

聯想集團有限公司
2019/20年報
股份代號 992

Smarter technology for all

Lenovo



關於聯想

聯想(HKSE: 992) (ADR: LNVGY)是一家年收入500億美元的《財富》世界500強公司，擁有63,000名員工，業務遍及180個市場。為實現「智能，為每一個可能」的公司願景，我們開發創新技術，建設一個更加包容、值得信賴和可持續發展的數字化社會。聯想致力於持續研究、設計與製造全球最完備的端到端智能設備與智能基礎架構產品組合，引領和賦能智能化新時代的轉型變革，為全球億萬消費者打造更好的體驗和機遇，攜手成就未來。歡迎訪問聯想官方網站<https://www.lenovo.com>，並關注「聯想集團」微博及微信公眾號等社交媒體官方賬號，獲取聯想最新動態。



目錄

財務摘要	4
董事長兼首席執行官報告書	8
聯想管理團隊	12
管理層討論及分析	16
企業管治報告	56
審核委員會報告	107
薪酬委員會報告	114
可持續發展概覽	125
董事會報告	142
獨立核數師報告	175
綜合損益表	181
綜合全面收益表	182
綜合資產負債表	183
綜合現金流量表	185
綜合權益變動表	187
財務報表附註	189
五年財務摘要	291
公司資料	292



Smarter pioneers innovation

ThinkPad X1 Fold



財務摘要

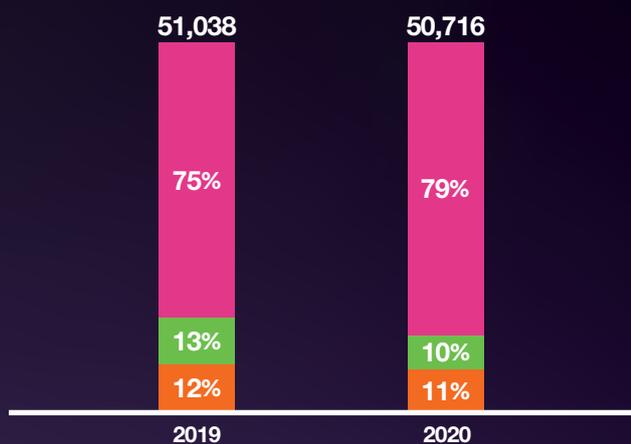
截至三月三十一日止年度	二零二零年 百萬美元	二零一九年 百萬美元	年比年變化
集團業績			
收入	50,716	51,038	(1)%
毛利	8,357	7,371	13%
毛利率(%)	16.5	14.4	2.1百分點
經營費用	(6,918)	(6,193)	12%
經營費用佔收入比率(%)	13.6	12.1	1.5百分點
除利息、稅項、折舊及攤銷前溢利	2,667	2,191	22%
除稅前溢利	1,018	856	19%
除稅前溢利率(%)	2.0	1.7	0.3百分點
公司權益持有人應佔溢利	665	597	12%
每股盈利－基本(美仙)	5.58	5.01	0.57
每股盈利－攤薄(美仙)	5.43	4.96	0.47
每股中期股息(港仙)	6.3	6.0	0.3
每股末期股息(港仙) ¹	21.5	21.8	(0.3)
每股全年股息(港仙)	27.8	27.8	-
現金及營運資金			
銀行存款、現金及現金等價物	3,617	2,733	32%
貸款總額	(4,860)	(4,380)	11%
淨債務	(1,243)	(1,647)	(25)%
現金週轉期(天)	(5)	(11)	6

附註：

1 需於即將舉行的股東週年大會上獲得股東批准。

按業務劃分之收入分析

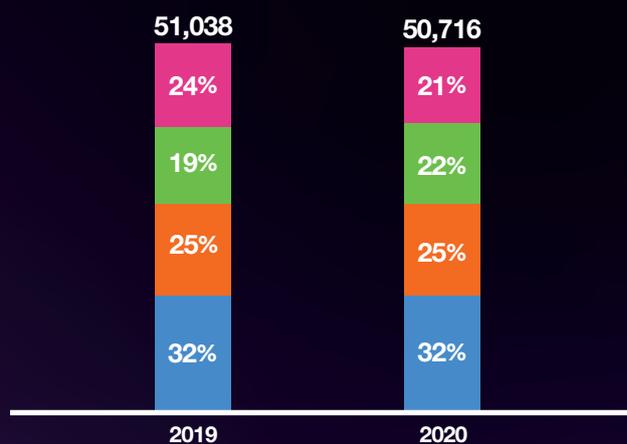
截至三月三十一日止年度(百萬美元)



■ 智能設備業務集團 - 個人電腦和智能設備業務
■ 智能設備業務集團 - 移動業務
■ 數據中心業務集團

按地域劃分之收入分析

截至三月三十一日止年度(百萬美元)



■ 中國
■ 亞太
■ 歐洲/中東/非洲
■ 美洲

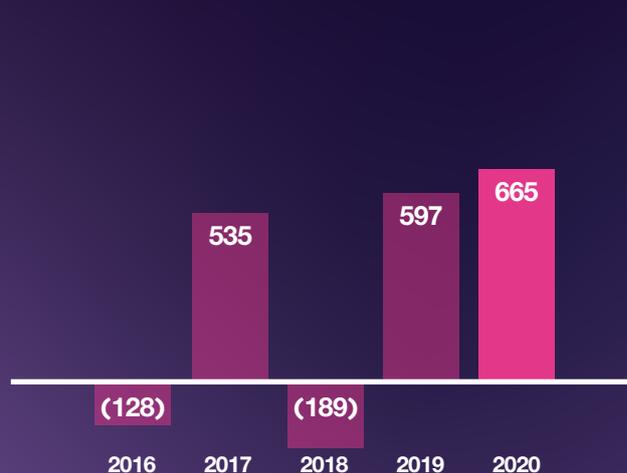
除利息、稅項、折舊及攤銷前溢利

截至三月三十一日止年度(百萬美元)



公司權益持有人應佔溢利/(虧損)

截至三月三十一日止年度(百萬美元)



Smarter unlocks new experiences

Lenovo Yoga 5G





董事長兼 首席執行官 報告書

兩年前，聯想踏上了智能化策略轉型之路。對於一家擁有35年歷史的公司而言，具有如此廣度和深度的轉型絕非易事，尤其是在遭遇宏觀經濟和行業的重重挑戰的這一年。但令我們感到自豪的是，我們的所有業務全身心擁抱變革，共同奮鬥。



過去的一年，是世界經歷前所未有風雲巨變的一年。我們今天身處的世界，少年憑一己之力就能激發全球針對氣候危機採取行動，技術正在以過去無法想象的方式造福人類、創造機會，而肆虐全球的新冠疫情更將改變現在和未來的工作方式，直至永遠。

聯想的轉型正是在這全球經濟、社會和環境發生全面、深刻變化的大背景下展開的。兩年前，聯想踏上了智能化策略轉型之路，我們樹立了這樣的目標：不僅要完成自身的轉型，更要為客戶的轉型提供賦能。我們志在通過發力智能物聯網、智能基礎架構和行業智能，實現「智能，為每一個可能」的美好願景。

對於一家擁有35年歷史的公司而言，具有如此廣度和深度的轉型絕非易事，尤其是在遭遇宏觀經濟和行業的重重挑戰的這一年。但令我們感到自豪的是，我們的所有業務全身心擁抱變革，共同奮鬥，創造了507億美元的營業額，與2018/19財年同處歷史最高水平。

業務部門概覽

智能設備業務集團

個人電腦與智能設備業務繼續引領市場，個人電腦市場份額達到創紀錄的24.5%，領先優勢進一步擴大，並持續保持行業領先的盈利水平。我們持續在技術上突破創新—2019年5月，發佈全球首款可折疊屏幕的筆記本電腦X1 Fold；2020年1月，發佈全球首台5G PC；我們推出的21.5英寸Lenovo Smart Frame聯想智能相框讓智能技術在家庭場景中的角色和定位更具想象空間。不受傳統束縛，不滿足於現狀，勇於突破邊界，變不可能為可能，這樣的創業創新精神一直是聯想文化的核心。我們不僅要讓技術更加智能，更要讓技術造福所有人。

移動業務集團這一年着眼於為實現增長進行調整和蓄勢，包括優化產品組合從而更具針對性，調整市場佈局從而更好把握關鍵市場的增長機會，由此，我們連續五個季度實現盈利，摩托羅拉razr折疊屏手機的創新回歸更成為全年的焦點時刻。2019年11月，這款經典產品經過創造性改造

後一經推出，就得到了razr忠實粉絲和新一代可折疊設備迷們的熱切關注，其正式面世也宣告了聯想重新回歸高端智能手機領域。

數據中心業務集團

儘管全球超大規模數據中心市場需求暫緩，數據中心業務聚焦高增長領域、把握關鍵機遇的策略收到成效。在服務器銷售以及與NetApp合資公司業務的推動下，中國業務實現年比年增長。全球的服務器銷量和存儲、軟件定義基礎架構、軟件與服務業務營業額均實現雙位數增長。在全球超算Top 500榜單上，我們以173套的上榜總數擴大了世界第一的領先優勢。

智能化轉型

除了這些核心業務，我們聚焦未來進行投資，以期更好把握新的發展機會。為此，契合3S策略的深化要求，我們在現有業務架構之外成立了三個新的業務部門，並充分授權，支持他們創業創新。這三個部門分別是數據智能業務集團(DIBG)、雲網融合事業部(CNBU)和商用物聯網事業部(CIoT)。與此同時，我們還通過聯想創投(LCIG)識別和投資前瞻性的尖端科技，助力我們的智能化轉型。

ThinkBook Plus 13 inch



董事長兼首席執行官報告書

我們的智能化轉型始於自身的實踐和積累。例如，我們把傳統電商和實體店融合，形成OMO模式，從而讓抵達客戶的銷售通路更加有效。我們的BT/IT團隊和服務團隊合作打造了魔方系統，讓服務專員即使不在電話中心也能隨時隨地接聽客戶來電，確保了疫情期間服務不打折。我們還在運用人工智能和大數據技術對聯想已經處於業界領先水平的生產製造進行智能化升級。

2020／21財年及未來策略重點

展望新財年，我們將以服務和解決方案為導向，推動3S策略轉型的深入，實現更可持續的長期業務發展。過去一年，我們來自軟件與服務的營業額達到35億美元，佔集團營收近7%，這不僅得益於我們自身對該業務發展的重視，更得益於客戶需求的驅動。我們的客戶需要的不再僅僅是硬件設備，他們需要的是包括物聯網設備、基礎設施和智能應用在內的全套解決方案，需要的是包含顧問、實施、運維在內的全方位服務。這裏所說的服務包括三個層次：

- **附加服務** — 即圍繞現有硬件產品的所有設備服務與軟件，包括尊享服務、保修服務和次日維修服務等。
- **運維服務和設備即服務(DaaS)** — 即客戶將IT硬件基礎架構的運維外包給聯想或向聯想租賃設備使用。

- **解決方案服務** — 即由聯想扮演系統集成的角色，將一系列硬件、軟件和服務整合在一起，以解決客戶的業務痛點，或由聯想提供基於人工智能技術和大數據的智能解決方案。

我深信，這種以服務和解決方案為導向的更深層次的轉型將為聯想打造全新的核心競爭力，並為未來創造新的收入和利潤來源。

積極抗疫，馳援全球

隨着新冠疫情蔓延全球，聯想在全球範圍內迅速響應，全力支持我們的客戶、合作夥伴、員工和當地社區的抗疫戰鬥。

保持生產與供應 — 我們的全球供應鏈團隊日夜奮戰，最大程度地利用我們分佈在世界各地、自有與外包相結合的製造基地與產能，將疫情的影響降到最低。儘管我們位於武漢的智能手機製造廠停產數月，但我們通過在全球範圍內調配部件，利用其他製造廠進行生產，實現供應。這充分驗證了聯想供應鏈的韌性與靈活性，凸顯了聯想全球資源、本地交付以及卓越運營的核心競爭力，正因為此，聯想才能更好地應對疫情帶來的影響，更好地完成對客戶的交付承諾。

擁抱全新工作模式 — 正如聯想在全球各地的團隊和辦公室紛紛採用新的工作模式，我們的客戶也在擁抱這一趨勢並亟需支持。一方面，疫情之下，在線教育、遠程辦公、線上購物、在線遊戲、遠程問診等成為新常態，個人電腦、平板和顯示器的需求將長期呈現顯著增長。與此同時，數

Motorola G8



ThinkSystem SE350



字化、智能化的加速到來，不僅驅動數據中心的增長和基礎架構技術的提升，對整體解決方案的需求也呈增長趨勢。

回饋社區，共建家園— 聯想全球一心，攜手抗疫，為醫院捐建IT和醫療物資，為在線教育提供必需的設備和軟件，為新冠病毒科研攻關提供資金和技術支持，並開展員工捐款及公司配捐活動，為我們所工作和生活的社區和家園盡己所能，貢獻綿薄之力。截至目前，我們在全球範圍內通過聯想基金會、註冊公司和高管已經提供了總價值近1,500萬美元的捐助。

以勇氣、韌性與信任書寫未來

聯想的願景是「智能，為每一個可能」，我們堅信，在未來的智能化世界裏，人人都應享受到科技創造的美好生活。2020年春天所爆發的新冠疫情向我們展示了全球合作應對危機的重要性。越是充滿不確定性，就越是考驗我們企業及其領導者的行動力。**首先是勇氣**，我們要勇於識別，大膽決定，迅速行動，響應市場和客戶需求，轉危為機。**其次是韌性**，面對困難我們要靈活機動，充分利用豐富廣泛的產品組合及遍佈180個市場的全球佈局，實現業務均衡而穩定的發展。**還有信任**，萬千客戶，無論大小，對我們付諸信任，我們定當全力以赴，使命必達。

聯想創立35年來，始終致力於**打造可持續發展**。我們力求讓每一位員工都能在一個**多元包容而平等的**舞台上施展才幹與抱負。我們持續發展全球化業務，積極承擔**企業公民的社會責任**。未來，我們將一如既往地致力於**為所有的利益相關方創造價值**，不僅通過我們的產品和技術為社會進步提供動力，更要助力每一位聯想的客戶在**新時代蓬勃發展**。

A handwritten signature in white ink, reading '楊元慶' (Yang Yuanqing), is displayed against the orange background.

楊元慶
董事長兼首席執行官

Lenovo VR Classroom 2



聯想 管理團隊



楊元慶

董事長兼
首席執行官

Gianfranco Lanci

企業總裁兼
首席營運官

高嵐

人力資源高級副總裁

賀志強

高級副總裁兼
聯想創投集團總裁



喬健

高級副總裁兼
首席策略官、
首席市場官

芮勇

高級副總裁兼
首席技術官

Kirk Skaugen

執行副總裁兼數據
中心業務集團總裁

黃偉明

執行副總裁兼
首席財務官

Laura Quatela

高級副總裁兼
首席法務官

Smarter delivers unmatched reliability

ThinkSystem SR650





管理層 討論及分析

業務回顧及展望

亮點

截至2020年3月31日的財年，聯想（集團）實現了創紀錄的業績，除稅前溢利按年增長19%至10.18億美元。強勁的利潤增長反映了其在卓越運營，環球足跡和策略執行方面的核心競爭力。集團一直堅持不懈以客戶為中心，以優化其分部業務和智能轉型的發展。這建立了更加平衡的商業模式，並加速了新機會的增長。

集團成功地鞏固了資產負債表，並為各方面的持份者創造了可觀的價值，包括向股東派發穩定的股息。本財年經營活動產生的淨現金為22億美元，而一年前為15億美元。營運現金流的改善歸因於回顧年度內更強的利潤和營運資金管理。集團的淨債務按年減少25%至12億美元。為應對高度不確定的經濟發展狀況，提高流動性，集團於2020年4月和5月發行了5年期債券，總額為10億美元，年利率為

5.875%。所得款項將用於強化集團的現金池和2020年6月到期的人民幣40億債務的再融資。有關票據的詳細信息，請參閱財務狀況下的流動資金和財務資源部分。

集團被《財富》雜誌評為2020年「最受讚賞公司」之一，並且《企業騎士》雜誌將集團列入「全球2020年全球最具可持續性100家公司」之列，以表彰其對可持續性和社會責任的一直以來的承諾。

集團歷來都擁有在全球經濟危機中展現穩定且強勁執行力的可靠記錄。新冠肺炎疫情在全球範圍內的爆發加強了利用技術力量抗擊流行病和保護社會福祉的重要性。相關技術的普及讓在家工作和在家學習呈長期增長趨勢，因此加大對電腦，雲基礎設施和5G服務的投資。集團的目標是抓住這些機會，利用其卓越的運營和全球足跡實現優於市場的增長。為了履行其作為企業公民的責任，集團向北京基因組研究所(BGI)捐贈了高性能計算(HPC)集群，以加速新冠肺炎疫情的基因組特徵分析。英國的主要研究型大學，包括牛津大學和伯明翰大學，都在使用聯想的超級電腦研發疫苗。

ThinkAgile HX3720





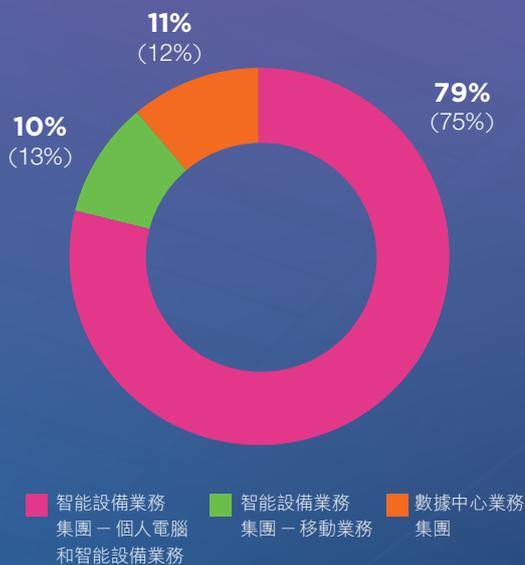
Lenovo Smart Clock

儘管面臨這些挑戰，由於個人電腦和智能設備業務的銷售組合的變更，集團的毛利率按年增長了2.1個百分點至16.5%。由於增加了對銷售，市場營銷和促銷的投入，以及為了獎勵表現更好的經營業績的長期激勵員工計劃而增加工資和薪金水平，經營費用佔營業額比率提高了1.5個百分點至13.6%。集團本財年的除稅前溢利為10.18億美元，按年增長19%。股東應佔利潤按年增長12%至6.65億美元。

集團財務表現

在本財年，集團的除稅前溢利按年增長19%，儘管總營業額按年輕微下降了0.6%，至507.16億美元，但如果以固定匯率計算，營業額增長了2.0%。過去一年中，在宏觀和行業上，都發生了重大的事件，阻礙了集團營業額的增長潛力。這些外部挑戰包括圍繞中美貿易衝突的地緣政治緊張局勢，關鍵零部件短缺，零部件成本波動導致超大規模伺服器庫存消化放緩，以及新冠肺炎疫情。在這些事件中，史無前例的新冠肺炎疫情爆發以及隨後的工廠停工對集團的營業額產生了重大影響，導致集團本財年最後一季的營業額按年下降了9.7%。

按業務集團分佈之收入(%)



Motorola Edge Plus

管理層討論及分析



ThinkBook Plus

從業務類別來看，個人電腦和智能設備業務的除稅前溢利率達到了創紀錄的水平，而移動業務集團和數據中心業務集團盈利能力繼續改善。聯想在過去兩年一直是全球前五名廠商中增長最快的個人電腦設備製造商，並以創紀錄的個人電腦和智能設備營業額，出貨量和行業領先的盈利能力保持著全球個人電腦市場的領先地位。

移動業務兌現了提高盈利的承諾，並在本財年的前三個季度實現了健康的除稅前溢利。然而，新冠肺炎疫情在第四季度給供應帶來了巨大挑戰，導致移動業務全年錄得虧損4,300萬美元。數據中心業務集團繼續保持其在高增長細分市場中取勝的策略，其19/20財年的非超

大規模業務營業額按年達致中個位數增長。然而，由於其超大規模業務的業績受到行業庫存和零部件價格下降的制約，數據中心業務集團整體營業額按年下降了8.7%。

集團在智能轉型策略方面取得了重大進展，以實現可持續的長期增長。其軟件和服務業務按年增長43%，已開發票營業額佔本財年集團營業額近7%，是集團所有產品中利潤率最高的。智能物聯網和行業智能業務實現了三位數增長，而電子商務營業額按年實現雙位數增長。

區域表現

聯想是一家全球企業，並持續在180多個市場運營。在19/20財年，中國、亞太地區、美洲和歐洲—中東—非洲分別佔集團總營業額的21至32%。個人電腦和智能設備業務在亞太和美洲都實現雙位數增長，而其在歐洲—中東—非洲的業務仍然保持強勁增長，增速高於市場。在亞太區的增長主要得益於有機增長和自2018年五月併購富士通個人電腦業務的協同效應，充分應證了集團的策略。中美貿易衝突和新冠肺炎疫情導致宏觀經濟放緩影響了集團在中國的個人電腦和智能設備業務。移動業務在據點市場拉丁美洲的智能手機市場中的出貨量穩居第二。至於數據中心業務集團業務，整個行業的超大規模業務在除中國以外的所有地區，都受到了普遍性的影響。在中國，非超大規模業務錄得強勁的雙位數增長，由於營運的比重較低超大規模業務影響則有限。綜上所述，集團在亞太地區的營業額按年增長強勁，達到雙位數，其在中國的營業額下降了12%，在美洲和歐洲—中東—非洲地區的營業額增長持平。

各產品業務集團的表現

智能設備業務集團

智能設備業務集團由個人電腦和智能設備和移動業務集團組成，利用其卓越的運營來確保營業額免受一系列變動的影響，並創盈利記錄新高。該業務集團的營業額按年增長0.5%，保持了452.16億美元的歷史新高。其除稅前溢利按年大幅增長25%，達到23.02億美元。個人電腦和智能設備業務的增長策略一直是投資於高增長細分市場以及高利潤的軟件和服務業務。這些投資獲得回報，為該財政年度帶來了創紀錄的營業額和利潤。相比之下，儘管回顧財年營業額下降，移動業務集團發展核心市場的策略卻使盈利能力按年改善了9,600萬美元。

智能設備業務集團 – 個人電腦和智能設備業務

聯想不僅連續第二年成為全球PC市場領先的品牌，而且還創造了營業額和盈利的新紀錄。在19/20財年，該業務成功佔領了全球市場份額的24.5%，按年增長了1.2個百分點。其營業額按年增長3.6%，達到創紀錄的398.59億美元，佔集團總營業額的79%。

個人電腦和智能設備業務已展示出其嚴格執行力，在回顧年度內，除稅前溢利按年增長了18%，達到23.45億美元。由於其努力從高增長和高端細分市場以及更高的服務附加率中改善有利的產品組合，其行業領先的利潤率進一步提高了0.7個百分點，達到5.9的創紀錄水平。



Legion Tower

管理層討論及分析

個人電腦和智能設備業務採用了嚴謹的方式來抓住新機會，這使其與競爭對手區分開。其卓越的運營，策略投資以及其全球團隊的共同努力，使業務向高增長和高端細分市場轉移。個人電腦和智能設備業務在工作站、輕薄本、顯示器和遊戲電腦的出貨量按年增長28至38%。加上其軟件和服務業務以及電子商務平台的更高滲透率，其銷售組合現在更側重有更高或改善獲利能力的產品類別。

智能設備業務集團 – 移動業務集團

移動業務集團在18/19財年下半年啟動了一項聚焦策略，該策略在取得市場份額和保持盈利能力之間取得平衡方面一直行之有效。在19/20財年，集團的移動業務延續此策略，投資於具有競爭優勢的地區和／或國家。移動業務集團在前三個季度實現了盈利，並有望實現全年的盈利目標，直到第四季度新冠肺炎疫情爆發，當時其在中國武漢的工廠需停產。中國生產線的暫時關閉導致供應短缺，從而阻礙了進一步提高利潤率的潛力。

移動業務集團在19/20財年的營業額下降19.2%，達52.18億美元，其中，年度下降的58%來自第四季度的供應短缺。移動業務集團佔集團總營業額的10%。該業務的盈利能力比去年同期顯著改善了9,600萬美元。由於新冠肺炎疫情導致營業額大幅減少的不利影響，促使該業務迅速採取了開支控制措施，從而使第四季度的稅前虧損控制在6,000萬美元，而全年的數字為4,300萬美元。

該業務在其兩個最大的核心市場拉丁美洲和北美實現了健康的盈利能力。這兩個地區的19/20財年的除稅前溢利率均為正，盈利能力按年也有健康增長。在新冠肺炎疫情之前，移動業務集團在拉丁美洲這個據點市場，雖然受到匯率波動的影響，仍然錄得營業額的持續上升。然而，新冠肺炎疫情造成供應方面的挑戰和側重於利潤增長的策略導致各地區的年度營業額下降。

移動業務集團宣布將通過創新產品，包括最近發布的Motorola Edge和Edge+，以及之前推出的可折疊智能手機razr，重新進入旗艦領域。由於自20/21財年開始以來供應狀況已趨於穩定，鑒於需求被積壓，同時目前渠道的存貨量少，未來的業務計劃將著眼推動利潤的復蘇。這些創新產品的推出將為移動業務集團提供一次向上銷售和重新進入旗艦領域的機會。

數據中心業務集團

數據中心業務集團業務已就進一步改善其長期增長前景進行了投資。在19/20財年，存儲、軟件定義基礎架構和軟件與服務業務這三個部門營業額按年實現了強勁的雙位數增長。在這些產品中，得益於NetApp合資企業以及入門級和中端閃存陣列中新產品的增長，存儲業務增長最為強勁。在第四季度，公司首次在入門級存儲市場上排名全球第三。其軟件和服務業務利用包括新的Truscale HWaaS產品（以硬件方式提供服務）在內的日益多樣化的產品組合實現了強勁的增長。同時，其高性能電腦(HPC)的銷售額繼續增長，該集團憑藉在14個國家／地區的173種設計，拓展了其在全球超級計算領域的領先地位。按地區劃分，中國數據中心業務集團業務一直是非超大規模業務的最大受益者。中國數據中心業務集團業務在19/20財年的最

後三個季度錄得了強勁的雙位數營業額增長，在此期間，NetApp合資企業開始運營，並以擴大其國內銷售範圍和產品組合而進行的投資也逐步到位。

相比之下，超大規模業務則受到行業周期性放緩的影響。由於全球超大規模客戶遇到的清庫存以及大宗商品價格的嚴重下滑等問題，超大規模營業額按年錄得雙位數下滑。但第四季度開始出現復甦跡象，主要表現為數據中心業務集團業務的超大規模出貨量按年有雙位數增長，這是自18/19財年第四季度以來的首次。

在回顧財年中，數據中心業務集團的營業額按年下降了8.7%，而虧損則按年減少至2.26億美元。回顧財政年的首三個季度，盈利能力有了顯著改善。數據中心業務集團的第四季度稅前虧損有所擴大，佔其全年虧損的34%。在新冠肺炎疫情之後，某些地區的需求受到影響，但包括運費在內的供應鏈成本卻有所上升。不過，由於需求順風開始對雲訂單產生有利的影響，能讓數據中心業務集團業務在長期明顯受惠。該業務的定制超大規模服務器和存儲產品組合種類達歷史新高，並具有與眾不同的內部設計和全球製造能力。

展望

新冠肺炎疫情為環球經濟帶來的史無前例的挑戰和動蕩。在這個複雜的全球環境中運營，集團的管理層將利用其卓越的運營和全球足跡來減輕多種宏觀風險並爭取穩定的業務表現。在市場不確定性的背景下，集團的策略是為最壞的情況做準備，並爭取做到最好。集團將迅速把握由於新冠肺炎疫情帶來的典範轉移，包括在家工作和在家學習的興起。管理層認為，這些長期結構性轉變趨勢可以擴大個人電腦和智能設備業務和雲基礎設施需求的潛在市場，並加快5G服務的發展。同時，本集團將嚴格控制開支，以優化其流動性和財務狀況。

在個人電腦和智能設備業務中，集團的目標是通過對高增長和高端細分市場的持續投資來確保其優於市場的營業額增長和行業領先的盈利能力。通過能力強化以推動軟件和服務業務的銷售增長，並基於其完善的基礎架構擴展電子商務，也將有助於推動新的增長機會。就其移動業務而言，集團將繼續維護其在優勢市場的地位，並增強其在目標市場的競爭力，以高於市場的速度增長，提高長期盈利能力，並通過產品創新重新進入旗艦市場。

管理層討論及分析

在數據中心業務集團業務中，集團的目標是實現優於市場的增長，同時提高利潤能力。在超大規模領域，集團將繼續加強其內部設計和製造能力，為全球型和二線超大規模客戶提供卓越的解決方案，並為該領域建立有利可圖的商業模式。集團提供的定制超大規模服務器和存儲解決方案的種類達歷史新高，並將利用這一機會來推動其超大規模業務的持續復興。在非超大規模領域，集團將繼續推動企業服務器，軟件定義基礎架構，存儲以及軟件和服務業務的增長。集團還將進一步增強其在專業服務和基於解決方案的專業知識方面的能力。

策略亮點

本集團繼續實施其策略，致力成為智能轉型的引領者和賦能者。本集團的願景是通過智能基礎架構，行業智能和智能物聯網為所有人提供更具智能的技術。這3S策略與以客戶為中心的定位相輔相成，帶來了更高的軟件和服務附加率。軟件和服務業務被視為強勁和長期增長引擎。

智能基礎架構提供計算、存儲和網路功能，以支援智能設備。聯想在智能基礎架構推出其下一代數據中心解決方案，並預計智能基礎架構業務將繼續成為未來的增長引擎。這些新的解決方案包括與數名基於ThinkAgile平台的夥伴合作，於本財年錄得雙位數增長。

行業智能結合了智能設備裡的大數據和智能基礎架構的計算能力，為客戶提供更多前瞻性建議和流程改進。於本財年，數據智能業務集團(DIBG)在能源及製造行業成功擴大業務版圖，贏得更多項目。在醫療保健和教育虛擬現實解決方案方面，其增長勢頭強勁，帶動營業額增長。

本集團將繼續投資**智能物聯網**，智能物聯網為我們所處的互聯世界提供多個接觸點。具體而言，本集團亦將加大於邊緣計算、雲、大數據及人工智能(AI)領域向垂直行業進行策略轉型的投資，進一步突出本集團的核心競爭力。這些投資旨在加強集團作為智能轉型時代具競爭力的端對端解決方案供應商的能力。

人力資源

於二零二零年三月三十一日，本集團全球總人數約63,000人。

本集團參照本集團業績及個別員工表現實行薪金政策、獎金、員工持股計劃及長期激勵計劃。本集團同時向僱員提供保險、醫療及退休金等福利，以確保本集團的競爭力。

本集團的重大風險

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

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

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

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

業務風險

風險描述

本集團所在的行業競爭極為激烈，且面臨多變的市場趨勢、消費者喜好以及在硬件性能和軟件特色及功能方面不斷演變的技術進步。本集團在產品及價格方面面臨著與新進入者及原有競爭對手的激烈競爭。

在這樣的競爭環境當中，品牌認知度以及良好的客戶體驗是本集團成功的重要因素。倘不能吸引客戶（包括千禧一代）並與之產生共鳴，則可能會對本集團的業績造成不利影響，導致客戶忠誠度下降或品牌聲譽受損。

主要改進措施

本集團積極審視競爭環境與市場趨勢。

本集團通過承諾創新、創建豐富的產品組合、提升品牌知名度及客戶體驗來推動本集團實現差異化並獲得市場份額及認可，保持其競爭地位。本集團更新3S策略（智能物聯網、智能基礎架構及行業智能）來保護並提升業務的盈利能力，致力成為智能化轉型的領導者。

管理層討論及分析

業務風險

風險描述

該行業將繼續進行整合。如若不能在全球傳統個人電腦市場普遍低迷的背景下及時推出新產品或以具有競爭力的價格有效應對市場趨勢或消費者喜好的變化，本集團的競爭地位將會受損。

隨著業務及經營的規模及範圍的擴大，本集團面臨與實施策略舉措有關的風險。與相應的競爭對手相比，本集團可能不會在其業務的部份領域投入同樣多的財務、技術、營銷及其他資源，因此可能無法在該等領域形成競爭優勢。

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

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

對一個或多個國家政治環境及監管或法律制度的變動的擔憂日益加重，將導致不確定因素的增加，從而增加本集團的運營成本並使本集團面臨潛在的責任。

主要改進措施

本集團的策略規劃流程包括劃分優先等級及專注於策略目標，以指導執行計劃所需資源的有效分配。

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

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

業務風險

風險描述

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

主要改進措施

聯想繼續致力改進其流程與程序。我們的質量管理體系(QMS)符合ISO 9001:2015，令本公司更有效地運營、提高客戶滿意度及與潛在客戶溝通，使我們具有完善的質量流程。

聯想通過了DEKRA(Deutscher Kraftfahrzeug-Überwachungs-Verein e.V.)及中國電子技術標準化研究院(CESI)的ISO 9001認證。其致力於維持QMS，以確保其履行客戶、社會、法律及環境責任。

管理層討論及分析

併購風險

風險描述

作為本集團擴展計劃的一部分，我們會收購公司或業務、訂立策略聯盟及聯合經營並作出投資。

本集團面臨經濟、政治及監管不確定性、市場波動、流行病等風險，以及與我們的收購有關的其他挑戰。

我們的盡職調查程序可能無法發現嚴重問題，導致對估值預測過分樂觀。

我們也可能無法完全落實所有預期的協同效益／利益，從而導致巨大的成本及開支以及盈利扣減。

主要改進措施

推進嚴格的盡職調查及財務預測程序，確保適當地評估資產和負債。

網絡攻擊及安全風險

風險描述

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

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

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

違反本集團安全規定、濫用專有資料、洩露本集團及客戶敏感或機密數據等，可能影響本集團聲譽，造成業務中斷，面臨法律訴訟，並導致收入損失，成本增加。

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

主要改進措施

本集團將繼續在以下方面作出投資：

- a) 通過制定合理的政策與流程及培訓我們的員工遵守重要的數據保護措施，繼續發展及保持穩健的網絡安全文化。
- b) 提高網絡安全控制及資料安全、產品安全及隱私意識。
- c) 遵守法律、法規、行業準則或合約責任施加的強制性隱私和安全標準及協議。
- d) 制定政策及程序，以確保本集團自行研發或者向合作廠商購買的硬件、操作系統、產品軟件及應用程式可以保護並負責任地使用客戶數據。

管理層討論及分析

財務風險

風險描述

由於本集團在全球範圍內運營，嚴重或長期的經濟不穩定或金融市場環境惡化可能會對本集團的財務狀況造成嚴重不利影響。

本集團面臨各種財務風險，例如外匯風險、現金流風險、信貸風險及流動性風險。

由於全球爆發新冠肺炎疫情，供應鏈中斷與需求萎縮可能會影響客戶持續為商品及服務付款的能力。本集團或會收入減少，從而導致現金流量減少，以及延遲收回應收款項。

隨著保險公司積極管理其風險敞口，貿易信貸保險能力可能削弱，進而可能導致本集團未承保虧損增加。

新冠肺炎疫情的傳播亦引致金融市場動盪，並可能令融資機會減少。

主要改進措施

本集團的司庫部已設立一套財務風險管理程式，專注於金融市場的不可預見性，力爭將有關風險對本集團財務表現的潛在不利影響最小化。

更詳盡分析，請參閱「財務報表附註」(第214至223頁)。

本集團密切監控市場發展、檢討收款表現及加強收款能力。

本集團與經紀和信貸保險公司積極配合，保持信貸保險的覆蓋範圍，共克時艱。

本集團密切監察金融市場環境與融資機會。

財務風險

風險描述

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

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

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

主要改進措施

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

請參閱「財務報表附註」(第224至225頁)及「關鍵審計事項」(第177頁)。

請參閱「財務報表附註」(第224頁和245至247頁)及「關鍵審計事項」(第176頁)。

管理層討論及分析

知識產權風險

風險描述

倘若本集團不能開發及保護自有知識產權或者其供應商不能開發或保護令人滿意的技術或取得任何必要的技術許可證，則本集團的運營將會受到影響。

風險包括：

- * 專利持有人的授權要求增加導致業務成本增加；
- * 由於司法調查結果無法強制執行，或者對產權或所有權存在爭議，知識產權的資產價值受到損失；
- * 對侵犯知識產權的索償進行辯護及潛在和解或賠償的司法成本較高；
- * 產品設計成本及對客戶或供應商關係的負面影響；
- * 由於針對聯想的侵犯知識產權案件的不利判決而導致特定國家發佈禁令或排除令，可能產生中斷聯想產品出貨能力的風險；
- * 倘聯想被發現侵犯第三方的有效專利，其聲譽會受損。

主要改進措施

採取適當的法律措施保護專有技術和商業秘密，申請及執行專利，以及註冊及保護商標和版權。

於適當時授權知識產權，並監督其持續有效性及對本集團的價值。

向供應商獲得知識產權賠償或以其他方式將知識產權保護責任轉移予供應商。

監督、開發及實施知識產權訴訟及辯護策略。

如適合，繼續開發及使用聯想專利組合來降低潛在損害。

與其他技術／產品公司合作，遊說進行專利制度改革，以降低成本。

供應風險

風險描述

本集團在全球範圍內擁有廣泛的供應商基礎。鑑於其產品種類繁多，若干產品可能依賴少數零部件供應商，且供應商所在地可能集中於某一國家或該國家的某一地區。任何產品、零部件、系統或服務的供應中斷可能會影響產品供應能力。

中斷可能因多項因素造成，其中包括其自身或供應商的製造活動或物流中心因災難性事件而造成的損害、大規模爆發流行病（比如新冠肺炎）或其他本地或全球衛生問題、供應商財務困難以及不利的商業、政治或經濟因素等。這或會產生大量的恢復開支或漫長的恢復時間。如於短缺期間無法以有利的價格採購替代供應品，其收入、盈利能力及競爭地位或會受到不利影響。

在客戶的採購決策過程中，企業社會責任正越來越成為凸顯因素。客戶更加關注遵守行為守則、環境影響以及負責任地採購材料。

主要改進措施

使用成本及運營分析來瞭解潛在影響。確保拓寬供應商採購管道（即避免唯一／單一管道），建立災難恢復計劃，以盡力減少區域性災難（比如新冠肺炎疫情爆發）帶來的影響，並確保制定完善的應急措施。

繼續加大對可持續發展資源和計劃的投資。

本集團持續注重改善其供應鏈的效率。

管理層討論及分析

人力資本風險

風險描述

由於市場動態瞬息萬變及業務格局日漸多元化，本集團在熟練且經驗豐富的人才方面面臨著激烈競爭。為實現持續成功，本集團必須在公司各部門持續地吸引、發展、保留和激勵核心人才，同時確保在持續業務轉型中平穩過渡。

主要改進措施

建立與智能轉型一致的僱主品牌以吸引具有新技能及經驗的人才。

持續實施新更新的薪酬策略，並制訂績效驅動以及具有競爭力及靈活性的薪酬及福利計劃，以支持日益多元化的業務格局及員工隊伍。

進一步投資於人才及領導力發展計劃，以培養人才能力、加快頂尖人才的內部流動及確保未來領導人員的質素。

營運風險

風險描述

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

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

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

主要改進措施

建立跨部門參與並整合跨部門活動，以支持策略執行。

本集團專注於及正在努力優化其運營的效果及效率。

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

管理層討論及分析

新冠肺炎疫情爆發

風險描述

大流行病既是獨立的業務風險，也加劇了當前的困境。

新冠肺炎被世界衛生組織於二零二零年三月列為大流行病。

與許多其他公司一樣，本集團的供應鏈、生產、物流及業務經營的許多其他方面因新冠肺炎疫情而中斷。這可能包括部分國家強制性關閉設施及延長停工時間。

疫情爆發的規模以及許多國家前所未有的管控措施可能會帶來全球經濟挑戰，並導致客戶的優先考慮及需求發生變化，以及金融市場波動。

倘本集團無法完全履行義務，商業安排亦可能中斷，並引致法律後果。

主要改進措施

本集團繼續與客戶、僱員及供應商密切配合，減輕新冠肺炎疫情爆發帶來的影響，從而平穩度過這一危機時期。

本集團密切監控需求與存貨水平的變化，以確定供應與產能之間的差距。本集團積極預測並準備應急計劃，以盡量避免業務中斷，包括充分利用自身的全球生產網絡以及與供應商合作。

本集團在現有環境下不斷探索新的和新興的商機，包括在線醫療與教育。本集團同時充分利用其電子商務平台及其他數字工具以虛擬方式吸引客戶，推動線上銷售。

本集團檢討現有合約的條款，評估無法履行合約義務的可能性及後果，並制定策略解決潛在問題。

新冠肺炎疫情爆發

風險描述

由於新冠肺炎疫情造成了嚴重的公共衛生風險，本集團需要保護僱員的健康與安全。此外，本集團必須遵守世界各地不同國家與地方政府為應對新冠肺炎疫情傳播頒佈的命令、指示、指引和指令。該等命令包括限制本地及全球旅行，因而限制了僱員自由出入聯想及客戶的工作地點。作為應對措施，本集團已正式改為「居家辦公」模式，確保在受到疫情威脅期間持續經營業務。

遠程辦公的僱員及分包商受到的網絡攻擊可能會增加，比如社交工程（網絡釣魚）。而在辦公室，僱員的電腦額外配有多層防禦（網絡控制），可以阻止多次此類攻擊。

新冠肺炎疫情的未來發展仍然充滿不確定因素，且不可預測，可能會對本集團的業務、經營業績及財務狀況造成嚴重不利影響。本集團可能需要調整其策略目標的優先順序。

主要改進措施

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

本集團為筆記本電腦配置了高級防護，並為代表聯想遠程工作的分包商擴展保護控制。本集團發出關於如何識別釣魚企圖的培訓建議；阻止僱員點擊可疑電郵；並告知在出現可疑電郵時如何通知IT。

管理層討論及分析

環境

聯想崇尚負責任的環境管理，並遵守業務所在地的所有適用法律法規。聯想的环境方針關注全球所有的業務、員工及任何代表聯想工作的合約員工的合規事務。該方針形成了聯想獲得ISO14001認證的環境管理體系(EMS)的基礎。EMS包括評估法定及自願規定的流程，並確保聯想電腦產品及設備、數據中心產品、移動設備、智能設備及配件的全球開發及製造活動的合規。

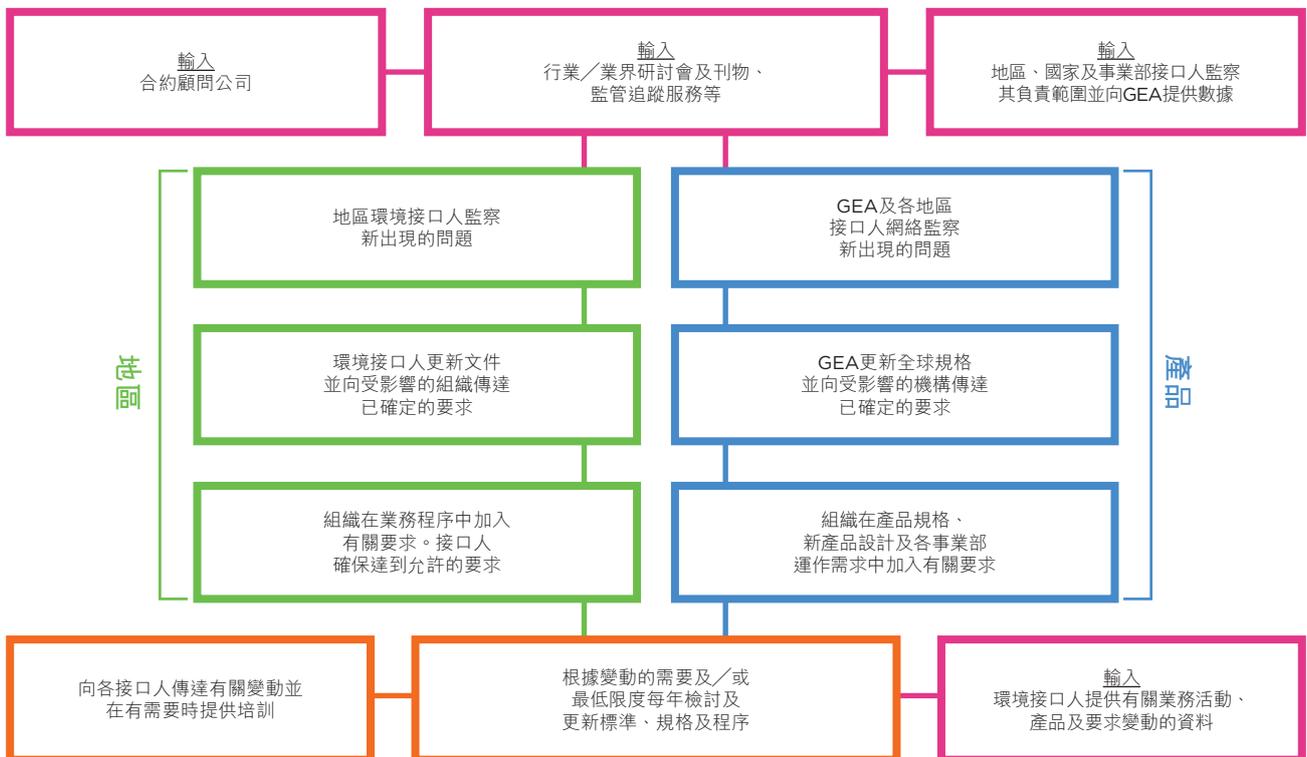
聯想的目標乃利用EMS幫助解決並改進我們作為全球性組織所面臨的一些最為重大的環境挑戰。EMS的其他益處包括監控我們就先前所識別的重大顧慮的進展以及更加迅速地發現新出現的問題。除該等公司層面的風險管理計劃外，全球供應鏈組織(Global Supply Chain Organization)等個別業務單位管理其自身的風險管理流程並納入公司層面計劃及披露。

我們EMS的關注領域包括：

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

本集團的合規工作由全球環境事務部(GEA)及可持續發展組織(Sustainability Organization)推動，並獲網絡遍佈全球的聯想地區環境事務接口人(EAFPs)、產品研發環境事務接口人(ECP FPs)和外部合作夥伴的支持。我們利用可靠完善的流程加上明確的分工，確保聯想持續合規。以下顯示有關確保聯想的產品和地點環境合規的流程。

建立、監察及保持合規的流程



作為聯想ISO 14001環境管理體系的一部分，對聯想的所有生產及開發場地符合該等準則的情況每年進行內部審核，至少每三年由外部認證機構審核一次。

聯想健全的EMS確保環境合規

	二零一九/ 二零財年	二零一八/ 一九財年	二零一七/ 一八財年	二零一六/ 一七財年	二零一五/ 一六財年
重大環境罰款的總貨幣價值	0	0	0	0	0
支付環保罰款的次數	0	0	0	0	0
與環境表現相關的非貨幣處罰的總次數	0	0	0	0	0

聯想正規企業風險管理(ERM)流程詳述氣候、環境及可持續發展風險，並包括環境、社會、管治及其他風險類別。我們規定各業務單位須每年識別各項風險，就其對聯想執行策略上所造成的影響進行評估，並制定減低風險的計劃。評估結果幫助確保恰當及有效的風險管理及內部監控系統就位。該等風險包括有關環境、社會及管治常規的重大風險等。

此外，作為聯想ISO 14001 EMS的一部份，聯想每年至少進行一次重要環境因素評估。該流程評估聯想的重要或重大環境因素，同時識別氣候變化相關風險或可能會影響業務或營運的機會。

在確定重要環境因素後，本公司會在參考關鍵績效指標的同時針對現場運行、產品及全球供應鏈設立有關環境目標及指標。目標及指標的進展每年會予以監測及計量。本公司二零一九／二零財年環境目標和指標的表現將於二零一九／二零財年可持續發展(環境、社會及管治)報告中刊發。

聯想的可持續發展計劃衡量對我們利益相關者及我們業務具有影響的環境、社會及管治活動。自二零一九／二零財年可持續發展報告開始，我們將稱該報告為「環境、社會及管治報告」，其中會就本公司的行動及大範圍的承諾進行更精確的評估。

聯想的年度可持續發展(環境、社會及管治)報告提供了本公司上一財年環境、社會及管治表現的會計處理方法。我們通過開展重要性評估確定報告範圍，該評估乃聯想與不同利益相關者接洽的過程，以使其理解環境、社會及管治主題對本公司業務的影響最大並且對利益相關者亦足夠重要。該評估已於二零二零年年初開展。

聯想承認不同的視角有助於我們計劃的形成並推動我們的關注事項。我們定期與不同的內部及外部利益相關者接洽，並認為其反饋乃我們所確信與聯想的業務及營運、發展可持續性策略及建立目標有關的內容。合作結果明確了如何傳達聯想的利益相關者所期望的信息，由此彼等可評估本公司就環境、社會及管治事項所作的承諾及努力。

管理層討論及分析

聯想積極管理它與客戶、僱員、供應商、投資者、監管人員、其經營所在社區的民眾和其他利益相關者的關係，該等人士的行動能夠影響本公司表現及價值。

我們與利益相關者接洽的主要機制包括：

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

除上述各項及其他利益相關者的互動接觸外，當有需要時聯想亦就特設目的與個別利益相關者群體接觸。

我們的環境、質量及其他管理系統已確立獲得及分析利益相關者數據的流程，以幫助改善我們的表現以及管理風險。聯想有關地區、環境及可持續發展接口人的網絡經常涉及當地銷售團隊及客戶。此乃通過詳細回答客戶的問題並在客戶所在位置或聯想簡報中心會面而完成。該等會面可讓聯想獲得對環境及其他計劃的直接反饋。反饋範例包括有關生態標籤偏好的信息、包裝優化請求及可促進內部客戶教育的進一步信息請求。

有關聯想可持續發展計劃的詳情載於本年報第125至140頁的可持續發展概覽內。



人才和文化

We are Lenovo

「We Are Lenovo」(我們，就是聯想)文化包括以客戶為中心、創新精神、創業精神、正直互信合作共贏的原則，這些原則是聯想人才管理的核心。「.....我知道我能依靠這支隊伍，我們以客戶為中心、創新精神、創業精神及合作共贏的文化可以幫助我們實現目標！」— 楊元慶(二零二零年四月)

員工績效和薪酬

聯想繼續充分利用其績效管理及薪酬方案強化「精益求精」的主人翁精神和客戶體驗。

這些方案包括年度目標設定與審核、組織校准個人業績評定以確保公平公正，以及認可個人和團隊的貢獻。

將客戶體驗作為一項考核指標納入個人目標設定和年度激勵計劃，體現了聯想從以產品為中心向以客戶為中心的成功轉型。

聯想薪酬理念強調以績效薪酬為主，同時在聯想統一的薪酬體系內賦予業務設計具體方案的靈活性。

通過對關鍵職位的目標市場定位的審視，可令我們更積極地尋求組織數字化轉型所需的技能，並確保可以根據貢獻及相關市場實踐為頂尖人才支付具競爭力的薪酬。

人才管理和繼任者計劃

「.....我們來重新審視一下長期使命。我們要通過3S策略－智能物聯網、智能基礎架構及行業智能，致力成為智能轉型的引領者和賦能者。這一使命不會改變。」— 楊元慶(二零二零年四月)

聯想從單一業務向多元業務轉型仍然是公司組織和人才規劃(OHRP)二零一九年的首要工作。為進一步使公司的策略願景與在全球的市場定位保持一致，集團架構中新增兩項孵化業務，均旨在重點關注不同垂直市場的商業客戶：數據智能業務集團(DIBG)及商業物聯網(CIoT)。未來數月，聯想的各級領導將繼續優化客戶群及業務模式、建立適當的組織能力組合及招攬優秀人才，以推動聯想現在及未來的成功。

人才招募

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

我們用大樹模型來形象的描繪聯想的人才觀，大樹不斷生長，象徵了志存高遠；樹冠代表了學習能力，不斷獲取新知識和掌握新技能；樹幹代表了堅持與韌性，百折不撓；樹根象徵了做人的根本，正直誠信。

管理層討論及分析

聯想的人才策略始終聚焦於樹立全球雇主品牌，持續吸引業務轉型的關鍵人才以促進未來增長。我們相信聯想的員工將以全球視野根植本地，在尊重與信任的環境中，用新興技術引領世界的智能化轉型，實現個人與公司的共同成長。

培訓及發展

我們增強了管理人員及領導發展計劃，在這些管理和領導人員職業生涯的關鍵點提供特別培訓，比如高級總監飛躍項目(EDAP)、總監飛躍項目(DAP)、經理飛躍項目(MAP)、領導創新團隊(LIT)、女性領導力發展項目(WLDP)等，為他們在聯想提升領導能力提供支持。聯想全年都會舉辦由導師引導的職業發展課程和論壇，同時通過我們的全球學習管理系統—Grow@Lenovo提供豐富的在線學習資源。員工可隨時隨地通過Grow@Lenovo學習有關智能轉型的重點課程。除正式培訓外，聯想在員工發展方面的「70-20-10」理論支持員工通過三種不同的體驗方式獲得學習與成長：70%通過實際工作及實踐，20%通過教練輔導和導師指導，10%通過課程和培訓。聯想也高度重視高管的發展，通過全球領導團隊(GLT)會議和聯想高管飛躍項目(LEAP)，每年組織高管在一起分享最佳實踐、向外部專家學習、並推動公司整體的策略協同和統一。

品牌創建

聯想繼續保持其全球主要品牌的聲譽，名列福布斯全球500強及財富雜誌最受尊敬公司榜單。為3S策略的面世，聯想在全球打響了一場品牌戰役，繼續建立品牌形象。我們面向消費者及IT決策者在全球11個主要市場發起以「Smarter Technology for all」[智能，為每一個可能]為主題的品牌活動。結果顯示，我們品牌的知名度與品牌特質都通過此次品牌戰役得到了提升，也同時印證了我們的品牌策略已步入正軌。並且，此次活動成效也驗證了內部策劃並執行品牌戰役模式的有效性，助力提升品牌價值。

影響品牌聲譽的關鍵指標都得到改善，包括品牌管理、可持續發展力及工作場所的理想性。我們入選《企業騎士》(Corporate Knights)可持續發展企業100強，並在CDP可持續發展排名中取得「領導」地位。此外，我們亦入選二零一九年多元化最佳實踐包容指數(Diversity Best Practices Inclusion Index)；二零二零年彭博性別平等指數(Bloomberg Gender Equality Index)；及二零二零年人權運動基金會企業平等指數。這些關鍵指標將聯想造就成為理想的工作場所，為聯想在二零一九年優興諮詢(Universum)的最具吸引力僱主名單上贏得一席之地。

技術創新不斷提高我們的聲譽，並不斷增加我們與客戶及意見領袖的互動。年內，聯想通過全球大型科技大會的舉辦吸引了超過25萬參會人士，憑藉在AI、數字化轉型及軟件定義基礎設施的思想領導地位以及ThinkPad X1 Fold、Yoga、5G及Motorola Razr等獲獎產品，讓品牌廣受關注，擴大了品牌影響力。

聯想市場團隊內部也在這一年進行轉型，推出了新的運營平台從而提升了效率、一致性及透明度。這些運營平台將在新的一年鞏固品牌策略的效能，並繼續樹立聯想作為智能化轉型全球領導者的聲譽。

財務摘要

業績

截至三月三十一日止年度	二零二零年 千美元	二零一九年 千美元
收入	50,716,349	51,037,943
毛利	8,357,304	7,370,644
毛利率	16.5%	14.4%
經營費用	(6,918,708)	(6,192,827)
經營溢利	1,438,596	1,177,817
其他非經營費用－淨額	(420,889)	(321,153)
除稅前溢利	1,017,707	856,664
年內溢利	804,503	657,204
公司權益持有人應佔溢利	665,091	596,343
公司權益持有人應佔每股盈利(美仙)		
－ 基本	5.58	5.01
－ 攤薄	5.43	4.96
除利息、稅項、折舊及攤銷前溢利	2,666,993	2,191,259
每股普通股股息(港仙)		
－ 中期股息	6.3	6.0
－ 擬派末期股息	21.5	21.8

管理層討論及分析

截至二零二零年三月三十一日止年度，本集團的總銷售額約為507.16億美元。與去年相比，年內權益持有人應佔溢利增加6,900萬美元至約6.65億美元。在同一報告期內，毛利率較去年14.4%上升2.1百分點；而每股基本及攤薄盈利分別為5.58美仙和5.43美仙，增加0.57美仙和0.47美仙。

針對分類所作的進一步銷售分析載於業務回顧及展望部分。

對截至二零二零及二零一九年三月三十一日止年度經營費用按功能分類的分析載列如下：

截至三月三十一日止年度	二零二零年 千美元	二零一九年 千美元
銷售及分銷費用	(2,972,260)	(2,657,965)
行政費用	(2,524,818)	(2,209,340)
研發費用	(1,335,744)	(1,266,341)
其他經營費用 — 淨額	(85,886)	(59,181)
	(6,918,708)	(6,192,827)

年內經營費用較去年增長12%。僱員福利成本增加3.75億美元，主要由於較高的應計獎金和銷售佣金、長期激勵計劃獎勵和工資及薪酬。本集團亦增加廣告及宣傳費用8,800萬美元。隨著專利及技術（尤其在雲端科技和新產品開發方面）和自用電腦軟件的投資增加，無形資產攤銷增加9,400萬美元。同時，個別金融資產和金融負債公允值淨收益亦減少至4,200萬美元（二零一九年：1.26億美元）。整體增加部分被淨匯兌虧損減少至9,300萬美元（二零一九年：1.12億美元）抵銷。

年內，集團採用新的會計準則：香港財務報告準則第16號，「租賃」。因此，使用權資產折舊已呈報，而除非獲得豁免，經營租賃下的付款已不會記錄為租金支出。有關採用香港財務報告準則第16號的資料，請參閱財務報表附註1。

主要費用類別包含：

截至三月三十一日止年度	二零二零年 千美元	二零一九年 千美元
物業、廠房及設備折舊		
— 其他物業、廠房及設備	(155,156)	(169,284)
— 使用權資產	(86,679)	-
預付土地租賃款項攤銷	(2,599)	(2,677)
無形資產攤銷	(573,608)	(479,118)
僱員福利成本，包括	(3,835,085)	(3,460,520)
— 長期激勵計劃	(258,610)	(214,822)
經營租賃的租金支出	(11,356)	(114,538)
淨匯兌虧損	(92,614)	(111,529)
廣告及宣傳費用	(796,090)	(707,706)
法律及專業費用	(205,334)	(161,933)
信息技術費用	(121,053)	(120,162)
出售物業、廠房及設備虧損	(11,467)	(4,970)
以公允值計量且其變動計入損益的金融資產公允值收益	66,036	125,550
以公允值計量且其變動計入損益的金融負債公允值虧損	(23,826)	-
出售附屬公司收益	12,844	-
視作出售附屬公司收益	-	22,811
減持聯營公司股權收益	-	24,189
出售聯營公司股權收益	3,922	-
其他	(1,086,643)	(1,032,940)
	(6,918,708)	(6,192,827)

