及中盛偉僑國際投資控股有限公司從事財務管理工作。

楊女士於1998年獲浙江大學經濟學學士學位，於2003年獲得對外經濟貿易大學經濟學碩士學位，並於2025年獲得清華大學工商管理碩士學位。



王威先生 高級管理人員

王威先生，45歲，於2019年10月加入聯想控股，現任本公司助理總裁、董事會秘書、上市事務部總經理，負責投資者關係、法務合規及信息披露工作。彼於2004年至2019年，先後任職於安永會計師事務所，普華永道會計師事務所，中國中化集團有限公司及梅花生物科技集團股份有限公司(於上交所上市)，在資本市場，投資併購，財務管理等方面具有豐富的經驗，曾參與並主導多項國內外大型投資併購或者資本運作項目。加入聯想控股前，彼在梅花生物科技集團股份有限公司擔任財務總監一職。

王先生持有中國註冊會計師(CICPA)、美國註冊會計師(AICPA)、英國特許管理會計師(CIMA)、澳洲註冊會計師(CPA Australia)及上交所的董事會秘書資格。彼於2024年6月擔任中國上市公司協會第四屆董事會秘書專業委員會委員，2023年10月加入香港公司治理公會聯席成員，2025年4月成為特許公司治理公會資深會士及香港公司治理公會資深會士。

王先生於2003年獲中南財經政法大學學士學位，於2004年獲得英國南安普頓大學會計與金融碩士學位，並於2025年獲得長江商學院高級管理人員工商管理碩士學位。

董事會報告

主要業務

本公司通過產業運營及產業孵化與投資兩個板塊經營業務。

儲備

本報告期內，本公司及其附屬公司的儲備變動列載於本年度報告按國際財務報告會計準則編製的財務報告的合併權益變動表，本公司的儲備變動載於財務報表附註49(b)內。

可供分派儲備

根據本公司章程，股息僅可從根據中國企業會計準則或國際財務報告會計準則或上市地會計規則釐定的可供分派利潤(以較低者為準)派付。

截至2025年12月31日，本公司的可供分派儲備為人民幣3,755百萬元(2024年：人民幣3,239百萬元)，此乃根據遵從中國企業會計準則的會計政策計算的金額。

業績及分派

本公司及其附屬公司本年度的業績載於本年度報告第131至132頁的合併收益表內。

本公司及其附屬公司於2025年12月31日的整體財務狀況載於本年度報告第133至135頁的合併資產負債表，本公司於2025年12月31日的財務狀況載於財務報表附註49(a)內。

本公司及其附屬公司本年度的合併現金流量表載於本年度報告第138至139頁的合併現金流量表內。

董事會建議派發截至2025年12月31日止年度現金股息每股普通股人民幣0.10元(除稅前)(2024年：無)。倘建議將於2026年6月26日(星期五)舉行的2025年度股東週年會上獲股東批准通過，建議派付的現金股息將於2026年8月28日(星期五)前後派發予於2026年7月8日(星期三)名列於本公司股東名冊之股東。關於年度股息派發的具體安排(包括代扣代繳所得稅安排)，本公司將在2025年度股東週年會通告中另行披露。內資股股息將以人民幣現金派付，H股股息將以人民幣計值並以港元現金派付(人民幣與港元兌換率將按緊接2025年度股東週年會前一個公曆星期中國人民銀行宣佈人民幣兌換港元的平均賣出價兌換)。

股息政策

1. 本公司已採納股息政策(「股息政策」)，該股息政策每年提供可持續回報予本公司股東。股息應根據相關財務期間歸屬於本公司權益持有人應佔淨利潤(剔除重組或其他一次性非現金項目，如有)的情況確定，並受限於下述3及4所列示的規定。本公司並無計劃設定任何股息分派比率，本公司在維持財務靈活性的同時亦努力在股東利益和審慎的資本管理之間尋求平衡。
2. 本公司在每年給予股東股息基礎上，可不時宣派特別股息。

3. 本公司能否派付股息將取決於(其中包括)本公司之營運、業務計劃及戰略，現金流量，財務狀況，經營及資本要求及合約限制，以及自本公司附屬公司和聯營公司收取的股息，而來自本公司附屬公司和聯營公司的股息則取決於該等附屬公司和聯營公司能否派付股息。本公司能否派付股息亦受限於本公司章程細則及任何適用法律及法規，以及本公司董事會可能視為相關的任何其他影響因素所規定。
4. 股息政策反映董事會目前對本公司及其附屬公司財務及現金流狀況的看法，本公司董事會將不時檢討該股息政策，並不保證會在任何指定期間派付任何特定金額的股息。本公司董事會在決定建議派發股息時，派發形式、頻率及金額將取決於本公司之營運及盈利，業務計劃及戰略，現金流量，經營及資本要求，一般財務狀況，合約限制及其他本公司董事會可能視為相關的其他影響因素。

已發行股份

本公司於截至2025年12月31日止年度並無發行新股份。本公司已發行股份詳情載於財務報表附註33內。

已發行的債券

於截至2025年12月31日止年度內，本公司並無發行任何債券。

股票掛鈎協議

本公司於截至2025年12月31日止年度內並無訂立任何股票掛鈎協議，於2025年12月31日時亦無該等協議存在。

捐款

於本年度內，本公司及其附屬公司作出的慈善及其他用途捐款為人民幣125百萬元(2024年：人民幣123百萬元)。

業務回顧

上市規則附錄D2《財務資料的披露》要求公司於董事會報告載入業務回顧。根據香港《公司條例》附表5，業務回顧須覆蓋若干領域，具體內容如下：

1. 本公司及其附屬公司業務之中肯審視
本年度報告第13至47頁之「管理層討論與分析」內。
2. 本公司及其附屬公司所面臨的主要風險及不確定因素
本年度報告第39至46頁之「主要風險及應對管理」內。
3. 本公司及其附屬公司之潛在發展
本年度報告第13至47頁之「管理層討論與分析」內。
4. 財務關鍵表現指標分析
本年度報告第34至38頁之「財務回顧」內。

5. 環境政策及表現

本公司及其附屬公司於日常經營活動中致力於環境保護、節能減排和資源與能源的合理和高效利用，確保在不同地區經營時遵守當地相關的环境法律法規及相關行業的環境排放標準。我們致力於不斷實踐環境管理並改善相應措施，包括針對特定業務開展建立完善的環境應急體系，為預防、管控突發環境事件提供切實保障，以及改進工廠生產工藝和配置資源循環再利用系統以有效節約能耗。同時，我們重視辦公領域的環境管理，積極培養員工環境保護、節約使用辦公資源和能源的意識，並且積極推動工廠園區的綠化佈局和辦公樓的綠色建築評級。本公司及其附屬公司將繼續嚴格遵守環保的相關規定，發展可持續性政策及設計，致力於實現經濟效益、社會效益、環保效益的統一。

隨著聯想控股戰略佈局的全面鋪開，本公司業務對環境之影響也成為日趨重要且被投資者所考量的因素。聯想控股要求各附屬公司確保在經營時嚴格遵守營運所在地與環境有關的法律法規。2025年，本公司及其附屬公司並無違反與廢氣及溫室氣體排放、向水及土地的排污、有害及無害廢棄物的產生有關的法律法規。

為實踐環境管理並持續完善相應措施，聯想控股要求旗下各附屬公司針對特定業務建立完善的環境應急體系，為預防及管控突發環境事件提供切實的保障，同時改進工廠生產流程和配置資源循環再利用系統以減少耗能。此外，本公司還針對各附屬公司所在領域的實際情況制定更詳細的環境政策並落實實施，逐步發展環境可持續發展政策，以實現經濟效益、社會效益、環保效益的和諧統一。

根據上市規則的規定，本公司須每年披露關於本公司及其附屬公司的環境、社會及管治資料。含該等資料的2025年度環境、社會及管治報告以獨立報告形式於香港聯交所網站(www.hkexnews.hk)及本公司網站(www.legendholdings.com.cn)刊發。本公司及其附屬公司於環境保護相關的表現詳見該報告。

6. 與僱員、客戶、供應商及其他利益相關方的重大關係

本公司及其附屬公司對於僱員、客戶、供應商及其他利益相關方的理念和原則說明載於本公司刊發的2025年度環境、社會及管治報告內。

主要客戶及供應商

年內，本公司及其附屬公司向其五位最大客戶出售的貨品及服務少於25%。本公司及其附屬公司的主要客戶或供應商佔本公司及其附屬公司年內之採購額百分比如下：

最大供應商9%

五間最大供應商合計30%

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)概無於上述主要客戶或供應商擁有權益。

物業、廠房及設備與投資物業

本公司及其附屬公司之物業、廠房及設備與投資物業於報告期內之變動詳情分別載於財務報表附註15及17內。

借款

本公司及其附屬公司之借款詳情載於財務報表附註43內。

或有事項

本公司及其附屬公司之或有事項詳情載於財務報表附註46(i)內。

五年財務摘要

本公司及其附屬公司於截至2025年12月31日止年度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度報告第316頁。

主要附屬公司及聯營公司清單

本公司之主要附屬公司及聯營公司詳情分別載於財務報表附註11及12內。

遵守企業管治守則

截至2025年12月31日止年度，本公司一直遵守適用的上市規則附錄C1之企業管治守則(「企業管治守則」)所載守則條文。

本公司每年檢視對《企業管治守則》的遵循情況，確保遵守了守則條文，並參考建議最佳常規，以實現企業管治的不斷提升。

遵守法規

本公司及其附屬公司的業務活動及投資涵蓋但不限於中國、香港、歐洲、澳洲、南美洲。於報告期內，本公司已於重大方面遵守對於聯想控股業務及經營而言有重大影響的相關法規。

購買、出售及贖回上市證券

截至2025年12月31日止年度，本公司及其任何附屬公司概無購買、出售或贖回本公司之上市證券(包括庫存股份(定義見上市規則))。截至2025年12月31日，本公司不持有任何庫存股份。

董事會報告

發行股本證券

本公司附屬公司聯想集團已發行(i)本金總額為2,000,000,000美元零息可換股債券；及(ii) 1,150,000,000份聯想集團認股權證。有關上述附屬公司發行股本證券的詳情，請參閱本報告「重大交易及持有之重大投資」一節。

足夠公眾持股量

本報告日期，董事確認根據本公司可取得的公開資料及據董事所知，本公司一直維持上市規則所規定的充足公眾持股量。

優先購買權

本公司章程及中國公司法例並無有關優先購買權之規定。

稅務減免

若股東需按照《非居民納稅人享受稅收協定待遇管理辦法》(詳見國家稅務總局公告2019年第35號(網址<http://www.chinatax.gov.cn/chinatax/n810341/n810765/n4182981/201910/c5141954/content.html>))的相關規定通過本公司向中國主管稅務機關要求退還多繳的稅款，需向稅務機關提交國家稅務總局公告2019年第35號第二章規定《非居民納稅人享受協定待遇信息報告表》，並自行歸集和留存相關的備查資料。

董事及監事資料

於年內及截至本報告日，本公司之董事如下：

寧旻先生(董事長)

李蓬先生(首席執行官)(於2025年11月17日辭任)

朱立南先生#

趙令歡先生#

陳靜女士#

楊紅梅女士#

郝荃女士*

印建安先生*

袁力先生*

非執行董事

* 獨立非執行董事

本公司已接獲各現任獨立非執行董事作出之年度確認書，確認其根據上市規則第3.13條於本公司之獨立性，而本公司認為該等董事獨立於本公司。

於年內及截至本報告日，本公司之監事如下：

高強先生(監事會主席)

羅成先生

裴小鳳女士

獲準許的彌償條文

本公司為董事、監事及高級管理層投保了責任保險，為彼等依法履職過程中可能產生的賠償責任提供保障，促進其充分履行職責。

董事及監事服務合約

所有董事及監事均與本公司訂有服務合約，自2024年6月27日起，為期三年，至選舉產生本公司第五屆董事會及監事會的股東週年會結束為止。於截至2025年12月31日止年度，概無董事或監事與本公司及其任何成員公司訂立任何於一年內不支付任何賠償(法定賠償除外)便不可終止的服務合約。

管理合約

於本年度內概無訂立或存在任何與本公司整體或任何主要業務的管理及行政工作有關的合約(與本公司董事、監事或聘用人士訂立的服務合約除外)。

董事於購買股份或債權的利益

截至2025年12月31日止年度內，概無任何安排，使董事能藉購入本公司或任何附屬公司之股份或債券而獲取利益。

董事及監事於重要交易、安排及合約中的權益

除載於財務報表附註50(b)之「董事及監事之權益」一節所披露，於截至2025年12月31日止年度內任何時間或年結日，本公司任何董事及監事或其關連實體均無直接或間接於本公司或其任何附屬公司的其他重要交易、安排或合約中擁有重大權益。

董事、監事酬金及五名最高酬金人士

董事及監事酬金由董事會經參考彼等的職務、責任及表現以及本公司及其附屬公司業績釐定。董事、監事酬金及五名最高酬金人士的詳情分別載於財務報表附註50(a)及50(c)內。

董事於競爭業務之權益

於報告期內，本公司之董事(獨立非執行董事除外)概無於與本公司及其附屬公司之業務直接或間接構成競爭或可構成競爭之業務中擁有任何權益。

董事、監事及行政總裁之變更資料

根據上市規則第13.51B(1)條，董事、監事及行政總裁之資料變更如下：

董事長寧旻先生獲委任為富瀚微及君聯資本董事，分別自2025年10月16日、2025年12月1日起生效。

首席執行官于浩先生獲委任為聯泓集團、聯泓新科(股份代碼：003022.SZ)、佳沃集團、聯想之星、君創租賃、弘毅投資(北京)有限公司董事，分別自2026年1月14日、2025年12月30日、2025年12月22日、2025年12月30日、2026年1月6日及2026年3月23日起生效。彼亦獲委任為正奇能科、正奇光能董事長，分別自2025年12月14日以及2026年1月26日起生效。

監事高強先生獲委任為北京中巖大地科技股份有限公司(股份代碼：003001.SZ)獨立董事，自2025年9月10日起生效。

關連交易、持續關連交易及重大關聯方交易

截至2025年12月31日止年度，除下文披露的持續關連交易，本公司並無訂立任何需要根據上市規則14A章披露的關連交易或持續關連交易。

持續關連交易

1. 根據於2017年11月2日聯想集團與(其中包括)富士通訂立,並於2018年5月2日(「完成日期」)生效的合營協議, Fujitsu Client Computing Limited(「FCCL」)為聯想集團(透過其間接全資附屬公司)持有51%及由富士通株式會社(「富士通」,連同其附屬公司統稱為「富士通集團」)持有44%以從事個人電腦及其相關產品業務之合營公司。於完成日期或之前,富士通集團與FCCL就向FCCL提供或由FCCL提供若干服務及產品訂立多項協議(「富士通持續關連交易協議」),以促進其在日本的個人電腦業務營運。富士通持續關連交易協議的詳情載於本公司於2018年5月3日刊發的公告。完成日期後,FCCL成為本公司的間接非全資附屬公司。由於富士通為FCCL的主要股東,因此富士通為聯想集團及本公司於附屬公司層面的關連人士,其從第三方收購FCCL的股份後,於FCCL的股權比例由44%增至49%。根據上市規則第14A章,富士通持續關連交易協議項下擬進行的交易構成本公司的持續關連交易,並須遵守上市規則的申報規定。

於2020年2月21日,借調協議、製造協議(FIT)及富士通商標及品牌許可協議(均構成富士通持續關連交易協議的一部分)就截至2020年、2021年、2022年及2023年3月31日止四個財政年度的年度上限已經修訂(「經修訂年度上限」)。經修訂年度上限的詳情載於本公司日期為2020年2月21日的公告。

於2023年1月16日,FCCL行使其選擇權,透過向富士通發出延期通知將富士通商標及品牌許可協議(「該協議」)的期限延長至2026年5月2日及於2023年3月31日,設定該協議截至2024年、2025年及2026年3月31日止三個財政年度的年度上限。

於2023年3月31日,FCCL與過渡服務協議、借調協議、製造協議(FIT)以及銷售及分銷協議(「其他經重續富士通持續關連交易協議」,連同該協議統稱為「經重續富士通持續關連交易協議」)的訂約各方訂立附函,將其他經重續富士通持續關連交易協議的期限延長至2024年5月2日,並就其他經重續富士通持續關連交易協議設定截至2024年3月31日止財政年度的年度上限。有關續訂經重續富士通持續關連交易協議的詳情載於本公司日期為2023年3月31日的公告。

於2024年3月28日,FCCL與其他經重續富士通持續關連交易協議的訂約各方訂立附函,將其他經重續富士通持續關連交易協議的期限延長至2025年5月2日,並就其他經重續富士通持續關連交易協議設定截至2025年3月31日止財政年度的年度上限。有關續訂其他經重續富士通持續關連交易協議的詳情載於本公司日期為2024年3月28日的公告。

於2024年10月31日,聯想集團與富士通訂立新的借調協議(「新借調協議」),作為一項為期三年的最低豁免水平交易,內容有關從富士通集團成員公司借調僱員至FCCL,按借調協議所適用的相同條款及條件進行,而借調協議已於2025年5月2日屆滿,屆滿後並無續期。於2025年2月28日,已就新借調協議設定截至2025年3月31日止財政年度、截至2026年3月31日及2027年3月31日止兩個財政年度及截至2027年10月31日止7個月的年度上限。

於2025年2月28日,鑒於FCCL於2024/25財年業務表現強勁,故截至2025年3月31日止財政年度的製造協議(FIT)及銷售及分銷協議(均構成經重續富士通持續關連交易協議的一部分)的年度上限已作出修訂(「修訂」)。此外,過渡服務協議、製造協議(FIT)及銷售及分銷協議(「2025年經重續富士通持續關連交易協議」)的期限已透過FCCL與各訂約方訂立附函延長至2026年5月2日,而2025年經重續富士通持續關連交易協議已就截至2026年3月31日止財政年度設定年度上限。有關修訂、續訂2025年經重續富士通持續關連交易協議及新借調協議的詳情載於本公司日期為2025年2月28日的公告。

於2026年2月27日，鑒於FCCL於2025/26財年期間接獲大量的打印機訂單，故截至2026年3月31日止財政年度的製造協議(FIT)的年度上限已作出修訂(「修訂製造協議」)。此外，過渡服務協議、製造協議(FIT)、銷售及分銷協議及富士通商標及品牌許可協議(「2026年經重續富士通持續關連交易協議」)的期限已透過FCCL與各訂約方訂立附函延長至2027年5月1日，而2026年經重續富士通持續關連交易協議已就截至2027年3月31日止財政年度設定年度上限。有關修訂製造協議、續訂2026年經重續富士通持續關連交易協議的詳情載於本公司日期為2026年2月27日的公告。

富士通持續關連交易協議詳情載列如下：

過渡服務協議

日期： 2018年5月2日及分別於2023年3月31日、2024年3月28日、2025年2月28日及2026年2月27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2018年5月2日起至2023年5月2日止。鑒於聯想集團與富士通相互發展需要及目標，隨後分別於2023年3月31日、2024年3月28日、2025年2月28日及2026年2月27日通過訂立附函延長至2024年5月2日、2025年5月2日、2026年5月2日及2027年5月1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^(註1)： FCCL使用富士通提供之服務所產生的費用為：

1/4/2024	–	31/3/2025	：	6,442,000,000日圓
1/4/2025	–	31/3/2026	：	6,161,000,000日圓
1/4/2026	–	31/3/2027	：	3,966,000,000日圓

FCCL向富士通提供服務所產生的收入為：

1/4/2024	–	31/3/2025	：	514,000,000日圓
1/4/2025	–	31/3/2026	：	426,000,000日圓
1/4/2026	–	31/3/2027	：	319,000,000日圓

借調協議

日期： 2018年5月2日及分別於2023年3月31日及2024年3月28日訂立附函

訂約各方： FCCL及富士通

所提供／獲得的服務： 富士通向FCCL借調若干富士通僱員。

年期： 期限自2018年5月2日起至2023年5月2日止。鑒於聯想集團與富士通相互發展需要及目標，隨後分別於2023年3月31日及2024年3月28日通過訂立附函延長至2024年5月2日及2025年5月2日。

年度上限^(註1)： FCCL使用富士通提供之服務所產生的費用為：

1/4/2024	-	31/3/2025	: 55,000,000日圓
----------	---	-----------	----------------

新借調協議

日期： 2024年10月31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2024年11月1日起至2027年10月31日止。

年度上限^(註1)： FCCL使用富士通提供之服務所產生的費用為：

1/11/2024	-	31/3/2025	: 100,000,000日圓
1/4/2025	-	31/3/2026	: 161,000,000日圓
1/4/2026	-	31/3/2027	: 162,000,000日圓
1/4/2027	-	31/10/2027	: 96,000,000日圓

製造協議(FIT)

日期： 2018年5月2日及分別於2023年3月31日、2024年3月28日、2025年2月28日及2026年2月27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2018年5月2日起至2023年5月2日止。鑒於聯想集團與富士通相互發展需要及目標，隨後分別於2023年3月31日、2024年3月28日、2025年2月28日及2026年2月27日通過訂立附函延長至2024年5月2日、2025年5月2日、2026年5月2日及2027年5月1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^(註1)： FCCL使用FIT提供之服務所產生的費用為：

1/4/2024	–	31/3/2025	：	470,000,000日圓
1/4/2025	–	31/3/2026	：	554,000,000日圓 ^(註2)
1/4/2026	–	31/3/2027	：	623,000,000日圓

銷售及分銷協議

日期： 2018年5月2日及分別於2023年3月31日、2024年3月28日、2025年2月28日及2026年2月27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2018年5月2日起至2023年5月2日止。鑒於聯想集團與富士通相互發展需要及目標，隨後分別於2023年3月31日、2024年3月28日、2025年2月28日及2026年2月27日通過訂立附函延長至2024年5月2日、2025年5月2日、2026年5月2日及2027年5月1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^(註1)： FCCL向富士通提供服務所產生的收入為：

1/4/2024	-	31/3/2025	196,900,000,000日圓
1/4/2025	-	31/3/2026	239,980,000,000日圓
1/4/2026	-	31/3/2027	190,120,000,000日圓

富士通商標及品牌許可協議

日期： 2018年5月2日及於2023年1月16日發出延期通知，及於2026年2月27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2018年5月2日起至2023年5月2日止。隨後鑒於聯想集團與富士通相互發展需要及目標，FCCL於2023年1月16日行使其選擇權，透過向富士通發出延期通知將期限延長至2026年5月2日，及於2026年2月27日聯想集團與富士通通過訂立附函將期限延長至2027年5月1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^(註1)： 需向富士通支付的版權使用費為：

1/4/2024	-	31/3/2025	685,000,000日圓
1/4/2025	-	31/3/2026	639,000,000日圓
1/4/2026	-	31/3/2027	692,000,000日圓

註：

- 1、 日圓：日本的法定貨幣
- 2、 根據本公司於2026年2月27日刊發的持續關連交易公告，該年度上限由現有年度上限503,000,000日圓修訂為554,000,000日圓。截至該公告日，根據製造協議(FIT)由FIT提供的製造服務與供應鏈管理服務所產生的費用未超出現有年度上限。

就上述持續關連交易之全文，已載於本公司日期為2017年11月2日、2018年5月3日、2020年2月21日、2023年3月31日、2024年3月28日、2025年2月28日及2026年2月27日發佈之公告。除文義另有所指外，本段所使用之詞彙與該等公告所界定者具有相同涵義。

截至2025年12月31日止年度，根據上述該等協議進行的各項持續關連交易實際交易的相關總額，均未超出該等協議規定的相關上限。

2. 於2024年12月19日，滕州郭莊礦業有限責任公司(「郭莊礦業」)與聯泓新科簽訂2025煤炭及勞務外包服務協議，根據該協議，郭莊礦業繼續向聯泓新科提供煤炭及勞務外包服務，對價總金額(不含稅)上限為人民幣366百萬元。本公司間接持有聯泓新科48.77%股權，本公司之主要股東國科控股持有聯泓新科25.27%股權。根據上市規則第14A章，聯泓新科為本公司之關連附屬公司，為聯泓新科提供煤炭及勞務外包服務構成本公司之持續關連交易。

2025煤炭及勞務外包服務協議的詳情載列如下：

日期： 2024年12月19日

訂約方： 郭莊礦業，本公司之間接非全資附屬公司(作為供應商)；及
聯泓新科，本公司之關連附屬公司(作為購買方)

年度上限： 自2025年1月1日起至2025年12月31日止期間，郭莊礦業根據2025煤炭及勞務外包服務協議將向聯泓新科及其附屬公司供應煤炭及勞務外包服務，對價總金額(不含稅)上限為人民幣366百萬元，其中供應煤炭上限為人民幣350百萬元，提供勞務外包服務上限為人民幣16百萬元。

定價基準： 煤炭價格按以下市場定價原則，並綜合矽曬費、運費等因素，經訂約雙方公平磋商後合理釐定：

- 1) 中國公開之商品市場網站上公佈之煤炭企業之銷售成交價格；
- 2) 附近地區煤炭企業的可比較質量、數量煤炭之銷售價格報價；
- 3) 郭莊礦業將供應的煤炭的質量及數量；及
- 4) 當期郭莊礦業主要煤炭銷售客戶招標價格，經分析當時煤炭市場價格及根據訂約雙方按公平交易原則進行磋商，對比分析確定。

勞務外包服務費用乃參照市場可比獨立第三方供貨商之收費標準，經訂約雙方公平磋商後釐定，且交易條件應不遜於與獨立第三方交易的條件。

雙方將於協議期限內，經討論及公平磋商後，協議採購煤炭每筆具體交易的價格、質量、數量、運輸及驗收方式及交付日期，以及提供勞務外包服務的範圍、價格及方式，並相應簽訂具體採購及服務合同，落實費用支付安排。

期限：自2025年1月1日起至2025年12月31日止。

先決條件：2025煤炭及勞務外包服務協議自訂約雙方加蓋各自公司印章之日起成立，並經聯泓新科股東大會確定該協議的預計最高金額後生效。

就上述持續關連交易之全文，已載於本公司日期為2024年12月20日發佈之公告。除文義另有所指外，本段使用之詞彙與該公告所界定者具有相同涵義。

根據2025煤炭及勞務外包服務協議，自2025年1月1日起至2025年12月31日止期間內任何時間，郭莊礦業實際向聯泓新科提供煤炭和勞務外包服務總金額為人民幣280百萬元，未超出協議規定的上限(人民幣366百萬元)。

於2025年12月5日，郭莊礦業與聯泓新科訂立2026煤炭及勞務外包服務協議。據此，自2026年1月1日起至2026年12月31日止期間郭莊礦業向聯泓新科及其附屬公司提供煤炭和勞務外包服務，對價總金額(不含稅)上限為人民幣276百萬元。(詳情載於本公司日期為2025年12月8日的公告。除文義另有所指外，本段所使用之詞彙與該公告所界定者具有相同涵義。)

根據上市規則第14A.55條，獨立非執行董事已審閱上文第1至第2項提述的持續關連交易，並確認該等交易乃：(i)於聯想控股之一般及日常業務範圍內訂立；(ii)根據一般商務條款或更佳條款進行；及(iii)根據有關交易的協議進行，條款屬公平合理，並符合股東的整體利益。

本公司已委聘核數師按照香港會計師公會所頒佈的香港鑒證業務準則第3000號(修訂本)「歷史財務資料審核或審閱以外的鑒證工作」以及參照實務說明第740號「香港上市規則規定的持續關連交易的核數師函件」，對本公司及其附屬公司的持續關連交易出具報告。該核數師已根據上市規則第14A.56條審閱上文第1至第2項提述的持續關連交易並向董事會確認沒有注意到任何事情致使他們認為該等交易：未獲董事會批准；若交易涉及由本公司及其附屬公司提供貨品或服務，在各重大方面沒有按照本公司及其附屬公司的定價政策進行；在各重大方面沒有根據有關該等交易的協議進行；及超逾上限。

於截至2025年12月31日止年度，本公司及其附屬公司在釐定持續關連交易的價格及條款時，已遵守香港聯交所頒佈的相關政策及指引及已遵守上市規則第14A章有關關連交易之披露要求。

除上文披露之持續關連交易亦構成與關聯方的交易外，載於財務報表附註53的關聯方交易，並不構成上市規則第14A章項下的關連交易。

重大交易及持有之重大投資

截至2025年12月31日，本公司及其附屬公司進行了以下重大交易：

1. 於2024年5月28日，聯想集團與Alat(沙特阿拉伯王國的主權財富基金Public Investment Fund的全資附屬公司)訂立戰略合作框架協議，據此，聯想集團與Alat將進行戰略合作，在MEA地區開發新業務機遇。同日，聯想集團與Alat訂立債券認購協議，據此，Alat已同意待債券認購協議所載的先決條件達成或獲豁免後認購本金總額為2,000,000,000美元(相當於約15,623百萬港元)的零息可換股債券。於債券認購協議日期同日，聯想集團亦建議發行1,150,000,000份聯想集團認股權證，發行價為每份聯想集團認股權證1.43港元，發行所得款項總額將約為16.45億港元(相當於約2.10億美元)。於2024年7月15日，聯想集團與初始認股權證認購人訂立認股權證認購協議。上述交易構成本公司的可能非常重大出售事項、可能非常重大收購事項及關連交易。於2025年1月8日，債券認購協議及認股權證認購協議的全部先決條件已獲達成，債券發行與認股權證發行已完成。上述交易詳情，請參閱本公司日期為2024年5月29日、2024年5月31日、2024年7月15日及2024年8月20日的公告、本公司日期為2024年8月22日的股東通函。除文義另有所指外，本段所使用之詞彙與該等公告及股東通函所界定者具有相同涵義。
2. 於2024年11月1日，本公司(作為賣方一)、君創金融集團有限公司(「君創集團」，本公司之間接全資附屬公司，作為賣方二，與賣方一合稱賣方)、君創租賃(「目標公司」)、目標公司其餘股東、目標公司若干附屬公司與陽光人壽保險股份有限公司(「陽光人壽」，作為買方)簽訂股權轉讓及增資協議，據此，(i)賣方一及賣方二分別有條件同意出售而買方有條件同意收購目標公司人民幣426,080,889元註冊資本及人民幣23,942,717元註冊資本(分別約佔目標公司經擴大註冊資本的14.51%及0.82%)，代價分別為人民幣474,088,964元及人民幣26,640,430元；(ii)陽光人壽有條件同意以代價人民幣802,776,242元認購目標公司新增的人民幣721,484,027元註冊資本(約佔目標公司經擴大註冊資本的24.57%)。該交易已於2025年1月6日完成工商變更登記，本公司透過君創集團間接持有目標公司52.79%股權，目標公司仍為本公司附屬公司。上述須予披露交易的詳情，請參閱本公司日期為2024年11月1日之公告。除文義另有所指外，本段所使用之詞彙與該公告所界定者具有相同涵義。

3. 於2025年11月21日至2025年12月9日(包括首尾兩日)期間，本公司透過連串收購事項在公開市場由Honorific Promise Limited(鈞諾有限公司，本公司的全資附屬公司)收購合共115,174,000股聯想集團股份(約佔聯想集團於本報告日期已發行股本的0.9285%)，總現金代價(不包括相關交易費用)約為1,124,707,943港元(相當於約人民幣1,023,270,534元)。收購事項下每股聯想集團股份的平均價格(不包括相關交易費用)約為9.7653港元(相當於約人民幣8.8846元)。於收購事項完成後，本公司直接及通過附屬公司間接合共持有聯想集團已發行股本的約32.34%的股權，而聯想集團將繼續作為本公司的附屬公司，其財務業績、資產、負債及現金流量將繼續合併入賬至本公司的合併財務報表中。上述須予披露交易的詳情，請參閱本公司日期為2025年12月9日之公告。除文義另有所指外，本段所使用之詞彙與該公告所界定者具有相同涵義。
4. 於2025年7月11日，本公司間接非全資附屬公司Lenovo Computer AG訂立買賣協議及不動產購買與轉讓協議，出售其非個人電腦業務，包括微波爐、雪櫃、吸塵機等家用白色電器業務(「該項出售事項」)。本公司已根據上市規則第14.20條，申請香港聯交所事先同意，採用替代測試方法評估該項出售事項對本公司的影響。

該項出售事項之條款乃經相關各方按公平原則磋商後釐定，當中參考(其中包括)目標公司之資產淨值及業務前景，以及相關物業之當前市場狀況。

進行該項出售事項乃聯想集團戰略調整的一部分，原因是目標公司之業務主要涉及非個人電腦業務，該業務被視為非聯想集團長期戰略重點之核心業務。該項出售事項已於2025年8月15日完成。

除上文披露外，報告期內本公司概無其他重大投資，亦無重大收購或出售附屬公司、聯營公司及合資公司的事項。截至本報告日期，本公司概無持有的任何重大投資，亦無未來作其他重大投資或購入資本資產的特定計劃。

董事會報告

退休計劃安排

本公司及其附屬公司透過為其僱員提供界定福利退休金計劃、界定供款計劃及／或向若干司法權區的各類公共退休金計劃供款，保障其僱員的退休收入。退休計劃安排的實施依據本公司及其附屬公司所屬國家或地區的具體政策執行。

本公司及其附屬公司之退休福利詳情載於財務報表附註9及45內。

核數師

羅兵咸永道會計師事務所(「羅兵咸永道」)獲本公司委任擔任於截至2025年12月31日止年度之獨立核數師。本公司根據國際財務報告會計準則編製之2025年合併財務報表已經羅兵咸永道審核。於2025年度股東週年會上擬提呈一項決議案續聘羅兵咸永道為本公司獨立核數師。於本報告日期前三年內，本公司沒有更換核數師。

股權激勵計劃

本公司股東於2019年6月13日批准2019年中長期激勵計劃，於2021年6月10日批准2021年中長期激勵計劃，並於2025年6月26日批准2024年中長期激勵計劃，上述中長期激勵計劃均不涉及本公司發行新股。除文義另有所指外，此處所用詞彙與2019年4月18日、2021年4月23日及2025年4月29日之通函所界定者具有相同涵義。本公司於報告期內有效的股權激勵計劃如下：

	2019年中長期激勵計劃	2021年中長期激勵計劃	2024年中長期激勵計劃
目的	旨在進一步建立健全本公司激勵約束機制，吸引、保留和激勵本公司高級管理人員和業務骨幹人員通過價值創造，分享價值成長，進而有效地將股東利益、公司利益和個人利益結合在一起，以更好支持本公司戰略目標有效落地，保證本公司長期穩健發展。	旨在進一步建立健全本公司激勵約束機制，吸引、保留和激勵本公司執行董事、高級管理人員和業務骨幹人員通過價值創造，分享價值成長，進而有效地將股東利益、公司利益和個人利益結合在一起，以更好支援本公司戰略目標有效落地，體現公司業績導向，保障本公司健康穩健、可持續發展。	為建立健全持續、穩定的長效激勵約束機制，為股東帶來持續的回報；充分調動核心員工的積極性，吸引、保留和激勵優秀管理者及核心骨幹員工，支持公司戰略實現和長期穩健發展，倡導公司與員工共同持續發展的理念。
激勵方式	限制性股票激勵計劃和股票期權激勵計劃兩種方式。		限制性股票激勵計劃。

	2019年中長期激勵計劃	2021年中長期激勵計劃	2024年中長期激勵計劃
激勵對象	執行董事、本公司高級管理人員以及本公司認為應當進行激勵的核心骨幹人員，但不包括相關法律法規規定不適合作為激勵對象的人員。	執行董事、本公司高級管理人員以及本公司認為應當進行激勵的核心骨幹人員，但不包括相關法律法規規定不適合作為激勵對象的人員。	本公司認為應當進行激勵的核心骨幹人員，但不包括本公司董事、監事、董事會任命的高級管理人員及相關法律法規規定不適合作為激勵對象的人員。
最高股份數目	<p>本公司委託託管機構在二級市場購買一定數量的H股股份授予激勵對象。</p> <ul style="list-style-type: none"> 在限制性股票激勵計劃下，向激勵對象授予的H股總量最多不超過760萬股H股，約佔本公司已發行股份總數約0.32%。 在股票期權激勵計劃下，向激勵對象授予的H股股票期權總量最多不超過1,500萬份，約佔本公司已發行股份總數約0.64%。 	<ul style="list-style-type: none"> 在限制性股票激勵計劃下，向激勵對象授予的H股總量最多不超過1,860萬股H股，約佔本公司已發行股份總數約0.79%。 在股票期權激勵計劃下，向激勵對象授予的H股股票期權總量最多不超過1,200萬份，約佔本公司已發行股份總數約0.51%。 	<p>在激勵計劃下，向激勵對象授予的H股總量最多不超過1,200萬股H股，佔本公司已發行股份總數約0.51%。</p>

	2019年中長期激勵計劃	2021年中長期激勵計劃	2024年中長期激勵計劃
每名激勵對象可獲股份之數目上限	授予一名合資格激勵對象的最高股份數目並無上限。		非經股東會特別決議批准，任何一名激勵對象通過全部有效的激勵計劃獲授權益所涉及的本公司股票累計不得超過本公司股本總額的1%。
行權期限及歸屬期	限制性股票 限制性股票鎖定期自限制性股票授予激勵對象之日起計至2020年12月31日止。	限制性股票鎖定期自限制性股票授予激勵對象之日起計至2023年12月31日止*。	歸屬激勵計劃每期權益鎖定期最少為12個月。

限制性股票鎖定期滿後，由董事會或董事會薪酬委員會(視乎情況)授權人士根據以下條件決定實施歸屬：

(a)本公司未發生以下所列任何一種情況：本公司核數師對本公司審計報告出具否定意見或無法表示意見；及發生重大違規行為，受到證券監管或其他有關部門處罰；(b)本公司整體的業績表現，經考核符合董事會預期；及(c)相關激勵對象在限制性股票鎖定期內的考核認為勝任。

(a) 本公司未發生以下所列任何一種情況：本公司核數師對本公司審計報告出具否定意見或無法表示意見；及發生重大違規行為，受到證券監管或其他有關部門處罰；(b) 在激勵計劃對應的業績考核期內，根據本公司整體業績及績效考核管理辦法，確定激勵對象所獲授的權益是否可以歸屬及歸屬數量；(c) 相關激勵對象在限制性股票鎖定期內的績效考核等級達到稱職及以上；及 (d) 激勵對象歸屬獲授的各批次限制性股票前，須滿足12個月以上的任職期限。

*註： 2021年12月，為激勵員工士氣，公司管理層作出調整2021年中長期激勵計劃項下限制性股票的激勵周期和歸屬期的決定：

原計劃：鎖定期自限制性股票授予激勵對象之日起計至2023年12月31日止。鎖定期滿後，自2024年1月1日開始，由董事會或董事會薪酬委員會(視乎情況)授權本公司管理層根據歸屬條件決定實施歸屬。

新計劃：分兩期歸屬：第一期：鎖定期自限制性股票授予激勵對象之日起計至2022年12月31日止。鎖定期滿後，自2023年1月1日開始，由董事會或董事會薪酬委員會(視乎情況)授權本公司管理層根據歸屬條件決定實施歸屬；第二期：鎖定期自限制性股票授予激勵對象之日起計至2023年12月31日止。鎖定期滿後，自2024年1月1日開始，由董事會或董事會薪酬委員會(視乎情況)授權本公司管理層根據歸屬條件決定實施歸屬。

除上述調整外，2021年中長期激勵計劃的其他條款未發生變化。

		2019年中長期激勵計劃	2021年中長期激勵計劃	2024年中長期激勵計劃
行權期限及 歸屬期	股票期權	股票期權鎖定期自限制性股票授予激勵對象之日起計至2020年12月31日止。行權期限自2021年1月1日起至2025年12月31日止。	股票期權鎖定期自限制性股票授予激勵對象之日起計至2023年12月31日止。行權期限自2024年1月1日起至2028年12月31日止。	不適用
<p>由董事會或董事會薪酬委員會(視乎情況)根據以下條件決定激勵對象是否可實施行權：(a)本公司未發生以下所列任何一種情況：本公司核數師對本公司審計報告出具否定意見或無法表示意見；及發生重大違規行為，受到證券監管或其他有關部門處罰；(b)本公司整體的業績表現，經考核符合董事會預期；及(c)相關激勵對象在股票期權鎖定期內的考核認為勝任。在滿足以上條件後，激勵人員可通過本公司或本公司選定的託管人支付行權價後，取得該期權對應的H股股份。</p>				

		2019年中長期激勵計劃	2021年中長期激勵計劃	2024年中長期激勵計劃
行權期限及 歸屬期	股票期權	激勵對象在滿足行權條件的情況下，可自2021年1月1日起至2025年12月31日止期間，以期權行權價格購買本公司的H股股份。	激勵對象在滿足行權條件的情況下，自2024年1月1日起至2028年12月31日止期間，以期權行權價格購買本公司的H股股份。	不適用

	2019年中長期激勵計劃	2021年中長期激勵計劃	2024年中長期激勵計劃
接納限制性股票／股票期權之付款	激勵對象就接納限制股票或股票期權的授予無需支付費用。		激勵對象就接納限制股票無需支付費用。
釐定行權價	期權行權價格由董事會釐定，以緊接授出購股權日期前五個交易日，在香港聯交所每日報價表所報的股份平均收市價釐定。		不適用
計劃剩餘有效期	股票期權已於2025年12月31日到期。	股票期權的剩餘年期為33個月。	最長不超過81個月 ^(註) 。

註：2024年中長期激勵計劃有效期為自限制性股票授予登記完成之日起至激勵對象獲授的限制性股票全部解除限售之日止，最長不超過84個月。根據該激勵計劃首期限制性股票已於2025年12月31日授予，因此剩餘有效期為不超過81個月。

董事會報告

報告期內，本公司董事獲授予的股份獎勵變動情況如下：

姓名	獎勵類型	授予日期 (月/日/年)	行權價格 (港元)	授予價格 (港元)	股份在 緊接授予 日期前的 收市價 (港元)	授予日期的 公允價值 (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)	
							歸屬期 (月/日/年)	歸屬期 (月/日/年)
寧旻	期權	8/9/2019	16.856	不適用	-	-	-	1/1/2021-12/31/2021
	期權	6/19/2020	16.856	不適用	-	-	-	1/1/2021-12/31/2021
李蓬	期權	8/9/2019	16.856	不適用	-	-	-	1/1/2021-12/31/2021
	期權	6/19/2020	16.856	不適用	-	-	-	1/1/2021-12/31/2021
朱立南	期權	8/9/2019	16.856	不適用	-	-	-	1/1/2021-12/31/2021
趙令歡	期權	8/9/2019	16.856	不適用	-	-	-	1/1/2021-12/31/2021

總計：

註：

- 1、 寧旻先生及李蓬先生主動放棄根據2021年中長期激勵計劃獲授予的限制性股票及期權。
- 2、 除上文披露外，沒有須根據上市規則第17.07條須予披露之任何其他信息。

行權期限 (月/日/年)	於2025年	於2025年	於2025年					於2025年	於2025年
	1月1日 尚未行使總數	1月1日 (已歸屬)	1月1日 (未歸屬)	期內新授予	期內歸屬	期內行權	期內 註銷/失效	12月31日 尚未行使總數	12月31日 (未歸屬)
1/1/2021-12/31/2025	1,900,000	1,900,000	-	-	-	-	1,900,000	-	-
1/1/2021-12/31/2025	850,000	850,000	-	-	-	-	850,000	-	-
1/1/2021-12/31/2025	1,900,000	1,900,000	-	-	-	-	1,900,000	-	-
1/1/2021-12/31/2025	650,000	650,000	-	-	-	-	650,000	-	-
1/1/2021-12/31/2025	3,600,000	3,600,000	-	-	-	-	3,600,000	-	-
1/1/2021-12/31/2025	1,200,000	1,200,000	-	-	-	-	1,200,000	-	-
	10,100,000	10,100,000					10,100,000		

董事會報告

報告期內，本公司其他合資格參與者獲授予的股份獎勵變動情況如下：

姓名	獎勵類型	授予日期 (月/日/年)	行權價格 (港元)	授予價格 ¹ (港元)	股份在 緊接授予 日期前的 收市價 (港元)	授予日期的 公允價值 (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)	歸屬期 (月/日/年)
僱員	限制性股票	12/31/2025	不適用	0	8.82	55,872,960	-	1/1/2027-12/31/2029

總計：

註：

- 1、 本公司限制性股票授予價格由董事會經綜合考慮激勵目的、激勵對象及股份的現行收市價等因素後而釐定；
- 2、 除上文披露外，沒有須根據上市規則第17.07條須予披露之任何其他信息。

行權期限 (月/日/年)	於2025年 1月1日 尚未行使總數	於2025年 1月1日 (已歸屬)	於2025年 1月1日 (未歸屬)	期內新授予	期內歸屬	期內行權	期內 註銷/失效	於2025年 12月31日 尚未行使總數	於2025年 12月31日 (未歸屬)
不適用	不適用	-	-	6,292,000	-	不適用	-	不適用	6,292,000
				6,292,000					6,292,000

聯想集團長期激勵計劃

聯想集團推行的長期激勵計劃(「長期激勵計劃」)，最初於2005年採納並分別於2008年、2016年及2022年修訂。長期激勵計劃之目的為吸引、挽留、獎勵及激勵執行及非執行董事、高級管理層、顧問及聯想集團所選定的優秀表現僱員(「參加者」)，同時直接加強與股東利益之掛鈎。除非聯想集團提前終止，否則長期激勵計劃自2019年7月9日舉行的聯想集團股東會採納起計10年內有效。

根據長期激勵計劃，聯想集團以兩種以股權為基礎的薪酬組合支付獎勵：(i)股份增值權，及(ii)受限制股份單位。此兩種股權獎勵方式在下文予以詳述。

(i) 股份增值權(「股份增值權」)

股份增值權讓持有人有權獲得聯想集團股價高於預定水平的利益。股份增值權之歸屬期一般不超過三年。

(ii) 受限制股份單位(「受限制股份單位」)

每一受限制股份單位等於一股聯想集團普通股股份的價值。歸屬後，每一受限制股份單位將轉化為一股普通股股份或其等值現金。受限制股份單位之歸屬期一般不超過三年。受限制股份單位於歸屬日前一般不獲派付股息。

聯想集團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。聯想集團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。

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，直至被聯想集團董事會終止為止。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制定及檢討，當中考慮各個人對聯想集團的長期績效貢獻、聯想集團的績效及其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予之獎勵可用作戰略性僱用新員工。

報告期內，聯想集團董事獲授予的股份獎勵變動情況如下：

姓名	獎勵類型	授予日期 (月/日/年)	行權價格 (港元)	授予價格 (港元)	股份在緊接授予 日期前的收市價 (港元)	授予日期的 公允價值 (港元)
楊元慶	股份增值權	06/03/2019	5.79	-	-	-
楊元慶	股份增值權	06/01/2020	4.22	-	-	-
楊元慶	股份增值權	06/20/2022	7.34	-	-	-
楊元慶	股份增值權	06/01/2023	7.46	-	-	-
楊元慶	股份增值權	06/03/2024	11.34	-	-	-
楊元慶	股份增值權	06/03/2024	11.34	-	-	-
楊元慶	股份增值權	06/02/2025	8.93	-	9.04	23,531,073
楊元慶	股份增值權	06/02/2025	8.93	-	9.04	26,668,550
楊元慶	受限制股份單位	06/20/2022	-	7.54	-	-
楊元慶	受限制股份單位	06/20/2022	-	7.54	-	-
楊元慶	受限制股份單位	06/01/2023	-	7.57	-	-
楊元慶	受限制股份單位	06/01/2023	-	7.57	-	-
楊元慶	受限制股份單位	06/03/2024	-	11.24	-	-
楊元慶	受限制股份單位	06/03/2024	-	11.24	-	-
楊元慶	受限制股份單位	06/02/2025	-	9.54	9.04	35,296,612
楊元慶	受限制股份單位	06/02/2025	-	9.54	9.04	40,002,822

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)	於2025年 1月1日 (未歸屬)	期內新授予	期內歸屬	期內行權	於2025年 12月31日 尚未行使總數	於2025年 12月31日 (未歸屬)
11.91	-	-	-	79,451,149	-	-
-	-	-	-	-	76,048,055	-
-	15,352,951	-	10,235,301	-	30,705,901	5,117,650
-	3,678,786	-	2,451,784	-	7,356,097	1,227,002
-	1,846,806	-	1,230,833	-	3,692,871	615,973
-	7,729,265	-	3,863,858	-	7,729,265	3,865,407
-	-	9,723,584	4,860,818	-	9,723,584	4,862,766
-	-	10,540,929	-	-	10,540,929	10,540,929
8.97	4,987,562	-	4,987,562	-	-	-
10.34	5,375,569	-	3,583,713	-	1,791,856	1,791,856
10.34	1,319,408	-	879,336	-	440,072	440,072
-	1,046,821	-	-	-	1,046,821	1,046,821
10.34	820,712	-	546,976	-	273,736	273,736
9.49	3,548,310	-	1,773,799	-	1,774,511	1,774,511
9.40	-	3,699,079	1,849,169	-	1,849,910	1,849,910
-	-	4,192,289	-	-	4,192,289	4,192,289

姓名	獎勵類型	授予日期 (月/日/年)	行權價格 (港元)	授予價格 (港元)	股份在緊接授予 日期前的收市價 (港元)	授予日期的 公允價值 (港元)
朱立南	受限制股份單位	09/14/2022	-	6.26	-	-
朱立南	受限制股份單位	09/27/2023	-	8.00	-	-
朱立南	受限制股份單位	09/27/2024	-	9.57	-	-
朱立南	受限制股份單位	09/29/2025	-	11.84	11.51	1,867,622
趙令歡	股份增值權	08/17/2018	4.39	-	-	-
趙令歡	受限制股份單位	09/14/2022	-	6.26	-	-
趙令歡	受限制股份單位	09/27/2023	-	8.00	-	-
趙令歡	受限制股份單位	09/27/2024	-	9.57	-	-
趙令歡	受限制股份單位	09/29/2025	-	11.84	11.51	1,867,622
黃偉明	股份增值權	06/01/2020	4.22	-	-	-
黃偉明	股份增值權	06/01/2021	9.45	-	-	-
黃偉明	股份增值權	06/16/2022	7.13	-	-	-
黃偉明	股份增值權	06/01/2023	7.46	-	-	-
黃偉明	股份增值權	06/03/2024	11.34	-	-	-
黃偉明	股份增值權	06/03/2024	11.34	-	-	-
黃偉明	受限制股份單位	06/16/2022	-	7.62	-	-
黃偉明	受限制股份單位	06/01/2023	-	7.57	-	-
黃偉明	受限制股份單位	06/03/2024	-	11.24	-	-
黃偉明	受限制股份單位	06/03/2024	-	11.24	-	-
黃偉明	受限制股份單位	09/29/2025	-	11.84	11.51	1,867,622
Laura Green Quatela	股份增值權	06/03/2019	5.79	-	-	-
Laura Green Quatela	股份增值權	06/01/2020	4.22	-	-	-

