

香港交易及結算所有限公司及香港聯合交易所有限公司對本公告的內容概不負責，對其準確性或完整性亦不發表任何聲明，並明確表示，概不就因本公告全部或任何部份內容而產生或因倚賴該等內容而引致之任何損失承擔任何責任。

联想控股 联想控股股份有限公司
LEGEND HOLDINGS Legend Holdings Corporation
— 成就卓越企业 —

(於中華人民共和國註冊成立的股份有限公司)

(股份代號：03396)

截至2025年12月31日止年度全年業績公佈

联想控股股份有限公司董事會宣佈本公司及其附屬公司截至2025年12月31日止年度之經審核全年業績連同上年同期的比較數據如下：

	截至12月31日止年度	
	2025年 (人民幣百萬元)	2024年 (人民幣百萬元)
收入	605,945	512,806
產業運營	601,037	508,201
產業孵化與投資	4,914	4,645
抵銷	(6)	(40)
淨利潤	9,799	7,683
產業運營	12,683	11,570
產業孵化與投資	(1,464)	(2,273)
未分攤	(1,420)	(1,614)
歸屬於本公司權益持有人淨利潤	1,061	133
產業運營	3,958	3,963
產業孵化與投資	(1,477)	(2,216)
未分攤	(1,420)	(1,614)
每股基本盈利(人民幣元)	0.45	0.06
每股攤薄盈利/(虧損)(人民幣元)	0.32	(0.01)

董事長致辭

尊敬的聯想控股股東：

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

回首十四五，計於始，圖其終，於變局中開新局

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

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

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

圍繞早期技術展開商業化探索，道路逐漸清晰：我們加大了在早期技術成果商業化方向的嘗試，成立了聯想控股前瞻技術研究院，邀請具有豐富產學研經驗的于浩博士加入公司，擔任研究院院長，並隨後出任公司CEO，系統性的對全球早期技術進行篩選，選擇具有前景的技術展開商業化嘗試。在于浩博士的帶領下，前瞻技術研究院已與60餘家企業及科研機構建立聯繫，與兩所高校及7家國內外企業啟動了深度合作，並篩選了39項種子技術，我們與北京大學光子傳輸與通信全國重點實驗室合作成立北京大學-聯想控股先進光子集成技術聯合實驗室，這是我們在早期技術領域商業化的初步嘗試。此外，聯想集團下

屬的聯想研究院聚焦AI領域，推出了天禧、聯想Qira等全球領先的L3級超級智能體，研發了X-Engine端側推理引擎，大幅提升了AI PC體驗等；聯泓新科下屬的聯泓研究院聚焦新材料領域，通過「自主研發+合作開發」的模式，在固態與半固態電池材料、PEEK材料等領域不斷填補國內空白，和中國科學院合作的兩個課題被列入國家科技部的國家重點研發計劃……

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

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

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

2025年是十四五的收官之年，在這一年我們的業務穩中有進，收入同比增長18%，一舉突破六千億元大關，創下歷史新高，利潤也實現同比大幅回升。科創引領繼續取得佳績：研發費用超人民幣170億元，同比增長10%，創下歷史新高；投資了近150家中國科技企業，覆蓋AI、具身智能、生物醫藥、腦機接口、新能源新材料等前沿領域，推動了15家被投企業登陸資本市場，蟬聯創投行業直投領域榜首；我們在早期技術商業化上取得了初步成果，與北大成立了聯合實驗室共同探索先進光子集成技術。同時，我們旗下業務與AI的結合更加緊密，成長動能更加充沛：AI PC實現三位數增長，Windows AI PC類別中市場份額達31%，銷量穩居全球第一；推出自研超級智能體矩陣，覆蓋個人、企業和城市三大核心場景；攜手英偉達推出新型AI推理服務器和「人工智能雲超級工廠」，

AI服務器實現三位數增長，項目儲備超千億元；推出AI原生技術平台，幫助企業實現AI快速部署，目前AI相關收入已佔聯想控股收入超25%。此外，我們致力於構建充滿活力和創新力的AI生態圈，已累計投資AI企業超300家，其中眾多企業與我們的業務形成了緊密協同。我們的綠色發展也表現不俗，聯想集團連續四年蟬聯MSCI AAA評級；聯泓新科新佈局的EVA、POE、UHMWPE、PLA、VC、PPG等多個綠色產業項目陸續建成投產，進入產能爬坡期，並積極推進固態電池、半固態電池關鍵材料的開發……

展望十五五，山海尋夢不覺其遠，前路迢迢闊步而行

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

聯想控股誕生於中國改革開放的浪潮，在黨和國家的關懷下茁壯成長，始終堅守產業報國的初心，站在這個承前啟後、攻堅突破的關鍵歷史節點，我們看到了國家與時代賦予我們的信任和機遇。面對全球AI浪潮、科技自立自強、綠色低碳轉型等高質量發展的核心議題，我們看到的不是挑戰，而是與我們前瞻佈局的高度契合，與我們核心能力的精準匹配，以及中國獨特優勢為我們帶來的廣闊發展天地。變局蘊含機遇、挑戰激發鬥志。我們將不忘初心、牢記使命，發揚企業家精神和聯想扎實的企業文化根基，主動融入高質量發展的時代大潮，強化科技創新引領，聚焦實體經濟，以智能化、綠色化、融合化為方向，以長期主義的耐心和戰略定力，發揮自身獨特的多元業務優勢，大力推動新質生產力發展，堅定支持高水平科技自立自強；持續加大在人工智能、新材料等國家戰

略性領域的科技研發投入；繼續保持對中國科創生態以及創新創業企業的體系化支持；加大資產組合調整，構建起符合時代特徵的產業佈局；推動多元業務協同創新，打造獨具特色的聯想控股創新生態；在全球前沿技術商業化領域建立起有聯想特色的可複製的商業模式，並持續產出成果，將未來科技的命脈牢牢掌握在我們自己手中。此外，聯想控股的產業方陣連接著硬件與軟件、製造與服務、消費與供給、國內與國際，我們將以開放共贏的胸懷，發揮自身多元產業生態的獨特優勢，夯實產業基礎，強化核心競爭力，在擴大內需、出海發展、促進產業鏈協同創新、提升產業鏈供應鏈安全穩定等方面發揮龍頭企業和鏈主企業作用，助力做強國內大循環、暢通國內國際雙循環。同時，我們將繼續自覺踐行以人民為中心的發展思想，積極履行社會責任，推動美麗中國建設，力爭為中國特色社會主義和中國式現代化做出更大的貢獻。

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

由衷感謝各位股東長期以來的支持！感謝管理層和員工的努力與付出！

聯想控股股份有限公司
董事長
寧旻

管理層討論與分析

本公司及其附屬公司業務之收入貢獻

單位：人民幣百萬元

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

本公司及其附屬公司業務之歸屬於本公司權益持有人淨利潤貢獻

單位：人民幣百萬元

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

本公司及其附屬公司業務之資產配置

單位：人民幣百萬元

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

業務回顧

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

產業運營

概覽

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

- 我們的附屬公司聯想集團(股份代碼：0992.HK)，主要提供創新智能設備與基礎設施，打造智能化解決方案、服務與軟件；
- 我們的附屬公司聯泓集團，從事新材料產品的研發、生產與銷售；

- 我們的附屬公司盧森堡國際銀行，主要提供綜合性銀行服務，包括公司及機構銀行、零售銀行、私人銀行、資本市場等業務；及
- 我們的附屬公司佳沃集團，主要從事現代農業和食品領域的相關業務。

業績亮點

- 聯想集團牢牢把握混合式人工智能崛起機遇，所有主營業務收入均實現雙位數的增長。其中個人電腦業務表現強勁，第四季度市場份額達25.3%，是有統計數據以來首家超過25%市佔率的PC廠商，市佔率領先第二名達5個百分點。AI PC實現三位數增長，滲透率持續加速，第四季度已經佔到聯想個人電腦總出貨量超過30%，在Windows AI PC類別中穩居全球第一。多元化增長引擎動力充沛，非個人電腦業務的佔比提升至47%，其中Moto品牌銷量和激活量雙雙創歷史新高；基礎設施方案業務錄得收入同比增長超37%，AI服務器實現同比三位數增長，第四季度項目儲備超千億元人民幣，並推動了業務架構重組；方案服務業務收入同比增長19%，並繼續維持超過20%的高營運利潤率水平。目前人工智能已成為聯想集團最重要的增長引擎，AI相關收入同比增速超140%，已佔到聯想集團收入比重近30%。
- 聯泓新科多個重大項目陸續投產，20萬噸／年EVA裝置已於2025年12月順利投產，5萬噸／年PPC項目已於2026年1月建成中交，10萬噸／年POE項目已於2026年2月建成中交。新投產項目逐漸進入產能釋放階段，新產品開發成效顯著，市場導入順利，UHMWPE開發包括鋰電隔膜料、高端纖維料等多個牌號，實現全產全銷；電子級氯化氫、氯氣產品持續推進多家頭部客戶認證；PLA開發出了高、中、低光純系列產品，完成300餘家客戶開發，形成了穩定客戶群體；VC、PPG、PO等新投產產品實現批量銷售；POE、PPC等產品預銷售工作有序推進。技術成果產業化持續推進，積極推動XDI項目建設，啟動PEEK項目規劃建設，均預計於2027年建成投產。研發創新持續取得新進展，新增授權專利47項，新能源材料方向推進固態電池、半固態電池用關鍵功能材料的開發；生物材料方向開展生物染料、生物表面活

