



CONNECTED POSSIBILITIES

华为投资控股有限公司2011年年度报告



Connected Possibilities

联结将无处不在

今天，企业与企业、人与人、人与物、物与物……乃至人们之间的丰富情感，都在相互联结。这意味着，人们可以更好地洞悉趋势、把握机遇，世界也将因此变得更加美好。

构建一个联结的世界

我们与客户、业界伙伴一道，借助ICT技术让天各一方的人近如咫尺，让久失音讯的人们再度重逢，让全球各地的人们紧密相联。我们看到，时间与空间不再成为人们分享沟通的阻隔。我们看到，新技术如云计算，正催生非凡的商业机遇，提升业务运作效率，推动行业的发展。我们还看到，移动智能设备提供了极佳的分享体验，丰富和改变着我们的生活。

潜在的无限机遇与可能

我们与世界的联系越来越紧密和亲近，了解更深、学习更广、探索更多正在成为可能。商业运作也变得更迅捷、智能和开放，开拓新业务、创造新价值和收获新成果日益涌现。我们畅想的未来丰富而充满乐趣，泛在海量的自在分享将迅速成为现实。我们身处全球各地，却能有效协同，便捷沟通。

携手同创未来

我们将与客户、合作伙伴并肩携手，全力实现这一愿景。我们将持续奋斗以更好地服务客户，分享与倾听、合作无间，共同迎接新的机遇与挑战。









目 录

01	CEO致辞
03	轮值CEO致辞
05	2011年业务进展
06	5年财务概要
07	董事长致辞
09	愿景、使命和核心价值观
10	管理层讨论与分析
25	行业趋势
29	独立审计师报告
30	合并财务报表摘要及附注
59	公司信息
63	风险要素
65	公司治理报告
81	企业社会责任
91	英文缩略语、财务术语与汇率

CEO 致辞

董事会领导下的 CEO 轮值制度辨



我们处在一个快速变动的世界，近二十年来世界的快速变化，令人瞠目结舌……，中国原来是一个十分贫穷的国家，现在竟然汽车遍地，高铁飞驰，城市华丽，物价昂贵……。特别是电子行业的变化更是惊人，电信从话音时代向宽带超宽带变化，这种翻天覆地，多少人高兴几人愁，我们不知道明天会是什么样子。说信息流的管道像太平洋一样粗，那会是什么概念，我们象幼儿园小朋友一样，想象不出来。曾经有雄厚技术储备，称霸过世界的设备商，居然在信息技术需求如此巨大的市场中灰飞烟灭了。难道华为会有神仙相助？会逃脱覆灭的命运？你以为我们会超凡脱俗，会在别人衰退时崛起？

轮值并不是新鲜的事，在社会变动并不剧烈的时代，也曾有皇帝执政几十年，开创了一段太平盛世，唐、宋、明、清都曾有过这么一段辉煌，他们轮值的时间是几十年，几十年后又换一位皇帝。曾经的传统产业也是七、八年换一次 CEO，也稳坐过一段江山。

看今天潮起潮涌，公司命运轮替，如何能适应快速变动的社会，华为实在是找不到什么好的办法。CEO 轮值制度是不是好的办法，它是需要时间来检验的。

传统的股东资本主义，董事会是资本力量的代表，它的目的是使资本持续有效地增值，法律赋予资本的责任与权利，以及资本结构的长期稳定性，使他们在公司治理中决策偏向保守。在董事会领导下的 CEO 负责制，是普适的。CEO 是一群流动的职业经理人，知识渊博，视野开阔，心胸宽宏，熟悉当代技术与业务的变化。选拔其中某个优秀者长期执掌公司的经营，这对拥有资源，以及特许权的企业，也许是实用的。

华为是一个以技术为中心的企业，除了知识与客户的认同，我们一无所有。由于技术的多变性，市场的波动性，华为采用了一个小团队来行使 CEO 职能。相对于要求其个人要日理万机，目光犀利，方向清

晰……要更加有力一些，但团结也更加困难一些。华为的董事会明确不以股东利益最大化为目标，也不以其利益相关者（员工、政府、供应商……）利益最大化为原则，而坚持以客户利益为核心的价值观，驱动员工努力奋斗。在此基础上，构筑华为的生存。授权一群“聪明人”作轮值的 CEO，让他们在一定的边界内，有权利面对多变世界做出决策。这就是轮值 CEO 制度。

过去的传统是授权予一个人，因此公司命运就系在这一个人身上。成也萧何，败也萧何。非常多的历史证明了这是有更大风险的。传统的 CEO 为了不辜负股东的期望，日理万机地为季度、年度经营结果负责，连一个小的缝隙时间都没有。他用什么时间学习充电，用什么时间来研究未来，陷在事务之中，怎么能成功。华为的轮值 CEO 是由一个小团队组成，由于和而不同，能操纵企业不断地快速适应环境的变化；他们的决策是集体作出的，也避免了个人过份偏执带来的公司僵化；同时可以规避意外风险带来的公司运作的不确定性。

他们轮值六个月之后卸任，并非离开核心层，他们仍在决策的核心层，不仅对业务的决策，而且对干部、专家的使用都有很大的力量与权威。轮值 CEO 是一种职责和权利的组织安排，并非是一种使命和责任

的轮值。轮值 CEO 成员在不担任 CEO 期间，并没有卸掉肩上的使命和责任，而是参与集体决策，并为下一轮值做好充电准备。

轮值期结束后并不退出核心层，就可避免了一朝天子一朝臣，使优秀员工能在不同的轮值 CEO 下，持续在岗工作。一部分优秀的员工使用不当的情况不会发生，因为干部都是轮值期间共同决策使用的，他们不会被随意更换，使公司可以持续稳定发展。同时，受制于资本力量的管制，董事会的约束，又不至于盲目发展，也许是成功之路。不成功则为后人探了路，我们也无愧无悔。

我们不要百般的挑剔轮值 CEO 制度，宽容是他们成功的力量。



任正非
公司首席执行官 (CEO)

轮值 CEO 致辞



全球华为员工通过持续艰苦奋斗，基本实现了预期业绩，销售收入达到 2039 亿人民币，实现净利润 116 亿人民币。

2011 年全球经济低迷，部分地区政局动荡、汇率波动等因素对公司的经营造成了一定影响。可喜的是，全球华为员工通过持续艰苦奋斗，基本实现了预期业绩，销售收入达到 2039 亿人民币，实现净利润 116 亿人民币。2011 年我们加大了面向未来的投入，新增近 3 万员工，同时实施了提升合同质量、挤压历史遗留泡沫等风险防范措施，这些管理举措为未来几年公司的持续稳定发展夯实了基础。

运营商网络业务稳步发展，在无线 LTE 领域继续保持领先地位、专业服务与国家宽带等领域取得快速增长，在电信软件、核心网领域，帮助 310 多家运营商客户提供端到端解决方案和服务。企业业务成为中国企业市场 ICT 解决方案的主流供应商，成立 IT 产品线，收购华为赛门铁克，加强了华为在云计算数据中心解决方案的领先地位，企业 ICT 解决方案能力进一步提升。消费者业务销售收入 446 亿人民币，同比增长 44%，终端发货近 1.5 亿台，同比增长超

过 30%，终端系列明星产品的上市，引发了市场的强烈反响。

ICT 行业正处于一个新的发展起点，零等待、品质至上、简单至上等用户体验需求成为驱动行业发展的关键因素。云计算将得到更广泛的应用，并将改变 CT 和 IT 产业的商业模式。未来 5 年，移动宽带用户将超过 50 亿，网络流量将增长近百倍。智能终端更迅猛地普及，成为人们日常生活的重要组成部分。

在面对巨大产业机遇的同时，我们也面临着很多挑战。从宏观环境看，全球经济困境还没有缓解的迹象，通货膨胀、汇率波动等加大了公司经营成本和风险。全球需求疲软、资产泡沫破灭、金融去杠杆化将可能同时发生，增加了未来全球经济走向的不确定性，我们的战略选择与战略执行能力正在经受新的考验。我们实行从过去的单一大平台运作走向多业务运营中心的目的，是为使决策清晰、缩短流程、精减机构、

提升运营效率，但这种管理机制需要进一步探索，我们还需要持续提升组织能力、不断激发组织活力，把自己建设成一家真正的全球化、本地化的公司。

面向未来，我们要坚持有效增长，通过持续创新改进，提升在 ICT 领域创造客户价值的的能力；加快全球干部培养和激励制度优化，提升组织能力和组织活力；构建和谐的商业生态环境，实现公司的全球化生存与发展。

我们要加大市场洞察力度，把握行业转型的机会，敢于加大投入，把握战略机会点。以有效增长为核心，有舍有弃地加强战略集中度，构筑公司面向未来长

我们要加快全球化步伐，建立全球化管理架构，在全球范围培养、提拔一大批有使命感、有战略思维和全球视野、善经营、有干劲的干部，充实到各级管理团队中。优化薪酬激励机制，给火车头加满油，让千里马跑起来，让奋斗者分享胜利的果实。

通过全球化业务布局，构筑公司全球化生存的基础。从硬投资和软文化上，开展人才、能力、经验和资源全球化有效配置，结成广泛的利益伙伴关系。将改善商业生态环境作为重要任务，积极改善与各国政府、媒体、行业伙伴的关系，努力在全球开展业务的地方都成为有贡献、负责任的企业公民。同时，构筑并全面实施端到端可信赖的全球网络安全保障体系。

各业务领域要坚定不移地沿着主航道、主潮流走，加大前瞻性、战略性投入，构筑公司面向未来的客户需求洞察和技术优势，支撑行业发展。

期生存发展的坚实基础。各业务领域要坚定不移地沿着主航道、主潮流走，加大前瞻性、战略性投入，构筑公司面向未来的客户需求洞察和技术优势，支撑行业发展。要提升经营质量，促进有效增长，将公司的战略追求落实到业务经营的目标设定和考核闭环管理中。要加强风险管理，稳健规范经营，以冷静的心态应对充满不确定因素的全球经济环境。

不断完善公司治理结构，明确集团对各业务运营中心的授权和管控机制，保证各业务中心既能充分地前进，又不偏离公司的整体战略和运作规则。通过建立合理的考核与激励机制，促使各运营中心进行有效扩张，保证公司有效增长。在多业务运营中心的架构下，建立各业务运营中心从战略到执行，从预算到核算，从目标到奖惩闭环管理的责权利对等的自我激励、自我约束的良性发展机制。

日新月异的经营环境和商业模式，对华为意味着巨大的机遇和挑战。我们诚挚感谢多年来全球客户和合作伙伴对华为持之以恒的支持和信任，感谢全球 14 万专注敬业的员工不断为客户创造价值。面向未来，我们将坚持以客户为中心，以奋斗者为本，长期艰苦奋斗，与客户和合作伙伴一道，继续为丰富人们的沟通和生活而不懈努力。



胡厚崑
公司轮值首席执行官

2011 年业务进展

领先解决方案迎接信息洪峰

顺应移动宽带业务和高清视频业务等的快速发展，华为率先发布 GigaSite 解决方案和泛在超宽带网络架构 U2Net，帮助电信运营商积极应对海量信息时代的到来，把握新的机遇。

云计算“化云为雨”

华为构筑了基于云的 IT 解决方案能力，与 300 多家合作伙伴携手，加速将云计算技术转化为各行业的商业应用。目前，我们已在全球帮助客户建设了 20 个云计算数据中心。

智能手机成就卓越体验

华为 2011 年发布系列明星智能手机，致力于满足用户对体验的极致追求。全年，华为智能手机销售量约 2000 万部。

提升 ICT 解决方案能力

华为以 5.3 亿美元收购华赛（华为与赛门铁克的合资公司），该项收购将有助于增强公司端到端的 ICT 解决方案能力。

驱动创新

华为整合成立了“2012 实验室”。作为公司创新、研究和平台开发的主体，将构筑公司面向未来技术和研发能力的基石。

专业服务

发布业界领先的 HUAWEI SmartCare 解决方案，助力运营商实现每业务每用户的精准感知管理。在 60 个国家对 115 张网络提供管理服务，帮助客户卓越运营。

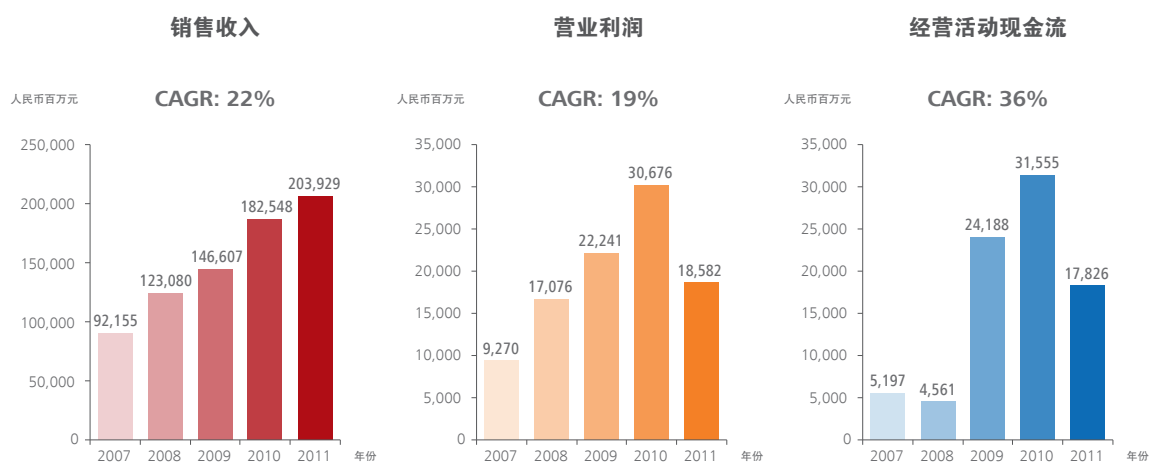
汇聚全球优势资源

华为在全球范围建设能力中心，整合全球优势资源，以更有效地服务客户。

5 年财务概要

人民币百万元	2011年 (USD Million)*	2011年	2010年	2009年	2008年	2007年
销售收入	32,396	203,929	182,548	146,607	123,080	92,155
营业利润	2,952	18,582	30,676	22,241	17,076	9,270
营业利润率	9.1%	9.1%	16.8%	15.2%	13.9%	10.1%
净利润	1,850	11,647	24,716	19,001	7,891	12,641
经营活动现金流	2,832	17,826	31,555	24,188	4,561	5,197
现金与短期投资	9,904	62,342	55,458	38,214	24,133	19,023
运营资本	9,004	56,681	60,899	43,286	25,921	28,228
总资产	30,705	193,283	178,984	148,968	119,286	89,562
总借款	3,229	20,327	12,959	16,115	17,148	5,700
所有者权益	10,521	66,228	69,400	52,741	37,886	36,639
资产负债率	65.7%	65.7%	61.2%	64.6%	68.2%	59.1%

* 美元金额折算采用 2011 年 12 月 31 日汇率，即 1 美元兑 6.2949 元人民币



董事长致辞



华为将通过实现“超宽带”、“零等待”、“无处不在”的信息与通信技术能力，满足用户对极致体验的追求，促进个人、企业、机构、社会之间相互联结，为人们的工作、生活孕育新的巨大机遇、激发出无限可能。


2011年，公司面临的外部环境依然较为严峻。在公司董事会和全体员工的不懈努力下，我们积极拓展商业机遇并进行战略性投资，持续为客户创造商业价值。与此同时，我们基本达到了预期的经营目标，实现了稳健增长。

今天，我们正迎来更加繁荣的信息时代。为顺应行业融合的大趋势并更好地服务客户，华为将通过实现“超宽带”、“零等待”和“无处不在”的信息与通信技术能力，满足用户对极致体验的追求，促进个人、企业、机构和社会之间相互联结，为人们的工作、生活孕育新的巨大机遇、激发出无限可能。

作为全球领先的ICT解决方案供应商，我们始终致力于为客户提供可靠、安全的网络。一方面，我们把保障网络稳定安全运行、特别是在危机时刻的稳定安全运行的责任置于公司的商业利益之上，这是我们对所有客户的郑重承诺，也是我们应尽的社会责

任。与此同时，应对无所不在的接入和云计算等带来的全球性的网络安全挑战，我们也持续从政策、组织、流程、管理、技术和规范等方面，建立和完善可持续、可信赖的安全保障体系。我们正与各国政府、客户和行业伙伴紧密合作，共同应对安全方面的挑战。

2011年是公司新一届董事会运作的第一年。我们进一步完善了公司的治理架构，优化了董事会、董事会常务委员会和董事会专业委员会的分工协同运作机制，并推行了轮值CEO制度，同时就公司运营的重大战略发展方向、重大投资决策等作出了决议。围绕运营商网络、企业和消费者等业务重组，我们制订和发布了公司对各业务运营中心的管理制度，完成了各业务运营中心的高阶组织设计和管理团队成员的任命。这使华为更敏锐地把握住客户需求与市场机遇，支撑面向未来的长远发展。我们还加强了平台职能部门的支撑、服务和监控作用。



我们聚焦消除数字鸿沟、节能环保、供应商 CSR 管理、员工关爱和社会公益等，努力实践社会责任战略，积极回报社会并营造和谐的商业生态环境。

我们坚持把“树立良好社会形象，成为各国良好的企业公民”作为华为的公司战略，并坚定不移地把对社会负责的行为融合到公司经营中。我们聚焦消除数字鸿沟、节能环保、供应商 CSR 管理、员工关爱和社会公益等，努力实践社会责任战略，积极回报社会并营造和谐的商业生态环境。作为联合国宽带委员会成员，2011 年我们继续推动消除宽带鸿沟，促进经济发展和全社会的节能增效。秉承“以奋斗者为本”的理念，华为一贯重视员工职业成长与健康福利保障。

我们要衷心感谢全球的客户、合作伙伴和行业对我们的理解和支持，感谢公司管理层及全球 14 万多名艰苦奋斗的华为人为人。面向未来，我们将继续秉持“以客户为中心，以奋斗者为本”的核心理念，致力于为客户持续提供优质的解决方案与服务，共同为创造一个充满机遇的联结的世界而不懈努力。



孙亚芳
公司董事长

愿景、使命和核心价值观

愿景

丰富人们的沟通和生活。

使命

聚焦客户关注的挑战和压力，提供有竞争力的通信与信息解决方案和服务，持续为客户创造最大价值。

核心价值观

公司核心价值观是扎根于我们内心深处的核心信念，是华为走到今天的内在动力，更是我们面向未来的共同承诺。它确保我们步调一致地为客户提供有效的服务，实现“丰富人们的沟通和生活”的愿景。

成就客户

为客户服务是华为存在的唯一理由，客户需求是华为发展的原动力。我们坚持以客户为中心，快速响应客户需求，持续为客户创造长期价值进而成就客户。为客户提供有效服务，是我们工作的方向和价值评价的标尺，成就客户就是成就我们自己。

艰苦奋斗

我们没有任何稀缺的资源可以依赖，唯有艰苦奋斗才能赢得客户的尊重与信赖。奋斗体现在为客户创造价值的任何微小活动中，以及在劳动的准备过程中为充实提高自己而做的努力。我们坚持以奋斗者为本，使奋斗者得到合理的回报。

自我批判

自我批判的目的是不断进步，不断改进，而不是自我否定。只有坚持自我批判，才能倾听、扬弃和持续超越，才能更容易尊重他人和与他人合作，实现客户、公司、团队和个人的共同发展。



开放进取

为了更好地满足客户需求，我们积极进取、勇于开拓，坚持开放与创新。任何先进的技术、产品、解决方案和业务管理，只有转化为商业成功才能产生价值。我们坚持客户需求导向，并围绕客户需求持续创新。

至诚守信

我们只有内心坦荡诚恳，才能言出必行，信守承诺。诚信是我们最重要的无形资产，华为坚持以诚信赢得客户。

团队合作

胜则举杯相庆，败则拼死相救。团队合作不仅是跨文化的群体协作精神，也是打破部门墙、提升流程效率的有力保障。

管理层讨论与分析

战略

为适应信息行业正在发生的革命性变化，华为做出面向客户的战略调整，华为的创新将从电信运营商网络向企业业务、消费者领域延伸，协同发展“云-管-端”业务，积极提供大容量和智能化的信息管道、丰富多彩的智能终端以及新一代业务平台和应用，给世界带来高效、绿色、创新的信息化应用和体验。华为将继续围绕客户的需求持续创新，与合作伙伴开放合作，致力于为电信运营商、企业和消费者提供 ICT 解决方案、产品和服务，持续提升客户体验，为客户创造最大价值，丰富人们的沟通和生活，提高工作效率。



运营商网络

华为向电信运营商提供统一平台、统一体验、具有良好弹性的 Single 解决方案，支撑电信网络无阻塞地传送和交换数据信息流，帮助运营商简化网络及其平滑演进和端到端融合，快速部署业务和简单运营，降低网络 CAPEX 和 OPEX。同时，华为专业服务解决方案与运营商深度战略协同，应对无缝演进、用户感知、运营效率和收入提升等领域的挑战，助力客户商业卓越。

企业业务

华为聚焦 ICT 基础设施领域，围绕政府及公共事业、金融、能源、电力和交通等客户需求持续创新，提供可被合作伙伴集成的 ICT 产品和解决方案，帮助企业提升通信、办公和生产系统的效率，降低经营成本。

消费者业务

华为将继续以消费者为中心，通过运营商、分销和电子商务等多种渠道，致力打造全球最具影响力的终端品牌，为消费者带来简单愉悦的移动互联网应用体验。同时，华为根据电信运营商的特定需求定制、生产终端，帮助电信运营商发展业务并获得成功。

华为还将对网络、云计算、未来个人和家庭融合解决方案的深刻理解融入到各种各样的终端产品中，坚持“开放、合作与创新”，与操作系统厂家、芯片供应商和内容服务商等建立良好的合作关系，构建健康完整的终端生态系统。

2011 年业务回顾

2011 年，华为构筑的全球化均衡布局使公司在运营商网络、企业业务和消费者业务领域，均获得了健康的发展，全年实现销售收入人民币 203,929 百万元，同比增长 11.7%。

国内市场实现销售收入人民币 65,565 百万元，同比增长 5.5%，受主要电信运营商投资减少的影响，销售收入增长有所放缓，但进一步提升并稳固了市场地位。

海外市场实现销售收入人民币 138,364 百万元，同比增长 14.9%。欧美和独联体持续高速增长，其中欧洲专业服务增长超过 60%，美国消费者业务领域连续两年增长超过 100%；亚太地区受益于香港、日本、澳大利亚和新西兰等市场的发展，仍保持良好的增长势头；拉美运营商网络、消费者业务增长强劲；中东北非稳健增长，阿联酋和卡塔尔等宽带产品市场发展迅速。

销售收入

人民币百万元

	2011 年	2010 年	同比变动
中国	65,565	62,143	5.5%
海外	138,364	120,405	14.9%
合计	203,929	182,548	11.7%

人民币百万元

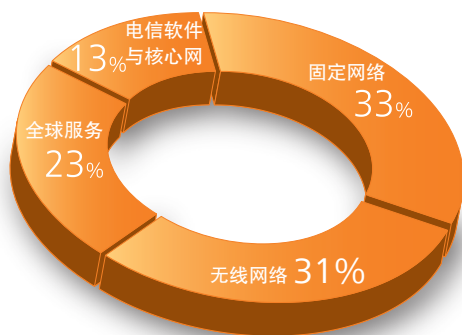
	2011 年	2010 年	同比变动
运营商网络	150,145	145,800	3.0%
企业业务	9,164	5,834	57.1%
消费者业务	44,620	30,914	44.3%
合计	203,929	182,548	11.7%