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)	於2025年 1月1日 (未歸屬)	期內新授予	期內歸屬	期內行權	於2025年 12月31日 尚未行使總數	於2025年 12月31日 (未歸屬)
11.83	100,356	-	100,356	-	-	-
11.51	156,365	-	78,182	-	78,183	78,183
11.51	195,060	-	65,020	-	130,040	130,040
-	-	157,765	-	-	157,765	157,765
12.52	-	-	-	1,125,232	-	-
11.83	100,356	-	100,356	-	-	-
11.51	156,365	-	78,182	-	78,183	78,183
11.51	195,060	-	65,020	-	130,040	130,040
-	-	157,765	-	-	157,765	157,765
-	-	-	-	-	2,154,619	-
-	-	-	-	-	12,160,642	-
-	2,129,767	-	2,129,767	-	8,519,069	-
-	1,904,314	-	1,269,157	-	3,807,862	635,157
-	534,840	-	356,451	-	1,069,465	178,389
-	2,500,645	-	1,250,073	-	2,500,645	1,250,572
10.37	712,717	-	712,717	-	-	-
10.34	682,989	-	455,185	-	227,804	227,804
10.34	158,453	-	105,604	-	52,849	52,849
9.49	765,322	-	382,584	-	382,738	382,738
-	-	157,765	-	-	157,765	157,765
-	-	-	-	-	13,711,578	-
-	-	-	-	-	2,084,885	-

姓名	獎勵類型	授予日期 (月/日/年)	行權價格 (港元)	授予價格 (港元)	股份在緊接授予 日期前的收市價 (港元)	授予日期的 公允價值 (港元)
Laura Green Quatela	股份增值權	06/01/2021	9.45	-	-	-
Laura Green Quatela	股份增值權	06/01/2022	7.63	-	-	-
Laura Green Quatela	股份增值權	06/01/2023	7.46	-	-	-
Laura Green Quatela	股份增值權	06/03/2024	11.34	-	-	-
Laura Green Quatela	股份增值權	06/03/2024	11.34	-	-	-
Laura Green Quatela	受限制股份單位	06/01/2022	-	7.65	-	-
Laura Green Quatela	受限制股份單位	06/01/2023	-	7.57	-	-
Laura Green Quatela	受限制股份單位	06/03/2024	-	11.24	-	-
Laura Green Quatela	受限制股份單位	06/03/2024	-	11.24	-	-
Laura Green Quatela	受限制股份單位	09/29/2025	-	11.84	11.51	1,867,622
Amit Midha	受限制股份單位	09/29/2025	-	11.84	11.51	1,400,708
John Lawson Thornton	受限制股份單位	09/27/2023	-	8.00	-	-
John Lawson Thornton	受限制股份單位	09/27/2024	-	9.57	-	-
John Lawson Thornton	受限制股份單位	09/29/2025	-	11.84	11.51	1,867,622
Gordon Robert Halyburton Orr	受限制股份單位	09/14/2022	-	6.26	-	-
Gordon Robert Halyburton Orr	受限制股份單位	09/27/2023	-	8.00	-	-
Gordon Robert Halyburton Orr	受限制股份單位	09/27/2024	-	9.57	-	-
Gordon Robert Halyburton Orr	受限制股份單位	09/29/2025	-	11.84	11.51	1,867,622
胡展雲	受限制股份單位	09/14/2022	-	6.26	-	-
胡展雲	受限制股份單位	09/27/2023	-	8.00	-	-
胡展雲	受限制股份單位	09/27/2024	-	9.57	-	-
胡展雲	受限制股份單位	09/29/2025	-	11.84	11.51	1,867,622
楊瀾	受限制股份單位	09/14/2022	-	6.26	-	-
楊瀾	受限制股份單位	09/26/2022	-	6.09	-	-
楊瀾	受限制股份單位	09/27/2023	-	8.00	-	-
楊瀾	受限制股份單位	09/27/2023	-	8.00	-	-

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)	於2025年 1月1日 (未歸屬)	期內新授予	期內歸屬	期內行權	於2025年 12月31日 尚未行使總數	於2025年 12月31日 (未歸屬)
-	-	-	-	-	6,920,466	-
-	640,694	-	640,694	-	3,841,086	-
-	676,248	-	450,697	-	1,352,224	225,551
-	146,805	-	97,811	-	293,551	48,994
-	710,410	-	355,133	-	710,410	355,277
10.79	331,696	-	331,696	-	-	-
10.34	440,644	-	323,287	-	117,357	117,357
10.34	123,506	-	86,933	-	36,573	36,573
9.49	622,384	-	326,066	-	296,318	296,318
-	-	157,765	-	-	157,765	157,765
-	-	118,323	-	-	118,323	118,323
11.51	117,274	-	58,637	-	58,637	58,637
11.51	195,060	-	65,020	-	130,040	130,040
-	-	157,765	-	-	157,765	157,765
11.83	100,357	-	100,357	-	-	-
11.51	156,365	-	78,182	-	78,183	78,183
11.51	195,060	-	65,020	-	130,040	130,040
-	-	157,765	-	-	157,765	157,765
11.83	100,356	-	100,356	-	-	-
11.51	156,365	-	78,182	-	78,183	78,183
11.51	195,060	-	65,020	-	130,040	130,040
-	-	157,765	-	-	157,765	157,765
11.83	100,356	-	100,356	-	-	-
11.61	32,204	-	32,204	-	-	-
11.51	48,864	-	24,432	-	24,432	24,432
11.51	156,365	-	78,182	-	78,183	78,183

姓名	獎勵類型	授予日期 (月/日/年)	行權價格 (港元)	授予價格 (港元)	股份在緊接授予 日期前的收市價 (港元)	授予日期的 公允價值 (港元)
楊瀾	受限制股份單位	09/27/2024	-	9.57	-	-
楊瀾	受限制股份單位	09/27/2024	-	9.57	-	-
楊瀾	受限制股份單位	09/29/2025	-	11.84	11.51	1,867,622
楊瀾	受限制股份單位	09/29/2025	-	11.84	11.51	583,625
王雪紅	受限制股份單位	11/15/2022	-	6.31	-	-
王雪紅	受限制股份單位	09/27/2023	-	8.00	-	-
王雪紅	受限制股份單位	09/27/2024	-	9.57	-	-
王雪紅	受限制股份單位	09/29/2025	-	11.84	11.51	1,867,622
薛瀾	受限制股份單位	09/14/2022	-	6.26	-	-
薛瀾	受限制股份單位	09/27/2023	-	8.00	-	-
薛瀾	受限制股份單位	09/27/2024	-	9.57	-	-
薛瀾	受限制股份單位	09/29/2025	-	11.84	11.51	1,867,622
Kasper Bo Roersted	受限制股份單位	09/27/2024	-	9.57	-	-
Kasper Bo Roersted	受限制股份單位	09/29/2025	-	11.84	11.51	1,867,622

總計

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年至第三年之間。
2. 股份增值權的行使期為授出日期起七年。
3. 股份增值權的公允價值採用的定價模式載於財務報表附註32(a)。
4. 於報告期內，董事並無已失效／作廢或註銷的獎勵股份。
5. 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。
6. 除上文披露外，沒有須根據上市規則第17.07條須予披露之任何其他信息。

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)	於2025年 1月1日 (未歸屬)	期內新授予	期內歸屬	期內行權	於2025年 12月31日 尚未行使總數	於2025年 12月31日 (未歸屬)
11.51	195,060	-	65,020	-	130,040	130,040
11.51	60,956	-	20,318	-	40,638	40,638
-	-	157,765	-	-	157,765	157,765
-	-	49,301	-	-	49,301	49,301
10.50	99,235	-	99,235	-	-	-
11.51	156,365	-	78,182	-	78,183	78,183
11.51	195,060	-	65,020	-	130,040	130,040
-	-	157,765	-	-	157,765	157,765
11.83	100,356	-	100,356	-	-	-
11.51	156,365	-	78,182	-	78,183	78,183
11.51	195,060	-	65,020	-	130,040	130,040
-	-	157,765	-	-	157,765	157,765
11.51	243,825	-	81,275	-	162,550	162,550
-	-	157,765	-	-	157,765	157,765
	62,647,154	30,058,920	47,522,676	80,576,381	221,182,935	45,183,398

董事會報告

報告期內，聯想集團其他合資格參與者獲授予的股份獎勵變動情況如下：

姓名	獎勵類型	授予日期 (月/日/年)	行權價格 (港元)	授予價格 (港元)	股份在緊接授予 日期前的收市價 (港元)	授予日期的 公允價值 (港元)
五名薪酬最高人士	股份增值權	2019	5.79	-	-	-
五名薪酬最高人士	股份增值權	2022	7.34~7.63	-	-	-
五名薪酬最高人士	股份增值權	2023	7.46	-	-	-
五名薪酬最高人士	股份增值權	2024	11.34	-	-	-
五名薪酬最高人士	股份增值權	2025	8.93	-	9.04	73,981,998
五名薪酬最高人士	受限制股份單位	2022	-	7.54~7.65	-	-
五名薪酬最高人士	受限制股份單位	2023	-	7.57	-	-
五名薪酬最高人士	受限制股份單位	2024	-	9.10~11.24	-	-
五名薪酬最高人士	受限制股份單位	2025	-	9.54	9.04	168,638,476
其他高級管理層和僱員	股份增值權	2018	4.00	-	-	-
其他高級管理層和僱員	股份增值權	2019	5.34~5.79	-	-	-
其他高級管理層和僱員	股份增值權	2020	4.22~7.01	-	-	-
其他高級管理層和僱員	股份增值權	2021	9.45	-	-	-
其他高級管理層和僱員	股份增值權	2022	7.63	-	-	-
其他高級管理層和僱員	股份增值權	2023	7.46	-	-	-
其他高級管理層和僱員	股份增值權	2024	11.34	-	-	-
其他高級管理層和僱員	股份增值權	2025	8.93	-	9.04	193,520,417
其他高級管理層和僱員	受限制股份單位	2022	-	5.84~8.92	-	-
其他高級管理層和僱員	受限制股份單位	2023	-	6.37~9.66	-	-
其他高級管理層和僱員	受限制股份單位	2024	-	8.60~11.44	-	-
其他高級管理層和僱員	受限制股份單位	2025	-	9.22~12.55	9.04~11.58	2,046,436,936
其他合資格參加者	股份增值權	2018	4.00~4.39	-	-	-
其他合資格參加者	股份增值權	2019	5.79	-	-	-

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)	於2025年 1月1日 (未歸屬)	期內新授予	期內歸屬	期內行權	期內注銷	期內失效	於2025年 12月31日 (未歸屬)
11.92	-	-	-	83,451,149	-	-	-
12.19	19,235,940	-	14,118,290	1,488,660	-	-	5,117,650
12.27	6,675,009	-	4,448,663	693,110	-	-	2,226,346
-	14,347,716	-	7,628,310	-	-	-	6,719,406
12.56	-	29,782,794	6,219,072	371,294	-	-	23,563,722
9.67	12,014,529	-	10,222,673	-	-	-	1,791,856
10.34	4,515,436	-	2,311,707	-	-	-	2,203,729
9.72	19,952,731	-	9,610,925	-	-	-	10,341,806
9.42	-	17,673,284	2,882,591	-	-	-	14,790,693
11.93	-	-	-	7,279,489	-	16	-
11.54	-	-	-	11,703,797	-	-	-
11.92	-	-	-	12,106,350	-	-	-
12.70	-	-	-	18,994,150	-	-	-
11.80	21,743,082	-	21,743,082	28,964,172	-	-	-
11.62	31,087,352	-	20,748,671	15,050,275	-	-	10,338,681
11.80	41,488,873	-	21,558,950	3,261,435	-	-	19,929,923
11.45	-	77,158,922	7,687,734	1,634,117	-	-	69,471,188
10.37	34,287,558	-	34,287,558	-	-	-	-
10.35	95,495,453	-	64,393,868	-	30,836	-	31,070,749
9.68	156,121,594	-	77,888,884	-	58,864	-	78,173,846
9.47	-	212,450,501	3,292,917	-	510,080	-	208,647,504
10.64	-	-	-	6,948,868	-	-	-
11.73	-	-	-	1,885,739	-	-	-

姓名	獎勵類型	授予日期 (月/日/年)	行權價格 (港元)	授予價格 (港元)	股份在緊接授予 日期前的收市價 (港元)	授予日期的 公允價值 (港元)
其他合資格參加者	股份增值權	2020	4.22~5.23	-	-	-
其他合資格參加者	股份增值權	2021	9.45	-	-	-
其他合資格參加者	股份增值權	2022	7.63	-	-	-
其他合資格參加者	股份增值權	2023	7.46	-	-	-
其他合資格參加者	股份增值權	2024	11.34	-	-	-
其他合資格參加者	股份增值權	2025	8.93	-	9.04	2,255,058
其他合資格參加者	受限制股份單位	2022	-	5.84~8.92	-	-
其他合資格參加者	受限制股份單位	2023	-	6.37~9.66	-	-
其他合資格參加者	受限制股份單位	2024	-	8.60~11.44	-	-
其他合資格參加者	受限制股份單位	2025	-	9.22~12.55	9.04~11.58	45,367,090

總計

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年至第三年之間。
2. 股份增值權的行使期為授出日期起七年。
3. 在2025/2026財政年度授予的某部分股份增值權和受限制股份單位乃基於兩年績效期計算(2023/2024財政年度和2024/2025財政年度)。
4. 股份增值權的公允價值採用的定價模式載於財務報表附註32(a)。
5. 報告期內，聯想集團其他合資格參與者獲授予的股份獎勵中，16,809,742股獎勵股份已被註銷，該註銷獎勵股份的購買價格為行權價格。661,768股獎勵股份已失效。
6. 除上文披露外，沒有須根據上市規則第17.07條須予披露之任何其他信息。

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)	於2025年 1月1日 (未歸屬)	期內新授予	期內歸屬	期內行權	期內注銷	期內失效	於2025年 12月31日 (未歸屬)
12.07	-	-	-	6,174,235	-	-	-
11.13	-	-	-	17,980,162	-	281,213	-
11.08	5,335,769	-	5,296,202	19,489,437	39,567	-	-
11.20	5,797,498	-	3,440,011	4,867,058	1,011,861	-	1,345,626
12.02	3,193,924	-	1,415,976	751,470	1,060,869	380,539	717,079
11.31	-	895,273	50,913	30,247	707,948	-	136,412
10.36	5,978,624	-	5,623,446	-	355,178	-	-
10.39	11,201,708	-	6,191,622	-	3,666,994	-	1,343,092
9.77	12,033,953	-	4,936,550	-	5,602,833	-	1,494,570
9.46	-	4,618,377	142,995	-	3,764,712	-	710,670
	500,506,749	342,579,151	336,141,610	243,125,214	16,809,742	661,768	490,134,548

董事的證券權益

於2025年12月31日，本公司董事、監事及最高行政人員於本公司及其相聯法團(定義見證券及期貨條例第XV部)的股份、相關股份及債權證中，擁有根據證券及期貨條例第XV部第7及第8分部知會本公司及香港聯交所的權益或淡倉(包括根據證券及期貨條例有關條文被當作或視為擁有的權益或淡倉)，或根據證券及期貨條例第352條記載於本公司保存之登記冊中的權益或淡倉，或根據上市規則附錄C3所載《上市發行人董事進行證券交易之標準守則》知會本公司及香港聯交所的權益或淡倉如下：

(i) 於本公司股份中的權益

董事及 最高行政人員姓名	權益性質	股份/ 相關股份類別	所持股份/ 相關股份數目	佔相關 股份類別的 概約持股百分比 ⁽ⁱ⁾	佔已發行 股份總數的 概約持股百分比 ⁽ⁱ⁾
寧旻	實益擁有人	H股	37,400,000	2.94%	1.58%
朱立南	實益擁有人	H股	52,630,000	4.13%	2.23%
趙令歡	實益擁有人	H股	600,000	0.04%	0.02%
于浩 ⁽ⁱⁱ⁾	實益擁有人	H股	158,000	0.01%	0.006%

附註：

- (i) 於2025年12月31日，本公司已發行1,271,853,990股H股及1,084,376,910股內資股，而已發行股份總數為2,356,230,900股。
- (ii) 于浩先生於2025年11月17日獲委任為本公司首席執行官。

(ii) 於相聯法團股份中的權益

董事姓名	相聯法團名稱	權益性質	好倉／淡倉	所持股份／ 相關股份數目	佔已發行股份 總數的概約 持股百分比 ^(c)
寧旻	聯想集團	實益擁有人	好倉	1,370,401	0.01%
朱立南	聯想集團	實益擁有人	好倉	4,254,571 ^(a)	0.03%
趙令歡	聯想集團	實益擁有人	好倉	4,152,313 ^(b)	0.03%

附註：

- (a) 朱立南先生擁有3,888,583股普通股以及365,988個可轉換成普通股的股份獎勵單位。
- (b) 趙令歡先生擁有3,786,325股普通股以及365,988個可轉換成普通股的股份獎勵單位。
- (c) 按於2025年12月31日聯想集團已發行股份總數12,404,659,302股計算。

主要股東權益

於2025年12月31日，就董事所知，下列人士或法團於本公司股份或相關股份中擁有根據證券及期貨條例第XV部第2及3分部須向本公司及香港聯交所披露之權益及／或淡倉，及記錄於本公司根據證券及期貨條例第336條須存置的登記冊內之權益及／或淡倉：

股東名稱	股份類別	權益性質	所持股份／ 相關股份數目	佔相關 股份類別的概約 持股百分比 ⁽¹⁾	佔已發行股份 總數的概約 持股百分比 ⁽²⁾
國科控股	內資股	實益擁有人	684,376,910	63.11%	29.04%
北京聯持志遠管理諮詢中心(有限合夥) (「聯持志遠」) ⁽³⁾	H股－好倉	實益擁有人	480,000,000	37.74%	20.37%
北京聯持志同管理諮詢有限責任公司 (「聯持志同」) ⁽³⁾	H股－好倉	於受控法團的權益	480,000,000	37.74%	20.37%
盧志強 ⁽⁴⁾	內資股	於受控法團的權益	273,480,000	25.22%	11.60%
中國泛海	內資股	實益擁有人	273,480,000	25.22%	11.60%

股東名稱	股份類別	權益性質	所持股份/ 相關股份數目	佔相關 股份類別的概約 持股百分比 ⁽¹⁾	佔已發行股份 總數的概約 持股百分比 ⁽²⁾
泛海集團 ⁽⁴⁾	內資股	於受控法團的權益	273,480,000	25.22%	11.60%
通海 ⁽⁴⁾	內資股	於受控法團的權益	273,480,000	25.22%	11.60%
廈門國際銀行股份有限公司北京分行	內資股	實益擁有人	126,520,000	11.67%	5.37%
北京聯恒永信投資中心(有限合夥) (「聯恒永信」) ⁽⁵⁾	H股-好倉	實益擁有人	88,968,400	6.99%	3.77%
北京聯恒永康管理諮詢有限公司 (「聯恒永康」) ⁽⁵⁾	H股-好倉	於受控法團的權益	88,968,400	6.99%	3.77%

附註：

- (1) 根據於2025年12月31日內資股或H股的持股百分比計算。截至2025年12月31日，已發行H股股份數目為1,271,853,990股，已發行內資股股份數目為1,084,376,910股。
- (2) 根據於2025年12月31日，已發行股份總數為2,356,230,900股計算。
- (3) 聯持志同是聯持志遠的唯一執行事務合夥人，對其擁有實際控制權，因此，聯持志同被視為於480,000,000股H股股份中擁有權益。
- (4) 泛海集團及通海為由盧志強先生控制的法團。通海持有泛海集團的全部股權，而泛海集團持有中國泛海98%的股權。因此，盧志強先生被視作於中國泛海持有的273,480,000股內資股股份中擁有權益。
- (5) 聯恒永康是聯恒永信的唯一執行事務合夥人，對其擁有實際控制權，因此，聯恒永康被視為於88,968,400股H股股份中擁有權益。

除上述披露外，於2025年12月31日，並無其他人士或法團在股份或相關股份中擁有根據證券及期貨條例第XV部第2及3分部規定須向本公司披露或記錄於本公司根據證券及期貨條例第336條須存置的登記冊內之權益及／或淡倉，或為本公司主要股東。

承董事會命
聯想控股股份有限公司
董事長
寧旻

2026年3月31日

監事會報告

聯想控股股份有限公司監事會遵照《中華人民共和國公司法》、公司章程、監事會議事規則、上市規則的規定，認真履行監督職責，維護股東及本公司利益，遵守誠信原則，恪盡職守，合理謹慎、勤勉主動地開展工作。

於本報告日，監事會由三名成員組成。本公司監事會主席為高強先生(職工代表)，監事會成員為羅成先生(股東代表)及裴小鳳女士(股東代表)。

以下為監事會於2025年度決議通過之事項，該等決議之通過均符合有關法律、法規及本公司章程的規定：

1. 於2025年3月28日，審閱及通過了本公司截至2024年12月31日止年度經審計合併財務報表(根據國際財務報告會計準則編製)、本公司2024年年度利潤分配方案(不派息)、本公司2024年年度業績公告、本公司2024年年度報告及本公司2024年年度經審計合併財務報表(根據中國企業會計準則編製)及本公司2024年年度監事會報告；及
2. 於2025年8月29日，審閱及通過了本公司截至2025年6月30日止六個月未經審計合併財務報表(根據國際財務報告會計準則編製)、本公司截至2025年6月30日止六個月的中期業績公告、本公司2025年中期報告及本公司截至2025年6月30日止六個月未經審計合併財務報表(根據中國企業會計準則編製)及公司債券2025年半年度報告。

2025年度，監事會均委派了成員列席本公司的所有董事會會議，亦出席了本公司2024年度股東週年會，對董事會、股東週年會的審議事項及程序的合法性和合規性實施監督。

監事會認為，2025年度董事會和管理層均嚴格依據法律、法規和公司章程規範運作，決策程序合法，遵守誠信原則，工作克勤盡職，並真誠地以股東最大利益為出發點行使職權。

2026年監事會將繼續嚴格遵守公司章程和有關規定，維護股東利益，履行好各項職責。

承監事會命
聯想控股股份有限公司
監事會主席
高強

2026年3月31日

本公司相信有效之企業管治架構是促進及保障股東及其他利益相關人士權益與提升股東價值之基本要素，因此努力達致並維持最適合本公司及其附屬公司需要與利益之高企業管治水平。

截至2025年12月31日止年度，本公司一直遵守適用的上市規則附錄C1之企業管治守則(「企業管治守則」)所載守則條文。

本公司每年檢視對《企業管治守則》的遵循情況，確保遵守了守則條文，並參考建議最佳常規，以實現企業管治的不斷提升。

董事會的構成

於本報告日，董事會由八名成員組成，包括一名執行董事、四名非執行董事及三名獨立非執行董事。詳情如下：

執行董事：

寧旻先生(董事長)

李蓬先生(首席執行官)(於2025年11月17日辭任)

非執行董事：

朱立南先生

趙令歡先生

陳靜女士

楊紅梅女士

獨立非執行董事：

郝荃女士

印建安先生

袁力先生

於本報告日，董事會成員履歷詳情載於本年度報告第48頁至第55頁「董事、監事及高級管理人員簡歷」內。就本公司所知，董事會成員、監事會成員及高級管理人員之間概無財務、業務、家族或其他重大關係。

本公司已接獲現任每一位獨立非執行董事根據上市規則第3.13條的規定而發出有關其獨立性的年度確認書，並認為根據上市規則第3.13條所載獨立指引的條款，前述獨立非執行董事於年度內及截至本報告日期均為獨立人士。所有披露本公司董事姓名的公司通訊中，均明確識別彼等的獨立非執行董事身份。

董事的委任、重選及告退

每名董事成員(包括非執行董事)經由股東會選舉或更換，任期三年，任期屆滿可膺選連任。提名委員會負責就委任新董事、重選董事或填補董事空缺人選作出評核，向董事會提交建議，經董事會通過後提交股東會批准。

董事會及管理層的職責及授權

根據本公司章程，董事會是本公司常設的決策機構，其主要職責包括(但不限於)：

- 召集股東會會議，並向股東會報告工作；
- 執行股東會決議；
- 決定中長期發展戰略；
- 決定經營計劃和投資方案、內部管理機構的設置、基本的管理制度；
- 制定年度財務預算方案和決算方案、利潤分配方案；
- 制定增加或者減少註冊資本的方案以及發行本公司債券或其他證券及上市方案；
- 擬定重大資產收購和出售或合併、分立、解散及變更公司形式方案；
- 編製及監控本公司的財務制度和財務報告；
- 聘任或解聘首席執行官及董事會認為適當的核心管理人員；
- 擬定購回公司股份方案並作出適當決議；

- 決策根據上市規則規定需要董事會決策的投資、收購或出售資產、融資及關連交易；
- 授權董事長參與審議重要經營管理事務及相關決策；
- 完善及提升本公司企業管治政策和水平；及
- 監察公司在合規方面的政策，檢討本公司的內部監控和風險管理的有效性。

除了上述事宜需要經過董事會審議批准外，本公司日常營運管理的授權及責任委派給首席執行官及其領導的核心管理人員處理。首席執行官的主要職權詳見下文「董事長與首席執行官」一節。此外，董事會批准授權投資決策委員會(其中成員包括但不限於執行董事)一般授權，在符合本公司既定的戰略目標或戰略委員會不時制定發展戰略規劃前提下，代表董事會審議及批准投、融資項目。若進行該投、融資等交易會觸發上市規則規定的披露責任，則該等交易必需經董事會批准通過。

董事會亦已根據各董事會專責委員會相應的職權範圍指派若干特定責任於轄下的董事會專責委員會。董事會已成立若干專責委員會，包括但不限於審計委員會、薪酬委員會及提名委員會，其職責範圍及議事規則均已書面訂明，刊登於香港聯交所網站及本公司網站。董事會亦成立了董事會戰略委員會及環境、社會及管治委員會，其工作規則刊登於本公司網站。

董事會已制訂機制確保董事在適當情況下，就履行自身職務諮詢獨立專業人士的意見。在具有合理理由的前提下，董事可向董事會秘書提出要求，安排聘請專業顧問以協助董事獲取獨立觀點及意見，履行其作為本公司董事的職務，為此支出的合理費用由本公司承擔。董事會秘書需向董事會匯報上述安排。如董事會秘書認為提供獨立意見的要求並不合理，及/或有關董事不認同董事會秘書的回應及其建議的安排，則任何一方可向董事長匯報，由董事長進一步審議，並視乎情況決定是否作出調整。如有關董事仍對調整後的回應或安排感到不滿，事件將提交董事會專責委員會(成員為所有可出席並願意處理有關事件的獨立非執行董事)處理。

本公司為董事投保了董事責任保險，為本公司董事依法履職過程中可能產生的賠償責任提供保障，促進董事充分履行職責。

董事長與首席執行官

本公司董事長與首席執行官分別由寧旻先生和于浩先生擔任，兩個職位的職權明確劃分，詳列於本公司章程。

根據本公司的章程第八十條，董事長的職權包括主持股東會和召集、主持董事會會議、領導及組織制訂董事會運作的各項制度，協調董事會的運作，聽取公司高級管理人員定期或不定期的工作報告，對董事會決議的執行提出指導性意見，督促、檢查董事會決議的實施情況，確保董事會以符合本公司最佳利益的方式行事，提名公司首席執行官、董事會秘書人選。董事長積極鼓勵董事全面參與董事會的事務，並對董事會的職能作出貢獻，亦鼓勵持不同意見的董事表達其關注的事宜，並預留充分討論時間，以確保董事會的決定能公正反映董事會的共識。為此，除定期之董事會會議外，董事長亦至少每年與獨立非執行董事舉行一次沒有其他董事出席的會議。在董事長領導下，董事會已採取良好的企業管治實務和程序，並採取適當步驟與股東保持有效溝通，能夠將股東的意見傳達至董事會。

根據本公司的章程第九十二條，本公司首席執行官對董事會負責，行使職權包括負責整體經營管理本公司的業務，以及組織實施本公司董事會決議、本公司年度經營計劃和投資方案，決定必須由董事會、股東會決策以外的投資、收購或出售、融資等項目，確保董事會全面了解本公司業務的資金需求，擬訂公司年度財務預算方案、決算方案，並向董事會提出建議。本公司首席執行官於財務負責人及高級管理人員的協助下，確保業務的資金需求得到充足供應，同時根據計劃與預算密切監察本公司營運與財務業績，必要時採取補救措施，並就重大事情提議召開董事會臨時會議向董事會報告及提供意見。

本公司首席執行官與董事長和全體董事保持溝通，確保他們充分了解公司所有業務發展情況，並負責建立與維持高效率的行政隊伍以支持其履行職責，本公司首席執行官提請董事會聘任或者解聘高級管理人員；與其他執行董事和各部門的管理隊伍通力合作，擬訂本公司的基本管理制度和內部管理機構設置方案，制定本公司具體規章。本公司首席執行官在董事會授權的範圍內，決定公司的其他事項。

董事、監事之專業培訓及持續專業發展

全體董事和監事在加盟本公司後均接受入職培訓，並獲發相關簡介和指引等參考資料，以便其熟識本公司歷史和業績資料及了解其根據中國公司法、上市規則、適用法例及其他監管規定與本公司管治政策須承擔之各項責任。

本公司鼓勵董事參與持續專業發展，以更新彼等之知識和技能，從而確保其繼續在具備全面資訊及切合所需的情況下對董事會作出貢獻。

董事定期獲得有關本公司及其附屬公司業務、其經營的規管及行業特定的環境以及彼等作為董事的法律職責及責任的最新資料。本公司定期為董事、監事提供學習材料，例如香港公司治理公會錄製的視頻、公司內部製作的簡報及報告，以供彼等閱讀和學習。董事於報告期內所參與之培訓摘要如下：

董事姓名	培訓範圍					總時數 (小時)
	董事會及 董事職責	上市規則及 香港法律 合規	企業管治 及ESG	風險管理及 內部監控	行業及 最新 業務發展	
執行董事						
寧旻	✓	✓	✓	✓	✓	23
非執行董事						
朱立南	✓	✓	✓	✓	✓	23
趙令歡	✓	✓	✓	✓	✓	23
陳靜	✓	✓	✓	✓	✓	23
楊紅梅	✓	✓	✓	✓	✓	23
獨立非執行董事						
郝荃	✓	✓	✓	✓	✓	23
印建安	✓	✓	✓	✓	✓	23
袁力	✓	✓	✓	✓	✓	23

董事、監事及高級管理人員進行證券交易的標準守則

董事會已採納本公司自身關於本公司董事、監事及高級管理人員進行證券交易的標準守則(「標準守則」)，其條款不遜於上市規則附錄C3所載上市發行人董事進行證券交易的標準守則。

本公司已向全體董事及監事作出具體查詢，且已收到全體董事及監事的書面確認，本公司董事及監事於報告期內已遵守標準守則。

董事就財務報表所承擔的責任

董事有責任在財務團隊的支持下，為本公司每個財政年度編製財務報表，並確保編製財務報表持續應用適當的會計政策及遵守國際財務報告會計準則，真實及中肯地報告本公司狀況。於呈列本公司及其附屬公司的中期及年度財務報表時，董事已考慮是否已持續應用適當的會計政策，以及判斷及估計是否屬審慎且合理。

管理層團隊認同準確且及時地向董事會提供充分的解釋及適當的相關資料的重要性。管理層向董事會呈列年度及中期業務檢討及財務報告(載有本公司及其附屬公司實際表現與預算的比較及重大相關事宜摘要)，使董事會能對本公司及其附屬公司的表現、情況及前景作出知情評估。

獨立核數師發表其有關申報責任的聲明載於本年度報告第120頁至130頁之《獨立核數師報告》內。

外聘獨立核數師及其酬金

本公司的外聘獨立核數師為羅兵咸永道會計師事務所。審計委員會獲授權監察本公司外聘核數師羅兵咸永道會計師事務所的獨立性，以確保財務報表的客觀性。

於截至2025年12月31日止年度，已付及應付予本公司外聘獨立核數師的酬金載列如下：

服務類別	人民幣千元
審核服務	111,729
非審核服務	8,964

上述酬金包括獨立核數師為本公司及其附屬公司提供相關服務所支付的費用，其中非審核服務主要為稅務諮詢服務、培訓類服務及其他非鑒證服務。

多元化

本公司深信董事會多元化有利於提升本公司的綜合表現和運營能力，是發揮有效決策和達致本公司可持續及均衡發展的關鍵元素。用人唯才及為公司及股東創造價值是設置董事會成員組合的基本原則。本公司制定了董事會多元化政策，在設置董事會成員組合時，會從多個方面考慮董事會成員多元化，包括但不限於性別、年齡、文化及教育背景、種族、專業經驗、技能、知識及服務任期，結合擁有管理經驗、技術專長、法律、財務管理、審計等背景的董事，為董事會提供不同的豐富經驗。同時，本公司將根據自身的業務模式和戰略及具體需要來考慮上述因素，並最終將按人選的長處及可為董事會作出的價值貢獻，適當考慮董事會多元化的好處以及本公司可持續和成功發展的需求綜合決定。

於2025年12月31日止年度，本公司設置董事會成員八名，含女性董事三名，提名委員會檢討了董事會多元化政策及其有效性，經考慮董事會於相關期間的結構、規模和組成以及董事會成員的技能、知識和經驗，認為該政策與公司目前的經營狀況、資產規模和股東結構匹配。提名委員會認為董事會組成維持均衡及充分多元化，能夠提高其審議和決策的質量，有效地履行董事會的職能。

目前，本公司董事會女性董事佔比37.5%，為本公司上市以來最高水平。展望未來，董事會將考慮公司的獨特需求和外部環境變化，著眼更大範圍及更多領域，努力維護符合資格的女性候選人(包括內部和外部候選人)資料庫，以加強董事會潛在繼任者的女性人才儲備。

本公司通過為員工提供平等的就業、培訓及職業發展機會等，以促進各級員工的多元化。於2025年12月31日止年度，本公司及其附屬公司(不含聯想集團)全體員工(包括高級管理人員)男性與女性的佔比大致平衡，分別為55.58%及44.42%。

審計委員會

截至報告期末，審計委員會由三名成員組成，成員中獨立非執行董事佔大多數。審計委員會主席由獨立非執行董事郝荃女士擔任，另外兩名成員為非執行董事楊紅梅女士及獨立非執行董事印建安先生。審計委員會主席具備會計專業資格，符合上市規則第3.21條規定。

審計委員會的主要職責包括但不限於監控財務報告的真實性和財務報告程序、監控風險管理及內部監控系統的有效性、監控內部審計功能的有效性，監控外部獨立核數師的聘任及其資格、獨立性和工作表現的評估、本公司及其附屬公司財務報告的定期審閱和年度審計的監控、遵循有關會計準則及法律和監管規定中有關財務信息披露要求的監控等。審計委員會的職責範圍詳情可於本公司網站及香港聯交所網站查閱。

企業管治報告

根據本公司《董事會審計委員會職責和議事規則》的規定，審計委員會於報告期內舉行了三次會議，已審閱、討論、考慮並建議董事會批准的事項(如適用)如下：

- 2024年年度審計相關事項(包括但不限於審計範圍、審計方法、主要會計政策、關鍵會計估計和假設、重大會計事項討論、獨立核數師對管理層建議等)；
- 2024年年度利潤分配方案(不派息)；
- 2024年度審計費用及2025年續聘獨立核數師；
- 本公司及其附屬公司截至2024年12月31日止年度業績公告及2024年年度報告；
- 2024年度關連交易及持續關連交易情況；
- 本公司及其附屬公司截至2025年3月31日止三個月及截至2025年9月30日止九個月的未經審計合併財務報表(根據中國企業會計準則編製)；
- 本公司及其附屬公司截至2025年6月30日止六個月的中期業績公告及2025年中期報告；
- 《關於本公司及其附屬公司2024年年度審計的管理層聲明書》及管理層的回應；
- 獨立核數師提呈截至2025年12月31日止財政年度審核規劃及審核時間表；
- 相關會計／審計準則、香港公司條例及上市規則最新修訂及影響本公司財務報表的重大準則差異；
- 獨立核數師的獨立性聲明函；
- 風險管理與內部監控組織架構、風險管理與內部監控年度工作計劃及工作總結；
- 內部審計年度工作計劃及工作總結；
- 公司會計、風險控制、內部審計及財務匯報職能員工的資源、資歷及經驗，以及他們的培訓課程及預算是否充足；及
- 管理層對風險控制管理及內部監控系統有效性的確認。

風險管理及內部監控理念

風險管理及內部監控系統旨在協助本公司實現長遠願景及使命，該系統幫助識別和評估本公司所面對的風險，並制定相關的監控措施，從而維護我們的業務、股東、資產及資本。我們相信各業務的風險管理及內部監控系統能提升長遠的股東價值。

本公司擁有包括顧大局、求實、進取和以人為本的核心價值觀，以及擔當、專業、創新、協作的文化具體表現形式，為本公司的風險管理及內部監控奠定了管治基礎。本公司深信良好企業管治通常與整體控制環境有關，為確保本公司內每位人員亦發揮相應的風險管理職責，本公司已制定正式的員工職業操守守則及行為規範，確保各級員工堅守商業道德並具備相應的勝任能力。

本公司高度重視和防範違規風險，本公司制定和持續完善《反舞弊管理制度》、《員工職業操守守則》等各項管理制度，力求從事前防範、事中管控、事後追責的全流程，逐步提高反舞弊工作的體系化管理水平，亦要求旗下各附屬公司以操守和誠信為基礎進行合法合規經營，完善本級反舞弊工作體系，實現上下聯動，共同防範個人貪污腐敗行為。本公司設立各類舉報渠道，包括郵箱、電話、網站及公眾號舉報通道，強化本集團範圍內的風險事項及舞弊線索的收集，獨立、合法、公正地開展調查，並按有關規定處理違規行為。本公司禁止各種與反舞弊相關的打擊報復行為，並制定保護措施和工作機制，關於反貪污反舞弊的具體內容請見本公司刊發的2025年度環境、社會及管治報告。

在經營管理的各環節，本公司均制定了較全面的管理制度和實施細則，為各業務功能設定政策和程序，並根據內外部經營環境的變化和業務發展的需求進行持續的修訂和完善，以保證本公司穩步發展。目前，本公司的管理制度和實施細則涵蓋了各業務板塊和支持板塊的重要管理環節。本公司的風險管理及內部監控系統還包括清晰的組織架構和管理職責、合理有效的授權機制、健全的財務會計體系、定期的經營業績分析和審查等控制活動以及良好的資訊與溝通機制，並通過持續的風險評估活動、監督活動確保本公司風險管理及內部監控系統的穩健和有效運行。

風險管理及內部監控系統的主要特點

本公司推行以COSO框架為指導的風險管理及內部監控框架：

1. 建立風險管理及內部監控的三道防線：

	針對控股本部的業務	針對附屬公司的業務	職責
第一道防線	業務部門	附屬公司	將風險管理理念及控制措施融入日常業務流程，承擔具體業務風險防控職責。
第二道防線	相關職能部門	業務部門及相關職能部門	組織、推動風險管理活動落地，識別和監督業務及營運過程中的風險管理和監控活動。
第三道防線	審計部	審計部	對風險管理的有效性進行監督和評價，識別可改進之處。

2. 採納以下闡述的多重鑒證模式：

	針對控股本部的業務	針對附屬公司的業務
董事會及其下設審計委員會的監督	<ul style="list-style-type: none">董事會將風險管理視為重要工作，並相信有效的風險管理和內部監控系統是良好企業管治的重要基礎。董事會對風險管理及內部監控系統負整體責任，包括負責評估及釐定本公司達成策略目標時所願意接納的風險性質及程度，對設立及維持合適有效的風險管理及內部監控系統負責，以保障本公司業務、股東、資產及資本。透過審計委員會監督及監察本公司風險管理及內部監控系統的整體有效性。	

	針對控股本部的業務	針對附屬公司的業務
管理層的監督及溝通	<ul style="list-style-type: none"> • 肩負領導和引領角色，尋求風險與機會的平衡。 • 設計、實施及檢討風險管理架構及系統。 • 每半年向董事會及其下設審計委員會匯報有關係統的成效。 	
業務部門的風險負責制	<ul style="list-style-type: none"> • 負責識別和評估職責範圍內的主要風險，作出有效的風險管理決策，制定風險緩解策略。 • 於日常營運中執行及匯報工作，包括重大風險的識別和緩解策略的落地情況。 	<ul style="list-style-type: none"> • 制定聯想控股相關政策、標準、程序和指引。 • 監督附屬公司的風險管理和監控活動。 • 促進風險的溝通交流和匯報。
相關職能部門的監控及監察	<ul style="list-style-type: none"> • 制定聯想控股相關政策、標準、程序和指引。 • 監督業務部門在相關職能上的風險管理和監控活動。 • 分別從戰略規劃、投資審核及法律合規等方面識別及評估本公司不同業務的財務及其他風險。 	
審計部獨立鑒證	<ul style="list-style-type: none"> • 採用風險導向的方法，專注於有重大風險或作出過重大風險變動的範疇，並向審計委員會就內部監控是否足夠和有效提供獨立鑒證。 	
外部審計的獨立鑒證補充	<ul style="list-style-type: none"> • 對外部審計工作所依賴的主要監控措施進行測試，並每年向審計委員會匯報可能影響本公司表現的重大風險。 	
附屬公司	—	<ul style="list-style-type: none"> • 負責識別和評估公司範圍內的主要風險，作出有效的風險管理決策，制定風險緩解策略，並及時匯報。

3. 審計部的特點和職責：

審計部日常向董事長匯報工作，按季度向審計委員會匯報，並與本公司各部門及附屬公司就發現的問題或不足之處釐定糾正及改善方案，跟進建議的落實情況，整改工作符合預期。審計部的特點和職責包括：

- 獨立於營運管理層。
- 建立了風險識別與評估方法，統一了風險評估標準和程序，組織、協調與指導本公司及其附屬公司風險管理與內部控制體系建設。
- 在日常工作和內部審計項目中，審計部獲充分授權可查閱本公司及其附屬公司所有數據和營運資料。
- 推行以風險導向的審計工作，對審計委員會、管理層關注的範疇進行特別檢討。為本公司提供內部獨立、客觀的確認和諮詢服務，評價並改善風險管理和內部監控過程的效果。
- 通過推動整改或實施後續審計等方式，跟進和檢查審計發現問題的整改情況。
- 設立各類舉報渠道，包括郵箱、電話、網站及公眾號舉報通道，強化風險事項及舞弊線索的收集，獨立、合法、公正地調查並處理違規行為。

用於識別、評估及管理重大風險的程序

風險管理是一項持續進行的程序，需要定期監察及檢討。本公司用於識別、評估及管理重大風險的程序簡介如下：

- 確立範圍：確定風險管理的範圍。
- 識別、分析：識別可能對業務及營運構成潛在影響的風險，分析潛在後果及其出現的可能性。
- 評估：使用管理層建立的評估標準，評估風險水平。評估時考慮風險對業務的影響及發生的可能性，考量現有監控措施有否不足。並通過比較風險評估結果，排列風險優先次序。
- 緩解及監控：制訂監控和緩解計劃，以防止、避免或降低風險。持續並定期監察有關風險，以及確保設有適當的內部監控程序。於出現任何重大變動時，修訂風險管理政策及內部監控程序。

- 監察及匯報：根據既定的風險管理程序，做定期監察及檢討，並匯報。
- 融合：上述風險管理程序納入至本公司營運過程中，包括戰略規劃、投資決策、資金管理、內部監控及其他業務或營運管理。

我們致力於不斷改善本公司的風險管理及內部監控架構和能力，確保本公司業務長遠增長、持續發展。為此，我們需要貫徹落實有效的風險管理及內部監控架構，我們將持續朝著這個方向邁進，把風險管理及內部監控融入日常營運當中。

風險檢討程序及監控成效

1. 檢討程序的成效及範圍

董事會透過審計委員會對管理層提交結果的審閱認為，截至2025年12月31日止的報告期內，本公司風險管理及內部監控系統有效及足夠，並未發現重大事宜。

審計委員會每年就風險管理及內部監控系統的有效性，檢討涵蓋整個財年的管理層意見和審計部的審計檢查結果。檢討範圍涵蓋所有重要的監控方面，包括財務監控、運作監控及合規監控，檢討同時涵蓋重大風險變化，內部審計、會計及財務匯報職能方面的資源、員工資歷及經驗，以及他們的培訓課程及預算。

風險管理及內部監控系統旨在管理而非消除未能實現業務目標的風險，而且只能就不會有重大的失實陳述或損失作出合理而非絕對的保證。

2. 檢討程序的目標

檢討程序綜合採用了自上而下及自下而上的過程，旨在：全面識別集團內所有重大風險，並進行優次排序；將重大風險上報至適當級別的管理層；讓管理層就風險進行有效溝通；適當監督風險緩解工作。

3. 檢討程序實施過程

自上而下的程序包括：

- 每季度經營分析會上，控股管理層討論、審議各附屬公司的業務發展、風險管理及內部監控事項，及早識別和應對新出現的風險和須關注的問題。
- 被識別及視為重大的風險，由本公司業務部門及相關職能部門進一步評估及監控。

自下而上的程序包括：

- 附屬公司每半年向審計部匯報在風險管理過程中識别的重大風險清單，同時檢討風險緩解措施的有效性。
- 審計部經過匯集、篩選、評估以及諮詢程序，每半年將各板塊主要風險的提示，提報至審計委員會，就個別風險做詳細匯報或深入討論。
- 業務部門和職能部門於日常營運中及時向管理層匯報職責範圍內識别的重大風險和緩解策略的落地情況。

本公司面臨的主要風險，及風險是否會對業務或財務狀況造成不利影響，以及已採取的措施，參見管理層討論與分析中相應具體內容。

關於處理及發佈內幕消息的程序及內部監控

本公司為規範公司信息披露行為，加強信息披露事務管理，已根據證券及期貨條例、上市規則等香港上市監管規則，以及證券法、公司債券發行與交易管理辦法、上海證券交易所公司債券上市規則等境內債券監管規則等適用法律、法規及公司章程的原則和要求，並結合公司實際情況制定了信息披露事務管理制度（「信息披露管理制度」），並遵照執行。本公司董事、監事、首席執行官、董事會秘書、高級管理人員、各部門及各附屬公司的負責人、其他負有信息披露職責的負責人及由於所任職務或所處身份可以獲取有關內幕信息的人員為信息披露管理制度的適用對象。信息披露管理制度針對不同情況下信息披露的適當時點、內容形式、內部審核流程和披露程序、對外發佈業績公告、各類公告、定期報告、股東通函的審議和披露程序、各信息披露管理人員的職責、保密規定及處罰規定等作出詳細指引。本公司《員工職業操守守則》亦明確要求各員工負有遵守信息保密及信息披露管理制度的責任。此外，本公司針對信息披露管理制度為相關人員提供培訓，以確保執行實施的有效性。

於報告期內，本公司不時就證券及期貨條例及上市規則關於信息披露的各項規定及要求徵詢合規顧問的意見。董事會認為本公司處理及發佈內幕消息的程序及內部監控有效。

薪酬委員會

截至報告期末，薪酬委員會由三名成員組成，成員中以獨立非執行董事佔大多數。薪酬委員會主席由獨立非執行董事印建安先生擔任，另外兩名成員為非執行董事陳靜女士及獨立非執行董事袁力先生。

薪酬委員會主要職責為負責研究董事、監事及高級管理人員的薪酬策略和政策、績效評估及激勵機制及其他與薪酬相關的事宜，並向董事會提出建議。薪酬委員會的職權範圍詳情可於香港聯交所網站及本公司網站查閱。

根據本公司《董事會薪酬委員會職責和議事規則》的規定，薪酬委員會於報告期內舉行了兩次會議，已確認、審議、討論、考慮並建議董事會批准的事項如下：

- 本公司2024年度高管人員績效考核及獎金執行方案；
- 本公司2024年度董事、監事及高管人員薪酬；
- 本公司高管人員2021-2024任期考核評價及分配方案；
- 本公司及主要附屬公司董事及高管股權激勵授予情況及在2024年度報告內的披露信息；
- 本公司2025年度高管人員考核指標；及
- 本公司2025年度董事、監事及高管人員薪酬標準。

截至2025年12月31日止年度本公司高級管理人員(不包括高管中兼任董事及監事)之薪酬組別如下：

薪酬組別(人民幣)	人數
3,000,001人民幣元－3,500,000人民幣元	1
4,000,001人民幣元－4,500,000人民幣元	1

董事及監事於截至2025年12月31日止年度的薪酬詳情載於財務報表附註50(a)內。

提名委員會

截至報告期末，提名委員會由五名成員組成，成員中以獨立非執行董事佔大多數。提名委員會主席為董事長寧旻先生，另外四名成員為非執行董事陳靜女士、獨立非執行董事郝荃女士、印建安先生及袁力先生。

提名委員會主要負責就董事委任、重新委任及董事繼任計劃提出建議、負責檢討董事會的架構、人數和組成及董事會多元化政策、評核獨立非執行董事的獨立性及負責履行董事會企業管治職能相關責任。提名委員會的職責範圍詳情可於本公司網站及香港聯交所網站查閱。

根據本公司《董事會提名委員會職責和議事規則》的規定，提名委員會於報告期內舉行了兩次會議，進行了以下事項：

- 結合本公司業務需求，遴選、審議首席執行官人選，並向董事會提出任用建議；
- 評核各獨立非執行董事的獨立性，確認本公司董事會架構符合公司治理要求，並且各獨立非執行董事不存在影響其獨立性的情況；及
- 檢討及評核董事會的架構、人數及組成及多元化政策(包括董事會成員技能、知識及經驗方面)。

此外，各提名委員會成員亦就以下事項進行檢討：

- 企業管治政策及常規《企業管治守則》的遵守及在《企業管治報告》內的披露；
- 董事及監事專業培訓及持續專業發展計劃的實施情況；及
- 遵守法律及監管規定方面的政策及實施情況。

由董事推薦的候選人需由提名委員會根據董事會成員提名及繼任計劃提名。提名委員會需對每名候選人作出初步評估，評估方法必須包括提名委員會集體或單獨與候選人會談，確保提名委員會全體成員認定候選人已符合規定的甄選標準。在選擇董事候選人時，將考慮多種因素，包括但不限於性別、年齡、文化和教育背景、種族、專業經驗、核心技能、知識、服務期限、管理經驗、技術專長(法律、財務、管理和審計等背景)。其後，提名委員會將安排候選人與董事會其他成員會面進行進一步評估，評估核心以候選人加入董事會是否為董事會及本公司帶來最大利益為優先判斷標準。如候選人被董事會成員認定為合適的董事會成員人選，將根據公司章程的規定於股東會提議選舉該候選人為董事。

監管企業管治職能

提名委員會負責履行下列企業管治職能責任：

- a. 制訂本公司的企業管治政策及常規，檢查其實施情況，並向董事會提出建議；
- b. 檢查並監督董事、監事及高級管理人員的培訓及持續專業發展計劃；
- c. 檢查並監督公司在遵守法律及監管規定方面的政策及常規及其實施情況；
- d. 制訂、檢查並監督員工及董事的操守準則及合規手冊(如有)；及
- e. 檢查公司遵守上市規則附錄C1《企業管治守則》的情況及在《企業管治報告》中所做的信息披露情況。