性劑、非糧生物基產品等技術開發；電子材料方向完善分離過程工藝開發小試驗證平台，提升工藝開發能力；其他特種材料方向開發出多款聚烯烴新型催化劑，完成21個新產品／新工藝的實驗室研發、18個新產品的生產工藝開發、15個新產品的產業化。

- 報告期內，盧森堡國際銀行主動應對歐洲經濟的波動，優化商業銀行的業務架構，深耕核心市場與客戶群體，提升資源配置效率，業績逆勢增長。2025年，盧森堡國際銀行先後退出Belair House和BIL Manage Invest兩家附屬公司，以集中資源聚焦高附加值的財富管理業務；2025年6月，巴黎分行正式投入運營，完善盧森堡國際銀行的歐洲網絡並推動跨境業務增長。盧森堡國際銀行對可持續發展做出堅定承諾，在投資組合方面，截至2025年末，綠色、社會和可持續發展債券佔投資組合的比重達33.04%，超額完成其制定的2025年末30%的投資配置於可持續資產的目標。
- 報告期內，佳沃集團水果業務維持增長態勢，鑫榮懋持續鞏固藍莓、車厘子、榴蓮與奇異果四大核心單品的領先地位，在保持市場佔有率的同時，毛利同比實現較大提升；鑫果佳源藍莓品種迭代取得顯著效果，新換品種當年實現全部盈利，產量突破歷史峰值，產銷量均實現雙位數增長。動物蛋白業務降本增效措施的效果逐漸顯現，虧損有一定收窄，經營情況呈現一定優化。

報告期內，產業運營板塊的收入和淨利潤列示如下：

	單位：人民幣百萬元	
	2025年	2024年
收入	601,037	508,201
淨利潤	12,683	11,570
歸屬於聯想控股權益持有人淨利潤	<u>3,958</u>	<u>3,963</u>

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

聯想集團

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

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

報告期內，聯想集團的收入和淨利潤列示如下：

單位：人民幣百萬元

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

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

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

智能設備業務(IDG)

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

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

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

基礎設施方案業務(ISG)

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

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

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

方案服務業務(SSG)

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

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

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

聯泓集團

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

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

- (1) 新能源材料領域，聯泓新科重點佈局新能源光伏材料和新能源電池材料兩大領域。其中，新能源光伏材料主要為光伏膠膜料，擁有EVA與POE兩大主流產品。聯泓新科在國內率先開發出EVA光伏膠膜料，填補市場空白，現有全球領先的兩套EVA生產裝置，年產能超過35萬噸，其中一套採用ExxonMobil釜式法工藝技術，產能超過15萬噸/年；另一套採用LyondellBasell管式法工藝技術，於2025年12月順利投產，產能為20萬噸/年；兩套生產裝置高度協同，產品結構可靈活調整，能夠生產多種VA含量的EVA產品，滿足光伏、線纜、熱熔膠、發泡等不同領域應用需求。此外，聯泓新科9萬噸/年VA裝置可保障EVA裝置VA原料穩定供應。在鞏固EVA產品競爭優勢的同時，聯泓新科積極佈局POE產品，採用自主開發的溶液法工藝技術路線和催化劑，可生產POE光伏膠膜料、增韌料等高端產品，10萬噸/年POE項目已於2026年2月建成中交。在新能源電池材料領域，聯泓新科已佈局UHMWPE、鋰電電解液溶劑、鋰電電解液添加劑、固態/半固態電池/鈉離子電池等新型電池關鍵功能材料等系列產品，協同優勢顯著。2萬噸/年UHMWPE裝置採用合作開發的新型連續法工藝技術，已產出高端隔膜料、纖維料等多個牌號產品；鋰電電解液溶劑碳酸酯鋰電溶劑裝置採用行業領先技術，所需主要原料EO、二氧化碳均為聯泓新科自產，與現有產業鏈深度協同；鋰電電解液添加劑項目4,000噸/年VC裝置以自產的EC為主要原料，在多個關鍵

生產環節實現自主技術突破，具備更高轉化率和更低能耗，技術優勢和產業鏈優勢突出，裝置於2025年12月建成投產，市場銷售情況良好。聯泓新科緊跟新能源行業的發展趨勢，積極開發、佈局新型新能源電池材料，附屬公司聯泓衛藍持續開發固態電池、半固態電池等新型電池關鍵功能材料，並開始工業化應用；戰略投資溫州鈉術新能源科技有限公司，從事鈉離子電池及相關材料的開發。

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

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

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

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

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

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

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

報告期內，聯泓集團的收入和淨利潤列示如下：

單位：人民幣百萬元

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

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

盧森堡國際銀行

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

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

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

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

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

- 報告期內，盧森堡國際銀行錄得收入7.08億歐元，同比微降0.4%，稅後淨利潤為2.1億歐元，同比上升24%，利潤上升主要得益於出售附屬公司BIL Manage Invest獲得的資本收益、有效的成本控制等。
- 報告期內，資產管理規模由2024年末的468億歐元增至2025年末501億歐元，客戶存款餘額由2024年末的188億歐元微降至2025年末187億歐元，客戶貸款餘額為162億歐元，與2024年底基本持平。

- 資產質量和流動性指標健康，2025年末核心一級資本充足率(2025年利潤分配前)為13.64%，流動性覆蓋率為177%。
- 評級表現穩健，2025年末，盧森堡國際銀行的穆迪及標準普爾評級分別為A2/穩定/P-1和A-/負面/A-2。

報告期內，盧森堡國際銀行的收入及淨利潤列示如下：

單位：人民幣百萬元

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

佳沃集團

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

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

報告期內，佳沃集團的收入和淨虧損列示如下：

單位：人民幣百萬元

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

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

(1) 水果業務

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

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

(2) 動物蛋白業務

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

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

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

產業孵化與投資

概覽

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

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

- 漢口銀行，主要從事商業銀行服務；
- 拜博口腔，主要提供連鎖口腔醫療健康服務；及
- 融科物業投資及融科股份，主要包括持有投資性物業的融科資訊中心。

報告期內，產業孵化與投資板塊的收入和淨虧損列示如下：

單位：人民幣百萬元

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

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

君聯資本

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

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

聯想之星

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

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

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

富瀚微

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

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

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

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

拉卡拉

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

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

東航物流

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

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

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

東航物流不斷豐富產品與服務，通過打響「極速達」、「準時達」等時效產品，為客戶提供差異化的產品與服務；針對跨境電商客戶推出「跨境退」等產品，應對合規升級與運營轉型挑戰；針對高科技產品運輸，提供模塊化定制方案，保障精密產品全鏈路安全；針對特種物流推出「珍品運」、「良駒行」等物流產品。按照「航線+產業+生態」的佈局，東航物流聚焦生鮮、醫藥等溫敏貨物供應鏈領域，

構建「世界連中國，中國鏈世界」溫敏網絡，在北美龍蝦、南美空運車厘子和三文魚、俄羅斯帝王蟹等拳頭產品的市場份額居領先地位，連續12年穩居智利空運車厘子進口的最大承運商，同時積極拓展核藥、診斷試劑等新業務領域的物流解決方案，推進醫藥島項目建設，形成集運輸、倉儲、分撥為一體的醫藥供應鏈服務體系，為深耕醫藥供應鏈領域謀篇佈局。

正奇能科

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

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

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

君創租賃

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

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

弘毅投資

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

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

德濟醫院

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

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

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

漢口銀行

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

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

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

拜博口腔

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

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

融科物業投資及融科股份

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

財務回顧

財務成本

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

稅項

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

資本開支及資本承擔

我們的資本開支主要用於購置物業、廠房及設備、新增在建工程及無形資產，以及投資款的支付。資本開支主要通過內部產生的資源及外部借款提供資金。

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

流動資金及財務資源

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

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

貨幣資金

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

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

債項

下表載列截至所示日期我們的未償還銀行貸款、其他貸款及公司債券：

單位：人民幣百萬元

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

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

下表載列截至各截止日期我們的債項的到期情況：

單位：人民幣百萬元

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

於2025年12月31日，我們發行在外的主要公司債券如下：

發行人	債券類型	貨幣	發行日期	年期	本金額
本公司	公司債券	人民幣	2016年7月6日	10年	人民幣2,000百萬元
聯想集團	中期票據	美元	2020年11月2日	10年	900百萬美元
聯想集團	中期票據	美元	2022年7月27日	5.5年	600百萬美元
聯想集團	中期票據	美元	2022年7月27日	10年	563百萬美元
聯想集團	可換股債券	美元	2022年8月26日	7年	675百萬美元
聯想集團	可換股債券	美元	2025年1月8日	3年	2,000百萬美元
佳沃集團	短期票據	美元	2025年1月24日	1年	20百萬美元
佳沃集團	短期票據	人民幣	2025年4月3日	1年	人民幣219百萬元
佳沃集團	短期票據	人民幣	2025年11月19日	1年	人民幣210百萬元
盧森堡國際銀行	銀行次級債	歐元	2016年6月8日	12年	50百萬歐元
盧森堡國際銀行	銀行次級債	美元	2016年10月18日	12年	100百萬美元
盧森堡國際銀行	銀行次級債	歐元	2021年5月18日	10.25年	100百萬歐元
盧森堡國際銀行	銀行次級債	歐元	2023年2月1日	10.25年	100百萬歐元