管理層討論及分析

截至二零二零及二零一九年三月三十一日止年度的其他非經營費用(淨額)包含以下項目：

截至三月三十一日止年度	二零二零年 千美元	二零一九年 千美元
財務收入	47,850	27,399
財務費用	(454,194)	(337,027)
應佔聯營公司及合營公司虧損	(14,545)	(11,525)
	(420,889)	(321,153)

財務收入主要來自銀行存款的利息。

年內財務費用較去年增加35%，主要由於在過渡到新的保理合作夥伴和擴大新的保理業務過程中產生額外費用，導致保理成本增加9,300萬美元。改變亦由於可換股債券利息增加3,200萬美元，或有代價及簽出認沽期權負債利息成本增加1,200萬美元和租賃負債利息增加1,700萬美元，與票據利息減少3,300萬美元抵銷的綜合影響。

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

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

截至三月三十一日止年度	二零二零年		二零一九年	
	外部客戶 收入 千美元	除稅前 溢利／(虧損) 千美元	外部客戶 收入 千美元	除稅前 溢利／(虧損) 千美元
智能設備業務集團	45,216,190	2,301,621	45,013,362	1,842,840
數據中心業務集團	5,500,159	(225,497)	6,024,581	(230,600)
分部合計	<u>50,716,349</u>	<u>2,076,124</u>	<u>51,037,943</u>	<u>1,612,240</u>
不予分配項目：				
總部及企業(費用)／收入－淨額		(725,457)		(640,542)
折舊及攤銷		(168,485)		(136,263)
財務收入		24,959		4,121
財務費用		(216,106)		(142,496)
應佔聯營公司及合營公司虧損		(14,545)		(11,525)
出售物業、廠房及設備虧損		(9,423)		(1,651)
以公允值計量且其變動計入損益的 金融資產公允值收益		66,036		125,550
以公允值計量且其變動計入損益的 金融負債公允值虧損		(23,826)		-
視作出售附屬公司收益		-		22,811
減持聯營公司股權收益		-		24,189
出售聯營公司股權收益		3,922		-
股息收入		4,508		230
綜合除稅前溢利		<u>1,017,707</u>		<u>856,664</u>

管理層討論及分析

年內的總部及企業(費用)／收入包含各種費用，例如僱員福利成本、法律及專業費用和研究及技術費用等，在適當分配給業務集團後，為7.25億美元(二零一九年：6.41億美元)。僱員福利成本增加1.32億美元，其中由於員工人數上升和較高的應計獎金增加共7,500萬美元。本集團錄得未分配給業務集團的中央研發及技術費用1.34億美元(二零一九年：6,800萬美元)。

此外，年內集團錄得紅利認股權證公允值收益2,100萬美元(二零一九年：公允值虧損1,900萬美元)和收到獎勵及補助增加4,200萬美元。集團亦錄得於企業層面執行先前宣佈的資源配置措施而產生的一次性費用。這些一次性費用包括因簡化產品組合而處理若干存貨4,500萬美元(二零一九年：6,700萬美元)和虧損性租賃合約相關的費用和索償共300萬美元(二零一九年：2,700萬美元)。

財務狀況

本集團的主要資產負債表項目載列如下：

非流動資產	二零二零年 千美元	二零一九年 千美元
物業、廠房及設備	1,712,856	1,430,817
預付土地租賃款項	497,819	463,996
在建工程	304,241	232,097
無形資產	7,984,582	8,324,575
於聯營公司及合營公司權益	60,307	79,061
遞延所得稅項資產	2,059,582	1,862,902
以公允值計量且其變動計入損益的金融資產	494,807	449,363
以公允值計量且其變動計入其他全面收益的金融資產	56,136	71,486
其他非流動資產	224,396	187,985
	13,394,726	13,102,282

物業、廠房及設備

物業、廠房及設備主要包括本集團的土地及樓宇、租賃物業裝修、廠房及機械、辦公設備及使用權資產。增加20%主要由於自年初開始首次採納的新會計準則所確認之使用權資產及本集團對廠房及機器和辦公設備的進一步投資所致，部分增幅被折舊及匯兌調整抵消。

預付土地租賃款項

預付土地租賃款項主要來自中國大陸生產設施及集團中國大陸總部相關的土地使用權。其7%增幅主要由於本集團進一步在中國大陸投資土地使用權，部分增幅被匯兌調整所抵消。

在建工程

在建工程主要包括本集團對中國大陸總部、自用電腦軟件及研發實驗室的投資。增加31%主要是由於本集團進一步投資自用電腦軟件所致，部分增幅被已建成資產轉移至物業、廠房及設備及無形資產所抵消。

無形資產

無形資產由商譽及其他無形資產(包括商標及商品命名、客戶關係、專利權及技術及自用電腦軟件)組成。其4%跌幅主要歸因於本年度攤銷和匯兌調整，部分跌幅被收購專利權及技術(尤其在雲端科技及新產品研發)及轉移自在建工程的已建成自用電腦軟件所抵消。

於聯營公司及合營公司權益

於聯營公司及合營公司的權益減少24%，主要由於年內承擔應佔聯營公司及合營公司虧損所致。

遞延所得稅項資產

於二零二零年三月三十一日，遞延所得稅項資產為20.60億美元，較去年增加11%，主要是由於稅務虧損以及自正常業務過程中產生與遞延收入相關的暫時性差異所致。

以公允值計量且其變動計入損益的金融資產

以公允值計量且其變動計入損益的金融資產年內增加10%，主要由於額外投資及公允值淨收益所致，部分增幅被出售金融資產所抵消。

以公允值計量且其變動計入其他全面收益的金融資產

以公允值計量且其變動計入其他全面收益的金融資產年內減少21%，主要由於公允值淨虧損所致。

管理層討論及分析

流動資產	二零二零年 千美元	二零一九年 千美元
存貨	4,946,914	3,434,660
應收貿易賬款	6,263,012	6,661,484
應收票據	11,529	46,454
衍生金融資產	138,813	70,972
按金、預付款項及其他應收賬款	3,559,239	3,753,926
可收回所得稅款	196,464	185,643
銀行存款	66,480	70,210
現金及現金等價物	3,550,990	2,662,854
	18,733,441	16,886,203

存貨

存貨增加44%主要由於預購部件及第四季生產量受制於因新冠肺炎疫情而引起之工廠停工及業務活動減少所致。

應收貿易賬款及應收票據

應收貿易賬款及應收票據減少6%，主要由於新冠肺炎疫情令本年度第四季度業務活動減少所致。

衍生金融資產／負債

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

按金、預付款項及其他應收賬款

本集團的其他應收賬款大部份為在日常經營活動中向分包商銷售部件應收的賬款。減少主要由於新冠肺炎疫情令本年度第四季度業務活動減少所致。

總權益	二零二零年 千美元	二零一九年 千美元
	4,059,295	4,097,063

總權益

總權益由40.97億美元輕微變動至40.59億美元，主要由於支付股息及貨幣換算差額所致，部分跌幅被年內溢利所抵消。

非流動負債	二零二零年 千美元	二零一九年 千美元
貸款	1,564,619	2,426,770
保修費撥備	258,840	254,601
遞延收益	864,805	678,137
退休福利責任	458,386	434,246
遞延所得稅項負債	342,805	359,679
其他非流動負債	1,321,296	1,247,646
	4,810,751	5,401,079

貸款

非流動貸款減少8.62億美元，主要由於一張將於年後12個月內到期的40億人民幣票據重新分類至流動負債，及由於可換股債券持有人可於二零二一年一月二十四日要求本公司贖回部分或全部可換股債券而令其重新分類至流動負債所致，部分跌幅被於年內發行可換股優先股抵消。

保修費撥備

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

退休福利責任

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

遞延所得稅項負債

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

其他非流動負債

其他非流動負債主要包括簽出認沽期權負債，或有代價，租賃負債，預收政府獎勵及補助而產生的負債。增加6%主要由於自年初開始首次採納的新會計準則所確認之租賃負債所致，部分增幅被於年後12個月內到期之或有代價重新分類至流動負債所抵消。

管理層討論及分析

流動負債	二零二零年 千美元	二零一九年 千美元
應付貿易賬款	7,509,724	6,429,835
應付票據	1,458,645	1,272,840
衍生金融負債	73,784	74,426
其他應付賬款及應計費用	9,025,643	8,942,336
撥備	718,771	738,688
遞延收益	819,199	780,951
應付所得稅項	357,375	298,224
貸款	3,294,980	1,953,043
	23,258,121	20,490,343

應付貿易賬款及應付票據

應付貿易賬款和應付票據的增加**16%**，主要由於採購活動受新冠肺炎疫情之影響而延遲至第四季度季末發生。

其他應付賬款及應計費用

其他應付賬款及應計費用主要包括與未來批量折扣、價格保護、回扣及客戶退貨有關的銷售調整撥備，以及大部份為在日常經營活動中向分包商購買製成品而應支付的責任。增幅是由於較高之獎金及佣金撥備、於年後**12**個月內到期之或有代價由非流動重新分類至流動負債及自年初開始首次採納的新會計準則所確認之租賃負債所致，部分增幅被採購活動因新冠肺炎疫情之影響而導致工廠停工及業務活動減少所抵消。

撥備

撥備由保養維修服務費（於一年內到期）、環境修復費用及重組費用組成。

貸款

流動貸款增加**69%**，主要由於一張將於年後**12**個月內到期的**40**億人民幣票據重新分類至流動負債，及由於可換股債券持有人可於二零二一年一月二十四日要求本公司贖回部分或全部可換股債券而令其重新分類至流動負債和短期貸款增加所致，部分增加被償還一筆票據所抵消。

資本性支出

截至二零二零年三月三十一日止年度，本集團之資本性支出為**9.53**億美元(二零一九年：7.01億美元)，主要用於購置物業、廠房及設備、預付土地租賃款項及新增在建工程項目和無形資產。年內增加**2.52**億美元，主要是由於對專利和技術，特別是在雲端科技和自用電腦軟件的投資增加。

流動資金及財務資源

於二零二零年三月三十一日，本集團之總資產為**321.28**億美元(二零一九年：299.88億美元)，其中公司權益持有人應佔權益為**31.98**億美元(二零一九年：33.96億美元)，永續證券為**9.94**億美元(二零一九年：9.94億美元)及扣除向非控制性權益簽出認沽期權後的其他非控制性權益為負**1.31**億美元(二零一九年：2.93億美元)，及總負債為**280.69**億美元(二零一九年：258.91億美元)。於二零二零年三月三十一日，本集團之流動比率為**0.81**(二零一九年：0.82)。

於二零二零年三月三十一日，銀行存款、現金及現金等價物合共為**36.17**億美元(二零一九年：27.33億美元)，按主要貨幣分析如下：

	二零二零年 %	二零一九年 %
美元	35.3	41.1
人民幣	25.4	32.0
日圓	10.3	6.8
歐元	7.8	5.4
英鎊	4.2	2.6
其他貨幣	17.0	12.1
總數	100.0	100.0

本集團在投資營運活動產生的盈餘現金方面採取保守的策略。於二零二零年三月三十一日，**85.6%**(二零一九年：78.6%)的現金為銀行存款，**14.4%**(二零一九年：21.4%)的現金為投資級別流動貨幣市場資金投資。

儘管本集團一直保持充足流動資金，但亦已安排信用額度以滿足季與季間資金需求。本集團亦會在日常業務過程中進行一些保理安排以確保資金流動性。

本集團的信用額度如下：

類別	發行日期	本金 百萬美元	年期	於三月三十一日 已被動用金額	
				二零二零年 百萬美元	二零一九年 百萬美元
信貸融資	二零一五年五月二十六日	300	5年	300	300
循環貸款融資	二零一八年三月二十八日	1,500	5年	1,500	825

管理層討論及分析

於二零二零年三月三十一日本集團發行的未償還票據、永續證券、可換股債券及可換股優先股載列如下：

	發行日期	本金	年期	年利率／ 股息率	到期日	款項用途
2020票據	二零一五年六月十日	40億人民幣	5年	4.95%	二零二零年六月	一般企業用途，包括作為營運資金及收購活動的資金
2022票據	二零一七年三月十六日	5億美元	5年	3.875%	二零二二年三月	償還向Google Inc.發行的承兌票據項下的未償還款項及一般企業用途
永續證券	二零一七年三月十六日	8.5億美元	不適用	5.375%	不適用	償還款項及一般企業用途
	二零一七年四月六日	1.5億美元	不適用	5.375%	不適用	
2023票據	二零一八年三月二十九日	7.5億美元	5年	4.75%	二零二三年三月	償還過往票據及一般企業用途
可換股債券	二零一九年一月二十四日	6.75億美元	5年	3.375%	二零二四年一月	償還過往票據及一般企業用途
可換股優先股	二零一九年六月二十一日	3億美元	不適用	4%	不適用	一般企業資金及資本開支

於二零二零年四月二十四日，本集團完成發行於二零二五年四月到期的6.50億美元年息率為5.875%的五年年期票據。於二零二零年五月十二日，本集團以相同條款額外發行3.50億美元票據，該票據與上述6.50億美元票據合併並構成單一系列。所得款項將用於再融資和一般企業用途。

本集團亦已安排其他短期信用額度並載列如下：

信用額度	於三月三十一日可動用金額		於三月三十一日已提取金額	
	二零二零年 百萬美元	二零一九年 百萬美元	二零二零年 百萬美元	二零一九年 百萬美元
貿易信用額度	2,547	2,195	2,047	1,637
短期貨幣市場信貸	1,034	701	334	56
遠期外匯合約	9,278	9,525	9,222	9,525

於二零二零及二零一九年三月三十一日本集團之淨債務狀況和貸款權益比率如下：

	二零二零年 百萬美元	二零一九年 百萬美元
銀行存款、現金及現金等價物	3,617	2,733
貸款		
— 短期貸款	2,125	1,167
— 長期貸款	3	-
— 票據	1,807	2,622
— 可換股債券	607	591
— 可換股優先股	318	-
淨債務	(1,243)	(1,647)
總權益	4,059	4,097
貸款權益比率(貸款除以總權益)	1.20	1.07

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

本集團為業務交易採用一致對沖政策，以降低因外幣匯率變化而對日常營運所造成之影響。於二零二零年三月三十一日，本集團就未完成遠期外匯合約之承擔為**92.22**億美元(二零一九年：**95.25**億美元)。本集團的遠期外匯合約用於對沖部份未來極可能進行的交易或用於對沖可辨認資產與負債的公允值。

或有負債

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



Smarter challenges convention

Motorola Razzr



企業管治報告

01

企業管治原則及架構

- 企業管治守則的遵守
- 管治架構

02

領導

董事會如何引領本集團

- 董事會角色
- 董事會組成
- 委任及選任
- 董事的證券交易
- 就職培訓及持續專業發展
- 董事及高級管理層的薪酬
- 公司秘書

03

績效

董事會如何運作

- 董事會職責及授權
- 董事會程序
- 董事會活動
- 董事委員會
- 董事會及董事委員會績效審查

04

負責及核數

董事會如何履行其監督職責

- 財務匯報
- 風險管理及內部控制
- 外聘核數師

05

投資者關係

我們如何保持與投資者的關係

- 與投資者的溝通
- 市場認可
- 指數認證

06

股東

我們如何與股東溝通及彼等的權利

- 與股東的溝通
- 股東權利
- 股權架構

07

主要股東的資料

企業管治原則及架構

聯想集團有限公司(「本公司」，連同其附屬公司，「本集團」)董事會(「董事會」)及管理層致力實現及保持高標準的企業管治，維持健全及良好的企業管治常規，以維護股東及其他持份者，包括顧客、供應商、僱員及一般公眾的利益。本公司嚴格遵守營運地所屬司法權區的管治法律及規例，及遵守監管機構發佈的適用指引及規則。本公司對其企業管治制度進行定期審查，以確保其符合國際及當地最佳常規。

企業管治守則的遵守

於截至二零二零年三月三十一日止年度全年，本公司已遵守香港聯合交易所有限公司(「聯交所」)證券上市規則(「上市規則」)附錄十四之企業管治守則及企業管治報告(「企業管治守則」)內的守則條文，並在適當的情況下採納多項企業管治守則內之建議最佳常規，惟本公司董事會主席(「董事會主席」)及首席執行官(「首席執行官」)的角色並未按企業管治守則內守則條文第A.2.1條予以區分除外。

自二零一一年十一月三日起，楊元慶先生(「楊先生」)履行董事會主席及首席執行官兩者的職務。董事會已檢討本公司人力資源組織規劃，並認為於現階段由楊先生繼續擔任該兩個職務最為合適及符合本公司的最佳利益，因可維持本公司策略執行的連續性及業務運作的穩定性。董事會由

大部份獨立非執行董事所組成，並定期於每季舉行會議以檢討由楊先生領導的公司營運。

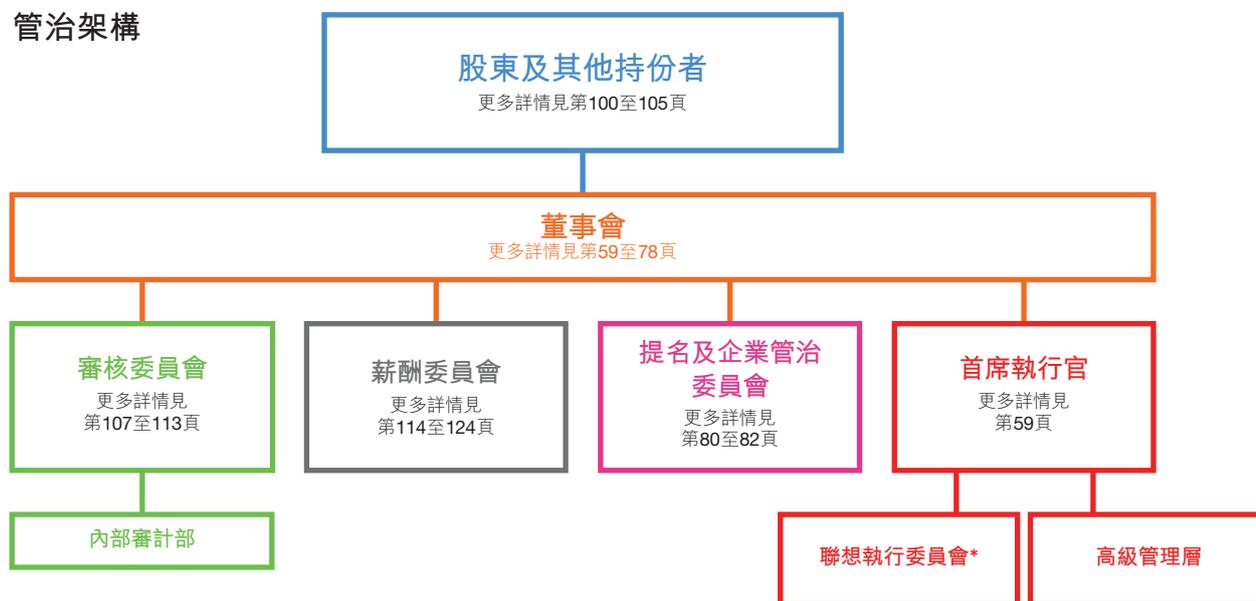
董事會同時已委任William O. Grabe先生為首席獨立董事(「首席獨立董事」)並授予廣泛權力及責任。在其他職責方面，首席獨立董事會在當提名及企業管治委員會及／或董事會考慮(i)合併董事會主席及首席執行官的角色；及(ii)評核董事會主席及／或首席執行官表現等相關事項時，主持該等委員會會議及／或董事會會議。首席獨立董事亦會就有關被視為適當事宜，每年至少召開一次及主持在管理層及執行董事避席的情況下與所有獨立非執行董事進行的會議。因此，董事會相信現時董事會架構(由一人兼任董事會主席及首席執行官，委任首席獨立董事及大部份均為獨立非執行董事)，能使本公司董事會與管理層達成有效的均衡權責。

除上文所述者外，本報告的相關章節內載有本公司達到企業管治守則內建議最佳常規的詳情。尤其是，除中期及全年業績外，本公司亦刊發有關季度的財務業績及業務回顧。每季財務業績有助股東評估本公司的表現、財務狀況及前景。季度財務業績採用的會計標準與中期及年度財務報表所採用的政策一致。

企業管治報告

董事會已建立清晰的管治架構，而整體規劃設計旨在為本公司的組織架構提供支持及互相配合運作，以便迎接日後的挑戰。

管治架構



* 此管理委員會乃由首席執行官及若干高級管理層所組成

由董事會作出決定的主要事項

董事會已就有關策略、財務及管治事宜制訂須由董事會作出決定的主要事項。由董事會作出決定的主要事項載列於第72頁圖表內。

董事委員會架構

董事會就其主要管治職能已授權予三個主要委員會，其職責載於第79頁。年內，此等委員會所進行的活動及所作的決定詳載於相關委員會報告內。

首席執行官，聯想執行委員會及授權

首席執行官遵照董事會議定的策略管理業務，並對董事會負責。有關首席執行官職責的詳情載於第59頁。

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

領導

董事會角色

於本年報日期，本公司共有十一名董事會成員，包括一名執行董事、兩名非執行董事及八名獨立非執行董事。董事會具備清晰界定的責任與問責關係的一個緊密框架，目的為保障及增進長遠股東利益，以及提供一個穩健活躍的平台以實施本集團的策略。本公司領導層以及首席獨立董事的職責摘要見下圖所述。

董事會主席

楊元慶先生

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

非執行董事

獨立非執行董事：

Nicholas C. Allen 先生

出井伸之先生

William O. Grabe 先生

William Tudor Brown

先生

楊致遠先生

Gordon Robert

Halyburton Orr 先生

胡展雲先生

楊瀾女士

非執行董事：

朱立南先生

趙令歡先生

- 參與董事會會議，在涉及策略、政策、表現、問責、資源、重大任命及操守準則等事宜上，提供獨立意見
- 在潛在利益衝突出現時發揮牽頭引導作用
- 詳細審閱本集團的表現是否達到公司既定的目標及宗旨，並監督績效報告
- 透過發表獨立、具建設性的知情意見，對本集團的策略及政策制定政策作出積極貢獻
- 與高級管理層及其他相關人士（如外部或內部核數師及本公司法律部門）聯絡，以確保各種與本公司及本集團業務與營運的管理和監督相關的事務及問題得以適時處理

首席獨立董事

William O. Grabe 先生

- 當提名及企業管治委員會及／或董事會於提名及企業管治委員會會議及／或董事會會議考慮(i)合併董事會主席及首席執行官的角色；及(ii)評核董事會主席及／或首席執行官表現等相關事項時，主持該等會議
- 就有關被視為適當事宜，每年至少召開一次及主持所有在管理層及執行董事避席的情況下與獨立非執行董事進行的會議，並向董事會主席及／或首席執行官提供反饋
- 在董事會評核過程中擔當主導角色
- 如適合，直接回應股東及其他持份者向首席獨立董事或獨立非執行董事們提出的問題和意見
- 如在主要股東的要求下，確保彼適時可進行諮詢和直接溝通
- 執行董事會指定的其他職務

首席執行官

楊元慶先生

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



企業管治報告

董事會組成

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

於本年報日期，董事會的多元化組合列於下圖，而詳細簡歷及董事會經驗簡介則載於本年報第148至152頁。

職位



■ 執行董事 ■ 非執行董事 ■ 獨立非執行董事

性別



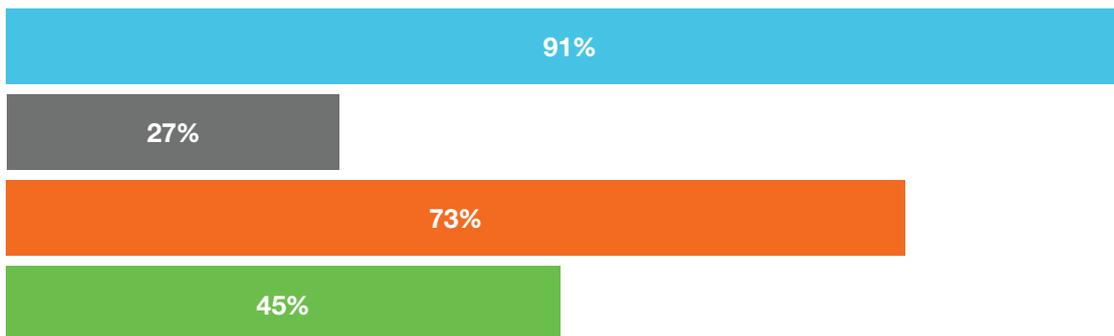
■ 男性 ■ 女性

年齡組別



■ 45-55 ■ 56-65 ■ 65以上

領域經驗



■ 國際營運 ■ 會計／內部監控 ■ 資訊科技行業 ■ 股權投資

董事會組成的主要特色

多元化

董事會已採納有關甄選候選人進入董事會的董事會多元化政策（「多元化政策」）。多元化政策的摘要包括觀點及可計量目標已載於本報告第62頁。

獨立性

董事會目前的組成已超過上市規則第3.10A條的規定，超過一半的成員均為獨立非執行董事，顯示董事會具很強的獨立性，有助作出獨立判斷。

為鞏固本公司的企業管治，董事會已委任本公司獨立非執行董事William O. Grabe先生為首席獨立董事。首席獨立董事的角色與職責載於本報告第59頁。

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

獨立非執行董事的身份亦已於所有載列本公司董事姓名的公司通訊中說明。

專業資格

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

董事之間之關係

本公司非執行董事朱立南先生及趙令歡先生，於根據證券及期貨條例（香港法例第571章）（「證券及期貨條例」）而備存的登記冊內記錄權益中持有本公司截至二零二零年三月三十一日之已發行股份總數約29.102%的聯想控股股份有限公司的董事會任職。詳情已載於本報告第105頁及本年報的董事會報告第157頁內。

就董事會成員所深知，除本報告及本年報第148至152頁董事簡歷所詳述的關係（包括財務、業務、家族，以及其他重大和相關的關係）外，於本年報日期，董事會成員之間概無其他關係。

企業管治報告

委任及選任

提名政策

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

多元化

董事會甄選候選人進入董事會時重視多元化，並相信多元化組成對董事會及本公司十分有利，並構成提名政策的重要一環。

董事會相信有效的董事會的成功關鍵在於包含廣泛及均衡的技能、經驗、知識及獨立性，各人為團隊合作。董事會

於甄選候選人時所採納的多元化政策，以確保多元化之最廣泛意義繼續保持董事會的特色。董事會所有委任均按董事會整體有效運作所需要的技能及經驗作出。委任程序的詳情載於本報告第63頁。

提名及企業管治委員會已獲授權就多元化政策進行年度審閱。於二零一九／二零財政年度，提名及企業管治委員會已檢視以下可計量目標及達成此等目標的進度：

可計量目標	達成目標的進度
目標一 將從廣泛人士(包括從背景、技能、經驗及能否切合現時董事會需要的觀點)中考慮委任為獨立非執行董事的候選人及以增加多樣性優先	<ul style="list-style-type: none">於二零二零年五月十五日委任楊瀾女士為新的獨立非執行董事持續物色合適人選以委任獨立非執行董事於日常董事會繼任過程中
目標二 每年就提倡多元化所訂目標及本公司內部實行的其他項目作出報告	<ul style="list-style-type: none">董事會評核過程包括董事會多元化的評估，客觀地考慮董事會的組成和績效二零二零／二一財政年度及以後
目標三 每年就董事會組成及架構，以及任何董事會考慮本公司多元化的組成時的事宜及所面對的挑戰作出報告	<ul style="list-style-type: none">善用董事會評核過程為重要的工具以檢視有關進度繼續致力於董事會的組成與了解及管理本公司在環球資訊科技範疇管理上，尤其在互聯網、流動電話、軟件、數據中心、人工智能及雲端領域所面臨的挑戰作出平衡二零二零／二一財政年度及以後

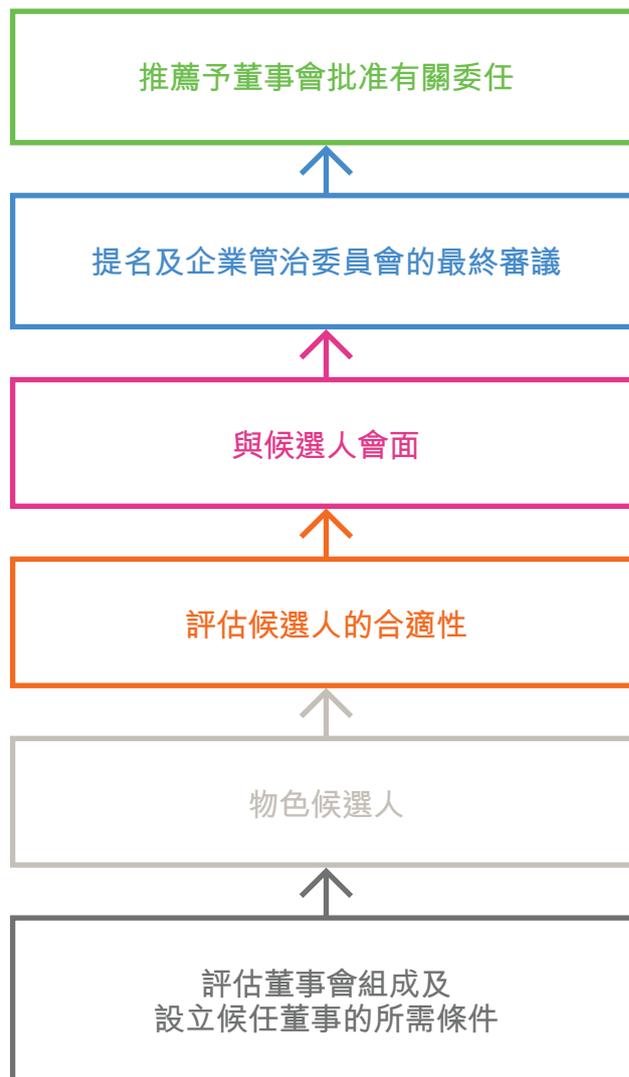
委任程序

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

本公司設有一個正式並具透明度的委任新董事程序，有關職責已授權予提名及企業管治委員會執行。提名及企業管治委員會由董事會主席及兩名獨立非執行董事所組成。此組成方式可確保任何決定均不偏不倚及符合本公司的最佳利益。

提名及企業管治委員會於評估候選人時將包括(但不限於)考慮相關知識和多元化的背景、技能、經驗及觀點能否切合現時董事會的需要。

提名及企業管治委員會亦確保候選人擁有必要的技能及合適的核心實力以勝任為董事。提名程序包括以下六個階段：



企業管治報告

繼任

提名及企業管治委員會定期檢討董事會應有的架構、規模及組成(包括技能、知識及經驗)，並向董事會作出適當建議。董事會已確認，已備有董事會繼任的計劃及程序確保董事會及其轄下的委員會內均擁有均衡的技能人才。董事會和提名及企業管治委員會已定期討論及檢討董事會的組成及繼任計劃，並於二零二零／二一財政年度繼續有關檢討。

於年內，薪酬委員會主席的職位自馬雪征女士於二零一九年八月三十一日辭世而空缺。經檢討薪酬委員會的組成後，提名及企業管治委員會建議董事會委任William Tudor Brown先生擔任薪酬委員會的新主席，該委任已獲董事會批准，並於二零一九年十一月七日起生效。

任期

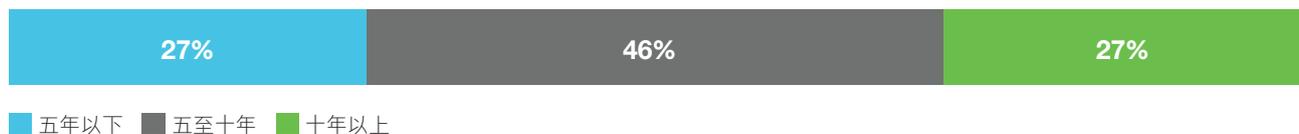
根據本公司組織章程細則(「組織章程細則」)，全體董事均須輪值退任。於每屆股東週年大會上，佔當日董事人數三分之一的董事須輪值退任。退任董事合資格膺選連任。新

委任的董事(填補空缺或新增委任)須經本公司股東於本公司下屆股東週年大會上重選。以下的圖表顯示二零二零年三月三十一日董事會成員的任期。

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

本公司同意董事的獨立性為本公司的重要原則。為符合企業管治的最佳守則，董事會採納一項原則即每名本公司獨立非執行董事的每次任期均不得超過三年，並須於任何其後的本公司股東週年大會上經股東重選後，可連任額外三年，惟連任的期限合共九年。經提名及企業管治委員會推薦，董事會可邀請獨立非執行董事再額外連任三年，即連任期限最多為十二年，惟須於任何其後的本公司股東週年大會上重選連任。

董事會任期



獨立性

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

各獨立非執行董事已根據上市規則第3.13條確認其獨立性。於二零二零年五月十九日，提名及企業管治委員會已就本公司所有獨立非執行董事截至二零二零年三月三十一日止年度的獨立性作出年度審查。經考慮上市規則第3.13條所載的因素評估獨立非執行董事的獨立性後，提名及企業管治委員會（相關委員會成員就有關其自身獨立性的決議案沒有投票權）認為，所有獨立非執行董事均符合上市規則所載有關獨立性的準則。

此外，提名及企業管治委員會確認，本公司所有獨立非執行董事均為構成董事會很強獨立性的元素，並且概無牽涉任何能重大妨礙其行使判斷的業務或其他關係，亦於截至二零二零年三月三十一日止年度內保持獨立性。

獨立性評估

委任前及委任時

- 提名及企業管治委員會將評估候選人的合適性，包括評核彼等的獨立性
- 於委任時，董事需就上市規則第3.13條向聯交所書面確認其獨立性

持續的過程

- 各獨立非執行董事若有任何可影響其獨立性的個人資料變更，均須儘快通知聯交所及本公司
- 獨立非執行董事每半年需向本公司確認彼與其他董事之間有否任何財務、業務、家屬或其他重大／相關關係
- 所有董事有持續責任通知本公司就其出任其他職務的任何變動，本公司會進一步檢討

年度評核

- 各獨立非執行董事須就上市規則第3.13條每年向本公司書面確認其獨立性
- 提名及企業管治委員會每年評核及審視獨立非執行董事的獨立性

企業管治報告

利益衝突

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

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

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

承諾

所有董事已承諾為本公司的事務投入足夠的時間及專注力。董事獲發有關彼等對本公司事務所需投入的時間的指引，並於董事委任函中獲得有關董事的確認。董事亦已向本公司披露其於香港及／或海外上市公眾公司或組織機構所任職務的數目及性質，以及其他主要職銜，並提供有關公眾公司或組織機構的名稱。董事已獲提醒應向本公司及時披露上述資料的任何變更，並每半年度向本公司確認有關資料或變更。本段以下的圖表顯示於二零二零年三月三十一日董事擔任其他上市公司董事職務的數目。

出任其他上市公司的董事



將於應屆股東週年大會上膺選連任的董事，有關彼等於過去三年出任上市公司董事職務的資料亦已刊載於隨附應屆股東週年大會通告的通函中。

股份權

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

就職培訓及持續專業發展

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



董事的證券交易

本公司已採納載於上市規則附錄十的上市發行人董事進行證券交易的標準守則（「標準守則」）及根據標準守則制訂的綜合及有效的公司政策，以規管本公司董事及指定高級管理層進行證券交易。經本公司作出具體查詢後，本公司全體董事已確認於截至二零二零年三月三十一日止年度內均已遵守所規定的標準。

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

企業管治報告

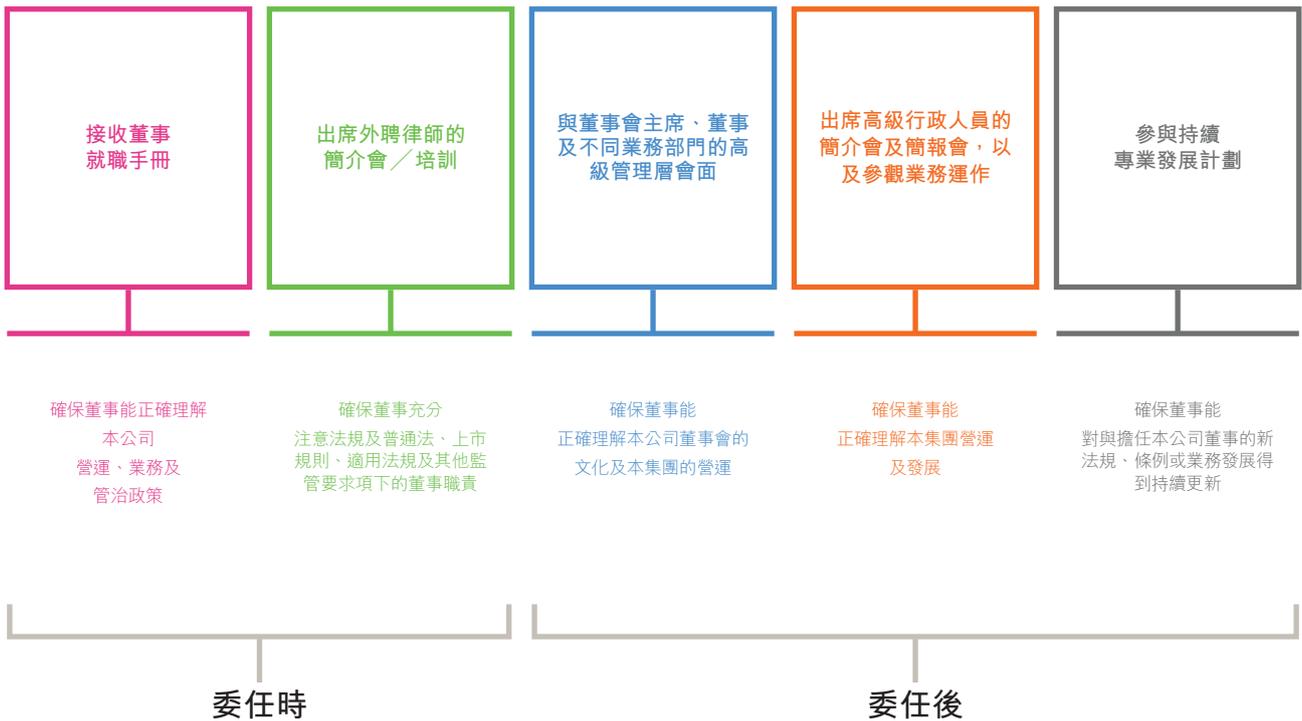
就職培訓計劃

對於新董事

為了讓董事進一步了解本公司的性質、業務及營運所在的市場，以及加深彼等對本集團、其營運及僱員的認識，董事於加入本公司後均獲提供量身訂就的就職培訓計劃。就職培訓計劃乃根據每位新任董事的經驗及背景而制訂。一般而言，一個全面、正式及量身訂就的就職培訓計劃，當中涵蓋(其中包括):

對於新董事委員會成員

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



持續專業發展計劃

作為持續專業發展計劃的一部分，董事會成員不時參與高級行政人員就重要業務事宜作出的簡報會。董事會定期開會討論包括預算及預測在內的財務計劃。本公司會為董事安排參觀及涵蓋本集團營運、行業及管治方面的講座，以便加深他們對本集團業務的理解，並更明白本集團的營運風險。

截至二零二零年三月三十一日止年度內，董事的培訓及活動詳情載列如下：

參觀活動

為增進董事會成員與高級管理層之間的互動，本公司於二零一九年十月二十一日至二十三日安排董事出席於意大利羅馬舉行的全球領導團隊週年大會。全球領導團隊會議一方面為聯想領導提供了一個一起工作、交流思想、確定各種挑戰、及最重要的制定解決方案的難得機會；另一方面得以建立跨部門網絡。



於二零一九年十一月七日，藉助在聯想北京園區召開會議的時機，董事參觀了聯想北京未來中心，董事在該中心接受了智能技術展示及體驗。聯想北京未來中心展示了大數據及行業智能中各種概念及技術的使用，包括智能家居、智能辦公室、智能生產、智能醫療、智能維護和智能教育。董事還接受企業業務的最新技術，包括物聯網 (IoT)、數據中心及高性能計算 (HPC)、5G、數據智能以及個人電腦、平板電腦、智能手機及社交 IoT 等產品展示。此次參觀為董事會提供了深入了解本公司業務及市場技術發展的機會。



企業管治報告

專家簡介會及講座

本公司亦安排內部專家簡介會及講座以提升董事對本公司事務的了解。董事亦獲鼓勵參予由本公司支付費用的相關外界主辦的專業計劃，以便緊貼本集團營商環境不斷改變下所面對的議題。



前美國駐華大使及蒙大拿州在任時間最長的參議員Max Baucus先生應邀擔任演講嘉賓，向董事提供有關美國與中國關係的更新。

於年內，本公司為董事安排了以全球經濟－美國與中國的商業關係及美國與中國的關係為主題的專家簡介會及內部講座。



General Atlantic (一家為成長型公司提供資本和策略支持的私人投資公司)的首席執行官William E. Ford先生向董事分享其對全球經濟－美國與中國商業關係的見解。

法規新訊

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

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

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

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

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

董事姓名	培訓種類	閱讀 法規新訊／ 本公司政策	參觀營運地方， 本公司設施及 與當地管理層會面	出席與本公司業務 或董事職責相關的 專業簡介會／ 研討會／會議
執行董事				
楊元慶先生		√	√	√
非執行董事				
朱立南先生		√	√	√
趙令歡先生		√	√	√
獨立非執行董事				
Nicholas C. Allen先生		√	√	√
出井伸之先生		√	√	√
William O. Grabe先生		√	-	√
William Tudor Brown先生		√	√	√
楊致遠先生		√	√	√
Gordon Robert Halyburton Orr先生		√	√	√
胡展雲先生		√	√	√
田溯宁博士 (於二零一九年七月九日退任獨立非執行 董事)		√	-	√
馬雪征女士(於二零一九年八月三十一日辭世)		√	√	-

董事及高級管理層的薪酬

本公司就釐定董事及高級管理層的薪酬待遇設有正式及透明的程序。薪酬政策、高級管理層的薪酬支付及其他有關資料的詳情載於本年報第114至124頁的薪酬委員會報告內。

公司秘書

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

企業管治報告

績效

董事會職責及授權

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

本公司訂有需由董事會批准及授權管理層決定的事項清單。管理層在首席執行官領導下負責本集團日常業務運作

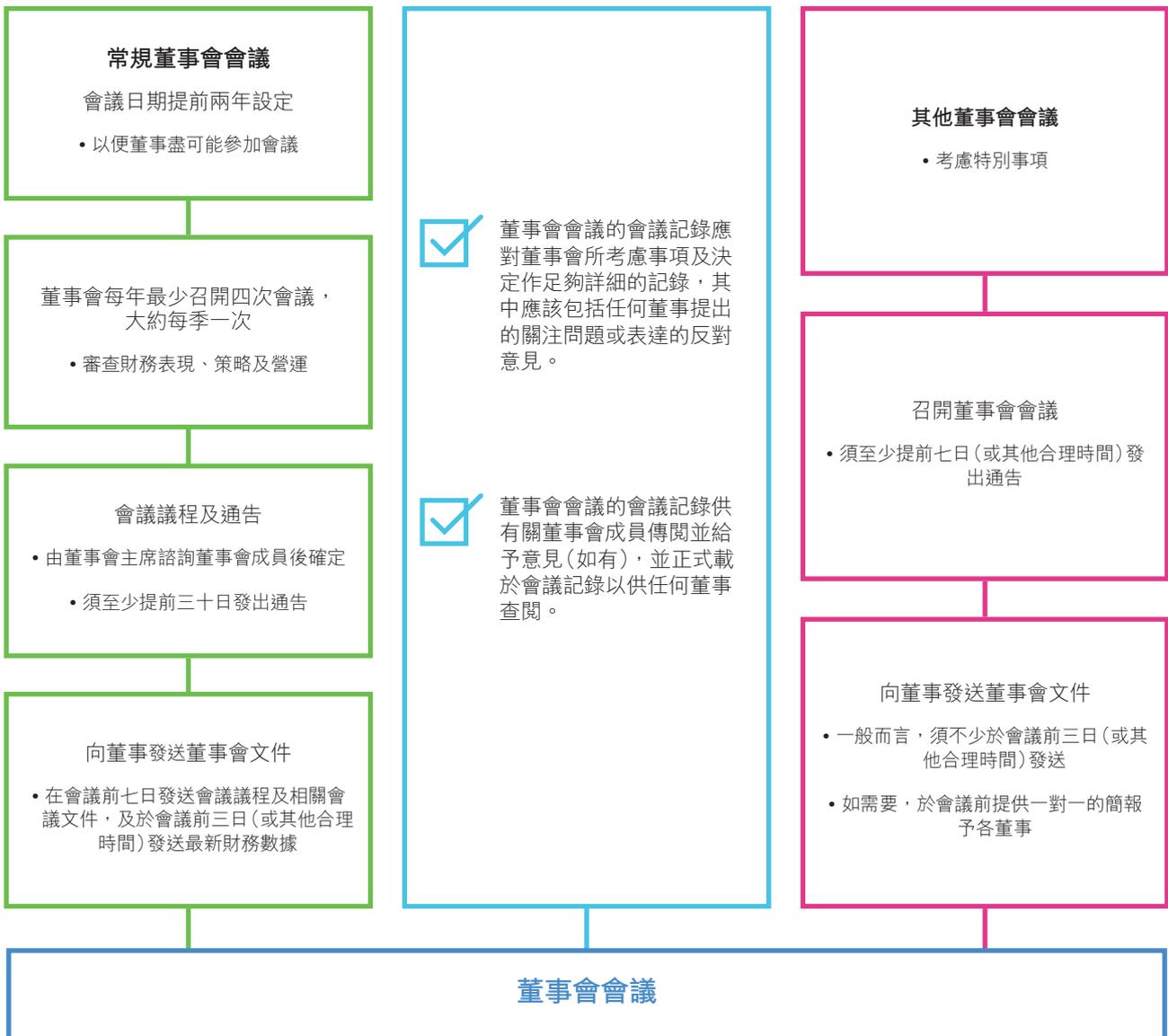
及行政職能。對於須經董事會批准的事項，董事會會先行給予管理層清晰指示，再由管理層代表本公司作出決策或代表本集團作出任何承諾。董事會授予管理層決策的事項包括有關實行董事會釐定的策略及指引、本集團業務運作、編製財務報表及營運預算，以及遵守適用法律及法規。該等安排將會定期審查，以確保有關安排仍符合本公司所需。高級管理層名單及簡歷載於本年報第152至154頁。

由董事會批准的主要決定事項

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

董事會程序

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



董事會程序的其他主要特色

適時的更新及討論

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

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

除了季度常規董事會會議（收益），由二零一七／一八財政年度開始，通常於每個常規董事會會議（收益）前一天將舉行專注於本集團策略的董事會會議。年內，舉行了三次討論策略及一次討論收益及策略的董事會會議。

高級管理層獲邀出席董事會會議（如適合），匯報與彼等的職責範圍有關的事宜，以及向董事簡報及提呈供董事會審議的建議詳情。有關提呈董事會的複雜性及技術性議題的資料可能須提供額外資料或澄清。

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

執行會議

作為良好的企業管治實踐，安排(i)在管理層避席的情況下，董事會主席與獨立非執行董事；及(ii)在執行董事及管理層避席的情況下，首席獨立董事與其他獨立非執行董事分別進行會議，以討論該等人士提出的任何關注問題或其他事宜。應首席獨立董事的要求，可邀請其他董事參加該會議以回答獨立非執行董事的問題。

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

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

董事會程序的其他主要特色

專業意見

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

董事可按既定程序尋求獨立專業意見，以履行其董事職責，有關費用由本公司支付。並無董事於年內提出尋求該等意見。

獲取信息

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

與高級管理層的溝通

為促進董事與高級管理層之間的溝通及了解管理策劃，董事獲邀出席聯想全球領導團隊大會，並與相關高級管理層一同參與小組討論。

彌償及保險

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

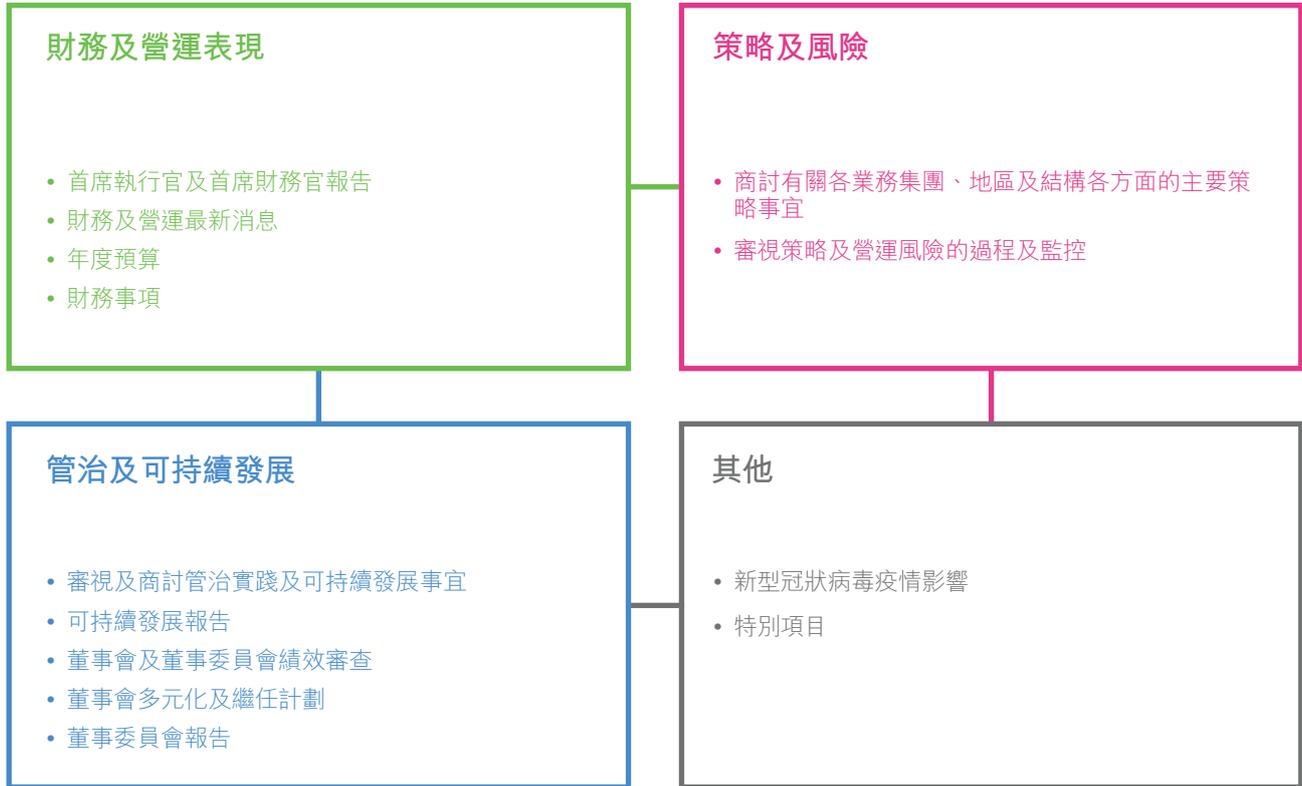
本公司已為董事安排合適的保險，以保障其因企業活動而引起的任何責任賠償。投保範圍乃按年審視。

企業管治報告

董事會活動

董事會活動是為了協助董事會達至支持高級管理層及於具透明度的企業框架下就高級管理層履行本集團策略提供意見的目標。

以下圖表呈列董事會的關注重點，該等重點乃於財政年度內相關時間的董事會議程項目。集中討論此等項目能幫助董事會以長遠商業機會為考慮作出最合適的決定。

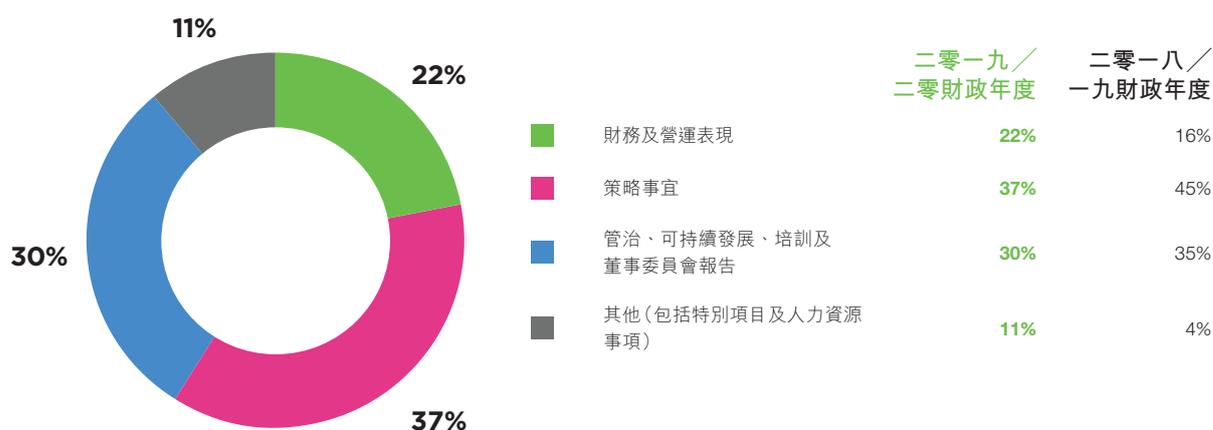


二零一九／二零財政年度主要活動

於二零一九／二零財政年度，舉行了共八次董事會會議，當中四次主要為審查季度業務表現及策略實施（其中一次包括策略部份），三次為檢視有關地域、業務或其他相關範疇的特定策略，及一次為告知董事新型冠狀病毒肺炎疫情對

本集團業務影響方面的最新情況。由於本集團業務地域廣闊，本公司於年內在香港、紐約及北京舉行面對面會議，而鑒於下半年全球的旅遊限制，本公司善用北京、羅利及香港辦事處的視頻會議設施及其他電話會議設施舉行第三季度董事會會議。下圖顯示董事會於年內的議程時間分配。

董事會 議程時間分配



董事須出席董事會及在彼等所出任的委員會的所有會議，並對本公司履行職責投入足夠的時間。倘若董事因事未能出席會議，彼等收到會議文件亦讓彼等有機會提前向董事會主席提出任何問題。

在每個已排程的會議上，董事會會收到首席執行官及首席財務官就董事會應要知悉的本集團財務及營運表現，以及

彼等直接負責的業務領域任何特定發展的更新匯報。相關董事委員會主席亦會就董事會會議召開前的各個董事委員會會議上所討論及／或批准的事項匯報。會議的編排是要使各事項能獲得審議及辯論。

企業管治報告

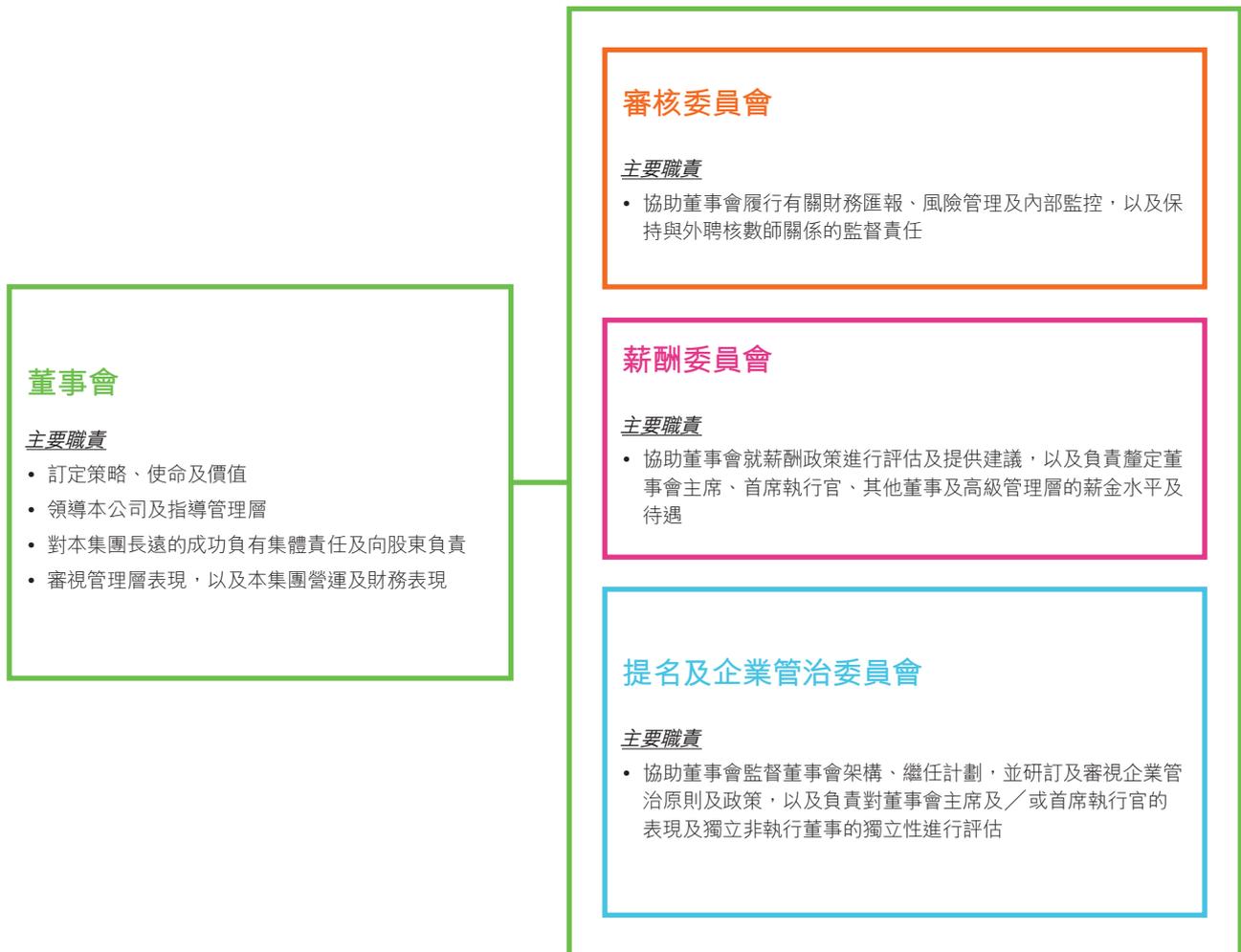
年內，董事會在其八次會議（包括三次具體關於策略的會議）上審視及考慮審議的主要事項及範圍如下：