環境、社會及管治委員會

截至報告期末，環境、社會及管治委員會(「ESG委員會」)由兩名成員組成，其主席由獨立非執行董事袁力先生擔任，成員為執行董事寧旻先生。

ESG委員會主要履行協助董事會指導及監察可持續發展相關的政策及目標、持續探討國內外資本市場及同業的可持續發展趨勢，對可持續發展相關議題與事項達成進度進行審查的職能。

企業管治報告

ESG委員會的主要職責請見本公司刊發的2025年度環境、社會及管治報告。ESG委員會於報告期內舉行了一次會議，審議、討論、考慮並批准的事項如下：

- 檢討2024年度本公司ESG目標執行進度；
- 2024年度環境、社會及管治報告的披露；
- 積極參與評估氣候相關風險和機遇，包括對實體業務、策略、財務規劃，以及對財務報表及ESG報告準備的影響；及
- 持續追蹤國內國外ESG最新發展趨勢。

戰略委員會

截至報告期末，戰略委員會由三名成員組成。戰略委員會主席由董事長寧旻先生擔任，其他成員為朱立南先生及趙令歡先生。

戰略委員會主要職責為：

- 組織對公司中長期發展戰略規劃進行研究及審核；
- 對公司章程規定須經董事會批准的重大投資融資方案、業務重組、對外收購、兼併及資產出讓進行研究及審核；
- 對公司章程規定須經董事會批准的重大資本運作、資產經營項目進行研究及審核；
- 對其他影響公司發展的重大事項進行研究及審核；
- 對董事會有關決議的執行進行指導、監督和檢查；及
- 董事會授權的其他事項。

董事會、專責委員會及股東會會議

董事會定期召開會議，每年至少舉行四次會議。根據本公司章程規定，董事可以親身出席或透過其他電子途徑參與會議。董事會於報告期內共舉行了四次會議。董事會所作出的決定，均經過董事會會議投票表決，輔以於董事會會議之間傳閱書面決議案的決議，並根據本公司章程的規定獲得董事簽字後，該等議案成為董事會決議。

各董事於報告期內舉行的董事會會議、董事會專責委員會會議及股東會會議的出席情況如下：

	出席會議次數／會議舉行次數				股東會註
	董事會	審計委員會	薪酬委員會	提名委員會	
執行董事					
寧旻	4/4	-	-	2/2	1/1
李蓬(於2025年11月17日辭任)	3/3	-	-	-	1/1
非執行董事					
朱立南	2/4	-	-	-	1/1
趙令歡	4/4	-	-	-	1/1
陳靜	3/4	-	2/2	2/2	0/1
楊紅梅	2/4	2/3	-	-	0/1
獨立非執行董事					
郝荃	4/4	3/3	-	2/2	1/1
印建安	3/4	3/3	2/2	2/2	1/1
袁力	4/4	-	2/2	2/2	1/1

註：本公司於2025年6月26日召開2024年度股東週年會。

監事會

本公司監事會由三名成員組成。本公司監事會主席由高強先生(職工代表)擔任，另外兩名成員為羅成先生(股東代表)及裴小鳳女士(股東代表)。

根據本公司章程，監事會向股東會負責，其主要職權包括對董事、首席執行官和其他高級管理人員在執行職務時的合規行為進行監督、當董事、高級管理人員的行為損害公司利益時，要求其予以糾正、檢查公司的財務、核對提交股東會的財務報告、營業報告和利潤分配方案等財務資料、提議召開臨時董事會和股東會等。

於報告期內，監事會履行了監督責任，保障了股東、公司和員工的合法權益，有關監事會的工作詳情刊載於本年度報告第98頁之《監事會報告》內。

與股東的溝通

董事會深明與本公司股東及潛在投資者保持明確、及時和有效溝通的重要性。我們致力於通過刊發年度報告、中期報告、公告、通函及新聞稿，確保股東及潛在投資者可及時收到資料。本公司網站上刊登了所有相關聯繫方式，可供股東查閱。

本公司認為股東會為董事會與股東直接溝通的良機。本公司鼓勵並歡迎股東於股東會作出提問。本公司制定了股東通訊政策，以確保公司與股東及投資者保持持續的溝通，董事會亦已於報告期內檢討該股東通訊政策的實施及有效性。

投資者關係

我們一貫重視與投資人的溝通，通過舉辦業績發佈會、非交易性路演、參加投行策略會及其他投資人溝通活動、接受分析師與投資人的調研、向投資人發送公司最新資訊等多種形式，保持與資本市場和投資人的良好互動。

投資者關係團隊致力於成為公司與資本市場的連接者，公司價值的傳播者和價值實現的推動者。2025年，投資者關係團隊持續推動投資人溝通，通過業績路演、投行策略會等活動拓寬投資人覆蓋範圍；強化與境內外一線投行分析師的主動溝通，進一步擴大仲介資源研究覆蓋；緊跟業務發展步伐，提高公司最新資訊的推送頻率，確保投資者第一時間了解公司業務進展等。未來，我們期望通過更清晰的戰略、更有力的執行、更好的經營業績、更透明的資訊披露、更廣泛的渠道覆蓋、更創新的內容與方式與廣大投資者保持充分順暢的溝通，並建立起深厚的信任。

公司章程

於2025年6月26日本公司股東週年會上，股東已批准通過對本公司章程進行修訂，修訂的詳細內容請見本公司日期為2025年4月29日之通函附錄一。

本公司章程之最新版本已刊載於香港聯交所網站及本公司網站。

股東權利

應股東的要求召集臨時股東會

根據本公司章程，單獨或合計持有在擬舉行的會議上有表決權的股份10%或以上的股東，可以簽署一份或多份同樣格式內容的書面要求，提請董事會召開臨時股東會、並闡明擬舉行會議的議題。

公司召開年度股東會，應當於會議召開21日前發出書面會議通知，將會議擬審議的事項以及開會的日期和地點告知所有在冊股東。

在股東會上提出議案

當本公司決定召開股東會時，單獨或合計持有公司有表決權的股份總數1%以上的股東，有權在股東會召開10日之前以書面形式向本公司提出新的提案並提交召集人，股東會召集人應在收到提案後2日內發出股東會補充通知，通知其他股東，並將提案中屬於股東會職責範圍內的事項，列入該次會議的議程提交股東會審議。所提出的議案內容須屬股東會職責範圍內、須有明確主題及具體議決事宜、並須符合法律、行政法規及本公司章程的相關規定。

股東的建議和向董事會查詢及送達方式

股東可以書面形式向董事會及／或有關的董事會專責委員會(若適當)提出建議、查詢及關注事項並列明聯絡資料，送達本公司於中國北京的註冊辦事處(地址為北京市海淀區科學院南路2號院1號樓17層1701，郵編100190)或於香港的主要營業地點(地址為香港中環金融街8號國際金融中心二期70樓06室)。本公司投資者關係團隊，以輔助董事會處理股東及潛在投資者的提問。本公司網站亦包括本公司聯絡詳情，供股東及潛在投資者提出查詢。2026年，本公司將根據不斷更新的監管要求、本公司的發展趨勢，以及股東反饋的意見，繼續致力於提高公司管治水平，以確保本公司穩健發展及增加股東價值。

獨立核數師報告



羅兵咸永道

致聯想控股股份有限公司股東

(於中華人民共和國註冊成立的股份有限公司)

意見

我們已審計的內容

聯想控股股份有限公司(以下簡稱「貴公司」)及其附屬公司列載於第131至315頁的合併財務報表，包括：

- 截至2025年12月31日止年度的合併收益表；
- 截至該日止年度的合併綜合收益表；
- 於該日的合併資產負債表；
- 截至該日止年度的合併權益變動表；
- 截至該日止年度的合併現金流量表；及
- 合併財務報表附註，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，該等合併財務報表已根據《國際財務報告會計準則》真實而中肯地反映了貴公司及其附屬公司於2025年12月31日的合併財務狀況及其截至該日止年度的合併財務表現及合併現金流量，並已遵照香港《公司條例》的披露規定妥為擬備。

意見的基礎

我們已根據《國際審計準則》進行審計。我們在該等準則下承擔的責任已在本報告「核數師就審計合併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，我們獨立於貴公司及其附屬公司。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，認為對本期合併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合併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。

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
- 以公允價值計量的第三層級金融資產及金融負債的估值
- 遞延所得稅資產確認
- 從事銀行業務之附屬公司向客戶發放的貸款的預期信用損失計量

關鍵審計事項

我們的審計如何處理關鍵審計事項

商譽和可使用年期不確定的無形資產的減值評估

請參閱合併財務報表附註2.10、4.1(b)及19

於2025年12月31日，貴公司及其附屬公司合併財務報表中所列示的商譽為人民幣37,454百萬元，可使用年期不確定的無形資產為人民幣13,821百萬元，管理層應當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，以確定是否出現減值。為進行減值評估，資產已分配至可個別識別現金流量之最低層級（現金產生單元）組合。現金產生單元的可收回值根據公允價值減去處置費用或使用價值孰高而釐定。

我們的程序包括：

- 了解商譽和可使用年期不確定的無形資產的減值評估相關的流程和內部控制，並通過考慮估計不確定性的程度和其他固有風險因素的水平（如複雜性、主觀性、變化和對管理層偏向的敏感度等）評估了重大錯報的固有風險；
- 取得管理層減值測試表，評估管理層按業務種類劃分現金產生單元或現金產生單元組，以及在適當層級的各現金產生單元組合中分配商譽及可使用年期不確定的無形資產的合理性；
- 對管理層所聘請的外部獨立評估師的勝任能力、專業素質及客觀性進行了評估；

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
商譽和可使用年期不確定的無形資產的減值評估(續)	
<p>管理層計算可收回值時，在公允價值減去處置費用模型下，管理層對基於活躍市場報價或根據可觀察資料進行調整的參考值進行重要判斷；在使用價值模型下，需就合理確定與商譽相關的現金產生單元組合及釐定收入增長率、毛利率、貼現率等關鍵假設作出重要估計及判斷。管理層認為，本年發生商譽及可使用年期不確定的無形資產減值人民幣644百萬元，主要是由於個別業務因業績不達預期導致其可收回值下降。其餘商譽和可使用年期不確定的無形資產於本年度無需計提減值。</p>	<ul style="list-style-type: none">• 對管理層以公允價值減去處置費用模型確定可收回值的計算，我們將其公允價值核對至活躍市場中可觀察的未經調整的報價，對輸入參數核對至可觀察的活躍市場參考值；• 對管理層以使用價值模型確定可收回值的計算，我們結合對行業和業務環境的了解信息，評估了管理層在預計收入增長率、毛利率和貼現率等關鍵假設及其他主要參數的合理性。包括：<ul style="list-style-type: none">— 將預計收入增長率、預計毛利率、預計營運資金變動及預計資本支出等與管理層未來盈利預測及戰略計劃進行印證，並與歷史數據進行比對；— 將貼現率與市場上可比公司進行比對；• 評估管理層作出的主要假設的敏感性分析，當假設預計收入增長率和貼現率等在合理的範圍內發生不利變化時，單獨或合計考慮，對商譽和可使用年期不確定的無形資產可能造成的減值評估影響；• 檢查管理層減值測試表的計算準確性；• 檢查商譽及可使用年期不確定的無形資產的減值評估的披露是否恰當。
<p>管理層在需要時聘請外部獨立評估師協助執行減值評估。</p>	
<p>鑒於管理層在不同模型下對商譽和可使用年期不確定的無形資產進行減值評估中涉及重要估計和判斷，因此，我們將其作為關鍵審計事項。</p>	
	<p>基於上述程序，我們認為管理層在評估商譽和可使用年期不確定的無形資產的減值中使用的相關判斷可以被我們獲得的審計證據所支持。</p>

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

以公允價值計量的第三層級金融資產及金融負債的估值

請參閱合併財務報表附註2.13、2.20、3.3、4.1 (c)及4.1 (d)

於2025年12月31日，貴公司及其附屬公司以公允價值計量的第三層級金融資產總額為人民幣46,060百萬元，主要包括以公允價值計量且其變動計入損益的聯營公司投資、以公允價值計量且其變動計入損益的金融資產及以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益的金融資產；第三層級金融負債總額為人民幣15,906百萬元，包括衍生金融負債及以公允價值計量且其變動計入損益的金融負債。

第三層級金融資產及金融負債的估值並非根據活躍市場價格或可觀察市場資料直接得出。

管理層利用估值技術、聘請外部獨立評估師(如適用)對第三層級金融資產及金融負債進行了評估和計量，如以市場法及以現金流量折現模型計算等；模型的採用和輸入參數及關鍵假設的選擇需要管理層做出重要判斷和估計。因此，我們將其作為關鍵審計事項。

我們的程序包括：

- 了解管理層與以公允價值計量的第三層級金融資產及金融負債的估值相關的流程和內部控制，並通過考慮估計不確定性的程度和其他固有風險因素的水平(如複雜性、主觀性、變化和對管理層偏向的敏感度等)評估了重大錯報的固有風險；
- 取得管理層第三層級金融資產及金融負債的公允價值計算表，分析了模型的選擇是否恰當，並檢查了計算的準確性；
- 對管理層所聘請的外部獨立評估師的勝任能力、專業素質及客觀性進行了評估；
- 對於以市場法進行估值的第三層級金融資產及金融負債，我們抽樣評估了管理層估值方法的合理性，包括與新一輪融資估值相比對等程序，以評估關鍵假設的適當性；
- 對於以使用現金流量折現模型而進行估值的第三層級金融資產及金融負債，抽樣評估估值方法中關鍵假設的合理性，包括將預計收入增長率、預計毛利率與管理層未來盈利預測及戰略計劃進行印證，並與歷史資料進行比對。將貼現率與公開市場上可比公司進行比較，評估重要輸入參數是否在合理範圍內。

基於上述程序，我們認為管理層對第三層級金融資產及金融負債的公允價值估值可以被我們獲得的審計證據支持。

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
遞延所得稅資產確認	
請參閱合併財務報表附註2.24 (b)、4.1 (e)及44	我們的程序包括：
於2025年12月31日，貴公司及其附屬公司遞延所得稅資產餘額為人民幣27,742百萬元。另外，貴公司及其附屬公司於該日未確認遞延所得稅資產的暫時性差異及稅務虧損分別為人民幣23,580百萬元及37,832百萬元。	<ul style="list-style-type: none">• 了解與遞延所得稅資產確認相關的流程和內部控制，並通過考慮估計不確定性的程度和其他固有風險因素的水平(如複雜性、主觀性、變化和對管理層偏向的敏感度等)評估了重大錯報的固有風險；• 取得管理層遞延所得稅計算表，檢查計算表的準確性；• 抽樣將可抵扣的稅務虧損(含虧損可轉回期限)及暫時性差異核對至支持性證據，包括各相關公司的納稅申報表及稅務往來通訊；• 評估管理層對未來盈利預測中的輸入參數是否合理，如管理層在預計收入增長率和預計毛利率等關鍵假設及輸入參數的合理性，其中包括：將預計收入增長率、預計毛利率與管理層未來盈利預測、戰略計劃及稅務規劃戰略進行印證，並與歷史數據進行比對，以及與行業情況進行比較；以抽樣方式檢查管理層把預測盈利調節至未來預測的應納稅所得額的合理性；

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

遞延所得稅資產確認(續)

管理層於2025年12月31日已對遞延所得稅資產確認進行了評估，認為這些資產在未來期間很可能實現。

由於預測未來應納稅所得額和評估未來應納稅暫時性差異及可抵扣稅務虧損未來可轉回時間時涉及管理層的重要判斷和估計，因此，我們將其作為關鍵審計事項。

- 將管理層對未來應納稅所得額的估計與該企業於2025年12月31日的可抵扣稅務虧損及可扣減暫時性差異餘額進行比較，並考慮可抵扣稅務虧損的到期期限以復核管理層確認遞延所得稅資產的合理性；
- 對根據在資產負債表日已通過或已實質通過的稅率確定的遞延所得稅的計算進行了測試。

基於上述程序，我們認為，管理層對未來期間應納稅所得額的估算、應納稅暫時性差異及可抵扣虧損未來可轉回時間的評估可以被我們獲得的審計證據所支持。

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>從事銀行業務之附屬公司向客戶發放的貸款的預期信用損失計量</p>	<p>我們評估和測試了與預期信用損失計量相關的內部控制的設計及執行有效性，主要包括：</p>
<p>請參閱合併財務報表附註2.13.4、3.1(b)及26(a)</p>	<ul style="list-style-type: none">• 公司層面控制(包括信息系統控制)和預期信用損失模型治理流程，包含模型的審閱和對模型組成部分(違約概率、宏觀經濟預測及損失率)及模型計提水平的回溯測試；• 管理層應用多種經濟情景的控制以及預期信用損失的季度波動分析的控制；• 對貸款的發放和監測流程的控制；• 對特定準備的計提及監測流程的控制；• 對內部授信限額、訴訟中的貸款及信用觀察名單的控制；• 對監測信貸抵押品覆蓋範圍的控制；• 對管理層「疊加」調整的控制。
<p>於2025年12月31日，貴公司從事銀行業務之附屬公司向客戶發放的貸款餘額為人民幣134,728百萬元，管理層確認的向客戶發放的貸款的預期信用損失準備餘額為人民幣1,892百萬元。</p>	
<p>在國際財務報告會計準則第9號「金融工具」下，計量預期信用損失準備涉及管理層複雜的主觀估計及判斷。從事銀行業務之附屬公司使用下列方法計量預期信用損失準備：</p>	
<ul style="list-style-type: none">• 按照國際財務報告會計準則第9號的原則，建立自身預期信用損失估算流程、模型及工具，整體計量向客戶發放的貸款的預期信用損失；及• 針對違約及已發生信用減值的貸款，適時進行單獨評估。	
	<p>我們還執行了以下實質性審計程序：</p>
	<ul style="list-style-type: none">• 在內部模型專家的支持下，對預期信用損失模型使用的假設、關鍵輸入數據及計算公式進行測試，包括評估模型設計及公式的合理性、抽樣重新計算違約概率參數、違約損失率參數及風險敞口參數，並對宏觀經濟情景前瞻性預測情景的合理性做出合理質疑；• 我們對部分關鍵參數進行驗證，以確定信用減值損失模型運用的輸入值的準確性；

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

從事銀行業務之附屬公司向客戶發放的貸款的預期信用損失計量(續)

向客戶發放的貸款計提預期信用損失準備需要考慮如下判斷及估計：

- 設計並建立向客戶發放的貸款3階段的分配標準及內部評級系統；
- 預期信用損失模型中使用的會計解釋及模型假設；
- 多種經濟情景預期的假設、參數及相關權重；
- 對違約及已發生信用減值的貸款，考慮擔保品價值及回款在內的未來現金流的金額及時點；
- 管理層針對模型未覆蓋的重大不確定因素進行的管理層「疊加」調整。

由於從事銀行業務之附屬公司向客戶發放的貸款的預期信用損失準備金額重大且具有高度的估計不確定性，使用了複雜的模型，運用了大量的參數和資料，並涉及重大管理層判斷和假設，具有重大的固有風險，因此我們確定其為關鍵審計事項。

我們對向客戶發放的貸款(包括被列入信用觀察名單中部分及分類為第3階段的貸款)抽樣執行如下測試：

- 測試相關模型輸入值的準確性(包括本金、利率等)；
- 對貸款是否分類到適當的分組執行測試；
- 測試貸款的階段劃分，包括每季度貸款在不同階段之間的轉移，及對違約及已發生信用減值的貸款的識別；
- 對收到的擔保和擔保品的估值和擔保安排的有效性進行測試；

評估管理層使用的管理層「疊加」信用損失和模型外調整的方法及結果的合理性。

基於我們所執行的程序，管理層在預期信用損失評估中所使用的模型、運用的關鍵參數和數據、涉及的重大判斷和假設及計量結果可以被我們獲得的審計證據所支持。

獨立核數師報告

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，但不包括合併財務報表及我們的核數師報告。

我們對合併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。

結合我們對合併財務報表的審計，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合併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合併財務報表須承擔的責任

貴公司董事須負責根據《國際財務報告會計準則》及香港《公司條例》的披露規定擬備真實而中肯的合併財務報表，並對其認為為使合併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。

在擬備合併財務報表時，董事負責評估貴公司及其附屬公司持續經營的能力，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，除非董事有意將貴公司及其附屬公司清盤或停止經營，或別無其他實際的替代方案。

審計委員會須負責監督貴公司及其附屬公司的財務報告過程。

核數師就審計合併財務報表承擔的責任

我們的目標，是對合併財務報表整體是否不存在由於欺詐或錯誤而導致的重大錯誤陳述取得合理保證，並出具包括我們意見的核數師報告。我們僅向閣下(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《國際審計準則》進行的審計，在某一重大錯誤陳述存在時總能發現。錯誤陳述可以由欺詐或錯誤引起，如果合理預期它們單獨或匯總起來可能影響合併財務報表使用者依賴合併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《國際審計準則》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合併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，但目的並非對貴公司及其附屬公司內部控制的有效性發表意見。
- 評價董事所採用會計政策的恰當性及作出會計估計和相關披露的合理性。
- 對董事採用持續經營會計基礎的恰當性作出結論。根據所獲取的審計憑證，確定是否存在與事項或情況有關的重大不確定性，從而可能導致對貴公司及其附屬公司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合併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公司及其附屬公司不能持續經營。
- 評價合併財務報表的整體列報方式、結構和內容，包括披露，以及合併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，以對合併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。

核數師就審計合併財務報表承擔的責任(續)

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合併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梁偉堅。

羅兵咸永道會計師事務所

執業會計師

香港，2026年3月31日

合併收益表

截至2025年12月31日止年度

	附註	截至12月31日止年度	
		2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
銷售商品及提供服務	5	602,011,900	508,951,647
利息收入	5	11,182,463	13,151,583
利息開支	5	(7,249,242)	(9,296,795)
利息淨收入		3,933,221	3,854,788
總收入	5	605,945,121	512,806,435
銷售及服務成本	8	(509,807,228)	(427,071,274)
毛利		96,137,893	85,735,161
銷售及分銷開支	8	(29,309,531)	(26,306,656)
一般及行政開支	8	(46,683,075)	(42,500,545)
信用減值損失	8	(2,217,301)	(1,649,846)
投資收入及收益	6	3,727,038	600,822
其他(損失)/收益—淨額	7	(1,700,623)	(554,396)
財務收入	10	1,249,287	1,482,890
財務成本	10	(8,274,161)	(9,396,569)
應佔採用權益會計法入賬的聯營公司及合營公司利潤		582,792	281,338
除所得稅前利潤		13,512,319	7,692,199
所得稅開支	13	(3,713,334)	(9,035)
年內利潤		9,798,985	7,683,164
以下各方應佔利潤：			
—本公司權益持有人		1,060,796	133,231
—其他非控制性權益		8,738,189	7,549,933
		9,798,985	7,683,164
本公司權益持有人應佔利潤的每股盈利/(虧損) (以每股人民幣元列示)			
每股基本盈利	14	0.45	0.06
每股攤薄基本盈利/(虧損)	14	0.32	(0.01)

合併綜合收益表

截至2025年12月31日止年度

	附註	截至12月31日止年度	
		2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
年內利潤		9,798,985	7,683,164
其他綜合收益／(虧損)			
不會被重新分類至收益表的項目：			
以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益的非交易性權益工具的公允價值變動(扣除稅項)	13	296,893	(758,642)
以公允價值計量且其變動計入損益的金融負債信用風險變動(扣除稅項)	13	(1,543)	(4,108)
應佔採用權益會計法入賬的聯營公司的其他綜合收益(扣除稅項)	13	1,406	5,138
離職後福利責任的重新計量(扣除稅項)	13	20,793	(61,805)
由物業、廠房及設備重列為投資物業之重估(扣除稅項)	13	—	656
往後可能被重新分類至收益表的項目：			
以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益的債務工具的公允價值變動(扣除稅項)	13	11,976	(12,145)
貨幣換算差額	13	4,779,128	(6,591,775)
應佔採用權益會計法入賬的聯營公司的其他綜合(虧損)／收益(扣除稅項)	13	(53,831)	53,096
現金流量對沖的公允價值變動(扣除稅項)	13	(997,382)	1,572,962
年內其他綜合收益／(虧損)(扣除稅項)		4,057,440	(5,796,623)
年內綜合收益總額		13,856,425	1,886,541
以下各方應佔：			
— 本公司權益持有人		3,032,260	(2,129,234)
— 其他非控制性權益		10,824,165	4,015,775
		13,856,425	1,886,541

合併資產負債表

截至2025年12月31日止年度

		於12月31日	
		2025年	2024年
		人民幣千元	人民幣千元
	附註		
資產			
非流動資產			
物業、廠房及設備	15	43,270,700	35,126,468
使用權資產	16	6,139,477	5,220,550
投資物業	17	15,205,729	15,233,388
無形資產	19	66,637,014	69,121,296
採用權益會計法入賬的聯營公司及合營公司投資	12	14,657,735	15,062,666
按公允價值計量且其變動計入損益的聯營公司投資	12	11,833,773	13,340,631
以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益的金融資產	21	4,618,079	5,685,069
以公允價值計量且其變動計入損益的金融資產	30	16,563,456	12,992,915
向客戶發放的貸款	26	105,059,350	92,717,892
向金融機構發放的貸款	27	494,089	–
衍生金融資產	22	2,447,708	3,069,100
其他以攤餘成本計量的金融資產	28	71,564,957	59,162,601
遞延所得稅資產	44	27,741,845	26,898,503
其他非流動資產	23	11,235,051	14,288,921
非流動資產合計		397,468,963	367,920,000
流動資產			
存貨	29	67,623,627	69,029,553
消耗性生物資產	18	1,245,056	1,036,182
開發中物業		–	19,252
應收款項及應收票據	24	112,468,583	83,747,440
預付款項、其他應收款項及其他流動資產	25	58,139,132	43,619,801
向客戶發放的貸款	26	31,431,348	32,317,267
向金融機構發放的貸款	27	4,626,223	2,606,559
衍生金融資產	22	1,121,974	2,334,842
以公允價值計量且其變動計入損益的金融資產	30	16,792,003	16,762,809
以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益的金融資產	21	–	69,312
其他以攤餘成本計量的金融資產	28	7,319,400	9,741,293
存放中央銀行款項	31	864,728	1,392,255
受限存款	31	2,568,674	4,359,161
定期存款	31	268,510	44,270
現金及現金等價物	31	72,254,243	60,967,998
流動資產合計		376,723,501	328,047,994
劃分為持有待售處置組之相關資產	11(b)	331,997	–
總資產		774,524,461	695,967,994

合併資產負債表

截至2025年12月31日止年度

於12月31日

	附註	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
權益及負債			
本公司權益持有人應佔權益			
股本	33	2,356,231	2,356,231
儲備		53,442,985	52,022,885
本公司權益持有人應佔總權益			
永續證券	34	2,288,200	1,363,701
其他非控制性權益		54,357,578	45,536,558
向非控制性權益簽出認沽期權	39(b)(1)	(3,633,810)	(3,633,810)
總權益		108,811,184	97,645,565
負債			
非流動負債			
借款	43	85,580,914	71,896,889
租賃負債	16	2,748,899	2,057,001
應付金融機構款項	40	465,028	525,055
吸收存款	41	4,307,621	4,936,174
衍生金融負債	22	2,659,967	2,429,229
遞延收入	36	13,363,886	11,105,675
退休福利責任	45	1,534,668	1,660,593
撥備	46	1,439,265	1,445,647
以公允價值計量且其變動計入損益的金融負債	42	18,620,399	16,970,623
遞延所得稅負債	44	7,903,055	9,626,032
其他非流動負債	39	7,817,032	6,265,175
非流動負債合計		146,440,734	128,918,093

合併資產負債表
截至2025年12月31日止年度

	附註	於12月31日	
		2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
流動負債			
貿易應付款項及應付票據	35	124,060,209	104,394,698
其他應付款項及預提費用	37	116,850,785	114,121,609
應付金融機構款項	40	25,833,202	20,514,453
吸收存款	41	150,004,822	136,233,685
以公允價值計量且其變動計入損益的金融負債	42	10,698,254	8,666,316
衍生金融負債	22	2,048,823	786,682
撥備	46	6,818,005	6,319,826
預收客戶款項	38	3,919,778	2,386,518
遞延收入	36	13,309,820	11,585,917
應交所得稅		6,391,961	4,213,956
租賃負債	16	1,047,110	832,136
借款	43	58,092,413	59,348,540
流動負債合計		519,075,182	469,404,336
劃分為持有待售處置組之相關負債	11(b)	197,361	–
總負債		665,713,277	598,322,429
權益及負債總額		774,524,461	695,967,994

載列於第131至第315頁的合併財務報表已由董事會於2026年3月31日批准，並由董事會代表簽署。

寧旻
董事

朱立南
董事

合併權益變動表

截至2025年12月31日止年度

	本公司權益持有人應佔													總計
	股本	股份溢價	法定		於股票		對沖儲備	匯兌儲備	其他儲備	保留盈利	永續證券	其他非控制性權益	向非控制性權益撥出認沽期權	
			盈餘儲備	重估儲備	報酬儲備	持有之股票								
	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元
於2024年12月31日	2,356,231	11,281,940	1,006,310	465,226	4,796,531	(146,665)	317,413	(5,222,647)	(4,296,522)	43,821,299	1,363,701	45,536,558	(3,633,810)	97,645,565
年內利潤	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1,060,796	-	8,738,189	-	9,798,985
其他綜合收益/(虧損)														
以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益的金融資產公允價值變動	-	-	-	206,725	-	-	-	-	-	-	-	102,144	-	308,869
以公允價值計量且其變動計入損益的金融負債信用風險變動	-	-	-	(1,388)	-	-	-	-	-	-	-	(155)	-	(1,543)
應佔使用權益會計法入賬的聯營公司的其他綜合虧損	-	-	-	(52,425)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(52,425)
現金流量對沖的公允價值變動	-	-	-	-	-	-	(336,003)	-	-	-	-	(661,379)	-	(997,382)
貨幣換算差額	-	-	-	-	-	-	-	2,155,852	-	-	-	2,623,276	-	4,779,128
離職後福利責任的重新計量	-	-	-	-	-	-	-	-	(1,297)	-	-	22,090	-	20,793
年內綜合收益/(虧損)總額	-	-	-	152,912	-	-	(336,003)	2,155,852	(1,297)	1,060,796	-	10,824,165	-	13,856,425
轉撥至保留盈利	-	-	-	48,401	-	-	-	-	-	(48,401)	-	-	-	-
與所有者的交易總額，直接在權益中確認														
出售附屬公司	-	-	-	-	-	-	-	(63,061)	-	-	-	(139,155)	-	(202,216)
與其他非控制性權益的交易(附註52)	-	-	-	-	-	-	-	(2,117,339)	(529,578)	-	-	(1,766,920)	-	(4,413,837)
其他非控制性權益注資	-	-	-	-	-	-	-	28,513	-	-	-	918,792	-	947,305
發行可換取債券(附註43)	-	-	-	-	-	-	-	-	654,924	-	-	1,430,372	-	2,085,296
發行永續債券(附註34)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2,288,200	-	-	2,288,200
贖回永續債券(附註34)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(1,388,407)	-	-	(1,388,407)
轉至儲備	-	-	-	-	-	-	-	(12,638)	(3,467)	(3,467)	-	(7,246)	-	(23,351)
分佔聯營公司其他儲備	-	-	-	-	-	-	-	-	30,801	-	-	(27)	-	30,774
股權報酬(附註32)	-	-	-	-	552,594	-	-	-	-	-	-	1,195,401	-	1,747,995
轉撥至法定盈餘儲備	-	-	57,292	-	-	-	-	-	-	(57,292)	-	-	-	-
宣派及已付股息(附註47)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(3,617,470)	-	(3,617,470)
已付永續證券持有人票息/利息調整	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(152,909)	24,706	(16,892)	-	(145,095)
與所有者的交易總額，直接在權益確認	-	-	57,292	-	552,594	-	-	(1,478,800)	(743,246)	(743,246)	924,499	(2,003,145)	-	(2,690,806)
於2025年12月31日	2,356,231	11,281,940	1,063,602	666,539	5,349,125	(146,665)	(18,590)	(3,066,795)	(5,776,619)	44,090,448	2,288,200	54,357,578	(3,633,810)	108,811,184

合併權益變動表

截至2025年12月31日止年度

	本公司權益持有人應佔													
	股本	股份溢價	法定		於股票 報酬儲備	於股票 激勵計劃內 持有之股票	對沖儲備	匯兌儲備	其他儲備	保留盈利	永續證券	其他		總計
			盈餘儲備	重估儲備								非控制性 權益	向非控制性 權益套出 認沽期權	
人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元
於2023年12月31日	2,356,231	11,281,940	919,845	(345,153)	4,529,793	(207,195)	(191,466)	(3,050,202)	(3,507,370)	45,178,145	1,361,913	45,426,285	(3,633,810)	100,118,956
年內利潤	-	-	-	-	-	-	-	-	-	133,231	-	7,549,933	-	7,683,164
其他綜合(虧損)/收益														
以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益 的金融資產公允價值變動	-	-	-	(645,073)	-	-	-	-	-	-	-	(125,714)	-	(770,787)
以公允價值計量且其變動計入損益的金融負 債信用風險變動	-	-	-	(3,696)	-	-	-	-	-	-	-	(412)	-	(4,108)
應佔使用權益會計法入賬的聯營公司的其他 綜合收益	-	-	-	58,234	-	-	-	-	-	-	-	-	-	58,234
現金流量對沖的公允價值變動	-	-	-	-	-	-	508,879	-	-	-	-	1,064,083	-	1,572,962
貨幣換算差額	-	-	-	-	-	-	(2,172,445)	-	-	-	-	(4,419,330)	-	(6,591,775)
離職後福利責任的重新計量	-	-	-	-	-	-	-	(8,954)	-	-	-	(52,851)	-	(61,805)
由物業、廠房及設備重列為投資物業之重估	-	-	-	590	-	-	-	-	-	-	-	66	-	656
年內綜合(虧損)/收益總額	-	-	-	(589,945)	-	-	508,879	(2,172,445)	(8,954)	133,231	-	4,015,775	-	1,886,541
轉撥至保留盈利	-	-	-	1,400,324	-	-	-	-	-	(1,400,324)	-	-	-	-
與所有者的交易總額，直接在權益中確認														
出售附屬公司	-	-	-	-	-	-	-	-	(30,613)	-	-	(165,015)	-	(195,628)
與其他非控制性權益的交易(附註52)	-	-	-	-	-	-	-	-	(732,645)	-	-	(1,625,570)	-	(2,358,215)
其他非控制性權益注資	-	-	-	-	-	-	-	-	18,110	-	-	773,924	-	792,034
轉至儲備	-	-	-	-	-	-	-	-	(65,419)	62,943	-	3,091	-	615
分佔聯營公司其他儲備	-	-	-	-	-	-	-	-	30,369	-	-	-	-	30,369
股權報酬(附註32)	-	-	-	-	266,738	60,530	-	-	-	-	-	707,067	-	1,034,335
轉撥至法定盈餘儲備	-	-	86,465	-	-	-	-	-	-	(86,465)	-	-	-	-
宣派及已付股息(附註47)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(3,591,624)	-	(3,591,624)
已付永續證券持有人票息/利息調整	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(66,231)	1,788	(7,375)	-	(71,818)
與所有者的交易總額，直接在權益確認	-	-	86,465	-	266,738	60,530	-	-	(780,198)	(89,753)	1,788	(3,905,502)	-	(4,359,932)
於2024年12月31日	2,356,231	11,281,940	1,006,310	465,226	4,796,531	(146,665)	317,413	(5,222,647)	(4,296,522)	43,821,299	1,363,701	45,536,558	(3,633,810)	97,645,565

合併現金流量表

截至2025年12月31日止年度

	附註	截至12月31日止年度	
		2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
經營活動的現金流量			
經營產生的現金	48	30,901,228	30,781,218
已付所得稅		(4,982,853)	(3,704,353)
經營活動產生現金淨額		25,918,375	27,076,865
投資活動的現金流量			
購置物業、廠房及設備以及無形資產		(17,137,263)	(12,781,328)
出售物業、廠房及設備以及無形資產所得款項		434,561	266,731
購買以公允價值計量且其變動計入損益的金融資產		(42,920,529)	(9,993,363)
出售以公允價值計量且其變動計入損益的金融資產所得款項		40,672,206	11,775,753
以公允價值計量且其變動計入損益的金融資產收取的股息		544,822	211,370
注資於按公允價值計量且其變動計入損益的聯營公司		(598,886)	(982,533)
按公允價值計量且其變動計入損益的聯營公司分派股息		1,705,315	1,943,644
收購及注資於採用權益會計法入賬的聯營公司及合營公司		(568,477)	(88,648)
出售採用權益會計法入賬的聯營公司的所得款項		730,023	399,870
從採用權益會計法入賬的聯營公司收取的股息		414,246	422,683
購買以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益的金融資產		(16,347)	(56,828)
出售以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益的金融資產		36,753	293,971
從以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益的 金融資產收取的股息		3,536	448
收購附屬公司(扣除所收購現金)		(2,770)	(158,834)
出售附屬公司(扣除所出售現金)		210,384	89,623
向關聯方和第三方借出的借款		(236,637)	(16,923)
已收利息		830,945	723,336
三個月以上定期存款減少/(增加)		1,782,748	(2,113,697)
(購買)/處置以攤餘成本計量的金融資產及衍生金融工具		(179,797)	121,615
投資活動所用現金淨額		(14,295,167)	(9,943,110)

合併現金流量表
截至2025年12月31日止年度

	附註	截至12月31日止年度	
		2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
融資活動的現金流量			
取得借款		162,822,988	185,787,933
償還借款		(170,579,875)	(187,453,976)
贖回永續債券支付的現金		(1,410,942)	–
償還租賃負債支付的現金		(1,000,715)	(1,085,631)
發行其他債券所得現金(扣除發行成本)		22,227,932	3,094,850
認購認股權證所得款		686,089	822,062
發行永續債券		2,288,200	–
其他非控制性權益注資		1,839,343	883,481
向其他非控制性權益分派		(3,555,526)	(3,508,412)
與其他非控制性權益的交易		(5,315,829)	(1,608,092)
支付予本公司權益持有人的股息		–	(136,875)
已付利息		(9,970,175)	(10,922,115)
融資活動所用現金淨額		(1,968,510)	(14,126,775)
現金及現金等價物增加淨額		9,654,698	3,006,980
年初現金及現金等價物		60,967,998	59,571,033
現金及現金等價物匯兌收益/(損失)		1,631,547	(1,610,015)
年末現金及現金等價物	31	72,254,243	60,967,998

財務報表附註

1. 基本信息

聯想控股股份有限公司(「本公司」)為根據《中華人民共和國公司法》註冊成立的股份有限公司，其於1984年11月以中國科學院計算技術研究所新技術發展公司的名稱作為一家全民所有制企業註冊成立。自此之後，本公司完成一系列重組並於2014年2月18日改制為股份有限公司，目前註冊資本為人民幣23.56億元。本公司H股股份已自2015年6月29日起在香港聯交所主板上市。

本公司註冊地址為中國北京市海澱區科學院南路2號院1號樓17層1701。

本公司通過產業運營及產業孵化與投資兩個板塊經營業務。

產業運營板塊包括下述行業的業務經營：(a)聯想集團有限公司(「聯想集團」)，主要提供創新智能設備與基礎設施，打造智能化解決方案、服務與軟件；(b)聯泓集團有限公司(「聯泓集團」)，主要從事新材料產品的研發、生產與銷售；(c)佳沃集團有限公司(「佳沃集團」)，主要從事現代農業和食品領域的相關業務；及(d)盧森堡國際銀行，主要提供綜合性銀行服務，包括公司及機構銀行、零售銀行、私人銀行、資本市場等業務。

產業孵化與投資板塊主要以有限合夥投資人的身份投資私募股權基金及風險投資基金並持有部分投資基金的普通合夥人權益，對科技類創業公司作出早期或「天使」投資及對其他實體進行少數股權投資，亦投資於航空物流、金融服務、醫療健康及寫字樓租賃服務等業務。

2. 會計政策概要

編製本合併財務報表所採用的會計政策載於下文。除另有說明外，此等政策在所列報的所有年度內貫徹應用。

重要會計政策

2.1 編製基準

本合併財務報表乃根據國際財務報告會計準則及香港《公司條例》(第622章)的規定，按照歷史成本法編製，並就以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益的金融資產、以公允價值計量且其變動計入損益的金融資產及金融負債(包括衍生工具)、按公允價值計量且其變動計入損益的聯營公司、投資物業及以公允價值計量的生物資產而作出修訂。

編製符合國際財務報告會計準則的財務報表需要使用若干主要會計估計。這亦需要管理層在應用本公司及其附屬公司的會計政策過程中行使其判斷。所行使的判斷涉及高度的判斷或高度複雜性的範疇，或涉及對財務報表作出重大假設及估計的範疇，在附註4中披露。

2.2 採納的經修訂準則

下列經修訂準則於本公司及其附屬公司2025年1月1日開始的財政年度首次強制執行且適用於本公司及其附屬公司：

國際會計準則第21號(修訂)

缺乏可兌換性

於2025年1月1日財政年度生效的對國際會計準則的修改，對本公司及其附屬公司年度財務資料並無重大影響。

2. 會計政策概要(續)

重要會計政策(續)

2.3 尚未採納的新準則及經修訂準則

下列新準則及經修訂準則於2025年1月1日開始的財政年度已頒佈但尚未生效。

		於下列日期或 之後開始的 財政年度生效
國際財務報告會計準則第9號及國際 財務報告會計準則第7號(修訂)	金融工具的分類與計量	2026年1月1日
國際財務報告會計準則第9號及國際 財務報告會計準則第7號(修訂)	依賴自然資源的電力合同	2026年1月1日
國際財務報告會計準則年度改進 國際財務報告會計準則第18號	國際財務報告會計準則年度改進 – 第11卷 財務報表列報和披露	2026年1月1日 2027年1月1日
國際財務報告會計準則第19號	非公共受託責任附屬公司的披露	2027年1月1日
國際會計準則第21號(修訂)	換算為惡性通貨膨脹呈列貨幣	2027年1月1日
國際財務報告會計準則第10號及 國際會計準則第28號(修訂)	投資者與其聯營公司或合營公司之間的資 產出售或注資	待定

本公司及其附屬公司將於其生效時應用上述新準則及經修訂準則。

已頒佈但尚未採納的準則的影響

本公司及其附屬公司尚未提早採納任何已頒佈但於2025年1月1日開始的財政年度尚未生效的新準則及經修訂準則。本公司及其附屬公司正就於本公司及其附屬公司財務報表首次採納該等新準則及經修訂準則所造成的影響進行評估。

2. 會計政策概要(續)

重要會計政策(續)

2.4 附屬公司

附屬公司指本公司及其附屬公司對其擁有控制權的所有實體(包括結構性實體)。當本公司及其附屬公司因為參與該主體而承擔可變回報的風險或享有可變回報的權益，並有能力透過對該主體的權力而影響此等回報時，則本公司及其附屬公司控制該實體。附屬公司的賬目在控制權轉移至本公司及其附屬公司之日全面合併入賬。附屬公司在控制權終止之日起停止合併入賬。

(a) 業務合併

本公司及其附屬公司採用購買法將業務合併入賬。收購一附屬公司所支付的對價，為所轉讓資產、承擔的負債，及本公司及其附屬公司發行的股本權益的公允價值。所支付的對價包括或有代價安排所產生的任何資產和負債的公允價值。業務合併中的賣方可能針對與全部或部分特定資產或負債相關的或有事項或不確定性，按合同給予購買方補償。在確認被補償項目的同時，購買方應確認一項補償性資產，且以與被補償項目相同的基礎計量，並且需要對無法收回的金額計提估價備抵。收購相關成本在發生時支銷。在業務合併中所購買的可辨認的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價值計量。就個別收購基準，本公司及其附屬公司可按非控制性權益應佔被收購方淨資產的比例，計量被收購方的非控制性權益。

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的收購日賬面值按收購日期的公允價值重新計量，所產生的任何盈虧記錄在合併收益表中。

2. 會計政策概要(續)

重要會計政策(續)

2.4 附屬公司(續)

(a) 業務合併(續)

如合併發生的報告期末前，業務合併的初始會計處理尚未完成，則本公司及其附屬公司將於其財務報表中匯報尚未完成會計處理的項目的臨時金額。本公司及其附屬公司將於計量期間對該等於收購日期確認的臨時金額作出追溯調整，以反映有關截至收購日期所存在事實或情況(如有)可能影響截至該日止計量所確認金額的新資料計量。於計量期間，如獲得有關截至收購日期所存在事實或情況及(如有)可能導致截至該日止所確認該等資產及負債的新資料，本公司及其附屬公司亦將確認額外資產或負債。計量期不超過自收購日起計一年。

或有對價分類為權益或金融負債。分類為金融負債的金額隨後按公允價值重新計量，公允價值變動於損益確認。分類為權益的金額不再重新計量，且其後續結算於權益內列賬。

轉讓代價、被收購方的非控制性權益以及之前持有的被收購的權益在購買日期的公允價值，超過所購入可辨認資產淨值的差額記為商譽。如果支付對價、非控制性權益以及計量的之前持有的權益之合計低於所購入附屬公司可辨認淨資產的公允價值，該差額直接在收益表中確認。

本公司及其附屬公司內公司之間的交易、結餘及交易的未實現收益／虧損於合併時予以抵銷。附屬公司的會計政策已按需要作出更改，以確保與本公司及其附屬公司採用的政策一致。編製合併財務報表時採用的本公司及其附屬公司的會計報表具有相同的報告日期。

2. 會計政策概要(續)

重要會計政策(續)

2.4 附屬公司(續)

(b) 不喪失控制權的附屬公司權益變動

本公司及其附屬公司將其與非控制性權益進行不喪失控制權的交易入賬為權益交易，即與所有者以其作為所有者身份進行的交易。所支付／收取任何代價的公允價值與相關應佔所收購／出售附屬公司淨資產賬面值的差額記錄為權益。

本公司及其附屬公司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財務負債。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。

隨後於各資產負債表日，因預期表現的改變，簽出認沽期權負債將被重新計量，所產生的任何收益或虧損將於收益表確認。如果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。

(c) 出售附屬公司

當本公司及其附屬公司不再持有控制權，在實體的任何保留權益於失去控制權當日重新計量至公允價值，較賬面值的變動在收益表中確認。該公允價值為之後入賬列作聯營公司、合營公司或以公允價值計量的金融資產的初始賬面值。此外，之前在其他綜合收益中就該實體確認的任何數額猶如本公司及其附屬公司已直接處置相關資產或負債，之前在其他綜合收益中確認的數額將被重新分類至收益表。

(d) 獨立財務報表

於附屬公司的投資按成本扣除減值列賬。成本亦包括投資直接費用。附屬公司業績由本公司按已收及應收股息基準入賬。如果股息超過宣派股息期內附屬公司的綜合收益總額，或如果在獨立財務報表的投資賬面值超過合併財務報表中附屬公司淨資產(包括商譽)的賬面值，則須對按成本入賬的於附屬公司的投資作減值測試。

2. 會計政策概要(續)

重要會計政策(續)

2.5 聯營公司

聯營公司指本公司及其附屬公司對其有重大影響力的實體。重大影響力是指對被投資公司的財務和經營政策有參與決策的權力，但並不能夠控制或者與其他方一起共同控制這些政策的製定。

(a) 權益會計法

於聯營公司的投資(本公司及其附屬公司於風險投資基金、私募股權基金及優先股投資之投資除外)乃使用權益會計法入賬。根據權益會計法，投資初始以成本確認，並增減賬面值以確認投資者在收購日期後分佔被投資方的收益。本公司及其附屬公司採用權益會計法入賬的聯營公司投資包括收購時已識別的商譽(扣除任何累計減值損失)。

如果於聯營公司的權益被削減但仍保留重大影響力，則按比例將先前在其他綜合收益中確認的金額重新分類至收益表(如適用)。

本公司及其附屬公司分佔聯營公司收購後利潤或虧損於收益表內確認，而分佔其收購後的其他綜合收益變動則於其他綜合收益內確認，並相應調整投資賬面值。如果本公司及其附屬公司分佔一家聯營公司的虧損等於或超過其在聯營公司的權益，包括任何其他無抵押應收款項，本公司及其附屬公司不會確認進一步虧損，除非本公司及其附屬公司已產生法律或推定責任或已代聯營公司作出付款。

本公司及其附屬公司在各報告日期釐定是否有任何客觀證明於聯營公司的投資出現減值。如投資已減值，本公司及其附屬公司會將聯營公司的可收回數額與其賬面值的差額作為減值金額，並在合併收益表的「一般及行政開支」內確認該金額。

本公司及其附屬公司與其聯營公司之間的上游和下游交易所產生的利潤和虧損，在本公司及其附屬公司的合併收益表中確認，但僅限於無關聯投資者在聯營公司權益的數額。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。聯營公司的會計政策已於必要時作出改動，以確保與本公司及其附屬公司採用的政策相一致。

於聯營公司的投資所產生的稀釋收益及虧損於合併收益表確認。

2. 會計政策概要(續)

重要會計政策(續)

2.5 聯營公司(續)

(b) 按公允價值計量且其變動計入損益

本公司及其附屬公司已作為有限合夥人投資於若干風險投資基金及私募股權基金並發揮重大影響力。本公司及其附屬公司已採納國際會計準則第28號「於聯營公司及合營公司之投資」項下共同基金、單位信託及類似實體的計量之豁免規定，該等投資乃按公允價值透過損益計量，並於合併資產負債表中以「按公允價值計量且其變動計入損益的聯營公司投資」呈列。

本公司及其附屬公司對若干聯營公司的優先股投資，在初始確認時被指定為以公允價值計量且其變動計入損益的金融資產，並於合併資產負債表中以「以公允價值計量且其變動計入損益的金融資產」呈列。

2.6 合營安排

於合營安排的投資分類為合作經營或合營公司，視乎每位投資者的合約權利和義務而定。合營公司採用權益會計法入賬。

根據權益會計法，於合營公司的權益初步按成本確認，並於之後作出調整，以確認本公司及其附屬公司分佔合營公司收購後的損益及其他綜合收益的變動。如果本公司及其附屬公司分佔一家合營公司的虧損等於或超過其在合營公司的權益(包括任何其他構成該集團在合營公司的淨投資的長期權益)，本公司及其附屬公司不會確認進一步虧損，除非本公司及其附屬公司已產生義務或已代合營公司作出付款。

本公司及其附屬公司與其合營公司之間的交易所產生的未實現收益會予以抵銷，惟以本公司及其附屬公司於合營公司的權益為限。未實現虧損亦會予以抵銷，惟交易證明所轉讓資產已減值則除外。

2.7 分部報告

經營分部的呈報方式與提供給主要經營決策者的內部報告的方式一致。主要經營決策者為作出戰略性決定的董事會，負責分配資源和評估經營分部的表現。

2. 會計政策概要(續)