發行人	債券類型	貨幣	發行日期	年期	本金額
盧森堡國際銀行	銀行次級債	歐元	2025年10月29日	6年	200百萬歐元
盧森堡國際銀行	中期票據	日元	2021年9月1日及 2022年2月8日	5年	1,000百萬日元
盧森堡國際銀行	中期票據	歐元	2014年至2025年	0.8-23年	1,920百萬歐元
盧森堡國際銀行	中期票據	美元	2021年至2024年	3-5年	25百萬美元
盧森堡國際銀行	中期票據	英鎊	2021年11月5日及 2022年1月19日	5年	6百萬英鎊
盧森堡國際銀行	中期票據	離岸人民幣	2023年11月3日	3年	離岸人民幣300百萬元
君創租賃	資產支持票據	人民幣	2024年3月28日	2-3年	人民幣47百萬元
君創租賃	資產支持票據	人民幣	2024年10月15日	2-3年	人民幣546百萬元
君創租賃	資產支持票據	人民幣	2025年1月22日	1-2年	人民幣848百萬元
君創租賃	資產支持票據	人民幣	2025年5月29日	1-2年	人民幣862百萬元
君創租賃	資產支持票據	人民幣	2025年8月15日	2-3年	人民幣1,133百萬元
君創租賃	資產支持票據	人民幣	2025年11月12日	2-3年	人民幣1,426百萬元
君創租賃	公司債券	人民幣	2024年1月5日	3年	人民幣350百萬元

截至2025年12月31日，我們上述債券的年度利率介乎0至8%。

流動比率及總債務佔總資本比率

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

流動比率

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

總債務佔總資本比率

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

抵押資產

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

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

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

或有事項

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

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

下表列示截至所示日期我們的或有負債總額：

單位：人民幣百萬元

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

建議末期股息

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

暫停辦理股份過戶登記

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

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

合併收益表

截至2025年12月31日止年度

	附註	截至12月31日止年度	
		2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
銷售商品及提供服務	3	<u>602,011,900</u>	<u>508,951,647</u>
利息收入	3	11,182,463	13,151,583
利息開支	3	<u>(7,249,242)</u>	<u>(9,296,795)</u>
利息淨收入		<u>3,933,221</u>	<u>3,854,788</u>
總收入	3	605,945,121	512,806,435
銷售及服務成本	6	<u>(509,807,228)</u>	<u>(427,071,274)</u>
毛利		96,137,893	85,735,161
銷售及分銷開支	6	(29,309,531)	(26,306,656)
一般及行政開支	6	(46,683,075)	(42,500,545)
信用減值損失	6	(2,217,301)	(1,649,846)
投資收入及收益	4	3,727,038	600,822
其他(損失)/收益—淨額	5	(1,700,623)	(554,396)
財務收入	7	1,249,287	1,482,890
財務成本	7	(8,274,161)	(9,396,569)
應佔採用權益會計法入賬的聯營公司 及合營公司利潤		<u>582,792</u>	<u>281,338</u>
除所得稅前利潤		13,512,319	7,692,199
所得稅開支	8	<u>(3,713,334)</u>	<u>(9,035)</u>
年內利潤		<u>9,798,985</u>	<u>7,683,164</u>

合併收益表(續)

截至2025年12月31日止年度

	附註	截至12月31日止年度	
		2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
以下各方應佔利潤：			
—本公司權益持有人		1,060,796	133,231
—其他非控制性權益		8,738,189	7,549,933
		<u>9,798,985</u>	<u>7,683,164</u>
本公司權益持有人應佔利潤的 每股盈利／(虧損) (以每股人民幣元列示)			
每股基本盈利	9	<u>0.45</u>	<u>0.06</u>
每股攤薄基本盈利／(虧損)	9	<u>0.32</u>	<u>(0.01)</u>

合併綜合收益表

截至2025年12月31日止年度

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

合併資產負債表

於2025年12月31日

	於12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
	附註	
資產		
非流動資產		
物業、廠房及設備		35,126,468
使用權資產		5,220,550
投資物業		15,233,388
無形資產		69,121,296
採用權益會計法入賬的聯營公司及 合營公司投資		15,062,666
按公允價值計量且其變動計入損益的 聯營公司投資		13,340,631
以公允價值計量且其變動計入 其他綜合收益的金融資產		5,685,069
以公允價值計量且其變動計入 損益的金融資產		12,992,915
向客戶發放的貸款	12	92,717,892
向金融機構發放的貸款		–
衍生金融資產		3,069,100
其他以攤餘成本計量的金融資產		59,162,601
遞延所得稅資產		26,898,503
其他非流動資產		14,288,921
非流動資產合計		367,920,000
		397,468,963

合併資產負債表(續)

於2025年12月31日

	附註	於12月31日	
		2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
流動資產			
存貨		67,623,627	69,029,553
消耗性生物資產		1,245,056	1,036,182
開發中物業		–	19,252
應收款項及應收票據	10	112,468,583	83,747,440
預付款項、其他應收款項及其他流動資產	11	58,139,132	43,619,801
向客戶發放的貸款	12	31,431,348	32,317,267
向金融機構發放的貸款		4,626,223	2,606,559
衍生金融資產		1,121,974	2,334,842
以公允價值計量且其變動計入損益的 金融資產		16,792,003	16,762,809
以公允價值計量且其變動計入 其他綜合收益的金融資產		–	69,312
其他以攤餘成本計量的金融資產		7,319,400	9,741,293
存放中央銀行款項	13	864,728	1,392,255
受限存款	13	2,568,674	4,359,161
定期存款	13	268,510	44,270
現金及現金等價物	13	72,254,243	60,967,998
流動資產合計		376,723,501	328,047,994
劃分為持有待售處置組之相關資產		331,997	–
總資產		774,524,461	695,967,994

合併資產負債表(續)

於2025年12月31日

		於12月31日	
	附註	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
權益及負債			
本公司權益持有人應佔權益			
股本	14	2,356,231	2,356,231
儲備		<u>53,442,985</u>	<u>52,022,885</u>
本公司權益持有人應佔總權益			
永續證券	15	2,288,200	1,363,701
其他非控制性權益		54,357,578	45,536,558
向非控制性權益簽出認沽期權	17(iii)	<u>(3,633,810)</u>	<u>(3,633,810)</u>
總權益		<u>108,811,184</u>	<u>97,645,565</u>
負債			
非流動負債			
借款	20	85,580,914	71,896,889
租賃負債		2,748,899	2,057,001
應付金融機構款項		465,028	525,055
吸收存款	19	4,307,621	4,936,174
衍生金融負債		2,659,967	2,429,229
遞延收入		13,363,886	11,105,675
退休福利責任		1,534,668	1,660,593
撥備	21	1,439,265	1,445,647
以公允價值計量且其變動計入損益的 金融負債		18,620,399	16,970,623
遞延所得稅負債		7,903,055	9,626,032
其他非流動負債	18	<u>7,817,032</u>	<u>6,265,175</u>
非流動負債合計		<u>146,440,734</u>	<u>128,918,093</u>

合併資產負債表(續)

於2025年12月31日

	附註	於12月31日	
		2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
流動負債			
貿易應付款項及應付票據	16	124,060,209	104,394,698
其他應付款項及預提費用	17	116,850,785	114,121,609
應付金融機構款項		25,833,202	20,514,453
吸收存款	19	150,004,822	136,233,685
以公允價值計量且其變動計入損益的 金融負債		10,698,254	8,666,316
衍生金融負債		2,048,823	786,682
撥備	21	6,818,005	6,319,826
預收客戶款項		3,919,778	2,386,518
遞延收入		13,309,820	11,585,917
應交所得稅		6,391,961	4,213,956
租賃負債		1,047,110	832,136
借款	20	58,092,413	59,348,540
流動負債合計		519,075,182	469,404,336
劃分為持有待售處置組之相關負債		197,361	—
總負債		665,713,277	598,322,429
權益及負債總額		774,524,461	695,967,994

合併權益變動表
截至2025年12月31日止年度

	本公司權益持有人應佔										總計 人民幣千元			
	股本 人民幣千元	股份溢價 人民幣千元	法定 盈餘儲備 人民幣千元	重估儲備 人民幣千元	報酬儲備 人民幣千元	於股票激勵 計劃內持有 之股票 人民幣千元	對沖儲備 人民幣千元	匯兌儲備 人民幣千元	其他儲備 人民幣千元	保留盈利 人民幣千元		永續證券 人民幣千元	其他 非控制性 權益 人民幣千元	向非控制 性權益發 出認沽期權 人民幣千元
於2024年12月31日	2,356,231	11,281,940	1,006,310	465,226	4,796,531	(146,665)	317,413	(5,222,647)	(4,296,522)	43,821,299	1,363,701	45,536,558	(3,633,810)	97,645,565
年內利潤	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1,060,796	-	8,738,189	-	9,798,985
其他綜合收益/(虧損)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	102,144	-	308,869
以公允價值計量且其變動計入其他 綜合收益的金融資產公允價值變動	-	-	-	206,725	-	-	-	-	-	-	-	-	-	308,869
以公允價值計量且其變動計入損益的 金融負債信用風險變動	-	-	-	(1,388)	-	-	-	-	-	-	-	(155)	-	(1,543)
應佔使用權益會計法入賬的聯營公司的 其他綜合虧損	-	-	-	(52,425)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(52,425)
現金流量對沖的公允價值變動	-	-	-	-	-	-	(336,003)	-	-	-	-	(661,379)	-	(997,382)
貨幣換算差額	-	-	-	-	-	-	-	2,155,852	-	-	-	2,623,276	-	4,779,128
離職後福利責任的重新計量	-	-	-	-	-	-	-	-	(1,297)	-	-	22,090	-	20,793
年內綜合收益/(虧損)總額	-	-	-	152,912	-	-	(336,003)	2,155,852	(1,297)	1,060,796	-	10,824,165	-	13,856,425
轉撥至保留盈利	-	-	-	48,401	-	-	-	-	-	(48,401)	-	-	-	-