董事會審議的 二零一九／ 二零財政年度 事項	財務及營運表現	策略項目	管治及可持續發展	人力資源／ 特別項目
二零一九年 五月	<ul style="list-style-type: none"> • 首席執行官及首席財務官報告 • 全年業績公告及年報 • 末期股息 • 回購股份以及發行股份、重選董事的一般授權以及股東週年大會通告 • 審核委員會、薪酬委員會及提名及企業管治委員會主席的報告 • 重新委任外聘核數師 • 董事會組成、多元化及董事會評核的其他後續行動 	<ul style="list-style-type: none"> • 策略進展更新 • 行業智能策略 • 大數據及智能生產 	<ul style="list-style-type: none"> • 可持續發展更新 • 董事會主席與所有董事在沒有管理層參加的情況下召開執行會議 • 轉授權利更新 	<ul style="list-style-type: none"> • 制訂人力資源規劃 • 美國關稅狀況審視 • 數據中心集團－中國
二零一九年 八月	<ul style="list-style-type: none"> • 首席執行官及首席財務官報告 • 季度業績公告 • 審核委員會及薪酬委員會主席的報告（或代理主席） 	<ul style="list-style-type: none"> • 移動業務更新 • 美國與中國貿易更新 	<ul style="list-style-type: none"> • 可持續發展更新及可持續發展報告 • 董事會主席與所有董事在沒有管理層參加的情況下召開執行會議 • 外聘專家分享對全球經濟－美國與中國商業關係的見解 	
二零一九年 十一月	<ul style="list-style-type: none"> • 首席執行官及首席財務官報告 • 中期業績公告及中報 • 中期股息 • 審核、薪酬及提名及企業管治委員會主席的報告 	<ul style="list-style-type: none"> • 數據中心集團－中國 • 智能設備集團－中國 	<ul style="list-style-type: none"> • 董事會主席與所有董事在沒有管理層參加的情況下召開執行會議 • 外聘專家提供有關美國與中國關係的更新 • 委任薪酬委員會主席 	<ul style="list-style-type: none"> • 聯想創投集團投資 • 籌資活動 • 中國新業務的更新
二零二零年 二月	<ul style="list-style-type: none"> • 首席執行官及首席財務官報告 • 季度業績公告 • 二零二零／二一財政年度預算 • 審核委員會及薪酬委員會主席的報告 • 有關新型冠狀病毒肺炎疫情影響及緩解的更新 	<ul style="list-style-type: none"> • 數據中心集團策略 		<ul style="list-style-type: none"> • 富士通持續關連交易 • NEC持續關連交易
二零二零年 三月	<ul style="list-style-type: none"> • 有關新型冠狀病毒肺炎疫情影響及緩解的更新 			

董事委員會

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

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



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

所有董事委員會須遵守的原則及程序均與董事會相同，亦獲提供充足資源以履行其職責。董事委員會將定期向董事會匯報，包括彼等的決定或提供予董事會的建議，惟倘其能力受法律或規例所限則除外。董事委員會的成員名單亦已登載於本公司網站及港交所網站。

企業管治報告

審核委員會

審核委員會獲董事會授權於其職權範圍內履行其職責。有關審核委員會的詳情(包括其成員、職責及於二零一九/二零財政年度內已進行的主要工作)已概述於本年報第107至113頁的審核委員會報告內。

薪酬委員會

薪酬委員會獲董事會授權於其職權範圍內履行其職責。有關薪酬委員會的詳情(包括其成員、職責及二零一九/二零財政年度內工作概要)已概述於本年報第114至124頁的薪酬委員會報告內。

提名及企業管治委員會

成員

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

年內及至本年報日期的在任成員為：

主席	楊元慶先生	董事會主席、首席執行官及執行董事
成員	出井伸之先生	獨立非執行董事
成員	William O. Grabe先生	獨立非執行董事及首席獨立董事
成員	田溯宁博士	獨立非執行董事(於二零一九年七月九日退任)

更多委員會成員的技能及經驗詳載於本年報第148頁至第152頁的董事簡歷內。

職責

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

- 就董事及首席執行官的繼任計劃向董事會提出建議；
- 對董事會主席及／或首席執行官的表現進行評估並向薪酬委員會提出建議；
- 監察企業管治事宜及發展，以確保本公司符合國際最佳常規；
- 審視本公司的企業管治政策及實踐，以及在法律及監管規定方面的遵守；
- 審視及制定董事就職培訓及持續專業發展計劃；及
- 審視及監察董事會及董事委員會評核，以及實施行動的進度。

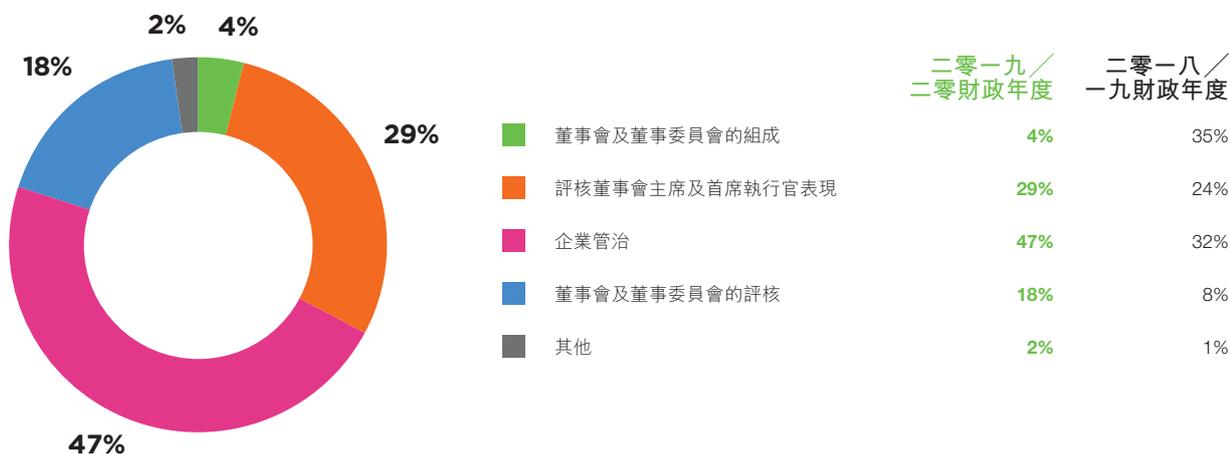
主要特色

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

二零一九／二零財政年度的主要工作概要

於截至二零二零年三月三十一日止財政年度內，委員會曾舉行兩次會議。委員會成員的出席記錄載於本報告第83頁內，下圖顯示委員會在二零一九／二零財政年度的議程時間分配。

提名及企業管治委員會 議程時間分配



企業管治報告

年內，委員會審閱及考慮的主要事項及內容載列如下：

董事會及董事委員會的組成

- 就董事會架構、規模及組成(包括董事技能、知識及經驗的均衡性及多元性)作出審查及作出建議。
- 從性別、技能、知識、資質、經驗等方面討論新董事會成員候選人的要求。
- 考慮及建議委任William Tudor Brown先生為薪酬委員會主席。
- 審視及討論對董事會多元化目標的進展。

評核董事會主席及首席執行官表現

- 就董事會主席及首席執行官於二零一八／一九財政年度的表現進行評估並向薪酬委員會提出建議。
- 審視由同一人出任董事會主席及首席執行官的安排。

企業管治

- 審閱於二零一八／一九年年報及二零一九／二零年中期報告內企業管治的相關披露。
- 審視及評核獨立非執行董事的獨立性及確認委員會對彼等獨立性的看法。
- 審視及討論本公司董事持續專業發展計劃。
- 審視本集團的企業管治政策及實務，以及在法律及監管規定方面的遵守。

董事會及董事委員會的評核

- 討論董事會評核後續行動進展。
 - 討論及議定二零一九／二零財政年度董事會評核方案。
-

董事會及董事委員會會議

於截至二零二零年三月三十一日止年度內，董事會及董事委員會會議的整體出席率為92%（二零一八／一九年：93%）。

各董事於截至二零二零年三月三十一日止年度內出席股東週年大會、董事會、審核委員會、薪酬委員會、以及提名及企業管治委員會會議的詳情載列如下：

董事姓名	出席／舉行會議				
	董事會 (附註1及2)	審核委員會 (附註1及4)	薪酬委員會 (附註1)	提名及企業 管治委員會 (附註1及5)	股東週年大會 (附註3及4)
執行董事					
楊元慶先生 (主席及首席執行官)	8/8	-	-	2/2	1/1
非執行董事					
朱立南先生	7/8	-	-	-	0/1
趙令歡先生	7/8	-	4/4	-	0/1
獨立非執行董事					
Nicholas C. Allen先生	8/8	4/4	-	-	1/1
出井伸之先生	8/8	-	-	2/2	1/1
William O. Grabe先生 (首席獨立董事)	8/8	-	4/4	2/2	0/1
William Tudor Brown先生	8/8	4/4	4/4	-	0/1
楊致遠先生	6/8	-	-	-	0/1
Gordon Robert Halyburton Orr先生	7/8	4/4	4/4	-	0/1
胡展雲先生	8/8	4/4	-	-	1/1
田溯宁博士 ⁽⁶⁾	2/2	-	-	0/1	-
馬雪征女士 ⁽⁷⁾	2/4	1/2	1/2	-	1/1

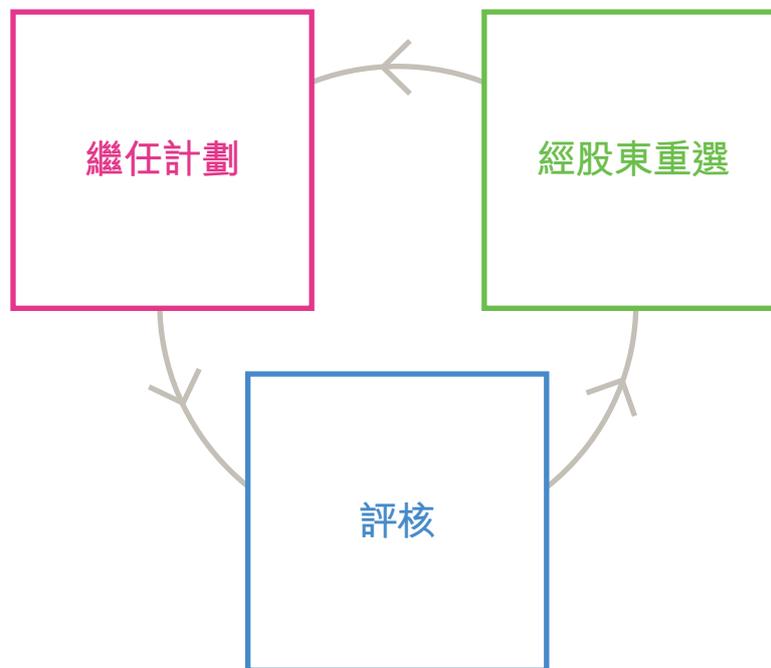
附註：

- (1) 出席數字為董事實際出席有關會議的次數／有資格出席的次數。
- (2) 年內，董事會舉行了四次常規會議、三次策略會議及一次特別電話會議。
- (3) 本公司於二零一九年七月九日舉行股東週年大會。
- (4) 外聘核數師代表於年內均有出席每次審核委員會會議及股東週年大會。
- (5) 就企業管治理由而言，楊元慶先生須避席提名及企業管治委員會會議中有關評估董事會主席及首席執行官表現的相關議項，以避免利益衝突。
- (6) 於二零一九年七月九日舉行的二零一九年股東週年大會結束後，田溯宁博士退任獨立非執行董事及提名及企業管治委員會成員。
- (7) 馬雪征女士擔任獨立非執行董事、薪酬委員會主席及審核委員會成員，直至彼於二零一九年八月三十一日辭世。

企業管治報告

董事會及董事委員會績效審查

董事會明白其支持本集團領導的表現受到持續評核的重要性。董事會已成立正式程序，由提名及企業管治委員會主導評核董事會及董事委員會的表現，確保其繼續有效運作並履行其相關職責。有關過程將涉及以下幾方面：



繼任計劃

董事會乃董事及主要管理層職位的繼任計劃最終負責者。年內，董事會與提名及企業管治委員會已討論和檢討董事委員會的組成和繼任計劃，以確保主要職位的繼任者得以確定並評估其表現。

評核

董事會相信，評核有助於並提供了持續改進的寶貴機會。評核的目標乃基於上次評核所作出的改進，從而提高董事會作為一個整體的集體貢獻，以及每位個別董事亦具競爭力及有效性。經董事會成員同意，評核每兩年進行一次。

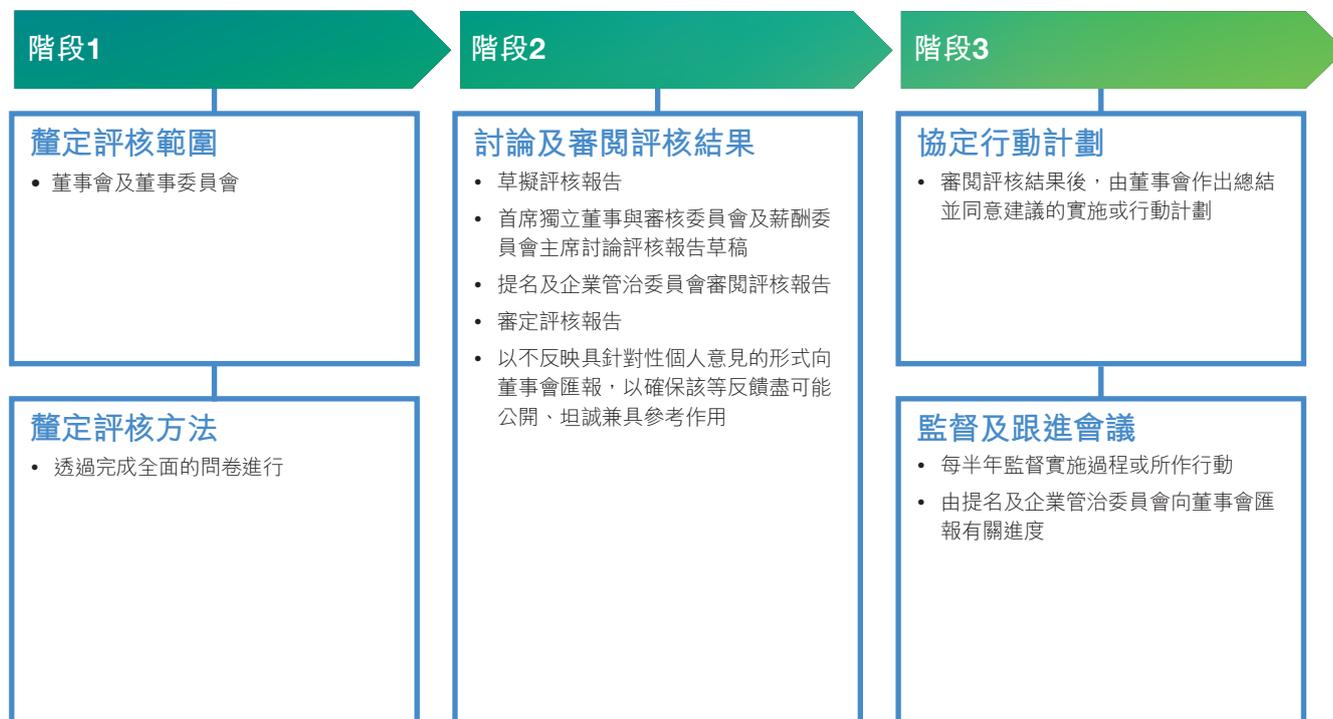
首席獨立董事William O. Grabe先生已獲授權於董事評核過程中擔當主導角色。Grabe先生在諮詢董事會主席，及於首席法務官與公司秘書協助下，編製及傳閱一份全面的調查電子問卷予全體董事評核，其目的為評核董事會及其委員會的表現和績效。

評核範圍涵蓋：

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

評核過程

評核過程涉及以下三個階段：



評核結果

綜合評核結果報告由提名及企業管治委員會編製，並經董事會審查及審議。評核結果及實施或行動計劃亦會於董事會會議中詳盡討論。

經股東重選

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

企業管治報告

問責及審核

財務匯報

董事會已確認其有責任對本集團的表現狀況及前景作出平衡、清晰及全面評審。董事會亦須負責以持續經營基準編製真實及公允反映本集團財務狀況的各財政年度財務報

表，外聘核數師對股東的責任載列於本年報第175至180頁獨立核數師報告內。

本公司財務業績及其相關報告的公佈時間的常規載列如下：

全年業績

- 於兩個月內公佈
- 於公佈全年業績後十五天之內刊發年報

中期業績

- 於一個半月內公佈
- 於公佈中期業績後十五天之內刊發中期報告

季度業績

- 於季度結束後八星期內公佈
-

風險管理及內部監控

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

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

董事會	<ul style="list-style-type: none"> 對聯想的風險管理及內部監控系統負整體責任。 通過審核委員會監督及監察風險管理系統與內部審核職能的整體有效性。
審核委員會	<ul style="list-style-type: none"> 協助董事會審查及監察風險管理系統及內部監控系統的表現。 審查識別、評估及匯報本公司主要風險及監控問題的程序。 審查本公司內部審核職能的充足性及有效性。 審查企業風險管理方法。 審查在年度風險登記報告中提出的風險以及其他的風險及關注問題。 批准本公司的可承受風險水平。
內部審核	<ul style="list-style-type: none"> 協助審核委員會審查內部監控系統的有效性。 利用審核程序對既定的監控系統的有效性進行獨立評估。 就若干欺詐行為及違反聯想行為準則(「行為準則」)以及其他公司政策進行獨立調查。
高級管理層	<ul style="list-style-type: none"> 就風險與回報之間取得平衡提供領導及引導。 設計、實施及審查聯想的風險管理架構。 確保提請審核委員會注意重大風險，以及匯報管理該等風險而採取的行動狀況。
企業風險管理	<ul style="list-style-type: none"> 負責設計、實施、審查及更新聯想的企業風險管理架構。 協調風險識別及評估程序，提請審核委員會注意所識別的風險，以及匯報管理該等風險而採取的行動狀況。 風險項目。
業務職能	<ul style="list-style-type: none"> 在每個已建立風險管理責任制的部門均委任企業風險管理的首席風險負責人。 在其所負責的領域識別風險、評估及啟動風險控制及改進措施。 必要時制訂集團範圍內的政策及指引。 管理層季度披露及驗證程序觸發一般業務過程中出現的，可能帶來重大財務或業務風險的異常事項的報告機制。

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

企業管治報告

內部控制

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



監控：

持續監控內部監控流程。因應監控過程的結果作出修正，以改善內部監控活動。



控制環境：

以管理運作理念、風險偏好、誠信及道德價值驅動的內部組織環境。



信息及溝通：

以認可方式及時傳達相關信息，使組織達成目標。



控制活動：

實行政策及程序，確保組織目標實現及有效執行減低風險活動。



風險評估：

辨識風險及評估其對組織可能造成的影響。

在該框架內，管理層負責從頂層建立恰當的控制基調、進行風險評估及設計、執行及維護內部監控。財務、法律及人力資源等其他團隊為管理層履行其職責提供協助及專業知識。在外部及內部審計師的協助下，董事會及審核委員會負責監督管理層的行為及監控已建立的控制的有效性。聯想的內部監控框架旨在管理而非消除未能實現業務目標的風險，因此，對重大錯誤陳述或損失提供合理（而非絕對）的保證。

內部監控管理

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

此外，聯想擁有以道德的商業行為為基礎的健康企業文化。聯想的行為準則（「行為準則」）構成我們致力以合法、道德及誠信的方式進行業務的基礎。行為準則對合法及道德的商業行為及聯想政策的遵守清楚闡明了期望。由於行為準則不擬說明適用於聯想的每一項法律、政策、程序或業務流程，因此該行為準則會就何時及如何尋求額外指引或報告潛在疑慮時提供指引。

行為準則在本公司網站及內聯網備有多種語言可供查閱。聯想亦提供有關該行為準則及相關政策的定期培訓，以增強本公司的合規承諾及誠信經營。聯想視違反行為準則的行為為嚴重事件。未能遵守行為準則或違反行為準則所載的政策可導致紀律處分，包括終止僱傭或合作關係。

為秉持最佳實踐，聯想制定及實行了多項政策，以就遵守與防止及偵查賄賂和腐敗有關的規定及法律向員工提供更詳細的指引。額外政策包括反賄賂及反腐敗政策，利益衝突政策，以及禮物、娛樂、公司款待及差旅政策。

聯想認為，一個成功的內部監控系統須配以一個能讓員工坦然向管理層提出疑慮的環境。在適用法律允許的前提下，聯想令員工可以保密及匿名的方法提出疑慮或舉報可疑不當行為。聯想致力於保持舉報機密性、調查一切涉嫌不當行為及杜絕打擊報復。聯想絕不容忍任何員工、顧問或合約員工因舉報任何問題或提出其認為真實的疑慮、配

合調查或審計或拒絕參加違反行為準則、法律或公司政策的活動而遭受打擊報復。

聯想內部監控系統的另一特徵是管理層實行關鍵控制自我測試，以合理確保內部監控的有效執行且及時採取必要的改進措施應對監控上的薄弱環節。各個業務職能均配備擁有內控知識及專長的特定僱員以進一步協助管理層設計、執行及監控內部控制。集團總監在集團範圍內統一監控及協調所有組織有關人員及流程負責人相對應的流程控制活動。

本公司的綜合內部監控系統涵蓋各項活動及交易。管理層定期進行整個企業的風險評估及持續監控及呈報針對重大風險而採取的改進措施的進展情況。管理層亦在制定公司策略時評估業務風險，並跟進及定期向董事會呈報策略規劃及業務計劃的實施情況、預算及財務業績。此外，作為聯想對財務誠信承諾的一部份，所有相關高級行政人員須定期核實季度財務報表的準確性及完整性，並確認已遵守主要內部監控規定。

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

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

企業管治報告

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

為完成該項使命，內部審核部門可不受任何限制地接觸所有企業經營、記錄、數據文件、電腦程序、物業及人事之資料。為保持內部審核部門的獨立性，總審計師直接向審核委員會匯報所有審核事宜及直接向首席財務官匯報日常行政事宜。總審計師獲授權直接與董事會主席、審核委員會主席及(倘必要)其他董事會成員溝通。為幫助確保內部審核職能的質量及確保該內部審核職能符合國際內部審計師協會的標準，內部審核部門已實施一項完善及持續的質量保證及改進程序，涵蓋所有內部審核活動。此外，審核委員會定期委聘外部人員對內部審核職能進行獨立質量控制審查。

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

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

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

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

內幕消息

有關處理及發佈內幕消息的程序及內部監控，本公司：

- (i) 知悉根據證券及期貨條例、上市規則以及首要原則，其有責任根據證券及期貨條例的要求及當中規定的避風港原則立即公佈內幕消息；
- (ii) 嚴格遵照香港現行適用法律及法規執行本公司事務；
- (iii) 已將嚴格禁止非授權使用保密及內幕消息的規定納入行為守則；

(iv) 已制定監控、報告及向我們的股東、投資者、分析師及媒體發佈內幕消息的持續披露政策及指引說明。該等政策及指引說明亦識別本公司授權的發言人及列明其與本公司利益相關者溝通的責任；及

(v) 已向所有相關人員傳達有關實施持續披露政策並提供相關培訓。

控制成效

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

企業風險管理

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

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

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



同時，聯想將發展並實施降低已識別風險的相關計劃，以繼續實現可持續價值。

企業管治報告

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

風險評級矩陣

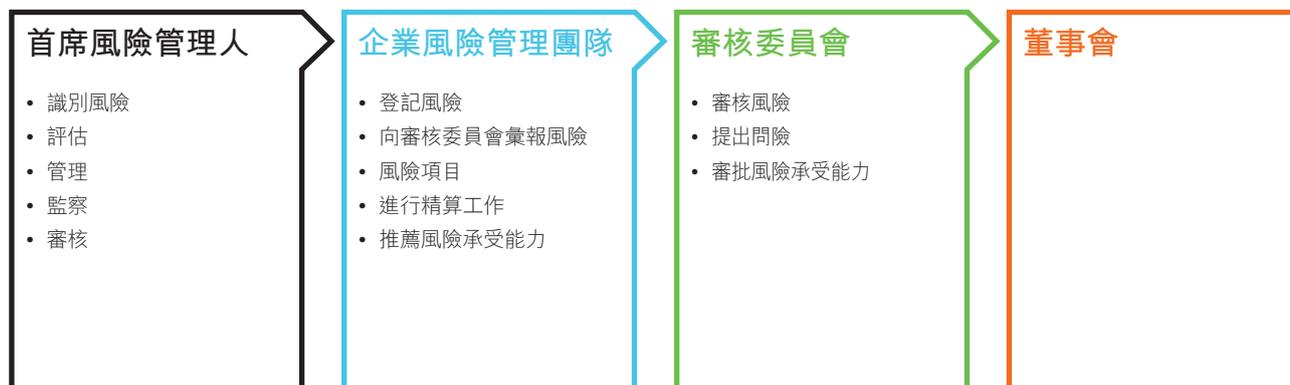
影響	4	極高	H	H	VH	VH
	3	高	M	M	H	H
	2	中等	L	L	M	M
	1	低	L	L	L	L
			不可能	不大可能	可能	幾乎肯定
		1	2	3	4	

可能性

風險評級

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

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



有關此等風險的進一步詳情請參閱第23至35頁的「本集團的重大風險」。此框架將持續優化，以建立穩固和全面的風險管理文化，保障本公司的價值。

在企業層面，聯想也會定期對其風險承受能力進行審核，相關調整由審核委員會批准。企業風險管理團隊進行精算

研究以量化風險，並對本公司的風險承受能力適時作出調整。風險承受能力代表本公司在完成其策略及業務目標時願意承擔的風險大小。企業風險管理在必要時會通過保險管理實施風險轉移策略。企業風險管理也會實施風險項目來提高風險意識。

外聘核數師

外聘核數師的獨立性

本集團的外聘核數師為羅兵咸永道會計師事務所(「羅兵咸永道」)，其主要向本集團提供核數服務而收取酬金。本公司已採納一套聘用外聘核數師提供非核數服務的政策。根據該政策，外聘核數師須遵守香港會計師公會頒佈的專業會計師操守準則的獨立性規定。外聘核數師可向本集團提供若干非核數服務，只要有關服務不涉及代替或代表本集團行使任何管理或決策功能、不進行任何自我評估及不為本集團提倡。倘聘任外聘核數師提供已獲同意及批准的非

核數服務涉及該等非核數服務的價值等於或超過320,000美元，須經審核委員會批准。

羅兵咸永道於年內向本集團提供核數及非核數服務。

外聘核數師的酬金

截至二零二零年三月三十一日止財政年度已付或應付羅兵咸永道的核數及非核數服務費用連同截至二零一九年三月三十一日止財政年度的比較數字載列如下：

服務性質	二零二零年 百萬美元	二零一九年 百萬美元
核數服務	8.6	9.2
非核數服務		
— 稅務	0.5	0.9
— 資訊科技	1.4	2.8
— 諮詢	-	0.3
— 其他服務	0.7	0.7
合計	11.2	13.9

企業管治報告

投資者關係

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

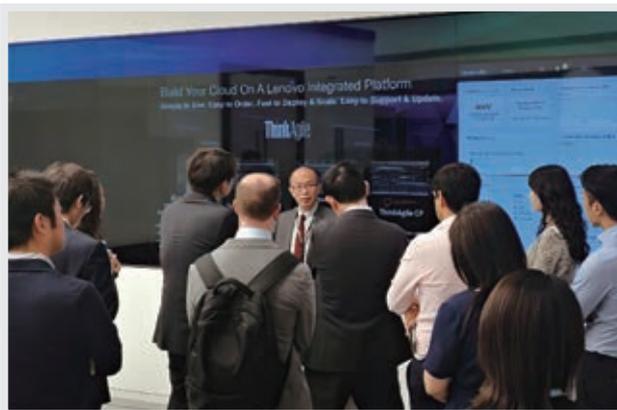
與投資者溝通

於二零一九／二零財政年度，本公司繼續通過多種渠道促進與其股東、投資者及分析師進行有效溝通，該等渠道包括投資者會議、路演、一對一及小組會議、電話會議、公司訪問、投資者關係網站、社交媒體、投資者關係通訊及投資者關係快訊等。

北京體驗中心參觀活動

二零一九年六月十二日、二零一九年七月十六日及二零一九年九月二十四日|北京

於二零一九／二零財政年度，聯想在北京的未來中心舉辦多次投資者參觀活動。買方及賣方投資者及分析師深入參觀未來中心大樓的第一層及第二層，該兩層展示「智能生活方式及智能科技，為每一個可能」的品牌願景。彼等其後與本集團首席財務官舉行討論會。



業績公告

高級管理團隊通過網絡直播、電話會議、社交媒體及面對面會議的方式報告了年度及季度業績，與國際及內資股股東、投資者及分析師進行了溝通。各類溝通增強了資本市場對本公司業務策略、發展策略及競爭優勢的理解。



聯想創新科技大會

二零一九年十一月十四日至十五日|北京

繼往年在北京、三藩市及上海成功舉辦創新科技大會後，聯想於二零一九年在北京舉辦了第五次活動。聯想以「智能，為每一個可能」為主題，展示了智能轉型對當今及未來的合作夥伴、客戶及消費者的意義。

投資者關係團隊邀請全球投資者及證券分析師參加創新科技大會。本公司為與會分析師及投資者安排了投資者關係專題會議，彼等有機會與本公司高級管理團隊及本公司不同業務部門的領導者進行面對面互動。這有助與會人員更深入地了解企業的未來計劃。在創新科技大會期間，本公司組織了一次數據中心業務集團高層管理層與賣方分析師一起享用的圓桌晚宴。與會投資者及分析師認為，此次大會非常有益，明確了聯想在智能化時代成為引領者及賦能者的使命定位。



企業管治報告

主要投資者虛擬會議

由於新冠肺炎疫情爆發影響出行，我們將非交易路演(NDR)改為虛擬大會，並繼續努力與投資界建立有效的溝通渠道。

投資者關係網頁及快訊

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



社交媒體

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

請通過以下途徑關注聯想：



投資者會議

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

二零一九／二零財政年度投資者會議出席情況

日期	會議	地點
二零一九年五月	花旗區域科技大會	台北
二零一九年五月	美銀美林創新中國投資峰會	深圳
二零一九年五月	野村亞洲企業日	新加坡
二零一九年六月	美銀美林全球科技大會	三藩市
二零一九年六月	花旗中國企業日	悉尼
二零一九年八月	花旗大中華區TMT企業日	香港
二零一九年九月	瑞信第19屆亞洲科技研討會	台北
二零一九年九月	CLSA投資人論壇	香港
二零二零年一月	UBS瑞銀大中華地區會議	上海
二零二零年一月	摩根士丹利中國新經濟峰會	北京
二零二零年三月	大和投資會議	虛擬會議
二零二零年三月	美銀美林亞太TMT會議	虛擬會議
二零二零年三月	摩根士丹利香港投資者峰會	虛擬會議
二零二零年三月	貝萊德中國虛擬論壇*	虛擬會議

* 本集團首席財務官黃偉明先生應邀在貝萊德中國虛擬論壇上擔任主題發言人，發表有關全球供應鏈的演講。

企業管治報告

市場認可

聯想持續致力於投資者關係工作，且本公司已獲得投資界的高度認可。



二零一九年福布斯全球公司2000強

聯想被福布斯評為全球2000強 – 最受信賴企業之一。該獎項乃基於獨立調查結果而做出，獲得最高總分的公司被評為全球2000強名單中最受信賴企業。評估的標準為「信任度／誠信度」、「社會操守」、「僱主情況」及「公司產品／服務的性能表現」。

智通財經2019金港股獎 – 最具價值TMT股公司獎及最佳投資者關係管理獎

聯想在中國主流財經媒體智通財經與同花順財經共同舉辦的金港股大獎評選活動中榮獲最具價值TMT股公司及最佳投資者關係管理獎大獎。評選結果乃由網上投票結果及由知名證券公司和經濟學家所組成的評審團的評審得出。



香港投資者關係協會投資者關係大獎

聯想在香港投資者關係協會舉辦的投資者關係大獎中榮獲卓越獎。

香港管理專業協會最佳年報獎

聯想主題為「Leading and enabling intelligent transformation」的二零一八／一九財年年報，榮獲香港管理專業協會最佳年報獎的H股及紅籌公司組別年報優異獎。該獎項明確顯現本公司按國際領先最佳做法所編製的年報獲得高度認可。



新財富最佳IR港股公司

聯想榮獲最佳IR港股公司榮譽稱號。該獎項的候選公司由一組專家委員會提名，並由約200名分析師、機構投資者及投資界的其他人士投票選出。

IR Magazine最佳投資者關係網站

聯想獲得IR Magazine最佳投資者關係網站（高市值）獎，並獲得投資者關係優秀獎。IR Magazine為全球投資者關係領域最知名的出版物之一。



香港會計師公會最佳企業管治大獎2019

聯想在香港會計師公會舉辦的年度最佳企業管治大獎中榮獲企業管理白金獎及可持續發展以及社會責任披露獎。

指數認證

聯想一直受到資本市場認同，聯想現為以下指數的成份股：

- 彭博亞太電腦指數
- 彭博亞太科技指數
- 彭博亞太地區－世界指數
- 彭博環境、社會和管治數據指數
- 中證香港股息指數
- 中證香港100指數
- 新興市場高股息收益率指數
- 恆生中國（香港上市）100指數
- 恆生綜合指數
- 恆生綜合信息技術指數
- 恆生綜合大型股指數
- 恆生企業可持續發展指數
- 恆生內地與香港企業可持續發展指數
- MSCI AC亞太地區環境、社會和管治領導者指數
- 標普亞太新興BMI（美元）
- 標普中國500美元指數

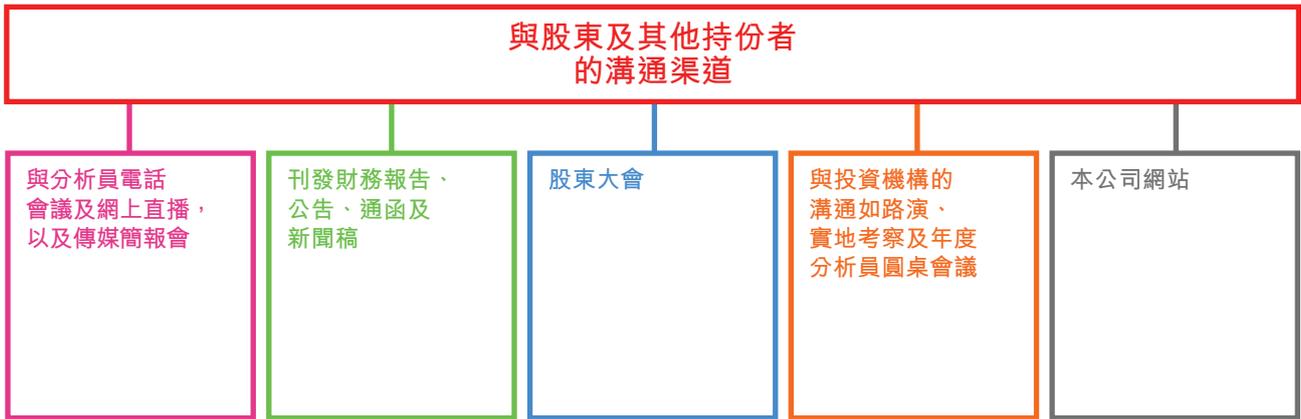
企業管治報告

股東

與股東的溝通

本公司致力於保障股東權益，並認為與股東及其他持份者進行有效溝通對提升投資者關係，以至投資者對本集團業

務表現及業務策略的理解極為重要。就此，本公司已制訂股東通訊政策（「股東通訊政策」），訂明多種與股東及其他持份者的正式溝通渠道，以確保本公司的表現及活動得以公平、全面且具透明度的披露及報告。本公司的提名及企業管治委員會定期審查股東通訊政策，以確保其有效性。



有建設性地運用股東大會

本公司股東週年大會及其他股東大會為本公司與其股東溝通的首要平台，歡迎股東積極參與。由於股東大會為討論本公司、其企業管治及其他重要事宜的良機，因此董事會鼓勵股東參與股東大會。股東週年大會通告及相關文件須於股東週年大會舉行日期前至少二十個營業日寄發予股

東。寄發予股東的資料包括股東週年大會上將討論的事項概要，當中就各獨立事項提呈獨立決議案。

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

二零一九年度股東週年大會

首席執行官、首席財務官、審核委員會、薪酬委員會和提名及企業管治委員會主席或其代表，首席獨立董事及外聘核數師羅兵咸永道之代表等均出席了本公司於二零一九年

七月九日舉行的股東週年大會（「二零一九年度股東週年大會」），並於會上回答股東的提問。



企業管治報告

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

投票通過之議案	贊成票數百分比
接納及省覽截至二零一九年三月三十一日止年度的經審核綜合財務報表與董事會及獨立核數師報告	99.99%
宣派本公司截至二零一九年三月三十一日止年度已發行股份的末期股息	99.99%
重選退任董事、批准不填補因董事退任而產生的席位空缺及授權董事會釐定董事袍金	就各獨立決議案而言， 92.75%至99.99%
續聘羅兵咸永道會計師事務所為核數師，並授權董事會釐定核數師酬金	97.05%
批准授予董事一般性授權，以配發、發行及處理不超過本公司已發行股份總數目20%的額外股份	69.02%
批准授予董事一般性授權，以購回不超過本公司已發行股份總數目10%的股份	99.85%
批准擴大董事發行新股的一般性授權，在其上加上購回股份的數目	69.45%
批准獎勵計劃及加利福尼亞州子計劃	72.04%

於二零一九年度股東週年大會上提呈的所有決議案均以投票表決方式通過。投票表決程序由董事會主席於大會開始時說明。本公司股份過戶登記處卓佳雅柏勤有限公司作為

監票人對投票進行監督，投票結果詳情已於二零一九年七月九日登載於本公司網站 (<https://investor.lenovo.com/tc/publications/news.php>) 及港交所網站(www.hkex.com.hk)。

二零二零年度股東週年大會

為使股東能夠在新型冠狀病毒肺炎疫情爆發的影響下參與本公司二零二零年度股東週年大會，股東將可選擇親身出席或網上參與股東週年大會。同親身出席大會一樣，網上參與大會的登記股東將有權在線表決及提出問題。將於二零二零年度股東週年大會上提呈的決議案及混合會議安排的詳情將載於連同本年報寄發予本公司股東的通函內。

股東權利

召開股東大會的程序

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

在股東週年大會上提呈建議的程序

根據公司條例列明之規定及程序，(a)持有有權於該股東週年大會上就該決議案表決的本公司全體股東的總表決權至少2.5%的股東；或(b)至少50名有權於該股東週年大會上就該決議案有表決權的股東，可要求傳閱將提呈股東週年大會之決議案及一份不超過1,000字之與該建議決議案內所指事項相關陳述書。有關書面請求書必須(i)列明有關決議

案，並須經所有請求人於一份或多份類似文件上簽署；及(ii)於該股東週年大會舉行前至少六個星期前，或(倘為較遲者)該股東週年大會的通知發出之時，以印刷本形式送達本公司註冊辦事處(註明公司秘書收啟)。

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

組織章程文件

股東的權利亦已於組織章程細則內闡述。於回顧年內，組織章程細則概無變動。組織章程細則的最新綜合版本已登載於本公司網站及港交所網站，可供閱覽。

股息政策

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

企業管治報告

股東架構

於二零二零年三月三十一日之股東架構

根據本公司於二零二零年三月三十一日的股東名冊，共有875名登記股東，其中98.40%登記股東的註冊地址為香港，餘下為中國內地、英國、加拿大及澳門地址。根據外部研究公司提供的最佳可得數據，股東包括機構、私人投資者，而關聯人士包括主要股東、本公司董事及員工。

(i) 於二零二零年三月三十一日之股東類別詳情如下：

類別	持有的 股份數目	佔已發行 股份總數的 百分比
機構	4,444,301,540	36.99%
私人投資者	1,401,887,531	11.67%
關聯人士	5,478,249,353	45.60%
其他包括經紀、託管人及代理人等	690,353,190	5.74%
合計	12,014,791,614	100.00%

(ii) 於二零二零年三月三十一日之機構股東所屬地詳情如下：

所屬地	機構股東數目	佔機構 股東總數的 百分比	持有的 股份數目	佔已發行 股份總數的 百分比
香港	56	10.71%	578,490,455	4.81%
英國	55	10.52%	583,619,847	4.86%
歐洲(英國除外)	144	27.53%	577,796,488	4.81%
北美	165	31.55%	1,879,395,200	15.64%
亞洲(香港除外)	93	17.78%	784,534,744	6.53%
全球其他地區	10	1.91%	40,464,806	0.34%
機構股東小計	523	100%	4,444,301,540	36.99%

備註：

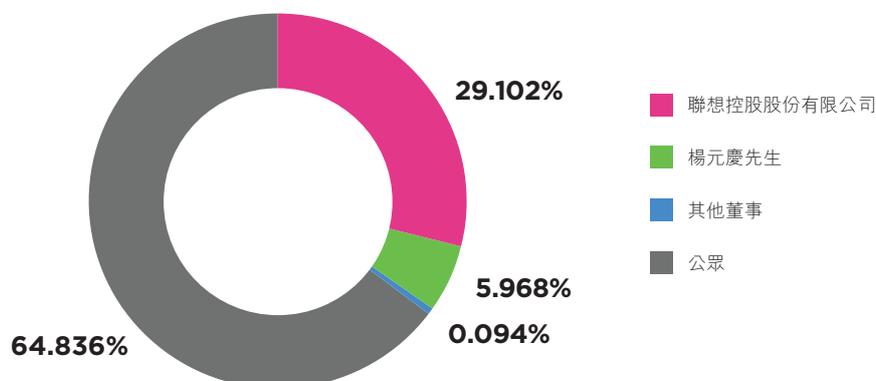
(i) 每手買賣股數為2,000股股份。

(ii) 根據本公司股東名冊所登記／顯示的地址。

(iii) 全部已發行股份的73.12%乃透過香港中央結算(代理人)有限公司持有。

於二零二零年三月三十一日，根據證券及期貨條例的權益披露下之股權架構

於二零二零年三月三十一日的股權架構



備註：

- (i) 股權概約百分比乃基於根據證券及期貨條例而存置的登記冊內記錄的相關持有人或一組持有人於本公司總發行股份數目中持有的好倉（於股本衍生工具或根據股本衍生工具持有之好倉除外）總數計算。
- (ii) 股權概約百分比乃按於二零二零年三月三十一日本公司之已發行股份12,014,791,614股股份為計算基準。

主要股東的資料

上市資料

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

於二零一九／二零財政年度，股份的每日平均交易量約為4,031萬股，而可自由交易的股份數量約為77.90億股。股份最高的收市價為二零一九年四月十日的每股港幣7.58元，最低收市價為二零二零年三月十九日的每股港幣3.54元。

市值及公眾持股量

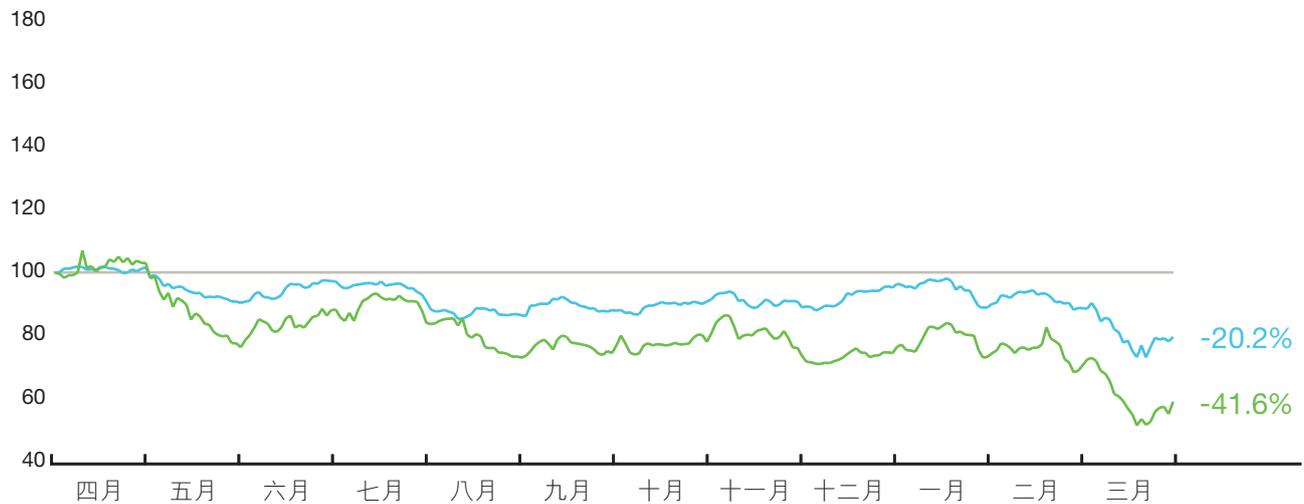
於二零二零年三月三十一日，按本公司已發行股份總數12,014,791,614股及收市價每股港幣4.16元計算，本公司的市值約為港幣499.8億元。

普通股（於二零二零年三月三十一日）

上市	香港聯合交易所
股份代號	992
每手交易股數	2,000股
於二零二零年三月三十一日之已發行普通股股份	12,014,791,614股
自由交易股數	約77.90億股
於二零二零年三月三十一日之市值	港幣499.8億元（約63.9億美元）

企業管治報告

聯想於二零一九年四月一日至二零二零年三月三十一日的股價表現
於本財政年度，聯想股價表現低於恒生指數21.4個百分點。



(資料來源：納斯達克)

美國存托憑證第一級計劃

普通股與美國存托憑證比例 20:1

股份代號 LNVGY

每股基本盈利

截至二零二零年三月三十一日止年度每股基本盈利 5.58美仙

每股股息

截至二零二零年三月三十一日止年度每股普通股股息

— 中期 6.3港仙

— 末期¹ 21.5港仙

二零一九／二零財年的財務日程 (香港時間)

第一季業績公佈 二零一九年八月十四日

中期業績公佈 二零一九年十一月七日

第三季業績公佈 二零二零年二月二十日

全年業績公佈 二零二零年五月二十日

股東週年大會 二零二零年七月九日

本公司的投資者關係團隊重視和歡迎股東及投資者分享建議及意見。機構投資者及證券分析師如有任何查詢，請聯絡 ir@lenovo.com。

附註：

1 需於即將舉行的股東週年大會上獲得股東批准。

審核委員會報告

審核委員會

聯想集團有限公司(「本公司」)董事會(「董事會」)轄下的審核委員會(「審核委員會」)自一九九九年成立，至本年報日期，由四名成員組成，全體成員均為本公司之獨立非執行董事(「獨立非執行董事」)(包括審核委員會主席在內)。

年內及至本年報日期的在任成員為：

主席	Nicholas C. Allen先生	獨立非執行董事
成員	William Tudor Brown先生	獨立非執行董事
成員	Gordon Robert Halyburton Orr先生	獨立非執行董事
成員	胡展雲先生	獨立非執行董事
成員	馬雪征女士	獨立非執行董事 (於二零一九年八月三十一日辭世及退任)

主席Allen先生及其中一位成員胡先生均擁有適當專業資格，並擁有香港聯合交易所有限公司證券上市規則(「上市規則」)規定的會計或相關財務管理經驗。更多審核委員會成員的技能及經驗詳載於本年報第148頁至第152頁的董事簡歷內。

職責

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



審核委員會報告

主要特色

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

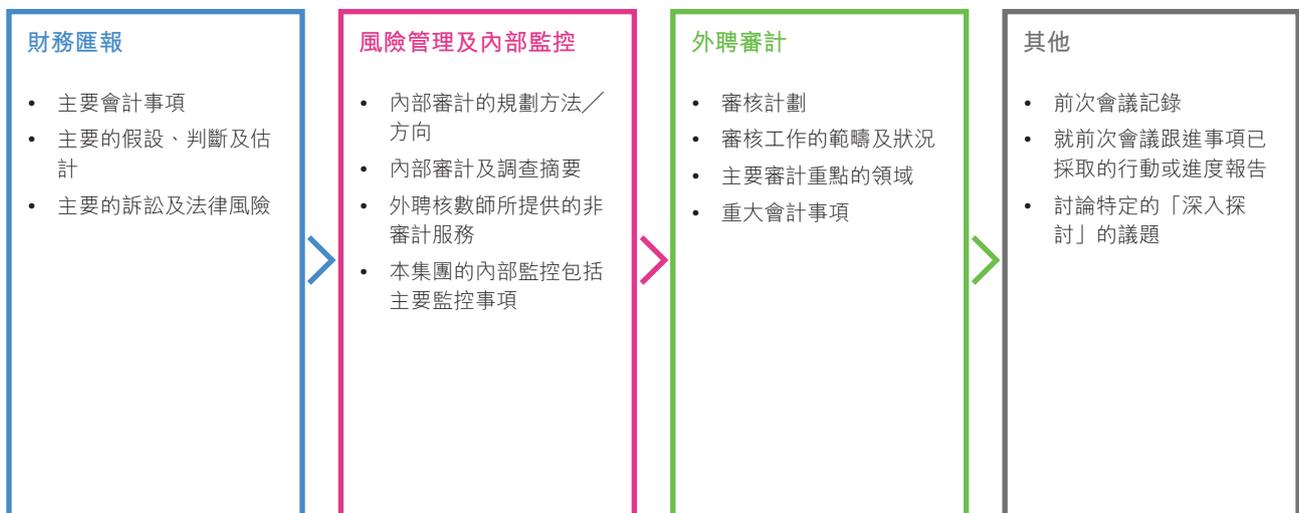
二零一九／二零財年的主要工作概要

審核委員會的工作乃遵循商定的年度工作計劃，主要涵蓋三個主要領域：財務匯報、風險管理及內部監控、外部審核的監督，以及與外聘核數師羅兵咸永道之間的關係進行檢討。審核委員會於二零一九／二零財年的時間表列於下圖。

特別事項



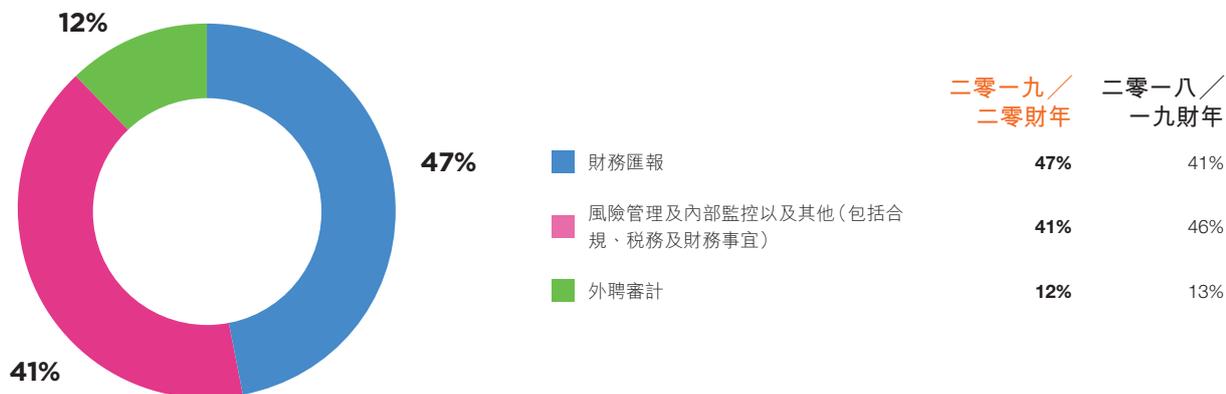
常規事項



審核委員會報告

於截至二零二零年三月三十一日止財年，審核委員會曾舉行四次會議。審核委員會成員的出席記錄載於第83頁的企業管治報告內，另下圖顯示審核委員會在二零一九／二零財年的議程時間分配。

審核委員會 議程時間分配



於每次會議上，審核委員會收到由出席會議的管理層所提交的主要財務匯報、內部監控及審計事項的報告及匯報，以報告重大議題並解答審核委員會所提出的問題。年內，審核委員會在其四次會議上檢討及審議的主要事項與內容，以及審核委員會如何履行其職責的詳情載列如下：

財務匯報

在外聘核數師的協助下，審核委員會評估合適的會計政策是否已被採納，管理層是否已作出適當的估計和判斷，並且相關的披露是否符合財務報告準則。審核委員會：

- 與管理層及外聘核數師討論後，審閱及建議董事會批准本公司及其附屬公司(統稱「本集團」)截至二零一九年三月三十一日止年度的經審核財務業績連同相關全年業績公告，以及載有董事會報告與企業管治報告的年報；
- 與管理層及外聘核數師討論後，審閱及建議董事會批准本集團截至二零一九年九月三十日止六個月的未經審核中期財務業績連同相關中期業績公告，以及中期報告；
- 與管理層及外聘核數師討論後，審閱及建議董事會批准本集團截至二零一九年六月三十日止三個月及截至

二零一九年十二月三十一日止九個月的未經審核財務業績連同其各自的業績公告；

- 接獲外聘核數師及內部核數師的報告，並與彼等召開會議，討論彼等的審閱工作範圍及結果；
- 審閱商譽及無限使用年期的無形資產的減值評核；及
- 審閱並與管理層討論所採用的重大判斷及主要假設，連同影響本集團財務報表及財務業績公告的會計準則及詮釋指引相關的呈報及披露事宜；所審閱及討論的項目包括(a)淨流動負債狀況及遞延所得稅資產；(b)就策略業務發展事宜的會計處理方法；(c)出售重大交易和項目的會計處理方法；(d)本集團商譽的會計處理方法；及(e)就應收間接稅、庫存及僱員福利計劃的會計規定及處理手法。

風險管理及內部監控

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

- 討論本集團的年度內部審核計劃，以確保對本集團的活動所進行的審計範疇及覆蓋範圍恰當，並討論執行其職能所需的內部審計資源要求，以及每季檢討內部審計工作的結果；
- 檢討本集團運作的內部監控制度的成效（包括本集團在內部審計、會計及財務匯報職能方面的資源、員工資歷及經驗，以及員工所接受的培訓課程及有關預算的充足性），並檢討管理層所採取的糾正措施；
- 檢討本集團的企業風險管理（「企業風險管理」），包括本集團企業風險管理方法、風險管理狀況及總結、二零一九／二零財年的風險登記結果、二零一零至二零一九年內前五大風險及風險管理更新；
- 檢討本集團管理書狀況，並審閱本集團所採取的措施及程序；及
- 檢討有關網絡安全需關注的事宜，及本集團就該法例已採取及將採取的行動。

外聘審計

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

- 檢討及審議外聘核數師就二零一八／一九財年的法定審核範疇及結果，包括彼等的計劃及委聘條款，以及董事會就截至二零一九年三月三十一日止財政年度發出的陳述書；
- 檢討及審議外聘核數師就二零一九／二零財年所製定的審核計劃及範疇；
- 審閱外聘核數師提交的審計結果及報告，當中概述彼等就本集團截至二零二零年三月三十一日止年度的審計工作所產生的事宜，連同管理層對有關結果的回應及／或意見；
- 評估外聘核數師的獨立性及客觀性，包括審閱外聘核數師提供的非審計服務；及
- 評估羅兵咸永道的表現，並建議董事會批准續聘羅兵咸永道為本集團截至二零二零年三月三十一日止年度的外聘核數師。

審核委員會報告

其他

於二零一九／二零財年，審核委員會同時：

- 審閱本集團財務組織的繼任計劃；
- 接獲並審閱首席法務官就本集團的主要訴訟及其他法律事宜所提呈的報告；
- 審閱本集團道德及合規計劃包括本集團讓僱員可就財務匯報、內部監控或其他方面可能發生的不正當行為提出關注的舉報機制流程，以及對該機制的改善建議；
- 審閱司庫的更新事項，包括對沖、流動性和現金預測；
- 審閱中國網絡安全法例的更新事項；
- 審閱並批准審核委員會報告納入二零一八／一九財年年報；及
- 審閱並批准審核委員會二零一九／二零財年的年度議程。

審閱財務業績

於二零二零年五月十九日舉行的會議上，審核委員會：

- 已審閱並確認主要會計判斷及本集團所採納的政策屬恰當。審核委員會與管理層聯同外聘核數師識別的重大判斷領域，以及審核委員會認為本集團截至二零二零年三月三十一日止年度的綜合財務報表中其他重大事項已載於第175頁至第180頁的獨立核數師報告內；

- 經與管理層及外聘核數師討論後及考慮到本集團的財務狀況，審核委員會認為本集團及本公司有足夠資源於可見的將來繼續營運並向董事會確認，本集團擬備的截至二零二零年三月三十一日止年度的綜合財務報表以持續經營為基準屬適當；及
- 已審閱本集團截至二零二零年三月三十一日止年度的綜合財務報表以及本年報的敘述部分。整體而言，審核委員會滿意本年報已體現對本集團的表現，狀況及前景作出了平衡、清晰及全面的評審。

根據上述的審閱及討論，審核委員會建議董事會批准本集團截至二零二零年三月三十一日止年度的經審核綜合財務報表連同相關年度業績公告，以及載有董事會報告與企業管治報告的本年報。

審閱風險管理及內部監控系統

本集團的內部監控制度涵蓋各項活動及交易。在此框架內，管理層定期進行整個企業的風險評估及持續監控及呈報針對重大風險而採取的行動的進展情況。有關風險管理、內部監控架構及監控過程的詳細資料已載於第86頁至第92頁的企業管治報告內。

根據管理層、外聘核數師及內部核數師的資料及確認，審核委員會認為，於截至二零二零年三月三十一日止年度，本集團的風險管理及內部監控制度屬完善有效。審核委員會亦確認，本集團於二零一九／二零財年已符合上市規則附錄十四企業管治守則及企業管治報告內所載的風險管理及內部監控守則條文。

續聘外聘核數師的建議

審核委員會明白維持外聘核數師的獨立性的重要性。與其職權範圍書一致，審核委員會已評估羅兵咸永道（包括主要審計合夥人）的資格、表現及獨立性。本公司已訂立一項政策，據此，由外聘核數師提供的非審計服務須預先經審核委員會批准。該政策的詳情已載於第93頁的企業管治報告內。審核委員會認為，該節提及所提供的非審計服務與維持羅兵咸永道的獨立性並無任何衝突。此外，羅兵咸永道已向審核委員會提供一份獨立性聲明，確認於截至二零二零年三月三十一日止年度及隨後日期至本年報日期，根據香港會計師公會的獨立性規定，彼等乃獨立於本集團。

基於上述檢討及討論，審核委員會信納外聘核數師的工作、其獨立性及客觀性，並因此已向董事會建議續聘羅兵咸永道為本集團截至二零二一年三月三十一日止財政年度的外聘核數師，予股東於擬定於二零二零年七月九日即將舉行的股東週年大會上批准通過。

二零二零／二一財年展望

展望未來，審核委員會於二零二零／二一財年的首要工作為：

- 仍保持專注於財務會計與匯報、審計質量，風險管理和內部監控方面。
- 就經濟情況對本集團的影響保持警惕。

薪酬委員會報告

薪酬委員會

於本年報日期，聯想集團有限公司（「本公司」）董事會（「董事會」）的薪酬委員會（「薪酬委員會」）由四名成員組成，全體成員均為本公司之非執行董事（「非執行董事」）及當中大部份均為本公司之獨立非執行董事（「獨立非執行董事」）（包括薪酬委員會主席在內）。

年內及至本年報日期的在任成員為：

主席	William Tudor Brown先生	獨立非執行董事（於二零一九年十一月七日獲委任為主席）
成員	William O. Grabe先生	獨立非執行董事及首席獨立董事
成員	Gordon Robert Halyburton Orr先生	獨立非執行董事
成員	趙令歡先生	非執行董事
成員	馬雪征女士	獨立非執行董事（於二零一九年八月三十一日辭世及不再為主席）