运营商网络

在过去的一年里，华为在运营商网络领域持续领先，销售收入达到人民币 150,145 百万元，同比增长 3.0%；剔除汇率波动的影响，销售收入同比增长 5.2%。

在 ICT 时代，网络是基础，运维是支撑，商业转型是机会。我们通过“网络千兆”、“体验极速”和“运维协同”，为运营商提供移动宽带（MBB）、固定宽带（FBB）、电信软件和融合运维等端到端的解决方案，帮助运营商抓住机遇，迎接挑战。

与此同时，在 ICT 融合的大趋势下，电信行业将跨越自身行业界限，通过在技术和应用方面持续创新，获得新的商业模式和发展空间。我们将致力于积极推动产业链良性循环，引领行业健康持续发展，致力于成为客户的最佳战略合作伙伴和行业的领导者。



人民币百万元

无线网络：	45,911
固定网络：	49,761
全球服务：	34,705
电信软件与核心网：	19,768

无线网络领域

2011 年，华为无线网络领域实现销售收入人民币 45,911 百万元。

智能手机的普及和应用的推陈出新，极大地推动了移动数据业务的发展，改变了人们的移动通信生活。过去十年，移动用户从 8.8 亿迅速增长到 58 亿，终端类型从灰黑屏到现在的多点触摸高清屏，应用从语音、短消息为主到现在的庞大视频数据以及数十万计的应用。这个历程中我们见证了移动网络流量增速从 GSM 的 K 比特时代，到 UMTS 的 M 比特（1000K）时代，再到基于 LTE、LTE-Advanced 等领先的无线接入技术带领下的 G 比特（1000M）时代。

顺应行业发展，华为 2011 年发布了基于 SingleRAN 演进的 GigaSite 解决方案，并协同 SingleEPC 解决方案，从而更能满足移动宽带时代运营商网络日益增长的容量需求。该解决方案引入了一系列关键的通信技术，支持多频、多模、多扇区以及多发多收，提升功放效率，有效地提升网络容量，优化频谱和站点资源效率，同时创新的流量货币化方案代表了移动宽带发展的新方向，为运营商提供了丰富的流量经营商业模式，增加了运营商的业务收入。华为还发布了业界首个多制式网络的 SON（Self-Organizing Network 自组织网络）解决方案 SingleSON，致力于实现多制式、多层网络的自动化管理控制，并提升运维效率，保障终端用户体验，支持面向未来的平滑演进。

截至 2011 年年底，华为的无线网络产品及解决方案已应用于全球 500 多家运营商，累计出货超过 200 万个基站。我们在全球部署了超过 150 张 SingleRAN 商用网络，所有这些网络均已具备支持 LTE 的能力。在全球已经发布的 49 个 LTE 商用网络中，有 23 个

采用华为 SingleRAN LTE 解决方案开展部署。2011 年，华为还在全球范围内囊获 6 大 LTE 顶级奖项，标志着华为在该领域的持续投入和巨大贡献获得业界高度认可。此外，截至目前，华为已在全球累计部署了 31 个 EPC 商用网络；据 GSA 报告统计，截至 2011 年 10 月 28 日，华为共部署了全球 50% 的 HSPA+ 商用网络以及 57% 的 42Mbps 双载波 HSPA+ 网络。

我们将全球领先的信息与通信技术应用于能源系统，实现了能源的高效转换和利用，为 ICT 领域的全球客户提供卓越的站点能源和机房能源解决方案，帮助电信运营商和全球企业用户实现节能减排。

2011 年华为电源全球销售实现高速增长，服务于全球众多的领先运营商，正成为新一代的全球能效管理专家。

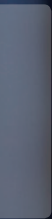
在全球广大农村地区，华为创造性地推出了混合能源方案，充分利用风、光等清洁能源为通信站点提供澎湃动力，并减少 60% 的碳排放，目前华为已在全球部署 2 万多套混合能源站点。在城市，华为将模块化理念融入电源设计，推出效率高达 96.8%、密度高达 41W / 立方英寸的电源模块，为客户提供用于中心机房大容量供电、室内站点节能供电、室外多场景站点供电的 5 ~ 20000A 全系列产品，目前已在全球部署超过 80 万套。华为户外一体化站点解决方案 Mini-shelter，帮助客户有效解决站址获取困难、能耗高、建站和维护成本高、多设备收容等问题，在全球部署超过 6 万套，成为绿色建站的全球领先者。

固定网络领域

2011 年，公司固定网络领域销售收入达到人民币 49,761 百万元。

随着云计算和 OTT 视频业务快速发展，应用开始向云端迁移，人均带宽消耗不断增长。人们需要无处不在的宽带网络，连接海量的个人、家庭和企业。宽带已成为社会发展的基础设施。

2011 年，华为发布了面向 OTT 和云应用的泛在超宽带网络架构 U2Net，这是继 Triple Play 之后，电信网络面向未来发展的又一次重大创新。在 FTTx 接入领域，U2Net 架构通过创新的光接入技术和铜线提速技术，充分满足超宽带、广覆盖接入的同时，也解决了入户成本高、部署难和维护难的问题。在 ODN 领域，通过业界首个智能 ODN 解决方案 (iODN)，解决了光纤基础网络管理难的问题，实现了光纤资源精准和高效地管理，大幅提升了光纤基础网络的运维效率。在移动承载领域，实现可通过任意介质（铜线、光纤和微波）为每个基站提供 G 比特以上的接入能力，支持 GSM/UMTS 承载网平滑向 LTE 演进。在宽带城域网，通过 IP 和光的协同将城域网带宽提供能力提升 100 倍，并通过 IP 和 CDN 的协同有效降低视频流量对网络的压力。在骨干网络，可提供业界最大容量的核心集群路由器和 OTN 波分系统，构筑端到端 100G 超宽带骨干网络，使用户真正享受到零等待的业务体验。U2Net 架构能够对整个接入、城域和骨干网络进行统一管理，有效实现业务快速发放、故障精准定位和运维效率提升，帮助运营商建设一张真正可运营、可管理的泛在超宽带网络。



2011年，华为持续保持了在固定网络领域的领先优势，巩固了光接入和光传送领先市场地位，同时，实现了运营商IP和微波市场地位的快速提升。在FTTx接入领域，我们率先全球发布了giga DSL和40G PON样机，以及全球第一个站点级Vectoring解决方案，持续引领FTTx产业发展方向。在ODN领域持续创新，我们有效解决了光纤部署和运维难题，并全球率先部署了60多个iODN商用网络。在运营商IP领域，华为新进入并服务于20多家欧洲主流运营商，在全球运营商市场份额保持领先优势；华为推出的全球首个200G高速路由器线卡，获得Infovision“2011年度宽带创新奖”，面向视频及云计算时代的全分布式路由操作系统以及25T比特集群路由器的成功商用，标志着华为在路由器核心技术方面已经位于IP领域的最前沿。在光传送领域，华为率先实现100G的规模商用部署，成功获得了15个100G的商用合同，在全球200多个城市部署了300多张城域OTN网络。在全球微波市场，华为夯实份额优势，持续引领IP微波行业发展。同时，华为在融合可视运维领域的核心能力优势，有力支撑了全IP全业务运营时代的转型与创新。借助端到端解决方案能力，截至2011年底，华为承建了全球8个国家宽带项目，为用户提供更丰富的超宽带业务。

全球服务

在服务领域，通过主动倾听客户声音、深刻理解客户业务运营流程、加强专业服务解决方案的投资和开发、提升高品质的端到端交付能力，持续实现客户商业成功。2011年，华为全球服务实现销售收入人民币34,705百万元。

信息社会的飞速发展，挑战并重塑了传统的网络规划建设与运维运营。面向网络设备KPI的传统建设

与运维体系，正在向聚焦业务应用和用户感知的全网全业务集成与运营体系转型。华为通过在无缝演进、用户体验、卓越运营和收入提升四大领域与客户深度战略协同，提供高效和创新的服务解决方案与新商业模式，助力客户端到端运营优化和持续商业成功。特别是运维运营和用户感知解决方案开发领域，我们加强了与TM Forum等行业标准组织的深度合作与业务创新，MSUP获得TM Forum认证和高度认可，SmartCare服务解决方案的PSPU SQM能力真正帮助运营商管理并提升用户感知。2011年，Frost&Sullivan授予华为“年度全球电信管理服务增长与创新奖”、及“年度用户感知服务卓越奖”。

通过对用户感知、业务质量和网络质量相互关系的深入探索研究，华为提出了可实现基于每业务每用户（PSPU）感知的品质提升与保障解决方案--HUAWEI SmartCare，助力运营商实现以最终用户为中心的管理实践，保障卓越用户体验与运营效率，提升商业价值。

管理服务领域的广泛实践与持续创新，有力地提升了华为面向运营效率提升、用户感知提升和运营收入增长的端到端管理服务解决方案能力。通过全球GNOC平台整合、基于Process KPI的运维可视化创新、基于智能调度的一线维护服务系统开发等一系列举措，提供面向网络、业务、用户感知和ICT融合的管理服务。

2011年，华为在全球交付能力方面不断加强交付队伍的全球化、专业化和本地化建设，共交付无线产品39万站，网络产品69万站，无线搬迁10万站；管理服务成功代维115张客户网络，同比增长53%，连续六年复合增长率达70%。建立了“任何地点、任何场景、任何技术、ICT端到端解决方案交付”的差异化优势。

电信软件与核心网领域

2011年，华为电信软件与核心网领域销售收入达到人民币19,768百万元。我们聚焦于融合通信(FMC)、OSS/BSS、电信业务解决方案及电信领域IT解决方案，专注于服务电信运营商。华为与客户深度协同，共同面对用户行为习惯改变、环境变化以及互联网运营商参与竞争等多重挑战，协助运营商实现在业务和商业模式、IT&CT基础资源、商业使能和运营等三个方面的转型，以其融合的通讯能力占据价值链的主体位置。

2011年，BSS领域规模服务欧洲市场，CBS解决方案赢得Vodafone集团认可并正式服务其西班牙子网，NGBSS解决方案服务于KPN最大子网德国e-Plus。Consumer领域保持了良好增长势头，云计算领域增长迅速，成功服务中国移动南北方基地项目；华为推出高密模块化数据中心能源解决方案，包括集装箱数据机房和模块化数据机房两大类，可帮助大中小企业根据需要部署和扩展数据中心，相比传统数据中心，该方案节能30%以上、节省占地30~60%的同时缩短部署周期50%。自研存储系统已服务全球众多领先运营商客户。下一代中高端存储获得客户认可，在KPN进入计费相关应用，云存储系统连续获得沃达丰、MegaFon等的认可。备份解决方案已为Telefonica、沃达丰、意大利电信、印尼NTS和巴西VIVO/TELESP等多个客户的OSS和计费核心系统提供数据备份保护。

融合通信领域，华为在欧洲和拉美等区域获得快速发展。同时，我们巩固了行业领先地位，持续获得业界认可。2011年，我们与俄罗斯领先运营商MegaFon凭借MBB VGS的部署，共同赢得了Informa 2011年度“基于流量管理的最具创新性业务”大奖。

企业业务

2011年华为企业业务增长迅速，销售收入达到人民币9,164百万元，同比增长57.1%；剔除汇率波动的影响，销售收入同比增长60.8%。这主要得益于业务拓展全面覆盖海外市场，中国区收入稳步增长，以及渠道合作伙伴业务的快速发展。

伴随云计算的兴起和移动信息化的发展，企业信息化的模式发生了巨大变化，企业网络与个人信息应用的界线逐渐模糊。2011年，引入云计算构建新的IT系统已成为主流趋势，云计算数据中心解决方案从小型应用开始向规模部署演进。

经济全球化对企业内部和企业之间的通讯和协作提出了更高要求：基于视频通信协同工作、移动办公、企业社交应用，即要求融合音频、视频和数据多种传送方式，实现“One World, One Office”。因此，统一通信和协作领域发展迅速。

2011年，华为把握云计算兴起与ICT产业大融合的历史机遇，成立企业业务BG，致力于为全球政府及公共事业、金融、交通、电力、能源、商业企业及互联网等行业客户提供全面、高效的ICT解决方案和服务，包括企业网络、统一通信与协作、云计算与数据中心以及垂直行业应用等。

在企业网络领域，2011年华为先后发布全系列的产品和解决方案，并在全球市场取得重大进展，其中包括在业界首次实现对数据通信产品、IT设备、无线设备全面统一管理的企业运维系统eSight，以及基于标准、协同、一揽子方针构建的One Net企业网络解决方案。

在统一通信与协作领域，华为通过“云应用（应用平台）+云终端”的业务拓展模式，向客户提供移动性、融合视频、云协作为特征的统一通信与协作产品和整体解决方案。2011年，华为面向全球发布了智真 2.0、eSpace VTM、eSpace Cloud CC 和 eSpace 智能视频监控等系列创新解决方案，服务全球众多行业和企业客户。

在云计算与数据中心领域，华为服务器、存储等产品全球采购量快速增长，并与 33 个国家的 85 个机构开展了云计算商用合作。华为云计算解决方案首先在公司内部得到成功应用，部署了全球最大规模的桌面云。此外，我们的医疗云、教育云等解决方案也得以实施商用。目前，华为已在全球帮助客户建设了 210 个数据中心，包括 20 个云计算数据中心。

在垂直行业领域，华为面向政府及公共事业、金融、交通、电力、能源和 ISP 等行业提供综合 ICT 解决方案，在多个行业取得了长足发展。同时，企业无线的 eWBB（无线宽带）、eWSE（统一演进）和 eWEN（简易网络）三艘旗舰以企业 Single 化小型平台、频率引导及快速定制、多样化可快速定制的终端、无线行业应用协同四项核心能力在民航、轨道和政务等市场得到广泛的应用。

华为企业业务 BG，以云计算技术为主线，在企业业务领域与合作伙伴开放合作，聚焦 ICT 解决方案，围绕客户的需求持续创新。我们坚持共同发展、支持合作伙伴成功的理念，统一规划产品，使之容易被集成，并易于销售、易于二次开发、易于安装和维护，并在渠道合作方面，构建渠道生态体系，促进企业业务快速发展。

消费者业务

随着移动互联网的跨越式发展，智能终端产业正以一种全新的方式渗透到人们的生活和工作中，消费者市场正处于关键转型时期，移动宽带信息化浪潮为个人手持电子设备创造了巨大的机遇。基于对行业的深刻洞察和趋势把握，华为成立了消费者业务 BG，致力于为全球消费者提供卓越的产品、体验与服务。

2011 年，华为消费者业务获得迅速增长，实现全球销售收入人民币 44,620 百万元，同比增长 44.3%；剔除汇率波动的影响，销售收入同比增长 46.4%。全年整体发货量近 1.5 亿台，同比增长 30%；其中手机发货 5500 万台，CDMA 智能手机在中国市场份额保持领先地位；智能手机迅速放量，发货量近 2000 万台，同比增长超过 500%。在移动宽带终端、家庭终端领域，华为继续巩固全球领军地位。2011 年，全球移动宽带发货 6000 多万台，以绝对优势领跑全球；家庭终端发货 3000 多万台，其中固网接入、固定台稳居全球领先优势市场地位。此外，我们在美国、欧洲、日本和中国等重点市场继续保持高速增长，品牌影响力迅速提升。

为成为全球最具影响力的终端品牌，华为继续奋力前行。立足于华为“云-管-端”整体战略，我们以消费者为中心，通过产品、渠道和营销等全方位创新，用户体验得到全面提升，产品竞争力迅速增强，核心能力正在构筑，产品和服务遍及全球 140 多个国家和地区，稳步向全球领先手机品牌的目标迈进。

华为手机已全面覆盖高中低端市场，智能手机异军突起，数据卡业务继续保持全球领导地位，创新产品领先市场。2011 年，华为千元智能手机 C8650、Sonic+、T8300 倍受好评，单款手机（Sonic）全球突破

千万台销量；中高端智能手机 8850 (远见)、8860 (荣耀)、火花及全球首款 7 英寸 Android3.2 系统平板电脑 MediaPad 等广受欢迎，高端 LTE 智能手机在日本、美国和欧洲等市场获得认可，成功树立高端品牌形象；移动宽带和家庭终端在全球市场持续领先：全球首款即插即连网数据卡 HiLinkE353 正式商用；全球首个 LTE TDD 无线宽带路由器 B593、全球首款 LTE TDD/UMTS/GSM/CDMA 多模数据卡 E392、全球最小的 PA+ 数据卡 E369 等陆续获得商用，借力“全球之最”的持续突破，巩固了华为在全球移动宽带领域的领导品牌地位。

华为的终端渠道建设稳步推进。在深化运营商渠道的基础上，我们广泛拓展社会化以及电子商务等多

样化渠道模式，通过线上线下的多样化渠道全面拓展。华为的终端产品和品牌在消费者中的影响力正迅速攀升。

展望智能终端的未来，人联网、泛化物联网的结成将促进现实世界和虚拟世界深度融合。预计到 2020 年，人与人、人与物、物与物、人与环境、物与环境的有机互动，将催生超过 100 亿智能终端及 500 亿连接的需求。作为集成传感器（GPS、加速器、罗盘、摄像头、麦克和 NFC 等），智能手机已成为感知虚拟、现实世界的重要载体和移动互联网的最重要入口，必将激发无数创新应用，开创全新商业模式。而这一切，也将带给华为的消费者业务更加广阔的发展空间。

经营成果

人民币百万元	2011 年	2010 年	同比变动
销售收入	203,929	182,548	11.7%
销售毛利	76,448	80,353	-4.9%
– 销售毛利率	37.5%	44.0%	-6.5%
期间费用	57,866	49,677	16.5%
– 期间费用率	28.4%	27.2%	1.2%
营业利润	18,582	30,676	-39.4%
– 营业利润率	9.1%	16.8%	-7.7%
净财务费用	5,897	2,118	178.4%
所得税费用	810	3,832	-78.9%
净利润	11,647	24,716	-52.9%

2011 年公司实现销售收入人民币 203,929 百万元，同比增长 11.7%。净利润为人民币 11,647 百万元，同比下降 52.9%。净利润的大幅下滑，较大程度上受到汇兑损失的影响，由于人民币持续升值，2011 年公司发生汇兑损失人民币 4,876 百万元（2010 年汇兑损失为人民币 1,367 百万元）。如果剔除汇

兑损失的影响，净利润同比下降 36.6%，盈利表现基本符合预期。2011 年是新业务的布局之年，公司在企业业务、消费者业务等新业务领域加强投入；同时在运营商网络领域，在动荡的宏观经济形势下，运营商控制 CAPEX 支出，形成较大的价格竞争压力，致使当期盈利水平出现下滑。

期间费用

人民币百万元	2011年	2010年	同比变动
研发费用	23,696	17,653	34.2%
– 研发费用率	11.6%	9.7%	1.9%
销售与管理费用	33,770	31,439	7.4%
– 销售与管理费用率	16.6%	17.2%	-0.6%
其他业务收支	400	585	-31.6%
– 其他业务收支占收入比率	0.2%	0.3%	-0.1%
期间费用合计	57,866	49,677	16.5%
– 期间费用率	28.4%	27.2%	1.2%

2011年公司对消费者、企业业务的未来发展加强投入，总期间费用率上升1.2个百分点，主要体现在研发费用率上升1.9个百分点，销售与管理费用率及其他业务收支占收入比率分别下降0.6个百分点和0.1个百分点。

净财务费用

人民币百万元	2011年	2010年	同比变动
汇兑损失	4,876	1,367	256.7%
其他净财务费用	1,021	751	36.0%
净财务费用合计	5,897	2,118	178.4%

2011年净财务费用为人民币5,897百万元，相对2010年增加人民币3,779百万元，其中汇兑损失比2010年增加人民币3,509百万元，其他净财务费用较2010年增加人民币270百万元。

财务状况

人民币百万元	2011年12月31日	2010年12月31日	同比变动
非流动资产	33,668	26,976	24.8%
流动资产	159,615	152,008	5.0%
其中：现金与短期投资	62,342	55,458	12.4%
应收账款	55,359	48,047	15.2%
存货	25,873	27,568	-6.1%
资产合计	193,283	178,984	8.0%
非流动负债	24,121	18,474	30.6%
其中：长期借款	13,270	10,264	29.3%
流动负债	102,934	91,110	13.0%
其中：短期借款	7,057	2,695	161.9%
应付账款	27,039	28,604	-5.5%
所有者权益	66,228	69,400	-4.6%
负债与所有者权益合计	193,283	178,984	8.0%

现金与短期投资余额达到人民币 62,342 百万元，同比增长 12.4%，现金收入比达到 30.6%，比 2010 年的 30.4% 增加 0.2 个百分点。

应收账款同比增加 15.2%，公司在销售收入稳定增长的情况下，维持应收账款的精细化管理与回款效率，2011 年应收账款周转天数 (DSO) 为 98 天，比 2010 年的 95 天增加 3 天。

存货同比下降 6.1%，ITO 在 2010 年 97 天的基础上减少 24 天。公司通过合同质量的改善、工程交付计划的集成以及工程业务运作效率的提升，降低整体存货余额，提升存货周转效率。

应付账款同比下降 5.5%，2011 年应付账款周转天数 (DPO) 为 76 天，比 2010 年的 101 天减少 25 天。

长短期借款合计人民币 20,327 百万元，比 2010 年的人民币 12,959 百万元增长了 56.9%，2011 年长期借款比重为 65.3%，比 2010 年的 79.2% 下降 13.9 个百分点。

经营活动现金流

人民币百万元	2011年	2010年	同比变动
净利润	11,647	24,716	-52.9%
折旧、摊销、非经营损益	7,900	3,893	102.9%
运营资产变动前经营活动现金流	19,547	28,609	-31.7%
运营资产变动	-1,721	2,946	-158.4%
经营活动现金流	17,826	31,555	-43.5%

2011年经营活动现金流人民币17,826百万元，同比下降43.5%，其中：

- 2011年净利润同比下降52.9%；
- 主要受汇兑损益的影响，2011年折旧、摊销以及非经营损益对经营活动现金流的贡献比2010年增加人民币4,007百万元；
- 2011年末运营资产总额比2010年末增加人民币1,721百万元。

财务风险管理

2011年公司进一步修订和完善财务风险管理政策与流程，增强抵御财务风险的能力，以满足华为业务发展的战略需要。

流动性风险

公司已经具有相对成熟的现金流规划、预算和预测体系，用于评估公司短期现金盈缺。同时采取多种稳健的财务手段满足公司整体流动性需求，包括资金集中管理、保持合理的资金余额、获取充分且有承诺的信贷额度以加强流动性管理。2011年末公司现金与短期投资人民币62,342百万元，较2010年末增长12.4%，充裕的资金储备和稳定的经营性现金流入成为公司规避流动性风险和偿债风险的重要保障。

流动性趋势

人民币百万元	2011年	2010年	同比变动
经营活动现金流	17,826	31,555	-43.5%
现金与短期投资	62,342	55,458	12.4%
长短期借款	20,327	12,959	56.9%