合併權益變動表(續)
截至2025年12月31日止年度

	本公司權益持有人應佔											總計		
	股本	股份溢價	法定盈餘儲備	重估儲備	股權報酬儲備	於股票激勵計劃內持有之股票	對沖儲備	匯兌儲備	其他儲備	保留盈利	永續證券	其他非控制性權益	向非控制性權益出讓	總計
	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元
與所有者的交易總額，直接在權益中確認	-	-	-	-	-	-	-	-	(63,061)	-	-	(139,155)	-	(202,216)
出售附屬公司	-	-	-	-	-	-	-	-	(2,117,339)	(529,578)	-	(1,766,920)	-	(4,413,837)
與其他非控制性權益的交易	-	-	-	-	-	-	-	-	28,513	-	-	918,792	-	947,305
其他非控制性權益注資	-	-	-	-	-	-	-	-	654,924	-	-	1,430,372	-	2,085,296
發行可換股債券	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2,288,200	-	-	2,288,200
發行永續債券	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(1,388,407)	-	-	(1,388,407)
贖回永續債券	-	-	-	-	-	-	-	-	(12,638)	(3,467)	-	-	-	(23,351)
轉至儲備	-	-	-	-	-	-	-	-	30,801	-	-	(7,246)	-	30,774
分佔聯營公司其他儲備	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(27)	-	1,747,995
股權報酬	-	-	57,292	-	552,594	-	-	-	-	(57,292)	-	1,195,401	-	-
轉撥至法定盈餘儲備	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
宣派及已付股息(附註22)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(3,617,470)	-	(3,617,470)
已付永續證券持有人票息/利息調整	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(152,909)	24,706	(16,892)	-	(145,095)
與所有者的交易總額，直接在權益確認	-	-	57,292	-	552,594	-	-	-	(1,478,800)	(743,246)	924,499	(2,003,145)	-	(2,690,806)
於2025年12月31日	2,356,231	11,281,940	1,063,602	666,539	5,349,125	(146,665)	(18,590)	(3,066,795)	(5,776,619)	44,090,448	2,288,200	54,357,578	(3,633,810)	108,811,184

合併權益變動表(續)
截至2025年12月31日止年度

	本公司權益持有人應佔											總計 人民幣千元		
	股本 人民幣千元	股份溢價 人民幣千元	法定 盈餘儲備 人民幣千元	重估儲備 人民幣千元	報酬儲備 人民幣千元	於股票激勵 計劃內持有 之股票 人民幣千元	對沖儲備 人民幣千元	匯兌儲備 人民幣千元	其他儲備 人民幣千元	保留盈利 人民幣千元	永續證券 人民幣千元		其他 非控制性 權益 人民幣千元	向非控制 性權益發 出認沽期權 人民幣千元
於2023年12月31日	2,356,231	11,281,940	919,845	(345,153)	4,529,793	(207,195)	(191,466)	(3,050,202)	(3,507,370)	45,178,145	1,361,913	45,426,285	(3,653,810)	100,118,956
年內利潤	-	-	-	-	-	-	-	-	-	133,231	-	7,549,933	-	7,683,164
其他綜合(虧損)/收益	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(125,714)	-	(770,787)
以公允價值計量且其變動計入其他 綜合收益的金融資產公允價值變動	-	-	-	(645,073)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
以公允價值計量且其變動計入損益的 金融負債信用風險變動	-	-	-	(3,696)	-	-	-	-	-	-	-	(412)	-	(4,108)
應佔使用權益會計法入賬的聯營公司的 其他綜合收益	-	-	-	58,234	-	-	-	-	-	-	-	-	-	58,234
現金流量對沖的公允價值變動	-	-	-	-	-	-	508,879	-	-	-	-	1,064,083	-	1,572,962
貨幣換算差額	-	-	-	-	-	-	-	(2,172,445)	-	-	-	(4,419,330)	-	(6,591,775)
離職後福利責任的重新計量	-	-	-	-	-	-	-	-	(8,954)	-	-	(52,851)	-	(61,805)
由物業、廠房及設備重列為投資物業之重估	-	-	-	590	-	-	-	-	-	-	-	66	-	656
年內綜合(虧損)/收益總額	-	-	-	(589,945)	-	-	508,879	(2,172,445)	(8,954)	133,231	-	4,015,775	-	1,886,541
轉撥至保留盈利	-	-	-	1,400,324	-	-	-	-	-	(1,400,324)	-	-	-	-

合併權益變動表(續)
截至2025年12月31日止年度

	本公司權益持有人應佔											總計 人民幣千元		
	股本 人民幣千元	股份溢價 人民幣千元	法定 盈餘儲備 人民幣千元	重估儲備 人民幣千元	報酬儲備 人民幣千元	於股票激勵 計劃內持有 之股票 人民幣千元	對沖儲備 人民幣千元	匯兌儲備 人民幣千元	其他儲備 人民幣千元	保留盈利 人民幣千元	永續證券 人民幣千元		其他 非控制性 權益 人民幣千元	向非控制 性權益發 出認沽期權 人民幣千元
與所有者的交易總額，直接在權益中確認	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(195,628)
出售附屬公司	-	-	-	-	-	-	-	(30,613)	-	-	(165,015)	-	-	(2,358,215)
與其他非控制性權益的交易	-	-	-	-	-	-	-	(732,645)	-	-	(1,625,570)	-	-	792,034
其他非控制性權益注資	-	-	-	-	-	-	-	18,110	-	-	773,924	-	-	615
轉至儲備	-	-	-	-	-	-	-	(65,419)	62,943	-	3,091	-	-	30,369
分佔聯營公司其他儲備	-	-	-	-	-	-	-	30,369	-	-	-	-	-	1,034,335
股權報酬	-	-	-	-	266,738	60,530	-	-	-	-	707,067	-	-	-
轉撥至法定盈餘儲備	-	-	86,465	-	-	-	-	-	(86,465)	-	-	-	-	-
宣派及已付股息(附註22)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(3,591,624)	-	-	(3,591,624)
已付永續證券持有人票息/利息調整	-	-	-	-	-	-	-	-	(66,231)	1,788	(7,375)	-	-	(71,818)
與所有者的交易總額，直接在權益確認	-	-	86,465	-	266,738	60,530	-	(780,198)	(89,753)	1,788	(3,905,502)	-	-	(4,359,932)
於2024年12月31日	2,356,231	11,281,940	1,006,310	465,226	4,796,531	(146,665)	317,413	(4,296,522)	43,821,299	1,363,701	45,536,558	(3,653,810)	-	97,645,565

合併現金流量表

截至2025年12月31日止年度

	附註	截至12月31日止年度	
		2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
經營活動的現金流量			
經營產生的現金	23	30,901,228	30,781,218
已付所得稅		(4,982,853)	(3,704,353)
經營活動產生現金淨額		25,918,375	27,076,865
投資活動的現金流量			
購置物業、廠房及設備以及無形資產		(17,137,263)	(12,781,328)
出售物業、廠房及設備以及無形資產所得款項		434,561	266,731
購買以公允價值計量且其變動計入損益的金融資產		(42,920,529)	(9,993,363)
出售以公允價值計量且其變動計入損益的金融資產所得款項		40,672,206	11,775,753
以公允價值計量且其變動計入損益的金融資產收取的股息		544,822	211,370
注資於按公允價值計量且其變動計入損益的聯營公司		(598,886)	(982,533)
按公允價值計量且其變動計入損益的聯營公司分派股息		1,705,315	1,943,644
收購及注資於採用權益會計法入賬的聯營公司及合營公司		(568,477)	(88,648)
出售採用權益會計法入賬的聯營公司的所得款項		730,023	399,870
從採用權益會計法入賬的聯營公司收取的股息		414,246	422,683
購買以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益的金融資產		(16,347)	(56,828)
出售以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益的金融資產		36,753	293,971
從以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益的金融資產收取的股息		3,536	448
收購附屬公司(扣除所收購現金)		(2,770)	(158,834)
出售附屬公司(扣除所出售現金)		210,384	89,623
向關聯方和第三方借出的借款		(236,637)	(16,923)
已收利息		830,945	723,336
三個月以上定期存款減少/(增加)(購買)/處置以攤餘成本計量的金融資產及衍生金融工具		1,782,748	(2,113,697)
		(179,797)	121,615
投資活動所用現金淨額		(14,295,167)	(9,943,110)

合併現金流量表(續)