更多薪酬委員會成員的技能及經驗詳載於本年報第148頁至第152頁的董事簡歷內。

職責

薪酬委員會獲董事會授權，負責(i)審閱本公司董事會主席（「主席」）、首席執行官（「首席執行官」）、其他董事及高級管理層的薪酬計劃的結構及總值；(ii)在制定薪酬政策時建立正式及透明的程序；(iii)釐定主席、首席執行官、其他董事及高級管理層的薪酬水平及待遇；及(iv)審閱獨立顧問對非執行董事薪酬的建議。

主要特色

列明薪酬委員會的成員、職權、職責及會議次數的職權範圍書，已登載於本公司及香港交易及結算所有有限公司網站。

薪酬委員會每年與管理層及外聘獨立專業顧問舉行至少四次季度會議，並獲提供充足資源以履行其職責。

薪酬委員會可尋求外部獨立專業意見，以履行其職責，有關費用由本公司支付。

薪酬委員會須確保董事不會參與決定其自身薪酬。

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

於每次薪酬委員會會議結束後，主席將向董事會匯報有關決定或建議。

二零一九／二零的工作概要

於截至二零二零年三月三十一日止財年，薪酬委員會曾舉行四次會議。薪酬委員會成員的出席記錄載於第83頁的企業管治報告內。

年內，薪酬委員會在其四次會議上審閱及考慮的主要事項及內容載列如下：

審閱本公司及市場資訊

- 審閱整體薪酬策略；
- 審閱及批准前四名高級行政人員的同級薪酬；
- 審閱首席執行官及高級管理層薪酬的市場定位，包括薪酬水平及組合；
- 審閱薪酬效率，以了解整間公司對薪酬的負擔能力和可持續性；
- 審閱科技產業的薪酬和報酬趨勢以及規管發展。

薪酬計劃

- 審閱首席執行官薪酬與績效評估流程；
- 審閱及批准主席及首席執行官二零一八／一九財年獎金、長期激勵（「長期激勵」）及二零一九／二零財年的建議目標薪酬；
- 審閱及批准二零一八／一九年財年獎金、長期激勵及二零一九／二零財年的高級管理層建議目標薪酬；
- 審閱及批准二零二零／二一財年獎金及長期激勵計劃；
- 審閱及批准二零二零／二一財年長期激勵預算；
- 審閱長期激勵計劃的建議變動，包括獎勵組合、表現要求、授予及歸屬計劃等；
- 審閱高級管理層及非執行董事之控股權及股份持有情況；
- 審閱由獨立顧問就二零一九／二零財年非執行董事薪酬待遇所作出的分析及建議；
- 根據加利福尼亞州證券法，審閱及批准於股東大會上提呈批准的長期激勵加利福尼亞州子計劃。

其他

- 審閱載於二零一八／一九財年年報的薪酬委員會報告；及
- 審閱及批准薪酬委員會的二零一九／二零財年的年度議程。

薪酬委員會報告

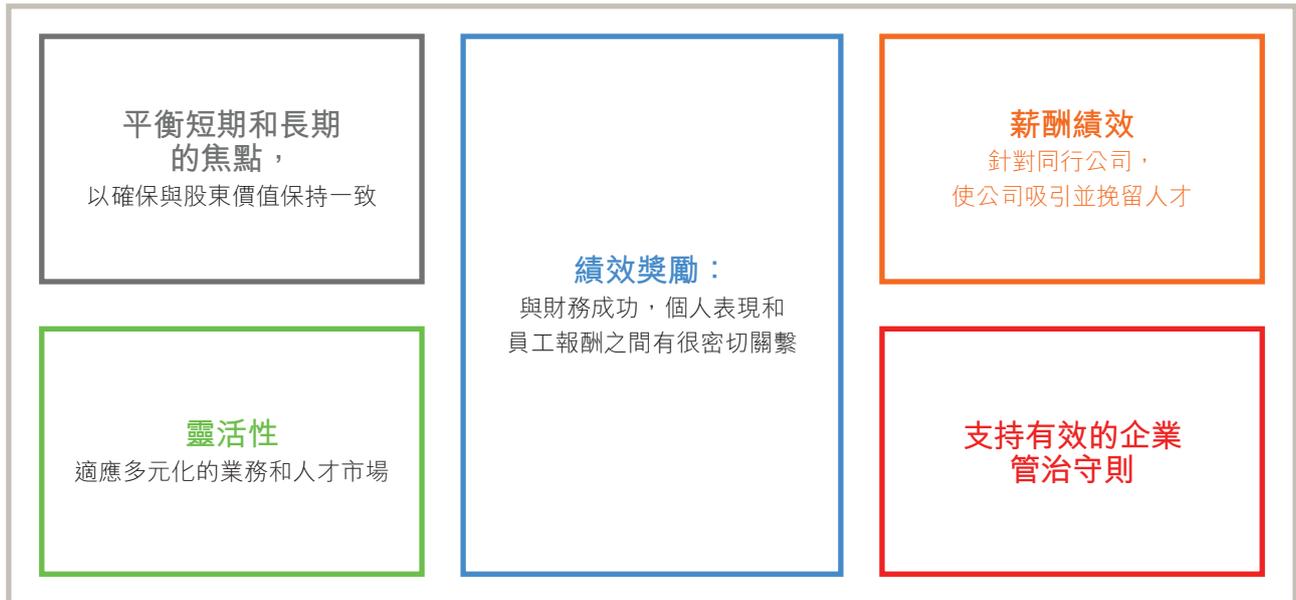
薪酬政策

整體原則

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

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

薪酬委員會定期檢討聯想的薪酬慣例以確保反映以下五項整體原則及目標。



非執行董事

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

主席／首席執行官及高級管理層

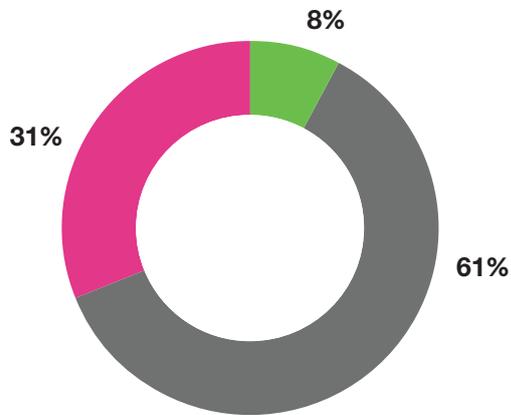
為確保聯想的主席／首席執行官及高級管理層的薪酬反映上述政策及原則，薪酬委員會考慮許多相關因素，包括業

內公司所支付的工資及薪酬總額、工作職責及範圍、本公司業績及個人表現，以釐定彼等的薪酬。

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

主席／首席執行官薪酬組合圖反映載於財務報表附註10之二零一九／二零年財年薪金。高級管理層薪酬組合圖反映包括於二零一九年六月獲頒的長期激勵之二零一九／二零年財年平均薪金。

主席／首席執行官薪酬組合



■ 固定薪酬 ■ 表現獎金 ■ 長期獎勵

固定薪酬

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

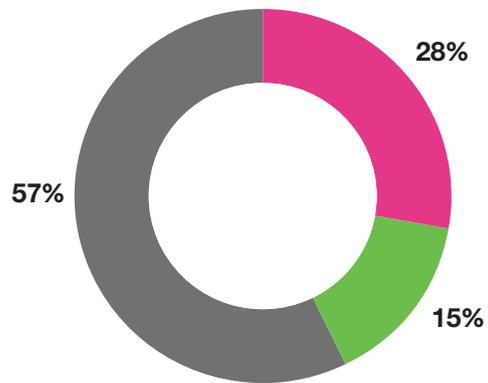
表現獎金

主席／首席執行官及高級管理層乃合資格獲取表現獎金。根據此計劃支付的金額視乎本公司以財務及非財務的指標及其附屬公司的業績、相關績效組別及／或地區（如適用）及個人表現而定。

長期激勵計劃（「長期激勵計劃」）

本公司推行於二零零五年所採納並分別於二零零八年及二零一六年所修訂的長期激勵計劃。該計劃之目的乃是吸引、挽留、獎勵及激勵執行及非執行董事、高級管理層、本公司及其附屬公司所選定的優秀表現僱員，同時直接加強與股東之間利益掛鉤。

高級管理層薪酬組合（平均）



■ 固定薪酬 ■ 表現獎金 ■ 長期獎勵

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

(i) 股份增值權（「股份增值權」）

股份增值權授權持有人以高於預定水平接受本公司股價之升值。股份增值權之歸屬期一般不超過四年。

(ii) 受限制股份單位（「受限制股份單位」）

受限制股份單位等於一股本公司普通股股份的價值。一旦歸屬，受限制股份單位將轉化成為普通股股份或其等值現金。受限制股份單位之歸屬期一般不超過四年。受限制股份單位一般不獲派付股息。

本公司保留權利根據長期激勵計劃酌情以現金或普通股股份支付獎勵。本公司已創立一項信託並為其提供資金以向合資格收受人支付股份。倘為股份增值權，則股份於收受人行使權利後須予支付。倘為受限制股份單位，則股份於僱員達致任何歸屬條件後須予支付。

薪酬委員會報告

根據長期激勵計劃所授出單位的數目按年制定及檢討，反映競爭市場定位、市場慣例(尤其是聯想的競爭者的慣例)及本公司之績效以及個別人士對業務作出的實際及預期貢獻。在若干情況下，可根據該計劃授予獎勵以支持吸引新僱員。獎勵水平及組合可因個別人士、職責及其職位而有別。

於二零一九／二零財年，本公司並無根據本計劃發行任何新股份，及該計劃目前通過從市場上購買現有股票來營運。

退休福利

本公司為其僱員(包括執行董事及高級管理層)設立多項退休計劃。該等計劃定期予以檢討，旨在提供與當地市場慣

例一致之福利水平。有關退休計劃之詳情載於第158至161頁的董事會報告內。

一般僱員

於二零二零年三月三十一日，本集團全球總人數約63,000人。

聯想認為僱員是其最重要的策略資源，並認為每位僱員應受到重視以及獲得公平及平等對待。聯想的薪酬理念支持此價值觀，致力於相關競爭市場中提供具競爭力的薪酬，並因應僱員表現而調整薪金升幅。透過薪酬計劃，聯想可辨識及嘉許僱員的傑出表現，以明確傳遞本公司的首要目標及價值觀。



聯想僱員與高級管理層一樣合資格獲得固定薪酬，包括基本薪金、津貼及非金錢利益。合資格僱員亦可因應個人及公司表現而收取表現獎金。此外，所選定的優秀表現僱員合資格參與長期激勵計劃。

薪酬檢討

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

二零一九／二零財年非執行董事薪酬檢討

於二零一九年五月，薪酬委員會聘請一家國際獨立薪酬諮詢公司，就非執行董事的薪酬組合進行分析，以確保非執

行董事獲得的薪酬與彼等所投入的時間、工作量、工作要求及職責對比業內公司及廣大市場而言為合適。在四年保持穩定之後，現金聘用費增加8%至100,000美元及年度長期激勵獎勵增加15%至230,000美元*。其後董事會(只由本公司執行董事組成)根據本公司股東的授權批准最終推薦意見，概述於下表：

薪酬部份	二零一九／二零年 (美元)	二零一八／一九年 (美元)
現金聘任費	100,000	92,500
長期激勵獎勵	230,000	200,000
薪酬總額	330,000	292,500

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

為維持與過往慣例的一致性，本公司審核委員會主席收取額外現金等同27,500美元(約港幣214,500元)，而本公司薪酬委員會主席收取額外現金等同20,000美元(約港幣156,000元)，及首席獨立董事收取每年的額外現金等同35,000美元(約港幣273,000元)。

非執行董事的薪酬詳情載於財務報表附註10。截至二零二零年三月三十一日根據該計劃授予非執行董事的股份增值權及受限制股份單位獎勵已列於本報告「長期激勵計劃」一節內。

二零一九／二零財年主席／首席執行官及高級管理層薪酬檢討

固定薪酬

作為年度檢討過程的一部份，薪酬委員會已於二零一九年五月審閱及批准有關主席／首席執行官及高級管理層的基

本薪酬，由二零一九年七月一日起生效。

主席／首席執行官的基本薪酬維持不變，仍為人民幣8,808,815元(約1,265,307美元)(附註：人民幣轉為美元乃根據人民幣1.00元兌0.143641美元的兌換率，資料僅供參考之用)(實際以當地貨幣支付)。高級管理層的基本薪酬因應職能，範圍和市場薪酬水平的變化及考慮個人表現和貢獻平均增加1.9%。

表現獎金

主席／首席執行官及高級管理層的二零一九／二零財年的表現獎金已於二零一九年五月舉行的薪酬委員會會議上批准發放。主席／首席執行官及高級管理層的最終獎金發放乃基於整體稅前收入、總收入、客戶滿意度以至個人表現而釐定。



獲批准的二零一九／二零財年表現獎金將於二零二零年六月發放。

長期激勵計劃

最近期長期激勵獎勵包括股份增值權及受限制股份單位之完整週期已於二零一九年六月完成。於二零一八／一九財年，選定的行政人員，包括主席／首席執行官及高級管理層亦取得以本公司表現及個人績效為基礎的受限制股份單位獎勵。下一個長期激勵獎勵包括股份增值權及受限制股份單位週期將在二零二零年六月。

僱員持股計劃(「僱員持股計劃」)

本公司於二零一六年十月推出僱員持股計劃(「該計劃」)。該計劃旨在促進和推廣聯想股份持有權予一般僱員。根據

該計劃，合資格僱員經合資格僱員出資每購買本公司四股普通股股份將配贈一股相應受限制股份單位。該相應受限制股份單位之歸屬期一般不超過兩年。本公司執行及非執行董事及高級管理層不符合參與該計劃的資格。

於二零一九／二零財年，本公司並無根據本計劃發行任何新股份，及該計劃目前通過從市場上購買現有股份來營運。

薪酬委員會報告

高級管理層薪酬

截至二零二零年三月三十一日止年度，高級管理層的薪酬範圍如下：

薪酬範圍	高級管理層人數
2,750,617美元 – 2,814,584美元	1
4,285,845美元 – 4,349,812美元	1
4,413,781美元 – 4,477,747美元	1
4,733,620美元 – 4,797,587美元	1
5,437,266美元 – 5,501,233美元	1
8,315,818美元 – 8,379,785美元	1
9,851,046美元 – 9,915,013美元	1
28,657,589美元 – 28,721,556美元	1

二零一九／二零財年董事及最高薪五位人士的酬金

董事及最高薪五位人士的酬金詳情載於財務報表附註10。

二零一九／二零財年僱員薪酬檢討

固定薪酬

管理層每年均會進行市場檢討以確保固定薪酬符合市場趨勢並保持競爭性。該檢討包含來自多間外部調查供應商的數據及個人表現的正式評估。任何獲批准的市場基準薪酬調整由二零一九年七月一日起生效。

表現獎金

一般僱員的表現獎金乃基於個人表現及各自所屬的業務單位或「績效組別」而定。就二零一九／二零財年，本公司內一共約有114個不同的績效組別，各自擁有不同的表現要求及目標，包括財務部分及客戶體驗部分。就二零一九／二零財年表現獎金，年中進度款項已於二零一九十二月發放，而全額款項基於全年業務成績，將根據獲准最終獎金基金於二零二零年六月作出調整。



績效組別分數基於最終業績對比目標，可介乎0%至320%之間。個人表現調整介乎0%至150%之間，與僱員表現評估掛鉤，及與既定關鍵績效指標增進。

長期激勵計劃

就二零一九／二零財年，有22.7%合資格僱員（不包括執行董事）根據長期激勵計劃收取獎勵。該等獎勵已於二零一九年六月發放。

長期激勵計劃

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

財年內執行及非執行董事的股份獎勵變動如下：

姓名	獎勵類型	獲獎財年	單位數目							
			實際價格 (港幣)	於二零一九年		期內行使	期內 註銷/失效 (附註1)	於二零二零年		歸屬期 (月、日、年)
				四月一日 (未歸屬)	期內獎授			三月三十一日 (未歸屬)	三月三十一日 尚未行使總數	
楊元慶先生	股份增值權	12/13	8.22	-	-	-	14,059,573	-	-	02.04.2014 - 02.04.2017
	股份增值權	13/14	9.815	-	-	-	-	-	14,520,062	06.03.2015 - 06.03.2018
	股份增值權	15/16	12.29	3,175,916	-	3,175,916	-	-	12,703,664	06.01.2016 - 06.01.2019
	股份增值權	16/17	4.90	31,743,117	-	31,743,117	-	-	126,972,471	06.01.2017 - 06.01.2019
	股份增值權	17/18	4.95	30,595,849	-	15,297,924	-	-	15,297,925	06.01.2018 - 06.01.2020
	股份增值權	18/19	4.00	39,305,643	-	19,652,822	-	-	19,652,821	06.01.2019 - 06.01.2021
	股份增值權	19/20	5.79	-	79,451,149	-	-	-	79,451,149	06.03.2020 - 06.03.2022
	受限制股份單位	15/16	12.29	1,220,503	-	1,220,503	-	-	-	06.01.2016 - 06.01.2019
	受限制股份單位	17/18	4.95	7,930,443	-	3,965,221	-	-	3,965,222	06.01.2018 - 06.01.2020
	受限制股份單位	18/19	4.00	9,368,500	-	4,684,250	-	-	4,684,250	06.01.2019 - 06.01.2021
受限制股份單位	19/20	5.79	-	15,564,480	-	-	-	15,564,480	06.03.2020 - 06.03.2022	
朱立南先生	股份增值權	13/14	7.88	-	-	-	-	-	242,723	08.16.2014 - 08.16.2016
	股份增值權	14/15	11.48	-	-	-	-	-	275,884	08.15.2015 - 08.15.2017
	股份增值權	15/16	7.49	-	-	-	-	-	403,970	08.14.2016 - 08.14.2018
	股份增值權	16/17	5.38	205,253	-	205,253	-	-	205,253	08.19.2017 - 08.19.2019
	股份增值權	17/18	4.74	636,877	-	318,439	-	-	318,438	08.21.2018 - 08.21.2020
	股份增值權	18/19	4.39	1,125,232	-	375,077	-	-	750,155	08.17.2019 - 08.17.2021
	受限制股份單位	16/17	5.38	48,030	-	48,030	-	-	-	08.19.2017 - 08.19.2019
	受限制股份單位	17/18	4.74	110,053	-	55,026	-	-	55,027	08.21.2018 - 08.21.2020
	受限制股份單位	18/19	4.39	178,799	-	59,600	-	-	119,199	08.17.2019 - 08.17.2021
	受限制股份單位	19/20	5.48	-	328,629	-	-	-	328,629	09.19.2020 - 09.19.2022
趙令歡先生	股份增值權	13/14	7.88	-	-	-	-	-	364,084	08.16.2014 - 08.16.2016
	股份增值權	14/15	11.48	-	-	-	-	-	275,884	08.15.2015 - 08.15.2017
	股份增值權	15/16	7.49	-	-	-	-	-	403,970	08.14.2016 - 08.14.2018
	股份增值權	16/17	5.38	205,254	-	205,254	-	-	615,761	08.19.2017 - 08.19.2019
	股份增值權	17/18	4.74	636,877	-	318,439	-	-	318,438	08.21.2018 - 08.21.2020
	股份增值權	18/19	4.39	1,125,232	-	375,077	-	-	750,155	08.17.2019 - 08.17.2021
	受限制股份單位	16/17	5.38	48,030	-	48,030	-	-	-	08.19.2017 - 08.19.2019
	受限制股份單位	17/18	4.74	110,053	-	55,026	-	-	55,027	08.21.2018 - 08.21.2020
	受限制股份單位	18/19	4.39	178,799	-	59,600	-	-	119,199	08.17.2019 - 08.17.2021
	受限制股份單位	19/20	5.48	-	328,629	-	-	-	328,629	09.19.2020 - 09.19.2022

薪酬委員會報告

姓名	獎勵類型	獲獎財年	單位數目								
			實際價格 (港幣)	於二零一九年		期內歸屬	期內行使	期內 註銷/失效 (附註1)	於二零二零年		歸屬期 (月、日、年)
				四月一日 (未歸屬)	期內獎授				三月三十一日 (未歸屬)	三月三十一日 尚未行使總數	
Nicholas C. Allen先生	股份增值權	12/13	6.36	-	-	-	-	274,316	-	-	07.03.2013 - 07.03.2015
	股份增值權	13/14	7.88	-	-	-	-	-	-	364,084	08.16.2014 - 08.16.2016
	股份增值權	14/15	11.48	-	-	-	-	-	-	275,884	08.15.2015 - 08.15.2017
	股份增值權	15/16	7.49	-	-	-	-	-	-	403,970	08.14.2016 - 08.14.2018
	股份增值權	16/17	5.38	205,254	-	205,254	-	-	-	615,761	08.19.2017 - 08.19.2019
	股份增值權	17/18	4.74	636,878	-	318,439	-	-	318,439	955,316	08.21.2018 - 08.21.2020
	股份增值權	18/19	4.39	1,125,232	-	375,077	-	-	750,155	1,125,232	08.17.2019 - 08.17.2021
	受限制股份單位	16/17	5.38	48,030	-	48,030	-	-	-	-	08.19.2017 - 08.19.2019
	受限制股份單位	17/18	4.74	110,053	-	55,026	-	-	55,027	55,027	08.21.2018 - 08.21.2020
	受限制股份單位	18/19	4.39	178,799	-	59,599	-	-	119,200	119,200	08.17.2019 - 08.17.2021
受限制股份單位	19/20	5.48	-	328,629	-	-	-	328,629	328,629	09.19.2020 - 09.19.2022	
出井伸之先生	股份增值權	12/13	6.36	-	-	-	-	274,316	-	-	07.03.2013 - 07.03.2015
	股份增值權	13/14	7.88	-	-	-	-	-	-	364,084	08.16.2014 - 08.16.2016
	股份增值權	14/15	11.48	-	-	-	-	-	-	275,884	08.15.2015 - 08.15.2017
	股份增值權	15/16	7.49	-	-	-	-	-	-	403,970	08.14.2016 - 08.14.2018
	股份增值權	16/17	5.38	205,254	-	205,254	-	-	-	615,761	08.19.2017 - 08.19.2019
	股份增值權	17/18	4.74	636,878	-	318,439	-	-	318,439	955,316	08.21.2018 - 08.21.2020
	股份增值權	18/19	4.39	1,125,232	-	375,077	-	-	750,155	1,125,232	08.17.2019 - 08.17.2021
	受限制股份單位	16/17	5.38	48,030	-	48,030	-	-	-	-	08.19.2017 - 08.19.2019
	受限制股份單位	17/18	4.74	110,053	-	55,026	-	-	55,027	55,027	08.21.2018 - 08.21.2020
	受限制股份單位	18/19	4.39	178,799	-	59,599	-	-	119,200	119,200	08.17.2019 - 08.17.2021
受限制股份單位	19/20	5.48	-	328,629	-	-	-	328,629	328,629	09.19.2020 - 09.19.2022	
William O. Grabe先生	股份增值權	12/13	6.36	-	-	-	-	274,316	-	-	07.03.2013 - 07.03.2015
	股份增值權	13/14	7.88	-	-	-	-	-	-	364,084	08.16.2014 - 08.16.2016
	股份增值權	14/15	11.48	-	-	-	-	-	-	275,884	08.15.2015 - 08.15.2017
	股份增值權	15/16	7.49	-	-	-	-	-	-	403,970	08.14.2016 - 08.14.2018
	股份增值權	16/17	5.38	205,254	-	205,254	-	-	-	615,761	08.19.2017 - 08.19.2019
	股份增值權	17/18	4.74	636,878	-	318,439	-	-	318,439	955,316	08.21.2018 - 08.21.2020
	股份增值權	18/19	4.39	1,125,232	-	375,077	-	-	750,155	1,125,232	08.17.2019 - 08.17.2021
	受限制股份單位	16/17	5.38	48,030	-	48,030	-	-	-	-	08.19.2017 - 08.19.2019
	受限制股份單位	17/18	4.74	110,053	-	55,026	-	-	55,027	55,027	08.21.2018 - 08.21.2020
	受限制股份單位	18/19	4.39	178,799	-	59,599	-	-	119,200	119,200	08.17.2019 - 08.17.2021
	受限制股份單位	19/20	5.48	-	328,629	-	-	-	328,629	328,629	09.19.2020 - 09.19.2022
	受限制股份單位(遞延)	18/19	5.48	-	46,883	46,883	-	-	-	-	Note 2
受限制股份單位(遞延)	19/20	5.48	-	46,883	46,883	-	-	-	-	Note 2	
受限制股份單位(遞延)	19/20	5.05	-	52,131	52,131	-	-	-	-	Note 2	

單位數目											
姓名	獎勵類型	獲獎財年	實際價格 (港幣)	於二零一九年			期內行使	期內 註銷/失效 (附註1)	於二零二零年		歸屬期 (月、日、年)
				四月一日 (未歸屬)	期內獎授	期內歸屬			三月三十一日 (未歸屬)	三月三十一日 尚未行使總數	
William Tudor	股份增值權	12/13	8.07	-	-	-	-	53,476	-	-	01.31.2014 - 01.31.2016
Brown先生	股份增值權	13/14	7.88	-	-	-	-	-	-	364,084	08.16.2014 - 08.16.2016
	股份增值權	14/15	11.48	-	-	-	-	-	-	275,884	08.15.2015 - 08.15.2017
	股份增值權	15/16	7.49	-	-	-	-	-	-	403,970	08.14.2016 - 08.14.2018
	股份增值權	16/17	5.38	205,254	-	205,254	-	-	-	615,761	08.19.2017 - 08.19.2019
	股份增值權	17/18	4.74	636,878	-	318,439	-	-	318,439	955,316	08.21.2018 - 08.21.2020
	股份增值權	18/19	4.39	1,125,232	-	375,077	-	-	750,155	1,125,232	08.17.2019 - 08.17.2021
	受限制股份單位	16/17	5.38	48,030	-	48,030	-	-	-	-	08.19.2017 - 08.19.2019
	受限制股份單位	17/18	4.74	110,053	-	55,026	-	-	55,027	55,027	08.21.2018 - 08.21.2020
	受限制股份單位	18/19	4.39	178,799	-	59,599	-	-	119,200	119,200	08.17.2019 - 08.17.2021
	受限制股份單位	19/20	5.48	-	328,629	-	-	-	328,629	328,629	09.19.2020 - 09.19.2022
楊致遠先生	股份增值權	12/13	8.63	-	-	-	-	24,593	-	-	02.20.2014 - 02.20.2016
	股份增值權	13/14	7.88	-	-	-	-	-	-	245,757	08.16.2014 - 08.16.2016
	股份增值權	14/15	11.48	-	-	-	-	-	-	186,221	08.15.2015 - 08.15.2017
	股份增值權	14/15	11.07	-	-	-	-	-	-	37,202	11.16.2015 - 11.16.2017
	股份增值權	15/16	7.49	-	-	-	-	-	-	403,970	08.14.2016 - 08.14.2018
	股份增值權	16/17	5.38	205,254	-	205,254	-	-	-	615,761	08.19.2017 - 08.19.2019
	股份增值權	17/18	4.74	636,878	-	318,439	-	-	318,439	955,316	08.21.2018 - 08.21.2020
	股份增值權	18/19	4.39	1,125,232	-	375,077	-	-	750,155	1,125,232	08.17.2019 - 08.17.2021
	受限制股份單位	16/17	5.38	48,030	-	48,030	-	-	-	-	08.19.2017 - 08.19.2019
	受限制股份單位	17/18	4.74	110,053	-	55,026	-	-	55,027	55,027	08.21.2018 - 08.21.2020
	受限制股份單位	18/19	4.39	178,799	-	59,599	-	-	119,200	119,200	08.17.2019 - 08.17.2021
	受限制股份單位	19/20	5.48	-	328,629	-	-	-	328,629	328,629	09.19.2020 - 09.19.2022
Gordon Robert	股份增值權	15/16	7.25	-	-	-	-	-	-	224,107	09.18.2016 - 09.18.2022
Halyburton Orr先生	股份增值權	16/17	5.38	205,254	-	205,254	-	-	-	615,761	08.19.2017 - 08.19.2023
	股份增值權	17/18	4.74	636,878	-	318,439	-	-	318,439	955,316	08.21.2018 - 08.21.2020
	股份增值權	18/19	4.39	1,125,232	-	375,077	-	-	750,155	1,125,232	08.17.2019 - 08.17.2021
	受限制股份單位	16/17	5.38	48,030	-	48,030	-	-	-	-	08.19.2017 - 08.19.2019
	受限制股份單位	17/18	4.74	110,053	-	55,026	-	-	55,027	55,027	08.21.2018 - 08.21.2020
	受限制股份單位	18/19	4.39	178,799	-	59,599	-	-	119,200	119,200	08.17.2019 - 08.17.2021
	受限制股份單位	19/20	5.48	-	328,629	-	-	-	328,629	328,629	09.19.2020 - 09.19.2022
胡展雲先生	受限制股份單位	19/20	5.48	-	358,380	-	-	-	358,380	358,380	09.19.2020 - 09.19.2022

附註1： 該等單位乃根據股份增值權計劃規則操作予以註銷。

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

薪酬委員會報告

其他針對股東利益之事項

股份持有指引

聯想為包括主席／首席執行官及高級管理層等選定行政人員制訂股份持有指引。該等指引要求行政人員擁有相當數量的股份，有助使行政人員與股東的利益保持一致，並讓行政人員專注於聯想的長期業績表現。該等指引（以基本薪酬的倍數衡量）因應行政人員的角色及等級而異，行政人員預期於成為合資格行政人員起計五年內達到指引要求。倘未能達到指引要求，行政人員則須透過聯想的獎勵計劃保留最少量的已歸屬股份，直至符合指引為止，而該指引預期於該行政人員的餘下任期內繼續生效。截至本財年，指引所覆蓋的**98%**行政人員已達到目標持有水平與連同將於二零二零年六月授予的年度長期激勵，則指引所覆蓋的**100%**行政人員已達目標持有水平。另外，非執行董事亦受制於類似指引並全部符合指引。

撤回政策

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

可持續發展概覽

環境、社會及管治概覽

聯想管理環境、社會及管治計劃的系統方法為其在快速變化的經濟環境中創造了競爭優勢。納入強大的環境、社會及管治計劃緩解了全球個人消費者及大型企業客戶日益增長的擔憂。在聯想，我們計劃的發展通過環境、社會及管治策略的三大支柱進行考量，即環境、社會及管治。

我們的環境計劃不僅限於涵蓋所製造產品的生態標籤及碳足跡，亦涉及在運營、供應鏈、廢棄產品管理等其他方面辨認減緩氣候變化的機會。我們設置策略環保目標，並定期評估及管理氣候相關風險和機遇。

以激發多元化及包容性的全球思維制定我們的社會計劃。我們致力在整個員工隊伍促進多元化（從高級管理人員開始），推動STEM教育，為多元化人群增加機會，以及支持員工為改善全球社區作出貢獻。我們通過各種計劃加以實現，包括聯想基金會和北京聯想基金會(Lenovo Foundation and Lenovo Foundation Beijing)。

聯想的企業管治框架包括由主席兼首席執行官楊元慶先生簽署的企業可持續發展政策，該政策概述指引本公司營運的環境、社會及管治原則。我們的管治架構利用內部控制程序為環境、社會及管治計劃奠定了堅實的基礎，而我們的道德及合規部門提倡執行最高的營商道德標準及嚴格遵守法律。聯想信守在其所有活動中遵循負責任的環境、社會及管治慣例的承諾。這些重要承諾在本公司滿足與之互動的客戶及社區期望方面事關本公司的未來發展。

高級管理層與董事會（「董事會」）密切配合，監督業務單位對環境、社會及管治相關政策與計劃的執行情況。聯想的董事會、領導團隊及本公司的所有主要職能部門使用企業風險管理框架及流程，定期評估及處理環境、社會及管治風險。於二零一九年五月及八月，聯想董事會審閱了有關環境、社會及管治的最新動態，包括對經董事會批准的聯想年報環境、社會及管治內容的審閱。

作為全球最大的先進製造企業之一，我們關注環境、社會及管治對全球市場產生的巨大影響。聯想繼續發揮其作為聯合國全球契約簽約成員的角色。聯合國全球契約是一項致力於使運營及策略與人權、勞工、環境及反腐敗領域十大普遍接受的原則相一致的公私營策略舉措。聯想的業務策略、政策及程序支持全球契約的十大原則，並樹立誠信文化。聯想在為人類和地球承擔基本責任的同時，也為我們的長期成功奠定了基礎。聯想的許多環境、社會及管治舉措符合聯合國可持續發展目標，詳情請參閱二零一八年／一九財年可持續發展（環境、社會及管治）報告。

得到主席兼首席執行官楊元慶先生的支持及認可，卓越的環境、社會及管治常規始於高層。在聯想，被全球專業人士及知名項目認定為環境、社會及管治常規的領導者，我們倍感自豪。以下是聯想二零一九／二零財年的成果。更多資料將載於二零一九／二零財年可持續發展（環境、社會及管治）報告。

可持續發展概覽

各界對環境、社會及管治的主要嘉許：

環境

- **二零一九年CDP** (前稱為碳信息披露項目(Carbon Disclosure Project)) – 聯想在CDP的氣候調查問卷中獲評「領導力」等級「A-」級，及在CDP的供應商參與度評級中獲評「A」級，該兩項評級均通過氣候變化減緩及適應程度評估環境管理的進展。
- **二零一九年EcoVadis** – 聯想獲得企業社會責任黃金評級，總分在通信設備行業被評估公司中排名前2%。
- **二零二零年亞洲綠色航運** – 鑒於我們在中國的表現，聯想成為首家符合亞洲綠色航運(GFA)三葉認證資格的運貨商，並憑藉我們在印度的努力，獲得GFA二葉認證。
- **二零一九年SmartWay運輸夥伴計劃** – 聯想在符合排放量和運輸公司挑選標準的所有SmartWay運貨商中獲認可排名前5%，入選SmartWay傑出表現企業(SmartWay High Performer)名單。

社會

- **二零二零年彭博性別平等指數(Bloomberg Gender Equality Index)** – 聯想已連續第二年獲得100分(滿分)，入選彭博性別平等指數的50個行業中的325家公司之一，該指數追蹤全球組織的財務表現，致力於通過政策制定、代表性及透明度支持性別平等。
- **二零一九年企業平等指數** – 聯想因其致力符合人權運動基金會企業平等指數的所有標準而連續第二年獲得100分(滿分)，同時獲公認為LGBTQ平等的最佳工作場所。

- **二零一九年包容性指數(Inclusion Index)** – 聯想獲得72%的評分，被公認為在業務中促進多元化及包容性的80家傑出的美國公司之一。該指數現進入第三年，表彰整個組織內在制定政策與計劃支持多元化舉措領域領先的公司。

- **二零一九年福布斯中國科技女性榜** – 提名聯想的兩位女性高管，聯想副總裁兼聯想研究院人工智能實驗室負責人以及負責聯想研究院創新管理的聯想副總裁作為在科技領域作出突出貢獻的女性領導者登上榜單。

管治

- **二零一九年恒生可持續發展企業指數** – 聯想獲香港品質保證局評為「AA」級，取得IT行業的最佳總成績。這是聯想連續第九年獲得此評級，顯示出聯想對可持續發展始終如一的承諾。本年度排名從來自10個不同行業的30家香港上市公司當中評出。
- **二零一九年最佳企業管治白金獎及可持續發展及社會責任報告獎** – 獲香港會計師公會頒發。這是聯想連續第七年榮獲企業管治獎，連續第二年榮獲可持續發展及社會責任報告獎，再度體現了本公司對企業管治和環境、社會及管治報告的卓越努力及堅定承諾。



道德及合規

信任及誠信是聯想的重要文化基石。聯想提倡的文化致力達到最高的營商道德標準及遵守所有營運所在地的法律及法規。聯想的政策及計劃與聯想符合道德地營運全部聯想業務活動的目標相匹配。

聯想成立的道德及合規部門(ECO)與其遍佈全球的業務單位合作，確保彼等營運時遵守法律道德責任。ECO由聯想的首席企業責任官領導，在為僱員提供其所需的資源及訊息方面發揮著重要作用，進而幫助僱員作出知情的選擇及決定。

ECO不斷審查及評估聯想的內部政策及程序，舉辦個人培訓課程並向我們的業務團隊提供溝通渠道，以提升員工對道德及合規問題的知識。此外，ECO維持並監察員工及第三方可用以檢舉不當行為的保密舉報途徑。ECO亦攜手聯想就聯想業務之合作夥伴開展道德操守及聲譽盡職調查。

聯想行為準則為道德及合規計劃不可或缺的一部分。該準則清楚闡明對僱員遵守與法律及道德業務行為及表現相關的政策之期望。該準則備有九種語言，連同其他企業政策均可在聯想的網站查閱。聯想亦提供有關該準則及相關政策的定期培訓，以增強本公司的合規承諾及誠信經營。

聯想致力合法、道德及誠信地開展業務。聯想設有明確的禁止報復政策，以保障在道德或合規問題方面尋求指引或報告與潛在違反法律、公司政策或行為準則行為有關的任何資料的僱員。聯想就舉報有關問題提供正式及保密的機制，追蹤確保所有有關問題得到解決。

閣下可通過ethics@lenovo.com聯絡聯想的道德及合規部門。

可持續發展概覽

隱私

聯想致力保護所收集及維護的有關其客戶、員工、業務合作夥伴及其他可識別人士的個人資料隱私及保密性。為履行其作為負責任的個人資料保管人的承諾，聯想維持一項由法律部領導的全球隱私計劃。

聯想應用一個跨部門隱私工作組採用分層法保護個人資料，該工作組由從信息安全、產品安全、產品開發、營銷、電子商務、服務及維修、人力資源、法律及其他小組抽取主要人員組成。

聯想採用分層法確保隱私合規的主要因素包括：

- 監控隱私法規趨勢及最佳隱私常規的改進
- 將全球數據隱私規定统一到整個公司範圍內的隱私原則中，以推動聯想處理個人資料的方式
- 制定及更新聯想隱私政策及程序
- 提供合同支持，以確保有適當的合同條款涵蓋與任何數據流相關的風險
- 通過將隱私檢查點納入正式的產品開發計劃，為產品開發團隊提供早期輸入數據
- 進行隱私影響評估，並對產品、軟件、網站、營銷計劃、內部系統及供應商關係進行發佈前隱私合規審查

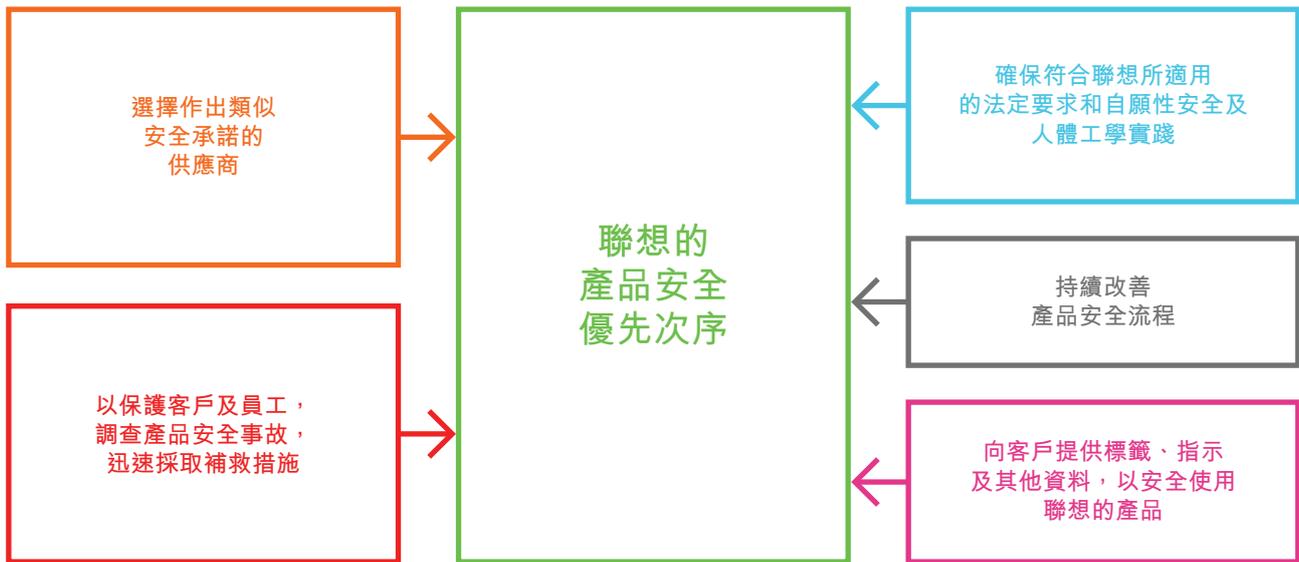
- 對數據主體有關個人資料的請求給予回應
- 開發及推出針對性的隱私培訓項目
- 與企業信息安全部密切配合，及時識別並響應涉及個人資料的信息事件

聯想的隱私計劃可通過privacy@lenovo.com查閱。

產品監管及安全

聯想提供在整個生命週期操作都是安全的優質產品。聯想的公司策略、政策和指導方針旨在支持在產品安全方面的承諾。不管產品宣傳及銷售的地方，我們的產品都滿足並在很多情況下甚至高於適用的法定要求和自願性安全及人體工學實踐方面的要求。請參閱下文聯想的產品安全優先次序。

聯想的質量方針構成質量管理系統及業務流程的基礎，確保我們符合客戶、法律要求及履行監管責任，並符合 ISO 9001：2015 標準的要求。為維持產品的最高質量水平，聯想採用主動式閉環流程。在該流程中，聯想的反饋機制為客戶問題提供快速解決方案。一旦發現產品問題，我們會展開根本原因分析，將結果反饋予製造、開發及測試機構，確保類似問題不會在現有或未來的產品再次出現。



生產製造及供應鏈運營

聯想的製造業務模式將公司自主生產製造能力與原始設計製造商(ODM)合作企業以及合資企業(JV)的製造能力結合到一起，該混合模式為我們帶來了競爭優勢，令我們得以在確保更強控制產品開發及供應鏈營運的同時能更快為市場推出創新產品。我們的全球化製造業務可為區域市場度身訂造產品。

聯想於世界各地的生產廠(包括合資企業)均已獲得ISO 9001(質量)及ISO 14001(環境)認證。聯想在中國境外的認證機構為DEKRA，而在中國的認證機構為CESI。聯想已按照該等全球公認的標準每年於各個生產設施大力落實相關目標，從而確保不斷改善，同時為我們的僱員創造一個充滿環保意識的工作環境。

職業健康及安全

我們希望為聯想全體員工提供安全及健康的工作環境。公司的全球職業健康及安全(OHS)組織透過我們的職業安全及健康管理系統為員工所在生產地點的工作場所安全秉持全球準則。該系統透過對實現公司創新、生產力及持續改進的目標至關重要的培訓、預防、檢查及監控於全球生產

地點落實健康及安全計劃以及流程。我們將新設施快速並完全融入到我們的系統中及進行衡量，以符合我們嚴格的健康及安全標準。聯想全球所有生產地點(包括合資企業所在地)均獲領先的獨立認證機構SGS頒發的ISO 45001證書(或正從OHSAS 18001過渡)。

聯想致力確保我們生產地點的工作環境安全，工人得到尊重，擁有尊嚴，業務運營對環境負責並符合道德。我們通過在所有生產地點執行責任商業聯盟(RBA)的行為準則、程序及工具實現這一目標。我們的所有生產地點每兩年須接受獨立第三方的RBA審核，因此我們高於RBA的會員要求。

聯想專注於持續提高其製造部門的可持續發展表現，及以責任商業聯盟(RBA)的程序及工具作為指引。聯想堅持遵守RBA行為準則，將負責任的商業行為嵌入政策及管理系統中，並在全球所有內部生產地點進行實施與追蹤，確保供應鏈中的工作環境安全，工人得到尊重，擁有尊嚴，業務運營對環境負責並符合道德。

可持續發展概覽

許多聯想生產地點於二零一九／二零財年經過審核，作為我們審核計劃的一部分，包括ISO認證、RBA審核及其他客戶或聯想審核。聯想有三個內部生產地點接受了RBA驗證審計計劃(VAP)的審核，其中兩個生產地點獲評為黃金級別，一個生產地點獲評為白金級別。我們計劃兩年內完成對所有生產地點的RBA VAP審核。

聯想及其所在行業持續因工時間問題面對挑戰。本財年內，電子行業面臨嚴重的供應短缺，導致供需空前失衡，為管理加班時間及連續工作天數帶來巨大挑戰。聯想正努力提供更好的技術工具及信息，令員工及經理可以作出有關加班的知情決定。對深圳及蒙特雷的工廠的RBA VAP審核顯示，該領域已取得重大進展，我們正在將這些地點的進步推廣至其他地點，以推動改進。其他需要改進的領域包括實習生的勞工實踐、為員工／管理層討論建立更多溝通

渠道、減少聯想離職員工等待領取最後薪酬的時間、向原始設計和製造(ODM)合作夥伴推廣工具以改為每月匯報數據。



二零一九年十月圓滿完成ISO 45001現場審核後，聯想員工及SGS核數師在深圳廠房。

聯想在下列國家的生產地點擁有健康及安全認證 (ISO 45001)

巴西

中國

印度

日本

墨西哥

美國

供應鏈運營

聯想預期其供應商將提供優質零部件、產品及服務，同時並將符合道德、負責任及可持續地開展業務。我們按25個關鍵的環境、社會及管治指標衡量構成我們約95%採購支出的前100名供應商。我們的大部分採購支出供應商均通過了ISO 9001、ISO 14001及ISO 45001認證，發佈了公開可持續發展(環境、社會及管治)報告，並獲得了聯想的季度記分卡，其中包括環境、社會及管治績效。

我們在採購訂單的條款及正式協議方面要求所有供應商遵守所有法律、法規及聯想的環境、社會及管治規定，同時也要求供應商須遵守所有有關環境和工作環境的法律，以及遵守受限制材料規定並提供必要聲明。這包括遵守我們全面的供應商行為守則以及反賄賂反腐敗規定。

聯想亦對供應商落實RBA行為準則，該準則包括有關勞動力、環境及健康問題等因素。RBA行為準則特別針對童工、強制勞工、工時、加班時間、休假、招聘費用以及確保該等要求傳達至供應鏈的所有層級。我們透過正式的RBA工具和項目自我評估及獨立的第三方驗證審核，確保一級供應商及大部分主要二級和三級供應商遵守RBA行為準則。超過75%的採購支出來自身為RBA正式會員的為一級和主要二級與三級供應商。

就供應商環境影響而言，我們執行兩大計劃。首先，我們基於特定標準識別存在環境風險的領域，然後根據規定開展行動，以緩解風險。我們須於應用前對高風險的供應商進行審核，隨後將對其進行定期審核。此外，我們要求供應商每年呈報其政策目標、溫室氣體排放、用水、廢棄物的產生及再生能源使用，且我們會追蹤其減排成效。

我們約90%的採購支出供應商擁有公開的溫室氣體排放、節水及減廢目標、使用獨立第三方報告認證，並透過碳信息披露項目(CDP)作出披露，以公開發佈其氣候變化及水資源得分。憑藉這些努力，聯想獲CDP Supplier Engagement Leadership Board評為最高分A。有關調查及聯想二零一九年回應的更多資料，請訪問CDP的網站www.cdp.net。

聯想深知負責任採購錫、鉍、鎢及金(3T/G)及鈷等礦產的重要性。倘若我們在存在政治及社會衝突(可能包括剛果共和國或周邊國家)的產區採購該等礦產，業內通常稱該等礦

產為「衝突礦產」。我們支持RBA負責任的礦產倡議(RMI)所付出的努力，並參與RMI衝突礦產會議、冶煉廠工作小組及其他工作小組。

我們為負責任地採購原材料進行以下具體盡職調查工作：

- 全面的衝突礦產政策，以及特定的鈷政策
- 應用衝突礦產調查表(CMRT)及鈷調查表(CRT)進行原產國合理查詢(RCOI)
- 運用負責任礦物審驗流程(RMAP)審核及證明冶煉廠符合無衝突冶煉廠計劃
- 經獨立第三方進行RBA審核以直接核實供應商的盡職調查結果，每半年傳達一次預期和計劃最新情況
- 針對僱員定期舉行培訓研討會，發佈季度最新資訊，並根據供應商需要為其提供培訓
- 公開報告我們的衝突礦產報告、我們供應鏈內及其所在國家的冶煉廠及精煉廠
- 於二零一九／二零財年，我們的衝突礦產實現95%無衝突

有關更多詳情，可參閱我們負責任採購的網站。

可持續發展概覽

供應商多元化

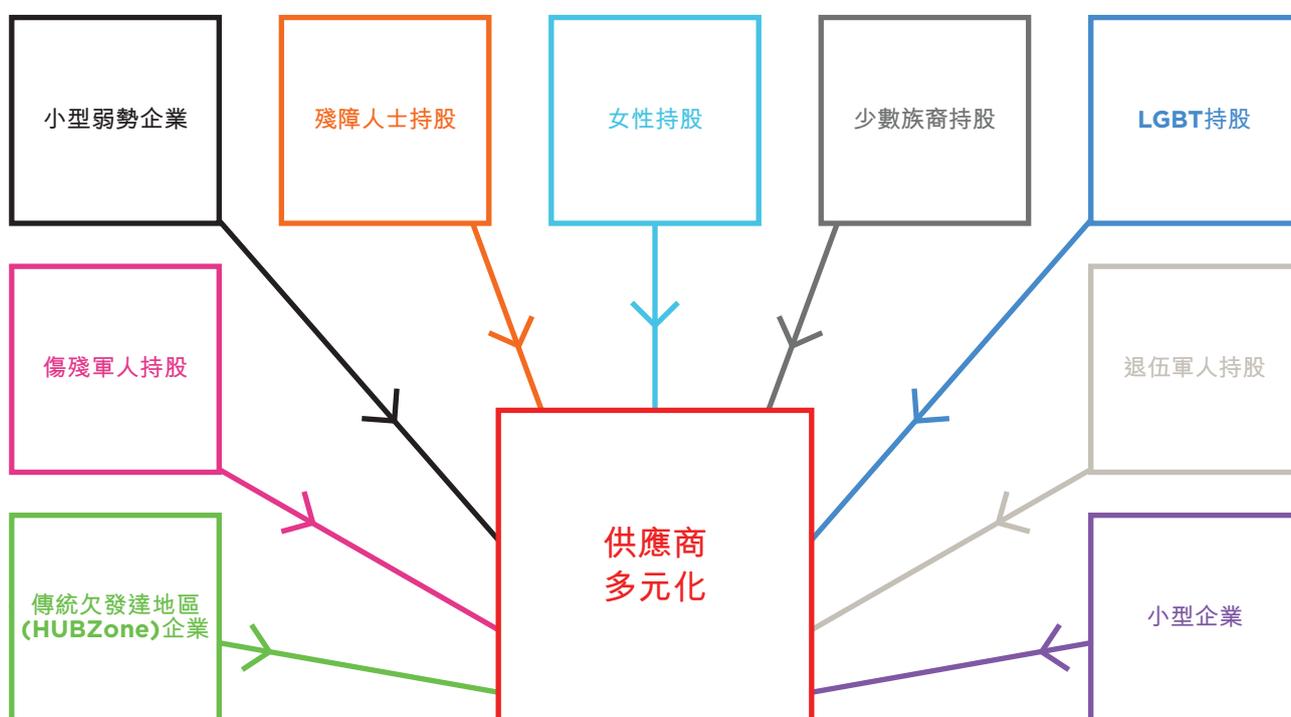
聯想致力將小型及多元化企業納入我們的採購機會。在聯想，我們深知供應商多元化的重要性，並努力確保使其成為我們策略採購流程不可或缺的一部分。我們認為，企業與社會的成功取決於小型及多元化企業能否享受到國家經濟增長帶來的紅利。我們致力最大限度地將小型企業、少數族裔、女性、退伍軍人、傷殘軍人、殘障人士、LGBT持股企業以及傳統欠發達地區(HUB Zones)企業納入我們的採購活動中。

我們多元化供應商的目標有雙重考量：在全球增加與我們開展業務的小型及多元化供應商的數量，以及增加向小型

及多元化供應商的採購額。為此，我們將供應商多元化納入全球採購流程，並收集市場見解，以擴大我們的多元化供應商範圍。

聯想繼續與宣傳組織合作，例如全美少數族裔供應商發展委員會(NMSDC)、美國全國婦女商業企業協會(WBENC)及美國西班牙裔商會(USHCC)，以奠定及發展多元化的供應基礎。

聯想與美國的經認證小型供應商的採購額每年佔比約為12%及與經認證的不同供應商的採購額每年佔比超過18%。有關更多詳情，請參閱我們的供應商多元化網站。



環境

聯想有關環境管理的長期、綜合方法面面俱到，涉及從運營中心及產品設計到再生利用及廢棄產品管理。聯想的環保政策適用於所有經營活動，並為聯想環境管理體系(EMS)提供基礎，為聯想的策略提供支柱。

我們管控環境風險及確保合規的方針載於第36至38頁管理層討論及分析一節及第130及第131頁供應鏈運營一節。

氣候變化

聯想已確定氣候變化為重大環境風險及機遇。我們將其作為下述流程的一部分予以評估。

1. 作為聯想的企業風險管理(ERM)系統流程的一部分，我們至少每年評估一次氣候變化風險，並考慮到內部製造及外部供應鏈風險。
2. 作為聯想ISO 14001環境管理體系(EMS)的一部分，我們至少每年評估一次環境風險(包括氣候變化風險)，並分配經量化的分數，用於確定EMS項下的目標。
3. 我們亦將氣候變化視為聯想環境、社會及管治報告重要性評估流程的一部分。

聯想的氣候及能源政策是我們氣候變化策略的基礎。該政策支持聯合國政府間氣候變化專門委員會最新評估報告所述的科學界結論。

聯想的氣候變化策略得到了最高管理層的支持。聯想的執行委員會及董事會指示聯想制訂第二代範圍一及二的溫室氣體減排目標。我們於二零一五／一六財年正式公佈該新目標。其要求聯想與二零零九／一零財年相比，在二零二零年之前將範圍一及二的溫室氣體排放降低40%。溫室氣體減排第二代目標與我們的客戶及投資者的期望一致，且符合氣候科學最新科研成果。為實現該目標，於二零一五年五月，聯想董事會建議聯想於二零二零年前實現直接可再生發電三千萬瓦。

聯想的全球團隊專責提高能效工作，探索節約能源、再生能源及碳補償的可行性，並落實執行計劃，以使用最具成本效益的方法達到第二代減排目標。

聯想提交了二零二零年第三代初步目標以供審閱，該目標超越以科學為基礎的目標舉措(SBTi)。於二零一九／二零財年，我們的建議範圍一、二及三的目標經SBTi非正式驗證為以科學為基礎的目標。除努力實現該等高水準的企業目標外，作為聯想EMS的一部分，聯想亦已制訂更為詳盡的氣候變化相關目標。我們將在二零一九／二零財年的可持續發展(環境、社會及管治)報告中詳盡討論聯想在該方面的進展。

聯想響應二零一九年CDP氣候變化調查，被評為A-，這讓聯想進入全球領導(Leadership)範疇並橫跨多個行業。我們編製全年氣候變化報告，其中載列氣候轉變風險及可能性分析，已於www.cdp.net公佈。

聯想溫室氣體排放乃經TÜV SÜD進行第三方認證，以確保處於合理水平。關於聯想溫室氣體排放量及管理的其他詳情，請訪問聯想的氣候變化網站及二零一九／二零財年可持續發展(環境、社會及管治)報告。



二零二零年二月，在北卡羅來納州聯想Morrisville工廠安裝太陽能電池板。



公司辦公樓 - 美國北卡羅來納州Morrisville，6號樓及7號樓

可持續發展概覽

運輸及包裝

減少聯想物流的環境影響

聯想全球物流已認識到，通過加強貨運管理實踐並考慮我們的決策對環境的影響，存在減少我們碳足蹟的重大機遇。此項原則的關鍵是消除和減少，而非僅僅為抵消。

環境、社會及管治實踐為聯想物流策略的重要組成部分。聯想的目標為進取與高度承諾。如同挑戰整個物流行業及我們的第三方物流夥伴，彼等亦挑戰著我們的內部實踐及利益相關者。

聯想的物流團隊與物流夥伴緊密合作，以負責任的方式運送產品。較輕及較小產品、更緊湊及可重複使用的包裝材料、散裝運輸替代以及區域配送設施可實現更輕的裝載、裝載合併及整車裝運。

聯想過去一年及二零二零年的工作重點包括：

- 運輸方式
- 整合與利用
- 網絡優化
- 包裝(尺寸、重量、尺寸、可回收)
- 技術與自動化
- 獲得合作夥伴的獎勵和認可

有關聯想全球物流成就的更多信息，將於二零一九／二零年財政年度的可持續發展(ESG)報告中提供。

廢物及污水

減少及回收廢物以及節約用水是我們承諾的重點。聯想透過記錄廢棄物指標，以物色減少廢物數量的機會並辨識執行有關工作的可行性。聯想在運營中產生極少量的有害廢棄物。儘管聯想並無任何濕法處理程序，有關用水僅作日常飲用及衛生設備之用，但其仍會記錄和監察其業務的用水量及排放量。聯想就目前在聯想環境數據目錄中的場所繪製了污水風險圖。有關聯想的廢物及污水表現詳情在聯想可持續發展(環境、社會及管治)報告中可供查閱。關於聯想廢物及污水排放量的更多詳情，請參考聯想的可持續發展(環境、社會及管治)報告及網站：<https://www.lenovo.com/us/en/sustainability-water-waste>。

聯想對二零一九年CDP水資源調查進行了回應，並獲得B-評定，將聯想歸入管理類別。有關二零一九年CDP水資源調查以及聯想回應的更多信息，請訪問CDP網站www.cdp.net。聯想的廢物及污水數據乃經TÜV SÜD進行第三方認證，以確保處於合理水平。有關認證聲明請見www.lenovo.com/waterandwaste。

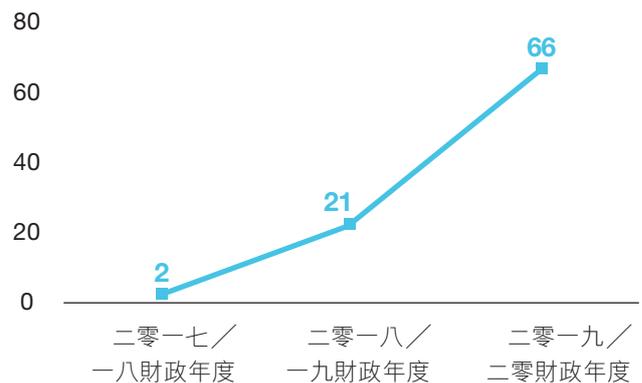


環保意識產品計劃

聯想將其環保意識產品計劃納入環境管理體系(EMS)並加入持續改善預期。我們在環保政策中體現了我們對產品環保領先承諾，其中包括負責任的材料使用、能源效率及回收相關的產品特定承諾。聯想的環保型產品準則及規格要求所有聯想產品的設計師考慮若干環保設計方式，促進及鼓勵再使用及回收以及盡量減少資源消耗。