汇率风险

公司合并报表的列报货币是人民币，人民币与其他货币之间的汇率波动会影响公司财务报表。

公司建立了外汇风险敞口的管理机制，采取多种外汇对冲的方法管理外汇风险，包括：

- 匹配销售、采购的币种
- 平衡外币的现金流入和流出
- 适当选取与公司风险策略相匹配的财务对冲手段

利率风险

公司利率风险来源于有息资产及有息负债，利率变动会影响集团利息收入及利息支出。通过对利率风险敞口分析，公司组合运用浮动利率与固定利率的银行借款来降低利率风险。

信用风险

公司制定和实施了全球统一的信用管理政策制度、流程、IT系统和风险量化评估工具，并在各个区域和业务单元建立了专门的信用管理组织。同时，公司利用风险量化模型，评定客户信用等级，确定客户授信额度，并通过在端到端销售流程的关键环节设置风险管控点形成了闭环的管理机制。公司信用管理部门定期审视全球信用风险敞口，并预测可能的损失，计提相应的坏账准备，对于已经或可能出险的客户会启动风险处理机制。

销售融资

公司已建立覆盖全球的销售融资团队，贴近一线理解客户融资需求，并提供客户化融资解决方案。同时，公司建立了相关的业务政策、流程、制度、规范，对业务全流程进行管理，达到业务风险可控。

研究与开发

我们进行产品与解决方案的研究开发人员有 62,000 多名（占公司总人数的 44%），并在德国、瑞典、英国、法国、意大利、俄罗斯、印度及中国等地设立了 23 个研究所。我们还与领先运营商成立 34 个联合创新中心，把领先技术转化为客户的竞争优势和商业成功。

2011 年华为累计申请中国专利 36,344 件，国际 PCT 10,650 件，外国专利 10,978 件。共获得专利授权 23,522 件，其中 90% 以上为发明型专利。在云计算相关技术上拥有中国专利 685 件、欧洲专利 226 件、美国专利 107 件，并积极参与到云计算的标准工作中，担任了 DMTF 的十四位董事成员之一，主导成立了 IETF 云计算 / 数据中心领域的 ARDM 工作组并担任主席职位，广泛参与云计算标准相关组织。

华为融入和支持主流国际标准并做出了积极贡献。截至 2011 年底，华为加入全球 130 个行业标准组织，如 3GPP、IETF、ITU、OMA、ETSI、IEEE 和 3GPP2 等。华为共向这些标准组织提交提案累计超过 28,000 件，并担任 OMA、CCSA、ETSI 和 ATIS 等权威组织的董事会成员，在任 180 多个职位。

2011 年，华为在全球范围内荣获 6 大 LTE 顶级奖项，标志着华为在 LTE 技术研发、商用实践、标准专利、产业链整合等方面上的持续投入和巨大贡献获得业界的一致认可。

2011 年，华为研发费用支出为人民币 23,696 百万元，近十年投入的研发费用超过人民币 100,000 百万元。

网络安全

伴随着行业技术的发展，网络安全已成为全球性的问题和挑战。华为将构筑并全面实施端到端的全球网络安全保障体系作为公司的重要发展战略之一，并真诚地与各国政府、客户和行业伙伴等广泛交流与合作，共同应对全球网络安全方面的威胁和挑战。

2011年，华为发布了《关于构筑全球网络安全保障体系的声明》。在这份由总裁任正非签发的声明中，再次强调网络安全在华为的战略意义。作为公司最高网络安全管理机构，华为全球网络安全委员会在过去的一年召开了四次会议，对公司总体网络安全战略进行了决策和批准。同时，John Suffolk先生正式出任华为全球网络安全官，并直接向公司CEO汇报，负责网络安全保障体系的战略制定、管理和监督实施。该体系覆盖了公司所有业务领域和部门，包括研发、供应链、Marketing与销售、工程交付及技术服务等。

2011年，我们确定了该领域的七大战略重点，包括开放透明地合作、安全和隐私的法规遵从、端到端的主动预防、国际认可的验证、可追溯、禁止后门防篡改和应急响应等工作。我们还特别通过质量管理的方法，将网络安全要求落实到流程管理体系、业务决策体系之中，同时，这一网络安全要求也被融入到员工的商业行为准则中。

我们以开放、透明的态度，与各界通过多种平台、组织和渠道开展了有效的协作。2011年，华为与全球领先运营商建立了安全应急响应合作，降低了客户现网的安全风险，得到客户的充分认可和肯定。华为在美国、意大利和西班牙等地，聘请了当地第三方测试机构，对华为产品进行独立安全审查和认证。去年11月，公司应英国外交部邀请参加了伦敦“网络空间大会”，积极与业界分享和交流在网络安全方面的观点。

关键会计估计

本管理层讨论与分析所依据的财务报表遵循国际财务报告准则（IFRS），具体说明见财务报表附注1(a)。

国际财务报告准则（IFRS）的运用要求公司对某些未来事项作出估计或假设，这些估计和假设对财务状况和经营成果的报告有直接影响。以下所讨论的会计估计和假设是公司管理层所认为的对财务报表影响最为关键的一些事项。

收入确认

收入确认会计准则的运用，往往涉及一些重大判断和估计。即使是同样一个设备的销售，我们将根据具体的合同条款，判断采用何种方式确认收入。如果在销售设备的同时，提供安装、培训等服务收入，则根据可单独区分的单项交易分别确认收入。当与客户之间存在多项交易，我们根据合同条款判断这些交易联系是否紧密，是否应当将多项交易视为一个整体来确认收入。当需要安装的设备分为多阶段交付验收，需要根据已完成交付项目对于客户是否具有独立价值、所获取的验收证明是否支持相应款项的收回，来判断收入是否应当分阶段确认。收入确认还会考虑诸如客户信誉等级等其他因素。我们会定期回顾对这类因素的估计，当这些因素发生变化时，将引起收入的波动。

对于建造合同，我们采用完工百分比法确认收入，按照实际已经发生的成本占项目预计总成本的比例计量收入。在合同执行期间，当预计项目未来将发生亏损时，会预提项目亏损拨备。

应收账款减值

2011年12月31日和2010年12月31日公司的应收账款原值分别为人民币58,907百万元和52,193百万元。2011年12月31日坏账准备余额为人民币3,548百万元，占应收账款总额的6.0%。2010年12月31日坏账准备余额为人民币4,147百万元，占应收账款总额的7.9%。公司坏账准备是基于对客户应收账款的可回收性进行计提的，并根据历史经验数据、客户资信状况、应收账款余额账龄分布以及可能影响到客户付款能力的当前经济形势等因素对坏账准备计提进行定期回顾。

2011年和2010年公司坏账准备对损益的影响金额分别为人民币1,481百万元和2,929百万元。如果公司关键客户的资信状况恶化，或者客户实际违约风险高于历史经验值，或者有其他情况发生，应收账款可回收金额将存在被高估的风险，并需要计提额外的坏账准备，这将对公司的利润产生负面影响。

存货减值

2011年12月31日存货余额为人民币25,873百万元，2010年12月31日存货余额为27,568百万元。存货根据成本与可变现净值两者中的较低者来计量，对于成本高于可变现净值部分计提存货跌价准备。可变现净值是指在正常经营过程中，估计售价减去估计完工成本及销售所必需的估计费用后的价值，通常考虑持有存货的目的、存货货龄与存货利用率、存货的类别与状态、对存货价值有实质影响的期后事项，并定期回顾以确保其合理性。

2011年和2010年公司存货跌价准备对损益的影响金额分别为人民币549百万元、998百万元。

产品质量保证准备

公司在收入确认的同时，根据免费保修期限预提产品质量保证准备，作为预计未来可能发生的负债。2011年12月31日和2010年12月31日的质量保证金余额分别为人民币1,962百万元和1,556百万元。我们依据过去提供维保服务时支出的材料成本、维护人员成本以及其他相关成本，估计未来发生维保服务时可能产生的流出。

2011年和2010年计提的产品质量保证准备分别为人民币2,449百万元、1,962百万元。如果未来客户提出维保服务的需求增加，或者未来维保服务成本上升，实际发生的维保费用将超过已计提的产品质量保准备，将使未来的销售毛利下降。

所得税

公司在中国和许多海外税收管辖区内均存在所得税纳税义务，在确定合并报告中所得税的金额时存在一些重大判断。

在正常经营过程中，许多交易和核算其最终的税务结果是不确定的。公司是基于未来需要支付税金的估计来确认所得税负债的。在考虑了包括经验数据和税法解释等诸多因素评估的基础上，公司在所有会计年度均对所得税负债做了充分的计提。递延所得税资产的确认则以未来可取得的可用来抵扣亏损的应纳税所得额为限。

由于与所得税确认相关的会计判断主要依赖于对未来事项的估计、假设和一系列的复杂判断，如果这些未来事项的最终税务结果与实际核算的数据有差异，这些差异将会影响税务结果最终确定时相应期间的所得税费用。

行业趋势

“用户体验至上”引领更加繁荣的信息时代

进入信息时代以来，尤其是过去的二十多年，技术变革层出不穷，各种应用精彩叠现。今天，我们正迎来新一轮信息化浪潮的到来。我们看到：移动网络高速普及，数字化内容巨量增长，世界各地的人们尽情享受信息、自在沟通——天涯的距离正在变成咫尺，技术的沟壑正在被弥平。而在这新一轮的网络和技术变革下，一个显著的特征，就是用户体验正日益成为驱动行业发展的原动力，引领下一个更加繁荣的信息化时代到来。

用户体验成为驱动行业发展的原动力

今天，人们于弹指间获得百万量级的丰富业务。无数应用，以碎片化的形式填满人们的24小时，连接起永远Online的数字生活。是什么促进和推动着业务和技术的持续发展？繁荣背后的驱动力是什么？一个显见的事实是，“体验”正被尊奉为至高无上的法则，用户已重掌驱动行业发展的威权。这体现在：

“速度”至上：零等待重新定义网速

几千年的历史，人类从未停止对速度的追求：从遥远的大漠驼铃，到今天的超音速飞机。而在电信领域，人类以短短的二十年时间，就将网络接入技术从拨号上网，发展到今天的光纤到户，其间带宽足足提升了1000倍以上。尽管如此，人们对带宽的需求仍难以满足。展望未来，网络速度将不再以某一业务需要多少带宽来衡量，而将从用户体验的角度出发，以让用户感觉不到网络存在的“零等待”，来牵引和推动网络的发展。

“品质”至上：视频和增强现实将无处不在

伴随着互联网的发展，Web内容从文本、图片和声音等发展到今天的高清视频。无限逼近真实世界，成为媒体展现形式的终极目标。3D、超高清和增强现实等全新体验，不断刷新技术纪录，牵引和驱动

新的发展。与此同时，这些更加真实的表现形式将在人们生活中无处不在，渗入到如电子商务、社交和新闻等各种各样应用之中。

“自由”至上：网络我有，自在掌控

固定互联网用户量达到20亿，用了20年。而移动互联网达到10亿用户量级，仅用了5年，发展速度是固定互联网的2倍。移动互联网的快速发展，源自移动网络让人们摆脱了“线”的制约，智能手机的普及将赋予人们以最大的自由。同样，未来的业务也将以“On-Demand”体验为主，特别是在电视领域，人们将摆脱今天电视的“在规定的时间内看规定的内容”模式。移动网络搭载On-Demand业务体验将成为人们的基本需求，人们能够无时无刻随心所欲的享受各种业务应用。

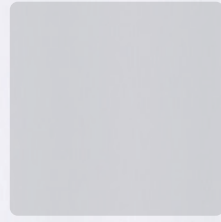
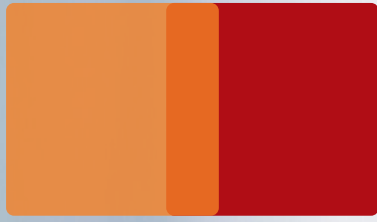
“简单”至上：人机工程使人们回归天性

从键盘、鼠标到触摸、体感，计算人机交互的历史，就是人类追求简单天性的回归史。所有的“简单”，均围绕人的自然交流方式进行。尤其是手势和声音，这是上帝赐予人类最好的交流方式。展望未来，更加自然的人机工程将围绕用户体验发挥出更精妙绝伦的人类天性，如声音、手势和情感等等。

“分享”至上：社区化体验奠定业务基本特征

Google的搜索业务把“数理逻辑”引入互联网，使获取信息更加便捷。如果说这处在简单易用的工具层面，那么Facebook则将“工具”上升到“人性”。Facebook通过将“社会伦理”引入互联网，满足了人的社会属性带来的情感需求以及对分享的渴望，用户短短几年即超过8亿。因此，无论是面向消费者的业务还是企业的应用，社区化体验将成为所有业务的基本特征。

人们对用户体验的永恒追求成为驱动信息社会发展的原动力。这些用户体验的背后，是人类对速度、品质、自由、简单和分享的不懈追求。这些，正是人类品性最基本和重要的特征。



电信行业发展的十大关键课题

用户体验持续驱动网络的发展，反过来，网络技术进步又将支撑用户体验的提升。适应这种用户体验发展和信息化建设的需求，信息网络正进入新一轮的变革。为把握这一轮行业机遇，在网络领域，电信行业须关注以下十大关键课题：

1、移动网络进入 Gigabit 时代，建设无处不在的宽带网络正当其时

当前网络的最大瓶颈在于移动网络的带宽能力不足。相比固定网络，移动网络提供的用户体验还存在很大的差距。只有构建 Gigabit 流量的移动宽带网络，才能支撑用户体验提升到一个新的高度。在此背景下，架构性的创新和持续降低网络成本，将支撑运营商移动宽带业务的可持续发展。

2、实施智能的光纤网络管理，迎接全光接入的到来

传统的手工管理铜线的方式，在电信行业已延续 100 多年。极低的运作效率，使之成为网络维护中最大的成本。在向光纤接入进行演进的历史趋势下，把线缆的部署、维护、故障定位和排除等提升到新的阶段，实现智能的光纤网络管理，成为促进光纤网络发展最核心的措施。

3、All-IP 网络转型深化，全面进入分组化时代

过去 20 年，IP 技术以前所未有的速度获得发展。今天，电信网络已经形成 TDM、ATM 和 IP 共存的混合网络，面向未来，走向基于 All-IP 的 Single 网络将是必然趋势。电信业需要继续深化向 All-IP 的转型，完成业务的迁移、网络的融合、网络的互通和运维的改变等，把电信业带入全分组化的时代。

4、基于云计算的 IT 基础设施，实现数据大集中，构建以数据中心为中心的网络

数据替代语音，成为网络的主要流量。这一具有历史意义的转变，也驱动着数据中心替代语音交换，成为网络的中心，使扁平化这一网络发展的永恒主题具有了新的意义。基于云计算带来的虚拟化、分布式存储和并行计算等新技术，Exabyte 的计算和存储能力构建成为可能。而基于云计算的 IT 基础设施，是构建数据大集中和数据中心为中心的网络的基础。

5、OSS/BSS 现代化，适应开放产业链环境和 On-Demand 的经营模式

新一轮的信息化浪潮呈现出两大变化：一是用户需求从成本竞争转移到价值创造；二是电信业已从完全封闭的体系，走到今天完全开放的体系。运营商 IT 系统的现代化改造，要面向用户价值创造和构建开放产业链，以支撑产品设计开发、产品上市和价值分配等全流程。这些系统需支撑用户自主的套餐设计、套餐选择和带宽选择等，给用户以最大的自由和掌控权力。

6、基于大数据分析，洞察用户需求并构建敏捷企业

开放的互联网时代，用户需求是个性化而且多变的。在 All-IP 架构下，网络实现了自动化和统计复用，网络质量和 QoS 保障都是动态的过程。通过大数据分析，运营商能够实现对网络和用户需求的洞察，构建敏捷的企业，为用户提供更好的体验和服务，挖掘出更多的商业机会。

7、构筑弹性和智能的网络，支撑 On-demand 的带宽经营

对网络和带宽的经营是运营商业运营的基础。网络向更加智能和弹性方向发展，一方面能够提供 On-Demand 的用户体验，让用户根据自己的需要自由选择带宽和服务，另一方面，将提升网络的效率和利用率，降低网络成本。

8、整合数字媒体内容，构建多屏的数字分发渠道

在这轮信息浪潮中，数字化内容极度繁荣，网络成为数字媒体分发的渠道。这种模式，是对传统渠道的颠覆。整合数字媒体内容，实现跨屏幕（手机/PC/TV/PAD）的 On-Demand 的用户体验，这将是未来媒体的发展趋势，也是一个重要的战略机遇。

9、整合 IT 产业链，借助云计算商业模式变革实现 ICT 转型

云计算不断改变 IT 产业的商业模式，使产业实现从卖产品向卖服务转变。而宽带网络的持续普及，使云计算业务具备了有效的网络条件。基于本地化服务、网络保障和安全可信等优势，运营商强力整合 IT 应用和通讯能力，将形成端到端的 ICT 解决方案，能够为企业、特别是中小企业提供端到端的 ICT 服务。这将让小企业也享受大企业具备的 ICT 能力。

10、网络安全和隐私保护，建立可信任的信息服务

开放的 IP 网络和云计算模式，把信息安全和隐私保护推到了前所未有的高度。运营商需构建包括“基础架构、数据保护、应用保护和法律合规”在内的端到端安全架构，为企业和消费者提供比互联网更可信的安全解决方案，全面保护用户的信息和隐私。

尽管信息社会概念已提出很多年，但信息化的序幕才刚刚开始。人们对用户体验的永恒追求仍将继续推动信息服务的变革，电信网络和技术的发展也将进入新的发展阶段。用户体验和网络技术的相互促进，将引领信息服务进入更加繁荣的新高度。



独立审计师就合并财务报表摘要 致华为投资控股有限公司董事会之报告

我们是华为投资控股有限公司及其子公司（以下简称“贵集团”）的审计师。我们已经审计了按国际财务报告准则编制的贵集团截至 2011 年 12 月 31 日止财务年度的合并财务报表（以下简称“已审计合并财务报表”），并于 2012 年 3 月 12 日对贵集团截至 2011 年 12 月 31 日止财务年度的已审计合并财务报表出具了无保留意见。

华为投资控股有限公司不是一家上市公司，根据中华人民共和国公司法的规定无需对外公布已审计合并财务报表。

贵集团对外公布了后附的第 30 页至第 58 页的从已审计合并财务报表中摘录的贵集团合并财务报表摘要，其中包括 2011 年 12 月 31 日的合并资产负债表、2011 年度的合并损益表和合并现金流量表以及主要会计政策摘要和其他附注。已审计合并财务报表和合并财务报表摘要不反映审计报告签署日后发生事项的影响。

合并财务报表摘要没有包含贵集团已审计合并财务报表中所有的按国际财务报告准则要求的披露信息。

阅读合并财务报表摘要不能作为阅读贵集团已审计合并财务报表的替代。

管理层对于合并财务报表摘要的责任

管理层的责任是依据附注 1(a) 所述的基础编制合并财务报表摘要。

审计师的责任

我们的责任是在实施按照《国际审计准则 810 号——财务报表摘要报告业务》规定相关程序的基础上对合并财务报表摘要发表意见。我们的工作包括在抽查的基础上复核证据，以证明合并财务报表摘要中的金额和披露信息与贵集团已审计合并财务报表相一致。我们没有对合并财务报表摘要进行审计，相应地我们也不对此合并财务报表摘要发表审计意见。

意见

我们认为，贵集团从截至 2011 年 12 月 31 日止财务年度已审计合并财务报表中摘录的合并财务报表摘要在所有重大方面，按照附注 1(a) 所述的基础与已审计合并财务报表一致。

毕马威华振会计师事务所
执业会计师
深南东路 5001 号
华润大厦 9 楼
518001 中国 深圳
2012 年 3 月 28 日

合并损益表

	附注	2011 年	2010 年
		人民币百万元	人民币百万元
收入	2	203,929	182,548
销售成本		<u>127,481</u>	<u>102,195</u>
销售毛利		76,448	80,353
研发费用		23,696	17,653
销售和管理费用		33,770	31,439
其他业务收支净额		<u>400</u>	<u>585</u>
营业利润		18,582	30,676
净财务费用	4	5,897	2,118
应占联营 / 合营公司损失		<u>228</u>	<u>10</u>
税前利润		12,457	28,548
所得税	5	<u>810</u>	<u>3,832</u>
本年利润		<u>11,647</u>	<u>24,716</u>
归属于：			
本公司所有者		11,736	24,714
非控制权益		<u>(89)</u>	<u>2</u>
本年利润		<u>11,647</u>	<u>24,716</u>

合并资产负债表

	附注	2011年12月31日	2010年12月31日
		人民币百万元	人民币百万元
资产			
物业、厂房及设备	7	18,631	16,008
无形资产及商誉	8	1,378	719
应收账款及其他应收款	14	29	116
联营及合营公司投资		683	509
可供出售投资	9	454	67
应收贷款	10	17	18
递延所得税资产	11	9,095	7,210
其他非流动资产		3,381	2,329
非流动资产合计		33,668	26,976
存货	13	25,873	27,568
应收账款及其他应收款	14	70,832	68,734
交易性金融资产	12	5,150	13,957
应收贷款	10	568	248
现金及现金等价物	15	57,192	41,501
流动资产合计		159,615	152,008
资产总计		193,283	178,984
权益			
本公司所有者应占权益		66,274	69,381
非控制权益		(46)	19
权益合计		66,228	69,400
负债			
借款	16	13,270	10,264
设定受益福利计划		8,392	6,266
递延政府补助		1,857	1,354
递延所得税负债	11	602	590
非流动负债合计		24,121	18,474
借款	16	7,057	2,695
应付所得税		2,323	4,203
应付账款及其他应付款	17	91,592	82,656
产品质量保证准备	19	1,962	1,556
流动负债合计		102,934	91,110
负债合计		127,055	109,584
权益及负债总计		193,283	178,984

合并现金流量表

	附注	2011年	2010年
		人民币百万元	人民币百万元
经营活动产生的现金流量			
从客户处收到的现金		253,847	228,865
支付给供应商和雇员的现金		(233,092)	(194,205)
其他经营活动使用的现金		(2,929)	(3,105)
经营活动产生的现金流量净额		17,826	31,555
投资活动产生/(使用)的现金流量净额		3,421	(14,708)
筹资活动使用的现金流量净额		(4,774)	(10,152)
现金及现金等价物净增加额		16,473	6,695
现金及现金等价物年初余额	15	41,501	35,213
汇率变动的影响		(782)	(407)
现金及现金等价物年末余额	15	57,192	41,501

合并财务报表摘要附注

1. 合并财务报表摘要的编制基础和集团主要会计政策

(a) 编制基础

华为投资控股有限公司（前称“深圳市华为投资控股有限公司”，以下简称“本公司”）及其子公司（以下简称“本集团”）按照国际会计准则委员会颁布的《国际财务报告准则》（此统称包括各个适用的《国际财务报告准则》、《国际会计准则》和诠释）编制完整的截至 2011 年 12 月 31 日止年度的合并财务报表（以下简称“合并财务报表”）。

本合并财务报表摘要按照披露运作和财务方面关键信息的原则，依据 2011 年度已审计合并财务报表编制的。在本集团管理层同意的情况下，合并财务报表摘要的预期使用者，可以通过电子邮箱，information@huawei.com，获取 2011 年已审计合并财务报表。