重要會計政策(續)

2.8 物業、廠房及設備

物業、廠房及設備按歷史成本值扣除折舊及累計減值入賬。歷史成本包括收購該項目直接應佔的開支。

後續支出只有在很可能為本公司及其附屬公司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，才計入資產的賬面值或確認為一項單獨資產(如果適用)。已更換部分的賬面值會被終止確認。所有其他維修費用在產生的財務期間於收益表支銷。

樓宇、與樓宇相關的設備及租賃裝修折舊乃採用直線法按其租約尚餘年期或預計可供本公司及其附屬公司使用年期(兩者中的較早日)分攤其成本值至其估計殘值。

其他的物業、廠房及設備的折舊乃採用直線法按其估計可供本公司及其附屬公司使用年期分攤其成本值至其估計殘值。所採用的主要折舊年期為：

— 土地及樓宇	10-50年
— 機器及設備	2-12年
— 車輛	2-6年
— 傢俱	3-10年

資產的殘值及可使用年期於各報告期末均會進行檢討，並在適當情況下作出調整。

如果資產賬面值高於其估計可收回金額(附註2.12)，則會立即將該資產的賬面值撇減至其可收回金額。

出售資產所得收益或虧損通過將所得款項與賬面值比較而釐定，並於合併收益表「其他(損失)/收益—淨額」內確認。

在建工程指在建及等待安裝的物業、廠房、機器及供內部使用的軟件，並按歷史成本值扣除任何累計減值損失入賬。歷史成本包括收購或興建或安裝有關物業、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率差額。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。

2. 會計政策概要(續)

重要會計政策(續)

2.9 租賃

作為承租人：

本公司及其附屬公司租賃了土地、樓宇及多項設備。租賃合同一般為1到20年的固定期限。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及條件。租賃協議不包含財務契約條款，但租賃資產不得用作借款抵押。

在本公司及其附屬公司預期可使用租賃資產之日，應確認一項使用權資產和租賃負債。每筆租賃付款額均在租賃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使用壽命與租賃期兩者中較短的一個期間內計提折舊。

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；
- 承租人根據餘值擔保預計應付的金額；
- 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；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折現。如果無法確定該利率，則應採用承租人的增量借款利率，即承租人為在類似經濟環境下獲得價值相近的資產，以類似條款和條件借入資金而必須支付的利率。

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；及
- 復原成本。

2. 會計政策概要(續)

重要會計政策(續)

2.9 租賃(續)

作為承租人(續)：

與短期租賃和低價值資產租賃相關的付款額按照直線法在損益中確認為費用。短期租賃是指租賃期限為12個月或不足12個月的租賃。低價值資產包括IT設備和小型辦公傢俬。

作為出租人：

本公司及其附屬公司繼續將其出租劃分為經營租賃或融資租賃，並與國際會計準則第17號一致，對兩類租賃做出不同的會計處理。

2.10 無形資產

(a) 商譽

商譽於收購附屬公司、聯營公司及合營公司時產生，指轉讓代價超出本公司及其附屬公司應佔被收購方可識別資產、負債及或有負債公允價值淨值以及被收購方非控制性權益的差額。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投資內。

就減值測試而言，業務合併所獲得的商譽會分配至預期將受益於合併協同效應的各現金產生單元或現金產生單元組。商譽所分配的各單元或單元組指在實體內商譽被監控作內部管理用途的最低層級。

每年進行商譽的減值測試，或如事件或情況轉變顯示可能存在減值，則更頻繁地測試。商譽賬面值與可收回數額(使用價值與公允價值減出售成本較高者)比較。任何減值即時確認及不得在之後期間轉回。

(b) 商標

個別獲得的商標按歷史成本入賬。在業務合併中收購的商標按購買日公允價值確認。對於有確鑿證據表明無法合理估計使用年期的無形資產，如商標等，應當每年進行減值測試。本公司及其附屬公司對此部分商標擁有可永久使用的權利。

(c) 客戶關係

在業務合併中購入的客戶關係按購買日公允價值確認。客戶關係有確定的可使用年期，並按成本減累計攤銷列賬。攤銷乃利用直線法按其估計年期不超過15年攤銷。

2. 會計政策概要(續)

重要會計政策(續)

2.10 無形資產(續)

(d) 計算機軟件

與維護計算機軟件程式有關的成本於產生時確認為費用。如符合下列條件，由本公司及其附屬公司控制的可辨認和獨有軟件產品在設計和測試中的直接應佔開發成本，可確認為無形資產：

- 完成該軟件產品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產品並使用或出售；
- 有能力使用或出售該軟件產品；
- 可證明該軟件產品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產品；及
- 該軟件產品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。

購入計算機軟件許可權的成本及計算機軟件發展成本確認為資產，按估計可使用年期不超過5年攤銷。

(e) 專利權、技術及市場推廣權

購入專利權、技術及市場推廣權的開支以購買日的公允價值作為歷史成本值資本化，並利用直線法按估計可使用年期不超過10年進行攤銷。

(f) 水產養殖特許經營權及水域使用權

在業務合併中收購的水產養殖特許經營權及水域使用權按購買日公允價值確認。個別獲得的按歷史成本入賬。水產養殖特許經營權和大部分的水域使用權為可使用年期不確定的無形資產。對可使用年期不確定的無形資產不進行攤銷，無論是否存在減值蹟象，至少每年進行減值測試。

2. 會計政策概要(續) 重要會計政策(續)

2.11 投資物業

投資物業主要由租賃土地及樓宇所組成，為獲得長期租金收益或資本增值或兩者兼備而持有，且並非由本公司及其附屬公司佔用。以經營租賃持有的土地，如符合投資物業其餘定義，按投資物業入賬。

投資物業初始按成本計量，包括相關交易成本及借貸成本。於初始確認後，投資物業按公允價值列賬，公允價值指由外部估值師於每個報告日期釐定的公開市值。公允價值乃按活躍市場價格得出，並就特定資產的性質、地點或狀況作出調整(如果需要)。如果未能獲取該等資料，本公司及其附屬公司採用其他估值方法，例如近期較不活躍市場的價格或折現現金流量預測。公允價值變動乃於合併收益表內作為「其他(損失)/收益—淨額」的一部分入賬。

作為投資物業興建或在建的物業乃按公允價值入賬。如果公允價值未可靠計量，則該興建中物業按成本計量，直至公允價值能可靠計量或完成興建，以較早者為準。

投資物業的公允價值反映(其中包括)自目前租賃的租金收入及按現時市況對未來租賃租金收入的假設。

後續支出僅於與該項目有關的未來經濟利益可能流入本公司及其附屬公司而該項目的成本能可靠計量時，方計入資產的賬面值中。所有其他維修費用在產生的財務期間於合併收益表支銷。

如果投資物業變成業主自用，會被重新分類至物業、廠房及設備，其於重新分類日期的公允價值就會計目的而言變為其成本。

當自用物業轉為投資物業時，產生的任何重估盈餘計入其他綜合收益並於重估儲備下的權益累計。當該盈餘實現時，計入權益的重估儲備直接轉入保留盈利。

2.12 非金融資產減值

沒有確定使用年期或尚未可供使用的無形資產無需攤銷，且每年應當就減值進行測試。需作攤銷的資產，當有事件或情況變化顯示資產賬面值可能無法收回時進行減值測試。減值損失按資產賬面金額超過其可收回金額部分確認。可收回金額是指資產公允價值減去處置費用與資產使用價值中的較高者。作減值評估時，資產按可獨立辨認的最小現金流量產生單位予以分類。經減值的非金融資產(不包括商譽)於各報告日期測試轉回減值的可能性。

2. 會計政策概要(續)

重要會計政策(續)

2.13 金融資產

2.13.1 分類與計量

本公司及其附屬公司根據管理金融資產的業務模式和金融資產的合同現金流量特徵，將金融資產進行以下分類：

- 以攤餘成本計量的金融資產；
- 以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益的金融資產；及
- 以公允價值計量且其變動計入當期損益的金融資產。

本公司及其附屬公司管理金融資產的業務模式，是指本公司及其附屬公司如何管理金融資產以產生現金流量。業務模式決定本公司及其附屬公司所管理金融資產現金流量的來源是收取合同現金流量、出售金融資產還是兩者兼有。本公司及其附屬公司在確定一組金融資產業務模式時考慮的因素包括：以往如何收取該組資產的現金流、該組資產的業績如何評估並上報給關鍵管理人員、風險如何評估和管理，以及業務管理人員獲得報酬的方式。

金融資產的合同現金流量特徵，是指金融資產合同約定的、反映相關金融資產經濟特徵的現金流量屬性，即相關金融資產在特定日期產生的合同現金流量僅為對本金和以未償付本金金額為基礎的利息的支付，其中，本金是指金融資產在初始確認時的公允價值，本金金額可能因提前還款等原因在金融資產的存續期內發生變動；利息包括對貨幣時間價值、與特定時期未償付本金金額相關的信用風險、以及其他基本借貸風險、成本和利潤的對價。

對於包含嵌入式衍生工具的金融資產，在確定合同現金流量是否僅為對本金和利息支付時，將其作為一個整體進行分析。

本公司及其附屬公司僅當管理該等資產之業務模式變動時重新分類債務投資。

金融資產在初始確認時以公允價值計量。對於以公允價值計量且其變動計入當期損益的金融資產，相關交易費用直接計入當期損益；對於其他類別的金融資產，相關交易費用計入初始確認金額。因銷售產品或提供勞務而產生的、未包含或不考慮重大融資成分的應收賬款或應收票據，本公司及其附屬公司按照預期有權收取的對價金額作為初始確認金額。

2. 會計政策概要(續)

重要會計政策(續)

2.13 金融資產(續)

2.13.1 分類與計量

(a) 債務工具

債務工具的后續計量取決於本公司及其附屬公司管理該資產的業務模式以及該資產的現金流量特徵。本公司及其附屬公司將債務工具分為以下三種計量類別：

- 以攤餘成本計量：對於持有以收取合同現金流量的資產，如果合同現金流量僅代表對本金和利息的支付，則該資產以攤餘成本計量。該等金融資產的利息收入以實際利率法計算，計入財務收益。終止確認時產生的利得或損失直接計入損益，並與匯兌利得和損失一同列示在「其他(損失)/收益—淨額」中。減值損失作為單獨的科目在損益表中列報。
- 以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益：對於業務模式為持有以收取現金流量及出售的金融資產，並且該資產的現金流量僅代表對本金和利息的支付，則該資產被分類為以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益的金融資產。除減值利得或損失、利息收入以及匯兌利得和損失計入損益外，賬面價值的變動計入其他綜合收益。該等金融資產終止確認時，之前計入其他綜合收益的累計利得或損失從權益重分類至損益中，並計入「其他(損失)/收益—淨額」。該等金融資產的利息收入用實際利率法計算，計入財務收入。匯兌利得和損失在「其他(損失)/收益—淨額」中列示，減值損失作為單獨的科目在損益表中列報。
- 以公允價值計量且其變動計入損益：不滿足以攤餘成本計量或以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益標準的金融資產，以公允價值計量且其變動計入損益。對於後續以公允價值計量且其變動計入損益的債務工具，其利得或損失計入損益，並於產生期間以淨值在「投資收入及收益」中列示。

2. 會計政策概要(續)

重要會計政策(續)

2.13 金融資產(續)

2.13.1 分類與計量(續)

(b) 權益工具

本公司及其附屬公司的權益工具投資以公允價值計量且其變動計入損益，但管理層已做出不可撤銷指定為公允價值計量且其變動計入其他綜合收益的除外。本公司及其附屬公司對上述指定的政策為，將不以取得投資收益為目的的權益工具投資指定為以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益。進行指定後，公允價值變動在其他綜合收益中進行確認，且後續不得重分類至損益(包括處置時)。減值損失及轉回不會作為單獨的項目列報，而包含在公允價值變動中。

將非交易性權益工具投資指定為以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益的金融資產的，該金融資產的公允價值變動均計入其他綜合收益。當該金融資產終止確認時，之前計入其他綜合收益的累計利得或損失應當從其他綜合收益中轉出，計入保留盈利。作為投資回報的股利收入在本公司及其附屬公司確定對其收取的權利成立時進行確認，並計入當期損益。

2.13.2 確認和終止確認

金融資產滿足下列條件之一的，予以終止確認：

- 收取該金融資產現金流量的合同權利終止；
- 該金融資產已轉移，且本公司及其附屬公司將金融資產所有權上幾乎所有的風險和報酬轉移給轉入方；
- 該金融資產已轉移，雖然本公司及其附屬公司既沒有轉移也沒有保留金融資產所有權上幾乎所有的風險和報酬，但是放棄了對該金融資產控制。

本公司及其附屬公司的非交易性權益工具指定以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益的金融資產終止確認時，其賬面價值與收到的對價之間的差額計入保留盈利，之前計入其他綜合收益的累計利得或損失應當自其他綜合收益中轉出，亦計入保留盈利；其餘以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益的金融資產終止確認時，其賬面價值與收到的對價之間的差額計入當期損益，之前計入其他綜合收益的累計利得或損失自其他綜合收益轉出，亦計入當期損益。

附回購條件的金融資產轉讓，根據交易的經濟實質確定是否終止確認。對於將予回購的資產與轉讓的金融資產相同或實質上相同，回購價格固定或是原轉讓價格加上合理回報的，本公司及其附屬公司不終止確認所轉讓的金融資產。對於在金融資產轉讓後只保留了優先按照公允價值回購該金融資產權利的，本公司及其附屬公司終止確認所轉讓的金融資產。

2. 會計政策概要(續)

重要會計政策(續)

2.13 金融資產(續)

2.13.3 金融工具抵銷

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，並在資產負債表列示其淨額。法定可執行權力應不依賴於未來事件，且須能夠於日常業務過程中，及本公司或對手方出現違約、解散或破產時執行。

2.13.4 金融資產減值

本公司及其附屬公司對於向客戶發放的貸款(也包含了墊款)、以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益的債務工具投資、應收款項、融資租賃業務產生的應收款、其他以攤餘成本計量的金融資產、合同資產、貸款承諾和財務擔保合同等，以預期信用損失為基礎確認損失準備。

本公司及其附屬公司考慮有關過去事項、當前狀況以及對未來經濟狀況的預測等合理且有依據的信息，以發生違約的風險為權重，計算合同應收的現金流量與預期能收到的現金流量之間差額的現值的概率加權金額，確認預期信用損失。

於每個資產負債表日，本公司及其附屬公司對於處於不同階段的金融工具的預期信用損失分別進行計量。金融工具自初始確認後信用風險未顯著增加的，處於第一階段；金融工具自初始確認後信用風險已顯著增加但尚未發生信用減值的，處於第二階段；金融工具自初始確認後已經發生信用減值的，處於第三階段。對於第一階段的金融工具，本公司及其附屬公司按照未來12個月內的預期信用損失計量損失準備，對於處於第二階段和第三階段的金融工具，本公司及其附屬公司按照該工具整個存續期的預期信用損失計量損失準備。對於在資產負債表日具有較低信用風險的金融工具，本公司及其附屬公司假設其信用風險自初始確認後並未顯著增加，按照未來12個月內的預期信用損失計量損失準備。

本公司及其附屬公司對於處於第一階段和第二階段的金融工具，按照其未扣除減值準備的賬面餘額和實際利率計算利息收入。對於處於第三階段的金融工具，按照其賬面餘額減已計提減值準備後的攤餘成本和實際利率計算利息收入。

本公司及其附屬公司將計提或轉回的損失準備計入當期損益。對於持有的以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益的債務工具，本公司及其附屬公司在將減值損失或利得計入當期損益的同時調整其他綜合收益。

對於應收賬款，無論是否存在重大融資成分，本公司及其附屬公司均按照整個存續期的預期信用損失計量損失準備。

2. 會計政策概要(續)

重要會計政策(續)

2.14 衍生金融工具及對沖活動

2018年1月1日，本公司及其附屬公司選擇在首次採納到國際財務報告會計準則第9號時繼續對其所有套期關係應用國際會計準則第39號的套期會計要求，直到引入新的宏觀套期標準。

衍生工具初步按於衍生工具合約訂立日的公允價值確認，其後按公允價值重新計量。確認所產生的收益或損失的方法取決於該衍生工具是否被指定作對沖工具，如被指定為對沖工具，則取決於其所對沖項目的性質。本公司及其附屬公司指定若干衍生工具作為：

- 對沖已確認資產或負債或一項確定承擔的公允價值(公允價值對沖)；
- 對沖與一項已確認資產或負債或一項非常可能的預測交易有關的特定風險(現金流量對沖)；
- 境外業務投資淨額對沖。

本公司及其附屬公司於訂立交易時就對沖工具與被對沖項目的關係，以至其風險管理目標及執行多項對沖交易的戰略作檔案記錄。本公司及其附屬公司亦於訂立對沖交易時持續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價值或現金流量變動的評估。

用作對沖目的之各種衍生工具之公允價值於附註22披露。對沖儲備之變動載於合併權益變動表。當被對沖項目的剩餘期限超過12個月時，對沖衍生工具的全數公允價值會被分類為非流動資產或負債，而當被對沖項目的剩餘期限少於12個月時，對沖衍生工具的全數公允價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) 公允價值對沖

被指定並符合資格作為公允價值對沖的衍生工具的公允價值變動，連同導致對沖風險的被對沖資產或負債公允價值的任何變動，於合併收益表列賬。

2. 會計政策概要(續)

重要會計政策(續)

2.14 衍生金融工具及對沖活動(續)

(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價值變動的有效部分於其他綜合收益中確認。與無效部分有關的損益實現時在合併收益表「其他(損失)/收益-淨額」內確認。

在權益累計的金額當被對沖項目影響損益(例如：當被對沖的預期銷售發生時)時重新分類至該期間的合併收益表。與利率互換對沖浮息借款的有效部分有關的收益或損失在合併收益表「財務成本」內確認。與無效部分有關的收益或損失在合併收益表「其他(損失)/收益-淨額」內確認。

當一項對沖工具到期或售出時，或當對沖不再符合對沖會計處理的標準時，自對沖生效時的期間起已確認為其他綜合收益的對沖工具的任何累計收益或虧損，應獨立保留在權益內直至未來交易發生。當未來交易預期不會再發生時，自對沖生效時的期間起已確認為其他綜合收益的對沖工具的累計收益或虧損立即自權益分類至合併收益表「其他(損失)/收益-淨額」內。

(c) 境外業務投資淨額對沖

對境外經營淨投資的套期，按照類似於現金流量套期會計的方式處理。套期工具利得或損失中屬於有效套期的部分，直接計入其他綜合收益；屬於無效套期的部分，計入當期合併收益表。處置境外經營時，原已計入股東權益的累計利得或損失作為處置損益的一部分計入合併收益表。

組合利率風險對沖

本公司及其附屬公司的銀行業務對利率風險進行整體分析。在考慮資產負債表內及資產負債表外項目的所有敞口後，評估固定利率風險敞口。滿足若干原則後，該總體分析可能不包括敞口的若干組成部分。

本公司及其附屬公司應用相同方法選擇將列入組合利率風險對沖的資產及負債。資產及負債列入組合的所有時間區間。因此，當資產及負債被移除出組合時，必須從其已產生影響的所有時間區間移除。活期存款及儲蓄賬戶可能基於估計預期到期日的行為研究而列入組合。本公司及其附屬公司可能將不同類別的資產或負債指定為合格對沖項目。

2. 會計政策概要(續)

重要會計政策(續)

2.14 衍生金融工具及對沖活動(續)

(c) 境外業務投資淨額對沖(續)

組合利率風險對沖(續)

基於該缺口分析(按總額基準進行)，本公司及其附屬公司在開始時界定將對沖的風險、時長區間的長度、測試方法及測試頻率。

對沖工具為衍生工具組合，可能包含抵銷倉位。本公司及其附屬公司按公允價值確認對沖項目，調整於合併收益表內入賬。

2.15 貴金屬

貴金屬包括黃金和其他貴重金屬。本公司及其附屬公司為交易目的而獲得的貴金屬按照取得時的公允價值進行初始確認，並以公允價值進行後續計量，且其變動計入當期損益。本公司及其附屬公司為非交易目的而獲得的貴金屬以成本與可變現淨值較低者列示。

2.16 生物資產

本公司及其附屬公司的生物資產主要為消耗性生物資產。

(a) 消耗性生物資產的分類

本公司及其附屬公司的消耗性生物資產主要包括大西洋鮭。按生產階段可劃分為魚卵、魚苗、幼鮭和海水育肥階段的鮭魚。

消耗性生物資產同時滿足下列條件的，予以確認：

- 因過去的交易或者事項而擁有或者控制該生物資產；
- 與該生物資產有關的經濟利益或服務潛能很可能流入企業；
- 該生物資產的成本能夠可靠地計量。

(b) 消耗性生物資產初始計量

本公司及其附屬公司取得的消耗性生物資產，按照取得時的成本進行初始計量。外購消耗性生物資產的成本包括購買價款、相關稅費、運輸費、保險費以及可直接歸屬於購買該資產的其他支出。

2. 會計政策概要(續)

重要會計政策(續)

2.16 生物資產(續)

(c) 消耗性生物資產後續計量

對於魚卵、魚苗與幼鮭等處於淡水階段的生物資產，因不存在出售該類資產的活躍市場，按成本計量。同樣，海水育肥階段的魚在達到最低重量要求前，也因為公允價值無法可靠計量而按成本計量。

除公允價值無法可靠計量的生物資產以外，對於處於海水育肥階段的鮭魚生物資產，在考慮重量因素後，按照公允價值減出售費用後的淨額計量。

對公允價值進行估計時，考慮下表中列出的重量標準後，基於已收穫的鮭魚市場價格，並按照鮭魚的魚群總重量、規格和品質分佈、收穫時的重量區間將價格調整為估計售價，並估計需要扣減的收穫成本、加工成本、到達最終目的地的運輸費用等銷售時發生費用的金額。

本公司及其附屬公司每期末對每個養殖中心的鮭魚生物資產公允價值進行評估。以公允價值計量的生物資產的公允價值變動計入當期損益。

鮭魚生物資產計量模式以及重量標準如下：

階段	資產	計量
淡水	魚卵	按照發生的直接和間接成本計量
淡水	幼鮭和魚苗	按照發生的直接和間接成本計量
海水	海水養殖的魚	採用公允價值模式計量的標準： 大西洋鮭：平均收穫重量達到4公斤以上。採用整魚及魚排切段兩種產品的平均市場價格作為估計售價。

確認鮭魚公允價值的相關假設，具體請參見附註4.1(l)。

消耗性生物資產於收穫後按照賬面價值結轉至存貨製成品。存貨製成品在實現銷售時，按其賬面價值結轉至銷售及服務成本，按其累計公允價值變動將銷售及服務成本轉出至「其他(損失)/收益-淨額」。

2. 會計政策概要(續)

重要會計政策(續)

2.16 生物資產(續)

(d) 生物資產減值

本公司及其附屬公司至少於每年年度終了對按成本計量的消耗性生物資產進行檢查，有確鑿證據表明由於遭受自然災害、病蟲害或市場需求變化等原因，使按成本計量的消耗性生物資產的可變現淨值低於其賬面價值的，按照可變現淨值低於賬面價值的差額，計提生物資產跌價準備，並計入當期損益。

消耗性生物資產減值的影響因素已經消失的，減值金額予以恢復，並在原已計提的跌價準備金額內轉回，轉回的金額計入當期損益。

2.17 存貨及開發中物業

存貨按成本及可變現淨值兩者的較低者列賬。

存貨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準備。可變現淨值則按預期銷售所得款項減估計銷售開支的基準計算。

開發中物業的開發成本包括土地使用權、建築成本、借款成本及開發期間產生之專業費用。於完成時，物業之所有開發成本轉撥至已落成待售物業。開發中物業之可變現淨值乃參考物業於日常業務過程中出售之估計出售所得款項減完成開發之成本及估計出售開支釐定。

2.18 貿易及其他應收款項

貿易應收款項為在日常經營活動中就所售商品或所提供的服務而應收客戶的款項。其他應收款項大部分從聯想集團產生，為在日常經營活動中向分包商銷售部件應收的款項。貿易及其他應收款項的收回預期在一年或以內(如仍在正常經營周期中，則可較長時間)，則被分類為流動資產；否則分類為非流動資產。

應收款項按可無條件獲得的對價金額進行初始確認，但當其包含重大融資成分時，按公允價值進行初始確認。應收款項的現金流僅代表對本金及利息的支付。當持有貿易應收款項及應收票據的業務模式為收取合同現金流及出售時，其後以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益。當持有應收款項的目的是收取合同現金流量時，後續使用實際利率法按攤餘成本計量。關於本公司及其附屬公司應收賬款會計處理的更多信息，請參見附註24。

2. 會計政策概要(續) 重要會計政策(續)

2.19 股本

普通股分類列作權益。

發行新股或期權的直接應佔增量成本在權益中列為所得款的減少(扣除稅項)。

本公司及其附屬公司購買本公司股本(庫存股份)時，所支付的代價(包括任何直接應佔增量成本(已扣除所得稅))自本公司權益持有人應佔權益中扣除，直至該等股份被註銷或重新發行為止。於隨後重新發行該等普通股時，所收取的代價(已扣除任何直接應佔增量成本及有關所得稅影響)計入本公司權益持有人應佔權益。

2.20 金融負債

2.20.1 以公允價值計量且其變動計入當期損益的金融負債

以公允價值計量且其變動計入當期損益的金融負債，包括交易性金融負債，以及指定為以公允價值計量且其變動計入當期損益的金融負債。

金融負債滿足下列條件之一的，劃分為交易性金融負債：(i)承擔該金融負債的目的，主要是為了近期内回購；(ii)屬於進行集中管理的可辨認金融工具組合的一部分，且有客觀證據表明本公司及其附屬公司近期採用短期獲利方式對該組合進行管理；或(iii)屬於衍生金融工具。但是，被指定且為有效套期工具的衍生金融工具或屬於財務擔保合同的衍生金融工具除外。

金融負債滿足下列條件之一的，於初始確認時被指定為以公允價值計量且其變動計入當期損益的金融負債：(i)該金融負債以公允價值基準作內部管理、評估及匯報；(ii)該指定可以消除或明顯減少由於該金融負債的計量基礎不同所導致的相關利得或損失在確認或計量方面不一致的情況；或(iii)一個包括一項或多項嵌入衍生金融工具的合同，即混合(組合)工具，但下列情況除外：嵌入衍生金融工具對混合(組合)工具的現金流量沒有重大改變；或類似混合(組合)工具所嵌入的衍生金融工具，明顯不應當從相關混合(組合)工具中分拆。

2.20.2 其他金融負債

其他金融負債是指除交易性金融負債和指定為以公允價值計量且其變動計入損益的金融負債以外的金融負債。其他金融負債以實際利率法按攤餘成本計量。

2. 會計政策概要(續)

重要會計政策(續)

2.21 財務擔保合約

財務擔保合約指規定發行人根據債務工具的條款支付指定款項，以償付持有人因為指定債務人未能償還到期欠款而導致損失的合同。此等財務擔保提供予銀行、金融機構和其他團體，以擔保附屬公司或聯營公司向他們取得的抵押貸款、透支及其他銀行融資。

財務擔保合同於簽發時確認為金融負債。金融負債初始以公允價值計量，後續按以下兩者中的較高者計量：

- 根據國際財務報告會計準則第9號「金融工具」下的預期信用損失模型確定的金額，與
- 初始確認金額減去根據國際財務報告會計準則第15號「客戶合同收入」的原則確認的累計收入金額（若適用）。

財務擔保的公允價值是基於債務工具規定的合同價款與不提供擔保時需支付價款之間的現金流量差額的現值，或應向履行義務的第三方支付的金額予以確定。

若擔保是為聯營或合營企業的貸款或其他應付款無償提供的，則該等擔保的公允價值應作為資本投入進行會計處理並計入投資成本。

2. 會計政策概要(續)

重要會計政策(續)

2.22 僱員福利

本公司及其附屬公司經營多個退休計劃。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。本公司及其附屬公司設有界定福利和界定供款兩種計劃。

(a) 退休金責任

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，通常視乎年齡、服務年資和薪酬補償等一個或多個因素而定。

在資產負債表內就有關界定福利計劃而確認的負債，為資產負債表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量公司債券的利率，估計未來現金流出貼現計算。於沒有高質量公司債券的國家，則採用政府債券的利率。

界定福利計劃的當期服務成本在合併收益表內的僱員福利開支中確認(已包括在資產成本內除外)，反映本年度因僱員服務所產生的界定福利責任增加、福利變動、縮減及結算。

淨利息成本按界定福利責任和計劃資產公允價值的淨結餘，應用貼現率計算。此成本包含在合併收益表的僱員福利開支中。

因經驗調整及精算假設變動而產生的精算收益及虧損，在產生期間扣除或計入其他綜合收益。

2. 會計政策概要(續)

重要會計政策(續)

2.22 僱員福利(續)

(a) 退休金責任(續)

過往服務成本即時確認在損益表。因修訂或縮減計劃而令界定福利責任的現值變動，其變動將即時在損益中確認為過往服務成本。

界定供款計劃是一項本公司及其附屬公司向一個單獨實體支付供款的退休計劃。對於界定供款計劃，本公司及其附屬公司以強制性、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，本公司及其附屬公司亦無法定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。

本公司及其附屬公司亦參加中國內地各地方政府設立的退休計劃，供款乃於產生時列作支出。中國內地地方政府負責合資格的退休僱員的退休福利承擔。

(b) 離職後醫療福利

本公司及其附屬公司亦有多個退休後醫療福利計劃，其中最大的計劃在美國。享受此等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。此等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，在發生年度確認為其他綜合收益。該等計劃的責任每年由獨立合資格精算師估值。

2. 會計政策概要(續) 重要會計政策(續)

2.23 撥備

如果出現多項類似責任，則需消耗資源以解除責任的可能性乃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「財務成本」。

(a) 保養維修服務費撥備

於銷售時，本公司及其附屬公司就基本的有限度保養維修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，但一般包括技術支持、修理零件以及與保養維修服務活動有關的勞動力，保養期限介乎一至三年不等。本公司及其附屬公司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) 貸款承擔撥備及財務擔保合同撥備

對於貸款承諾和財務擔保合同，其損失準備確認為撥備。

(c) 其他撥備

在出現以下情況時，會就環境復修、重組費用和法律索償確認撥備：本公司及其附屬公司因已發生的事件而產生現有的法律或推定責任；較可能需要有資源流出以償付責任；及金額能可靠估計。重組費用撥備包括終止租賃罰款和僱員離職付款。未來營運虧損概不確認撥備。

2. 會計政策概要(續)

重要會計政策(續)

2.24 即期及遞延所得稅

期內的稅項開支包括即期及遞延稅項。除在其他綜合收益中或直接在權益中確認的相關項目外，稅項均在收益表中確認。在前述情況下，稅項亦分別在其他綜合收益中或直接在權益中確認。

(a) 即期所得稅

即期所得稅支出根據本公司及其附屬公司經營所在及產生應課稅收入的國家或地區於資產負債表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詮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向稅務機關支付的稅款計提撥備。

(b) 遞延所得稅

內在差異

遞延所得稅按資產及負債的稅務基準與其在財務報表中的賬面值之間產生的暫時性差異使用負債法予以確認。然而，如果遞延稅項負債源自商譽的初始確認，則其不會被確認；如果遞延所得稅源自交易(業務合併除外)中對資產或負債的初始確認，而交易時並不影響會計損益及應課稅損益，也不產生同等的應納稅和暫時性差異，則遞延所得稅不會入賬。遞延所得稅採用在資產負債表日前已頒佈或實質上已頒佈，並在有關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而釐定。

遞延所得稅資產僅於可能出現未來應課稅利潤使暫時差額得以使用時而予以確認。

外在差異

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確認，但如果本公司及其附屬公司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時除外。

(c) 抵銷

當有法定可執行權利將當期稅項資產與當期稅項負債抵銷，而遞延所得稅資產和負債涉及由同一稅務機關對同一應課稅實體或不同應課稅實體徵收的所得稅且有意按淨額基準結算結餘時，遞延所得稅資產與負債將予相互抵銷。

2. 會計政策概要(續) 重要會計政策(續)

2.25 收入確認

(a) 商品銷售

銷售硬件、軟件、輔件、移動設備、新材料、農業產品及其他產品的收入(扣除增值稅、估計退貨的撥備、返利及折扣)，於商品控制權轉移至客戶時，即通常於有充份證據證明銷售安排存在、價格固定或可予釐定、收款可合理地確認及已付運時確認。本公司及其附屬公司與客戶簽訂了不同的裝運條款。一旦貨物獲裝運，一般會被視為交付已發生。就若干交易而言，本公司及其附屬公司延遲確認已裝運產品的收入及成本，直至貨物交付指定地點且完成商品控制權轉移為止。

延期保修合約的履約義務視合同約定將延續一定期間，相關收入將予遞延並按合約期(1年至4年不等)作為收入攤銷。於期末，本公司及其附屬公司從合同客戶收到的累計代價超過累計確認的收入時，將其確認為一項合同負債，記錄為遞延收入，請參閱附註36。

(b) 租金收入

收入按時間比例基準於租賃期內確認。

(c) 提供服務

提供物流服務、物業管理及綜合醫療健康服務所得收入、諮詢及佣金收入及管理費等服務收入均於提供服務的會計期間內確認。提供系統集成服務及有關信息技術的技術服務收入於合約期內或提供服務時確認。

(d) 擔保收入

擔保收入按照擔保合同規定收費總額在擔保期內確認，計入當期合併收益表。

2. 會計政策概要(續)

重要會計政策(續)

2.25 收入確認(續)

(e) 利息收入

利息收入使用實際利率法確認。於金融資產減值時，本公司及其附屬公司會將賬面值減至其可收回金額，即按金融資產的最初實際利率貼現的估計未來現金流量，並繼續將貼現的金額撥作利息收入。

(f) 手續費及佣金收入

手續費及佣金以權責發生制在相關交易的存續期內確認。為第三方談判或參與談判交易產生的手續費及佣金，如安排收購貸款、股權證券或其他證券或買賣業務，均在重大事項完成後予以確認。對於資產管理業務，收入主要包括單位信託、共同基金的管理和其他管理費。資產管理收入在服務提供時確認。績效收入在所有基本條件均滿足並獲得該收入時確認。

(g) 合同資產／負債

累計確認的收入超過來自合同客戶的已收和有權收取的累計代價時，在合併資產負債表中，確認一項合同資產。反之，從合同客戶收到的累計代價超過累計確認的收入時，確認一項合同負債並記錄為遞延收入或確認預收客戶款項。於2025年12月31日，本公司及其附屬公司的合同負債根據各自的回收或結算期分為流動和非流動部分。本公司及其附屬公司無條件有權獲得合同中承諾的商品和服務的對價時點與商品和服務控制權轉移的時點基本一致，因此，於2025年12月31日，本公司及其附屬公司合同資產金額不重大。

2. 會計政策概要(續)

其他會計政策

2.26 外幣換算

(a) 功能和列報貨幣

本公司及其附屬公司每個實體的財務報表中所列的項目均以該實體營運所載的主要經濟環境的貨幣計量(「功能貨幣」)。合併財務報表以本公司的功能貨幣人民幣呈列。

(b) 交易及結餘

外幣交易按交易或項目重新計量的估值日期的匯率換算為功能貨幣。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，均於收益表中確認，惟合資格現金流量對沖和合資格投資淨額對沖於其他綜合收益內遞延確認除外。

與貨幣性資產及負債有關的外幣匯兌損益在合併收益表中的「其他(損失)/收益—淨額」中列示。

以外幣計量且被分類為以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益的貨幣性證券的公允價值變動，將在其證券攤餘成本轉變產生的匯兌差額及證券賬面值的其他變動之間予以分析。與攤餘成本變動有關的匯兌差額於收益表中確認，賬面值的其他變動則於其他綜合收益中確認。

如果一項非貨幣性金融資產及負債(例如持有按公允價值透過損益列賬的權益)的利得或損失在收益表確認，則其換算差額在收益表中呈報為公允價值損益的一部分。如果一項非貨幣性金融資產(例如分類以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益的權益)的利得或損失在其他綜合收益下確認，則其換算差額列入其他綜合收益中。

2. 會計政策概要(續)

其他會計政策(續)

2.26 外幣換算(續)

(c) 集團公司

所有功能貨幣有別於列賬貨幣的本公司之附屬公司的業績及財務狀況，均按以下方式換算為列賬貨幣：

- 於各資產負債表呈列的資產及負債按資產負債表日的收市匯率換算；
- 於各收益表呈列的收支基於相應的風險管理模式按其計算得出的年度平均匯率換算(除非該平均匯率並非在有關交易當日的匯率的累計影響的合理近似值，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綜合收益中確認。

(d) 因收購海外實體而產生的商譽及公允價值調整，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綜合收益中確認。

2.27 現金及現金等價物

在合併現金流量表中，現金及現金等價物包括現金、金融機構活期存款、原到期日為三個月或以下且隨時可轉換為確定金額現金及價值變動風險不重大的其他短期高流動性投資及銀行透支。銀行透支乃於合併資產負債表內流動負債的借款中呈列。

2.28 貿易應付款項

貿易應付款項為在日常經營活動中自供應商購買商品或服務而應支付的金額。如貿易應付款項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。

貿易應付款項以公允價值初始確認，其後利用實際利率法按攤餘成本計量。

2. 會計政策概要(續) 其他會計政策(續)

2.29 借款

借款初始按公允價值並扣除發生的交易成本確認。借款其後按攤餘成本列賬；所得款項(扣除交易成本)與贖回價值的任何差額利用實際利率法於借款期間內在合併收益表確認。

如果部分或全部融資將被提取，則設立此貸款融資時支付的費用確認為貸款的交易成本。在此情況下，費用遞延至貸款提取為止。如沒有證據證明部分或全部融資很可能被提取，則該費用資本化作為資金服務的預付款，並按有關的融資期間攤銷。

除非本公司及其附屬公司可無條件將負債的結算遞延至資產負債表日後最少12個月，否則借款分類為流動負債。

2.30 借款成本

直接歸屬於收購、興建或生產合資格資產(指必須經一段長時間處理以作其預定用途或銷售的資產)的一般及特定借款成本，加入該等資產的成本內，直至資產大致上備妥供其預定用途或銷售為止。

就特定借款，因有待合資格資產的支出而臨時投資賺取的投資收入，應自合資格資本化的借款成本中扣除。

所有其他借款成本在產生期間內的合併收益表中確認。

2.31 或有負債

或有負債乃一項因過往事件產生的承擔，而該等過往事件的存在僅可由一項或多項並非由本公司及其附屬公司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。如果耗用經濟資源的可能性出現變動致使很有可能需耗用經濟資源，則或有負債將確認為撥備。

2. 會計政策概要(續) 其他會計政策(續)

2.32 以股份為基礎的支付

本公司及其附屬公司設有若干以權益結算的報酬計劃，包括主要附屬公司聯想集團授出的長期激勵計劃，以及本公司授出的限制股份(總稱「激勵獎勵」，本公司及其附屬公司據此獲取僱員提供的服務作為激勵獎勵的代價)。僱員為獲取激勵獎勵而提供的服務的公允價值確認為僱員福利開支。

授出的激勵獎勵總額以公允價值釐定並於歸屬期內列支，公允價值的釐定包括市場績效(例如公司股價)和非歸屬條件的影響，但不包括任何非市場績效歸屬條件(例如盈利能力和銷售增長目標)的影響。非市場績效及服務條件包括在有關預期將成為可行使／歸屬的激勵獎勵的數目假設中。總費用在歸屬期間內確認，歸屬期間指將符合所有特定歸屬權條件的期間。

於各資產負債表日，本公司及其附屬公司會調整預期將成為可行使的激勵獎勵數目的估算。就調整原有估算所產生的影響(如果有)將在合併收益表內確認，並對權益內的股權報酬儲備作出相應調整。

2.33 股息收入

股息收入在收取股息的權利確定時確認。

2.34 政府補助

當能夠合理地保證政府補助將可收取，而本公司及其附屬公司將會符合所有附帶條件時，政府提供的補助將按其公允價值確認入賬。

與成本有關的政府補助遞延入賬，並配比擬補償的成本在有關期間記錄於合併收益表「其他(損失)／收益－淨額」中。

與資產有關的政府補助於本公司及其附屬公司確認該等補助擬作補償的有關成本為開支的期間內按系統基準在合併收益表中確認。

2. 會計政策概要(續) 其他會計政策(續)

2.35 關聯交易

關聯交易指本公司及其附屬公司及本公司及其附屬公司的關聯方之間不論是否收取代價而進行的資源、服務或責任轉讓。

(a) 如果屬以下人士，即該人士或該人士的近親為本公司及其附屬公司的關聯方：

- 控制或共同控制本公司；
- 對本公司有重大影響；或
- 為本公司的主要管理層成員。

(b) 如果符合下列條件，即該實體為本公司及其附屬公司的關聯方：

- 該實體與本公司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)；
- 一間實體為本公司及其附屬公司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)；
- 一間實體與本公司及其附屬公司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；
- 實體為本公司及其附屬公司或與本公司及其附屬公司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；
- 控制或共同控制本公司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。

2. 會計政策概要(續) 其他會計政策(續)

2.36 股息分派

向本公司股東分派的股息，在本公司股東批准該等股息期間，於本公司及其附屬公司及本公司財務報表內確認為負債。

3. 財務風險管理

3.1 財務風險因素

本公司及其附屬公司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、利率風險及價格風險)、信用風險及流動性風險。本公司及其附屬公司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公司及其附屬公司財務表現的潛在不利影響。本公司及其附屬公司實施了統一和分級財務控制管理體系。本公司指導及監控附屬公司財務管理的主要方面，各附屬公司在其各自層面管理其財務風險。本公司的部分附屬公司利用衍生金融工具對沖若干承受的風險。

(a) 市場風險

(i) 外匯風險

本公司及其附屬公司在全球營運，故此承受多種不同貨幣產生的外匯風險，而主要涉及美元、人民幣、歐元及瑞士法郎。外匯風險來自以非本公司及其附屬公司的功能貨幣的貨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。本公司及其附屬公司密切監管以外幣計值的資產及負債以及交易的金額，從而將外匯風險降至最低，並在必要時訂立外匯遠期合約以減輕外幣風險。

3. 財務風險管理(續)

3.1 財務風險因素(續)

(a) 市場風險(續)

(i) 外匯風險(續)

本公司及其附屬公司持有的以其各自功能貨幣以外的貨幣計值的金融資產及負債的賬面值的等值人民幣金額概述如下：

	於2025年12月31日					總計 人民幣千元
	美元 人民幣千元	人民幣 人民幣千元	歐元 人民幣千元	瑞士法郎 人民幣千元	其他 人民幣千元	
應收及其他應收款項	5,739,032	353,233	3,406,140	1,611	388,578	9,888,594
現金及現金等價物、銀行存款、 受限存款及存放中央銀行款項	2,981,503	474,230	319,167	7,163,169	1,334,379	12,272,448
向金融機構及客戶發放的貸款	4,303,853	-	1,327,691	4,637,936	1,913,354	12,182,834
其他以攤餘成本計量的金融資產	8,749,900	-	304,033	-	-	9,053,933
以公允價值計量且其變動計入 損益的金融資產	146,575	-	-	-	2,253	148,828
以公允價值計量且其變動計入 其他綜合收益的金融資產	9,400	-	-	13,886	-	23,286
衍生金融資產	423,039	21,659	49,451	29,216	270,248	793,613
其他資產	347,730	12,733	6,407	(7)	1,607	368,470
貿易及其他應付款項	(6,080,661)	(1,598,109)	(493,141)	(3,726)	(3,374,982)	(11,550,619)
吸收存款及應付金融機構款項	(27,629,837)	-	(1,129,673)	(647,037)	(6,541,735)	(35,948,282)
借款	(2,770,877)	-	(2,468,351)	-	(3,426,341)	(8,665,569)
以公允價值計量且其變動計入 損益的金融負債	(7,711,180)	-	-	(1,964,776)	(1,492,799)	(11,168,755)
衍生金融負債	(368,293)	(22,970)	(154,673)	(57,450)	(82,354)	(685,740)
其他負債	(1,028,645)	(303,579)	(1,187)	(44,315)	(100,381)	(1,478,107)
未抵銷的公司間結餘	11,328,882	30,948,392	(6,189,362)	-	(4,215,139)	31,872,773
風險敞口總額	(11,559,579)	29,885,589	(5,023,498)	9,128,507	(15,323,312)	7,107,707
用作經濟對沖的合約淨名義金額	51,919,460	9,581,541	(13,368,107)	-	(3,117,963)	45,014,931
風險敞口淨額	40,359,881	39,467,130	(18,391,605)	9,128,507	(18,441,275)	52,122,638

3. 財務風險管理(續)

3.1 財務風險因素(續)

(a) 市場風險(續)

(i) 外匯風險(續)

	於2024年12月31日					
	美元 人民幣千元	人民幣 人民幣千元	歐元 人民幣千元	瑞士法郎 人民幣千元	其他 人民幣千元	總計 人民幣千元
應收及其他應收款項	4,970,312	208,573	1,425,918	8,352	234,312	6,847,467
現金及現金等價物、銀行存款、 受限存款及存放中央銀行款項	2,586,507	1,844,678	563,517	4,662,385	1,471,092	11,128,179
向金融機構及客戶發放的貸款	5,118,401	-	1,284,611	1,508,555	1,519,176	9,430,743
其他以攤餘成本計量的金融資產	9,396,983	-	-	-	209,182	9,606,165
以公允價值計量且其變動計入 損益的金融資產	136,259	-	-	-	5,767	142,026
以公允價值計量且其變動計入 其他綜合收益的金融資產	1,424	-	-	11,494	-	12,918
衍生金融資產	553,369	-	497,920	21,164	497,802	1,570,255
其他資產	1,452	12,536	1,951	1,038	7,863	24,840
貿易及其他應付款項	(3,697,536)	(705,298)	(784,795)	(3,369)	(3,025,593)	(8,216,591)
吸收存款及應付金融機構款項	(21,817,423)	-	(1,082,957)	(909,111)	(5,165,812)	(28,975,303)
借款	(1,653,319)	-	(1,754,426)	-	(2,839,992)	(6,247,737)
以公允價值計量且其變動計入 損益的金融負債	(5,836,161)	-	-	(1,750,760)	(1,673,188)	(9,260,109)
衍生金融負債	(458,401)	-	(31,846)	(82,600)	(108,690)	(681,537)
其他負債	(1,167,841)	(1,121)	(11,087)	(1,446,239)	(402,564)	(3,028,852)
未抵銷的公司間結餘	11,341,167	27,416,658	(4,336,855)	-	256,791	34,677,761
風險敞口總額	(524,807)	28,776,026	(4,228,049)	2,020,909	(9,013,854)	17,030,225
用作經濟對沖的合約淨名義金額	40,097,646	2,505,351	(18,387,461)	-	1,474,221	25,689,757
風險敞口淨額	39,572,839	31,281,377	(22,615,510)	2,020,909	(7,539,633)	42,719,982

於2025年12月31日，如果人民幣兌主要貨幣貶值/升值5%，而所有其他變數維持不變，則本公司及其附屬公司將產生額外匯兌虧損/收益約人民幣1,341百萬元(2024年12月31日：人民幣992百萬元)。

上述分析乃基於假設人民幣兌所有其他貨幣以相同趨勢及幅度貶值或升值而作出，惟該假設不一定成真。

3. 財務風險管理(續)

3.1 財務風險因素(續)

(a) 市場風險(續)

(ii) 利率風險

本公司及其附屬公司的利率風險主要源於生息資產和付息負債的合同到期日或重新定價日的不匹配。本公司及其附屬公司的各運營實體建立了其自身的涵蓋市場風險識別、計量、監測和控制環節的利率風險管理制度體系，結合市場情況對利率風險進行管理，將潛在的利率風險損失控制在可接受水平。

於財務報表期末，生息資產和付息負債的合同到期日或重新定價日的情況如下：

A. 生息資產

	2025年12月31日					總計 人民幣千元
	少於 3個月 ⁽ⁱ⁾ 人民幣千元	3個月 至1年 人民幣千元	1年 至5年 人民幣千元	超過5年 人民幣千元	未釐定 到期時間 人民幣千元	
現金及現金等價物、銀行存款、受限存款及存放中央銀行款項(附註31)	75,138,020	818,135	-	-	-	75,956,155
以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益的金融資產 ⁽ⁱⁱ⁾ (附註21)	-	-	776,737	360,748	-	1,137,485
以公允價值計量且其變動計入損益的金融資產 ⁽ⁱⁱ⁾ (附註30)	803,600	820,184	-	-	-	1,623,784
其他以攤餘成本計量的金融資產(附註28)	15,904,572	5,874,700	34,257,555	22,847,530	-	78,884,357
向客戶發放的貸款(附註26)	55,701,448	22,486,432	8,537,150	49,765,668	-	136,490,698
向金融機構發放的貸款(附註27)	5,120,312	-	-	-	-	5,120,312
衍生金融資產 ⁽ⁱⁱⁱ⁾	-	-	-	-	3,197,963	3,197,963
應收款項類金融資產 ^(iv)	18,834,137	1,526,581	951,237	635,456	-	21,947,411
小計	171,502,089	31,526,032	44,522,679	73,609,402	3,197,963	324,358,165

3. 財務風險管理(續)

3.1 財務風險因素(續)

(a) 市場風險(續)

(ii) 利率風險(續)

A. 生息資產(續)

	2024年12月31日					總計 人民幣千元
	少於 3個月(i)	3個月 至1年	1年 至5年	超過5年	未釐定 到期時間	
	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	
現金及現金等價物、銀行 存款、受限存款及存放 中央銀行款項(附註31)	65,560,641	1,203,043	-	-	-	66,763,684
以公允價值計量且其變動 計入其他綜合收益的 金融資產(ii)(附註21)	13,531	55,780	2,146,244	523,144	-	2,738,699
以公允價值計量且其變動 計入損益的金融資產(ii) (附註30)	488,435	128,240	1,110,005	-	-	1,726,680
其他以攤餘成本計量的 金融資產(附註28)	13,701,387	6,577,853	26,955,046	21,669,608	-	68,903,894
向客戶發放的貸款 (附註26)	68,128,810	6,239,309	5,758,327	44,908,713	-	125,035,159
向金融機構發放的貸款 (附註27)	733,598	1,872,961	-	-	-	2,606,559
衍生金融資產(iii)	25,362	-	-	-	3,866,600	3,891,962
應收款項類金融資產(iv)	15,665,129	1,185,105	1,391,568	3,800	-	18,245,602
小計	164,316,893	17,262,291	37,361,190	67,105,265	3,866,600	289,912,239

3. 財務風險管理(續)

3.1 財務風險因素(續)

(a) 市場風險(續)

(II) 利率風險(續)