聯想盡量首選使用環保物料。聯想繼續在使用回收物料方面推動創新。於二零一七／一八財年，我們推出第一款採用閉環消費後回收物料(CL-PCR)製造的產品，即V410z All-in-One Desktop及ThinkVision T22v-10顯示器。如今，聯想在66種產品中使用CL-PCR。自二零零五年以來，在總共使用的241百萬磅(毛重)PCC中，已使用CL-PCR超過21百萬磅(毛重)。僅二零一九年，聯想就使用了17百萬磅(毛重)的PCC塑料。

使用CL-PCR*製造的產品



* 1%-85%閉環消費後回收物料

可持續發展概覽

產品類型	型號名稱	CL-PCR佔比
顯示器	T27P-10	84%
顯示器	Y27GQ-25	83%
顯示器	Y27GQ-20	83%
顯示器	Y27Q-20	83%
顯示器	D27-20	2%
顯示器	C27-20	2%
顯示器	D32Q-20	4%
顯示器	C32Q-20	4%
顯示器	P24H-20	82%
顯示器	P24Q-20	82%
顯示器	T24H-20	71%
顯示器	T34W-20	85%
顯示器	D32QC-20	3%
顯示器	C32QC-20	3%
顯示器	T25D-10	85%
顯示器	P25D-10	85%
顯示器	T25M-10	85%
顯示器	P25M-10	85%
顯示器	T24i-20	80%
顯示器	L27Q-30	82%
顯示器	S27Q-10	82%
顯示器	L24Q-30	82%
顯示器	S24Q-10	82%
顯示器	Q24H-10	85%
顯示器	P27H-20	76%
顯示器	P27Q-20	76%
顯示器	T22i-20	82%
顯示器	P22i-20	82%
顯示器	T22V-20	85%
顯示器	T24V-20	85%
顯示器	M14	61%
顯示器	C19-10	84%
顯示器	D19-10	84%
顯示器	Q24i-10	72%

產品類型	型號名稱	CL-PCR佔比
顯示器	Q27Q-10	72%
顯示器	X24i-20	76%
顯示器	X27Q-20	75%
顯示器	G34W-10	25%
顯示器	G32QC-10	25%
顯示器	G27C-10	30%
顯示器	P32U-10	83%
顯示器	T2054P	85%
顯示器	T24i-10	84%
顯示器	T24i-19	84%
顯示器	T24M-10	84%
顯示器	S28U-10	84%
顯示器	L28U-30	84%
顯示器	T27Q-20	78%
顯示器	T27H-20	78%
顯示器	T32H-20	67%
顯示器	T32P-20	78%
顯示器	G25-10	84%
顯示器	G24-10	85%
顯示器	T2324C	85%
顯示器	TE23-10	85%
顯示器	P24i-10	84%
筆記本	X1 Carbon 7th Gen	1%
台式機	ThinkCentre M75s-1	23%
台式機	iDeaCentre 510A-15ICK	17%
台式機	iDeaCentre 510-15ICK	17%
台式機	iDeaCentre 510S-07ICK	24%
台式機	Lenovo V530S-07ICR	23%
台式機	ThinkCentre M720E	30%
台式機	iDeaCentre A340-22ICK	3%
台式機	iDeaCentre A340-24ICK	6%
台式機	IDeaCentre T540-15AMA G	24%
台式機	IDeaCentre T540-15ICK G	16%
台式機	ThinkCentre M75Q-1	82%

可持續發展概覽

回收及再生利用

聯想在開展業務的大多數主要市場提供產品回收和再生利用服務，其中許多服務免費向消費者提供。聯想的資產回收服務(ARS)為商業客戶提供電腦及伺服器的定制服務，包括回收、數據銷毀、產品翻新和再生利用等服務。

我們的員工

我們在不斷變化的科技行業中營運，故我們重視訓練有素且受過良好教育的勞動力。因此，我們極其重視培訓及教育。作為一名成功的僱主，僱用／挽留員工可助我們的業務成功。我們在人力資源方面所作的努力及舉措旨在確保聯想成為一個理想的工作場所。聯想從五大要素釐定其僱傭工作成功與否：薪酬及福利、工作與生活之間的平衡、績效與認可、發展及職業生涯機會以及挽留人才。此外，我們致力於支持我們多元化的員工隊伍及營造一個包容的環境，讓每一名員工的努力成果都得到認可、尊重及擁有歸屬。於二零一九／二零財年，聯想因其在整個組織內的多元化及包容性舉措的出色表現而受到嘉許，包括二零二零年彭博性別平等指數(Bloomberg Gender Equality Index)及二零一九年人權運動企業平等指數(Human Rights Campaign Corporate Equality Index)。

聯想的「多元化及無歧視承諾」政策用文件佐證並讓聯想對確保平等機會及維持多元化勞動力結構的承諾成文化。我們亦為一名在美國推行平權行動的平等機會僱主。聯想為員工提供的各項標準、政策及福利在業內處於領先水平，足以吸引並挽留頂尖人才及助力彼等盡情釋放潛能。

聯想的多元化和包容性實踐在提升員工體驗方面發揮了重要作用，並通過促進多元化員工隊伍之間的包容性和協作，幫助推動聯想的智能轉型願景。我們對員工的尊重建基於我們對無歧視及無騷擾工作環境的承諾，此等承諾基於以下各項：種族、膚色、宗教信仰、性別、性別認同或表達、國籍、族裔、性取向、性、年齡、殘障、兵役狀況或受法律保護的任何其他特徵。

多樣性因素包括我們是誰，我們做什麼，以及我們做的所有事情：我們代表超過60個國家；我們與不同類型的供應商合作；我們以不同的方式回饋員工生活及工作的當地社區；及全球180個市場的客戶信賴我們的產品。自二零一八年十一月發佈我們的第一份多元化與包容性(D&I)報告以來，我們已成立一個由10名高級管理人員組成的多元化與包容性理事會，其致力於提高女性管理人員在我們領導層中所佔比例。有關聯想的多元化與包容性成就的更多資料，請參閱二零一九年D&I報告。

我們深深明白，不健康或危險的工作場所可能會對員工、產品質量及公司作為一名守法負責的企業公民身份構成重大負面影響。出於這種考慮，聯想的職業健康及安全組織(OHS)致力確保有效執行健康及安全系統。詳情請參閱生產製造及供應鏈運營一節。

社會影響

我們管理社會投資，為多元化的少數人群提供能夠獲得支持科學、技術、工程及數學(STEM)教育的產品及機會。此乃通過我們的企業慈善項目聯想基金會和北京聯想基金會(Lenovo Foundation and Lenovo Foundation Beijing)的全球工作進行。

我們通過根據聯想所在地區的獨特教育和技術需求度身定制的策略慈善合作夥伴關係來執行社會投資。聯想的全球主要合作夥伴包括美國國家科學基金會(NAF)、Laboratoria、歐洲聯合之路(United Way Europe)、Indigenous Reading Project以及和眾澤益志願服務中心(Horizon Corporate Volunteer Consultancy)。聯想通過聯想基金會的年度全球資助計劃尋求新的、有影響力的合作夥伴。於二零一九年，為慶祝聯想成立35週年，聯想向策略性的決賽和半決賽選手提供資助。

除年度資助之外，聯想亦通過聯想的全球服務月項目「Love On 31」，讓全球各地的員工參與到具有策略意義的志願服務。於二零一九年，Love On 31已發展到包括6大洲37個國家的55個不同辦事處，於五月份直接影響了近56,000人。聯想基金會為Love On 31對社區和聯想員工的影響而感到自豪。項目報告顯示，經過一天的志願服務後，99%的辦公室項目負責人的士氣得到提高，93%的志願者對在聯想工作感到非常自豪。

除STEM教育外，聯想與當地社區接洽，在發生自然災害時，向有關社區提供救濟。聯想使用評估流程指標來確保對全球各地的災難做出適當和一致的響應，無論災害會否受到媒體的關注。聯想通過美國紅十字會及其國際分支機構等可信賴的災難響應合作夥伴實施響應並提供持續援助。



於全球服務月項目Love on 31期間，阿根廷員工在翻新一所學校時開心擁抱聯想基金會的口號。

可持續發展概覽

社區的僱員參與

除慈善活動外，聯想鼓勵其僱員通過志願服務回饋社區。於二零一九年五月，聯想全球服務月項目 Love On 31 吸引了全球近 3,000 名僱員參加一天的志願活動。該等僱員提供了 13,000 多個小時的志願服務，重點通過滿足社區的獨特需求，使弱勢群體獲得 STEM 教育和技術。公司為志願者提供休假，並為北美僱員提供 100% 的慈善捐款，每名僱員每年最高可獲得 10,000 美元。

聯想全球僱員參與度由辦公室員工代表領導，由每個地區的負責人指導，並在各個業務部門和地區進行集中，以最大限度地發揮影響力並在全球範圍內提供連續性。聯想的僱員志願服務以 Love On 31 為基礎，Love On 31 是一個由僱員發起的全球服務月，自二零一七年啟動以來，僱員的參與人數增長了 43%。有關社會影響的更多信息，請參閱聯想的可持續發展 (ESG) 報告及 Storyhub.Lenovo.com。



在南非 Love On 31 項目進行的學校翻修期間，約翰尼斯堡附近的一名聯想員工與一名學生擊掌慶祝。



中國 Love On 31 項目為來自資源匱乏社區的兒童提供了 STEM 教育以及在聯想辦公室度過一天的服務。

董事會報告	142
獨立核數師報告	175
綜合損益表	181
綜合全面收益表	182
綜合資產負債表	183
綜合現金流量表	185
綜合權益變動表	187
財務報表附註	189
五年財務摘要	291
公司資料	292

董事會報告

聯想集團有限公司(「本公司」)董事會謹此呈奉截至二零二零年三月三十一日止年度的董事會報告及本公司及其附屬公司(統稱為「本集團」)經審核綜合財務報表。

主要業務及區域性營運分析

本公司的主要業務為投資控股。主要附屬公司的業務載於財務報表附註36。

本集團本年度的業績表現按經營分部的詳細分析載於財務報表附註5。

業務審視

就公司條例(香港法例第622章)附表5所要求而進行之討論和分析，包括對業務的中肯審視、對本集團面對的主要風險及不明朗因素的討論、在二零一九財政年度終結後發生並對本集團有影響的重大事件的詳情，以及本集團業務相當可能進行的未來發展的揭示，已載於本年報「五年財務摘要」、「董事長兼首席執行官報告書」、「管理層討論及分析」及「可持續發展概覽」幾節內。以上討論屬本董事會報告的一部分。

業績及分派

本集團本年度的業績載於本年報第181頁的綜合損益表。

本集團及本公司於二零二零年三月三十一日的整體業務狀況分別載於本年報第183頁及184頁的綜合資產負債表及載於財務報表附註30(a)之本公司資產負債表內。

本集團本年度的現金流量載於本年報第185頁及186頁的綜合現金流量表內。

年內向股東派發中期股息每股6.3港仙(二零一九年：6.0港仙)，總金額約為港幣7.569億元(約9,660萬美元)(二零一九年：約為港幣7.209億元(約9,210萬美元))。

董事會已議決建議派發截至二零二零年三月三十一日止年度之末期股息，每股21.5港仙(二零一九年：21.8港仙)。倘建議於二零二零年七月九日即將舉行之本公司股東週年大會(「股東週年大會」)上獲股東批准通過，建議的末期股息將於二零二零年七月二十四日派發予二零二零年七月十五日名列於本公司股東名冊之股東。

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

(i) 為確定股東出席股東週年大會並於會上投票的資格：

交回股份過戶文件以作登記的最後時限
暫停辦理股份過戶登記手續
記錄日期

二零二零年七月二日下午四時三十分
由二零二零年七月三日至七月九日
二零二零年七月三日

業績及分派(續)

(ii) 為確定股東可獲派建議末期股息的權利：

交回股份過戶文件以作登記的最後時限
暫停辦理股份過戶登記手續
記錄日期

二零二零年七月十四日下午四時三十分
二零二零年七月十五日
二零二零年七月十五日

本公司將於上述有關期間內暫停辦理股份過戶登記手續。為確保符合資格出席股東週年大會並於會上投票及可獲派建議末期股息，所有填妥的股份過戶文件連同有關股票須於上述的最後時限前，送達本公司的股份過戶登記處卓佳雅柏勤有限公司辦理股份過戶登記手續，地址為香港皇后大道東183號合和中心54樓。

五年財務摘要

本集團於二零二零年三月三十一日及最近四個財政年度的年度業績，以及資產及負債摘要載於本年報第291頁。

可供分派儲備

於二零二零年三月三十一日，本公司的可供分派儲備為1,227,188,000美元(二零一九年：1,014,943,000美元)。

銀行貸款

於二零二零年三月三十一日的銀行貸款詳情載於財務報表附註26。

捐款

本集團於年內的慈善及其他捐款金額為6,811,000美元(二零一九年：1,678,000美元)。

股本

年內，本公司的股本變動詳情載於財務報表附註28。

董事會報告

可換股債券

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

本公司股份於二零一九年一月十五日（即釐定該等債券發行條款之日）的市價為每股港幣5.710元。於二零二零年三月三十一日，該等債券按可調整轉換價每股港幣7.62元轉換為最多694,709,646股普通股（「轉換股份」），佔(i)於發行日期本公司現有已發行股本約5.78%；及(ii)經該等債券獲悉數轉換後擴大的本公司已發行股本約5.47%（假設本公司的股份概無其他變動）。

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

自該等債券發行日期起，債券持有人或本公司於截至二零二零年三月三十一日止期間概無轉換任何該等債券，且並無行使任何贖回權。截至二零二零年三月三十一日，該等債券的尚未行使本金總額為6.75億美元。

假設該等債券於二零二零年三月三十一日獲悉數行使，則本公司緊接悉數行使該等債券前後的股權架構載列如下：

股東	於緊接悉數行使 該等債券前的股權架構		於按經調整轉換價 每股港幣7.62元悉數轉換 該等債券後	
	股份數目	佔已發行股本 總額的概約 百分比	股份數目	佔已發行股本 總額的概約 百分比
聯想控股 ⁽¹⁾	2,867,636,724	23.87%	2,867,636,724	22.56%
RLL ⁽²⁾	388,819,317	3.24%	388,819,317	3.06%
LEL ⁽³⁾	240,100,000	2.00%	240,100,000	1.89%
SHL ⁽⁴⁾	622,804,000	5.18%	622,804,000	4.90%
Union Star ⁽⁵⁾	996,750,579	8.30%	996,750,579	7.84%
本公司董事 ⁽⁶⁾	104,795,449	0.87%	104,795,449	0.82%
該等債券的認購人	-	-	694,709,646	5.47%
其他公眾股東	6,793,885,545	56.54%	6,793,885,545	53.46%
總計	12,014,791,614	100.00%	12,709,501,260	100.00%

可換股債券(續)

附註：

- (1) 聯想控股股份有限公司(「聯想控股」)，一家於中國註冊成立的公司，其H股於聯交所上市(股份代號：3396)。
- (2) Right Lane Limited(「RLL」)，一家於香港註冊成立的有限公司，為聯想控股的全資附屬公司。
- (3) Legion Elite Limited(「LEL」)，一家於英屬處女群島註冊成立的公司，為RLL的全資附屬公司。
- (4) Sureinvest Holdings Limited(「SHL」)，一家於英屬處女群島註冊成立的公司及投資控股公司，由楊元慶先生、本公司首席財務官黃偉明先生及八名其他個別人士分別持有86.99%、4.66%及8.34%。
- (5) Union Star Limited(「Union Star」)，一家於開曼群島註冊成立的公司，由SHL、聯想控股(通過LEL)及Red Eagle Group (PTC) Limited(通過Harvest Star Limited)分別持有21.00%、32.00%及47.00%。Harvest Star Limited是一家於開曼群島註冊成立的公司，為Red Eagle Group (PTC) Limited(一家於英屬處女群島註冊成立的公司，為本公司僱員福利信託的信託控股公司)的全資附屬公司。
- (6) 概無計及董事持有的股份獎勵權益。

基於本公司於二零二零年三月三十一日的現金及現金等價物以及經營活動所得現金流量，本公司有能力履行其於該等債券項下的贖回義務。

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

轉換日期	本公司的股價 港元	債券持有人的 隱含內部 回報率
二零二零年九月三十日	7.23	15%
二零二一年三月三十一日	7.30	12%

該等債券的進一步詳情請參閱本公司二零一八／一九年報綜合財務報表附註26及本公司日期為二零一九年一月十五日的公告。

已發行債權證

本公司根據其於二零二零年三月八日設立的中期票據計劃於二零二零年四月二十四日發行於二零二五年到期650,000,000美元5.875%的無抵押票據。本公司因發行二零二五年票據收到代價649,846,340美元，本次發行所得款項乃用於再融資及一般企業用途。

本公司進一步於二零二零年五月十二日發行於二零二五年到期350,000,000美元5.875%的無抵押票據(連同於二零二零年四月二十四日發行的票據，統稱「二零二五年票據」)。

本公司收到代價354,493,125美元，本次發行所得款項乃用於再融資及一般企業用途。二零二五年票據已於聯交所上市。

董事會報告

股票掛鈎協議

根據本公司與認購人於二零一七年九月二十九日訂立的認購協議，本公司於二零一七年十一月十七日發行了及認購人按初始行使價每份紅利認股權證港幣5.17元認購了90,613,689份紅利認股權證（「紅利認股權證」）。附予紅利認股權證之認購權獲全數行使將導致90,613,689股本公司普通股獲發行。於二零二零年三月三十一日，所有紅利認股權證仍未獲行使。就紅利認股權證之進一步詳情，可參考財務報表附註11，亦可參閱本公司就有關（其中包括）發行紅利認股權證之二零一七年九月二十九日及二零一七年十一月十七日之公告，以及二零一七年十月十六日之通函。

除上文所披露者及於薪酬委員會報告及財務報表附註28內所披露的「長期激勵計劃」及「僱員持股計劃」外，本公司於年內或本年度終結日並無訂立或存續任何股票掛鈎協議。

附屬公司、聯營公司及合營公司

於二零二零年三月三十一日，本公司旗下主要附屬公司、聯營公司及合營公司詳情分別載於財務報表附註36及17。

管理合約

年內，本公司並無就整體或任何重要業務的管理及行政工作簽訂或存在任何合約。

主要客戶及供應商

年內，本集團向其五位最大客戶出售的貨品及服務少於10%。本集團的主要供應商佔本集團年內之採購額百分比如下：

最大供應商	19%
五間最大供應商合計	33%

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

購買、出售或贖回本公司之上市證券

截至二零二零年三月三十一日止年度內，本公司或其任何附屬公司概無購買、出售或贖回本公司任何上市證券，惟本公司長期激勵計劃及僱員持股計劃的相關受託人於市場購入合共219,414,416股股份，用作於歸屬時獎勵僱員除外。該等計劃詳情分別載於本年報第117頁及第119頁薪酬委員會報告內「長期激勵計劃」及「僱員持股計劃」章節中。

董事

於本年度內及截至本報告日期的董事為：

主席及執行董事

楊元慶先生

非執行董事

朱立南先生

趙令歡先生

獨立非執行董事

Nicholas C. Allen先生

出井伸之先生

William O. Grabe先生

William Tudor Brown先生

楊致遠先生

Gordon Robert Halyburton Orr先生

胡展雲先生

楊瀾女士(於二零二零年五月十五日獲委任)

田溯宁博士(於二零一九年七月九日退任)

馬雪征女士(於二零一九年八月三十一日辭世)

根據本公司組織章程細則第95條，楊瀾女士於年內獲委任為董事，其任期直至應屆股東週年大會為止，彼符合資格並願膺選連任。

根據本公司組織章程細則第107條，楊元慶先生、出井伸之先生、William O. Grabe先生及William Tudor Brown先生須於股東週年大會上輪值告退，彼等符合資格並願膺選連任，惟出井伸之先生已出任本公司獨立非執行董事近九年，故其不再膺選連任。

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

於截至二零二零年三月三十一日止年度或由二零一九年四月一日至本報告日期止期間，所有出任本公司附屬公司董事會的董事名單已載於本公司網站(https://investor.lenovo.com/tc/publications/list_directors.php)。

董事會報告

董事及高級管理層簡歷

名譽主席

柳傳志先生，七十六歲，自二零一一年十一月三日起出任本公司名譽主席及高級顧問。柳先生為本集團的創辦人，自一九九三年的不同期間曾擔任本公司執行董事、非執行董事及董事會主席之職務至二零一一年十一月三日辭任董事會職務。作為名譽主席，柳先生並非本公司或其任何附屬公司之董事或高級人員，及並無於本公司或其任何附屬公司具有任何管理職能。彼於一九六六年畢業於中國人民解放軍軍事電信工程學院（現稱西安電子科技大學）的雷達導航系，並擁有豐富的企業管理經驗。柳先生曾為持有本公司已發行股份重大權益之聯想控股股份有限公司（香港聯交所上市）之董事長及執行董事。彼為聯想控股股份有限公司的董事會名譽主席及高級顧問。

董事簡歷

主席及執行董事

楊元慶先生，五十五歲，為本公司董事會主席、首席執行官及執行董事。彼亦為持有本公司已發行股份中權益的 Sureinvest Holdings Limited 的董事及股東。楊先生於二零零九年二月五日起出任本公司首席執行官。在此之前，彼自二零零五年四月三十日為董事會主席。出任主席之前，楊先生為本公司首席執行官，並自一九九七年十二月十六日起出任本公司執行董事。

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

非執行董事

朱立南先生，五十七歲，於二零零五年四月三十日獲委任為本公司非執行董事。朱先生畢業於上海交通大學，擁有電子工程學碩士學位，並有超過二十年管理經驗。他曾出任本集團高級副總裁。朱先生自二零二零年一月一日起調任為持有本公司已發行股份重大權益之聯想控股股份有限公司（香港聯交所上市）之非執行董事（前為執行董事、總裁及執行委員會成員）。彼為神州租車有限公司（香港聯交所上市）的非執行董事。

董事及高級管理層簡歷 (續)

董事簡歷 (續)

非執行董事 (續)

趙令歡先生，五十七歲，於二零一一年十一月三日獲委任為本公司非執行董事。趙先生持有美國西北大學凱洛格商學院工商管理碩士學位，美國北伊利諾依州大學電子工程碩士及物理學碩士學位，以及南京大學物理學學士學位。彼自二零二零年一月一日起調任為持有本公司已發行股份重大權益之聯想控股股份有限公司(香港聯交所上市)之非執行董事(前為執行董事、常務副總裁及執行委員會成員)。彼亦為弘毅投資有限公司董事長兼總裁。

此外，彼現為以下公司的董事：中國玻璃控股有限公司非執行董事、百福控股有限公司董事會主席及執行董事、弘和仁愛醫療集團有限公司董事會主席及非執行董事、金湧投資有限公司(前名為精英國際有限公司)董事會主席及執行董事(皆於香港聯交所上市)、上海錦江國際酒店發展股份有限公司及新奧生態控股股份有限公司的董事(皆於上海證券交易所上市)、中聯重科股份有限公司的非執行董事(香港聯交所及深圳證券交易所上市)。

趙先生曾出任上海城投控股股份有限公司及上海環境集團股份有限公司的副董事長。

獨立非執行董事

Nicholas C. Allen先生，六十五歲，於二零零九年十一月六日獲委任為本公司獨立非執行董事。Allen先生持有英國曼徹斯特大學經濟與社會系文學學士學位。彼為英格蘭及威爾斯特許會計師公會資深會員和香港會計師公會會員。Allen先生於會計及審計兩方面均擁有豐富經驗。於二零零七年六月退休前，Allen先生為羅兵咸永道會計師事務所的合夥人。Allen先生亦為領展房地產投資信託基金(香港聯交所上市)之獨立非執行董事及董事會主席，及亦為中電控股有限公司(香港聯交所上市)的獨立非執行董事。彼曾出任希慎興業有限公司及VinaLand Limited的獨立非執行董事。

董事會報告

董事及高級管理層簡歷 (續)

董事簡歷 (續)

獨立非執行董事 (續)

出井伸之先生，八十二歲，於二零一一年九月二十八日獲委任為本公司獨立非執行董事。出井先生現為一家行政諮詢公司 Quantum Leaps Corporation 創始人、代表董事兼董事長 (前為首席執行官)。直至二零零五年六月退休前，出井先生在十多年間於 Sony Corporation (索尼公司) 曾先後擔任多個重要領導職位，包括任職董事長兼集團首席執行官。於二零零五年六月至二零一二年六月期間，他曾出任索尼諮詢委員會主席。

出井先生現為 FreeBit Co., Ltd. 及 Monex Group, Inc. (皆於東京證券交易所上市) 之董事會成員。出井先生現亦為 National Conference on Fostering Beautiful Forests in Japan (日本培育美麗的森林全國會議) 之主席。出井先生持有東京早稻田大學的政治經濟學學士學位。

出井先生曾就任於 Nestlé S.A. (雀巢公司)、Electrolux (伊萊克斯公司)、General Motors Company (通用汽車公司)、Accenture plc (埃森哲公司) 及 Baidu, Inc. (百度公司) 的董事會，並曾擔任多個其他諮詢職位，包括日本銀行顧問、日本經濟團體連合會副主席及信息產業策略規劃委員會 (日本內閣府諮詢委員會) 主席。

William O. Grabe 先生，八十二歲，於二零一二年二月八日獲委任為本公司獨立非執行董事及於二零一三年五月二十三日獲委任為本公司首席獨立董事。在此之前，彼自二零零五年五月十七日為本公司非執行董事。Grabe 先生目前為以下上市公司的董事：Gartner Inc. 及 QTS Realty Trust, Inc. (皆於紐約證券交易所上市)。他曾擔任 Compuware Corporation 的獨立董事及 Covisint Corporation 的董事。Grabe 先生為 General Atlantic LLC 的顧問董事。他曾出任 General Atlantic LLC 的董事總經理，並自一九九二年起已加入 General Atlantic Group。在此之前，Grabe 先生為 IBM 的企業副總裁及主管。

William Tudor Brown 先生，六十一歲，於二零一三年一月三十日獲委任為本公司獨立非執行董事。Brown 先生為註冊工程師，並持有劍橋大學 (Cambridge University) 電子科學碩士學位。彼並為英國工程及科技學會與英國皇家工程學院的資深會員。彼於二零一三年六月十五日獲頒大英帝國員佐勳章。

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

Brown 先生現為中芯國際集成電路製造有限公司 (香港聯交所上市) 的獨立非執行董事及 Marvell Technology Group Ltd. (納斯達克上市) 的董事。他曾擔任 P2i Limited 及 Xperi Corporation 的獨立非執行董事。直至二零一二年五月，彼為英國政府亞洲工作組 (UK Government Asia Task Force) 組員。

董事及高級管理層簡歷 (續)

董事簡歷 (續)

獨立非執行董事 (續)

楊致遠先生，五十一歲，自二零一四年十一月六日獲委任為本公司獨立非執行董事。在此之前，彼自二零一三年二月二十日起獲委任為本公司董事會監察員。彼持有斯坦福大學(Stanford University)電機工程系理學學士及理學碩士學位。彼於二零零五年六月至二零一五年九月及二零一七年十月至今擔任斯坦福大學(Stanford University)信託董事會成員。

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

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

Gordon Robert Halyburton Orr先生，五十七歲，於二零一六年九月一日調任為本公司獨立非執行董事。在此之前，彼自二零一五年起為本公司非執行董事。彼持有英國牛津大學(Oxford University)工程科學文學碩士學位及哈佛大學(Harvard University)工商管理學碩士學位。

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

於過去二十年，Orr先生負責亞洲地區的廣泛客戶，主要集中於中國和整個亞洲地區的相關科技行業。Orr先生現為太古股份有限公司及美團點評(皆香港聯交所上市)之獨立非執行董事，亦擔任美團點評審核委員會的主席及企業管治委員會成員。Orr先生現為EQT AB(於Nasdaq Stockholm上市)董事會成員。彼亦為英中貿易協會的副主席。

董事會報告

董事及高級管理層簡歷 (續)

董事簡歷 (續)

獨立非執行董事 (續)

胡展雲先生，六十五歲，自二零一九年二月二十二日獲委任為本公司獨立非執行董事。彼為安永會計師事務所(「安永」)退休合夥人。於二零一五年六月退休前，彼於安永的大中華區擔任不同的高級職務，曾擔任安永華明會計師事務所的董事兼總經理、安永的大中華區領導小組成員及安永的大中華區業務管理合夥人。彼具備逾三十年專業經驗，專門從事審計、企業重組、首次公開招股、風險管理及收購合併。胡先生為加拿大特許會計師和香港註冊會計師，彼於一九八二年獲加拿大約克大學授予工商管理碩士學位。

胡先生現為交通銀行股份有限公司(香港聯交所上市)之獨立非執行董事。胡先生曾出任長城環亞控股有限公司之獨立非執行董事及大昌行集團有限公司之獨立非執行董事。

楊瀾女士，五十二歲，於二零二零年五月十五日獲委任為本公司獨立非執行董事。楊女士現為中國電視節目主持人及傳媒企業家，於業內約有三十年經驗。彼為陽光媒體集團及陽光文化基金會聯合創辦人及主席，陽光媒體集團為民營媒體集團，其業務範圍包括製作高質量影視節目、影視綜合營銷、教育、女性社區、出版及文化旅遊規劃與大型文化演出創制等領域，業務遍及中國內地、香港及美國，而陽光文化基金會為非牟利團體旨在改善教育、傳播慈善文化。楊女士於一九九零年獲北京外國語大學授予英語學士學位，於一九九六年獲美國紐約哥倫比亞大學國際事務碩士學位。

在此之前，彼於鳳凰衛視擔任創作者、執行製作人和「楊瀾工作室」(現稱為「楊瀾訪談錄」)的主持人。楊女士對人工智慧進行了深入的研究，發表了紀錄片系列，並出版了書籍。彼現為國際特殊奧林匹克全球形象大使及全球董事、林肯中心總裁理事會成員及中國慈善聯合會副會長兼常務理事。她曾分別應邀出任北京申辦二零零八年奧運會和二零零二年冬季奧運會的陳述人，以及二零一零年上海世博會的形象大使。楊女士被《福布斯》雜誌評選為「全球100位最具影響力的女性」之一。

高級管理層簡歷

Gianfranco Lanci先生，六十五歲，二零一二年四月加入本集團，現為本公司企業總裁及首席營運官，負責本集團所有五個地區的主要營運，及智能設備集團業務(包括個人電腦業務、智能設備業務和移動設備業務)。出任企業總裁之前，Lanci先生為本公司首席營運官及執行副總裁和個人電腦業務集團、聯想歐洲、中東和非洲地區及亞太區市場的總裁。Lanci先生在個人電腦業務擁有豐富經驗，包括在德州儀器(Texas Instruments)及宏碁(Acer)擔任領導角色。他曾於二零零五年獲宏碁股份有限公司(Acer Inc.)委任為總裁及於二零零八年擔任首席執行官及總裁。在彼領導下宏碁成為全球排名第二及於歐洲、中東和非洲地區排名第一且連續三年錄得最高盈利紀錄。彼持有Politecnico of Turin的機械工程學士學位。

董事及高級管理層簡歷 (續)

高級管理層簡歷 (續)

高嵐女士，五十四歲，二零零九年加入本集團，現為本公司人力資源高級副總裁，負責人力資源、組織發展、環球人才、薪酬及福利，以至培育本公司文化。在出任此職位前，高女士於多個人力資源職能部門擔任高級領導角色，包括新興市場集團、亞太，拉丁美洲及中國地區，人力和組織功能及人力資源策略與營運。加入本集團之前，高女士曾於多間跨國公司擔任人力資源的高級職務。高女士持有南開大學理學士學位，英國劍橋大學(Cambridge University)哲學碩士學位及於北京西方管理學院完成人力資源管理課程，並完成美國斯坦福大學(Stanford University)的商業人力資源卓越領導課程。

賀志強先生，五十七歲，一九八六年加入本集團，現為本公司高級副總裁及聯想創投集團總裁。此集團負責通過投資初創公司、分拆新業務及探索新技術以推動創新。在此之前，賀先生曾出任本集團的各種領導職務，包括生態系統和雲服務業務集團的總裁及曾出任首席技術官負責管理聯想研發規劃及系統方面。賀先生持有北京郵電大學電腦通訊學士學位及中國科學院計算技術研究所電腦工程系碩士學位。

喬健女士，五十二歲，一九九零年加入本集團，現為本公司高級副總裁、首席策略官及首席市場官，負責監督聯想的策略及計劃、國際品牌、市場營銷和傳訊之工作。在出任此職位前，喬女士為移動業務聯席總裁，專注於聯想中國的移動業務。此前，喬女士擔任人力資源高級副總裁。喬女士於本集團出任不同高級職位，包括策略及計劃的高級副總裁及於收購國際商業機器(IBM)個人電腦業務前後均為中國人力資源副總裁。喬女士在策略、營銷和品牌及人力資源方面擁有豐富經驗。彼持有復旦大學頒發的管理科學學士學位及中歐國際工商學院的高級管理人員工商管理碩士學位。

Laura G. Quatela女士，六十二歲，二零一六年十月加入本集團為高級副總裁及首席法律官，負責本集團全球的法務、知識產權、訴訟、政府關係事務及ESG(環境、社會及管治)。在加入本集團之前，Quatela女士在伊士曼柯達公司(Eastman Kodak Company)(「柯達」)工作了十五年，擔任不同領導職位，包括首席知識產權官、總法律顧問、高級副總裁、聯席營運官兼公司總裁。彼曾負責柯達的許可技術、專利和商標，並領導柯達的消費電影、相紙、零售照片亭、事件成像和OLED業務。在加入柯達之前，Quatela女士曾在Clover Capital Management, Inc.、SASIB Railway GRS和Bausch & Lomb工作。在私人法律執業經驗中，彼專門從事大規模侵權案件的辯護律師。Quatela女士畢業於丹尼森大學(Denison University)的國際政治學院(獲文學士學位)和凱斯西儲大學(Case Western Reserve University)的法學院(獲法學博士學位)，並入選法學協會。Quatela女士熟悉普通話。

芮勇博士，五十歲，二零一六年加入本集團為高級副總裁及公司首席技術官。彼負責監督聯想的企業技術策略，研究和發展方向及領導聯想企業研究院。彼推動聯想在人工智能(AI)、增強現實(AR)、第五代移動通信技術(5G)、移動邊緣計算(MEC)、設備創新(Device Innovation)及各種行業智能解決方案方面的成果。在加入本集團之前，彼於微軟(Microsoft)工作十八年曾擔任研究及發展策略、基礎研究、技術孵化及產品開發多個領導職位。芮博士是計算機科學及人工智能方面的世界聞名技術專家，並為國際計算機協會(ACM)、電機電子工程師學會(IEEE)、國際模式識別學會(IAPR)及國際光電工程學會(SPIE)會士以及歐洲科學院外籍院士(Foreign Member of Academia Europaea)。彼持有東南大學理學士學位，清華大學理學碩士學位及伊利諾大學厄巴納－香檳分校(University of Illinois at Urbana-Champaign)博士學位。

董事會報告

董事及高級管理層簡歷 (續)

高級管理層簡歷 (續)

Kirk Skaugen先生，四十九歲，二零一六年十一月加入本集團為本公司執行副總裁及數據中心業務集團的總裁。在此範疇，彼領導包括超大規模及雲、高性能計算及人工智能、軟件定義基礎設施、Edge/IOT服務器、通訊、聯想服務器、存儲、軟件及服務業務單位在內的端到端數據中心業務。這包括聯想數據中心集團五個地區（涉及180個國家的業務）的策略規劃、架構、硬件和軟件工程、供應鏈和採購、質量、客戶服務、銷售和營銷。在加入本集團之前，Skaugen先生於英特爾(Intel)已工作二十四年，而最後擔任高級副總裁領導數據中心集團及客戶端計算集團。作為客戶端計算的領導，Skaugen先生負責英特爾最大收入及利潤之業務包括個人電腦、平板電腦及手機業務。彼亦擔任英特爾亞太區業務方案集團總經理，負責亞洲地區的軟件開發、系統集成及與首席信息官之關係。Skaugen先生持有普度大學(Purdue University)電子工程理學士學位。

黃偉明先生，六十二歲，現為本公司執行副總裁兼首席財務官。彼於投資銀行業務擁有逾十五年經驗，並曾於香港多間上市公司出任高級管理層職務。自一九九九年三月三十日起，彼為本公司獨立非執行董事至二零零七年獲委任為首席財務官止。黃先生為香港會計師公會及英格蘭及威爾斯特許會計師公會會員，並持有英國曼徹斯特維多利亞大學(Victoria University of Manchester)管理科學學士學位。

董事服務合約

擬於股東週年大會上膺選連任之董事概無與本公司訂立於一年內須作出賠款(法定補償除外)方可終止之服務合約。

董事於交易、安排或合約的重大權益

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

董事的彌償及保險

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

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

董事的權益

於二零二零年三月三十一日，本公司依據證券及期貨條例第352條規定保存之名冊中記載或根據上市規則上市發行人董事進行證券交易的標準守則（「標準守則」）須另外知會本公司及聯交所者，本公司董事及最高行政人員於本公司或其相聯法團（定義見證券及期貨條例（「證券及期貨條例」）第XV部份）之股份、相關股份及債權證中之權益及淡倉如下：

(i) 於本公司股份及相關股份中的權益

董事姓名	身份及所持股份／相關股份數量				權益概約百分比 (附註2)
	於股份／相關股份中的權益 (附註1)	個人權益	公司權益	總好倉	
楊元慶先生	普通股	94,294,387	622,804,000 (附註3)	717,098,387	8.82%
	獎勵股份	343,060,714	-	343,060,714	
朱立南先生	普通股	2,762,986	-	2,762,986	0.05%
	獎勵股份	3,392,794	-	3,392,794	
趙令歡先生	普通股	766,093	-	766,093	0.04%
	獎勵股份	4,243,102	-	4,243,102	
Nicholas C. Allen 先生	普通股	1,223,465	-	1,223,465	0.045%
	獎勵股份	4,243,103	-	4,243,103	
出井伸之先生	普通股	778,391	-	778,391	0.042%
	獎勵股份	4,243,103	-	4,243,103	
William O. Grabe 先生	普通股	3,291,873	744,281	4,036,154	0.069%
	獎勵股份	4,243,103	-	4,243,103	
William Tudor Brown 先生	普通股	700,900	-	700,900	0.041%
	獎勵股份	4,243,103	-	4,243,103	
楊致遠先生	普通股	588,632	-	588,632	0.039%
	獎勵股份	4,072,315	-	4,072,315	
Gordon Robert Halyburton Orr 先生	普通股	388,722	-	388,722	0.032%
	獎勵股份	3,423,272	-	3,423,272	
胡展雲先生	普通股	-	-	-	0.003%
	獎勵股份	358,380	-	358,380	

董事會報告

董事的權益(續)

(ii) 於本公司之相聯法團股份及相關股份中的權益

董事姓名	相聯法團名稱	好倉／淡倉	身份／權益性質	所持股份／相關股份／ 註冊資本數目及類別	權益概約百分比 (附註4)
楊元慶先生	茄子技術控股有限公司	好倉	實益擁有人 持有的個人權益	4,996,633股 A類優先股	16.06%
	北京平安聯想智慧醫療 信息技術有限公司 (前稱北京聯想智慧 醫療信息技術有限公司)	好倉	實益擁有人 持有的個人權益	人民幣2,400,000元 註冊資本	1.25% (附註5)
	國民認證科技(北京) 有限公司	好倉	實益擁有人 持有的個人權益	人民幣1,097,144元 註冊資本	4.72% (附註5)
	北京聯想雲科技有限公司	好倉	實益擁有人 持有的個人權益	人民幣3,200,000元 註冊資本	5.33% (附註5)
	深圳聯想懂的通信 有限公司	好倉	實益擁有人 持有的個人權益	人民幣2,584,615元 註冊資本	3.93% (附註5)
	聯想教育科技(北京) 有限公司	好倉	實益擁有人 持有的個人權益	人民幣1,000,000元 註冊資本	2.00% (附註5)

附註：

1. 獎勵股份指可轉換成為普通股的相關股份。獎勵股份詳情載於薪酬委員會報告內「長期激勵計劃」一節內。
2. 權益概約百分比乃根據股份／相關股份(組成所持權益)佔本公司緊接有關事項完成後之同類全部已發行股份之百分比計算，並已記錄於根據證券及期貨條例第352條規定存置的名冊中。
3. 股份由Sureinvest Holdings Limited持有而楊元慶先生持有其成員大會上逾三分之一的投票權。因此，根據證券及期貨條例，楊先生被視為擁有622,804,000股股份之權益而該權益亦同時列載在以下「主要股東及其他人士的權益」一節內。
4. 權益概約百分比乃根據股份(組成所持權益)佔相聯法團緊接有關事項完成後之同類全部已發行股份之百分比計算，並已記錄於根據證券及期貨條例第352條規定存置的名冊中。
5. 楊元慶先生分別於北京平安聯想智慧醫療信息技術有限公司、國民認證科技(北京)有限公司、北京聯想雲科技有限公司、深圳聯想懂的通信有限公司及聯想教育科技(北京)有限公司的註冊資本中持有人民幣2,400,000元(即1.25%)、人民幣1,097,144元(即4.72%)、人民幣3,200,000元(即5.33%)、人民幣2,584,615元(即3.93%)及人民幣1,000,000元(即2.00%)之權益。

除上述所披露者外，於二零二零年三月三十一日，本公司依據證券及期貨條例第352條規定備存之登記冊中記載，或根據標準守則須另外知會本公司及聯交所者，概無本公司董事或最高行政人員或彼等之聯繫人士於本公司或其相聯法團(定義見證券及期貨條例第XV部份)之股份、相關股份及債權證中擁有任何權益及淡倉。

董事購買股份或債權證的權利

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

截至二零二零年三月三十一日止年度，股份獎勵的變動情況載於薪酬委員會報告的「長期激勵計劃」一節及財務報表附註28內。

除本報告「董事的權益」，以及薪酬委員會報告內「長期激勵計劃」所披露者外，本公司或本公司的指明企業於截至二零二零年三月三十一日止年度內概無任何安排，使本公司董事能藉購入本公司或任何其他法團之股份或債權證而獲益。

主要股東及其他人士的權益

於二零二零年三月三十一日，根據證券及期貨條例第336條規定而備存之登記冊所記錄，下列人士（除上文所披露之本公司董事及最高行政人員外）於本公司之股份及／或相關股份中擁有的權益或淡倉：

名稱	好倉／淡倉	身份及所持股份／相關股份數量		總好倉及淡倉 (附註1)	權益概約 百分比
		實益擁有人	公司權益		
聯想控股股份有限公司	好倉	2,867,636,724	628,919,317 (附註2)	3,496,556,041	29.10%
南明有限公司	好倉	388,819,317	240,100,000 (附註3)	628,919,317	5.23%
Red Eagle Group (PTC) Limited	好倉	-	996,750,579	996,750,579 (附註4及6)	8.30%
Harvest Star Limited	好倉	-	996,750,579	996,750,579 (附註5及6)	8.30%
Union Star Limited	好倉	996,750,579	-	996,750,579	8.30%
Sureinvest Holdings Limited	好倉	622,804,000	-	622,804,000 (附註7)	5.18%

董事會報告

主要股東及其他人士的權益(續)

附註：

1. 該等權益包括相關股份如下：

名稱	可轉換文書之 非上市權益衍生工具
Red Eagle Group (PTC) Limited	90,613,689
Harvest Star Limited	90,613,689
Union Star Limited	90,613,689

2. 628,919,317股股份中，388,819,317股股份由聯想控股股份有限公司直接全資附屬公司南明有限公司(「南明」)直接持有，而240,100,000股股份由南明透過其全資附屬公司眾傑有限公司(「眾傑」)間接持有。
3. 此等股份由眾傑持有。
4. 此等本公司股份／相關股份由Harvest Star Limited透過Union Star Limited(「Union Star」)間接持有。
5. 此等本公司股份／相關股份由Union Star直接持有。
6. 根據本公司與Union Star於二零一七年九月二十九日簽署的認購協議，及誠如本公司二零一七年九月二十九日及二零一七年十一月十七日的公告以及二零一七年十月十六日的通函所披露，授予Union Star權益為906,136,890股股份及90,613,689份紅利認股權證。
7. 楊元慶先生持有逾三分之一於Sureinvest Holdings Limited(「Sureinvest」)股東大會的投票權。因此，根據證券及期貨條例，楊先生被視為擁有由Sureinvest所持有本公司622,804,000股股份之權益。此權益已載於上文「董事的權益」一節中所披露有關楊先生持有之公司權益內。

除上述所披露者外，於二零二零年三月三十一日，本公司根據證券及期貨條例第336條規定而備存之登記冊所記錄，概無其他人士在本公司股份或相關股份中擁有任何權益或淡倉，惟本公司董事及最高行政人員除外，彼等之權益已載於上文「董事的權益」一節中。

退休計劃安排

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

界定福利退休金計劃

中國大陸－退休計劃

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

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

退休計劃安排(續)

界定福利退休金計劃(續)

美利堅合眾國(「美國」)－ 聯想退休金計劃

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

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

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

截至二零二零年三月三十一日止年度，根據合資格計劃及非合資格計劃，一筆**1,643,177**美元之款項已計入綜合損益表。

於二零二零年三月三十一日，該計劃最近的精算評估主要結果如下：

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

－ 貼現率：	1.50%
－ 計劃資產預計收益：	3.25%
－ 未來薪酬增長：	不適用
- 合資格計劃於精算評估日已獲注資**59%**資金。
- 由於該原因，合資格計劃於精算評估日有**48,709,424**美元之虧絀。

日本－ 退休金計劃

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

截至二零二零年三月三十一日止年度，根據該計劃，一筆**1,205,890,073**日圓之款項已計入綜合損益表。

董事會報告

退休計劃安排(續)

界定福利退休金計劃(續)

日本－退休金計劃(續)

於二零二零年三月三十一日，該計劃最近的精算評估主要結果如下：

- 該精算評估由JP Actuary Consulting Co., Ltd.作出，涉及的乃根據日本法律規定完全合資格的精算師。
- 使用的精算方法為預計單位給付成本法，主要精算假設為：
 - 貼現率：0.50%
 - 計劃資產預期收益：0.50%
 - 未來薪酬增長：按年齡組別
- 該計劃於精算評估日已獲注資66%資金。
- 該計劃於精算評估日有10,475,986,025日圓之虧絀。

德國－退休金計劃

本公司運營一項混合計劃，為部份參與者提供界定供款並為其他參與者提供最後薪金界定福利，視乎彼等參與前IBM何種計劃而定。本公司亦為摩托羅拉移動僱員運營界定福利計劃。

於一九九二年一月一日之前獲IBM僱用的僱員根據最後薪金公式享有界定福利。於一九九二至一九九九年間獲僱用的僱員享有基於最後薪金公式之界定福利以及一項界定供款計劃(該項計劃要求僱員按其薪金超過社會保障上限部份之7%供款及100%公司付款)之組合。於二零零零年及以後獲僱用的僱員享有現金餘額計劃(該項計劃要求僱主按僱員薪金低於社會保障上限部份之2.95%供款)以及一項自願界定供款計劃(該項計劃規定僱員可通過自其薪金當中扣除之方式向該計劃作特定額度之供款)之組合。摩托羅拉移動的僱員按最終薪金公式基準享有界定福利。

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

截至二零二零年三月三十一日止年度，根據該計劃，一筆2,924,732歐元之款項已計入綜合損益表。

於二零二零年三月三十一日，該計劃的最近期精算評估主要結果如下：

- 該精算評估由Kern, Mauch & Kollegen作出(摩托羅拉移動評估則由韋萊韜悅作出)，涉及的乃根據德國法律完全合資格的精算師。
- 使用的精算方法為預計單位給付成本法，主要精算假設為：
 - 貼現率：0.50%
 - 未來薪酬增長：按年齡組別
 - 未來退休金增長：2.00%

退休計劃安排(續)

界定福利退休金計劃(續)

德國－退休金計劃(續)

- 該計劃於精算評估日已獲注資28%資金。
- 該計劃於精算評估日有180,621,772歐元之虧絀。

界定供款計劃

美利堅合眾國(「美國」)－聯想儲蓄計劃

Lenovo (United States) Inc.的美國固定、全職及兼職僱員，包括Motorola Mobility LLC的僱員均可參與聯想儲蓄計劃，根據稅收法第401(k)條，該計劃為徵稅界定供款計劃。摩托羅拉移動401(k)計劃合併到聯想儲蓄計劃，由二零一五年十二月三十一日起生效。本公司向不超過僱員合適薪酬首6%之僱員供款配對供款100%。僱員供款屬自願性質。所有供款(包括本公司配對供款)乃根據參與者之投資選擇以現金作出。本公司付款須立即歸屬。

美國聯想行政人員遞延薪酬計劃

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

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

大英聯合王國(「英國」)－聯想利益相關者計劃

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

加拿大－界定供款退休金計劃

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

香港－強制性公積金

本集團為所有於香港聘用並符合條件的僱員成立了強制性公積金計劃。彼等須支付薪酬(受強制性公積金法例規定的最高額限制)的5%作為供款，而僱主則分別為服務滿五年及十年的相關僱員支付由5%增加至7.5%及10%的供款。

董事會報告

持續關連交易

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

(i) 與NEC Corporation及其聯營公司之持續關連交易

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

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

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

於交割日後，合營公司成為本公司的間接非全資附屬公司。由於NEC為合營公司的主要股東，因此NEC為本公司的關連人士，根據上市規則第14A章，持續關連交易協議項下擬進行的交易構成本公司的持續關連交易。

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

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

持續關連交易 (續)

(i) 與NEC Corporation及其聯營公司之持續關連交易 (續)

下文載列持續關連交易協議詳情：

供應協議

日期：	二零一一年二月二十八日及於二零一四年十月七日經修訂
訂約各方：	NEC及NEC Embedded Products, Ltd. (「NECP」) (前稱NEC Personal Products, Ltd.)，一家NEC全資擁有的附屬公司 (其權利及義務已於交割日及其後轉移至合營公司集團的成員公司NEC Personal Computers, Ltd. (「NECPC」))。
所提供／獲得的服務：	提供若干「NEC」品牌個人電腦予NEC。
期限：	由二零一一年七月一日起，並持續直至二零一六年七月一日，其後受自動重續所規限。
經修訂年度上限 ^(附註) ：	二零二零年四月一日至二零二一年三月三十一日：167,606百萬日圓 (約1,525,216,000美元) 二零二一年四月一日至二零二二年三月三十一日：167,606百萬日圓 (約1,525,216,000美元) 二零二二年四月一日至二零二三年三月三十一日：167,606百萬日圓 (約1,525,216,000美元)

NEC Fielding協議

日期：	二零零四年一月十五日
訂約各方：	NEC Fielding, Ltd.，一家NEC的附屬公司，與NECP (其權利與義務已於交割日及其後轉移至合營公司集團的成員公司NECPC)
所提供／獲得的服務：	NEC Fielding, Ltd.同意由交割日起為NECPC所出售或出租或使用之若干設備提供維護及其他輔助服務。
期限：	初步期限於二零零四年三月三十一日終止，並自動重續額外一年直至二零一六年七月一日，其後受自動重續所規限。
經修訂年度上限 ^(附註) ：	二零二零年四月一日至二零二一年三月三十一日：3,009百萬日圓 (約27,382,000美元) 二零二一年四月一日至二零二二年三月三十一日：3,009百萬日圓 (約27,382,000美元) 二零二二年四月一日至二零二三年三月三十一日：3,009百萬日圓 (約27,382,000美元)

董事會報告

持續關連交易 (續)

(i) 與NEC Corporation及其聯營公司之持續關連交易 (續)

NESIC協議

日期：	二零零三年八月十八日
訂約各方：	NEC Networks & System Integration Corporation (「NESIC」)，NEC的聯營公司，與NECP(其權利與義務已於交割日及其後轉移至合營公司集團的成員公司NECPC)
所提供／獲得的服務：	NESIC同意於交割日起就NECPC的內部網絡及其他內部通訊系統向NECPC提供營運及維護服務。
期限：	初步期限於二零零四年三月三十一日終止，並自動重續額外一年直至二零一六年七月一日，其後受自動重續所規限。
經修訂年度上限 ^(附註) ：	二零二零年四月一日至二零二一年三月三十一日：123百萬日圓 (約1,119,000美元) 二零二一年四月一日至二零二二年三月三十一日：123百萬日圓 (約1,119,000美元) 二零二二年四月一日至二零二三年三月三十一日：123百萬日圓 (約1,119,000美元)

NEC新公司品牌授權協議及附屬協議

日期：	二零一一年七月一日及於二零一四年十月七日經修訂
訂約各方：	NEC及NECPC(於交割日起及其後為合營公司集團的成員公司)
所提供／獲得的服務：	NEC同意授予NECPC、合營公司及Lenovo Japan LLC(前稱Lenovo (Japan) Ltd.)(合營公司集團的成員公司)許可，以使用若干與字母及標識「NEC」有關之權利，由NECPC向NEC支付專利權費。
經修訂期限：	由二零一一年七月一日起至二零一八年六月三十日，並受自動重續所規限直至二零二六年六月三十日。
經修訂年度上限 ^(附註) ：	二零二零年四月一日至二零二一年三月三十一日：338百萬日圓 (約3,076,000美元) 二零二一年四月一日至二零二二年三月三十一日：338百萬日圓 (約3,076,000美元) 二零二二年四月一日至二零二三年三月三十一日：338百萬日圓 (約3,076,000美元)

持續關連交易 (續)

(i) 與NEC Corporation及其聯營公司之持續關連交易 (續)

過渡服務協議

日期：	二零一一年五月三十日
訂約各方：	本公司及NEC
所提供／獲得的服務：	由NEC集團向合營公司集團或由合營公司集團向NEC集團提供服務，該等服務包括業務基礎設施相關服務、開發及生產服務、銷售相關服務、維護及支援服務、房地產服務及資訊科技服務。
經修訂期限：	由二零一一年七月一日起及於二零一六年六月三十日到期，惟已延續至二零一七年六月三十日，期後受自動重續所規限。
經修訂年度上限 ^(附註) ：	由NEC集團向合營公司集團提供服務的年度費用(應繳付予NEC)為： 二零二零年四月一日至二零二一年三月三十一日：17,779百萬日圓 (約161,789,000美元) 二零二一年四月一日至二零二二年三月三十一日：17,779百萬日圓 (約161,789,000美元) 二零二二年四月一日至二零二三年三月三十一日：17,779百萬日圓 (約161,789,000美元) 由合營公司集團向NEC集團提供服務的年度費用(由NEC應繳付)為： 二零二零年四月一日至二零二一年三月三十一日：824百萬日圓 (約7,498,000美元) 二零二一年四月一日至二零二二年三月三十一日：824百萬日圓 (約7,498,000美元) 二零二二年四月一日至二零二三年三月三十一日：824百萬日圓 (約7,498,000美元)

附註：日圓轉為美元乃根據1.00日圓兌0.0091美元的兌換率，資料僅供參考之用。

就上述持續關連交易之全文，已刊發於本公司二零一一年一月二十七日、二零一一年四月二十一日、二零一一年五月十一日、二零一四年一月二十日、二零一四年二月二十四日、二零一四年十月七日、二零一七年五月二十五日及二零二零年二月二十一日之公告及通函，以及本公司與香港交易及結算所有限公司之網站。

董事會報告

持續關連交易 (續)

(ii) 與富士通株式會社及其聯營公司的持續關連交易

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

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

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

完成日期後，FCCL成為本公司的間接非全資附屬公司。由於富士通為FCCL的主要股東，因此富士通為本公司的關連人士，根據上市規則第14A章，富士通持續關連交易協議項下擬進行的交易構成本公司的持續關連交易，並須遵守上市規則的申報規定。

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

持續關連交易 (續)

(ii) 與富士通株式會社及其聯營公司的持續關連交易 (續)

富士通持續關連交易協議詳情載列如下：

過渡服務協議

日期：二零一八年五月二日

訂約各方：FCCL及富士通

所提供／獲得的服務：由富士通向FCCL或由FCCL向富士通提供不同的過渡服務，包括軟硬件研發、銷售及市場推廣、資訊科技支援、開發及管理、客戶服務支援、生產支援、供應鏈管理、採購及企業管理。

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

年度上限^(附註1)：FCCL使用富士通提供之服務所產生的費用為：
二零一八年四月一日至二零一九年三月三十一日：21,300百萬日圓
(約195百萬美元)
二零一九年四月一日至二零二零年三月三十一日：21,300百萬日圓
(約195百萬美元)
二零二零年四月一日至二零二一年三月三十一日：21,300百萬日圓
(約195百萬美元)
二零二一年四月一日至二零二二年三月三十一日：21,300百萬日圓
(約195百萬美元)
二零二二年四月一日至二零二三年三月三十一日：21,300百萬日圓
(約195百萬美元)

FCCL向富士通提供服務所產生的收入為：
二零一八年四月一日至二零一九年三月三十一日：1,300百萬日圓
(約12百萬美元)
二零一九年四月一日至二零二零年三月三十一日：1,300百萬日圓
(約12百萬美元)
二零二零年四月一日至二零二一年三月三十一日：1,300百萬日圓
(約12百萬美元)
二零二一年四月一日至二零二二年三月三十一日：1,300百萬日圓
(約12百萬美元)
二零二二年四月一日至二零二三年三月三十一日：1,300百萬日圓
(約12百萬美元)

董事會報告

持續關連交易 (續)

(ii) 與富士通株式會社及其聯營公司的持續關連交易 (續)

借調協議

日期：	二零一八年五月二日
訂約各方：	FCCL及富士通
所提供／獲得的服務：	富士通向FCCL借調若干富士通僱員。
年期：	自二零一八年五月二日開始至所有借調僱員的僱傭關係由富士通轉入FCCL (或因其他原因而終止) 或根據合營協議條款終止或二零一八年五月二日的第五個週年日，以較早之日期屆滿。
經修訂年度上限 ^(附註2) ：	FCCL使用富士通提供之服務所產生的費用為： 二零一八年四月一日至二零一九年三月三十一日：6,500百萬日圓 (約60百萬美元) 二零一九年四月一日至二零二零年三月三十一日：7,350百萬日圓 (約67百萬美元) 二零二零年四月一日至二零二一年三月三十一日：8,350百萬日圓 (約76百萬美元) 二零二一年四月一日至二零二二年三月三十一日：8,350百萬日圓 (約76百萬美元) 二零二二年四月一日至二零二三年三月三十一日：8,350百萬日圓 (約76百萬美元)