(b) 记账本位币及列报货币

本合并财务报表摘要所含的所有财务信息均以人民币列报，人民币也是本公司的记账本位币。本合并财务报表摘要以人民币百万元为单位。

(c) 外币折算

i) 外币交易

外币交易按交易发生日的汇率折算为集团各公司的记账本位币。货币性外币资产及外币负债按资产负债表日的汇率折算为记账本位币，相应的汇兑收益和损失计入当期损益。

以历史成本记账的非货币性外币资产和外币

负债按历史成本和交易日的汇率折算为记账本位币。以公允价值记账的非货币性外币资产及负债按公允价值确定日的汇率折算为记账本位币。

ii) 境外经营

境外经营的经营成果（恶性通货膨胀地区除外）按近似于交易发生时的汇率折算为人民币，资产负债项目按资产负债表日的汇率折算为人民币，相应的折算差异计入其他综合收益，相关的累计外币报表折算差额在所有者权益项目下单独列示。对于非全资子公司，相关的外币报表折算差额按比例分摊给非控制权益。

恶性通货膨胀地区的子公司损益表按资产负债表日的汇率折算为人民币。在折算恶性通货膨胀地区的报表之前，首先根据当地货币实际购买力的变化对其财务报表进行重述，该重述基于资产负债表日相应的价格指数。

如果处置境外经营导致失去控制、重大影响或共同控制，原先计入所有者权益的累计外币报表折算差额转入当期损益，作为处置境外经营的损益的一部分。

当本集团处置包含境外经营的子公司的部分权益但未失去控制时，对应的原先计入所有者权益的累计外币折算差额将重新分摊至非控制权益。当本集团处置对包含境外经营的联营或合营公司的部分投资但保留重大影响或共同控制时，对应的原先计入所有者权益的累计外币折算差额将重分类至当期损益。

(d) 企业合并

企业合并采用购买法进行会计处理。购买日为

获得控制权的日期。控制是指，统驭一个主体的财务和经营政策，并藉此从其经营活动中获取利益的权利。在确定是否具有控制权时应考虑潜在表决权。

本集团于购买日按下列方法对商誉进行计量：

- 支付对价的公允价值；加
- 被购买方非控制性权益的金额；加
- 分阶段实现的企业合并中，购买方先前持有的被购买方权益在购买日的公允价值；减
- 取得的可辨认资产及承担的负债在购买日的净值。

当上述结果为负时，即产生廉价购买收益，该收益于发生时计入当期损益。

支付的对价不包括安排合并之前存在的关系所支付的金额，该金额通常计入当期损益。

交易成本，如与企业合并相关的佣金、律师费、尽职调查费及其他咨询费等，在发生时计入当期损益。

或有对价按照其收购日的公允价值计量。但被分类为权益的或有对价不应被重新计量，其后续清偿应在权益内部进行会计处理。除此之外，或有对价后续的公允价值变动计入损益。

(e) 子公司及非控制权益

子公司是指由本集团控制的企业。控制是指本公司有权统驭支配该企业的财务和经营决策以获得利益。在确定是否控制时，会考虑可执行的潜在投票权。

对子公司财务报表的合并是从本公司对该子公司控制开始之日起，至该控制结束之日止。集团内部交易及往来余额和集团内部交易所产生的任何未实现收益，会在编制合并财务报表时悉数抵消。集团内部交易所产生未实现亏损的抵销方法与未实现收益相同，但抵消额只限于没有证据表明已减值的部分。

非控制权益指子公司净资产中既不直接也不间接归属于本公司的部分，而且本集团并未与这些权益的持有人签定任何额外条款，以致本集团承担了符合金融负债定义的合约责任。对于每次企业合并，本集团可选择以公允价值或以其子公司可辨认净资产中占相应比例的权益计量非控制权益。

非控制权益在合并资产负债表中的权益列示，且独立于本公司所有者应占的权益。非控制权益所占的本集团经营成果，在合并损益表和合并综合收益表上按照与本公司所有者分配本年度总损益和综合收益总额的方式列示。

在不丧失控制权的情况下，本集团对子公司的所占权益的变动视为权益交易，通过调整合并权益中的所有者权益和非控制权益来反映相关的权益变动，不调整商誉且不确认损益。

当本集团丧失了对原有子公司的控制权利时，视为处置了对该子公司的全部应占权益，并将由此产生的利得或损失计入损益。原子公司所有剩余权益在处置当日按公允价值确认，如果剩余权益应分类为金融资产，则将该金额作为其初始确认的公允价值；如果剩余权益应分类为联营或合营公司投资，则将该金额作为初始确认的投资成本（见附注 1(f)）。

(f) 联营与合营公司

联营公司是指本集团可以对其管理施加重大影响，包括参与财务及经营政策决定，但并非控制或联合控制的实体。

合营公司是指本集团与其他一方或多方团体在合同约定下共同控制的从事某项经济活动的实体。

本集团对联营或合营公司的投资按权益法核算，初始计量时按成本入账，其后就本集团占该被投资公司净资产在收购后的变动以及与此投资相关的减值损失做出调整（见附注 1(k)）。合并损益表包括本集团所占被投资公司本年在收购后的税后利润以及与当年投资相关的减值损失。综合收益表反映出年内本集团所占联营和合营公司于收购后的税后业绩。

当本集团应占亏损超过在该联营或合营公司的权益，则本集团的权益将减至零，除非本集团已承担法定或推定责任或已经代该联营或合营公司付款，否则不会继续确认进一步亏损。因此，本集团在联营公司的权益是按照权益法计算的投资账面价值以及实质上构成本集团对联营或合营公司投资净额的其他长期权益之和。

本集团与联营及合营公司之间进行交易所产生的未实现损益，均按本集团在联营和合营公司所占的权益比率抵消；只有当未实现亏损显示已转让资产出现减值时，在当期确认有关未实现亏损。

当本集团丧失了对联营公司的重大影响或对合营公司的共同控制时，视为处置了对该联营公司或合营公司的全部应占权益，并将由此产生的利得或损失计入损益。原联营公司或合营公司所有剩

余权益在处置当日按公允价值确认，如果剩余权益应分类为金融资产，则将该金额作为其初始确认的公允价值；如果剩余权益应分类为联营公司投资，则将该金额作为初始确认的投资成本。

(g) 投资性房地产

本集团将持有的为赚取租金或资本增值，或两者兼有的房地产划分为投资性房地产。

投资性房地产采用成本模式计量，即以成本减累计折旧、摊销及减值损失（见附注 1(k)）后的净值计入合并资产负债表内。投资性房地产的租金收入计量方法参考附注 1(u)(iv)。

投资性房地产折旧方法为原值扣除预计净残值（5%）后在使用寿命内（20年）按直线法计提。

(h) 其他物业、厂房及设备**i) 确认与计量**

物业、厂房及设备以成本减去累计折旧（见下段）及资产减值损失（见附注 1(k)）后的净值记入合并资产负债表内。外购固定资产的成本包括与购置资产直接相关的支出。自建固定资产的成本包括直接材料、直接人工、初始估计可能发生的弃置费用、按适当比例分摊的间接费用和符合资本化条件的借款费用（见附注 1(v)）。

若某项物业、厂房及设备的各个构件具有不同的预计可使用年限，则将其成本以合理的基础在各构件间分摊，对各构件单独计提折旧。

报废或处置固定资产项目所产生的损益为处置所得款项净额与该固定资产账面价值之间的差

额，并于报废或处置日在合并损益表中确认。

在建工程达到预定可使用状态时转入其他物业、厂房及设备。在建工程不计提折旧。

ii) 后续支出

当物业、厂房及设备的某部分进行更换时，如果相关的未来经济利益很可能流入本集团，并且该更换成本能可靠计量，则在该成本发生时将其计入该物业、厂房及设备的账面价值，同时将被更换的资产的账面价值核销。物业、厂房及设备的日常维护支出在发生时计入损益。

iii) 折旧

物业、厂房及设备按直线法计提折旧，即将物业、厂房及设备的原值减去预计残值后除以预计使用年限。各类固定资产的使用寿命、预计净残值分别为：

房屋建筑物	20年	5%
机器设备、电子设备及其他设备	3-10年	5%
运输工具	5年	5%
装修及租入资产改良	2-5年	无

本集团每年复核各项固定资产的预计使用年限和残值。

(i) 无形资产

i) 商誉

商誉于并购子公司时产生并与无形资产同时列示。商誉的初始计量见附注 1(d)。

后续计量以成本减去累计减值准备列示（见附注 1(k)）。对于权益法核算的长期股权投资，商誉的价值已经包含在投资成本中。如果商誉发生减值，则直接抵减相关的投资成本。

ii) 研究及开发费用

研究及开发费用包括所有可以直接归属于研究开发活动的成本以及可以合理分摊至研发活动的相关成本。根据本公司开发活动的性质，开发成本资本化的标准往往要到项目后期，即剩余开发成本已不重大时才可以满足。因此，研究和开发成本一般都在发生当期作为费用计入损益。

iii) 其他无形资产

本集团取得的其他无形资产以成本减去累计摊销（当使用年限可以确定）以及资产减值损失（见附注 1(k)）后的净值记入合并资产负债表内。

iv) 摊销

使用年限确定的无形资产根据预计可使用年限按直线法摊销并计入损益。使用年限确定的无形资产自达到可使用状态之日起开始摊销，各类无形资产的使用寿命如下：

软件	3年
专利权	3-22年
商标使用权	10年

本集团每年复核无形资产预计可使用年限和摊销方法。

无确定使用年限的无形资产不进行摊销。该类资产每年将被审视以确定是否所有迹象表明该资产的使用年限仍然无法确定。一旦该

资产的使用年限变为可以确定，则采用未来适用法按照上述使用年限确定的无形资产的摊销方法，从确定使用年限之日起开始摊销。本集团没有无确定使用年限的无形资产。

(j) 租赁

当一次或多次交易的安排将某项或某些资产的使用权在特定的时期内转让给本集团而本集团以一次性或一系列的付款为对价时，这项协议被认定为租赁协议。对于租赁的认定是根据相关协议的商业实质，而不是根据协议安排的法律形式。

i) 租入资产的分类

当本集团能从租赁协议中取得与租赁资产相关的全部或大部分的风险和回报时，该租赁被认定为融资租赁。协议中没有转移全部或大部分与所有权相关的风险和回报时，则该租赁被认定为经营租赁。

ii) 经营租赁租金

当本集团使用经营租赁租入的资产时，除非有更合理反映租入资产带来收益的租金确认方式，否则相关的租金在租赁期内按直线法计入损益。收到的租金返还作为确定全部净租金支付的一个组成部分。或有租金在实际发生时计入当期损益。

(k) 资产减值

i) 债务证券和权益性证券投资以及应收款的减值

本集团在资产负债表日对以成本、摊余成本计量或被分类为可供出售金融资产的债务和权益性证券、其他流动和非流动应收款进行审视，以确定是否有客观证据表明出现减值。

当存在以下一项或多项迹象时本集团认为相关资产存在减值的可能：

- 债务人处于严重的财务困境中
- 发生违约或毁约，影响到合同约定的本金和利息的回收
- 债务人很可能破产或进行其他债务重组
- 科学技术、市场环境、经济状况、法律环境等外部因素发生重大变化，对债务人产生重大负面影响
- 权益性投资的公允价值显著或长期低于成本

若存在任何上述证据，按以下方式确认及计量减值损失：

- 对使用权益法核算的联营公司和合营公司投资（见附注 1(f)），减值损失按该项投资的可收回金额与账面价值的差额计算，可收回金额的计算见附注 1(k)(ii)。若可收回金额的估计（见附注 1(k)(ii)）出现有利变动，减值损失将会冲回。
- 对以成本计量的非上市权益性证券，减值损失按金融资产的账面价值与预计的未来现金流的差额计算，如果折现的影响重大，则未来现金流按类似金融资产的现行市场回报率折现。权益性证券的减值损失一旦计提不予转回。
- 对于按摊余成本计量的应收账款及其它应收款以及其它金融资产，若折现的影响重大，减值损失按资产的账面价值与未来现金流的现值之差计算，折现率采用该金融资产的原实际利率（即该资产初始确认时采用的实际利率）。当一组以摊余成本计量的金融资产具有相似的风险（如逾期情况相近），而且其中的单项资产没有被评估减值时，则以

该组资产整体为单位进行减值评估，对该组资产整体现金流的评估依据本集团类似资产发生损失的历史经验。

如果在随后期间减值损失金额减少，而且该减少与确认减值损失后发生的特定事件具有客观联系，则减值损失可以通过损益转回，但减值损失的转回不得导致资产的账面价值超过没有确认减值损失前的账面金额。

除了应收账款计提的减值损失外，其他减值损失均直接冲减相应资产的账面价值。由于应收账款减值损失是基于回收存在不确定性而不是基本不可回收，所以相应的减值损失计入准备科目而非直接冲减资产的账面价值。当本集团确定相应款项基本不可回收时，无法收回的金额直接从应收账款中核销，同时转回准备科目中的金额。已收回的前期已计提减值准备的应收款项通过准备科目转回，其他有关减值准备科目的变动，以及后面期间收回原来已直接核销的应收账款，均计入当期损益。

ii) 其他资产的减值

本集团在资产负债表日根据内部及外部相关信息评估下列资产是否可能已经减值或前期已确认的减值损失不再存在或已经减少：

- 物业、厂房及设备；
- 长期土地预付款；
- 其他长期递延资产；
- 无形资产和商誉

若有任何迹象表明减值或减值情况发生变化，会对资产的可收回金额进行评估。对于尚未可供使用的无形资产以及无法确定可使用年

限的无形资产和商誉，无论是否存在减值迹象，本集团每年均会评估其可收回金额。

■ 可收回金额的计算

资产的可收回金额是指其公允价值减去处置费用后的净额与使用价值两者间的较高值。使用价值为估计的未来现金流量的折现值，折现率为反映该资产特定风险和当前市场货币时间价值的税前折现率。当一项资产产生的现金流入并非明显独立于其他资产，可收回金额会按能产生独立现金流入的最小组合资产（现金产出单位）予以确定。企业合并形成的商誉会被分配至预期能从该合并中获利的现金产出单元组中。

■ 减值损失的确认

若资产或其所属现金产出单位的账面价值高于其可收回金额时，便会确认减值损失，并计入当期损益。针对现金产出单位确认的减值损失作出分配，首先用于调减已分配至该现金单位（或该组单位）的任何商誉的账面金额，然后按比例调减该单位（或该组单位）内其它资产的账面价值，但任何资产的账面价值都不得减少至低于其个别公允价值减去出售成本后所得金额或其使用价值（如能确定）。

■ 减值损失的冲回

如果资产的可收回金额发生有利变动，减值损失将会冲回。

商誉的减值损失不能冲回。减值损失的冲回不得使相关资产账面价值超过未确认减值损失之前的资产账面价值。减值损失的冲回在其发生的当期计入损益。

(l) 存货

存货按成本与可变现净值孰低列示。

存货成本按标准成本法核算，并按期结转应承担的标准成本差异，将标准成本调整为与先进先出法相近的实际成本。存货的成本包括买价以及使存货达到目前场所和状态所发生的其他支出。产成品及在制品的成本包括按正常产量所需分摊的制造费用。

可变现净值根据预计的正常业务过程中的销售价格扣除预计完成生产的成本以及完成销售的成本确定。

售出存货的账面金额在相关收入确认的期间确认为支出。存货金额减至可变现净值以及所有的存货损失均在出现减值或损失的期间确认为支出。因可变现净值增加导致的减值转回在转回期间冲减列作支出的存货金额。

(m) 建造合同

建造合同是指为了建造一项资产或者数项在设计、技术、功能以及最终用途等方面密切相关的资产组合而专门签订的合同。建造合同收入确认的会计政策参见附注 1(u)(ii)。在资产负债表日，若能可靠估计建造合同的结果，则根据合同完工进度确认合同收入和合同成本。当合同预计总成本超过合同总收入时，将预计损失确认为当期费用。建造合同的结果不能可靠估计时，合同成本在其发生的当期确认为费用。

在资产负债表日未完工的建造合同，按已发生成本加上已确认收益减去已确认亏损以及分期

收款额，作为“应收建造合同款”（资产）或“应付建造合同款”（负债）列入合并资产负债表。客户尚未支付的分期收款在合并资产负债表“应收账款及其他应收款”中列示。工程开始前收到的款项作为负债包括在资产负债表“应付账款及其他应付款”中。

(n) 应收账款及其他应收款

应收账款及其他应收款以公允价值进行初始确认后按摊余成本扣除坏账准备（见附注 1(k)）列示。在应收款项对关联方的无息贷款或折现影响不重大的情况下，应收款项按成本扣除坏账准备列示。

(o) 借款

借款按公允价值减去交易成本进行初始确认，后续按摊余成本计量。初始确认成本与赎回价值之间的差额以实际利率法在借款期间内与应付利息及其他费用一起计入合并损益表。

(p) 应付账款及其他应付款

应付账款及其他应付款以公允价值进行初始确认，后续按摊余成本计价，但如果折现并无重大影响则按成本计价。

(q) 现金及现金等价物

现金及现金等价物包括现金、银行存款和通知存款。银行透支款作为待归还款项，是本集团资金管理的组成部分。因此在编制现金流量表时，银行透支款作为现金及现金等价物列示。

(r) 雇员福利**i) 短期雇员福利和设定提存计划**

薪金、年度奖金、年假及设定提存计划在本集团雇员提供相关服务的年度内计提。如果延迟付款或结算会构成重大的货币时间价值，则这些金额会以现值计量。

ii) 设定受益计划

本集团设定受益计划下的净负债，是员工未来应收到的预计利益，以员工当期及前期提供的服务作为计算依据，相关的受益福利折成现值并减去计划资产的公允价值。该项负债采用资产负债表日类似期限的高质量企业债券的收益率折成现值。本集团管理层采用精算的方法计算设定受益计划下的净负债。

若本集团对设定受益计划作出改进，使员工应收到与前期提供的服务相关的预计利益增加，则增加部分应按直线法在授予该利益的期限内进行分摊，并分别计入各期的损益。若该利益在当期授予并立即生效，则增加部分全部作为当期费用计入损益。

在计算本集团设定受益计划下的负债时，精算收益 / 损失全部计入合并损益表。

(s) 准备和或有负债**i) 产品质量保证准备**

本集团为已销售产品提供质量保修服务，保修期限一般为 12 个月至 24 个月。保修服务内容通常包括零部件更换、人力和服务中心支持。本集团在产品收入确认的同时，根据未来

提供保修服务可能发生的成本计提产品质量保证准备。计提时考虑的因素包括已安装设备的数量、保修服务发生频率的历史经验值和预计值。本集团定期评估已计提产品质量保证准备的充足性，并在必要时调整已计提金额。

ii) 其他准备和或有负债

如果本集团需要对过去已发生事项承担法律或者推定义务，在履行这项义务时很可能导致未来经济利益流出，并且流出金额能够可靠估计，本集团将根据估计的流出金额计提拨备。如果折现影响重大，则按未来应支付金额的现值计提准备。

当未来经济利益流出的可能性较低，或者流出金额不能可靠估计，则将此项义务披露为或有负债，但当未来经济利益流出的可能性非常低时不作披露。如果义务的履行依赖于未来某一个或多个事项的发生与否，则将此项义务披露为或有负债，但当未来经济利益流出的可能性非常低时不作披露。

(t) 所得税

本年度所得税包括当期所得税及递延所得税资产和负债的变动。当期所得税及递延所得税资产和负债的变动均计入损益，但与企业合并、与其他综合收益或与直接确认为所有者权益项目相关的部分，则相应确认为其他综合收益或所有者权益。

当期所得税是按本年度应税利润根据已执行或在资产负债表日实质上已执行的税率计算的应付所得税金额，加上以往年度应付所得税的调整。

递延所得税资产和负债分别由可抵扣和应纳税暂时性差异产生。暂时性差异是指资产和负债在合并财务报表上的账面金额与这些资产和负债的计税基础的差异。递延所得税资产也可以由未利用的可抵扣亏损和未利用税收优惠抵减产生。

所有递延所得税负债都会确认，递延所得税资产只限于在很可能获得能利用该递延所得税资产来抵扣的未来应税利润的范围内进行确认。支持确认由可抵扣暂时差异所产生的递延所得税资产的未来应税利润包括因转回目前存在的应纳税暂时性差异而产生的金额；但这些转回的差异必须与同一税务机关及同一纳税主体有关，并预期在可抵扣暂时差异预计转回的同一期间或递延所得税资产所产生可抵扣亏损可向后期或向前期结转的期间内转回。在决定目前存在的应纳税暂时性差异是否足以支持确认由未利用可抵扣亏损和税款抵减所产生的递延所得税资产时，也会采用同样的标准，即差异是否与同一税务机关及同一纳税主体有关，以及是否预期在能够使用未利用可抵扣亏损和税收优惠抵减拨回的同一期间内转回。

递延所得税以已执行或在资产负债表日实质上已执行的税率为基础，按照该资产和负债账面金额的预期实现或清偿方式及相应期间的适用税率计量。递延所得税资产和负债均不折现。

本集团会在每个资产负债表日评估递延所得税资产的账面金额。如果本集团预期不再可能获得足够的应税利润以抵扣相关的税务利益，该递延所得税资产的账面金额便会调减；但是如果日后又可能获得足够的应税利润，有关调减额便会转回。

当期所得税和递延所得税余额及其变动额会分开列示，并且不予抵消。只有在本集团有法定行使权以当期所得税资产抵消当期所得税负债，并且符合以下附带条件的情况下，当期和递延所得税资产才会分别抵消当期和递延所得税负债：

- 当期所得税资产和负债：本集团计划按净额结算，或同时变现该资产和清偿该负债；
- 递延所得税资产和负债：这些资产和负债必须与同一税务机关征收的所得税相关，并且属于：
 - 同一纳税主体；或
 - 不同的纳税主体，但这些纳税主体计划在日后每个预计有大额递延所得税负债需要清偿或大额递延所得税资产可以收回的期间内，按净额实现当期所得税资产和清偿当期所得税负债，或同时变现该资产和清偿该负债。

(u) 收入确认

收入按已收或应收价款的公允价值计量。如果经济利益能够流入本集团，且收入成本能够可靠计量时，收入按照如下方式计入损益：

i) 销售设备和提供劳务

设备收入在设备所有权上的重大风险和报酬转移给买方时确认。服务收入在服务提供时确认。如果款项的可收回性、相关成本或者设备销售退回存在重大的不确定性，不确认收入。收入确认金额已扣除任何商业折扣，且不含增值税或者其他税金。

ii) 建造合同收入

如果建造合同的结果能够可靠的估计，本集团按照完工百分比法确认固定造价合同的收

入，完工百分比根据合同已发生成本占预计成本总额的比例计算。

如果建造合同的结果不能够可靠的估计，本集团以该合同实际已发生、且预计能够收回的成本等额确认收入。

iii) 政府补助

政府补助同时满足下列条件时在合并资产负债表内予以确认：本集团能够满足政府补助所附条件；本集团确实能够收到该款项。如果政府补助用于补偿公司发生的费用，则在费用实际发生的相应期间作为收入计入损益，如果政府补助用于补偿公司购置或以其他方式形成资产的成本，则先确认为递延收入，然后以系统的方法在资产的使用期间计入损益。

iv) 经营租赁收入

经营租赁应收租金在租赁期间内等额计入损益，但如有其他确认方式能更清楚反映租赁资产使用所产生的收益模式，则采用其他方式确认收入。经营租赁协议涉及的激励措施作为应收净租赁款项总额的组成部分计入损益。或有租金在获取的相应会计期内确认为收入。

(v) 财务收入和财务费用

财务收入包括股利收入，对外投资产生的利息收入（包括可供出售金融资产），可供出售金融资产处置收益，以及为交易而持有的金融资产公允价值变动收益。利息收入以实际利率法计算。从非上市公司取得的股利收入于宣派股利之日确认并计入损益，从上市公司取得的股利收入于除权日确认并计入损益。