B. 付息負債

	2025年12月31日					總計 人民幣千元
	少於 3個月(i)	3個月 至1年	1年 至5年	超過5年	未釐定 到期時間	
	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	
吸收存款(附註41)	137,765,291	12,239,531	4,193,789	113,832	-	154,312,443
應付金融機構款項 (附註40)	20,526,842	5,306,360	22,904	442,124	-	26,298,230
以公允價值計量且其變動 計入損益的金融負債 (附註42)	3,521,874	7,180,632	15,617,074	1,587,141	-	27,906,721
借款(附註43)	16,789,316	74,008,847	43,704,685	9,170,479	-	143,673,327
衍生金融負債(iii)	-	-	-	-	3,019,951	3,019,951
應付款項類金融負債(iv)	2,975,001	2,018,824	991,309	951,213	-	6,936,347
小計	181,578,324	100,754,194	64,529,761	12,264,789	3,019,951	362,147,019

	2024年12月31日					總計 人民幣千元
	少於 3個月(i)	3個月 至1年	1年 至5年	超過5年	未釐定 到期時間	
	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	
吸收存款(附註41)	130,386,223	5,821,665	4,813,275	148,696	-	141,169,859
應付金融機構款項 (附註40)	15,546,727	4,967,726	19,100	505,955	-	21,039,508
以公允價值計量且其變動 計入損益的金融負債 (附註42)	1,897,046	6,769,270	13,880,041	1,676,331	-	24,222,688
借款(附註43)	7,973,261	80,622,912	28,074,151	14,575,105	-	131,245,429
衍生金融負債(iii)	21,292	6	-	-	2,929,756	2,951,054
應付款項類金融負債(iv)	3,381,521	2,768,129	512,388	6,900	-	6,668,938
小計	159,206,070	100,949,708	47,298,955	16,912,987	2,929,756	327,297,476

3. 財務風險管理(續)

3.1 財務風險因素(續)

(a) 市場風險(續)

(II) 利率風險(續)

C. 淨頭寸

	2025年12月31日				
	少於3個月/	3個月至1年	1年至5年	超過5年	未釐定期時間
	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元
利息風險缺口	(10,076,235)	(69,228,162)	(20,007,082)	61,344,613	178,012

	2024年12月31日				
	少於3個月/	3個月至1年	1年至5年	超過5年	未釐定期時間
	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元
利息風險缺口	5,110,823	(83,687,417)	(9,937,765)	50,192,278	936,844

- (i) 也包含見票即付及按要求付款等。
- (ii) 該等金融資產為債務工具。
- (iii) 衍生金融工具主要是利率互換。
- (iv) 應收款項類金融資產主要是應收款項及應收票據、其他應收款及長期應收款等。
- (v) 應付款項類金融負債主要是貿易應付款項及應付票據、其他應付款及長期應付款等。

(III) 價格風險

本公司及其附屬公司因本身持有於合併資產負債表分類為以公允價值計量且其變動計入損益的投資(附註3.3)和以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益的投資(附註3.3)而面臨權益性證券價格風險。本公司及其附屬公司面臨的商品價格風險並不重大。為管理權益性證券投資產生的價格風險，本公司及其附屬公司多元化其組合。

本公司及其附屬公司於其他實體的股權投資包括於以下投資市場公開買賣的權益性證券，包括中國內地、中國香港、歐洲、美國及日本。

3. 財務風險管理(續)

3.1 財務風險因素(續)

(a) 市場風險(續)

(III) 價格風險(續)

下表概述各主要資本市場的上升／下跌對本公司及其附屬公司年內稅前利潤及其他綜合收益的影響。有關分析乃基於假設股權指數已上升／下跌5%，且所有其他變數維持不變。

以公允價值計量且其變動計入當期損益的上市權益工具：

	對稅前利潤的影響	
	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
上市權益工具：		
權益工具－中國內地	235,771	145,418
權益工具－中國香港	98,174	11,673
權益工具－歐洲	16,400	11,082
權益工具－美國	14,089	18,646
上市權益工具的市值變動	364,434	186,819

以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益的上市權益工具：

	對其他綜合收益的影響	
	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
上市權益工具：		
權益工具－日本	5,557	4,917
權益工具－中國香港	2,061	1,915
權益工具－其他	16,963	12,416
上市權益工具的市值變動	24,581	19,248

年內稅前利潤會因歸類為以公允價值計量且其變動計入損益的權益性證券的收益／虧損而增加／減少。其他綜合收益會因歸類為以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益的權益性證券的收益／虧損而增加／減少。

其他市場價格風險亦源自本公司及其附屬公司於其他非上市權益性證券(包括風險投資基金和私募股權基金)的投資。

3. 財務風險管理(續)

3.1 財務風險因素(續)

(b) 信用風險

(i) 信用風險管理

信用風險是本公司及其附屬公司的客戶或交易對手未能履行其對本公司及其附屬公司的合同義務而導致本公司及其附屬公司遭受財務損失的風險。本公司及其附屬公司面臨的信用風險，主要源於盧森堡國際銀行及本公司非銀行類附屬公司向客戶發放的貸款以及應收款項的信用風險敞口。

本公司及其附屬公司也面臨債券及與交易性投資活動有關的信用風險，相關敞口包括非權益性交易資產組合、衍生工具、買入返售，以及與市場交易對手之間的待結算款。

此外，本公司及其附屬公司為客戶提供表外承諾和擔保業務，因此存在客戶違約而需本公司及其附屬公司代替客戶付款的可能性，並承擔與貸款相近的風險，因此本公司及其附屬公司對此類業務適用信貸業務相類似的風險控制程序及政策來降低該信用風險。

本公司及其附屬公司採用內部信用風險評級反映單個交易對手的違約概率評估結果，將征信機構借款人評級等外部資料作為補充信息，將信用風險管理人員的專家判斷納入到逐筆信用敞口的最終內部信用評級中，從而將可能未被其他來源考慮的因素納入評級模型。

本公司及其附屬公司的非金融業務在銷售產品和提供勞務過程中也會因為形成應收款項而面臨信用風險。對於此類信用風險，本公司及其附屬公司相關的運營主體均根據實際情況製定信用政策，對客戶進行信用評估以確定除銷額度。信用評估主要根據客戶的歷史資信狀況、外部對該客戶的評級以及該客戶在銀行的信用記錄(如有可能)。就其他應收款項而言，管理層會定期進行整體評估並根據過往結算記錄、以往經驗及前瞻性信息單個評估其他應收款項的可收回程度。

3. 財務風險管理(續)

3.1 財務風險因素(續)

(b) 信用風險(續)

(II) 預期信用損失計量

模型

本公司及其附屬公司按照國際財務報告會計準則第9號「金融工具」的規定，運用預期信用損失模型計量以攤餘成本計量和以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益的債務工具的減值，概述如下：

- 初始確認時未發生信用減值的金融工具進入「第1階段」，且本公司及其附屬公司對其信用風險進行持續監控。
- 如果識別出自初始確認後信用風險發生顯著增加，則本公司及其附屬公司將其轉移至「第2階段」，但並未將其視為已發生信用減值的工具。
- 如果金融工具自初始確認後發生信用減值，則將被轉移至「第3階段」。
- 第1階段金融工具的損失準備為未來12個月的預期信用損失，該金額對應為整個存續期預期信用損失中由未來12個月內可能發生的違約事件導致的部分。第2階段或第3階段金融工具的預期信用損失計量整個存續期預期信用損失。
- 根據國際財務報告會計準則第9號「金融工具」計量預期信用損失時應充分考慮前瞻性信息。
- 購入或源生已發生信用減值的金融資產是指在初始確認時即存在信用減值的金融資產。這些資產的損失準備為整個存續期的預期信用損失。

減值計量如下圖所示(未包括購入或源生的已發生信用減值的金融資產)：

自初始確認起的信用風險的變化		
第1階段	第2階段	第3階段
(初始確認)	(自初始確認以來信用風險發生顯著增加)	(發生信用減值)
未來12個月預期信用損失	整個存續期預期信用損失	整個存續期預期信用損失

3. 財務風險管理(續)

3.1 財務風險因素(續)

(b) 信用風險(續)

(ii) 預期信用損失計量(續)

模型(續)

預期信用損失是違約概率、違約風險敞口及違約損失率三者的乘積折現後的結果。相關定義如下：

- 違約概率是指借款人在未來12個月或在整個剩餘存續期，無法履行其償付義務的可能性。
- 違約風險敞口是指，在未來12個月或在整個剩餘存續期中，在違約發生時，本公司及其附屬公司應被償付的金額。
- 違約損失率是指本公司及其附屬公司對違約敞口發生損失程度作出的預期。根據交易對手的類型、追索的方式和優先順序，以及擔保品或其他信用支持的可獲得性不同，違約損失率也有所不同。違約損失率為違約發生時風險敞口損失的百分比，以未來12個月內或整個存續期為基準進行計算。

本公司及其附屬公司定期監控並復核預期信用損失計算相關的假設包括各期限下的違約概率及擔保品價值的變動情況。

關鍵判斷及假設

本公司及其附屬公司根據國際財務報告會計準則第9號的規定計提減值準備，本公司從事不同行業的附屬公司基於前述原則採用不同的關鍵判斷及假設。

(1) 盧森堡國際銀行

A 信用風險顯著增加

自2023年12月31日起，盧森堡國際銀行實施了一種新的定量評估信用風險顯著增加的方法，以替代原有通過比較兩個不同時點所觀察到的指定敞口的信用等級的評級方法。根據這種新方法，如果在整個貸款期限內違約概率的增加超過依據風險敞口的類型預先確定的閾值（這些閾值是根據歷史信用等級變動情況預計的平均降級變動的定量標準），則將觸發信用風險顯著增加。

此外，一些定性要素和上限指標也被用於確定盧森堡國際銀行的特徵的風險敞口、交易對手、投資組合或子投資組合的信用風險顯著增加。這些定性要素和上限指標是基於針對如下特徵的目標敞口的內部風險管理實踐，主要包括(i)展期措施；(ii)發生逾期事件(逾期30天以上)以及(iii)潛在的財務困難。特別是，客戶拓展計劃和其他積極的信貸風險管理措施為旨在識別可能引發信用風險顯著增加的定性因素。

3. 財務風險管理(續)

3.1 財務風險因素(續)

(b) 信用風險(續)

(II) 預期信用損失計量(續)

關鍵判斷及假設(續)

(1) 盧森堡國際銀行(續)

B 低信用風險豁免

在實施基於違約概率的信用風險豁免機制的同時，盧森堡國際銀行引入了低信用風險豁免，允許將滿足特定條件的貸款風險敞口維持在第一階段，即使從初始到特定報告日期之間發生了信用風險顯著增加。在資產負債表日，一旦滿足以下兩個條件之一，低信用風險豁免即生效：(i)按照國際財務報告會計準則計量的(年化)全生命週期違約概率低於30個基點；(ii)外部評級(如有)高於BBB- (即屬於投資級類別)。

C 違約及已發生信用減值資產的定義

違約是指借款人或擔保人無法於特定時刻或一段期間內與一個或多個債權人履行其義務。其標準適用於盧森堡國際銀行的所有的產品和風險敞口。當發生以下兩種情況的任意其一時，認為該債務人違約：(i)盧森堡國際銀行認為如不採取諸如資產保全等追索行為，債務人將不能完全履行其還款義務；(ii)債務人存在超過90天的一定金額或一定比例以上的逾期行為。該金額標準對零售業務而言，為100歐元；對非零售業業務，為500歐元。比例標準為1%。

如同評估信用風險顯著增加(或第2階段)，一些定性或上限指標旨在識別已發生信用減值(或第3階段)的敞口；基本包括以下兩種情況。(i)處於或接近違約，滿足「無法償還」的條件；(ii)逾期超過90天。

3. 財務風險管理(續)

3.1 財務風險因素(續)

(b) 信用風險(續)

(II) 預期信用損失計量(續)

關鍵判斷及假設(續)

(1) 盧森堡國際銀行(續)

D 預期信用損失模型中包括的前瞻性信息

盧森堡國際銀行在計算預期信用損失時，基於前瞻性信息。前瞻性信息由若干宏觀財務指標和定期更新的代表性宏觀經濟情景構成。銀行區分高違約組合和低違約組合分別識別出宏觀經濟因素和歷史違約率(或違約概率模型)之間的相關性。對零售和中小型企業組合(高違約組合)，內部違約率相關的指標因素包括(i)勞動力市場指標(失業率)和(ii)盧森堡私營經濟代表(家庭和製造業)的調查資料。對大型企業和銀行同業(低違約組合)，銀行主要運用外部數據(穆迪數據)進行評估。企業和銀行違約率相關的周期性動態指標包括歐元區和美國股票價格變動、貨幣供應量和反映歐元區金融市場波動性的風險指標。

此外，抵押貸款預測的前瞻性評估還考慮了其他因素。具體而言，擔保品估值預測受到基於盧森堡、德國、法國、比利時和其他歐元區等不同國家(或地區)的居民住宅價格預測的影響。

3. 財務風險管理(續)

3.1 財務風險因素(續)

(b) 信用風險(續)

(II) 預期信用損失計量(續)

關鍵判斷及假設(續)

(1) 盧森堡國際銀行(續)

D 預期信用損失模型中包括的前瞻性信息(續)

宏觀經濟情景

盧森堡國際銀行使用外部宏觀經濟情景。這些情景根據統計和計量經濟學方法建立，並與其他外部來源(如歐洲央行、歐盟委員會及國際貨幣基金組織等)進行比較。

為了計量預期信用減值損失，即基於概率加權的預期損失，盧森堡國際銀行使用了3種不同的宏觀經濟情景涵蓋廣泛的潛在未來經濟狀況：

- 基準情景(中性)，預測期內最可能經濟路徑的基準情景。
- 下行(悲觀)情景，反映了某些風險對基準情景的具體化影響，從而形成更為不利的經濟路徑。更準確地說，該下行情景對應的是一個衰退期，其具體表現為以下一系列事件：金融資產價格暴跌，實際GDP增長為負，勞動力市場狀況嚴重惡化及失業率激增。
- 上行(樂觀)情景，反映了某些上行風險對經濟的影響，從而形成更為有利的經濟路徑。

根據穆迪統計方法，各類情景在時間維度上採用的權重(即發生概率)是既定的：基準情景權重為60%，上行和下行情景各佔20%。相應地，宏觀經濟預測(即預測指標的變動趨勢)將根據經濟週期波動及最新經濟時間或假設進行定期更新。

3. 財務風險管理(續)

3.1 財務風險因素(續)

(b) 信用風險(續)

(ii) 預期信用損失計量(續)

關鍵判斷及假設(續)

(1) 盧森堡國際銀行(續)

D 預期信用損失模型中包括的前瞻性信息(續)

宏觀經濟情景(續)

每種情景下宏觀經濟指標列示如下(%)：

	2025年(預測期)											
	盧森堡						歐元區					
	2025年12月			2024年12月 (預測時點)			2025年12月			2024年12月 (預測時點)		
	基準	樂觀	悲觀	基準	樂觀	悲觀	基準	樂觀	悲觀	基準	樂觀	悲觀
實際國內生產總值	0.6	0.6	0.6	1.5	3.3	(2.1)	1.4	1.4	1.4	1.2	2.8	(2.4)
失業率	5.9	5.9	5.9	5.5	5.5	6.2	6.4	6.4	6.4	6.4	6.2	7.1
消費者物價指數	2.5	2.5	2.5	1.9	2.1	1.2	2.1	2.1	2.1	2.0	2.3	1.3
股票價格	12.7	12.7	12.7	9.4	21.7	(25.7)	16.8	16.8	16.8	2.9	12.1	(25.4)
居民住宅價格	3.6	3.6	3.6	3.2	4.7	(1.2)	5.1	5.1	5.1	3.3	4.4	(0.8)

	2026年(預測期)											
	盧森堡						歐元區					
	2025年12月 (預測時點)			2024年12月 (預測時點)			2025年12月 (預測時點)			2024年12月 (預測時點)		
	基準	樂觀	悲觀	基準	樂觀	悲觀	基準	樂觀	悲觀	基準	樂觀	悲觀
實際國內生產總值	2.3	4.1	(1.1)	2.2	2.7	0.0	1.1	2.7	(2.3)	1.3	1.9	(0.9)
失業率	5.8	5.8	6.1	5.5	5.4	6.8	6.4	6.0	7.0	6.4	5.9	7.9
消費者物價指數	2.1	2.3	1.2	2.4	2.6	1.8	1.7	2.1	0.9	1.9	2.1	1.1
股票價格	14.3	24.7	(16.8)	7.5	8.5	12.8	7.0	15.2	(18.8)	1.0	2.1	2.3
居民住宅價格	2.1	3.7	(2.3)	4.4	4.5	0.9	3.6	5.0	(0.1)	3.4	4.8	(1.8)

3. 財務風險管理(續)

3.1 財務風險因素(續)

(b) 信用風險(續)

(II) 預期信用損失計量(續)

關鍵判斷及假設(續)

(1) 盧森堡國際銀行(續)

E 預期信用減值損失模型外調整－宏觀經濟情景預測權重調整

自2022年6月30日至2024年12月31日，管理層考慮到宏觀經濟下行的不確定性及風險的上升，以及俄烏沖突和儘管處於下降趨勢但仍居高不下的利率影響，對宏觀經濟情景預測權重進行了預期信用減值損失模型外調整，將模型中的中性場景、樂觀場景與悲觀場景的權重，從60%/20%/20%調整為60%/10%/30%。於2024年12月31日，模型外調整對第一階段及第二階段風險敞口的預期信用損失模型計算結果的影響為人民幣14.1百萬元。截至2025年12月31日，管理層已決定取消此項模型外調整並移除對下行情景的權重偏重。列報的預期信用損失現按以下權重對三種宏觀經濟情景進行計算：基準情景佔60%，兩種替代情景各佔20%，與模型原則保持一致。

取消模型外調整的原因是俄烏衝突及充滿挑戰的宏觀經濟環境現已作為關鍵假設嵌入模型內基準情景。鑒於情景方案的修訂，將下行情景權重提高至30%被視為不再適宜。

3. 財務風險管理(續)

3.1 財務風險因素(續)

(b) 信用風險(續)

(ii) 預期信用損失計量(續)

關鍵判斷及假設(續)

(1) 盧森堡國際銀行(續)

F 預期信用損失敏感性分析

下表為不同場景權重下分階段的預期信用損失與列報的預期信用損失之間的對比：

	情景權重			於2024年12月31日		
	基準	樂觀	悲觀	第1階段 人民幣千元	第2階段 人民幣千元	總計 人民幣千元
列報的預期 信用損失(i)	60%	10%	30%	184,828	132,792	317,620
建模後的預期信用 損失	60%	20%	20%	175,100	128,391	303,491
調整權重後的預期 信用損失	100%	-	-	159,119	122,369	281,488
	-	100%	-	150,240	115,653	265,893
	-	-	100%	247,904	159,273	407,177
	80%	-	20%	176,876	129,781	306,657
	60%	5%	35%	189,769	134,954	324,723
	60%	-	40%	194,633	137,116	331,749

	情景權重			於2025年12月31日		
	基準	樂觀	悲觀	第1階段 人民幣千元	第2階段 人民幣千元	總計 人民幣千元
列報的預期 信用損失(i)	60%	20%	20%	148,269	163,266	311,535
調整權重後的預期 信用損失	100%	-	-	135,692	156,654	292,346
	-	100%	-	122,550	146,496	269,046
	-	-	100%	211,641	199,789	411,430
	80%	-	20%	150,849	165,281	316,130
	60%	10%	30%	157,138	168,587	325,725
	60%	5%	35%	161,572	171,248	332,820
	60%	-	40%	166,088	173,908	339,996

(i) 列報的預期信用損失未包含管理層「疊加」調整影響。

3. 財務風險管理(續)

3.1 財務風險因素(續)

(b) 信用風險(續)

(II) 預期信用損失計量(續)

關鍵判斷及假設(續)

(1) 盧森堡國際銀行(續)

G 預期信用減值損失模型外調整－抵押貸款違約損失率

自2025年12月起，盧森堡國際銀行對依賴外部數據提供商次級變量的抵押貸款違約損失率模型參數增設了一項模型外調整。在2025年下半年，盧森堡國際銀行觀測到抵押貸款違約損失率呈現下降趨勢，其主要原因為外部供應商所用預測模型中的某一輸入變量的計量方法發生變更。導致抵押貸款違約損失率參數下降，且該變動趨勢未獲得風險管理分析的支持。基於審慎性考慮，盧森堡國際銀行決定沿用計算方法變更前的穩定輸入參數(即2025年9月)。截至2025年12月31日，此項模型外調整總額為人民幣54.6百萬元，其中第三階段風險敞口對應金額為人民幣51.1百萬元。

H 管理層「疊加」

預期信用減值損失管理層「疊加」(最低可支配收入疊加)

於2023年，盧森堡國際銀行已選擇實施一項管理層疊加，作為額外的謹慎措施，以預測最低可支配收入不足的客戶或由於信息系統中缺乏足夠數據而無法確定最低可支配收入的客戶的潛在信貸損失。於2024年期間，盧森堡國際銀行採取了一系列補救措施，使管理層疊加顯著減少。截至2024年12月31日，此項疊加調整金額為人民幣12.8百萬元。截至2025年12月31日，盧森堡國際銀行在採取收集客戶缺失資訊的補救措施後，選擇取消這一管理層疊加。

3. 財務風險管理(續)

3.1 財務風險因素(續)

(b) 信用風險(續)

(ii) 預期信用損失計量(續)

關鍵判斷及假設(續)

(1) 盧森堡國際銀行(續)

H 管理層「疊加」(續)

預期信用減值損失管理層「疊加」(風險外溢項目疊加—過渡性貸款和到期固定利率貸款)

於2023年，盧森堡國際銀行已選擇實施一項管理層疊加，作為額外的謹慎措施，以預測接近到期日的固定利率貸款(其條款將重置為當前市場條件)的客戶和過渡性貸款的潛在信貸損失。截至2024年12月31日，疊加調整金額為人民幣13.5百萬元。截至2025年12月31日，由於當前利率較實施該管理層疊加調整時已顯著下降，盧森堡國際銀行決定取消此項疊加。

預期信用減值損失管理層「疊加」(收購，開發和建設(ADC)組合疊加)

於2024年，盧森堡國際銀行已選擇實施一項針對房地產開發商ADC投資組合的管理層疊加，該項疊加系基於期房銷售在短期內的復蘇前景存在不確定性的背景下提出。截至2025年12月31日，盧森堡房地產開發行業的形勢仍然複雜且不確定。基於這一原因，盧森堡國際銀行決定維持該管理疊加。此管理疊加的影響金額截至2025年12月31日為人民幣133.4百萬元，其中包括第3階段風險敞口為人民幣98.0百萬元(2024年12月31日為人民幣115.1百萬元，其中包括第3階段風險敞口為人民幣72.3百萬元)。

3. 財務風險管理(續)

3.1 財務風險因素(續)

(b) 信用風險(續)

(II) 預期信用損失計量(續)

關鍵判斷及假設(續)

(2) 從事金融服務的非銀行類附屬公司

A 信用風險顯著增加

如果借款人滿足以下一個或多個標準時，從事金融服務的非銀行類附屬公司認為該借款人信用風險顯著增加：

- 信用利差顯著上升
- 借款人出現業務、財務和/或經濟狀況的重大不利變化
- 實際或預期的寬限期或重組
- 借款人經營情況的實際或預期的重大不利變化
- 預期可能導致違約風險上升的擔保品價值變動(僅針對抵質押貸款)
- 出現現金流/流動性問題的早期蹟象，例如應付賬款/貸款還款的延期
- 新評級較上次評級，或較初次評級，下降兩個等級或以上

對於逾期超過30天的債務人合約付款(包括本金及利息)，從事金融服務的非銀行類附屬公司認為該金融工具出現信用風險大幅增加，並將之分類為第2階段。

3. 財務風險管理(續)

3.1 財務風險因素(續)

(b) 信用風險(續)

(ii) 預期信用損失計量(續)

關鍵判斷及假設(續)

(2) 從事金融服務的非銀行類附屬公司(續)

B 違約及已發生信用減值資產的定義

當金融工具符合以下一項或多項條件時，從事金融服務的非銀行類附屬公司將該金融資產界定為已發生違約，其標準與已發生信用減值的定義一致。借款人滿足「難以還款」的標準，表明借款人發生重大財務困難，示例包括：

- 借款人處於長期寬限期
- 借款人死亡
- 借款人破產
- 借款人違反合同中對債務人約束的條款(一項或多項)
- 由於借款人財務困難導致相關金融資產的活躍市場消失
- 債權人由於借款人的財務困難作出讓步
- 借款人很可能破產
- 以較高折扣購入或源生的已經發生信用損失的金融資產
- 借款人在合同付款日後逾期超過90天仍未付款

3. 財務風險管理(續)

3.1 財務風險因素(續)

(b) 信用風險(續)

(II) 預期信用損失計量(續)

關鍵判斷及假設(續)

(2) 從事金融服務的非銀行類附屬公司(續)

C 預期信用損失模型中包括的前瞻性信息

從事金融服務的非銀行類附屬公司通過進行歷史資料分析，識別出影響各資產組合的信用風險及預期信用損失的關鍵經濟指標。這些經濟指標及其對違約概率和違約損失率的影響，對不同的金融工具有所不同。從事金融服務的非銀行類附屬公司在此過程中也應用了專家判斷。從事金融服務的非銀行類附屬公司通過進行回歸分析確定這些經濟指標與違約概率和違約損失率之間的關係，以理解這些指標歷史上的變化對違約率和違約損失率的影響。

除了提供基本經濟情景外，從事金融服務的非銀行類附屬公司還將統計分析與專家判斷相結合，以確定其他可能的情景及情景權重。在確定金融工具處於第1階段、第2階段或第3階段時，也相應確定了應當按照12個月或整個存續期的預期信用損失計量損失準備。信用損失是由各情景下預期信用損失乘以相應情景的權重計算得出。

(3) 其他附屬公司

除上述盧森堡國際銀行和從事金融服務的非銀行類附屬公司外，本公司其他附屬公司採用國際財務報告會計準則第9號的簡化方法計量預期信用損失，即對所有貿易應收賬款確認整個存續期的預期損失撥備。

為計量預期信用損失，本公司其他附屬公司按照相同的信用風險特徵和逾期天數對應收賬款分組。在按照組合方式計提預期信用損失準備時，本公司及其附屬公司獲取了充分的信息，確保其統計上的可靠性，已將具有類似風險特徵的敞口進行歸類。

預期信用損失率基於歷史年度銷售的回款情況以及期間發生的相應歷史信用損失確定。本公司其他附屬公司調整了歷史信用損失率，以反映影響客戶應收款結算能力的當前和前瞻性宏觀經濟因素信息。本公司其他附屬公司已將其銷售貨物和提供服務的所在國GDP和失業率等確定為最重要的因素，並基於這些因數的預期變化相應地調整歷史信用損失率。

3. 財務風險管理(續)

3.1 財務風險因素(續)

(b) 信用風險(續)

(iii) 信用風險敞口

最大信用風險敞口－納入減值評估範圍的金融工具

下表對納入預期信用損失評估範圍的金融工具的信用風險敞口進行了分析。下列金融資產的賬面價值即本公司及其附屬公司就這些資產的最大信用風險敞口。

	本公司及其附屬公司金融資產的最大風險敞口				
	2025年				
	第1階段 12個月 預期信用損失 人民幣千元	第2階段 整個存續期 預期信用損失 人民幣千元	第3階段 整個存續期 預期信用損失 人民幣千元	貿易應收款項 及應收票據 整個存續期 預期信用損失 人民幣千元	總計 人民幣千元
應收款項(i)	51,586,429	1,916,261	3,866,413	105,496,570	162,865,673
向金融機構發放的貸款(附註27)	5,120,373	-	2	-	5,120,375
向客戶發放的貸款(附註26)	116,582,556	15,252,475	8,324,573	-	140,159,604
其他以攤餘成本計量的金融資產 (附註28)	78,890,364	-	28,078	-	78,918,442
以公允價值計量且其變動計入 其他綜合收益的金融資產(ii)	1,137,485	-	-	-	1,137,485
賬面總額	253,317,207	17,168,736	12,219,066	105,496,570	388,201,579
損失準備	(659,324)	(722,547)	(4,751,717)	(2,134,983)	(8,268,571)
賬面價值	252,657,883	16,446,189	7,467,349	103,361,587	379,933,008

3. 財務風險管理(續)

3.1 財務風險因素(續)

(b) 信用風險(續)

(iii) 信用風險敞口(續)

最大信用風險敞口－納入減值評估範圍的金融工具(續)

	本公司及其附屬公司金融資產的最大風險敞口				
	2024年				
	第1階段 12個月 預期信用損失 人民幣千元	第2階段 整個存續期 預期信用損失 人民幣千元	第3階段 整個存續期 預期信用損失 人民幣千元	貿易應收款項 及應收票據 整個存續期 預期信用損失 人民幣千元	總計 人民幣千元
應收款項(i)	42,072,110	1,552,565	1,481,384	77,510,037	122,616,096
向金融機構發放的貸款(附註27)	2,607,107	7	-	-	2,607,114
向客戶發放的貸款(附註26)	105,070,129	14,522,899	8,727,697	-	128,320,725
其他以攤餘成本計量的金融資產 (附註28)	68,913,962	-	28,587	-	68,942,549
以公允價值計量且其變動計入 其他綜合收益的金融資產(ii)	2,738,699	-	-	-	2,738,699
賬面總額	221,402,007	16,075,471	10,237,668	77,510,037	325,225,183
損失準備	(626,242)	(386,357)	(3,511,240)	(1,943,903)	(6,467,742)
賬面價值	220,775,765	15,689,114	6,726,428	75,566,134	318,757,441

(i) 應收款項主要包含貿易應收款項及應收票據、融資租賃產生的應收款項、其他應收款、長期應收款、其他流動資產及其他非流動資產等。

(ii) 該金融資產為債務工具。

3. 財務風險管理(續)

3.1 財務風險因素(續)

(b) 信用風險(續)

(III) 信用風險敞口(續)

最大信用風險敞口－納入減值評估範圍的金融工具(續)

國際財務報告會計準則第9號也用於計量貸款承諾及財務擔保等的撥備。於2025年12月31日，本公司及其附屬公司在貸款承諾及財務擔保的最大風險敞口是人民幣33,210百萬元(2024年12月31日：人民幣33,869百萬元)，確認的信用減值損失撥備為人民幣87百萬元(2024年12月31日：人民幣98百萬元)。

最大信用風險敞口－未納入減值評估範圍的金融工具

下表對未納入減值評估範圍，即以公允價值計量且其變動計入損益的金融資產及衍生金融資產的信用風險敞口進行了分析：

	於2025年 12月31日	於2024年 12月31日
	最大信用 風險敞口 人民幣千元	最大信用 風險敞口 人民幣千元
以公允價值計量且其變動計入損益的 金融資產(i)(附註30)	1,623,784	1,726,680
衍生金融資產(附註22)	3,569,682	5,403,942

(i) 該金融資產為債務工具。

3. 財務風險管理(續)

3.1 財務風險因素(續)

(b) 信用風險(續)

(III) 信用風險敞口(續)

擔保品和其他信用增級

本公司及其附屬公司採用一系列政策和實務降低信用風險，其中最為普遍是使用擔保品。本公司及其附屬公司製定了與接受特定類別擔保品及緩釋信用風險相關的內部政策。

逾期貸款按擔保方式及逾期情況列示如下：

	於2025年12月31日		
	逾期	逾期	總計
	1日至90日	91日以上	
	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元
信用	290,186	1,400,077	1,690,263
擔保	15,161	433,238	448,399
抵押	783,531	1,480,562	2,264,093
質押	21,340	167,163	188,503
	1,110,218	3,481,040	4,591,258

	於2024年12月31日		
	逾期	逾期	總計
	1日至90日	91日以上	
	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元
信用	221,388	1,183,599	1,404,987
擔保	5,266	667,076	672,342
抵押	1,162,889	1,572,986	2,735,875
質押	8,587	296,618	305,205
	1,398,130	3,720,279	5,118,409

於2025年及2024年12月31日，本公司及其附屬公司有抵質押物涵蓋的逾期貸款的抵質押物公允價值覆蓋的最大敞口為人民幣4,502百萬元及人民幣5,208百萬元。

3. 財務風險管理(續)

3.1 財務風險因素(續)

(b) 信用風險(續)

(III) 信用風險敞口(續)

盧森堡國際銀行的信用風險敞口：

第1階段信用風險敞口	於2025年12月31日					
	AAA到AA- 人民幣千元	A+到BBB- 人民幣千元	非投資級 人民幣千元	未評級 人民幣千元	違約 人民幣千元	總計 人民幣千元
提供擔保的承諾	249,359	1,991,485	1,346,261	2,145,494	-	5,732,599
發放貸款的承諾	3,456,425	6,264,663	6,133,433	8,606,513	-	24,461,034
以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益的 金融資產(僅債務工具)	414,439	554,716	-	-	-	969,155
貸款及墊款	16,612,034	51,275,790	33,463,110	27,673,946	-	129,024,880
其他以攤餘成本計量的 金融資產	47,930,376	30,360,191	332,564	1,286,405	-	79,909,536
第1階段信用風險敞口總計	68,662,633	90,446,845	41,275,368	39,712,358	-	240,097,204

第2階段信用風險敞口	於2025年12月31日					
	AAA到AA- 人民幣千元	A+到BBB- 人民幣千元	非投資級 人民幣千元	未評級 人民幣千元	違約 人民幣千元	總計 人民幣千元
提供擔保的承諾	-	14,618	282,826	273,450	-	570,894
發放貸款的承諾	35	538,280	1,425,363	154,200	-	2,117,878
貸款及墊款	129,944	2,337,581	8,211,114	3,868,549	-	14,547,188
其他以攤餘成本計量的 金融資產	-	123,002	-	-	-	123,002
第2階段信用風險敞口總計	129,979	3,013,481	9,919,303	4,296,199	-	17,358,962

3. 財務風險管理(續)

3.1 財務風險因素(續)

(b) 信用風險(續)

(III) 信用風險敞口(續)

盧森堡國際銀行的信用風險敞口(續)：

第3階段信用風險敞口	於2025年12月31日					
	AAA到AA- 人民幣千元	A+到BBB- 人民幣千元	非投資級 人民幣千元	未評級 人民幣千元	違約 人民幣千元	總計 人民幣千元
提供擔保的承諾	1,775	-	-	-	323,343	325,118
發放貸款的承諾	-	-	-	-	2,378	2,378
貸款及墊款	103,415	-	-	-	4,126,279	4,229,694
以攤餘成本計量的 金融資產	-	-	-	-	74,832	74,832
第3階段信用風險敞口總計	105,190	-	-	-	4,526,832	4,632,022

其他信用風險敞口	於2025年12月31日					
	AAA到AA- 人民幣千元	A+到BBB- 人民幣千元	非投資級 人民幣千元	未評級 人民幣千元	違約 人民幣千元	總計 人民幣千元
衍生金融工具	282,051	1,760,983	94,280	285,962	2,221	2,425,497
其他信用風險敞口總計	282,051	1,760,983	94,280	285,962	2,221	2,425,497
信用風險敞口總計	69,179,853	95,221,309	51,288,951	44,294,519	4,529,053	264,513,685

3. 財務風險管理(續)

3.1 財務風險因素(續)

(b) 信用風險(續)

(III) 信用風險敞口(續)

盧森堡國際銀行的信用風險敞口(續)：

第1階段信用風險敞口	於2024年12月31日					
	AAA到AA-	A+到BBB-	非投資級	未評級	違約	總計
	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元
提供擔保的承諾	105,933	2,008,300	3,234,172	2,072,977	-	7,421,382
發放貸款的承諾	3,505,230	5,702,361	7,088,927	6,655,339	-	22,951,857
以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益的						
金融資產(僅債務工具)	468,240	246,838	-	-	-	715,078
貸款及墊款	18,498,441	44,595,276	44,713,157	11,184,063	-	118,990,937
其他以攤餘成本計量的						
金融資產	49,641,643	17,004,306	683,422	5,570,520	-	72,899,891
第1階段信用風險敞口總計	72,219,487	69,557,081	55,719,678	25,482,899	-	222,979,145

第2階段信用風險敞口	於2024年12月31日					
	AAA到AA-	A+到BBB-	非投資級	未評級	違約	總計
	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元
提供擔保的承諾	7,526	34,867	592,904	565,707	-	1,201,004
發放貸款的承諾	31	419,490	1,570,130	20,067	-	2,009,718
貸款及墊款	130,969	2,699,992	10,172,787	474,353	-	13,478,101
其他以攤餘成本計量的						
金融資產	-	764	-	-	-	764
第2階段信用風險敞口總計	138,526	3,155,113	12,335,821	1,060,127	-	16,689,587

3. 財務風險管理(續)

3.1 財務風險因素(續)

(b) 信用風險(續)

(III) 信用風險敞口(續)

盧森堡國際銀行的信用風險敞口(續)：

第3階段信用風險敞口	於2024年12月31日					
	AAA到AA-	A+到BBB-	非投資級	未評級	違約	總計
	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元
提供擔保的承諾	-	-	-	-	281,005	281,005
發放貸款的承諾	-	-	-	-	4,490	4,490
貸款及墊款	97,260	-	-	2,182	4,664,172	4,763,614
第3階段信用風險敞口總計	97,260	-	-	2,182	4,949,667	5,049,109

其他信用風險敞口	於2024年12月31日					
	AAA到AA-	A+到BBB-	非投資級	未評級	違約	總計
	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元
衍生金融工具	133,548	1,701,848	43,430	77,315	1,908	1,958,049
其他信用風險敞口總計	133,548	1,701,848	43,430	77,315	1,908	1,958,049
信用風險敞口總計	72,588,821	74,414,042	68,098,929	26,622,523	4,951,575	246,675,890

3. 財務風險管理(續)

3.1 財務風險因素(續)

(b) 信用風險(續)

(III) 信用風險敞口(續)

盧森堡國際銀行的信用風險敞口(續)：

信用風險敞口按下述方式列示：

- 除衍生合同外，資產負債表項目以其淨值(如，扣除準備後的賬面價值)計價；
- 衍生合同以其市場價值加上「附加值」列示(是對未來潛在風險敞口的估計，基於風險監管目的而添加，該值未計入相關資產的賬面價值中)；
- 資產負債表表外項目以承諾列示。

資產負債表表外的承諾對應未使用的信貸額度，或盧森堡國際銀行向第三方提供的最大擔保金額。

(IV) 核銷政策

無論對借款人的法律索賠是否存在，當銀行無合理預期以收回全部或部分未償餘額時，相關貸款將在批准後被核銷。核銷通常調整歷史期間確認的損失準備。

本公司及其附屬公司有可能核銷仍然處於強制執行中的金融資產。於2025年及2024年12月31日，本公司及其附屬公司已核銷資產對應的未結清的合同金額為人民幣101百萬元及人民幣530百萬元。本公司及其附屬公司仍然力圖全額收回其合法享有的債權，但由於無法合理預期全額收回，因此進行核銷。

(c) 流動性風險

本公司及其附屬公司進行現金流量預測。本公司及其附屬公司負責監控其附屬公司短期及長期流動資金需求的滾存預測，確保有現金及足夠可隨時兌換為現金的證券以滿足營運需求，同時保持足夠來自主要金融機構的未動用承諾信用額度，使其不會違反任何銀行信貸的借貸上限或契約，並滿足短期及長期現金流量需求。

3. 財務風險管理(續)

3.1 財務風險因素(續)

(c) 流動性風險(續)

下表載列本公司及其附屬公司根據資產負債表日至合約到期日的剩餘期限對金融資產和負債按到期日分析如下：

2025年12月31日	少於3個月(i) 人民幣千元	3個月至1年 人民幣千元	1年至5年 人民幣千元	超過5年 人民幣千元	總計 人民幣千元
資產					
現金及現金等價物、銀行存款、受限存款及存放中央銀行款項(附註31)	74,962,471	993,684	-	-	75,956,155
以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益的金融資產(ii)(附註21)	-	-	776,737	360,748	1,137,485
以公允價值計量且其變動計入損益的金融資產(ii)(附註30)	340,898	1,282,886	-	-	1,623,784
其他以攤餘成本計量的金融資產(附註28)	2,720,170	4,599,230	38,325,160	33,239,797	78,884,357
向客戶發放的貸款(附註26)	21,951,821	9,479,527	29,182,560	75,876,790	136,490,698
向金融機構發放的貸款(附註27)	4,626,134	89	494,089	-	5,120,312
應收款項類金融資產(iii)	140,311,244	11,185,325	9,335,703	872,511	161,704,783
小計	244,912,738	27,540,741	78,114,249	110,349,846	460,917,574
負債					
吸收存款(附註41)	137,765,291	12,239,531	4,193,789	113,832	154,312,443
應付金融機構款項(附註40)	20,526,842	5,306,360	22,904	442,124	26,298,230
以公允價值計量且其變動計入損益的金融負債(附註42)	3,521,874	7,176,380	15,669,877	2,950,522	29,318,653
借款(附註43)	16,789,316	41,303,097	68,410,130	17,170,784	143,673,327
租賃負債(附註16)	384,269	662,841	1,745,814	1,003,085	3,796,009
應付款項類金融負債(iv)	200,667,799	12,835,083	4,817,007	136,069	218,455,958
小計	379,655,391	79,523,292	94,859,521	21,816,416	575,854,620
淨流動性敞口	(134,742,653)	(51,982,551)	(16,745,272)	88,533,430	(114,937,046)

3. 財務風險管理(續)

3.1 財務風險因素(續)

(c) 流動性風險(續)

2024年12月31日	少於3個月(i) 人民幣千元	3個月至1年 人民幣千元	1年至5年 人民幣千元	超過5年 人民幣千元	總計 人民幣千元
資產					
現金及現金等價物、銀行存款、受限存款及存放中央銀行款項(附註31)	65,526,840	1,236,844	-	-	66,763,684
以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益的金融資產(ii)(附註21)	13,532	55,780	2,146,243	523,144	2,738,699
以公允價值計量且其變動計入損益的金融資產(ii)(附註30)	82,350	534,325	1,110,005	-	1,726,680
其他以攤餘成本計量的金融資產(附註28)	3,094,276	6,647,017	28,281,099	30,881,502	68,903,894
向客戶發放的貸款(附註26)	22,555,995	9,761,272	23,592,194	69,125,698	125,035,159
向金融機構發放的貸款(附註27)	1,710,743	895,816	-	-	2,606,559
應收款項類金融資產(iii)	102,057,952	8,463,475	9,454,942	133,104	120,109,473
小計	195,041,688	27,594,529	64,584,483	100,663,448	387,884,148
負債					
吸收存款(附註41)	130,386,895	5,846,790	4,787,478	148,696	141,169,859
應付金融機構款項(附註40)	15,546,727	4,967,726	19,100	505,955	21,039,508
以公允價值計量且其變動計入損益的金融負債(附註42)	1,897,046	6,769,270	13,907,569	3,063,054	25,636,939
借款(附註43)	7,973,261	51,375,279	50,272,518	21,624,371	131,245,429
租賃負債(附註16)	246,953	585,183	1,798,179	258,822	2,889,137
應付款項類金融負債(iv)	181,951,080	16,543,268	4,348,243	742,686	203,585,277
小計	338,001,962	86,087,516	75,133,087	26,343,584	525,566,149
淨流動性敞口	(142,960,274)	(58,492,987)	(10,548,604)	74,319,864	(137,682,001)

- (i) 也包含見票即付及要求付款等。
- (ii) 該等金融資產為債務工具。
- (iii) 應收款項類金融資產主要是應收款項及應收票據、其他應收款及長期應收款等。
- (iv) 應付款項類金融負債主要是貿易應付款項及應付票據、其他應付款及長期應付款等。

3. 財務風險管理(續)

3.2 資本管理

本公司及其附屬公司管理資本的目標為保障本公司及其附屬公司持續營運的能力，從而為股東提供回報，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，本公司及其附屬公司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。

本公司及其附屬公司通過總債務佔總資本比率管理資本結構。總債務佔總資本比率為本公司及其附屬公司總債務佔總權益及總債務合計的百分比，總債務為各財務期間末本公司及其附屬公司借款總額。本公司及其附屬公司於2025年及2024年12月31日的總債務佔總資本比率載列如下：

	於12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
借款總額(附註43)	143,673,327	131,245,429
總權益	108,811,184	97,645,565
總債務佔總資本比率	56.90%	57.34%

3.3 公允價值估計

下表按照估值方法分析按公允價值入賬的金融工具。不同層級的定義如下：

- 第一層級 相同資產或負債在活躍市場的報價(未經調整)。
- 第二層級 除了第一層所包括的報價外，該資產和負債的可觀察的資料，可為直接(即例如價格)或間接(即源自價格)。
- 第三層級 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)。

3. 財務風險管理(續)

3.3 公允價值估計(續)

下表呈列本公司及其附屬公司於2025年及2024年12月31日按公允價值計量的金融資產及負債。

	於2025年12月31日			
	第1層 人民幣千元	第2層 人民幣千元	第3層 人民幣千元	總計 人民幣千元
資產				
按公允價值計量且其變動計入 損益的聯營公司	–	–	11,833,773	11,833,773
以公允價值計量且其變動計入 損益的金融資產				
– 上市權益工具	1,936,554	327,990	5,024,135	7,288,679
– 非上市權益工具	–	–	24,442,996	24,442,996
– 上市債務工具	3,859	–	–	3,859
– 非上市債務工具	–	116,032	1,503,893	1,619,925
衍生金融資產	–	3,303,695	265,987	3,569,682
以公允價值計量且其變動計入 其他綜合收益的金融資產				
– 上市權益工具	491,612	–	–	491,612
– 非上市權益工具	–	–	2,988,982	2,988,982
– 上市債務工具	1,137,485	–	–	1,137,485
應收款項及應收票據	–	96,686,059	–	96,686,059
合計	3,569,510	100,433,776	46,059,766	150,063,052
負債				
以公允價值計量且其變動計入損益 的金融負債	–	14,921,252	14,397,401	29,318,653
衍生金融負債	–	3,200,090	1,508,700	4,708,790
合計	–	18,121,342	15,906,101	34,027,443

3. 財務風險管理(續)
3.3 公允價值估計(續)

於2024年12月31日

	第1層 人民幣千元	第2層 人民幣千元	第3層 人民幣千元	總計 人民幣千元
資產				
按公允價值計量且變動計入 損益的聯營公司	-	-	13,340,631	13,340,631
以公允價值計量且變動計入 損益的金融資產				
— 上市權益工具	1,855,005	221,640	1,659,735	3,736,380
— 非上市權益工具	-	-	24,292,664	24,292,664
— 上市債務工具	3,867	4,907	-	8,774
— 非上市債務工具	-	209,867	1,508,039	1,717,906
衍生金融資產	-	5,238,263	165,679	5,403,942
以公允價值計量且變動計入 其他綜合收益的金融資產				
— 上市權益工具	384,953	-	-	384,953
— 非上市權益工具	-	-	2,630,729	2,630,729
— 上市債務工具	2,738,699	-	-	2,738,699
應收款項及應收票據	-	71,396,770	-	71,396,770
合計	4,982,524	77,071,447	43,597,477	125,651,448
負債				
以公允價值計量且其變動計入損益的 金融負債	-	15,047,261	10,589,678	25,636,939
衍生金融負債	-	2,695,022	520,889	3,215,911
合計	-	17,742,283	11,110,567	28,852,850

3. 財務風險管理(續)

3.3 公允價值估計(續)

在活躍市場買賣的金融工具的公允價值根據資產負債表日的市場報價列賬。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。本公司及其附屬公司持有的金融資產的市場報價為當時買方報價。此等工具包括在第1層。

沒有在活躍市場買賣的金融工具(例如場外衍生工具)的公允價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。如計算一項金融工具的公允價值所需的所有重大輸入值為可觀察數據，則該金融工具列入第2層。

如一項或多項重大輸入值並非根據可觀察市場數據，則該金融工具列入第3層。本公司及其附屬公司持有的部分新上市公司股票根據上市前持有原始股的解禁規則及交易所減持規則，需等待一定期限方可減持，視為限售股，因此在評估基準日收盤價的基礎上考慮缺乏流動性折扣後確認公允價值，列入第3層。

限售股的重大不可觀察輸入資料為缺乏流動性折扣，該折扣比率範圍為0%到33%，截至2025年12月31日，該類金融資產的餘額為人民幣5,024百萬元。(2024年該折扣比率範圍為1%到11.8%，截至2024年12月31日，該類金融資產的餘額為人民幣1,660百萬元)。

用以估值金融工具的特定估值技術包括：

- 以同類型工具的市場報價或交易商報價。
- 利率掉期的公允價值根據可觀察收益率曲線，按估計未來現金流量的現值計算。
- 遠期外匯合約的公允價值利用資產負債表日的遠期匯率釐定，而所得價值折算至現值。
- 其餘金融工具的公允價值則以其他技術，例如折現現金流量分析。

3. 財務風險管理(續)

3.3 公允價值估計(續)

於2025年12月31日及2024年12月31日，按公允價值計量且其變動計入損益的聯營公司包括於風險投資基金及私募股權基金的投資，而於此等基金的投資受各基金發售章程所載條款及條件的規限。該等聯營公司的投資公允價值主要基於該基金呈報的淨資產價值(「淨資產價值」)中歸屬於本公司及其附屬公司的部分。淨資產價值來自本公司及其附屬公司報告日該等投資的公允價值(該基金所呈報的絕大多數金融資產以公允價值計量)，本公司及其附屬公司理解並評估聯營公司普通合夥人提供的估值，並根據評估結果進行必要的調整。本公司及其附屬公司概無就相關價值作出任何調整。

該等按公允價值計量且其變動計入損益的聯營公司投資列入第三層級。將顯著影響公允價值的不可觀察輸入數據是由普通合夥人報告的該聯營公司淨資產價值以及由本公司及其附屬公司做出的調整(如適用)。

本公司及其附屬公司的若干業務合併交易涉及按收購後業務表現釐定的或有代價。本公司及其附屬公司的或有代價按公允價值確認，該等公允價值乃經參考所收購附屬公司／業務的估計收購後業務表現後，根據相關協定的條款釐定。釐定用作估計所收購附屬公司／業務的收購後表現所採納的主要假設(如增長率、利潤及折扣率)時，須作出判斷。主要假設的變動可對需支付的代價金額造成重大影響。於收購日期後所發生的事項或因素導致需要重新計算或有代價的公允價值時，所產生的任何收益或虧損將於合併收益表中確認。

3. 財務風險管理(續)

3.3 公允價值估計(續)