截至2025年12月31日止年度

	附註	截至12月31日止年度	
		2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
融資活動的現金流量			
取得借款		162,822,988	185,787,933
償還借款		(170,579,875)	(187,453,976)
贖回永續債券支付的現金		(1,410,942)	–
償還租賃負債支付的現金		(1,000,715)	(1,085,631)
發行其他債券所得現金(扣除發行成本)		22,227,932	3,094,850
認購認股權證所得款		686,089	822,062
發行永續債券		2,288,200	–
其他非控制性權益注資		1,839,343	883,481
向其他非控制性權益分派		(3,555,526)	(3,508,412)
與其他非控制性權益的交易		(5,315,829)	(1,608,092)
支付予本公司權益持有人的股息		–	(136,875)
已付利息		(9,970,175)	(10,922,115)
融資活動所用現金淨額		(1,968,510)	(14,126,775)
現金及現金等價物增加淨額			
現金及現金等價物增加淨額		9,654,698	3,006,980
年初現金及現金等價物		60,967,998	59,571,033
現金及現金等價物匯兌收益/(損失)		1,631,547	(1,610,015)
年末現金及現金等價物	13	72,254,243	60,967,998

1. 基本信息

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

本公司註冊地址為中國北京市海淀區科學院南路2號院1號樓17層1701。

本公司通過產業運營及產業孵化與投資兩個板塊經營業務。

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

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

2. 編製基準

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

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

2.1 採納的經修訂準則

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

國際會計準則第21號(修訂) 缺乏可兌換性

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

2.2 尚未採納的新準則及經修訂準則

下列新準則及經修訂準則於2025年1月1日開始的財政年度已頒佈但尚未生效。

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

本公司及其附屬公司將於其生效時應用上述新準則及經修訂準則。

已頒佈但尚未採納的準則的影響

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

3. 分部資料

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

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

產業運營：

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

產業孵化與投資：

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

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

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

截至2025年12月31日止年度

產業運營

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

截至2024年12月31日止年度

產業運營

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

(a) 來自外部客戶的總收入

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

(b) 非流動資產

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

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

(c) 按收入確認時間的收入分析

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

(d) 有關遞延收入和預收客戶款項的收入確認

2025年12月31日，遞延收入和預收客戶款項合計人民幣30,593百萬元(2024年12月31日：人民幣25,078百萬元)，主要與本公司及其附屬公司於報告日期已收取代價但未履行之責任有關。收入於履約責任獲履行之期間內確認。年初的此餘額內有人民幣13,972百萬元(2024年：人民幣12,555百萬元)已於年內被確認為收入。

(e) 分配至未完成履約責任之交易代價

於報告日期尚未履行(或部分未履行)之履約責任有關而預期將於日後確認之收入：

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

4. 投資收入及收益

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

5. 其他(損失)／收益－淨額

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

6. 按性質劃分的開支

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

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

(ii) 其他費用主要包括IT業務的非基本製造成本，包括境內製成品對外貨運費、保養維修服務費用、存儲及倉儲成本等。

7. 財務收入及成本

	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
利息費用(i)：		
－銀行貸款及授信利息	2,511,579	3,141,808
－其他貸款利息	1,016,900	876,024
－債券利息	1,971,963	1,607,732
－租賃負債利息支出	177,328	159,760
保理成本	2,660,152	3,595,655
認沽期權負債利息成本	135,276	15,590
	<u>8,473,198</u>	<u>9,396,569</u>
總財務成本		
	<u>8,473,198</u>	<u>9,396,569</u>
減：於合資格資產資本化的金額	(199,037)	–
財務成本	<u>8,274,161</u>	<u>9,396,569</u>
利息收入(i)：		
－銀行存款及貨幣市場基金的利息收入	(968,570)	(1,204,025)
－授予關聯方貸款的利息收入	(79,328)	(24,900)
－授予非關聯方貸款的利息收入	(201,389)	(253,965)
	<u>(1,249,287)</u>	<u>(1,482,890)</u>
財務收入	<u>(1,249,287)</u>	<u>(1,482,890)</u>
淨財務成本	<u>7,024,874</u>	<u>7,913,679</u>

- (i) 財務收入及成本未包含從事銀行業務及小額貸款業務的附屬公司所發生的利息收入及利息開支。銀行業務發生的利息收入及利息開支於合併收益表中的「利息收入」及「利息開支」中列示。小額貸款業務發生的利息收入及利息開支，於合併收益表中的「利息收入」及「銷售及服務成本」中列示。

8. 所得稅開支

本公司及其附屬公司大多數實體須繳納中國企業所得稅，而中國企業所得稅是根據上述集團實體應課稅收入的25%這一法定所得稅率計提撥備。中國香港利潤則是按照16.5%的稅率計提撥備。其他海外國家及地區運營的集團實體的所得稅則按照各有關司法管轄區適用的稅率計算。

	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
即期所得稅	6,552,459	4,479,809
遞延所得稅	<u>(2,839,125)</u>	<u>(4,470,774)</u>
所得稅開支	<u>3,713,334</u>	<u>9,035</u>

本公司及其附屬公司獲中國內地及海外稅務機關授予若干稅務優惠。據此，附屬公司於所屬司法權區營運將享有相關所得稅稅務優惠。

對本公司及其附屬公司稅前利潤的徵稅不同於使用其所在國政府頒佈的稅率計算所得的理論金額，具體如下：

	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
除所得稅前利潤	<u>13,512,319</u>	<u>7,692,199</u>
以下各項的稅務影響：		
按於有關國家／地區適用的稅率計算的稅款	1,921,524	1,638,650
無須繳稅收入	(1,934,179)	(2,384,304)
不可扣稅的費用	3,060,686	2,772,090
使用以往未確認的稅項虧損／暫時性差異	(990,002)	(861,743)
未被確認的遞延所得稅資產	1,764,465	1,201,250
重組對所得稅費用的影響	(324,821)	(2,005,334)
其他	<u>215,499</u>	<u>(351,574)</u>
企業所得稅	3,713,172	9,035
土地增值稅	<u>162</u>	<u>—</u>
所得稅開支	<u>3,713,334</u>	<u>9,035</u>

9. 每股盈利／(虧損)

每股基本盈利乃根據年內本公司權益持有人應佔盈利除以年內已發行普通股加權平均數(不包括為股份激勵計劃所持有的股份)計算。

	截至12月31日止年度	
	2025年	2024年
本公司權益持有人應佔基本盈利(人民幣千元)	1,060,796	133,231
對盈利的攤薄影響(人民幣千元)(i)	(313,328)	(155,983)
本公司權益持有人應佔攤薄盈利／(虧損) (人民幣千元)	747,468	(22,752)
已發行普通股的加權平均數(千股)	2,356,231	2,356,231
扣除為股份激勵計劃所持有股份的 加權平均數(千股)	(5,989)	(7,267)
用於計算基本每股盈利的加權平均股數(千股)	2,350,242	2,348,964
股份激勵計劃產生的潛在攤薄影響(千股)(ii)	—	—
用於計算每股攤薄盈利的已發行普通股份的 加權平均股數(千股)(ii)	2,350,242	2,348,964
每股盈利／(虧損)		
—基本(人民幣元)	0.45	0.06
—攤薄(人民幣元)	0.32	(0.01)

(i) 對盈利／(虧損)的攤薄影響乃由於兩類攤薄工具(中長期激勵獎勵及可換股債券)的影響。每股攤薄盈利／(虧損)通過調整本公司權益持有人應佔盈利計算。

(ii) 每股攤薄盈利／(虧損)是假設所有攤薄性潛在普通股已經轉換，並據此調整已發行普通股的加權平均數來計算的。本公司的攤薄性潛在普通股份包含在股份激勵計劃下相關的股票。攤薄性潛在普通股數量是將餘下未行使的限制性股票及股票期權的貨幣價值以當期普通股的每股公允值(公司相應期間股票的平均市場價)進行轉換計算得出的股份數目，與假設限制性股票及股票期權轉換為普通股票後的數量相比較，計算得出的差額。

10. 應收款項及應收票據

	於12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
以攤餘成本計量的應收款項及應收票據		
貿易應收款項	5,165,145	4,465,097
應收票據	523,744	392,694
融資租賃產生的應收款項	11,069,604	8,181,306
減：減值準備	(975,969)	(688,427)
	<u>15,782,524</u>	<u>12,350,670</u>
以攤餘成本計量的應收款項及應收票據淨額	15,782,524	12,350,670
以公允價值計量且其變動計入 其他綜合收益的應收款項		
貿易應收款項融資(i)	96,686,059	71,396,770
	<u>96,686,059</u>	<u>71,396,770</u>
應收款項及應收票據	<u>112,468,583</u>	<u>83,747,440</u>

- (i) 本公司之附屬公司聯想集團將視其日常資金管理的需要對部分應收賬款進行保理，業務模式為以收取合同現金流量及出售為目的，故將聯想集團的應收賬款分類為以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益的金融資產。

於2025年12月31日，該部分貿易應收款項融資的預期信用損失計量準備金額為人民幣1,333百萬元(2024年12月31日：人民幣1,255百萬元)。

於2025年及2024年12月31日，貿易應收款項及貿易應收款項融資根據發票日期的賬齡分析如下：

	於12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
3個月內	94,188,726	70,385,987
3至6個月	5,846,749	4,342,354
6個月至1年	1,526,525	1,190,645
1至2年	718,433	816,182
2至3年	523,791	191,991
超過3年	379,500	190,184
	<u>103,183,724</u>	<u>77,117,343</u>