财务费用包括利息费用，金融资产减值损失和准备的折现额的当期影响。可直接归属于购建某项符合资本化条件的资产的借款费用，予以资本化并计入相关资产的成本。除上述借款费用外，其他借款费用均于发生当期确认为财务费用。

作为资产成本的一部分的借款费用，当借款费用已经发生而且为使资产达到预定可使用状态所必要的购建活动已经开始时，借款费用开始资本化。当符合资本化条件的资产在购建过程中发生非正常中断或资产达到预定可使用状态时，借款费用中断或停止资本化。

汇兑损益按净额列示。

(w) 无追索保理

无追索保理构成了应收账款转让，本集团将应收账款转让给银行或金融机构，银行或金融机构须承担客户如不付款而亦无权再向本集团追索回款的风险。本集团客户将直接向银行或金融机构支付相关应收款项。

无追索保理业务中，应收账款转让后在合并资产负债表中核销，应收账款高于从银行或金融机构收回的现金之间的差额，全部在转让当期在合并损益表“其他业务支出”中确认为费用。

2. 收入

	2011 年	2010 年
	人民币百万元	人民币百万元
销售商品及服务	203,732	182,368
租金	197	180
	<u>203,929</u>	<u>182,548</u>

3. 雇员费用

	2011 年	2010 年
	人民币百万元	人民币百万元
设定受益福利计划费用	2,426	2,994
定额供款退休计划费用	4,322	2,848
离职后福利合计	6,748	5,842
工资、薪金及其他福利	32,619	25,512
	<u>39,367</u>	<u>31,354</u>

4. 净财务费用

	2011 年	2010 年
	人民币百万元	人民币百万元
利息收入	(376)	(514)
分红收入	-	(2)
为交易而持有投资实现及未实现净收益	(391)	(121)
处置可供出售投资净收益	(4)	-
财务收益	<u>(771)</u>	<u>(637)</u>
利息费用	1,398	1,035
净汇兑损失	4,876	1,367
可供出售投资减值损失	1	21
手续费	<u>393</u>	<u>332</u>
财务费用	<u>6,668</u>	<u>2,755</u>
净财务费用	<u>5,897</u>	<u>2,118</u>

5. 所得税

合并损益表中列示的所得税：

	2011 年	2010 年
	人民币百万元	人民币百万元
当年所得税		
中国境内所得税		
- 本年度	1,984	4,142
- 以前年度(多)/少计的所得税	(522)	117
海外所得税		
- 本年度	1,490	1,630
- 以前年度多计的所得税	<u>(113)</u>	<u>(76)</u>
	2,839	5,813
递延所得税		
暂时性差异的产生及转回	<u>(2,029)</u>	<u>(1,981)</u>
	<u>810</u>	<u>3,832</u>

6. 分部报告

本集团拥有中国和海外两个区域分部。同时，本集团按照提供劳务或销售产品的类型确定如下业务分部：

■ 运营商网络

为电信运营商开发、生产和提供无线网络、固定网络、电信软件与核心网和服务等产品和解决方案；

■ 企业业务

向政府及公共事务、企业、能源、电力、交通和金融等垂直行业，提供可被集成的企业基础网络、基于云的绿色数据中心、企业信息安全和统一通信及协作等产品和服务；

■ 消费者业务

为消费者和商业机构开发、生产和提供移动宽带、家庭终端、智能手机等设备及其上的应用。

区域分部和业务分部均根据内部组织机构、管理要求及内部报告制度确定。

每个分部需要不同的技术和市场策略而需要进行单独的管理。本集团管理层定期审视各分部的财务信息，以决定向其配置资源，评价业绩。

区域分部的收入信息

	2011年	2010年
	人民币百万元	人民币百万元
中国	65,565	62,143
海外	138,364	120,405
合计	203,929	182,548

业务分部的收入信息

	2011年	2010年
	人民币百万元	人民币百万元
运营商网络	150,145	145,800
企业业务	9,164	5,834
消费者业务	44,620	30,914
合计	203,929	182,548

7. 物业、厂房及设备

	土地和 房屋建筑物	机器设备 电子设备 及其他设备	运输工具	在建工程	投资性 房地产	装修 及租入 资产改良	合计
	人民币 百万元	人民币 百万元	人民币 百万元	人民币 百万元	人民币 百万元	人民币 百万元	人民币 百万元
成本:							
2010年1月1日	5,468	11,103	452	4,618	567	2,460	24,668
汇率调整	(8)	(113)	(21)	(4)	-	(13)	(159)
本年增加	50	2,011	92	2,558	-	213	4,924
在建工程转入	1,918	1,206	-	(4,548)	-	1,424	-
本年处置	(2)	(1,491)	(49)	-	-	(28)	(1,570)
2010年12月31日	<u>7,426</u>	<u>12,716</u>	<u>474</u>	<u>2,624</u>	<u>567</u>	<u>4,056</u>	<u>27,863</u>
2011年1月1日	7,426	12,716	474	2,624	567	4,056	27,863
汇率调整	(26)	(257)	(18)	(18)	-	(42)	(361)
本年增加	7	2,710	75	2,744	-	260	5,796
在建工程转入	-	21	-	(46)	-	25	-
本年处置	-	(767)	(44)	-	-	(26)	(837)
2011年12月31日	<u>7,407</u>	<u>14,423</u>	<u>487</u>	<u>5,304</u>	<u>567</u>	<u>4,273</u>	<u>32,461</u>
折旧:							
2010年1月1日	1,171	6,882	258	-	230	1,959	10,500
汇率调整	(1)	(44)	(10)	-	-	(4)	(59)
本年增加	318	1,642	73	-	30	399	2,462
本年处置	-	(985)	(40)	-	-	(23)	(1,048)
2010年12月31日	<u>1,488</u>	<u>7,495</u>	<u>281</u>	<u>-</u>	<u>260</u>	<u>2,331</u>	<u>11,855</u>
2011年1月1日	1,488	7,495	281	-	260	2,331	11,855
汇率调整	(1)	(133)	(11)	-	-	(28)	(173)
本年增加	358	1,728	75	-	29	523	2,713
本年处置	-	(511)	(39)	-	-	(15)	(565)
2011年12月31日	<u>1,845</u>	<u>8,579</u>	<u>306</u>	<u>-</u>	<u>289</u>	<u>2,811</u>	<u>13,830</u>
账面净值:							
2010年12月31日	<u>5,938</u>	<u>5,221</u>	<u>193</u>	<u>2,624</u>	<u>307</u>	<u>1,725</u>	<u>16,008</u>
2011年12月31日	<u>5,562</u>	<u>5,844</u>	<u>181</u>	<u>5,304</u>	<u>278</u>	<u>1,462</u>	<u>18,631</u>

投资性房地产

本集团主要从事电子通信设备的生产、销售及营销活动并提供与之相关的服务。本集团将一些房屋出租给一家前子公司、一家前联营公司和其他第三方，这些房产被分类为投资性房产。

于 2011 年 12 月 31 日，本集团投资性房产的账面价值为人民币 278,153,000 元 (2010 年：人民币

306,931,000 元)。本集团董事估计 2011 年 12 月 31 日该等投资性房产的公允价值为人民币 478,684,000 元 (2010 年：人民币 493,913,000 元)。该公允价值由管理层根据现金流折现分析法估算。

上述投资性房产的公允价值是本集团内部根据市场环境及预测的投资性房产未来之现金流量的折现金额决定的。本集团预测投资性房产的未来现金流量时考虑了现有的以正常交易条件签定的租赁协议的规定。

8. 无形资产

	商誉	软件	专利权	商标使用权	合计
	人民币百万元	人民币百万元	人民币百万元	人民币百万元	人民币百万元
成本：					
2010年1月1日	-	706	607	25	1,338
本年增加	-	278	147	-	425
本年处置	-	(4)	(1)	-	(5)
2010年12月31日	-	980	753	25	1,758
2011年1月1日	-	980	753	25	1,758
本年增加	215	443	223	52	933
本年处置	-	(14)	-	-	(14)
2011年12月31日	215	1,409	976	77	2,677
摊销和减值损失：					
2010年1月1日	-	354	403	21	778
本年增加	-	236	28	1	265
本年处置	-	(4)	-	-	(4)
2010年12月31日	-	586	431	22	1,039
2011年1月1日	-	586	431	22	1,039
本年增加	-	232	37	2	271
本年处置	-	(11)	-	-	(11)
2011年12月31日	-	807	468	24	1,299
账面净值：					
2010年12月31日	-	394	322	3	719
2011年12月31日	215	602	508	53	1,378

9、可供出售投资

	2011年	2010年
	人民币百万元	人民币百万元
可供出售投资：		
-非上市公司投资账面价值	454	67
个别认定已减值的可供出售投资：		
-非上市公司投资账面价值	44	50

本集团分别于 2011 年和 2010 年 12 月 31 日对可供出售的权益性证券投资采用个别认定法进行减值测试，当市场公允价值大幅低于账面价值或被投资者所在的

行业不景气使本集团的初始投资成本预计无法收回时，本集团认为可供出售的权益性证券投资存在减值迹象。计提的减值损失依据附注 1(k) 计入合并损益表。

10、应收贷款

贷款期限及还款计划列示如下：

	2011年	2010年
	人民币百万元	人民币百万元
一年以内		
-关联方应收贷款(i)	41	30
-其他应收贷款(ii)	577	272
	<u>618</u>	<u>302</u>
一至三年		
-关联方应收贷款	-	-
-其他应收贷款(ii)	17	17
	<u>17</u>	<u>17</u>
三年以上		
-其他应收贷款(ii)	-	1
	<u>-</u>	<u>1</u>
应收贷款总额	635	320
减：减值准备	(50)	(54)
应收贷款净额	<u>585</u>	<u>266</u>

(i) 应收关联方贷款的年利率为3%，将于1年以内到期。 (ii) 长期应收贷款为向顾客提供的支持其运营的借款。

截至2011年12月31日，本集团除以下单独确认减值准备的应收贷款外，均未逾期：

关于应收贷款的减值准备变动如下：

	2011年	2010年
	人民币百万元	人民币百万元
年初余额	54	59
汇率变动	(4)	(5)
年末余额	<u>50</u>	<u>54</u>

于2011年12月31日，本集团对共计人民币50,044,000元(2010：人民币53,640,000元)的第三方应收贷款全额计提坏账准备。该应收贷款已逾期两年未偿还，且

本集团认为其收回的可能性极小。本集团未获得与该应收贷款余额相关的抵押权。

11、递延所得税资产和负债

	2011年	2010年
	人民币百万元	人民币百万元
预提和准备	4,563	3,756
物业、厂房及设备	259	185
减值	695	796
未实现利润	2,979	2,267
可抵扣税务亏损	170	76
子公司未分配利润	(369)	(465)
其他可抵扣暂时性差异	429	130
其他应纳税暂时性差异	(233)	(125)
合计	<u>8,493</u>	<u>6,620</u>

未确认的递延所得税资产

未在以下项目中确认的递延所得税资产：

	2011年	2010年
	人民币百万元	人民币百万元
待抵扣暂时性差异	463	425
可抵扣亏损	<u>2,666</u>	<u>1,817</u>
	<u>3,129</u>	<u>2,242</u>

由于预计税务亏损无法在其可抵扣期间内获取足够的税前利润，本集团未对部分可抵扣亏损确认递延所得税资产。

本集团预计部分存货跌价准备和应收款项减值准备很可能无法获得税务部门批准与税前抵扣，因此未确认相关的递延所得税资产。

12、交易性金融资产

交易性金融资产主要包括投资于银行发行的理财产品。

13、存货

	2011年	2010年
	人民币百万元	人民币百万元
原材料	5,896	6,473
在产品	2,664	2,697
产成品	6,137	5,725
已发货未完成安装的产成品	11,176	12,673
	<u>25,873</u>	<u>27,568</u>

在成本和费用确认的存货金额如下：

	2011年	2010年
	人民币百万元	人民币百万元
已销售存货的账面价值	99,013	78,977
计提的存货减值准备	549	998
	<u>99,562</u>	<u>79,975</u>

14、应收账款及其他应收款

	2011年	2010年
	人民币百万元	人民币百万元
关联应收账款	613	982
其他应收账款	54,746	47,065
应收建造合同款	3,075	7,004
关联应收款	21	44
其他应收款	11,060	12,298
已抵押存款	1,346	1,457
	<u>70,861</u>	<u>68,850</u>
非流动	29	116
流动	<u>70,832</u>	<u>68,734</u>
	<u>70,861</u>	<u>68,850</u>

应收账款减值准备

应收账款的减值损失计入准备账户，当本集团认为相关款项基本不可能回收时，将计提的减值损失核销账面余额（见附注 1(k)）。本年度应收账款减值准备的变动如下：

	2011年	2010年
	人民币百万元	人民币百万元
年初余额	4,147	4,343
本年减值损失的确认及转回	1,481	2,929
坏账核销	<u>(2,080)</u>	<u>(3,125)</u>
年末余额	<u>3,548</u>	<u>4,147</u>

15、现金及现金等价物

	2011年	2010年
	人民币百万元	人民币百万元
定期存款	2,671	5,685
现金及银行存款	<u>54,521</u>	<u>35,816</u>
合并资产负债表与合并现金流量表 中的现金及现金等价物	<u>57,192</u>	<u>41,501</u>

16、借款

	2011年	2010年
	人民币百万元	人民币百万元
非流动负债		
无抵押长期借款	1,783	2,059
集团内公司担保借款	<u>11,487</u>	<u>8,205</u>
	<u>13,270</u>	<u>10,264</u>
流动负债		
无抵押短期借款	253	330
集团内公司担保借款	1,978	1,064
无抵押一年内到期的长期借款	419	310
集团内公司担保一年内到期的长期借款	<u>4,407</u>	<u>991</u>
	<u>7,057</u>	<u>2,695</u>

于 2011 年 12 月 31 日，相关借款合同的约定条款及还款期限如下：

	合计	1年以内	1-5年
	人民币百万元	人民币百万元	人民币百万元
集团内关联公司担保借款：			
EUR - 浮动年利率 1.83% ~ 2.81%	2,358	-	2,358
USD - 浮动年利率 1.69% ~ 1.8%	10,701	4,406	6,295
BDT - 浮动年利率 13%	49	49	-
ZAR - 浮动年利率 14%	-	-	-
ETB - 浮动年利率 2.81%	1	-	1
DZD - 固定年利率 5.25%	131	131	-
USD - 固定年利率 4.33%	2,833	-	2,833
INR - 固定年利率 11.86%	1,799	1,799	-
	<u>17,872</u>	<u>6,385</u>	<u>11,487</u>
无担保借款：			
CNY - 浮动年利率 6.12% ~ 6.35%	2,202	419	1,783
BDT - 浮动年利率 2.12% ~ 13.5%	156	156	-
VEF - 固定年利率 18% ~ 20%	97	97	-
	<u>2,455</u>	<u>672</u>	<u>1,783</u>
	<u>20,327</u>	<u>7,057</u>	<u>13,270</u>

上述借款的账面价值与其公允价值相近。所有的银行借款已与银行签订借款协议，按照通行惯例，这些协议含有与某些本集团资产负债比率相关的

规定。如果本集团违反协议的相关条款，银行有权要求立即偿付借款。截至 2011 年 12 月 31 日，本集团没有违反相关借款协议的任何条款 (2010 年：无)。

17、应付账款及其他应付款

	2011年	2010年
	人民币百万元	人民币百万元
关联应付账款	894	1,274
其他应付账款	26,145	27,330
应付票据与信用证	8,685	10,720
应付建造合同款	2,325	2,023
其他关联应付款	5	15
其他应付款和预提费用	53,538	41,294
	<u>91,592</u>	<u>82,656</u>

所有应付账款及其他应付款预期将于一年内偿还或须按要求偿还。

18、工程施工合同

于2011年12月31日，本集团计入应收/应付建造合同款的建造合同成本加已确认收益减已确认损失的金额共计人民币27,053,171,000元(2010年：人民币46,008,688,000元)。

19、准备与或有事项**(a) 产品质量保证准备**

	2011年	2010年
	人民币百万元	人民币百万元
年初余额	1,556	1,175
本年计提	2,449	1,962
本年使用	<u>(2,043)</u>	<u>(1,581)</u>
年末余额	<u>1,962</u>	<u>1,556</u>

产品质量保证准备主要是为本集团本年度内向用户作出的设备售后质量保修承诺而计提。产品质量保证准备是根据类似产品及服务保修费用历史数据以

及新产品的预计保修率估计得出。本集团预计预提的大部分质量保证准备将在未来十二个月内结算完毕。

(b) 诉讼

(i) 2007年12月，本集团的两家海外子公司对境外一家客户提起诉讼，要求该客户偿付某合同项下拖欠的应收账款。该客户坚持认为其不支付合同款项是由于上述两家子公司未能及时履行合同义务，遂于2008年1月向当地法院提起反诉。2009年12月，上述子公司与该客户达成了和解协议。根据协议，除小部分尚存争议的项目外，该海外客户同意部分撤诉。本年度法院宣判上述子公司胜诉，此案对本集团的合并经营成果、合并财务状况及合并现金流量不会产生任何重大不利影响。

(ii) 2010年7月，Motorola, Inc. (“摩托罗拉”)对本集团子公司华为技术有限公司(以下简称“华为技术”)提起诉讼，指控华为技术非法盗用其商业机密。2011年1月，华为技术对摩托罗拉和Nokia Siemens Network (“NSN”)提起诉讼，要求法院禁止摩托罗拉将

华为技术保密信息非法转移给NSN。2011年4月，华为技术有限公司和摩托罗拉达成协议，同意摩托罗拉支付转让费后，将摩托罗拉与华为技术之间的商业合同转移给NSN，使NSN能获得及使用华为技术的保密信息，双方撤销所有相互间的诉讼。

(iii) 于2012年2月22日，Creative Technology Ltd及其子公司Qmax Communications Pte.Ltd.(以下简称“Creative”)对本公司下属子公司华为国际公司(以下简称“华为国际”)提起诉讼，以华为国际未能履行合同条款等名义起诉，要求华为国际赔偿损失约人民币1.2亿元。目前该案处于诉讼答辩阶段，本集团管理层认为上述指控缺乏事实依据，并会坚决予以辩护。现阶段本集团管理层认为并不能根据该诉讼现况合理预测其结果及可能造成的损失。于2011年12月31日，本集团并未对该诉讼计提预计负债。

20、经营性租赁**(a) 作为承租方**

不可撤销的应付经营性租赁租金列示如下：

	2011年	2010年
	人民币百万元	人民币百万元
一年以内	364	319
一年至五年	410	233
五年以上	-	1
	<u>774</u>	<u>553</u>

本集团以经营性租赁的方式租入了一些仓库、工厂设备、办公场地及员工公寓，租赁期通常在一至五年之间，且不存在或有租金。

2011年度本集团于合并损益表中确认的经营性租赁费用为人民币2,052,028,000元(2010年：人民币1,903,979,000元)。

(b) 作为租赁方

本集团以经营性租赁的方式租出某些物业（见附注2）。其不可撤销的应收经营性租赁租金列示如下：

	2011年	2010年
	人民币百万元	人民币百万元
一年以内	46	49
一年至五年	47	69
五年以上	-	-
	<u>93</u>	<u>118</u>

2011年度本集团于合并损益表中确认的租赁收入为人民币196,819,000元(2010: 人民币179,505,000元)。

21、资本承担**(a) 与购建房产相关的资本承担**

本集团购建房产的资本承担列示如下：

	2011年	2010年
	人民币百万元	人民币百万元
已签订合同	2,152	3,726
已批准但未签订合同	<u>5,257</u>	<u>2,113</u>
	<u>7,409</u>	<u>5,839</u>

(b) 其它资本承担

本集团其它资本承担列示如下：

	2011年	2010年
	人民币百万元	人民币百万元
已签订的正在履行的并购协议	3,336	-
设立合营公司	40	-
其他重大财务承诺	462	-
购买债券	-	<u>137</u>
	<u>3,838</u>	<u>137</u>

公司信息

公司介绍

华为是全球领先的信息与通信解决方案供应商。我们围绕客户的需求持续创新，与合作伙伴开放合作，在电信网络、企业网络、消费者和云计算等领域构筑了端到端的解决方案优势。我们致力于为电信运营商、企业和消费者等提供有竞争力的 ICT 解决方案和服务，持续提升客户体验，为客户创造最大价值。目前，华为的产品和解决方案已经应用于 140 多个国家，服务全球 1/3 的人口。

我们以丰富人们的沟通和生活为愿景，运用信息与通信领域专业经验，消除数字鸿沟，让人人享有宽带。为应对全球气候变化挑战，华为通过领先的绿色解决方案，帮助客户及其他行业降低能源消耗和二氧化碳排放，创造最佳的社会、经济和环境效益。

产品、解决方案与服务

运营商网络

- 无线网络：
 - LTE、GSM、WCDMA、CDMA、TD-SCDMA、WiMAX、OSS、天线、站点能源、分组核心网，EPC
- 固定网络：
 - FTTx、DSL、ODN、WDM/OTN、MSTP/Hybrid MSTP、微波、核心路由器、路由器、交换机、网络安全网关
- 全球服务：
 - 咨询服务：商业咨询、网络咨询、运维咨询
 - 管理服务：NOC 运维服务、网络性能管理服务、IT 管理服务与 BPO
 - 品质提升与保障服务：Huawei SmartCare 服务
 - 系统集成服务：网络集成服务、OSS 集成服务、数据中心集成服务、站点集成服务
 - 能源改造服务：站点能源改造服务、绿色能源服务
 - 客户支持服务：网络运行保障服务
 - 学习与能力发展服务：知识传递、华为认证、华为教育
- 电信软件与核心网：
 - BSS & OSS、业务交付平台 (SDP)、数字家庭 (Digital Home)、移动宽带价值增长解决方案 (MBB VGS)、云计算、RCS-e/RCS、统一通信 (Unified Communications)、Mobile Office、企业外包呼叫中心 (IPCC BPO)、融合会议 (Convergent Conference)、SmartCare、策略计费控制 (SmartPCC)、融合用户数据 (SingleSDB)

企业业务

- IT:
媒体网络、桌面云、服务器、存储、数据中心、云管理平台
- 企业网络:
AR 接入路由器、NE 核心路由器、园区交换机、数据中心交换机、无线局域网、传送网、接入网、网络管理
- UC&C:
智能视频监控、统一通讯、联络中心、融合会议、智真与视讯、IP 通讯终端、行业 TV、企业 IMS/NGN、企业信息安全、数字电视、行业计费
- 安全:
安全路由网关、防火墙和统一威胁管理、VPN 网关、入侵检测和防护、抗 DDoS 攻击、安全管理软件
- 企业无线及配套产品
- 行业解决方案:
电力行业解决方案、能源行业解决方案、交通行业解决方案、政府行业解决方案、金融行业解决方案、ISP 及其它行业解决方案