下表呈列本公司及其附屬公司第三層級金融資產於截至2025年及2024年12月31日止年度的變動。

	按公允價值 計量且其變動 計入損益的 聯營公司 人民幣千元	以公允價值 計量且其變動 計入損益的 金融資產 人民幣千元	以公允價值 計量且其變動 計入其他綜合 收益的金融資產 人民幣千元	衍生金融資產 人民幣千元	總計 人民幣千元
於2025年1月1日	13,340,631	27,460,438	2,630,729	165,679	43,597,477
增置/注資	576,486	5,318,203	16,226	212,863	6,123,778
出售/退還股本	(609,885)	(2,273,259)	(41,199)	-	(2,924,343)
向第一層級轉出(i)	-	(637,243)	-	-	(637,243)
自第一層級轉入(i)	-	150	-	-	150
於收益表確認的公允價值變動 (虧損)/收益	(1,309,501)	1,059,778	-	(129,960)	(379,683)
於其他綜合收益確認的收益	-	-	194,625	-	194,625
匯兌調整	(163,958)	42,957	188,601	17,405	85,005
於2025年12月31日	11,833,773	30,971,024	2,988,982	265,987	46,059,766
於2024年1月1日	14,778,452	29,403,707	3,358,343	198,742	47,739,244
增置/注資	1,318,172	2,307,811	43,246	158,073	3,827,302
出售/退還股本	(1,521,678)	(2,701,464)	(490)	-	(4,223,632)
向第一層級轉出(i)	-	(880,281)	-	-	(880,281)
於收益表確認的公允價值變動虧損	(1,389,569)	(637,660)	-	(183,341)	(2,210,570)
於其他綜合收益確認的虧損	-	-	(676,038)	-	(676,038)
匯兌調整	155,254	(31,675)	(94,332)	(7,795)	21,452
於2024年12月31日	13,340,631	27,460,438	2,630,729	165,679	43,597,477

- (i) 本公司及其附屬公司於導致各層級之間轉換的事項發生日確認公允價值層級的轉入和轉出。部分投資因無法再利用公開報價或可觀察市場資料確定投資的公允價值，已從第一層級/第二層級重新分類為第三層級。從第三層級到第一層級/第二層級的重新分類是由於被投資主體可利用其公開報價或獲得可觀察市場資料引起的。除上述股權投資的層級變動外，於2025年度及2024年度，公允價值層級之間沒有其他變動。

3. 財務風險管理(續)

3.3 公允價值估計(續)

下表呈列本公司及其附屬公司第三層級金融負債於截至2025年及2024年12月31日止年度的變動。

	金額 人民幣千元
於2025年1月1日	11,110,567
增加	12,634,630
終止確認	(7,724,017)
於合併收益表確認	(726,819)
匯兌調整	821,029
已付股息	(209,289)
於2025年12月31日	15,906,101
於2024年1月1日	9,865,265
增加	9,423,388
終止確認	(7,602,014)
於合併收益表確認	(184,211)
匯兌調整	(391,861)
於2024年12月31日	11,110,567

4. 主要會計估計及判斷

本公司及其附屬公司持續評估根據過往經驗及其他因素所應用的主要會計估計及主要判斷，包括對未來事件相信為合理的預測期望。

4.1 主要會計估計及主要假設

具有可能導致須對下個會計年度的資產及負債賬面值作出重大調整的風險的主要會計估計及主要假設概述如下：

(a) 預期信用損失

在按照國際財務報告會計準則第9號「金融工具」計量預期信用損失時，本公司從事不同行業的附屬公司基於附註3.1(b)所述原則採用的不同的關鍵判斷及假設。

(b) 非金融資產的減值評估

本公司及其附屬公司至少每年就商譽及可使用年期不確定的無形資產進行測試，以確定是否出現減值。其他非金融資產亦在當有事件出現或情況改變顯示資產賬面值超出其可收回金額時就減值進行檢討。資產被分配至現金產生單元或現金產生單元組別，現金產生單元的可收回金額按照使用公允價值減去處置費用模型或使用價值計算模型計算的可收回金額的較高者予以釐定。該等計算方法需要利用估算。

在公允價值減去處置費用模型下，管理層對基於活躍市場報價或根據可觀察資料進行調整的參考值進行重要判斷；使用價值計算模型主要使用管理層批准之五年財務預算的現金流量預測及五年期末的估計最終價值。在編製獲批准預算所覆蓋期間內的現金流量預測及估計最終價值時，需使用大量的假設與估計。主要的假設包括預期的收入增長率與預計毛利率及貼現率的選擇等，以反映所涉及風險與可能實現的估計最終價值收益倍數。

管理層編製財務預算以反映實際與之前年度的業績及市場發展預期。於現金流量預測中所採用的主要假設須作出判斷才能確定，主要假設的變化可能對此等現金流量預測產生重大影響，並最終影響減值評估的結果。

4. 主要會計估計及判斷(續)

4.1 主要會計估計及主要假設(續)

(c) 金融工具的公允價值評估

沒有在活躍市場買賣的金融工具的公允價值乃利用估值技術釐定。本公司及其附屬公司進行了判斷並選擇多種方法，並主要根據每個資產負債表日當時的市場情況作出假設。

用以估值金融工具的特定估值技術包括：

- 以同類型工具的市場報價或交易商報價。
- 利率掉期的公允價值根據可觀察收益率曲線，按估計未來現金流量的現值計算。
- 遠期外匯合約的公允價值利用資產負債表日的遠期匯率釐定，而所得價值折算至現值。
- 其餘金融工具的公允價值則以其他技術，例如折現現金流量分析及市場法等。

(d) 風險投資基金及私募股權基金的公允價值評估

沒有在活躍市場上報價的風險投資基金及私募股權基金投資的公允價值主要根據其普通合夥人提供的最新淨資產價值。本公司及其附屬公司對呈報信息的細節進行檢討，並且可基於以下考慮對呈報的資產淨值作出調整：

- (i) 風險投資基金及私募股權基金相關投資的估值；
- (ii) 提供的資產淨值的起息日；
- (iii) 自最近起息日以來的現金流量(籌集/分派現金)；及
- (iv) 會計處理基礎，如果會計處理基礎不是公允價值，則該等基金的普通合夥人提供的公允估值信息。

用於釐定公允價值的模型由本公司及其附屬公司驗證並定期進行檢討。風險投資基金及私募股權基金的賬面值可能與通過二級市場銷售退出所最終實現的價值相差甚大。

4. 主要會計估計及判斷(續)

4.1 主要會計估計及主要假設(續)

(e) 所得稅

本公司及其附屬公司需在多個司法管轄區繳納所得稅。在釐定全球所得稅撥備時，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。已確認的稅項負債乃基於管理層對最可能出現的結果的評估。

本公司及其附屬公司根據估計是否須繳付額外稅款，就預計稅務審計事宜確認負債。

本公司及其附屬公司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全數撥備。

由保養維修服務費撥備、應計銷售回扣、預提花紅、金融資產公允價值變動及其他預提開支等產生的暫時差異及可抵扣稅務虧損確認遞延所得稅項資產，惟以根據所有可得的憑證顯示未來可能出現應課稅利潤用作扣減暫時差異及可抵扣稅務虧損為限。確認主要涉及的判斷與遞延所得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表現相關。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實現時亦將評估多項其他因素，例如存在應課稅暫時差異、總體寬免、稅務規劃戰略及可抵扣稅務虧損的期間。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資產負債表日予以檢討，如果沒有足夠有力的憑證證明在可動用期內有足夠應課稅利潤以扣減結轉稅務虧損，或扣減暫時性差異，屆時將調低資產結餘，並將差額記入合併收益表內。

如果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資產和負債。

4. 主要會計估計及判斷(續)

4.1 主要會計估計及主要假設(續)

(f) 退休金責任

退休金責任的現值取決於多項因素，該等因素均使用多項假設按精算基準釐定。用於釐定責任金淨成本(收入)的假設包括貼現率、預期資產回報率及薪酬增長。凡該等假設出現變動均會影響退休金責任的賬面值。本公司及其附屬公司於各年末釐定適當貼現率。此乃用於釐定預期須結算退休金責任的估計未來現金流出的現值。於釐定適當貼現率時，本公司及其附屬公司以與未來支付福利所用貨幣計值且有關退休金責任年期相近的高質量公司債券的利率作參考。

計劃資產的預期回報以相關資產及責任年期內的市場預期回報為基準。薪酬增長假設反映出本公司及其附屬公司的長期實際經驗以及未來及近期前景。不同於假設的實際結果通常於其產生時的年度確認。

(g) 透過業務合併獲得的可識別資產及負債的公允價值

本公司及其附屬公司在業務合併中所收購資產及所承擔負債，以收購日期的公允價值計量。估計所收購資產及負債的公允價值須運用重大判斷，包括估計來自所收購業務的未來現金流量、釐定適用貼現率、資產的可使用年期及其他假設。

(h) 投資物業的公允價值評估

投資物業的公允價值利用重估值技術釐定。董事釐定投資物業的公允價值時採用的主要假設以及相關假設的估計之敏感性載於附註17。

(i) 折舊和攤銷

租賃土地及土地使用權、物業、廠房及設備(不包括土地和在建工程)、使用權資產以及無形資產(不包括商譽及可使用年期不確定的無形資產)利用直線法在其預計可使用年期內折舊和攤銷，以將資產成本分派至其預計淨殘值。本公司及其附屬公司定期對預計可使用年期和預計殘值進行檢討，以確保折舊／攤銷方法和比率與該等資產的經濟利益預計實現的方式一致。

本公司及其附屬公司依據過往經驗並參考估計技術改進情況，對該等資產的可使用年期和殘值作出估計。如果估計可使用年期和殘值出現重大變化，折舊和攤銷費用將相應調整。

4. 主要會計估計及判斷(續)

4.1 主要會計估計及主要假設(續)

(j) 對存貨減值的撥備

本公司及其附屬公司根據於資產負債表日成本和可變現淨值的較低者計量存貨，可變現淨值的計算需要進行假設和估計。如果管理層修訂估計銷售價以及在完成之前將會產生的成本和費用，可變現淨值的估計將會受到影響，與最初估計的差異將會影響對存貨減值的撥備。

(k) 保養維修服務費撥備

保養維修撥備乃根據確認收入時估計的產品保養維修成本計算。影響本公司及其附屬公司保養維修責任的各種因素包括已銷售且仍處於保修期內的产品數量、該等產品的歷史及預期保養維修索償率，以及為履行本公司及其附屬公司保養維修責任而針對每一項索償產生的成本。本公司及其附屬公司持續檢討該估計基準，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公司及其附屬公司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)。

(l) 生物資產的公允價值評估

除公允價值無法可靠計量的生物資產以外，本公司及其附屬公司處於海水育肥階段的鮭魚生物資產，在達到一定重量後(附註2.16)，按照公允價值減出售費用後的淨額計量。公允價值估計依賴於一系列具有不確定性的假設，包括魚群總重量(考慮平均死亡率)、平均重量、收穫重量、品質的分佈和估計售價。鮭魚重量是基於海水中播種幼鮭的數量、當前生長情況、養殖中心鮭魚死亡率等因素進行估計的。本公司及其附屬公司基於在各市場歷史銷售情況和行業統計資料確定市場價格。

4. 主要會計估計及判斷(續)

4.2 採用會計政策時所用的主要判斷

(a) 投資分類

本公司及其附屬公司基於合同約定的商業實質，對投資分類做出判斷，評估對被投資單位是否形成控制、共同控制或實施重大影響。其中：附屬公司指本公司及其附屬公司對其擁有控制權的所有實體(包括結構性實體)。當本公司及其附屬公司因為參與該主體而承擔可變回報的風險或享有可變回報的權益，並有能力透過對該主體的權力而影響此等回報時，則本公司及其附屬公司控制該實體。聯營公司指本公司及其附屬公司對其有重大影響力的實體。重大影響力是指對被投資公司的財務和經營政策有參與決策的權力，但並不能夠控制或者與其他方一起共同控制這些政策的制定。於合營安排的投資分類為合作經營或合營公司，視乎每位投資者的合約權利和義務而定。

鑒於本公司及其附屬公司因參與風險投資基金及私募股權基金的相關活動而享有可變動回報，本公司及其附屬公司按國際財務報告會計準則第10號的指南評估其是否有權力控制風險投資基金及私募股權基金的財務和經營政策。根據本公司及其附屬公司與普通合夥人／管理公司簽訂的投資協議，普通合夥人／管理公司作為主要管理主體有權主導基金的相關活動。因此，董事們認為本公司及其附屬公司對多數風險投資基金及私募股權基金僅具有重大影響而沒有控制權(附註12(b))。

本公司及其附屬公司對若干聯營公司的優先股投資，確認為以公允價值計量且其變動計入損益的金融資產。

同時，本公司及其附屬公司對於不具備控制、共同控制或實施重大影響的投資確認為金融資產。並按照持有意圖將其金融資產分類如下：(a)以公允價值計量且其變動計入損益的金融資產；(b)以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益的金融資產，分類方式視乎購入金融資產的目的而定。本公司及其附屬公司管理層在初始確認時釐定其金融資產的分類。

4. 主要會計估計及判斷(續)

4.2 採用會計政策時所用的主要判斷(續)

(b) 收入確認

本公司及其附屬公司需對收入確認作出判斷和估計。具體而言，附有非標準條款及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，包括捆綁銷售安排中指定的應交付項目是否應被視為獨立的會計處理單位。其他重要判斷包括確定本公司及其附屬公司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。

IT產品的收入確認

本公司的附屬公司聯想集團向渠道商銷售產品。通過渠道商的銷售主要根據協定進行，而協定約定渠道在批量折扣、價格保護及返點以及市場開發資金方面的安排。聯想集團經參考歷史資料後監察渠道商的存貨水準。收入確認亦受聯想集團估計批量折扣、價格保護及返點以及市場開發資金的能力的影響。聯想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準。

(c) 合併本公司及其附屬公司持有少於50%投票權的實體

管理層認為雖然本公司及其附屬公司持有聯想集團的投票權少於50%，但基於以下因素對其擁有實質性的控制權：1)截至2025年12月31日，本公司及其附屬公司為聯想集團的單一最大股東，持有32.95%權益及同等比例的表決權；2)本公司獲得了聯想集團另五位股東的「一致行動」承諾；以及3)聯想集團的其他投票權處於分散狀態，並且自聯想集團上市以來，未有其他股東組成團體共同地行使其投票權以超過本公司及其附屬公司的總投票權。

管理層認為雖然本公司之附屬公司佳沃集團持有佳沃食品的投票權少於50%，但基於以下因素對其擁有實質性的控制權：1)截至2025年12月31日，佳沃集團為佳沃食品的單一最大股東，持有46.08%權益及同等比例的表決權；2)佳沃食品的其他投票權處於分散狀態，並且根據佳沃食品最近的股東大會實際投票情況，未有其他股東組成團體共同地行使其投票權以超過佳沃集團的投票權；3)佳沃集團在佳沃食品董事會中擁有可決定公司相關活動議程的多數席位；以及4)本公司及其附屬公司向佳沃食品提供重大資金支持。

管理層認為雖然本公司之附屬公司聯泓集團持有聯泓新材料科技股份有限公司(「聯泓新科」)的投票權少於50%，但基於以下因素對其擁有實質性的控制權：1)截至2025年12月31日，聯泓集團為聯泓新科的單一最大股東，持有48.77%權益及同等比例的表決權；2)聯泓新科的其他投票權處於分散狀態，並且根據聯泓新科最近的股東大會實際投票情況，未有其他股東組成團體共同地行使其投票權以超過聯泓集團的投票權；3)聯泓集團在聯泓新科董事會中擁有可決定公司相關活動議程的多數席位。

5. 分部資料

董事會是公司的主要經營決策機構。管理層根據董事會審核過的資料，為各經營分部分配資源及評估其表現。

為便於管理，本公司及其附屬公司根據產品和服務類型劃分為不同的業務單位。由於不同的業務涉及不同的技術和市場營銷戰略，因此本公司及其附屬公司分別管理不同分部的生產和經營並評估其經營業績，以決定分配至這些分部的資源和評估其表現。

產業運營：

- 聯想集團，主要提供創新智能設備與基礎設施以及智能化解決方案、服務與軟件；
- 聯泓集團，主要從事新材料產品的研發、生產與銷售；
- 佳沃集團，主要從事現代農業和食品領域的相關業務；及
- 盧森堡國際銀行，主要提供綜合性銀行服務，包括公司及機構銀行、零售銀行、私人銀行、資本市場等業務。

產業孵化與投資：

主要以有限合夥投資人的身份投資私募股權基金及風險投資基金並持有部分投資基金的普通合夥人權益，對科技類創業公司作出早期或「天使」投資及對其他實體進行少數股權投資，亦投資於航空物流、金融服務、醫療健康及寫字樓租賃服務等業務。

未分攤金額主要指未直接分配至上述各經營分部的公司開支。未分攤金額亦包括無法直接分配至特定經營分部的其他收益表項目，如僱員福利開支、財務收入及財務成本。分部資產主要包括投資物業、物業、廠房及設備、無形資產、使用權資產、存貨、應收款項及現金及現金等價物。分部負債主要包括經營負債。

董事會負責根據淨利潤及歸屬於本公司權益持有人淨利潤指標評估各經營分部的表現。

5. 分部資料(續)

截至2025年12月31日止年度

	產業運營							總計 人民幣千元
	聯想集團 人民幣千元	聯泓集團 人民幣千元	佳沃集團 人民幣千元	盧森堡 國際銀行 人民幣千元	產業孵化 與投資 人民幣千元	未分攤 人民幣千元	抵銷 人民幣千元	
分部收入								
銷售/提供服務予外部客戶	560,407,506	7,024,410	27,708,999	2,203,292	4,667,693	-	-	602,011,900
利息收入	-	-	-	10,941,480	240,983	-	-	11,182,463
利息開支	-	-	-	(7,249,242)	-	-	-	(7,249,242)
分部間銷售/提供服務	-	-	-	-	5,593	-	(5,593)	-
總計	560,407,506	7,024,410	27,708,999	5,895,530	4,914,269	-	(5,593)	605,945,121
分部業績								
除所得稅前利潤/(虧損)	14,967,883	308,639	(1,211,668)	1,825,638	(537,085)	(1,841,088)	-	13,512,319
所得稅(開支)/抵免	(3,059,389)	(91,018)	120,856	(177,737)	(927,269)	421,223	-	(3,713,334)
年內利潤/(虧損)	11,908,494	217,621	(1,090,812)	1,647,901	(1,464,354)	(1,419,865)	-	9,798,985
歸屬於本公司權益持有人的年內 利潤/(虧損)	3,270,825	66,571	(862,505)	1,482,781	(1,477,011)	(1,419,865)	-	1,060,796
分部資產	346,065,075	27,070,203	21,915,482	259,940,883	94,556,325	35,481,528	(10,505,035)	774,524,461
分部負債	312,655,113	17,659,759	19,115,701	234,614,898	37,723,947	52,043,681	(8,099,822)	665,713,277
其他分部資料：								
折舊和攤銷(附註8)	(10,098,256)	(682,760)	(540,628)	(669,333)	(237,912)	(3,979)	-	(12,232,868)
非流動資產的減值損失(附註8)	(1,756,833)	-	(219,731)	(16,731)	(535,608)	-	-	(2,528,903)
投資收入及收益/(損失)(附註6)	2,461,367	1,475	(46,287)	370,516	971,181	-	(31,214)	3,727,038
財務收入	794,900	141,424	35,579	-	74,811	489,599	(287,026)	1,249,287
財務成本	(4,977,222)	(253,572)	(660,196)	-	(582,024)	(2,119,417)	318,270	(8,274,161)
應佔採用權益會計法入賬的聯營公司及 合營公司(虧損)/利潤	(80,256)	13,504	(13,230)	-	662,774	-	-	582,792
除折舊和攤銷之外的重大非現金項目 (附註32(c))	(2,358,168)	-	(51,196)	-	(5,694)	-	-	(2,415,058)
資本開支	12,409,278	6,433,580	383,041	475,086	61,678	2,498	-	19,765,161
採用權益會計法入賬的聯營公司及 合營公司投資	1,701,561	335,284	461,581	-	12,159,309	-	-	14,657,735
按公允價值計量且其變動計入損益的 聯營公司投資	-	-	-	-	11,833,773	-	-	11,833,773

5. 分部資料(續)
截至2024年12月31日止年度

	產業運營					未分攤 人民幣千元	抵銷 人民幣千元	總計 人民幣千元
	聯想集團 人民幣千元	聯泓集團 人民幣千元	佳沃集團 人民幣千元	盧森堡 國際銀行 人民幣千元	產業孵化 與投資 人民幣千元			
分部收入								
銷售/提供服務予外部客戶	468,886,084	6,440,776	27,199,192	2,111,460	4,314,135	-	-	508,951,647
利息收入	-	-	-	12,860,253	325,695	-	(34,365)	13,151,583
利息開支	-	-	-	(9,296,795)	-	-	-	(9,296,795)
分部間銷售/提供服務	-	-	-	-	5,352	-	(5,352)	-
總計	468,886,084	6,440,776	27,199,192	5,674,918	4,645,182	-	(39,717)	512,806,435
分部業績								
除所得稅前利潤/(虧損)	11,432,391	310,566	(1,359,108)	1,354,347	(2,020,196)	(2,025,801)	-	7,692,199
所得稅(開支)/抵免	(137,353)	(90,615)	190,878	(131,124)	(253,072)	412,251	-	(9,035)
年內利潤/(虧損)	11,295,038	219,951	(1,168,230)	1,223,223	(2,273,268)	(1,613,550)	-	7,683,164
歸屬於本公司權益持有人的年內 利潤/(虧損)	3,439,571	69,878	(647,719)	1,100,656	(2,215,605)	(1,613,550)	-	133,231
分部資產	296,994,260	21,802,081	22,082,481	233,485,317	97,844,642	32,533,631	(8,774,418)	695,967,994
分部負債	271,847,826	12,896,781	18,063,826	212,834,357	36,915,529	52,110,744	(6,346,634)	598,322,429
其他分部資料：								
折舊和攤銷(附註8)	(10,074,615)	(619,364)	(611,025)	(589,169)	(208,662)	(6,209)	-	(12,109,044)
非流動資產的減值損失(附註8)	(677,962)	-	(436,902)	(19,421)	(160,494)	-	-	(1,294,779)
投資收入及收益/(損失)(附註6)	1,892,050	33,739	(45,762)	157,613	(1,425,720)	-	(11,098)	600,822
財務收入	804,075	139,811	44,280	-	55,222	586,926	(147,424)	1,482,890
財務成本	(5,637,667)	(221,821)	(806,866)	-	(509,187)	(2,413,899)	192,871	(9,396,569)
應佔採用權益會計法入賬的聯營公司及 合營公司(虧損)/利潤	(189,691)	16,986	11,962	-	442,081	-	-	281,338
除折舊和攤銷之外的重大非現金項目 (附註32(c))	(1,851,603)	-	(51,196)	-	1,151	-	-	(1,901,648)
資本開支	9,500,789	2,607,802	564,819	652,960	749,497	1,377	-	14,077,244
採用權益會計法入賬的聯營公司及 合營公司投資	1,701,722	337,888	468,640	-	12,554,416	-	-	15,062,666
按公允價值計量且其變動計入損益的 聯營公司投資	-	-	-	-	13,340,631	-	-	13,340,631

5. 分部資料(續)

(a) 來自外部客戶的總收入

	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
中國	166,698,895	139,876,135
亞太(不含中國)	109,897,510	88,966,227
歐洲/中東/非洲	139,916,980	123,371,088
美洲	189,431,736	160,592,985
總計	605,945,121	512,806,435

(b) 非流動資產

	於12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
中國	62,319,432	62,010,673
亞太(不含中國)	17,287,007	16,197,415
歐洲/中東/非洲	16,870,602	15,406,631
美洲	35,802,716	35,787,858
總計	132,279,757	129,402,577

以上非流動資產資料是基於資產的所處位置，並不包括金融資產、於聯營公司及合營公司的投資和遞延所得稅資產。

5. 分部資料(續)

(c) 按收入確認時間的收入分析

	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
於某一時點確認	571,322,753	483,958,806
隨時間確認	34,622,368	28,847,629
	605,945,121	512,806,435

(d) 有關遞延收入和預收客戶款項的收入確認

2025年12月31日，遞延收入和預收客戶款項合計人民幣30,593百萬元(2024年12月31日：人民幣25,078百萬元)，主要與本公司及其附屬公司於報告日期已收取代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。年初的此餘額內有人民幣13,972百萬元(2024年：人民幣12,555百萬元)已於年內被確認為收入。

(e) 分配至未完成履約責任之交易代價

於報告日期尚未履行(或部分未履行)之履約責任有關而預期將於日後確認之收入：

	於12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
一年內	17,229,598	13,972,435
多於一年	13,363,886	11,105,675
總計	30,593,484	25,078,110

6. 投資收入及收益

	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
出售／稀釋聯營公司的收益	453,968	9,652
出售附屬公司的收益	157,098	56,741
以公允價值計量且其變動計入損益的金融資產的公允價值 收益／股息收入	2,135,449	211,689
按公允價值計量且其變動計入損益的聯營公司的公允價值 收益／(損失)／股息收入	126,836	(761,666)
簽出認沽期權負債的重新計量收益(附註37(iii)(1))	–	1,020,110
與認股權證相關的衍生金融負債公允價值收益(附註22(i))	517,968	–
其他	335,719	64,296
	3,727,038	600,822

7. 其他(損失)／收益－淨額

	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
政府補助	602,357	751,015
銀行手續費	(773,982)	(638,332)
出售物業、廠房及設備和無形資產的(損失)／收益	(188,210)	14,594
投資物業的公允價值損失(附註17)	(351,599)	(354,479)
匯兌淨損失	(328,128)	(81,939)
遣散及相關費用	(414,515)	(454,175)
無追索權的保理成本	(28,288)	(64,010)
其他	(218,258)	272,930
	(1,700,623)	(554,396)

8. 按性質劃分的開支

	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
已出售存貨的成本	486,744,689	404,878,789
僱員福利開支(附註9)	51,719,470	47,173,130
辦公及管理費用	6,555,912	5,933,226
廣告成本	8,898,668	7,490,434
折舊及攤銷	12,232,868	12,109,044
向客戶發放的貸款減值損失	578,650	566,408
其他金融資產減值損失	1,638,651	1,083,438
非流動資產的減值損失(i)	2,528,903	1,294,779
諮詢及專業費用	3,557,106	3,804,543
客戶支持服務	3,124,629	3,279,360
核數師酬金－審計服務	111,729	108,099
核數師酬金－非審計服務	8,964	7,589
試驗及測試	2,659,721	2,040,446
租賃費用	177,124	124,772
稅金及附加	1,055,926	925,386
運輸費用	858,497	957,463
存貨減值	737,736	126,525
其他費用(ii)	4,827,892	5,624,890
	588,017,135	497,528,321

(i) 截至2025年12月31日止年度，非流動資產的減值損失主要為無形資產減值損失人民幣2,424百萬元(2024年：人民幣1,186百萬元)及物業、廠房及設備減值損失人民幣105百萬元(2024年：人民幣62百萬元)。無形資產相關減值損失見附註19。

(ii) 其他費用主要包括IT業務的非基本製造成本，包括境內製成品對外貨運費、保養維修服務費用、存儲及倉儲成本等。

9. 僱員福利開支

	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
工資及薪金	40,463,577	37,466,166
除退休金外的社會保險成本	3,326,138	3,101,412
授予的長期激勵計劃(附註32(c))	2,415,058	1,901,648
退休金成本－界定供款計劃	2,913,258	2,595,366
退休金成本－界定福利計劃(附註45)	169,631	167,616
其他	2,431,808	1,940,922
	51,719,470	47,173,130

10. 財務收入及成本

	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
利息費用(i)：		
－銀行貸款及授信利息	2,511,579	3,141,808
－其他貸款利息	1,016,900	876,024
－債券利息	1,971,963	1,607,732
－租賃負債利息支出	177,328	159,760
保理成本	2,660,152	3,595,655
認沽期權負債利息成本	135,276	15,590
總財務成本	8,473,198	9,396,569
減：於合資格資產資本化的金額	(199,037)	–
財務成本	8,274,161	9,396,569
利息收入(i)：		
－銀行存款及貨幣市場基金的利息收入	(968,570)	(1,204,025)
－授予關聯方貸款的利息收入	(79,328)	(24,900)
－授予非關聯方貸款的利息收入	(201,389)	(253,965)
財務收入	(1,249,287)	(1,482,890)
淨財務成本	7,024,874	7,913,679

- (i) 財務收入及成本未包含從事銀行業務及小額貸款業務的附屬公司所發生的利息收入及利息開支。銀行業務發生的利息收入及利息開支於合併收益表中的「利息收入」及「利息開支」中列示。小額貸款業務發生的利息收入及利息開支，於合併收益表中的「利息收入」及「銷售及服務成本」中列示。

11. 附屬公司

下表所列為本公司直接或間接持有的，董事認為對截至2025年及2024年12月31日止年度的業績意義較為重大的，或構成本公司及其附屬公司於2025年及2024年12月31日的淨資產的重要組成部分的主要附屬公司。董事認為提供其他附屬公司的詳情會導致細節過於繁瑣。

公司名稱	法人類別	註冊成立及 主要經營地點	已發行股本/ 繳足資本 (人民幣元， 除非另有說明)	主要經營活動	持有的表決權比例	
					2025年	2024年
聯想集團 ⁽ⁱ⁾	有限責任公司	中國/中國香港	3,500,987,000美元	開發、製造和銷售可靠、優質、安全 易用的科技產品及優質專業的服務	32.95%	31.41%
融科智地科技股份有限公司	股份有限公司	中國/中國內地	270,000,000	寫字樓租賃服務	100.00%	100.00%
融科物業投資有限公司	有限責任公司	中國/中國內地	60,000,000	房地產投資和資產管理	100.00%	100.00%
南明有限公司(「南明」)	有限責任公司	中國/中國香港	12,170,329,304港元	投資及管理	100.00%	100.00%
北京聯達企慧企業管理有限公司	有限責任公司	中國/中國內地	398,454,162	投資及管理	100.00%	100.00%
西藏東方企慧投資有限公司 (「東方企慧」)	有限責任公司	中國/中國內地	4,000,000,000	投資及管理	100.00%	100.00%
北京慧成東方投資有限公司	有限責任公司	中國/中國內地	2,005,000,000	天使投資及創業孵化器	100.00%	100.00%
西藏星帆企業管理有限公司	有限責任公司	中國/中國內地	100,000,000	天使投資及創業孵化器	100.00%	100.00%
北京華夏聯合汽車網絡技術有限公司	有限責任公司	中國/中國內地	474,156,235	汽車管理軟件開發及提供汽車服務資 料諮詢	100.00%	100.00%
增益供應鏈有限公司	有限責任公司	中國/中國內地	1,491,793,341	提供冷藏鏈及各種物流服務	99.20%	99.20%
聯泓集團	有限責任公司	中國/中國內地	2,300,000,000	化工與能源材料的開發和製造	100.00%	100.00%
佳沃集團	有限責任公司	中國/中國內地	6,103,125,000	農業、食品投資和相關業務運營	85.54%	81.21%
正奇能源科技集團股份有限公司	股份有限公司	中國/中國內地	3,322,545,963	新能源技術開發與製造、投資管理， 及為中小企業提供金融服務	94.62%	94.62%
上海為民醫院投資管理有限公司	有限責任公司	中國/中國內地	56,969,808	投資管理及醫藥諮詢	58.00%	58.00%

11. 附屬公司(續)

公司名稱	法人類別	註冊成立及 主要經營地點	已發行股本/ 繳足資本 (人民幣元， 除非另有說明)	主要經營活動	持有的表決權比例	
					2025年	2024年
君創國際融資租賃有限公司 (「君創租賃」)	有限責任公司	中國/中國內地	2,936,109,356	融資租賃、租賃業務及向海內外購買 租賃資產	52.79%	90.31%
KB Food International Holding (Pte.) Limited	有限責任公司	新加坡	87,645,588美元	投資控股	100.00%	100.00%
佳沃食品	股份有限公司	中國/中國內地	174,200,000	海產品等動物蛋白貿易、加工及銷售	46.08%	46.08%
盧森堡國際銀行	有限責任公司	盧森堡	146,108,270歐元	銀行服務、保險服務及提供資本市場 產品與服務	89.98%	89.98%
鑫榮懋果業科技集團股份有限公司	股份有限公司	中國/中國內地	406,000,000	農產品種植及貿易、農業投資、物流 運輸及食品貿易	39.46%	39.46%
北京聯想之星投資管理有限公司	有限責任公司	中國/中國內地	10,000,000	投資諮詢；資產管理；項目投資	100.00%	100.00%
北京聯博企慧企業管理有限公司	有限責任公司	中國/中國內地	17,000,000	投資管理、投資諮詢(不含金融及經 紀業務)	100.00%	100.00%
北京聯德企慧企業管理有限公司	有限責任公司	中國/中國內地	3,000,000,000	企業管理服務	100.00%	100.00%
Australis Seafoods S.A.	股份有限公司	智利/聖地亞哥	301,526,104美元	鮭魚的養殖和銷售	99.92%	99.91%

11. 附屬公司(續)

- (i) 於2025年11至2025年12月，本公司及其附屬公司在公開市場增持聯想集團股份，於2025年12月31日，本公司及其附屬公司持有聯想集團的股比上升至32.95%。

於2025年12月31日，本公司之個別附屬公司的部分股權因獲取借款而受限，主要受限情況包括：i)本公司及其附屬公司所持13.89%的聯想集團股權作為增持聯想集團及其他融資過程中產生的相關借款的抵押物；ii)本公司之附屬公司所持12.83%的聯泓新科股權作為融資過程中產生的相關借款的抵押物。

(a) 具有重大非控制性權益的附屬公司

本公司及其附屬公司來自聯想集團的非控制性權益如下：

	於12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
其他非控制性權益	42,201,495	35,063,764
向非控制性權益簽出認沽期權	(3,633,810)	(3,633,810)

本公司及其附屬公司對歸屬於聯想集團的各類非控制性權益的淨利潤及分配如下：

	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
其他非控制性權益享有淨利潤	8,637,669	7,855,467
向其他非控制性權益支付的股息	(3,410,725)	(3,268,208)

11. 附屬公司(續)

(a) 具有重大非控制性權益的附屬公司(續)

除聯想集團外，董事認為其他附屬公司的非控制性權益並不重大。聯想集團的簡明綜合財務報表採用期末匯率／年均匯率折算後載列如下：

聯想集團之簡明資產負債表

	於12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
流動		
資產	249,085,519	203,669,024
負債	(259,367,222)	(234,791,863)
淨流動負債	(10,281,703)	(31,122,839)
非流動		
資產	120,938,064	116,275,511
負債	(55,654,080)	(40,992,530)
淨非流動資產	65,283,984	75,282,981
淨資產	55,002,281	44,160,142

聯想集團之簡明收益表

	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
收入	560,407,506	468,886,084
除所得稅前利潤	14,967,883	11,432,391
所得稅開支(附註13)	(3,059,389)	(137,353)
淨利潤	11,908,494	11,295,038
其他綜合收益／(虧損)	2,610,669	(4,785,205)
綜合收益總額	14,519,163	6,509,833

11. 附屬公司(續)

(a) 具有重大非控制性權益的附屬公司(續)

聯想集團之簡明現金流量表

	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
經營活動產生的現金流量		
經營產生的現金	28,204,473	27,760,259
已付所得稅	(4,499,078)	(3,349,827)
經營活動所得現金淨額	23,705,395	24,410,432
投資活動所用現金淨額	(11,290,197)	(8,001,723)
融資活動所用現金淨額	(3,654,109)	(12,028,108)
現金及現金等價物增加淨額	8,761,089	4,380,601
年初現金及現金等價物	28,282,386	24,549,821
現金及現金等價物匯兌損失	(343,228)	(648,036)
年末現金及現金等價物	36,700,247	28,282,386

(b) 持有待售的附屬公司

2025年12月，本公司之附屬公司與第三方就出售本公司之附屬公司持有的三育教育集團股份有限公司51%股權達成一致。本公司及其附屬公司判斷該交易極可能發生，符合劃歸為持有待售的標準。於2025年12月31日，劃分為持有待售處置組之相關資產總額為人民幣262百萬元，劃分為持有待售處置組之相關負債總額為人民幣197百萬元。

除上述交易外，董事認為其他持有待售的業務並不重大。

12. 於聯營公司及合營公司的投資

	於12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
於聯營公司及合營公司的投資：		
以權益會計法核算的聯營投資	13,613,344	13,633,876
以權益會計法核算的合營投資	1,044,391	1,428,790
以權益會計法入賬(a)	14,657,735	15,062,666
按公允價值計量且其變動計入損益(b)	11,833,773	13,340,631
	26,491,508	28,403,297

(a) 採用權益會計法入賬的聯營公司及合營公司

下表所列為截至2025年及2024年12月31日董事認為對本公司及其附屬公司意義重大的本公司及其附屬公司的聯營公司，本公司及其附屬公司持有以下聯營公司的目的為產業孵化與投資。

名稱	註冊成立及 主要營運地點		持有的實際權益	
	主要營運地點	主要經營活動	2025年	2024年
漢口銀行股份有限公司(「漢口銀行」)(i)	中國/武漢	商業銀行業務	11.10%	11.10%
東方航空物流股份有限公司(「東航物流」)(i)	中國/上海	交通運輸、倉儲和速遞	11.29%	11.29%
拉卡拉支付股份有限公司	中國/北京	提供終端支付及多種網絡金融服務	23.88%	26.14%

- (i) 董事認為本公司及其附屬公司通過在董事會擁有席位及參與決策過程，可對漢口銀行及東航物流施加重大影響力，雖然本公司及其附屬公司於該兩家公司的股權低於20%。

於2025年及2024年12月31日，賬面值為人民幣1,506百萬元及人民幣2,148百萬元的採用權益會計法入賬的聯營公司及合營公司投資已被用作人民幣817百萬元及人民幣1,562百萬元借款的質押物。

下列為本公司及其附屬公司採用權益會計法入賬的重要的聯營公司的財務信息概要的調節表。董事認為提供其他聯營公司的詳情會導致細節過於繁瑣。

12. 於聯營公司及合營公司的投資(續)

(a) 採用權益會計法入賬的聯營公司及合營公司(續)

漢口銀行

財務信息概要的調節表

	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
於1月1日應佔的淨資產份額	3,578,215	3,500,530
應佔本年度綜合收益份額(ii)	46,199	163,909
本年度利潤分配份額	(37,980)	(37,980)
其他增加/(減少)	70	(48,244)
於12月31日應佔的淨資產份額	3,586,504	3,578,215
商譽	489,266	489,266
聯營公司投資的賬面值	4,075,770	4,067,481

(ii) 聯營公司的會計政策已於必要時作出改動，以確保與本公司及其附屬公司採用的政策相一致。

除漢口銀行外，本公司及其附屬公司應佔其他採用權益會計法入賬的聯營公司：

	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
應佔本年度利潤份額	590,095	274,179
應佔本年度其他綜合收益份額	10,630	40,545
應佔本年度綜合收益份額	600,725	314,724
採用權益會計法核算的其他聯營公司的投資的賬面值合計	9,537,574	9,566,395

本公司及其附屬公司應佔合營公司：

	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
應佔本年度虧損份額	(103,849)	(100,828)
應佔本年度綜合虧損份額	(89,670)	(100,828)
採用權益會計法核算的合營公司的投資的賬面值合計	1,044,391	1,428,790

12. 於聯營公司及合營公司的投資(續)

(b) 按公允價值計量且其變動計入損益的聯營公司投資

公司名稱	註冊成立及 登記地點	種類	2025年		2024年	
			人民幣千元	實際權益	人民幣千元	實際權益
—Great Unity Fund I, L.P.	開曼群島	美元基金	1,816,277	49.08%	1,924,931	49.08%
—Hony Capital Fund VIII (Cayman), L.P. (ii)	開曼群島	美元基金	1,718,067	16.40%	1,798,324	16.40%
—北京君聯慧誠股權投資合夥企業(有限合夥)	中國/北京	人民幣基金	984,474	22.22%	1,242,967	22.22%
—蘇州君聯相道股權投資合夥企業(有限合夥)(ii)	中國/蘇州	人民幣基金	683,590	5.83%	473,714	5.83%
—北京君聯晟源股權投資合夥企業(有限合夥)(ii)	中國/北京	人民幣基金	665,245	11.93%	1,005,503	11.93%
—LC Fund VII, L.P.	開曼群島	美元基金	560,246	22.31%	664,029	22.31%
—蘇州君聯欣康創業投資合夥企業(有限合夥)	中國/蘇州	人民幣基金	525,850	25.00%	615,427	25.00%
—Hony Capital Fund V, L.P. (ii)	開曼群島	美元基金	512,371	10.98%	642,687	10.98%
—深圳君聯深運私募股權投資基金合夥企業 (有限合夥)(ii)	中國/深圳	人民幣基金	399,024	11.76%	288,899	12.75%
—LC Fund VI, L.P.	開曼群島	美元基金	360,977	23.20%	485,678	23.20%
—深圳弘毅同人顧問企業(有限合夥)	中國/深圳	人民幣基金	348,397	43.13%	255,892	42.75%
—LC Healthcare Fund III, L.P.	開曼群島	美元基金	329,444	30.00%	247,966	30.00%
—上海君聯晟源創業投資合夥企業(有限合夥)	中國/上海	人民幣基金	323,479	28.22%	335,748	28.22%
—弘毅貳零壹伍(深圳)地產投資中心(有限合夥)(ii)	中國/深圳	人民幣基金	285,009	19.51%	325,182	19.51%
—蘇州君駿德股權投資合夥企業(有限合夥)	中國/蘇州	人民幣基金	232,075	28.52%	312,985	28.52%
—LC Healthcare Fund I, L.P.	開曼群島	美元基金	205,005	20.00%	248,640	20.00%
—弘毅貳零壹伍(深圳)股權投資基金中心(有限合夥)(ii)	中國/深圳	人民幣基金	197,144	8.90%	205,863	8.90%
—北京君聯惠康股權投資合夥企業(有限合夥)(ii)	中國/北京	人民幣基金	177,337	5.33%	338,281	9.67%
—北京君聯益康股權投資合夥企業(有限合夥)(ii)	中國/北京	人民幣基金	172,573	18.50%	196,851	18.50%
—深圳弘毅貳零壹玖企業管理中心(有限合夥)	中國/深圳	人民幣基金	158,132	44.94%	168,099	44.94%

12. 於聯營公司及合營公司的投資(續)

(b) 按公允價值計量且其變動計入損益的聯營公司投資(續)

公司名稱	註冊成立及		2025年		2024年	
	登記地點	種類	人民幣千元	實際權益	人民幣千元	實際權益
-LC Fund IX L.P.	開曼群島	美元基金	145,869	32.00%	63,728	32.00%
-Hony Capital Fund 2008, L.P. (ii)	開曼群島	美元基金	122,062	14.31%	126,230	14.31%
-Hony Capital Fund III, L.P.	開曼群島	美元基金	117,193	34.48%	116,070	34.48%
-成都君蓉康創業投資合夥企業(有限合夥)(ii)	中國/成都	人民幣基金	102,878	12.50%	41,586	12.50%
-江陰瀚聯智芯股權投資合夥企業(有限合夥)(ii)	中國/江陰	人民幣基金	102,399	14.78%	71,419	14.78%
-LC Fund III, L.P. (i)	開曼群島	美元基金	67,330	68.64%	381,994	68.64%
-北京君聯茂林股權投資合夥企業(有限合夥)	中國/北京	人民幣基金	53,506	31.21%	144,125	31.21%
-其他		人民幣/美元基金	467,820	不適用	617,813	不適用
			11,833,773		13,340,631	

上述聯營公司的主要業務活動是作為風險投資基金及私募股權基金進行投資。

- (i) 董事確定，本公司及其附屬公司不能控制該基金的普通合夥人及/或管理公司，因此，即使對此類公司實際權益高於50%，這些投資仍被歸類為聯營公司。
- (ii) 董事確定，通過對基金的普通合夥人及/或管理公司施加重大影響，本公司及其附屬公司對此類公司有重大影響，即使實際權益低於20%。因此，這些投資已被歸類為聯營公司。

12. 於聯營公司及合營公司的投資(續)

(b) 按公允價值計量且其變動計入損益的聯營公司投資(續)

下表所列按公允價值計量且其變動計入損益的聯營公司的匯總財務信息，按照編製法定賬目時採用的公認會計原則匯總為人民幣基金和美元基金。各人民幣基金的綜合財務報表按照國際財務報告會計準則編製，各美元基金的財務報表按照美國公認會計準則編製。

	截至2025年12月31日止年度	
	稅後利潤 人民幣千元	綜合收益 人民幣千元
人民幣基金	905,176	905,176
美元基金	1,469,093	1,469,093
合計	2,374,269	2,374,269

	截至2024年12月31日止年度	
	稅後損失 人民幣千元	綜合損失 人民幣千元
人民幣基金	(13,399)	(13,399)
美元基金	(2,243,095)	(2,243,095)
合計	(2,256,494)	(2,256,494)

13. 所得稅開支

本公司及其附屬公司大多數實體須繳納中國企業所得稅，而中國企業所得稅是根據上述集團實體應課稅收入的25%這一法定所得稅率計提撥備。中國香港利潤則是按照16.5%的稅率計提撥備。其他海外國家及地區運營的集團實體的所得稅則按照各有關司法管轄區適用的稅率計算。

	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
即期所得稅	6,552,459	4,479,809
遞延所得稅(附註44)	(2,839,125)	(4,470,774)
所得稅開支	3,713,334	9,035

本公司及其附屬公司獲中國內地及海外稅務機關授予若干稅務優惠。據此，附屬公司於所屬司法權區營運將享有相關所得稅稅務優惠。

對本公司及其附屬公司稅前利潤的徵稅不同於使用其所在國政府頒佈的稅率計算所得的理論金額，具體如下：

	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
除所得稅前利潤	13,512,319	7,692,199
以下各項的稅務影響：		
按於有關國家／地區適用的稅率計算的稅款	1,921,524	1,638,650
無須繳稅收入	(1,934,179)	(2,384,304)
不可扣稅的費用	3,060,686	2,772,090
使用以往未確認的稅項虧損／暫時性差異(ii)	(990,002)	(861,743)
未被確認的遞延所得稅資產	1,764,465	1,201,250
重組對所得稅費用的影響(i)	(324,821)	(2,005,334)
其他	215,499	(351,574)
企業所得稅	3,713,172	9,035
土地增值稅	162	-
所得稅開支	3,713,334	9,035

(i) 2025及2024年度，本公司及其附屬公司所確認的重組對所得稅費用的影響為因本公司之附屬公司聯想集團因組織變革所獲之一次性稅項抵免。

(ii) 2025及2024年度，本公司之部分附屬公司業績好轉，從彙計虧損轉為盈利或實際虧損已小於預期，預計未來可以產生足夠的應納稅所得額，本公司及其附屬公司將其以前年度未予確認遞延所得稅資產的可抵扣虧損和其他暫時性差異於2025年度及2024年度確認，但以當期及未來可產生的應納稅所得額為限。

13. 所得稅開支(續)

本公司及其附屬公司屬於經合組織發佈的支柱二立法範本的適用範圍。在本公司及其附屬公司所在的稅務管轄區中，有多個稅務管轄區已自2024年1月1日起實施並生效了支柱二法規。根據該立法，本公司及其附屬公司應就該稅收管轄區支柱二下的實際稅負率與最低稅率15%的差額支付補足稅。

本公司及其附屬公司已根據支柱二過渡期安全港規則及立法範本進行評估，支柱二的影響已反應在所得稅費用中。

本公司及其附屬公司適用了於2023年5月發佈的對國際會計準則第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。

與其他綜合收益組成部分有關的稅項(支出)/抵免如下：

	截至12月31日止年度					
	2025年			2024年		
	稅前 人民幣千元	稅項 (支出)/ 抵免 人民幣千元	稅後 人民幣千元	稅前 人民幣千元	稅項 (支出)/ 抵免 人民幣千元	稅後 人民幣千元
以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益的非交易性權益工具的公允價值變動	301,797	(4,904)	296,893	(755,449)	(3,193)	(758,642)
以公允價值計量且其變動計入損益的金融負債信用風險變動	(2,030)	487	(1,543)	(5,652)	1,544	(4,108)
以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益的債務工具的公允價值變動	19,010	(7,034)	11,976	(14,771)	2,626	(12,145)
應佔聯營公司其他綜合(損失)/收益	(52,425)	-	(52,425)	58,234	-	58,234
退休福利責任的精算收益/(損失)	21,709	(916)	20,793	(54,455)	(7,350)	(61,805)
現金流量對沖的公允價值變動	(995,990)	(1,392)	(997,382)	1,569,137	3,825	1,572,962
貨幣換算差額	4,779,128	-	4,779,128	(6,591,775)	-	(6,591,775)
由物業、廠房及設備重列為投資物業之重估	-	-	-	656	-	656
其他綜合收益	4,071,199	(13,759)	4,057,440	(5,794,075)	(2,548)	(5,796,623)
遞延稅項(附註44)		(13,759)			(2,548)	

14. 每股盈利／(虧損)

每股基本盈利乃根據年內本公司權益持有人應佔盈利除以年內已發行普通股加權平均數(不包括為股份激勵計劃所持有的股份)計算。

	截至12月31日止年度	
	2025年	2024年
本公司權益持有人應佔基本盈利(人民幣千元)	1,060,796	133,231
對盈利的攤薄影響(人民幣千元)(i)	(313,328)	(155,983)
本公司權益持有人應佔攤薄盈利／(虧損)(人民幣千元)	747,468	(22,752)
已發行普通股的加權平均數(千股)	2,356,231	2,356,231
扣除為股份激勵計劃所持有股份的加權平均數(千股)	(5,989)	(7,267)
用於計算基本每股盈利的加權平均股數(千股)	2,350,242	2,348,964
股份激勵計劃產生的潛在攤薄影響(千股)(ii)	—	—
用於計算每股攤薄盈利的已發行普通股份的加權平均股數(千股)(ii)	2,350,242	2,348,964
每股盈利／(虧損)		
—基本(人民幣元)	0.45	0.06
—攤薄(人民幣元)	0.32	(0.01)

(i) 對盈利／(虧損)的攤薄影響乃由於兩類攤薄工具(中長期激勵獎勵及可換股債券)的影響。每股攤薄盈利／(虧損)通過調整本公司權益持有人應佔盈利計算。

(ii) 每股攤薄盈利／(虧損) 是假設所有攤薄性潛在普通股已經轉換，並據此調整已發行普通股的加權平均數來計算的。本公司的攤薄性潛在普通股份包含在股份激勵計劃下相關的股票。攤薄性潛在普通股數量是將餘下未行使的限制性股票及股票期權的貨幣價值以當期普通股的每股公允值(公司相應期間股票的平均市場價)進行轉換計算得出的股份數目，與假設限制性股票及股票期權轉換為普通股票後的數量相比較，計算得出的差額。