本公司及其附屬公司的應收票據為銀行承兌票據，到期期限主要為6個月內。

11. 預付款項、其他應收款項及其他流動資產

	於12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
應收零件分包商款項	22,973,436	14,351,365
預付款項	6,315,094	6,936,405
預付稅項	12,541,005	10,478,111
應收關聯方款項	2,059,695	1,937,592
向供貨商提供的墊款	4,424,697	4,395,206
應收保證金	364,546	470,668
向僱員提供的墊款	61,956	76,315
應收保理款	1,327,101	1,292,715
政府補助	1,077,002	811,412
其他(i)	7,915,619	3,432,731
	59,060,151	44,182,520
減：減值準備	(921,019)	(562,719)
	58,139,132	43,619,801

(i) 此項目中包含本公司之附屬公司盧森堡國際銀行所持有的貴金屬。於2025年12月31日，該等貴金屬的賬面餘額為人民幣1,500百萬元。

12. 向客戶發放的貸款

貸款餘額為來自本公司涉及貸款業務的附屬公司向客戶發放的貸款。

	於12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
銀行業務(a)	134,728,098	123,018,519
其他業務(b)	5,431,506	5,302,206
小計	140,159,604	128,320,725
減：減值損失撥備(c)	(3,668,906)	(3,285,566)
向客戶發放的貸款淨額	136,490,698	125,035,159
減：即期部分	(31,431,348)	(32,317,267)
非即期部分	105,059,350	92,717,892

(a) 從事銀行業務之附屬公司向客戶發放的貸款

	於12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
按要求及短期通知	9,057,393	10,892,062
融資租賃	2,157,438	2,203,568
其他有期限貸款	<u>123,513,267</u>	<u>109,922,889</u>
小計	<u>134,728,098</u>	<u>123,018,519</u>
減：減值損失撥備		
—第1階段	(118,630)	(142,972)
—第2階段	(148,340)	(106,455)
—第3階段	<u>(1,624,791)</u>	<u>(1,508,205)</u>
小計	<u>(1,891,761)</u>	<u>(1,757,632)</u>
向客戶發放的貸款淨額	<u>132,836,337</u>	<u>121,260,887</u>

(b) 從事其他業務之附屬公司向客戶發放的貸款

	於12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
向客戶發放的直接貸款和典當貸款	2,643,072	2,873,256
向客戶發放的委託貸款	<u>2,788,434</u>	<u>2,428,950</u>
小計	<u>5,431,506</u>	<u>5,302,206</u>
減：減值損失撥備		
—第1階段	(68,937)	(91,506)
—第2階段	(37,540)	(51,743)
—第3階段	<u>(1,670,668)</u>	<u>(1,384,685)</u>
小計	<u>(1,777,145)</u>	<u>(1,527,934)</u>
向客戶發放的貸款淨額	<u>3,654,361</u>	<u>3,774,272</u>

(c) 減值損失撥備

	第1階段 人民幣千元	第2階段 人民幣千元	第3階段 人民幣千元	合計 人民幣千元
於2025年1月1日	(234,478)	(158,198)	(2,892,890)	(3,285,566)
計提撥備(i)	(127,581)	(264,154)	(1,523,746)	(1,915,481)
未使用撥備轉回(ii)	195,386	193,676	949,042	1,338,104
階段變動、核銷及處置	(8,624)	49,236	315,495	356,107
匯兌調整	<u>(12,270)</u>	<u>(6,440)</u>	<u>(143,360)</u>	<u>(162,070)</u>
於2025年12月31日	<u>(187,567)</u>	<u>(185,880)</u>	<u>(3,295,459)</u>	<u>(3,668,906)</u>
	第1階段 人民幣千元	第2階段 人民幣千元	第3階段 人民幣千元	合計 人民幣千元
於2024年1月1日	(403,852)	(227,751)	(2,944,751)	(3,576,354)
計提撥備(i)	(335,150)	(291,515)	(1,693,071)	(2,319,736)
未使用撥備轉回(ii)	458,391	365,147	973,388	1,796,926
階段變動、核銷及處置	40,037	(8,468)	731,180	762,749
匯兌調整	<u>6,096</u>	<u>4,389</u>	<u>40,364</u>	<u>50,849</u>
於2024年12月31日	<u>(234,478)</u>	<u>(158,198)</u>	<u>(2,892,890)</u>	<u>(3,285,566)</u>

(i) 包含本期計提、參數更新對損失準備的影響。

(ii) 包含對已核銷資產的撥備的轉回。

13. 存放中央銀行款項、受限存款、銀行存款、現金及現金等價物

	於12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
存放中央銀行款項		
存放於附屬公司所屬國家中央銀行的結餘	864,728	1,392,255
受限存款		
應付票據及借款的保證金	1,635,473	2,885,761
其他受限存款	933,201	1,473,400
	2,568,674	4,359,161
銀行存款		
3至12個月到期	268,510	44,270
現金及現金等價物		
銀行及庫存現金	35,808,125	35,278,471
存放於附屬公司所屬國家中央銀行的結餘 (不包括強制儲備)	12,422,980	8,019,075
存放同業及其他金融機構款項	11,628,742	13,019,047
貨幣市場基金	12,394,396	4,651,405
	72,254,243	60,967,998
總計	75,956,155	66,763,684
最高信用風險	75,956,155	66,763,684
實際年利率	0.0%-15.0%	0.0%-12.3%

14. 股本

	於2025年12月31日		於2024年12月31日	
	股份數目	金額 人民幣千元	股份數目	金額 人民幣千元
—H股股份	1,271,853,990	1,271,854	1,271,853,990	1,271,854
—內資股股份	<u>1,084,376,910</u>	<u>1,084,377</u>	<u>1,084,376,910</u>	<u>1,084,377</u>
已發行並繳足普通股	<u>2,356,230,900</u>	<u>2,356,231</u>	<u>2,356,230,900</u>	<u>2,356,231</u>

15. 永續證券

於2019年11月14日，盧森堡國際銀行面向歐洲經濟區受監管市場及非個人公眾市場發行總額為1.75億歐元的減記型可贖回無固定期限補充一級資本票據，所得款項淨額約人民幣13.8億元。該票據前6年票面利率為5.25%，每5年調整一次。利息應在每年的5月14日和11月14日（自2020年5月14日起，即利息支付日）每半年支付一次，該票據用於補充一級資本。

鑒於(a)盧森堡國際銀行可自行決定全部或部分取消對票據的任何利息支付，並可在取消的情況下對其普通股支付股息；(b)票據無固定到期日，票據持有人亦無權要求贖回，盧森堡國際銀行可自行選擇在第一個贖回日（含2025年11月14日）之前的六個月內的任何時間或在其後的任何付息日贖回全部票據，則該資本票據並不包括任何支付現金或其他金融資產的合約責任，故其分類為權益，且就會計處理中作為非控制性權益的一部分。

2025年盧森堡國際銀行針對上述1.75億歐元存量票據啟動要約收購及公開市場回購，於2025年5月全部收回。2025年2月26日，盧森堡國際銀行增發同類型可贖回無固定期限補充一級資本票據，至2025年5月增發完畢，所得款項淨額為3億歐元，約人民幣22.9億元。

16. 貿易應付款項及應付票據

	於12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
貿易應付款項	99,703,966	79,393,541
應付票據	24,356,243	25,001,157
	<u>124,060,209</u>	<u>104,394,698</u>

於2025年及2024年12月31日，貿易應付款項根據發票日期的賬齡分析如下：

	於12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
0至30日	55,850,698	44,388,201
31至60日	24,475,176	19,958,020
61至90日	11,553,120	8,419,362
91日至1年	7,738,225	6,506,530
超過1年	86,747	121,428
	<u>99,703,966</u>	<u>79,393,541</u>

本公司及其附屬公司的應付票據主要於三個月內償還。

17. 其他應付款項及預提費用

	於12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
應付零件分包商款項	43,624,400	46,793,215
銷售調整準備(i)	21,840,464	15,588,398
預提費用	19,757,041	18,965,820
應付工資	8,807,734	8,196,074
應付其他稅項	3,958,743	3,307,279
應付關聯方款項(ii)	157,242	621,978
應付社會保險費	1,708,162	1,407,480
應付保證金	362,585	401,267
應付專利費	367,866	370,957
遞延代價	126,950	75,621
簽出認沽期權負債(iii)	2,071,346	1,788,280
其他	14,068,252	16,605,240
	116,850,785	114,121,609

(i) 銷售調整準備主要與未來批量折扣、價格保護、返點及客戶退貨有關。

(ii) 2025年12月31日及2024年12月31日，應付關聯方款項均無抵押。

(iii) 簽出認沽期權負債

(1) 根據聯想集團與富士通株式會社(「富士通」)訂立的合營協議，聯想集團及富士通分別獲對方授予認購期權及認沽期權，使聯想集團有權向富士通和日本政策投資銀行(「DBJ」)購買或富士通和DBJ有權向聯想集團出售Fujitsu Client Computing Limited及其附屬公司的49%股權。於2025年12月31日，兩種期權均可以行使。認購及認沽期權的行使價將根據行使日49%股權的公允值釐定。

(2) 根據聯想集團通過全資附屬公司與合肥源嘉創業投資合夥企業(有限合夥)(「源嘉」)於2022年1月11日簽訂的期權協議，源嘉持有合肥智聚晟寶股權投資有限公司(「智聚晟寶」)99.31%權益，聯想集團與源嘉則分別獲授予認購期權及認沽期權，使聯想集團有權向源嘉購買或源嘉有權向聯想集團出售智聚晟寶的99.31%權益。此認購及認沽期權可分別於期權協議簽訂後54個月及由48個月至54個月內行使。認購期權及認沽期權的行使價將根據期權協定釐定，最高為人民幣5億元(約70百萬美元)。於2025年12月31日，由於向源嘉簽出的認沽期權負債將在未來十二個月內可行使，簽出認沽期權負債已重新分類為流動負債。