消费者业务

- 手机:
智能机, 功能机
- 移动宽带终端:
数据卡, 无线路由器, 模块
- 家庭融合终端:
固定接入、无线接入、机顶盒、数码相框、平板电脑

荣誉与获奖

- 2011 年度, 华为共获得 6 项 LTE 顶级奖项: 最佳 LTE 商用性能奖、最佳 LTE 网络设备奖、最佳 LTE 研发贡献奖和最佳 LTE 标准贡献奖、“LTE 网络基础设施创新”、“最具创新移动宽带部署奖”。这是业界对华为持续致力于促进 LTE 生态环境茁壮与繁荣的贡献肯定。
- 2011 年 12 月 13 日, 亚洲电信杂志 (Telecom Asia) 在第四届年度读者评选活动中, 授予华为“年度最佳电信供应商”、“年度无线网络供应商”和“年度宽带网络供应商”三项大奖。
- 2011 年 11 月 23 日, 第六届中国数字城市建设技术与设备博览会特颁出“住房城乡建设领域 2011 年度信息化优秀软硬件供应商”大奖, 以鼓励华为在城市信息化领域内的突出贡献。
- 2011 年 11 月 15 日, 在英国伦敦举办的宽带流量管理论坛 (BBTM) 年度峰会上, 华为 MBB VGS 和 MegaFon 客户共同荣获 Informa 2011 年度“基于流量管理的最具创新性业务”大奖。
- 2011 年 11 月 8 日, 在上海举行的“2011 中国增长、创新与领导力峰会”上, Frost & Sullivan 授予华为全球管理服务领域唯一奖项“年度全球电信管理服务增长与创新奖”, 同时华为 SmartCare 专业服务解决方案一并获授“用户感知服务卓越奖”。这是行业权威机构对华为管理服务在业界的领导地位和解决方案竞争力的进一步认可。
- 2011 年 10 月, 在北美通信大会暨展览颁奖典礼上, 华为凭借其全球领先的 Small Cell 解决方案, 荣获“最佳网络基础设施解决方案”大奖。这标志着华为的 Small Cell 获得业界的认可, 成功奠定了其在无线宽带领域的领导地位。

- 2011年10月18日，在国际电信行业权威媒体—RCR Wireless News举办的2011年创新大奖颁奖典礼上，华为采用SingleRAN LTE解决方案为沃达丰部署的全球首个LTE DD800商用网络，荣获“最具创新移动宽带部署”大奖。
- 2011年9月29日，华为200G高速路由器线卡、智能ODN（iODN）解决方案和IPTV解决方案因优异表现及对电信业的贡献获得宽带世界论坛（Broadband World Forum）颁发的InfoVision三项大奖，成为全场获奖最多的厂商。其200G线卡获得全场最具价值的“年度宽带创新大奖”（Broadband Innovation of the Year），iODN解决方案获得“宽带网络和服务管理运营”（Broadband Network and Services Management and Operations）类别奖项，IPTV获得“内容、娱乐、业务和服务”（Content, Entertainment, Applications and Services）类别奖项。
- 2011年9月28日，在2011中国金融业客服中心优秀奖颁奖典礼暨第五届中国金融业客服中心发展高峰论坛上，华为荣获“2011中国金融业客服中心优秀服务商”大奖，表彰华为在金融业客户服务领域作出的突出贡献。
- 2011年9月28日，在2011中国最佳客户联络中心与CRM颁奖典礼上，华为荣获“2011年度最佳客户联络中心技术解决方案”大奖。该奖表彰华为在客户联络中心与客户关系管理领域取得的优异成绩，对华为推动整个联络中心与客户服务行业的发展给予充分的肯定。
- 2011年9月7日，在中国国际金融展年度盛典—2011中国国际金融展颁奖典礼上荣获“年度最佳服务奖”和“组委会年度特别推荐奖”两项大奖。
- 2011年8月1日，华为在“第二届全球绿色经济财富论坛”上入选2011全球绿色财富（中国）企业100强，“全球绿色财富（中国）100强企业排行榜”是由国际绿色经济协会在全球首创的第一个关于“绿色&财富”影响力的评价体系，旨在表彰那些为全球环境与经济可持续发展作出突出贡献和产生深远影响力的企业，以标杆和榜样的力量带动财富新轨道的大力发展。
- 2011年7月8日，华为在第六届中国最佳客户服务评选颁奖典礼上荣获“中国最佳客户服务解决方案提供商”大奖。同时，华为企业业务还荣获“中国客户服务突出贡献荣誉大奖”，表彰华为团队在客户服务领域做出的突出贡献。
- 2011年6月24日，华为在伦敦Femtocell全球峰会上获颁2011年“最佳Femtocell商用进程”（Progress in Commercial Deployment）行业大奖。该奖项由全球Femtocell行业最权威的组织Femto论坛颁发，以表彰在过去一年里对Femtocell商用作出杰出贡献的企业。
- 2011年6月20日，华为荣获国际标准组织美国电气及电子工程师学会IEEE（Institute of Electrical and Electronics Engineers）颁发的“杰出标准贡献奖”（Excellence in Standards Development Award），以表彰华为在IEEE 802.1AS标准制定中所作出的杰出贡献。
- 2011年6月17日，鉴于在CDMA领域的持续创新与卓越贡献，华为被CDG（CDMA Development Group，CDMA发展组织）授予CDMA领域两项重量级大奖——网络技术创新奖（Innovation in Network Technology）和移动应用创新奖（Innovation in Mobile Applications）。这是继2010年获得“网络技术创新”大奖后，华为在CDMA技术创新和应用创新方面又一次获得业界的高度认可。
- 2011年6月9日，在国际电信行业权威媒体——全球通信商业（Global Telecom Business）举办的2011年创新大奖颁奖典礼上，华为采用SingleRAN LTE解决方案为波兰Aero2和Vodafone部署的LTE商用网络，荣获“LTE网络基础设施创新”大奖。

- 2011年5月30日，华为在5月24日爱尔兰都柏林举办的电信管理论坛（TM Forum）年度峰会上赢得了TM Forum年度大奖中最具分量的“行业领导力大奖”。
- 2011年3月28日，华为在3月23日在英国伦敦举办的IPTV全球论坛（IWF-IPTV）中荣获“最佳IPTV业务部署平台奖”荣誉奖项，成为亚洲首个获此殊荣的厂商。这也是全球IPTV业界最高级别的奖项。
- 2010年10月28日，华为凭借SingleRAN@Broad解决方案在2010世界宽带论坛（Broadband World Forum 2010）上获得InfoVision“宽带接入网技术与服务”大奖。
- 2010年10月22日，英国知名杂志《经济学人》宣布，将享有盛誉的2010年度公司创新大奖授予全球第二大通信设备商 - 华为。
- 2010年5月，在法国尼斯TM Forum（电信管理论坛）全球峰会上，华为公司凭借其具有业界领先理念的Huawei NGBSS解决方案一举获得TM Forum颁发的“Solution Excellence Award”（最佳解决方案）大奖。
- 2010年2月，美国知名商业媒体Fast Company评出了2010年最具创新力公司，华为紧随Facebook、Amazon、Apple和Google位列第五，华为也是排名前五的公司中唯一一个新上榜企业。
- 2010年6月22日，在Informa Telecom主办的全球消息论坛上，华为凭借手机报业务应用，一举夺得了“2010最佳个人消息应用大奖”。
- 2010年2月，华为SDP（业务交付平台）获得全球移动通讯系统协会（GSMA）授予最佳SDP奖。
- 2009年12月，华为获美国电气和电子工程师协会（IEEE标准组织）颁发的“杰出公司贡献奖”，成为第一家获得该殊荣的中国企业。
- 2009年11月，华为SAN传送解决方案（存储区域网络）荣获美国著名科技杂志《研究与发展》颁发的2009年度“R&D 100 Award”，该奖项被誉为科技界的“创新奥斯卡”。
- 2009年5月和2007年6月分别荣获沃达丰“年度最佳供应商奖”和“全球供应商杰出表现”大奖。
- 2009年11月，华为与Telenor在孟加拉的子公司Grameenphone获GSMA亚洲移动大会授予的“绿色移动奖”。
- 2009年3月，因在新兴场所取得的成绩和做出的贡献，获得金融时报“业务新锐奖”。
- 2004年至2009年，华为连续六年在多个领域荣获Frost & Sullivan的亚太ICT奖项，并于2009年一举荣获三项大奖。
- 2008年12月，华为被商业周刊评为“全球最有影响力的公司”。
- 2005-2009年连续五年在由中华英才网组织的“大学生最佳雇主排名”中名列前茅。

风险要素

华为基于 COSO 模型、组织架构和运作模式设计并实施了企业风险管理体系，发布了企业风险管理政策，初步建立了企业风险管理组织和运作机制，在战略决策与规划中明确地考虑风险要素、在业务计划与执行中积极地控制风险，有效地保障了华为的持续经营。

所有在本年报中尤其是下文中所提及的风险要素是指能够影响华为实现其经营目标的未来不确定性关键因素，该要素是在华为的战略规划、业务模式、外部环境及财务系统中识别出来的。其中的重大风险要素是在 18 个月展望期内会对整个集团竞争格局、声誉、财务状况和经营结果、长远利益产生重大影响的事件，下文所提及风险要素均指重大风险要素。

战略风险

激烈竞争：华为所面对的市场在价格、功能和服务质量、新产品开发时间等方面都面临着激烈的竞争，华为的主要竞争对手在某些地域市场上可能会提供更有吸引力的价格、产品、服务或其他的激励。科技的迅速发展、替代技术或行业标准的变化，不仅导致产品生命周期缩短，也可能会增加新的市场进入者。

在这样的市场环境下，充分理解并满足客户需求是当前技术变革和竞争的趋势，我们坚持持续不断地向市场推出新产品和新功能，同时降低新产品和现有产品的成本，以保持我们的竞争能力，而竞争能力在很大程度上可以保障经营业绩。

外部风险

- 经济环境：全球经济不景气状况下，网络运营商为改善其财务状况可能会推迟投资或发起其他降低成本的措施，这可能会导致网络基础设施和服务需求的降低，可能影响华为的经营业绩。
- 特定国家风险：华为目前在世界上 140 多个国家设有分支机构开展业务，在业务所在的国家涉及一定的风险，包括内乱、经济和政治不稳定、贸易保护、实行外汇管制、私人资产的国有化、债务等，要求华为具有较高的风险管理能力。在一些业务所在的地区法律环境存在不确定性，虽然我们力求遵守所有此类法规，但无意违反仍可能造成重大不利影响。
- 自然灾害：地震、水灾等自然灾害可能阻止华为供应链中某一业务环节正常运作，导致华为整体或某一区域向客户产品交付的延迟或中断。

运营风险

- 业务连续性：虽然华为力求避免单一来源供应商的解决方案，这并不总是可以实现的。因为替代供应商或重新设计产品可能需要大量的时间，任何单一供应商的失败可能会中断我们的产品供应和交付，为此华为定期进行供应商审核和评估，提前启动替代或重新设计以降低风险。
- 劳动力成本上升：中国劳动力成本的持续上升可能会抵消华为降低产品成本的努力，可能会影响产品的盈利能力。
- 信息安全：虽然华为已采取严格的信息安全措施全方位地保护知识产权，但不能完全防止其他厂商采用各种手段不正当使用华为的信息、专利或许可，尽管可以通过知识产权诉讼进行保护，仍然会导致华为的损失。

财务风险

财务风险请参阅本年报第 21 页至第 22 页财务风险管理部分。

公司治理报告

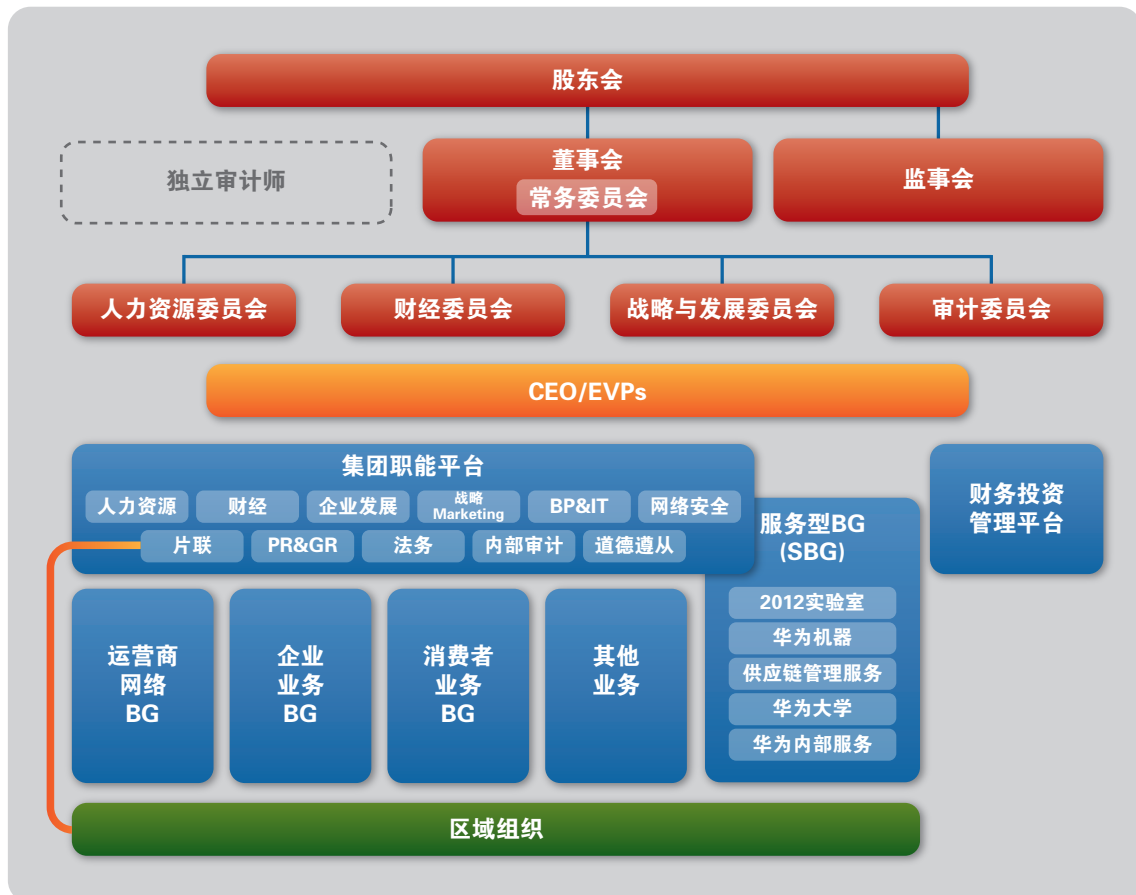
公司治理架构

公司坚持以客户为中心、以奋斗者为本的路线，持续改善公司组织、流程和考核，使公司获得有效增长。

股东

华为投资控股有限公司（下称“公司”或“华为”）是100%由员工持有的民营企业。

公司通过工会实行员工持股计划，员工持股计划参与人数为65,596人（截至2011年12月31日），全部由公司员工构成。全体在职持股员工选举产生持股员工代表，并通过持股员工代表行使有关权利。员工持股计划将公司的长远发展和员工的个人贡献有机地结合在一起，形成了长远的共同奋斗、分享机制。



董事会及其专业委员会

董事会是公司战略和经营管理的决策机构，对公司的整体业务运作进行指导和监督，对公司在战略和运作过程中的重大事项进行决策。董事会内设常务委员会，常务委员会是董事会休会期间的执行机构。董事会下设人力资源委员会、财经委员会、战略与发展委员会和审计委员会，协助和支持董事会运作。

董事会的主要职责为：

- 对公司重大战略进行决策，审批公司中长期发展规划，并监控其实施；
- 对公司业务发展中产生的重大问题，包括重大市场变化、重大危机，向管理层提供综合的建议及咨询意见；
- 审视公司业务运作规律及组织流程，并批准重大组织调整、业务变革、流程变革的举措；
- 审批重大的财经政策、财务决策与商业交易活动；
- 审批公司的经营及财务结果并批准财务报告；
- 建立公司的监控机制并进行监督；
- 建立公司高层治理结构，组织优化实施；
- 首席执行官的选拔、考评和薪酬确定，批准公司高层管理人员的任命和薪酬；
- 审批公司层面的人力资源规划和重大人力资源政策。

2011年，董事会共举行了12次现场会议，批准并发布了公司治理架构整体框架，公司治理架构的原则及有关机制，董事会常务委员会运作规范等一系列文件。就年度业务计划预算及季度经营情况、新业务战略方向与组织建设、业务投资并购项目、高管任用和薪酬及其它人力资源、财经重要政策等进行了审议和决策，并就公司运营的重大战略发展方向、重大投资融资决策作出决议。

董事会成员共13名，由全体持股员工代表选举产生。董事会成员包括：董事长孙亚芳，副董事长郭平、徐直军、胡厚崑、任正非，常务董事徐文伟、李杰、丁耘、孟晚舟，董事陈黎芳、万飏、张平安、余承东。

人力资源委员会

人力资源委员会是华为组织、人才和文化等组织能力核心要素的综合管理和提升者，在董事会授权范围内，进行人力资源管理关键政策的制定和决策，以及执行监管，既体现公司统一的人力资源管理哲学和核心理念，保证人力资源政策的一致性，又充分适应各区域、运营中心（BG）和职能部门的业务特点和管理模式，体现针对性，以支撑业务发展。

人力资源委员会主要职责包括：

- 在董事会授权范围内的关键管理者与人才的继任计划、调配、任免、考核和薪酬激励的管理；
- 整体激励政策、福利保障政策、薪酬框架与结构及人岗匹配的管理；
- 组织的建设与优化政策，及各预算单元人力资源预算与人员编制管理；
- 各层各类员工学习与发展的政策管理和工作指导；
- 员工纪律遵从管理的政策和重大违规管理；
- 员工健康与安全的政策和日常管理指导；
- 人力资源战略规划管理和人力资源重大变革管理。

人力资源委员会按月度举行例会，根据需要召开特别会议，并邀请相关业务主管和相关领域专家列席参加。2011年，人力资源委员会共举行了14次会议，会议根据公司现阶段的业务需求和董事会的相关要求，配合公司的治理架构优化和业务架构重组活动，围绕关键岗位管理者选拔与继任计划、组织优化调整、薪酬激励结构与机制优化、人力预算管控机制建设、HR体系建设与能力提升等工作重点，开展相应的政策框架建设、政策制定和政策执行监管等工作。

人力资源委员会成员共19名，由董事、高级业务主管和资深人力资源专家组成，主任为胡厚崑，成员

为郭平、徐直军、徐文伟、李杰、丁耘、孟晚舟、李健、查钧、何庭波、张平安、余承东、梁华、彭智平、李英涛、万飏、田峰、李山林、彭博。

财经委员会

财经委员会是华为企业价值的综合管理者，在董事会授权范围内，对经营活动、投资活动和企业风险进行宏观管控，使公司在机会牵引与资源驱动之间达到动态平衡，实现公司长期有效增长。

财经委员会主要职责包括：

- 对公司资源总包和资源获取能力进行总量平衡和主动匹配；
- 对公司和各责任中心的增长和投资项目提出财务目标，确定公司资源投入的标准、结构和节奏；
- 对重大战略进行货币化价值衡量，进行前瞻性预测分析，向董事会提出建议；
- 评审公司年度全面预算方案，审批各责任中心年度预算，实现公司级计划、预算、核算、考核的闭环管理；
- 审议资本架构规划，对重大融资活动、资产结构和利润分布提出决策建议；
- 审议公司关键财经政策、年度财务报表和对外披露事宜；
- 审议资本运作与战略合作项目，向董事会提出建议，定期评价执行结果；
- 审议企业风险管理的框架与政策，指导合规遵从和业务连续性体系建设。

财经委员会按月度举行例会，根据需要召开特别会议。2011年，财经委员会共举行了12次会议，根据公司业务需求和董事会的相关要求，围绕中长期发展规划和年度预算审视、经营管理、资本运作项

目、资本架构、企业风险管理、子公司和合资公司管理等工作重点，讨论并制定相关的财经政策、制度，对相关活动进行审议、决策和执行监管。

财经委员会由21名成员组成，采用董事加专家的结构任命，主任为郭平，成员为徐直军、胡厚崑、徐文伟、李杰、丁耘、孟晚舟、梁华、万飏、彭智平、田峰、方惟一、宋柳平、姚福海、江西生、李今歌、彭求恩、易翔、杨岳峰、谯能东、郑丽英。

战略与发展委员会

战略与发展委员会是公司战略发展方向的思考者、制定者和执行推动者，洞察行业、市场及客户的大趋势，寻找公司的发展机会和路径，通过对市场、业务和技术发展的宏观管理，实现公司的力出一孔和持续有效增长。

战略与发展委员会主要职责包括：

- 公司中长期战略规划（SP）、年度重要目标、重点工作的管理；
- 公司品牌战略、品牌架构、品牌特性及宣传战略和方向的管理；
- 公司战略合作伙伴和联盟战略及战略合作伙伴和联盟选择的管理；
- 公司业务组合管理和范围管理；
- 公司定价政策、商务授权原则、重点战略产品定价的管理；
- 公司中长期技术发展规划、标准和专利策略、重大技术投资的管理；
- 公司中长期业务变革战略、流程及管理体系架构、质量政策的管理；
- 对公司业务组合进行经常性审视，确保投资的战略集中。

战略与发展委员会（SDC）于2012年正式启动运作。2011年，公司在战略规划、产品投资决策等方面的职责履行，主要通过公司产品投资评审委员会（IRB）的运作来承担。公司SDC设立后，在公司层面不再设置IRB。各运营中心（BG）将分别设置BG IRB对授权范围内产品投资决策和生命周期管理负责。

公司产品投资评审委员会（IRB）按月度举行例会，根据需要召开特别会议，并邀请相关业务主管和相关领域专家列席参加。2011年，产品投资评审委员会共举行了12次会议，在董事会制定的总的战略方向指导下，以客户需求为导向进行产品投资决策，并围绕产品投资决策的落实，推动Marketing、研发、采购认证与供应链、销售、服务等部门间的协同一致，满足客户需求。产品投资评审委员会讨论了相应业务策略、决策审议、执行监管等工作，并签发了相关管理制度。

战略与发展委员会成员共23名，由董事、高级业务主管和相关领域资深专家组成，主任为徐直军，成员为郭平、胡厚崑、徐文伟、李杰、丁耘、孟晚舟、侯金龙、张平安、李英涛、何刚、查钧、汤启兵、张新宇、彭博、邓飏、余承东、汪涛、梁华、郑叶来、吴钦明、何庭波、彭中阳。

审计委员会

审计委员会主要职责包括：

- 评审内部审计计划以及执行结果，讨论与内控风险相关的政策；
- 审批内控体系建设方案及关键里程碑计划，监控公司内部控制状况，推动问题闭环与管理改进；
- 审视公司诚信与遵从环境的有效性，促进员工对商业行为准则的遵从；
- 与董事会共同审核选择独立审计师并批准相关费用，审视独立审计师的工作绩效。

审计委员会按季度举行例会，根据需要召开特别会议，并邀请相关业务主管和相关领域专家列席参加。2011年审计委员会共召开3次会议，围绕公司风险控制、内控建设推动相关主题，审议并批准了年度内审计划、全球流程内控建设3年路标规划，听取了内控成熟度趋势报告、半年度控制评估报告、全球流程责任人内控改进工作报告等专题，通过重大审计发现与案例宣传，促进了员工对华为商业行为准则的遵从。此外，审计委员会还与外部审计师就管理改进建议书进行了专题讨论。

审计委员会成员共9名，由监事、董事和相关专家组成，主任为梁华，成员为彭智平、任树录、田峰、李杰、陈朝晖、彭志军、惠椿、周代琪。

监事会

按照中国公司法的要求，公司设立监事会。监事会主要职责包括检查公司财务和公司经营状况，并对董事、总经理及其它高级管理人员执行职务的行为进行监督。监事列席董事会会议。