服務協議

日期：	二零一八年五月二日
訂約各方：	FCCL、Fujitsu Technology Solutions GMBH (「FTS」) 及 Fujitsu Technology Solutions IP GMBH
所提供／獲得的服務：	FTS同意向FCCL提供產品管理服務、VAT支援服務、採購及供應鏈管理服務以及知識產權支援服務。
年期：	自二零一八年五月二日開始並應為期五年。訂約方可經相互協定延長年期。
年度上限 ^(附註1) ：	FCCL使用FTS提供之服務所產生的費用為： 二零一八年四月一日至二零一九年三月三十一日：400百萬日圓 (約4百萬美元) 二零一九年四月一日至二零二零年三月三十一日：400百萬日圓 (約4百萬美元) 二零二零年四月一日至二零二一年三月三十一日：400百萬日圓 (約4百萬美元) 二零二一年四月一日至二零二二年三月三十一日：400百萬日圓 (約4百萬美元) 二零二二年四月一日至二零二三年三月三十一日：400百萬日圓 (約4百萬美元)

持續關連交易 (續)

(ii) 與富士通株式會社及其聯營公司的持續關連交易 (續)

製造協議(FPE)

日期：	二零一八年五月二日
訂約各方：	FCCL及Fujitsu Peripherals Limited (「FPE」)
所提供／獲得的服務：	FPE須向FCCL提供製造服務。FCCL同意為FPE提供部件採購服務。
年期：	自二零一八年五月二日開始並應為期五年。訂約方可按相同條款及條件延長年期。
年度上限 ^(附註1) ：	FCCL使用FPE提供之服務所產生的費用為： 二零一八年四月一日至二零一九年三月三十一日：300百萬日圓 (約3百萬美元) 二零一九年四月一日至二零二零年三月三十一日：300百萬日圓 (約3百萬美元) 二零二零年四月一日至二零二一年三月三十一日：300百萬日圓 (約3百萬美元) 二零二一年四月一日至二零二二年三月三十一日：300百萬日圓 (約3百萬美元) 二零二二年四月一日至二零二三年三月三十一日：300百萬日圓 (約3百萬美元) FCCL向FPE提供服務所產生的收入為： 二零一八年四月一日至二零一九年三月三十一日：100百萬日圓 (約1百萬美元) 二零一九年四月一日至二零二零年三月三十一日：200百萬日圓 (約2百萬美元) 二零二零年四月一日至二零二一年三月三十一日：100百萬日圓 (約1百萬美元) 二零二一年四月一日至二零二二年三月三十一日：100百萬日圓 (約1百萬美元) 二零二二年四月一日至二零二三年三月三十一日：100百萬日圓 (約1百萬美元)

董事會報告

持續關連交易 (續)

(ii) 與富士通株式會社及其聯營公司的持續關連交易 (續)

製造協議(FIT)

日期：二零一八年五月二日

訂約各方：FCCL及Fujitsu Isotec Limited (「FIT」)

所提供／獲得的服務：FIT同意向FCCL提供製造服務。FCCL同意為FIT提供部件採購服務。

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

經修訂年度上限^(附註2)：

FCCL使用FIT提供之服務所產生的費用為：

二零一八年四月一日至二零一九年三月三十一日：53,200百萬日圓
(約488百萬美元)

二零一九年四月一日至二零二零年三月三十一日：55,700百萬日圓
(約511百萬美元)

二零二零年四月一日至二零二一年三月三十一日：49,200百萬日圓
(約451百萬美元)

二零二一年四月一日至二零二二年三月三十一日：50,800百萬日圓
(約466百萬美元)

二零二二年四月一日至二零二三年三月三十一日：52,400百萬日圓
(約481百萬美元)

FCCL向FIT提供服務所產生的收入為：

二零一八年四月一日至二零一九年三月三十一日：22,000百萬日圓
(約202百萬美元)

二零一九年四月一日至二零二零年三月三十一日：27,500百萬日圓
(約250百萬美元)

二零二零年四月一日至二零二一年三月三十一日：31,250百萬日圓
(約284百萬美元)

二零二一年四月一日至二零二二年三月三十一日：31,250百萬日圓
(約284百萬美元)

二零二二年四月一日至二零二三年三月三十一日：31,250百萬日圓
(約284百萬美元)

持續關連交易(續)

(ii) 與富士通株式會社及其聯營公司的持續關連交易(續)

銷售及分銷協議

日期：	二零一八年五月二日
訂約各方：	FCCL及富士通
所提供／獲得的服務：	FCCL同意向富士通供應富士通品牌的產品及其他訂約方協定的產品及服務。
年期：	自二零一八年五月二日開始並應為期五年。訂約方可按相同條款及條件延長年期。
年度上限 ^(附註1) ：	FCCL向富士通提供服務所產生的收入為： 二零一八年四月一日至二零一九年三月三十一日：333,800百萬日圓 (約3,062百萬美元) 二零一九年四月一日至二零二零年三月三十一日：337,600百萬日圓 (約3,097百萬美元) 二零二零年四月一日至二零二一年三月三十一日：325,600百萬日圓 (約2,987百萬美元) 二零二一年四月一日至二零二二年三月三十一日：336,000百萬日圓 (約3,083百萬美元) 二零二二年四月一日至二零二三年三月三十一日：346,700百萬日圓 (約3,181百萬美元)

富士通商標及品牌許可協議

日期：	二零一八年五月二日
訂約各方：	FCCL及富士通
所提供／獲得的服務：	富士通向FCCL授予使用其名稱及商標的許可。
年期：	自二零一八年五月二日開始並應為期五年。該年期可經雙方相互協定按相同條款及條件予以延長或按FCCL選擇延長三年。
經修訂年度上限 ^(附註2) ：	需向富士通支付的版權使用費為： 二零一八年四月一日至二零一九年三月三十一日：500百萬日圓 (約5百萬美元) 二零一九年四月一日至二零二零年三月三十一日：605百萬日圓 (約6百萬美元) 二零二零年四月一日至二零二一年三月三十一日：685百萬日圓 (約6百萬美元) 二零二一年四月一日至二零二二年三月三十一日：685百萬日圓 (約6百萬美元) 二零二二年四月一日至二零二三年三月三十一日：685百萬日圓 (約6百萬美元)

董事會報告

持續關連交易(續)

(ii) 與富士通株式會社及其聯營公司的持續關連交易(續)

製造及服務協議

日期：	二零一八年五月二日
訂約各方：	FCCL及FTS
所提供／獲得的服務：	FTS同意為FCCL製造的產品及提供採購及供應鏈管理服務。FCCL同意為FTS提供部件採購服務。
年期：	自二零一八年五月二日開始並應為期五年。訂約方可經協定按相同條款及條件延長年期。
年度上限 ^(附註1) ：	<p>FCCL使用FTS提供之服務所產生的費用為：</p> <p>二零一八年四月一日至二零一九年三月三十一日：130,400百萬日圓 (約1,196百萬美元)</p> <p>二零一九年四月一日至二零二零年三月三十一日：139,700百萬日圓 (約1,282百萬美元)</p> <p>二零二零年四月一日至二零二一年三月三十一日：125,700百萬日圓 (約1,153百萬美元)</p> <p>二零二一年四月一日至二零二二年三月三十一日：129,700百萬日圓 (約1,190百萬美元)</p> <p>二零二二年四月一日至二零二三年三月三十一日：133,900百萬日圓 (約1,228百萬美元)</p> <p>FCCL向FTS提供服務所產生的收入為：</p> <p>二零一八年四月一日至二零一九年三月三十一日：52,400百萬日圓 (約481百萬美元)</p> <p>二零一九年四月一日至二零二零年三月三十一日：55,500百萬日圓 (約509百萬美元)</p> <p>二零二零年四月一日至二零二一年三月三十一日：45,600百萬日圓 (約418百萬美元)</p> <p>二零二一年四月一日至二零二二年三月三十一日：47,000百萬日圓 (約431百萬美元)</p> <p>二零二二年四月一日至二零二三年三月三十一日：48,500百萬日圓 (約445百萬美元)</p>

持續關連交易 (續)

(ii) 與富士通株式會社及其聯營公司的持續關連交易 (續)

研發服務協議

日期：	二零一八年五月二日
訂約各方：	FCCL及FTS
所提供／獲得的服務：	FTS同意向FCCL提供研發服務。
年期：	自二零一八年五月二日開始及於初步業務計劃期內維持生效。於初步業務計劃期後，年期將每年自動重續並於二零一八年五月二日後第五週年結束時屆滿。
年度上限 ^(附註1) ：	FCCL使用FTS提供之服務所產生的費用為： 二零一八年四月一日至二零一九年三月三十一日：2,600百萬日圓 (約24百萬美元) 二零一九年四月一日至二零二零年三月三十一日：2,600百萬日圓 (約24百萬美元) 二零二零年四月一日至二零二一年三月三十一日：2,600百萬日圓 (約24百萬美元) 二零二一年四月一日至二零二二年三月三十一日：2,600百萬日圓 (約24百萬美元) 二零二二年四月一日至二零二三年三月三十一日：2,600百萬日圓 (約24百萬美元)

附註：

(1) 日圓轉為美元乃根據1.00日圓兌0.0092美元的兌換率，資料僅供參考之用。

(2) 日圓轉為美元乃根據1.00日圓兌0.0091美元的兌換率，資料僅供參考之用。

就上述持續關連交易之全文，已刊發於本公司二零一七年十一月二日、二零一八年五月二日及二零二零年二月二十一日之公告，以及本公司與香港交易及結算所有限公司之網站。

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

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

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

董事會報告

重大關聯方交易

年內，本集團與根據適用於會計原則被視為「關聯方」的人士訂立若干交易。於日常業務過程中進行之重大關聯方交易詳情已載於財務報表附註31內。此等交易並無構成上市規則所界定下之須予披露關連交易。

核數師

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

公眾持股量

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

承董事會命



楊元慶

主席兼首席執行官

二零二零年五月二十日

獨立核數師報告

獨立核數師報告

致聯想集團有限公司成員

(於香港註冊成立的有限公司)

意見

我們已審計的內容

聯想集團有限公司(以下簡稱「貴公司」)及其附屬公司(以下統稱「貴集團」)列載於第181至290頁的綜合財務報表，包括：

- 於二零二零年三月三十一日的綜合資產負債表、
- 截至該日止年度的綜合損益表、
- 截至該日止年度的綜合全面收益表、
- 截至該日止年度的綜合權益變動表、
- 截至該日止年度的綜合現金流量表及
- 綜合財務報表附註，包括重要會計政策概要。

我們的意見

我們認為，該等綜合財務報表已根據香港會計師公會頒布的《香港財務報告準則》真實而中肯地反映了 貴集團於二零二零年三月三十一日的綜合財務狀況及其截至該日止年度的綜合財務表現及綜合現金流量，並已遵照香港《公司條例》妥為擬備。

意見的基礎

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

我們相信，我們所獲得的審計憑證能充足及適當地為我們的審計意見提供基礎。

獨立性

根據香港會計師公會頒布的《專業會計師道德守則》(以下簡稱「守則」)，我們獨立於 貴集團，並已履行守則中的其他專業道德責任。

關鍵審計事項

關鍵審計事項是根據我們的專業判斷，認為對本期綜合財務報表的審計最為重要的事項。這些事項是在我們審計整體綜合財務報表及出具意見時進行處理的。我們不會對這些事項提供單獨的意見。

獨立核數師報告

關鍵審計事項 (續)

我們在審計中識別的關鍵審計事項概述如下：

- 商譽和無限使用年期的無形資產減值評估
- 遞延所得稅資產確認

關鍵審計事項	我們的審計如何處理關鍵審計事項
<p>商譽和無限使用年期的無形資產減值評估</p> <p>請參閱綜合財務報表附註4(a)及附註16</p> <p>於2020年3月31日，貴集團商譽和無限使用年期的無形資產總值為5,983百萬美元。管理層於最少每年測試商譽和無限使用年期的無形資產是否出現減值。</p> <p>為進行減值評估，資產乃按可個別識別現金流量（現金產生單位）之最低層次組合。管理層根據以財務預算為基礎的使用價值計算模型釐定各現金產生單位的可收回值。</p> <p>在進行減值評估時，管理層須就合理劃分現金產生單位及制定收入增長率、經營溢利、貼現率和受新冠肺炎影響時間的長短及嚴重性等關鍵假設作出重要判斷。管理層認為，商譽和無限使用年期的無形資產並未減值。</p> <p>使用價值計算模型需要管理層在收入增長率、經營溢利和貼現率等方面作出重要判斷。因此，我們重點關注了此審計事項。</p>	<p>我們有關集團的減值評估的程式包括：</p> <ul style="list-style-type: none"> • 基於集團會計政策及我們對集團業務的理解來評估管理層劃分的現金產生單位； • 評估管理層採納的使用價值計算模型； • 結合對行業和業務環境的瞭解，我們評估了管理層在收入增長率、經營溢利、貼現率和受新冠肺炎影響時間的長短及嚴重性等關鍵假設的合理性； • 將輸入數據與支持性證據進行核對，例如經審核的管理層未來盈利預測及策略計劃； • 通過比較未來盈利預測及策略計劃與過往實際經營成果，考量了未來盈利預測與策略計劃的合理性； • 評估了管理層在作出關鍵假設時的敏感性分析，在單獨或合併層面考慮，當假設發生不利變化時對商譽和無限使用年期的無形資產可能造成的減值評估影響。 <p>基於上述程式，我們認為管理層在減值評估中使用的相關判斷可以被可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
<p>遞延所得稅資產確認</p> <p>請參閱綜合財務報表附註4(b)及附註19</p> <p>於2020年3月31日，貴集團遞延所得稅資產為2,060百萬美元。</p> <p>遞延所得稅資產乃於未來將有可能產生應納稅利潤以致可動用暫時性差異以作抵銷時而確認。</p> <p>遞延所得稅採用在資產負債表日已通過或已實質通過，並在有關的遞延所得稅資產實現時預期將會適用的稅率（及法例）而釐定。</p> <p>確認遞延所得稅資產涉及有關已確認遞延所得稅資產之實體的未來財務表現之判斷。多項因素亦予以評估，以考慮是否存在憑證證明遞延稅項資產最終很有可能變現例如經考慮受新冠肺炎影響時間的長短及嚴重性後於未來可使用期間是否有足夠的應納稅利潤，存在應納稅暫時性差異、總體寬免及稅務規劃策略。</p> <p>管理層於2020年3月31日已對遞延所得稅資產確認進行了評估，認為這些資產在未來期間有可能實現。</p> <p>預測未來應納稅利潤和評估未來應納稅暫時性差異的轉回時涉及潛在不確定性，因此，我們重點關注了此方面。</p>	<p>我們有關遞延所得稅資產確認的程式包括：</p> <ul style="list-style-type: none"> • 對管理層參考未來盈利預測和策略計劃對未來期間是否有足夠的應納稅利潤進行的評估，對未來應納稅暫時性差異的轉回的計算及對遞延所得稅資產的確認做出的判斷進行了評估； • 通過與歷史經營成果、未來策略、稅務計劃以及與行業情況進行比對，評估了用於管理層未來盈利預測的基本假設（包括收入增長率和經營溢利）； • 以抽樣形式與審計證據測試了管理層關於未來利潤與未來應納稅利潤的調節； • 測試並確認可用稅務虧損，包括將相應到期期限與相應附屬公司的報稅表與稅務通信進行比對； • 以在資產負債表日已通過或已實質通過的稅率來測試遞延所得稅資產的計算。 <p>基於所得證據，我們認為管理層對遞延所得稅資產的確認可以被能夠獲得的審計證據所支持。</p>

獨立核數師報告

其他資訊

貴公司董事須對其他資訊負責。其他資訊包括年報內的所有資訊，但不包括綜合財務報表及我們的核數師報告。

我們對綜合財務報表的意見並不涵蓋其他資訊，我們亦不對該等其他資訊發表任何形式的鑒證結論。

結合我們對綜合財務報表的審計，我們的責任是閱讀其他資訊，在此過程中，考慮其他資訊是否與綜合財務報表或我們在審計過程中所瞭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，如果我們認為其他資訊存在重大錯誤陳述，我們需要報告該事實。在這方面，我們沒有任何報告。

董事及審計委員會就綜合財務報表須承擔的責任

貴公司董事須負責根據香港會計師公會頒布的《香港財務報告準則》及香港《公司條例》擬備真實而中肯的綜合財務報表，並對其認為為使綜合財務報表的擬備不存在由於欺詐或錯誤而導致的重大錯誤陳述所需的內部控制負責。

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

審計委員會須負責監督 貴集團的財務報告過程。

核數師就審計綜合財務報表承擔的責任

我們的目標，是對綜合財務報表整體是否不存在由於欺詐或錯誤而導致的重大錯誤陳述取得合理保證，並出具包括我們意見的核數師報告。我們僅按照香港《公司條例》第405條向閣下（作為整體）報告我們的意見，除此之外本報告別無其他目的。我們不會就本報告的內容向任何其他人士負上或承擔任何責任。合理保證是高水準的保證，但不能保證按照《香港審計準則》進行的審計，在某一重大錯誤陳述存在時總能發現。錯誤陳述可以由欺詐或錯誤引起，如果合理預期它們單獨或滙總起來可能影響綜合財務報表使用者依賴綜合財務報表所作出的經濟決定，則有關的錯誤陳述可被視作重大。

核數師就審計綜合財務報表承擔的責任(續)

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

- 識別和評估由於欺詐或錯誤而導致綜合財務報表存在重大錯誤陳述的風險，設計及執行審計程式以應對這些風險，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。
- 瞭解與審計相關的內部控制，以設計適當的審計程式，但目的並非對 貴集團內部控制的有效性發表意見。
- 評價董事所採用會計政策的恰當性及作出會計估計和相關披露的合理性。
- 對董事採用持續經營會計基礎的恰當性作出結論。根據所獲取的審計憑證，確定是否存在與事項或情況有關的重大不確定性，從而可能導致對 貴集團的持續經營能力產生重大疑慮。如果我們認為存在重大不確定性，則有必要在核數師報告中提請使用者注意綜合財務報表中的相關披露。假若有關的披露不足，則我們應當發表非無保留意見。我們的結論是基於核數師報告日止所取得的審計憑證。然而，未來事項或情況可能導致 貴集團不能持續經營。
- 評價綜合財務報表的整體列報方式、結構和內容，包括披露，以及綜合財務報表是否中肯反映交易和事項。
- 就 貴集團內實體或業務活動的財務資訊獲取充足、適當的審計憑證，以便對綜合財務報表發表意見。我們負責 貴集團審計的方向、監督和執行。我們為審計意見承擔全部責任。

除其他事項外，我們與審計委員會溝通了計劃的審計範圍、時間安排、重大審計發現等，包括我們在審計中識別出內部控制的任何重大缺陷。

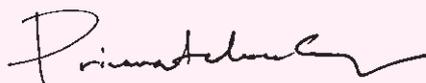
獨立核數師報告

核數師就審計綜合財務報表承擔的責任(續)

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，相關的防範措施。

從與審計委員會溝通的事項中，我們確定哪些事項對本期綜合財務報表的審計最為重要，因而構成關鍵審計事項。我們在核數師報告中描述這些事項，除非法律法規不允許公開披露這些事項，或在極端罕見的情況下，如果合理預期在我們報告中溝通某事項造成的負面後果超過產生的公眾利益，我們決定不應在報告中溝通該事項。

出具本獨立核數師報告的審計項目合夥人是余雪園女士。



羅兵咸永道會計師事務所

執業會計師

香港，二零二零年五月二十日

綜合損益表

截至二零二零年三月三十一日止年度

	附註	二零二零年 千美元	二零一九年 千美元
收入	5	50,716,349	51,037,943
銷售成本		(42,359,045)	(43,667,299)
毛利		8,357,304	7,370,644
銷售及分銷費用		(2,972,260)	(2,657,965)
行政費用		(2,524,818)	(2,209,340)
研發費用		(1,335,744)	(1,266,341)
其他經營費用－淨額		(85,886)	(59,181)
經營溢利	6	1,438,596	1,177,817
財務收入	7(a)	47,850	27,399
財務費用	7(b)	(454,194)	(337,027)
應佔聯營公司及合營公司虧損	17	(14,545)	(11,525)
除稅前溢利		1,017,707	856,664
稅項	8	(213,204)	(199,460)
年內溢利		804,503	657,204
溢利歸屬：			
公司權益持有人		665,091	596,343
永續證券持有人		53,760	53,760
其他非控制性權益持有人		85,652	7,101
		804,503	657,204
公司權益持有人應佔每股盈利			
基本	11(a)	5.58美仙	5.01美仙
攤薄	11(b)	5.43美仙	4.96美仙
股息	12	429,902	425,764

綜合全面收益表

截至二零二零年三月三十一日止年度

	附註	二零二零年 千美元	二零一九年 千美元
年內溢利		804,503	657,204
其他全面(虧損)/收益：			
<u>不會被重新分類至損益表的項目</u>			
離職後福利責任的重新計量(扣除稅項)	8, 35	(46,275)	(25,641)
以公允值計量且其變動計入其他全面收益的 金融資產之公允值變動(扣除稅項)	8, 20	(10,925)	(15,978)
<u>已被重新分類或往後可被重新分類至損益表的項目</u>			
現金流量對沖(遠期外匯合約)之公允值變動(扣除稅項)	8		
— 公允值收益(扣除稅項)		177,545	284,542
— 重新分類至綜合損益表		(142,296)	(244,396)
貨幣換算差額	8	(424,422)	(434,816)
年內其他全面虧損		(446,373)	(436,289)
年內總全面收益		358,130	220,915
總全面收益歸屬：			
公司權益持有人		216,055	160,845
永續證券持有人		53,760	53,760
其他非控制性權益持有人		88,315	6,310
		358,130	220,915

綜合資產負債表

於二零二零年三月三十一日

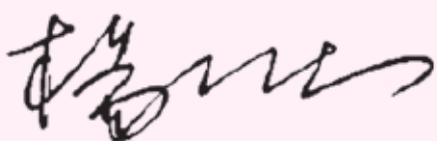
	附註	二零二零年 千美元	二零一九年 千美元
非流動資產			
物業、廠房及設備	13	1,712,856	1,430,817
預付土地租賃款項	14	497,819	463,996
在建工程	15	304,241	232,097
無形資產	16	7,984,582	8,324,575
於聯營公司及合營公司權益	17	60,307	79,061
遞延所得稅項資產	19	2,059,582	1,862,902
以公允值計量且其變動計入損益的金融資產	20	494,807	449,363
以公允值計量且其變動計入其他全面收益的金融資產	20	56,136	71,486
其他非流動資產		224,396	187,985
		13,394,726	13,102,282
流動資產			
存貨	21	4,946,914	3,434,660
應收貿易賬款	22(a)	6,263,012	6,661,484
應收票據	22(b)	11,529	46,454
衍生金融資產		138,813	70,972
按金、預付款項及其他應收賬款	22(c)	3,559,239	3,753,926
可收回所得稅款		196,464	185,643
銀行存款	23	66,480	70,210
現金及現金等價物	23	3,550,990	2,662,854
		18,733,441	16,886,203
總資產		32,128,167	29,988,485

綜合資產負債表

於二零二零年三月三十一日

	附註	二零二零年 千美元	二零一九年 千美元
股本	28	3,185,923	3,185,923
儲備		11,619	210,530
公司權益持有人應佔權益		3,197,542	3,396,453
永續證券	29	993,670	993,670
其他非控制性權益		634,321	473,178
向非控制性權益簽出認沽期權	27(b)	(766,238)	(766,238)
總權益		4,059,295	4,097,063
非流動負債			
貸款	26	1,564,619	2,426,770
保修費撥備	25(b)	258,840	254,601
遞延收益		864,805	678,137
退休福利責任	35	458,386	434,246
遞延所得稅項負債	19	342,805	359,679
其他非流動負債	27	1,321,296	1,247,646
		4,810,751	5,401,079
流動負債			
應付貿易賬款	24(a)	7,509,724	6,429,835
應付票據	24(b)	1,458,645	1,272,840
衍生金融負債		73,784	74,426
其他應付賬款及應計費用	25(a)	9,025,643	8,942,336
撥備	25(b)	718,771	738,688
遞延收益		819,199	780,951
應付所得稅項		357,375	298,224
貸款	26	3,294,980	1,953,043
		23,258,121	20,490,343
總負債		28,068,872	25,891,422
總權益及負債		32,128,167	29,988,485

承董事會命



楊元慶
主席兼首席執行官



朱立南
董事

綜合現金流量表

截至二零二零年三月三十一日止年度

	附註	二零二零年 千美元	二零一九年 千美元
經營活動的現金流量			
經營業務產生的現金淨額	34	3,006,556	2,115,996
已付利息		(404,691)	(324,427)
已付稅項		(391,942)	(318,996)
經營活動產生的現金淨額		2,209,923	1,472,573
投資活動的現金流量			
購置物業、廠房及設備		(246,663)	(234,682)
出售物業、廠房及設備		15,338	129,683
收購附屬公司，扣除所得現金淨額		-	(99,298)
出售附屬公司，扣除失去現金淨額		(18,155)	-
視作出售附屬公司，扣除失去現金淨額		-	(21,106)
購入於聯營公司及合營公司權益		(1,616)	(5,349)
預付土地租賃款項		(15,734)	-
支付在建工程款項		(417,552)	(303,045)
支付無形資產款項		(273,131)	(163,094)
購入以公允值計量且其變動計入損益的金融資產		(86,498)	(73,836)
購入以公允值計量且其變動計入其他全面收益的金融資產		(429)	(4,739)
合營公司貸款		(72,603)	-
出售以公允值計量且其變動計入損益的 金融資產所得淨款項		99,296	33,996
出售以公允值計量且其變動計入其他全面收益的 金融資產所得淨款項		2,803	-
銀行存款減少		3,730	14,096
已收股息		6,411	230
已收利息		47,850	27,399
投資活動所耗的現金淨額		(956,953)	(699,745)

綜合現金流量表

截至二零二零年三月三十一日止年度

	附註	二零二零年 千美元	二零一九年 千美元
融資活動的現金流量			
其他非控制性權益資本投入		76,357	77,769
僱員股票基金供款		(159,147)	(157,343)
發行可換股優先股		300,000	-
發行可換股債券		-	675,000
可換股債券發行成本		-	(10,107)
償還票據		(786,244)	-
租賃付款的本金成分		(130,993)	-
已付股息		(431,148)	(404,350)
已付其他非控制性權益股息		(4,620)	(4,758)
已付可換股優先股股息		(6,000)	-
已付永續證券持有人票息		(53,760)	(53,760)
借貸所得款項		4,092,870	5,700,215
償還貸款		(3,135,800)	(5,700,000)
融資活動(所耗)/產生的現金淨額		(238,485)	122,666
現金及現金等價物增加		1,014,485	895,494
匯兌變動的影響		(126,349)	(80,657)
年初現金及現金等價物		2,662,854	1,848,017
年終現金及現金等價物	23	3,550,990	2,662,854

綜合權益變動表

截至二零二零年三月三十一日止年度

公司權益持有人歸屬												
	股本	投資	僱員	股權報酬						其他	向非控制性	合計
	千美元	重估儲備	股票基金	計劃儲備	對沖儲備	匯兌儲備	其他儲備	保留盈利	永續證券	非控制性權益	權益簽出	千美元
	千美元	千美元	千美元	千美元	千美元	千美元	千美元	千美元	千美元	千美元	認沽期權	千美元
於二零一八年四月一日	3,185,923	(2,741)	(101,702)	231,857	(16,906)	(937,907)	71,449	1,088,647	993,670	246,598	(212,900)	4,545,988
會計政策變動	-	(17,376)	-	-	-	-	-	5,746	-	-	-	(11,630)
總權益經重列	3,185,923	(20,117)	(101,702)	231,857	(16,906)	(937,907)	71,449	1,094,393	993,670	246,598	(212,900)	4,534,358
年內溢利	-	-	-	-	-	-	-	596,343	53,760	7,101	-	657,204
其他全面(虧損)/收益	-	(15,978)	-	-	40,146	(434,025)	-	(25,641)	-	(791)	-	(436,289)
年內總全面(虧損)/收益	-	(15,978)	-	-	40,146	(434,025)	-	570,702	53,760	6,310	-	220,915
收購附屬公司	-	-	-	-	-	-	-	-	-	151,167	-	151,167
長期激勵計劃下的股票歸屬	-	-	118,836	(137,317)	-	-	-	-	-	-	-	(18,481)
有關長期激勵計劃下的遞延稅項抵免	-	-	-	2,178	-	-	-	-	-	-	-	2,178
視作出售附屬公司	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(1,371)	-	(1,371)
股權報酬	-	-	-	214,822	-	-	-	-	-	-	-	214,822
終止向非控制性權益簽出認沽期權	-	-	-	-	-	-	11,913	-	-	-	212,900	224,813
向非控制性權益簽出認沽期權	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(766,238)	(766,238)
僱員股票基金供款	-	-	(157,343)	-	-	-	-	-	-	-	-	(157,343)
已付股息	-	-	-	-	-	-	-	(404,350)	-	-	-	(404,350)
其他非控制性權益資本投入	-	-	-	-	-	-	-	-	-	77,769	-	77,769
不會導致失去控制權之附屬公司權益變動	-	-	-	-	-	-	2,537	-	-	(2,537)	-	-
已付其他非控制性權益股息	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(4,758)	-	(4,758)
已付永續證券持有人票息(附註29)	-	-	-	-	-	-	-	-	(53,760)	-	-	(53,760)
發行可換股債券	-	-	-	-	-	-	77,342	-	-	-	-	77,342
於二零一九年三月三十一日	3,185,923	(36,095)	(140,209)	311,540	23,240	(1,371,932)	163,241	1,260,745	993,670	473,178	(766,238)	4,097,063

綜合權益變動表

截至二零二零年三月三十一日止年度

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

財務報表附註

1 基本資料及編製基礎

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

本公司為一間於香港成立的有限責任公司，其註冊辦事處位於香港鰂魚涌英皇道979號太古坊林肯大廈23樓。本公司的股份於香港聯合交易所有限公司上市。

本綜合財務報表乃根據香港財務報告準則編製。誠如附註2所載的重要會計政策所闡述，此等綜合財務報表乃根據歷史成本法編製，惟按公允值計算的若干金融資產和金融負債除外。

編製符合香港財務報告準則的綜合財務報表需要使用若干關鍵會計估算。這亦需要管理層在應用本集團會計政策的過程中運用其判斷。當中涉及較多判斷或較高複雜性，又或涉及對綜合財務報表作出重大假設和估算的範疇，已於附註4中披露。

會計政策和披露的變動

本集團已於適當及相關的業務採納須於截至二零二零年三月三十一日止年度強制應用的新訂準則、詮釋及現有準則的修訂本：

- 香港財務報告準則第16號，「租賃」
- 香港(國際財務報告詮釋委員會)— 詮釋第23號，「所得稅處理的不確定性」
- 香港財務報告準則第9號(修訂本)，「帶有負補償特性之預付款項」
- 香港會計準則第28號(修訂本)，「聯營公司及合資企業的長期權益」
- 香港會計準則第19號(修訂本)，「計劃修訂、縮減及結算」
- 2015年至2017年香港財務報告準則週期年度改進

除香港財務報告準則第16號，「租賃」外，採納新生效的詮釋和現有準則的修訂本並不會對本集團現在或前期的業績和財務狀況如何編製或呈列產生重大影響。

本集團於二零一九年四月一日起首次應用香港財務報告準則第16號。本集團選擇使用簡化過渡方法，所以比較數字不會重列並會繼續使用香港會計準則第17號，「租賃」呈現。因新準則所產生的重新分類和調整於二零一九年四月一日的年初綜合資產負債表中確認。

財務報表附註

1 基本資料及編製基礎(續)

會計政策和披露的變動(續)

由於毋須區分經營租賃與融資租賃，香港財務報告準則第16號要求幾乎所有承租人的租賃均於綜合資產負債表中確認。出租人的會計處理將不會有重大變動。根據新訂準則，租賃物件之使用權及繳納租金的義務會被分別確認為資產及金融負債，惟短期及低價值租賃不在此列。該準則主要影響本集團經營租賃的會計處理。

採納香港財務報告準則第16號時確認的調整

於採納香港財務報告準則第16號時，本集團就先前根據香港會計準則第17號的原則分類為經營租賃的租賃確認租賃負債。該等負債按租賃付款餘額的現值計量，並使用承租人於二零一九年四月一日的增量借款利率進行貼現。不同的承租人增量借款利率(由1%至11%)會根據區域地點被應用到租賃負債。

下表將披露於二零一九年三月三十一日的經營租賃承擔，調整至於二零一九年四月一日租賃負債的年初額：

	千美元
於二零一九年三月三十一日的經營租賃承擔	473,188
使用承租人於二零一九年四月一日的增量借款利率進行貼現	(62,487)
減：按直線法作為費用確認的低價值租賃	(1,357)
於二零一九年四月一日確認的租賃負債	409,344
歸類為：	
流動租賃負債	77,903
非流動租賃負債	331,441
	409,344

相關使用權資產根據與租賃負債相等的金額計量，並按照於二零一九年三月三十一日綜合資產負債表內確認的與該租賃相關的預付或計提的租賃付款額予以調整。於二零二零年三月三十一日，本集團呈現在「物業、廠房及設備」中的使用權資產僅與租賃土地及樓宇有關，共314,416,000美元(二零一九年四月一日：320,174,000美元)。本集團的預付土地租賃款項也歸類為使用權資產。

本集團於綜合資產負債表內將使用權資產呈列為「物業、廠房及設備」及「預付土地租賃款項」，和將租賃負債呈列為「其他應付帳款及應計費用」(流動部分)及「其他非流動負債」(非流動部分)。

1 基本資料及編製基礎 (續)

會計政策和披露的變動 (續)

採納香港財務報告準則第16號時確認的調整 (續)

會計政策變更影響綜合資產負債表於二零一九年四月一日的下列項目：

- 物業、廠房及設備 — 增加320,174,000美元
- 「其他應付帳款及應計費用」(流動部分)及「其他非流動負債」(非流動部分)中的租賃負債 — 增加409,344,000美元
- 「其他應付帳款及應計費用」(流動部分)及「其他非流動負債」(非流動部分)中的遞延租金負債 — 減少89,170,000美元

於二零一九年四月一日，分部資產和分部負債增加是由於會計政策的變更。

在首次應用香港財務報告準則第16號的過程中，本集團使用了該準則允許採用的實務簡易處理方法如下：

- 對具有合理相似特徵的租賃組合採用單一貼現率
- 依靠前期評估租賃合同是否具虧損性
- 首次應用日計量使用權資產時不包括初始直接費用，以及
- 如果合同包含延長或終止租賃的選擇權，則可在確定租賃期時使用後見之明

未生效的現有準則的新修訂本

以下認為適當及與本集團業務相關的現有準則的新修訂本已頒佈，但截至二零二零年三月三十一日止年度尚未生效及未予提早採用：

	於下列日期或之後開始之 年度期間生效
香港財務報告準則第3號(修訂本)，「業務的定義」	二零二零年一月一日
香港會計準則第1號及香港會計準則第8號(修訂本)，「重大的定義」	二零二零年一月一日
香港財務報告準則第9號，香港會計準則第39號及香港財務報告準則第7號(修訂本)，「利率基準改革」	二零二零年一月一日
香港財務報告準則第10號及香港會計準則第28號(修訂本)，「綜合財務報表及聯營公司之投資」	待確定日期

本集團認為採納現有準則的新修訂本不會對其綜合財務報表造成重大影響。

財務報表附註

2 重要會計政策

在編製此等綜合財務報表時所採用的重要會計政策載列如下，除另有說明，此等政策在所呈列的所有年度內貫徹應用。

(a) 綜合原則及權益會計處理

(i) 附屬公司

本綜合財務報表包括本公司及其所有附屬公司截至三月三十一日止的財務報表。

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

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

本集團採用收購會計法將業務合併入賬（參閱(ii)）。

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

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

對於以十二月三十一日為財政年度年結日以進行法定呈報的附屬公司而言，其截至二零二零年及二零一九年三月三十一日止年度的財務報表已用作編製本集團的綜合財務報表。

(ii) 業務合併

本集團應用收購會計法將業務合併入賬。收購附屬公司所轉讓的對價，為所轉讓資產、對被收購方的前所有人產生的負債以及本集團發行的股本權益的公允值。所轉讓的對價包括或有代價安排所產生的任何資產和負債的公允值。在業務合併中所購買的可辨認資產以及所承擔的負債及或有負債，首先以其於購買日期的公允值計量。就個別收購基準，本集團可按公允值或按非控制性權益應佔被收購方可辨認淨資產的比例，計量被收購方的非控制性權益。

收購相關成本在產生時支銷。

2 重要會計政策(續)

(a) 綜合原則及權益會計處理(續)

(ii) 業務合併(續)

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

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

商譽初步計量為轉讓對價與被收購方的非控制性權益的公允值總額，以及在分階段進行的業務合併被收購方任何之前權益於購買日期的公允值之合計，超過所購入可辨認資產和所承擔負債淨值的差額(附註2(g)(i))。如此對價低於所購入附屬公司淨資產的公允值，則該差額直接在綜合損益表中確認。

(iii) 附屬公司權益變動

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

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

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

財務報表附註

2 重要會計政策(續)

(a) 綜合原則及權益會計處理(續)

(iii) 附屬公司權益變動(續)

當本集團就附屬公司股權發行的認沽期權有關的潛在現金付款列作金融負債。於期權獲行使時可能應付的金額初步按贖回金額的現值確認為簽出認沽期權負債，並相應直接計入權益。

隨後於各結算日，因預期表現之改變，簽出認沽期權負債將重新計量，所產生的任何收益或虧損將於綜合損益表中確認。倘有關期權於屆滿時仍未獲行使，簽出認沽期權負債將終止確認，並將就權益作出相應調整。

(iv) 出售附屬公司

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

(v) 獨立財務報表

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

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

(b) 聯營公司及合營安排

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

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

2 重要會計政策(續)

(b) 聯營公司及合營安排(續)

聯營公司及合營公司

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

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

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

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

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

對於以十二月三十一日為財政年度年結日以進行法定呈報的聯營公司及合營公司而言，其截至二零二零年及二零一九年三月三十一日止年度的財務報表已用作編製本集團的綜合財務報表。

共同經營

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

財務報表附註

2 重要會計政策(續)

(c) 分部報告

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

(d) 外幣換算

(i) 本集團每個實體的財務報表中所列的項目均以該實體營運所在的主要經濟環境的貨幣計量(「功能貨幣」)。本公司及本集團的財務報表以美元呈報，美元為本公司之功能貨幣及本集團之列賬貨幣。

(ii) 外幣交易按交易日期的匯率折算為功能貨幣。因該等交易結算及因按年結日匯率換算外幣貨幣性資產及負債而產生的匯兌損益，一般於損益表中確認。倘彼等與合資格現金流量對沖及合資格投資淨額對沖有關，或於海外經營中投資淨額部分應佔收益及虧損，則於權益內遞延。

與外幣貨幣性資產及負債有關的匯兌損益在損益表中的「其他經營費用－淨額」中呈列。

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

2 重要會計政策(續)

(d) 外幣換算(續)

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

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

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

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

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

財務報表附註

2 重要會計政策(續)

(e) 物業、廠房及設備

物業、廠房及設備按歷史成本值扣除累計折舊及累計減值虧損入賬。

後續成本只有在很可能為本集團帶來與該項目有關的未來經濟利益，而該項目的成本能可靠計量時，才包括在資產的賬面值或確認為一項單獨資產(按適用)。已更換部份的賬面值亦被終止確認。所有其他維修費用在產生的財政期間內於綜合損益表支銷。

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

「物業、廠房及設備」項下的使用權資產包括租賃的土地及樓宇權益及按照直線法在資產可使用年期與租賃期兩者中較短的一個年期計提折舊(附註2(z))。

其他的物業、廠房及設備的折舊乃採用直線法按其估計可供本集團使用年期分攤其成本值至其估計殘餘價值。所採用的主要折舊年率為：

廠房及機器	
工具設備	50%-100%
其他機器	14%-20%
傢俬及裝置	20%-25%
辦公設備	20%-33%
汽車	20%

資產的殘餘價值及可使用年期於各結算日均會進行檢討，並在適當情況下作出調整。倘資產賬面值高於其估計可收回金額(附註2(h))，則會立即將該資產的賬面值撇減至其可收回金額。

出售物業、廠房及設備的收益或虧損指出售收入淨額與相關資產賬面值之間的差額，有關金額已於綜合損益表內「其他經營費用－淨額」中確認。

2 重要會計政策 (續)

(f) 在建工程

在建工程指建設中及等待安裝的樓宇、廠房、機器及供自用電腦軟件，並按歷史成本值扣除任何累計減值虧損入賬。歷史成本包括收購或興建或安裝有關樓宇、廠房及機器或自用電腦軟件的所有直接及間接成本，以及在興建、安裝及測試期間和當資產可供使用日期前所借入有關資金的利息費用及匯兌差額。賬內並無對在建工程作出折舊或攤銷。樓宇、廠房及機器或自用電腦軟件之賬面值於完成後將由在建工程轉撥至物業、廠房及設備或無形資產。

出售在建工程的收益是出售收入淨額與相關資產賬面值之間的差額，有關金額已於綜合損益表內「其他經營費用－淨額」中確認。

(g) 無形資產

(i) 商譽

商譽指於收購日所付出的轉讓對價超過本集團應佔該等被收購公司可辨認資產及所承擔負債的公允值的差額。收購附屬公司產生的商譽包括在無形資產內。收購聯營公司及合營公司的商譽則包括在於聯營公司及合營公司權益內。

就減值測試而言，在業務合併中購入的商譽會分配至每個現金產生單位或現金產生單位組（預期可從合併中獲取協同利益）。商譽被分配的每個單位或單位組指在主體內商譽被監控作內部管理用途的最底層次。商譽在經營分部層次進行監控。

每年進行對商譽的減值檢討，或如事件或情況轉變顯示可能存在減值，則更頻密地檢討。商譽賬面值與可收回金額（使用價值與公允值減出售成本較高者）比較。任何減值須即時確認及不得在之後期間撥回。

(ii) 商標及商品命名

另外購入的商標及商品命名按歷史成本入賬。在業務合併中收購的商標及商品命名按購買日公允值確認。

就沒有確定使用年期的商標及商品命名會每年進行減值測試及按成本減累計減值虧損列賬。由於它們預計能產生淨現金流入的時段沒有可預見的限制，它們被認為沒有確定使用年期。

(iii) 客戶關係

在業務合併中購入的客戶關係按購買日的公允值確認。客戶關係有限定的可使用年期，並按成本減累計攤銷列賬，利用直線法按估計可使用年期不超過15年攤銷。

財務報表附註

2 重要會計政策(續)

(g) 無形資產(續)

(iv) 自用電腦軟件

購入的電腦軟件許可權，按購入價及使該特定軟件達至可使用時所產生的成本資本化。

如符合下列條件，由本集團控制的可辨認和獨有軟件產品在設計和測試中的直接歸因開發成本，可確認為無形資產：

- 完成該軟件以致其可供使用在技術上是可行的；
- 管理層有意完成該軟件並使用或出售；
- 有能力使用或出售該軟件；
- 可證明該軟件將如何產生未來可能的經濟效益；
- 有足夠的技術、財務和其他資源完成開發並使用或出售該軟件；及
- 該軟件在開發期內應佔的支出能可靠地計量。

開發成本包括軟件開發的職工成本和相關費用的適當部份。

不符合以上條件的其他開發支出在產生時確認為費用。以往確認為費用的開發成本不會在往後期間確認為資產。

與維護電腦軟件有關的成本於產生時確認為費用。

購入電腦軟件許可權的成本及電腦軟件開發成本按估計可使用年期不超過8年直線攤銷。

(v) 專利權及技術

購入專利權及技術的開支須以歷史成本值資本化，並利用直線法按估計可使用年期不超過10年攤銷。

(vi) 專有權利

因業務合併取得的專有權利於收購日期以公允值確認。專有權利具有確定的使用年限，並按成本減累計攤銷列賬，利用直線法按估計可使用年期不超過15年攤銷。

2 重要會計政策(續)

(h) 非金融資產減值

沒有確定使用年期或尚未可供使用的資產無需折舊或攤銷，且每年須就減值進行測試。須作折舊或攤銷的資產，當有事件或情況變化顯示資產賬面值可能無法收回時就減值進行檢討。減值虧損按資產賬面金額超過其可收回金額部份確認。可收回金額是指扣除銷售成本後的資產公允值與資產使用價值中的較高者。作減值評估時，資產按可單獨辨認的最小現金流量產生單位(現金產生單位)予以分類。經減值的非金融資產(不包括商譽)於各報告日期檢討撥回減值的可能性。

(i) 金融資產

(i) 分類

本集團將其金融資產分類為下列計量類別：

- 透過以公允值計量且其變動計入其他全面收益或以公允值計量且其變動計入損益計量；及
- 將按攤銷成本計量。

分類視乎本集團管理金融資產的業務模式及現金流量的合同條款而定。

就以公允值計量的資產而言，其收益及虧損會於損益或其他全面收益列賬。對於並非持作買賣的權益工具投資，則取決於本集團是否於初始確認時不可撤銷地選擇以公允值計量且其變動計入其他全面收益對權益投資列賬。

僅當該等資產的業務模式發生變動時，本集團方會對債務投資進行重新分類。

(ii) 確認及終止確認

常規購入及出售的金融資產在交易日確認，交易日指本集團承諾購入或出售該資產之日期。當從金融資產收取現金流量的權利經已到期或經已轉讓，而本集團已將擁有權的大部份風險和回報轉讓時，金融資產即被終止確認。

(iii) 計量

如非以公允值計量且其變動計入損益的金融資產，本集團按金融資產的公允值再加上於購入該金融資產時直接歸因產生的交易成本作初步確認。以公允值計量且其變動計入損益的金融資產的交易成本於損益內支銷。

釐定現金流量是否純粹為支付本金及利息時，附帶嵌入衍生工具的金融資產會整體考慮。

財務報表附註

2 重要會計政策(續)

(i) 金融資產(續)

(iii) 計量(續)

債務工具

債務工具的後續計量取決於本集團管理資產及資產現金流量特徵的業務模式。本集團將債務工具分為三個計量類別：

- 攤銷成本：就持作收回合約現金流量的資產而言，倘有關資產的現金流量純粹為支付本金及利息，則按攤銷成本計量。來自該等金融資產的利息收入、減值虧損、外匯收益及虧損以及因終止確認產生的收益或虧損直接於損益內確認。
- 以公允值計量且其變動計入其他全面收益：就持作收回合約現金流量及出售金融資產的資產而言，倘有關資產的現金流量純粹為支付本金及利息，則以公允值計量且其變動計入其他全面收益計量。賬面值變動計入其他全面收益，惟於損益內確認的減值虧損、利息收入及外匯收益及虧損除外。終止確認金融資產時，先前於其他全面收益確認的累計收益或虧損由權益重新分類至損益。
- 以公允值計量且其變動計入損益：未達按攤銷成本或以公允值計量且其變動計入其他全面收益標準的資產則以公允值計量且其變動計入損益計量。其後以公允值計量且其變動計入損益計量債務投資所產生的收益或虧損於產生期間於損益內確認。

權益工具

本集團後續按公允值計量所有權益投資。倘本集團管理層選擇於其他全面收益呈列權益投資的公允值收益及虧損，則公允值收益及虧損不會於有關投資終止確認後重新分類至損益。當本集團確立股息的收款權利時，該等投資的股息將繼續於損益內確認。出售該等權益投資時，投資重估儲備內的任何相關結餘將重新分類至保留盈利。按公允值透過損益列賬的金融資產的公允值變動於損益內確認(如適用)。

以公允值計量且其變動計入其他全面收益的金融資產包括並非持作買賣的權益投資，而本集團於初步確認時已不可撤回地選擇在該類別中確認。有關項目為策略性投資，本集團認為此分類更具關聯性。

以公允值計量且其變動計入損益的金融資產包括持作買賣的權益投資，而本集團並未選擇透過其他全面收益確認公允值收益及虧損。

有關如何釐定金融工具公允值的詳情於附註3(d)披露。

2 重要會計政策 (續)

(i) 金融資產 (續)

(iv) 抵銷金融工具

當有法定可執行權力可抵銷已確認金額，並有意圖按淨額基準結算或同時變現資產和結算負債時，金融資產與負債可互相抵銷，並在綜合資產負債表報告其淨額。法定可執行權利不可依賴未來事件而定，而在一般業務過程中倘公司或交易對手一旦出現違約、無償債能力或破產時，這也必須具有約束力。

(j) 金融資產減值

本集團按前瞻基準評估與按攤銷成本及以公允值計量且其變動計入其他全面收益的債務工具相關的預期信貸損失。適用的減值方法取決於信貸風險有否顯著增加。

就應收貿易賬款而言，本集團應用香港財務報告準則第9號所允許的簡化方法，當中要求於初始確認應收賬款時確認預期全期虧損。為計量預期信貸損失，應收貿易賬款已根據共用信貸風險特徵及逾期日數將分組。

應收貿易賬款的減值虧損乃以減值虧損淨額在綜合損益表呈列。其後收回過往已撇銷之款項乃抵銷相同項目。

(k) 衍生金融工具及對沖活動

衍生工具初步按於衍生工具合約訂立日的公允值確認，其後按其公允值重新計量。確認所產生的收益或損失的方法取決於該衍生工具是否被指定作對沖工具，如被指定為對沖工具，則取決於其所對沖項目的性質。本集團指定若干衍生工具作為：(i)對沖已確認資產或負債或一項確定承擔的公允值(公允值對沖)或(ii)對沖非常可能的預期交易(現金流量對沖)。

本集團於訂立交易時就對沖工具與被對沖項目的關係，以至其風險管理目標及執行多項對沖交易的策略作檔記錄。本集團亦於訂立對沖交易時和按持續經營基準，記錄其對於該等用於對沖交易的衍生工具，是否高度有效地抵銷被對沖項目公允值或現金流量變動的評估。

當被對沖項目的剩餘期限超過12個月時，對沖衍生工具的全數公允值會被分類為非流動資產或負債，而當被對沖項目的剩餘期限少於12個月時，對沖衍生工具的全數公允值會被分類為流動資產或負債。交易性衍生工具則分類為流動資產或負債。

(i) 公允值對沖

被指定並符合資格作為公允值對沖的衍生工具的公允值變動，連同受對沖風險的被對沖資產或負債公允值的任何變動，於綜合損益表列賬。

財務報表附註

2 重要會計政策(續)

(k) 衍生金融工具及對沖活動(續)

(ii) 現金流量對沖

被指定並符合資格作為現金流量對沖的衍生工具的公允值變動的有效部份於其他全面收益或虧損中確認。與無效部份有關的損益即時在綜合損益表確認。

在權益累計的金額於被對沖項目影響損益時(例如：當被對沖的預期銷售或購買發生時)將重新分類至該期間的綜合損益表。與利率互換對沖浮息借款的有效部份有關的收益或損失在綜合損益表「財務費用」內確認。與無效部份有關的收益或損失在綜合損益表「其他經營費用－淨額」內確認。

當一項對沖工具到期或售出後，或當對沖不再符合對沖會計處理的條件時，當其對沖有效時在其他全面收益中確認的任何累計盈虧，應獨立保留在權益內直至預期交易發生。當某項預期交易預計不會發生時，其對沖有效時在其他全面收益中確認的任何累計盈虧，應即時從權益中轉撥入損益表。

(iii) 不符合對沖會計處理的衍生工具

若干衍生工具不符合採用對沖會計處理資格。任何不符合對沖會計處理資格的衍生工具的公允值變動，即時於綜合損益表內確認。

(l) 財務擔保合同

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

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

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

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

2 重要會計政策(續)

(m) 存貨

存貨按成本及可變現淨值兩者的較低者列賬。成本乃按加權平均基準釐定。製成品(貿易商品除外)及在製品的成本包括直接材料、直接人工及間接生產開支的應佔部份。貿易商品的成本則按購貨時的發票金額減退貨及折扣。可變現淨值則按預期銷售所得減估計銷售開支的基準計算。

(n) 應收貿易賬款及其他應收賬款

應收貿易賬款為在日常經營活動中就商品銷售或執行服務而應收客戶的款項。其他應收賬款大部份為在日常經營活動中向分包商銷售部件而應收的款項。應收貿易賬款以公允值為初始確認，其後以公允值計量且其變動計入其他全面收益並扣除減值撥備。其他應收賬款以公允值為初始確認，其後利用實際利率法按攤銷成本計量並扣除減值撥備。有關本集團應收貿易賬款會計處理的進一步資料請參閱附註2(i)及有關本集團減值政策之闡述請參閱附註2(j)。

如應收貿易賬款及其他應收賬款預期在一年或以內(如仍在正常經營週期中，則可較長時間)收回，則被分類為流動資產；否則分類為非流動資產。

(o) 現金及現金等價物

就現金流量表而言，現金及現金等價物主要包括現金、銀行通知存款、其他短期及高度可變現且預計價值波動風險較低的投資及銀行透支。銀行透支於綜合資產負債表流動負債之貸款中顯示。

(p) 股本

普通股分類列作權益。

直接歸因於發行新股或期權的新增成本在權益中列為所得款的減少(扣除稅項)。

本集團成員公司購買本公司股本(庫存股份)時，所支付的代價(包括任何直接歸因增量成本(已扣除所得稅))自本公司權益持有人應佔權益中扣除，直至該等股份被註銷或重新發行為止。於隨後重新發行該等股份時，所收取的代價(已扣除任何直接歸因增量交易成本及有關所得稅影響)計入本公司權益持有人應佔權益。

(q) 貸款及貸款成本

貸款初步按公允值並扣除產生的交易成本確認。交易成本為收購、發行或出售某項金融資產或金融負債直接所佔的新增成本，包括支付予代理人、顧問、經紀和交易商的費用和佣金、監管機關及證券交易所的徵費，以及過戶和印花稅。貸款其後按攤銷成本列賬；所得款(扣除交易成本)與贖回價值的任何差額利用實際利率法於貸款期間內在綜合損益表確認。

財務報表附註

2 重要會計政策(續)

(q) 貸款及貸款成本(續)

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

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

可換股債券的負債部分的公允值乃使用相等之不可換股債券的市場利率釐定。該金額按攤銷成本基準記錄為負債，直至債券轉換或到期時終止。所得款項餘額分配至換股權。該款項在扣除所得稅影響後確認並計入股東權益內。

除非本集團有無條件權利將負債的結算遞延至結算日後最少12個月，否則貸款分類為流動負債。

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

所有其他借貸成本於產生期間在損益內確認。

(r) 應付貿易及其他賬款

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

如應付貿易及其他賬款的支付日期在一年或以內(如仍在正常經營週期中，則可較長時間)，則被分類為流動負債，否則分類為非流動負債。

(s) 撥備

倘出現多項類似責任，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利息開支。

2 重要會計政策(續)

(s) 撥備(續)

(i) 保養維修服務費撥備

於銷售時，本集團就基本的有限度維修保養將產生的估計費用計提保養維修服務費撥備。特定保養維修服務條款和條件則因產品及銷售產品國家不同而各異，但一般包括技術支援、修理零件以及與保養維修服務及服務活動有關的勞動力，保養期限介乎一至三年不等。本集團會按每季基準重估其估計值，以確定已撥備的保養維修服務費金額是否足夠，並於必要時對金額作出調整。

(ii) 其他撥備

在出現以下情況時，會就環境修復、重組費用和法律索償作出撥備，該等情況為：本集團因過往的事件而產生現有的法律或推定責任；較可能需要有資源流出以償付責任；及金額能可靠估計。重組費用撥備包括終止租賃罰款和僱員離職付款。未來營運虧損概不確認撥備。

(t) 當期及遞延所得稅

本期間的稅項支出包括當期和遞延所得稅項。

當期所得稅支出根據本公司的附屬公司、共同控制主體及聯營公司經營及產生應課稅收入的國家於結算日已頒佈或實質上已頒佈的稅務法例計算。管理層就適用稅務法例解釋所規限的情況定期評估報稅表的狀況，並在適用情況下根據預期須向稅務機關支付的稅款撥備。

遞延所得稅使用負債法確認資產和負債的稅基與資產和負債在財務報表的賬面值的差額而產生的暫時性差異。然而，若遞延所得稅負債來自對商譽的初始確認，以及若遞延所得稅來自於交易(不包括業務合併)中對資產或負債的初始確認，而在交易時不影響會計損益或應課稅利潤或損失，則不作記賬。遞延所得稅採用在資產負債表日前已頒佈或實質上已頒佈，並在有關的遞延所得稅資產實現或遞延所得稅負債結算時預期將會適用的稅率(及法例)而釐定。

遞延所得稅資產是就很可能有未來應課稅利潤而就此可使用暫時性差異而確認。

遞延稅項就附屬公司、合營公司和聯營公司投資產生的暫時性差異而準備，但假若本集團可以控制暫時性差異的轉回時間，而暫時性差異在可預見將來很可能不會轉回則除外。

當有法定可執行權力將當期稅項資產與當期稅務負債抵銷，且遞延所得稅資產和負債涉及由同一稅務機關對該應課稅實體或不同的應課稅實體但有意向以淨額基準結算所得稅結餘時，則可將遞延所得稅資產與負債互相抵銷。

財務報表附註

2 重要會計政策(續)

(u) 或有負債

或有負債乃一項因過往事件產生的承擔，而該等過往事件的存在僅可由一項或多項並非由本集團全權控制之日後不明朗事件的存在與否確定。或有負債亦可為一項因不大可能需要耗用經濟資源或承擔的金額未能可靠地計算而未有確認的過往事件產生的現有承擔。

或有負債未有予以確認，惟已於財務報表附註中披露。倘耗用經濟資源的可能性出現變動致使有可能需耗用經濟資源，則或有負債將確認為撥備。

(v) 收入

本集團將其日常業務過程中源自銷售貨品或提供服務的收益分類為收入。

(i) 銷售貨品與提供服務

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

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

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

由於銷售信貸期為0至120天乃符合市場慣例，故概無融資成份。應收賬款於貨品交付時確認，由於該賬款只須經歷時間始會到期，對價在此時點視為無條件。

(ii) 利息收入

利息收入使用實際利率法確認。於應收款項減值時，本集團會將賬面值減至其可收回金額，即按工具的最初實際利率貼現的估計日後現金流量，並繼續將貼現的金額撥作利息收入。已減值應收款的利息收入按最初實際利率確認。

(iii) 股息收入

股息收入在收取股息的權利確定時確認。

2 重要會計政策(續)

(w) 非基本製造成本

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

(x) 僱員福利

(i) 退休金責任

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

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。

在綜合資產負債表內就有關界定福利計劃而確認的負債，為結算日界定福利責任的現值減相關計劃資產的公允值。絕大部份的界定福利責任每年由獨立精算師利用預計單位貸記法計算。界定福利責任的現值按將用以支付福利的貨幣為單位計值且到期日與有關的退休金責任的年期近似的高質素企業債券的利率，估計未來現金流出量貼現計算。於沒有高質素企業債券國家，則採用政府債券的利率。