於認沽期權行使時可能應付的金額初步按贖回金額的現值計入其他非流動負債，並相應直接計入權益下的向非控制性權益簽出認沽期權。

於每個結算日，認沽期權負債需要根據預期表現變動重新計算，所產生的收益或虧損於合併收益表中確認(附註4)。倘認沽期權於屆滿時未獲行使，則有關負債將終止確認，並於權益作出相應調整。

18. 其他非流動負債

	於12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
遞延代價	176,226	180,228
預收政府獎勵及補助(a)	1,193,224	943,334
簽出認沽期權負債(b)	1,947,803	847,940
長期應付款	3,282,259	2,986,627
其他	1,217,520	1,307,046
	<u>7,817,032</u>	<u>6,265,175</u>

(a) 預收政府獎勵及補助

本公司及其附屬公司預先收到而納入其他非流動負債的政府獎勵和補助主要與研究開發項目及物業、廠房及設備建造有關。本公司及其附屬公司需要滿足政府獎勵和補助條款項下的若干條件。滿足該等特定條件後，政府獎勵及補助將計入合併收益表。與資產有關的政府獎勵和補助按有關資產之預計年期以直線法在合併收益表確認。

(b) 簽出認沽期權負債

於認沽期權行使時可能應付的金額初步按贖回金額的現值計入其他非流動負債。於每個資產負債表日，認沽期權負債需要根據相關公司預期表現變動重新計算，所產生的任何收益或虧損於合併收益表內確認。如果認沽期權於失效時仍未獲行使，負債將終止確認，並將就權益作出相應調整。

- (1) 根據本公司、本公司之附屬公司佳沃集團與第三方紹興市柯橋區佳沃股權投資合夥企業(有限合夥)(「紹興柯橋基金」)於2023年簽訂的中外合資經營協議，在協議約定的若干事由發生時，紹興柯橋基金有權向本公司出售其持有的部分或全部佳沃集團股權(「認沽期權」)。認沽期權的行使價將根據協議釐定，最高為人民幣6億元。
- (2) 根據本公司及其附屬公司與陽光人壽保險股份有限公司(「陽光人壽」)於2024年就本公司之附屬公司君創租賃的股權交易簽訂的股權轉讓及增資協議，若發生協議中約定的任一回購事件，則陽光人壽有權要求本公司之附屬公司君創金融集團有限公司、本公司及其指定且陽光人壽認可的主體回購陽光人壽屆時持有的全部或部分君創租賃股權(「認沽期權」)。該等交易於2025年1月完成。認沽期權的行使價為陽光人壽投資成本加上按投資成本根據每年8%的單利計算的投資收益，減去投資人已取得的股息、紅利。

19. 吸收存款

	於12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
活期存款及儲蓄存款	89,822,282	78,077,192
定期存款	62,010,604	63,090,594
現金抵押品	5,624	2,073
賣出回購金融資產款	2,473,933	—
總計	154,312,443	141,169,859
減：非即期部分	(4,307,621)	(4,936,174)
即期部分	150,004,822	136,233,685

吸收存款均來源於盧森堡國際銀行。

20. 借款

	於12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
銀行貸款		
—無抵押貸款	38,192,407	31,633,410
—已擔保貸款	22,957,330	22,879,969
—已抵押貸款	11,535,925	14,063,158
其他貸款(i)		
—無抵押貸款	501,083	500,000
—已擔保貸款	302,094	325,000
—已抵押貸款	10,136,726	9,834,040
公司債券		
—無抵押債券	54,250,423	48,726,402
—已擔保債券	928,991	344,088
—已抵押債券	4,868,348	2,939,362
減：即期部分	143,673,327 (58,092,413)	131,245,429 (59,348,540)
非即期部分	85,580,914	71,896,889

(i) 其他貸款主要是從非銀行金融機構獲得的借款。

於2025年及2024年12月31日，借款的賬面值與其公允價值相若。

(a) 借款的每年實際利率如下：

	於12月31日	
	2025年	2024年
銀行貸款	1.00%-9.47%	0.99%-10.40%
其他貸款	<u>3.26%-8.00%</u>	<u>3.71%-8.00%</u>

(b) 借款應於以下期限內償還：

	於12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
1年內	58,092,413	59,348,540
1年後但2年內	19,134,831	24,039,098
2年後但5年內	49,275,299	26,233,420
5年後	<u>17,170,784</u>	<u>21,624,371</u>
	<u>143,673,327</u>	<u>131,245,429</u>

(c) 本公司及其附屬公司借款的賬面值以下列貨幣計值：

	於12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
人民幣	69,367,359	64,802,396
美元	40,822,734	36,386,884
歐元	21,933,481	19,698,274
港元	10,565,629	7,662,357
瑞士法郎	-	1,445,738
其他	<u>984,124</u>	<u>1,249,780</u>
	<u>143,673,327</u>	<u>131,245,429</u>

21. 撥備

	保修 人民幣千元	環境恢復 人民幣千元	重組 人民幣千元	財務擔保 人民幣千元	其他 人民幣千元	合計 人民幣千元
於2025年1月1日	6,975,243	181,270	446,673	98,239	64,048	7,765,473
撥備	5,992,365	171,901	414,515	-	9,473	6,588,254
未用款項轉回	-	-	(3,996)	(37,729)	(13,284)	(55,009)
動用款項	(5,519,777)	(148,497)	(338,012)	-	(6,268)	(6,012,554)
匯兌調整	(57,055)	(9,723)	8,323	8,481	2,864	(47,110)
其他	-	-	-	18,211	5	18,216
於年末	7,390,776	194,951	527,503	87,202	56,838	8,257,270
減：非即期部分	(1,143,733)	(156,777)	(6,348)	(87,125)	(45,282)	(1,439,265)
於2025年12月31日	<u>6,247,043</u>	<u>38,174</u>	<u>521,155</u>	<u>77</u>	<u>11,556</u>	<u>6,818,005</u>
於2024年1月1日	7,099,721	178,640	547,202	129,662	97,006	8,052,231
撥備	4,999,463	117,453	453,996	-	5,861	5,576,773
未用款項轉回	-	-	-	(50,683)	(16,358)	(67,041)
動用款項	(4,983,254)	(102,652)	(550,831)	-	(12,766)	(5,649,503)
匯兌調整	(140,687)	(12,171)	(4,971)	(6,408)	(4,055)	(168,292)
其他	-	-	1,277	25,668	(5,640)	21,305
於年末	6,975,243	181,270	446,673	98,239	64,048	7,765,473
減：非即期部分	(1,138,470)	(152,681)	(3,861)	(97,911)	(52,724)	(1,445,647)
於2024年12月31日	<u>5,836,773</u>	<u>28,589</u>	<u>442,812</u>	<u>328</u>	<u>11,324</u>	<u>6,319,826</u>

本公司及其附屬公司根據估計成本於銷售時記錄保修責任。保修責任可根據歷史故障率資料合理預計。按季度審核保修費用計提以證實其合理反映保修期間內未履行的責任。部分該等成本可根據與供應商訂立的有關安排的條款獲得供應商補償。

本公司及其附屬公司根據棄置回收自最終用戶的電動及電子廢料的預計成本(棄置方法須對環境無害)以及參考過往及預計未來的回收率，於銷售時將環境修復撥備入賬。環境修復撥備須每年最少檢討一次，以評估其是否履行本公司及其附屬公司的責任。

重組費用撥備主要包括由一系列重組方案以降低成本及提高運作效率而產生的僱員離職付款。

22. 股息

截至2025年12月31日止年度建議的股息為每股人民幣0.10元，股息總額約為人民幣236百萬元，將於即將舉行的2025年度股東周年會上提呈本公司股東批准。此等財務報表不會反映此應付股息。

23. 經營產生的現金

	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
除所得稅前利潤	13,512,319	7,692,199
就以下各項調整：		
非流動資產減值損失	2,528,903	1,294,779
向客戶發放的貸款減值損失	578,650	566,408
其他金融資產減值損失	1,638,651	1,083,438
存貨減值	737,736	126,525
物業、廠房及設備折舊	4,828,751	4,408,359
使用權資產折舊	1,000,567	1,019,410
攤銷	6,403,550	6,681,275
出售物業、廠房及設備和無形資產的 損失/(收益)	188,210	(14,594)
投資物業的公允價值損失	351,599	354,479
消耗性生物資產的公允價值損失	118,387	120,816
金融負債的公允價值損失	116,140	134,541
簽出認沽期權負債的重新計量收益	-	(1,020,110)
與認股權證相關的衍生金融負債 公允價值收益	(517,968)	-
以公允價值計量且其變動計入損益的 金融工具的處置收益及其他	(451,859)	(198,837)
按公允價值計量且其變動計入損益的 聯營公司的公允價值(收益)/損失/ 股息收入	(126,836)	761,666
淨財務成本	7,024,874	7,913,679
出售/稀釋聯營公司的收益	(453,968)	(9,652)
出售附屬公司的收益	(157,098)	(56,741)
以公允價值計量且其變動計入損益的 金融資產的公允價值收益/股息收入	(2,135,449)	(211,689)
以股份為基礎的支付	2,415,058	1,901,648
應佔採用權益會計法入賬的聯營公司及 合營公司利潤	(582,792)	(281,338)
匯兌淨損失	328,128	81,939
營運資金變動(不包括合併入賬時收購及 匯兌差額的影響)：		
存貨、消耗性生物資產、開發中物業	(1,278,980)	(22,819,901)
貿易及其他應收款項	(47,043,905)	(13,032,574)
發放貸款及墊款及其他金融工具	(24,332,603)	6,672,787
應付客戶及金融機構的貸款	18,401,306	(12,041,632)
貿易及其他應付款項	47,809,857	39,654,338
經營活動所產生的現金	<u>30,901,228</u>	<u>30,781,218</u>