2011年，监事会共举行了2次会议，其成员列席了12次董事会会议，对公司财务状况、高管履职情况进行了审视和评估。同时，讨论监事会作为公司治理构架的重要组成部分，在公司治理架构下如何有效发挥作用，并对进一步完善监事会的履职程序、运作机制等进行深入探讨。

监事会成员共5名，由全体持股员工代表选举产生。监事会成员包括：监事会主席梁华，监事彭智平、任树录、田峰、邓飏。

公司董事会、监事会和各专业委员会成员



董事会成员

前排左起：胡厚崑、孙亚芳、郭平、陈黎芳、徐文伟

后排左起：张平安、余承东、徐直军、任正非、丁耘、孟晚舟、李杰、万飏

董事会成员简历

孙亚芳女士

孙亚芳 1989 年参加华为技术有限公司工作，先后担任市场部工程师，培训中心主任，采购部主任，武汉办事处主任，市场部总裁，人力资源委员会主任，变革管理委员会主任，战略与客户委员会主任，华为大学校长等。自 1999 年起任公司董事长。

1982 年在新乡国营燎原无线电厂工作，任技术员。1983 年在中国电波传播研究所工作，任教师。1985 年在北京信息技术应用研究所工作，任工程师。

孙亚芳出生于 1955 年，1982 年毕业于成都电子科技大学，获学士学位。

郭平先生

出生于 1966 年，毕业于华中理工大学，硕士。1988 年加入华为，历任产品开发部项目经理、供应链总经理、总裁办主任、首席法务官、流程与 IT 管理部总裁、企业发展部总裁、华为终端公司董事长兼总裁、公司 EVP 及财经委员会主任等。

徐直军先生

出生于 1967 年，毕业于南京理工大学，博士。1993 年加入华为，历任公司无线产品线总裁、战略与 Marketing 总裁、产品与解决方案总裁、产品投资评审委员会主任、公司 EVP 及战略与发展委员会主任等。

胡厚崑先生

出生于 1967 年，毕业于华中理工大学，本科。1990 年加入华为，曾担任公司中国市场部总裁、拉美地区部总裁、全球销售部总裁、销售与服务总裁、战略与 Marketing 总裁、公司网络安全委员会主席、美国华为董事长、公司 EVP 及人力资源委员会主任等职务。

任正非先生

出生于 1944 年 10 月 25 日，父母是乡村中学教师，中、小学就读于贵州边远山区的少数民族县城，1963 年就读于重庆建筑工程学院，毕业后就业于建筑工程单位。1974 年为建设从法国引进的辽阳化纤总厂，应征入伍加入承担这项工程建设任务的基建工程兵，历任技术员、工程师、副所长（技术副团级），无军衔。在此期间，因作出重大贡献，1978 年出席过全国科学大会，1982 年出席中共第十二次全国代表大会。1983 年随国家整建制撤销基建工程兵，而复员转业至深圳南海石油后勤服务基地，工作不顺利，转而在 1987 年集资 21000 元人民币创立华为公司，1988 年任华为公司总裁，至今。

徐文伟先生

出生于 1963 年，毕业于东南大学，硕士。1991 年加入华为，历任公司国际产品行销及营销总裁、欧洲片区总裁、战略与 Marketing 总裁、销售与服务总裁、片区联席会议总裁、企业业务 BG CEO 等。

李杰先生

出生于 1967 年，毕业于西安交通大学，硕士。1992 年加入华为，历任公司地区部总裁、全球技术服务部总裁、人力资源管理部总裁、片区联席会议总裁等。

丁耘先生

出生于 1969 年，毕业于东南大学，硕士。1996 年加入华为，历任公司产品线总裁、全球解决方案销售部总裁、全球 Marketing 总裁、产品与解决方案体系总裁、运营商网络 BG 总裁等。

孟晚舟女士

出生于 1972 年，毕业于华中理工大学，硕士。1993 年加入华为，1998 年获得硕士学位，历任公司国际会计部总监、华为香港公司首席财务官、账务管理部总裁、销售融资与资金管理部总裁等，现任公司 CFO。

陈黎芳女士

出生于 1971 年，毕业于西北大学，1995 年加入华为，历任公司北京代表处首席代表、国际营销部副总裁、国内营销管理办公室副主任、公共及政府事务部总裁、公司高级副总裁等。

万飏先生

出生于 1972 年，毕业于中国科学技术大学，本科。1996 年加入华为，历任公司 UMTS 基站系统产品总监、UMTS 产品线总裁、无线产品线总裁，终端公司总裁等。

张平安先生

出生于 1972 年，毕业于浙江大学，硕士。1996 年加入华为，历任公司产品线总裁、高级副总裁、战略与 Marketing 副总裁、地区部副总裁、全球技术服务部副总裁、华为赛门铁克首席执行官等。

余承东先生

出生于 1969 年，毕业于清华大学，硕士。1993 年加入华为，历任 3G 产品总监、无线产品行销副总裁、无线产品线总裁、欧洲片区总裁、战略与 Marketing 总裁等。



监事会成员

左起：邓飏、任树录、梁华、田峰、彭智平

监事会成员简历

梁华先生

出生于1964年，毕业于武汉汽车工业大学，博士。1995年加入华为，历任公司供应链总裁、公司CFO、流程与IT管理部总裁、全球技术服务部总裁、审计委员会主任等职务。

彭智平先生

出生于1967年，毕业于复旦大学，硕士。1996年加入华为，历任公司终端及光网络产品线总裁、供应链管理部部长、采购认证管理部总裁等，现任运作与交付体系总裁。

任树录先生

出生于1956年，毕业于云南大学，本科。1992年加入华为，历任慧通公司总裁、华为基建投资管理委员会主任，现任华为内部服务管理部总裁等。

田峰先生

出生于1969年，毕业于西安电子科技大学，本科。1995年加入华为，历任公司中东北非片区常务副总裁、中东地区部总裁、中国地区部总裁、安捷信网络技术公司总裁等。

邓飏先生

出生于1971年，毕业于江西大学，本科。1996年加入华为，历任公司接入网产品线总裁、网络产品线总裁、电信软件与核心网业务部总裁等。

各专业委员会成员简历

董事或监事兼任董事会专业委员会成员的，其简历参见“董事会成员简历”或“监事会成员简历”部分。

(以下各专业委员会成员简历按姓氏笔画排列)

方惟一先生

出生于1965年，毕业于航空计算技术研究所，硕士。1995年加入华为，历任工程师、智能产品线总监、战略与规划部部长、财经管理部总裁、区域财经管理部总裁等，现任运营商网络BG CFO、财经委员会成员。

江西生先生

出生于1966年，毕业于西安电子科技大学，本科。1989年加入华为，历任公司市场部副总裁、行政采购部总经理、华为电气公司副总裁兼财务总监、投资管理部部长、财经副总裁、董事会首席秘书及财经委员会成员等。

汤启兵先生

出生于1970年，1995年毕业于成都电子科技大学，硕士。1996年加入华为，先后担任全球产品行销部副总裁、中东北非片区副总裁、土耳其代表处代表、中亚地区部总裁、企业BG全球销售部总裁、战略与发展委员会成员等。

李健先生

出生于1973年，毕业于西安电子科技大学，硕士。2001年加入华为，历任尼日利亚代表处代表、西非地区部总裁、销售与服务总裁特别助理、客户群及区域业务支持部总裁、东北欧地区部总裁、拉美片区总裁、人力资源委员会成员等。

李山林先生

出生于1968年，毕业于北京航空航天大学，硕士。1996年加入华为，历任产品开发项目经理、印度研究所部门经理、北京研究所副所长、数通产品线研发部部长、产品与解决方案人力资源部副部长、人力资源部副总裁、人力资源委员会成员等。

李今歌先生

出生于1968年，毕业于北京邮电大学，本科。1992年加入华为，历任地区部副总裁、地区部总裁、全球产品行销部总裁、南部非洲片区总裁、片区联席会议成员、财经委员会成员等。

李英涛先生

出生于1969年，毕业于哈尔滨工业大学，博士。1997年加入华为，历任瑞典研究所所长、无线MKT产品管理部部长、产品与解决方案预研部部长、产品与解决方案总体技术办主任、中央研发部总裁、2012实验室总裁、集成技术管理委员会主任、人力资源委员会成员、战略与发展委员会成员等。

杨岳峰先生

出生于1971年，毕业于华中理工大学，获硕士学位。1996年加入华为，先后担任硬件部工程师、多媒体业务部总监、固网终端产品线总裁、终端公司副总裁、终端公司CFO、财经委员会成员等。

吴钦明先生

出生于1972年，毕业于北京大学，本科。1996年加入华为，历任路由器产品线总经理、北研所软件部总经理、企业网产品线总监、光网络Marketing副部长、策略发展部部长等职，现任企业发展部副总裁、战略与发展委员会成员。

何刚先生

出生于1973年，1998年毕业于西安电子科技大学，硕士，并于同年加入华为，先后担任GSM硬件工程师、GSM产品线总裁、GSM&UMTS产品线总裁、全球无线解决方案销售部部长、终端公司手机产品线总裁、战略与发展委员会成员等。

何庭波女士

出生于1969年，毕业于北京邮电大学，硕士。1996年加入华为，历任工程师、高级工程师、总工程师、基础上研分部部长、中研基础部总监、海思研发管理部部长、海思常务副总裁、海思总裁、2012实验室副总裁、人力资源委员会成员、战略与发展委员会成员等。

汪涛先生

出生于1972年，毕业于西安交通大学，硕士。1997年加入华为，历任PS核心网PDT经理、UMTS产品行销部总工、欧洲片区无线产品线部长、欧洲片区产品行销部部长、华为意大利子公司/瑞士子公司总经理、无线网络业务部总裁、战略与发展委员会成员等。

宋柳平先生

出生于1966年，北京理工大学博士后。1996年加入华为，历任产品战略规划办经理、知识产权部部长、对外合作部部长、法务部总裁、首席法务官、研发管理团队、预研标准专利管理团队副主任、专利委员会主任、财经委员会成员等。

张新宇先生

出生于1972年，毕业于南京大学，硕士。1997年加入华为，历任公司核心网产品线营销工程部部长、亚太区Marketing部部长、拉美北地区部副总裁、运营商BG副总裁、战略与发展委员会成员等。

陈朝晖先生

出生于1967年，毕业于北京核工业研究生院，硕士。1994年加入华为，历任英国代表处代表、终端公司总裁、公司CSR委员会主任、流程与IT管理部副总裁、审计委员会成员等。

易翔先生

出生于1975年，毕业于武汉大学，本科。1998年加入华为，历任亚太片区销售管理部部长、巴基斯坦代表处代表、中东地区部总裁、区域财经管理部总裁、财经委员会成员等。

周代琪先生

出生于1947年，毕业于西安电子科技大学，1994年加入华为，历任ATM产品经理、多媒体部总工程师/总经理、硬件总监、西安研究所所长、产品解决方案干部部长等，现任道德遵从委员会主任、审计委员会成员。

郑叶来先生

出生于1973年，1999年毕业于西北工业大学，硕士。1999年加入华为，历任无线产品经理、无线产品线OM SPDT总监、无线OSS与服务产品线总裁、IT产品线总裁、战略与发展委员会成员等。

郑丽英女士

出生于1973年，毕业于吉林大学，法学博士。2000年加入华为，历任法律事务部合同管理部部长、企业发展部项目执行部部长、投资管理部副总裁、财经委员会成员等。

查钧先生

出生于1971年，毕业于浙江大学，硕士。1997年加入华为，历任产品经理、产品族总监、路由器与网络安全产品线总裁、网络产品线总裁、人力资源委员会成员、战略与发展委员会成员等。

侯金龙先生

出生于 1970 年，毕业于上海交通大学，本科。1996 年加入华为，历任产品开发项目经理、无线行销部总监、营销工程部副总裁、无线营销工程部部长、鼎桥通信技术有限公司总裁、能源与基础设施产品线总裁、战略与发展委员会成员等。

姚福海先生

出生于 1968 年，毕业于电子科技大学，本科。1997 年加入华为，历任公司定价中心主任、管理工程部副总裁、策略合作部副总裁、全球产品行销部副总裁、全球技术服务部总裁、采购认证管理部总裁及财经委员会成员等。

彭博先生

出生于 1976 年，毕业于哈尔滨工业大学，本科。1999 年加入华为，历任客工部客户经理、香港代表处客户经理、沃达丰系统部部长、西欧地区部副总裁、客户群业务部总裁、运营商 BG 全球销售部总裁、运营商 BG EMT 成员、人力资源委员会成员、战略与发展委员会成员等。

彭中阳先生

出生于 1968 年，毕业于华中理工大学，本科。1997 年加入华为，历任公司华南片区用服技术工程部传输工程师、俄罗斯代表处传输项目经理及拓展工程师、也门代表处传输项目经理、也门代表处客户经理、也门代表处代表、北非地区部总裁、中国地区部总裁、战略与发展委员会成员等。

彭志军先生

出生于 1969 年，毕业于上海财经大学，硕士。1997 年加入华为，历任公司投资管理部部长、拉美片区财务总监、税务管理部部长、财经管理部副总裁等，现任内控与企业风险管理部副部长、审计委员会成员。

彭求恩先生

出生于 1971 年，毕业于中南财经大学，硕士。1997 年加入华为，历任预算与成本管理部部长、财务计划与分析部部长、区域财经管理部副总裁、印度地区部 CFO、财经管理部总裁、财经委员会成员等。

惠椿先生

出生于 1963 年，毕业于华中理工大学，硕士。1989 年加入华为，历任公司采购认证管理部总裁、财经体系副总裁兼内控建设部总裁、流程与 IT 管理部副总裁等，现任工程稽查部部长、审计委员会成员。

譙能东先生

出生于 1973 年，毕业于南开大学，硕士。1998 年加入华为，历任账务管理部副总裁、北非地区部 CFO、华为企业业务 BG CFO、财经委员会成员等。

独立审计师

审计师负责审计年度财务报告，根据会计准则和审计程序，评估财务报表的准确性和完整性，对财务报告发表审计意见。

审计范围和年度审计报告需由审计委员会审视。任何潜在影响外部审计师客观性和独立性的关系或服务，都要与审计委员会讨论。此外，独立审计师就审计中可能遇到的问题、困难以及管理层的支持情况，与审计委员会共同商讨。

自2000年起，华为聘用KPMG作为独立审计师。

业务构架

公司划分为三大运营中心（BG）进行运作，包括运营商网络BG、企业业务BG、消费者业务BG，此外还有其他业务；各BG是面向客户的端到端的运营责任中心，是公司的主力作战部队，对公司的有效增长和效益提升承担责任，对经营目标的达成和本BG的客户满意负责。

各BG分别设置EMT负责本BG业务的管理，BG EMT主任由BG CEO担任。

目前：

- 运营商网络 BG CEO、EMT 主任为丁耘，EMT 核心成员为李杰、梁华、查钧、邓飏、方惟一、彭博、汪涛；
- 企业业务 BG CEO、EMT 主任为徐文伟，BG COO、EMT 副主任为张平安，EMT 核心成员为张顺茂、汤启兵、陈军、谯能东、郑叶来、何利扬、陈奕泉、刘少伟；
- 消费者业务 BG CEO 为余承东，EMT 正在组建中。

服务型BG（SBG）是为BG提供支撑和服务的端到端责任中心，要持续提高效率，降低运作成本。目前成立五个SBG：2012实验室、华为机器、供应链管理服务、华为大学、华为内部服务。

集团职能平台是聚焦BG的支撑、服务和监管的平台，向前方提供及时准确有效的服务，在充分向前方授权的同时，加强监管。

财务投资管理平台对财务投资业务的收益负责，对财务和业务进行监管。

公司管理体系建设

2011年，华为持续开展管理变革，聚焦公司全球流程架构的建设与持续优化，建立全球流程责任人制度，从战略、需求管理、质量运营、IT等方面构筑华为的核心竞争力，不断强化以流程型和时效型为主导的管理体系建设，以期更好地满足客户的需求：

- 进行客户关系管理 (CRM) 变革，构建以客户为中心的营销、销售及服务，以确保华为时刻聚焦客户期望与需求，提高效率，降低成本，为客户创造最大价值，成就客户，从而成就华为；
- 进行问题到解决 (ITR) 流程变革，构建以客户为中心的客户支持服务管理，以确保华为能够聚焦客户问题和投诉，并快速响应和解决，提高客户满意度；
- 进行集成财经服务 (IFS) 变革，覆盖华为全球关键财经领域，构建全球化财经管理体系，对公司增长进行精细化管理，促进公司可持续、可盈利增长；
- 通过流程的分层分级及 METRICS、敏捷推行、产品信息架构优化、服务产品和手机产品的 IPD 流程建设，进行 IPD 流程的持续优化，支撑公司多产业的发展，不断提升效率和质量，更好满足客户需求；
- 进行公司质量和运营体系建设，持续开展环境、健康、安全 (EHS)、企业社会责任 (CSR) 等工作，降低公司运营风险，支持公司可持续性发展；优化质量管理，完善包含电子制造服务商 (EMS)、供应中心在内的供应链质量管理体系，持续开展六西格玛和生产精益改善等活动，提高生产效率和质量；
- 共享服务模式的广泛采用，其核心价值“整合资源、降低成本、加强管控、提高效率”的逐渐体现必将为公司实现卓越运营的目标奠定坚实的基础。继账务共享中心、翻译服务中心、服务采购履行共享中心、服务交付资源共享中心后，HR 共享中心（中国区）于 2011 年 10 月 31 日正式上线试运营，IT 共享中心也在规划与建设中。

公司战略解码

华为以平衡记分卡为组织绩效管理工具，通过战略解码方法，将公司战略目标转变为各层组织的组织绩效目标，牵引组织关注客户、内部运营、学习与成长、财务各方面的均衡发展，同时保证不同类型组织对公司当期目标和中长期目标承担差别化的考核责任。

每年结合公司年度规划和预算，进行各层组织平衡记分卡的更新，并通过层层述职、员工个人绩效承诺管理、加强组织及个人绩效结果运用等方式，保证公司、组织、个人目标的一致性和全体员工对战略的有效理解和支撑落实。

内部控制体系建设

华为基于组织架构和运作模式设计并实施了内部控制(简称“内控”)体系，发布的内控框架及内控管理制度适用于公司所有业务流程及财务流程和子公司及业务单元。该内控体系基于COSO模型，分为控制环境、风险评估、控制活动、信息与沟通和监督五大部分，同时涵盖了对财务报告的内控，以确保财务报告的真实、完整、准确。

控制环境

控制环境是内控体系的基础。华为致力于倡导及维护公司诚信文化，高度重视职业道德行为，严格遵守企业公民道德相关的法律法规。公司制定了员工商业行为准则，对员工行为和公司行为进行规范，并例行组织全员培训与签署，使每位华为员工均掌握并承诺遵守有关行为准则。

华为建立了完善的治理架构，包括董事会、董事会下属专业委员会、职能部门以及各级管理团队等，各机构均有清晰的授权与明确的问责。在组织架构方面，华为对各组织明确了其权力和职责的分离，以互相监控和制衡。同时，公司设立了业务控制部门协助各流程责任人建立、优化内控管理，并由内部审计部门对公司所有经营活动的控制状况进行独立的监督评价。

风险评估

华为建立了专门的风险管理部门，定期开展针对全球所有业务流程的风险评估，对于公司面对的重要风险进行识别、管理、监控，预测外部和内部环境变化对公司造成的潜在风险，并就公司整体的风险管理策略及应对方案提交公司决策。

各流程责任人负责识别和评估与管理相关的各种风险及相应的内控措施，而评估的要素主要包括风险情况发生的可能性及风险的影响程度。

控制活动

华为建立了全球流程与业务变革管理体系，发布了全球统一的业务流程架构，并基于业务流程架构任命了全球流程责任人负责流程和内控的建设。全球流程负责人针对每个流程识别业务关键控制点和职责分离矩阵，并应用于所有区域、子公司和业务单元。全球流程责任人例行组织及实施针对关键控制点的月度遵从性测试以持续监督内控的有效性，并发布测试报告。此外，全球流程责任人每半年均会进行半年度控制评估，对流程整体设计和各业务单元流程执行的有效性进行全面评估，发布评估报告，并向审计委员会报告评估结果。

信息与沟通

公司设立多维度的信息与沟通渠道，及时获取来自外部的各种信息，例如客户、供应商的信息，并通畅公司内部的信息传递，同时在内部网站上建立了内部所有员工相互沟通的心声社区。

公司管理层通过日常会议与各体系和部门定期沟通，以协助制定运营导向及保证管理层的决策能有效落实。同时，公司在内部网站上发布所有业务政策和流程，并定期由各级管理者/流程责任人组织业务流程和内控培训，确保所有员工能及时掌握信息。公司亦建立了各级流程责任人之间的定期沟通机制，回顾内控执行状况，跟进和落实内控问题改进计划。

监督

公司设立了内部投诉渠道、调查机制与问责制度，并在与供应商签订的《诚信廉洁合作协议》中明确相关规则，供应商能根据协议内提供的渠道，举报员工的不当行为，以协助公司对员工的诚信廉洁进行监督。

内部审计部门对公司整体控制状况进行独立和客观的评价，并对违反商业行为准则的经济责任行为进行调查，审计和调查结果报告给公司高级管理层和审计委员会。

华为建立了对全球流程责任人、区域管理者的内控考核与问责机制，审计委员会定期审视公司内控状况，听取内控问题的改进计划与进展的汇报。审计委员会有权要求内控状况不满意的全球流程责任人/业务单元最高管理者说明原因并提出改进计划，或向人力资源委员会提出问责建议。

企业社会责任

作为全球领先的信息与通信解决方案供应商，华为始终以“丰富人们的沟通和生活”为愿景，运用信息与通信领域专业经验和创新技术，聚焦企业社会责任：

- 关注消除数字鸿沟，致力于确保所有人都能享受到通信和信息服务的基本权利。
- 绿色环保是华为的核心战略，华为聚焦 ICT，提供端到端的最具竞争力的高能效绿色通信解决方案。

- 在可持续发展上，华为将积极在行业中发挥更大影响。我们持续关注供应商 CSR 管理、员工关爱、安全运营、社会公益和利益相关方沟通等要求的落地，坚定不移的贯彻和执行公司企业社会责任战略，道德经营，促进和谐商业生态环境，回报社会。

我们坚持把“树立良好社会形象，成为各国良好的企业公民”作为华为的公司战略，并坚定不移的把对社会负责的行为融合到公司经营中。



愿景

消除数字鸿沟，促进经济、社会、环境的和谐与可持续发展。

使命

构建优秀的 CSR 管理体系，道德经营，促进和谐商业生态环境，确保公司可持续发展，回报客户和社会。

战略

消除数字鸿沟

提供客户化的 ICT 解决方案，使不同收入、不同地区的人们均能便捷地接入信息社会；积极帮助欠发达地区发展通信教育事业，培养 ICT 人才，提高当地通信技术水平，从而促进通信的普及。

关爱员工

重视员工职业成长与健康福利保障，使奋斗者得到及时、合理的回报，在企业持续成长的同时，实现员工的个人价值。

公平经营

始终恪守商业道德，坚持诚信经营，严格遵守华为商业行为准则。倡导公平竞争，严格执行“阳光采购”和“阳光销售”，反对行贿受贿和其他腐败行为，反倾销，反垄断，营造和谐商业环境。