淨利息成本按設定受益債務的淨結餘和計劃資產公允值，應用貼現率計算。此成本包含在綜合損益表的職工福利開支中。

根據經驗而調整的精算盈虧以及精算假設的變動在發生年度扣除或計入其他全面收益／虧損。彼等計入權益變動表及綜合資產負債表的保留盈利。

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

界定供款計劃是一項本集團向一個單獨實體支付供款的退休計劃。對於界定供款計劃，本集團以強制性、合約性或自願性方式向公開或私人管理的退休保險計劃供款。若該基金並無持有足夠資產向所有職工就其在當期及以往期間的服務支付福利，本集團亦無法律或推定義務支付進一步供款。供款在應付時確認為僱員福利開支，且扣除全數歸屬前離開計劃的僱員所放棄的僱主自願性供款部份。預付供款按照現金退款或可減少未來付款而確認為資產。

財務報表附註

2 重要會計政策 (續)

(x) 僱員福利 (續)

(i) 退休金責任 (續)

本集團亦參加中國大陸各地方政府設立的退休計劃，供款乃於產生時支銷。中國大陸地方政府負責合資格的退休僱員的退休福利承擔。

(ii) 離職後醫療福利

本集團亦有多個離職後醫療福利計劃，其中最大的計劃在美國。享受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，在發生年度確認在其他全面收益／虧損。該等美國計劃的責任每年由獨立合資格精算師估值。

(iii) 長期激勵計劃

本集團推行長期激勵計劃以肯定僱員的個人及整體貢獻。此計劃有兩種獎勵：包括股份增值權和受限制股份單位（「長期激勵獎勵」）。本公司保留權利酌情決定以現金或本公司普通股支付獎勵。就僱員提供服務而授予的長期激勵獎勵以公允值確認為僱員福利費用。長期激勵獎勵總額以公允值（例如公司股價）釐定並於歸屬期內列支，不包括任何非市場歸屬條件（例如盈利能力和銷售增長目標）的影響。非市場歸屬條件包括在有關預期將成為可行使／歸屬的長期激勵獎勵假設中。費用的總金額在歸屬期間內確認，歸屬期間指將符合所有特定歸屬條件的期間。

於各結算日，本集團會調整預期將成為可行使的長期激勵獎勵數目的估算。就調整原有估算所產生的影響（若有）將在綜合損益表內確認，並對權益內的股權報酬計劃儲備作出相應調整。

僱員股票基金的設立是為本集團在長期激勵計劃下，以股份獎勵合資格僱員之用。該僱員股票基金由獨立基金託管人管理，由本集團以現金供款，並記入權益項下僱員股票基金內。基金託管人於公開市場購買本公司股份作為歸屬時授予僱員的獎勵股份。

於歸屬時，股權報酬計劃儲備的相應金額將轉撥至股本；如以僱員股票基金以股份獎勵僱員，則轉撥至僱員股票基金。

2 重要會計政策 (續)

(x) 僱員福利 (續)

(iv) 離職福利

離職福利在本集團於正常退休日期前終止僱傭關係，或當僱員接納自願遣散以換取此等福利時應付。本集團在以下較早日期發生時確認離職福利：(a)當本集團不再能夠撤回該等福利的要約時；及(b)當實體確認的重組成本屬於香港會計準則第37號的範圍並涉及支付離職福利時。就提出鼓勵自願遣散的要約而言，離職福利按預期接納要約的僱員人數計量。在報告期末後超過12個月支付的福利應貼現至其現值。

(y) 政府補助

當能夠合理地保證政府補助將可收取，而本集團將會符合所有附帶條件時，政府提供的補助將按其公允值確認入賬。

與成本有關之政府補助遞延入賬，並按擬補償之成本配合其所需期間在綜合損益表「其他經營費用－淨額」中確認。

與購買物業、廠房及設備有關之政府補助列入其他非流動負債作為遞延政府補助，並按有關資產之預計年期以直線法在綜合損益表確認。

(z) 租賃 (作為承租人)

如附註1所述，本集團已更改其作為承租人的租賃會計政策。新政策如下說明。附註1說明新政策變動之影響。本集團於二零一九年四月一日起首次應用香港財務報告準則第16號。本集團選擇使用簡化過渡方法，所以比較數字不會重列並會繼續使用香港會計準則第17號「租賃」呈現。

直至二零一九年三月三十一日，資產擁有權之報酬及風險大部份由出租公司保持的租賃計入為經營租賃。所有物業、廠房和設備租賃均為經營租賃。在經營租賃支付的款項(扣除出租人提供的任何租賃激勵)在租賃期內按照直線法計入綜合損益表。

自二零一九年四月一日起，在本集團可使用租賃資產之日應確認使用權資產和相應負債。每筆租賃付款額均在相應負債與財務費用之間分攤。財務費用在租賃期限內計入損益，以使各期負債餘額產生的利息率保持一致。使用權資產按照直線法在資產可使用年期與租賃期兩者中較短的一個年期內計提折舊。

本集團的租賃合同一般為固定1至9年期。每份合同的租賃條款均單獨商定，並且包括眾多不同的條款和條件。租賃協議不包含財務契約條款，但租賃資產不得用作借款抵押。

財務報表附註

2 重要會計政策(續)

(z) 租賃(作為承租人)(續)

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，以及
- 終止租賃的罰款金額，前提是租賃期反映出承租人將行使終止租賃選擇權

租賃付款額按照租賃內含利率貼現。如果無法確定該利率，則應採用承租人的增量借款利率，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。

部分物業租賃包含與店舖產生的銷售額掛鈎的可變付款額條款，所採用的銷售額比例範圍較大。使用可變付款額條款的原因有多種，包括使新設店舖的固定成本基數最小化。取決於銷售額的可變租賃付款額在觸發可變租賃付款額的條件發生當期在損益中確認。

使用權資產按照成本計量，其中成本包括以下項目：

- 租賃負債初始計量金額
- 在租賃期開始日或之前支付的租賃付款額，扣除收到的租賃激勵
- 任何初始直接費用，以及
- 還原成本

與低價值資產租賃相關的付款額按照直線法在損益表中確認為費用。低價值資產包括汽車以及辦公設備。

租賃土地及樓宇之權益於綜合資產負債表「物業、廠房及設備」中呈列及按租期以直線法按介乎1年至9年之租期(就本集團而言)折舊。

租賃土地之權益於綜合資產負債表「預付土地租賃款項」中呈列及以直線法按介乎10年至50年之租期(就本集團而言)攤銷。

租賃負債於綜合資產負債表「其他應付帳款及應計費用」(流動部分)及「其他非流動負債」(非流動部分)中呈列。

2 重要會計政策(續)

(aa) 關聯方交易

關聯方交易指本集團及本集團的關聯方之間不論是否收取價格而進行的資源、服務或責任轉讓。

(i) 倘屬以下人士，即該人士或該人士的近親為本集團的關聯方：

- 控制或共同控制本集團；
- 對本集團有重大影響；或
- 為本集團或本集團母公司的主要管理層成員。

(ii) 倘符合下列條件，即該實體為本集團的關聯方：

- 該實體與本集團屬同一集團的成員公司(即各母公司、附屬公司及同系附屬公司彼此間有關聯)。
- 一間實體為另一實體的聯營公司或合營公司(或另一實體為成員公司的集團旗下成員公司的聯營公司或合營公司)。
- 兩間實體均為同一第三方的合營公司。
- 一間實體為第三方實體的合營公司，而另一實體為該第三方實體的聯營公司。
- 實體為本集團或與本集團有關聯的實體就僱員利益設立的離職福利計劃。
- 實體受上文(i)所識別人士控制或受共同控制。
- 控制或共同控制本集團的人士或該人士的近親對實體有重大影響力或屬該實體(或該實體的母公司)主要管理層成員。

(ab) 股息分派

向本公司股東分派的中期股息及末期股息分別在本公司董事及股東批准該等股息期間的本集團及本公司財務報表內確認為負債。

財務報表附註

3 財務風險管理

本集團業務的活動承受著多種的財務風險：如市場風險（包括外匯風險、現金流利率風險）、信貸風險及流動資金風險。本集團的整體財務風險管理計劃專注於財務市場的難預測性，並尋求盡量減低對本集團財務表現的潛在不利影響。本集團利用衍生金融工具對沖若干承受的風險。財務風險管理由中央司庫部執行（「集團司庫」）。

(a) 財務風險因素

(i) 外匯風險

本集團在全球營運，故此承受多種不同貨幣產生的外匯風險，而主要涉及的外幣為美元、人民幣及歐元。外匯風險來自以非該主體的功能貨幣之外幣計價的未來商業交易、已確認資產和負債及境外經營淨投資。

本集團管理層已制訂政策，要求集團公司管理其各自功能貨幣的外匯風險。本集團的外匯遠期合約用於對沖很有可能發生的部份預期現金流量（主要為出口銷售及採購存貨）或用於對沖已識別資產及負債的公允值。

就分部呈報而言，有關資產、負債或預期交易的外部對沖合約因應情況指定予各經營分部。

下表詳列本集團於結算日所面對有關以其相關實體功能貨幣以外的貨幣計值的已確認資產或負債產生的貨幣風險，惟因美元與港元乃根據聯繫匯率制度，故並無呈列該兩種貨幣之間的貨幣風險。就呈報目的而言，風險金額按結算日的即期匯率換算為美元。換算海外業務財務報表為本集團列賬貨幣產生的差額不予計算。

3 財務風險管理(續)

(a) 財務風險因素(續)

(i) 外匯風險(續)

	二零二零年			二零一九年		
	美元 千美元	人民幣 千美元	歐元 千美元	美元 千美元	人民幣 千美元	歐元 千美元
應收貿易及其他應收賬款	242,131	3,760	95,724	271,290	12,181	11,172
銀行存款、現金及現金等價物	20,703	3,790	175,614	35,292	16,078	36,519
應付貿易及其他應付賬款	(221,554)	(26,077)	(11,084)	(352,175)	(67,591)	(12,420)
貸款	-	(563,249)	-	-	(594,747)	-
未作抵銷之集團內部往來	(3,579,291)	468,450	(371,022)	(3,506,479)	899,134	(413,895)
總額結算	(3,538,011)	(113,326)	(110,768)	(3,552,072)	265,055	(378,624)
作經濟對沖的外匯遠期合約 名義金額	3,516,807	204,153	91,638	3,524,724	-	329,219
淨風險額	(21,204)	90,827	(19,130)	(27,348)	265,055	(49,405)

(ii) 現金流利率風險

本集團的利率風險主要源自於美元短期及長期貸款。本集團的政策為使用適當的利率對沖工具來減低利率風險。通常，本集團利用浮動轉固定利率掉期來管理其現金流利率風險。此利率掉期工具有將貸款從浮動利率轉為固定利率的經濟效力。根據利率掉期，本集團與其他公司協議，在特定的相隔時段內(主要為每季)結算固定合約利率與名義金額的浮動利率利息款額產生的現金流之間的差額。

本集團經營不同的貿易融資計劃。本集團承受此等計劃所涵蓋的所有貨幣的利率波動風險。

(iii) 信貸風險

信貸風險按組別進行管理。信貸風險來自現金及現金等價物、衍生金融工具及存放於銀行及金融機構的存款，以及客戶及分包商信貸(包括未償還應收賬款及承諾交易)。

財務報表附註

3 財務風險管理(續)

(a) 財務風險因素(續)

(iii) 信貸風險(續)

就銀行及其他金融機構而言，本集團透過監控對方的信貸評級及設定對方的信貸上限並定期進行檢討以控制其信貸風險。

本集團並無重大集中的客戶信貸風險。本集團已訂立信貸政策並持續監察此等信貸風險。

於報告期內並無任何客戶超出信貸限額，且管理層預期並不會因此等客戶未能還款而引致任何重大虧損。

本集團應用香港財務報告準則第9號訂明的簡化方法就預期信貸損失計提撥備，該方法允許對所有應收貿易賬款採用預期全期信貸損失撥備。為計量預期信貸損失，應收貿易賬款已根據逾期天數分組。應收貿易賬款的賬面總額與虧損撥備按賬齡段分析如下：

二零二零年三月三十一日	賬面總額 千美元	虧損撥備 千美元	預期信貸 損失率
未逾期	5,457,313	(42)	0%
逾期少於31日	521,561	(17)	0%
逾期31至60日	149,097	(1)	0%
逾期61至90日	72,908	(262)	0%
逾期多於90日	157,589	(95,134)	60%
	6,358,468	(95,456)	

二零一九年三月十一日	賬面總額 千美元	虧損撥備 千美元	預期信貸 損失率
未逾期	5,774,882	(172)	0%
逾期少於31日	513,051	(80)	0%
逾期31至60日	125,345	(1)	0%
逾期61至90日	59,705	(191)	0%
逾期多於90日	288,843	(99,898)	35%
	6,761,826	(100,342)	

3 財務風險管理(續)

(a) 財務風險因素(續)

(iv) 流動資金風險

集團對未來最少十二個月的現金流量預測是由集團司庫執行。集團司庫監控本集團流動資金需求的滾存預測，確保有足夠的現金以滿足經營、融資及投資需要，同時於任何時候保持足夠未動用承諾信用額度(請參閱附註26)有足夠的向上空間，使集團不會違反任何銀行信貸的借貸上限或協定條款(如適用)。此預測考慮到集團的債務融資計劃、淨流動負債狀況、合約條款的遵守、符合內部資產負債的比率，新冠肺炎疫情的影響，及如有適用的外部監管或法律規定，例如貨幣管制。

由經營實體持有的超過及高於營運資金管理所需的現金盈餘均轉移到集團司庫。集團司庫選擇適當到期日或有足夠流動性的工具，將現金盈餘投資於計息往來存款、定期存款、貨幣市場資金及有價證券，以提供上述預測所釐定的有足夠向上空間。於結算日，本集團持有522,379,000美元(二零一九年：583,924,000美元)的貨幣市場資金(附註23)。

財務報表附註

3 財務風險管理(續)

(a) 財務風險因素(續)

(iv) 流動資金風險(續)

下表乃本集團的非衍生金融工具負債及衍生金融工具負債，按相關的到期組別，根據由結算日至合約到期日的剩餘期間進行分析。如衍生金融工具負債的合約到期對了解現金流量的時間性是必要的，則會包括在分析內。表內披露的金額為合約性未貼現現金流出／(流入)。

	按要求償還或 不超過三個月 千美元	三個月以上至 一年 千美元	一年以上至 三年 千美元	三年以上至 五年 千美元	合計 千美元
於二零一九年三月三十一日					
貸款	1,950,291	151,061	1,915,505	786,102	4,802,959
應付貿易賬款、應付票據、 其他應付賬款及應計費用	14,308,820	685,965	-	-	14,994,785
遞延代價	-	-	25,072	-	25,072
或有代價	-	-	115,093	-	115,093
簽出認沽期權負債	-	-	330,269	542,127	872,396
其他	-	-	32,253	127,697	159,950
衍生金融工具(淨額結算)：					
遠期外匯合約	7,860	1,996	-	-	9,856
衍生金融工具(總額結算)：					
遠期外匯合約					
— 流出	5,740,706	1,958,660	-	-	7,699,366
— 流入	(5,760,493)	(1,968,788)	-	-	(7,729,281)
於二零二零年三月三十一日					
貸款	2,683,046	799,893	1,713,860	-	5,196,799
應付貿易賬款、應付票據、 其他應付賬款及應計費用	13,293,339	2,872,936	-	-	16,166,275
遞延代價	-	-	25,072	-	25,072
或有代價	117,387	-	-	-	117,387
簽出認沽期權負債	-	-	312,365	552,933	865,298
租賃負債	29,753	79,836	158,485	226,921	494,995
其他	-	-	27,382	34,993	62,375
衍生金融工具(總額結算)：					
遠期外匯合約					
— 流出	7,040,808	672,034	-	-	7,712,842
— 流入	(7,093,967)	(676,556)	-	-	(7,770,523)

3 財務風險管理(續)

(b) 市場風險敏感性分析

香港財務報告準則第7號「金融工具：披露」要求披露市場風險的敏感性分析，顯示有關市場風險變數的假設性變化對本集團於結算日損益及總權益的影響。

各類市場風險的敏感性分析並不反映風險變數之間的相互關係。敏感性分析乃假設市場風險變數的假設性變化已於結算日發生並應用於當日存在的有關風險變數。編製該等分析時所採納的基準及假設如其定義很少相等於相關實際結果。

市場風險敏感性分析的披露僅為遵守香港財務報告準則第7號有關金融工具的披露規定，且僅供說明用途；並須留意所產生的假設數值並不代表未來可能發生的事件及本集團損益的預測。

(i) 外幣匯率敏感性分析

於二零二零年三月三十一日，倘美元兌本集團面對風險的主要貨幣貶值／升值1%，而所有其他變數維持不變，則年內除稅前溢利將增加／減少900,000美元(二零一九年：增加／減少2,400,000美元)，主要由於換算未對沖保值部份的應收及應付賬款結餘而產生的外匯收益／虧損所致。

上述分析乃基於假設美元兌所有其他貨幣以相同趨勢及幅度貶值或升值而作出，惟該假設實際上不一定出現。

(ii) 利率敏感性分析

於二零二零年三月三十一日，倘貸款的利率上升／下降25個基點，而所有其他變數維持不變，則年內除稅前溢利將減少／增加6,000,000美元(二零一九年：減少／增加5,900,000美元)。

於二零二零年三月三十一日，倘貿易融資計劃的利率上升／下降25個基點，而所有其他變數維持不變，則年內除稅前溢利將減少／增加9,700,000美元(二零一九年：減少／增加7,100,000美元)。此乃基於假設貿易融資計劃所涵蓋的所有貨幣的利率在同一時間按相同幅度上升或下降而計算；惟該等假設實際上不一定出現。

(c) 資本風險管理

本集團管理資本的目標為保障本集團持續營運的能力，從而為股東提供回報和為其他利益相關者提供利益及維持最佳資本架構以減低資本成本。

為維持或調整資本架構，本集團可調整向股東派付的股息、向股東退還資本、發行新股或出售資產以減少債務。

財務報表附註

3 財務風險管理(續)

(c) 資本風險管理(續)

與業內慣例一致，本集團透過資本負債比率監察其資本。該比率乃以貸款總額(包括流動及非流動貸款)除以總權益計算。本集團的策略維持不變，本集團於二零二零年及二零一九年三月三十一日的資本負債比率及淨債務載列如下：

	二零二零年 百萬美元	二零一九年 百萬美元
銀行存款、現金及現金等價物	3,617	2,733
減：貸款總額	(4,860)	(4,380)
淨債務	(1,243)	(1,647)
總權益	4,059	4,097
資本負債比率	1.20	1.07

(d) 公允值估算

下表利用估值法分析按公允值入賬的金融工具。不同層級的定義如下：

- 第1層 相同資產或負債在活躍市場的報價(未經調整)。
- 第2層 除了第1層所包括的報價外，該資產和負債的可觀察的資料，可為直接(即價格)或間接(即源自價格)。
- 第3層 資產和負債並非依據可觀察市場數據的資料(即非可觀察資料)。

在活躍市場買賣的金融工具的公允值根據結算日的市場報價列賬。當報價可即時和定期從證券交易所、交易商、經紀、業內人士、定價服務者或監管代理獲得，而該等報價代表按公平交易基準進行的實際和常規市場交易時，該市場被視為活躍。本集團持有的金融資產的市場報價為當時買方報價。此等工具包括在第1層。

沒有在活躍市場買賣的金融工具(例如場外衍生工具)的公允值利用估值技術釐定。估值技術儘量利用可觀察市場數據(如有)，儘量少依賴實體的特定估計。如計算一金融工具的公允值所需的所有重大資料為可觀察數據，則該金融工具列入第2層。

如一項或多項重大資料並非根據可觀察市場數據，則該金融工具列入第3層。

3 財務風險管理(續)

(d) 公允值估算(續)

用以估值金融工具的特定估值技術包括：

- 利率掉期的公允值根據可觀察收益率曲線，按預計未來現金流量的現值計算。
- 遠期外匯合同的公允值利用結算日期的遠期匯率釐定，而所得價值貼現至現值。
- 其餘金融工具的公允值則以其他技術釐定，例如預計貼現現金流量以及類似工具的最近交易。

下表顯示於二零二零年及二零一九年三月三十一日本集團的公允值計量的資產和負債。

	二零二零年				二零一九年			
	第1層 千美元	第2層 千美元	第3層 千美元	合計 千美元	第1層 千美元	第2層 千美元	第3層 千美元	合計 千美元
資產								
以公允值計量且其變動計入損益的金融資產								
上市股權證券	77,539	-	-	77,539	196,225	-	-	196,225
非上市股權證券	-	-	417,268	417,268	-	-	253,138	253,138
以公允值計量且其變動計入其他全面收益的金融資產								
上市股權證券	24,382	-	-	24,382	30,858	-	-	30,858
非上市股權證券	-	-	31,754	31,754	-	-	40,628	40,628
應收貿易賬款	-	6,263,012	-	6,263,012	-	6,661,484	-	6,661,484
衍生金融資產	-	138,813	-	138,813	-	70,972	-	70,972
	101,921	6,401,825	449,022	6,952,768	227,083	6,732,456	293,766	7,253,305
負債								
衍生金融負債	-	73,784	-	73,784	-	74,426	-	74,426
或有代價	-	-	117,387	117,387	-	-	113,283	113,283
可換股優先股	-	-	317,826	317,826	-	-	-	-
	-	73,784	435,213	508,997	-	74,426	113,283	187,709

財務報表附註

3 財務風險管理(續)

(d) 公允值估算(續)

於截至二零一九年三月三十一日止年度，由於某些以公允值計量且其變動計入損益的金融資產於活躍市場上市，145,866,000美元的金融資產從第3層轉移到第1層。

下表顯示截至二零二零年及二零一九年三月三十一日止年度第3層公允值等級金融資產和負債的變動：

股權證券

	以公允值計量且其變動計入損益的金融資產		以公允值計量且其變動計入其他全面收益的金融資產	
	二零二零年 千美元	二零一九年 千美元	二零二零年 千美元	二零一九年 千美元
年初	253,138	-	40,628	-
會計政策變動	-	294,601	-	48,913
匯兌調整	(11,687)	(7,770)	(1,587)	(1,852)
於其他全面收益確認的公允值變動	-	-	(4,913)	(11,172)
於損益確認的公允值變動	90,117	87,497	-	-
轉移到第1層	-	(145,866)	-	-
購入	91,406	58,672	429	4,739
出售	(5,706)	(33,996)	(2,803)	-
年終	417,268	253,138	31,754	40,628

適度地變動用作敏感性分析的關鍵假設不會導致任何重大的潛在財務影響，因此並未呈列非上市股權投資的敏感性分析。

3 財務風險管理(續)

(d) 公允值估算(續) 或有代價

	二零二零年 千美元	二零一九年 千美元
年初	113,283	-
匯兌調整	2,254	461
購入	-	111,047
於損益確認的公允值變動	1,850	1,775
年終	117,387	113,283
計入本年度損益中「財務費用」下的總虧損	1,850	1,775

或有代價乃參照Fujitsu Client Computing Limited及其附屬公司Shimane Fujitsu Limited(「FCCL」)的績效指標進行估值，倘FCCL的實際績效較其預計的績效高／低10%，或有代價將分別增加／減少約零及23,000,000美元(二零一九年：分別為零及23,000,000美元)，相應的收益將於綜合損益表內確認。

可換股優先股

	二零二零年 千美元
年初	-
購入	300,000
已付股息	(6,000)
於損益確認的公允值變動	23,826
年終	317,826

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

財務報表附註

4 關鍵會計估算及判斷

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

(a) 非金融資產減值

本集團至少每年就商譽及其他沒有確定使用年期的資產進行測試，以確定是否出現減值。其他需折舊及攤銷的資產則在當有事件出現或情況改變顯示賬面值可能無法收回時就減值進行檢討。資產或現金產生單位的可收回金額按照使用價值計算方法予以釐定。該等計算方法需要利用估算。

使用價值計算方法使用獲管理層批准之五年財務預算的現金流量預測及五年後用恆定預測來推斷的未來現金流量估算出的最終價值。在編製獲批准之預算所覆蓋期內的現金流量預測及估算最終價值時，需使用大量的假設與估算。主要的假設包括預期的收入與經營利潤增長、估算的複合增長率、貼現率的選擇，及新冠肺炎疫情的影響。

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

(b) 所得稅

本集團需在多個司法權區繳納所得稅。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考慮到有關司法權區的稅收裁定先例對最可能出現的結果的評估。

本集團根據估計是否須繳付額外稅款，就預計稅務審計事宜確認負債。

本集團會就財務報表內資產及負債的稅基與其賬面值之間的暫時差異採用負債法將遞延所得稅全數撥備。

4 關鍵會計估算及判斷(續)

(b) 所得稅(續)

由保養維修服務費撥備、應計銷售回扣、預提獎金及其他預提開支等產生的暫時差異及未動用結轉稅務虧損，惟以根據所有可得的憑證顯示未來可能出現應課稅溢利用作扣減暫時差異及未動用稅務虧損為限，予以確認遞延所得稅項資產。確認主要涉及的判斷為考慮到新冠肺炎疫情的影響而有關遞延稅項資產已予確認的特定法定實體或稅務團體的未來財務表現。在考慮是否存在有力的憑證證明部份或全部遞延所得稅項資產最終有可能會變現時亦將評估多項其他因素，例如存在應課稅暫時差異、總體寬免、稅務規劃策略及可動用估計稅務虧損的期間。遞延所得稅項資產的賬面值及有關財務模式與預算會於每個結算日予以檢討，若沒有足夠有力的憑證證明在可動用期內有足夠應課稅溢利以扣減結轉稅務虧損，屆時將調低資產值，並將差額記入綜合損益表內。

倘該等事宜的最終稅項結果與初始記錄數額不同，則有關差額將會在作出決定期間影響所得稅撥備以及遞延所得稅資產和負債金額。

(c) 保養維修撥備

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。影響本集團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，以及為履行本集團保養維修責任而針對每一項索償產生的成本。本集團持續檢討該估計基準，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集團償付責任後將收到補償，則該等款項可另行確認為資產(以所作撥備款額為限)。

(d) 收入確認

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

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

財務報表附註

4 關鍵會計估算及判斷(續)

(d) 收入確認(續)

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

(e) 退休福利

退休金及其他離職後福利費用及責任須視乎多種假設而定。本集團的主要假設主要與貼現率，預計資產回報及薪酬增長有關。於釐定貼現率時，本集團乃參考於結算日的高質量公司債券市場收益率。該債券的幣種及期限與被估值的福利責任幣種及預計期限一致。計劃資產的預期回報乃基於對相關資產及責任於其年期的回報的市場預期。薪酬增長假設乃反映本集團的長期實際經驗以及未來及近期的展望。與本集團假設不符的實際結果通常在其發生年度確認。

(f) 衍生工具及其他金融工具的公允值

沒有在活躍市場買賣的金融工具(例如場外衍生工具)的公允值乃利用估值技術釐定。本集團利用其判斷選擇多種方法，並根據每個結算日當時的市場情況作出假設。

(g) 透過業務合併收購的可辨認資產及負債的公允值

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

5 分類資料

管理層已根據首席運營決策者Lenovo Executive Committee(「LEC」)審議並用於制訂策略性決策的報告釐定經營分部。業務分部包括智能設備業務集團和數據中心業務集團。

LEC根據除稅前溢利/(虧損)的一項計量措施評估經營分部的表現。此項計量基準不包括經營分部非經常性支出的影響，例如重組成本。此項計量基準也不包括某些由總部及中央職能所推動的活動的收入和支出的影響，例如金融工具公允值變動和出售固定資產收益/(虧損)。若某類活動是由負責管理本集團現金狀況的中央司庫部所推動，則該部分財務收入及費用不會分配至分部。

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

5 分類資料(續)

(a) 可報告分部的分部收入與除稅前溢利／(虧損)

	二零二零年		二零一九年	
	外部客戶收入 千美元	除稅前 溢利／(虧損) 千美元	外部客戶收入 千美元	除稅前 溢利／(虧損) 千美元
智能設備業務集團	45,216,190	2,301,621	45,013,362	1,842,840
數據中心業務集團	5,500,159	(225,497)	6,024,581	(230,600)
分部合計	50,716,349	2,076,124	51,037,943	1,612,240
不予分配項目：				
總部及企業(費用)／收入－淨額		(725,457)		(640,542)
折舊及攤銷		(168,485)		(136,263)
財務收入		24,959		4,121
財務費用		(216,106)		(142,496)
應佔聯營公司及合營公司虧損		(14,545)		(11,525)
出售物業、廠房及設備虧損		(9,423)		(1,651)
以公允值計量且其變動計入損益的 金融資產公允值收益		66,036		125,550
以公允值計量且其變動計入損益的 金融負債公允值虧損		(23,826)		-
視作出售附屬公司收益		-		22,811
減持聯營公司股權收益		-		24,189
出售聯營公司股權收益		3,922		-
股息收入		4,508		230
綜合除稅前溢利		1,017,707		856,664

財務報表附註

5 分類資料(續)

(b) 可報告分部的分部資產

	二零二零年 千美元	二零一九年 千美元
智能設備業務集團	20,045,317	19,797,625
數據中心業務集團	4,656,685	4,094,194
可報告分部的分部資產	24,702,002	23,891,819
不予分配項目：		
遞延所得稅項資產	2,059,582	1,862,902
以公允值計量且其變動計入損益的金融資產	494,807	449,363
以公允值計量且其變動計入其他全面收益的金融資產	56,136	71,486
衍生金融資產	138,813	70,972
於聯營公司及合營公司權益	60,307	79,061
銀行存款及現金及現金等價物	3,617,470	2,733,064
不予分配按金、預付款項及其他應收賬款	379,429	166,874
可收回所得稅款	196,464	185,643
其他不予分配資產	423,157	477,301
綜合資產負債表總資產	32,128,167	29,988,485

5 分類資料(續)

(c) 可報告分部的分部負債

	二零二零年 千美元	二零一九年 千美元
智能設備業務集團	20,271,781	19,045,230
數據中心業務集團	1,666,557	1,456,268
可報告分部的分部負債	21,938,338	20,501,498
不予分配項目：		
遞延所得稅項負債	342,805	359,679
衍生金融負債	73,784	74,426
貸款	4,859,599	4,379,813
不予分配其他應付賬款及應計費用	470,200	246,467
不予分配撥備	-	1,336
不予分配其他非流動負債	26,771	29,979
應付所得稅項	357,375	298,224
綜合資產負債表總負債	28,068,872	25,891,422

(d) 區域收入分析

	二零二零年 千美元	二零一九年 千美元
中國	10,857,955	12,357,527
亞太	11,263,518	9,764,456
歐洲／中東／非洲	12,419,641	12,502,510
美洲	16,175,235	16,413,450
	50,716,349	51,037,943

(e) 按收入確認時間的收入分析

	二零二零年 千美元	二零一九年 千美元
於某一時點確認	49,406,643	50,052,707
隨時間確認	1,309,706	985,236
	50,716,349	51,037,943

財務報表附註

5 分類資料(續)

(f) 有關遞延收益和預收款項的收入確認

遞延收益和預收款項(呈列為「其他應付賬款及應計費用」)合計**18.66**億美元(二零一九：16.75億美元)主要是與本集團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**9.97**億美元(二零一九：11.03億美元)已於年內被確認為收入。

(g) 分配至餘下履約責任之交易價

下表載列與於報告日期尚未履行(或部分未履行)之履約責任有關而預期將於日後確認之收入。

	二零二零年 千美元	二零一九年 千美元
一年內	1,001,557	996,611
多於一年	864,805	678,137
	1,866,362	1,674,748

(h) 其他分部資料

	智能設備業務集團		數據中心業務集團		合計	
	二零二零年 千美元	二零一九年 千美元	二零二零年 千美元	二零一九年 千美元	二零二零年 千美元	二零一九年 千美元
折舊及攤銷	562,748	452,511	238,554	209,846	801,302	662,357
財務收入	20,101	23,058	2,790	220	22,891	23,278
財務費用	218,726	174,245	19,362	20,286	238,088	194,531
新增非流動資產(附註)	919,914	976,339	244,487	102,449	1,164,401	1,078,788

附註：不包括其他非流動資產及包括通過收購附屬公司所得的非流動資產。

位於中國大陸及其他國家的非流動資產總額(不包括金融工具、遞延所得稅項資產和離職後福利資產(沒有基於保險合同的權利))分別為**4,515,808,000**美元(二零一九年：4,357,099,000美元)及**6,268,393,000**美元(二零一九年：6,361,432,000美元)。

6 經營溢利

經營溢利已扣除／(計入)下列項目：

	二零二零年 千美元	二零一九年 千美元
物業、廠房及設備折舊		
— 其他物業、廠房及設備	276,453	288,965
— 使用權資產	100,886	-
預付土地租賃款項攤銷	2,714	2,795
無形資產攤銷	589,734	506,860
僱員福利成本(附註9)	4,446,884	4,006,967
已售存貨成本	40,097,169	41,580,106
審計師酬金		
— 審計費用(附註)	9,952	10,383
— 非審計費用	2,615	4,701
經營租賃的租金支出	15,820	131,918
政府補助(附註27(c))	(85,470)	(69,391)
淨匯兌虧損	92,614	111,529
從權益重新分類以現金流量對沖的遠期外匯合約淨收益	(142,296)	(244,396)
出售物業、廠房及設備虧損	11,467	4,970
出售無形資產虧損	1,067	743
以公允值計量且其變動計入損益的金融資產公允值收益	(66,036)	(125,550)
以公允值計量且其變動計入損益的金融負債公允值虧損	23,826	-
出售附屬公司收益	(12,844)	-
視作出售附屬公司收益	-	(22,811)
減持聯營公司股權收益	-	(24,189)
出售聯營公司股權收益	(3,922)	-

附註：於上述審計費用當中，8,600,000美元(二零一九年：9,211,000美元)是應付給本公司之審計師。

財務報表附註

7 財務收入及費用

(a) 財務收入

	二零二零年 千美元	二零一九年 千美元
銀行存款利息	40,050	21,927
貨幣市場資金利息	7,800	5,472
	47,850	27,399

(b) 財務費用

	二零二零年 千美元	二零一九年 千美元
銀行貸款及透支利息	87,859	92,103
可換股債券利息	39,488	7,109
票據利息	90,529	123,428
租賃負債利息	17,270	-
保理成本	189,363	96,730
或有代價及簽出認沽期權負債利息成本	26,556	14,758
其他	3,129	2,899
	454,194	337,027

8 稅項

在綜合損益表內的稅項如下：

	二零二零年 千美元	二零一九年 千美元
當期稅項		
— 香港利得稅	73,957	37,162
— 香港以外地區稅項	398,905	432,094
遞延稅項(附註19)		
— 年內抵免	(259,658)	(269,796)
	213,204	199,460

8 稅項(續)

香港利得稅已按年內估計應課稅溢利的16.5%(二零一九年：16.5%)計提撥備。香港以外地區的稅項所指的是於中國大陸及海外經營的附屬公司的所得稅及不可撤回的預扣稅，並按各司法權區適用的稅率計算。

本集團獲中國大陸及海外稅務機關授予若干稅務優惠。據此，附屬公司於所屬司法權區營運將享有相關所得稅稅務優惠。

本集團按相關國家的適用稅率計算的預期稅項開支與本集團年內稅項開支的差額如下：

	二零二零年 千美元	二零一九年 千美元
除稅前溢利	1,017,707	856,664
按相關國家適用稅率計算的稅項	333,430	283,106
無須課稅的收入	(408,883)	(386,175)
不可扣稅的支出	307,631	237,604
確認／使用往年未確認的暫時性差異／稅務虧損	(50,924)	(914)
未確認的遞延所得稅項資產	32,278	61,930
過往年度撥備(超額)／不足	(328)	3,909
	213,204	199,460

年內加權平均適用稅率為32.8%(二零一九年度：33.0%)。稅率下降主要歸因於海外稅務機關的稅務優惠及在其營運的附屬公司溢利之變動。

財務報表附註

8 稅項(續)

與其他全面收益相關的稅項抵免如下：

	二零二零年			二零一九年		
	除稅前 千美元	稅項抵免 千美元	除稅後 千美元	除稅前 千美元	稅項抵免 千美元	除稅後 千美元
以公允值計量且其變動計入其他全面收益的金融資產之公允值變動	(11,305)	380	(10,925)	(16,304)	326	(15,978)
現金流量對沖之公允值變動	35,249	-	35,249	39,480	666	40,146
離職後福利責任的重新計量(附註35)	(46,275)	-	(46,275)	(25,641)	-	(25,641)
貨幣換算差額	(424,422)	-	(424,422)	(434,816)	-	(434,816)
其他全面(虧損)/收益	(446,753)	380	(446,373)	(437,281)	992	(436,289)
遞延稅項(附註19)		380			992	

9 僱員福利成本

	二零二零年 千美元	二零一九年 千美元
工資及薪酬	3,401,087	3,057,257
社會保障成本	266,126	241,280
授予的長期激勵獎勵(附註28)	258,610	214,822
退休金成本		
— 界定供款計劃	197,318	192,184
— 界定福利計劃(附註35)	21,610	23,302
其他	302,133	278,122
	4,446,884	4,006,967

本集團向中國大陸各地方政府退休金計劃作出供款，所有合資格僱員皆可參與。該等計劃之供款乃依據地方政府規定的每月平均工資計算。

本集團為所有合資格員工參與各類自願或強制性的界定供款計劃。界定供款計劃的資產與集團的資產分開持有，由獨立管理的基金保管。

本集團亦向若干界定福利退休金計劃作出供款，有關詳情載於附註35。

財務報表附註

10 董事及最高薪人士的酬金

(a) 董事及高級管理層酬金

董事酬金包括因管理與本公司及其附屬公司有關的事務而由本集團付予本公司董事的款項。下表列示截至二零二零年及二零一九年三月三十一日止年度各董事及身為董事之最高行政人員的薪酬：

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

10 董事及最高薪人士的酬金 (續)

(a) 董事及高級管理層酬金 (續)

董事姓名	二零一九年						
	袍金 千美元	薪金 千美元	酌情獎金 (i) 千美元	長期激勵 獎勵 (ii) 千美元	退休金及 僱主的退休金 計劃供款 千美元	其他福利 千美元	合計 千美元
執行董事							
楊元慶先生 (首席執行官)	-	1,314	1,478	11,833	140	606	15,371
非執行董事							
朱立南先生	93	-	-	208	-	-	301
趙令歡先生	93	-	-	208	-	-	301
獨立非執行董事							
田溯宁博士	93	-	-	208	-	-	301
Nicholas C. Allen先生	121	-	-	208	-	-	329
出井伸之先生	93	-	-	208	-	-	301
William O. Grabe先生	128	-	-	208	-	-	336
William Tudor Brown先生	93	-	-	208	-	-	301
馬雪征女士	113	-	-	208	-	-	321
楊致遠先生	93	-	-	210	-	-	303
Gordon Robert Halyburton Orr先生	93	-	-	207	-	-	300
張首晟教授	11	-	-	454	-	-	465
胡展雲先生	10	-	-	-	-	-	10
	1,034	1,314	1,478	14,368	140	606	18,940

財務報表附註

10 董事及最高薪人士的酬金 (續)

(a) 董事及高級管理層酬金 (續)

附註：

- (i) 截至二零二零年及二零一九年三月三十一日止兩個年度支付的酌情獎金分別為截至二零一九年及二零一八年三月三十一日止兩個年度與表現掛鉤的花紅有關之金額。
- (ii) 有關本公司長期激勵計劃的詳情載於附註28。換取授出長期激勵獎勵的已收取僱員服務的公允值確認為開支。於歸屬期攤銷的總額乃參考長期激勵獎勵於授出當日的公允值釐定。上文所披露的款項為截至二零二零年及二零一九年三月三十一日止兩個年度的攤銷金額。
- (iii) 截至二零二零年及二零一九年三月三十一日止兩個年度，根據長期激勵計劃，William O. Grabe先生選擇延遲收取其應收董事袍金的現金，以換取按長期激勵計劃完全歸屬股份單位(附註28)。
- (iv) 截至二零二零年及二零一九年三月三十一日止兩個年度，本公司支付150萬美元退休金予已退休董事柳傳志先生。
- (v) 張首晟教授於二零一八年八月十七日被任命為獨立非執行董事。張首晟教授於二零一八年十二月一日辭世並於同日終止董事職務。而胡展雲先生於二零一九年二月二十二日被任命為獨立非執行董事。
- (vi) 田溯宁博士於二零一九年七月九日退任獨立非執行董事一職。馬雪征女士於二零一九年八月三十一日辭世並不再擔任本公司獨立非執行董事。

年內概無直接或間接向董事提供退休福利、就終止董事服務支付款項或提供福利或應付任何款項(二零一九年：無)。概無就獲取提供董事服務而給予第三者或其應收的代價(二零一九年：無)。概無向董事、彼等之受控制法人團體及關連實體作出貸款、類似貸款或以其為受益人的其他交易(二零一九年：無)。

於本年度年終或於年內任何時間內，本公司並無簽訂任何涉及本公司之業務而本公司之董事直接或間接在其中擁有重大權益之重要交易、安排或合同(二零一九年：無)。

10 董事及最高薪人士的酬金(續)

(b) 五位最高薪人士

本年度本集團最高薪酬的五位人士其中一位(二零一九年：一位)為董事，他的薪酬詳情已於上文呈報的分析中反映。本年度其餘四位(二零一九年：四位)人士的薪酬如下：

	二零二零年 千美元	二零一九年 千美元
底薪、津貼及其他福利	4,400	4,276
酌情獎金(i)	18,503	6,502
退休金及僱主的退休金計劃供款	5,828	2,292
長期激勵獎勵	26,094	20,205
其他	503	962
	55,328	34,237

附註：

- (i) 截至二零二零年及二零一九年三月三十一日止兩個年度已付酌情獎金指分別有關截至二零一九年及二零一八年三月三十一日止兩個年度績效獎金的金額。

各員工酬金範圍如下：

酬金範圍	人數	
	二零二零年	二零一九年
5,437,266美元至5,501,233美元	-	1
5,949,009美元至6,012,975美元	-	1
8,315,818美元至8,379,785美元	1	-
8,379,786美元至8,443,753美元	1	-
8,891,529美元至8,955,496美元	-	1
9,851,046美元至9,915,013美元	1	-
13,817,052美元至13,881,019美元	-	1
28,657,589美元至28,721,556美元	1	-

財務報表附註

11 每股盈利

(a) 基本

每股基本盈利是按本公司權益持有人應佔溢利除以年內已發行普通股加權平均股數計算。已發行普通股加權平均股數已調整僱員股票基金持有的本公司股票用作長期激勵計劃下獎勵合資格的員工。

	二零二零年	二零一九年
已發行普通股加權平均股數	12,014,791,614	12,014,791,614
僱員股票基金中的調整股數	(92,013,352)	(121,750,794)
計算每股基本盈利的已發行普通股加權平均股數	11,922,778,262	11,893,040,820

	二零二零年 千美元	二零一九年 千美元
計算每股基本盈利的公司權益持有人應佔溢利	665,091	596,343

(b) 攤薄

每股攤薄盈利金額是按公司普通權益持有人應佔溢利計算，經調整以反映本集團發行的潛在攤薄普通股之影響（按適用）。計算所用的普通股加權平均數是計算每股基本盈利所用的年內已發行普通股加權平均股數，以及假設於所有攤薄潛在普通股被視為行使或轉換為普通股後無償發行的普通股加權平均數。

11 每股盈利(續)

(b) 攤薄(續)

本公司擁有五類(二零一九年：四類)潛在普通股，為長期激勵獎勵、紅利認股權證、向非控制性權益簽出認沽期權、可換股債券和可換股優先股(二零一九年：長期激勵獎勵、紅利認股權證、向非控制性權益簽出認沽期權和可換股債券)。長期激勵獎勵於截至二零二零年及二零一九年三月三十一日止年度均會攤薄。紅利認股權證和可換股債券於截至二零二零年三月三十一日止年度會攤薄及截至二零一九年三月三十一日止年度不會攤薄。向非控制性權益簽出認沽期權於截至二零二零年及二零一九年三月三十一日止年度均不會攤薄。可換股優先股於截至二零二零年三月三十一日止年度不會攤薄。

	二零二零年	二零一九年
計算每股基本盈利的已發行普通股加權平均股數	11,922,778,262	11,893,040,820
長期激勵獎勵相應的調整股數	233,802,440	136,193,366
紅利認股權證相應的調整股數	7,856,832	-
可換股債券相應的調整股數	694,709,646	-
計算每股攤薄盈利的已發行普通股加權平均股數	12,859,147,180	12,029,234,186

	二零二零年 千美元	二零一九年 千美元
計算每股基本盈利的公司權益持有人應佔溢利	665,091	596,343
可換股債券利息相應的調整(扣除稅項)	32,972	-
計算每股攤薄盈利的公司權益持有人應佔溢利	698,063	596,343

於二零一七年九月二十九日，本公司(作為發行人)與Union Star Limited(作為認購人)(「認購人」)就發行新股份及紅利認股權證訂立認購協議。於二零一七年十一月十七日，本公司發行而認購人認購90,613,689份紅利認股權證，行使價為5.17港元。股份認購所得款項總額約為3,905,450,000港元。於認購人緊接認購事項前或緊隨認購事項後股權發生若干變動後，認購人的32%將由聯想控股股份有限公司(透過眾傑有限公司)間接持有，而認購人的68%將由本集團的高級管理層間接持有。

財務報表附註

11 每股盈利(續)

(b) 攤薄(續)

認購事項及發行紅利認股權證增加了本公司已發行股份總數(「本公司股份」)。認購事項的股份佔(i)本公司股份的約8.16%及(ii)經認購事項擴大後本公司股份的約7.54%。悉數行使紅利認股權證所附的認購權將導致發行90,613,689股股份，其佔(i)經認購事項擴大後本公司股份的約0.75%及(ii)經認購事項及悉數行使紅利認股權證擴大後(假設本公司股份概無任何其他變動)本公司股份的約0.75%。於二零二零年三月三十一日，所有紅利認股權證仍未行使。

12 股息

	二零二零年 千美元	二零一九年 千美元
已於二零一九年十二月六日派發中期股息 每股普通股6.3港仙(二零一九年：6.0港仙)	96,640	92,071
擬派末期股息每股普通股21.5港仙 (二零一九年：21.8港仙)	333,262	333,693
	429,902	425,764

13 物業、廠房及設備

	土地及樓宇 千美元	使用權資產 – 租賃土地 及樓宇 千美元	租賃物業 裝修 千美元	廠房及機械 千美元	傢俬及裝置 千美元	辦公設備 千美元	汽車 千美元	合計 千美元
於二零一八年四月一日								
成本	714,053	-	449,194	735,491	67,796	636,074	9,393	2,612,001
累計折舊及減值	91,889	-	213,988	502,965	50,991	442,312	5,105	1,307,250
賬面淨值	622,164	-	235,206	232,526	16,805	193,762	4,288	1,304,751
截至二零一九年 三月三十一日止年度								
年初賬面淨值	622,164	-	235,206	232,526	16,805	193,762	4,288	1,304,751
匯兌調整	(32,223)	-	(1,527)	(3,353)	(216)	(7,264)	(136)	(44,719)
收購附屬公司	17,743	-	232	15,690	349	178	72	34,264
視作出售附屬公司	-	-	-	(138)	-	-	-	(138)
添置	14,394	-	14,146	100,462	7,111	95,481	3,088	234,682
轉撥	150,629	-	53,931	1,460	5,101	3,373	-	214,494
出售	(242)	-	(9,970)	(7,709)	(237)	(5,014)	(380)	(23,552)
折舊	(23,725)	-	(60,474)	(105,167)	(9,352)	(88,171)	(2,076)	(288,965)
年終賬面淨值	748,740	-	231,544	233,771	19,561	192,345	4,856	1,430,817
於二零一九年三月三十一日								
成本	858,096	-	479,171	788,336	76,589	650,985	9,736	2,862,913
累計折舊及減值	109,356	-	247,627	554,565	57,028	458,640	4,880	1,432,096
賬面淨值	748,740	-	231,544	233,771	19,561	192,345	4,856	1,430,817
截至二零二零年 三月三十一日止年度								
年初賬面淨值	748,740	-	231,544	233,771	19,561	192,345	4,856	1,430,817
會計政策變動	-	320,174	-	-	-	-	-	320,174
調整後賬面淨值	748,740	320,174	231,544	233,771	19,561	192,345	4,856	1,750,991
匯兌調整	(35,966)	(8,592)	(4,187)	(6,161)	(973)	(12,505)	(1,010)	(69,394)
出售附屬公司	-	-	-	-	-	(152)	-	(152)
添置	13,861	148,440	11,652	118,532	4,884	95,966	1,768	395,103
轉撥	8,331	-	43,320	6,386	26,689	446	-	85,172
出售	(5,690)	(44,720)	(253)	(13,748)	(1,188)	(5,701)	(225)	(71,525)
折舊	(22,586)	(100,886)	(49,482)	(104,489)	(14,983)	(83,565)	(1,348)	(377,339)
年終賬面淨值	706,690	314,416	232,594	234,291	33,990	186,834	4,041	1,712,856
於二零二零年三月三十一日								
成本	833,471	411,315	515,678	837,614	92,798	677,408	8,210	3,376,494
累計折舊及減值	126,781	96,899	283,084	603,323	58,808	490,574	4,169	1,663,638
賬面淨值	706,690	314,416	232,594	234,291	33,990	186,834	4,041	1,712,856

財務報表附註

14 預付土地租賃款項

	二零二零年 千美元	二零一九年 千美元
年初	463,996	507,628
匯兌調整	(23,522)	(29,240)
添置	69,616	-
攤銷	(12,271)	(14,392)
年終	497,819	463,996

預付土地租賃款項指本集團根據10至50年租約於中國大陸持有的土地使用權款項。

15 在建工程

	建設中樓宇		自用電腦軟件		其他		合計	
	二零二零年 千美元	二零一九年 千美元	二零二零年 千美元	二零一九年 千美元	二零二零年 千美元	二零一九年 千美元	二零二零年 千美元	二零一九年 千美元
年初	38,056	218,025	174,878	153,242	19,163	11,578	232,097	382,845
匯兌調整	(21,348)	(29,326)	(13,018)	(6,607)	(2,524)	(8,395)	(36,890)	(44,328)
添置	80,002	90,890	297,315	152,676	40,235	59,479	417,552	303,045
轉撥	(33,792)	(178,606)	(230,941)	(124,433)	(43,785)	(43,373)	(308,518)	(346,412)
撤銷	-	(62,927)	-	-	-	(907)	-	(63,834)
收購附屬公司	-	-	-	-	-	781	-	781
年終	62,918	38,056	228,234	174,878	13,089	19,163	304,241	232,097

16 無形資產

(a)

	商譽(b) 千美元	商標及 商品命名(b) 千美元	自用 電腦軟件 千美元	客戶關係 千美元	專利權 及技術(c) 千美元	專有權利 千美元	合計 千美元
於二零一八年四月一日							
成本	5,088,221	1,313,745	1,171,245	1,433,773	1,846,553	-	10,853,537
累計攤銷及減值	-	39,344	810,930	471,743	1,017,016	-	2,339,033
賬面淨值	5,088,221	1,274,401	360,315	962,030	829,537	-	8,514,504
截至二零一九年 三月三十一日止年度							
年初賬面淨值	5,088,221	1,274,401	360,315	962,030	829,537	-	8,514,504
匯兌調整	(275,347)	(5,817)	(7,662)	(26,396)	(5,038)	-	(320,260)
收購附屬公司	129,415	-	9,413	153,483	2,011	48,600	342,922
添置	-	-	20,206	-	142,888	-	163,094
從在建工程轉撥	-	110	128,814	-	2,994	-	131,918
撤銷	-	-	(363)	-	(380)	-	(743)
攤銷	-	(109)	(129,343)	(140,737)	(236,671)	-	(506,860)
年終賬面淨值	4,942,289	1,268,585	381,380	948,380	735,341	48,600	8,324,575
於二零一九年三月三十一日							
成本	4,942,289	1,307,330	1,288,725	1,544,885	1,988,698	48,600	11,120,527
累計攤銷及減值	-	38,745	907,345	596,505	1,253,357	-	2,795,952
賬面淨值	4,942,289	1,268,585	381,380	948,380	735,341	48,600	8,324,575
截至二零二零年 三月三十一日止年度							
年初賬面淨值	4,942,289	1,268,585	381,380	948,380	735,341	48,600	8,324,575
匯兌調整	(226,976)	(871)	(12,081)	(5,256)	(7,161)	(2,324)	(254,669)
添置	-	-	21,888	-	260,243	-	282,131
從在建工程轉撥	-	-	197,515	-	25,831	-	223,346
撤銷	-	-	(196)	-	(871)	-	(1,067)
攤銷	-	-	(151,989)	(141,940)	(292,160)	(3,645)	(589,734)
年終賬面淨值	4,715,313	1,267,714	436,517	801,184	721,223	42,631	7,984,582
於二零二零年三月三十一日							
成本	4,715,313	1,304,568	1,467,163	1,528,255	2,269,831	46,159	11,331,289
累計攤銷及減值	-	36,854	1,030,646	727,071	1,548,608	3,528	3,346,707
賬面淨值	4,715,313	1,267,714	436,517	801,184	721,223	42,631	7,984,582

財務報表附註

16 無形資產(續)

(a) (續)

攤銷當中16,127,000美元(二零一九年：27,743,000美元)、8,366,000美元(二零一九年：8,437,000美元)、413,894,000美元(二零一九年：368,189,000美元)及151,347,000美元(二零一九年：102,491,000美元)分別在綜合損益表內計入「銷售成本」、「銷售及分銷費用」、「行政費用」及「研發費用」。

(b) 商譽及無限使用年期的無形資產的減值測試

商譽及無限使用年期的商標及商品命名的賬面值呈列如下：

	中國 百萬美元	亞太 百萬美元	歐洲/ 中東/ 非洲 百萬美元	美洲 百萬美元	成熟市場 百萬美元	新興市場 百萬美元	合計 百萬美元
於二零二零年三月三十一日							
商譽							
— 個人電腦和智能設備業務	1,002	686	215	297	-	-	2,200
— 移動業務	-	-	-	-	666	799	1,465
— 數據中心業務	471	159	77	343	-	-	1,050
商標及商品命名							
— 個人電腦和智能設備業務	209	59	103	67	-	-	438
— 移動業務	-	-	-	-	197	263	460
— 數據中心業務	162	54	31	123	-	-	370
於二零一九年三月三十一日							
商譽							
— 個人電腦和智能設備業務	1,051	679	221	320	-	-	2,271
— 移動業務	-	-	-	-	679	905	1,584
— 數據中心業務	490	158	88	351	-	-	1,087
商標及商品命名							
— 個人電腦和智能設備業務	209	59	104	67	-	-	439
— 移動業務	-	-	-	-	197	263	460
— 數據中心業務	162	54	31	123	-	-	370

16 無形資產(續)

(b) 商譽及無限使用年期的無形資產的減值測試(續)

本集團透過比較其於報告日期各現金產生單位的可收回金額及賬面金額，完成就分配至本集團各現金產生單位的商譽進行年度減值測試。現金產生單位的可收回金額乃按使用價值釐定。該等評估所採用的除稅前現金流量預測乃基於管理層核准的五年期財務預算加上持續不變基準推測五年期後的現金流量所得出與現金產生單位推斷未來現金流量有關的最終價值釐定。此採納的估計增長率並無超出現金產生單位所經營業務的長遠平均增長率。

個人電腦和智能設備業務、移動業務及數據中心業務的未來現金流量分別按9%、11%、10%(二零一九年：分別為9%、11%、10%)的比率貼現。用於計算五年期財政預算內使用價值的估計年均複合增長率呈列如下：

	二零二零年			二零一九年		
	個人電腦和智能設備業務	移動業務	數據中心業務	個人電腦和智能設備業務	移動業務	數據中心業務
中國	2%	不適用	29%	-1%	不適用	18%
亞太	-3%	不適用	22%	-1%	不適用	14%
歐洲／中東／非洲	0%	不適用	23%	0%	不適用	12%
美洲	-2%	不適用	29%	0%	不適用	15%
成熟市場	不適用	30%	不適用	不適用	24%	不適用
新興市場	不適用	17%	不適用	不適用	16%	不適用

管理層根據過往表現及其對市場發展的預測釐定預算毛利率。預算增長率乃基於管理層預期和考慮到新冠肺炎疫情的影響，及尚認為適當，參考行業報告(就商譽減值測試而言更保守)作出調整。該貼現率乃稅前貼現率，並已反映與分部有關的特殊風險。

董事認為，根據履行的減值測試，商譽及商標及商品命名於二零二零年三月三十一日並未減值(二零一九年：無)。

本集團履行對商譽年度減值測試的關鍵假設進行敏感性分析。適度地變動用於商譽減值測試的關鍵假設將不會引起任何現金產生單位賬面金額超過可收回金額。

(c) 於二零二零年三月三十一日，專利權及技術內包括發展中項目34,545,000美元(二零一九年：48,029,000美元)。

財務報表附註

17 於聯營公司及合營公司權益

	二零二零年 千美元	二零一九年 千美元
所佔資產淨值		
— 聯營公司	53,291	66,672
— 合營公司	7,016	12,389
	60,307	79,061

主要聯營公司及合營公司如下：

公司名稱	註冊／成立地點	間接持有權益		主要業務
		二零二零年	二零一九年	
聯營公司				
北京閃聯雲視信息技術有限公司	中國大陸	23.7%	23.7%	分銷及開發資訊科技技術
成都諦聽科技有限公司	中國大陸	17.3%	17.3%	分銷及開發資訊科技技術
茄子技術控股有限公司	開曼群島	43.7%	43.7%	軟件開發
深圳視見醫療科技有限公司	中國大陸	17.6%	16.5%	開發於臨床醫學應用的 圖像分析技術
北京平安聯想智慧醫療信息技術有限公司	中國大陸	25.4%	25.4%	開發醫院和區域醫療 信息系統
河南聚聯智慧大數據科技有限公司	中國大陸	19.9%	19.9%	教育相關信息項目的 建設和運營
合營公司				
聯想新視界(北京)科技有限公司	中國大陸	37.1%	35.1%	軟件開發
聯想教育科技(北京)有限公司	中國大陸	49.0%	49.0%	職業教育中的人才發展

附註：

(i) 以上所有聯營公司及合營公司主要於各自的註冊或成立地點經營。

17 於聯營公司及合營公司權益 (續)

本集團應佔聯營公司及合營公司呈列如下：

	二零二零年 千美元	二零一九年 千美元
應佔聯營公司虧損	13,381	10,677
應佔合營公司虧損	1,164	848
	14,545	11,525

18 財務工具種類

	按攤銷成本 計量的 金融資產 千美元	以公允價值 計量且其變動 計入損益的 金融資產 千美元	用作對沖的 衍生工具 千美元	以公允價值 計量且其變動 計入其他 全面收益的 金融資產 (不可劃轉) 千美元	其他 以公允價值 計量且其變動 計入其他 全面收益的 金融資產 (可劃轉) 千美元	合計 千美元
資產						
於二零二零年三月三十一日						
以公允價值計量且其變動計入 損益的金融資產	-	494,807	-	-	-	494,807
以公允價值計量且其變動計入 其他全面收益的金融資產	-	-	-	56,136	-	56,136
衍生金融資產	-	-	138,813	-	-	138,813
應收貿易賬款	-	-	-	-	6,263,012	6,263,012
應收票據	11,529	-	-	-	-	11,529
按金及其他應收賬款	2,394,352	-	-	-	-	2,394,352
銀行存款	66,480	-	-	-	-	66,480
現金及現金等價物	3,550,990	-	-	-	-	3,550,990
	6,023,351	494,807	138,813	56,136	6,263,012	12,976,119