24. 承擔

(a) 資本承擔

於報告期末已訂約但尚未產生的資本開支如下：

	於12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
物業、廠房及設備	2,198,586	732,377
無形資產	18,674	9,150
投資(i)	<u>2,579,530</u>	<u>2,899,578</u>
合計	<u>4,796,790</u>	<u>3,641,105</u>

(i) 本公司及其附屬公司擁有對若干基金的投資承擔，投資承擔為尚未要求付款的承擔資本部分。

(b) 貸款承擔

	於12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
授予信貸機構的未使用信貸額度	1,134,874	1,176,872
授予客戶的未使用信貸額度	<u>27,805,123</u>	<u>27,282,665</u>
合計	<u>28,939,997</u>	<u>28,459,537</u>

企業管治守則

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

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

董事及監事進行證券交易的標準守則

本公司已採納《董事及監事進行證券交易的標準守則》（「標準守則」），其條款不遜於上市規則附錄C3所載《上市發行人董事進行證券交易的標準守則》。

經向本公司所有董事及監事查詢，全體董事及監事均已確認彼等於截至2025年12月31日止期間內一直遵守標準守則。

購買、出售及贖回上市證券

截至2025年12月31日止年度，本公司及其任何附屬公司概無購買、出售或贖回本公司之上市證券。

審計委員會

於報告期末，審計委員會成員為郝荃女士（主席）、楊紅梅女士及印建安先生。

審計委員會已審閱本公司及其附屬公司截至2025年12月31日止年度之業績，並已與管理層就本公司及其附屬公司所採用的會計政策及慣例、內部監控及財務報告事宜進行討論。

核數師

羅兵咸永道會計師事務所（「羅兵咸永道」）獲本公司委任擔任於截至2025年12月31日止年度之核數師。本公司根據國際財務報告會計準則編製之2025年合併財務報表已經羅兵咸永道審核。

於香港聯交所及本公司網站刊發全年業績

本公告已於香港聯交所網站(www.hkexnews.hk)及本公司網站(www.legendholdings.com.cn)刊發。截至2025年12月31日止年度的年度報告，將於適當時候寄發予本公司股東及於香港聯交所及本公司網站刊發。

釋義

於本公告內，除非文義另有所指，否則下列詞彙具有以下涵義：

「AI」	指	人工智能
「聯營公司」	指	就本公告而言，本公司及其附屬公司對其擁有重大影響的所有實體。重大影響是指參與被投資方財務和經營決策的權力，但不具有對這些政策的控制權或者共同控制權
「審計委員會」	指	董事會下設之審計委員會
「盧森堡國際銀行」	指	盧森堡國際銀行(Banque Internationale à Luxembourg S.A.)，一家在盧森堡註冊並以有限責任公司形式設立的信貸機構及我們的附屬公司
「董事會」	指	本公司董事會
「鑫果佳源」	指	深圳市鑫果佳源現代農業有限公司，一家根據中國法律註冊成立的有限責任公司及佳沃集團的附屬公司
「拜博口腔」	指	泰康口腔集團有限公司(前稱泰康拜博醫療集團有限公司)，一家根據中國法律註冊成立的有限責任公司及我們的聯營公司
「青島國星」	指	青島國星食品股份有限公司，一家根據中國法律註冊成立的股份有限公司及佳沃食品的附屬公司
「本公司」或 「聯想控股」	指	聯想控股股份有限公司，一家根據中國法律註冊成立的股份有限公司，其境外上市股份於香港聯交所主板上市(股份代號：03396)

「董事」	指	本公司之董事
「東航物流」	指	東方航空物流股份有限公司，一家根據中國法律註冊成立的股份有限公司，於上交所上市(股份代碼：601156.SH)及我們的聯營公司
「EO」	指	環氧乙烷
「EVA」	指	乙烯-醋酸乙烯共聚物
「富瀚微」	指	上海富瀚微電子股份有限公司，一家根據中國法律註冊成立的股份有限公司，於深交所創業板上市(股份代碼：300613.SZ)
「本集團」	指	本公司及其附屬公司
「H股」	指	本公司普通股股本中每股面值人民幣1.00元的境外上市股份，於香港聯交所主板上市並以港元買賣
「漢口銀行」	指	漢口銀行股份有限公司，一家根據中國法律註冊成立的股份有限公司及我們的聯營公司
「香港」	指	中國香港特別行政區
「香港聯交所」	指	香港聯合交易所有限公司
「弘毅投資」或「弘毅」	指	一系列私募股權投資基金，連同其各自的管理公司／普通合夥人
「IPO」	指	首次公開發行
「IT」	指	信息技術
「君創租賃」	指	君創國際融資租賃有限公司，一家根據中國法律註冊成立的有限責任公司及我們的附屬公司
「鑫榮懋」	指	鑫榮懋果業科技集團股份有限公司，一家中國大規模的水果產業鏈公司。其為根據中國法律註冊成立的股份有限公司及佳沃集團的附屬公司

「佳沃食品」	指	佳沃食品股份有限公司，一家根據中國法律註冊成立的股份有限公司，其股份於深交所創業板上市(股份代碼：300268.SZ)，佳沃集團的附屬公司
「佳沃集團」	指	佳沃集團有限公司，一家根據中國法律註冊成立的有限責任公司及我們的附屬公司
「KB Food」	指	KB Food International Holding (Pte.) Limited，一家根據新加坡法律註冊成立的有限公司及佳沃集團附屬公司
「拉卡拉」	指	拉卡拉支付股份有限公司，一家根據中國法律註冊成立的股份有限公司及我們的聯營公司，其股份於深交所創業板上市(股份代碼：300773.SZ)
「君聯資本」	指	一系列風險投資基金，連同其各自的管理公司／合夥人
「聯想之星」	指	一系列天使投資基金，連同其各自的管理公司／合夥人
「聯想集團」	指	聯想集團有限公司，一家根據香港法律註冊成立的有限公司及於香港聯交所主板上市(股份代號：992)及我們的附屬公司
「聯泓新科」	指	聯泓新材料科技股份有限公司，一家根據中國法律註冊成立的股份有限公司，其股份於深交所主板上市(股份代碼：003022.SZ)，本公司的附屬公司
「聯泓化學」	指	聯泓(山東)化學有限公司，一家根據中國法律註冊成立的有限責任公司及聯泓新科的附屬公司
「聯泓集團」	指	聯泓集團有限公司，一家根據中國法律註冊成立的有限責任公司及我們的附屬公司
「上市規則」	指	香港聯交所證券上市規則(經不時修訂、補充或以其他方式修改)

「中小微企業」	指	微型、小型及中型企業
「N/A」	指	不適用
「新三板」	指	全國中小企業股份轉讓系統，是一個予中小企業出售現有股份或配售新股的平台
「神經專科」	指	研究中樞神經系統(腦、脊髓)器質性及功能性疾病的臨床學科的總稱，根據疾病種類及診療方法的不同，臨床上對應科室為神經外科、神經內科
「普通股」或「股份」	指	本公司發行的普通股
「我們」	指	本公司及其所有附屬公司，或文義所指其中任何一家附屬公司
「PLA」	指	聚乳酸
「POE」	指	聚烯烴彈性體
「PP」	指	聚丙烯
「PPC」	指	聚碳酸亞丙酯
「融科物業投資」	指	融科物業投資有限公司，一家根據中國法律註冊成立的有限責任公司及我們的附屬公司
「融科股份」	指	融科智地科技股份有限公司，一家根據中國法律註冊成立的股份有限公司及我們的附屬公司
「報告期」	指	截至2025年12月31日止年度
「德濟醫院」	指	上海德濟醫院有限公司，一家根據中國法律註冊成立的有限責任公司及我們的附屬公司
「上交所」	指	上海證券交易所
「股東」	指	本公司股份持有人
「深交所」	指	深圳證券交易所
「中小企業」	指	小型及中型企業

「附屬公司」	指	具有上市規則所賦予之涵義
「監事」	指	本公司監事
「TMT」	指	科技、媒體和通訊
「UHMWPE」	指	超高分子量聚乙烯
「VA」	指	醋酸乙烯
「XDI」	指	特種異氰酸酯
「正奇能科」	指	正奇能源科技集團股份有限公司(前稱正奇控股股份有限公司)，一家根據中國法律註冊成立的股份有限公司及我們的附屬公司
「正奇光能」	指	正奇光能科技有限公司，一家根據中國法律註冊成立的有限責任公司及正奇能科的附屬公司

承董事會命
聯想控股股份有限公司
 董事長
寧旻

2026年3月31日

於本公告日期，本公司的執行董事為寧旻先生；非執行董事為朱立南先生、趙令歡先生、陳靜女士及楊紅梅女士；及獨立非執行董事為郝荃女士、印建安先生及袁力先生。

如本公告中、英文版出現歧義，一概以中文版為準。