15. 物業、廠房及設備

	土地及樓宇 人民幣千元	車輛 人民幣千元	機器 人民幣千元	傢俱和 辦公設備 人民幣千元	其他設備 人民幣千元	在建工程 人民幣千元	結果實的 植物 人民幣千元	總計 人民幣千元
於2024年1月1日								
成本	21,990,433	288,562	19,792,609	7,507,154	491,070	6,780,214	492,632	57,342,674
累計折舊	(6,879,182)	(175,315)	(10,237,108)	(5,104,537)	(347,896)	-	(78,769)	(22,822,807)
累計減值	(173,866)	(1,325)	(88,714)	(123)	(363)	-	(297,727)	(562,118)
賬面淨值	14,937,385	111,922	9,466,787	2,402,494	142,811	6,780,214	116,136	33,957,749
截至2024年12月31日止年度								
年初賬面淨值	14,937,385	111,922	9,466,787	2,402,494	142,811	6,780,214	116,136	33,957,749
收購附屬公司	-	-	-	34	59	-	-	93
添置／自投資物業轉撥	904,912	32,322	801,892	569,439	2,804,158	5,478,245	22,754	10,613,722
轉撥至無形資產	-	-	-	-	-	(2,484,492)	-	(2,484,492)
自在建工程轉撥	1,015,376	1,658	1,397,345	138,136	9,905	(2,562,420)	-	-
出售／處置	(1,465,252)	(12,026)	(60,492)	(87,935)	(54,374)	(359,074)	-	(2,039,153)
折舊開支	(882,300)	(28,557)	(1,690,847)	(875,968)	(921,471)	-	(9,216)	(4,408,359)
出售附屬公司	(123,222)	(195)	(94,810)	(5,144)	(1,208)	(11,113)	(76,252)	(311,944)
減值損失	(104)	-	(61,379)	(171)	-	-	-	(61,654)
匯兌調整	(232,733)	(803)	(4,840)	(106,279)	(13,691)	218,852	-	(139,494)
年末賬面淨值	14,154,062	104,321	9,753,656	2,034,606	1,966,189	7,060,212	53,422	35,126,468
於2024年12月31日								
成本	21,235,178	276,366	20,487,213	7,076,819	3,417,909	7,060,212	59,046	59,612,743
累計折舊	(7,061,121)	(171,975)	(10,658,141)	(5,042,186)	(1,451,530)	-	(5,624)	(24,390,577)
累計減值	(19,995)	(70)	(75,416)	(27)	(190)	-	-	(95,698)
賬面淨值	14,154,062	104,321	9,753,656	2,034,606	1,966,189	7,060,212	53,422	35,126,468
截至2025年12月31日止年度								
年初賬面淨值	14,154,062	104,321	9,753,656	2,034,606	1,966,189	7,060,212	53,422	35,126,468
收購附屬公司	-	-	-	4	-	-	2,104	2,108
添置	378,432	59,452	1,052,000	1,199,166	2,131,840	10,222,444	41,169	15,084,503
轉撥至無形資產	-	-	-	-	-	(1,315,057)	-	(1,315,057)
自在建工程轉撥	716,786	787	2,014,062	69,924	6,283	(2,807,842)	-	-
出售／處置／轉撥至投資物業	(568,720)	(10,266)	(141,562)	(80,582)	(101,399)	(26,176)	-	(928,705)
折舊開支	(1,052,736)	(38,460)	(1,826,639)	(921,170)	(985,307)	-	(4,439)	(4,828,751)
出售附屬公司	(41)	(201)	(3,771)	(59)	(156)	-	-	(4,228)
減值損失	(2,544)	-	(80,131)	-	-	(22,405)	-	(105,080)
匯兌調整	232,917	1,590	(23,087)	17,967	18,559	(8,504)	-	239,442
年末賬面淨值	13,858,156	117,223	10,744,528	2,319,856	3,036,009	13,102,672	92,256	43,270,700
於2025年12月31日								
成本	21,789,145	293,620	22,952,080	7,333,989	5,138,794	13,102,672	102,319	70,712,619
累計折舊	(7,908,392)	(176,327)	(12,052,549)	(5,014,106)	(2,102,595)	-	(10,063)	(27,264,032)
累計減值	(22,597)	(70)	(155,003)	(27)	(190)	-	-	(177,887)
賬面淨值	13,858,156	117,223	10,744,528	2,319,856	3,036,009	13,102,672	92,256	43,270,700

15. 物業、廠房及設備

2025年及2024年12月31日止年度，折舊費用人民幣3,230百萬元及人民幣2,886百萬元分別計入「銷售及服務成本」，人民幣270百萬元及人民幣279百萬元分別計入「銷售及分銷開支」，人民幣1,329百萬元及人民幣1,243百萬元分別計入「一般及行政開支」。

於2025年12月31日，賬面值為人民幣467百萬元的土地及樓宇被用作人民幣520百萬元借款的抵押物。於2024年12月31日，賬面值為人民幣1,644百萬元的土地及樓宇、在建工程為受限資產，其中與賬面值為人民幣1,043百萬元的土地及樓宇、在建工程受限相關的借款已經全部償還完畢，抵押的相關解除手續已於2025年1月辦結；賬面值為人民幣601百萬元的土地及樓宇、在建工程，作為人民幣941百萬元借款的抵押物。投資物業中的自用部分抵押情況在附註17(c)中披露。

16. 租賃

(a) 合併資產負債表確認項目

	於12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
使用權資產		
土地使用權	2,827,034	2,816,617
樓宇	3,099,381	2,273,787
設備及其他	213,062	130,146
	6,139,477	5,220,550
租賃負債		
流動租賃負債	1,047,110	832,136
非流動租賃負債	2,748,899	2,057,001
	3,796,009	2,889,137

16. 租賃(續)

(b) 合併收益表確認項目

	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
使用權資產折舊		
土地使用權	94,926	95,725
樓宇	858,249	873,923
設備及其他	47,392	49,762
	1,000,567	1,019,410
利息費用(包含在財務成本中)	177,328	159,760
短期租賃費及低值租賃費(包含在一般及行政開支中)	177,124	124,772

17. 投資物業

	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
於年初	15,233,388	15,454,282
添置	87,216	452,154
公允價值變動損失	(351,599)	(354,479)
處置	(72,398)	(128,693)
自/(向)物業、廠房及設備轉撥	280,987	(176,651)
匯兌調整	28,135	(13,225)
於年末	15,205,729	15,233,388

本公司及其附屬公司擁有的投資物業主要位於中國內地，通過簽署經營租約出租，所有已簽之租約均少於50年。

17. 投資物業(續)

(a) 於合併收益表中確認的投資物業金額

	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
租金收入	744,936	778,931
產生租金收入的物業的直接經營開支	(175,725)	(186,473)
	569,211	592,458

截至2025年及2024年12月31日止年度，來自未產生租金收入的物業的直接經營開支對本公司及其附屬公司而言並不算重大。

(b) 估值基準

投資物業採用收入資本化法及折現現金流法進行估值。估值方法並無任何變動。

於2025年12月31日及2024年12月31日，本公司及其附屬公司持有的全部投資物業被列為公允價值的第三層級乃因其估值參考了若干重大的不可觀察輸入數據。

投資物業的公允價值變動損失乃計入合併收益表內的「其他(損失)/收益—淨額」。

於2025年及2024年末，本公司及其附屬公司持有的主要物業主要由獨立合資格估值師，仲量聯行企業評估及諮詢有限公司(「仲量聯行」)進行了估值。仲量聯行為投資物業估值領域的專家，其持有認可相關專業資格，且擁有近年在該等物業地區類似物業估值的經驗。

於2025年及2024年12月31日，本公司董事：

- 將所有重大的輸入值與獨立評估師報告進行校對；
- 與過往年度的評估報告進行比對，評估物業估值的波動；
- 與獨立評估師進行研討。

17. 投資物業(續)

(b) 估值基準(續)

截至2025年及2024年12月31日止年度，董事確定公允價值時採用的主要假設介於以下範圍：

	截至12月31日止年度	
	2025年	2024年
資本化率或折現率	4.00%-5.00% 或 6.75%-7.00%	4.00%-5.00% 或 6.75%-7.00%
預期空置率		
— 辦公室	5.00% 或 10.00%	5.00% 或 10.00%
— 零售	3.00%-5.00% 或 10.00%	3.00%-5.00% 或 0.00%
— 停車場	5.00% 或 40.00%	5.00% 或 40.00%
現行市場租金		
— 辦公室(每平方米每月)	人民幣329元至 人民幣560元或 人民幣190元	人民幣270元至 人民幣560元或 人民幣210元
— 零售(每平方米每月)	人民幣130元至 人民幣696元或 人民幣170元	人民幣174元至 人民幣666元或 人民幣170元
— 停車場(每車位每月)	人民幣880元至 人民幣920元或 人民幣1,200元	人民幣880元至 人民幣920元或 人民幣1,200元

17. 投資物業(續)

(b) 估值基準(續)

下表所示為投資物業公允價值對主要假設的敏感性，假設董事的估計增加或減少10%。

	截至2025年12月31日止年度	
	有利變動10% 人民幣千元	不利變動10% 人民幣千元
資本化率或折現率	669,953	(615,092)
預期空置率	63,899	(66,299)
	截至2024年12月31日止年度	
	有利變動10% 人民幣千元	不利變動10% 人民幣千元
資本化率或折現率	774,827	(712,292)
預期空置率	65,379	(64,479)

(c) 已抵押作為擔保的投資物業

於2025年12月31日，公允價值為人民幣11,623百萬元的投資物業及帳面淨值為人民幣143百萬元的土地及樓宇，合計作為人民幣8,108百萬元借款的抵押物。於2024年12月31日，公允價值為人民幣11,820百萬元的投資物業及帳面淨值為人民幣149百萬元的土地及樓宇，合計作為人民幣8,621百萬元借款的抵押物。

(d) 租賃安排

以下為根據不可撤銷營運租約的投資物業最低租金收款，並無於財務報表中確認為應收款項：

	於12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
一年以內	827,322	969,634
一年以上及五年以內	1,092,838	1,404,130
五年以上	286,018	367,893
	2,206,178	2,741,657

18. 消耗性生物資產

本公司及其附屬公司的消耗性生物資產按生產階段餘額如下：

	於12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
大西洋鮭(海水)(a)	1,172,159	952,644
大西洋鮭(淡水)	72,897	83,538
	1,245,056	1,036,182

於2025年12月31日，無消耗性生物資產被用作應付貿易款項的抵押物。於2024年12月31日，賬面值為102百萬美元(折合人民幣735百萬元)的消耗性生物資產被用作應付貿易款項的抵押物。

年內消耗性生物資產變動如下：

	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
年初	1,036,182	1,253,509
新增養殖成本	2,042,022	1,886,848
結轉養殖成本至存貨	(1,847,394)	(2,176,171)
公允價值變動	(118,387)	(120,816)
結轉公允價值至存貨	156,687	166,115
消耗性生物資產減值準備轉回	5,371	7,302
匯兌調整	(29,425)	19,395
年末	1,245,056	1,036,182

18. 消耗性生物資產(續)

(a) 海水中的生物資產及其公允價值調整的相關情況如下：

	於2025年12月31日		
	生產成本 人民幣千元	公允價值調整 人民幣千元	賬面價值 人民幣千元
大西洋鮭	1,157,044	15,115	1,172,159

	於2024年12月31日		
	生產成本 人民幣千元	公允價值調整 人民幣千元	賬面價值 人民幣千元
大西洋鮭	978,251	(25,607)	952,644

(b) 按層級分類明細

本公司及其附屬公司的以公允價值計量的生物資產全部為第三層級，根據附註2.16所述方法估計。

19. 無形資產

	水產養殖 特許經營權及								總計
	探礦權	商標	軟件	商譽	專利及技術	水域使用權	客戶關係	其他	
	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元
於2025年1月1日									
成本	597,736	11,147,797	23,665,282	40,121,527	33,764,362	3,767,000	10,992,200	2,320,211	126,376,115
累計攤銷及減值	(597,736)	(357,554)	(16,771,356)	(2,932,521)	(25,509,536)	(429,119)	(9,489,762)	(1,167,235)	(57,254,819)
賬面淨值	-	10,790,243	6,893,926	37,189,006	8,254,826	3,337,881	1,502,438	1,152,976	69,121,296
截至2025年12月31日止年度									
年初賬面淨值	-	10,790,243	6,893,926	37,189,006	8,254,826	3,337,881	1,502,438	1,152,976	69,121,296
添置	-	-	1,779,674	-	4,248,795	54,991	-	95,718	6,179,178
收購附屬公司	-	-	815	12,735	-	-	-	-	13,550
出售	-	(303)	(35,881)	-	(166,467)	(420)	-	(48,411)	(251,482)
出售附屬公司	-	(30)	(14)	-	-	-	-	(1,755)	(1,799)
劃分為持有待售	-	(14,091)	-	-	-	(61,754)	-	-	(75,845)
攤銷開支	-	(30,618)	(2,161,881)	-	(3,649,538)	-	(422,496)	(139,017)	(6,403,550)
減值損失	-	(309,909)	(149,326)	(222,807)	(1,585,101)	(153,591)	(3,089)	-	(2,423,823)
匯兌調整	-	(65,689)	262,862	475,119	(141,423)	(70,416)	(27,280)	46,316	479,489
年末賬面淨值	-	10,369,603	6,590,175	37,454,053	6,961,092	3,106,691	1,049,573	1,105,827	66,637,014
於2025年12月31日									
成本	597,736	10,744,626	25,271,980	40,044,040	37,000,232	3,621,295	10,941,442	2,439,820	130,661,171
累計攤銷及減值	(597,736)	(375,023)	(18,681,805)	(2,589,987)	(30,039,140)	(514,604)	(9,891,869)	(1,333,993)	(64,024,157)
賬面淨值	-	10,369,603	6,590,175	37,454,053	6,961,092	3,106,691	1,049,573	1,105,827	66,637,014

19. 無形資產(續)

	採礦權 人民幣千元	商標 人民幣千元	軟件 人民幣千元	商譽 人民幣千元	專利及技術 人民幣千元	水產養殖 特許經營權及 水域使用權 人民幣千元	客戶關係 人民幣千元	其他 人民幣千元	總計 人民幣千元
於2024年1月1日									
成本	597,736	11,091,398	21,622,933	41,234,547	30,481,190	3,750,632	11,184,101	2,283,981	122,246,518
累計攤銷及減值	(597,736)	(321,313)	(14,898,551)	(2,477,327)	(21,216,578)	(267,631)	(8,742,629)	(1,095,128)	(49,616,893)
賬面淨值	-	10,770,085	6,724,382	38,757,220	9,264,612	3,483,001	2,441,472	1,188,853	72,629,625
截至2024年12月31日止年度									
年初賬面淨值	-	10,770,085	6,724,382	38,757,220	9,264,612	3,483,001	2,441,472	1,188,853	72,629,625
添置	-	-	2,616,389	-	3,208,528	-	-	94,313	5,919,230
收購附屬公司	-	-	-	28,691	-	-	-	-	28,691
出售	-	-	(40,337)	-	(260,383)	(30,946)	-	-	(331,666)
出售附屬公司	-	(47)	(780)	(49,442)	(14)	-	-	-	(50,283)
攤銷開支	-	(39,287)	(2,117,893)	-	(3,493,465)	-	(935,751)	(94,879)	(6,681,275)
減值損失	-	-	-	(455,195)	(568,890)	(161,459)	-	-	(1,185,544)
匯兌調整	-	59,492	(287,835)	(1,092,268)	104,438	47,285	(3,283)	(35,311)	(1,207,482)
年末賬面淨值	-	10,790,243	6,893,926	37,189,006	8,254,826	3,337,881	1,502,438	1,152,976	69,121,296
於2024年12月31日									
成本	597,736	11,147,797	23,665,282	40,121,527	33,764,362	3,767,000	10,992,200	2,320,211	126,376,115
累計攤銷及減值	(597,736)	(357,554)	(16,771,356)	(2,932,521)	(25,509,536)	(429,119)	(9,489,762)	(1,167,235)	(57,254,819)
賬面淨值	-	10,790,243	6,893,926	37,189,006	8,254,826	3,337,881	1,502,438	1,152,976	69,121,296

截至2025年及2024年12月31日止年度，攤銷費用人民幣3,531百萬元及人民幣3,422百萬元分別計入「銷售及服務成本」；人民幣45百萬元及人民幣43百萬元分別計入「銷售及分銷開支」；及人民幣2,828百萬元及人民幣3,216百萬元分別計入「一般及行政開支」。

於2025年12月31日，賬面價值為人民幣203百萬元的無形資產及土地使用權，作為人民幣605百萬元借款的抵押物。於2024年12月31日，賬面價值為人民幣3,503百萬元的無形資產及土地使用權為受限資產，其中，與賬面價值為人民幣3,428百萬元的無形資產受限相關的借款已經全部償還完畢，無形資產抵押的相關解除手續已於2025年1月辦結；賬面價值為人民幣75百萬元的無形資產及土地使用權，作為人民幣291百萬元借款的抵押物。

19. 無形資產(續)

商譽及可使用年期不確定的無形資產的減值測試

管理層按業務種類檢討業務表現，並在現金產生單元或現金產生單元組別監察商譽及可使用年期不確定的無形資產。

商譽及可使用年期不確定的無形資產的賬面值(減所扣除的累計減值)呈列如下：

現金產生單元組別	於2025年12月31日		於2024年12月31日	
	商譽 人民幣千元	可使用年期 不確定的 無形資產 人民幣千元	商譽 人民幣千元	可使用年期 不確定的 無形資產 人民幣千元
— 聯想集團				
— 智能設備業務				
中國內地	6,571,928	1,279,242	6,476,748	1,308,289
歐洲／中東／非洲	2,143,784	885,629	1,976,810	869,796
美洲	11,077,389	3,373,824	11,059,663	3,450,432
亞太(不含中國內地)	3,352,738	386,584	3,400,113	388,174
— 基礎設施方案業務				
中國內地	3,437,083	1,138,666	3,342,606	1,164,521
歐洲／中東／非洲	463,901	217,893	402,550	222,840
美洲	2,453,051	864,542	2,422,491	884,173
亞太(不含中國內地)	892,658	379,555	912,927	388,174
— 方案服務業務	4,283,456	407,670	4,330,999	416,927
— 盧森堡國際銀行				
— 銀行業務	1,143,270	1,120,028	1,056,156	1,023,495
— 佳沃集團				
— 鮭魚的養殖及銷售業務	—	3,175,282	—	3,433,096
— 其他動物蛋白業務	476,423	—	476,423	—
— 水果業務	404,962	—	404,962	—
— 智慧營養服務業務	—	—	56,623	—
— 海產品的捕撈及銷售業務	401,500	92,790	385,899	89,595
— 其他				
— 教育服務業務	—	—	144,860	324,000
— 綜合醫療健康服務業務	137,873	—	137,873	—
— 保險經紀業務	125,512	499,400	125,512	499,400
— 其他	88,525	—	75,791	—
	37,454,053	13,821,105	37,189,006	14,462,912

19. 無形資產(續)

商譽及可使用年期不確定的無形資產的減值測試(續)

本公司及附屬公司通過比較截至2025年12月31日各現金產生單元組合的可收回金額及賬面值，並考慮到全球經濟的不確定性，完成就各現金產生單元組合的商譽及可使用年期不確定的無形資產的年度減值測試。現金產生單元組合的可收回金額乃根據公允價值減去處置費用或使用價值的較高者計算釐定。

於2025年12月31日，本公司之附屬公司在對其他動物蛋白業務進行商譽減值分析時，採納公允價值減去處置費用模型計算可收回金額，該可收回金額以可觀察到的活躍市場報價及參考市場中控制權溢價作為公允價值而確定，屬於估值方法中的第二層級。

於2025年12月31日，本公司之附屬公司在對教育服務業務進行商譽減值分析時，採納公允價值減去處置費用模型計算可收回金額，該可收回金額以與第三方協商的交易對價而確定。

本公司及其附屬公司對其他業務採納使用價值計算模型計算可收回金額。計算使用價值所採用的除稅前現金流量預測乃基於管理層核準的五年期財務預算，加上以0%至2.3%(不同現金產生單元組合的水平不等)的永續期增長率作為持續不變基準推測五年期後的現金流量，得出與現金產生單元組合推斷未來現金流量有關的最終價值釐定。本公司及其附屬公司所採用的估計收入增長率乃管理層根據過往業績及對市場發展的預期確定。

19. 無形資產(續)

商譽及可使用年期不確定的無形資產的減值測試(續)

擁有重大商譽及可使用年期不確定的無形資產的現金產生單元組合於五年期財務預算期間內計算使用價值所採用的收入增長率及折現率呈列如下：

現金產生單元組別	商譽			
	於2025年12月31日		於2024年12月31日	
	收入增長率	貼現率	收入增長率	貼現率
— 聯想集團				
— 智能設備業務				
中國內地	2.0%	11.0%	2.2%	11.0%
歐洲／中東／非洲	1.6%	10.0%	4.1%	10.0%
美洲	1.3%	10.5%	3.0%	10.5%
亞太(不含中國內地)	-1.4%	11.5%	1.4%	10.0%
— 基礎設施方案業務				
中國內地	6.6%	13.5%	11.9%	14.0%
歐洲／中東／非洲	9.7%	11.0%	9.1%	11.0%
美洲	15.4%	11.5%	14.6%	11.5%
亞太(不含中國內地)	12.6%	12.0%	14.6%	12.0%
— 方案服務業務	14.6%	12.5%	9.7%	13.0%
— 盧森堡國際銀行				
— 銀行業務	3.4%	11.0%	3.2%	11.0%
— 佳沃集團				
— 鮭魚的養殖及銷售業務	17.0%	10.4%	13.1%	10.4%
— 水果業務	8.7%	12.4%	9.7%	12.2%
— 智慧營養服務業務	0.0%	13.1%	-1.5%	12.6%
— 海產品的捕撈及銷售業務	6.8%	9.8%	7.0%	9.2%
— 其他				
— 教育服務業務	不適用	不適用	-5.9%	10.0%
— 綜合醫療健康服務業務	5.0%	8.7%	4.0%	8.4%
— 保險經紀業務	10.5%	9.6%	10.1%	13.0%

19. 無形資產(續)

商譽及可使用年期不確定的無形資產的減值測試(續)

於2025年度，本公司及其附屬公司計提商譽減值人民幣223百萬元，可使用年期不確定的無形資產減值人民幣421百萬元，主要包括：

本公司之附屬公司佳沃集團的鮭魚的養殖及銷售業務因本期實際收入不及預期，管理層據此調低了未來的預期，於本年計提可使用年期不確定的無形資產減值人民幣111百萬元。

產業孵化與投資板塊的教育服務業務因民辦幼稚園行業面臨行業政策調整與出生率下降引發生源下滑的雙重壓力，管理層擬退出教育服務業務，根據與第三方協商的交易對價作為可回收金額，於本年計提商譽減值人民幣145百萬元，計提可使用年期不確定的無形資產減值人民幣310百萬元。

於2025年12月31日，董事會認為，除上述計提減值的業務外，並無其他重大商譽及可使用年期不確定的無形資產出現減值蹟象。

以上相關資產組的可收回金額根據使用價值確定，與公允價值相若。

本公司及其附屬公司已針對商譽進行減值測試所使用的主要假設進行敏感性分析。於2025年12月31日，商譽減值測試所使用的主要假設出現任何合理的可能變動，均不會令現金產生單元的賬面值超出其各自的可收回金額。

20. 按類別劃分的金融工具

	以攤餘成本 計量的 金融資產 人民幣千元	以公允價值 計量且其變動 計入損益 的資產 人民幣千元	用作對沖的 衍生工具 人民幣千元	以公允價值 計量且其變動 計入其他綜合 收益的資產 人民幣千元	總計 人民幣千元
於2025年12月31日					
資產					
以公允價值計量且其變動計入其他綜合收 益的金融資產	-	-	-	4,618,079	4,618,079
衍生金融資產	-	1,186,996	2,382,686	-	3,569,682
應收款項及應收票據	15,782,524	-	-	96,686,059	112,468,583
向客戶發放的貸款	136,490,698	-	-	-	136,490,698
向金融機構發放的貸款	5,120,312	-	-	-	5,120,312
其他以攤餘成本計量的金融資產	78,884,357	-	-	-	78,884,357
其他應收款項及其他流動資產	39,027,986	-	-	-	39,027,986
其他非流動資產	10,208,214	-	-	-	10,208,214
以公允價值計量且其變動計入損益的 金融資產	-	33,355,459	-	-	33,355,459
按公允價值計量且其變動計入損益的 聯營公司	-	11,833,773	-	-	11,833,773
受限存款及存放中央銀行款項	3,433,402	-	-	-	3,433,402
定期存款	268,510	-	-	-	268,510
現金及現金等價物	72,254,243	-	-	-	72,254,243
	361,470,246	46,376,228	2,382,686	101,304,138	511,533,298

	以攤餘成本 計量的其他 金融負債 人民幣千元	以公允價值 計量且其變動 計入損益的負債 人民幣千元	用作對沖的 衍生工具 人民幣千元	總計 人民幣千元
負債				
借款	143,673,327	-	-	143,673,327
吸收存款	154,312,443	-	-	154,312,443
應付金融機構款項	26,298,230	-	-	26,298,230
租賃負債	3,796,009	-	-	3,796,009
衍生金融負債	-	3,005,588	1,703,202	4,708,790
貿易應付款項及應付票據	124,060,209	-	-	124,060,209
其他應付款項	89,442,673	-	-	89,442,673
其他非流動負債	4,953,076	-	-	4,953,076
以公允價值計量且其變動計入損益的 金融負債	-	29,318,653	-	29,318,653
	546,535,967	32,324,241	1,703,202	580,563,410

20. 按類別劃分的金融工具(續)

	以攤餘成本 計量的 金融資產 人民幣千元	以公允價值 計量且其變動 計入損益 的資產 人民幣千元	用作對沖的 衍生工具 人民幣千元	以公允價值 計量且其變動 計入其他綜合 收益的資產 人民幣千元	總計 人民幣千元
於2024年12月31日					
資產					
以公允價值計量且其變動計入 其他綜合收益的金融資產	-	-	-	5,754,381	5,754,381
衍生金融資產	-	1,433,973	3,969,969	-	5,403,942
應收款項及應收票據	12,350,670	-	-	71,396,770	83,747,440
向客戶發放的貸款	125,035,159	-	-	-	125,035,159
向金融機構發放的貸款	2,606,559	-	-	-	2,606,559
其他以攤餘成本計量的金融資產	68,903,894	-	-	-	68,903,894
其他應收款項及其他流動資產	26,773,987	-	-	-	26,773,987
其他非流動資產	9,588,046	-	-	-	9,588,046
以公允價值計量且其變動計入損益的 金融資產	-	29,755,724	-	-	29,755,724
按公允價值計量且其變動計入損益的 聯營公司	-	13,340,631	-	-	13,340,631
受限存款及存放中央銀行款項	5,751,416	-	-	-	5,751,416
定期存款	44,270	-	-	-	44,270
現金及現金等價物	60,967,998	-	-	-	60,967,998
	312,021,999	44,530,328	3,969,969	77,151,151	437,673,447
		以攤餘成本 計量的其他 金融負債 人民幣千元	以公允價值 計量且其變動 計入損益的負債 人民幣千元	用作對沖的 衍生工具 人民幣千元	總計 人民幣千元
負債					
借款	131,245,429	-	-	-	131,245,429
吸收存款	141,169,859	-	-	-	141,169,859
應付金融機構款項	21,039,508	-	-	-	21,039,508
租賃負債	2,889,137	-	-	-	2,889,137
衍生金融負債	-	-	1,714,676	1,501,235	3,215,911
貿易應付款項及應付票據	104,394,698	-	-	-	104,394,698
其他應付款項	94,099,650	-	-	-	94,099,650
其他非流動負債	5,090,929	-	-	-	5,090,929
以公允價值計量且其變動計入損益的金融負債	-	-	25,636,939	-	25,636,939
	499,929,210		27,351,615	1,501,235	528,782,060

20. 按類別劃分的金融工具(續)

於2025年12月31日，盧森堡國際銀行賬面價值合計為人民幣9,775百萬元的其他以攤餘成本計量的金融資產、以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益的金融資產以及向客戶及金融機構發放的貸款為受限資產。

於2024年12月31日，盧森堡國際銀行賬面價值合計為人民幣4,589百萬元的其他以攤餘成本計量的金融資產以及向客戶及金融機構發放的貸款為受限資產。

21. 以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益的金融資產

本公司及其附屬公司的以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益的金融資產包括以下各項：

	於12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
上市權益工具：		
權益工具－中國香港	41,210	38,307
權益工具－日本	111,139	98,344
權益工具－其他	339,263	248,302
上市權益工具的市值	491,612	384,953
非上市權益工具	2,988,982	2,630,729
上市債務工具：		
債務工具－歐洲	1,129,462	2,738,699
債務工具－美國	8,023	–
上市債務工具的市值	1,137,485	2,738,699
權益工具及債務工具總計	4,618,079	5,754,381
減：即期部分	–	(69,312)
非即期部分	4,618,079	5,685,069

22. 衍生金融工具

	於12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
衍生金融資產		
為交易而持有的衍生品	1,186,996	1,433,973
指定為公允價值套期的衍生工具	2,122,599	2,725,484
指定為現金流量套期的衍生工具	257,297	1,067,302
其他	2,790	177,183
	3,569,682	5,403,942
減：即期部分	(1,121,974)	(2,334,842)
非即期部分	2,447,708	3,069,100
衍生金融負債		
為交易而持有的衍生品	2,278,578	1,714,676
指定為公允價值套期的衍生工具	950,810	1,410,150
指定為現金流量套期的衍生工具	477,008	81,000
發行的認股權證 ⁽ⁱ⁾	965,833	–
其他	36,561	10,085
	4,708,790	3,215,911
減：即期部分	(2,048,823)	(786,682)
非即期部分	2,659,967	2,429,229

- (i) 於2025年1月8日，本公司之附屬公司聯想集團共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2028年1月8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)認購聯想集團股份。認購價於2025年8月2日起調整為每股11.92港元。聯想集團可選擇以配發及發行聯想集團股票的方式，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聯想集團股票的市價而釐定。

本公司之附屬公司聯想集團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合併收益表中投資收入及收益中確認。

於2025年12月31日，認股權證衍生負債的公允值已確認公允價值收益72百萬美元，折合人民幣518百萬元。

23. 其他非流動資產

其他非流動資產主要包括產業孵化與投資分部內的融資租賃產生的長期應收款項及對關聯方和第三方的借款。

於2025年12月31日，淨額為人民幣6,535百萬元(2024年12月31日：人民幣4,964百萬元)的其他非流動資產用作人民幣6,392百萬元(2024年12月31日：人民幣4,166百萬元)借款的質押物。

24. 應收款項及應收票據

	於12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
以攤餘成本計量的應收款項及應收票據		
貿易應收款項	5,165,145	4,465,097
應收票據	523,744	392,694
融資租賃產生的應收款項	11,069,604	8,181,306
減：減值準備	(975,969)	(688,427)
以攤餘成本計量的應收款項及應收票據淨額	15,782,524	12,350,670
以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益的應收款項		
貿易應收款項融資(i)	96,686,059	71,396,770
應收款項及應收票據	112,468,583	83,747,440

- (i) 本公司之附屬公司聯想集團將視其日常資金管理的需要對部分應收賬款進行保理，業務模式為以收取合同現金流量及出售為目的，故將聯想集團的應收賬款分類為以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益的金融資產。

於2025年12月31日，該部分貿易應收款項融資的預期信用損失計量準備金額為人民幣1,333百萬元(2024年12月31日：人民幣1,255百萬元)。

24. 應收款項及應收票據(續)

於2025年及2024年12月31日，貿易應收款項及貿易應收款項融資根據發票日期的賬齡分析如下：

	於12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
3個月內	94,188,726	70,385,987
3至6個月	5,846,749	4,342,354
6個月至1年	1,526,525	1,190,645
1至2年	718,433	816,182
2至3年	523,791	191,991
超過3年	379,500	190,184
	103,183,724	77,117,343

本公司及其附屬公司的應收票據為銀行承兌票據，到期期限主要為6個月內。

於2025年及2024年12月31日，淨額為人民幣881百萬元及人民幣1,072百萬元的應收款項用作人民幣1,321百萬元及人民幣429百萬元借款的質押物。

應收款項及應收票據的減值準備變動如下：

	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
年初	(1,943,903)	(1,282,596)
匯兌調整	16,169	(10,364)
本期增加	(917,184)	(1,084,020)
不可收回應收款項註銷	85,723	198,306
應收款項收回	450,707	234,771
年末	(2,308,489)	(1,943,903)

應收款項及應收票據的賬面值與其公允價值相若。於資產負債表日面臨的最高信用風險來自上述各類應收款項的公允價值。

本公司之附屬公司聯想集團、佳沃集團授予客戶的信貸期限分別為0至120日、60日至90日，其他附屬公司並無明確信貸期限。

25. 預付款項、其他應收款項及其他流動資產

	於12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
應收零件分包商款項	22,973,436	14,351,365
預付款項	6,315,094	6,936,405
預付稅項	12,541,005	10,478,111
應收關聯方款項(附註53(c))	2,059,695	1,937,592
向供貨商提供的墊款	4,424,697	4,395,206
應收保證金	364,546	470,668
向僱員提供的墊款	61,956	76,315
應收保理款	1,327,101	1,292,715
政府補助	1,077,002	811,412
其他(i)	7,915,619	3,432,731
	59,060,151	44,182,520
減：減值準備	(921,019)	(562,719)
	58,139,132	43,619,801

- (i) 此項目中包含本公司之附屬公司盧森堡國際銀行所持有的貴金屬。於2025年12月31日，該等貴金屬的賬面餘額為人民幣1,500百萬元。

26. 向客戶發放的貸款

貸款餘額為來自本公司涉及貸款業務的附屬公司向客戶發放的貸款。

	於12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
銀行業務(a)	134,728,098	123,018,519
其他業務(b)	5,431,506	5,302,206
小計	140,159,604	128,320,725
減：減值損失撥備(c)	(3,668,906)	(3,285,566)
向客戶發放的貸款淨額	136,490,698	125,035,159
減：即期部分	(31,431,348)	(32,317,267)
非即期部分	105,059,350	92,717,892

(a) 從事銀行業務之附屬公司向客戶發放的貸款

	於12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
按要求及短期通知	9,057,393	10,892,062
融資租賃	2,157,438	2,203,568
其他有期限貸款	123,513,267	109,922,889
小計	134,728,098	123,018,519
減：減值損失撥備		
— 第1階段	(118,630)	(142,972)
— 第2階段	(148,340)	(106,455)
— 第3階段	(1,624,791)	(1,508,205)
小計	(1,891,761)	(1,757,632)
向客戶發放的貸款淨額	132,836,337	121,260,887

26. 向客戶發放的貸款(續)

(a) 從事銀行業務之附屬公司向客戶發放的貸款(續)

貸款原值的階段變動

	第一階段 人民幣千元	第二階段 人民幣千元	第三階段 人民幣千元	總計 人民幣千元
於2025年1月1日	103,018,000	13,820,938	6,179,581	123,018,519
從第1階段到第2階段	(4,642,541)	4,642,541	–	–
從第2階段到第1階段	2,081,180	(2,081,180)	–	–
從第2階段到第3階段	–	(634,419)	634,419	–
從第3階段到第2階段	–	120,258	(120,258)	–
從第1階段到第3階段	(807,347)	–	807,347	–
從第3階段到第1階段	164,662	–	(164,662)	–
本期新增	27,054,626	1,917,601	841,538	29,813,765
核銷	–	–	(99,408)	(99,408)
除核銷外的本期終止確認	(22,745,314)	(4,163,025)	(2,767,438)	(29,675,777)
匯兌調整	9,760,719	1,399,500	552,441	11,712,660
其他變動	(36,281)	–	(5,380)	(41,661)
於2025年12月31日	113,847,704	15,022,214	5,858,180	134,728,098
	第一階段 人民幣千元	第二階段 人民幣千元	第三階段 人民幣千元	總計 人民幣千元
於2024年1月1日	108,371,304	15,597,235	6,097,267	130,065,806
從第1階段到第2階段	(8,057,655)	8,057,655	–	–
從第2階段到第1階段	4,943,355	(4,943,355)	–	–
從第2階段到第3階段	–	(524,810)	524,810	–
從第3階段到第2階段	–	273,255	(273,255)	–
從第1階段到第3階段	(1,240,227)	–	1,240,227	–
從第3階段到第1階段	238,413	–	(238,413)	–
本期新增	23,204,642	1,646,965	752,513	25,604,120
核銷	–	–	(1,413)	(1,413)
除核銷外的本期終止確認	(19,826,411)	(5,588,777)	(1,654,731)	(27,069,919)
匯兌調整	(4,615,421)	(697,230)	(267,424)	(5,580,075)
於2024年12月31日	103,018,000	13,820,938	6,179,581	123,018,519

26. 向客戶發放的貸款(續)

(b) 從事其他業務之附屬公司向客戶發放的貸款

	於12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
向客戶發放的直接貸款和典當貸款	2,643,072	2,873,256
向客戶發放的委託貸款	2,788,434	2,428,950
小計	5,431,506	5,302,206
減：減值損失撥備		
— 第1階段	(68,937)	(91,506)
— 第2階段	(37,540)	(51,743)
— 第3階段	(1,670,668)	(1,384,685)
小計	(1,777,145)	(1,527,934)
向客戶發放的貸款淨額	3,654,361	3,774,272

於2025年12月31日，無向客戶發放的貸款作為借款的質押物。於2024年12月31日，賬面值為人民幣248百萬元的向客戶發放的貸款，作為人民幣213百萬元借款的質押物。

26. 向客戶發放的貸款(續)

(c) 減值損失撥備

	第1階段 人民幣千元	第2階段 人民幣千元	第3階段 人民幣千元	合計 人民幣千元
於2025年1月1日	(234,478)	(158,198)	(2,892,890)	(3,285,566)
計提撥備(i)	(127,581)	(264,154)	(1,523,746)	(1,915,481)
未使用撥備轉回(ii)	195,386	193,676	949,042	1,338,104
階段變動、核銷及處置	(8,624)	49,236	315,495	356,107
匯兌調整	(12,270)	(6,440)	(143,360)	(162,070)
於2025年12月31日	(187,567)	(185,880)	(3,295,459)	(3,668,906)
	第1階段 人民幣千元	第2階段 人民幣千元	第3階段 人民幣千元	合計 人民幣千元
於2024年1月1日	(403,852)	(227,751)	(2,944,751)	(3,576,354)
計提撥備(i)	(335,150)	(291,515)	(1,693,071)	(2,319,736)
未使用撥備轉回(ii)	458,391	365,147	973,388	1,796,926
階段變動、核銷及處置	40,037	(8,468)	731,180	762,749
匯兌調整	6,096	4,389	40,364	50,849
於2024年12月31日	(234,478)	(158,198)	(2,892,890)	(3,285,566)

(i) 包含本期計提、參數更新對損失準備的影響。

(ii) 包含對已核銷資產的撥備的轉回。

27. 向金融機構發放的貸款

	於12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
現金抵押品	1,989,645	1,710,967
貸款及其他墊款	3,130,730	896,147
向金融機構發放的貸款總額	5,120,375	2,607,114
減：預期信用減值損失		
— 第1階段	(63)	(555)
— 第2階段	—	—
— 第3階段	—	—
預期信用減值損失總額	(63)	(555)
向金融機構發放的貸款淨額	5,120,312	2,606,559
減：即期部分	(4,626,223)	(2,606,559)
非即期部分	494,089	—

28. 其他以攤餘成本計量的金融資產

	於12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
公共機構發行的債券	48,863,709	43,900,063
其他債券及固定收益工具	30,054,733	25,042,486
其他以攤餘成本計量的金融資產總額	78,918,442	68,942,549
減：預期信用減值損失		
— 第1階段	(7,646)	(13,617)
— 第2階段	(14)	(72)
— 第3階段	(26,425)	(24,966)
預期信用減值損失總額	(34,085)	(38,655)
其他以攤餘成本計量的金融資產淨額	78,884,357	68,903,894
減：即期部分	(7,319,400)	(9,741,293)
非即期部分	71,564,957	59,162,601

29. 存貨

	於12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
原材料	36,346,261	35,807,424
在製品	179,183	111,718
製成品	26,640,540	28,395,264
部件	3,851,500	4,214,233
其他	606,143	500,914
	67,623,627	69,029,553

於2025年及2024年12月31日，淨額為人民幣366百萬元及人民幣389百萬元的存貨，作為人民幣197百萬元及人民幣240百萬元借款的質押物。

30. 以公允價值計量且其變動計入損益的金融資產

	於12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
上市權益工具：		
權益工具－中國內地	4,715,426	2,908,366
權益工具－中國香港	1,963,477	233,456
權益工具－歐洲	327,990	221,640
權益工具－美國	281,786	372,918
上市權益工具的公允價值	7,288,679	3,736,380
非上市權益工具	24,442,996	24,292,664
上市債務工具：		
債務工具－中國內地	3,859	3,867
債務工具－歐洲	—	4,907
上市債務工具的公允價值	3,859	8,774
非上市債務工具	1,619,925	1,717,906
權益工具及債務工具總計	33,355,459	29,755,724
減：非即期部分	(16,563,456)	(12,992,915)
即期部分	16,792,003	16,762,809

以公允價值計量且其變動計入損益的金融資產的公允價值變動乃計入合併收益表內的「投資收入及收益」。

於2025年12月31日，賬面值為人民幣178百萬元的以公允價值計量且其變動計入損益的金融資產被用作人民幣80百萬元借款的質押物。於2024年12月31日，賬面值為人民幣143百萬元的以公允價值計量且其變動計入損益的金融資產被用作人民幣60百萬元借款的質押物。

31. 存放中央銀行款項、受限存款、銀行存款、現金及現金等價物

	於12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
存放中央銀行款項		
存放於附屬公司所屬國家中央銀行的結餘	864,728	1,392,255
受限存款		
應付票據及借款的保證金	1,635,473	2,885,761
其他受限存款	933,201	1,473,400
	2,568,674	4,359,161
銀行存款		
3至12個月到期	268,510	44,270
現金及現金等價物		
銀行及庫存現金	35,808,125	35,278,471
存放於附屬公司所屬國家中央銀行的結餘(不包括強制儲備)	12,422,980	8,019,075
存放同業及其他金融機構款項	11,628,742	13,019,047
貨幣市場基金	12,394,396	4,651,405
	72,254,243	60,967,998
總計	75,956,155	66,763,684
最高信用風險	75,956,155	66,763,684
實際年利率	0.0%-15.0%	0.0%-12.3%

32. 以股份為基礎的支付

本公司及其附屬公司運作多個以股份為基礎的付款計劃，包括聯想集團管理的長期激勵計劃，以及本公司因僱員提供服務而設立的股份激勵計劃。

(a) 聯想集團的以股份為基礎的支付計劃

長期激勵計劃

一項與表現掛鈎的長期激勵計劃已於2005年5月26日獲聯想集團批准，並分別於2008年、2016年及2022年修訂，其目的在於獎勵及激勵聯想集團及其附屬公司的董事、行政人員及突出表現的員工（「參與者」）。

長期激勵計劃旨在使聯想集團吸引及留住最佳員工，通過結合參與者利益與聯想集團股東權益，鼓勵及激勵他們致力增強聯想集團及其股份的價值。

聯想集團亦批准一項為聯想集團非執行董事而設的股權報酬計劃。

根據長期激勵計劃，聯想集團可酌情決定以下兩類股權補償的任何一種授予參與者股份獎勵：(i) 股份增值權及(ii) 受限制股份單位，其主要條款如下：

(i) 股份增值權

股份增值權賦予持有人權利以高於預定水平的聯想集團股份價格賺取升值。

(ii) 受限制股份單位

一個受限制股份單位等於一股聯想集團普通股的價值。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，聯想集團保留權利酌情以現金或聯想集團普通股支付獎勵。

32. 以股份為基礎的支付(續)

(a) 聯想集團的以股份為基礎的支付計劃(續)

長期激勵計劃(續)

截至2025年及2024年12月31日止年度授出的獎勵單位數目及其相關加權平均公允價值的變動如下：

	單位數目	
	股份增值權	受限制股份單位
於2024年1月1日尚未行使	280,219,318	432,199,860
年內已授出	72,476,952	199,778,788
年內已歸屬	(179,858,703)	(252,546,783)
年內已失效/註銷	(14,688,681)	(20,133,038)
於2024年12月31日尚未行使	158,148,886	359,298,827
年內已授出	107,836,989	236,645,201
年內已歸屬	(120,905,657)	(226,495,480)
年內已失效/註銷	(2,820,245)	(13,989,497)
於2025年12月31日尚未行使	142,259,973	355,459,051

	單位數目	
	股份增值權	受限制股份單位
每單位平均公允價值(港元)		
於2025年12月31日	2.60	9.72
於2024年12月31日	2.45	9.30

根據長期激勵計劃授出的股份增值權的公允價值採用伯克力-舒爾斯定價模型計算。截至2025年12月31日及2024年12月31日止年度，該模型輸入值為聯想集團股份於授出日期的公允價值(即市值)，計入預期波動率45.93%至46.28%及42.91%，歸屬期內的預期股息率4.37%及3.35%，合同期限3.90年至4.40年及4.40年，及無風險利率2.08%至2.19%及3.68%。

於2025年12月31日及2024年12月31日，根據上述聯想集團的長期激勵計劃授出的獎勵單位的平均餘下歸屬期分別為1.81年及1.73年。

32. 以股份為基礎的支付(續)

(b) 本公司的股份激勵計劃

2024年中長期激勵計劃

本公司股東大會於2025年6月26日批准了限制性股票激勵計劃(「2024年中長期激勵計劃」)，根據有關計劃，本公司將委託信託人於市場上購買一定數量的H股股份授予激勵對象。在2024年限制性股票激勵計劃下，向激勵對象授予的H股總量最多不超過1,200萬股H股。

限制性股票激勵計劃對象獲授的限制性股票適用不同的鎖定期，首次授予的限制性股票鎖定期為自相應授予部分授予之日起至授予激勵對象獲授的限制性股票全部歸屬之日止，最長不超過84個月。授予激勵對象限制性股票時，激勵對象無需支付款項。

於截至2025年12月31日止年度，已授出股票數目的變動如下：

	股份數目
於2024年12月31日	—
年內已授出	6,292,000
年內已歸屬	—
年內已失效／註銷	—
於2025年12月31日	6,292,000

於2025年12月31日，根據上述本公司激勵計劃所授出的購股權的餘下服務期為2.4年。

- (c) 截至2025年及2024年12月31日止年度，人民幣2,415百萬元及人民幣1,902百萬元的以股份為基礎的付款開支於合併收益表內確認。

33. 股本

	於2025年12月31日		於2024年12月31日	
	股份數目	金額 人民幣千元	股份數目	金額 人民幣千元
—H股股份	1,271,853,990	1,271,854	1,271,853,990	1,271,854
—內資股股份	1,084,376,910	1,084,377	1,084,376,910	1,084,377
已發行並繳足普通股	2,356,230,900	2,356,231	2,356,230,900	2,356,231

34. 永續證券

於2019年11月14日，盧森堡國際銀行面向歐洲經濟區受監管市場及非個人公眾市場發行總額為1.75億歐元的減記型可贖回無固定期限補充一級資本票據，所得款項淨額約人民幣13.8億元。該票據前6年票面利率為5.25%，每5年調整一次。利息應在每年的5月14日和11月14日（自2020年5月14日起，即利息支付日）每半年支付一次，該票據用於補充一級資本。

鑒於(a)盧森堡國際銀行可自行決定全部或部分取消對票據的任何利息支付，並可在取消的情況下對其普通股支付股息；(b)票據無固定到期日，票據持有人亦無權要求贖回，盧森堡國際銀行可自行選擇在第一個贖回日（含2025年11月14日）之前的六個月內的任何時間或在其後的任何付息日贖回全部票據，則該資本票據並不包括任何支付現金或其他金融資產的合約責任，故其分類為權益，且就會計處理中作為非控制性權益的一部分。

2025年盧森堡國際銀行針對上述1.75億歐元存量票據啟動要約收購及公開市場回購，於2025年5月全部收回。2025年2月26日，盧森堡國際銀行增發同類型可贖回無固定期限補充一級資本票據，至2025年5月增發完畢，所得款項淨額為3億歐元，約人民幣22.9億元。

35. 貿易應付款項及應付票據

	於12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
貿易應付款項	99,703,966	79,393,541
應付票據	24,356,243	25,001,157
	124,060,209	104,394,698

於2025年及2024年12月31日，貿易應付款項根據發票日期的賬齡分析如下：

	於12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
0至30日	55,850,698	44,388,201
31至60日	24,475,176	19,958,020
61至90日	11,553,120	8,419,362
91日至1年	7,738,225	6,506,530
超過1年	86,747	121,428
	99,703,966	79,393,541

本公司及其附屬公司的應付票據主要於三個月內償還。

於2025年12月31日，供應商融資安排包括貿易應付款項人民幣515百萬元(2024年12月31日：人民幣296百萬元)和應付票據人民幣21,994百萬元(2024年12月31日：人民幣23,069百萬元)，供應商已從相關金融機構收到付款。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42天至132天，與不屬於供應商融資安排的可比貿易應付款項及應付票據的付款到期日範圍相似。

36. 遞延收入

遞延收入主要為聯想集團自客戶收取的延長保修期的預收款項。

37. 其他應付款項及預提費用

	於12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
應付零件分包商款項	43,624,400	46,793,215
銷售調整準備(i)	21,840,464	15,588,398
預提費用	19,757,041	18,965,820
應付工資	8,807,734	8,196,074
應付其他稅項	3,958,743	3,307,279
應付關聯方款項(ii)(附註53(c))	157,242	621,978
應付社會保險費	1,708,162	1,407,480
應付保證金	362,585	401,267
應付專利費	367,866	370,957
遞延代價	126,950	75,621
簽出認沽期權負債(iii)	2,071,346	1,788,280
其他	14,068,252	16,605,240
	116,850,785	114,121,609

於2025年12月31日，供應商融資安排項下的餘額為人民幣5,377百萬元(2024年12月31日：人民幣10,826百萬元)，已計入其他應付款項及預提費用。分包商已從相關金融機構收到付款。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42天至132天，與不屬於供應商融資安排的可比其他應付款的付款到期日範圍相似。

37. 其他應付款項及預提費用(續)

- (i) 銷售調整準備主要與未來批量折扣、價格保護、返點及客戶退貨有關。
- (ii) 2025年12月31日及2024年12月31日，應付關聯方款項均無抵押。
- (iii) 簽出認沽期權負債
 - (1) 根據聯想集團與富士通株式會社(「富士通」)訂立的合營協議，聯想集團及富士通分別獲對方授予認購期權及認沽期權，使聯想集團有權向富士通和日本政策投資銀行(「DBJ」)購買或富士通和DBJ有權向聯想集團出售Fujitsu Client Computing Limited及其附屬公司的49%股權。於2025年12月31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49%股權的公允值釐定。
 - (2) 根據聯想集團通過全資附屬公司與合肥源嘉創業投資合夥企業(有限合夥)(「源嘉」)於2022年1月11日簽訂的期權協議，源嘉持有合肥智聚晟寶股權投資有限公司(「智聚晟寶」)99.31%權益，聯想集團與源嘉則分別獲授予認購期權及認沽期權，使聯想集團有權向源嘉購買或源嘉有權向聯想集團出售智聚晟寶的99.31%權益。此認購及認沽期權可分別於期權協議簽訂後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期權協定釐定，最高為人民幣5億元(約70百萬美元)。於2025年12月31日，由於向源嘉簽出的認沽期權負債將在未來十二個月內可行使，簽出認沽期權負債已重新分類為流動負債。