財務報表附註

18 財務工具種類(續)

	按攤銷成本 計量的 金融資產 千美元	以公允價值 計量且其變動 計入損益的 金融資產 千美元	用作對沖的 衍生工具 千美元	以公允價值 計量且其變動 計入其他 全面收益的 金融資產 (不可劃轉) 千美元	其他 以公允價值 計量且其變動 計入其他 全面收益的 金融資產 (可劃轉) 千美元	合計 千美元
資產						
於二零一九年三月三十一日						
以公允價值計量且其變動計入 損益的金融資產	-	449,363	-	-	-	449,363
以公允價值計量且其變動計入 其他全面收益的金融資產	-	-	-	71,486	-	71,486
衍生金融資產	-	-	70,972	-	-	70,972
應收貿易賬款	-	-	-	-	6,661,484	6,661,484
應收票據	46,454	-	-	-	-	46,454
按金及其他應收賬款	2,602,071	-	-	-	-	2,602,071
銀行存款	70,210	-	-	-	-	70,210
現金及現金等價物	2,662,854	-	-	-	-	2,662,854
	5,381,589	449,363	70,972	71,486	6,661,484	12,634,894

18 財務工具種類(續)

	按攤銷成本 計值的 金融負債 千美元	以公允價值 計量且其變動 計入損益的 金融負債 千美元	用作對沖的 衍生工具 千美元	合計 千美元
負債				
於二零二零年三月三十一日				
應付貿易賬款	7,509,724	-	-	7,509,724
應付票據	1,458,645	-	-	1,458,645
衍生金融負債	-	10,052	63,732	73,784
其他應付賬款及應計費用	7,197,906	-	-	7,197,906
租賃負債	438,782	-	-	438,782
貸款	4,541,773	317,826	-	4,859,599
遞延代價	25,072	-	-	25,072
或有代價	-	117,387	-	117,387
簽出認沽期權負債	802,273	-	-	802,273
其他	62,375	-	-	62,375
	22,036,550	445,265	63,732	22,545,547
負債				
於二零一九年三月三十一日				
應付貿易賬款	6,429,835	-	-	6,429,835
應付票據	1,272,840	-	-	1,272,840
衍生金融負債	-	23,423	51,003	74,426
其他應付賬款及應計費用	7,292,110	-	-	7,292,110
貸款	4,379,813	-	-	4,379,813
遞延代價	25,072	-	-	25,072
或有代價	-	113,283	-	113,283
簽出認沽期權負債	783,505	-	-	783,505
其他	159,950	-	-	159,950
	20,343,125	136,706	51,003	20,530,834

財務報表附註

19 遞延所得稅資產及負債

遞延所得稅的暫時性差異採用負債法以各司法權區適用稅率作全數計算。

若稅項涉及相同稅務管轄機關，並且稅項資產和負債的相互抵銷是具有法定效力，則遞延所得稅資產及負債會相互抵銷。以下是進行適當抵銷後的金額，並於綜合資產負債表內分項載列：

	二零二零年 千美元	二零一九年 千美元
遞延所得稅資產：		
在十二個月內收回	745,307	775,932
超過十二個月後收回	1,314,275	1,086,970
	2,059,582	1,862,902
遞延所得稅負債：		
超過十二個月後收回	(342,805)	(359,679)
遞延所得稅資產淨額	1,716,777	1,503,223

遞延所得稅資產淨額的變動如下：

	二零二零年 千美元	二零一九年 千美元
年初	1,503,223	1,300,014
重新分類及匯兌調整	(39,459)	(33,864)
計入綜合損益表(附註8)	259,658	269,796
計入其他全面收益(附註8)	380	992
(扣除自)/計入股權報酬計劃儲備	(7,025)	2,178
收購附屬公司	-	(35,893)
年終	1,716,777	1,503,223

19 遞延所得稅資產及負債(續)

(a) 年內遞延所得稅資產(於相同稅務管轄機關抵銷前之金額)按主要組成部份分析的變動如下:

	撥備及預提 千美元	稅務虧損 千美元	稅項 折舊撥備 千美元	遞延收入 千美元	股權報酬 千美元	其他 千美元	合計 千美元
於二零一八年四月一日	502,822	946,557	28,294	81,627	16,630	4,378	1,580,308
重新分類及匯兌調整	(36,949)	(5,963)	8,211	8,698	-	(1,241)	(27,244)
計入/(扣除自)綜合損益表	68,432	148,757	37,064	19,642	17,709	(1,589)	290,015
計入股權報酬計劃儲備	-	-	-	-	2,178	-	2,178
收購附屬公司	25,898	-	-	-	-	-	25,898
於二零一九年三月三十一日 及四月一日	560,203	1,089,351	73,569	109,967	36,517	1,548	1,871,155
重新分類及匯兌調整	(21,961)	(8,150)	(3,053)	(2,566)	-	(579)	(36,309)
(扣除自)/計入綜合損益表	(15,628)	233,598	13,734	44,520	(11,921)	267	264,570
扣除自股權報酬計劃儲備	-	-	-	-	(7,025)	-	(7,025)
於二零二零年三月三十一日	522,614	1,314,799	84,250	151,921	17,571	1,236	2,092,391

遞延所得稅資產乃因應暫時性差異及相關稅務利益可通過未來應課稅溢利變現而就結轉的稅務虧損作出確認。

財務報表附註

19 遞延所得稅資產及負債(續)

(a) (續)

於二零二零年三月三十一日，本集團有未確認遞延所得稅資產的暫時性差異約1,247,291,000美元(二零一九年：1,324,199,000美元)和可結轉以抵銷未來應課稅收入稅務虧損約2,420,630,000美元(二零一九年：2,383,242,000美元)。未確認稅務虧損中1,062,078,000美元(二零一九年：937,153,000美元)可無限期滾存，其餘未確認稅務虧損的到期如下：

	二零二零年 千美元	二零一九年 千美元
到期於		
—2019	-	55,850
—2020	54,107	125,895
—2021	137,612	141,492
—2022	380,786	403,808
—2023	128,383	423,072
—2024	185,843	227,102
—2025	326,975	37,406
—2026	9,577	11,530
—2027	18,364	18,166
—2028	528	1,768
—2029	116,377	-
	1,358,552	1,446,089

19 遞延所得稅資產及負債(續)

(b) 年內遞延所得稅負債(於相同稅務管轄機關抵銷前之金額)按主要組成部份分析的變動如下:

	無形資產 估值 千美元	未分配 利潤 千美元	物業估值 千美元	貨稅項 折舊 千美元	其他 千美元	合計 千美元
於二零一八年四月一日	112,435	84,995	3,613	79,251	-	280,294
重新分類及匯兌調整	13,415	-	(1,460)	(6,538)	1,203	6,620
(計入)/扣除自綜合損益表	(38,503)	(4,266)	11	63,222	(245)	20,219
計入其他全面收益	-	-	-	-	(992)	(992)
收購附屬公司	59,483	-	-	-	2,308	61,791
於二零一九年三月三十一日 及四月一日	146,830	80,729	2,164	135,935	2,274	367,932
重新分類及匯兌調整	(10,737)	466	(427)	13,668	180	3,150
(計入)/扣除自綜合損益表	(7,825)	599	-	11,399	739	4,912
計入其他全面收益	-	-	-	-	(380)	(380)
於二零二零年三月三十一日	128,268	81,794	1,737	161,002	2,813	375,614

財務報表附註

20 金融資產

(a) 以公允值計量且其變動計入損益的金融資產

	二零二零年 千美元	二零一九年 千美元
年初	449,363	-
會計政策變動	-	294,601
匯兌調整	(12,702)	(10,628)
於損益確認的公允值變動	66,036	125,550
購入	91,406	73,836
出售	(99,296)	(33,996)
年終	494,807	449,363
股權證券上市於：		
— 香港	34,345	56,226
— 香港以外地區	43,194	139,999
	77,539	196,225
非上市的股權證券	417,268	253,138
	494,807	449,363

20 金融資產(續)

(b) 以公允值計量且其變動計入其他全面收益的金融資產

	二零二零年 千美元	二零一九年 千美元
年初	71,486	-
會計政策變動	-	78,476
匯兌調整	(1,671)	(3,940)
於其他全面收益確認的公允值變動	(11,305)	(16,304)
購入	429	4,739
出售	(2,803)	-
收購附屬公司	-	8,515
年終	56,136	71,486
股權證券上市於：		
— 香港	7,845	11,516
— 香港以外地區	16,537	19,342
	24,382	30,858
非上市的股權證券	31,754	40,628
	56,136	71,486

財務報表附註

21 存貨

	二零二零年 千美元	二零一九年 千美元
原材料及在製品	3,571,141	1,796,880
製成品	1,020,718	1,016,132
保修部件	355,055	621,648
	4,946,914	3,434,660

22 應收賬款

(a) 客戶一般享有零至一百二十日信用期。本集團於結算日按發票日計算的應收貿易賬款的賬齡分析如下：

	二零二零年 千美元	二零一九年 千美元
零至三十日	4,768,436	4,560,771
三十一至六十日	878,135	1,332,471
六十一至九十日	192,075	430,207
九十日以上	519,822	438,377
	6,358,468	6,761,826
減：虧損撥備	(95,456)	(100,342)
應收貿易賬款－淨額	6,263,012	6,661,484

未逾期的應收貿易賬款被視為可全數收回，故毋須減值。

於二零二零年三月三十一日，應收貿易賬款扣除虧損撥備805,741,000美元（二零一九年：886,774,000美元）已過期。該等按到期日計算的應收貿易賬款的賬齡分析如下：

	二零二零年 千美元	二零一九年 千美元
三十日之內	521,544	512,971
三十一至六十日	149,096	125,344
六十一至九十日	72,646	59,514
九十日以上	62,455	188,945
	805,741	886,774

22 應收賬款(續)

(a) (續)

應收貿易賬款的虧損撥備變動如下：

	二零二零年 千美元	二零一九年 千美元
年初	100,342	108,616
匯兌調整	(1,059)	7,245
於損益中確認的虧損撥備增加	44,423	43,858
撇銷不可收回的應收貿易賬款	(14,926)	(5,168)
反沖未使用金額	(33,324)	(54,209)
年終	95,456	100,342

(b) 本集團應收票據主要為六個月內到期的銀行承兌匯票。

(c) 按金、預付款項及其他應收賬款如下：

	二零二零年 千美元	二零一九年 千美元
按金	14,502	14,632
預付款項	1,164,887	1,151,855
其他應收賬款	2,379,850	2,587,439
	3,559,239	3,753,926

附註：本集團的其他應收賬款大部份為在日常經營活動中向分包商銷售部件應收的賬款。

(d) 應收貿易賬款、應收票據、按金及其他應收賬款的賬面值與其公允值相若。於結算日的最高信貸風險為上述各類應收賬款的公允值。

財務報表附註

23 銀行存款、現金及現金等價物

	二零二零年 千美元	二零一九年 千美元
銀行存款		
— 三個月至十二個月內到期	15,930	1,620
— 受限制的銀行存款	50,550	68,590
	66,480	70,210
現金及現金等價物		
— 銀行及手頭現金	3,028,611	2,078,930
— 貨幣市場資金	522,379	583,924
	3,550,990	2,662,854
	3,617,470	2,733,064
最高信貸風險	3,617,470	2,733,064
實際年利率	0%-3.75%	0%-6.5%

24 應付賬款

(a) 本集團於結算日按發票日計算的應付貿易賬款的賬齡分析如下：

	二零二零年 千美元	二零一九年 千美元
零至三十日	4,793,837	4,279,000
三十一至六十日	1,699,192	1,046,525
六十一至九十日	596,027	757,718
九十日以上	420,668	346,592
	7,509,724	6,429,835

(b) 本集團的應付票據主要須於三個月內償還。

(c) 應付貿易賬款及應付票據的賬面值與公允值相若。

25 撥備、其他應付賬款及應計費用

(a) 其他應付賬款及應計費用的詳情載列如下：

	二零二零年 千美元	二零一九年 千美元
應計費用	2,340,811	1,969,914
銷售調整準備(i)	1,618,374	1,650,226
或有代價(附註27(a))	117,387	-
其他應付賬款(ii)	4,857,095	5,322,196
租賃負債(iii)	91,976	-
	9,025,643	8,942,336

附註：

- (i) 銷售調整準備主要與未來批量折扣、價格保護、回扣及客戶退貨有關。
- (ii) 其他應付賬款大部份為在日常經營活動中向分包商購買製成品有責任支付的金額。
- (iii) 租賃負債於二零一九年四月一日首次應用香港財務報告準則第16號時確認，詳情請參閱附註1。
- (iv) 其他應付賬款及應計費用的賬面值與其公允值相若。

財務報表附註

25 撥備、其他應付賬款及應計費用(續)

(b) 撥備的組成部份如下：

	保修 千美元	環境修復 千美元	重組 千美元	合計 千美元
截至二零一九年 三月三十一日止年度				
年初	1,081,218	8,919	54,053	1,144,190
匯兌調整	(37,163)	(274)	(1,991)	(39,428)
撥備	807,636	14,545	-	822,181
已用金額	(875,413)	(14,403)	(36,576)	(926,392)
收購附屬公司	-	24,510	-	24,510
	976,278	33,297	15,486	1,025,061
列作非流動負債的長期部份	(254,601)	(31,772)	-	(286,373)
年終	721,677	1,525	15,486	738,688
截至二零二零年 三月三十一日止年度				
年初	976,278	33,297	15,486	1,025,061
匯兌調整	(32,815)	626	(91)	(32,280)
撥備	824,687	20,126	-	844,813
已用金額	(793,311)	(18,445)	(15,395)	(827,151)
	974,839	35,604	-	1,010,443
列作非流動負債的長期部份	(258,840)	(32,832)	-	(291,672)
年終	715,999	2,772	-	718,771

本集團於銷售時根據預計成本記錄預期的保修責任。根據過往維修率資料，保修申索可合理預計。保修撥備按每季審閱，以核實該撥備可適當地反映保修期間的剩餘責任。根據與供應商之間的相關條款安排，該等費用若干部份將由供應商償付。

本集團根據棄置回收自最終用家的電動及電子廢料的預計成本(棄置方法須無害環境)以及參考過往及預計未來的回收率，於銷售時將環境修復撥備入賬。環境修復撥備須每年最少檢討一次，以評估其是否足以履行本集團的責任。

重組費用撥備主要包括由一系列重組方案以降低成本及提高運作效率而產生的終止租賃罰款和僱員離職付款。本集團因重組而產生現有的法律或推定責任時將重組費用撥備入賬。

26 貸款

	二零二零年 千美元	二零一九年 千美元
流動負債		
短期貸款(i)	2,124,562	1,166,907
票據(ii)	563,249	786,136
可換股債券(iii)	607,169	-
	3,294,980	1,953,043
非流動負債		
長期貸款(i)	3,079	-
票據(ii)	1,243,714	1,836,264
可換股債券(iii)	-	590,506
可換股優先股(iv)	317,826	-
	1,564,619	2,426,770
	4,859,599	4,379,813

附註：

(i) 短期貸款和長期貸款以美元計值。於二零二零年三月三十一日，本集團可動用的循環性及短期貸款信用額度為28.34億美元(二零一九年：25.01億美元)，已提取之信用額度為21.34億美元(二零一九年：11.81億美元)。

(ii)

發行日期	本金	年期	年利率	到期日	二零二零年 千美元	二零一九年 千美元
二零一四年五月八日	7.86億美元	5年	4.7%	二零一九年五月	-	786,136
二零一五年六月十日	40億人民幣	5年	4.95%	二零二零年六月	563,249	594,747
二零一七年三月十六日	5億美元	5年	3.875%	二零二二年三月	498,225	497,391
二零一八年三月二十九日	7.5億美元	5年	4.75%	二零二三年三月	745,489	744,126
					1,806,963	2,622,400

(iii) 於二零一九年一月二十四日，本公司完成發行於二零二四年一月到期的五年期年息率為3.375%之6.75億美元可換股債券(「債券」)給予第三方專業投資者(「債券持有人」)。所得款項用於償還本公司到期的票據及一般企業用途。債券持有人可選擇於發行日期之後41日起至到期日前第10日，將部分或全部尚未償還的債券本金額，以轉換價每股7.99港元轉換本公司的普通股(可予調整)。轉換價由二零一九年十一月三十日起調整為每股7.62港元。假設債券按調整後轉換價每股7.62港元獲悉數轉換，債券將可轉換為694,709,646股股份。根據本集團的財務狀況，本集團預期將能夠履行其贖回責任。

財務報表附註

26 貸款 (續)

(iii) (續)

本公司將於二零二四年一月二十四日以債券本金額贖回未獲贖回、轉換或購回及註銷的債券。於二零二一年一月二十四日，債券持有人有權選擇要求公司以其本金贖回部分或全部債券。為行使該權利，債券持有人必須於二零二一年一月二十四日之前的60日內和不遲於30日內完成、簽署並遞交妥善填寫和簽署的贖回通知。

債券負債部分的初始公允值，是以於發行債券日以等值的不可換股債券的市場利率去計算。債券負債隨後按攤銷成本計量直至因轉換而註銷或債券到期日。剩餘的所得款項在扣除所得稅後，將於股東權益中確認為轉換期權，隨後並不會作重新計算。

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

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

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

用於確定可轉換優先股公允值的主要假設包括貼現率。

根據本集團的財務狀況，本集團預期將能夠履行其贖回責任。

於二零二零及二零一九年三月三十一日，本集團的貸款在利率變動及合同重新定價日所承擔的風險如下：

	二零二零年 千美元	二零一九年 千美元
一年內	3,294,980	1,953,043
一至三年	1,564,619	1,682,644
三年至五年	-	744,126
	4,859,599	4,379,813

於二零二零年三月三十一日，票據及可換股債券的公允值分別為**18.48**億美元及**6.56**億美元(二零一九年：分別為**26.26**億美元及**7.79**億美元)。其他貸款的賬面值皆等於公允值或折現影響並不重大而與其公允值相若。

26 貸款(續)

本集團的銀行信貸總額列明如下：

	信貸總額		已動用金額	
	二零二零年 千美元	二零一九年 千美元	二零二零年 千美元	二零一九年 千美元
循環性貸款	1,800,000	1,800,000	1,800,000	1,125,000
短期貸款	1,033,800	701,437	333,800	55,800
外匯合約	9,278,064	9,525,182	9,221,635	9,525,182
其他貿易融資信貸	2,547,270	2,194,695	2,046,845	1,636,823
	14,659,134	14,221,314	13,402,280	12,342,805

於二零二零年及二零一九年三月三十一日，所有貸款均沒有抵押，相關實際年利率如下：

	美元	
	二零二零年	二零一九年
短期貸款	1.66%-5.84%	3.93%-6.44%
可換股債券	6.15%	6.15%

27 其他非流動負債

	二零二零年 千美元	二零一九年 千美元
或有代價(a)	-	113,283
遞延代價(a)	25,072	25,072
簽出認沽期權負債(b)	802,273	783,505
租賃負債(附註25(a)(iii))	346,806	-
環境修復費用(附註25(b))	32,832	31,772
預收政府獎勵及補助(c)	51,938	50,087
遞延租金負債	-	83,977
其他	62,375	159,950
	1,321,296	1,247,646

財務報表附註

27 其他非流動負債(續)

附註：

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

年內，富士通株式會社(「富士通」)的或有代價因將於二零二零年五月到期，已重新分類為流動負債。於二零二零年三月三十一日，於此等安排下，本集團就或有代價和遞延代價於未來應付相關賣方的潛在款項未貼現金額如下：

與NEC Corporation成立的合營公司	2,500萬美元
富士通	25.5億日圓至127.5億日圓

- (b) (i) 根據本公司與富士通的合營協議，本公司及富士通分別向對方授予認購及認沽期權，使本公司有權向富士通和日本政策投資銀行(「DBJ」)購買或富士通和DBJ有權向本公司出售FCCL的49%股權。認購及認沽期權均可於交割日期第五週年屆滿後行使。認購及認沽期權的行使價將根據行使日的49%股權的公允價值釐定。在轉移至儲備和撥備後，在合營協議期間的每一個財政年度，根據合適的法律，FCCL在可供分配利潤內將以各自的股權比例向股東支付股息。
- (ii) 截止二零一九年三月三十一日止年度，合肥智聚晟實股權投資有限公司(「智聚晟實」)從仁寶電腦工業股份有限公司收購合營公司(「合營公司」)49%權益。本公司和智聚晟實分別擁有合營公司51%和49%的權益。根據本公司通過全資附屬公司與合肥源嘉創業投資合夥企業(有限合夥)(「源嘉」)訂立的期權協議，該公司持有智聚晟實99.31%股權，而本集團與源嘉則分別向對方授予認購期權及認沽期權，使本集團有權向源嘉購買或源嘉有權向本集團出售智聚晟實的99.31%權益。此認購及認沽期權可分別於二零二零年八月三十一日及二零二一年八月三十一日後任何時間行使。認購期權及認沽期權的行使價將根據合營協議釐定，最高為23億人民幣(約3.24億美元)。

於認沽期權和股息要求行使時可能應付的金額初步按贖回金額的現值計入其他非流動負債，並相應直接計入權益項下的向非控制性權益簽出認沽期權。

於每個結算日，認沽期權負債需要根據預期表現變動重新計算，所產生的收益或虧損於綜合損益表中確認。倘認沽期權於屆滿時未獲行使，則有關負債將終止確認，並於權益作出相應調整。

- (c) 若干集團公司預先收到而納入其他非流動負債的政府獎勵及補助主要與研究開發項目及物業、廠房及設備建造有關。此等集團公司需要滿足政府獎勵及補助條款項下的若干條件。滿足該等條件後，政府獎勵及補助將計入綜合損益表，並分別按有關資產之預計年期以直線法確認。

28 股本

	二零二零年		二零一九年	
	股份數目	千美元	股份數目	千美元
已發行及繳足股本：				
有投票權普通股：				
年初及年終	12,014,791,614	3,185,923	12,014,791,614	3,185,923

長期激勵計劃

一項與表現掛鈎的長期激勵計劃已於二零零五年五月二十六日獲批准，其目的在於獎勵及激勵本公司及其附屬公司的董事、行政人員及突出表現的員工（「參與者」）。長期激勵計劃旨在吸引及挽留最佳員工，通過結合參與者利益與本公司股東權益，鼓勵及激勵彼等致力增強本公司及其股份的價值。

本公司亦批准一項為非執行董事而設的股權報酬計劃。

根據長期激勵計劃，本公司可酌情決定以下列兩類股權補償的任何一種授予參與者股份獎勵：(i) 股份增值權及(ii) 受限制股份單位，其主要條款如下：

(i) 股份增值權

股份增值權賦予持有人權利以高於預設幅度的本公司股份價格賺取升值。

(ii) 受限制股份單位

一個受限制股份單位等於一股本公司普通股的價值。一旦歸屬，每個受限制股份單位將轉換成為一股普通股。

在此兩類股權補償下，本公司保留權利酌情以現金或本公司普通股支付獎勵。

財務報表附註

28 股本(續)

長期激勵計劃(續)

年內授出的獎勵單位數目及其相關加權平均公允值的變動如下：

	單位數目	
	股份 增值權	受限制 股份單位
於二零一八年四月一日尚未行使	709,441,912	478,195,772
年內已授出	669,166,505	381,949,708
年內已歸屬	(307,893,000)	(208,171,494)
年內已失效／註銷	(81,211,905)	(51,594,394)
於二零一九年三月三十一日及四月一日尚未行使	989,503,512	600,379,592
年內已授出	767,102,217	298,713,376
年內已歸屬	(549,532,751)	(325,175,587)
年內已失效／註銷	(38,222,743)	(36,788,134)
於二零二零年三月三十一日尚未行使	1,168,850,235	537,129,247
每單位平均公允值(港元)		
— 於二零一九年三月三十一日	0.76	4.57
— 於二零二零年三月三十一日	0.74	5.12

長期獎勵計劃授出的股份增值權的公允值採用柏力克－舒爾斯定價模式計算。截至二零二零年三月三十一日止年度，該模式輸入數據乃本公司股份於授出日期的公允值(即市值)，計入預期波動率28.83%(二零一九年：31.47%)、歸屬期內的預期股息6.03%(二零一九年：5.49%)、4.4年(二零一九年：4.4年)的合約期限及無風險利率1.72%(二零一九年：1.85%)。

於二零二零年三月三十一日，長期獎勵計劃授出的獎勵單位的餘下歸屬期介乎0.15年至2.89年不等(二零一九年：0.14年至2.92年)。

29 永續證券

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

於二零一七年四月，本集團按相同條款發行額外1.50億美元永續證券。該1.50億美元永續證券可與上述8.50億美元永續證券互換並與其構成單一序列。

30 資產負債表及儲備的變動－公司

(a) 本公司的資產負債表

	於三月三十一日	
	二零二零年 千美元	二零一九年 千美元
非流動資產		
物業、廠房及設備	2,866	1,080
無形資產	609	890
於聯營公司權益	1,887	1,887
於附屬公司投資	9,137,538	9,017,668
以公允值計量且其變動計入損益的金融資產	45,628	45,792
以公允值計量且其變動計入其他全面收益的金融資產	11,851	15,782
其他非流動資產	22,500	50,000
	9,222,879	9,133,099
流動資產		
按金、預付款項及其他應收賬款	242,929	39,604
應收附屬公司賬款	6,893,599	5,626,654
現金及現金等價物	12,198	12,975
	7,148,726	5,679,233
總資產	16,371,605	14,812,332

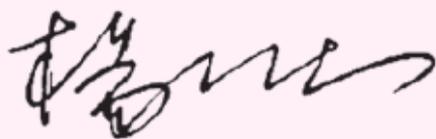
財務報表附註

30 資產負債表及儲備的變動－公司(續)

(a) 本公司的資產負債表(續)

	於三月三十一日	
	二零二零年 千美元	二零一九年 千美元
股本	3,185,923	3,185,923
儲備(附註30(b))	1,580,951	1,389,578
總權益	4,766,874	4,575,501
非流動負債		
貸款	1,243,714	2,426,770
應付附屬公司賬款	1,000,000	1,000,000
遞延所得稅項負債	1,106	684
其他非流動負債	26,472	139,138
	2,271,292	3,566,592
流動負債		
衍生金融負債	10,052	23,423
其他應付賬款及應計費用	171,843	70,330
貸款	3,255,188	1,897,243
應付附屬公司賬款	5,896,356	4,679,243
	9,333,439	6,670,239
總負債	11,604,731	10,236,831
總權益及負債	16,371,605	14,812,332

承董事會命



楊元慶
主席兼首席執行官



朱立南
董事

30 資產負債表及儲備的變動－公司(續)

(b) 本公司儲備的變動

截至二零二零年及二零一九年三月三十一日止年度本公司儲備的變動如下：

	投資 重估儲備 千美元	股權報酬 計劃儲備 千美元	匯兌儲備 千美元	其他儲備 千美元	保留盈利 千美元	合計 千美元
於二零一八年四月一日	(34,223)	227,011	10,204	2,215	776,657	981,864
會計政策變動	14,937	-	-	-	(26,567)	(11,630)
總權益重列	(19,286)	227,011	10,204	2,215	750,090	970,234
年內溢利	-	-	-	-	670,791	670,791
其他全面虧損	(356)	-	-	-	-	(356)
年內總全面(虧損)/收益	(356)	-	-	-	670,791	670,435
長期激勵計劃下的股票歸屬	-	(137,317)	-	-	-	(137,317)
股權報酬	-	214,822	-	-	-	214,822
發行可換股債券	-	-	-	77,342	-	77,342
已付股息	-	-	-	-	(405,938)	(405,938)
於二零一九年三月三十一日及 四月一日	(19,642)	304,516	10,204	79,557	1,014,943	1,389,578
年內溢利	-	-	-	-	644,256	644,256
其他全面虧損	(3,931)	-	-	-	-	(3,931)
年內總全面(虧損)/收益	(3,931)	-	-	-	644,256	640,325
長期激勵計劃下的股票歸屬	-	(275,551)	-	-	-	(275,551)
股權報酬	-	258,610	-	-	-	258,610
已付股息	-	-	-	-	(432,011)	(432,011)
於二零二零年三月三十一日	(23,573)	287,575	10,204	79,557	1,227,188	1,580,951

財務報表附註

31 重大關聯方交易

(a) 年內本集團於日常業務過程中進行下列重大關聯方交易：

	二零二零年 千美元	二零一九年 千美元
閃聯信息技術工程中心有限公司(聯營公司) — 採購貨物	15,152	10,280

(b) 主要管理層酬金

主要管理層酬金詳情載於附註10。

32 承擔

(a) 資本承擔

除本財務報表內文披露外，於二零二零年三月三十一日本集團資本承擔如下：

	二零二零年 千美元	二零一九年 千美元
已訂約但未撥備：		
— 物業、廠房及設備	66,182	92,948
— 無形資產	2,749	-
— 金融資產投資	14,799	10,924
	83,730	103,872

(b) 經營租賃承擔

本集團於不能取消之車輛、辦公設備和土地及樓宇經營租賃下之未來最低租金總額如下：

	二零二零年 千美元	二零一九年 千美元
不超過一年	445	104,882
一年至五年	416	222,450
超過五年	-	145,856
	861	473,188

自二零一九年四月一日起，本集團已就土地及樓宇以及預付租賃付款對其租賃確認使用權資產(低價值租賃除外)，詳情請參閱附註1。

33 或有負債

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

34 除稅前溢利與經營業務產生的現金淨額對賬表

	二零二零年 千美元	二零一九年 千美元
除稅前溢利	1,017,707	856,664
應佔聯營公司及合營公司虧損	14,545	11,525
財務收入	(47,850)	(27,399)
財務費用	454,194	337,027
物業、廠房及設備折舊		
— 其他物業、廠房及設備	276,453	288,965
— 使用權資產	100,886	-
預付土地租賃款項攤銷	2,714	2,795
無形資產攤銷	589,734	506,860
股權報酬	258,610	214,822
出售物業、廠房及設備虧損	11,467	4,970
出售無形資產虧損	1,067	743
出售附屬公司收益	(12,844)	-
視作出售附屬公司收益	-	(22,811)
出售聯營公司股權收益	(3,922)	-
減持聯營公司股權收益	-	(24,189)
紅利認股權證公允值變動	(20,856)	18,598
金融工具公允值變動	(12,378)	(12,802)
以公允值計量且其變動計入損益的金融資產公允值變動	(66,036)	(125,550)
以公允值計量且其變動計入損益的金融負債公允值變動	23,826	-
股息收入	(6,411)	(230)
存貨(增加)/減少	(1,526,131)	496,706
應收貿易賬款、應收票據、按金、預付款項及 其他應收賬款減少/(增加)	674,050	(326,932)
應付貿易賬款、應付票據、撥備、其他應付賬款及 應計費用增加/(減少)	1,128,570	(163,698)
匯率變動影響	149,161	79,932
經營業務產生的現金淨額	3,006,556	2,115,996

財務報表附註

34 除稅前溢利與經營業務產生的現金淨額對賬表(續)

(a) 融資負債對賬表

本節載列年度融資負債分析及融資負債變動。

融資負債	二零二零年 千美元	二零一九年 千美元
短期貸款－流動	2,124,562	1,166,907
長期貸款－非流動	3,079	-
票據－流動	563,249	786,136
票據－非流動	1,243,714	1,836,264
可換股債券－流動	607,169	-
可換股債券－非流動	-	590,506
可換股優先股－非流動	317,826	-
租賃負債－流動	91,976	-
租賃負債－非流動	346,806	-
融資負債	5,298,381	4,379,813
短期貸款－浮動利率	2,123,571	1,166,907
短期貸款－固定利率	991	-
長期貸款－固定利率	3,079	-
票據－固定利率	1,806,963	2,622,400
可換股債券－固定利率	607,169	590,506
可換股優先股－公允值	317,826	-
租賃負債－固定利率	438,782	-
融資負債	5,298,381	4,379,813

34 除稅前溢利與經營業務產生的現金淨額對賬表(續)

(a) 融資負債對賬表(續)

	短期貸款 流動 千美元	長期貸款 非流動 千美元	票據 流動 千美元	票據 非流動 千美元	可換股債券 流動 千美元	可換股債券 非流動 千美元	可換股優先股 非流動 千美元	租賃負債 流動 千美元	租賃負債 非流動 千美元	總計 千美元
於二零一八年四月一日的融資負債	1,166,692	-	-	2,648,725	-	-	-	-	-	3,815,417
借貸所得款	5,700,215	-	-	-	-	-	-	-	-	5,700,215
償還貸款	(5,700,000)	-	-	-	-	-	-	-	-	(5,700,000)
轉撥	-	-	774,341	(774,341)	-	-	-	-	-	-
發行可換股債券	-	-	-	-	-	675,000	-	-	-	675,000
可換股債券發行成本	-	-	-	-	-	(10,107)	-	-	-	(10,107)
外匯調整	-	-	-	(41,014)	-	-	-	-	-	(41,014)
其他非現金變動	-	-	11,795	2,894	-	(74,387)	-	-	-	(59,698)
於二零一九年三月三十一日 及四月一日的融資負債	1,166,907	-	786,136	1,836,264	-	590,506	-	-	-	4,379,813
會計政策變動	-	-	-	-	-	-	-	77,903	331,441	409,344
借貸所得款	4,089,791	3,079	-	-	-	-	-	-	-	4,092,870
償還貸款/票據	(3,135,800)	-	(786,244)	-	-	-	-	-	-	(3,922,044)
轉撥	-	-	581,389	(581,389)	602,983	(602,983)	-	91,422	(91,422)	-
發行可換股優先股	-	-	-	-	-	-	300,000	-	-	300,000
租賃付款的本金成分	-	-	-	-	-	-	-	(130,993)	-	(130,993)
已付股息	-	-	-	-	-	-	(6,000)	-	-	(6,000)
外匯調整	-	-	(18,770)	(13,548)	-	-	-	(370)	(863)	(33,551)
其他非現金變動	3,664	-	738	2,387	4,186	12,477	23,826	54,014	107,650	208,942
於二零二零年三月三十一日的 融資負債	2,124,562	3,079	563,249	1,243,714	607,169	-	317,826	91,976	346,806	5,298,381

財務報表附註

35 退休福利責任

	二零二零年 千美元	二零一九年 千美元
計入非流動負債的退休金責任		
退休金福利	430,272	407,723
離職後醫療福利	28,114	26,523
	458,386	434,246
綜合損益表支銷		
退休金福利(附註9)	21,610	23,302
離職後醫療福利	1,389	1,418
	22,999	24,720
重新計量：		
界定退休金福利	45,937	26,248
離職後醫療福利	338	(607)
	46,275	25,641

本集團現時最大的退休金負債位於德國，其界定福利計劃不適用於新員工，現覆蓋約20%的員工。此計劃包括大量退休人士及已歸屬福利但支付遞延至彼等退休的前員工。

本集團繼續於日本維持大量退休金負債，為大部份員工提供現金結餘福利。

於美國，界定福利計劃不適用於新員工，現僅覆蓋1%的員工。現時亦有覆蓋若干行政人員的補充界定福利計劃。

本集團亦因為過往的收購而於多個國家經營最終薪酬界定福利計劃。

本集團主要退休計劃每年由合資格精算師以預計單位給付成本法進行估值。

經調整及精算假設變動產生的精算收益及虧損於產生期內計入或扣除自其他全面收益。

35 退休福利責任(續)

(a) 退休金福利

在綜合資產負債表確認的金額釐定如下：

	二零二零年 千美元	二零一九年 千美元
已注資責任現值	629,242	568,780
計劃資產的公允值	(396,192)	(346,348)
已注資計劃的虧絀	233,050	222,432
未注資責任現值	197,222	185,291
綜合資產負債表中負債	430,272	407,723
相當於：		
退休福利責任	430,272	407,723

採用的主要精算假設如下：

	二零二零年	二零一九年
貼現率	0.5%-2.0%	0.5%-3.3%
未來薪酬增長	0%-4.5%	0%-4.5%
未來退休金增長	0%-2.5%	0%-2%
對60歲男仕的預計尚餘壽命	25	27
對60歲女仕的預計尚餘壽命	28	28

界定福利責任對加權關鍵假設變動的敏感度如下：

二零二零年	對界定福利責任的影響		
	假設變動	假設調高	假設調低
貼現率	0.5%	減少7.7%	增加8.7%
薪酬增長率	0.5%	增加1.0%	減少0.9%
退休金增長率	0.5%	增加8.0%	減少7.2%
預計壽命	一年	增加2.0%	減少2.0%

財務報表附註

35 退休福利責任(續)

(a) 退休金福利(續)

二零一九年	對界定福利責任的影響		
	假設變動	假設調高	假設調低
貼現率	0.5%	減少10.6%	增加10.7%
薪酬增長率	0.5%	增加1.0%	減少0.9%
退休金增長率	0.5%	增加8.3%	減少7.5%
預計壽命	一年	增加4.0%	減少3.9%

以上敏感性分析乃基於一項假設出現變動而其餘所有假設不變而作出。實際上，這種情況不大可能發生，而某些假設之變動亦可能相關。在計算界定福利責任對重要精算假設之敏感度時，所應用的方法與計算在綜合資產負債表內確認之退休金負債之方法相同(界定福利責任之現值乃於報告期末以預測單位信貸法計算)。

編製敏感性分析所採用的方法及假設類別與去年無異。

(b) 離職後醫療福利

本集團設有多項離職後醫療福利計劃，主要在美國施行。其會計方法、假設和估值頻率與界定福利退休計劃類似。

此項美國計劃(Lenovo Future Health Account and Retiree Life Insurance Program)當前由一家按照美國稅務法律符合獲免稅資格的信託公司供款，並對合資格的退休人員及家屬提供福利。

未來醫療成本趨勢費率變動對離職後醫療福利負債沒有影響。

在綜合資產負債表確認的金額釐定如下：

	二零二零年 千美元	二零一九年 千美元
已注資責任的現值	27,414	26,764
計劃資產公允值	(468)	(1,453)
已注資計劃的虧絀	26,946	25,311
未注資責任的現值	1,168	1,212
綜合資產負債表中的負債	28,114	26,523

35 退休福利責任(續)

(c) 離職後福利(退休金及醫療)的額外資料

本集團計劃資產包括：

	二零二零年			二零一九年		
	有報價 千美元	無報價 千美元	總計 千美元	有報價 千美元	無報價 千美元	總計 千美元
退休金計劃						
權益證券						
資訊科技	2,472	-	2,472	530	-	530
能源	199	-	199	245	-	245
製造	2,503	-	2,503	4,845	-	4,845
其他	8,099	-	8,099	4,203	-	4,203
	13,273	-	13,273	9,823	-	9,823
債務工具						
政府	65,074	-	65,074	77,716	-	77,716
公司債券(投資評級)	59,022	-	59,022	56,267	-	56,267
公司債券(非投資評級)	38,205	-	38,205	780	-	780
	162,301	-	162,301	134,763	-	134,763
其他						
物業	-	11,667	11,667	-	13,181	13,181
合資格保單	-	59,801	59,801	-	66,966	66,966
現金及現金等價物	20,777	-	20,777	30,664	-	30,664
投資基金	-	19,170	19,170	-	38,503	38,503
結構性債券	-	104,833	104,833	-	50,158	50,158
其他	-	4,370	4,370	-	2,290	2,290
	20,777	199,841	220,618	30,664	171,098	201,762
	196,351	199,841	396,192	175,250	171,098	346,348
醫療計劃						
現金及現金等價物	468	-	468	1,453	-	1,453

計劃受託人經考慮成員和責任的概況及計劃的流動性要求後，會不時制定及檢討有關計劃的長遠策略資產分配。

界定福利責任的加權平均期限為16.9年。

財務報表附註

35 退休福利責任(續)

(c) 離職後福利(退休金及醫療)的額外資料(續)

未貼現退休金和離職後醫療福利的預期到期日分析：

於二零二零年三月三十一日	少於1年 千美元	1-2年 千美元	2-5年 千美元	超過5年 千美元	總計 千美元
退休金福利	23,673	48,299	92,173	789,751	953,896
離職後醫療福利	871	952	3,362	32,590	37,775
總計	24,544	49,251	95,535	822,341	991,671

退休金及醫療計劃資產並不包括本公司任何普通股或本集團佔用的任何美國房地產(二零一九年：無)。

本集團計劃資產的公允值調整：

	退休金		醫療	
	二零二零年 千美元	二零一九年 千美元	二零二零年 千美元	二零一九年 千美元
年初公允值	346,348	334,597	1,453	2,391
匯兌調整	9,148	(21,483)	(1)	(15)
利息收益	4,568	5,156	46	79
重新計量：				
經驗收益/(虧損)	11,487	3,661	(11)	(22)
僱主供款	38,385	19,868	34	32
計劃參加者供款	1,130	661	-	-
已付福利	(14,874)	(35,785)	(1,053)	(1,012)
收購附屬公司	-	39,673	-	-
年終公允值	396,192	346,348	468	1,453
計劃資產實際回報	16,055	8,817	35	57

預計於二零二一年三月三十一日止年度支付的供款為13,954,000美元。

35 退休福利責任(續)

(c) 離職後福利(退休金及醫療)的額外資料(續)

本集團界定福利責任現值的變動調整：

	退休金		醫療	
	二零二零年 千美元	二零一九年 千美元	二零二零年 千美元	二零一九年 千美元
年初界定福利責任	754,071	722,229	27,976	28,241
匯兌調整	5,527	(48,978)	(103)	(110)
即期服務成本	17,555	17,447	530	586
往期服務成本	-	(1,235)	-	-
利息成本	9,085	11,564	905	911
重新計量：				
人口統計假設改變產生的 虧損／(收益)	3,377	(1,024)	25	(201)
財務假設改變產生的虧損／(收益)	53,641	27,538	307	(9)
經驗虧損／(收益)	406	3,395	(5)	(419)
計劃參加者供款	359	684	-	-
已付福利	(17,095)	(46,854)	(1,053)	(1,023)
縮減(收益)／虧損	(462)	682	-	-
收購附屬公司	-	68,623	-	-
年終界定福利責任	826,464	754,071	28,582	27,976

年內，本集團已履行2,221,000美元的福利(二零一九年：11,080,000美元)。

本集團退休金及離職後醫療福利概要：

	二零二零年 千美元	二零一九年 千美元	二零一八年 千美元	二零一七年 千美元	二零一六年 千美元
界定福利責任現值	855,046	782,047	750,470	674,647	739,805
計劃資產公允值	396,660	347,801	336,988	304,440	296,931
虧絀	458,386	434,246	413,482	370,207	442,874
計劃資產的精算(收益)／虧損金額	(11,476)	(3,639)	(5,962)	6,620	3,580
計劃負債的精算虧損／(收益)金額	57,751	29,280	25,759	(49,398)	21,082
	46,275	25,641	19,797	(42,778)	24,662

財務報表附註

35 退休福利責任(續)

(c) 離職後福利(退休金及醫療)的額外資料(續)

於綜合損益表中確認的金額如下：

	退休金		醫療	
	二零二零年 千美元	二零一九年 千美元	二零二零年 千美元	二零一九年 千美元
即期服務成本	17,555	17,447	530	586
往期服務成本	-	(1,235)	-	-
利息成本	9,085	11,564	905	911
利息收益	(4,568)	(5,156)	(46)	(79)
縮減(收益)/虧損	(462)	682	-	-
於綜合損益表中確認的總費用	21,610	23,302	1,389	1,418

36 主要附屬公司

下列包括由本公司直接及間接持有的主要附屬公司，董事認為該等附屬公司對本年度業績有重大貢獻，或組成本集團資產淨值的重要部份。董事認為詳列其他附屬公司的資料會引致篇幅冗長。

公司名稱	註冊/成立地點	已發行 及繳足股本	持有已發行股本百分比		主要業務
			二零二零年	二零一九年	
<i>直接持有：</i>					
聯想(北京)有限公司 (外商獨資企業)	中國大陸	港幣 250,000,000元	100%	100%	製造及分銷資訊科技產品 及提供資訊科技服務
聯想(上海)有限公司 (外商獨資企業)	中國大陸	港幣 10,000,000元	100%	100%	分銷資訊科技產品及提供 資訊科技服務

36 主要附屬公司(續)

公司名稱	註冊／ 成立地點	已發行 及繳足股本	持有已發行股本百分比		主要業務
			二零二零年	二零一九年	
<i>間接持有：</i>					
Fujitsu Client Computing Limited	日本	400,000,000日圓	51%	51%	製造及分銷資訊科技產品
聯寶(合肥)電子科技有限公司 (外商獨資企業)	中國大陸	265,000,000美元	51%	51%	製造及分銷資訊科技產品
Lenovo (Asia Pacific) Limited	香港	港幣 3,045,209,504.92元	100%	100%	投資控股及分銷資訊科技產品
北京聯想軟件有限公司 (外商獨資企業)	中國大陸	港幣5,000,000元	100%	100%	提供資訊科技服務及分銷資訊科技產品
Lenovo (Australia & New Zealand) Pty Limited	澳大利亞	45,860,993.40澳元	100%	100%	分銷資訊科技產品
Lenovo (Belgium) BV	比利時	1,317,700,834.94 歐元	100%	100%	投資控股及分銷資訊科技產品
聯想(北京)信息技術有限公司 (外商獨資企業)	中國大陸	272,300,000美元	100% (iv)	100%	投資控股及分銷資訊科技產品
Lenovo (Canada) Inc.	加拿大	100加拿大元	100%	100%	分銷資訊科技產品
聯想電腦系統有限公司	香港	港幣2元	100%	100%	採購代理及分銷資訊科技產品
Lenovo (Danmark) ApS	丹麥	126,000丹麥克朗	100%	100%	分銷資訊科技產品

財務報表附註

36 主要附屬公司 (續)

公司名稱	註冊／ 成立地點	已發行 及繳足股本	持有已發行股本百分比		主要業務
			二零二零年	二零一九年	
Lenovo (Deutschland) GmbH	德國	25,100歐元	100%	100%	分銷資訊科技產品
Lenovo Enterprise Solutions (Singapore) Pte. Ltd.	新加坡	55,958,592 新加坡元	100%	100%	製造及分銷電腦、 電腦硬件及周邊設備
Lenovo Enterprise Solutions LLC	日本	50,000,000日圓	100%	100%	分銷資訊科技產品
Lenovo Enterprise Technology Company Limited	香港	1,200,000,010 美元之普通股及 299,999,486美元 之可換股優先股	100% (iv)	-	投資控股及分銷資訊 科技產品
Lenovo (France) SAS	法國	1,837,000歐元	100%	100%	分銷資訊科技產品
Lenovo HK Services Limited	香港	港幣2元	100%	100%	提供業務規劃、管理、 全球供應鏈、金融和 行政服務
Lenovo Global Technology (Asia Pacific) Limited	香港	128,924.89美元	100%	100%	投資控股及分銷資訊 科技產品
Lenovo Global Technology HK Limited	香港	10,000,001美元	100%	100%	採購代理及分銷資訊 科技產品
Lenovo Global Technology (Hong Kong) Distribution Limited	香港	1美元	100%	100%	分銷資訊科技產品
聯想(香港)有限公司	香港	港幣74,256,023元	100%	100%	分銷資訊科技產品

36 主要附屬公司(續)

公司名稱	註冊／ 成立地點	已發行 及繳足股本	持有已發行股本百分比		主要業務
			二零二零年	二零一九年	
惠陽聯想電子工業有限公司 (外商獨資企業)	中國大陸	港幣31,955,500元	100%	100%	製造及分銷資訊科技產品
Lenovo (India) Private Limited	印度	8,607,471,514 印度盧比	100%	100%	製造及分銷資訊科技產品
聯想信息產品(深圳)有限公司 (有限責任公司(法人獨資))	中國大陸	人民幣 643,966,800元	100%	100%	製造及分銷資訊科技產品
Lenovo (Israel) Ltd.	以色列	132,853.12 以色列謝克	100%	100%	分銷資訊科技產品
Lenovo (Italy) S.r.l	意大利	100,000歐元	100%	100%	分銷資訊科技產品
Lenovo Japan LLC	日本	100,000,000日圓	95.10% (v)	95.10% (v)	分銷資訊科技產品
Lenovo Korea LLC	韓國	3,580,940,000韓圓	100%	100%	分銷資訊科技產品
Lenovo Mexico, S. de R.L. de C.V.	墨西哥	1,424,048,114 墨西哥比索	100%	100%	分銷資訊科技產品
聯想移動通信科技有限公司 (外商投資企業法人獨資)	中國大陸	人民幣 187,500,000元	100%	100%	製造及分銷資訊科技產品 及提供資訊科技服務

財務報表附註

36 主要附屬公司(續)

公司名稱	註冊／ 成立地點	已發行 及繳足股本	持有已發行股本百分比		主要業務
			二零二零年	二零一九年	
摩托羅拉(武漢)移動技術 通信有限公司 前稱「聯想移動通信(武漢) 有限公司」(外商投資企業 法人獨資)	中國大陸	人民幣 60,000,000元	100%	100%	製造移動產品
聯想凌拓科技有限公司 (中外合資企業)	中國大陸	10,000,000美元	51% (iv)	51%	分銷資訊科技產品及 數據庫管理方案
Lenovo PC HK Limited	香港	港幣 2,377,934,829.50元 之普通股及 港幣1,000,000元 之無投票權遞延股	100%	100%	採購代理及分銷資訊 科技產品
Lenovo PC International Limited	香港	港幣 4,758,857,785元	100%	100%	知識產權
Lenovo (Schweiz) GmbH	瑞士	2,000,000瑞士法郎	100%	100%	製造及分銷資訊科技產品
Lenovo (Singapore) Pte. Ltd.	新加坡	4,699,316,277.77 新加坡元	100%	100%	製造及分銷電腦、 電腦硬件及周邊設備

36 主要附屬公司(續)

公司名稱	註冊／ 成立地點	已發行 及繳足股本	持有已發行股本百分比		主要業務
			二零二零年	二零一九年	
Lenovo (South Africa) (Pty) Limited	南非	177,500南非蘭特	100%	100%	分銷資訊科技產品
Lenovo (Spain), S.L.	西班牙	37,475,456.40歐元	100%	100%	分銷資訊科技產品
Lenovo (Sweden) AB	瑞典	200,200瑞典克朗	100%	100%	分銷資訊科技產品
聯想系統集成(深圳)有限公司 (有限責任公司(法人獨資))	中國大陸	人民幣 263,407,660元	100%	100%	製造及分銷資訊科技產品
Lenovo Technology (United Kingdom) Limited	英國	8,629,510英鎊	100%	100%	分銷資訊科技產品
Lenovo Technology B.V.	荷蘭	20,000歐元	100%	100%	分銷資訊科技產品
Lenovo Technology Sdn. Bhd.	馬來西亞	1,000,000 馬來西亞林吉特	100%	100%	銷售及分銷電腦軟硬件、 周邊設備及服務
Lenovo Tecnologia (Brasil) Ltda	巴西	4,424,321,818 巴西雷亞爾	100%	100%	製造及分銷資訊科技產品
Lenovo (Thailand) Limited	泰國	252,000,000 泰國銖	100%	100%	分銷資訊科技產品及移動 電話、智能電話與平板 電腦、服務器與儲存
Lenovo (United States) Inc.	美國	1美元	100%	100%	分銷資訊科技產品
Lenovo (Venezuela), SA	委內瑞拉	717,184,632 委內瑞拉幣	100%	100%	分銷資訊科技產品

財務報表附註

36 主要附屬公司(續)

公司名稱	註冊／ 成立地點	已發行 及繳足股本	持有已發行股本百分比		主要業務
			二零二零年	二零一九年	
聯想(西安)有限公司 (中外合資企業)	中國大陸	人民幣 10,000,000元	100%	100%	提供資訊科技服務及 分銷資訊科技產品
LLC "Lenovo (East Europe/Asia)"	俄羅斯	1,910,000盧布	100%	100%	分銷及推廣資訊科技產品
Medion AG	德國	48,418,400歐元	79.84%	79.84%	消費電子產品的零售及 服務業務
Motorola Mobility Comércio de Produtos Eletronicos Ltda.	巴西	756,663,401 巴西雷亞爾	100%	100%	通訊硬件及軟件開發商、 擁有者、授權人及賣方
Motorola Mobility International Sales LLC	美國	-	100%	100%	控股公司
Motorola Mobility LLC	美國	-	100%	100%	通訊硬件及軟件開發商、 擁有者、授權人及賣方
NEC Personal Computers, Ltd.	日本	500,000,000日圓	95.10% (v)	95.10% (v)	製造及分銷資訊科技產品
深圳聯想海外控股有限公司 (外國法人獨資)	中國大陸	760,822,799.24 美元	100%	100%	投資管理

36 主要附屬公司(續)

公司名稱	註冊／ 成立地點	已發行 及繳足股本	持有已發行股本百分比		主要業務
			二零二零年	二零一九年	
Shimane Fujitsu Limited	日本	450,000,000日圓	51%	51%	製造及分銷資訊科技產品
Stoneware, Inc.	美國	1美元	100%	100%	開發及分銷資訊科技產品
陽光雨露信息技術服務(北京)有限公司(中外合資企業)	中國大陸	人民幣 50,000,000元	100%	100%	提供電腦軟硬件系統 維修服務

附註：

- (i) 所有上述附屬公司均主要在其註冊或成立地點營業。
- (ii) 所有在中國大陸的附屬公司皆為有限責任公司，均以十二月三十一日作為其財政年度之法定申報結日。編製綜合財務報表時，所採用者乃該等中國大陸附屬公司截至二零一九年及二零二零年三月三十一日止年度之財務報表。
- (iii) Medion AG為一間於德國法蘭克福證券交易所上市的股份制公司。持有已發行股本(不包括庫存股份)百分比相當於約86.52%(二零一九年：86.52%)。
- (iv) 於二零二零年三月三十一日，本集團持有100% LETCL的普通股，該公司為聯想(北京)信息技術有限公司的直接控股公司和聯想凌拓科技有限公司的中間控股公司。LETCL已發行的299,999,486美元可換股優先股仍未行使，並由獨立第三方持有，詳情請參閱附註26(iv)。
- (v) 於二零一九年及二零二零年三月三十一日，本集團持有95.10% Lenovo NEC Holdings B.V.的普通股，該公司為Lenovo Japan LLC和NEC Personal Computers, Ltd. 的直接控股公司，而Lenovo NEC Holdings B.V.剩餘的4.90%普通股和42,700股遞延股由NEC Corporation持有。

財務報表附註

36 主要附屬公司(續)

重大非控制性權益

下列為FCCL的財務信息摘要。以下信息披露是公司間抵銷前的金額。

	二零二零年 千美元	由二零一八年 五月二日 (收購日期) 起至二零一九年 三月三十一日 千美元
收入	3,350,163	2,760,549
年內／期內溢利	186,148	79,422
其他全面收益	3,019	7,548
總全面收益	189,167	86,970
淨資產		
非流動資產	160,151	113,050
流動資產	1,112,946	925,923
流動負債	(795,108)	(765,249)
非流動負債	(61,580)	(46,297)
	416,409	227,427
現金流量		
經營活動產生的現金淨額	118,644	84,875
投資活動所耗的現金淨額	(50,953)	(10,092)
融資活動所耗的現金淨額	(3,881)	-
匯兌變動的影響	2,020	(143)
年初／期初現金及現金等價物	97,546	22,906
年終／期終現金及現金等價物	163,376	97,546

37 資產負債表日後非調整事項

於二零二零年四月二十四日，本集團完成發行於二零二五年四月到期的6.50億美元年息率為5.875%的五年年期票據。於二零二零年五月十二日，本集團以相同條款額外發行了3.50億美元票據，該票據與上述6.50億美元票據合併並構成單一系列。所得款項將用於再融資和一般公司用途。

38 財務報表之核准

本財務報表已由董事會於二零二零年五月二十日核准。

五年財務摘要

簡明綜合損益表

	二零二零年 千美元	二零一九年 千美元	二零一八年 千美元	二零一七年 千美元	二零一六年 千美元
收入	50,716,349	51,037,943	45,349,943	43,034,731	44,912,097
除稅前溢利／(虧損)	1,017,707	856,664	153,202	489,927	(276,851)
稅項	(213,204)	(199,460)	(279,977)	40,514	132,276
年內溢利／(虧損)	804,503	657,204	(126,775)	530,441	(144,575)
溢利／(虧損)歸屬：					
公司權益持有人	665,091	596,343	(189,323)	535,084	(128,146)
永續證券持有人	53,760	53,760	53,680	1,872	-
其他非控制性權益持有人	85,652	7,101	8,868	(6,515)	(16,429)
	804,503	657,204	(126,775)	530,441	(144,575)
公司權益持有人應佔 每股盈利／(虧損)(美仙)					
基本	5.58	5.01	(1.67)	4.86	(1.16)
攤薄	5.43	4.96	(1.67)	4.86	(1.16)

簡明綜合資產負債表

	二零二零年 千美元	二零一九年 千美元	二零一八年 千美元	二零一七年 千美元	二零一六年 千美元
非流動資產	13,394,726	13,102,282	12,830,853	12,317,587	11,966,613
流動資產	18,733,441	16,886,203	15,663,318	14,868,387	12,966,776
總資產	32,128,167	29,988,485	28,494,171	27,185,974	24,933,389
非流動負債	4,810,751	5,401,079	4,488,461	4,756,906	6,146,880
流動負債	23,258,121	20,490,343	19,459,722	18,333,846	15,760,260
總負債	28,068,872	25,891,422	23,948,183	23,090,752	21,907,140
資產淨值	4,059,295	4,097,063	4,545,988	4,095,222	3,026,249

公司資料

名譽主席

柳傳志先生

董事會

主席及執行董事

楊元慶先生

非執行董事

朱立南先生

趙令歡先生

獨立非執行董事

Nicholas C. Allen先生

出井伸之先生

William O. Grabe先生

William Tudor Brown先生

楊致遠先生

Gordon Robert Halyburton Orr先生

胡展雲先生

楊瀾女士

首席財務官

黃偉明先生

公司秘書

莫仲夫先生

註冊辦事處

香港鰂魚涌英皇道979號

太古坊林肯大廈23樓

主要往來銀行

中國銀行

法國巴黎銀行

花旗銀行

星展銀行

獨立核數師

羅兵咸永道會計師事務所

執業會計師

香港中環太子大廈22樓

股份過戶登記處

卓佳雅柏勤有限公司

香港皇后大道東183號

合和中心54樓

美國存托憑證

(存托及登記處)

花旗銀行

6th Floor, 388 Greenwich Street,

New York, NY 10013, USA

股份編號

香港聯合交易所：992

美國存托憑證：LNVGY

網址

www.lenovo.com



www.lenovo.com



本年報採用基本無氯氣漂染紙漿製造之環保紙印刷
使用免化學沖洗版材及大豆油墨印刷