绿色环保

与客户积极沟通节能环保理念，与产业链上下游企业紧密协作，一道构建绿色节能的通信网络，走在通信产业绿色化时代的前列，推动行业可持续发展，积极实践“绿色通信、绿色华为、绿色世界”的战略。

社会公益

始终坚持回报社会，努力为所在国家和社区的公益、教育和赈灾救助事业做出贡献，成为负责任的企业公民。

供应链 CSR 管理

提升华为及其供应链社会责任的认知和能力，推动产业链可持续发展；与供应商紧密合作，共同加强供应链社会责任的持续改善和管理，确保用符合社会责任的方式生产产品，在全球客户中树立华为供应链社会责任品牌和信心，加强供应商 CSR 风险管控。

利益相关方沟通

不断提升与利益相关方的沟通与协商，在遵从业界标准和企业战略的前提下，提升客户满意度，加强客户感知的管理。

安全运营

在公司运营过程中，遵从“安全第一，预防为主”的原则，系统地识别危险源、评估风险和实施控制措施，保证企业和社会的可持续发展。

消除数字鸿沟

关注：

- 提供客户化的 ICT 解决方案，使不同收入水平、不同地区的人们均能便捷地接入信息社会
- 在地区与国家层面支持并发展电信网络
- 积极帮助欠发达地区发展通信教育事业

消除数字鸿沟的目的是在欠发达地区发展高效通信网络，让更多的人接入通信和信息系统，更好地实现信息资源的分配。为了实现此目标，华为长期在欠发达地区扩大通信网络覆盖范围、提供当地技术人员、人才的培训机会等方面不断努力。

为了持续发挥通信的影响力，华为消除数字鸿沟行动主要聚焦在技术、资金和知识传递三个方面，这三者相辅相成、互相促进。

案例：Phone Lady

在信息接入缺乏的孟加拉边远地区，华为与当地最大运营商合作，实施 "Phone Lady" 和建设 "Communication Information Center"（通信信息中心）等项目，以增强农村地区的网络覆盖，为当地农村居民提供电话和信息接入服务，使人们更好地融入经济社会生活，并提高了他们的收入。

Phone Lady 项目

该运营商在农村地区签约大量业主（大部分是女性），由业主拥有并运营移动电话设备，当地银行提供小额贷款，运营商提供操作和计费培训。这一举措主要解决 UAS（普遍接入）电话的困难，实现农村地区居民与亲人，朋友，农贸伙伴进行通信的愿望。

Phone Lady 项目以移动服务的方式解决了通话的问题，取得了成功，在此基础上，运营商与华为进一步将 UAS 拓展到信息服务，即 internet 以及相关的信息服务，当地人称之为 CIC。

CIC 计划项目

该运营商在当地寻求与农村的集体单位以及部分业主合作，建设 "Communication Information Center"（CIC，通信信息中心），这一信息中心由业主拥有并独立运营。CIC 作为客户服务中心，提供付费电话、电子充值、打印、扫描和复印等服务，同时作为信息中心，及时有效地提供诸如农产品价格、政府网站信息、求职信息等资讯，让边远地区的人们找到工作，获得农产品信息，并提高了收入。

华为的参与

华为作为该运营商的战略合作伙伴，在项目实施中不仅全程提供了网络设备与技术支持，还积极为项目所需业务特性进行定制服务。整体网络也采用绿色能源技术，满足农村缺电地区的网络覆盖，同时也实现了商业的可持续发展。

Phone Lady 项目的影响与益处

Phone Lady 项目效果很好，该运营商在移动服务方面获得了良好的商业回报。Phone Lady 项目雇用超过 280,000 人，业主的平均收入明显高于孟加拉人均收入的 3 倍。该项目显著提高了农村地区的就业率并改善了当地人民的生活，也因通信与信息服务的接入优势，创造了深远的社会效益。

关爱员工

关注：

- 保障员工的健康与福利
- 促进员工个人价值实现
- 提升员工幸福感

华为重视员工的道德教育和遵从，以及健康福利保障，为员工提供健康的工作环境和氛围，使奋斗者得到及时、合理的回报。在企业持续成长的同时，关注员工的职业发展，为多样化和本地化的员工提供不同的价值实现通道，实现员工的个人价值。

案例：人才管理

华为的员工职业发展模式：清晰规划员工的职业发展通道，明确员工的职位与职责，激励员工努力做出贡献。针对管理者的任用，我们采用绩效、品德、领导能力等均衡的选拔原则。

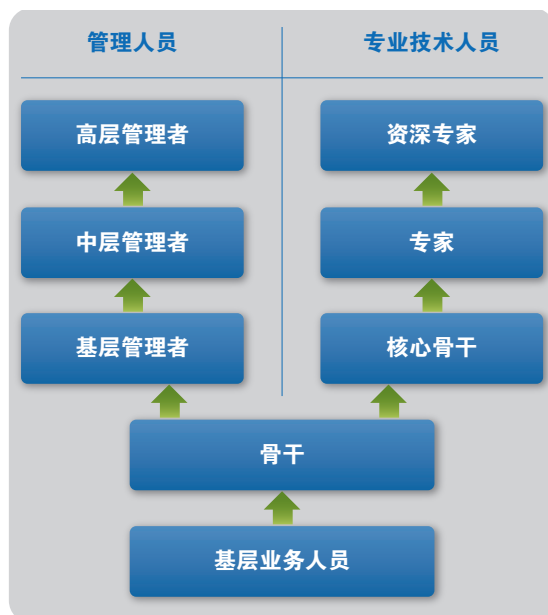
案例：员工协助计划（EAP）

员工协助计划(EAP)要求各级管理者本着预防为先的原则，关注员工的状态和心理健康，及时了解员工异常情况。

华为与某知名管理顾问公司合作，在2011年3月到2012年3月期间开展一系列EAP培训项目，具体包括：

1. 心理危机信号的识别与帮助
2. 快乐工作，提升心理资本
3. 精力管理 – 高效投入工作生活
4. 80、90后员工管理

EAP项目倍受欢迎，员工反馈良好，称项目对他们有很大帮助，受益匪浅。



华为员工职业发展模式

公平经营

关注：

- 在业务运营中，确保遵守公平与道德方面的法规与标准
- 遵守知识产权法规

华为设立了道德遵从组织，加强对每个员工的法律、诚信和道德教育，持续建立良好的道德遵从环境，让员工在思想上自觉遵守法律法规和公司的道德遵从要求，建立了“点、线、场”的监管，确保业务运营中公平与道德行为的实施。在产品与服务的生产与使用过程中，确保遵守知识产权规定，与友商共同发展，既是竞争对手也是合作伙伴，共创良好生存空间。

华为坚信应通过遵守道德的行为开展经营活动，并将主要风险界定为商业贿赂、腐败以及违反知识产权等，任何违反公平经营的行为都会对公司产生负面影响。为此，华为已经启动相关程序，将反贿赂与反腐败机制引入经营当中。与华为相关的知识产权风险，主要涉及保护自身的知识产权并尊重其它公司知识产权，并持续贯彻以确保华为符合全球知识产权法规。

案例：华为员工商业行为准则

《华为员工商业行为准则》是所有华为员工必须遵守的一般性商业行为规范。华为公司在研究已发生的案例和公司面临的全球化环境后对员工在商业行为中应遵循何种规范进行了深入讨论，讨论结果形成了华为员工商业行为准则。该准则是帮助我们遵循法律与道德标准的指导规范。

华为将《华为员工商业行为准则》纳入新员工入职必修并须签署的文件之一，每年例行组织全体员工结合具体工作岗位学习，并要求进行在线考试和签署承诺函。

案例：反腐败和反商业贿赂

华为认为，商业贿赂等腐败行为严重破坏法制，危害自由和公平竞争，对社会，经济以及企业的自身发展都有着十分恶劣的影响。华为相信构建高效、透明的反商业贿赂防控机制，将有助于赢得合作伙伴和客户的信赖，从而为华为的可持续发展提供有效保障。华为对于商业贿赂行为持“零容忍”的态度。华为将恪守商业道德，坚持诚信经营，并采取积极有效的制度和措施，反对和防范行贿受贿和其它腐败行为。华为一再强调，员工参与商业竞争时，不仅要积极、有效，更要合法及符合商业道德。华为为员工商业行为准则以及相关法律文件规定：

- 华为员工不得提供或接受超出一般价值的馈赠和商业款待
- 禁止员工在商业活动中采取行贿受贿等不正当手段
- 要求员工在商业活动中遵守法律法规、政府对商业交易的有关要求

绿色环保

关注：

- 实施“绿色通信、绿色华为、绿色世界”战略
- 设计并提供绿色解决方案
- 推行节能减排，积极应对气候变化

随着用户规模进一步扩大和业务量迅猛增长，信息通信行业的能源消耗将保持较快增长。华为深刻认识到提供绿色解决方案的重要性。因此，在运营、产品以及服务方面贯彻“绿色通信、绿色华为、绿色世界”的战略。

在产品服务和业务活动中，华为充分考虑环境保护的要求，评估自身在资源和能源消耗、温室气体排放、废弃物处置等方面的影响，通过创新性解决方案，使负面环境影响不断降低，从而助力低碳经济发展。华为希望在自身节能减排的同时，促进整个社会的节能环保，实现“绿色通信、绿色华为、绿色世界”。



案例：节能减排

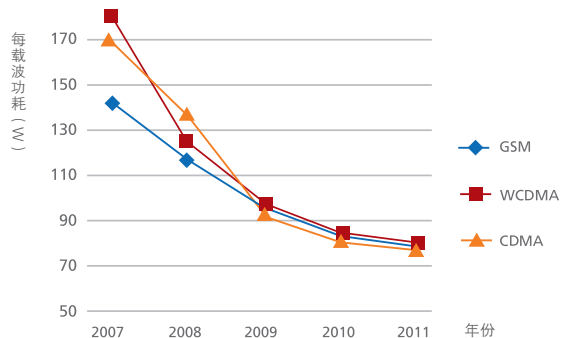
华为中国区研究所和生产基地能源消耗主要为：生产、研发设备、中央空调、照明系统用电、发电机柴油消耗、公务车汽油消耗、食堂和供暖天然气消耗。

华为室内供暖严格执行空调照明管理规定，严格控制环境温度及时调整系统开、关时间，通过发电机维护保养、设立车辆百公里油耗等措施降低柴油和汽油的消耗。

2011 年，华为深圳及东莞基地开展节能审计和落实“十二五”节能规划，中国区主要用能基地从管理节能和技术节能方面实现节约用电 1,413 万 kwh。

案例：绿色基站

我们的研究表明，通信产品的碳排放重点是在移动网络的基站产品和固定网络的宽带接入产品。从能源消耗的角度，华为分析了多个客户的能耗情况，将通信网络能效设计的重点首先放在接入网站点部分，其次是核心机房，然后是传送网。2011 年，华为实施多种措施并且开发了多个节能软特性，来降低基站运行功耗，节约了大量电力，减少了大量的二氧化碳排放和空气污染。



无线接入设备能耗趋势图

社会公益

关注：

- 成为负责任的企业公民
- 为经营所在地的发展做出贡献
- 给当地经济、环境和社会带来积极变化

华为 2011 年主要社会公益活动概览

加拿大

赞助在多伦多举办的慈善活动，募集善款捐献给当地社区心理健康中心。

美国

1. 向普莱诺市儿童医疗中心捐赠，促进社区医疗服务水平的提高。
2. 通过捐款及员工志愿者服务等行动支持北德克萨斯粮食银行公益活动。

委内瑞拉

联合当地公益机构CAJA MAGICA慰问贫困地区儿童，并捐赠玩具。

哥伦比亚

向哥伦比亚政府捐赠，支持洪灾救助。

英国

1. 与皇家哈罗威及南安普顿大学合作，开展优秀大学生赴华为体验工作的实习项目。
2. 在英国举行王子基金会大型慈善音乐会，音乐会筹得款项捐赠给王子基金会。

法国

1. 在当地举办中国春节民族音乐会，促进跨文化交流。
2. 与巴黎综合理工大学联合开展优秀大学生赴华为工作体验实习项目。

意大利

赞助中国残疾人艺术团在罗马演出，促进两国间跨文化交流。

摩洛哥

与摩洛哥国立邮电大学合作，建立华为网络技术学院，推广IP技术，培养ICT人才。

几内亚

支持几内亚政府“年青人雇佣”政策，捐赠电话亭、手机维修工具并提供培训，为年青人创造就业机会。

加纳

1. 向海望角大学捐赠ICT实验室，提供课程培训，为当地企业、研究院及政府储备ICT人才。
2. 向社区医院捐赠设备，改善当地社区医疗条件和技术水平。

马里

关爱社区妇女儿童，向当地妇女儿童基金会捐赠。

尼日利亚

联合尼日利亚慈善基金组织在首都阿布贾举办“快乐儿童节”慈善活动。

肯尼亚

积极参加“肯尼亚人拯救肯尼亚”活动，向肯尼亚红十字会捐赠，帮助政府应对60年罕见旱灾。

华为相信信息通信具有跨越经济、社会和地域界限的力量。我们提倡和致力于通信技术的普及，增加教育机会并培养 ICT 人才。积极与合作伙伴携手，推动可持续发展，为当地社区做出积极贡献，丰富人们的沟通和生活。

波兰

募捐资金支持青少年接受教育；组织志愿者，关爱孤儿和贫困儿童。

拉托维亚

给当地两所医院捐赠智真系统，改善医疗服务水平。

匈牙利

与经济大学和技术大学等高校合作，给大学生提供奖学金。

白俄罗斯

华为在白俄罗斯国家高等通讯学院（VGKS）成立培训中心，并将设立基金来鼓励和支持优秀大学生。

俄罗斯

捐赠通信设备，与圣彼得堡邮电大学建立联合实验室。

哈萨克斯坦

给国际信息技术大学优秀学生提供奖学金，支持ICT人才培养。

日本

为日本地震海啸救灾提供通信设备及应急通信方案，帮助客户第一时间恢复网络。

中国

1. 与国内45所高校合作，继续投入奖学金、奖教金，支持教育事业的发展。
2. 为云南盈江地震灾区捐款。
3. “爱心协会”系列慈善捐赠与慈善活动。

印度

开展E-hope项目，使欠发达地区的学生能利用网络更便捷地获取知识，了解世界。

泰国

为泰国政府捐赠现金、物品及设备，为洪灾的赈灾救助做贡献。

马来西亚

与当地政府合作人才培养项目，计划5年内给当地培养10000名ICT专业人才。

老挝

向老挝政府捐赠电脑与办公设施，以改善北部欠发达地区学校办公水平。

印尼

STEI ITB Huawei数通IP高级培训中心落成开幕，作为面向学校和社会的技术培养基地，致力于本地通信人才培养。

柬埔寨

1. 向当地红十字会捐赠现金，用于支持社区教育发展和贫困救助。
2. 捐赠设备及物资给柬埔寨政府用于洪灾灾后重建。

澳大利亚

赞助当地的致力于癌症预防研究的基金会，支持当地社区医疗事业。



供应链 CSR 管理

关注：

- 与供应商合作共同推行供应链可持续发展
- 树立华为供应链社会责任品牌
- 将 CSR 标准纳入采购全流程和供应商生命周期管理
- 通过行业合作，运用创新思维，解决 CSR 问题

为实现供应链的可持续发展，华为要求供应商与我们一起履行社会责任。我们重点关注供应商在道德、环境、健康与安全以及劳工标准等方面的表现。供应商出现问题对所涉及的业务可能有多重的影响，如生产的损失和损害品牌形象。作为公司价值链的有机组成部分，供应商的风险就是我们的风险，也是客户的风险。我们相信一个供应链的强度取决于其中最薄弱的一环，因此我们要将 CSR 要求延伸到整个供应链成员。

案例：第 3 届华为全球供应商 CSR 大会

2011 年，华为举办第 3 届全球供应商 CSR 大会，主题为“承诺与创新”，通过强化供应商对可持续发展的承诺和创新思维带来行为改变。挪威电信、德国电信、沃达丰、英国电信、法国电信和中国移动 6 家华为重要客户和 174 家供应商的高层管理人员，共计 360 人参加了此次大会。华为首席运作与交付官发表了题为“CSR 是企业可持续发展的重要保障”的讲话，协同公司 CSR 专家，与客户代表、供应商代表以及参会人员广泛交流，分享华为 CSR 管理流程以及创新性解决 CSR 问题的方法和思路，共同探讨 CSR 国际发展趋势和可持续采购原则以及各自的成功经验。同时，与会全体代表在 CSR 承诺板上郑重地签署了各自承诺。

利益相关方沟通

关注：

- 通过协商与沟通，增强利益相关方参与
- 将利益相关方的期望融入我们运营活动中
- 加强客户感知管理，持续提升客户满意度

作为华为 CSR 战略全新重点领域，我们将利益相关方沟通作为所有运营的关键因素。我们致力于同内部及外部利益相关方保持积极互动，以了解他们的观点，并将其提出的问题纳入我们的业务战略以及运营中。今后，我们将努力扩大利益相关方沟通的范围与规模，重视他们对公司业务的融入参与。

案例：客户沟通

华为公司多年来一直坚持客户导向，努力实现产品质量好、服务好、运作成本低，优先满足客户需求，提升客户竞争力和赢利能力，并逐步在全球范围建立了系统化运作的客户满意管理体系。

华为在全球各大洲、各主要国家设立了地区部和代表处，以多层面直接面向客户的组织和渠道，通过恳谈会、年会、第三方满意度调查、集中服务热线、客户认证接待、峰会和例行沟通拜访等各种方式，积极倾听客户声音，了解客户需求。

安全运营

关注：

- 遵循“安全第一，预防为主”原则
- 系统地识别危险源、评估风险并实施控制措施，以确保企业与社会的可持续发展

华为通过实施职业健康安全管理体系，建立各项管理流程、工作指导书，对生产安全、工程交付安全、基础设施安全、消防安全、车辆安全、食品安全等进行全方面安全管理，预防事故发生。

案例：生产安全

2011年华为制造部门深入推广“我要安全”的主动管理理念，建立多地多层次的安全生产业务监管模式，落实各项规章制度及专项管理。全年轻微工伤事故发生4起，无严重及以上事故发生，百万工时伤害率为0.15，在过去三年中事故发生率有了较大降低。



生产现场安全宣讲

更多关于华为公司企业社会责任内容，请参阅 2011 年华为可持续发展报告。

英文缩略语、财务术语与汇率

英文缩略语

缩略语	英文全称	中文全称
ARPU	Average Revenue Per User	每用户平均收入
ATIS	The Alliance for Telecommunications Industry Solutions	世界无线通讯解决方案联盟
ATM	Asynchronous Transfer Mode	异步传输模式
BSS	Business Support System	业务支撑系统
CAGR	Compound Annual Growth Rate	复合增长率
CDMA	Code Division Multiple Access	码分多址
CDN	Content Delivery Network	内容分发网络
CRM	Customer Relationship Management	客户关系管理
CSR	Corporate Social Responsibility	企业社会责任
CT	Communication Technology	通信技术
CTIA	Cellular Telecommunications and Internet Association	美国无线通信与互联网协会
DSL	Digital Subscriber Line	数字用户线
EDGE	Enhanced Data Rates for GSM Evolution	GSM演进增强数据速率
EMT	Executive Management Team	经营管理团队
EPC	Evolved Packet Core	分组核心演进
ERM	Enterprise Risk Management	企业风险管理
ETSI	European Telecommunications Standards Institute	欧洲电信标准协会
EV-DO	Evolution-Data Optimized	数据演进优化
EVPs	Executive Vice presidents	常务副总裁
FBB	Fixed Broadband	固定宽带
FTTH	Fiber To The Home	光纤到户场景
GDP	Gross Domestic Product	国内生产总值
GPON	Gigabit-Capable Passive Optical Network	千兆无源光网络
GPRS	General Packet Radio Service	通用分组无线业务
GSM	Global System for Mobile communications	全球移动通信系统
GSMA	GSM Association	GSM行业协会
HSPA	High-Speed Packet Access	高速分组接入
ICT	Information and Communications Technology	信息通讯技术
IDC	Internet Data Center	互联网数据中心
IEEE	Institute of Electrical and Electronics Engineers	美国电气和电子工程师协会
IMS	IP Multimedia Subsystem	IP多媒体子系统
IP	Internet Protocol	因特网协议

缩略语	英文全称	中文全称
IPTV	IP Television	IP电视
IPv6	Internet protocol version 6	第六版因特网协议
IT	Information Technology	信息技术
ITR	Issue To Resolution	问题到解决(流程)
ITU	International Telecommunication Union	国际电信联盟
LTE	Long Term Evolution	长期演进
MBB	Mobile Broad Band	移动宽带
NFC	Near Field Communication	近距离无线通讯
NOC	Network Operation Center	网络操作中心
ODN	Optical Distribution Network	光分配网络
OMA	Open Mobile Alliance	开放移动联盟
OSS	operations Support System	运营支撑系统
OTN	Optical Transport Network	光传送网
OTT	Optical Transmission Technology	光传输技术
PBX	Private Branch Exchange	小型交换机
PCT	Patent Cooperation Treaty	专利合作条约
R&D	Research and Development	研究开发
RAN	Radio Access Network	无线接入网
SAN	Storage Area Network	存储区域网络
SDB	Service Database	业务数据库
SDM	Service Data Management	业务数据管理
SDP	Service Delivery Platforms	业务交付平台
SON	Self-Organizing Network	自组织网络
TCO	Total Cost of Ownership	总拥有成本
TDM	Time Division Multiplexing	时分多路转换
TD-SCDMA	Time Division-Spatial Code Division Multiple Access	时分同步码分多址接入
TVO	Total Value of Ownership	总拥有价值
U2Net	Ubiquitous Ultra-broadband Network Architecture	泛在超宽带网络架构
UMTS	Universal Mobile Telecommunication System	通用移动通讯系统
WCDMA	Wideband Code Division Multiple Access	宽带码分多址
Wi-Fi	Wireless Fidelity	无线保真
WiMAX	Worldwide Interoperability for Microwave Access	全球微波互联接入

财务术语**营业利润**

销售毛利减去研发费用、销售和管理费用，加上其他业务收入，减去其他业务支出

现金与短期投资

现金及现金等价物，加上交易性金融资产

运营资本

流动资产减去流动负债

资产负债率

总负债除以总资产

应收账款周转天数

期末应收账款余额除以销售收入，乘以360天

存货周转天数

期末存货余额除以销售成本，乘以360天

应付账款周转天数

期末应付账款余额除以销售成本，乘以360天

运营资产变动前经营活动现金流

净利润加上折旧、摊销、未实现的汇兑损失、利息支出、处置固定资产与无形资产的损失等，减去未实现的汇兑收益、利息收入、投资收益、处置固定资产与无形资产的收益等

汇率

以下是报表合并所使用的美元兑人民币汇率：

人民币/美元	2011年	2010年
平均汇率	6.4487	6.7629
期末汇率	6.2949	6.6070

版权所有 © 华为投资控股有限公司 2012。保留一切权利。

免责声明

本资料可能含有预测信息，包括但不限于有关未来的财务、运营、产品系列、新技术等信息。由于实践中存在很多不确定因素，可能导致实际结果与预测信息有很大的差别。因此，本资料信息仅供参考，不构成任何要约或承诺。华为可能不经通知修改上述信息，恕不另行通知。

华为投资控股有限公司
深圳龙岗区坂田华为基地
电话：(0755) 28780808
邮编：518129



本资料使用环保再生纸印刷。

原材料中含有20%可再生的用后废料，无氯气漂白，不含酸性。

www.huawei.com