於認沽期權行使時可能應付的金額初步按贖回金額的現值計入其他非流動負債，並相應直接計入權益下的向非控制性權益簽出認沽期權。

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合併收益表中確認(附註6)。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。

38. 預收客戶款項

預收客戶款項是指因預售存貨收取的款項，所售存貨的控制權於年終時並無發生轉移。

39. 其他非流動負債

	於12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
遞延代價	176,226	180,228
預收政府獎勵及補助(a)	1,193,224	943,334
簽出認沽期權負債(b)	1,947,803	847,940
長期應付款	3,282,259	2,986,627
其他	1,217,520	1,307,046
	7,817,032	6,265,175

(a) 預收政府獎勵及補助

本公司及其附屬公司預先收到而納入其他非流動負債的政府獎勵和補助主要與研究開發項目及物業、廠房及設備建造有關。本公司及其附屬公司需要滿足政府獎勵和補助條款項下的若干條件。滿足該等特定條件後，政府獎勵及補助將計入合併收益表。與資產有關的政府獎勵和補助按有關資產之預計年期以直線法在合併收益表確認。

(b) 簽出認沽期權負債

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。於每個資產負債表日，認沽期權負債需要根據相關公司預期表現變動重新計算，所產生的任何收益或虧損於合併收益表內確認。如果認沽期權於失效時仍未獲行使，負債將終止確認，並將就權益作出相應調整。

- 根據本公司、本公司之附屬公司佳沃集團與第三方紹興市柯橋區佳沃股權投資合夥企業(有限合夥)(「紹興柯橋基金」)於2023年簽訂的中外合資經營協議，在協議約定的若干事由發生時，紹興柯橋基金有權向本公司出售其持有的部分或全部佳沃集團股權(「認沽期權」)。認沽期權的行使價將根據協議釐定，最高為人民幣6億元。
- 根據本公司及其附屬公司與陽光人壽保險股份有限公司(「陽光人壽」)於2024年就本公司之附屬公司君創租賃的股權交易簽訂的股權轉讓及增資協議，若發生協議中約定的任一回購事件，則陽光人壽有權要求本公司之附屬公司君創金融集團有限公司、本公司及其指定且陽光人壽認可的主體回購陽光人壽屆時持有的全部或部分君創租賃股權(「認沽期權」)。該等交易於2025年1月完成。認沽期權的行使價為陽光人壽投資成本加上按投資成本根據每年8%的單利計算的投資收益，減去投資人已取得的股息、紅利。

40. 應付金融機構款項

	於12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
按要求付款	2,526,915	990,850
按期限付款	16,150,280	14,364,329
現金抵押品	1,453,274	1,972,496
回購協議	4,513,637	2,163,301
其他	1,654,124	1,548,532
總計	26,298,230	21,039,508
減：非即期部分	(465,028)	(525,055)
即期部分	25,833,202	20,514,453

(a) 按性質分析如下：

	於12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
信用	21,774,672	18,876,207
抵押	4,523,558	2,163,301
	26,298,230	21,039,508

(b) 應付金融機構款項的賬面值以下列貨幣計值：

	於12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
歐元	8,511,640	8,644,347
美元	15,457,875	10,706,198
瑞士法郎	137,985	329,743
英鎊	1,705,250	1,071,584
其他	485,480	287,636
	26,298,230	21,039,508

應付金融機構款項均來源於盧森堡國際銀行。

41. 吸收存款

	於12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
活期存款及儲蓄存款	89,822,282	78,077,192
定期存款	62,010,604	63,090,594
現金抵押品	5,624	2,073
回購協議	2,473,933	–
總計	154,312,443	141,169,859
減：非即期部分	(4,307,621)	(4,936,174)
即期部分	150,004,822	136,233,685

吸收存款均來源於盧森堡國際銀行。

42. 以公允價值計量且其變動計入損益的金融負債

	於12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
債務工具(i)	27,906,721	24,222,688
特殊金融工具(ii)	1,411,932	1,414,251
總計	29,318,653	25,636,939
減：即期部分	(10,698,254)	(8,666,316)
非即期部分	18,620,399	16,970,623

- (i) 盧森堡國際銀行主要使用公允價值選擇權指定該類負債為以公允價值計量且其變動計入損益的金融負債，為消除或至少大幅減少因按不同基準計量金融資產或負債或確認有關資產及負債的收益及虧損而產生的計量或確認不一致。非上市金融工具的公允價值使用內部製定的定價工具及程序釐定，有關定價工具為允許按適用於類似證券的利率曲線釐定現值並考慮盧森堡國際銀行的自身信用評級的貼現現金流模型。
- (ii) 特殊金融工具系指本公司及其附屬公司對外融資符合國際財務報告會計準則中特殊金融工具的特徵，在附屬公司個別財務報表中分類為權益工具，但在合併財務報表中分類為以公允價值計量且其變動計入損益的金融負債。

43. 借款

	於12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
銀行貸款		
— 無抵押貸款	38,192,407	31,633,410
— 已擔保貸款	22,957,330	22,879,969
— 已抵押貸款	11,535,925	14,063,158
其他貸款 ⁽ⁱ⁾		
— 無抵押貸款	501,083	500,000
— 已擔保貸款	302,094	325,000
— 已抵押貸款	10,136,726	9,834,040
公司債券 ⁽¹⁾		
— 無抵押債券	54,250,423	48,726,402
— 已擔保債券	928,991	344,088
— 已抵押債券	4,868,348	2,939,362
	143,673,327	131,245,429
減：即期部分	(58,092,413)	(59,348,540)
非即期部分	85,580,914	71,896,889

(i) 其他貸款主要是從非銀行金融機構獲得的借款。

43. 借款(續)

於2025年及2024年12月31日，借款的賬面值與其公允價值相若。

(1) 以下為2025年12月31日已發行的主要公司債券的資料：

發行人	債券類型	發行日期	年期	本金額
本公司	公司債券	2016年7月6日	10年	人民幣2,000百萬元
聯想集團	中期票據	2020年11月2日	10年	900百萬美元
聯想集團	中期票據	2022年7月27日	5.5年	600百萬美元
聯想集團	中期票據	2022年7月27日	10年	563百萬美元
聯想集團	可換股債券(2)	2022年8月26日	7年	675百萬美元
聯想集團	可換股債券(2)	2025年1月8日	3年	2,000百萬美元
佳沃集團	短期票據	2025年1月24日	1年	20百萬美元
佳沃集團	短期票據	2025年4月3日	1年	人民幣219百萬元
佳沃集團	短期票據	2025年11月19日	1年	人民幣210百萬元
盧森堡國際銀行	銀行次級債	2016年6月8日	12年	50百萬歐元
盧森堡國際銀行	銀行次級債	2016年10月18日	12年	100百萬美元
盧森堡國際銀行	銀行次級債	2021年5月18日	10.25年	100百萬歐元
盧森堡國際銀行	銀行次級債	2023年2月1日	10.25年	100百萬歐元
盧森堡國際銀行	銀行次級債	2025年10月29日	6年	200百萬歐元
盧森堡國際銀行	中期票據	2014年至2025年	0.8-23年	1,920百萬歐元
盧森堡國際銀行	中期票據	2021年至2024年	3-5年	25百萬美元
盧森堡國際銀行	中期票據	2021年9月1日及 2022年2月8日	5年	1,000百萬日元
盧森堡國際銀行	中期票據	2021年11月5日及 2022年1月19日	5年	6百萬英鎊
盧森堡國際銀行	中期票據	2023年11月3日	3年	離岸人民幣300百萬元
君創租賃	資產支持票據(i)	2024年3月28日	2-3年	人民幣47百萬元
君創租賃	資產支持票據(i)	2024年10月15日	2-3年	人民幣546百萬元
君創租賃	資產支持票據(i)	2025年1月22日	1-2年	人民幣848百萬元
君創租賃	資產支持票據(i)	2025年5月29日	1-2年	人民幣862百萬元
君創租賃	資產支持票據(i)	2025年8月15日	2-3年	人民幣1,133百萬元
君創租賃	資產支持票據(i)	2025年11月12日	2-3年	人民幣1,426百萬元
君創租賃	公司債券	2024年1月5日	3年	人民幣350百萬元

上述債券的年利率為0%至8%。

(i) 2025年及2024年發行的資產支持票據中包括多筆票據，發行時票據本金額合計分別為人民幣5,904百萬元及人民幣2,748百萬元。

43. 借款(續)

(2) 可換股債券

- A. 於2022年8月26日，聯想集團完成向債券持有人發行於2029年8月到期的7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」)。所得款項用於償還先前的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港元轉換聯想集團的普通股(可予調整)。轉換價於2025年8月2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。

聯想集團將於2029年8月26日到期時，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2026年8月26日，債券持有人將有權選擇要求聯想集團按其本金金額贖回部分或全部2029可換股債券。

於2026年9月9日之後及2029年8月26日之前任何時間，聯想集團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。

- B. 於2025年1月8日，聯想集團完成向債券持有人發行於2028年1月到期的3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個日曆內任何時間，將部分或全部尚未償還的2028可換股債券本金金額，以轉換價每股10.02港元(可予調整)轉換為聯想集團的普通股。轉換價於2025年8月2日起調整為每股9.70港元。換股將於到期日進行。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。

聯想集團將於2028年1月8日到期時，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聯想集團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，根據聯想集團的財務狀況，聯想集團預期將能夠履行其贖回責任。

43. 借款(續)

(a) 借款的每年實際利率如下：

	於12月31日	
	2025年	2024年
銀行貸款	1.00%-9.47%	0.99%-10.40%
其他貸款	3.26%-8.00%	3.71%-8.00%

上述利率上限範圍主要為本公司之境外附屬公司根據所在地融資合同所約定的利率。

(b) 借款應於以下期限內償還：

	於12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
1年內	58,092,413	59,348,540
1年後但2年內	19,134,831	24,039,098
2年後但5年內	49,275,299	26,233,420
5年後	17,170,784	21,624,371
	143,673,327	131,245,429

(c) 本公司及其附屬公司借款的賬面值以下列貨幣計值：

	於12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
人民幣	69,367,359	64,802,396
美元	40,822,734	36,386,884
歐元	21,933,481	19,698,274
港元	10,565,629	7,662,357
瑞士法郎	—	1,445,738
其他	984,124	1,249,780
	143,673,327	131,245,429

44. 遞延所得稅

遞延稅項資產及遞延稅項負債的分析如下：

	於12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
遞延稅項資產：		
12個月後可收回	14,692,825	17,444,211
12個月內可收回	13,049,020	9,454,292
	27,741,845	26,898,503
遞延稅項負債：		
12個月後可清還	(7,903,055)	(9,626,032)
遞延稅項資產－淨額	19,838,790	17,272,471

遞延所得稅賬目的本年變動如下：

	於12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
年初	17,272,471	12,892,006
計入收益表(附註13)	2,839,125	4,470,774
扣除自其他綜合收益(附註13)	(13,759)	(2,548)
直接扣除自權益	(33,127)	(39,752)
出售附屬公司	(13,998)	(12,161)
匯兌調整及重分類	(211,922)	(35,848)
年末	19,838,790	17,272,471

44. 遞延所得稅(續)

年內遞延所得稅資產及負債變動(未計及相同稅收司法管轄區內抵銷的結餘)如下：

遞延所得稅資產	撥備及預提 及稅項折舊			公允價值 變動		總計
	撥備 人民幣千元	稅務虧損 人民幣千元	遞延收入 人民幣千元	- 聯營公司 人民幣千元	其他 人民幣千元	
於2024年1月1日	7,832,200	12,509,927	1,667,810	250,497	2,314,130	24,574,564
計入/(扣除自)收益表 (扣除自)/計入其他	6,455,084	(3,204,708)	289,049	24,924	(638,911)	2,925,438
綜合收益	(7,350)	-	-	-	5,695	(1,655)
直接扣除自權益	-	-	-	-	(39,694)	(39,694)
出售附屬公司	(2,745)	(20,894)	-	-	(1,855)	(25,494)
匯兌調整及重分類	(88,090)	484,469	(129,352)	-	453,894	720,921
於2024年12月31日	14,189,099	9,768,794	1,827,507	275,421	2,093,259	28,154,080
計入/(扣除自)收益表	3,295,334	369,099	531,500	(261,622)	(219,929)	3,714,382
扣除自其他綜合收益	(916)	-	-	-	(1,632)	(2,548)
直接扣除自權益	-	-	-	-	(32,991)	(32,991)
出售附屬公司	(13,133)	-	-	-	(13,321)	(26,454)
匯兌調整及重分類	(246,345)	(74,068)	(739)	-	47,790	(273,362)
於2025年12月31日	17,224,039	10,063,825	2,358,268	13,799	1,873,176	31,533,107

如果可通過未來應課稅利潤變現相關稅務利益，則遞延所得稅資產就可扣減暫時性差異及結轉的稅務虧損確認。

44. 遞延所得稅(續)

遞延所得稅負債	公允價值	公允價值	公允價值	附屬公司之 尚未分派	資產評估 ⁽ⁱ⁾	其他	總計
	收益	收益	變動	盈利所涉及 之臨時差額			
	— 投資物業	— 金融資產	— 聯營公司				
	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元
於2024年1月1日	2,768,888	1,877,586	480,317	849,826	1,691,948	4,013,993	11,682,558
(計入)/扣除自收益表	(35,458)	(130,877)	(402,447)	8,428	(238,426)	(746,556)	(1,545,336)
扣除自其他綜合收益	-	893	-	-	-	-	893
直接扣除自權益	-	-	-	-	-	58	58
出售附屬公司	-	-	-	-	-	(13,333)	(13,333)
匯兌調整及重分類	-	9,763	-	8,878	6,764	731,364	756,769
於2024年12月31日	2,733,430	1,757,365	77,870	867,132	1,460,286	3,985,526	10,881,609
(計入)/扣除自收益表	(55,116)	208,869	(7,478)	118,345	(167,444)	778,081	875,257
扣除自其他綜合收益	-	11,211	-	-	-	-	11,211
直接扣除自權益	-	9	-	-	-	127	136
出售附屬公司	-	-	-	-	-	(12,456)	(12,456)
匯兌調整及重分類	-	(9,383)	-	(21,624)	(10,507)	(19,926)	(61,440)
於2025年12月31日	2,678,314	1,968,071	70,392	963,853	1,282,335	4,731,352	11,694,317

(i) 資產評估來自對業務合併中產生的物業、廠房及設備、使用權資產及無形資產評估增值的初始確認。

44. 遞延所得稅(續)

於2025年及2024年12月31日，本公司及其附屬公司有未確認遞延所得稅資產的可扣減暫時性差異約人民幣23,580百萬元及人民幣23,464百萬元，以及稅務虧損約人民幣37,832百萬元及人民幣31,809百萬元(可結轉以抵銷未來應課稅收入)。於2025年及2024年12月31日，未確認稅務虧損中人民幣16,261百萬元及人民幣14,529百萬元可無限期滾存。未確認稅務虧損的到期日如下：

	於12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
— 1年內	4,300,246	1,323,394
— 1至2年	4,140,094	4,861,186
— 2至3年	4,413,979	6,211,268
— 3至4年	6,723,299	4,257,946
— 超過4年	18,253,922	15,155,443
	37,831,540	31,809,237

45. 退休福利責任

本公司及其附屬公司退休福利責任主要與聯想集團及盧森堡國際銀行有關。

	於12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
計入非流動負債的退休金責任		
退休金福利(a)	1,326,587	1,449,959
離職後醫療福利(b)	208,081	210,634
	1,534,668	1,660,593
於收益表的支出		
退休金福利(附註9)	158,904	159,409
離職後醫療福利(附註9)	10,727	8,207
	169,631	167,616
重新計量		
界定退休金福利	119,727	(43,310)
離職後醫療福利	(7,006)	(11,145)
	112,721	(54,455)

45. 退休福利責任(續)

在德國，本公司及其附屬公司使用一項混合計劃，包括界定額供款及界定福利(包含按最終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。本公司及其附屬公司現時最大的退休金負債位於德國。

本公司及其附屬公司繼續於日本維持重大的退休金責任，在當地向絕大部分僱員提供現金結餘福利。

於美國，界定福利計劃不適用於新員工，現僅覆蓋不足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。

本公司及其附屬公司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。本公司及其附屬公司的主要退休計劃由合資格精算師採用預計單位貸記法每年進行評估。

因經驗調整及精算假設變動而產生的精算損益於其產生的期間在其他綜合收益扣除或入賬。

(a) 退休金福利

在合併資產負債表中確認的金額釐定如下：

	於12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
已注資責任的現值	4,484,534	4,362,080
計劃資產公允價值(附註45(c))	(4,219,959)	(3,965,031)
供款計劃赤字	264,575	397,049
未注資責任的現值	877,102	897,753
資產負債表內的負債	1,141,677	1,294,802
其中：		
退休福利責任	1,326,587	1,449,959
退休計劃資產	(184,910)	(155,157)
	1,141,677	1,294,802

45. 退休福利責任(續)

(a) 退休金福利(續)

所使用的主要精算假設如下：

	於12月31日	
	2025年	2024年
貼現率	1.10%-5.00%	1.00%-5.00%
未來工資增長	0.00%-3.50%	0.00%-5.40%
未來退休金增長	0.00%-2.00%	0.00%-2.50%
對60歲男士的預計尚餘壽命	20.30-28.10	20.30-28.00
對60歲女士的預計尚餘壽命	25.60-29.90	25.70-29.80

界定福利責任對加權主要假設變動的敏感度如下：

	截至2025年12月31日止年度		
	對界定福利責任影響(i)		
	假設變動	假設增加	假設減少
貼現率	0.50%	減少5.40% 或3.87%	增加5.90% 或4.28%
工資增長率	0.50%	增加0.80% 或0.95%	減少0.80% 或0.79%
退休金增長率	0.50%	增加3.50% 或不適用	減少3.30% 或不適用
預計壽命	一年	增加1.10% 或1.11%	減少1.40% 或1.10%

45. 退休福利責任(續)
(a) 退休金福利(續)

	截至2024年12月31日止年度		
	對界定福利責任影響 ⁽ⁱ⁾		
	假設變動	假設增加	假設減少
貼現率	0.50%	減少5.60% 或3.64%	增加6.20% 或4.05%
工資增長率	0.50%	增加1.00% 或1.06%	減少0.90% 或0.86%
退休金增長率	0.50%或不適用	增加3.70% 或不適用	減少3.50% 或不適用
預計壽命	一年	增加1.40% 或1.10%	減少1.40% 或1.08%

(i) 本公司及其附屬公司之不同附屬公司分別在多個地區經營退休福利計劃。由於不同附屬公司之計劃模型設置存在差異，因此對同一假設的相同變動敏感度不同。上述敏感度分析中將使用不同模型計算的分析結果分開列示。

上述敏感度分析乃基於一項假設出現變動而所有其他假設保持不變。事實上，這種情況不太可能發生，某些假設的變動甚至會相互關聯。計算界定福利責任對重大精算假設的敏感度所採用的方法(界定福利責任現值於報告期末按預測單位信貸法計算)與計算於財務狀況表內確認的退休金責任所採用者相同。

截至2025年及2024年12月31日止年度，編製敏感度分析所用的假設方法及類型並無任何變化。

45. 退休福利責任(續)

(b) 離職後醫療福利

本公司及其附屬公司主要在美國運行多個離職後醫療福利計劃。會計方法、假設及評估頻率與界定福利退休計劃所使用的相似。

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對未來福利水準變動未作出承諾，故此未來醫療成本費率變動對離職後醫療福利的責任並無影響。

在合併資產負債表中確認的金額釐定如下：

	於12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
已注資責任的現值	—	—
計劃資產公允價值(附註45(c))	—	—
供款計劃赤字	—	—
未注資責任的現值	208,081	210,634
資產負債表內的負債	208,081	210,634

45. 退休福利責任(續)

(c) 離職後福利(退休及醫療)有關的其他資料

計劃資產的公允價值佔比分析如下：

	2025年			2024年		
	有報價	無報價	合計	有報價	無報價	合計
退休金						
權益工具(i)	10.35%	—	6.91%	8.84%	—	5.95%
債務工具(ii)	82.64%	—	55.15%	83.19%	—	55.94%
物業	0.45%	21.05%	7.28%	0.33%	17.42%	5.93%
合資格保單	—	23.21%	7.72%	—	26.83%	8.79%
現金及現金等價物	2.81%	0.73%	2.14%	1.97%	0.86%	1.61%
投資基金	3.75%	43.99%	17.13%	5.67%	42.08%	17.59%
結構性債權	—	8.86%	2.95%	—	10.48%	3.43%
其他	—	2.16%	0.72%	—	2.33%	0.76%
	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
醫療計劃						
—現金及現金等價物	—	—	—	—	—	—

(i) 本公司之附屬公司之計劃資產的權益工具主要涉及資訊科技、能源、製造及其他行業。

(ii) 本公司之附屬公司之計劃資產債務工具主要涉及政府債券及公司債券(投資評級及非投資評級)。

該等計劃的長期戰略資產分配不時由計劃的受託人考慮到成員規模及責任概況、計劃的流動資金需求後製定和檢查。

截至2025年及2024年12月31日止年度，界定福利責任的加權平均年期分別為11年及11年。

截至2025年及2024年12月31日止年度，退休及醫療計劃資產不包括任何本公司普通股、本公司及其附屬公司佔用的任何美國房地產、本公司之附屬公司盧森堡國際銀行發行的任何可轉讓的金融工具及自用或佔用的資產。

45. 退休福利責任(續)

(c) 離職後福利(退休及醫療)有關的其他資料(續)

本公司及其附屬公司計劃資產的公允價值調整：

退休金	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
期初公允價值	3,965,031	4,131,302
利息收入	124,106	97,333
精算(損失)/利得	(217,863)	43,386
僱主供款	229,687	265,402
計劃參與者供款	24,479	19,149
已付福利	(296,080)	(255,252)
匯兌調整	396,757	(330,135)
其他	(6,158)	(6,154)
期末公允價值	4,219,959	3,965,031
計劃資產實際回報	(93,757)	140,719

醫療計劃	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
期初公允價值	-	-
利息收入	264	92
精算損失	-	-
僱主供款	9,113	7,895
已付福利	(9,277)	(8,129)
匯兌調整	(100)	142
期末公允價值	-	-
計劃資產實際回報	264	92

截至2026年12月31日止年度估計需作出供款人民幣154百萬元(2025年12月31日：人民幣189百萬元)。

45. 退休福利責任(續)

(c) 離職後福利(退休及醫療)有關的其他資料(續)

本公司及其附屬公司界定福利責任的現值變動調整：

退休金	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
期初界定福利責任	5,259,833	5,511,804
目前服務成本	120,131	116,536
過往服務成本	3,673	8,698
利息成本	160,620	132,795
精算(利得)/損失	(337,590)	86,696
計劃參與者供款	20,616	19,064
已付福利	(321,418)	(287,883)
削減收益	(1,414)	(1,287)
匯兌調整	457,185	(326,590)
期末界定福利責任	5,361,636	5,259,833

醫療計劃	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
期初界定福利責任	210,634	203,054
匯兌調整	(11,273)	(3,735)
目前服務成本	1,221	1,238
利息成本	9,770	7,061
精算損失	7,006	11,145
已付福利	(9,277)	(8,129)
期末界定福利責任	208,081	210,634

截至2025年及2024年12月31日止年度，本公司及其附屬公司已直接支付福利人民幣25百萬元及人民幣33百萬元。

45. 退休福利責任(續)

(c) 離職後福利(退休及醫療)有關的其他資料(續)

於合併收益表確認的金額如下：

退休金	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
目前服務成本	120,131	116,536
過往服務成本	3,673	8,698
利息成本	160,620	132,795
利息收入	(124,106)	(97,333)
削減收益	(1,414)	(1,287)
於合併收益表確認的總開支	158,904	159,409

醫療計劃	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
目前服務成本	1,221	1,238
利息成本	9,770	7,061
利息收入	(264)	(92)
於合併收益表確認的總開支	10,727	8,207

本公司及其附屬公司退休及離職後醫療福利概要：

	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
界定福利責任現值	5,569,717	5,470,474
計劃資產公允價值	(4,219,959)	(3,965,031)
赤字	1,349,758	1,505,443
計劃資產產生的精算(損失)/利得	(217,863)	43,386
計劃負債產生的精算利得/(損失)	330,584	(97,841)
	112,721	(54,455)

46. 撥備

	保修 人民幣千元	環境恢復 人民幣千元	重組 人民幣千元	財務擔保(i) 人民幣千元	其他 人民幣千元	合計 人民幣千元
於2025年1月1日	6,975,243	181,270	446,673	98,239	64,048	7,765,473
撥備	5,992,365	171,901	414,515	–	9,473	6,588,254
未用款項轉回	–	–	(3,996)	(37,729)	(13,284)	(55,009)
動用款項	(5,519,777)	(148,497)	(338,012)	–	(6,268)	(6,012,554)
匯兌調整	(57,055)	(9,723)	8,323	8,481	2,864	(47,110)
其他	–	–	–	18,211	5	18,216
於年末	7,390,776	194,951	527,503	87,202	56,838	8,257,270
減：非即期部分	(1,143,733)	(156,777)	(6,348)	(87,125)	(45,282)	(1,439,265)
於2025年12月31日	6,247,043	38,174	521,155	77	11,556	6,818,005
於2024年1月1日	7,099,721	178,640	547,202	129,662	97,006	8,052,231
撥備	4,999,463	117,453	453,996	–	5,861	5,576,773
未用款項轉回	–	–	–	(50,683)	(16,358)	(67,041)
動用款項	(4,983,254)	(102,652)	(550,831)	–	(12,766)	(5,649,503)
匯兌調整	(140,687)	(12,171)	(4,971)	(6,408)	(4,055)	(168,292)
其他	–	–	1,277	25,668	(5,640)	21,305
於年末	6,975,243	181,270	446,673	98,239	64,048	7,765,473
減：非即期部分	(1,138,470)	(152,681)	(3,861)	(97,911)	(52,724)	(1,445,647)
於2024年12月31日	5,836,773	28,589	442,812	328	11,324	6,319,826

本公司及其附屬公司根據估計成本於銷售時記錄保修責任。保修責任可根據歷史故障率資料合理預計。按季度審核保修費用計提以證實其合理反映保修期間內未履行的責任。部分該等成本可根據與供應商訂立的有關安排的條款獲得供應商補償。

本公司及其附屬公司根據棄置回收自最終用戶的電動及電子廢料的預計成本(棄置方法須對環境無害)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，以評估其是否履行本公司及其附屬公司的責任。

重組費用撥備主要包括由一系列重組方案以降低成本及提高運作效率而產生的僱員離職付款。

46. 撥備(續)

(i) 財務擔保撥備主要為本公司及其附屬公司就金融服務業務下的財務擔保業務做出的撥備

下表列示本公司及其附屬公司於2025年12月31日及2024年12月31日的擔保總額：

	於12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
擔保業務的財務擔保(a)	4,484,249	4,775,033
其他擔保(b)		
— 關聯方(附註53(e))	545,328	543,941
— 非關聯方	—	75,000
	5,029,577	5,393,974

(a) 擔保業務的財務擔保

本公司的附屬公司從事銀行業務向客戶提供各類擔保，並據此向其收取擔保費。於2025年12月31日及2024年12月31日，擔保餘額分別為人民幣4,484百萬元及人民幣4,775百萬元。董事評估擔保風險情況，並據此作出撥備。於2025年12月31日及2024年12月31日，本公司及其附屬公司作出的撥備分別為人民幣87百萬元及人民幣98百萬元，於合併資產負債表計入「撥備」。

(b) 其他擔保

於2025年12月31日及2024年12月31日，本公司及其附屬公司已向關聯方及非關聯方提供約人民幣545百萬元及人民幣619百萬元的擔保。

47. 股息

截至2025年12月31日止年度建議的股息為每股人民幣0.10元，股息總額約為人民幣236百萬元，將於即將舉行的股東周年會上提呈本公司股東批准。此等財務報表不會反映此應付股息。截至2024年12月31日止年度本公司未派發股息。

本公司之附屬公司向少數股東派發的股息已計入合併權益變動表。

48. 經營產生的現金

(a) 經營產生的現金

	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
除所得稅前利潤	13,512,319	7,692,199
就以下各項調整：		
非流動資產減值損失(附註8)	2,528,903	1,294,779
向客戶發放的貸款減值損失(附註8)	578,650	566,408
其他金融資產減值損失(附註8)	1,638,651	1,083,438
存貨減值(附註8)	737,736	126,525
物業、廠房及設備折舊(附註15)	4,828,751	4,408,359
使用權資產折舊(附註16)	1,000,567	1,019,410
攤銷(附註19)	6,403,550	6,681,275
出售物業、廠房及設備和無形資產的損失／(收益)(附註7)	188,210	(14,594)
投資物業的公允價值損失(附註7)	351,599	354,479
消耗性生物資產的公允價值損失(附註18)	118,387	120,816
金融負債的公允價值損失	116,140	134,541
簽出認沽期權負債的重新計量收益(附註37(iii)(1))	–	(1,020,110)
與認股權證相關的衍生金融負債公允價值收益(附註6)	(517,968)	–
以公允價值計量且其變動計入損益的金融工具的處置收益及其他	(451,859)	(198,837)
按公允價值計量且其變動計入損益的聯營公司的公允價值(收益)／損失／股息收入(附註6)	(126,836)	761,666
淨財務成本(附註10)	7,024,874	7,913,679
出售／稀釋聯營公司的收益(附註6)	(453,968)	(9,652)
出售附屬公司的收益(附註6)	(157,098)	(56,741)
以公允價值計量且其變動計入損益的金融資產的公允價值收益／股息收入(附註6)	(2,135,449)	(211,689)
以股份為基礎的支付(附註32(c))	2,415,058	1,901,648
應佔採用權益會計法入賬的聯營公司及合營公司利潤	(582,792)	(281,338)
匯兌淨損失(附註7)	328,128	81,939
營運資金變動(不包括合併入賬時收購及匯兌差額的影響)：		
存貨、消耗性生物資產、開發中物業	(1,278,980)	(22,819,901)
貿易及其他應收款項	(47,043,905)	(13,032,574)
發放貸款及墊款及其他金融工具	(24,332,603)	6,672,787
應付客戶及金融機構的貸款	18,401,306	(12,041,632)
貿易及其他應付款項	47,809,857	39,654,338
經營活動所產生的現金	30,901,228	30,781,218

48. 經營產生的現金(續)

(b) 淨債項調整

	於12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
現金及現金等價物	72,254,243	60,967,998
一年內償還的借款	(58,092,413)	(59,348,540)
一年後償還的借款	(85,580,914)	(71,896,889)
租賃負債	(3,796,009)	(2,889,137)
淨債務	(75,215,093)	(73,166,568)
現金及現金等價物	72,254,243	60,967,998
總債項－固定利率	(76,695,468)	(72,574,917)
總債項－浮動利率	(70,773,868)	(61,559,649)
淨債務	(75,215,093)	(73,166,568)

	現金及 現金等價物 人民幣千元	一年內 到期的借款 人民幣千元	一年後 到期的借款 人民幣千元	租賃負債 人民幣千元	合計 人民幣千元
於2024年1月1日淨債務	59,571,033	(56,154,990)	(68,357,872)	(3,744,672)	(68,686,501)
現金流	3,006,980	30,467,188	(29,038,381)	1,085,631	5,521,418
匯兌淨損失	(1,610,015)	(2,341,025)	(5,820,349)	-	(9,771,389)
新增租賃	-	-	-	(70,336)	(70,336)
其他非現金變動	-	(31,319,713)	31,319,713	(159,760)	(159,760)
於2024年12月31日淨債務	60,967,998	(59,348,540)	(71,896,889)	(2,889,137)	(73,166,568)
現金流	9,654,698	36,659,046	(43,138,036)	1,000,715	4,176,423
匯兌淨收益/(損失)	1,631,547	(3,653,583)	(2,106,844)	-	(4,128,880)
新增租賃	-	-	-	(1,730,259)	(1,730,259)
收購附屬公司	-	(1,591)	-	-	(1,591)
處置附屬公司	-	(186,890)	-	-	(186,890)
其他非現金變動	-	(31,560,855)	31,560,855	(177,328)	(177,328)
於2025年12月31日淨債務	72,254,243	(58,092,413)	(85,580,914)	(3,796,009)	(75,215,093)

49. 公司資產負債表及儲備變動
(a) 本公司資產負債表

	於12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
資產		
非流動資產		
物業、廠房及設備	2,208	2,549
使用權資產	1,290	36,920
無形資產	2,404	4,578
於附屬公司的投資	33,435,588	33,346,097
採用權益會計法入賬的聯營公司投資	8,672,744	8,501,197
按公允價值計量且其變動計入損益的聯營公司投資	233,010	484,571
以公允價值計量且其變動計入損益的金融資產	–	1,110,004
遞延所得稅資產	137,137	164,235
其他以攤餘成本計量的金融資產	–	549,580
其他非流動資產	924,856	1,097,740
	43,409,237	45,297,471
流動資產		
應收附屬公司款項	10,221,679	9,178,347
應收關聯方款項	276,878	44,901
預付款項、其他應收款項及其他流動資產	317,796	332,003
衍生金融資產	233,943	87,803
以公允價值計量且其變動計入損益的金融資產	1,249,584	598,092
其他以攤餘成本計量的金融資產	568,129	–
現金及現金等價物	3,146,701	3,382,331
	16,014,710	13,623,477
總資產	59,423,947	58,920,948
股本	2,356,231	2,356,231
儲備(附註49(b))	17,591,422	17,145,704
總權益	19,947,653	19,501,935

49. 公司資產負債表及儲備變動(續)

(a) 本公司資產負債表(續)

	於12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
負債		
非流動負債		
借款	8,403,085	11,693,452
衍生金融負債	359,498	454,619
租賃負債	391	1,255
其他非流動負債	5,998,772	4,653,294
	14,761,746	16,802,620
流動負債		
應付附屬公司款項	1,896,620	5,494,264
應付關聯方款項	42,364	43,587
其他應付款項及預提費用	132,346	486,373
衍生金融負債	499,457	867,719
借款	22,142,897	15,689,674
租賃負債	864	34,776
	24,714,548	22,616,393
總負債	39,476,294	39,419,013
權益及負債總額	59,423,947	58,920,948

本公司資產負債表已由董事會於2026年3月31日批准，並由董事會代表簽署。

寧旻
董事

朱立南
董事

49. 公司資產負債表及儲備變動(續)

(b) 本公司的儲備變動

截至2025年及2024年12月31日止年度，本公司的儲備變動如下：

	本公司						
	法定	投資	股權報	於股票激勵	其他儲備	保留盈利	總計
	盈餘儲備	重估儲備	酬儲備	計劃內持有 之股票			
人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	
於2024年1月1日	919,845	56,772	255,860	(207,195)	11,730,701	3,207,439	15,963,422
年內利潤	-	-	-	-	-	1,122,283	1,122,283
應佔聯營公司的其他綜合收益	-	58,230	-	-	-	4	58,234
應佔聯營公司的其他儲備	-	-	-	-	1,360	-	1,360
轉至儲備	-	517	-	-	-	(517)	-
股權報酬	-	-	(60,125)	60,530	-	-	405
轉撥至法定盈餘儲備	86,465	-	-	-	-	(86,465)	-
於2024年12月31日	1,006,310	115,519	195,735	(146,665)	11,732,061	4,242,744	17,145,704
於2025年1月1日	1,006,310	115,519	195,735	(146,665)	11,732,061	4,242,744	17,145,704
年內利潤	-	-	-	-	-	489,126	489,126
應佔聯營公司的其他綜合(虧損)/收益	-	(52,423)	-	-	-	11	(52,412)
應佔聯營公司的其他儲備	-	-	-	-	23,640	-	23,640
轉撥至法定盈餘儲備	57,292	-	-	-	-	(57,292)	-
離職後福利的重新計量	-	-	-	-	(14,636)	-	(14,636)
於2025年12月31日	1,063,602	63,096	195,735	(146,665)	11,741,065	4,674,589	17,591,422

50. 董事的利益和權益及最高薪人士的薪酬

(a) 董事、監事及首席執行官的薪酬

截至2025年12月31日止年度，各位董事、監事及首席執行官的薪酬載列如下：

姓名	袍金 人民幣千元	薪酬 人民幣千元	酌情花紅 人民幣千元	任期激勵 人民幣千元	中長期 激勵獎勵 人民幣千元	退休金及 僱主的	其他福利 人民幣千元	總計 人民幣千元
						退休金 計劃供款 人民幣千元		
執行董事								
寧旻先生	-	1,581	3,640	366	-	-	294	5,881
李蓬先生(首席執行官)(i)	-	1,433	3,299	362	-	-	270	5,364
非執行董事								
朱立南先生(註1)	714	-	-	-	1,694	-	-	2,408
趙令歡先生(註1)	821	-	-	-	1,694	-	-	2,515
陳靜女士	-	-	-	-	-	-	-	-
楊紅梅女士	-	-	-	-	-	-	-	-
獨立非執行董事								
郝荃女士	450	-	-	-	-	-	-	450
印建安先生(註2)	-	-	-	-	-	-	-	-
袁力先生	450	-	-	-	-	-	-	450
監事								
高強先生	-	834	1,748	193	-	147	309	3,231
羅成先生	-	-	-	-	-	-	-	-
裴小鳳女士	-	-	-	-	-	-	-	-
首席執行官								
于浩先生(ii)	-	122	280	-	-	18	19	439
	2,435	3,970	8,967	921	3,388	165	892	20,738

註1：2025年度，朱立南先生及趙令歡先生的薪酬均為其作為聯想集團董事從聯想集團獲取的袍金及中長期激勵獎勵，未從聯想控股取得薪酬。

註2：獨立非執行董事印建安先生，自願放棄2025年度袍金。

(i) 於2025年11月17日辭任。該薪酬為李蓬先生履職期間在本公司及其附屬公司獲得的薪酬。

(ii) 於2025年11月17日起獲委任。該薪酬為于浩先生履職期間在本公司及其附屬公司獲得的薪酬。

50. 董事的利益和權益及最高薪人士的薪酬(續)

(a) 董事、監事及首席執行官的薪酬(續)

截至2024年12月31日止年度，各位董事、監事及首席執行官的薪酬載列如下：

姓名	袍金 人民幣千元	薪酬 人民幣千元	酌情花紅 人民幣千元	中長期 激勵獎勵 人民幣千元	退休金 及僱主的 退休金	其他福利 人民幣千元	總計 人民幣千元
					計劃供款 人民幣千元		
執行董事							
寧旻先生	-	1,581	2,767	-	-	291	4,639
李蓬先生(首席執行官)	-	1,563	2,735	-	-	290	4,588
非執行董事							
朱立南先生(註1)	711	-	-	1,649	-	-	2,360
趙令歡先生(註1)	765	-	-	1,649	-	-	2,414
索繼柱先生(i)	-	-	-	-	-	-	-
楊建華先生(i)	-	-	-	-	-	-	-
陳靜女士(ii)	-	-	-	-	-	-	-
楊紅梅女士(iii)	-	-	-	-	-	-	-
獨立非執行董事							
馬蔚華先生(i)	225	-	-	-	-	-	225
郝荃女士	450	-	-	-	-	-	450
印建安先生	450	-	-	-	-	-	450
袁力先生(ii)	263	-	-	-	-	-	263
監事							
高強先生	-	834	1,666	-	127	297	2,924
羅成先生	-	-	-	-	-	-	-
張勇先生(i)	-	-	-	-	-	-	-
裴小鳳女士(ii)	-	-	-	-	-	-	-
	2,864	3,978	7,168	3,298	127	878	18,313

註1：2024年度，朱立南先生及趙令歡先生的薪酬均為其作為聯想集團董事從聯想集團獲取的袍金及中長期激勵獎勵，未從聯想控股取得薪酬。

(i) 於2024年6月27日退任。

(ii) 於2024年6月27日起獲委任。

50. 董事的利益和權益及最高薪人士的薪酬(續)

(b) 董事及監事之權益

於2019年度，本公司之全資附屬公司東方企慧作為其中一位有限合夥人與其他有限合夥人，與弘毅投資管理(天津)(有限合夥)(「弘毅投資管理」)(作為普通合夥人及管理人)簽訂合夥協議，設立一項基金，弘毅投資管理為趙先生的關連實體，據此，東方企慧最終認繳金額不超過人民幣8億元，出資額不超過總規模20%。

本公司之附屬公司Leap Wave Limited(「Leap Wave」)(作為認購方)與弘和仁愛醫療集團有限公司(「弘和仁愛」)(作為發行人)簽訂認購協定，認購併獲弘和仁愛發行本金總額為8億港元之可換股債券，初始轉換價每股換股股份20.00港元。於2021年8月12日，Leap Wave批准弘和仁愛簽訂修正文契以修訂可換股債券有關提前贖回的若干條款。根據該等修訂條款，弘和仁愛與Leap Wave協定可換股債券提前贖回款項全額784百萬港元之分期還款安排。截至2025年12月31日，全部款項已經收回。弘和仁愛為趙先生的關連實體。

除此之外，本公司及其附屬公司並無向董事或監事、其控制的法人團體及關連實體提供貸款、類似貸款或進行使該等人士受惠的其他交易。

50. 董事的利益和權益及最高薪人士的薪酬(續)

(c) 五位最高薪酬人士

截至2025年12月31日止年度，本公司及其附屬公司薪酬最高的五位人士的薪酬如下：

- 1) 2025年薪酬最高的五位人士不包含本公司的任何一位董事及高級管理人員；
- 2) 2024年薪酬最高的五位人士不包含本公司的任何一位董事及高級管理人員。

	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
薪酬	38,709	39,224
酌情花紅	105,987	109,142
中長期激勵獎勵	272,867	199,534
退休金及僱主的退休金計劃供款	5,199	4,893
其他福利	14,741	6,403
合計	437,503	359,196

50. 董事的利益和權益及最高薪人士的薪酬(續)

(c) 五位最高薪酬人士(續)

薪酬總額介於以下範圍－以人民幣區間披露：

	人數	
	截至12月31日止年度	
	2025年	2024年
薪酬範圍：		
人民幣40,312,801－人民幣40,770,900	—	1
人民幣44,435,701－人民幣44,893,800	1	—
人民幣49,932,901－人民幣50,391,000	—	1
人民幣51,765,301－人民幣52,223,400	—	1
人民幣53,139,601－人民幣53,597,700	1	—
人民幣54,972,001－人民幣55,430,100	—	1
人民幣66,424,501－人民幣66,882,600	1	—
人民幣100,782,001－人民幣101,240,100	1	—
人民幣161,709,301－人民幣162,167,400	—	1
人民幣171,329,401－人民幣171,787,500	1	—

截至2025年及2024年12月31日止年度，本公司及其附屬公司並無向董事、監事或者五名最高薪酬人士支付薪酬作為加入本公司及其附屬公司的獎勵或離職補償。

51. 承擔

(a) 資本承擔

於報告期末已訂約但尚未產生的資本開支如下：

	於12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
物業、廠房及設備	2,198,586	732,377
無形資產	18,674	9,150
投資(i)	2,579,530	2,899,578
合計	4,796,790	3,641,105

(i) 本公司及其附屬公司擁有對若干基金的投資承擔，投資承擔為尚未要求付款的承擔資本部分。

51. 承擔(續)

(b) 貸款承擔

	於12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
授予信貸機構的未使用信貸額度	1,134,874	1,176,872
授予客戶的未使用信貸額度	27,805,123	27,282,665
合計	28,939,997	28,459,537

52. 與非控制性權益的交易

截至2025年12月31日止年度，與非控制性權益的交易對本公司權益持有人應佔權益的影響如下：

	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
收購於附屬公司的額外權益(a)	(2,675,524)	(832,978)
出售附屬公司權益而不導致失去控制權(b)	106,764	209,595
對非全資附屬公司的債務豁免	(78,157)	(109,262)
對本公司權益持有人應佔權益的淨影響	(2,646,917)	(732,645)

52. 與非控制性權益的交易(續)

(a) 收購附屬公司額外權益

收購附屬公司額外權益的影響概述如下：

	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
收購非控制性權益的賬面值	2,029,054	1,800,262
支付予非控制性權益的代價	(4,704,578)	(2,633,240)
在權益中確認的超額支付的對價	(2,675,524)	(832,978)

(b) 出售附屬公司權益而不失去控制權

出售附屬公司權益的影響概述如下：

	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
出售非控制性權益的賬面值	(183,977)	(65,430)
自非控制性權益收取的代價	290,741	275,025
於權益內確認的出售收益	106,764	209,595

53. 關聯交易

本公司並無任何最終控股方。有關附屬公司的一般資料和其他相關資料載於附註11。

(a) 截至2025年及2024年12月31日止年度與本公司及其附屬公司發生交易但不存在控制關係的主要關聯方如下：

	與本公司及其附屬公司的關係
閃聯信息技術工程中心有限公司	本公司及其附屬公司的聯營公司
君聯資本管理股份有限公司	本公司及其附屬公司的聯營公司
Well Faith Management Limited	本公司及其附屬公司的聯營公司
Hony Capital Management Limited	本公司及其附屬公司的聯營公司
時趣互動(北京)科技有限公司	本公司及其附屬公司的聯營公司
合肥質然房地產開發有限公司(「合肥質然」)	本公司及其附屬公司的聯營公司
Fortune Eight Deacon Limited	本公司及其附屬公司的聯營公司
紅河佳裕農業科技有限公司	本公司及其附屬公司的聯營公司
德宏佳裕農業科技有限公司	本公司及其附屬公司的聯營公司
NAVIERA TRAVESIA S.A.	本公司及其附屬公司的聯營公司
西藏考拉科技發展有限公司	本公司及其附屬公司的聯營公司
漢口銀行	本公司及其附屬公司的聯營公司
北京時趣互動廣告有限公司	本公司及其附屬公司的聯營公司
北京波紋文化傳播有限公司	本公司及其附屬公司的聯營公司
深圳市君和科技園有限公司(「深圳君和科技園」)	本公司及其附屬公司的聯營公司
City Magic Investments Limited	本公司及其附屬公司的聯營公司
天津聯創群輝置業有限公司	本公司及其附屬公司的聯營公司
北京牛搏一傳媒有限公司	本公司及其附屬公司的聯營公司
德宏盛藍農業科技有限公司	本公司及其附屬公司的聯營公司

53. 關聯交易(續)

(b) 重大關聯交易

以下為於截至2025年及2024年12月31日止年度，本公司及其附屬公司與其關聯方於日常業務過程中簽訂的重大關聯交易的概要情況：

	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
購買商品		
— 聯營公司	508,364	500,706
銷售商品		
— 聯營公司	115,219	63,500
獲得的服務		
— 聯營公司	24,540	29,278
提供服務		
— 聯營公司	537,704	54,229
向關聯方提供的貸款／(自關聯方獲取的貸款)－淨額		
— 聯營公司及其他關聯方	99,229	421,474
利息收入		
— 聯營公司	81,536	38,059
利息開支		
— 聯營公司	39,018	69,731
為關聯方提供擔保／(提供的擔保解除)－淨額		
— 聯營公司	1,387	(78,075)

53. 關聯交易(續)

(c) 年末應收／應付關聯方餘額

	於12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
應收款項及應收票據		
— 聯營公司	45,739	26,255
預付款項、其他應收款項及其他流動資產 ⁽ⁱ⁾		
— 聯營公司	2,059,695	1,937,592
貿易應付款項及應付票據		
— 聯營公司	31,759	16,249
其他應付款項及預提費用		
— 聯營公司及其他關聯方	157,242	621,978
其他非流動資產		
— 聯營公司	2,022,472	2,192,479
借款		
— 聯營公司	1,000,972	1,007,800
向客戶發放的貸款		
— 聯營公司	685,307	647,048
向金融機構發放的貸款		
— 聯營公司	12,383	8,659

(i) 預付款項、其他應收款項及其他流動資產包括應收以下各方的金額：

	於12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
深圳君和科技園	836,487	426,238
天津聯創群輝置業有限公司	363,000	257,000
City Magic Investments Limited	212,531	232,213
合肥質然	104,204	131,239
其他	543,473	890,902
總計	2,059,695	1,937,592

53. 關聯交易(續)

(d) 主要管理層薪酬

	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
袍金	2,435	2,864
薪酬	6,184	6,192
酌情花紅	13,580	11,204
任期激勵	1,433	–
中長期激勵獎勵	3,388	3,298
僱主的退休金計劃供款	388	350
其他福利	1,666	1,646
總計	29,074	25,554

(e) 向關聯方提供的擔保

	於12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
時趣互動(北京)科技有限公司	204,331	143,999
NAVIERA TRAVESIA S.A.	96,996	108,125
德宏佳裕農業科技有限公司	96,908	121,608
紅河佳裕農業科技有限公司	93,390	124,209
北京波紋文化傳播有限公司	22,000	23,000
北京時趣互動廣告有限公司	20,000	23,000
北京牛搏一傳媒有限公司	10,000	–
德宏盛藍農業科技有限公司	1,703	–
總計	545,328	543,941

五年財務摘要

簡明合併收益表

	截至12月31日止年度				
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元	2023年 人民幣千元	2022年 人民幣千元	2021年 人民幣千元
收入	605,945,121	512,806,435	436,012,166	483,662,697	489,871,677
除所得稅前利潤	13,512,319	7,692,199	2,423,928	12,849,412	22,090,330
所得稅開支	(3,713,334)	(9,035)	(1,793,620)	(2,455,439)	(6,041,822)
年內利潤	9,798,985	7,683,164	630,308	10,393,973	16,048,508
以下各方應佔利潤：					
— 本公司權益持有人	1,060,796	133,231	(3,874,279)	1,167,063	5,754,886
— 永續證券持有人	—	—	—	—	—
— 非控制性權益	8,738,189	7,549,933	4,504,587	9,226,910	10,293,622
	9,798,985	7,683,164	630,308	10,393,973	16,048,508
本公司權益持有人應佔利潤的 每股盈利(以每股人民幣元列示)					
每股基本盈利	0.45	0.06	(1.65)	0.50	2.46
每股攤薄盈利	0.32	(0.01)	(1.68)	0.37	2.28

簡明合併資產負債表

	於12月31日				
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元	2023年 人民幣千元	2022年 人民幣千元	2021年 人民幣千元
非流動資產	397,468,963	367,920,000	373,029,601	347,124,628	323,166,649
流動資產	377,055,498	328,047,994	292,702,966	333,949,540	357,519,525
總資產	774,524,461	695,967,994	665,732,567	681,074,168	680,686,174
非流動負債	146,440,734	128,918,093	123,129,090	133,906,898	161,943,876
流動負債	519,272,543	469,404,336	442,484,521	445,011,644	425,931,574
總負債	665,713,277	598,322,429	565,613,611	578,918,542	587,875,450
淨資產	108,811,184	97,645,565	100,118,956	102,155,626	92,810,724



联想控股

LEGEND HOLDINGS

— 成就卓越企业 —